



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Tarja Siltala-Huovinen

## **Palveleva ja myötätuntoinen johtajuus**

Tutkimus myötätunnon ilmenemisestä työyhteisössä

Johtamisen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede  
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tarja Siltala-Huovinen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Palveleva ja myötätuntoinen johtajuus: Tutkimus myötätunnon ilmenemisestä työyhteisössä	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 90

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämässä keskeisimpiä taitoja ovat ihmissuhdetaidot. Haastava ja alati muuttuva työympäristö edellyttää organisaatioiden jäseniltä luovuutta sekä kykyä verkostoitua ja sopeutua muutoksiin. Johtajan rooli muuttuvassa työympäristössä on luoda ympärilleen toimiva työyhteisö, jossa jäsenet tukevat toisiaan ja jossa kaikkien ammattitaito saadaan koko organisaation käyttöön. Palveleva johtaja tähtää toiminnallaan koko työyhteisön kehittymiseen sekä ammatillisesti että ihmisenä. Palvelevan johtajan myötätunto lisää työviihtyvyyttä, parantaa yhteistyötä ja luo edellytyksiä inhimilliselle työelämälle.

Tässä tutkimuksessa päätutkimuskysymys on seuraava: Miten myötätunto voidaan määritellä ja miten se kytkeytyy palvelemaan johtamiseen? Päätutkimuskysymyksiä ovat seuraavat: 1. Miten myötätunto ilmenee työpaikalla vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä? 2. Miten myötätuntoista käyttäytymistä voi lisätä työpaikalla ja millaisia vaikutuksia työpaikalla koetulla myötätunnolla on työyhteisöön? Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pohjautuu hermeneuttiseen analyysiin. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, ja analyysimenetelmänä on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen tarkoituksena on yhdistää palvelevan johtamisen, myötätunnon sekä haastatteluaineiston kokonaisuudesta synteesi, joka kuvaa myötätuntoista johtamista palvelevan johtamisen viitekehyksestä käsin. Lisäksi haastatteluaineiston perusteella on muodostettu palvelevan johtamisen myötätunnon ilmenemisen malli.

Johtajan myötätunnon ilmenemisellä työyhteisössä on tutkimuksen perusteella monia ulottuvuuksia. Myötätunto ilmenee johtajan vuorovaikutuksessa, toiminnassa sekä työyhteisön yhteistyössä. Tämän tutkimuksen mukaan johtajan myötätunto on selkeää toiminnan ennakoehojen asettamista ja ilmaisua, tasapuolisuutta, rehellisyyttä, luotettavuutta, vuorovaikutteista läsnäoloa ja tukemista. Johtaja asettuu aitoon ihmissuhteeseen työntekijän kanssa. Ihmissuhteen perustana toimii aitous, joka tarkoittaa arvojen, sanojen ja toiminnan välistä sopusointua. Tutkimuksessa ilmenee, että johtaja pyrkii kehittämään työyhteisöä luottamalla työntekijöihinsä antamalla sekä vapautta että vastuuta ja luomalla selkeät toiminnan edellytykset. Lisäksi johtaja myötäelää kanssakulkijana sekä työ- että vapaa-ajan haasteiden kanssa ja pyrkii lievittämään koettua kärsimystä muokkaamalla työtä, joustamalla, tukemalla ja kannustamalla. Näin hän rakentaa koko työyhteisöön kestäväää ja kunnioittavaa toimintatapaa, joka heijastuu työhyvinvointina ja sitoutumisena organisaatioon.

---

**AVAINSANAT:** palveleva johtaminen, myötätunto, työhyvinvointi, tunnetaidot

## Sisälllys

1	Johdanto	5
2	Tutkimuksen tieteenfilosofia, ontologia ja epistemologia	10
3	Palveleva johtaminen myötätunnon mahdollistajana	15
3.1	Palvelevan johtajan ominaisuudet	21
3.2	Palvelevan johtamisen teorian suhde lähiteorioihin	25
4	Myötätunto prosessina ja myötätunnon suhde palvelemaan johtamiseen	28
4.1	Myötätunnon määritelmä	28
4.2	Myötätunto organisaatiossa	30
4.3	Myötätunto ja palveleva johtaminen	33
5	Tutkimuksen aineisto ja metodologiset lähtökohdat	36
5.1	Tutkimusmetodi	40
6	Tutkimuksen tulokset	43
6.1	Läsnäolo ja kohtaaminen	43
6.1.1	Tunteiden kohtaaminen	46
6.1.2	Myötätunto ja valta	50
6.1.3	Työntekijän arvostaminen, välitön reagointi tilanteeseen ja ratkaisujen etsintä	52
6.2	Yhteistyö	56
6.2.1	Ristiriitatilanteet ja virheistä oppiminen	59
6.2.2	Työajan käyttö	61
6.3	Myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen työpaikalla	63
7	Yhteenveto	67
8	Johtopäätökset	71
	Lähteet	76
	Liitteet	86
	Liite 1. Tutkimuskysymykset työntekijöille	86
	Liite 2. Tutkimuskysymykset esimiehille	88
	Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	90

**Kuviot**

Kuvio 1	Palvelevan johtamisen ja myötätunnon hermeneuttinen kehä	12
Kuvio 2	Myötätuntoinen prosessi	29
Kuvio 3	Tutkimuksen haastatteluaineiston käsittely	40
Kuvio 4	Esimerkki tutkimuksen teorialähtöisestä sisällönanalyysistä	42
Kuvio 5	Empatian arviointi, etääntyminen ja kärsimys	48
Kuvio 6	Myötätuntoisen johtamisen osa-alueet ja myötätunnon lisääminen	69

**Taulukot**

Taulukko 1	Palvelevan johtajan ominaisuudet	24
Taulukko 2	Palvelevan johtamisen viitekehyksen ja lähiteorioiden suhde	27

# 1 Johdanto

Työelämässä innovatiivisuus ja kyky tehdä luovuutta vaativia monimutkaisia päätöksiä ovat yhä tärkeämpiä työelämätaitoja. Siinä missä tekoäly sekä robotiikka korvaavat kenties tulevaisuudessa rutiininomaisen työn ja päätöksenteon, korostuvat työelämätaidoissa vuorovaikutustaidot, luovuus ja kyky ratkoa odottamattomia ongelmia. Työelämän kiivas rytmi ja nopeassa tahdissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös työhön sitoutumiseen, ja organisaatioiden haasteena on saada yksilöt toimimaan niin, että organisaation päämäärät ja tavoitteet saavutetaan (vrt. Vadivelan, 2018, s. 129). Yksi työyhteisön vuorovaikutustaitojen keskeisimmistä elementeistä on myötätunto, kyky ymmärtää toisen tunteita ja toimia myötätuntoisesti, mutta kuitenkin organisaation tavoitteita eteenpäin vieden. Teknologinen kehitys ja aivotutkimus tuottavat lisääntyvässä määrin tietoa, jonka avulla pääsemme syventämään tietämystämme aivojen neurobiologisesta toiminnasta tunteiden ja päätöksenteon taustalla. Inhimillisen toiminnan taustalla vaikuttavat aina toimintaa ohjaavat intentiot ja päämäärät sekä mahdollisuus valita vapaasti eri suhtautumistapojen välillä (Bess, 2016, s. 130).

Muuttuvassa työelämässä johtajan on tärkeää tunnistaa, mikä työntekijöitä motivoi. Asiantuntijuus on nykypäivän organisaatiossa jokaisella hierarkian tasolla, ja organisaation menestyksen kannalta on tärkeää saada kaikkien siellä työskentelevien asiantuntemus käyttöön. Johtaja mahdollistaa toiminnallaan kaikkien asiantuntemuksen saamisen käyttöön asettumalla palvelemaan. Palveleminen on työnteon esteiden poistamista, avoimuutta tiedon jakamisessa, selkeyttä työnteon rajoissa ja ratkaisujen etsimistä yhdessä henkilöstön kanssa. Palveleva johtaja rakentaa toimivaa ja vuorovaikutteista tiimiä osoittamalla luottavansa työntekijöiden ammattitaitoon ja haastamalla heidät kehittämään omaa työtänsä. Palvelevan johtajan organisaatiossa painopiste ei ole johtajan asiantuntemuksessa, vaan hän asettuu sivuun huomion keskipisteestä ja asiantuntijan roolista ja keskittyy huolehtimaan koko työyhteisön onnistumisesta. Palveleva johtaja ruokkii sisäistä motivaatiota, kasvattaa tiimihenkeä ja rakentaa luottamuksen

ilmapiirin työyhteisöön osoittamalla jokaiselle työntekijöille arvostustaan, aktiivisesti kuuntelemalla ja toimimalla itse esimerkkinä. Sisäinen halu palvella on tietoinen valinta, joka ilmenee johtajan jokapäiväisessä toiminnassa. Osoittamalla kiinnostusta työntekijöitensä kohtaan kuuntelemalla käskyttämisen sijasta hän osoittaa luottavansa työntekijöidensä ammattitaitoon ja kykyyn ratkoa itsenäisesti oman työn haasteita. Osoittaessaan luottamusta työntekijöitensä kohtaan hän samalla rakentaa luottamuksen ilmapiiriä koko työyhteisöön.

Inhimillisessä vuorovaikutuksessa kyse on moraalista ja mahdollisuudesta valita myötätuntoinen asenne ja toimintatapa. Henkilöstöjohtamisessa kyse on ihmiskäsityksestä ja siihen pohjautuvasta etiikasta. Ihmisellä on vapaus valita toimintansa ja toimintamallinsa eri tilanteissa. Monimutkaisissa ongelmissa, joissa valmista vastausta ei aikaisempien toimintamallien valossa löydy, tärkeää on saada koko organisaation potentiaali ja moniammatillinen kollektiivinen älykkyys sekä luovuus käyttöön (vrt. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen, 2010, s. 77; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell, 2014, s. 31).

Empatian ja myötätunnon tutkimus on laajentunut organisaatiotieteissä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Helsingin yliopiston vuonna 2017 päättyneessä ”Myötätunnon mullistava voima” -hankkeessa tutkittiin laajalti myötätunnon vaikutusta työelämään ja organisaatioissa annettavan myötätuntokoulutuksen vaikutuksia työyhteisöön (Pessi, Martela & Paakkanen, 2017). Myös mm. Stanfordin yliopistossa on oma myötätunnon tutkimuskeskuksensa, Center for Compassion Studies. Myötätunnon merkitys työelämätaidona ja organisaation kukoistamisen ja innovaatioiden mahdollistajana on siis työelämä tutkimuksen kiinnostuksen kohteena niin koti- kuin ulkomaisissakin tutkimuksissa. Yhdysvalloissa suurimpien yritysten johto on nostanut osakkeenomistajien edun tavoittelun rinnalle myös työntekijöiden, ympäristön ja asiakkaiden hyvinvoinnin (Wolf, 2019). Yhä suuremmiksi kasvavat hyvinvointierot, keskiluokan köyhtyminen ja ympäristöä uhkaavat tilat asettavat kaikenlaiset organisaatiot uudenlaisten haasteiden eteen. Organisaation toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ei riitä enää osakkeen-

omistajien voiton maksimointi, vaan vaaditaan uudenlaista johtajuutta, joka huolehtii myös toimintaympäristön ja työntekijöiden hyvinvoinnista, luonnon monimuotoisuudesta sekä toiminnan eettisistä perusteista.

Palvelevan johtamisen näkemys, jossa toiminnan lähtökohta on kokonaisvaltainen hyvän tuottaminen voiton maksimoinnin sijaan, luo organisaation toiminnalle vakaan perustan rakentaa yhteistä hyvää laajemmasta näkökulmasta käsin. Juuri valmistuneen työeläkeyhtiö Elon (2019) työelämäkyselyn mukaan yli kolmasosa vastaajista oli kokenut epätasa-arvoista kohtelua työelämässä ja näistä huonoa kohtelua kokeneista peräti 13 prosenttia oli jäänyt huonon kohtelun vuoksi pois työelämästä. Työssä vietetyllä ajalla ja sen laadulla on suuri merkitys inhimillisellä tasolla yksilön hyvinvoinnille, mutta työhyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat laajemmalti koko yhteiskunnan rakenteisiin saakka.

Johtajalla on Worlinen ja Duttonin (2017) mukaan merkittävä rooli siinä, miten tunnetason huoli ja sen aikaansaama toiminta ilmaistaan työpaikalla. Tutkimuksissa on kuitenkin verrattain vähän tietoa siitä, miten johtaja osoittaa myötätuntoa ja mitä myötätunto konkreettisesti työyhteisössä on. Tunteet vaikuttavat sekä ajatteluun että päätöksentekoon, ja niiden merkityksen kiistäminen saattaa johtaa paradoksaalisesti tunteiden valtaan (Aaltola, 2019). Niiniluoto (2015, s. 77) toteaa oppimisen edellytyksenä olevan tahdon, järjen ja tunteiden tasapaino.

Muuttuvan työelämän haasteisiin tarvitaan johtajuutta, joka antaa työn teolle raamit ja tavoitteet ja luottaa henkilöstöönsä ja auttaa heitä kehittymään työssään. Johtajan rooli on tukea työntekijöidensä ammatillista ja henkilökohtaista kasvua antamalla heille vastuuta omien työtehtäviensä hoidossa. Tällainen johtaminen tyydyttää itseohjautuvuusteorian mukaisesti työntekijän kolme perustarvetta työssä: riittävän vapauden tehdä työtä, oman osaamisen arvostamisen sekä yhteisöllisyyden tarpeen (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Näin syntyy heidän mukaansa sisäinen motivaatio. Johtamisteorioista palvelevan johtamisen teoria tukee näiden tarpeiden toteutumista ja lisää sisäistä mo-

tivaatiota. Hyvinvoiva ja sisäisesti motivoitunut työntekijä on luova ja innovatiivinen ja kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen, 2017, s. 106). Palvelevan johtamisen teoria asettaa työntekijöiden hyvinvoinnin kokonaisvaltaisen huomioimisen, arvostamisen ja kannustamisen johtamisen keskiöön. Palveleva johtaja luo ilmapiirin, jossa myötätunto voi kasvaa ja kehittyä ja jossa työyhteisön jäsen kokee arvostusta omana itsenään. Palveleva johtaja toimii luodakseen työyhteisön, jossa työntekijät auttavat toisiaan ja jossa voi saada tukea vaikeuksiinsa (Greenleaf, 2002, Juntunen ja muut, 2017, s. 111). Palvelevan johtamisen periaatteiden avulla työyhteisö voi rakentaa luottamusta ja kohdata inhimilliset vaikeudet ja onnistumisen hetket myötätuntoisesti. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on palvelevan johtamisen viitekehys, koska palvelevan johtamisen periaatteet edesauttavat myötätunnon esiintymistä työyhteisössä.

Tutkimuskysymykseksi tässä tutkimuksessa muodostui teoreettisiin viitekehyksiin perehtymisen jälkeen seuraava:

1. Miten myötätunto voidaan määritellä ja miten se kytkeytyy palvelevaan johtamiseen?

Alakysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1.1. Miten myötätunto ilmenee työpaikalla vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä?

1.2. Miten myötätuntoista käyttäytymistä voi lisätä työpaikalla ja millaisia vaikutuksia työpaikalla koetulla myötätunnolla on työyhteisöön?

Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan johtajan myötätuntoiseen toimintaan. Johtajan myötätunnon ilmenemisellä on merkitystä, koska johtaja toimii roolimallina sille, millainen käyttäytyminen työpaikalla on toivottavaa, ja myös johtajan rooliin kuuluvan vallan vuoksi. Alaistaidot on tutkimuksen rajaamiseksi jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka johtajuus muodostuukin vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisten välillä



– ilman alaisia ei ole myöskään johtajia. Tutkimuksen rajauksessa organisaatiokulttuuri on myös jätetty tutkimuskysymyksen ulkopuolelle. Toki organisaatiokulttuurin ilmentymät ovat läsnä kaikkialla organisaatiossa ja johtajan ja seuraajien toiminta muovaa organisaatiokulttuuria alati. Vastavuoroisesti myös organisaatiokulttuurilla on vaikutusta johtajan toimintaan. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella organisaatiokulttuuria ja sen ilmentymiä, vaan tutkimus keskittyy johtajan myötätuntoisen toiminnan analysointiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin johtajan myötätuntoisen käyttäytymisen eri muotoja ja tuoda esiin erilaisia tapoja lisätä myötätuntoa työpaikalla.

## 2 Tutkimuksen tieteenfilosofia, ontologia ja epistemologia

Tutkijan omien taustaoletusten tiedostaminen on tärkeä osa sekä tutkimusprosessia että tutkimusetiikkaa. Se, millaisia käsityksiä tutkijalla on siitä, miten tieto muodostuu ja millä metodilla tutkimusaiheesta on mahdollista saada tietoa, on tärkeä osa tutkijan itsekriittisyyttä. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on hermeneuttinen. Hermeneutiikka on tieteenfilosofian osa-alue, jossa pyritään tulkitsemaan tilannesidonnaisia merkityksiä ja ymmärtämään niitä (Gadamer, 2004, s. 38). Näiden tilannesidonnaisten tulkintojen ja ymmärryksen taustalla on tutkijan esiymmärrys, joka tarkoittaa aiempia käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tehdyt havainnot ovat teoriapitoisia, eli niiden tulkintaan vaikuttavat havaintoja edeltävät teoreettiset oletukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25).

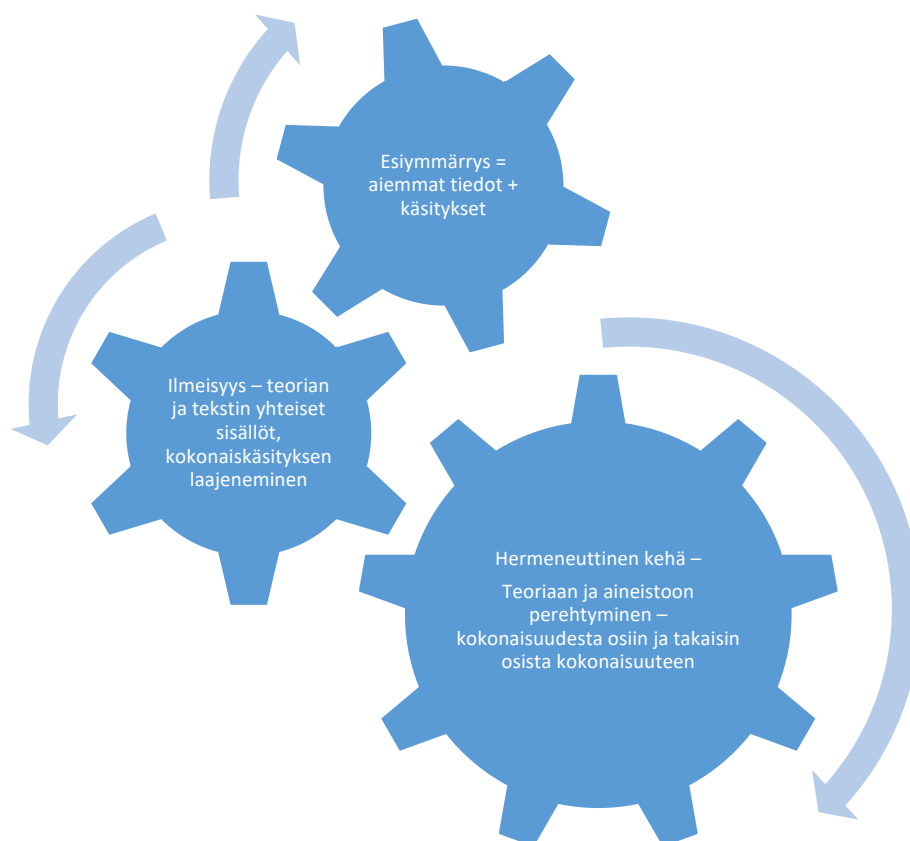
Se, mitä ja miten havaitsemme ja mihin kiinnitämme huomiota, riippuu omista ennako-oletuksistamme, eikä tieteellinen havainnointi ole tästä poikkeus. Gadamer (2004) korostaa, että on tiedostettava ne omat käsitykset ja ennako-oletukset, jotka vaikuttavat esiymmärryksen muodostamiseen. Näiden esioletusten tiedostaminen on tärkeää ja merkittävä osa tutkimusprosessia, jotta tutkija pystyy etäännyttämään itsensä käsiteltävästä aineistosta ja suhtautumaan avoimesti aineistoon. Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys tutkittavasta aiheesta syntyi aiemmista opinnoistani, kokemuksistani työelämässä sekä henkilökohtaisesta, elämäkokemuksen muokkaamasta käsityksestäni käsiteltävästä tutkimuskysymyksestä. Näitä esiymmärryksen muodostumiseen liittyviä käsityksiä pohdin ja kirjoitin muistiin ennen tutkimuksen aloittamista. Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski (2013, s. 30) toteavat ennakkokäsitysten toimivan tulkinnan lähtökohtana, ja he kutsuvat näitä käsityksiä ennakkoluuloiksi, koska tulkinnan kohteena olevaan ilmiöön ei ole vielä perehdytty. Nämä ennakkoluulot kuitenkin korjaantuvat tulkinnan aikana, ja ilmiöstä muodostuu moniulotteisempi kuva (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski, 2013, s. 30).

Hermeneuttinen kehä tässä tutkimuksessa syntyy, kun teorioihin kehittyy esiymmärrys ja kun tutkijana perehdyn haastatteluaineistoon (Gadamer, 2004). Nämä esiymmärryksen avulla tehdyt tulkinnat laajenivat ja syventyivät tutkimuksen teon edetessä uusilla tulkinnoilla ja merkityksillä. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa perehdyin sekä palvelevan johtamisen että myötätuntoteorian viitekehyksiin ja laajensin tällä tavoin näkemysiani kyseessä olevasta ilmiöstä. Palvelevan johtamisen sekä myötätuntoteorian kokonaisuuteen perehtyminen loi ymmärrystä näihin teoreettisen viitekehysten yhteneväisyyksiin, ja haastatteluaineistossa ilmenevät yksityiskohdat puolestaan täydensivät kokonaiskuvaa. Näin muodostui tutkimuksen hermeneuttinen kehä, jossa myötätunnon ja palvelevan johtamisen viitekehykset kävivät vuoropuhelua aineiston tulkinnan kanssa (vrt. Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski, 2013, s. 30–31).

Haastatteluaineistoa tulkitsin sekä palvelevan johtamisen että myötätunnon viitekehysten pohjalta. Tämän jälkeen laajensin esiymmärrystäni niin, että tutkimusaineiston ja teoreettisten viitekehysten välillä alkoi muodostua yhtenäisiä, ristiriidattomia sisältöjä ja kokonaiskäsitys aiheesta laajentui. Hermeneutiikassa tätä tekstin ja tulkinnan välistä ristiriidattomuutta kutsutaan ilmeisyydeksi. Gadamerin (2004, s. 273) mukaan hermeneuttisen tulkinnan avulla ylitetään aiemmat historialliset näkökulmat sekä saavutetaan kriittisen tietoisuuden tila. Tämän kriittisen tietoisuuden tilan avulla on mahdollista tuottaa uusia tulkintanäkökulmia ja sulauttaa erilaisia ymmärryshorisontteja yhteen sekä luoda kokonaan uusia näkökulmia, jotka eivät rajaudu tulkittavaan tekstiin tai tulkitsijaan (Gadamer, 2004, s. 338).

Kuvio 1 kuvastaa tutkimuksen hermeneuttista kehää. Tutkimuksen alussa oleva esiymmärrys muodostui aikaisemmasta työ- ja opiskelukokemuksestani sekä perehtymisestä palvelevan johtamisen viitekehukseen. Esiymmärryksen pohjalta ja suhteessa myötätunnon sekä palvelevan johtamisen viitekehyksiin muodostin tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset. Saadun haastatteluaineiston analysoin käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa analyysirungon muodostivat palvelevan johtamisen ulottuvuudet. Näiden ulottuvuuksien avulla määrittelin johtajan myötätunnon osa-alueet palve-

levan johtamisen viitekehyksessä. Tuloksia käsittelevän suhteessa aikaisempiin palvelevan johtamisen ja myötätunnon tutkimuksiin pyrkien luomaan synteessin keräämäni aineiston ja aikaisempien tutkimusten välille. Tutkimustuloksista laadin mallin johtajan myötätunnon ilmenemisen osa-alueista. Esiymmärryksen, teoreettiset viitekehykset sekä haastatteluaineisto olivat tutkimuksen teossa jatkuvassa hermeneuttisessa kehässä ja rakensivat tutkimusta moniulotteisesti.



**Kuvio 1.** Palvelevan johtamisen ja myötätunnon tutkimuksen hermeneuttinen kehä (Kaakkuri-Knuuttila & Ylikoski, 2013, s. 31 mukaillen).

Tässä tutkimuksessa todellisuuden luonnetta ja ihmiskäsitystä koskevat oletukset ajatellaan sosiaalisesti rakentuneeksi. Ontologiassa pyritään saamaan vastaus siihen, mitä on olemassa, millainen tutkimuskohde on ja millaisia asioita voidaan tutkia (Metsämuuronen, 2006, s. 208–209; Niiniluoto, 1997, s. 125). Niiniluoto (1997, s. 129–131)

jakaa ontologian olio-ontologiaan ja tapahtumaontologiaan. Olio-ontologisen näkemyksen mukaan maailma on muodostunut erilaisista olioista ja olioiden välisistä suhteista ja ominaisuuksista. Tapahtumaontologia puolestaan näkee maailman muodostuvan ensisijaisesti yksittäisistä tapahtumista olioiden sijaan. Tämän tutkimuksen ontologisena lähtökohtana on näkemys ihmisestä sosiaalista todellisuuttaan jäsentävänä ja rakentavana tietoisena olentona. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö nähdään subjektiivisesti rakentuneena eli tajunnan tuottamana, ja se jäsentyy näin olio-ontologiseen näkemykseen olevaisen luonteesta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote tässä tutkimuksessa perustuu moniulotteiseen ja kokemukselliseen näkemykseen olevaisen luonteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22).

Epistemologia eli tieto-oppi käsittelee tiedon perimmäisiä kysymyksiä erilaisen tiedon lajeista, tiedon luonteesta ja edellytyksistä (Haaparanta & Niiniluoto, 2016, s. 18). Tässä tutkimuksessa todellisuus käsitetään holistisesti eli ilmiöt ovat yhteydessä toisiin ilmiöihin (Kaakkuri-Knuuttila & Heinlahti, 2006, s. 140). Tutkimuksen kohteena ovat tutkittavien henkilöiden käsitykset johtajan myötätuntoisesta toiminnasta työyhteisössä. Nämä havainnot ovat luonteeltaan teoriapitoisia eli sisältävät yksilöiden käsityksiä ja merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Näkökulma on holistinen: ilmiöt ovat suhteessa toisiinsa ja saavat merkityksensä relationaalisesti eli suhteessa toisiinsa. Toisiinsa riippuvuussuhteessa olevat ilmiöt jäsentyvät suhteessa kokonaisuuteen, ja sosiaaliset ilmiöt määrittyvät suhteessa toisiinsa (Kaakkuri-Knuuttila & Heinlahti, 2006, s. 142; Niiniluoto, 1997, s. 140–143; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Tämän tutkimuksen tietokäsitys on se, että tieto rakentuu aktiivisesti kokemusten kautta suhteessa toisiin ilmiöihin ja on luonteeltaan holistista (vrt. Niiniluoto, 1997, s. 140–143; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Tässä tutkimuksessa tiedon subjekti eli tiedostava ihminen osallistuu aktiivisesti tiedon muodostumiseen vastavuoroisesti, ja epistemologisesti tutkimus jäsentyy siten aktivistiseen tietoteoriaan (Haaparanta & Niiniluoto, 2016, s. 24).

Aktivistinen tietoteoria huomioi ihmisen toimintaan vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Sen sijaan positivistinen ihmistutkimus etsii selitettävien ilmiöiden syitä ilmiön ulkopuolisista tekijöistä. Ilmiön sisäiset riippuvuudet ja suhteet ovat kuitenkin merkityksellisiä, koska inhimillisen toiminnan voidaan katsoa olevan intentionaalista eli päämäärätietoista. Inhimillinen toiminta saattaa reifikoitua eli esineellistyä, jolloin se saa esineelle tunnusomaisia piirteitä. (Aaltola, 2018, s. 22–25.) Tässä tutkimuksessa myötätunto ymmärretään aktivistisen tietoteorian mukaisesti laaja-alaisena inhimillisenä toimintana. Inhimillisessä toiminnassa on mahdollisuus valita myös toisenlainen toiminta. Tähän viittaa myös Niiniluoto (2015, s. 62–63) viitatessaan intentionaalisuuteen persoonan osana. Intentionaalisuus on hänen mukaansa kyky olla oman toimintansa agentti, jolla on mahdollisuus vapaasta tahdostaan asettaa itsenäisesti toiminnalleen päämääriä ja valita vaihtoehtoisten tekojen välillä.

### 3 Palveleva johtaminen myötätunnon mahdollistajana

Robert K. Greenleaf esitti palvelevan johtamisen perusteet teoksessaan *Servant leadership* (Greenleaf, 2002). Historian saatossa palvelevaa johtamista on esiintynyt muinaisissa kuningaskunnissa, joissa kuninkaan ensisijainen tehtävä oli palvella maataan ja kansaansa (Gandolfi, Stone & Deno, 2017). Palveleva johtaja on ensisijaisesti syvässä sisimmässään palvelija. Vaikka palveleminen on hänelle luontaista, on se myös tietoinen valinta (Greenleaf, 2002, s. 21, 27). Thakore (2013) on määritellyt palvelijan henkilöksi, joka palvelee tai tekee palveluksia vapaaehtoisesti tai pakotettuna. Palvelu puolestaan on hänen mukaansa toimi, jolla autetaan tai annetaan jokin etuus. Johtaja on puolestaan henkilö tai asia, joka johtaa tai opastaa ja jolla on vaikutusvaltaa tai muuta valtaa.

Verrattuna muihin johtamistapoihin, joissa organisaation päämäärän saavuttaminen on johtajan ensisijaisena tavoitteena, palveleva johtaja haluaa ensin mahdollistaa yksilön kyvyn onnistua ja menestyä toiminnassaan ja tämän jälkeen saavuttaa organisaation tasolla toiminnan tavoitteet. Palveleva johtaja asettaa omat tarpeensa menestyä johtajana toissijaisiksi johdettavien tarpeiden jälkeen, ja organisaation päämäärät saavutetaan auttamalla työntekijöitä kehittymään ja menestymään. Kun yksilöt pystyvät hyödyntämään kaikki kykynsä, he myös saavat organisaation menestymään. Tulosten mittaamisen ja prosessien analysoinnin sijaan johtamisen painopiste on henkilöstössä ja tulevaisuudessa. Toimiva ja tehokas työyhteisö syntyy motivoituneen ja ammattitaitoisen henkilöstön panoksesta (Thakore, 2013). Washington, Sutton ja Sauser (2014, s. 13) esittävät perinteisen hierarkkisen johtamisen olevan kuin pyramidi, jossa johtaja asemoidaan pyramidin huipulle ja päätökset jaetaan ylhäältä alas. Palveleva johtaminen kääntää heidän mukaansa pyramidin pääläelleen: johtaja on pyramidin pohjalla, ja hänen tehtävänsä on palvella organisaatiota alhaalta käsin.

Johtaminen seuraa palvelemista, moraalista halua toimia niin, että palveltavat kasvavat ihmisinä ja saavuttavat inhimilliset pyrkimyksensä, ja pyrkii samalla kehittämään yhteiskuntaa tasa-arvoisempaan suuntaan. Greenleafin (2002, s. 23) mukaan haluun palvella tulee aina yhdistyä halu johtaa: ilman halua johtaa palveleminen ei vie organisaatiota eteenpäin, kuten ei myöskään johtaminen ilman palvelemista. Frickin, Sengen ja Spearsin (2004, s. 7) mukaan palveleminen ei ole palvelun tarjoamista, vaan pikemminkin sisäinen motivaation, identiteetin ja oikean toiminnan yhdistelmä. Palveleva johtaja on tutkija, mahdollistaja ja kyselijä, inspiroiva suunnannäyttäjä. Hän näkee työyhteisön toimijoiden erilaisuuden rikkautena ja tarjoaa uusille ideoille rakenteet. Toiminnan tavoite ja päämäärä ovat johtajan mielessä, ja uusissa, ennakoimattomissa tilanteissa hän toiminnallaan auttaa työntekijöitä saavuttamaan organisaation päämäärän esimerkkinä avulla. Päämäärällä Greenleaf (2002, s. 29) tarkoittaa jotakin saavuttamatonta, toimintaa, jota kohti pyritään vielä tuntemattomin keinoin ja joka haastaa mielikuvituksen. Tavoitteiden asettaminen on visioiden luomista ja edellyttää luottamusta johtajan kykyihin ja arvoihin epäonnistumisen uhallakin (Greenleaf, 2002, s. 27–30). Päätöksenteossa luotetaan ammattitaitoon ja osaamiseen pikemminkin kuin organisaation päätöksenteon hierarkkiseen rakenteeseen. Koko organisaation osaaminen ja ammattitaito saadaan tällöin käyttöön.

Palveleva johtaja uskoo ihmisen haluun toimia oikein, ja johtajan tehtävä on toimia organisaatiossa niin, että hän antaa seuraajilleen keinot tuoda tämä heidän sisällään oleva hyvä näkyviin (Spears, 2018, s. 2). Työntekijät saadaan mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen vain, jos he uskovat, että heidän näkemyksillään ja ammatillisella osaamisellaan on todella vaikutusta päätöksentekoprosessiin (Spears, 2018, s. 3). Joseph ja Winston (2005) ovat tutkineet palvelevan johtamisen ja organisaatioon sekä johtamiseen kohdistuvan luottamuksen suhdetta. He toteavat johtajan käyttäytymisen ja johtajan arvojen mukaisen toiminnan rakentavan luottamusta sekä johtamiseen että organisaatioon.



Greenleaf (2002, s. 34–37) korostaa luottamuksen syntyvän syvästä kokemuksesta siitä, että organisaatio palvelee heidän tarkoituksiaan kehittyä, johtajan aidosta kiinnostuksesta ja luottamuksesta henkilökuntaansa kohtaan, sujuvasta kommunikaatiosta ja esimerkiksi johtamisesta. Van Dierendonckin (2011, s. 1231–1244) mukaan luottamuksen synnyssä lähtökohtana on johtajan motivaatio, joka kumpuaa aidosta halusta kehittää yksilöitä, organisaatiota sekä yhteiskuntavastuusta. Johtaminen ja palveleminen ovat hänen mukaansa kolikon kaksi puolta: palvelijana oleminen mahdollistaa johtamisen, ja johtajana olemiseen kuuluu palveleminen.

Johtajuuteen kuuluva valta ja sen käyttäminen yhdistyvät haluun palvella. Johtamisen motivaatio syntyy halusta palvella ja halusta auttaa muita sekä empatiasta. Johtaja on luotettava ja luo luottamuksen ilmapiirin työpaikalle, ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen perustuu yhteistoimintaan ja jokaisen työpanoksen arvostamiseen. Luottamus kattaa Reinken (2004, s. 38–39) mukaan kolme tasoa. Ensimmäinen taso on luottamus siihen, että ihmiset tekevät, minkä lupaavat. Toinen taso liittyy käyttäytymisen ennakkointiin, eli ihmiset tuntevat toisensa niin, että he pystyvät ennakoimaan toistensa toimintaa erilaisissa tilanteissa. Kolmas taso perustuu empatiaan, jolloin toiset ihmiset ymmärretään erilaisiksi mutta samanarvoisiksi. Johtaminen ei pelkisty keinoihin, asemaan tai menetelmiin, vaan palvelijan ja seuraajien väliseen suhteeseen. Ensimmäiseltä luottamuksen tasolta siirrytään toiselle, ja viimeiseksi saavutetaan empatian taso, jolloin organisaatiossa jaetaan yhteiset arvot (Reinke, 2004, s. 32–39).

Parris ja Peachey (2013, s. 387) toteavat palvelevaa johtamista analysoivassa tutkimuksessaan palvelevan johtajan luovan organisaatioon luovan, yhteistoiminnallisen, reilun ja auttavaisen toimintakulttuurin ja vaikuttavan myönteisesti yksilöiden ja organisaation tehokkuuteen. Luottamuksen syntyminen edellyttää Greenleafin (2002, s. 52) mukaan myös seuraajien uskoa johtajan kyvykkyyteen ammatillisesti.

Palveleva johtaja näkee lopullisen palvelun tai tuotteen arvon keskeisen merkityksen eikä kiinnitä huomiota pelkästään prosessin eri vaiheiden numeerisiin mittauksiin (Va-

divelan, 2018, s. 140). Kokonaisuuden näkeminen laajasti voidaan ymmärtää paitsi lopullisen tuotteen tai palvelun myös organisaation työntekijöiden, itse organisaation ja viime kädessä koko yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi. Palveleva johtaja luottaa yhteistyön voimaan ja pyrkii motivoimaan jokaista työntekijää arvostamalla hänen ammattitaitoaan. Hän myös haastaa seuraajansa kehittymään ja saamaan parempia tuloksia sekä asennoituu oppimaan myös toisten organisaatioiden toiminnasta ja on itse valmis oman organisaation ulkopuolelle ulottuvaan yhteistyöhön (Vadivelan, 2018, s. 143–144). Useat kansainvälisesti menestyneet yritykset, kuten Marriott-hotelliketju, lentoyhtiö SAS sekä Pizza Hut, käyttävät palvelevan johtamisen viitekehystä (ks. mm. Qiu & Dooley, 2019).

Palveleva johtaminen auttaa organisaatioita menestymään useilla tavoilla. Greenleafin (2002) mukaan organisaation menestys seuraa siitä, että organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, joka rakentuu palvelevan johtajan rakentamasta yhteisöstä. Johtaminen on hyvin vuorovaikutteista ja osallistavaa. Tällä on tutkimusten mukaan suora yhteys siihen, miten organisaatio menestyy uusissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa. Johtajan epäitsekäs käyttäytyminen sitouttaa työntekijät ja saa heidät pyrkimään parhaaseen suoritukseen (Gandolfi, Stone & Deno, 2017). Johtaja suhtautuu nöyrästi ja kunnioittavasti työntekijöihin, ja työntekijöiden arvostus näkyy sekä johtajan puheessa että toiminnassa. Arvostettuina työntekijät saavat täydet kykynsä esiin, ja johtaminen on näiden kykyjen ja mahdollisuuksien näkemistä, arvostusta sekä pyrkimystä luoda olosuhteet, joissa nämä kyvyt pääsevät parhaiten esiin (vrt. Gandolfi ja muut, 2017, Greenleaf, 2002).

Palvelevan johtamisen vaikutukset näkyvät organisaatiossa työskentelevien yksilöiden tasolla positiivisena asenteena työtä kohtaan, parantuneina työsuorituksina, itsetuntemuksen lisääntymisenä sekä luottamuksena ja sitoutumisena organisaatioon. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät puolestaan ovat tyytyväisempiä työhönsä sekä vaihtavat työpaikkaa harvemmin (Jit, Sharma & Kawatra, 2017). Työhön sitoutuneet työntekijät puolestaan saavat asiakkaat sitoutumaan ja innostumaan organisaation toiminnasta

tai sen tarjoamasta palvelusta. Työryhmät työskentelevät tehokkaasti, avoin keskusteluyhteys säilyy eri tilanteissa ja organisaatioiden sosiaalinen vastuu ja kestävä kehitys ovat toiminnan päämääränä. Työpaikalla vallitsee luottamus omaan ammattitaitoon ja siihen, että jos tarvitsee apua, sitä myös saa. Organisaation strategia on kaikkien siellä työskentelevien tiedossa, ja epäonnistumisia ei peitellä vaan niistä yritetään oppia yhteisen reflektoinnin avulla. (Worline & Dutton, 2017, s. 25–26.)

Palveleva johtaja edustaa esimerkkinsä avulla organisaatiota seuraajilleen, ja tämän vuoksi hän pyrkii edesauttamaan tiimin yhteen liittymistä ja parantamaan avointa vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä (Palumbo, 2016, s. 83). Luottamus rakentuu autenttisuudesta, toisten hyväksynnästä ja arvostuksesta sekä reilusta ja eettisesti kestävästä kohtelusta. Luottamus organisaatioon ja johtajaan puolestaan lisää sitoutumista organisaatioon (Van Dierendonck, 2011, s. 1243–1247). Palveleva johtaja on tehtäväorientoitunut, ja hän tietää, ettei hänellä yksin ole kaikkia vastauksia, vaan pikemminkin hänellä on halu etsiä niitä yhdessä muiden kanssa (Miller, 1997, s. 10–11). Palveleva johtaja pystyy näkemään rutiinin ohitse organisaation laajemman kokonaisuuden ja toimimaan joustavasti ja määrätietoisesti tilanteen edellyttämällä tavalla, koska hänen oma kunnian- ja vallanhalunsa ei kahlitse häntä (Thakore, 2013, s. 24). Halu palvella on yhteydessä luottamukseen: seuraajat luottavat palvelevan johtajan haluun toimia eettisesti heidän parhaakseen itsekkäiden motiivien sijasta (Reinke, 2004, s. 50). Palvelevan johtamisen on todettu liittyvän myös seuraajien haluun auttaa toisiaan sekä vähentävän työuupumusta (Neubert, Hunter & Tolentino, 2014).

Palvelevan johtamisen teorian on katsottu olevan liian idealistinen ja uskovan liikaa kaikkien seuraajien haluun kehittyä ja kantaa vastuuta. Liian idealistisen näkemyksen on uskottu altistavan johtajan manipulaatiolle seuraajiensa taholta, koska itsensä kehittämisen tarve voi lähteä myös omasta vallanhalusta ja itsekkäistä motiiveista. Lisäksi Palumbo (2016, s. 81) toteaa oman tutkimuksensa perusteella olevan mahdollista, että palveltavat saattavat tulla riippuvaisiksi johtajasta, ja tällöin organisaation päämääriin ja arvoihin sitoutuminen saattaa jäädä vähäiseksi. Toisaalta hänen tutkimuksessaan

johtajalta saatu tuki liittyi työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen työpaikalla ja lisäksi tätä kautta heidän sitoutumistaan organisaatioon (emt. 2016, s. 83).

Palvelevaa johtamista on kritisoitu myös vaikeudesta yhdistää organisaation omistajien ja työntekijöiden tarpeet. Taloudellisesti haasteellisessa tilanteessa olevan johtajan on vaikea tasapainottaa tiukentuneita taloudellisia vaatimuksia sekä työntekijöiden tarpeiden ensisijaisuutta. Toisaalta palvelevaa johtamista on menestyksekkäästi toteutettu liiketaloudellisissa ympäristöissä, joissa taloudellisen menestymisen tavoitteet ovat toiminnan perusta (Wong, 2014, s. 91–92). Suomessa yksi palvelevan johtamisen periaatteita toteuttava yritys on ohjelmistoyhtiö Vincer, joka on useana vuonna valittu Suomen parhaaksi työpaikaksi.

Feministinen kritiikki palvelevaa johtamista kohtaan on korostanut palvelevan johtamisen feminiinisinä pidettyjen ominaisuuksien, kuten empatian, taustalla olevaa uskonnollista ja patriarkaalista ideologiaa. Lisäksi mallin on sanottu muistuttavan liikaa vanhemman ja lapsen välistä hoivaavaa suhdetta. (Wong, 2014, s. 93.) Kun johtaja toimii työntekijöidensä palvelijana, on vaarana, että työntekijät alkavat paradoksaalisesti ohjata johtajia. Sendjaya ja Sarros (2002, s. 60) puolestaan korostavat, että johtajan ja työntekijöiden välinen suhde perustuu johtajan palvelemiseen. Tämä ei heidän mukaansa tarkoita, että työntekijä alkaisi johtaa, vaan palvelevaan johtamiseen sisältyvä johtajuus asettaa toiminnalle selkeät raamit ja toimintaehdot, joiden sisällä palveleminen näkyy kunnioituksena ja työntekijöiden voimaannuttamisena. Johtaja pyrkii kasvattamaan sitä henkistä ja taloudellista pääomaa, joka hänen haltuunsa on uskottu (Van Dierendonck, 2011). Hänen näkemyksensä mukaan palveleva johtaja keskittyy pitkäkestoiseen ja kestävään taloudelliseen suoritukseen huomioimalla työntekijöiden ammatillisen kehittymisen lyhytnäköisen voitontavoittelun sijasta.

Palveleva johtaminen on kokonaisvaltainen johtamisen lähestymistapa, joka ensisijaisesti perustuu johtajan altruistiseen ja eettiseen orientaatioon (Greenleaf, 2002). Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ja Liden (2018, s. 4) korostavat Greenleafin (2002)

määritelleen palvelemisen ja johtamisen suhteen jo kirjansa nimessä ”The servant as leader” sen sijaan, että kirjan nimi olisi ”The leader as servant”. Heidän mukaansa kirjan nimessä korostuu palvelevan johtajan henkilökohtainen halu ottaa johtamisen vastuun. Erona muihin johtamisteorioihin on johtajan toiminnan painopisteen suuntautuminen pois hänestä itsestään ja omista ammatillisista kunnianhimoistaan kohti työntekijöitä. Palveleva johtaminen ei tarkoita heidän mukaansa mukavuutta, vaan pikemminkin johtajan vahvaa itsetietoisuutta, psyykkistä kypsyyttä ja luonnetta, jossa etusijalla on halu palvella.

### **3.1 Palvelevan johtajan ominaisuudet**

Greenleafin (2002) teoksen jälkeen palvelevan johtajan ominaisuuksia ovat listanneet mm. Spears (2004, 2018) ja van Dierendonck (2011). Spears (2004) on eritellyt empatian erilliseksi osa-alueeksi palvelevan johtajan ominaisuuksista, kun taas van Dierendonckin (2011) listalla empatian voi katsoa sisältyvän palvelevan johtajan ominaisuuksien eri osa-alueiden sisään. Van Dierendonck ja Nuijten (2011) ovat myös tutkimuksessaan määritelleet palvelevan johtajan kahdeksan ominaisuutta. Nämä ominaisuudet on määriteltävä kyselyn avulla ja johdettavien näkökulmasta. Palvelevan johtamisen voi katsoa olevan kokonaisvaltainen lähestymistapa ja asennoituminen johtamiseen. Tällöin palveleva johtaminen määrittyy laajemmalti kuin johtajan ominaisuuksien listaamisena. Kuitenkin palvelevan johtajan ominaisuuksien määrittelyllä on pyritty luomaan tarkkuutta hieman epämääräisenä pidettyyn palvelevan johtamisen teoriaan ja lisäämään mahdollisuuksia empiiriseen tutkimukseen (Eva ja muut, 2018, s. 4).

Van Dierendonck (2011, s. 1245) on myös kiinnittänyt huomioita palvelevan johtajan itsesäätelykykyyn, moraalis-kognitiiviseen kehittymiseen sekä kognitiiviseen kompleksisuuteen. Itsemäärittelykyky on seurausta kolmen psykologisen tarpeen täyttymisestä: tarpeesta olla kyvykäs, yhteydessä toisiin ja itsenäinen. Näiden tarpeiden täyttymisen

kautta henkilö pystyy suunnittelemaan ja säätelemään käyttäytymistään ja tekemään valintoja sekä motivoituu sisäisesti. Moraalis-kognitiivisen kehittymisen ylimmällä tasolla johtaja on kykeneväinen ottamaan näkemyksissään ja päätöksenteossa huomioon oman toimintansa vaikutukset muihin ja toimii eettisesti kestävästi. Kognitiivinen kompleksisuus puolestaan ilmaisee sitä, miten moniulotteisesti johtaja näkee tilanteen ja siihen liittyvät tekijät. Tähän sisältyy myös kyky nähdä päivittäisen toiminnan lisäksi toiminnan pidempikestoiset vaikutukset, kyky ennakoida tilanteita sekä kyky ratkaista haastaviakin erimielisyyksiä.

Palvelevan johtajan ominaisuuksissa yhdistyvät sekä johtamiseen että palvelemiseen liitetyt ominaisuudet (Eva ja muut, 2018, s. 7). Tutkimusten mukaan palveleva johtaminen yhdistyy jossakin määrin johtajan persoonallisuuden sovittelevuuteen, hyvään itsearviointikykyyn, tietoiseen läsnäoloon sekä vähäiseen narsistiseen käyttäytymiseen (Eva ja muut, 2018, s. 9). Johtajilla, joilla on tällaisia persoonallisuuden piirteitä, on Evan ja muiden mukaan suurempi todennäköisyys ilmentää palvelevan johtamisen periaatteita työssään. Kuitenkin heidän mukaansa persoonallisuuden piirteillä ja palvelevan johtajan ominaisuuksilla on vain heikko keskinäinen korrelaatio.

Palvelevan johtamisen ominaisuudet eivät määriy vain johtajan persoonan kautta, vaan johtaja pystyy kehittämään näitä ominaisuuksia itsessään persoonallisuudesta riippumatta. Tärkeintä on Greenleafin (2002 s. 2–3) mukaan halu palvella yhdistettynä haluun johtaa. Tämä halu palvella oli hänen mukaansa johtamisen ydin, mutta johtajan moraalit ei suinkaan korvaa toimivaa johtamista, vaan sekä palveleminen että johtaminen ovat hänen mukaansa tietoisia valintoja ja kuuluvat yhteen. Sousa ja van Dierendonck (2017, s. 15) toteavat, että palvelevan johtamisen ominaisuuksien mittaukset painottuvat palvelevan johtajan eettisiin ja moraalisiin periaatteisiin, kun taas toiset keskittyvät johtamisen toiminnalliseen puoleen. Se, että johtaja palvelee nöyrästi, on heidän mukaansa nöyryyttä ja tukea ja toiminnallinen puoli puolestaan voimaannuttamista, vastuullisuutta sekä ohjausta. Nöyryys on Sousan ja van Dierendonckin (2017, s. 15–18) mukaan johtajan kykyä asettaa saavutukset sekä kyvyt oikeisiin mittasuhteisiin,

inhimillisen erehtyvyyden ja virheiden myöntämistä sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Tällainen nöyrä asenne on yhteydessä siihen, että johtaja antaa tukea ja arvostusta. Toiminnalliseen puoleen sisältyy heidän mukaansa voimaannuttaminen, johon kuuluu itsenäinen päätöksenteko, tiedon jakaminen ja yksilöitä valmentava ja ohjaava toiminta. Vastuullisuus taas on sitä, että johtaja ymmärtää jokaisen yksilölliset ominaisuudet, tarpeet ja kyvyt ja ottaa ne huomioon toiminnassaan. Ohjaaminen on heidän mukaansa laajemman yhteisen hyvän ja kokonaisuuden huomioimista, kun pyritään merkitykselliseen työhön ja varmistetaan oikeaa johtamisen suuntaa.

Johtajuus muodostuu siis yhdistelmästä nöyryyttä ja vaatimattomuutta sekä toiminnasta, joka huomioi työntekijän yksilölliset ominaisuudet, laajemmalti organisaation ja yhteiskunnan kehittämisen sekä avoimen tiedon jakamisen ja yksilöiden ohjaamisen. Myötätunto sisältyy nähdäkseni näihin molempiin palvelevan johtamisen puoliin. Johtamisen etiikkaan ja moraaliin sen liittyy pyrkimys edistää inhimillistä kasvua ja halu palvella sekä huomioida jokaisen yksilölliset ominaisuudet työtehtävien hoidossa. Lisäksi nöyryyteen kuuluu virheiden hyväksyminen ja johtajan kyky itsereflektioon. Palvelevan johtamisen toiminnallinen puoli ja myötätunto puolestaan sisältävät pyrkimyksen avoimeen, tasapuoliseen ja rehelliseen viestintään, tuen antamisen työntekijälle sekä vapauden ja vastuun rajojen selkeän ilmaisun.

Taulukossa 1 on listattu palvelevan johtajan ominaisuudet Spearsin (2004) ja van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) mukaan. Tässä taulukossa ei ole erikseen eritelty johtamisen moraalista ja toiminnallista puolta, koska palvelevan johtajan myötätunto on moraalista halua kehittää työntekijöitä ja yhteiskuntaa ja halua palvella ja johtaa. Sekä moraalinen että toiminnallinen puoli ovat yhdessä muodostamassa johtajan myötätuntoista toimintaa. Gilbert ja Mascaro (2017, s. 400) toteavat myötätuntoisen toiminnan edellyttävän sekä huomion suuntaamista kärsimykseen että pyrkimystä lievittää tätä kärsimystä. Palvelevan johtamisen moraaliseen puoleen linkitän myötätunnon havaitsemisen. Ilman kärsimyksen havaitsemista ja tunnetason eläytymistä ei myöskään myötätuntoinen toiminta ole mahdollista. Palvelevan johtamisen toiminnallinen

puoli linkittyy mielestäni myötätunnon toiminnalliseen puoleen pyrkimyksenä lievittää havaittua kärsimystä ja edesauttaa inhimillistä kasvua. Tähän työhön valitut palvelevan johtajan ominaisuudet on jaoteltu johtajan myötätuntoisen käyttäytymisen ilmenemisen mukaan. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on listattu Spearsin (2004) sekä van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) erittelemät palvelevan johtajan ominaisuudet.

**Taulukko 1.** Palvelevan johtajan ominaisuudet.

<b>Spears (2004)</b>	<b>Van Dierendonck &amp; Nuijten (2011)</b>
<b>Kuunteleminen</b> - Hiljentyminen, aktiivinen kuunteleminen ja reflektointi. Pyrkimys ymmärtää kuultua ilman ennakko-oletuksia.	<b>Voimaannuttaminen</b> - Työntekijöiden kehityksen tukeminen ja kannustaminen. Työntekijöiden voimaannuttaminen.
<b>Empatia</b> - Yksilönä hyväksyminen. Pyrkimys ymmärtää yksilöä ja hänen kokemuksiaan ja tunteitaan hänen omasta kokemusmaailmastaan käsin. Kyky kommunikoida kaikenlaisten ihmisten kanssa.	<b>Vastuullisuus</b> - Yksilöiden ja tiimien vastuuttaminen toiminnan tuloksista.
<b>Parantaminen</b> - Auttaminen persoonana eheytymään ja yhteisen tulevaisuuden rakentaminen. Auttaminen ristiriitojen ja ongelmien ratkaisemisessa. Luottamuksellisten ja parantavien ihmissuhteiden rakentaminen.	<b>Tukeminen</b> - Työntekijöiden tukeminen ja palkitseminen toivotusta toiminnasta.
<b>Tietoisuus</b> - Tietoisuus vallitsevista olosuhteista ja itsetietoisuus ja -reflektio. Avoimuus kuunnella muita ja oppia muilta.	<b>Nöyryys</b> - Johtajan kyky tunnistaa omat rajoituksensa ja hyödyntää muiden vahvuuksia oman toimintansa tueksi.
<b>Suostuttelu</b> - Konsensukseen pyrkiminen auktoriteetin käyttämisen sijasta. Työhön liittyvien odotusten selkeä ilmaiseminen.	<b>Aitous</b> - Julkisen ja yksityisen minäkuvan vastaavuus.
<b>Käsitteellistäminen</b> - Kyky unelmoida ja luoda visioita. Päivittäisten toimintojen ylläpitämisen ohella tulevaisuuteen kurottaminen.	<b>Rohkeus</b> - Uskallus haastaa totut toimintamallit ja etsiä uusia ratkaisuja riskienkin uhalla.
<b>Kaukokatseisuus</b> - Kyky ennakoida, pohtia tulevaa ja ottaa oppia menneestä.	<b>Anteeksianto ja hyväksyntä</b> - Kyky ymmärtää ihmisen kokonaistilanne ja antaa anteeksi virheet, väärinkannat ja argumentit.
<b>Johtaminen</b> - Yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tarpeiden näkeminen. Vastuunkanto ja palveleminen.	<b>Johtaminen</b> - Kyky toimia suuren organisaation johdossa. Vastuullisena roolimallina toimiminen.



<b>Sitoutuminen kasvuun</b> - Työntekijöiden ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun tukeminen. Ihmisarvon kunnioittaminen.	
<b>Yhteisön rakentaminen</b> - Koko yhteiskunnan kehittämisen päämäärä.	

Myötätunto ei sisälly kumpaankaan määritelmään, vaan sen voi katsoa kuuluvan ikään kuin luonnostaan palvelevan johtajan eri ominaisuuksiin molemmissa edellä mainituissa listoissa. Näistä palvelevan johtajan listatuista ominaisuuksista yhdistin teemahaastatteluja varten viisi teemaa, joissa johtajan myötätunto ilmenee. Teemahaastattelujen teemat olivat seuraavat: 1. läsnäolo ja kohtaaminen, 2. oman ja muiden työsuorituksen kehittäminen, 3. yhteistyö työpaikalla, 4. palvelualltius ja 5. myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen.

### 3.2 Palvelevan johtamisen teorian suhde lähiteorioihin

Palvelevan johtamisen teorian kanssa yhteneväisyyksiä on transformationaalisella johtamisella, eettisellä johtamisella sekä autenttisella johtamisella. Seuraavaksi käydään läpi teorioiden eroavaisuuksia suhteessa palvelemaan johtamiseen.

Palvelevan ja transformationaalisen johtamisen ratkaisevin ero on siinä, että palveleva johtaminen lähtee organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä ja heidän päämääristään käsin, kun taas transformationaalinen johtaja asettaa ensisijaiseksi organisaation päämäärien saavuttamisen (Gandolfi, Stone & Deno, 2017; Parolini, Patterson & Winston, 2009). Van Dierendonckin (2011, s. 1235) mukaan palvelevassa johtamisessa korostuvat nöyryys, autenttisuus sekä henkilöiden välinen hyväksyminen, jotka taas transformationaalisessa johtamisessa eivät ole teorian keskiössä. Thakoren (2013) mukaan palveleva johtaminen painottaa toiminnan etiikkaa, kun taas transformationaalisessa johtamisessa eettisyyden painotus ei kaikkien teoreetikkojen osalta ole yhtä vahva. Palveleva johtaja pyrkii luomaan olosuhteet, joissa seuraajat voivat ja toimivat hyvin, ja tällä keinoin auttaa henkilöstöä yhteisen vision luomisessa. Johtaja luottaa seuraajiensa ky-

kyyn tehdä organisaatiolle oleellisia päätöksiä. Transformationaalinen johtaja puolestaan pyrkii ensisijaisesti parantamaan alaistensa suoritusta, ja organisaation etu on keskiössä.

Autenttinen johtaminen on laaja-alainen teoria, jossa johtaminen on autenttisen itsen ilmaisua, jossa johtaja on aidosti läsnä vuorovaikutussuhteessa ja kosketuksissa omaan sisimpäänsä. Palveleva johtaja puolestaan astuu sivuun ja antaa seuraajilleen tilaa toimia haluamallaan tavalla. Palvelevan johtajan ensisijainen prioriteetti ei koskaan ole van Dierendonckin (2011) mukaan osakkeenomistajien etujen ajaminen, kun taas autenttisessa johtamisessa johtaja voi ajatella sen olevan johtajan moraalinen velvollisuus.

Eettinen johtaminen nostaa myös yksilöistä välittämisen, kunnioituksen sekä luottamuksen ja vuorovaikutteisuuden johtamisen keskiöön. Siinä missä palveleva johtaja pyrkii kehittämään seuraajiaan, eettinen johtaminen on normatiivisempaa sekä ohjaavampaa. Ihmisten hyväksyminen, suunnan antaminen ja autenttisuus eivät van Dierendonckin (2011, s. 1237) mukaan ole eettisen johtamisen tärkeimpiä periaatteita. Reinke (2004, s. 36) puolestaan näkee palvelevan johtamisen eroavan muista johtamisteorioista asenteiden tasolla. Palveleva johtaja palvelee ensin: hän on ensisijaisesti palvelija, ja johtaminen yhdistyy palvelemiseen saumattomasti. Palvelemisen tarkoituksena on tehdä heistä viisaampia ja itsenäisempiä sekä auttaa heitäkin palvelemaan muita (Pallumbo, 2016, s. 81). Lisäksi hän pyrkii aina rakentamaan myös yhteisöä ja yhteiskuntaa. ”*Olen johtaja, siis palvelen*”, kiteyttävät Sendjaya ja Sarros (2002, s. 60).

Taulukkoon 2 on listattu koosteena tiivistetysti palvelevan johtamisen viitekehyksen ja lähiteorioiden tärkeimmät eroavuudet ja yhtäläisyydet. Taulukkoon on koottu teorioiden ulottuvuuksista se, joka on yhdenmukaisin palvelevan johtamisen kanssa ja myös osa-alue, jolla johtamisen viitekehys eroaa eniten palvelevan johtamisen viitekehyksestä.

**Taulukko 2.** Palvelevan johtamisen viitekehyksen ja lähiteorioiden suhde.

	<b>Samankaltaisuudet</b>	<b>Eroavuudet</b>
<b>Transformationaalinen johtaminen</b>	Johtajan ja työntekijän suhde	Organisaation päämäärä tai suoritus keskiössä
<b>Autenttinen johtaminen</b>	Yhteistyö, aito läsnäolo	Osakkeenomistajien tai organisaation etu
<b>Eettinen johtaminen</b>	Etiikka, kunnioittaminen	Normatiivisuus

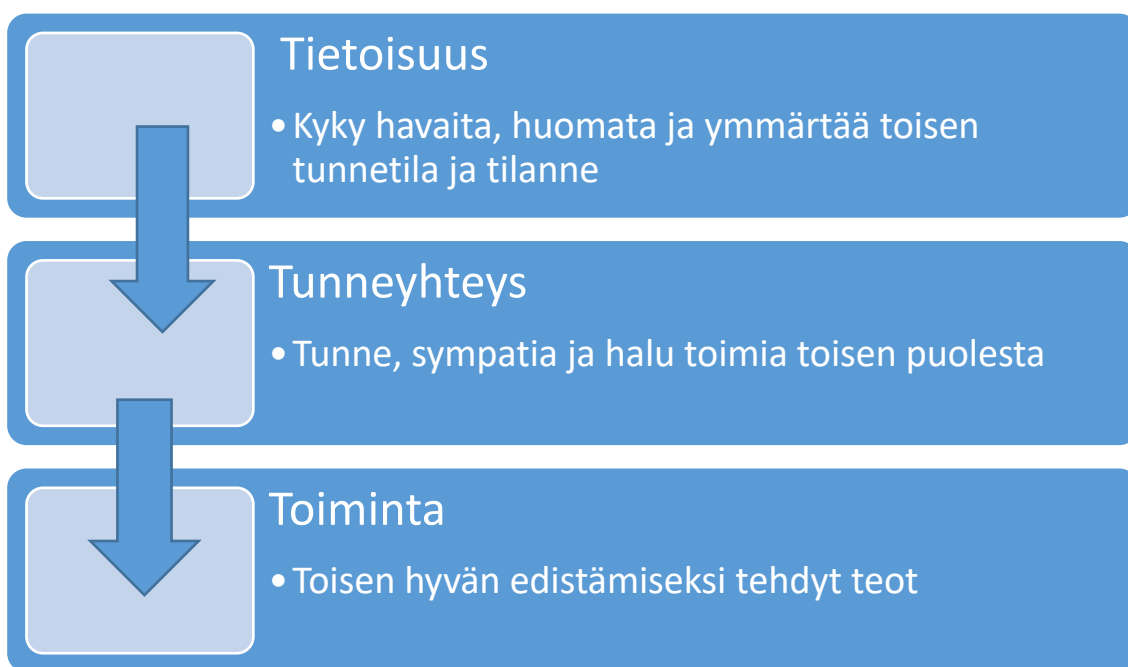
## 4 Myötätunto prosessina ja myötätunnon suhde palvelevaan johtamiseen

Seuraavaksi tarkastelen myötätunnon määritelmää sekä yksilötasolla että organisaatio-  
tasolla. Tämän jälkeen liitän myötätunnon palvelevan johtamisen viitekehykseen yhdis-  
tääkseni tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen palvelevan johtamisen ja myötätun-  
non. Hakanen, Kuusela ja Pessi (2017, s. 286–289) toteavat myötätunnon olevan vuo-  
rovaikutusta, asennetta ja tunneilmapiiriä, jota palveleva johtaja tuo toiminnallaan  
esiin työyhteisössä. Heidän mukaansa palveleva johtaja vahvistaa myötätuntoa ja lisää  
sitä kautta myös työn imua.

### 4.1 Myötätunnon määritelmä

Myötätunnon määritelmä yksilötasolla sisältää kolme peräkkäistä ulottuvuutta. Ensim-  
mäiseksi toisen kärsimys huomataan, minkä jälkeen tunnetasolla eläydytään toisen  
tunteeseen ja lopuksi toimitaan toisen kärsimyksen lieventämiseksi. Toisen kärsimyksen  
huomaaminen voi olla kognitiivisella tasolla tai tiedostamattomalla fyysisellä tasolla  
tapahtuva reaktio, joka saa meidät huomaamaan toisen kärsimyksen. Niiden kärsimys,  
jotka ovat itselle läheisiä ja joista pidetään, huomataan helpommin kuin vieraiden, ja  
myös tilannekohtaiset tekijät, kuten väsymys, kiire ja stressi, vaikuttavat siihen, kuinka  
hyvin huomaamme ympärillämme tapahtuvaa kärsimystä. Toinen vaihe myötätunnon  
prosessissa on tunnetason eläytyminen toisen kipuun tai kärsimyksen. Tämä kokemus  
on yksilöllinen ja vaihtelee eri ihmisten välillä. Myötätunnon tunne sisältää elementtejä  
useista eri tunteista, kuten syyllisyydestä, surusta ja huolesta. Tunnetaso liittyy ihmisen  
yhteen, vaikka tunteet ja niiden intensiteetti vaihtelevat eri yksilöiden välillä. (Kanov,  
Maitlis, Worline, Dutton, Frost & Lilius, 2004, s. 812–814.) Yhteistä näille tunteille on  
tilanteen kokeminen toisen näkökulmasta ja pyrkimys asettautua hänen asemaansa  
(Lilius, Worline, Dutton, Kanov & Maitlis, 2011). Myötätunnon motiivina on toisen ih-

misen hyvän edesauttaminen, kun taas empatiassa ja altruismissa taustalla vaikuttava motivaatio voi olla mikä tahansa (Pessi & Martela, 2017, s. 14). Kolmas taso on toiminnan taso, jossa henkilö pyrkii tekemään kaiken pystymänsä ja kaiken mahdollisen lievittääkseen toisten kärsimystä.



**Kuvio 2.** Myötätuntoinen prosessi (Pessi & Martela, 2017, s. 14 mukailten).

Organisaatiotasolla myötätunto on yhteisön jäsenten kollektiivisesti huomaamaa, tunnetason eläytymistä ja yhteistä toimintaa jäsenensä kärsimyksen lievittämiseksi. Myötätunto on prosessi, joka voi tapahtua sekä yksilön että yhteisön tasolla (Kanov ja muut, 2004). Erona empatiaan on se, että empatiassa toisen kärsimys huomataan ja siihen eläydytään tunnetasolla mutta toiminnan tasolle ei välttämättä siirrytä. Myötätunto siis sisältää empatian lisäksi myös toiminnan, jonka tarkoitus on toisen kärsimyksen lievittäminen, tai kuten Seppänen, Pessi, Grönlund ja Paakkanen (2017, s. 39) ilmaisevat: toisen parasta tavoittelevat teot.

Worline ja Dutton (2017, s. 436) yhdistävät myötätunnon psykologisen määritelmän organisaation sisäisiin prosesseihin määrittelemällä myötätunnon neliosaiseksi prosessiksi, jonka osat ovat

1. huomion kiinnittäminen kärsimykseen
2. kärsimyksen ”järkeistäminen”
3. empaattisen huolen tunteminen
4. toiminta, jolla pyritään lievittämään kärsimystä.

Myötätunnon ymmärtäminen prosessina tuo mukaan sosiaalisen ulottuvuuden, myötätunnon kohdistamisen yksilön henkilökohtaisen toiminnan ohi suhteeseen, jossa myötätunto ilmenee. Worline ja Dutton (2017 s. 437–439) korostavat toisen vaiheen eli järkeistämisen merkitystä jokaisessa prosessin vaiheessa. Heidän mukaansa se, millaisen merkityksen annamme tapahtuneelle, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, miten reagoimme tapahtumiin. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten koettu kiire ja työn suoritukseen liittyvät paineet, vaikuttavat toisen kärsimyksen huomaamiseen. Ilman tunnetason empaattista huolta toisen kärsimyksen huomioiminen ei muutu myötätuntoiseksi toiminnaksi.

## **4.2 Myötätunto organisaatiossa**

Organisaatiossa myötätuntoa esiintyy kaikilla organisaation tasoilla ja koettu myötätunto saa ihmiset tuntemaan olonsa merkitykselliseksi, lisää turvallisuuden tunnetta sekä lisää ihmisten välistä koettua yhteyttä (Frost, Dutton, Worline & Wilson, 2000; Worline & Dutton, 2017). Worline ja Dutton (2017, s. 27–28) toteavat koetun myötätunnon lisäävän psyykkisen turvallisuuden tunnetta. Psykkisesti itsensä turvalliseksi tunteva puolestaan on valmiimpi oppimaan ja luomaan uusia ideoita ja luottavaisempi asemaansa kohtaan. Kanov ja muut (2004 s. 809–810) toteavat, että organisaatio voi toimia myös tunnetasolla eheyttävänä paikkana, jossa sekä saadaan että annetaan huolenpitoa ja välittämistä. Myötätunnon prosessista tulee kollektiivinen, kun myötätun-

toiset toimintatavat leviävät organisaation jäsenten keskuudessa ja myötätuntoinen toiminta on kaikilla organisaation tasoilla oikeutettua ja koordinoitua yksilöiden kesken.

Goleman (1999 s. 160) toteaa myötätunnon ilmenevän useilla eri tavoilla ja mainitsee esimerkkinä asiakkaiden tarpeiden tarkan huomioimisen ja todenmukaisen käsityksen organisaation kokonaistilasta ja työntekijöistä. Nykyaikainen aivotutkimus on osoittanut myötätunnon olevan ihmiselle luontaista ja evoluution kannalta hyödyllistä. Saarikivi ja Huotilainen (2017, s. 32) toteavat, että myötätuntoon ensimmäiseksi liittyvä kyky on kuvittelu. Tällä he tarkoittavat mentalisaatiota, sen kuvittelemista, mitä toinen ajattelee tai tuntee. Mentalisaatio ei edellytä toisen tunteiden tai kokemusten tuntemista vaan kykyä asettua toisen asemaan. Goleman (1999, s. 161–162) toteaa toisen tunteiden havaitsemisen olevan myötätunnon perusta. Hänen mukaansa viesti välittyy usein sanattomasti, eleiden, ilmeiden ja muiden sanattomien viestin kautta. Goleman (2007, s. 95–96) nimittää syväkuunteluksi huomion kokonaisvaltaista kohdentamista toiseen ihmiseen emotionaalisen virittäytymisen avulla. Tämä edellyttää itsetuntemusta, omien tunteiden ja ajatusten ruumiillista tunnistamista ja hallintaa. Tunnevirittäytyminen, joka seuraa toisen tunteiden huomaamista, on osittain opittua, osittain hermojärjestelmän automaattista virittäytymistä. Aivoihin rakentuneet peilisolut auttavat kokemaan toisen tunteita (Saarikivi & Huotilainen, 2017, s. 36).

Osittain opittuna taitona tunnevirittäytyminen edellyttää myös motivaatiota (Goleman, 1999; Saarikivi & Huotilainen, 2017), ja näin voimme itse valita, kenen ajatuksista tai tunteista olemme kiinnostuneita. Jos ajattelemme henkilön olevan itse vastuussa kärsimyksistään, vähenevät koettu empatia ja sitä kautta myötätunto. Myös muut kulttuurisesti sisäistetyt tiedostamattomat tulkinnat kärsimyksen syistä vaikuttavat myötätuntoiseen käyttäytymiseen. Jotta näitä tiedostamattomia oletuksia pystyisi muuttamaan, tulee ensin tiedostaa ja haastaa ne ja tämän jälkeen pyrkiä muuttamaan niitä (Worline & Dutton, 2017, s. 44). Goleman (2007, s. 106) toteaa, että hyvään organisaatiokäyttäytymiseen kuuluu tekemättömistä asioista huolehtiminen ja vastuun ottaminen niistä. Tämä edellyttää hänen mukaansa empatian tunteen muuttumista konkreettiseksi myö-

tätuntoiseksi toiminnaksi, jossa jokainen näkee yhteistoiminnan merkityksen ja on valmis auttamaan muita sekä yksilön että organisaation päämäärien saavuttamisessa.

Työssä ja henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat asiat vaikuttavat meihin kokonaisvaltaisesti. Henkilökohtaisen elämän kriisit ja sairastumiset vaikuttavat työssä suoriutumiseen, ja työelämän ja yhteiskunnan muutokset, kriisit ja konfliktit heijastuvat myös yksityiselämään. Se, miten organisaatiossa suhtaudutaan näihin tapahtumiin ja kuinka eettisesti eri tilanteissa toimitaan, vaikuttaa joko eheyttävästi tai koettua kuormaa lisäävästi (Kanov ja muut, 2004, s. 811). Halu ymmärtää tapahtumien syitä ei tarkoita virheiden huomioitta jättämistä tai huonon käytöksen hyväksymistä, vaan avaa johtajalle mahdollisuuden tilanteen kokonaisvaltaiseen tulkintaan ja sitä kautta mahdollistaa ratkaisujen löytymisen sekä yksilön että organisaation tasolla (Worline & Dutton, 2017).

Koettu huono kohtelu lisää tyytymättömyyttä ja aiheuttaa organisaatiolle merkittäviä taloudellisia menetyksiä (vrt. Elo työelämäkysely; Kanov ja muut, 2004). Yksilötasolla huonon kohtelun vaikutukset näkyvät lisääntyneinä poissaoloina, työmotivaation vähentymisenä ja fyysisinä oireina. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti johtajan myötätuntoa, mutta Golemanin (2007 s. 288) mukaan on hyvä muistaa, että työpaikan kaikki ihmissuhteet ovat osa ihmissuhteiden verkostoa, jossa jokaisella on oma roolinsa työpaikan tunneilmastossa. Johtaja toimii työpaikalla organisaation näkemyksen edustajana, minkä vuoksi hänellä on suuri vaikutus siihen, miten työpaikalla kohdataan erilaisia tilanteita ja tunteita. Johtaja voi Golemanin (2007) mukaan osoittaa kuuntelevansa empaattisesti henkilöstön huolia ja stressinaiheita, tarvittaessa pyytää anteeksi ja pyrkiä korjaamaan tilannetta. Tämä on hänen mukaansa sosiaalisesti älykästä johtamista, kokonaisvaltaista läsnäoloa ja synkroniaa eli tunteiden yhteen sovittamista. Toimimalla myötätuntoisesti johtaja luo emotionaalisesti turvallisen perustan, joka auttaa toimimaan vastuullisesti, luovasti ja oma-aloitteisesti. Rantanen (2011, s. 23) toteaa johdon toiminnan vaikuttavan koko organisaation tunneilmastoon merkittävästi. Lisäksi tiimissä, joissa pystytään ilmaisemaan rakentavasti myös negatiivisia tunteita, kuten vihaa, pelkoa ja inhoa, suoriudutaan paremmin monimutkaisissa tehtävissä. Positiivis-



ten tunteiden, kuten ilon, onnen ja innostuksen, ilmaisu puolestaan lisää Rantasen (2011, s. 24) mukaan luovista tehtävistä suoriutumista.

### 4.3 Myötätunto ja palveleva johtaminen

Palvelevan johtajan määritelmän mukaan palveleminen on johtajalle ensisijaista. Myötätuntoisesti seuraajiensa tarpeita ymmärtävä johtaja toteuttaa palvelutehtävänsä kuuntelemalla ja eläytymällä sekä arvostamalla heitä. Näin toimimalla hän pyrkii saamaan selville paitsi yksilöiden myös ryhmän tahdon (vrt. Washington, Sutton & Field, 2006, s. 702). Seuraajien arvostus ja kunnioitus sekä luottamus heidän kykyihinsä määrittelee palvelevan johtajan arvomaailmaa. Spearsin (1995) mukaan palveleva johtaja pyrkii tunnetason parantamiseen auttamalla seuraajiaan eheytyämään kokonaisuksi.

Palvelevan johtajan osoittama myötätunto lisää yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakentaa tervettä työilmapiiriä (Jit ja muut, 2017, s. 80). Jit ja muut toteavat palvelevan johtajan olevan orientoitunut seuraajiensa kärsimyksen tunnistamiseen ja pyrkimykseen lieventää tätä kärsimystä ja nimittävät tätä lähestymistapaa myötätuntoiseksi vastaamiseksi. Myötätuntoinen vastaaminen sisältää heidän mukaansa kaikki kolme myötätunnon elementtiä: aktiivisen kuuntelun ja keskustelun, empaattisesti orientoituneen, rauhoittavan, neuvoa antavan suhtautumisen sekä henkilökohtaisen vastuun ja tuen antamisen sekä tunnetasolla että myös käytännössä taloudellisissa, sosiaalisissa ja hallinnollisissa asioissa. Myötätuntoinen toiminta on pieniä tekoja: hymy, nenäliinan ojentaminen ja kahvin keittäminen ovat arkisia esimerkkejä myötätuntoisesta toiminnasta (Sinkkonen, 2016, s. 17–18; Seppänen ja muut, 2017, s. 36).

Empaattinen kuunteleminen perustuu aitoon läsnäoloon, toisen arvostamiseen ja pyrkimykseen ymmärtää kuunneltavaa tämän omista lähtökohdista käsin. Kuten Greenleaf (2002) kirjassaan määrittelee, pohjimmiltaan kyse on halusta palvella, ja jotta voisi palvella, täytyy ensin huomata, pysähtyä, kuunnella ja hyväksyä toinen ihminen. Palveleva

johtaja on tunnetasolla virittäytynyt vuorovaikutukseen ja kohtaamisessa aidosti läsnä. Lisäksi hänellä on aito halu auttaa seuraajiaan voimaan paremmin ja pyrkimys ymmärtää heidän tilannettaan kokonaisvaltaisesti. Hän pyrkii rauhoittamaan, lohduttamaan ja luomaan turvallisen olon seuraajilleen. Tämä myötätuntoinen havaitseminen, kuunteleminen ja tunnetason eläytyminen muuttuvat haluksi lievittää seuraajan kärsimystä löytämällä tilanteeseen ratkaisun. Kärsimyksen havaitseminen on edellytys myötätuntoiselle toiminnalle, toteavat Worline ja Dutton (2017, s. 38). Organisaatiossa huomio kiinnittyy heidän mukaansa usein työsuoritusten puutteellisuuteen, poissaoloihin ja sääntöjen rikkomuksiin, eikä niiden taustalla oleviin syihin ymmärretä kiinnittää riittävästi huomiota. Jotta myötätunto voisi levitä, tulee muidenkin organisaatiossa olla tietoinen kärsimyksen syistä. Se, miten paljon ja millaista tietoa käsillä olevasta tilanteesta muille jaetaan, on johtajan ja seuraajan luottamuksellisesti sovittava.

Johtaja joutuu työssään ottamaan huomioon koko organisaation tarpeet, ja hän joutuu koko ajan punnitsemaan myös yhteistä etua tehdessään päätöksiä. Tällöin johtaja joutuu punnitsemaan myös omaa moraaliaan, ajatuksiaan auttamisesta ja etiikkaa. Palvelevan johtajan aito halu kehittää yksilöitä, yhteisöjä ja yhteiskuntaa edellyttää omien arvojen ja etiikan kokoaikaista kriittistä reflektiota. Moraali ei ole suoritus tai valmis ajatus hyvästä elämästä, vaan pikemminkin epävarmuutta, ahdistusta ja huolta omasta toiminnasta ja sen vaikutuksista (Pihlström, 2011).

Koska myötätunnon osoittamisessa ja tunnetason virittäytymisessä on osittain kyse valinnasta, on Pihlströmin (2011) mukaan olemassa tilanteita, joissa emme pysty suhtautumaan myötätuntoisesti. Näissä tilanteissa on hänen mukaansa kyse moraalista velvollisuudesta, joka on ehdoton. Palveleva johtaja toimii moraalista velvollisuudesta yksilöä ja yhteiskuntaa kohtaan, ja tässä on nähtävissä yhtymäkohta moraaliseen toimintaan, jonka motiivina on ensisijainen palveleminen eikä tietynlaisten seurausten, kuten organisaation taloudellisen hyödyn, aikaansaaminen. Tällä voi katsoa olevan yhteyttä myös kantilaiseen filosofiaan, jossa teon moraalisen arvon ratkaisee teon tekijän tarkoitus eivätkä teon seuraukset. Kantilaisen näkemyksen mukaan vain velvollisuudes-

ta tehty teko eli moraalilakeja kunnioittava teko voi olla aidosti moraalisesti hyvä. Kantilaisen etiikan mukaan ihmistä ei koskaan saa kohdella välineenä vaan päämääränä sinänsä. (Niiniluoto & Haaparanta, 2016, s. 85.)

Kärsimyksen ja pahuuden tunnistaminen on moraalisen toiminnan elinehto, ja kärsimyksen lievittämisen itsessään tulee olla moraalisen toiminnan lähtökohta oman edun tai hyveellisyyden esiin nostamisen sijasta, toteaa Pihlström (2011, s. 56). Juuri tämä moraalinen aspekti linkittää mielestäni myötätunnon palvelevaan johtamiseen. Kyse on perustavanlaatuisista toiminnan taustalla olevista vaikuttimista: moraalinen halu kehittää kanssaihmiä ja palvella yhteistä hyvää itsekkäiden motiivien sijasta on johtamisen lähtökohta. Myötätunto perustuu moraaliin sen sijaan, että myötätunto olisi moraalin perusta (vrt. Pihlström, 2010, 2011, 2017). Velvollisuusetiikan mukaan on mahdollista määritellä moraaliset velvollisuudet, kuten velvollisuus olla satuttamatta muita, ja moralliset oikeudet, kuten oikeus tasavertaiseen kohteluun. Nämä moraaliset velvollisuudet ovat universaaleja ja keskittyvät toimintaan. Johtaja toimii oikein, koska hänen moraalinen velvollisuutensa on toimia oikein sen sijaan, että hän pyrkisi auttamalla parantamaan omaa asemaansa tai saamaan sitä kautta hyötyä itselleen (Seppänen ja muut, 2017, s. 44–45). Näin auttamisen moraalit ja palvelevan johtamisen viitekehys linkittyvät toisiinsa myös eettisellä tasolla.

## 5 Tutkimuksen aineisto ja metodologiset lähtökohdat

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimuskäytäntö valikoitui tutkimuksen toteuttamisen tavaksi teoreettiseen viitekehykseen perehtymisen ja tutkimusongelman määrittelemisen jälkeen. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ajatuksia, tunteita ja ilmapiiriä eli eläytymään niihin. Lisäksi ymmärtämiseen liittyy toiminnan intentionaalisuus eli ymmärrys toiminnan merkityksestä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 34). Todellisuus nähdään tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen näkökulmasta moninaiseksi. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2015, s. 161) toteavat laadullisen tutkimuksen lähtökohdan olevan todellisen elämän kuvaaminen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelumenetelmässä haastattelu etenee Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s.48) mukaan valittujen keskeisten teemojen kautta ja keskeisenä ovat haastateltavien omat tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset. Pyrkimyksenä oli saada tutkittavien näkökulmat mahdollisimman selkeästi esille teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa on mahdollista joustavasti esittää kysymyksiä haastateltavien vastauksien tarkentamiseksi ja mahdollisuus esittää teemahaastattelun teemoja koskevat kysymykset haastateltavan vastauksien mukaisessa järjestyksessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–88).

Haastateltavat olivat tutkimustilanteessa subjekteja, heille annettiin mahdollisuus ilmaista henkilökohtaisia näkemyksiään myötätunnosta mahdollisimman vapaasti ja haastateltavien teemojen järjestystä pystyi muuttamaan haastattelutilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 36). Hirsjärvi ja muut (2015, s. 161–165) toteavat tutkimuksen tarkoituksen määrittävän myös tutkimusmetodologisia valintoja. Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli tutkia sitä, miten myötätunto voidaan määritellä ja miten se kytkeytyy palvelemaan johtamiseen. Hermeneuttinen ymmärtäminen tässä tutkimuksessa

korostuu tutkimuskysymyksen moniulotteisuudessa. Gadamerin (2004, s. 40–42) mukaan hermeneutiikassa pyrkimys on selittää ja ymmärtää monitahoisia ilmiöitä, joita on mahdotonta määritellä täsmällisesti. Tutkimuksen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä siitä, mitä esimiehen myötätunto on, miten se ilmenee ja miten sitä voidaan lisätä. Tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat tutkimuskohteeseen ovat ainutkertaisia, sisältävät tutkittavien näkemyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä ja muuttuvat kokemuksien mukana. Pyrkimys on tarkastella ilmiötä kokonaisvaltaisesti sekä ymmärtää sitä, mikä on Hirsjärven ja muiden (2015, s. 161) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökoh- ta.

Tutkimuksen otos on valikoitu siten, että tutkittavat edustavat sekä sosiaali- että terveystoimijoina toimivia ja ovat sekä johtajana toimivia että työntekijöitä. Tutkimusjoukko koostui kolmesta eri organisaatiosta: yksityinen päiväkotitoiminta (sosiaaliala), sosiaalialan järjestö (sosiaali- ja terveystoiminta) sekä yksityinen terveystoimintayritys (terveystoiminta). Haastateltavia oli yhteensä 14, joista 7 oli johtajia ja 7 työntekijöitä. Johtajiksi luokiteltiin tässä tutkimuksessa haastateltavat, joilla oli ainakin yksi suora alainen. Suluissa olevat numerot kertovat organisaation kokonaishenkilöstömäärän. Seuraavassa listassa näkyvät haastateltavien asema ja toimiala sekä lukumäärä:

Päiväkotitoiminta (4)	Sosiaalialan järjestö (40)	Terveystoimintayritys (40)
Johtaja 1	Johtaja 3	Johtaja 3
Työntekijä 3	Työntekijä 2	Työntekijä 2

Otoksen sijaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 59). Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään johtajan myötätunnon ilmenemistä työyhteisössä. Kohdejoukko koottiin niin, että sekä johtajia että esimiehiä olisi yhtäläinen määrä. Lopullisessa haastattelussa johtajia oli seitsemän ja työntekijöitä oli myös seitsemän. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 98) toteavat laadullisessa tutkimuksessa olevan tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta aiheesta tai heillä on kokemusta siitä. Haastateltavien valinta tulee tehdä huolella ja harkiten. Tässä

tutkimuksessa valitsin haastateltavat lumipallo-otannalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Kerrottuani pro gradu -tutkielmani aiheesta ensimmäinen haastateltavani ilmoitti työskentelevänsä organisaatiossa, jossa hänen mielestään toteutuivat palvelevan johtamisen elementit. Tämän jälkeen otin yhteyttä kyseiseen organisaatioon haastattelujen toteutumista varten, ja organisaation useat jäsenet osoittivat kiinnostuksensa osallistua haastatteluihin. Kahdessa muussa organisaatiossa puolestaan johtajan haastattelu avasi mahdollisuuden haastatella myös muita siellä työskenteleviä. Lumipallo-otannassa on kyse juuri tällaisesta tilanteesta, jossa tutkimuksen alkuvaiheessa avainhenkilöt johdattavat tutkijan toisen tiedonantajan piiriin. Hän taas puolestaan johdattaa seuraavan haastateltavan piiriin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ajalla 29.11.2019–29.1.2020. Yksilöhaastatteluun päädyttiin, koska tutkimuksessa saattaa tulla henkilökohtaisia kokemuksia myötätunnosta myös yksityiselämään liittyvissä asioissa, ja tämän vuoksi ryhmähaastattelussa saattaisivat nämä vastaukset tutkimuskysymyksiin jäädä saamatta. Ryhmähaastatteluun vaikuttavat myös ryhmän dynamiikka sekä valtasuhteet (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 63).

Tutkimuksen teon ajanjaksoon sijoittuivat juhlapyhistä sekä joulu että uusivuosi. Lisäksi haastattelijan sairastuminen siirsi viimeisiä haastatteluja viikolla. Haastattelurungon teemat olivat sekä työntekijöille että johtajille samat, mutta haastattelurungon kysymykset olivat hieman erilaisia työntekijöille ja esimiehille, jotta haastatteluihin saatiin selkeästi ammatin mukaiset näkökulmat. Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin esihaastattelu, jonka perusteella tutkimusteemat tarkentuivat. Varsinaisista haastatteluista viisi toteutettiin haastateltavien työpaikalla, neljä videopuhelun avulla ja viisi puhelinhaastatteluina. Nauhoitin haastattelut haastattelunauhurilla ja puhelimella ja litteroin ne haastattelua seuraavana päivänä. Hirsjärvi ja Tuomi (2010, s. 140–142) toteavat litteroinnissa olevan erilaisia vaihtoehtoja sanatarkasta litteroinnista teemoittain litterointiin. Sanatarkka litterointi oli työlästä, mutta toisaalta palautti haastatteluaineiston hyvin mieleeni ja helpotti analyysivaihetta. Varmistin haastatteluaineiston laadukkaan

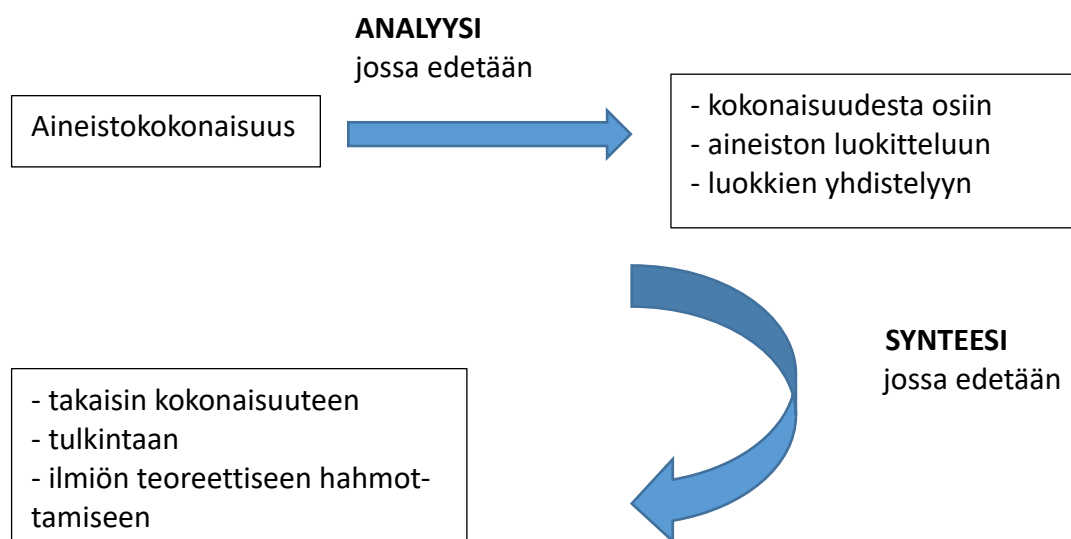
tallennuksen äänittämällä sen sekä haastattelunauhurilla että puhelimella. Äänitysten laatu oli hyvä, ja haastateltujen äänet kuuluivat selkeästi. Aineisto oli helppo palauttaa mieleen haastattelujen ja litteroinnin tekemisen jälkeen. Kaikkiaan litteroitua aineistoa tuli yhteensä 103 sivua rivivälillä 1. Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastateluun kirjallisesti tai suullisesti. Kirjallinen suostumuslomake on tämän tutkimuksen liitteenä (liite 3).

Teemahaastattelun teemat valitsin palvelevan johtamisen teoriasta deduktiivisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) toteavat teemahaastattelukysymysten perustuvan tutkimuksen viitekehykseen, joka tässä tutkimuksessa on palvelevan johtamisen viitekehys. Haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (liitteet 1 ja 2). Lisäksi valittuihin teemoihin pyrin saamaan vastauksen myötätunnon määritelmän mukaisilla kysymyksenasetteluilla, joissa myötätunnon ilmenemistä tarkasteltiin toisen tilanteen huomaamisen, havainnon tulkitsemisen, tunteen sekä toiminnan ulottuvuuksien kautta (Worline & Dutton, 2017, s. 191). Haastateluun valitut teemat olivat seuraavat:

- läsnäolo ja kohtaaminen
- oman ja muiden työsuorituksen kehittäminen
- yhteistyö työpaikalla
- palvelualttius
- myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen.

Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen luin litteroidun aineiston useaan kertaan. Tämän jälkeen analysoin haastattelut luokittelemalla niitä ja tekemällä niihin merkintöjä, joiden avulla jäsensin haastatteluaineistoon teemoja, ja rakensin luokitteluja, jotka perustuivat haastattelun teemoihin. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 149) toteavat teemahaastattelun luokkien voivan toimia karkeina alustavina luokkina aineiston analyysia toteuttaessa. Tekstistä hain erityisesti niitä kohtia, joissa palvelevan johtamisen viitekehyksestä johdetut teemat tulivat selkeästi esiin. Tämän jälkeen tarkastelin teemoittain luokiteltua aineistoa pyrkien yhdistämään siihen palvelevan johtamisen ja myötätunnon

elementtejä. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 150) toteavat aineiston deduktiivisen vaiheen tarkoituksena olevan aineiston kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja kokonaisvaltaisen mallin kehittäminen. Tällöin analyysistä on edetty synteisiin. Analyysivaiheessa aineistoa luokitellaan ja eritellään, synteessissä taas luodaan aineistosta kokonaiskuvaa ja pyritään näkemään aineisto uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 143). Tässä työssä analyysivaihe sisälsi litteroidun haastatteluaineiston luokittelun sekä tiivistämisen alaluokkiin ja synteesivaihe käsitti alaluokkien tulkinnan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja palvelevan johtamisen ulottuvuuksien mallin rakentamisen. Kuvio 2 kuvaa tämän tutkimuksen haastatteluaineiston käsittelyä analyysistä synteisiin.



**Kuvio 3.** Tutkimuksen haastatteluaineiston käsittely (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 144).

## 5.1 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodinä tässä tutkimuksessa on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysin tarkoitus ei ole testata teoriaa vaan luoda mahdollisuus tarkastella aineistoa monipuolisesti sekä huomioida näkökulmat, jotka ovat uusien teoreettisten viitekehysten ulkopuolella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111). Teoriaohjaa-



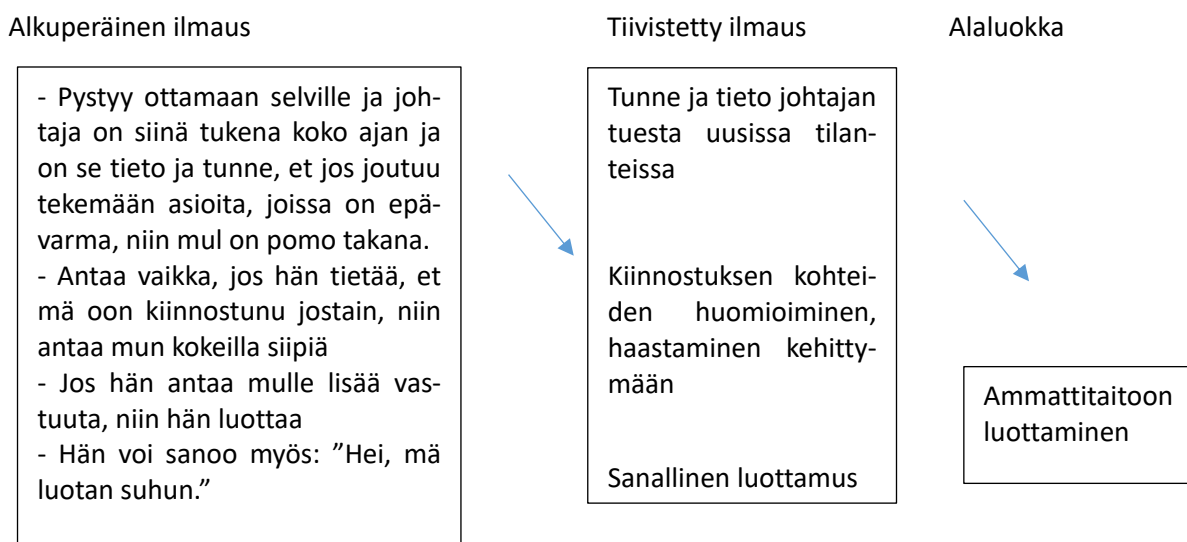
vassa analyysissä analyysiyksiköt on valittu aineistosta, mutta aikaisemman tiedon vaikutus on uusia ajatuksia avaava (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luodaan Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 127–128) mukaan ensin analyysirunko. Tässä työssä analyysirungon muodostivat palvelevan johtamisen viitekehystä poimitut johtajan myötätunnon ulottuvuuden kategoriat. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 129) toteavat, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on mahdollista poimia joko yläluokkaa tai alaluokkaa kuvaavia ilmiöitä, kun ilmiöitä sijoitetaan analyysirunkoon. Tässä tutkimuksessa sijoitin haastatteluaineiston analyysirunkoon haastattelun teemojen mukaisesti. Poimin haastatteluaineistosta kohtia, jotka käsittelivät haastattelun teemoja, ja listasin nämä allekkain. Tämän jälkeen tiivistin nämä haastatteluaineiston kohdat sisällön mukaan kuvaamaan aineiston kyseistä osaa. Kokosin haastatteluaineiston yhteen niin, että sijoitin allekkain sellaiset haastattelukysymyksiin saamani vastaukset, jotka liittyvät tiettyyn myötätunnon ilmenemisen osa-alueeseen. Asettelin haastattelut analyysirunkoon, minkä jälkeen tiivistin eri haastateltavien esille tuomat, haastattelurungon teemoihin liittyvät vastaukset. Tämän jälkeen luokittelin nämä yhteiseksi tiivistetyksi alaluokaksi.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostettavat kategoriat ovat peräisin teoreettisesta viitekehystä, ja sisällöt näihin kategorioihin etsitään Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 131) mukaan niitä kuvaavista kohdista aineistosta. Tiivistetystä ja selkeästi jäsennetystä aineistosta on selkeämpää ja luotettavampaa tehdä tutkittavana olevasta ilmiöstä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 128).

Tämän jälkeen loin myötätuntoisen johtamisen mallin ulottuvuudet, jotka on esitetty erillisessä kuviossa 6. Abduktiolla tarkoitetaan valmiiden teoreettisten mallien ja aineistolähtöisyyden yhdistelmää, jossa analyysi tehdään luovasti yhdistellen sekä teoriaa että haastatteluaineistossa ilmaantuvia uusia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110). Tässä tutkimuksessa muodostin teorialähtöisesti teemahaastattelun teemat. Kootun haastatteluaineiston puolestaan teemoittelin haastatteluaineistossa esiintyvien näkökulmien mukaan ja tiivistin hyödyntäen teoriasta saatuja palvelevan johtajan omi-

naisuuksia ja aineistossa ilmenneitä johtajan ominaisuuksia. Näiden tiivistettyjen ilmauksien avulla muodostin palvelevan johtajan myötätunnon ulottuvuuksien mallin. Kuvio 3 kuvaa esimerkkinä tämän tutkimuksen aineiston teorialähtöistä sisällönanalyysistä.

Ensiksi poimin haastatteluaineistosta kohdat, joissa ilmaistiin ammattitaidon kehittämistä. Tämän jälkeen laadin jokaisesta kohdasta tiivistetyn ilmaisun, jossa pyrin tuomaan esiin haastatteluilmaisun tiivistetyssä muodossa. Tämän jälkeen yhdistin ne alaluokaksi ”ammattitaitoon luottaminen”. Tiivistetyt ilmaisut puolestaan keräsin yhteen ja muodostin näistä tiivistetyistä ilmaisuista myötätuntoisen johtamisen osa-alueiden ja myötätunnon lisäämisen mallin (kuvio 6), joka löytyy pääluvusta 7.



**Kuvio 4.** Esimerkki tutkimuksen teorialähtöisestä sisällönanalyysistä (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 130).

## 6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi esittelen tutkimustuloksia käsitellen ensiksi läsnäoloa ja kohtaamista, sitten yhteistyötä työpaikalla ja lopuksi myötätuntoisen käyttäytymisen lisäämistä. Yhteenve-to tutkimustuloksista on luvussa 7, kuten myös johtajan myötätunnon osa-alueiden malli (kuvio 6).

### 6.1 Läsnäolo ja kohtaaminen

Erilaiset työ- ja yksityiselämän vastoinkäymiset vaikuttavat organisaatiossa työskentele-viin ihmisiin kokonaisvaltaisesti. Haastavat tilanteet voivat paljastaa organisaation hil-jaiset ja piilossa olevat olettamukset ja epäviralliset säännöt. Se, miten organisaatio vastaa haastaviin tilanteisiin, paljastaa myös organisaation sisäiset valtasuhteet, jotka yleensä ovat piilossa organisaation rationaalisen toiminnan pinnan alla (Simpson, Clegg & Freeder, 2013, s. 385.)

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä sekä johtajista kertoi myötätuntoisen kuunte-lemisen ja kohtaamisen työpaikalla rakentuvan aidolle, läsnä olevalle kohtaamiselle. Kohtaamisen edellytyksenä oli pysähtyminen asian äärelle, ajan ja tilan antaminen ja aito kuunteleminen. Sekä työntekijöiden että johtajien käsitykset myötätuntoisesta kuuntelemisesta ja kohtaamisesta sisälsivät näkemyksen siitä, että työntekijän asian äärelle pysähdytään, häntä kuunnellaan aktiivisesti ja keskustelu on vastavuoroista ja kunnioittavaa.

*”Esimerkiksi mun työpaikalla on niin, että kun ilmoittaa siitä, että on esimer-kiksi jotain vaikeuksia saada tehtyä töitensä, siis mitä tahansa asioita, niin heti otetaan se asia käsittelyyn. Annetaan aikaa, varataan aikaa ja sanotaan, että pidetään palaveri.”*

*”Mitä kohtaamiseen kuuluu, siihen kuuluu katsekontakti, siihen kuuluu ajan ja tilan antaminen vastavuoroisuuteen ja mielipiteen kuunteleminen ja sen ikään kuin vakavasti ottaminen, läsnäoleva kommunikaatio.”*

Toisaalta sekä johtajat että työntekijät korostivat myös tiettyjen rajojen asettamista myötätunnolle. Työssä on tietyt tehtävät, joita tulee haasteista huolimatta kuitenkin hoitaa. Työntekijän kohtaamat haasteet sekä yksityis- että työelämässä tulee kuitenkin kohdata niin, että hän saa niihin riittävästi tukea ja rohkaisua.

*”Jos mä esimerkiks myöhästelen koko ajan töistä, niin mä toivosin siltä johtajalta sellast ymmärrystä, et: ”voi sul on varmaan tosi vaikeeta ja mä tiedän, et sä yrität varmaan parhaasi tän asian kanssa”... Se on niinku semmosta asemaan asettautumista ja niinku se, et mä haluan tukea ja rohkaista sua, et sä selviytyisit siitä. Mutta sitte, tietysti jossain vaiheessahan joudutaan tekeen, et nyt tää on vaan saatava kuntoon... elikkä tavallaan siinä punninnassa on, et miten pitkälle tuetaan, et jossain vaiheessa on, et nyt tää ei enää tukemalla, kun tää alkaa häiritä tätä koko korttitaloo... elikkä jossain vaiheessa se myötätunto täytyy tai se asenne täytyy muuttuu siihen, et nyt sun täytyy ottaa itse vastuu tästä asiasta.”*

Mahdollisuudet joustaa työajoissa ja työtehtävissä tulee haastavassa tilanteessa huomioida ja tarpeen mukaan miettiä ratkaisua yhdessä työntekijän, johtajan ja mahdollisesti työterveyshuollon kanssa. Tärkeäksi haastateltavat kokivat, että he eivät jää yksin ja että heillä on tietoisuus siitä, että apua ja tukea on saatavilla. Joillekin työntekijöille turvaa toi johtajan fyysinen läsnäolo, joillekin riitti pelkkä tietoisuus siitä, että johtaja on tarvittaessa saatavilla helposti ja hänellä on halu auttaa. Tutustuminen työntekijöihin, heidän ammatillisiin kiinnostuksen kohteisiinsa ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, nousi haastatteluissa merkittäväksi tekijäksi sille, miten helposti työntekijät halusivat ottaa yhteyttä johtajaan. Johtajat korostivat puolestaan vastauksissaan sitä, miten he aktiivisesti pyrkivät rakentamaan yhteyttä työntekijöihinsä sekä tutustumaan heihin. Luottamus siihen, että johtaja haluaa auttaa, tulee rakentaa yksilökohtaisesti ja pienillä arjen teoilla.

*”Mun mielestä siinä kohtelussa on se, miten arjessa siinä työssä ottaa huomioon niitä työntekijöitä. Tällöinen yleinen keskustelutapa kuuluu mun mieles-*

*tä kohteluun. Eli tällainen, millä tavalla puhuu kollegoilleen, millä tavalla asennoituu sen toisen läsnäoloon.”*

Tärkeäksi haastateltavat kokivat myös työstä saadun rehellisen ja kunnioittavan palautteen. Jotta palautetta voisi antaa aidolla tavalla, tulee ensin luoda aito suhde työntekijään. Suhde rakennetaan olemalla läsnä, antamalla aikaa sekä keskustelulla arjen kohtaamisissa. Antamalla aikaansa ja keskittämällä huomionsa kuuntelemalla aidosti johtaja osoittaa arvostuksena ja kiinnostuksena työntekijän asioihin. Luomalla molemminpuolisen merkityksellisen yhteyden ja sulkemalla keskustelun ajaksi pois muut häiriötekijät, kuten teknologian, johtaja lisää karismaansa ja sitä kautta mahdollisuuksiaan vaikuttaa. (Seppälä, 2017, s. 52–53.)

Pienet kommunikaatiohetket kahvikoneen ääressä, keskustelu muustakin kuin työasioista sekä pienet teot, kuten kahvin keittäminen valmiiksi työtovereille, luovat vuorovaikutussuhteelle otollista pohjaa. Peruskeskustelun myönteiset elementit, kuten hyvän huomenen toivotukset, kiittäminen ja kuulumisten vaihtaminen korostuivat myötätuntoisen vuorovaikutuksen rakentamisessa. Nämä rakentavat työpaikan keskustelukulttuuria. Johtajan toiminta on esimerkkinä näiden arjen vuorovaikutustilanteiden rakentamisessa. Se, miten johtaja puhuu työntekijöidensä kanssa, millä tavalla hän rakentaa yhteyttä työyhteisössä ja millä tavalla hän viestii olevansa käytettävissä, ovat kaikki myötätunnon ilmentymiä ja rakentavat luottamuksellista ja kunnioittavaa suhdetta. Toisen aaltopituudelle virittäytyminen ja aito läsnäolo sekä hänen tuntemisensa lisäävät Seppälän (2017, s. 53) kykyä ymmärtää muita. Myötätuntoinen johtaja kuuntelee eikä rakenna toimintaansa oletusten varaan. Tällaisen johtajan toimintaan luotetaan, koska koetaan, että hän haluaa työntekijöidensä parasta.

Haastateltavat kertoivat tässä tutkimuksessa teknisestä myötätunnosta, johon heidän mukaansa ei liity emootiota. Johtaja saattoi toimia myötätuntoisesti toivottaessaan alaiselleen pikaista paranemista, koska koki sen johtajan rooliin kuuluvaksi, vaikka heistä ei olisi tuntunut sillä hetkellä yhtään siltä. Osa haastateltavista taas korosti myötätuntoisen vastaamisen suhdetta sen antajan persoonaan. Jos myötätuntoa osoittava

henkilö toimi toisin kuin hän yleensä toimii, koettiin myötätuntoinen toiminta epäaidoksi. Tärkeää oli, että myötätuntoinen käyttäytyminen oli samassa linjassa henkilön yleisen käyttäytymisen kanssa. Toisaalta myös johtajan persoona vaikutti siihen, millaisia asioita hänelle kerrottiin. Johtajille, jotka koettiin etäisiksi tai järkeviksi mutta tunnetasolla etäisiksi, ei kerrottu välttämättä ollenkaan yksityiselämän haasteista tai työhönkään liittyvistä pulmista.

### 6.1.1 Tunteiden kohtaaminen

Lilius (2012, s. 575) toteaa koetun tunteen ja ilmaistun tunteen välisen ristiriidan edellyttävän tunteidensäätelykykyä. Mikäli koetun ja ilmaistun tunteen välillä oli jatkuvasti ristiriitaa, saattoi se johtaa työuupumukseen. Korkealaatuisiksi suhteiksi nimitettiin suhteita, joissa empaattinen huoli oli luonnollista ja myötätuntoa osoitettiin luonnollisesti ja spontaanisti, jolloin koetun ja ilmaistun tunteen välillä ei ollut ristiriitaa. Tällöin myötätunnon ilmaisu oli aitoa ja ehkäisi työuupumusta. Palvelevan johtajan lähtökohta on aito halu kehittää työntekijöitään ja edesauttaa heidän inhimillistä kasvuaan. (Greenleaf, 2002.) Tämä ennaltaehkäisee uupumusta, koska koetut ja ilmaistut tunteet ovat tasapainossa.








*Siis kaikk se työ, mitä mä niinku teen, se lähtee siit suhteesta. Ja sen suhteen rakentamisesta. Ja se ei oo pelkästään niinku... tai mä aattelen, että kohtaaminen, et mä kohtaan niitä ihmisiä tai alaisia, mutta mä luon heihin sellasen suhteen, et he kokee sen oman arvon ja kokee olevansa tärkeitä ja merkityksellisiä. Ja se lähtee siitä, että mulla on aikaa, mä pysähdyn ja mä kuuntelen ja näen, eikä niin, että mun pitää esittää joku kysymys... Mä kuuntelen enemmän kun, mitä mun pitäis, et mitä sulle kuuluu, ni mä pysähdyn siihen, mitä sulle kuuluu. Ja sitte jutellaan, usein ja päivittäin.*

*”Mun mielestä se, että sä osotat esimiehenä myös sen, että sullakin on tunteet ja sä ymmärrät muiden ihmisten tunteita, niin se on täällä se, mistä saa myöskin hyvää palautetta ja kiitosta.”*

Myös johtaja on ihminen ja hänelläkin on huonoja päiviä tai tilanteita, joissa hänen on vaikea tuntea aitoa kiinnostusta ja myötätuntoa. Haastateltavat toivat esiin, miten johtaja voi kuitenkin valita ilmaisemansa tunteen ja toimia myötätuntoisesti ammattiroolistaan käsin. *”Vaikkei must tuntuis yhtään siltä, et mä jaksaisin kiinnostua, mä yritän silti ymmärtää sen näkökulmaa ja auttaa sitä, koska se vaan toimii paremmin.”* Johtajat kertoivat, miten he käyttivät tällaisissa tilanteissa erilaisia keinoja, kuten hetken hengähdystä, keskittymistä kuuntelemaan ja ammattiroolin muistuttamista itselleen. Kun työntekijä soitti aamulla ja ilmoitti olevansa sairaana juuri silloin, kun vaativa projekti piti viimeistellä, piti johtajan miettiä koko projektin onnistumista ja toisaalta samanaikaisesti vastata työntekijälle rauhallisesti ja myötätuntoisesti. Tilannekohtaisilla tekijöillä oli myös vaikutusta siihen, kuinka hyvin koettu ja ilmaistu tunne olivat sopusoinnussa keskenään. Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa työpaikalla ei ollut kiire ja yhden työntekijän poissaolo ei aiheuttanut niin haastavaa tilannetta kokonaisuuden kannalta. Myös työntekijöiden haastatteluissa kävivät ilmi tilannekohtaiset tekijät. Kun työntekijä tiesi, miten hankalassa tilanteessa hän sairastui, saattoi hän kokea syyllisyyttä siitä, että oli juuri kriittisellä hetkellä poissa, kun hänen työpanostaan olisi tarvittu. Johtaja saattoi verbaalisesti helpottaa työntekijän kokemaa syyllisyyttä poissaolostaan toteamalla: *”Parane rauhassa, kyllä me selvitään täällä.”* Haastatellut työntekijät pohtivat myös, onko sillä merkitystä, tunteeko johtaja myötätuntoa juuri sillä hetkellä vai toimiiko hän myötätuntoisesti ilman empatiaa. *”En mä tiedä, onko sillä lopputuloksen kannalta mitään merkitystä, tunteeko se johtaja niin, jos se toimii kuitenkin myötätuntoisesti.”* Toisenlaisia näkemyksiä edusti puolestaan näkemys, jossa eroteltiin johtajan aitojen tunteiden vaikutus siihen, millainen ilmapiiri työpaikalle muodostui. *”Tunnetason johtaminen luo sen ilmapiirin. Teknisellä johtamisella sä et luo sitä ilmapiiriä.”*

Ekman ja Ekman (2017, s. 45–46) toteavat empatian sisältävän kolme tärkeää ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on heidän mukaansa toisen tunteiden henkilökohtainen tunteminen. Toiseksi he korostavat tunteiden erottelukykyä. Toisen tunteet tulee erottaa omista tunteista, jotta niihin ei liikaa samaistuisi ja sekoittaisi omia tunteitaan toisen tunteisiin. Kolmanneksi empatia edeltää huolenpitoa, välittämistä ja auttamista.

Empatia taas puolestaan edeltää aina aktiivista myötätuntoa. Kuviossa 5 on esitelty empatian avainulottuvuudet Ekmanin ja Ekmanin (2017, s. 46) mukaan.

<p><b>Empatia</b> Tunnetason virittäytyminen, automaattinen tunteiden peilaaminen</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Kognitiivinen arviointi Näkökulman valinta, uteliaisuus</p>	<p><b>Myötätuntoinen empatia</b> Tunnetason virittäytyminen, automaattinen tunteiden peilaaminen</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Kognitiivinen arviointi Näkökulman valinta, uteliaisuus</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Empaattinen vastaus Myötätuntoinen toiminta tai asennoituminen</p>
<p><b>Etäännyttävä empatia</b> Tunnetason virittäytyminen, automaattinen tunteiden peilaaminen</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Kognitiivinen arviointi Etäännyttäminen</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Vastenmielisyyys Syyttäminen, viha, välttäminen, huomioitta jättäminen</p>	<p><b>Kärsivä empatia</b> Tunnetason virittäytyminen, automaattinen tunteiden peilaaminen</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Empaattinen tai henkilökohtainen kärsimys</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Ylivirittäytyminen Itseen liittyvä huoli, vältteleminen</p>

**Kuvio 5.** Empatian arviointi, myötätunto, etäännyminen ja kärsimys (Ekman & Ekman, 2017, s. 46).

Ekmanin ja Ekmanin (2017, s. 46) mukaan empaattinen tunnetason virittäytyminen on tiedostamatonta, automaattista virittäytymistä. Empaattisen virittäytymisen jälkeen tapahtuvaan kognitiiviseen arviointiin sisältyy tietoinen ajattelu, ja he nimittävät tätä vaihetta kognitiiviseksi empatiaksi. Empatian kognitiivinen ulottuvuus muokkaa tunnetason vastaamista joko myötätuntoiseksi, etäännyttäväksi tai kärsiväksi tavaksi. Myötätuntoinen toiminta ei ole pelkästään toimintaa, vaan on osa henkilön ympäristöön koh-



distuvaa havainnointia sekä sitoutumista. Myötätunto on tunnetason eläytymistä, kognitiivista arviointia, intentiota sekä myös somaattinen kokemus.

Kuviossa 5 alhaalla vasemmalla oleva laatikko kuvaa Ekmanin ja Ekmanin (2017, s. 46–47) mukaan tilannetta, jossa kognitiivinen arvio määrittää suhtautumisen eikä päämääränä ole myötätuntoinen vastaaminen tilanteeseen. Tällöin on kyse etäännyttävästä logiikasta. Henkilö, joka toimii näin vastatessaan kärsimykseen, voi toimia ikään kuin teknisesti oikein. Esimerkkinä tästä oli tutkimuksen haastatteluaineistossa esille tuleva tapa, jota haastatellut kuvailivat tekniseksi myötätunnoksi. Johtaja toimi lainsäädännön puitteissa myöntäessään työntekijälle sairausloman yksityiselämän tapahtuman vuoksi, vaikka hän saattoi ajatella mielessään: *”Olisi varonut vähän, tiesihän se, että on liukasta.”* Kognitiivinen tapa toimia voi johtua myös tilanteen haastavuudesta. Jos johtaja tietää, ettei hän saa tällaisessa tapauksessa järjestettyä korvaavaa työntekijää taloudellisten edellytysten vuoksi, voivat toiminnan paineet aiheuttaa hänessä kyvyttömyyden tunteita. Tällainen tunne taas voi saada johtajan tuntemaan vastenmielisyyttä, vihaa, välttelyä tai syyllistämistä kärsivää työntekijää kohtaan. Tällaisessa tapauksessa on suuri riski sairastua loppuunpalamiseen, toteavat Ekman ja Ekman (2017, s. 47).

Kuviossa 5 alhaalla oikealla oleva laatikko puolestaan kuvaa tilannetta, jossa henkilön omat tunteet sekoittuvat toisen henkilön tunteisiin. Tällöin henkilö ei ole tietoinen omista tunteistaan ja sekoittaa toisen kärsimyksen henkilöön itseensä liittyviin huoliin. Kärsivässä empatiassa yritämme välttää tunnetason virittäytymistä. Koska tunnetason virittäytyminen kuitenkin tapahtuu lähes automaattisesti, vaatii tunteiden tukahduttaminen suuren määrän emotionaalista työtä. Tämä taas vaikuttaa viestin perillemenoon, koska tunteiden ymmärtäminen osana viestintää on tärkeä osa viestin kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Tällainen tunteiden tukahduttaminen johtaa puolestaan Ekmanin ja Ekmanin mukaan tunnetason uupumiseen pidemmällä aikavälillä (Ekman & Ekman, 2017, s. 47.)

Myötätuntoinen empatia taas lähtee henkilön ihmiskäsityksestä. Ihmiskäsitykseen vaikuttavat henkilön päämäärät sekä kokemus kyvykkyydestä ja mahdollisuuksista toimia. Myötätuntoisessa empatiassa kärsivän henkilön koetaan ansaitsevan myötätuntonne kärsimyksensä vuoksi. Haastatellut kokivat johtajan osoittaman myötätunnon olevan luvan antamista kärsimykseen ja inhimillisen kokemuksen, kuten surun, sallimiseen. Johtaja saattoi viedä surevan työntekijän lounaalle, soittaa vapaa-ajalla ja kysyä kuulumisia työntekijän ollessa poissa, helpottaa työntekijän syyllisyyttä poissaolosta toteamalla työntekijän hyvinvoinnin olevan tärkeintä.

Golemanin (1999, s. 194–197) mukaan johtajan tunnetaidoilla on merkitystä sille, miten tunteisiin vastataan ja kuinka ne huomioidaan töissä. Tunteet tarttuvat, ja se, millaista viestiä johtaja antaa tunnetasolla työntekijöille, on merkityksellistä sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön hyvinvoinnille. Tunteet ovat osa viestintää, ja myönteisten tunteiden leviämisestä työpaikalla on hänen mukaansa etua, koska ne lisäävät yhteistyöhalukkuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta ja parantavat työtehoa. Simpson ja muut (2013, s. 387–388) toteavat tunteiden olevan työpaikan roolien, päätösten ja merkitysten takana. Tunteita eivät muovaa heidän mukaansa vain yksilölliset psykologiset tekijät, vaan myös sosiaalisilla ja kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta. Organisaatioon luonnostaan kuuluva myötätunto voi näkyä heidän mukaansa parempana työhön sitoutumisena, positiivisten tunteiden, kuten toivon ja luottamuksen, lisääntymisenä sekä tunteena arvostuksesta. He korostivat, että johtajan aikomukset eivät tule ilmi vain sanoissa, vaan myös käyttäytymisessä.

### **6.1.2 Myötätunto ja valta**

Simpson ja muut (2013, s. 385–386) toteavat työssä saatujen negatiivisten kokemusten voivan johtaa negatiivisiin tunteisiin työpaikalla ja saada aikaan henkilöiden välisiä ristiiriitoja, kiusaamista ja henkistä väkivaltaa. Vastavuoroisesti taas positiivisen organisaation koulukunta painottaa tutkimuksessaan mahdollisuutta vastata kärsimykseen järjes-

täytyneellä myötätunnolla. Myötätunnon sosiaalinen ilmaiseminen ei ole heidän mukaansa pelkkä tunne, vaan siihen sisältyy myös valtasuhde. Myötätunnosta voi kieltäytyä tai sitä voi myös kieltäytyä antamasta. Tässä on heidän mukaansa aina valinnan mahdollisuus. Myötätunnon antaja suorittaa valinnan toimiessaan myötätuntoisesti, ja vastaanottaja puolestaan valitsee sen, miten ottaa myötätunnon vastaan, kokeeko sen myötätunnoksi vai holhoukseksi (emt. 2013, s. 386).

Simpson ja muut (2013, s. 392–395) ovat tutkineet myötätunnon ja vallan suhdetta, ja he ovat jakaneet organisaation myötätuntoisen vastaamisen kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen luokka on hylkääminen, joka tarkoitti päättämättömyyttä. Tällöin johtajan viestintä oli epäselvää, tilannekohtaisia tekijöitä ei huomioitu ja työntekijöitä ei tuettu haastavassa tilanteessa. Tämä johti heidän mukaansa pettymyksen, vihan ja tunnetason irrottautumiseen työstä. Ristiriitainen ilmaisu puolestaan tarkoitti tilannetta, jossa huoleen ei vastattu välittömästi vaan tapahtuneen kannalta liian myöhään. Työntekijät kokivat, että kun huoleen viimein vastattiin, se tapahtui pikemminkin sen vuoksi, että organisaation tuli täyttää lakisääteiset velvollisuudet, kuin työntekijöiden hyvinvoinnin vuoksi. Itse myötätunnon ilmaisu saattoi olla tilanteeseen sopivaa, mutta sen ilmaisu tuli liian myöhään tapahtuneen kannalta. Työntekijät kokivat ristiriitaisia tunteita tällaisen myötätunnon ilmenemisessä, eikä se lisännyt heidän sitoutumistaan työhön, vaan he kokivat myötätunnon ilmaisun olevan vain sosiaalisen paineen pakottamaa ilmaisua, joka tuli auttamatta liian myöhään. Kolmas luokka puolestaan oli myötätuntoinen hoiva, joka tarkoitti välitöntä vastaamista huoleen. Tämä saattoi tapahtua kasvotusten tai millä tahansa viestintäkeinolla, mutta tärkeintä oli välitön reagointi. Huoleen vastaamisessa tässä luokassa ensisijaisesti tärkeintä oli työntekijän omaan ja läheisten hyvinvointiin keskittyminen. Toiseksi tärkeintä oli varmistaa työntekijöille työpaikan pysyvyys kriisin jälkeen ja huolehtia heidän taloudellisesta tilanteestaan palkan maksun ja muiden käytettävissä olevien mahdollisuuksien rajoissa. Lisäksi heitä tuettiin tarjoamalla apua ja heiltä kyseltiin aktiivisesti voinnista. Tällainen myötätuntoinen vastaaminen lisäsi luottamusta ja työntekijöiden sitoutumista työhön sekä halua tehdä parhaansa työssä.

Tässä tutkimuksessa myötätuntoisen hoivan kategoriaan voi katsoa sopivan haastateltavan, joka kertoi aiemmassa työpaikassaan sukulaisensa sairastamisesta ja johtajan myötätuntoisesta suhtautumisesta siihen. Hänen mukaansa johtaja auttoi järjestämällä toisen työntekijän hoitamaan hänen tehtäviään ja kehotti häntä olemaan poissa niin pitkään kuin tarve vaatii. Työntekijälle syntyi luottamus siihen, että työtehtävät eivät häviä sillä aikaa, kun hän hoiti henkilökohtaisessa elämässään ollutta kriisiä, eikä hän joudu tämän vuoksi palattuaan eriarvoiseen asemaan. Haastateltavan mukaan hän koki aitoa välittämistä ja halusi itsekin antaa parhaansa työpaikalle palattuaan. Haastateltava kertoi myös vastaavanlaisessa työpaikassa ja samankaltaisessa läheisen sairastamistilanteessa samaan aikaan olleesta kollegasta, jonka esimies oli todennut hänen saavan kolme päivää sairauslomaa. Tunnetasolla tämän kollegan kärsimyksestä ei oltu kiinnostuneita eikä haluttu etsiä keinoa tukea työntekijää. Haastateltava kertoi, miten työntekijä oli tuntenut syvää katkeruutta ja vihaa joutuessaan palaamaan työpaikalle suruprosessin ollessa kesken. Tällaisen organisatorisen vastaamisen kärsimykseen voi sijoittaa ensimmäiseen kategoriaan. Työntekijän lakisääteinen sairausloma oli pikemminkin juridinen velvollisuus, eikä johtaja ollut lainkaan kiinnostunut työntekijän kärsimyksestä tai pyrkinyt helpottamaan sitä. Seurauksena oli työntekijän kokema katkeruus ja suoranaisten viha johtajaa kohtaan.

### **6.1.3 Työntekijän arvostaminen, välitön reagointi tilanteeseen ja ratkaisujen etsintä**

Haastateltavat johtajat kertoivat kaikki pyrkivänsä reagoimaan työntekijän ilmaisemaan huoleen tai avuntarpeeseen välittömästi. Mikäli heillä juuri sillä hetkellä ei ollut aikaa, he ilmoittivat välittömästi, milloin asiaa voitaisiin hoitaa, ja pitäytyivät lupauksessaan. Työntekijät kokivat välittömän vastaamisen huoleen tai tuen tarpeeseen merkkinä arvostamisesta.

Aidon kuuntelemisen jälkeen tärkeää oli myös aktiivisesti yhdessä työntekijän kanssa etsiä ratkaisua haastavaan tilanteeseen. Mikäli työntekijän esiin tuomat haasteet oli

kuultu, mutta niiden ratkaisemiseksi ei ollut pyritty löytämään aidosti ratkaisuja, ei johtajan koettu aidosti välittävän ja toimivan tilanteen parhaaksi. Usein haastavassa tilanteessa olevat työntekijät kokivat, että kertomalla johtajalle he odottivat tältä myös valmiutta auttaa ja pyrkimystä saada tilanne ratkaistua yhdessä työntekijän kanssa. Kun työntekijä oli kuormittunut tai elämässään haastavassa tilanteessa, työtaakan keventäminen tai luvan antaminen sille, että työntekijä tekee lyhennettyä päivää tai hakee sairauslomaa, oli konkreettinen johtajan toimi tilanteen helpottamiseksi. Myös työterveyshuollon palveluihin ohjaaminen ja niiden hyödyntäminen toivat tilanteeseen uutta näkökulmaa.

Työntekijän kokemus siitä, että hänen asiansa otetaan vakavasti ja siihen pyritään etsimään aktiivisesti ratkaisua, toi turvaa ja luottamusta. Johtaja saattoi varmistaa, että työntekijä todella hakeutui tarvitsemansa avun pariin, osallistumalla itse neuvotteluihin työterveyshuollon kanssa ja asettumalla työntekijän tueksi tämän niin toivoessa. Myötätunnon ilmauksia olivat tutkimuksessa myös työntekijälle osoitetut kortit, kuulumisten kysely sekä pienet muistamiset, kuten kukkakimput.

*”Työpaikalla keskustellaan sen, mitä pystytään, työt järjestellään sillä lailla, että jos on pakko olla töistä pois, niin sitten ollaan töistä pois. Totta kai siinä nyt käytetään maalaisjärkeä, että mikä on tilanne. Että jos jollain on koira kipeänä, niin silloin palkaton vapaa pitää ottaa, mutta sitten, jos menee sukulaisen hautajaisiin, niin sitten se taas on ihan eri juttu. Tai sitten jos sattuu töissä jotain, minkä takia pitää vaikka työterveyspsykologilla käydä. Ne on kaikki tuollaisia ihan eri tilanteita ja niihin pitää sit suhtautua eri tavalla. Nimenomaan jos yksityiselämässä on haasteita niin siihen on kaikki mahdolliset joustot, mitä työssä pystyy olemaan, niin se kyllä onnistuu.”*

*”Ja sen takia, mä haluan aina, et se aika varataan, koska mä, nyt kun mä keskustelen esimerkiks sun kanssa, mulla ei ole mitään muuta. Sä olet se nyt se ainut asia, mitä mulla on. Mä pyrin siihen, et tulee se tunne, että mun kanssa voi puhua ja myös se luottamus, että mä en puhu niistä asioista eteenpäin. Sit me voidaan miettiä, myös mietitään usein, et miten tää asia vois edetä sun omassa elämässä eteenpäin, et sä pystyisit tekeen työtä.”*

Työntekijän arvostaminen näkyi siinä, että johtaja kuunteli ja kannusti ja oli kiinnostunut työntekijän mielipiteistä, antoi työntekijälle vapautta toteuttaa omaa työ-

tään haluamallaan tavalla ja vastuuta työtehtävien hoidossa. Arvostamisen osoituksia olivat myös työn jälkeen pidettävät yhteiset illanvietot, laadukkaat ja ajantasaiset työvälineet sekä työterveys- ja työhyvinvointipalvelut. Terveysalan yrityksessä käytössä oleva rahallinen kannustinjärjestelmä sekä yrityksen luottokortin käyttö olivat taloudellisia arvostamisen osoituksia. Yhteiset lounaat rakensivat yhteishenkeä, mahdollistivat keskustelut myös muista kuin työasioista ja tutustuttivat työntekijöitä sekä esimiehiä toisiinsa. Mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja esittää toiveita omista kiinnostuksen kohteista olivat merkki arvostuksesta, samoin kuin työntekijöiden huomioiminen juhlapäivinä, joululahjat ja erikseen jokaiselle työntekijälle kirjoitetut syntymäpäivä- tai joulukortit. Kaikissa vastauksissa esiin tuli arjen kokemusten merkitys, kokemus siitä, että johtaja huomioi ja on kiinnostunut työntekijöiden asioista ja haluaa toimia heidän parhaakseen.

Myös sanallinen palaute työntekijälle oli tärkeä osa arvostusta. Palautteen annossa tärkeintä oli luottamus arvostukseen ja siihen, että johtaja tahtoi kehittää työntekijöidensä ammattitaitoa antamallaan palautteella. Palautteen puute työssä johtaa työmotivaation katoamiseen (Rasila & Pitkonen, 2010, s. 33). Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Joillekin tärkein motivaattori ovat ammatilliset saavutukset, joillekin vallantunne ja jotkut puolestaan motivoituvat yhteydestä toisiin. Tärkeää on työmotiivin ekologisuus eli se, millaista maailmaa kohti tämä motiivi vie. (Rasila & Pitkonen, 2010, s. 12–14.) Palvelevan johtajan pyrkimys kehittää työntekijöitään ammatillisesti ja mahdollistaa heidän inhimillinen kasvunsa on johtajan sisäisen motivaation lähtökohta (Hunter, 1998, s. 27). Selkeät rajat ja toisaalta näiden rajojen sisällä oleva vapaus toteuttaa työtä omalla tavallaan loivat työntekijöille tunteen siitä, että heitä arvostetaan ja heidän ammattitaitoonsa luotetaan.

*”Et esimerkiksi palaute, jonka oon saanu siis, että meidän työntekijöiltä on se, että meil on tosi hienoo olla töissä sen takii, et meil ne ihmiset saa tehdä työtä omalla tavallaan. Että heillä on tila ja vapaus tehdä sitä työtä... et niinku päästäs niihin ratkasuihin sillä tavalla, kun he itse katsoo parhaaksi. Ja se on must hieno palaute... eli se, et vaik ei sanallisesti aina sanois ihmisille: ”voi kun sä oot hyvä”... mut kun sä annat tilan ihmisille tehdä sitä työtä, niin se on arvos-*

*tuksen osotus, eikä koko ajan oo kyttäämässä, et miten sä teit tän, tai niinku. Se on eri juttu, et jos joskus työ ei suju, niin sit siihen tietysti puututaan, mut se on arvostusta sekin, et ei sen anna mennä.”*

Vapaus toteuttaa työtään oli mahdollista, jos työlle oli asetettu selkeät vähimmäisvaatimukset ja työntekijät kokivat olevan mahdollista pyytää apua tarvittaessa. Lähtökohta työn kehittämiseksi ja kiinnostuksen kohteiden toteuttamiselle oli se, että johtaja oli kiinnostunut työntekijöistään ja halusi tutustua heihin sekä otti selville heidän ammatilliset kiinnostuksen kohteensa ja tapansa tehdä työtä. Esimiehet kokivat kehityskeskustelut tärkeäksi lähteeksi ammatillisten kiinnostuksen kohteiden selvittämisessä, kun taas työntekijät kokivat tärkeäksi johtajan tutustumisen työntekijöihinsä kokonaisvaltaisesti. Tämä tapahtui työntekijöiden mielestä parhaiten arjen tilanteissa, kun johtaja oli läsnä työtilanteissa ja kahvipöytäkeskusteluissa ja rakensi itse aktiivisesti vuorovaikutuksellista suhdetta työntekijöidensä kanssa. Kun johtaja tunsu työntekijänsä, hän ehdotti erilaisia keinoja, rakensi aktiivisesti työyhteisön yhteistyötä sekä haastoi työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita myös työssä. Johtaja kannusti, rohkaisi mutta myös haastoi työntekijöitään aktiivisesti kokeilemaan uutta. Tärkeää oli johtajan tuki annettujen haasteiden edessä.

Työntekijät pyrkivät muokkaamaan työtä vähentääkseen kyllästymistä ja saadakseen sopivan määrän stimulaatiota työssään. Työn muokkaamisen rakenteellisia keinoja olivat erilaisten työtehtävien vaihtelu, oman ammattitaidon kehittäminen ja työn prosessien kehittäminen. Yhteisöllisiä muokkaamisen keinoja puolestaan olivat hakeutuminen työnohjaukseen, palautteen antaminen sekä sosiaalinen tuki. Työn haasteisiin liittyvä työn muokkaaminen puolestaan sisältää uusiin projekteihin osallistumisen vapaaehtoisesti, lisätehtävien pyytämisen tai kognitiivisen työroolin uudelleen rakentamisen. (Harju ja muut, 2018, s. 4.) Palveleva johtaja pyrkii auttamaan työntekijöitä käyttämään yksilöllisiä kykyjään ja ominaisuuksiaan työssä luomalla siihen otolliset olosuhteet ja poistamalla työn laadukkaan tekemisen rakenteelliset, sosiaaliset ja yksilötason esteet (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008, s. 165).

*”Mun pitää tunnistaakkin sitten mun tiimiin kuuluvien kiinnostuksen kohteet, vahvuudet ja sen pohjalta mä voin sitte jakaakkin niitä työtehtäviä.”*

*”Haluan haastaa... Mutta ei liikaa, ei liikaa niin, että joutuu paniikkivyöhykkeelle, vaan että joutuu siihen venymisvyöhykkeelle.”*

*”Siin on tämmönen vapauden ja vastuun ajatus, että meil on tietyt raamit, jotka on tinkimättömät periaatteet tai tinkimättömät arvot, joista ei tingitä, mut sit niiden sisällä tulee se vapaus toteuttaa sitä ja myös niinkun velvollisuus toteuttaa sitä.”*

Tässä tutkimuksessa johtaja oli tukena ja apuna uusien haasteiden edessä, mutta toimi myös aktiivisesti kehittääkseen työntekijöiden ammattiosaamista antamalla heille uusia tehtäviä ja vastuuta omien työtehtävien hoidossa.

## 6.2 Yhteistyö

Työyhteisön jäsenten toimiva keskinäinen yhteistyö on merkittävä osa työssä viihtymistä. Palveleva johtaja pyrkii kehittämään työyhteisön yhteistyötä ja lisäämään koko työyhteisön ammattitaidon kehittymistä. Toimivan tiimin rakentaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Tällöin johtaja miettii työyhteisön kokoonpanoa ja pyrkii rakentamaan siitä mahdollisimman monipuolisen ja löytämään eri tehtäviin henkilöt, joiden ammattitaito hyödyntää parhaiten tiimin kokoonpanoa. Työntekijän perehdyttäminen ja tutustuttaminen työyhteisöön on tärkeä osa johtajan roolia. Johtaja toimii yhteistyön rakentamisessa esimerkkinä siitä, millaista käytöstä työyhteisössä odotetaan. Oman esimerkkinsä avulla hän vaikuttaa siihen, miten suhde asiakkaisiin, työntekijöihin ja yhteistyötahoihin rakentuu.

Johtajan rooliin kuuluu myös selkeiden rajojen ja käyttäytymissääntöjen esille tuominen. Golemanin (1999, s. 201–202) mukaan empatia on toisiin vaikuttamisen ehto. Työntekijöiden tunteiden tunnistaminen ja eläytyminen heidän tilanteeseensa on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseksi. Yhteenkuuluvuuden tunne puoles-



taan helpottaa hänen mukaansa päätöksien toimeenpanoa ja toteutumista. Työntekijöiden yhteishengen luominen onnistuu vain olemalla läsnä ja osallistamalla heitä ja antamalla heille vapaus osallistua oman työnsä suunnitteluun.

Greenleafin (2002, s. 29–35) mukaan palveleva johtaja tarvitsee päätöksentekoonsa tulevaisuudennäkyä, joka syntyy hänen mukaansa intuitiivisesta kyvystä näyttää suuntaa vielä näkymättömään tulevaisuuteen. Palveleva johtaja viestii hänen mukaansa toiminnasta avoimesti ja pitää yllä avointa keskustelua ja tuo selkeästi esille myös työn sosiaalisten tilanteiden edellytykset.

*”Se on päätös. Ja se on johtamispäätös ja se on myös työyhteisöpäätös. Että mä haluan kohdata ihmiset näin ja mä haluan, et mun työntekijät kohtaa lapset ja perheet näin. Se pitää sanottaa ja se pitää niinku päättää ja kääntää ne aivot niinku siihen, että mä suhtaudun näin. Sit se alkaa muuttua niinku semmoseks luonnolliseksi. Eli siis tiimin rakentaminen on se olennainen. Rohkaseeminen ja mukaan kutsuminen ja: Tule mukaan! Että on kiva tulla töihin, et sanotaan, et: Terve, kiva kun tulit! Nää ei oo niinku itsestäänselviä asioita, vaan johtamisessa se pitää olla niin, että: Meillä toimitaan näin, meillä on tällöinen tapa. Sillon, kun minä johdan, meillä toimitaan näin. Meillä puhutaan näin, meillä kutsutaan mukaan, kohdataan, luodaan suhteita... Ja se käy suhteessa henkilökuntaan.”*

Haastateltavat kertoivat, miten johtaja rakentaa työyhteisön yhteistyötä miettimällä tiimin kokoa ja rakennetta, rakentamalla yhteisiä keskustelumahdollisuuksia sekä virallisesti vaikkapa tiimipalaverien muodossa. Lisäksi heidän mukaansa myös epävirallisilla yhteisillä kahvi- ja lounashetkillä ja virkistyspäivillä oli merkitystä yhteishengen luomisessa. Terveyspalveluyrityksessä työntekijät tekivät varsin itsenäisesti työtään kentällä ja yhteisen viikkopalaverin merkitys korostui yhteistyön rakentamisen kannalta. Päiväkodissa puolestaan yhteistyö on päivittäistä ja koko työn toteutumisen kannalta keskeisessä roolissa oli tiimin toimiva vuorovaikutus. Sosiaalialan järjestössä työntekijöiden eri taustoja oli käytetty vahvuutena työyhteisön rakentamisessa ja työn eri osa-alueiden ja verkostojen laaja-alaisessa hyödyntämisessä. Toisten työhön tutustuminen tarjosi mahdollisuuden perehtyä toisen ammattitaitoon ja työtehtäviin. Kun toisen työtehtävät olivat tuttuja, oli helpompi pyytää apua hänen osaamisaluettaan koskevissa

asioissa. Kokemus siitä, että työskentelemme samankaltaisissa tehtävissä, ja kokemus työn yhteisestä päämäärästä lisäävät Worlinen ja Duttonin (2017, s. 137) mukaan empatiaa ja kiinnostusta toisia kohtaan. Myös pienet mentorointiryhmät ja tiimit lisäsivät heidän mukaansa myötätunnon kokemista toisia kohtaan, koska niiden avulla työyhteisöön identifioituminen oli helpompaa ja ne lisäsivät oman työn merkityksellisyyden kokemista ja mahdollistivat vertaisoppimisen.

Tässä tutkimuksessa johtajan keinoihin yhteistyön lisäämiseksi kuuluivat työtehtävien vaihtaminen vaikkapa vain päiväksi työyhteisössä, yhteistyöprojekteihin kannustaminen, työyhteisön mentorointiryhmien luominen ja ohjaaminen avun pyytämiseen kollegiaalisesti. Johtaja kannusti yhteistyöhön ja ehdotti uusien projektien käynnistyessä yhteistyötä eri työntekijöille. Tutkimusten mukaan tunnemme helpommin myötätuntoa tuttuja kohtaan (Seppänen ja muut, 2017, s. 39). Tiimityössä koko tiimin yhteistyö, vuorovaikutus ja dynamiikka ovat yksilöllisiä ominaisuuksia tärkeämpiä (Juntunen ja muut, 2017, s. 106).

*”Yhteistapaamisissa tehdään ihan aktiivisesti tällästä, että tehdään toisten työtä näkyväksi eli meilläkin eri toimipisteissä tehdään erilaista työtä. Käydään eri tapaamisissa läpi sitä, että mitä niissä yksiköissä tehdään että jokainen ymmärtäisi, mitä siellä arjessa tapahtuu ja mitä se tarkoittaa ja mitä hyötyä siitä on ja ymmärtäisi sitä toisten tekemää työtä.”*

*”Varmaan ihan yks tekijä siinä on se ihan mun oma esimerkkikin sitten. Ja siinä tärkeätä on myös aina pitää kiinni siitä kunnioittavasta ja arvostavasta käytäytymisestä toisiamme kohtaan.”*

*”Meil aika paljon sekoitetaan pakkaa, et lähetetään semmosia erilaisia kokoonpanoja.”*

Johtaja loi esimerkillään ja myös sanottamalla ääneen raamit työpaikalla toivotulle käytökselle ja puhetavalle. Toisten mielipiteiden ja näkemysten kuuntelemiseen johtajien apukeinoina olivat yhdessä ideoinnit, työnohjaukset ja dialogiringit. Tärkeää yhteisissä tapaamisissa on myös jakaa kokemuksia ja tunteita juuri tässä työyhteisössä toimimisesta. Dialogiringissä jokainen sai puhua ennalta määritellyn ajan toisten kuunnellessa,

ja kertoa sai myös omista tunteistaan ja työelämän ulkopuolisista asioista. Worline ja Dutton (2010, s. 153) toteavat, että eri kokemusten kuuleminen samasta asiasta edistää myötätuntoista kohtaamista ja avaa uusia näkökulmia. Johtajan halu luoda aito suhde työntekijöihinsä, kunnioittava sekä rohkaiseva ja kannustava asenne ovat luomassa edellytyksiä saada aikaan rakentavaa yhteistyötä jäsenten välillä. Johtaja rakentaa käyttäytymisellään työyhteisöä ja sen keskinäistä vuorovaikutusta.

Johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen on valinta, jonka koettiin kuuluvan johtajan rooliin. Johtaja toivottaa työntekijälle pikaista paranemista tämän sairastuttua, koska hän valitsee itse myötätuntoisen käyttäytymisen työntekijöitä kohtaan. Työtehtävät tulivat tehtyä samalla, kun johtaja rakensi aktiivisesti ihmisten välisiä suhteita (Hunter, 1988, s. 39–41). Henkilöstön mielipiteen tuli myös todella vaikuttaa päätöksentekoon, jotta yhteistyö olisi aitoa ja henkilöstö kokisi mielipiteillään olevan todellista merkitystä.

### **6.2.1 Ristiriitatilanteet ja virheistä oppiminen**

Ristiriitatilanteissa myötätunto ilmeni johtajan pyrkimyksenä keskustella, kuunnella eri näkökulmia ja auttaa työntekijöitä tunnistamaan tilanteet, joissa he voivat itse ratkaista osan ristiriidoista neuvottelemalla. Johtaja antoi jokaiselle mahdollisuuden kertoa oma näkemysnsä asiasta, ja ratkaisuja etsittiin yhdessä. Tunteiden ja asioiden erottelukyky oli tärkeää. Lisäksi johtajan tunteiden ja käyttäytymisen tuli olla sopusoinnussa keskenään luottamuksen ja kunnioituksen rakentamiseksi (vrt. Hunter, 1998, s. 49). Myös se, että johtaja asetti rajat tietyn pisteen jälkeen, ja tilanteessa eteenpäin meneminen kuuluivat johtajan rooliin. Johtajan tuli tunnistaa, milloin asiassa pitää mennä eteenpäin tai milloin omat ratkaisukeinot tilanteeseen eivät tuottaneet tulosta ja tarvittiin esimerkiksi työterveyshuollon apua. Ristiriitatilanteissa johtajan myötätunto oli yhteistyön rakentamista eri osapuolien välille. Myötätunnon avulla johtaja pystyi ymmärtämään paitsi eri osapuolten näkökulmat myös heidän tarpeensa ja pelkonsa (vrt. Goleman, 2007, s. 212). Palveleva johtaja pyrkii löytämään haastaviin tilanteisiin ratkaisuja luottamukselli-

sessä yhteistyössä eri osapuolien kanssa avoimesti. Hänen tunneilmaisunsa on aitoa, ja hän ymmärtää asioiden tärkeysjärjestyksen ja asioiden väliset suhteet.

*”Sillon se menee niin, ainakin omalt osalta, et jos sanoo näin, niin ensin on koitettu selvittää sitä keskenämme ja jos ei se onnistu, ni sit pyydetään se esimies mukaan ja sit semmosen hyvin matalan kynnyksen kautta ruvetaan sitä asiaa selvittämään.”*

*”Jos joskus tarvii sanoo, et: Nyt riittää, ei enää näin voi jatkaa. Sit pitää jossain olla tiukka ja jossain pitää viheltää se peli poikki ja siin voi joku pahottaa miensä hetkellisesti mutta johtajuus on sitä myös et sit pitää osata nähdä se tilanne.”*

Avoin ja myönteinen ilmapiiri ja luottamus johtajaan näkyivät vastaajien tavassa suhtautua omiin virheisiin. Haastateltavat kokivat, että virheistä uskalsi kertoa sellaisessa ilmapiirissä, jossa niistä ei rangaista. Tällöin virheistä saattoi heidän mukaansa myös oppia. Ratkaisevia olivat johtajan suhtautuminen ja se, millä lailla tehtyjä virheitä käytiin läpi. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että tilanteeseen ei liittynyt nöyryytystä tai työntekijän väheksyntää. Mikäli virhe oli sellainen, että se oli syytä käydä koko työyhteisössä läpi, tuli tämä tehdä siten, että työntekijä ei kokenut tilannetta nöyryyttäväksi tai häpeälliseksi. Haastateltavat kokivat tärkeäksi myös virheiden läpikäymisessä sen pohittamisen, miten vastaavalta virheeltä vältyttäisiin tulevaisuudessa. Jotkin virheistä olivat vakavia ja kohdistuivat henkeen ja terveyteen, jolloin koko työyhteisön tuli käydä läpi tilanne ja miettiä yhdessä ratkaisua ongelmaan. Johtajan tuli huolehtia turvallisuudesta ilmapiiristä tilanteessa, jossa näitä virheitä käytiin läpi, ja myös tunnistaa ne tilanteet, joissa johtajan puuttumista tarvitaan ja joissa työntekijä osasi ratkaista itse virheensä. Merkittävää oli myös, toistuiko virhe usein vai oliko kyse yksittäisestä tapahtumasta. Myötätunto ilmeni haastateltavien mielestä asenteessa, jolla johtaja suhtautui virheisiin eli näki ne inhimillisinä erehdyksinä eikä suinkaan osoituksena työntekijän laiskudesta tai välinpitämättömyydestä.

*”Virheet on inhimillisiä ja kaikki me niitä tehään... Et sit samalla kun mallittaa sitä toivottua suoriutumista, niin sillä tavalla ne useesti oikeneekin.”*

*”Virheet on oppimiskokemuksia.”*

*”Koska itsekkin tekee virheitä... Kun yks sormi osoittaa tuonne, niin kaks osoittaa itseän... Se on semmonen hyvä ohjenuora, jota ehkä kannattaa noudattaa.”*

Myös johtajan suhtautuminen omiin virheisiinsä toimi muille esimerkkinä asennoitumisesta virheisiin. Seppälä (2017, s. 187–188) määrittelee itsemyötätunnon osaksi juuri rakentavan suhtautumisen virheisiin, niiden näkemisen oppimiskokemuksina. Inhimilliseen elämään kuuluu virheiden tekeminen, ja kun johtaja myönsi myös omat virheensä, toi hän oman haavoittuvaisuutensa ja erehtyväisyytensä työyhteisön tietoon. Osoittamalla myötätuntoa itseään kohtaan johtaja rakensi työyhteisöön kulttuuria, jossa virheet nähtiin mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä.

### **6.2.2 Työajan käyttö**

Todaro-Franceschi (2013, s. 20–22) määrittelee huolenpidon suhteeksi jonkun tai jonkin elollisen kanssa. Sosiaali- ja terveysalalla hoiva ja huolenpito ovat työn lähtökohta. Pienet teot, joilla osoitamme hoivaa ja huolenpitoa sekä työyhteisössä että suhteessa asiakkaisiin, voivat saada aikaan suuria muutoksia työyhteisön sisällä ja siten lisätä työhyvinvointia. Lilius (2012, s. 569–571) toteaa myötätuntoisen hoivan edellyttävän ammatillisen taitotiedon lisäksi myös vastauksen sopeuttamista asiakkaan tarpeisiin. Hänen mukaansa toinen vaatimus myötätuntoiselle vastaamiselle on kyky käyttää itsetuntemusta tunteiden hallintaan. Työsuunnittelu voi hänen mukaansa toimia motivoivana tekijänä itse työssä ja ennaltaehkäistä työuupumusta. Vapaa-ajan merkitystä väheksymättä hän toteaa, miten myös haasteelliset ja kognitiivista suoriutumista vaativat tehtävät saattavat voimaannuttaa työntekijää, mikäli niiden avulla saa tunteen edistymisestä tai haasteen voittamisesta. Työ, joka voi uuvuttaa, voi siis myös virkistää. Myös työssä olevat pienet tauot, kuten ruoka- ja kahvitauot, voivat virkistää ja palauttaa työpäivän aikana ja siten ennaltaehkäistä työuupumusta.

Haastateltavat toivat esiin johtajan roolin siinä, miten työajan käyttöön suhtaudutaan joustavasti. Haastateltavat kokivat kahvi- ja lounashetket ja pienet mikrotauot töistä virkistäviksi, mikäli *”kahvihuoneessa kuului iloinen pulputus muustakin kuin työasioista”*. Johtaja saattoi osallistua itsekin keskusteluun, ja hän loi ilmapiirin, jossa työpaikalla sai keskustella myös muista kuin työasioista.

Todaro-Franceschi (2013, s. 19) huomioi, miten työyhteisöt ovat jatkuvasti osa maailmanlaajuista muutosta, halusivat ne tai eivät. Myötätuntoinen asennoituminen työntekijöihin voi saada aikaan perhosefektin kaltaisen muutoksen koko työyhteisöön, asiakas- ja yhteistyökumppanuussuhteisiin sekä laajemmaltikin koko yhteiskuntaan (vrt. Seppälä, 2017, s. 217–218). Kun työntekijät kokivat, että he saivat tuoda esiin virheensä ja mielipiteensä, he kokivat psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus puolestaan lisäsi menestymistä työssä. Psykologisen turvallisuuden kokemus edellyttää työyhteisön jäseniltä luottamusta ja myötätuntoa toisia kohtaan (Juntunen ja muut, 2017, s. 106). Luottamus rakentui haastateltavien mielestä pienistä teoista ja kokemuksesta, että työtä sai tehdä vapaasti ja esimies luotti työntekijän ammattitaitoon, mutta oli valmiina auttamaan tarvittaessa.

Johtajan oma kokemusmaailma ja eletty elämä näkyy asennoitumisina poissaoloihin sekä henkilökohtaisen elämän haasteisiin suhtautumisessa. Työn merkityksellisyyteen kuuluvat itse työ, itsetunto sekä tunne tasapainosta. Itsetuntemuksen osana on sen ymmärtäminen, miten oma toiminta vaikuttaa muihin. Johtajan itsetuntemus, omien kokemusten, arvojen, tunteiden ja motiivien aktiivinen reflektointi on osa johtajan ammattitaitoa. Työ on osa elämää, ja merkityksellisyyden kokemus syntyy elämän kokonaisuudesta (Juntunen ja muut, 2017, s. 109). Myötätuntoinen johtaja on kiinnostunut siitä, mikä työntekijöille on merkityksellistä, ja haluaa aktiivisesti yhteistyön avulla luoda kyseisen työn merkityksellisyyden elementit (Juntunen ja muut, 2017, s. 118). Työn merkityksellisyyden kokemus tarjosi tunteen yhteenkuuluvuudesta, oman paikan löytymisestä (Lip-Wiersma & Morris, 2011, s. 29).

*”Et antaa sellasta vapautta ja luottoa ja sitä myötä on sitte oikeesti tässä vuosien varrella alkanu tuntuu, et kuuluu jonnekin, johonkin työyhteisöön tai on vähän niinkun lainausmerkeissä ’tärkeä osa.’”*

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä sekä johtajista kertoi myötätuntoisen kuuntelemisen ja kohtaamisen työpaikalla rakentuvan aidolle, läsnä olevalle kohtaamiselle. Kohtaamisen edellytyksenä oli pysähtyminen asian äärelle, ajan ja tilan antaminen ja aito kuunteleminen. Sekä työntekijöiden että johtajien käsitykset myötätuntoisesta kuuntelemisesta ja kohtaamisesta sisälsivät näkemyksen siitä, että työntekijän asian äärelle pysähtytään, häntä kuunnellaan aktiivisesti ja keskustelu on vastavuoroista ja kunnioittavaa.

### **6.3 Myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen työpaikalla**

Myötätuntoinen johtaja toi haastateltavien mielestä myötätuntoa työpaikalle omalla esimerkillään. Kun johtaja tunsu työntekijät, antoi heille aikaansa ja osoitti luottamuksensa antamalla heidän kokeilla siipiään, osoitti hän samalla, millaista käyttäytymistä työpaikalla toivotaan. Oman käyttäytymisen malli ja se, miten johtaja ohjeistaa lähiesimiehiä ja muuta henkilökuntaa toimimaan henkilökunnan kanssa, ovat suoria keinoja vaikuttaa myötätunnon lisääntymiseen työyhteisössä. Johtajan suhtautuminen virheisiin oppimiskokemuksina loi työpaikalle ilmapiiriä, jossa erehtyminen ja inhimillisyys oli sallittua.

Worline ja Dutton (2017, s. 178–179) korostavat johtajan olevan organisaatiossa legitimoitun toiminnan tärkeimpiä roolimalleja määritelleessään organisaatiossa hyväksytyt, arvostetun ja toivottavan käyttäytymisen ja toiminnan. Kiinnittämällä huomioita muutoin vaiettuun kärsimykseen ja vastaamalla siihen myötätuntoisesti johtajalla on mahdollisuus suoraan vaikuttaa organisaatiossa ilmenevään myötätuntoon (emt. 2017, s. 179). Myös työyhteisön säännöt ja normit kertovat työyhteisön jäsenille, miten kär-

simykseen ja myötätuntoon juuri tässä työyhteisössä suhtaudutaan (Rajala, Lipponen, Pursi & Abdulhamed, 2017, s. 173).

Myötätunnon sanoittaminen ja näkyväksi tekeminen olivat selkeitä ohjeita ja toimivat esimerkkinä siitä, millaista käyttäytymistä työpaikalla toivottiin. Kun tiimissä kaikki tunsivat toisensa ja toistensa toimenkuvat, lisääntyi myös myötätuntoinen toiminta, kuten toinen toistensa auttaminen työtehtävissä. Tutkimusten mukaan näin onkin, tuttuja kohtaan on helpompi tunkea empatiaa (Seppänen ja muut, 2017, s. 39). Yhteisessä toiminnassa tutustuminen oli luontevaa, ja tuntemisen kautta syntyi myös motivaatio auttaa toista. Pienet hetket kahvikoneen äärellä, jolloin puhuttiin muutakin kuin työasioita, loivat yhteistä kokemuspohjaa, joissa jokainen sai olla läsnä omana itsenään. Luottamuksellisessa ilmapiirissä pystyi kertomaan myös yksityiselämän haastavia asioita ja saamaan niihin uusia näkökulmia. Johtajan luottamus työntekijöihinsä näkyi siinä, että työntekijöiden luonnolliselle kanssakäymiselle oli mahdollisuus ja johtaja saattoi olla mukana näissä epävirallisissa hetkissä luontevasti.

Tutkimuksen johtajista suurin osa kertoi myös työnohjauksen merkityksestä työyhteisön yhteistyön edistämiseksi. Työnohjaus oli turvallinen ympäristö, jossa erilaisia työyhteisön asioita sai tuoda esiin ja jossa ammattimainen työnohjaaja auttoi tuomalla ulkopuolisen näkökulman tilanteeseen.

*"Ihmiset tietää, et mulle on tärkeä, et niil on hyvä olla meil töissä... Kyl mä sen viestinkin totta kai annan ihmisille."*

*"Se, miten mä kohtelen muita, lisää sitä, mitä mun ympärilläni tapahtuu."*

*"Päätöksillä, jotka ohjaa yrityksen yleistä toimintakulttuuria, niin sillä voidaan sitä myötätuntoa lisätä."*

*"Just sitä et oppii sil lailla tuntemaan toisiaan, et on se luottamus."*

*"Mä edustan firmaa ja sillä vahvistan sitä toivottua käyttäytymistä."*



Se, että toisen oppii tuntemaan yhteisessä tekemisessä, vähentää vierautta ja lisää yhteisymmärrystä sekä myötätuntoa toisia kohtaan. Myös toisen työtehtävien tunteminen mahdollisti avun pyytämisen ja lisäsi tunnetta siitä, että työpaikalla kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi. Kun työntekijät huomaavat johtajan sitoutumisen, auttamisen ja kannustamisen heitä kohtaan, alkavat he myös todennäköisemmin toistaa samanlaista käyttäytymistä kollegojaan kohtaan (Karakas & Sarigolly, 2013, s. 668).

Lilius (2012, s. 581) toteaa, että vuorovaikutuksen laatu ja lopputulema sekä tehtävän luonne ovat yhteydessä siihen, virkistääkö vuorovaikutus vai uuvuttaako se. Positiivisten tunteiden ilmaisun on todettu hänen mukaansa tarttuvan. Henkilökohtaisten ja tiimin saavutusten huomioiminen lisäsi positiivisten tunteiden ilmaisua työyhteisössä. Johtajan antama positiivinen palaute yhteisistä onnistumisista ja hyvästä yhteistyöstä oli haastateltaville tärkeää, ja he kokivat sen vaikuttavan myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin. Kun haastateltavat olivat saaneet johtajalta hyvää palautetta onnistumisestaan ja keskinäisestä yhteistyöstään, oli heidän myös helpompi antaa sitä toisilleen. Johtaja kannusti yrittämään yhteistyötä eikä rangaissut epäonnistumisista vaan suhtautui niihin oppimiskokemuksina. *”Voit niinku yrittää tehdä yhdessä ja sit sanoo, ettei tää homma toiminu ja sit mietitään yhdessä, miten se vois toimii.”*

Myötätunnon lisäämisen keinoina haastateltavat toivat esiin johtajan läsnäolon, tarvittavan tuen saamisen, yhteishengen luomisen ja arvostuksen sekä kiitoksen antamisen. Myötätuntoa lisäsivät haastateltujen mukaan myös vapaus työtehtävien hoidossa, myötätuntoinen suhtautuminen työntekijän elämän haasteisiin sekä työn että yksityiselämän osalta ja mahdollisuus joustaa työtehtävissä elämäntilanteen mukaan. Avainsana oli luottamus, jonka haastateltavat kokivat olevan keskeistä suhteessa johtajaan. Kun johtaja luotti työntekijöihin, luottamus toimi myös vastavuoroisesti ja työntekijät kokivat itsensä arvostetuiksi ja luottivat esimiehen haluun toimia heidän parhaakseen. *”Kyllä se niin on, et jos myötätuntoa aattelee, niin kaikkihan on sitä luottamusta, et me ollaan täällä toisiamme varten ja yhdessä saadaan tää homma rullaan.”*

Worline ja Dutton (2017, s. 436–444) toteavat johtajien voivan vaikuttaa työpaikalla ilmenevään myötätuntoon vuorovaikutuksella työntekijöiden kanssa sekä muovaamalla työn kontekstia. Johtajat vaikuttavat myötätunnon ilmenemiseen organisaatiossa usealla eri tapaa. Jotta myötätuntoa ilmenee, tulee organisaatiossa työskentelevien ensin huomata kärsimys ja ymmärtää sitä. Se, millaisen merkityksen kärsimys saa, vaikuttaa myös siihen, miten siihen vastataan, ja johtajalla on suuri vaikutus siihen, miten kärsimyksen saa tuoda esiin ja millä tavalla esiin tuotuun kärsimykseen vastataan. Johtajan oma tahto ja kyky tuoda esiin oma kärsimyksensä vaikuttaa merkittävästi siihen, miten kärsimystä työpaikalla ilmaistiin.

## 7 Yhteenveto

Tässä luvussa esittelen vielä sekä tutkimukseni keskeiset tulokset lyhyesti että laatimani myötätuntoisen johtamisen ulottuvuuksia kuvaavan mallin (kuvio 6). Mallin tarkoitus ei ole olla tyhjentävä kuvaus siitä, mitä myötätunto on johtamisessa, vaan toimia pikemminkin koosteena tämän tutkimuksen haastattelujen tuloksista yhdistettynä palvelevan johtamisen viitekehykseen. Tutkimustulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä, mutta niiden avulla voi saada käsityksen siitä, mitä johtajan myötätunto on palvelevan johtamisen viitekehyksessä. Toisen tilanteen tunnistaminen, siihen eläytyminen ja sopivan keinon löytäminen tilanteen helpottamiseksi ovat myötätunnossa keskeisiä.

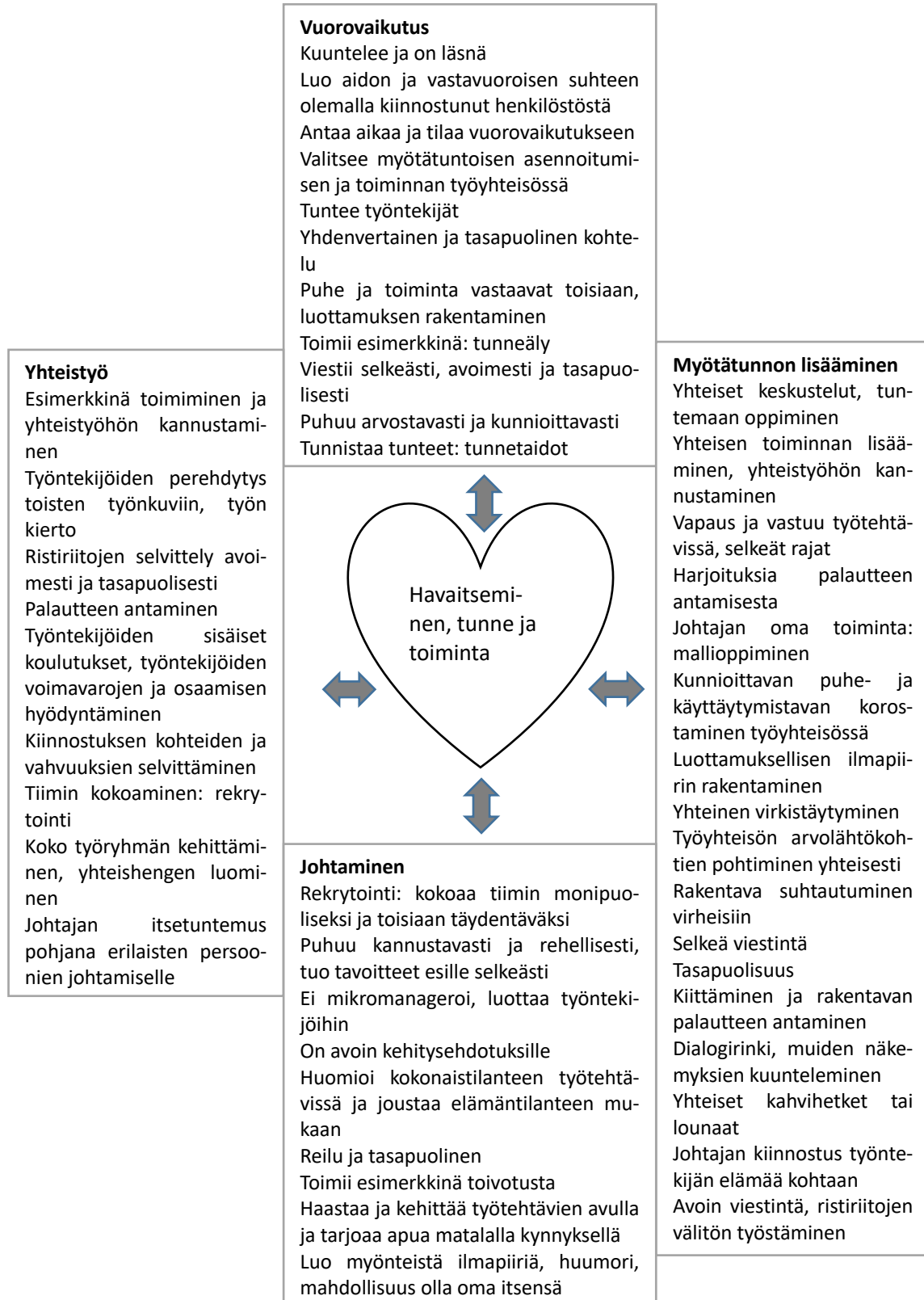
Myötätuntoisen kohtaamisen ytimessä oli haastateltujen mukaan aito kiinnostus työntekijän esille tuomaan asiaan, läsnä oleva kuunteleminen, tunteiden hyväksyminen ja toiminta tilanteen helpottamiseksi. Läsnä oleva kuunteleminen tarkoitti johtajien ja työntekijöiden mielestä keskittymistä, puhelinten ja muiden häiriötekijöiden sammuttamista, sopivan rauhallisen tilan löytämistä keskustelulle sekä kiireetöntä keskustelua. Työn vähimmäisvaatimukset olivat haastateltujen mukaan ne, jotka määrittivät myötätunnon rajat, ja kyseisten rajojen tuli olla selkeästi ja tasapuolisesti ilmaistu. Tuen tarve oli yksilöllistä, ja johtajan tehtävä oli käydä läpi erilaisia keinoja haastavaan tilanteeseen yhdessä työntekijän kanssa. Sekä johtajat että työntekijät korostivat annettavan tuen tärkeyttä; työntekijä ei saanut jäädä yksin pulmansa kanssa, vaan hänen tilanteeseensa tuli yhdessä etsiä ratkaisua kokonaisvaltaisesti. Luottamus rakentui haastateltujen mielestä aidolle läsnäololle ja puheen, arvojen ja toiminnan vastaavuudelle.

Se, että johtaja tunnisti omat tunteensa ja ymmärsi toisten tunteita, oli haastateltujen mielestä tärkeää työn ilmapiirin kannalta. Tunnetasolla etäinen johtaja saattoi toimia heidän mukaansa johtajan roolista käsin, mutta aidon ihmissuhteen rakentamisessa haastatellut toivat esiin tunteiden ymmärtämisen ja tulkitsemisen taidon. Työtehtävien uudelleen järjestely haastavassa elämäntilanteessa antoi työntekijälle ikään kuin luvan työn ulkopuoliselle elämälle ja mahdollisti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen.

Myötätuntoinen toiminta heijasti johtajan tunnetaitoja ja kykyä ymmärtää tunteita ja rakensi myönteistä vuorovaikutusta. Johtajan oma elämäkokemus ja tunteiden erotteilykyky mahdollistivat tunteiden käsittelyn, mutta ei niihin hukkumisen. Johtajan ei tullut liikaa samaistua työntekijän kärsimykseen, mutta ei myöskään liikaa etäännyttää itseään siitä, kertoivat haastatellut.

Yksilöllisyys sekä tunteisiin vastaamisessa että myötätunnon ilmaisun tavassa oli johtajan rakentaman ihmissuhteen perusedellytyksiä. Haastatellut kertoivat, kuinka tärkeää johtajan oli tuntea alaisensa, jotta hän pystyi auttamaan työntekijää oikealla tavalla. Siinä missä joillekin työntekijöille itse työn tekeminen toimi eräänlaisena terapiana, toiset eivät kyenneet töihin haastavassa elämäntilanteessa lainkaan. Johtajan tarjoama apu saattoi myös haastateltujen mielestä olla liiallista tai tilanteeseen sopimatonta. Johtajien mukaan tilanne oli haastava, toisaalta oli huomioitava työn vähimmäisvaatimukset ja koko työyhteisön sujuminen ja samanaikaisesti pyrittävä auttamaan haastavassa elämäntilanteessa olevaa työntekijää. Organisaation taloudelliset edellytykset määrittivät myös johtajan mahdollisuuksia myötätuntoiseen toimintaan. Jos organisaatiossa yhden henkilön poissaolo ei aiheuttanut työpaikalle mittavaa työn uudelleenjärjestelyä, oli johtajan helpompi joustaa. Myös mahdollisuus hyödyntää muuta tukea, kuten esimerkiksi työhönohjausta ja työterveyshuoltoa, oli paljolti kiinni organisaation taloudellisista resursseista.

Haastatellut kertoivat työyhteisön yhteistyön rakentuvan toisten työntekijöiden ja heidän toimenkuviansa tuntemiselle. Haastatellut johtajat kertoivat tiimin rakentamisen lähtevän rekrytoinnista, kun johtaja pyrki kokoamaan mahdollisimman monipuolisen tiimin, jonka jäsenet täydentävät toisiaan. Johtaja toimi työntekijöiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen katalysaattorina kehottaen työntekijöitä kysymään neuvoa toisiltaan ja rakentaen työyhteisöön työntekijöiden vuorovaikutuskanavia sekä yhteisten työprojektien avulla. Seuraavassa kuviossa 6 on haastattelujen keskeisimmät tulokset eri osa-alueilta tiivistetyssä muodossa.



**Kuvio 6.** Myötätuntoisen johtamisen osa-alueet ja myötätunnon lisääminen.

Johtajan oli tärkeää haastateltujen mielestä tunnistaa, milloin hänen tuli auttaa ristiriitojen selvittelyssä ja milloin hän luotti työntekijöiden omaan kykyyn ratkoa ristiriidat keskinäisen yhteistyön avulla. Ristiriitatilanteessa tärkeää oli saada tarvittaessa johtajan apua ja tukea, mikäli tilanne ei ratkennut omin voimin. Johtajan tasapuolisuus ja selkeä viestintä ristiriitatilanteissa edesauttoivat niiden ratkeamista.

Johtaja edisti työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä ja inhimillistä kasvua kannustamalla ja rohkaisemalla työntekijöitä uusien työtehtävien edessä sekä tarjoamalla tukeaan. Lisäksi hän kehitti työntekijöiden ammattitaitoa antamalla mahdollisuuksia kouluttautumiseen sekä selvittämällä työntekijöiden ammatillisen kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet. Toisaalta hän myös haastoi kehittymään antamalla lisää vastuuta uusina työtehtävinä. Vapaus työtehtävien hoidossa oli haastateltujen mielestä tärkeä osoitus ammattitaitoon luottamisesta ja piti yllä työmotivaatiota. Virheiden ymmärtäminen ja halu oppia ja kehittyä niiden antaman informaation pohjalta edesauttoivat halua innonvoida ja ehkäisivät häpeän tunnetta ja salailua. Virheistä oli mahdollista oppia, mikäli johtaja ymmärsi inhimilliseen toimintaan aina sisältyvän mahdollisuuden virheisiin ja pyrki virheistä saadun informaation avulla pikemminkin kehittämään toimintaa kuin etsimään syyllisiä tai syyllistämään yksittäistä työntekijää.

Myötätunnon lisäämisessä haastatellut kertoivat tärkeäksi työpaikan kunnioittavan keskustelukulttuurin, selkeiden toiminnan arvojen ilmaisemisen sekä verbaalisesti että toimimalla näiden arvojen mukaisesti ja pienten myötätuntoisten eleiden tärkeyden. Myötätunto lähti pienistä eleistä, kuten kahvin keittämisestä valmiiksi, kuulumisten kyselemisestä työyhteisössä sekä virheiden sallimisesta. Myös hyväntahtoinen huumori oli haastateltujen mielestä sosiaalista liimaa, joka satoi työntekijöitä keskenään yhteen ja rakensi työyhteisöstä miellyttävän.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten johtajan myötätunto ilmenee työyhteisössä ja miten myötätuntoa voi lisätä työpaikoilla. Tutkimuksessa johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joita olivat läsnäolo ja kohtaaminen, omien ja muiden työsuoritusten kehittäminen, yhteistyö, palveluالتتius sekä myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen. Teemahaastattelujen pohjalta laadittiin myötätuntoisen johtajan malli. Mallin tarkoituksena oli koota yhteen johtajan toiminnan eri osa-alueita, joilla myötätunto ilmenee työyhteisössä, sekä keinoja, joilla myötätuntoa voi lisätä työyhteisössä. Lisäksi tutkittiin, millaisia vaikutuksia koetulla myötätunnolla on työyhteisössä.

Haastatteluaineistossa myötätuntoisen johtamisen ydin oli johtajan jokaiseen työntekijään luoma henkilökohtainen suhde. Tämän suhteen ytimessä oli henkilön henkilökohtaisten ja ammatillisten ominaisuuksien tunteminen ja kunnioittavan, tasavertaisen suhteen rakentaminen jokaisen työntekijän kanssa. Juutin (2005, s. 49–52) mukaan hyvä johtaja on palvelutehtävässä, jonka hän on saanut kunniatehtäväkseen. Tämän kunniatehtävän toteuttaminen perustuu henkilöiden voimavarojen kehittämiseen ja kokemusten muokkaamiseen.

Greenleaf (2002) puolestaan korostaa johtajan paitsi kehittävän ammatillista osaamista myös tukevan työntekijöiden inhimillistä kasvua. Haastattelujen perusteella myötätuntoisen johtajan ihmissuhteen rakentaminen perustui aitoon läsnäoloon ja kuuntelemiseen. Näiden kohtaamisten aikana johtaja oli täysin läsnä, ja muut häiriötekijät, kuten puhelimet ja sähköposti, oli sammutettu. Luottamus rakentui kuulluksi tulemisesta, siitä, että johtaja huolehti työntekijän asialle riittävän ajan, paikan ja tilan. Tällä tavalla hän osoitti pitävänsä työntekijää ja hänen esille tuomiaan asioita tärkeinä ja pyrkivänsä löytämään niihin ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa.

Työntekijöiden tuntemisessa sekä työntekijät että johtajat korostivat epävirallisten hetkien, kuten kahvihetkien, lounaiden ja virkistyspäivien osuutta. Johtajien mielestä työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tulivat esille kehityskeskusteluissa, kun taas työntekijöistä kehityskeskustelut ammatillisten kiinnostuksen kohteiden selvittämiseksi mainitsi vain yksi haastateltava. Myötätuntoinen johtaja rakentaa tiimiä, jonka jäsenet auttavat toinen toistaan menestymään ja samalla kehittymään ihmisenä. Hyvä itsetuntemus mahdollisti myös johtajan omien tunteiden ja toimintatapojen aktiivisen reflektoinnin ja edesauttoi myönteisen vuorovaikutussuhteen kehittymistä erilaisien ihmisten kanssa. Itsetuntemuksen avulla myötätuntoinen johtaja pystyi hahmottamaan oman toimintansa osana kokonaisuutta ja siten arvioimaan toimintansa ja käyttäytymisensä vaikutuksia koko työyhteisöön. Samalla johtaja loi esimerkillään ympärilleen ilmapiiriä, jossa erehtyminen ja epäonnistuminen on sallittu ja jossa kannustamisella ja rohkaisemisella rakennettiin työyhteisön hyvää työilmapiiriä.

Johtajan hyvä itsetuntemus ja tunnetaidot loivat pohjan työyhteisölle, jossa ihminen sai olla aidosti kokonainen, erehtyä ja onnistua, surra ja iloita. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa toiminnan tarkoitus on hoitaa, tukea ja auttaa erilaisissa tilanteissa olevia ihmisiä, kuuluu myötätunto ikään kuin luonnostaan toiminnan tarkoitukseen. Johtamisen osalta johtajan ihmiskäsitys, arvot ja niiden ilmaiseminen toiminnassa ovat jatkuvassa vuoropuhelussa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Worline ja Dutton (2017, s. 173–175) korostavat, miten organisaation koko vaikuttaa suoraan siihen, miten johtajalla on mahdollisuus olla suorassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Heidän mukaansa suuressa organisaatiossa tärkeää on ilmaista myötätuntoisen käyttäytymisen olevan osa yrityksen arvomaailmaa. Jos yrityksen arvoksi on mainittu myötätunto, tulee johtajan punnita, miten se ilmenee toiminnassa ja suhtautumisessa asiakkaisiin, työntekijöihin ja yhteistyökumppaneihin. Inhimillisyyden kokemus lähtee johtajan omasta suhtautumisesta virheisiin ja yhteishengen rakentamisesta (emt. 2017, s. 175.)



Russell (2001, s. 81) korostaa johtajan henkilökohtaisten arvojen, kuten luottamuksen, kunnioituksen ja työntekijöiden voimaannuttamisen, heijastuvan organisaation arvoihin. Johtajan myötätunnon ilmeneminen työyhteisössä perustuu siihen, että johtajan arvomaailma rakentuu kunnioittamiseen, arvostamiseen ja myötätuntoon. Nämä arvot ilmenevät käytännössä siinä, miten suhde työntekijöihin luodaan arvostavasti, miten koko tiimiä ja työyhteisöä rakennetaan ja kehitetään ja työntekijä otetaan inhimillisesti kestäväällä tavalla huomioon. Näiden arvojen ja työntekijöiden kunnioittamisen taustalla on johtajan halu palvella heitä niin, että he kehittyvät työssä ja kasvavat inhimillisesti.

Van Dierendonck (2011, s. 1244) määrittelee palvelevan johtajan haluavan käyttää asemaansa kuuluvaa valtaa auttaakseen ja tukeakseen muita. Johtajan myötätunto ilmenee siis työyhteisössä kunnioituksen, arvostuksen ja luottamuksen arvoina. Nämä arvot ilmenevät työyhteisössä pieninä eleinä. Työntekijöitä kuunnellaan, heihin luotetaan, heidän mielipiteitään kysellään ja otetaan huomioon toiminnassa. Työpaikalla on hyväntahtoista huumoria, siellä saa osoittaa tunteita, virheitä ei tarvitse pelätä ja työntekijät luottavat toisiinsa ja johtajaan. Haasteita tarjotaan sopivassa määrin, jotta kehittymistä tapahtuu ja työntekijät tietävät saavansa tukea tarvittaessa.

Tärkeäksi tutkimuksessa osoittautui johtajan myötätuntoisen käyttäytymisen roolimalli koko työyhteisölle. Se, miten johtaja suhtautui työntekijän henkilökohtaisen elämän haasteisiin, ja se, millä keinoin hän pyrki tukemaan työntekijöitä niissä, olivat konkreettisia osoituksia myötätunnosta. Työtaakan keventäminen, tuen ja avun tarjoaminen sekä johtajan kyky reflektoida ja ymmärtää tunteita olivat johtajan myötätunnon ilmenismuotoja työyhteisössä. Johtajan selkeä viestintä, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä selkeät toiminnan edellytykset olivat rakentamassa myötätuntoista työyhteisöä.

Myötätunnon lisääminen rakentui johtajan ja työntekijän luottamukselliselle ja arvostavalle suhteelle. Johtaja rakensi suhdetta aktiivisesti kuuntelemalla, osoittamalla kiinnostusta ja luottamalla työntekijöidensä ammattitaitoon antamalla heille sopivan mää-

rän tehtäviä ja toisaalta haastamalla kehittymään tarjoamalla uusia tehtäviä ja yhteistyötä eri ihmisten kanssa. Tämän tutkimuksen näkemys on, että sosiaalinen todellisuus on alati muuttuvaa ja jo haastattelutilanteeseen osallistuminen on tietynlainen interventio, jolla voi katsoa olevan todellisuutta muokkaava vaikutus. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole sellaisenaan toistettavissa, koska tulkitsijan tulkintaan vaikuttavat aina tulkitsijan omat kokemukset sekä kontekstisidonnaiset tekijät (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 186). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelutilanteessa haastatteliija pyrki avoimilla kysymyksillä tuomaan haastateltavien näkemykset myötätuntoisesta toiminnasta esiin ja esitti tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Ennen haastattelujen alkua tutkija määritteli myötätunnon käsitteen kyvyksi havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne ja tunne, tunneyhteyden syntymiseksi ja toiminnaksi, jolla pyritään edistämään toisen hyvää (Pessi & Martela, 2017, s. 14). Seppänen ja Kuusela (2017, s. 237) toteavat panostuksen henkilöstöön olevan samalla panostus paitsi henkilöstö- myös asiakastytyväisyyteen.

Myötätunto johtamisessa on haastava käsite. Kuten Vainio (2017, s. 202–203) toteaa, on mahdollista, että henkilö osoittaa liiaksi kritiikitöntä myötätuntoa, joka estää päätöksenteon ja organisaation päämäärien saavuttamisen. Päällepäin hyveelliset ilmaisut voivat mahdollistaa erilaisten paheiden kukoistuksen, mikäli johtaja ei kohtaa todellisia ongelmia rehellisesti ja avoimesti. Tutkimuksessani haastateltavat kertoivat selkeiden rajojen olevan tukena sekä johtajille että työntekijöille. Näiden rajojen ilmaisu on johtajan tehtävä. Jos toiminnassa on kehitettävää tai jos joku työyhteisössä on asettunut asemaan, jossa häntä ei uskalleta kritisoida, voi tämä Vainion (2017, s. 203) mukaan johtaa hyveiksi naamioituneiden paheiden valtaan. Tämä voi puolestaan aiheuttaa välinpitämättömyyttä. Aidosti myötätuntoinen ihminen kykenee hänen mukaansa osoittamaan myös kriittistä harkintaa, reiluuutta ja kohtuutta. Tutkimuksessani haastatellut työntekijät odottivat esimiehiltään selkeästi ilmaistuja arvoja ja rajoja toiminnalle. Palvelevan johtamisen viitekehyksestä katsottuna palveleva johtaja ei ole kynnyksimatto, jonka yli voi kävellä ja vedota myötätuntoon haastavaa käyttäytymistä kohtaan. Johtajan tulee huomioida koko työyhteisön kehittäminen ja laajemmaltikin organisaation

tuottama panos koko yhteiskuntaan. Selkeät ja tasapuoliset toiminnan rajat ja edellytykset ja avoin viestiminen niistä luovat luottamusta johtamiseen, joka on jämäkkää ja joka herättää luottamusta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajan myötätunnon ilmenemistä työyhteisössä. Jatkotutkimuskohteena kiinnostavaa olisi tutkia, mistä elementeistä myötätuntoinen organisaatiokulttuuri rakentuu ja miten myötätunto ilmenee organisaatiokulttuurin eri tasoilla.

## Lähteet

Aaltola, E. (2019). *Häpeä ja rakkaus: Ihmiseläinluonto*. Into-kustannus.

Aaltola, J. (2018). Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 14–28). PS-kustannus.

Bess, M. (2016). *Make the way for the super humans: How the science of bio-enhancement is transforming our world, and how we need to deal with it*. Icon Books.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.  
 Noudettu 2019-11-15 osoitteesta  
<https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Dierendonck, D. van (2011). Servant leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.

Dierendonck, D. van & Nuijten, I. (2011). The Servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *The Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249–361.

Ekman, P. & Ekman, E. (2017). Is Global Compassion Achievable? Teoksessa Seppälä, E. M., Simon-Thomas, E., Worline, M. C., Cameron, C. D. & Doty, J. R. (toim.), *The Oxford Handbook of Compassion Science*. (s. 41–63). Oxford University press.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. van & Liden R.C. (2019). Servant Leadership: A Systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly* 30 (1), 111-132. <https://doi.org.10.1016/j.leagua.2018.07.004>.
- Frick, D., Senge P. & Spears, L. (2004). *Robert K. Greenleaf: A life of Servant Leadership*. Berret-Koehler Publisher.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline M. C. & Wilson, A (2000). Narratives of compassion in organizations. Teoksessa: S. Fineman: *Emotions in organizations* (s. 25–45). Sage.
- Gadamer, H.-G. (2004). *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Vastapaino.
- Gandolfi, F., Stone, S & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21<sup>st</sup> century relevance. *Revista De Management Comparat International*, 18(4), 350–361. Noudettu 2019-10-12 osoitteesta <https://search-proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/2011218218?accountid=14797>.
- Gilbert, P. & Mascaró, J. (2017). Compassion Fears, Blocks and Resistances: An Evolutionary Investigator. Teoksessa Seppälä, E.M., Simon-Thomas, E., Brown, S.L., Worline, M.C., Cameron, C.D. & Doty, J.R. *The Oxford Handbook of Compassion Science* (s. 399-418). Oxford University Press.
- Goleman, D. (2007). *Sosiaalinen äly*. Otava.
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Otava.
- Greenleaf, R. K.(2002). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Paulist Press. (25<sup>th</sup> anniversary ed.).

- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Gaudeamus.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A.B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. *Myötätunnon mullistava voima* (s. 281–303). PS-kustannus.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B. & Hakanen, J. J. (2018). *A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting*. *Journal of Managerial Psychology*, 33 (1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hunter, J. C. (1998). *The Servant: A simple story about the true essence of leadership*. Crown Business.
- Jit, R., Sharma, C.S. & Kawatra, M. (2017). Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 42 (2), 80–94. DOI:10.1177/0256090917703754.
- Joseph, E.E. & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22. DOI:10.1108/01437730510575552.
- Juntunen E., Pessi, A.B., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. (2017). Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. *Myötätunnon mullistava voima* (s. 104–122). PS-kustannus.

Juuti, P. (2005). *Toivon johtaminen*. Otava.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Ylikoski, P. (2013). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, M. L. (toim.), *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaakuuttelun taidot* (s. 24–33). Gaudeamus.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J. E., Frost, P. J. & Lilius, J.M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808–827 <https://doi.org/10-1177/0002764203260211>.

Karakas, F. & Sarigollu E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, (2013) 113, 663–678. DOI: 10.1007/s10551-013-1691-5.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19 (2), 166–177.

Lilius, J.M. (2012). Recovery at work: Understanding the restorative side of “Depleting” client interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569–588. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0458>.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M. & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873–899. <https://doi.org.10.1177/00187726710396250>.

- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2011). *The Map of Meaning: A Guide to Sustaining Our Humanity in the World of Work*. Routledge.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp.
- Miller, C. (1997). *The Empowered Leader: 10 Keys to Servant Leadership*. B & H Publishing Group.
- Neubert, M.J, Hunter, E.M & Tolentino, R (2014). The influence of servant leadership and organizational structure on employee and patient outcomes. *Academy of management Proceedings*. 2014 (1), 17320-17359 doi: 10.5465/ambpp.2014.17320.
- Niiniluoto, I. (2015). *Hyvän elämän filosofia*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan, käsitteen ja teorianmuodostus*. Otava.
- Niiranen, V., Seppälä-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus University Press.
- Palumbo, R. (2016). Challenging servant leadership in the nonprofit sector: The side effects of servant leadership. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2) 81–98. doi: 10.1866/JNEL-2016-V6-12-6824.
- Parolini, J., Patterson, K. & Winston, B. (2009). *Distinguishing between transformational and servant leadership*. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 274–291.



- Parris, D. L. & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*. 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>.
- Pessi, A. B. & Martela, F. (2017). Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima* (s. 12-34). PS-kustannus.
- Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (Toim.) (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. PS-kustannus.
- Pihlström, S. (2010). *Elämän ongelma: Filosofian eettinen ydin*. Niin & Näin.
- Pihlström, S. (2017). Hyvät teot, empatia ja moraalin vakavuus. *Tiede ja edistys*, 42 (3), 239–248.
- Pihlström, S. (2011). *Transcendental Guilt: Reflections on Ethical Finitude*. Lexington Books.
- Qiu, S. & Dooley, L. (2019). *Servant Leadership: Development and validation of a multi-dimensional measure in the Chinese hospitality industry*. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 193–212. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/LODJ-04-2018-0148>.
- Quaio, T., Kwan H. K., Zhang, D. & Zhou, Z. (2016). Work-Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning. *Journal of Business Ethics*, 137 (8), 285–297.
- Racmawati, A. W. & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 21 (115) , 387–393.

- Rajala, A., Lipponen, L., Pursi, A. & Abdulhamed R. (2017). Miten myötätuntokulttuureja luodaan päiväkodissa. Teoksessa: *Myötätunnon mullistava voima* (s. 166–182). PS-kustannus.
- Rantanen, J. (2011). *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Talentum.
- Rasila, M. & Pitkonen M.(2010). *Motivaatio, työn ilo ja into*. Yrityskirjat.
- Reinke, S. J. (2004). *Service before self: Towards a theory of Servant- Leadership*. *Global Virtue Ethics Review* 5 (3), 30–57.<https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/235111370?accountid=14797>.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22(2), 76–84.  
<https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Saarikivi, K. & Huotilainen, M. (2017). *Aivot työssä*. Otava.
- Salminen, O. & Toivanen, T. (2011). *Palveleva johtajuus: Miten johdan itseäni ja muita*. Aikamedia.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: It's origin, development and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (2), 57–64. Noudettu 2019-12-20 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/203144748?accountid=14797>.
- Seppälä, E. (2017). *Elä onnellisemmin. Käytännön opas onnellisuuteen, menestykseen ja hyvinvointiin*. HarperCollins Nordic.

- Seppänen, A.M. & Kuusela, S. (2017). Myötätunto asiakaskohtauksissa. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima* (s. 225–243). PS-kustannus.
- Seppänen, A. M., Pessi, A. B., Grönlund H. & Paakkanen, M. (2017). Myötätunto- ihmisyhteön vastaaminen. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima* (s. 35–53). PS-kustannus.
- Simpson, A. V. , Clegg, S. R. & Freeder, D. (2013). Compassion, power and organization. *Journal of Political Power*, 6 (3), 385–404. doi: 10.1080/2158379X.2013.846558.
- Sinkkonen, M. (2016). *Mielen hoiva. Myötätunto ja lohdutus voimavaraksi*. Kirjapaja.
- Sousa, M. & Dierendonck, D. van (2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action and Hierarchical Power of Follower Engagement. *Journal of Business Ethics*. 141, 13–25. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10551-015-2725-y>.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing servant leadership*. *Leader to Leader*, 2004 (34), 7–11. Noudettu 2019-09-13 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/218344443?accountid=14797>.
- Spears, L. C. (2018). A Journey In Servant Leadership. *The International Journal of Servant Leadership* 12 (1), 1–13. Noudettu 2019-10-12 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2216252588?accountid=14797>.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley.

- Thakore, D. (2013). *Servant Leadership*. International letters of Social and Humanistic Sciences. Vol 7, 23–32. doi:10.18052/www.scipress.com/ILSH.7.23.
- Todaro-Franceschi, V. (2013). *Compassion Fatigue and Burnout in Nursing. Enhancing Professional Quality of Life*. Springer.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työeläkeyhtiö Elo (2019). *Yhdenvertaisuus työelämässä – onko sitä*. Työeläkeyhtiö Elon työelämä tutkimus 2.10.2019. Noudettu 2019-10-31 osoitteesta <https://www.elo.fi/media.files.uutisten-liiteet/elo-tutkimuksen-yhteenveto-yhdenvertaisuus-tyoalamassa-onko-sita-2019.ashx?la=fi-fi&hash=1844D81B726FB2E0CC01613AAD7A932A2A6B8>.
- Vainio, O.-P. (2017). Onko myötätunto aina hyve? Teoksessa Pessi, Anna-Birgitta, Martela, Frank & Paakkanen Miia (toim.): *Myötätunnon mullistava voima* (s. 202–203). PS-kustannus.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2014). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Gaudeamus.
- Vadivelan, N. (2018). 5CS For Managerial Leadership. *The International Journal of Servant Leadership*, 12 (1), 121–148. Noudettu 2019-10-14 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2216249679?accountid14797>.
- Washington, R. R., Sutton C. D. & Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700–716. doi: <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01437730610709309>.

- Washington, R. R., Sutton, C. D. & Sauser, William. I., jr. (2014). How distinct is servant leadership theory? Empirical comparisons with competing theories. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11 (1), 11–25. Noudettu 2019-11-20 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1535387565?accountid=14797>.
- Wolf, M. (2019). Martin Wolf: why rigged capitalism is damaging liberal democracy. *Financial Times*. Noudettu 2020-03-13 osoitteesta <https://www.ft.com/content/5a8ab27e-d470-11e9-8367-807ebd53ab77>.
- Wong, E. (2014). Not just simply looking forward: An exploration of greenleaf's servant-leadership characteristic of foresight. *The International Journal of Servant-Leadership*, 10(1), 89–119. Noudettu 2020-03-12 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2220696819?accountid=14797>.
- Worline, M. C. & Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work*. Berrett-Coehler.
- Zhang, H., Kwan, H., Everett, A.M. & Jian, Z. (2012). Servant Leadership, organizational identification and work-to family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51, 747–768.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuskysymykset työntekijöille

Miten johtajan myötätunto ilmenee työyhteisössä?

Teemahaastattelurunko

#### Teemat:

*Läsnäolo/kohtaaminen*

##### **Mitä on myötätuntoinen kohtaaminen/kohtelu työpaikalla**

Millaista on myötätuntoinen kuunteleminen ja kohtelu työpaikalla?

Millä tavalla johtaja osoittaa arvostavansa sinua?

Mitä johtaja tekee, miten auttaa, jos sinulla on yksityiselämässäsi haastavia asioita?

Kerro itsellesi tärkeä esimerkki kokemastasi johtajan myötätuntoisesta käyttäytymisestä. Mitä johtaja silloin teki ja miten toimi?

*Oman ja muiden työsuorituksen kehittäminen*

##### **Miten johtaja kehittää työyhteisön ammattitaitoa ja tukee työntekijöiden inhimillistä kasvua**

Miten johtaja huomioi jokaisen työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet työssä?

Mitä johtaja tekee auttaakseen sinua kehittymään ammatillisesti?

Mitä keinoja johtaja käyttää motivointiin ja kannustamiseen?

Miten johtaja suhtautuu virheisiin, miten hän toimii?

*Yhteistyö työpaikalla***Millaisia yhteistyön muotoja työpaikalla on**

Millä keinoin johtaja auttaa koko työyhteisöä kuuntelemaan ja ymmärtämään muiden näkökulmia ja kehittää työyhteisön yhteistyötä?

Miten johtaja auttaa työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa?

Millaisin keinoin johtaja edistää hyvää työilmapiiriä? Rutiinit yms?

*Palvelualltius***Miten myötätuntoinen johtaja tarjoaa apuaan**

Miten johtaja auttaa ja tukee sinua, kun tarvitset apua?

Miten johtaja kannustaa auttamaan muita heidän työtehtäviensä hoidossa?

Miten johtaja osoittaa luottavansa ammattitaitoosi?

*Myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen***Mitä on myötätuntoinen kohtelu työpaikalla**

Mitä on johtajan myötätuntoinen toiminta?

Mistä asioista tunnistaa myötätuntoisen työyhteisön?

Millä keinoin myötätuntoa voi lisätä työpaikalla?

Millaisia vaikutuksia myötätunnolla on työntekijään ja työyhteisöön

## Liite 2. Tutkimuskysymykset esimiehille

Päätutkimuskysymys: Miten johtajan myötätunto ilmenee työyhteisössä?

Teemahaastattelurunko

### Teemat:

*Läsnäolo/kohtaaminen*

#### **Mitä on myötätuntoinen kohtaaminen/kohtelu työpaikalla**

Millaista on myötätuntoinen kuunteleminen ja kohtelu työpaikalla?

Millä tavalla osoitat arvostuksesi työntekijöille?

Mitä teet, miten autat, jos työntekijälläsi on yksityiselämässä haastavia asioita?

Kerro itsellesi tärkeä esimerkki myötätuntoisesta käyttäytymisestä. Mitä teit silloin ja miten toimit?

*Oman ja muiden työsuorituksen kehittäminen*

#### **Miten johtaja kehittää työyhteisön ammattitaitoa ja tukee työntekijöiden inhimillistä kasvua**

Miten huomioit jokaisen työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet työssä?

Mitä teet/millaisia keinoja käytät auttaaksesi työntekijöitä kehittymään ammatillisesti?

Mitä keinoja käytät motivointiin ja kannustamiseen?



Millainen suhtautuminen sinulla on virheisiin? Miten toimit kun virheitä tapahtuu työyhteisössä?

### *Yhteistyö työpaikalla*

#### **Millaisia yhteistyön muotoja työpaikalla on**

Millä keinoin autat koko työyhteisöä kuuntelemaan ja ymmärtämään muiden näkökulmia ja kehität työyhteisön yhteistyötä?

Miten pyrit auttamaan työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa?

Millaisin keinoin edistät hyvää työilmapiiriä? Rutiinit yms?

### *Palvelualltius*

#### **Miten myötätuntoinen johtaja tarjoaa apuaan**

Miten autat ja tuet työntekijöitä, kun he tarvitsevat apua?

Miten kannustat työyhteisöä auttamaan toisiaan heidän työtehtäviensä hoidossa?

Miten osoitat luottavasi työntekijöiden ammattitaitoon?

### *Myötätuntoisen käyttäytymisen lisääminen*

#### **Mitä on myötätuntoinen kohtelu työpaikalla**

Mikä on mielestäsi myötätuntoista toimintaa?

Mistä asioista tunnistaa myötätuntoisen työyhteisön?

Millä keinoin myötätuntoa voi lisätä työpaikalla?

Millaisia vaikutuksia myötätunnolla on työntekijään ja työyhteisöön?

### Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

#### Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta ja sen perusteella suostun myötätuntoista johtamista tutkivaan teemahaastatteluuun.

Suostun siihen, että haastatteluni nauhoitetaan tutkimusta varten. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on minulle vapaaehtoista ja voin peruuttaa mukanaoloni tutkimuksen missä vaiheessa tahansa ilmoittamalla tästä tutkimuksen tekijälle.

Olen tietoinen, että haastattelun tietoja käytetään vain tämän pro gradu-tutkimuksen tekemiseen ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niin, että anonymiteettini säilyy koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen valmistuttua sekä haastattelunauha että siitä tehty litteroitu aineisto hävitetään.

Helsingissä \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Allekirjoitus ja nimen selvennys