



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Nieminen Sade

**”En mä sitä ois jaksanu, jos ei esihenkilö ois
tukenu.”**

Tapaustutkimus myötätunnon ilmenemisestä asiantuntijaorganisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Nieminen Sade		
Tutkielman nimi:	"En mä sitä ois jaksanu, jos ei esihenkilö ois tukenu." : Tapaustutkimus myötätunnon ilmenemisestä asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Pekka Töytäri		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	87

TIIVISTELMÄ:

Johtamisen on todettu olevan tällä hetkellä työelämässä ongelmakeskeistä ja reaktiivista. Siitä huolimatta esimerkiksi työuupumuksen riski on yhä suurempi. Tarvitaan muutosta, jotta työhyvinvointia saadaan työelämässä edistettyä. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella työelämän haasteita myötätunnon tarjoamien mahdollisuuksien kautta ja tutkimus vastaa kysymykseen: Mitä myötätunto merkitsee johtamisessa?

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä myötätunnosta työelämän ilmiönä, sen roolista johtamisessa sekä myötätuntoisen johtajuuden ja johtamisteorioiden yhteydestä. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan johtamisen paradigmoja ja tarkemmalla tasolla johtamistyyleistä transformationaalista ja palvelevaa johtajuutta. Teoriaosuudessa perehdytään myös myötätuntoon ilmiönä ja miten myötätuntoa on johtamisessa aiemmin tarkasteltu.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksena on taloushallinnon alalla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Tutkimuksen aineisto kerättiin organisaation 10 työntekijää haastatteleamalla. Tutkimuksessa johdon rajattiin tarkoittavan lähintä esihenkilöä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät eivät itse työskennelleet organisaatiossa esihenkilöinä. Osallistujat edustivat kattavasti organisaatiota ja sen eri toimintoja sekä yksiköitä. Tutkimuksessa on aiheen arkuuden vuoksi kiinnitetty erityistä huomiota eettisyyteen ja aineistojen anonymiteettiin. Tuloksissa esitetyjä aineisto-otteisiin ei ole merkitty kuka haastateltavista on asian todennut, jotta eri otteet eivät olisi yhdistettävissä toisiinsa.

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti ja tulokset esitettiin neljän kokoavan käsitteen kautta. Tutkimuksen mukaan myötätunto on työelämän arkipäiväinen ilmiö ja myötätuntoa tarvitaan hyvin laajasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, vaikka erityisesti sitä tarvitaan kärsimyksen kuin myös ilon ja onnistumisen hetkissä. Myötätunto edellyttää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. Koettu myötätunto edistää työhyvinvointia hyvin moniulotteisesti, tukemalla muun muassa työssä jaksamista ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Näiden kolmen käsitteen lisäksi tutkimus osoittaa esihenkilöillä olevan korostunut valta ja vastuu myötätunnon osoittamisessa. Esihenkilöiden tulee rakentaa myötätuntoista kulttuuria, joka edistää myötätunnon moniulotteista ilmenemistä koko yhteisössä. Tutkimuksen perusteella myötätunto näyttäytyy johtamisessa toiminnan peruspilarina sen sijaan, että myötätuntoinen johtajuus olisi erillinen johtamistyyli. Myötätuntoinen johtaminen tukee niin transformationaalista kuin palvelevaakin johtajuutta. Tutkimuksen yksi olennainen tulos oli havainto myötätunnon proaktiivisesta ilmenemisestä. Havainto laajentaa ymmärrystä myötätunnosta ja sen prosessista, koska aiemmat tutkimukset ovat kuvanneet myötätuntoa hyvin vahvasti kärsimykseen sidonnaisena. Myötätunnolla voitaisiin siis mahdollisesti jossain määrin ehkäistä esimerkiksi työuupumusta ja pahoinvointia työelämässä. Johtajilla on olennainen rooli myötätunnon hyödyntämisessä ja sen valjastamisessa organisaation kyvykkyydeksi.

AVAINSANAT: johtaminen, johtajuus, myötätunto, työhyvinvointi, työelämä

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Johtamisen paradigmat ja johtamistyyli	10
2.1	Johtamisen paradigmojen evoluutio	10
2.2	Johtamistyyli	12
2.2.1	Transformationaalinen johtajuus	13
2.2.2	Palveleva johtaminen	15
3	Myötätunto työelämässä	18
3.1	Myötätunnon ilmeneminen ja merkitys työelämässä	19
3.2	Myötätuntoinen johtajuus	23
4	Tutkimuksen metodologia	26
4.1	Tutkimusmenetelmä	26
4.2	Tapaustutkimuksen kohdeyritys	27
4.3	Haastattelut	28
4.4	Aineiston analysointi	30
4.5	Tutkimuksen eettisyys	34
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	35
5	Tulokset	37
5.1	Myötätunto on työelämän arkipäiväinen ilmiö	38
5.1.1	Myötätunto näkyy monipuolisesti vuorovaikutustilanteissa	38
5.1.2	Myötätuntoa tarjotaan ja tarvitaan sekä kärsimyksen että ilon hetkissä	40
5.1.3	Myötätunnon tilannesidonnaisuus on huomioitava	43
5.1.4	Tarve proaktiiviselle myötätunnolle	45
5.2	Myötätunto edellyttää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta	47
5.2.1	Myötätunto edellyttää säännöllisiä kohtaamisia	47
5.2.2	Myötätunnon peruspilareina luottamus ja avoimuus	48
5.3	Myötätunto edistää työhyvinvointia	50

5.3.1	Myötätunto lisää motivaatiota ja sitouttaa	51
5.3.2	Myötätunto tukee työssä jaksamista	52
5.3.3	Myötätunto vahvistaa yhteisöllisyyttä	53
5.3.4	Myötätunto luo kokemuksen arvostuksesta	54
5.4	Esihenkilöllä on korostunut vastuu myötätunnon osoittamisessa	55
5.4.1	Esihenkilöllä valta ja vastuu tarjota ratkaisuja	55
5.4.2	Esihenkilön rakentaa ja rajaa myötätuntoista kulttuuria	59
6	Johtopäätökset	62
6.1	Myötätunto ilmiönä työelämässä	62
6.2	Myötätunnon merkitys johtamisessa	66
6.3	Myötätuntoisen johtajuuden kytkös johtamisen teorioihin	71
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	72
	Lähteet	74
	Liitteet	84
	Liite 1. Kutsu haastatteluun	84
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	86

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
Kuvio 2. Myötätunnon prosessi eri tutkimuksissa	19
Kuvio 3. VTP Oy:n organisaatiokaavio	28
Kuvio 4. Myötätunnon prosessi tutkimuksen tulosten mukaan	64

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisen paradigmojen vallitsevat ajanjaksot	11
Taulukko 2. Johtamisen paradigmojen ideologiset ja tekniset piirteet	12
Taulukko 3. Transformationaalisen johtamisen käytännön ulottuvuudet eri malleissa	14
Taulukko 4. Palvelevan johtamisen käytännön ulottuvuudet	17
Taulukko 5. Myötätuntoisen organisoitumisen viisi mekanismia	22
Taulukko 6. Myötätuntoisen johtamiskäyttämisen seitsemän teemaa	24
Taulukko 7. Esimerkkejä aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä	32
Taulukko 8. Aineiston klusteroinnin myötä syntyneet alaluokat ja kokoavat käsitteet ja näitä havainnollistavia esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista	33
Taulukko 9. Tutkimuksen tulokset kokoavin käsittein ja alaluokittain	37
Taulukko 10. Myötätunnon prosessin eri vaiheet tulosten perusteella	64
Taulukko 11. Tutkimuksen mukaiset myötätuntoisen johtajuuden teemat verrattuna Östergårdin ja muiden (2023, s. 6–8) tutkimuksen teemoihin	67

1 Johdanto

Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 201–203) toteavat työelämästä ja johtamisesta tulleen muutospaineen alla ongelmakeskeistä. Heidän mukaansa johtaminen painottuu reaktiivisesti ongelmien ratkomiseen, jolloin negatiiviset ilmiöt saavat myös positiivisia tuloksia ja onnistumisia enemmän huomiota. Tästä huolimatta esimerkiksi Työterveyslaitoksen (2023) seurantatutkimus osoittaa työuupumuksen riskin kohonneen viimeisen neljän vuoden aikana ja työhyvinvoinnin kokemusten olleen laskusuuntaisia. Jos johtamisella pyritään ratkomaan jo ilmenneitä ongelmia, kuten työuupumusta, miksi riski siihen on entistä korkeampi? Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee johtamiskulttuurin muutosta ja pyrkii tunnistamaan mahdollisia ratkaisuja, joilla työelämää voitaisiin viedä proaktiivisempaan suuntaan. Työuupumusta vastaan voidaan taistella yksilötason ajatusmalleja ja toimintatapoja ratkomalla, mutta työelämässä on tunnistettava organisaation ja erityisesti johtamisen vaikutus työhyvinvointiin (esim. Bakker ja muut, 2005; Maslach ja muut, 2001; Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

Luthans (2002, s. 2–4) on esittänyt 2000-luvun alussa, että työelämän tutkimuksen tulisi siirtyä negatiivisten tunteiden käsittelystä kohti positiivista organisaatiokäyttäytymistä. Paakkanen ja muut (2021a) toteavat samaa vielä 20 vuotta myöhemmin pyrkiessään osoittamaan myötätunnon ja positiivisten tunteiden validoinnin suhdetta toisiinsa ja niiden positiivista yhteyttä organisaation toimintaan. Miksi siis takkuamme johtamisessa edelleen ongelmakeskeisyydessä, joka ei kuitenkaan tuota työhyvinvoinnin näkökulmasta parempia tuloksia? Johtamisen tulisi olla proaktiivisempaa ja positiivisuuteen nojaavaa, jotta se vahvistaisi organisaation resilienssiä ja auttaisi sietämään työn kuormittavuutta (Shelton & muut, 2022, s. 417–424). Davenportin (2015) mukaan myötätuntoisella johtajuudella voitaisiin vähentää pahoinvointia työelämässä, koska myötätuntoiset johtajat tunnistavat työntekijöiden hädän ja kärsimyksen. Tutkimukset osoittavat työelämässä koetun myötätunnon edistävän ja tukevan työhyvinvointia, sitoutumista organisaatioon ja parantavan työssä suoriutumista (esim. Aboul-Ela, 2017; Chu, 2017; Eldor, 2018; Lilius ja muut 2008). Voisiko myötätuntoisen johtajuuden kentältä löytyä siis ratkaisuja työelämän haasteisiin?

Myötätuntoista johtamiskäyttäytymistä kuvataan tutkimuksissa esimerkiksi osallistumiseksi, ymmärtämiseksi, kiintymykseksi ja arvostukseksi (Benevene ja muut, 2022; Eldor; 2018; Sansó ja muut 2022; Shuck ja muut, 2019). Myötätuntoinen johtajuus ei tarkoita pelkästään työntekijöiden kärsimyksen helpottamista, vaan myös esimerkiksi kehittymismahdollisuuksien tunnistamista ja niitä kohti ohjaamista (Boyatzis ja muut, 2013, s. 157–159). Huomionarvoista on, että myötätuntoon pohjaava johtaminen voi tarjota ratkaisuja myös johtoasemassa työskentelevien omaan jaksamiseen, koska johtamisessa osoitettu myötätunto ja siitä saatu palaute voivat tasata johtajan kokemaa työn kuormittavuutta ja stressiä (Boyatzis ja muut, 2006, s. 18–19). Myötätuntoisella johtajuudella on yhtymäkohtia muiden johtamistyylien, kuten transformationaalisen (Shuck ja muut, 2019) ja palvelevan (Jit ja muut, 2017) johtamisen kanssa. Myötätuntoa työelämässä on mielekästä tutkia, koska se voidaan nähdä taitona, jota voidaan kehittää siinä missä muitakin työelämätaitoja ja valmiuksia, niin johtajan positiossa (Paakkanen ja muut, 2021b, s. 1104–1105) kuin työntekijöidenkin kyvykkyytenä (Lilius ja muut, 2011, s. 891–893).

Tutkimus myötätunnosta työelämässä ja erityisesti johtamisessa on vielä melko vähäistä. Tutkimukset ovat keskittyneet myötätunnon ja sen prosessin määrittämiseen ja toisaalta myötätunnon merkityksen tunnistamiseen työelämässä, erityisesti hoitoalan kontekstissa. Käytännönläheistä tutkimusta esimerkiksi siitä, miten ja missä tilanteissa johtaja osoittaa myötätuntoa tai tukee myötätunnon ilmenemistä asiantuntijaorganisaatioissa on vielä verrattain vähän tai se on keskittynyt tarkastelemaan johtajien omia käsityksiä myötätuntoisesta johtajuudesta. Myötätuntoisen johtamisen ja johtamisteorioiden kytkös on myös vielä puutteellista.

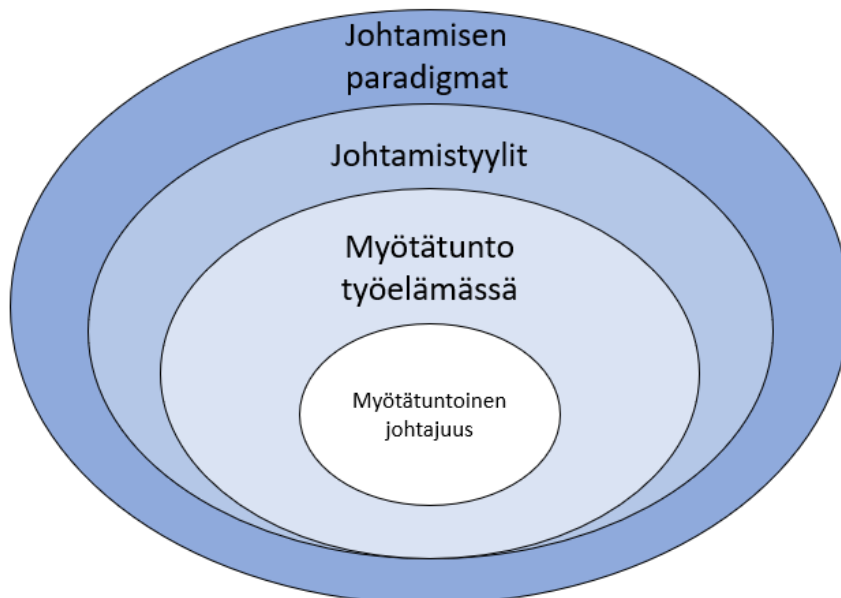
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä työntekijöiden kokemusten kautta ymmärrystä myötätunnosta työelämässä, siitä miten se ilmenee ja mihin se vaikuttaa. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä myötätunnon merkityksestä johtamisessa ja tavoitteena on kytkeä myötätuntoista johtamista johtamisen teorioihin. Myötätunto ymmärretään tutkimuksessa Boyatziksen ja muiden (2013) sekä Shuckin ja muiden (2019) tavoin

laajempänä ilmiönä, joka toteutuu muulloinkin kuin vain kärsimyksen äärellä. Tutkimusongelma on määritelty kysymykseksi:

Mikä merkitys myötätunnolla on johtamisessa?

Tutkimuksessa johdon on rajattu tarkoittavan lähintä esihenkilöä. Tutkimuksen tapauksena on taloushallinnon alalla toimiva asiantuntijaorganisaatio, jonka työntekijöiden kokemuksista myötätunnosta työelämässä ollaan kiinnostuneita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu katsauksesta johtamisen teorioihin, painottuen erityisesti ihmissuhde- ja kulttuurikoulukuntaa edustavaan transformationaaliseen ja palvelemaan johtamiseen. Näillä johtamistyyleillä on havaittu positiivinen vaikutus muun muassa työhyvinvointiin (Hoch ja muut, 2018; Jacobs, 2013; Schneider ja George, 2011; Skakon, 2010) ja erityisesti palvelevan johtajuuden ytimessä on tunnistettu olevan johtajan kyky myötätuntoon (Jit ja muut, 2017; van Dierendonck & Patterson, 2015). Viitekehyksessä on tarkasteltu myös sitä, miten myötätuntoa on aiemmissa tutkimuksissa käsitteellistetty, miten se työelämässä ilmenee ja miten myötätuntoisella johtamisella tarkoitetaan. Teoreettisen viitekehksen teemoja suhteessa toisiinsa on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viimeisessä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen tulosten analysoinnista tehdyillä johtopäätöksillä. Tutkimus osoittaa myötätunnolla olevan työelämässä merkitystä ja erityisesti esihenkilöillä olevan korostunut rooli sen osoittamisessa ja toisaalta mahdollistamisessa. Myötätunto on ilmenemisen ja vaikutusten kautta moniulotteinen ilmiö, jota esiintyy hyvin laajasti vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten välillä. Tutkimuksen tulokset laajentavat käsitystä myötätunnosta korostamalla sen olevan arvostavan ja kunnioittavan vuorovaikutuksen peruspilari ja korostamalla myös sen tilansidonnaisuutta. Tulokset nostavat esiin proaktiivisen myötätunnon mahdollisuuksia, joita erityisesti johtamisessa tulisi ottaa huomioon. Miten työyhteisössä tuetaan ja mahdollistetaan johtamisen kautta sellainen myötätuntoinen käyttäytyminen ja toiminta, joka tähtää kärsimyksen ehkäisemiseen? Erityisesti proaktiivisella myötätunnolla voisi olla positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sen mahdollisuuksia työuupumuksen ehkäisemisessä voitaisiin tutkia lisää.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kuuteen lukuun. Johdantoa seuraa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään johtamisen paradigmoja ja niiden kehitystä sekä myötätunnon ilmenemistä työelämässä ja erityisesti johtamisessa. Toinen luku keskittyy johtamisen paradigmoihin ja johtamistyyliin ja kolmas luku myötätuntoon työelämässä ja myötätuntoiseen johtajuuteen. Näiden lukujen suhdetta toisiinsa on kuvattu aiemmin kuviossa 1.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään tutkimusmetodologiaa. Luvussa esitellään perusteet valitulle menetelmälle, kuvataan tapaustutkimuksen kohdeyritystä, jonka jälkeen esitellään aineiston keruuta ja analysointitapaa. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen eettisyyttä ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset analyysin pohjalta muodostettujen kokoavien käsitteiden ja alaluokkien kautta. Tutkimuksen viimeinen luku esittelee tutkimuksen teoreettisia ja käytännöllisiä johtopäätöksiä suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Luku päättyy ehdotuksiin jatkotutkimusaiheista.

2 Johtamisen paradigmat ja johtamistyyli

Paradigmalla tarkoitetaan tieteessä esitettyjä perusoletuksia, joita ei kyseenalaisteta, vaan jotka muodostavat tutkimusta ohjaavan kehyksen kussakin ajassa (Kuhn, 1994). Seeckin (2008, s. 19–33) mukaan johtamisen paradigmoilla tarkoitetaan tietyssä kontekstissa ja tietyllä aikakaudella vallitsevia johtamisen käsityksiä ja periaatteita, jotka ohjaavat yleisesti hyväksytyjä näkemyksiä siitä mitä pidetään hyvänä ja tehokkaana johtamisena. Seeck korostaa johtamiskäsitysten aika- ja kulttuurisidonnaisuutta. Hänen mukaansa johtamisen paradigmat ovat yhdistelmä ideologisia ja teknisiä ominaispiirteitä. Johtamisen paradigmoja voidaan pitää hierarkisesti ylätasolla eri aikakausien ideologisia suuntauksia kuvaavina ja paradigmat toteutuvat erilaisten ja vaihtuvien johtamisteorioiden, -tyylijen ja -trendien kautta työelämässä (Bodrožić & Adler, 2018; Simsek & Louis, 1994; Seeck, 2008).

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin tarkastelemaan johtamistyyleistä transformationaalista ja palvelevaa johtamista. Näiden eri johtamistyylien välillä on tunnistettu olevan yhteyksiä ja joissain tapauksissa palvelevaa johtamista pidetään transformationaalisen johtamisen kehittyneempänä muotona (Gregory Stone ja muut, 2004, s. 355–359; Hoch ja muut, 2018, s. 521–526; Schneider ja George; 2011, s. 68–74). Lisäksi palvelevan johtajuuden ja myötätuntoisen johtamisen välillä on tunnistettu yhteyksiä (Jit ja muut, 2017, s. 89–91; van Dierendonck & Patterson, 2015).

2.1 Johtamisen paradigmojen evoluutio

Barley ja Kunda (1992, s. 364) ovat esittäneet taulukon 1 mukaiset johtamisen paradigmat ja ajanjaksot, joiden aikana ne ovat johtamiskäsityksissä valinneet. Systeemirationalismia nimitetään usein vakiintuneesti rakenneanalyttiseksi paradigmaksi (Seeck, 2008; Huhtala & Laakso, 2006). Seeck (2008, s. 247–281) lisää Barleyn ja Kundan nimeämiin paradigmoihin nykyaikaa leimaavan innovaatioteorioiden paradigman. Paradigmat ovat tunnistettavissa ja nimettävissä jälkikäteen, mutta Seeckin mukaan 2000-luvulla innovaatioteoriat dominoivat organisaatioiden ajattelua ja johtamiskeskustelua.

Taulukko 1. Johtamisen paradigmojen vallitsevat ajanjaksot (Barley & Kunda, 1992, s. 364; Seeck, 2008, s. 247–281).

Johtamisen paradigma	Ajanjakso
Teollisten olojen parantaminen	1870–1900
Tieteellinen liikkeenjohto	1900-1923
Ihmissuhdekoulukunta	1923-1955
Systemirationalismi (rakenneanalyttinen)	1944-1980
Kulttuurikoulukunta	1980-
Innovaatioteoriat	1990-

Barley ja Kunda (1992) ovat esittäneet, että johtajuuden paradigmat edustavat rationaalisen ja normatiivisen ideologian vuorottelua. Heidän mukaansa kulttuurilliset kuin myös taloudelliset voimat ohjaavat tätä vuorottelua. Bodrožić ja Adler (2018) ovat pyrkineet osoittamaan, että taloudellisten ja kulttuurillisten voimien lisäksi teknologian vallankumous ohjaa johtamisen mallien kehittymistä. Ötting ja muut (2021, s. 643–644) ovat puolestaan osoittaneet teknologian kehityksen vaikutusta johtamistehtävien ja -tyylien tasolla. Heidän mukaansa johtamisen on muututtava valmentavammaksi ja esimerkiksi yhteistä innovointia tukevia käytänteitä rakentavammaksi. Paradigmoissa korostuvat erilaiset johtamisen ideologiset ja tekniset piirteet. Näitä on esitetty tiivistetysti ja kootusti taulukossa 2.

Taulukko 2. Johtamisen paradigmojen ideologiset ja tekniset piirteet (mukaillen Seeck & Laakso, 2010, s. 48–49).

	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmissuhde-koulukunta	Rakenne-analyttinen	Kulttuuri-koulukunta	Innovaatio teorit	
Ideologiset piirteet	Koettu ongelma	Laiskuus/ alisuoriutuminen, hävikki, kontrollin puute	Työn monotoniisuus, alhainen työmoraali, poissaolot ja vaihtuvuus	Organisaation rakenteen, teknologioiden ja toimintaympäristön yhteensopimattomuus	Alhainen tuottavuus ja sitoutuminen, haasteet asiaintijoiden johtamisessa	Tarve jatkuvalla kehitykselle organisaation kilpailukyvyä säilyttämiseksi
	Näkemyks työlämän konflikteista	Vältettävissä, kehitys hyödyttää kaikkia osapuolia	Vältettävissä, ihmisillä luontainen halu tehdä yhteistyötä	Syntyvät rakenteiden kautta ja niiden muuttuessa, eivät ole pelkästään huono asia vaan tuovat myös muutosta	Esiintyy työntekijän ja organisaation arvojen törmäyksissä	Syntyvät rakenteiden kautta ja niiden muuttuessa, eivät ole pelkästään huono asia vaan tuovat myös muutosta
	Näkemyks työntekijöistä ja heidän kohtelusta	Työntekijät tavoittelevat omaa etuaan, heitä pitää käskä ja valvoa	Työntekijöitä ohjaa psykososiaaliset tarpeet ja tunteet, heitä pitää johtaa	Työntekijöitä ohjaa ammattitaito ja sen tuomat tavoitteet, halu kehittyä. Heitä pitää kohdella ammattilaisina.	Työntekijöitä ohjaa tarve yhteenkuuluvuudesta. Raha ei ole tärkein motivaation lähde. Heitä johdetaan arvoja ja asenteita muokkaamalla.	Työntekijöitä ohjaa tarve kehityä. Raha ei ole tärkein motivaation lähde. Työntekijät nähdään arvon lähteenä.
Tekniset piirteet	Kiinnostuksen kohteet	Koneistot, tekniikka, massatuotanto	Yhteisöllisyys, vuorovaikutus ryhmissä	Organisaatioiden monimutkaisuus ja läsnäolo yhteiskunnassa	Yhteisö, jaetut arvot, tavat, todellisuuden rakentaminen sosiaalisessa kanssakäymisessä	Uutuusarvo, luovuus, innovatiivisuus, jatkuva kehittyminen
	Metodiikka	Ajan ja liikkeen tutkimus, työntutkimus, suorituspalkkaus	Kyselyt, haastattelut, keskusteluryhmät, työnkierto	Organisaatiomallit, vertailevat tapaustutkimukset	Arvojen määrittely ja ilmaisu, tavoiteasetanta, arvojen, olettamien ja työkäytänteiden harmonisuus	Kehitysryhmien aivoriihet, roolipelit ja muut innovatiivisuutta edistävät työkalut, avoimet työtilat, asiakaslähtöisyys, avoimuus uusille ideoille ja jatkuvalla kehitykselle

2.2 Johtamistyyli

Johtamistyyli kuvaa konkreettisemmalla tasolla johtajan käyttäytymistä ja asennetta, kuten esimerkiksi tyyliä ja tapaa motivoida työntekijöitä (Seeck, 2008, s. 353–354). Erilaisia johtamistyyliä ovat muun muassa transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen (Bass, 1990), pragmaattinen johtaminen (Mumford & Van Doorn, 2001), ideologinen johtaminen (Strange & Mumford, 2002), palveleva johtaminen (Greenleaf, 2002) ja valmentava johtaminen (Evered & Selman, 1989).

Esimerkiksi Suddaby (2010) sekä Anderson ja Sun (2017) ovat kritisoineet johtamistutkimuksen pirstaloituneisuutta. Heidän mukaansa johtamistyylien käsitteille tarvittaisiin selkeämpiä määritelmiä, jotka osoittaisivat niiden tarkempia rajauksia ja myös niiden keskinäisiä suhteita. Andersonin ja Sunin (2017, s. 77) mukaan johtamistutkimuksessa käytetään myös useita termejä, joista ei ole yksiselitteisesti pääteltävissä tarkoitetaanko niillä laajempaa johtamistyyliä vai tilannesidonnaista johtamistapaa. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin transformationaalista sekä palvelevaa johtajuutta.

2.2.1 Transformationaalinen johtajuus

Bassin (1990, s. 21) mukaan transformationaalisen johtajuuden ytimessä on ajatus siitä, että johtaja kykenee muuttamaan ja muovaamaan työntekijöiden ajatuksia ja esimerkiksi saa heidät näkemään yhteisen hyvän oman edun tavoittelua parempana. Bass (1997, s. 131) on korostanut erityisesti tietotyössä tarvittavan transformationaalista johtajuutta. Transformationaaliseen johtajuuteen liittyy keskeisenä elementtinä johtajan karisma (Bass, 1990, s. 21). Seeck (2008, s. 360) tunnistaa transformationaalisen johtajuuden normatiivisten oppien mukaiseksi, jolloin se palvelee ihmissuhdekoulukunnan ja kulttuuri-teorioiden johtamisen paradigmoja. Seeckin mukaan innovaatioteorioiden ideologiaa palvelevat sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtajuuden elementit. Innovatioteorioiden mukaisessa johtamisessa tarvitaan yhteisöllisyyteen ja kulttuuriin vaikuttavaa johtajuutta, mikä toteutuu transformationaalisen johtajuuden kautta.

Transformationaalisen johtajuuden on nähty edistävän organisaatiotason sitoutumista, joskin eri organisaatiotasoilla vaikutus voi olla erilainen ja transformationaalisen johtamisen vaikutus sitoutumiseen voi olla tosiasiasa merkittävämpi epäsuorissa alaissuhteissa (Avolio ja muut, 2004, s. 951–952). Dvir ja muut (2002) tunnistivat tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden positiivisen vaikutuksen työntekijöiden suoriutumiseen, mutta hekin korostivat tutkimuksissa tarvittavan lisää näkökulmia siihen, miten transformationaalinen johtajuus ja sen vaikutukset eroavat suorassa ja epäsuorassa johtajuudessa. Jacobs ja muut (2013, s. 772–775) ovat osoittaneet transformationaalisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Skakonin ja muiden (2010, s. 132)

mukaan transformationaalisen johtajuuden vaikutus hyvinvointiin on esimerkiksi transaktionaalista johtamista selkeämpi.

Transformationaalisen johtajuuden toteutumista käytännössä on tarkasteltu eri ulottuvuuksista. Podsakoffin ja muiden (1990, s. 112), Carlessin ja muiden (2000, s. 390–392) sekä Raffertyn ja Griffinin (2014, s. 330–334) kuvaamat mallit sisältävät samoja elementtejä, mutta myös eroavaisuuksia keskenään. Näiden mallien ulottuvuudet on kuvattu taulukossa 3. Carless ja muut (2000, s. 396) ovat jakaneet henkilöstölle tarjottavan tuen yksilöllisen tuen tarjoamiseksi sekä henkilöstön kehittämistä edistäväksi käyttäytymiseksi. He myös ovat nostaneet malliinsa yhdeksi ulottuvuudeksi karismaattisuuden, joka sisältää Podsakoffin ja muiden (1990, s. 112) mallin mukaisesti johtajan odotuksen korkealle suorituskyyville, mutta myös johtajan kunnioitusta ja ylpeyttä aikaansaavan käyttäytymisen. Raffertyn ja Griffinin (2014, s. 330–334) mallissa esimerkiksi karismaattisuutta on tarkasteltu laajemmin ja se toteutuu vision viestinnän kautta. He nostavat malliin yhdeksi ulottuvuudeksi henkilökohtaisen huomioimisen, jolla tarkoitetaan ehdollista palkitsemista ja joka sitoo heidän transformationaalisen johtamisen mallinsa lähemmäksi transaktionaalista johtamista.

Taulukko 3. Transformationaalisen johtamisen käytännön ulottuvuudet eri malleissa (Carless ja muut, 2000; Podsakoff ja muut, 1990; Rafferty & Griffin, 2014).

Transformationaalisen johtamisen käytännön ulottuvuudet eri malleissa		
Podsakoff ja muut, 1990	Carless ja muut, 2000	Rafferty ja Griffin, 2014
Vision tunnistaminen ja viestiminen	Positiivisen vision viestiminen	Visio
Soveltuvan mallin tarjoaminen	Esimerkillä johtaminen	
Yhteisten tavoitteiden hyväksymisen edistäminen	Voimaannuttaminen	
Odotukset korkealle suorituskyyville	Karismaattisuus	
Yksilöllisen tuen tarjoaminen	Yksilöllisen tuen tarjoaminen	Tukea antava johtaminen
Älyllinen stimulointi	Innovatiivinen ajattelu	Älyllinen haastaminen
	Henkilöstön kehittäminen	Innostava viestintä
		Henkilökohtainen huomioiminen

Yukl (1999) on kritisoinut transformationaalista johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia ja keskustelua. Hänen mukaansa transformationaalisen johtajuuden oletetaan usein toistuvan samanlaisena prosessina, eikä sen taustalla vaikuttavia prosesseja tai siihen vaikuttavia tilannesidonnaisia tekijöitä oteta riittävästi huomioon. Hän korostaa, etteivät tutkimukset huomioi riittävästi myöskään transformationaalisen johtajuuden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia.

2.2.2 Palveleva johtaminen

Gregory Stonen ja muiden (2004, s. 355–359) mukaan transformationaalisen ja palvelevan johtajuuden ytimessä on paljon samaa kummankin tähdätessä esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen, esimerkkinä toimimiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen. He esittävät johtamistyylien keskeiseksi eroksi kuitenkin sen, että transformationaalisen johtamisen kohteena on organisaatio ja sen saavuttamat tulokset, kun palveleva johtajuus keskittyy yksilöihin ja heidän palvelemiseensa, korostamatta erityisesti yhtiötason tavoitteita. Hoch ja muut (2018, s. 521–526) sekä Schneider ja George (2011, s. 68–74) ja ovat puolestaan osoittaneet palvelevan johtajuuden olevan ikään kuin transformationaalisen johtajuuden kehittyneempi versio, joka tukee johtamistyylinä vielä paremmin työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Myös Liden ja muut (2008, s. 173–174) toteavat, että yksilöiden korostaminen erottaa palvelevan johtajuuden transformationaalisesta johtajuudesta ja niiden selkeistä yhteneväisyyksistä huolimatta ne ovat eri johtamistyytlejä. Martinez ja Leija (2023) ovat tarkastelleet palvelevan johtajuuden tutkimuksia ja kehitystä vuosikymmenten ajalta ja havainneet, että palveleva johtajuus näyttäytyy johtamistyylin sijaan elämäntapana ja se voi toteutua niin työelämässä kuin muissakin yhteisöissä ja tilanteissa, joissa jonkinlaista johtajuutta tarvitaan. He myös toteavat, että palveleva johtajuus ei ole pelkästään teoria, joka kokoaa yhteen parhaita käytänteitä johtamisessa, vaan joka ulottuu johtajan luonteenpiirteisiin asti.

Sendjayan ja Pekertin (2010, s. 654–656) tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus edistää muita johtamistyytlejä paremmin luottamuksen rakentumista johtajan ja johdettavan

välille. He korostavat palvelevan johtajuuden edellyttävän vahvaa eettistä pohjaa tekemisessä, mikä näkyy ulospäin esimerkiksi oikeudenmukaisuutena ja rehellisyytenä. Panaccion ja muiden (2015, s. 669–671) mukaan palveleva johtajuus ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, joihin vastaamisella on todennäköisimmin positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen sekä innovatiivisuuteen. Wu ja muut (2021, s. 159–164) ovat määrällisessä tutkimuksessaan havainneet palvelevan johtajuuden edistävän työntekijöiden palveluhalukkuutta organisaatiossa erityisesti silloin, jos työntekijät ovat taipuvaisia itsekeskeisempään ajatteluun.

Palvelevan johtajan ominaisuuksia ja käytännön tekemisen ulottuvuuksia on jaoteltu eri tasoisesti. Farling ja muut (1999, s. 52–53) ovat tiivistäneet palvelevan johtajuuden rakentuvan vision, vaikutusvallan, uskottavuuden, luottamuksen ja palvelun varaan. Liden ja muut (2008, s. 162) ovat tunnistaneeet palvelevan johtajuuden toteutuvan yhdeksän ulottuvuuden kautta, jotka on esitetty taulukossa 4. Martinez ja Leija (2023, s. 147) ovat listanneet palvelevan johtajan ominaisuuksiksi ja kyvykkyyksiksi kuuntelun, empatian, parantamisen, tietoisuuden, vakuuttamisen, käsitteellistämisen, ennakkoinnin, vastuunpidon, sitoutumisen muiden kasvuun, yhteisöllisyyden rakentamisen ja nöyryyden. Parris ja Peachey (2013, s. 389) ovat todenneet, että palvelevan johtamisen määritelmästä ja ilmenemisestä ei ole tutkimuksissa kuitenkaan syntynyt vielä yhtenäistä käsitystä. Van Dierendonck (2011, s. 1254) on kuvannut tämän johtuvan siitä, että palveleva johtaminen on vielä verrattain uusi johtamistyyli.

Taulukko 4. Palvelevan johtamisen käytännön ulottuvuudet (Liden ja muut, 2008, s. 162).

Ulottuvuus	Miten ilmenee
Emotionaalisuus	Osoitetaan herkkyyttä toisten huolia kohtaan
Arvon luonti yhteisölle	Halutaan tietoisesti ja aidosti olla yhteisön tukena
Käsitteelliset taidot	Ymmärretään ja tunnetaan organisaation tehtävät ja tavoitteet niin, että pystytään tukemaan ja auttamaan muita niiden saavuttamisessa, erityisesti omia johdettavia
Voimaannuttaminen	Rohkaistaan ja tuetaan erityisesti omia johdettavia tunnistamaan ongelmia ja ratkomaan niitä sekä suunnittelemaan työntekoa
Johdettavien kasvun ja menestyksen tukeminen	Osoitetaan aitoa kiinnostusta johdettavien kehitystä ja kasvua kohtaan tarjoamalla tukea ja mentorointia
Johdettavien asettaminen etusijalle	Osoitetaan johdettaville teoin ja sanoin, että heidän tarpeet menevät etusijalle
Eettisyys	Toimitaan avoimesti, reilusti ja rehellisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa
Suhteet	Halutaan luoda aitoja, pitkäaikaisia suhteita johdettaviin
Palvelualltius	Tekemisen taustalla vaikuttaa halu tulla tunnistetuksi palvelualltiina, jopa itseään toisinaan uhraavana johtajana

Van Dierendonck ja Patterson (2015) pyrkivät tutkimuksellaan osoittamaan, että palvelevan johtajuuden ytimessä on kyky myötätuntoon. Heidän mukaansa myötätunto ruokkii muita hyveellisiä asenteita, kuten nöyryyttä ja kiitollisuutta. Tämä asenne vaikuttaa siihen, että johtaja on palveluhenkinen ja halukas jakamaan valtaa ja näyttämään suuntaa samalla johdettaviaan tukien. Myös Jitin ja muiden (2017, s. 89–91) mukaan palvelevassa johtajuudessa hyödynnetään myötätuntoisen johtajuuden elementtejä. He tunnistivat tutkimuksessaan johtajien toiminnassa esiintyvän myötätuntoisen kolmivaiheista prosessia. Davenport (2015, s. 312) pitää palvelevaa johtamista ratkaisuna lisääntyvälle pahoinvoinnille työelämässä. Hänen mukaansa myötätuntoisuus palvelevan johtamisen ytimessä tuottaa työntekijöiden hätää ja kärsimystä tunnistavia johtajia, joilla on halu olla heille avuksi.

3 Myötätunto työelämässä

Lazarus (1991, s. 288–290) tiivistää myötätunnon tarkoittavan prosessia, jossa henkilöä koskettaa jonkun toisen kokema kärsimys, mikä herättää halun auttaa. Lazaruksen mukaan juuri halu toimia toisen puolesta, häntä auttaen, erottaa myötätunnon muista myötäläimistä kuvaavista käsitteistä, kuten empatiasta ja sympatiasta. Kanov ja muut (2004, s. 812–814) ovat kuvanneet myötätuntoa kolmivaiheisena prosessina, jossa ensimmäiseksi havaitaan toisen kärsimys, seuraavaksi toisen kärsimys herättää tunteen, joka pohjaa empatiakykyyn ja kolmannessa vaiheessa pyritään omalla toiminnalla helpottamaan toisen kärsimystä. Myötätunto on sittemmin nähty myös nelivaiheisena prosessina, joka koostuu kärsimyksen havaitsemisesta, siihen empaattisesti suhtautumisesta, ympäröivien olosuhteiden tiedostamisesta ja reagoimisesta siten, että tavoitteena on kärsimyksen vähentäminen (Simpson ja muut 2020, s. 341; Simpson ja muut 2022, s. 340). Atkins ja Parker (2012, s. 526) ovat kuvanneet saman nelivaiheisen prosessin, mutta huomioiden tilanteen arvioinnin ennen empatian syntymistä.

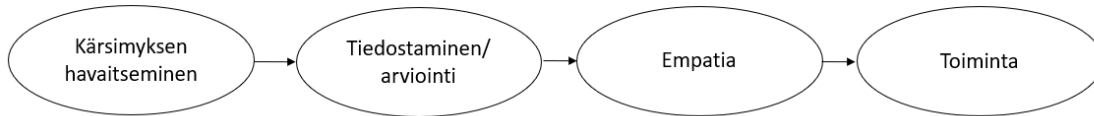
Käsitystä, jossa myötätunto nähdään vahvasti kärsimyksen käynnistämänä prosessina, on myös haastettu. Esimerkiksi Goetz ja muut (2010) ovat pyrkineet osoittamaan myötätunnon evoluutiota ja kuinka hyvin primitiivisestä tunteesta on aikojen saatossa tullut edellytys yhteistyösuhteille. Heidän mukaansa myötätunto ei tällöin voi olla pelkästään toisen kärsimyksestä kumpuavaa. Paakkanen ja muut (2021a, s. 10–11) ovat tuoneet myötätunnon rinnalle positiivisten tunteiden validoinnin, myötäinnon organisaatiossa. Boyatzis ja muut (2013, s. 157–159) ovat myös haastaneet erityisesti johtamiskeskusteluissa myötätunnon annettavaa kuvausta. Heidän mukaansa myötätuntoa tarvitaan muulloinkin kuin kärsimyksen hetkellä. Heidän laajennetussa käsityksessään myötätunto on ihmisten välillä ilmenevä prosessi, joka koostuu toisen henkilön tarpeiden huomaamisesta, huolenpidon tunteesta ja aktiivisesta reagoinnista toisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tämä laajennettu tulkinta ei korosta kärsimyksen roolia prosessissa. Shuck ja muut (2019) ovat tutkimuksessaan lähestyneet myötätuntoa tällä samalla käsityksellä, jossa myötätunto ilmenee jokapäiväisissä, arkisissa tilanteissa, joissa ei ole välttämättä kärsimystä läsnä. Kuviossa 2 on esitetty kootusti eri tutkimusten kuvaukset myötätunnon

prosessista ja sen eri vaiheista. Tässä tutkimuksessa myötätuntoa on pyritty tarkastelemaan Boyatziksen ja muiden (2013, s. 157–159) laajennetun käsityksen näkökulmasta.

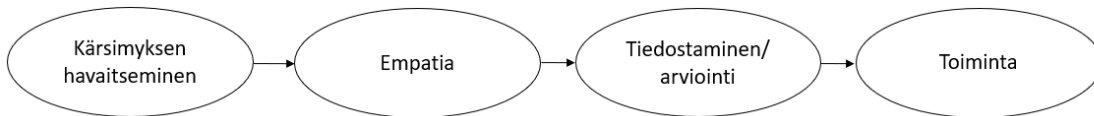
Kanov ja muut (2004)



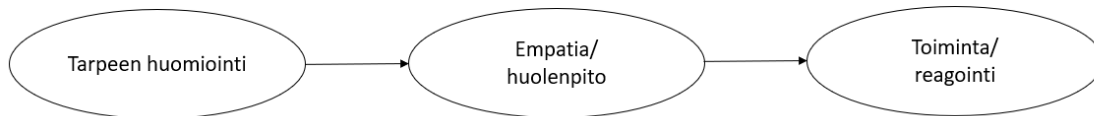
Atkins ja Parker (2012)



Simpson ja muut (2022)



Boyatzis ja muut (2013)



Kuvio 2. Myötätunnon prosessi eri tutkimuksissa (Atkins ja Parker, 2012, s. 526; Boyatzis ja muut, 2013, s. 157–159; Kanov ja muut, 2004, s. 812–814; Simpson ja muut, 2022, s. 340).

3.1 Myötätunnon ilmeneminen ja merkitys työelämässä

Myötätunnon ilmenemisellä työelämässä on useita positiivisia vaikutuksia. Laadukkaat ihmissuhteet edesauttavat myötätunnon osoittamista työyhteisössä, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen (Chu, 2017, s. 462–464; Lilius ja muut 2008, s. 209–211). Myötätunto edistää myös yhteisöllisyyden kokemusta ja yhteistyön sujuvuutta (Dutton ja muut, 2007). Carmeli ja muut (2009, s. 91–93) esittävät positiivisten ja laadukkaiden ihmissuhteiden edistävän turvallisuuden tunnetta ja sen ansiosta myös oppimista organisaatiossa. Koetulla myötätunnolla on vaikutusta myös siihen, miten organisaatiossa jaetaan tietoa ja miten myötätuntoisesti asiakkaita kohdataan (Eldor, 2018, s. 97–100). Lisäksi koettu myötätunto lisää tunnepitoista sitoutumista organisaatioon (Grant ja

muut, 2008, s. 905–914). Lilius ja muut (2008, s. 210) korostavat myös tilanteiden, joissa henkilö jää vaille myötätuntoa, etäännyttävän yhteisöstä ja organisaatiosta.

Myötätuntoa voidaan osoittaa yksilöä, yhteisöä tai laajempaa ihmisjoukkoa kohtaan (Sprecher ja Fehr, 2005, s. 630). Yksilötason myötätunnon kehittyminen organisaatiotasoisiksi, kollektiiviseksi myötätunnoksi, edellyttää sitä tukevia rakenteita, käytänteitä ja arvoja (Kanov ja muut, 2004, s. 812–814). Liliuksen ja muiden (2008, s. 206–211) mukaan myötätuntoa voidaan osoittaa organisaatiossa emotionaalisesti sanoin kuin myös esimerkiksi halauksin, tarjoamalla aikaa ja joustavuutta sekä materiaalisilla muistamisilla kuten kukilla tai korteilla. Aboul-Ela (2017, s. 235–240) kuvaa myötätunnon ilmenevän esimerkiksi sanallisena tukena, kuunteluna, tukea osoittavina eleinä, joustavuutena, välittämisenä ja prososiaalisena käyttäytymisenä. Hänen mukaansa myötätunnolla on positiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen. Salmisen ja muiden (2023, s. 489–490) mukaan yhteisössä esiintyvä myötätunto edistää yhteisöllisyyden kokemuksia sekä positiivista, rohkaisevaa ja kunnioittavaa ilmapiiriä. Myös Frost ja muut (2000, s. 36–43) korostavat myötätunnon eleiden merkitystä yhteisöllisyyden sekä arvostuksen kokemuksissa. He nostavat esiin myös myötätuntoisen käyttäytymisen elementtejä, kuten vaikeutta arvioida tilannekohtaisesti minkälaista myötätuntoa joku kaipaa. Heidän mukaansa myötätuntoa voidaan osoittaa myös epäsuorasti, jolloin esimerkiksi esihenkilö kehottaa muuta työyhteisöä auttamaan yhtä sen jäsentä. He nostavat esiin myös myötätuntoisten tekojen eri aikajäniteitä. Osa teoista on lyhyessä hetkessä tapahtuvia, kun taas toiset teot ovat pitkäjänteisiä ja pidemmälle aikavälille kohdistuvia.

Myötätuntoa voidaan tarkastella edellä kuvatusti mikrotasolla, henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevänä tai makrotasolla organisaation ja yksilön välisenä prosessina. Grantin ja muiden (2008, s. 905–914) mukaan organisaation laajemmat ja perinteisemmiksi mielletyt myötätunnon osoitukset, kuten osallistuminen hyväntekeväisyyteen, voivat tehdä työstä yksilötasolla merkityksellistä, mikä voi sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Myös Moon ja muut (2014, s. 62–64) ovat havainneet yritys vastuun vaikutuksen. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaation kantama yritys vastuun

kannustaa työntekijätasolla myötätuntoisiin tekoihin ja edistää tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon. Tämän rinnalla he korostavat myötätunnon kytkeytymistä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Mitä vahvempi kokemus työntekijällä on esimerkiksi palkkajaon oikeudenmukaisuudesta sitä enemmän myötätuntoa todennäköisesti organisaatiossa esiintyy.

Dutton ja muut (2006, s. 83–88) kuvaavat myötätunnon syntyvän organisaatiossa moniulotteisen ja yhteisen prosessin kautta. Siihen vaikuttavat organisaation rakenteet, yksilöiden toimijuus ja kunkin tilanteen ainutlaatuiset piirteet. He esittävät viisi keskeistä mekanismia, jotka edistävät myötätuntoista organisoitumista. Taulukossa 5 on esitetty nämä mekanismit, niiden lyhyet kuvaukset ja minkälaisilla rakenteilla niiden toteutuminen organisaatiossa voidaan edistää. He myös toteavat, että jos organisaatiossa ei esiinny myötätuntoa silloin kun sitä tarvittavaksiin, sillä voi olla merkittäviä, negatiivisia vaikutuksia yksilö- ja organisaatiotason toimintaan. Madden ja muut (2012, s. 701–703) ovat todenneet myötätuntoisten tekojen ruokkivan uusia myötätuntoisia tekoja ja näin ne muodostavat positiivisen käyttäytymisen kehän. Heidän mukaansa myötätuntoiset teot eivät vaadi välttämättä niitä tukevia erityisiä rakenteitakaan toteutuakseen. Rynes ja muut (2012, s. 515–519) korostavat kuitenkin rakenteiden merkitystä. He toisaalta tunnustavat myös mahdollisuuden edistää myötätuntoa organisaation eri tasoilla, jolloin yksilöt voivat ilman rakenteitakin vaikuttaa myötätuntoisen kulttuurin esiintymiseen. He myös nostavat esiin myötätunnon taitona, jota voitaisiin organisaatiossa kehittää.

Taulukko 5. Myötätuntoisen organisoitumisen viisi mekanismia (Dutton ja muut 2006, s. 83–88).

Mekanismi	Kuvaus	Edellyttää organisaatiossa
Huomion kiinnittäminen	Mahdollisuus kiinnittää huomiota yhteisössä koettuun kärsimykseen on edellytys myötätunnolle	Arvoja, rutiineja ja verkostoja, jotka mahdollistavat huomion kiinnittämisen
Tunteiden synnyttäminen ja leviäminen	Tunteet ovat edellytys sille, että myötätunto kehittyy huomiosta toiminnaksi	Kulttuuria, jossa tunteet ovat sallittuja ja myös niihin reagoiminen on sallittua
Luottamus yhteisössä	Yhteisössä tulee vallita luottamus eri jäsenten kesken, koska se helpottaa tunteiden ilmaisua ja myös koordinoitua ja mukautumista muuttuviin olosuhteisiin	Arvoja, rutiineja ja verkostoja, jotka mahdollistavat luottamuksen syntymisen organisaatiossa
Joustavat toimintamallit	Mahdollisuus yksilöille toimia joustavasti, improvisoiden ja omaa osaamistaan erilaisissa tilanteissa kattavasti hyödyntäen	Joustavia rakenteita ja yksilöiden toimijuutta vahvistavia toimintamalleja
Johtajuuden symboliset elementit	Johtajien tarinat ja heidän hyödyntämät symbolit edistävät merkityksellisyyttä ja tunnepohjaista myötätuntoa	Symbolisuuden korostamista johtajuudessa

Simpson ja muut (2014, s. 353–356) kritisoivat tutkimuksissa esitettyä, jossain määrin pelkistettyä ja tunnepohjaista kuvausta myötätunnosta. He korostavat myötätunnon olevan sosiaalisissa suhteissa ilmenevä ja siksi sillä on sosiaalisia ulottuvuuksia, joilla voi olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia. Kanov ja muut (2017, 769–772) nostavat esiin sen, ettei myötätunnon toteutuminen ole aina itsestään selvää, eikä esimerkiksi kärsimystä kokeva välttämättä halua ottaa myötätuntoa vastaan. He korostavat myötätunnon osoittamisen ja sen vastaanottamisen edellyttävän epävarmuuden sietokykyä ja rohkeuttakin. Liliuksen ja muiden (2011, s. 891–893) mukaan myötätunnolle on asetettava rajoja organisaatiossa, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla. Myötätunnon rajat ovat tilannesidonnaisia, mikä edellyttää toimijoilta riittävää tilannelukutaitoa. He nostavatkin reagoitakyvyn tunteisiin kyvykkyydeksi, esimerkiksi päätöksentekokyvykkyyden rinnalle. Atkins ja muut (2012, s. 538–539) korostavat myös yksilöllisten valmiuksien tärkeyden huomioimisesta. Heidän mielestään työntekijöiden psykologista joustavuutta tulisi tukea, jotta organisaatio voisi kehittyä myötätuntoisemmaksi.

3.2 Myötätuntoinen johtajuus

Johdon osoittaman myötätunnon merkitystä ja vaikutusta on mielekästä tutkia, koska myötätunto on taito, jota johtajat voivat kehittää muiden taitojen ohella (Paakkanen ja muut, 2021b, s. 1104–1105). Myötätuntoista johtajuutta on konkreettisella tasolla jaettu ja käsitteellistetty eri tavoin. Eldorin (2018, s. 97–100) mukaan johdon osoittama myötätunto ilmenee kiintymyksenä, anteliaisuutena, välittämisenä ja hellyytenä ja se vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen sekä tiedon jakoon ja lisää myötätuntoista toimintaa työyhteisössä. Shuck ja muut (2019, s. 543–549) ovat jakaneet myötätuntoista johtajuutta kuuteen kategoriaan ja heidän mukaansa se ilmenee rehellisyytenä, vastuullisuutena, läsnäolona, empatiana, aitoutena ja arvostuksena. He ovat myös kvantitatiivisin menetelmin osoittaneet myötätuntoisen johtajuuden positiivisia vaikutuksia ja kuvanneet sen rakentavan myötätuntoista kulttuuria yhteisössä, mikä tukee esimerkiksi oppimista ja toisaalta vähentää haitallisten käytösten ilmenemistä organisaatiossa. He kuvaavat myötätuntoisen johtamisen ulottuvuuksien olevan vaikutukseltaan enemmän kuin osiensa summa.

Benevene ja muut (2022, s. 1–2) taas ovat jakaneet johtamisen käytänteet neljään kategoriaan: osallistuminen, ymmärtäminen, empatia ja auttaminen. He korostavat myötätuntoisen johtajuuden roolia organisaation myötätuntoisen kulttuurin rakentumisessa. Sansó ja muut (2022, s. 1170–1174) ovat hyödyntäneet määrällisessä tutkimuksessaan tätä samaa neljän kategorian jaottelua. Heidän tutkimuksensa mukaan näillä kaikilla ulottuvuuksilla on riippuvuus toisiinsa, koska esimerkiksi empatian kokemus edellyttää riittävää ymmärrystä, mikä taas edellyttää riittävää osallistumista esimerkiksi kuuntelun avulla. Papadopoulos ja muut (2021, s. 771–775) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet myötätuntoisen johtamisen ulottuvuuksia konkreettisella tasolla ja useita positiivisia vaikutuksia esimerkiksi hyvinvointiin ja siihen miten työntekijät osoittavat myötätuntoa edelleen laajemmin työyhteisössä. He myös kuvaavat myötätunnon olevan osoitus ydin-arvoista ja osa ihmisyyttä sekä inhimillisiä tapoja toimia. Toisaalta he myös korostavat menestyksekkään myötätuntoisen johtajuuden asettuvan johonkin yksilöllisyyden ja

yhteisöllisyyden välimaastoon. Äärimmäisyyksin viety kollektivismi voi kääntää myötätuntoisuuden itseään vastaan.

Östergårdin ja muiden (2023, s. 6–8) tutkimustulokset jaottelevat myötätuntoista johtajuutta hienojakoisemmin. Taulukossa 6 on esitetty heidän tutkimuksensa mukaiset seitsemän johtamiskäyttäytymisen teemaa ja näiden alateemat, jotka konkretisoivat johtamista käytännönläheisemmälle tasolle.

Taulukko 6. Myötätuntoisen johtamiskäyttäytymisen seitsemän teemaa (Östergård ja muut, 2023, s. 6–8).

Teema	Alateemat
Työntekijöiden kohtelu yksilöinä, empaattisesti ja ymmärtävästi	-Työntekijöiden kohtelu yksilöinä -Työntekijöiden kohtelu empaattisesti -Työntekijöiden kohtelu ymmärtävästi
Avoimuutta ja turvallista kommunikaatiota edistävä kulttuuri	-Kyky kuunnella -Rohkaiseminen avoimeen ja aitoon keskusteluun
Läsnäolo työntekijöille	-Läsnäolo ja osanottaminen -Avoimuus ja helposti lähestyttävyyys
Kattavan tuen tarjoaminen	-Henkilökohtainen tuki -Ammatillisen kehittämisen tukeminen -Työn merkityksellistäminen
Esimerkin näyttäminen johtajana ja ammattilaisena	-Mentorina ja hyvänä esimerkkinä toimiminen -Haastavien tilanteiden käsitteleminen avoimesti ja läpinäkyvästi -Oikeudenmukainen ja muita puolustava
Työtä ja työhyvinvointia tukevan ympäristön rakentaminen	-Tiimin osaamisen tunnistaminen ja osaamisen hyödyntäminen asianmukaisesti -Toimintaympäristön parantaminen -Suhtautuminen hyvinvointiin on yleisesti sitä edistävä
Kehittyminen myötätuntoisena johtajana	-Myötätuntoisen johtajuuden taitojen kehitys -Itsensä johtamisen taidot

Edellä kuvattujen tutkimusten ohella myös Grant ja Patil (2012, s. 551–560) korostavat johtajalla olevan merkittävä rooli myötätuntoisen toiminnan edistämässä

organisaatiotasoisesti. Jos yritys haluaa rakentaa myötätuntoisempaa kulttuuria, muutoksen ja itsekkäiden toimintamallien haastamisen tulee heidän mukaansa lähteä johtajista. Valtavirrasta poiketen Madden ja muut (2012, s. 702) kuitenkin väittävät, että kollektiivisen myötätunnon kehittyminen organisaatiossa ei välttämättä edellytä johdon ohjausta, vaan voi olla työntekijöiden toiminnasta ja halusta kumpuavaa.

Boyatzis ja muut (2013, s. 158–159) esittävät, että johtaja voi osoittaa myötätuntoa myös tunnistamalla työntekijän halukkuuden ja innokkuuden siirtyä uusiin tehtäviin. Heidän mukaansa myötätuntoinen johtaja auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä siirtyminen työntekijältä edellyttää esimerkiksi osaamisen kehittämisen saralla. Simpson ja muut (2022, s. 347–350) korostavat myötätunnon rakentuvan moniulotteisesti kuin myös monimutkaisesti sosiaalisessa, vuorovaikutteisessa prosessissa. Heidän mukaansa myötätuntoinen johtajuus on tasapainoilua idealismin ja pragmatismien sekä empatian ja inklusiivisuuden välillä. Johtajan tulee tukeutua korkeisiin periaatteisiin ja arvoihin samalla, kun toiminnan tulee olla käytännön tarpeet huomioivaa. Lisäksi johtajan tulee heidän mukaansa pyrkiä empatian osoittamisen lisäksi osallistamaan työntekijöitä, mikä voi syventää heidän myötätunnon kokemustaan. Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2023, s. 491–493) ovat tunnistaneeet työntekijöiden moniulotteisia odotuksia johdon osoittamalle myötätunnolle. He kuvaavat työntekijöiden haluavan tulla kuulluksi ja nähdyksi, mikä luo arvostuksen tunnetta. He myös kuvaavat myötätunnon edellyttävän luottamuksellisia ja avoimia suhteita niin työntekijöiden kuin myös työntekijöiden ja johtajien välillä.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä sekä itse tutkimusprosessin toteutusta haastatteluista analysointiin. Luvussa esitellään myös lyhyesti tapaustutkimuksen kohdeyritys. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tavoitteena on laadulliselle tutkimukselle tyyppillisesti lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eli myötätunnosta työelämässä ja sen merkityksestä johtamisessa (Koskinen ja muut, 2005, luku 1). Myötätuntoa ja erityisesti sen vaikutusta työelämässä ei voi välittömästi havaita, vaan kyse on abstraktista ilmiöstä ja siksi laadullinen tutkimusmenetelmä nähtiin tutkimusongelmaa hyvin palvelevaksi (Vilkkä, 2021, luku Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä). Valinta tapaustutkimuksesta perustui siihen, että haluttiin rajata kuin myös ymmärtää mahdollisimman kattavasti kontekstia ja ympäristöä, jossa tutkittava ilmiö esiintyy. Laine ja muut (2007, s. 9–10) toteavat tapaustutkimuksia yhdistävän usein kiinnostus sosiaalisiin prosesseihin ja se, että tapauksen ja kontekstin välinen raja on häilyvä. He myös toteavat, että tutkimuksen kohde ja tapaus ovat erillisiä asioita ja tapaus ilmentää tutkimuksen kohdetta.

Kehityspolku tutkimuksen tapauksen valinnasta lähti tutkimuskohteesta. Tutkimuskohdeeksi valikoitui myötätunto työelämässä, joka nopeasti rajautui myötätunnon merkitykseen johtamisessa. Seuraavaksi rajattiin näkökulmaa, jota haluttiin tutkimuksessa tarkastella ja nostettiin keskiöön johdettavien kokemukset johdon osoittamasta myötätunnosta. Työn laajuuden hallinta edellytti johdon määrittelyä tarkemmin ja tutkimus rajattiin edelleen vain lähiesihenkilön osoittamaan myötätuntoon. Teoriaan tutustuminen vahvisti ymmärrystä siitä, että myötätuntoa on mielekästä ja tarpeellista tutkia lisää. Myötätunnon ilmeneminen on keskittynyt paljon esimerkiksi hoitoalan kontekstiin (Chu, 2017; Jit ja muut, 2017; Simpson ja muut, 2020; Östergård ja muut, 2023). Tällä

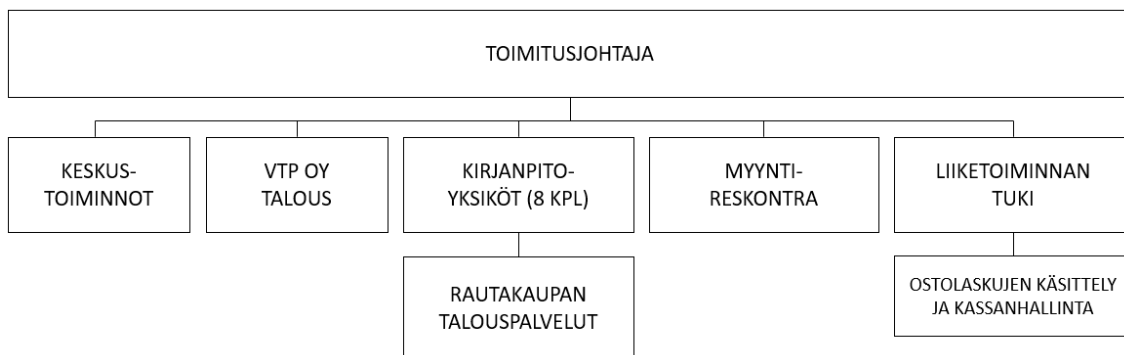
tutkimuksella haluttiin ymmärtää ilmiötä ja sen merkitystä myös muilla toimialoilla ja tutkijan omien suhteiden ja työkokemuksen vuoksi tutkimus päätettiin rajata taloushallinnon toimialaan. Tutkimuksen tapaukseksi määrittyi vielä tarkemmin taloushallintopalveluita tarjoava yritys ja sen esihenkilöiden osoittaman myötätunnon kokemukset johdettavien näkökulmasta.

4.2 Tapaustutkimuksen kohdeyritys

Tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä oli Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, jäljempänä VTP. Yritys tarjoaa taloushallintopalveluita itsenäisille K-kauppiasyrittäjille. VTP toimii poikkeuksellisessa kilpailuympäristössä, koska yritys ei pääsääntöisesti kilpaile asiakkuuksista muiden taloushallintopalveluita tarjoavien toimijoiden kanssa. VTP on yhtiötetty vuonna 2001. Sitä ennen organisaatio oli osa Keskon talouspalveluita. Yrityksessä työskentelee yhteensä 130 henkilöä.

Taloushallinnon ala on ollut 2000-luvun aikana muutospyörteessä, jota ovat jouduttaneet esimerkiksi teknologinen kehitys sekä talouskriisit ja joka on haastanut niin johtamista kuin alan työntekijöiden osaamistakin (ks. Endenich, 2014; Quinn, 2014; Taipaleenmäki & Ikaheimo, 2013). VTP Oy:n järjestelmät, prosessit ja roolit ovat muuttuneet alan kehityksen mukaisesti, erityisen painokkaasti viimeisten vuosien aikana. Yhtiössä on keskitetty pääkirjanpito-prosessin tehtäviä kirjanpitäjiltä muille osaprosesseista vastaaville tiimeille ja kirjanpitäjien rooli on rutiinitehtävien vähentyessä muuttunut kohti vaativampaa asiantuntijatyötä. Muutos on pysyvä tekijä VTP:n työntekijöiden arjessa, mutta tutkimuksen toteutuksen hetkellä ei ole ollut isoja muutosprojekteja käynnissä.

VTP:n organisaatio on esitetty kuviossa 3. Yhtiössä on kaikkiaan 14 yksikköä, joista kahdeksan on keskittynyt kirjanpito-palveluihin. Muut yksiköt tukevat eri tavoin kirjanpito-yksiköiden ja koko yhtiön toimintaa tai vastaavat VTP:n taloushallinnosta. Yksiköiden koot vaihtelevat kuuden ja 20 työntekijän välillä. Kunkin erillisen yksikön ja tiimin johtamisesta vastaa nimetty esihenkilö. Keskustoimintojen esihenkilö on yhtiön toimitusjohtaja.



Kuvio 3. VTP Oy:n organisaatiokaavio

Kussakin yksikössä roolista riippumatta työntekijät vastaavat nimetyistä tehtävistä ja esimerkiksi asiakasvastuista. Asiakasvastuiden määrä vaihtelee tehtävänkuvan perusteella. Kirjanpitäjien vastuulla on keskimäärin 12-15 asiakasyritystä. Keskitetyistä tehtävistä vastaavilla, esimerkiksi reskontra-asiantuntijoilla, vastuiden määrä on huomattavasti suurempi. Taloushallinnon alalla tyypillisesti työn kuormitus jakautuu epätasaisesti kuukausi- ja vuositasolla. Tekemistä ohjaavat lakisääteiset aikataulut, mutta myös asiakasraportoinnille asetetut sisäiset tavoiteaikataulut ja sen myötä taloushallinnon eri osaprosesseille asetetut sisäiset aikataulut. Taloushallinto koostuu nimenomaan erilaisista, toisiinsa linkittyvistä prosesseista, joissa tehtävät pääsääntöisesti toistuvat samanlaisina kuukaudesta toiseen (Lahti & Salminen, 2014, s. 16).

4.3 Haastattelut

Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyrityksestä haastatteluilla. Haastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tutkimuksen kohteena on jokin niinkin abstrakti ilmiö kuin myötätunto työelämässä (Puusa, 2020a, luku 6) ja kun ollaan kiinnostuneita ihmisten ilmiöille antamista tulkinnoista ja merkityksistä (Koskinen ja muut, 2005, luku 5). Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, joka etenee ennalta määriteltujen keskeisten teemojen avulla, mutta joka jättää tilaa haastattelun aikana kumpuaville uusille kysymyksille (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3). Haastattelut nähtiin parhaaksi keinoksi saada aineistoa, koska tunnistettiin ilmiön abstraktius ja toisaalta myös haastavuus. Teoriaan tutustuminen ennen haastatteluja laajensi tutkijan

ymmärrystä myötätunnosta ja vahvasti ajatusta siitä, että haastatteluissa voi olla tarve esittää lisäkysymyksiä, jotka antavat tarkempaa tietoa haastateltavan kokemuksista. Lisäksi nähtiin tarpeelliseksi varmistaa, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on samanlainen ja riittävä ymmärrys myötätunnosta käsitteenä. Tämä osoittautui olennaiseksi haastatteluiden aikana. Haastattelut vahvistivat käsitystä siitä, että myötätunto mielle-tään herkästi empatian synonyymiksi, jolloin myötätunnon prosessissa olennainen toi-minnan osuus rajautuu pois.

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä 10. Koko VTP:n henkilöstölle lähetettiin loka-kuussa 2023 sähköposti (liite 1), jossa tiedusteltiin työntekijöiden halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen rajaus ei ollut vielä lokakuussa 2023 täsmentynyt. Kutsu ha-luttiin lähettää hyvissä ajoin, jotta saatiin kartoitettua VTP:n työntekijöiden halukkuutta osallistua. Jos vapaaehtoisia ei olisi ilmoittautunut haastateltavaksi, tutkimusprosessissa olisi pitänyt tehdä uusia päätöksiä siitä, miten tarvittavaa aineistoa kerätään. Kutsussa määriteltiin, että kaikki muut paitsi VTP:llä esihenkilönä toimivat voivat ottaa osaa tutki-mukseen. Rajaus tehtiin siksi, että tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita erityisesti työnte-kijöiden kokemuksesta esihenkilön osoittamasta myötätunnosta. 11 työntekijää ilmoit-tautui halukkaaksi osallistumaan, mutta yksi haastattelu jouduttiin sairaustapauksen vuoksi myöhemmin perumaan. Haastateltavat edustivat laajasti VTP:n eri toimintoja ja haastateltavia osallistui kaikkiaan kahdeksasta eri yksiköstä. Haastateltavista kuusi toimi kirjanpitäjinä ja loput neljä muissa tehtävissä. Kaikki työskentelivät asiantuntijatyössä, toimihenkilöinä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti yksilöhaastatteluina. Kysymykset haluttiin pitää mahdollisimman avoimina, jotta haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset nousisivat esiin. Tästä syystä teoriasta ei johdettu tarkkoja teemoja ohjaamaan haastat-teluja. Toisaalta esimerkiksi teoreettisia malleja, joita haastattelun teemojen asettami-nessa olisi voitu hyödyntää, ei myöskään tutkimuksesta ole paljon löydettävissä. Haastat-teluiden runko ja kysymykset on esitetty liitteessä 2. Kysymysten järjestys oli pääsääntöi-sesti sama. Jotkut haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan omatoimisesti hyvin

konkreettisten tilanteiden ja esimerkkien kautta läpi koko haastattelun, jolloin esimerkkejä tilanteista ei tarvinnut erikseen kysyä. Yksilöhaastattelu valittiin toteutustavaksi siksi, että tunnistettiin aiheesta nousevan mahdollisesti hyvin henkilökohtaisia ja arkojakin kokemuksia, joita ei välttämättä haluttaisi esimerkiksi ryhmähaastattelussa tuoda esiin. Toisaalta tiedostettiin, että aiheen arkuuden vuoksi haastateltavat voisivat vaieta ikävistä, hankalista tai epämiellyttävistä asioista (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205–207). Haastateltaville pyrittiin luomaan luottamuksellinen ja turvallinen ympäristö tämän riskin minimoimiseksi esimerkiksi korostamalla aineiston käsittelyn luottamuksellisuutta ja haastateltavien anonymiteetin suojaamista.

Haastateltavien määrää pidettiin tälle tutkimukselle riittävänä ja joukko edusti laajasti VTP:tä eikä keskittynyt vain esimerkiksi yhteen yksikköön, jolloin kokemukset olisivat keskittyneet yksittäisen esihenkilön johtamiseen. Haastateltavien anonymiteetin varjelmiseksi haastateltavista ei kerrota tarkempia tietoja, kuten ikää tai sukupuolta. Näitä erottavia tekijöitä ei otettu huomioon aineiston analyysissäkään. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, Microsoft Teams -sovelluksella, koska osa haastateltavista osallistui tutkimukseen eri paikkakunnilta ja haluttiin myös varmistaa, ettei haastattelun toteutus tapa toisi aineistoihin poikkeamia. Haastattelut toteutettiin 7.-21.12.2023 välisenä aikana ja niiden kesto vaihteli 33 ja 55 minuutin välillä. Haastatteluaineiston kesto oli yhteensä 7 tuntia 15 minuuttia. Haastatteluaineistot tallennettiin nimeämällä ne H1-H10 tunnisteilla.

4.4 Aineiston analysointi

Kunkin haastattelun aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Aineistot litteroitiin sanatarkasti, kuitenkin jättäen pois joitain toistuvia täytesanoja, joilla ei ollut sisällöllistä merkitystä. Koska tutkimus keskittyi haastatteluiden asiasialtioon, litteroinnissa ei otettu huomioon taukoja puheessa tai esimerkiksi puheen sävyä (Ruusuvoori, 2010, luku Litteroijan muistilista). Litteroinnin yhteydessä poistettiin maininnat paikkakunnista, ihmisten nimet tai muut yksilöivät tiedot, joilla ei ollut aineiston sisällön kannalta merkitystä, mutta jotka olisivat voineet tehdä haastateltavista

tunnistettavia lainauksissa käytettäessä. Viidennessä luvussa käytetyissä lainauksissa on myös muutettu murre sanoja niin, ettei haastateltavat olisi tunnistettavissa niiden perusteella. Litteroidut aineistot lähetettiin haastateltaville luettavaksi ennen analysoinnin aloitusta ja heillä oli mahdollisuus vielä jättää aineisto osin tai kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä, eli keskityttiin tiivistämään ja selkeyttämään aineistoa erilaisiin teemoihin ja nostamaan esiin aineistosta merkityksiä (Puusa, 2020b, luku 9). Analysointi tehtiin teoriaohjaavasti, jolloin analyysiä ei ohjannut vahvasti jokin aiemmin määritelty teoria, vaikka myös työn teoreettisella viitekehyksellä on havaittavissa kytköksiä analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Myötätunnon ilmenemiseen erityisesti johtamisessa ei ollut tunnistettavissa aiemmissä tutkimuksissa sellaisia teorialalleja, joita oltaisiin voitu tässä tutkimuksessa teorialähtöisessä sisällönanalyysissä hyödyntää. Aineistot luettiin litteroinnin jälkeen läpi kahteen kertaan. Jo litterointivaiheessa aineistosta oli tunnistettu toistuvia teemoja kuin myös poikkeamia. Litteroitujen aineistojen lukuvaiheessa käsitykset toistuvista teemoista vahvistuivat. Varsinainen sisällönanalyysi aloitettiin aineiston pelkistämällä, jossa tavoitteena on olennaisuuksien esiin nostaminen aineistosta, jotta sitä olisi helpompi luokitella tarkemmin ja siitä olisi mahdollista tehdä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Taulukossa 7 on esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 7. Esimerkkejä aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaus, esimerkkejä aineistosta	Pelkistetty ilmaus
<p>No periaatteessa empatia, tai myötätunto, työyhteisössä, <u>sehän ilmenee ihan jokaisen sen työyhteisön henkilöitten välillä.</u> ... Ja siis sehän voi olla <u>ihan mikä kohtaamisen hetki tahansa,</u> periaatteessa.</p>	<p>Ilmenee jokaisen välillä</p> <p>Ilmenee kaikessa kohtaamisessa</p>
<p>Eli, jos esimerkiksi puhuttaisiin, et minä työntekijänä haluaisin myötätuntoa? Ni varmaan silleen, että <u>toinen on vastaanottavainen ja osaa kuunnella, ja osaa kysellä ja minä luotan häneen kanssa.</u></p>	<p>Ilmenee kiinnostuksena</p> <p>Ilmenee kykynä kohdata ja kuunnella</p> <p>Edellyttää luottamusta</p>
<p>No ehkä se <u>helpottaa sitä niinku semmost omaa oloa, semmost et okei mun ei tarvi puristaa ehkä niin lujaa. Et mullakin on nyt ehkä oikeus olla vähä väsyny tai jotenki niinku se antaa semmosen helpotuksen tunteen, et okei mä pystyn hengähtää.</u></p>	<p>Auttaa jaksamaan</p> <p>Antaa luvan tukeutua muihin</p>
<p>Ja sit tottakai silloinhan <u>se lisää sitä työpaikan henkeä, joka sit lisää sit jaksamista, motivaatiota, sitä et töissä on kivaa.</u> Vaikka eihän se mikään hauskanpitopaikka ole, mutta kuitenkin niinku siellä täytyy viihtyä, se on niin iso osa sitä ihmisen elämää. <u>Se luo semmost yhteenkuluvaisuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Ja yleensä myös silloin sitä viihtymistä.</u></p>	<p>Vahvistaa yhteisöllisyyttä</p> <p>Auttaa jaksamaan</p> <p>Lisää motivaatiota</p> <p>Lisää moniulotteisuudessaan työssä viihtymistä</p>
<p>Just siihen, miten mielelläni.. <u>Niinku motivaatioon! Ja on tosi kiva olla töissä ja keskittyy töihin ... Tai just semmonen turvallinen niinku työympäristö.</u></p>	<p>Vaikuttaa positiivisesti motivaatioon</p> <p>Luo turvallisuuden tunnetta</p>
<p><u>Esihenkilöl on merkittävä vaikutus siihen minäkäläinen ilmapiiri on virheiden hyväksymisellä.</u></p>	<p>Esihenkilö vaikuttaa siihen, miten virheisiin suhtaudutaan</p>
<p>Kyllä ja varmaan just se, että <u>rakentaa sitä koko yhteisön myötätunto</u> sillä, et kun pitää järjestellä vaikka niitä työtehtäviä. Niin sillä niinku <u>ohjaa sitä porukkaa täällä, että nyt tarvitaan tätä yhteistä tekemistä</u> ja että tällä tavalla järjestetään, että <u>näin minä haluan, että nämä asiat tehdään.</u></p>	<p>Esihenkilö rakentaa myötätuntoista työyhteisöä</p> <p>Esihenkilö ohjaa ihmisiä myötätuntoisiin tekoihin</p> <p>Esihenkilöllä roolissaan valta ja vastuu</p>

Aineiston pelkistämisen jälkeen aineistoa klusteroitiin eli ryhmiteltiin samankaltaisuuksien ja toisaalta myös eroavaisuuksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Taulukossa 8 on esitetty aineiston analyysissä syntyneet alaluokat ja näitä kokoavat käsitteet. Taulukossa on havainnollistettu alaluokkia muutamilla esimerkeillä pelkistetyistä ilmauksista

Taulukko 8. Aineiston klusteroinnin myötä syntyneet alaluokat ja kokoavat käsitteet ja näitä havainnollistavia esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Kokoava käsite
Ilmenee jokaisen välillä Ilmenee kaikessa kohtaamisessa Myötätunto on ymmärrystä ja halua ymmärtää Ilmenee kiinnostuksena Ilmenee kykynä kohdata ja kuunnella	Myötätunto näkyy monipuolisesti vuorovaikutustilanteissa	Myötätunto on työelämän arkipäiväinen ilmiö
Toisen hätä laukaisee halun auttaa Ilman tukea ei olisi selvinnyt Iloitaan yhdessä Toisen onnistumisten tunnistaminen ja tunnustaminen	Tarjotaan ja tarvitaan sekä kärsimyksen että ilon hetkillä	
Ihmisillä erilaisia odotuksia Joskus toinen tarvitsee tilaa Aina ei odoteta ratkaisua Ratkaisu aiheuttaa negatiivisen kokemuksen	Tilannesidonnaisuus on huomioitava	
Myötätunnolla voidaan ehkäistä kärsimystä Voidaan tarjota apua etukäteen työn kuormituksen tasaamiseksi Tiedon jakaminen tähtää toisen työn helpottamiseen	Tarve ennakoivalle myötätunnolle	
Edellyttää kanssakäymistä Toistuvuus kanssakäymisissä Vaikea nostaa käsi pystyyn Teamsissa Välineillä voidaan helpottaa tilanteiden havaitsemista	Edellyttää säännöllisiä kohtaamisia ja rakenteita	Myötätunto edellyttää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta
Edellyttää luottamusta Täytyy uskoa, että toinen kuuntelee ja reagoi Ruokkii luottamusta Edellyttää avoimuutta Täytyy jollakin tasolla tuntea toinen	Peruspilareina luottamus ja avoimuus	
Vaikuttaa positiivisesti motivaatioon Lisää moniulotteisuudessaan työssä viihtymistä Tulee tunne, että jaksaa ja haluaa vielä puristaa yritystä ja yhteisöä varten Vaikuttaa siihen haluaako tehdä työtä Esihenkilön osoittama myötätunto sitouttaa Esihenkilön myötätunnottomuus vähentää sitoutumista	Lisää motivaatiota ja sitouttaa yhteisöön	Myötätunto edistää työhyvinvointia

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Kokoava käsite
Hyvä ilmapiiri tukee jaksamista Luo turvallisuuden tunnetta Auttaa jaksamaan Antaa luvan tukeutua muihin	Tukee työssä jaksamista	
Vahvistaa yhteisöllisyyttä Lisää me-henkeä Kokemus yhteisistä haasteista	Vahvistaa yhteisöllisyyttä	
Kokemus siitä, että on tullut nähdyksi ja kuulluksi Kokemus siitä, että on toisen ajan arvoinen Ymmärrys on arvostusta	Luo kokemuksen arvostuksesta	
Esihenkilöllä roolissaan valtaa sanoa viimeinen sana Esihenkilön tulee asettaa rajoja ja vaatimuksia Esihenkilö voi olla joskus ainoa tilanteen ratkaisija Esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä Esihenkilön tulee käsitellä tietoja luottamuksellisesti	Esihenkilön valta ja vastuu tarjota ratkaisuja	Esihenkilöllä on korostunut vastuumyötätunnon osoittamisessa
Esihenkilö vaikuttaa siihen, miten virheisiin suhtaudutaan Esihenkilö osoittaa myötätuntoa tasa-arvoisesti Esihenkilö näyttää esimerkkiä Esihenkilö rakentaa myötätuntoa työyhteisöä Esihenkilö ohjaa ihmisiä myötätuntoisiin tekoihin	Esihenkilö rakentaa ja rajaa myötätuntoa kulttuuria	

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksessa on noudatettu Vaasan yliopiston (2013, s. 4–5) eettisiä suosituksista ja pyritty varmistamaan hyvien tutkimuskäytäntöjen noudattaminen, rehellisyys sekä huolellisuus esimerkiksi aineistojen käsittelyssä. Tutkimuskäytäntöjen noudattaminen pyrittiin varmistamaan esimerkiksi kattavalla perehtymisellä aiempiin tutkimuksiin ja asianmukaisella lähdeaineiston käsittelyllä läpi työn. Tutkimuksen tärkeänä eettisenä ohjenuorana pidettiin haastateltavien vapaaehtoisuutta, avointa kommunikointia tutkijan ja haastateltavien välillä sekä anonymiteetin suojaamista. Vapaaehtoisuus varmistettiin lähettämällä kutsu tutkimukseen osallistumiseen kaikki organisaation työntekijöille. Kaikki halukkaat pääsivät mukaan, paitsi yksi haastattelu peruttiin sairastapauksen vuoksi.

Anonymiteetin suojaamiseksi haastateltavista ei kerätty muita perustietoja kuin yksikkö, jossa he työskentelivät haastattelun toteutuksen aikana. Muilla perustiedoilla, kuten iällä tai sukupuolella, ei nähty tässä tutkimuksessa olevan merkitystä. Tutkimuksen aineistot myös tuhottiin tutkielman arvioinnin jälkeen, jolloin niihin kirjatulla perustiedoilla ei

olisi ollut merkitystä. Litteroituihin aineistoihin ei tallennettu nimiä, vaan ne tallennettiin satunnaisessa numerojärjestyksessä. Anonymiteettiä suojeltiin eri tavoin, esimerkiksi varmistamalla, että tutkija ei toisi organisaatioissa esiin ketkä tutkimukseen ovat osallistuneet. Aineistojen litteroinnissa poistettiin kaikki tunnistetiedot kuten paikkakunnat ja nimet ja ne korvattiin muilla ilmaisuilla. Esimerkiksi toimiston nimi, joka kertoi aineistossa haastateltavan paikkakunnan, korvattiin vain sanalla toimisto. Tuloksissa lainaus-ten käytössä varmistettiin, ettei esimerkiksi murre sanoista olisi tunnistettavissa yksittäistä haastateltavaa. Lainauksia aineistosta ei myöskään numeroitu haastateltavien mukaan, jotta eri vastaukset eivät olisi yhdistettävissä samaan henkilöön ja näin haastateltavan henkilöllisyys helpommin tunnistettavissa. Tämän enempää anonymiteetin suojaamiseksi ei katsottu voitavan tehdä ilman, että sillä olisi ollut jo haitallisia vaikutuksia aineiston analysointiin ja niin tulosten kuin myös johtopäätösten esittämiseen. Aineiston käsittelytapa käytiin läpi kunkin haastateltavan kanssa haastattelun alussa ja kullekin haastateltavalle tarjottiin mahdollisuus poistaa litteroidusta aineistosta osia niin halutesaan. Näitä poistettuja osia ei käytetty aineiston analysoinnissa.

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä Erikssonin ja Kovalaisen (2008, luku 19) esittämien luotettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden sekä yhdenmukaisuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen eheyttä ja loogisuutta ja siirrettävyydellä sitä, että tutkimuksessa osoitetaan sen kytköstä ja samankaltaisuutta muihin tutkimuksiin verrattuna. He kuvaavat, että tutkimuksen uskottavuuden ja yhdenmukaiseen varmistamiseksi tutkijan tulee osoittaa perehtyneisyytensä aiheeseen, osoittaa eri lähteiden loogiset yhteydet toisiinsa sekä kuvata avoimesti ja selkeästi päättelyketjut aineistosta johtopäätöksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.3) korostavat myös kokonaisuuden tarkastelua luotettavuuden arvioinnissa. Heidän mukaansa tutkimuksen tulee olla sisäisesti johdonmukaisesti toteutettu sekä raportoitu.

Tämän tutkimuksen dokumentointi on pyritty tekemään mahdollisimman kattavasti ja selkeästi, jotta lukijalle syntyisi riittävä ymmärrys esimerkiksi kohdeorganisaatiosta sekä

tulosten tulkinnan päättelyketjuista. Luotettavuutta ja siirrettävyyttä haastavat tutkimuksen rajaus yhteen organisaatioon ja se, että haastatteluja toteutettiin vain 10. Jo haastattelujen aikana tunnistettiin kuitenkin aineistossa toistuvia teemoja. Tarkemmin aineistoa tarkasteltaessa tunnistettiin joitain myötätunnon ilmenemisen tai merkityksen ulottuvuuksia, jotka tulivat mainituksi kaikissa haastatteluissa. Tulokset kuitenkin kuvaavat myötätunnon ilmenemistä yhdessä asiantuntijaorganisaatiossa. Siksi tarkastelu suhteessa aiempiin tutkimuksiin oli erittäin tärkeää ja tutkimuksen tuloksia tukeekin monet aiempien tutkimusten tulokset. Täysin ainutlaatuisesta organisaatiosta ja tilanteesta ei siis ole kyse. Konkreettisimmalla tasolla havainnot esimerkiksi myötätunnon ilmenemisestä eivät kuitenkaan kerro välttämättä edes toisen taloushallinnon alalla toimivan kohdeorganisaation myötätunnon ilmenemisestä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän sopivuutta pohdittiin tarkasti ja tunnistettiin esimerkiksi mahdollisuus hyödyntää havainnointia yhtenä tutkimusmenetelmänä. Aikataulu asetti jossain määrin rajoitteita varsinaiselle tutkimusaineiston keräämiselle. Lisäksi tunnistettiin tarve luoda mahdollisimman laajasti ymmärrystä näinkin abstraktista ilmiöstä, joka saa erilaisia merkityksiä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelut todettiin siksi hyväksi menetelmäksi tutkimuksen toteutuksessa. Aineiston eduksi katsottiin se, että kaikki haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen. Toisaalta tämä saattoi tuloksissa myötätunnon merkitystä työelämän ilmiönä. Kaikki haastateltavat näyttäytyivät itse myötätuntoa paljon arvostavana ja sitä myös paljon muille osoittavana. Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos tutkimukseen osallistuneilla olisi ollut eroavia näkemyksiä myötätunnon merkityksestä. Tutkimuksen aikana kiinnitettiin erityistä huomiota käytettäviin lähdemateriaaleihin ja niiden yhteyksien kautta pyrittiin piirtämään kuvaa myötätunnosta ilmiönä ja sen suhteesta esimerkiksi johtamisen teorioihin. Havainnoja pyrittiin esittämään mahdollisimman kattavasti suhteessa tämän tutkimuksen tuloksiin. Tuloksissa pyrittiin aineistoista tehdyillä lainauksilla osoittamaan mahdollisimman kattavasti tehtyä päätelmiä.

5 Tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä myötätunnon ilmenemisestä työelämässä ja tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia kysymykseen siitä, mikä merkitys myötätunnolla on erityisesti johtamisessa. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti, kuten edellisessä luvussa on kuvattu. Tuloksista muodostui neljä kokoavaa käsitettä, jotka on alaluokkineen esitetty taulukossa 9. Tutkimuksen tuloksia avataan tässä luvussa näiden kokoavien käsitteiden ja alaluokkien kautta.

Taulukko 9. Tutkimuksen tulokset kokoavin käsittein ja alaluokittain.

Kokoava käsite	Alaluokat
Myötätunto on työelämän arkipäiväinen ilmiö	Näkyvä monipuolisesti vuorovaikutustilanteissa
	Tarjotaan ja tarvitaan sekä kärsimyksen että ilon hetkissä
	Myötätunnon tilannesidonnaisuus on huomioitava
	Tarve proaktiiviselle myötätunnolle
Myötätunto edellyttää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta	Edellyttää säännöllisiä kohtaamisia
	Peruspilareina luottamus ja avoimuus
Myötätunto vahvistaa työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä	Lisää motivaatiota ja sitouttaa yhteisöön
	Tukee työssä jaksamista
	Vahvistaa yhteisöllisyyttä
	Luo kokemuksen arvostuksesta
Esihenkilöllä on korostunut vastuu myötätunnon osoittamisessa	Esihenkilön valta ja vastuu tarjota ratkaisuja
	Esihenkilö rakentaa ja rajaa myötätuntoista kulttuuria

Tulokset osoittavat myötätunnon olevan työelämän arkipäiväinen ilmiö, joka ei synny tyhjiössä, vaan vaatii sitä tukevia rakenteita ja esimerkiksi toistuvia kohtaamisia työyhteisössä. Haastatteluissa nousi esiin se, että myötätunto nähdään jossain määrin työelämässä perustaitona, jonka ilmenemistä ei voida kuitenkaan pitää itsestään selvänä.

Ihan siis jos nyt voi sanoa perusasioita, mutta eihän ne tietenkään kaikille niitä oo.

Yksilö- ja tilannekohtaiset tarpeet asettavat haasteita myötätunnon osoittamiselle. Tulosten perusteella myötätunnolla on moniulotteisesti positiivisia vaikutuksia niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Esihenkilöllä on aineiston mukaan korostunut vastuu myötätunnon osoittamisessa ja esihenkilön odotetaan reagoivan erityisesti haastaviin tilanteisiin ja tarjoavan ratkaisuja silloin, kun muut yhteisössä eivät siihen pysty. Esihenkilö roolissaan on suunnannäyttävä ja voi omalla toiminnallaan ja luoduilla rakenteilla edistää myötätuntoisen kulttuurin syntymistä.

5.1 Myötätunto on työelämän arkipäiväinen ilmiö

Tutkimuksen avulla haluttiin luoda ymmärrystä siitä, mikä ymmärretään myötätuntoiseksi toiminnaksi työyhteisössä. Myötätunto näyttäytyy aineiston perusteella hyvin arkipäiväisenä työelämän ilmiönä. Haastateltavien mukaan myötätuntoa esiintyy ja sitä tarvitaan kaikkien ihmisten välillä, monenlaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, ei pelkästään äärimmäisen kärsimyksen hetkellä. Myötätunto tiivistyy tuloksissa kyvyksi kohdata muita työyhteisön jäseniä kunnioittavasti ja ymmärryksellä, myös silloin kun ei tiedetä toisen tilanteesta kaikkea. Aineistossa nousi esiin myötätunnon tilansidonaisuus sekä tarve etupainotteiselle, kärsimystä ehkäisevälle myötätunnolle, joka nimettiin analyysissa proaktiiviseksi myötätunnoksi. Näitä ulottuvuuksia on käsitelty tarkemmin tässä luvussa.

5.1.1 Myötätunto näkyy monipuolisesti vuorovaikutustilanteissa

Haastateltavat kuvasivat myötätunnon ilmenevän työyhteisössä laajasti erilaisissa kohtaamisissa ja keskusteluissa, kaikkien työyhteisön jäsenten välillä. Myötätuntoa esiintyy kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kuin myös esimerkiksi Teams-, sähköposti- ja puhelinkeskusteluissa. Arkipäiväisissä tilanteissa ja kohtaamisissa myötätunto nähtiin kyynä ja haluna ymmärtää toisia ja toisten erilaisuutta sekä kyynä ottaa toiset työyhteisössä huomioon.

Ihan puhtaasti niinkun pystyy ottamaan toisen huomioon ja ymmärtämään sitä toista, on se sitten niitä ilosia asioita tai joskus niitä kurjempiakin asioita. ... No kyllähän ihan puhe, katse, käytös - siitähän se nyt puhtaasti lähtee.

Sehän ilmenee ihan jokaisen sen työyhteisön henkilöitten välillä. Et se on niinku halua ymmärtää toista ihmistä ja nimenomaan halua. Ei välttämättä niinku aina pysty ihan jokaisen niinku housuihin asettumaan ja hyppäämään. Mutta halutaan ymmärtää ja sit just niitä erilaisuuksia. Ja ehkä niinku arvostaa jokaista erilaisuutta kuitenkin niinku tasa-arvosesti saman verran. Ja siis sehän voi olla ihan mikä kohtaamisen hetki tahansa, periaatteessa.

Tulosten perusteella myötätunto ei ole pelkästään aktiivista ratkaisujen etsimistä hädän hetkellä, vaan juurikin laajemmin toisten huomioimista erilaisissa tilanteissa. Haastateltavat kuvasivat myötätuntoa esimerkiksi herkkyydeksi aistia ja havaita muiden tunteita ja tilanteita työyhteisössä. Näiden havaintojen perusteella tehdään päätelmiä minkälaisia tarpeita muilla työyhteisössä on. Herkkyys ja ympäristön havainnointi edellyttävät kiinnostusta muita työyhteisön jäseniä kohtaan, halua tukea heitä ja halua olla avuksi. Tärkeintä ei ole se, että ymmärtää kaiken toisen kokeman, vaan se, että haluaa ja yrittää ymmärtää.

Se on kuuntelua, sitä että on kuulo ja näkö päällä. Herkkyyttä ja kiinnostusta muita kohtaan.

Tai ite koen silleen, et ehkä se niinku myös työkaverin osottama myötätunto on, tai semmonen ymmärrys siitä mitä toinen niinku käy läpi, ni se on sitä. ... Se on ehkä kyky yrittää ymmärtää. Koska ei me voida koskaan täysin ymmärtää mitä se toinen käy läpi. Vaikka meil ois ihan vastaava tilanne, ni me ei koskaan ymmärretä sitä. Mut se, et me pystyttäis edes yrittää, halutaan yrittää ymmärtää jotenki. Ni se on ehkä sitä ydintä.

Myötätunto on usein kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevää, mutta voi esiintyä myös kollektiivisesti työyhteisössä. Esimerkiksi hyvin raskaita vastoinkäymisiä kokeneiden haastateltavien vastauksissa korostui nimenomaan kollektiivinen, koko työyhteisöltä saatu tuki ja apu.

Mut toisaalta sit ku tiesi, että työyhteisö kannattelee eikä tarvi jaksaa jos ei jaksaa, ni kyl ne autto siihen, et sai ajatuksia muualle.

Haastateltavien kokemuksia tilanteista, joissa he jäivät vaille kaipaamaansa myötätuntoa, yhdisti kokemukset sivuutetuksi tulemisesta. Tällaisissa tilanteissa ei välttämättä ole odotettu konkreettisia ratkaisuja tai sitä, että yksilö tai yhteisö olisi pyrkinyt teoillaan esimerkiksi helpottamaan kärsimystä. Tilanteet eivät kuitenkaan ole pystyneet edes etenemään ratkaisuja kohti, koska yksilöä ei ole kohdattu eikä hänen tilannettaan ole kuultu. Kokemukset tukevat haastateltavien kuvauksia siitä, että myötätunto on kykyä ja halua kohdata muita työyhteisössä ja pysähtyä toisten kokemusten äärelle.

Nii, jos sul on itelläs paha mieli jostakin, niin kerrotko sä sen semmoselle ihmiselle, joka ohittaa sen silleen, et "okei, seuraava" vai kerrotko sä sen semmoselle ihmiselle, et sit itketään yhdessä tai nauretaan yhdessä tai siltä väliltä jotaki.

Ja sitte just se, et jos joku vähän avautuu, ni häntä kuunnellaan eikä sit vaan niinku jätetä siiheen, että nonni se oli hänen asiansa ja mul on tämmönen kiva juttu tässä.

Fyysisiä myötätunnon osoituksia odotetaan ja osoitetaan aineiston perusteella hyvin vähän erilaisissa kohtaamisissa työelämässä, jos lainkaan. Yksi haastateltavista kertoi myötätunnon negatiivisten kokemusten liittyneen nimenomaan fyysisten rajojen ylittämiseen. Toinen haastateltavista kuvasi fyysisten myötätunnon osoitusten olevan haastavaa, koska yksilökohtaisia rajoja on vaikea tulkita. Myötätuntoa osoitetaan kohdeorganisaatiossa siis pääasiassa sanoilla, eleillä ja muina konkreettisina tekoina, joita on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

Negatiiviset kokemukset liittyy fyysisten rajojen ylittämiseen, mutta vaikee muutoin nähdä tilanteita tapahtuvan.

En mä tiiä onko se tärkeätä tai olennaista. Mutta tota joskus se on ihan okei, aina ei. Riippuu vähän tapauksesta. Kylhän se nyt suurimmaks osaks on ok. ... Se voi mennä helposti överiks myös. Koska se on semmonen ehkä raja, mikä pikkusen ehkä joo. ... Se on semmonen, et tarvii ehkä vähän harkintaa.

5.1.2 Myötätuntoa tarjotaan ja tarvitaan sekä kärsimyksen että ilon hetkissä

Vaikka myötätuntoa tulosten perusteella ilmenee hyvin moniulotteisesti vuorovaikutuksessa työelämässä, saatu ja annettu myötätunto linkittyy erityisesti haasteellisiin hetkiin

ja onnistumisiin. Avunanto nousi kaikissa haastatteluissa esiin konkreettisena sekä aktiivisena tapana osoittaa myötätuntoa. Apua tarvitaan erilaisissa tilanteissa ja sitä tarjotaan, jos kollega ilmaisee tarpeensa suoraan tai jos muiden havaintojen perusteella pystytään tekemään päätelmä siitä, että joku on apua vailla.

Ja tällä hetkellä, no ihan vaikka tältä päivältä, työkaveri laitto viestiä, että nyt on ajatukset ihan solmussa, et hän ei saa tätä asiaa millään ratkastua, et tää on yksinkertainen asia. Ni sitte lähdettiin sitä niinku yhdessä purkamaan.

Siitähän sen sit myös jos vähä jää rästii hommii, ni kyllähän sen siitä sit huomaa, ja sit tarjotaan sitä apuu. Mut mun mielest se on ehkä sitä, että lähtökohtaisesti me ihmiset ehkä ollaa semmosii, et ku me huomataan joku tilanne tai joku juttu, ni me pyritään ratkasee se. Ja sitä kautta tulee sitä myötätuntoa tai empatiaa.

Ja sit jos työstä kyse, ni et saako sitä apua - jos on joku kysymys, ei osaa, tarvii tukea jossain tekemisissä tai sen tyyppisissä.

Tulokset osoittavat, että myötätunnon arkipäiväisyydestä huolimatta sitä tarvitaan erityisesti äärimmäisen kärsimyksen hetkellä. Tilanteet, joihin liittyy esimerkiksi uupumusta, terveydellisiä ongelmia sekä menetyksiä ja muita haasteita henkilökohtaisen elämän puolella, nousivat useimmissa haastatteluissa esiin, kun haastateltavat kertoivat minkälaisissa tilanteissa ovat myötätuntoa kohdanneet. Aineistosta käy ilmi, että tällaisissa tilanteissa työyhteisön osoittaman myötätunnon vaikutukset ovat olleet erityisen vahvoja ja myötätunto on ollut usein edellytys työssä jaksamiselle. Myötätunnon merkitystä ja vaikutusta on käsitelty tarkemmin luvussa 5.3.

Niin kyllä ne kysymykset ja se kaikki tuki siellä takana, niin kyllä ne oli niitä hetkiä, miksi sitä töitä jakso tehdä ja pysy pinnalla. Ei ne hetket ollu kauheen helppoja missään kohtaan.

Ei ois ollu mitään mahdollisuutta, jos sitä myötätuntoa ei ois annettu ja sitä peliä ei ois puhallettu poikki, vaan sen ois annettu jatkua ja mennä pahemmaks ja pahemmaks.

Tukea voidaan konkreettisesti osoittaa äärimmäisen kärsimyksen hetkellä monella tapaa, esimerkiksi kuuntelemalla, kannustamalla, tarjoamalla joustavuutta ja ottamalla vastuuta väliaikaisesti toisen töistä. Toisinaan myötätuntoinen teko on myös toisen avun

tarpeen tunnistaminen tilanteessa, jossa henkilö itse ei vaikuta osaavan tulkinta tilannettaan oikein.

Ja se, että silloin ku oli vähä hankalaa, ni kyl se niinku semmoset tsemppit ja semmoset rationaaliset, järkevät sanat sinne sitte, niinku autto menemää eteenpäin.

Ja tuossa itelläki oli se, että en mä sitä tunnistanu. Mä vaan aattelin, et mun pitäisi selvitä tästä työmäärästä, ku mulla oon vähemmän töitä ku muilla. Kun ei osaaminen vielä riittäny, ni en pystyny selviämään. Mutta se, et olisin itse myöntäny ja nostanu sen käden ylös, ni en minä sitä osannu tehdä silloin.

Esihenkilön rooli korostui äärimmäistä kärsimystä kokeneiden työntekijöiden tukemisessa ja tätä vastuuta on käsitelty tarkemmin luvussa 5.4. Aineistosta nousi esiin se, että kaikista henkilökohtaisen elämän tilanteista ei välttämättä haluta kertoa muille kuin esihenkilölle. Tällöin muut yhteisössä eivät voi tarjota ratkaisuja tilanteen helpottamiseksi. Kuten yksi haastateltavista totesi, työyhteisössä tulisi kuitenkin osoittaa lempeyttä kaikkia kohtaan, vaikka ei olisi aina tietoa muiden kohtaamista haasteista.

Mutta kyllä siihenkin, jonka asioista me emme tiedä, niin semmonen lempeys joihinkin tilanteisiin ois ihan hyvä olla olemassa.

Myötätuntoa ilmenee aineiston perusteella muulloinkin kuin kärsimyksen ja hädän hetkellä. Useampi haastateltavista tunnisti ilon jakamisen, kannustamisen, positiivisen palautteen antamisen ja kiitokset myötätuntoisiksi teoiksi. Myötätunnon osoittamista positiivisissa tilanteissa tarvitaan, koska ne tukevat yhtäläillä kokemusta kuulluksi tulemisesta ja vahvistavat ilon ja onnistumisen kokemuksia.

Kyllähän siinä se kaikki kannustus, se kaikki palautteen anto, positiivisen palautteen antaminen. Mikä on oikeestaan tosi tosi tärkeä, eikä pelkästään työyhteisössä vaan missä tahansa yhteisössä. Niin kyllähän ne kaikki tuo sitä iloa ja positiivista ajattelua.

Tai sit jos on hyvii juttui, ni kylhän kaikki on sillee "vitsi miten siistii" ja et "ootko kertonu tälle" ja "ootko tehny näin".

Mut toisaalta sitte siitä myötäinnosta ihan, et onhan seki tosi kiva, et voi laittaa joskus työkaverille, että hei että jes, että mä onnistuin.

5.1.3 Myötätunnon tilannesidonaisuus on huomioitava

Myötätunnon ilmeneminen on aineiston perusteella tilannesidonnaista, mikä nousi esiin haastateltavien omista odotuksissa kuin myös heidän kuvatessaan omaa ja muiden myötätuntoista käyttäytymistä. Yksilökohtaiset erot näkyvät esimerkiksi halussa ja tarpeessa jakaa henkilökohtaisen elämän asioita työyhteisössä. Eroja ilmenee myös siinä, mitä eri tilanteissa muilta odotetaan. Toisinaan kaivataan konkreettisia ratkaisuja, toisinaan pelkästään läsnäoloa ja kuulluksi tulemisen kokemusta. Odotukset ja tarpeet huomioinnille ja myös esimerkiksi kannustamiselle voivat vaihdella yksilöittäin. Tilannesidonaisuus tuo haasteita myötätunnon osoittamiselle, koska se tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että yksi tapa toimia ei välttämättä sovellu kaikkiin tilanteisiin eikä kaikille yksilöille.

Tottakai joku haluaa tilaa, ei halua huomiota ei halua läpikäydä asioita. Sillon se on sitä, se tilan antaminen on sitä, huomioon ottamista.

Hankala kysymys koska se, että ehkä me jotkut tarvitaan tavallaan enemmän semmosta ohjausta ja jotenki semmosta empatiaa.

Koska se on niinkun se, että kuinka paljon sitä jokainen kaipaa ni on niin yksilöllistä. Että voin kuvitella, että välttämättä tommonen nuori mies ei välttämättä kaipaa niin paljon sitä semmosta. Tai sitä semmosta hyvä, kyllä, sinä onnistut ja sinä pärjät. Et vaikka sitä joku kaipaa, ni joku voi kaivata enemmän ku toinen.

Ratkaisukeskeisyys nousi yhdeksi myötätunnon negatiiviseksi ulottuvuudeksi. Ratkaisuihin liittyy erityisesti tilannekohtaisia tarpeita ja odotuksia. Vaikka usein esimerkiksi kärsimystä pyritään erilaisilla ratkaisuilla helpottamaan, voi yksilö kaivata vain kohdatuksi tulemistä ja koetun tunteen myötäelämistä ja jakamista konkreettisten ratkaisujen sijaan. Tällöin esitetyt ratkaisuehdotukset voivat kääntyä jopa hyvää tarkoitusta vastaan ja aiheuttaa negatiivisia kokemuksia ja turhautumista. Tarvitaan siis herkkyyttä tunnistaa tilannekohtaisesti toisten tarpeita, jotta hyvään pyrkivästä myötätunnosta ei syntyisi negatiivista kokemusta.

Mitä ehkä niinku myöskin kaipaa, tai minä ainakin kaipaen, et se esihenkilö joskus niinku, ei aina yrittäis niinku löytää sitä ratkasua, vaan joskus sanois, et "no voi paska, et olipa niinku tosi ikävä juttu, mutta et tästä päästään eteenpäin".

Ni sit ihmiset vaa yrittää keksii ihan hirveesti ratkasui. Ni sit on vähä sillee, et joo kiitti, mut ku se ei auta. Et toi on niinku juttu, mis pitää oppii myös olla, et sä et pysty niinku tavallaan toiminnalla, sanoilla sä pystyt helpottaa, mut toiminnalla sä et pysty helpottaa.

Oon hirveen herkkä ratkasemaan asioita, et lähen mielellään "et hei no mietitään tää, katotaan mitä keksin ja peilataan" ja toinen oikeesti ei välttämättä halua, et sitä ratkastaan. Hän haluaa vaan kertoa tästä asiasta mulle.

Toisaalta siinä, ettei ratkaisuja aina odoteta, on positiivinenkin ulottuvuutensa. Kuten yksi haastateltavista kuvasi, apua ja tukea voidaan tarjota, vaikkei osattaisi antaa valmiita vastauksia tai ratkaisuja. Tämä voi jossain tapauksessa jopa laajentaa mahdollisuuksia osoittaa myötätuntoa kollegaa kohtaan, jos oman osaamisen jakamisesta ei esimerkiksi olisi tunnistettavissa hyötyjä.

Ja niinku justiin, et jos on töissä joku hankala tapaus. Ni se et vähän yhdessä pohditaan, et vaikket nyt osais antaakaan mitään valmista vastausta, mut että oot siinä kaverina ajattelemassa sitä asiaa.

Osa haastateltavista kertoi kokeneensa tai kuvasi voivansa kokea myötätunnon negatiivisesti tilanteissa, joissa yksityisestä asiasta tehdään yhteistä. Jos työntekijä haluaisi kertoa haasteestaan vain yhdelle kollegalle tai esihenkilölle, mutta asia laajennetaan koko yhteisöä koskevaksi, voi myötätunnon kokemus kääntyä negatiiviseksi. Myötätuntoisissa teoissa ei aineiston perusteella ole myöskään suotavaa ohittaa henkilöä, jota kohtaan myötätuntoa osoitetaan, esimerkiksi ilmoittamalla avuntarpeesta ulkopuoliselle taholle ilman tarpeen varmistamista henkilöltä itseltään. Tulkinnat toisen tilanteesta ja avun tarpeesta olisi aineiston perusteella hyvä varmistaa aina ennen kuin ratkaisuja lähdetään kussakin tilanteessa toteuttamaan tai esimerkiksi asiasta viestimään laajemmin yhteisössä.

Jos nyt sit alettas laittelee koko yhtiölle sähköpostia isosti. Tai et siis tottakai sen voi viedä ylikin. Kun emme nyt kuitenkaan halua mitään suurta huomiota, niin se että sitä suurta huomiota jotenkin, että vietäs se ihan yli, ni se on kyllä mahdollista.

5.1.4 Tarve proaktiiviselle myötätunnolle

Aineistosta nousi esiin tarve myötätunnon ennakoivalle ja etupainotteiselle ilmenemiselle, joka nimettiin analyysissa proaktiiviseksi myötätunnoksi. Tällaisella myötätuntotoisella käyttäytymisellä pyritään ehkäisemään toisen ajautuminen hankalaan tai kuormittavaan tilanteeseen sen sijaan, että helpotettaisiin kärsimystä jälkikäteen. Proaktiivisen myötätunnon tarpeen tunnistaneet haastateltavat määrittelivät sitä myös myötätunnoksi, jota osoitetaan ilman, että myötätunnon saaja on välttämättä edes ilmaissut tarvettaan tai hätäänsä. Proaktiiviseen myötätuntoon suhtaudutaan aineiston perusteella erityisen positiivisesti.

Mut just niinku ajattelisin niin, et se vasta hyvältä tuntuukin, jos et ole itse ilmaissut vielä, mutta että se on huomattu ja osotetaan se, että olen huomannut, että tarttisit nyt jonkunlaista tukea tässä asiassa.

Proaktiivisesta myötätunnosta konkreettisena esimerkkinä nousi lähes kaikissa haastateluissa avun tarjoaminen loma-aikoina. Työntekijöillä on kohdeorganisaatiossa eri positioissa omat tehtävänsä ja esimerkiksi asiakasvastuunsa. Yrityksessä ei ole varsinaisia sijaistuskäytäntöjä, vaan kunkin työntekijän tulee pääsääntöisesti organisoida omat tehtävänsä aikataulullisesti lomien puitteissa. Asiakasvastuut ja niitä raamittavat tiukat lakisääteisetkin aikataulut tekevät sekä lyhyiden että pitkien poissaolojen ajoittamisesta toisinaan haastavaa. Useampi haastateltavista kuvasi lomien aiheuttavan paljon työtä ja kuormitusta ennen lomalle jäämistä ja lomalta paluun jälkeen. Proaktiivista myötätuntoa voidaan aineiston perusteella osoittaa tarjoamalla apua töiden tekemiseen ennen lomaa, lomien aikana ja lomien jälkeen, toisen työkuorman tasaamiseksi.

Kyl se tuntuu hyvältä seki, ku tullaa etupainotteisesti huomioimaan. Et hei sä oot jäämässä lomalle, että tarttisitko apua? Ennen ku sulla ees on se tilanne päällä, ni sitä niinku huomioidaan ja niihin toimiin yritetään ryhtyä.

Eli jos vaikka otan esimerkin, jollakin on joku haluaa päästä vaikka matkalle. Ni vähän niinku tässä työyhteisössä ni kollegat pyrkii siihen, että hän pääsee tälle matkalle. Et otetaan vähän vastuuta töistä ja pyritään järjestää se, että hän pääsee tänne.

Myös avoin ja aktiivinen tiedon jakaminen on tunnistettavissa aineistosta tavaksi osoittaa myötätuntoa proaktiivisesti. Tiedon jakamisen tavoitteena on toisten työn helpottaminen ja sen varmistaminen, etteivät kaikki kompastelisi vuorollaan samojen ongelmien ja haasteiden kanssa. Jaettava tieto ja kokemus saattavat olla omien ongelmatilanteiden tai esimerkiksi virheiden kautta syntynyttä tai muuta kautta hankittua ja opittua.

Et tiedän tämän tiedon niin haluan jakaa sen muillekin tai tiedän, että tämä asia koskee työkaveria niin haluan sen jakaa myös hänelle, jotta hänen työnsä helpottuu.

Mä koen sen semmosena ennakoitina. Että mä pystyn niinku ennakoimaan, et okei, että hänelle voi tulla tämmönen asia eteen, joo hän tarvii niinku apua. Et mä voin jo ennakoivasti ajatella, et hänelle ehkä tulee nyt tämmönen ongelma vastaan jossain kohtaa.

Osa haastateltavista nosti esiin konkreettisen välineen, jolla voidaan edistää proaktiivisen myötätunnon ilmenemistä. Kohdeorganisaatiossa työt noudattavat toistuvia, yhteisiä prosesseja. Tällöin yksiköissä voidaan hyödyntää yhteisiä työlistoja, joista nähdään miten kunkin työntekijän kuukausittaiset työt etenevät. Näistä seurantalistoista voidaan havaita, jos jonkun työt näyttävät olevan pahasti jäljessä ja muut yksikössä voivat tarjota apua oma-aloitteisesti. Työlistoja kuvattiin myös hienovaraisemmaksi tavaksi työtilanteen seurantaan kuin esimerkiksi se, että jokaisen tulisi kertoa ääneen yksikköpalaverissa omasta tilanteestaan ja mahdollisista haasteistaan. Ylipäätään keinot seurata ja tehdä havaintoja muiden työtilanteista mahdollistavat proaktiivisen myötätunnon ilmenemisen.

Seurantaexcelit on kyllä ollu hyvä. Ku sieltä on voinu käydä vakoilemassa, ku sinne rehellisesti kaikki täytetään ne työvaiheet missä ollaan menossa. Ni sieltä voi bongata, että jos vaikka sillä on tilinpäätökseen tekemättä jotain hirveesti ja sit näyttää, että kuukausiaineistotki laahaa.

Tai sit se huomataan sillee, et "hei, et tähän ei noo vastattu vaikka koko päivään, että onks nyt kiirettä?" Siitähän sen sit myös, jos vähä jää rästii hommii, ni kyllähän sen siitä sit huomaa, ja sit tarjotaan sitä apuu.

5.2 Myötätunto edellyttää avointa vuorovaikutusta ja luottamusta

Aineiston analyysin perusteella myötätunto on vuorovaikutuksessa ilmenevää, joten se myös edellyttää kohtaamisia työyhteisön jäsenten välillä. Haastatteluista kävi ilmi, että kohtaamisia tarvitaan myös kasvokkain, vaikka tulkintaa toisten tilanteesta voidaan tehdä myös esimerkiksi rivien välistä lukemalla tai edellisessä luvussa kuvattujen seurantalistojen avulla. Useampi haastateltava kuvasi, että kynnyks pyytää apua Teamsilla voi olla itsellä tai muilla yhteisössä korkea.

Myötätuntoiset teot edellyttävät työyhteisössä turvallista ilmapiiriä, jota edistetään avoimuudella ja luottamusta rakentavilla teoilla ja käyttäytymisellä. Myötätunnon ilmenemisen edellytykset olivat pääosin hyvin yhteneväisiä, oli kyse sitten työyhteisössä laajemmin tai vain pelkästään esihenkilön ja johdettavan välillä ilmenevästä myötätunnosta. Esihenkilölle roolissaan näyttää kuuluvan kuitenkin erityistä vastuuta myötätuntoisissa teoissa ja myötätuntoisen kulttuurin rakentamisessa. Tätä vastuuta on käsitelty tarkemmin luvussa 5.4.

5.2.1 Myötätunto edellyttää säännöllisiä kohtaamisia

Myötätunnon ilmenemisen koettiin edellyttävän säännöllistä ja toistuvaa kanssakäymistä työyhteisössä, myös kasvokkain. Myötätuntoon liittyy aineiston perusteella vahvasti eri tavoin kerätyt havainnot ja niistä tehdyt päätelmät. Paljon näistä havainnoista tehdään esimerkiksi ilmeistä, eleistä ja muutoin fyysisestä olemuksesta. Suurin osa haastateltavista kokikin etätyön vaikuttaneen jopa negatiivisesti mahdollisuuksiin myötätunnon osoittamisessa ja vastaanottamisessa. Etäyhteyden koettiin nostavan kynnystä omien haasteiden esiin tuomiselle. Se, että työskennellään etäällä toisista hankaloittaa myös muiden tilanteiden havainnointia ja vähentävää mahdollisuutta esimerkiksi mikroeleiden tulkintaan.

No varmaan tää on paljon, että ollaan niinku toimistolla yhdessä. Että on sitä kanssakäymistä ja tunnetaan se, että ollaan tässä yhteistä samaa porukkaa. ... Ja sitte

se, että jos ollaan koko ajan etänä, ni eihän sitä tiedä mitä toisella on. Harva nyt ottaa sitte Teamsia tai puhelua, et mul on surkeeta täällä kotona.

Ja tota, en tiedä, ois ihan mielenkiintosta tavallaan nähä, että onko jotain tutkimusdataa siitä, että miten korona-aika ja tuo niinku etätyöskentely on vaikuttanu sellaseen. Koska kyllähän sen täällä toimistolla huomaa ku joku alkaa tuhisee ja puhisee vieressä, että nyt hänellä on ehkä tossa joku tilanne päällä.

Koska mun mielest myötätuntoon liittyy vahvasti sun niinku kehonkieli, sun ilmeet ja eleet ja kaikki semmonen. Jos sä puhut Teamsis jonkun kanssa, ni ei siit tuu mitään myötätuntosta tunnetta.

Kaikkien kokemukset etätyön vaikutuksesta eivät kuitenkaan olleet negatiivisia. Toisille muutkin kommunikointitavat riittävät edistämään myötätuntoista käyttäytymistä. Yksi haastateltava myös kuvasi kirjallisen ilmaisemisen olevan omalla kohdallaan jopa vaihevempää, jolloin myötätunnon osoittaminen voi olla sähköisillä välineillä jopa helpompaa.

Ei, en koe silleen. Koska onhan meil nää Teamsit ja on meil puhelimet. Ainakaa itellä ei oo ollu mitää ongelmaa sen kans, etteikö uskaltais laitta viestiä tai soittaa tai muuta, kysyä sit jos on jotain.

Mä taas en näe sillä taval. Koska oon ite aina ollu hirveen paljon parempi kirjoittaja ku puhuja. Joten se mun kirjottamisviestintä Teamsiin ja tollaseen on paljon ehkä jopa laajempaa ja avaavampaa kuin sitten tämmönen päivittäinen keskustelu, et huomenta, minkälainen ilma siel, olipa huono liikenne. Jotenkin se kirjottaminen on se mun tapa.

5.2.2 Myötätunnon peruspilareina luottamus ja avoimuus

Tulosten mukaan myötätunnon ilmeneminen ja sen kasvaminen erityisesti kulttuuriksi edellyttää luottamuksellista, avointa ja turvallista ilmapiiiriä sekä ihmisten välistä kunnioitusta työyhteisössä. Säännöllisillä kohtaamisilla työyhteisössä tuetaan näiden peruspilareiden syntymistä. Luottamus ja avoimuus myös kytkeytyvät toisiinsa, koska luottamuksen syntyminen edellyttää avoimuutta riittävällä tasolla ja toisaalta avoimuus ruokkii luottamusta. Aineiston perusteella myös myötätunto voi muodostaa positiivisen kehän luottamuksen ja avoimuuden ympärille. Myötätuntoiset teot edellyttävät avoimuutta ja luottamusta yhteisössä, mutta koettu myötätunto vahvistaa myös kokemusta

avoimuudesta ja luottamuksesta. Aiemmat positiiviset kokemukset myötätunnosta luovat uskoa siihen, että haavoittuvuuden osoittaminen otetaan työyhteisössä positiivisesti ja kunnioitavasti vastaan ja työyhteisö kannattelee tarvittaessa. Luottamus kollegoja tai esihenkilöä kohtaan on edellytys sille, että yksilö uskaltaa ja haluaa kertoa esimerkiksi haastavista tilanteista yksityiselämässä tai osoittaa oman suorituskykynsä rajallisuutta.

Kyllä se myötätunto edellyttää luottamusta työyhteisössä, että uskalletaan olla avoimia ja tuoda esiin murheita tai haasteita.

Koska semmonen myös mun mielest kasvattaa tavallaan luottamus kahden ihmisen niinku välillä. Et sä pystyt niinku jakamaan jotain semmost minkä sä henkilökohtasest tunnet ittelles tärkeeks asiaks. Et jos sä pystyt yhdelle ihmiselle semmost jakamaa, ni todennäkösesti se hyvä ruokkii hyvää ja sit sä pystyt myös vuoden pääst ehkä ajattelemaa niin myös.

Negatiiviset kokemukset myötätunnosta voivat saada sulkeutumaan ja pitämään haasteet vain omien harteiden päällä. Ne ruokkivat kyynisyyttä, korostavat kokemusta siitä, että haasteista tulee selvitä yksin kaikissa tilanteissa, etäännyttävät yksilöitä muista ja toisaalta saavat myös epäilemään omaa kyvykkyyttä. Myötätunto näyttäytyy aineiston perusteella myös sillä tasolla vuorovaikutteisena, että henkilön osoittaessa myötätuntoa muita kohtaan syntyy jonkinlainen odotusarvo sille, että myös itse saa tarvittaessa myötätuntoa muilta, mikä vahvistaa luottamusta yhteisöön.

Et ku saattais sit olla niin, että ku kompastelet ja sitte saat vaan sitä, et ootpas surkee ja toi ei pärjää. Ni sitte ei siitä todellakaan kehity semmosta turvallista tunnetta.

Koska itse pyrkii ehkä ottamaan niitä toisia ihmisiä suhteellisen paljon huomioon omassa käytöksessään. Joskus onnistuu, joskus ei, mutta kuitenkin pyrkimys siihen. Niin se, että sitten saa sitä myös niinku vastinetta toiseen suuntaan.

Avoimuuden vaatimus korostui, kun haastateltavat pohtivat, mitä myötätunnon saaminen edellyttää sitä kaipaavalta. Vaikka tulosten perusteella myötätunto voi ilmetä myös proaktiivisesti, haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että erityisesti hädän hetkellä myötätuntoa tarvitsevan henkilön tulisi ilmaista tarpeensa yhteisössä.

No voihan se olla aistittavissa, mut se on aika vaikee aistia. Koska ei olla.. Onhan ne tavallaan vieraita ihmisiä, tuttuja, mut vieraita. Sä et voi mennä toisen pään sisään, et mitä se niinku ajattelee ja mikä sil nyt on ongelmana niin pois päin.

Mutta tota vaikeetahan sitä on toisen ajatuksia lukea ja aina sitä toisen tilannetta. Että kyllähän se vaatii myös itseltään. Siin on vaan vähä isompi kynnys sitte lähtee hakemaan sitä apua tai myötätuntoa tai semmosta.

Et kyl jollain tasol, jos se ihminen haluaa, ehkä ajatus on se, et sit pitäis jotain avata edes. Sanoo vaiks, et mul on nyt tosi raskast.

Aineistosta nousi selkeästi kuitenkin esiin myös se, ettei kaikkien odoteta jakavan avoimesti kaikkia yksityiselämän asioita koko työyhteisölle. Moni kertoi työn olevan toisinaan keino päästä irti sen ulkopuolisista haasteista, jolloin rajaa työn ja muun elämän välillä halutaan tietoisesti pitää selkeänä. Avuntarpeen ilmaisemista ei nähty myöskään helppoksi. Haastateltavista osa mainitsi kokevansa, että erityisesti kirjanpitäjiä yhdistää vahva tunnollisuus ja vastuuntunto, jotka ruokkivat ajatusta pärjäämisestä ja nostavat kynnystä avun pyytämiseen. Siksi proaktiiviselle myötätunnolle nähtiin työelämässä tarvetta. Olennaisesti työkykyyn vaikuttavat haasteet tai ongelmatilanteet tulisi kuitenkin jakaa vähintään esihenkilölle, mikä korosti aineistossa esihenkilön vastuuta myötätun-
toisuudessa verrattuna muuhun työyhteisöön.

Että se on hirveen iso riski, kun kaikki ollaan vähän persoonana saman tyyliä, vähän semmosia tunnollisia puurtajia. Ni se on hirveen iso riski, että jos pitää se oma käsi nostaa silloin ku tarvii sitä apua. Ni se, että sen ymmärtää nostaa, ni se on aika vaikee paikka ja semmonen iso kynnys.

Ite ainaki tiän, että jos on tukala paikka, ni se käden ylös nostaminen on hirveen vaikeeta. Sitä yrittää niinku selvitä niistä omista hommista aina niinku viimiseen asti ja sitte tunnit venyy pahimmassa tapauksessa

5.3 Myötätunto edistää työhyvinvointia

Koetulla myötätunnolla on tulosten perusteella moniulotteisesti positiivisia vaikutuksia työyhteisössä niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Erityisesti kärsimyksen hetkellä

yhteisöltä tai esihenkilöltä saatu myötätunto voi olla merkittävässä roolissa työntekijän jaksamisen näkökulmasta.

Itse muutama vuosi sitten olin hyvinkin tiukassa paikassa ja tein siitä huolimatta töitä, vaikka olisin voinu olla pitkälläkin sairaslomalla, niin.. En mä sitä ois jaksanu, jos ei esimies ois tukenu siinä.

Myötätunto sitouttaa organisaatioon ja yhteisöön, sujuvoittaa työtä, auttaa jaksamaan ja lisää myös työssä viihtymistä. Toistuvat myötätuntoiset teot rakentavat yhteisöllisyyttä ja myötätuntoista kulttuuria, jossa haasteet nähdään yhteisinä. Positiiviset vaikutukset myös selvästi tukevat ja ruokkivat toisiaan. Paikoin syy-seuraus-suhteiden tunnistaminen olikin aineistosta haastavaa. Olennainen havainto aineistosta on se, että myötätunnolta odotetaan aitoutta, jotta sen vaikutukset olisivat positiivisia. Ristiriidat sanojen ja tekojen välillä tai kokemus siitä, että joku tarjoaa apua vain siksi, että häneltä sitä toisaalla vaaditaan, eivät luo kokemuksia aidosta myötätunnosta.

Et oon ollu töis, mis ei oo.. Tavallaan autetaan, mutta sit se on vähän silleen, et nyt ku on pakko. Mut sit ku tääl se tuntuu tai ainaki täs tiimis tuntuu, että se tulee niinku itestään ja kaikki haluu. Ni kylhän se sit niinku vaikuttaa (siihen haluaako olla töissä). Et yks isoimpii syitä olla täällä on se tiimi ja on se tiimin yhteishenki siihen auttamiseen.

5.3.1 Myötätunto lisää motivaatiota ja sitouttaa

Työyhteisössä koettu myötätunto lisää työssä viihtymistä ja motivaatiota. Myötätunto rakentaa haastateltavien mukaan ”tsemppihenkeä”, sitä että yksilö sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin silloinkin, kun työ on kuormittavaa. Aineiston valossa myötätunto, osin yhteisöllisyydenkin kautta, tukee työntekijän sinnikkyyttä ja paineensietokykyä. Näitä taitoja tarvitaan kohdeorganisaatiossa, jossa työn kuormitus jakautuu alalle tyyppillisesti epäta-
saisesti kuukausi- ja vuositasolla.

Kyllä se myös, väitän, että sitouttaa sitä koko yhteisöä. Tuo sitä hyvää jaksamista siihen työyhteisöön. Ja semmost niinku toisaalta yhdessä tekemistä, yhdessä tsemppausta, sitä että siin tiukas paikas jaksetaan ja halutaan pusertaa.

Erityisesti esihenkilön osoittamalla myötätunnolla on aineiston perusteella sitouttava vaikutus. Myötätuntoinen johtaminen ei haastateltavien mukaan itsessään riitä sitouttamaan työntekijää organisaatioon, mutta tukee sitä. Osa haastateltavista koki saamansa myötätunnon vaikutuksen vahvana ja sen jättäneen esimerkiksi kiitollisuudenvelkaa tai olleen yksi ajuri yritykseen palaamiselle. Myötätunnottoman johtamisen nähtiin myös vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen ja osa haastateltavista mainitsi, että myötätunnoton johtaminen voisi olla syy vaihtaa työpaikkaa. Tällöin myötätunnottomuuden pitäisi kuitenkin olla jatkuvaa.

Tottakai ja kyllähän siit tulee sellanen kiitollisuus siihen että asioista on päästy ylöspäin. Ja toki sitoutuminen myöskin.

Just se kokemusten rypäs. Ku ne pikkuhiljaa kasautuu, pienet asiat kun alkaa kasautua, ni sit loppupelissä niistä tulee semmonen, todella semmonen, este vaan yksinkertaisesti. Ei vaan ehkä pysty jatkaa työskentelyä siellä.

5.3.2 Myötätunto tukee työssä jaksamista

Kaikki haastateltavat kuvasivat työssä saadun myötätunnon edistävän muun muassa lämmön, välittämisen ja auttamisen kautta työssä jaksamista. Esimerkiksi konkreettisella avunannolla työn kuormitusta saadaan jaettua työyhteisössä ja se mahdollistaa lyhyet ja pidemmät poissaolot. Toistuvilla myötätuntoisilla teoilla on pitkäaikaisia vaikutuksia ja ne rakentavat kulttuuria ja ilmapiiriä, jossa henkilöllä on usko siihen, että apua on tarvittaessa saatavissa. Kokemuksella siitä, että haasteet ovat yhteisiä ja niitä jaetaan tarvittaessa, on paljon merkitystä. Tunne kannattelee työyhteisössä, vaikka avulle ei olisi varsinaisesti tarvettakaan.

No ehkä se helpottaa sitä niinku semmost omaa oloa, semmost et okei mun ei tarvi puristaa ehkä niin lujaa. Et mullakin on nyt ehkä oikeus olla vähä väsyny tai jotenki niinku se antaa semmosen helpotuksen tunteen, et okei mä pystyn hengähtää.

Vaikka oiski sit, että itsekses niitä pohtisit ja ratkaisisit ja muuta. Mutta että tiedät, että täs on ympärillä ihmisiä, joilta tarpeen tullen saat apua ja tukea niihin. Just siihen koko olemukseen, siihen hyvään oloon, että jos ei sitä myötätuntoa ois, et

kaikki vaan niinku omaa asiaansa täällä tuijottais. Ni ehkä se ois jotenki raskaampaa sitte.

Auttaa jaksamaan ainaki. Auttaa varmasti niinku parantamaan sitä työyhteisön henkeä. Se, että jokaisen ei tarvii siellä omassa pikku poterossa pärjällä itsekseen niiden omien asioiden kanssa.

5.3.3 Myötätunto vahvistaa yhteisöllisyyttä

Yksikkötasolla kaikki haastateltavat esittivät myötätunnon edistävän kokemusta yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Erityisesti silloin, kun työyhteisön jäsenet omasta tahdostaan sekä proaktiivisesti osoittavat myötätuntoa muita kohtaan. Yhteisöllisyyden kokemus aineiston perusteella vaikuttaa positiivisesti vuorostaan sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Ehkä jopa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Et jos pystytään jakamaan jotain tärkeitä asioita. Kyllä se sitä yhteishenkeä ja semmost niinku yhteenkuuluvuutta parantaa.

Mut sit ku tääl se tuntuu tai ainaki täs tiimis tuntuu, että se tulee niinku itestään ja kaikki haluaa. Ni kylhän se sit niinku vaikuttaa. Et yks isoimpii syitä olla täällä on se tiimi ja on se tiimin yhteishenki siihen auttamiseen.

Myötätuntoiset teot rakentavat me-henkeä ja vahvistavat kokemusta yhteisistä tavoitteista ympäristössä, jossa kaikilla on tarkat henkilökohtaiset vastuut. Myötätuntoisten tekojen nähtiin myös ruokkivan uusia myötätuntoisia tekoja tiimitasolla, mikä distää myötätuntoisen kulttuurin syntymistä. Myötätuntoinen kulttuuri yhteisössä kestää myös satunnaiset myötätunnottomuuden kokemukset.

Kyl näistä pitää yhteisesti selvittää näistä töistä vaikka on ne omat vastuut olemassa.

Kyllä se sillee elää. Ja sitte ku ite yrittää näyttää omalta osalta hyvää esimerkkiä. Ni sit se ehkä saattaa ohjata jonkun toisenkin tekemistä. Että jos päinvastoin näyttäis hirveen huonoo esimerkkiä, ni sehän loisis hirveen huonoo ilmapiiiriä ja vaikuttais myös toisten työhön ja tälleen.

5.3.4 Myötätunto luo kokemuksen arvostuksesta

Haastatteluissa korostui yksilön vahva tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi. Tätä tarvetta saadaan aineiston perusteella tyydytettyä myötätuntoisilla kohtaamisilla ja kuulumisten kysymisellä, pysähtymällä aidosti toisen äärellä ja osoittamalla kiinnostusta. Tarpeen tyydyttyminen edistää kokemusta siitä, että työntekijä on arvostettu ja tärkeä jäsen työyhteisössä. Arvostuksen tarve korostuu erityisesti silloin, kun työntekijä ei syystä taikka toisesta pysty antamaan täyttä panostaan työlle ja tehtäviä on tarvittaessa jaettu muille.

Ja sit se tota, se just, että sä niinku koko ajan oot hyväksytty siinä työyhteisössä. Etkä niinku oo, että tuo nyt on ihan surkee ja se täällä kaikkien muitten työtaakkaa rasittaa. Et silti niinku se arvostus pysyy, vaikka et pystynykään antaa sitä 100 % työtehoo.

Esihenkilö pystyy haastatteluiden perusteella vaikuttamaan merkittävästi työntekijän arvostuksen kokemukseen. Arvostusta osoitetaan positiivisella palautteella, kannustamisella ja työntekijän onnistumisten yhteisellä juhlimisella. Esihenkilön osoittama ymmärrys ja tuki nähdään myös arvostuksena, joka palkitsee työntekijää henkisesti.

Esimerkiks nyt tulee mieleen vaikka asiakkaan antama palaute. Että esihenkilö nappaa kopin siitä ja hehkuttaa sitä, että ihan loistavaa, niin tottakai se tuntuu kivemmalta kuin jos se jotenkin vähän sivuutetaan tai ignoretaan tai ohitetaan.

Niin jos tietää, et se toinen puolisko siellä jotenkin myös ehkä arvostaa sitä ja ymmärtää, et okei, nyt on niinku tiukka paikka ja nyt tarvii painaa menemään. Vaikka sit ois ihan puhtaasti kiire, hirveesti töitä. Mut jos se toinen ymmärtää, et hei mä tiedän, et sul on kiire ja kiva, että jaksat nyt ahertaa. Et jos se toinen sen ymmärtää ja ottaa koppii, et hei mä tiän et sul on kiire.

Esihenkilöltä kaivataan arvostusta erityisesti tilanteissa, joissa työssä suoriutumisessa on syystä taikka toisesta haasteita. Saatu arvostus ruokkii kokemusta omasta pystyvyydestä ja toisaalta siitä, että oma panos ja oma osaaminen on sillä hetkellä riittävä.

Ja sitte se, et vaikka niinkut tuntuu itestä, et mähän en tee täällä enää mitään, et kaikki muut tekee mun työt. Ni silti esihenkilöltä ei tuu se semmonen, et hei kyl sun pitäs jotain itseki tehdä, et ei tää tälleen.

5.4 Esihenkilöllä on korostunut vastuu myötätunnon osoittamisessa

Esihenkilön korostunut vastuu myötätunnon osoittamisessa oli tunnistettavissa selkeänä kokoavana käsitteenä aineistosta. Vaikka myötätunto on tärkeä ilmiö koko työyhteisön tasolla ja sitä tarvitaan vuorovaikutuksessa kaikkien yhteisöön kuuluvien välillä, esihenkilön osoittamaan myötätuntoon kohdistuu selvästi suurempia odotuksia ja myös vaatimuksia. Myötätunnon osoitukset eivät sinällään poikkea työyhteisössä ilmenevistä teoista, koska esihenkilö osoittaa myötätuntoa yhtäläillä kuuntelemalla, kohtaamalla ja auttamalla. Esihenkilöllä on kuitenkin haastatteluiden perusteella ensisijainen vastuu ratkoa työntekijöiden haastavia tilanteita.

Mut kyl mä ehkä lähtisin siitä kans, et se on niinku esihenkilön tehtävä puuttuu, tai niinku käydä se keskustelu siinä, et jos on on vaikka liikaa töitä tai on hankalii asiakkaita tai muuta.

Haastatteluiden perusteella myötätuntoisuus on johtamisessa taito, jota esihenkilö voi kehittää ja josta esihenkilön tulisi itseään ja tarvittaessa myös työyhteisöä muistuttaa.

Mut siihen pitäisi ehkä oppia tai opetella. Väitän, että jos ei esihenkilöltä se tule luonnostaan, niin hänen pitäisi siihen kyllä myös opetella. Et se vähän niinku kuuluis siihen pakettiin.

Mun mielest toi on ehkä tommonen asia, mitä niinku ois jatkuvasti hyvä esihenkilöiden kehittää. Tai ainaki muistuttaa itseään niistä asioista.

5.4.1 Esihenkilöllä valta ja vastuu tarjota ratkaisuja

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin esihenkilön korostunut valta ja vastuu myötätunnon osoittamisessa erilaisissa tilanteissa, niin äärimmäisen kärsimyksen kuin myös onnistumisten hetkinä. Vastuu näyttää syntyvän osin siksi, että vain esihenkilö voi tehdä kohdeorganisaatiossa päätöksiä resursoinnista tai töiden vastuuttamisesta, mutta myös siksi, että esihenkilö voi olla esimerkiksi ainoa, joka työntekijän kulloisestakin tilanteesta tietää. Esihenkilön tulee tarvittaessa puuttua tilanteisiin ja löytää kuhunkin tilanteeseen sopiva ratkaisu. Esihenkilön tulisi myös seurata työntekijöiden tilanteita aktiivisesti,

esimerkiksi työlistojen ja työtuntikertymien kautta, voidakseen reagoida niihin proaktiivisesti.

Pitää olla aina joku, joka sanoo sen viimisen sanan ja iskee pelin poikki silloin kun menee ihan päin honkia.

Että no en tiedä sitten, miten ihmiset kokee noi, meillä on ainaki yksikössä käytössä yleinen tsekkilista, mistä sitte esimies seuraa missä vaiheessa kukin on menossa. ... Ja se on tottakai hirvittävän tarpeellinen työväline esimiehelle.

Aineiston perusteella esihenkilön keinot myötätunnon osoittamisessa ovat muuta työyhteisöä moninaisemmat, osin valta-aseman ansiosta. Haastateltavat kuvasivat esihenkilön ratkaisujen olevan konkreettisesti esteiden pois raivaamista, joustavuuden tarjoamista, työkuorman helpottamista delegoimalla tehtäviä muille sekä asiakasvastuiden järjestelemistä pidemmällä aikavälillä. Ratkaisu voi olla myös työntekijän henkinen tukeminen ja helpotuksen antaminen lohduttavilla sanoilla, joilla on selkeästi erityistä painoarvoa työntekijälle. Esihenkilöltä odotetaan kokonaiskuvan hahmottamista ja tarvittaessa tilanteeseen johtaneiden tekijöiden selvittämistä. Ratkaisut eivät välttämättä edellytä esihenkilöltä osaamista eri osa-alueilta, vaan esihenkilö voi myös ohjata työntekijän esimerkiksi työterveyshuoltoon avun saamiseksi. Yksi haastateltavista kuvasi esihenkilön osoittaneen myötätuntoa tunnistaessaan, että työntekijän vastuut olivat liian suuret osaamistasoon nähden. Työntekijä ei vähäisen kokemuksensa vuoksi tunnistanut vielä oman osaamisensa rajallisuutta. Tämä oli osoitus esihenkilön kyvystä tulkita kokonaisuutta ja syy-seuraus-suhteita tilanteen taustalla.

Esihenkilö järjesti sen, että se oma työkuorma kevenee niin paljon, että on mahdollisuus siitä niinku päästä yli.

Mulla itellä esimerkiks on siis, uran alussa oli tämmönen ku alotin, siis mun oli hirveen vaikea oppia kaikki niinku alus tekemään. Ja sit ku tilinpäätökset tuli, ni mä vaan yritin ja yritin. Tunnit paukku siellä 60, kun tietysti sillä ajalla kompensoi sitä osaamista, kun ei oikein sujunu. Ni sitte esihenkilö puhalti sen pelin poikki siinä kohti.

Esihenkilön osoittaman myötätunnon odotetaan aineiston perusteella olevan myös pitkäjänteistä. Työntekijöiden haasteet ja jaksamista rasittavat tilanteet eivät ole välttämättä nopeasti ohimeneviä, jolloin esihenkilön odotetaan pysyvän tilanteen tasalla. Esihenkilöltä vaaditaan myös tarvittaessa uusien ratkaisujen löytämistä, jos tilanne ei helpotu. Samanlaista pitkäjänteisyyttä ei odoteta muulta yhteisöltä, vaan vaatimus kohdistuu nimenomaan esihenkilöön.

Ja se koko ajan se eläminen siinä mukana ja se tilanteen tarkkailu ja se, että missä vaiheessa niinku pystytään antaa vähä lisäkuormaa. Se asia ei ollu yhdellä päätöksellä ratkastu, vaan sitä koko ajan elettiin sitä tilannetta. Et mihin se tilanne kehittyi ja mitä pitää tehdä, et siitä niinku selvittää.

Rakentava palaute nousi haastatteluissa tärkeäksi myötätunnon osoitukseksi esihenkilöltä. Sen tavoitteena nähtiin olevan halu kehittää työntekijän osaamista tai esimerkiksi haastaa totuttuja tapoja tehdä työtä, jotta työn tekemisestä tulisi entistä sujuvampaa. Myötätuntoinen johtaminen on aineiston perusteella ylipäätään kiinnostusta työntekijän osaamista ja sen kehittämistä kohtaan. Myötätuntoinen esihenkilö tunnistaa työntekijän osaamisen ja kannustaa jakamaan sitä muille yhteisössä, jotta kaikkien työn tekeminen helpottuisi. Työntekijä taas saa osaamista jakamalla positiivisia kokemuksia omasta osaamisestaan sekä arvostusta työyhteisössä. Esihenkilön käytös koetaan myötätunnottomana, jos osaamisen kehittäminen jää työntekijän omalle vastuulle.

Koska haluan ainaki uskoa, et jokainen ikinen ihminen kaipaa sitä semmosta hyväksytyksi tulemistä ja tunnetta siitä, että mä oon onnistunu ja että mä oon oikeesti hyvä jossaki niinku asiassa. Niin sitte se, että toinen tavallaan tunnistaa sen, että "hei, että sulla on tämmönen mieletön kyky vaikka taikoo täältä tietokoneesta esiin kadonneita tiedostoja" tai mitä nyt siis ikinä. Et sitte pystyy sanomaan, että "hei, että haluaisit sä kertoa muillekin tiimissä, et miten tää tehdään". Meillä esimerkiksi yks tiimistä piti jonku, vähän niinku esitelmän yhdestä aiheesta. Ni kyl mä nyt haluan uskoa, että se toi hänelle semmosen arvostuksen häntä itseään kohtaan. Et nyt niinku työnantaja arvostaa häntä niin paljon, että haluaa antaa hänelle tämmösen mahdollisuuden esittää tämän asian koko tiimille.

Enemmän se perustuu siihen, et koita nyt ite kaivaa sieltä työarjesta se joku aika sille omalle kehittymisellesi. Sen sijaan, että sitä välttämättä mitenkään yhdessä tehtäisi.

Esihenkilöltä odotetaan tasa-arvoisuutta myötätunnon osoittamisessa. Aineistossa toistui kuitenkin myös havainnot siitä, että myötätunnon tarpeet vaihtelevat, jolloin esihenkilön ei odoteta jatkuvasti järjestävän esimerkiksi apuja työntekoon kaikille. Myötätunnon moniulotteisuus kuitenkin mahdollistaa eri tavoin myötätunnon osoittamista yhteisön jäsenille. Tasa-arvoista kohtelua rinnastettiin haastatteluissa myös tasapuolisuuteen ja reiluuteen. Epätasa-arvoa voidaan kohdata tilanteissa, joissa esihenkilön huomio keskittyy työyhteisössä tukea tarvitseviin työntekijöihin ja työssään hyvin suoriutuvat kokevat puurtavansa taustalla omin voimin.

No se tietysti, että jos jollakin työt sujuu niinkun suht tasasesti kuukaudesta toiseen ja ei oo silleen niinkun "ongelmatapausten" listalla. Ni se, että myös pidetään semmosista huolta. Et ku sinulla on nyt tässä näitä tilinpäätöksiä kolme, et oisitko vaikka tarvinnu johonki hommaan aputöitä. Ni seki vois olla ihan jees, ku sitte versus se, että ei kysytä ollenkaan ja sit se vaan taas suorittaa ne työnsä ja selviää seuraavaan kuukauteen. Vaikka sillä ei niinku kertyis tunnit tai ois mitään muuta ongelmaa. Mutta se, että niinkun kaikki huomioidaan. Ni se ois ehkä ihan hyvä. Ku sitte voi tavallaan siinä jäädä vähä ulkopuolelle tai silleen tuntee, et pitää pärjätä aika omillaan. Vähä vaikka just itellä välillä ollu sillee, et joo, kaikki sujuu hyvin. Mut sitte on oikeesti aika paljon töitä tehny, että ne sujuu hyvin.

Esihenkilön sanojen ja tekojen tulee myös ehdottomasti vastata toisiaan. Negatiivisia kokemuksia myötätunnosta kumpusi tilanteista, joissa esihenkilö oli esimerkiksi luvannut apuja, mutta luvattu apu ei ollut toteutunut. Nämä saivat varsinkin toistuessaan aikaan kokemuksen siitä, ettei esihenkilö ymmärrä työntekijän tilannetta tai tehtävää riittävällä tasolla.

Et silleen tasapuolisuus. Ja sitten tottakai, sanat ja teot menee samassa linjassa. Koska se on pahinta, että tehdään jotain toista ja puhutaan jotain toista. Ni siitä tulee semmonen, että ei välttämättä ehkä luottamusta herätä.

Mut se on sillee, et hei mä tuun jeesaa tai hei mä teen. Ja oikeesti niin tässä ku edellisessä työssä, ni kylhän mä huomaan, jos ei siellä oikeesti tehdä.

Aineiston perusteella esihenkilönkään ei tulisi roolissaan ajautua liian ratkaisukeskeiseen toimintaan. Esihenkilöltäkin odotetaan ja toivotaan tunnepitoista suhtautumista erilaisissa tilanteissa ja työntekijän tunteisiin jollain tasolla samaistumista. Yksi haastateltavista kuvasi tätä odotusta kertomalla tilanteista, joissa esihenkilö on pyrkinyt helpottamaan työntekijän oloa toteamalla, että virhettä ei ole syytä jäädä murehtimaan. Työntekijän kokemuksen mukaan tilanteet olivat edenneet ratkaisuun liian nopeasti ja tällä on ollut työntekijän kokemusta mitätöivä vaikutus.

Muutamia kertoja on ollu sillä tavalla, että itse on ollu tosi niinku ahdistunu jostain asiasta, just jostain virheestä. Tai ei välttämättä ees virheestä, vaan jostain vaikka kiperästä kysymyksestä asiakkaan suunnalta. Ja mua on ahdistanu se. Ja sitte, jos esimies suhtautuu siihen sillä tavalla, että ”noh, tämänhän nyt on ihan normaalia ja et älä nyt jää murehtimaan tätä ja nyt vaan ollaan iloisia”. Niin sitte tavallaan se semmonen, et joo, kyllä, olen yrittäny, mutta ei onnistu.

5.4.2 Esihenkilön rakentaa ja rajaa myötätuntoista kulttuuria

Haastateltavien mukaan esihenkilön tehtävänä on toimia esimerkkinä ja moraalisenä kompassina kuin myös johtaa taustalla avun tarvisijoita ja avun antajia yhteen. Esihenkilöllä pystyy aineiston perusteella omassa roolissaan ja omalla esimerkillään vaikuttamaan merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja siihen, kuinka myötätuntoinen työyhteisö kokonaisuudessaan on.

Se vaikuttaa vallitsevaan ilmapiiriin, siihen ollaanko kannustavia vai toisia dissavia. Myötätunto periaatteessa ilmenee vahvemmin kahden ihmisen välillä, mutta voi ne esihenkilön myötätuntoset teot vaikuttaa positiivisesti siihenkin, miten myötätuntoinen se yhteisö on kaikkienensa.

Se on minusta hirveen tärkeä, et on semmonen myötätuntonen esihenkilö. Et kyl se on se koko työilmapiiri paljon lepposampi ja sillä tavalla niinku avoimempi.

Esihenkilö toimii moraalisenä kompassina näyttäessään mallia esimerkiksi siinä, miten virheisiin suhtaudutaan. Vaikka myös muu työyhteisö voi olla tällaisissa virhetilanteissa tukena, on esihenkilön rooli merkittävä tilanteen ratkaisijana. Aineiston perusteella esihenkilöllä on myös mahdollisuus kannatella työntekijää henkisesti virheen yli, mikä luo

pohjaa sille, että työyhteisössä on tilaa inhimillisyydelle ja virheille. Myötätuntoinen esihenkilö suhtautuu virheisiin lempeästi, ymmärtävästi ja toisaalta myös ratkaisukeskeisesti.

Että sulla on mahdollisuus olla ihminen. Ei odoteta mitään täydellisyyttä.

Noh ihan vaikka olin tos laskenu osingot ihan persiilleen. Niin sitte se, että kuitenkin sieltä niinku tulee se ajatus, että okei tää on niinku ratkaistavissa oleva asia. Ja tämä pystytään korjaamaan. Ja niinku myöskin se, että sanottiin, että älä nyt menetä yöunia tämän takia äläkä niinku.. siis tottakai ne meni.. mut kuitenkin se, että joku nyt edes yrittää sanoa, että tästä pääsee yli, että älä jää niinku siihen tunteeeseen vellomaan.

Esihenkilö voi kannustaa, rohkaista ja ohjata yhteisöä sekä yksilöä myötätuntoisiin tekoihin. Aineiston perusteella jotkut työyhteisössä osoittavat myötätuntoa herkemmin muita kohtaan, toiset tarvitsevat esimerkiksi esihenkilön ohjausta myötätunnon osoittamiseksi, jotta työkuormaa saadaan tarvittaessa yhteisössä tasattua. Haastatteluista oli tunnistettavissa, että myötätuntoinen kulttuuri voi joissain tilanteissa rakentua yhteisön muiden jäsenten kuin esihenkilön myötätuntoisuuden varaan, mutta tämä oli selkeä poikkeus.

Kyllä ja varmaan just se, että rakentaa sitä koko yhteisön myötätunto sillä, et kun pitää järjestellä vaikka niitä työtehtäviä. Niin sillä niinku ohjaa sitä porukkaa täällä, että nyt tarvitaan tätä yhteistä tekemistä ja että tällä tavalla järjestetään, että näin minä haluan, että nämä asiat tehdään. Et ei oo sitte täällä se omalla vastuulla, että voi ku mä saisin joltain apua ja keneltähän mä saisin sitä empatiaa ja toimintaa, et se on se esihenkilö joka sen järjestää ja rakentaa koko tämän.

Ja sitte nimenomaan esihenkilöhän voi tavallaan ohjataki ihmisiä tämmösiin myötätuntosiin tekoihin. Ku kaikki välttämättä ei niinkun oo ite herkkiä tavallaan havaitsemaan muissa avuntarvetta. Mut sitte ku esihenkilö tietää, että niinkun tämä on vaikka tehny kaikki hommansa nyt, ni kysynpäs siltä, että voisko se tarjota apua tälle. Ni semmonen ohjailu ylempääkin, ni kyllähän se sitä niinkun parantaa sitä yksikön keskistä tämmöstä myötätuntoa.

Esihenkilö voi hyödyntää konkreettisia välineitä ja rakenteita johtamisessa varmistukseen, että myötätunnon tarpeita tunnistetaan yhteisössä myös proaktiivisesti. Rakenteet auttavat tilanteissa, joissa työntekijät eivät tunnollisuutensa vuoksi välttämättä oma-

aloitteisesti pyydä apua ja tuo haasteita ja hätäänsä esiin. Yhteinen väline koko yhteisössä ovat erilaiset yhteiskäyttöiset työlistat, joita on käsitelty aiemmin luvussa 5.1.4. Esihenkilön konkreettiseksi välineeksi tunnistettiin haastatteluissa one-to-one -palaverikäytännöt. Näissä esihenkilön ja työntekijän välisissä palavereissa keskitytään työntekijän kuulumisiin ja työtilanteeseen. Ne luovat toistuvia hetkiä suurissakin tiimeissä kohtaamisille esihenkilön ja johdettavan välillä ja voivat madaltaa kynnystä tuoda haasteita esiin.

Mun mielestä on ihan hyvä, en tiedä onko muissa yksiköissä, mutta meillä esihenkilö tällä hetkellä pitää semmosia one-to-one keskusteluja. Jossa niinku on tarkoitus keskustella ihan vaan niinku yleisesti. Mä ainakin haluan uskoa, et se antaa sille esimiehelle kuvan niinku sen työntekijän sen hetkisestä olotilasta. Vaikka juteltaski niinkun pelkästään vaan työasioista.

Oon ite kokenu hyväks noi tommoset, ku meillä on ollu niitä semmosia one-to-oneja. Ni se, että se välitsekki, et missä on vaikka työt menossa ja sit saatetaan niinku suunnitella vaikka uusia asiakkuuksia niinku yhteistyössä. ... Ja vaikka voi sit sanoa, jos yksityiselämässä on jotain semmosta, et nyt ei voi töihin panostaa hirveesti. Ni ne on ollu tosi hyviä. Koska yksikkö on niin iso, et jos ei ois mitään tämmösiä ennal-tamäärättyjä hetkiä, ni se vois olla vähä huono, koska sitten pitäs taas ite mennä sinne puhumaan.

Kulttuurin rakentamiseen liittyy myös esihenkilön osoittamat rajat myötätuntoisuudelle. Kaikki haastateltavat kuvasivat tavalla tai toisella sitä, että haastavistakin tilanteista huolimatta työt tulee saada tehdyksi. Esihenkilön tulee vaatia yksilöltä ja yhteisöltä työssä suoriutumista eikä esihenkilö voi yhden haastateltavan sanoin ”mennä kuitenkaan niinku siihen kuoliaaks ymmärtämiseen”. Tällä haastateltava tarkoitti kaikenlaisten tilanteiden ratkomista työntekijän puolesta, kaiken mahdollistamista ja ikään kuin työntekijän ehdoilla johtamista. Samoja teemoja toistui aineistoissa muissakin haastatteluissa.

Ei esihenkilö voi kuitenkaan olla pelkkä "Leelian lepotuoli", jolle kaikki vuodattaa murheensa. Koska esihenkilön tehtävä on johtaa työtä ja organisaatiota.

Toki kyllähän niinku jokaisen työntekijän on myöskin ymmärrettävä se, että tietyt rajat on olemassa, niinku aikarajat ja niitä on vain noudatettava.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen: Mitä myötätunto merkitsee johtamisessa? Tavoitteena oli luoda kattava ymmärrys myötätunnosta työelämän ilmiönä ja tulosten kautta esittää, miten myötätunto tulisi ottaa johtamisessa huomioon ja mitä hyötyjä siitä voisi olla. Tarkoituksena oli myös tarkastella tutkimuksessa esiin nousevia myötätuntoisen johtajuuden elementtejä suhteessa muihin johtamisen teorioihin ja rakentaa siltaa näiden välille. Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset, niiden teoreettinen ja käytännöllinen merkitys sekä verrataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin.

6.1 Myötätunto ilmiönä työelämässä

Muun muassa Kanov ja muut (2004) sekä Dutton ja muut (2006) ovat tarkastelleet tutkimuksissaan myötätuntoa kolmivaiheisena prosessina, jonka käynnistää havainto jonkun kokemasta kärsimyksestä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat kuitenkin Boyatziksen ja muiden (2013, s. 812–814) näkemystä myötätunnosta laajempänä ilmiönä. Tulokset osoittavat myötätuntoa tarvittavan muulloinkin kuin kärsimyksen hetkinä. Aineiston analyysi nosti esiin tarpeen myös proaktiiviselle myötätunnolle, jonka tavoitteena on nimenomaan kärsimyksen ehkäiseminen. Tutkimusta varten läpikäydyistä aiemmista tutkimuksista viitteitä proaktiiviseen myötätuntoon tunnistettiin vain Shuckin ja muiden (2019, s. 549) tutkimuksessa. Syynä voi olla se, että myötätunnon tutkimus on painottunut nimenomaan esimerkiksi Kanovin ja muiden (2004) sekä Duttonin ja muiden (2006) hyödyntämiin malleihin, joissa myötätunto on reaktiivinen prosessi, joka kumpuaa kärsimyksestä. Myötätunto näyttäytyy kuitenkin moniulotteisempänä ilmiönä kuin mitä moni aiempi tutkimus on osoittanut.

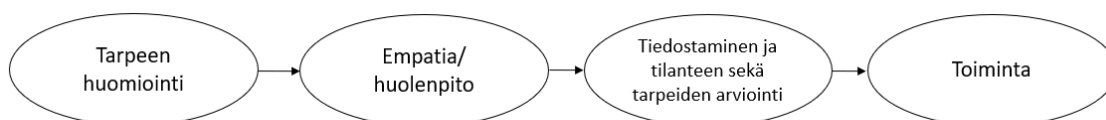
Tuloksissa myötätunto tiivistyy kunnioittaviksi ja arvostaviksi kohtaamisiksi työyhteisössä. Myötätuntoa voisi tulosten ja usean haastateltavan sanojen perusteella kuvata jopa tärkeäksi ja aktiivista kehittämistä vaativaksi työelämätaidoksi. Nämä havainnot tukevat Goetzin ja muiden (2010) näkemystä myötätunnon evoluutiosta ja siitä kuinka myötätunnosta on tullut monella tapaa edellytys ylipäättään toimivalle vuorovaikutukselle ja

yhteistyölle. Myötätunto on jo aiemmin tunnustettu myös kyvykkyydeksi, jota voidaan organisaatioissa kehittää (Lilius ja muut, 2011, s. 891–893; Paakkanen ja muut, 2021b, s. 1104–1105; Rynes ja muut, 2012, s. 518). Myötätunnon laajentaminen erilaisten tarpeiden huomiointiksi nostaa sen hyvin arkipäiväiseksi ja monin eri tavoin konkreettisesti ilmeneväksi prosessiksi. Myötätunto ilmenee kahden ihmisen vuorovaikutuksessa, mutta myös kollektiivisesti työyhteisössä. Toistuvat, laajasti eri henkilöiden välillä esiintyvät myötätunnon osoitukset ovat tutkimuksen perusteella edellytys myötätuntoisen kulttuurin syntymiselle. Kanov ja muut (2004, s. 812–814) sekä Dutton ja muut (2006, s. 83–88) korostavat myös rakenteiden merkitystä myötätuntoisen kulttuurin syntymisessä ja kollektiivisen myötätunnon esiintymisessä. Tutkimus tukee näitä havaintoja ja korostaa erityisesti esihenkilön roolia niiden rakentamisessa.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös myötätunnon tilannesidonnaisuus ja sen mukanaan tuomat haasteet. Tarpeet ja odotukset vaihtelevat kussakin tilanteessa ja esimerkiksi konkreettisia ratkaisuja ei aina toivota, jolloin niiden esittäminen kääntää kokemuksen saadusta myötätunnosta pahimmillaan negatiiviseksi. Tämä havainto tukee Simpsonin ja muiden (2020; 2022) esitystä myötätunnosta prosessina, johon kuuluu myös tilanteen ja kärsimyksen syiden arviointia. Joskin tämän tutkimuksen tuloksissa tilannesidonnaisuus näyttäytyy tätä laajempaa tarpeiden ja ratkaisujen arviointina. Frost ja muut (2000) sekä Dutton ja muut (2006, s. 83–88) ovat tunnustaneet ja korostaneet samoja yksilö- ja tilannekohtaisia tarpeita kärsimyksen äärellä. Kanov ja muut (2017, s. 769–772) puolestaan ovat aiemmin korostaneet, ettei kärsimystä kokeva aina välttämättä halua ottaa myötätuntoa vastaan. Tämä tutkimus ei varsinaisesti tuonut esiin tilanteita, joissa henkilö ei olisi halunnut ottaa myötätuntoa lainkaan vastaan, mutta osoitti tilannekohtaisia eroja siinä, miten paljon esimerkiksi ratkaisuja toivotaan.

Yhteenvetona tulokset piirtävät kuvaa myötätunnosta nelivaiheisena prosessina, joka on esitetty kuviossa 4. Tämä kuvaus päivittää ja laajentaa aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä havainnollistuksia myötätunnon prosessin vaiheista, jotka on esitetty tutkimuksen teoriaosuudessa, kuviossa 2. Myötätunto on muiden tarpeiden huomiointia, mikä saa

aikaan empatian tunteen toista kohtaan. Empatia johtaa tilanteen arviointiin, mikä tarkoittaa tarpeen syiden ja ratkaisukeinojen kartoitusta. Tämä arviointi johtaa toimintaan, jonka tavoitteena on tarpeiden tyydyttäminen ja joka voi ilmetä hyvin erilaisin tavoin vähäisistä eleistä merkittävään ja pitkäaikaiseen avunantoon ja tukeen.



Kuvio 4. Myötätunnon prosessi tutkimuksen tulosten mukaan

Taulukossa 10 on avattu konkreettisemmalla tasolla myötätunnon prosessia. Esimerkit pohjaavat tutkimuksen tuloksiin.

Taulukko 10. Myötätunnon prosessin eri vaiheet tulosten perusteella.

Myötätunnon prosessin vaihe	Konkreettinen ilmeneminen
Toisen tarpeen huomiointi	Havaitaan tarkkailemalla yhteisön jäsenten tilanteita ja pysähdytään kuuntelemaan, jos joku ilmaisee hätäänsä tai tuo onnistumisia ilmi. Edellyttää herkkyyttä, tilannetajua ja joissain tilanteissa toisen tuntemista jollain tasolla. Toisen tarpeen huomiointi voidaan tehdä myös etupainotteisesti, tiedostamalla, että esimerkiksi jostakin tiedosta olisi hyötyä muillekin.
Tilanteen kohtaaminen empatialla, joka synnyttää halun ottaa osaa	Samaistutaan toisen tunnetilaan. Korostuu ymmärrys ja vähintään halu ymmärtää, vaikka itse ei olisikaan samanlaista tilannetta kohdannut.
Tilanteen ja sen taustojen tiedostaminen sekä tilanteen ja tarpeiden arviointi	Arvioidaan esimerkiksi tilanteen vakavuutta ja sitä antaako henkilö kaiken tarvittavan informaation. Arvioidaan haluaako henkilö tilanteeseen ylipäättään puututtavan tai haluaako hän infoa jaettavan yhteisössä muille. Arvioidaan millä toimenpiteillä tilanteeseen kannattaisi ottaa osaa tai miten sitä kannattaisi ratkoa.
Toiminta	Reagoidaan tilanteeseen sopivaksi päätetyllä tavalla joko vain kuunnellen, eleillä tai ilmeillä, konkreettisilla teoilla tai esimerkiksi viemällä tietoa jollekin toiselle, joka voisi olla asiassa avuksi.

Myötätunnon ilmeneminen organisaatiossa edellyttää tulosten perusteella avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Myös Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2023, s. 489–490) ovat esittäneet myötätuntoisen kulttuurin vaativan ja toisaalta myös edistävän luottamusta yhteisössä. Tutkimus tukee myös Duttonin ja muiden (2006, s. 83–88) havaintoja siitä, että luottamus on edellytys myötätunnolle, koska se puolestaan edistää avoimuutta yhteisössä. Koska aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet hyvin vahvasti hoitoalan kontekstiin, ei etätyön rooli ja vaikutus ole niissä noussut esiin. Tutkimuksissa ei ole juuri-kaan otettu huomioon ylipäätään sitä, miten ja millä välineillä myötätuntoa edistäviä kohtaamisia organisaatioissa toteutetaan. Tämän tutkimuksen tulokset nostivat esiin kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten tärkeyden sekä yksilöiden haasteita pyytää esimerkiksi apua Teamsilla. Niin kohdeorganisaatiossa kuin muissakin asiantuntijaorganisaatioissa on varmasti hyvä pohtia, miten mahdollistetaan säännölliset ja toistuvat kohtaamiset myötätuntoisen kulttuurin syntymiseksi ja tukemiseksi.

Myötätuntoiset teot ovat konkreettisesti moninaisia ja varioivat mikroeleistä toisten töiden sijaistamiseen. Aikataulupainotteisuus ja aikataulukeskeisyys ovat tyypillisiä kohdeorganisaation toimialalla, mikä näkyi myös tutkimuksen tuloksissa. Konkreettiseksi myötätunnon osoituksiksi nousi esimerkiksi töissä auttaminen, jotta töiden kuormitus jakautuisi yhteisön tasolla tasaisemmin ja lomien pitäminen helpottuisi. Lilius ja muut (2008, s. 206–211) ja Aboul-Ela (2017, s.235–240) ovat havainneet myötätunnon yhtä moninaiset ilmenemistavat. Goetz (2010, s. 359) ovat muun muassa esittäneet kirjon eleitä, jotka yhdistetään myötätuntoon kuten katseen kohdistaminen ja eteenpäin nojautuminen. Jos henkilö ei esimerkiksi kohdista katsetta, voi syntyä kokemus siitä, ettei hän aidosti kuuntele tai ole kiinnostunut toisen henkilön tarpeista. Myötätunnon moninaiset ilmenemistavat ovat mahdollisuus, mutta yksilöiden erilaiset tarpeet ja toisaalta myös tavat voivat mahdollistaa virheellisiä tulkintojakin. Avoimuus ja luottamus organisaatiossa edistävät varmasti osaltaan myötätuntoisia kohtaamisia ja niiden asianmukaista tulkin-
taa.

Tutkimus osoittaa työelämässä koetulla myötätunnolla olevan moniulotteisesti positiivisia vaikutuksia. Se tukee työssä jaksamista, lisää kollektiivisesti ilmetessään kokemusta yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta sekä sitouttaa organisaatioon. Havainnot ovat yhteneviä aiempien tutkimusten kanssa (Carmeli ja muut, 2009, s. 91–93; Dutton ja muut, 2007; Frost ja muut, 2000, s. 36–43; Lilius ja muut, 2008, s. 209–2011; Salminen ja muut, 2023, s. 489). Tutkimuksen perusteella myötätunnon vaikutukset ovat pitkäkestoisia ja saavat aikaan positiivisen kehän, jossa myötätuntoiset teot ruokkivat toisiaan. Tuloksista nousi esiin myös yksilöiden perustavanlaatuinen tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi. Myötätuntoiset kohtaamiset, joissa osoitetaan kiinnostusta, kuunnellaan ja halua ymmärtää, tyydyttävät tätä tarvetta. Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen ruokkii puolestaan kokemusta arvostuksesta ja kunnioituksesta ja lisää luottamusta yhteisöön. Salminen-Tuomaalan ja Seppälän (2023, s. 489–490) tutkimus on aiemmin korostanut myötätuntoisissa teoissa kohtaamisen ja kuuntelun tärkeyttä, ja he ovat myös havainneet niiden yhteyden kunnioituksen ja arvostuksen kokemuksiin. Frost ja muut (2000, s. 36–43) ovat myös havainneet myötätunnon vahvistavan yksilön kokemusta siitä, että hän on yhteisössä arvostettu jäsen.

6.2 Myötätunnon merkitys johtamisessa

Esihenkilöllä on tutkimuksen mukaan merkittävä rooli myötätuntoisen kulttuurin rakentajana ja myös vastuu viime kädessä myötätuntoisuuden osoittamisessa. Esihenkilön roolin tärkeys näyttää korostuvan erityisesti äärimmäisen hädän hetkellä. Silloin kun joku työntekijä esimerkiksi uupuu työssään, kohtaa työhön merkittävästi vaikuttavia sairauksia tai muita menetyksiä ja haasteita työn ulkopuolella. Tutkimus osoitti selvästi, että vaikka muunkin työyhteisön odotetaan tukevan työntekijää tällaisissa tilanteissa, on esihenkilö vastuussa ensisijaisesti tuen antamisesta. Esihenkilö osoittaa tukea kuuntelemalla, näyttämällä omien tunteidensa kautta ymmärtävänsä työntekijän kokemuksia, kertomalla mahdollisesti omista vastaavista kokemuksistaan, mikä syventää työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta ja järjestämällä tarvittaessa työntekijän tehtäviä niin, että hän kykenee hoitamaan tehtävät muusta rasituksesta huolimatta. Esihenkilö voi taustalla johtamalla osoittaa myötätuntoa epäsuorasti, jolloin esihenkilö esimerkiksi pyytää

jotakuta auttamaan toista. Epäsuora myötätunnon osoitus toistui myös esimerkiksi Frostin ja muiden (2010) tutkimuksessa. Tuloksia ja esihenkilön roolin merkitystä tukevat muut aiemmin myötätuntoista johtamista tarkastelleet tutkimukset (Benevene ja muut, 2022; Grant ja Patil, 2012; Shuck ja muut, 2019).

Taulukkoon 11 on koottu tutkimuksessa esiin nousseita moninaisia tapoja, joilla esihenkilö osoittaa konkreettisesti myötätuntoa ja toisaalta myös vaatimuksia, joita esihenkilön myötätuntoiselle johtamiselle tutkimuksen perusteella asetetaan. Taulukon teemat pohjaavat Östergårdin ja muiden (2013) tunnistamiin myötätuntoisen johtajuuden teemoihin. Nämä samat teemat olivat helposti tunnistettavissa myös tässä tutkimuksessa.

Taulukko 11. Tutkimuksen mukaiset myötätuntoisen johtajuuden teemat verrattuna Östergårdin ja muiden (2023, s. 6–8) tutkimuksen teemoihin.

Teemat Östergård ja muut (2023, s. 6–8)	Tämän tutkimuksen teemoja tukevat havainnot
Työntekijöiden kohtelu yksilöinä, empaattisesti ja ymmärtävästi	Esihenkilöiltä odotetaan tunnepitoista suhtautumista ja kykyä kohdata kukin työntekijä yksilöllisesti
Avoimuutta ja turvallista kommunikaatiota edistävä kulttuuri	Esihenkilö voi näyttää omalla avoimuudellaan esimerkkiä ja esihenkilön kanssa odotetaan vuorovaikutteista suhdetta, esihenkilön ei haluta olevan pelkässä kuuntelijan roolissa
Läsnäolo työntekijöille	Esihenkilön tulee aidosti kuunnella työntekijää, olla helposti lähestyttävä, tavoitettavissa ja vuorovaikutuksessa myös oma-aloitteinen. Esihenkilön tulee osoittaa ymmärtävänsä työntekijää.
Kattavan tuen tarjoaminen	Esihenkilön tulee tukea työntekijää pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti työssä suoriutumisessa ja myös esimerkiksi osaamisen kehittämisessä. Esihenkilö tunnistaa osaamista ja rohkaisee esimerkiksi sen jakamiseen työyhteisössä.

Teemat Östergård ja muut (2023, s. 6–8)	Tämän tutkimuksen teemoja tukevat havainnot
Esimerkin näyttäminen johtajana ja ammattilaisena	Esihenkilön on oltava tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja moraalinen kompassi. Esihenkilö voi esimerkillään kannustaa muita yhteisössä myötätuntoisiin tekoihin.
Työtä ja työhyvinvointia tukevan ympäristön rakentaminen	Esihenkilön tehtävänä on pitää viime kädessä huolta työntekijöistä ja heidän jakamisesta, osoittaa myötätuntoa, jakaa työtä ja rakentaa kulttuuria, joka edistää kaikkien työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Esihenkilöltä odotetaan myös joustavuutta, joka edistää työntekijän työhyvinvointia.
Kehittyminen myötätuntoisena johtajana	Esihenkilö voi kehittää myötätuntoa itsessään.

Kuuntelemisen tärkeys korostui esihenkilön osoittaman myötätunnon osoituksessa. Eri-tyisesti tilanteita, joissa työntekijä koki esihenkilön toimineen myötätunnottomasti, yhdisti kokemus sivuutetuksi tulemisesta ja siitä, ettei esihenkilö ole kuunnellut ja kohdannut työntekijää tämän haluamalla tavalla. Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2023, s. 490–491) ovat tutkimuksessaan myös havainneet kuuntelemisen tärkeyden korostuvan esihenkilön roolissa. Sansó ja muut (2022, s. 1170–1174) ovat osoittaneet myötätuntoisen toiminnan eri ulottuvuuksien olevan riippuvaisia toisistaan, mikä tukee tutkimuksen havaintoja. Se, ettei työntekijä tule kuulluksi vaikuttaa myös selvästi kokemukseen siitä, ettei esihenkilö ymmärrä hänen tarpeitaan.

Myötätuntoisen kulttuurin rakentaminen näyttää olevan siis esihenkilön harteilla. Madden ja muut (2012, s. 702) ovat havainneet tästä poiketen, että myötätuntoinen kulttuuri voi syntyä myös ilman esihenkilön esimerkkiä ja luomia rakenteita. Tässä tutkimuksessa oli myös tätä väitettä tukevia havaintoja. Myötätuntoisia tekoja voi esiintyä esimerkiksi tiimissä puhtaasti sen muiden jäsenten auttamishalun ansiosta. Tämä näyttäytyi kuitenkin aineistossa jossain määrin poikkeamana ja vastuun ja odotusten voi tulkita vahvemmin kohdistuvan nimenomaan esihenkilöön. Esihenkilön odotetaan luovan konkreettisia

työkaluja, jotka helpottavat työyhteisössä myötätunnon tarpeen tunnistamista joko esihenkilön ja johdettavan välillä tai kollektiivisesti työyhteisössä. Tällaisia käytänteitä ovat esimerkiksi säännölliset palaverit, työtilanteen seurantavälineet, rohkaiseminen avun antamiseen ja osaamisen jakamiseen. Kanovin ja muiden (2004, s. 812–814) mukaan yksilötason myötätunnon kehittyminen kollektiiviseksi edellyttää nimenomaan sitä tukevia rakenteita, käytänteitä ja arvoja.

Esihenkilöltä odotetaan myös monella tasolla moraalisen kompassina oloa. Esihenkilön tulee osoittaa myötätuntoa tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti työyhteisössä, vaikka yhteisön jäsenten erilaiset tilanteet ja tarpeet tunnustetaankin. Esihenkilön mielipiteitä ja kokemuksia myös arvostetaan hyvin paljon ja niitä toivotaan esihenkilön jakavan myös työyhteisölle. Tutkimuksen perusteella esihenkilöä voisi jollakin tasolla kuvata inhimillisyydessään peiliksi, joka näyttää myös omaa haavoittuvuuttaan ja antaa synninpäästön virhetilanteissa. Esihenkilön tehtävänä on myös piirtää rajoja myötätunnolle ja valvoa, että työt tulevat tehdyksi. Tätä näkökulmaa ei ole juurikaan esitetty muissa tutkimuksissa. Papadopoulos ja muut (2021, s. 772) nostavat esiin näkökulmaa siitä, että äärimmäisen kollektiivisuuden tavoittelua ei pidetä parhaana ratkaisuna ja se voi kääntää myötätunnon vaikutuksia negatiiviseksi.

Myötätunnottomuuden negatiiviset vaikutukset voivat olla jopa myötätuntoisen johtamisen positiivisia vaikutuksia merkittävämmät. Tutkimuksen mukaan myötätuntoinen johtaminen motivoi ja tukee työntekijän sitoutumista organisaatioon, kuten aiemmatkin tutkimukset osoittavat (Benevene ja muut, 2022; Eldor, 2018; Sansó ja muut, 2022; Shuck ja muut, 2019). Tämän tutkimuksen perusteella myötätuntoinen johtajuus ei kuitenkaan itsessään riitä työntekijän sitouttamiseksi eikä tässä tutkimuksessa myöskään tarkasteltu esimerkiksi yhtiötason myötätuntoisten tekojen merkitystä sitoutumiseen, kuten Grant ja muut (2008) ovat tutkimuksessaan tehneet. Kuitenkin myötätunnoton johtajuus nousi syyksi vaihtaa työpaikkaa, jolloin myötätunnottomuuden merkitys näytetään negatiiviselta vaikutukseltaan vahvempana. Lilius ja muut (2008, s. 210) ovat korostaneet tällaisten tilanteiden negatiivista vaikutusta.

Yhteenvetona tutkimuksen perusteella voi sanoa, että esihenkilöiden ja organisaatioiden on syytä tarkastella minkälaisia mahdollisuuksia myötätuntoisille teoille annetaan ja miten niitä johtamisella tuetaan. Esihenkilön rooli myötätuntoisen kulttuurin rakentajana on syytä tunnistaa. Myötätuntoinen kulttuuri vaatii aikaa ja säännöllisiä kohtaamisia, jotta satunnaisista myötätunnon osoituksista tulee toistuvia, pitkäjänteisiä ja nimenomaan kulttuuria rakentavia. Etätyön roolia on syytä ottaa huomioon ja organisaatioissa olisi hyvä pohtia, miten ja millä välineillä erilaiset kohtaamiset yhteisössä mahdollistetaan ja miten niitä tuetaan myös etätyössä.

Myötätunnolla on moniulotteisesti positiivisia vaikutuksia, jotka ovat pitkäkestoisia ja luovat turvallisuuden tunnetta yhteisössä. Myötätunnottomuus taas vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi sitoutumiseen ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Myötätuntoinen johtaminen on yksilön arvon huomaavaa samalla, kun se tähtää kannustavan ja yhteisöllisen ilmapiirin luomiseen. Yksilöillä on tutkimuksen perusteella työelämässä perustavanlaatuisen tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. Tätä tarvetta voidaan tyydyttää myötätuntoisella johtamisella, jossa kohdataan työntekijä yksilönä, vuorovaikutteisesti ja hänen tunnetilaansa jakaen.

Proaktiivinen myötätunto on mielenkiintoinen ja tärkeä myötätunnon ulottuvuus. Organisaatioissa tulisi pohtia miten ja millä käytänteillä työyhteisössä ja johtamisessa voitaisiin huomioida muiden tarpeita entistä paremmin niin, että pystyttäisiin ehkäisemään kärsimystä? Myötätuntoa tulisi ymmärtää ylipäätään laajempänä ilmiönä kuin vain kärsimyksen yhteydessä ilmenevänä toimintaketjuna. Sen kytkeytyminen osaksi sosiaalista vuorovaikutusta tekee siitä toisinaan vaikeasti havaittavan ja tunnistettavankin. Kuten Simpson ja muut (2014) ja Kanov ja muut (2017) ovat todenneet, myötätuntoa kuvataan tutkimuksissa usein turhankin pelkistetysti. Myötätunnon moniulotteisuuden ymmärtäminen entistä syvemmin mahdollistaisi sitä palvelevien rakenteiden luomista. Myötätunnon tunnistaminen työelämätautona mahdollistaisi myös aktiivisemmän keskustelun siitä, miten myötätuntoa voidaan eri rooleissa kehittää.

6.3 Myötätuntoisen johtajuuden kytkös johtamisen teorioihin

Shuck ja muut (2019) ovat nostaneet esiin myötätuntoisen johtamisen tutkimuksen puutteellista kytkeytymistä johtamisen teorioihin. Suddaby (2010) sekä Anderson ja Sun (2017) puolestaan kritisoivat johtamistutkimuksen pirstaloituneisuutta. Heidän mukaansa tutkimuksissa käytetään termejä, joista ei pystytä päättelemään kuvataanko niillä johtamistyyliä vai tilannesidonnaista johtamistapaa. Näyttää olevan siis jossain määrin epäselvää, onko esimerkiksi myötätuntoinen johtaminen oma, erillinen johtamismallinsa vai onko se enemmänkin tapa käyttäytyä ja toimia. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella tutkimuksen tuloksia myös johtamisen teorioiden näkökulmasta ja tarkastella myötätuntoisen johtamisen kytköstä esimerkiksi johtamistyyliin.

Tutkimus tuo esiin sen, että myötätuntoinen käyttäytyminen on edellytys toimivalle vuorovaikutukselle ja se nähdään työelämätaidona. Se on inhimillisyyden ja ihmisyyden osoitusta, kuten myös Papadoulous ja muut (2021) ovat todenneet. Työyhteisössä oletetaan ilmenevän myötätuntoa ja esihenkilön odotetaan näyttävän mallia ja esimerkkiä sen toteutumiseksi. Tämän perusteella on vaikea nähdä myötätuntoista johtajuutta erillisenä johtamistyylinä, vaan myötätuntoinen johtaminen on pikemminkin yksi johtamisen peruspilareista ja toimintaa ohjaava ydinarvo. Tätä tukee myös Goetzin ja muiden (2010) väite myötätunnosta toimivan vuorovaikutuksen perustana. Shuck ja muut (2019, s. 549) ovat myös todenneet, että myötätuntoiset johtajat eivät ole käyttäytyneet myötätuntoisesti roolistaan johtuen, vaan puhtaasta inhimillisyydestään.

Myötätuntoinen johtaminen ja sille asetettavat odotukset kulttuurin luomisesta tukevat selvästi transformationaalisen johtamisen tavoitetta. Kuten Bass (1990) on esittänyt, transformationaalinen johtaminen pyrkii muovaamaan työntekijöiden ajatuksia ja tavoittelemaan yhteistä hyvää omien etujen sijaan. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat työelämässä esiintyvän myötätunnon edistävän nimenomaan yhteisöllisyyttä sekä kulttuurin syntymistä. Seeck (2008, s. 360) katsoo transformationaalisen johtamisen edistävän näiden tavoitteiden toteutumista, sen kytkeytyessä osaksi ihmissuhdekoulukunnan ja kulttuuriteorioiden johtamisen paradigmoja. Tutkimuksen osoittamat myötätunnon

positiiviset vaikutukset ovat joiltain osin yhteneväisiä niin transformationaalisen kuin palvelevan johtamisen vaikutusten kanssa. Myötätunto ja myötätuntoinen johtaminen edistävät luottamuksen syntymistä ihmisten välille organisaatiossa kuten palveleva johtajuuskin (Sendiav ja Pekert, 2010, s. 654–656). Myötätuntoinen johtaminen tukee palvelevan ja transformationaalisen johtamisen lailla työhyvinvointia moniulotteisesti, tukemalla työssä jaksamista ja sitouttamalla (Jacobs ja muut, 2013, s. 772–775; Panaccio ja muut, 2015, s. 669–671).

Taulukossa 11 esitetyt myötätuntoisen johtajuuden elementit sisältävät yhteneväisyyksiä esimerkiksi Lidenin ja muiden (2008, s. 162) tunnistamiin palvelevan johtajuuden käytännön ulottuvuuksiin, joita on esitetty aiemmin taulukossa 4. Myötätuntoisuus johtamisessa on herkkyyttä kohdata työntekijöitä, halua olla yhteisön ja työntekijöiden tukena, halua tukea osaamisen kehittämistä sekä avointa, luottamusta rakentavaa vuorovaikutusta. Kaikkia palvelevan johtamisen elementtejä ei ollut kuitenkaan tunnistettavissa ja esimerkiksi palvelualttiuden sijaan tuloksista nousi esiin esihenkilön tehtävä myötätunnon rajojen asettamisesta. Esihenkilön ei tule tutkimuksen perusteella tukea rajattomasti työntekijöitä ja mahdollistaa kaikkea, vaan esihenkilön tehtävänä on myös työn ja suorituksen johtaminen ja sen varmistaminen, että yhtiötason tavoitteet saavutetaan. Tämä tukee Gregory Stonen ja muiden (2004) näkemystä transformationalisesta johtamisesta. Tuloksissa korostui esihenkilön osoittaman esimerkin rooli myötätuntoisissa teoissa ja tuloksista oli tulkittavissa, että esihenkilöitä arvostetaan paljon tehtävässään ja he ovat suunnannäyttäjiä koko yhteisölle. Tämä kytkee myötätuntoista johtamista transformationaaliseen johtajuuteen, jossa korostuu esimerkin näyttäminen (Carless ja muut, 1990; Podsakoff ja muut, 1990). Tutkimuksen perusteella myötätuntoa voidaan pitää kehitettävänä ominaisuutena ja taitona johtamisessa. Myötätuntoisuus tukee erityisesti transformationaalista johtamistyyliä ja joiltain osin myös palvelevaa johtamista.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Myötätunto ilmiönä tarjoaa vielä paljon tärkeitä ja mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Tämä tutkimus oli laadullinen tutkimus, joka kuvasi myötätuntoa ilmiönä taloushallinnon

alalla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneille myötätunto oli tärkeä ilmiö työelämässä, mutta he tunnistivat tässä olevan yksilökohtaisia eroja. Olisi hyvä tutkia niiden henkilöiden kokemuksia, joille myötätunto ei näyttäydä merkittävänä. Onko lopulta kyse siitä, ettei myötätunnolla ole merkitystä vai onko kyse pikemminkin vain eroista myötätunnon tarpeissa ja tavoissa osoittaa sitä? Myötätuntoa tulisi myös pyrkiä tutkimaan enemmän siitä näkökulmasta, millä erilaisilla keinoilla sitä voidaan vahvistaa, jos myötätunto nähdään persoonallisuuspiirteen sijaan enemmän työelämätahtona. Myötätunnon ilmenemisen ja merkityksen tutkimista voi olla mielekästä jatkaa myös eri toimialoilla. Myötätuntoa on tutkittu paljon hoitoalalla, jossa myötätuntoon näyttää kohdistuvan vielä enemmän ja moniulotteisemmin vaatimuksia. Asiantuntijaorganisaatioissakin tämän tutkimuksen perusteella tarvitaan myötätuntoa, joten ilmiön toteutumista erilaisissa ympäristöissä olisi hyvä tutkia lisää.

Myötätuntoa on tutkittu tähän mennessä paljon laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Se on ymmärrettävää, koska myötätunto ilmiönä on vaatinut käsitteellistämistä. Käsitys myötätunnosta on ollut myös melko suppea, kun sitä tutkimuksissa pääsääntöisesti tarkasteltu kärsimyssidonnaisesti. Myötätunnon vaikutusta ja merkitystä olisi hyvä tutkia kuitenkin enemmän myös kvantitatiivisesti. Esimerkiksi myötätunnon suhde työhyvinvoinnin tekijöihin olisi tärkeä aihe tutkittavaksi.

Tässä tutkimuksessa esiin noussut myötätunnon proaktiivinen ulottuvuus olisi tärkeä aihe jatkotutkimuksille. Miten nimenomaan proaktiivista myötätuntoa voidaan organisaatioissa tukea ja mikä merkitys proaktiivisella, kärsimystä ehkäisevällä myötätunnolla on esimerkiksi työuupumuksen ehkäisemisessä?

Lähteet

- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2017). Reflections on Workplace Compassion and Job Performance. *Journal of human values*, 23(3), 234-243. <https://doi.org/10.1177/0971685817713285>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full - Range’ Theory. *International journal of management reviews : IJMR*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Atkins, P. W. B., & Parker, S. K. (2012). Understanding Individual Compassion in Organizations: The Role of Appraisals and Psychological flexibility. *The Academy of Management review*, 37(4), 524-546. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0490>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative science quarterly*, 37(3), 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5)
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *The American psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2022). Editorial: Compassion and compassionate leadership in the workplace. *Frontiers in psychology*, 13, 1074068. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1074068>

- Bodrožić, Z., & Adler, P. S. (2018). The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory. *Administrative science quarterly*, 63(1), 85-129. <https://doi.org/10.1177/0001839217704811>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, J. (2013). Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *The Journal of applied behavioral science*, 49(2), 153-178. <https://doi.org/10.1177/0021886312462236>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders through Coaching and Compassion. *Academy of Management learning & education*, 5(1), 8-24. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.20388381>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems research and behavioral science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chu, L. (2017). Impact of Providing Compassion on Job Performance and Mental Health: The Moderating Effect of Interpersonal Relationship Quality. *Journal of nursing scholarship*, 49(4), 456-465. <https://doi.org/10.1111/jnu.12307>
- Davenport, B. (2015). Compassion, suffering and servant-leadership: Combining compassion and servant-leadership to respond to suffering. *Leadership* (London, England), 11(3), 300-315. <https://doi.org/10.1177/1742715014532481>
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining Compassion Organizing. *Administrative science quarterly*, 51(1), 59-96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Dutton, J. E., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2007). The transformative potential of compassion at work. Teoksessa S. K. Piderit, R. E. Fry, & D. L. Cooperrider (toim.), *Handbook of transformative cooperation: New designs and dynamics*, (s. 107–26). Stanford University Press.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Eldor, L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace - The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of public administration research and theory*, 28(1), 86-103. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux028>
- Endenich, C. (2014). Economic crisis as a driver of management accounting change: Comparative evidence from Germany and Spain. *Journal of applied accounting research*, 15(1), 123-149. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2012-0075>
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational dynamics*, 18(2), 16-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of leadership studies*, 6(1-2), 49-72. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of Compassion in Organizations. Teoksessa Fineman, S. (toim.) *Emotions in Organizations*, (s. 31-489. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446219850.n2>
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351-374. <https://doi.org/10.1037/a0018807>
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process. *Academy of Management journal*, 51(5), 898-918. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.34789652>
- Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the Norm of Self-Interest: Minority Influence and Transitions to Helping Norms in Work Units. *The Academy of Management review*, 37(4), 547-568. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0437>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Paulist Press. (25th anniversary ed.).
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelut: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Huhtala, H., & Laakso, A. (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 4–18. Noudettu 29.10.2023 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101423>
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., . . . Jung, J. (2013). The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(7), 772-778. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>
- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2017). Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *Vikalpa*, 42(2), 80-94. <https://doi.org/10.1177/0256090917703754>
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *The American behavioral scientist (Beverly Hills)*, 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Kanov, J., Powley, E. H., & Walshe, N. D. (2017). Is it ok to care? How compassion falters and is courageously accomplished in the midst of uncertainty. *Human relations (New York)*, 70(6), 751-777. <https://doi.org/10.1177/0018726716673144>
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kuhn, T. S. (1994). *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Art House.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa J. Bamberg, M. Laine & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–40). Gaudeamus.

- Lahti, S., & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Talentum.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press, Incorporated.
- 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), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 193-218. <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human relations* (New York), 64(7), 873-899. <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Madden, L. T., Duchon, D., Madden, T. M., & Plowman, D. A. (2012). Emergent Organizational Capacity For Compassion. *The Academy of Management review*, 37(4), 689-708. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0424>
- Martinez, S., & Leija, N. (2023). Distinguishing Servant Leadership from Transactional and Transformational Leadership. *Advances in developing human resources*, 25(3), 141-188. <https://doi.org/10.1177/15234223231175845>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J., & Yoon, S. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career development international*, 19(1), 49-72. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0060>
- Mumford, M. D., & Van Doorn, J. R. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership quarterly*, 12(3), 279-309. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00080-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00080-7)
- Paakkanen, M. A., Martela, F., & Pessi, A. B. (2021a). Responding to Positive Emotions at Work – The Four Steps and Potential Benefits of a Validating Response to

- Coworkers' Positive Experiences. *Frontiers in psychology*, 12, 668160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L., & Pessi, A. (2021b). Awakening Compassion in Managers—a New Emotional Skills Intervention to Improve Managerial Compassion. *Journal of business and psychology*, 36(6), 1095-1108. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09723-2>
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of business and psychology*, 30(4), 657-675. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9388-z>
- Papadopoulos, I., Lazzarino, R., Koulouglioti, C., Aagard, M., Akman, Ö., Alpers, L., . . . Zorba, A. (2021). The Importance of Being a Compassionate Leader: The Views of Nursing and Midwifery Managers From Around the World. *Journal of transcultural nursing*, 32(6), 765-777. <https://doi.org/10.1177/10436596211008214>
- 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>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmä*. Gaudeamus.
- Quinn, M. (2014). Stability and change in management accounting over time—A century or so of evidence from Guinness. *Management accounting research*, 25(1), 76-92. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.001>

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ruusuvuori, J. (2020). Litteroijan muistilista. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and Compassion Through an Organizational Lens: Opening Up New Possibilities. *The Academy of Management review*, 37(4), 503-523. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0124>
- Salminen-Tuomaala, M., & Seppälä, S. (2023). Hospital nurses' experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. *Scandinavian journal of caring sciences*, 37(2), 486-495. <https://doi.org/10.1111/scs.13132>
- Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian journal of caring sciences*, 36(4), 1165-1179. <https://doi.org/10.1111/scs.13079>
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & organization development journal*, 32(1), 60-77. <https://doi.org/10.1108/01437731111099283>
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeck, H., & Laakso, A. (2010). Adoption of managerial ideologies in Finnish academic management education 1960 - 2007. *Management & organizational history: M&OH*, 5(1), 37-64. <https://doi.org/10.1177/1744935909353786>
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & organization development journal*, 31(7), 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Shelton, C. D., Hein, S. D., & Phipps, K. A. (2022). Positive and proactive leadership: Disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International journal of organizational analysis* (2005), 30(2), 408-429. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2221>

- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D., & Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does Compassion Matter in Leadership? A Two-Stage Sequential Equal Status Mixed Method Exploratory Study of Compassionate Leader Behavior and Connections to Performance in Human Resource Development. *Human resource development quarterly*, 30(4), 537-564. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21369>
- Simpson, A. V., Clegg, S., & Pitsis, T. (2014). I Used to Care but Things Have Changed: A Genealogy of Compassion in Organizational Theory. *Journal of management inquiry*, 23(4), 347-359. <https://doi.org/10.1177/1056492614521895>
- Simpson, A. V., Farr-Wharton, B., & Reddy, P. (2020). Cultivating organizational compassion in healthcare. *Journal of management & organization*, 26(3), 340-354. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.54>
- Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (2022). Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation. *Leadership* (London, England), 18(3), 337-358. <https://doi.org/10.1177/17427150211055291>
- Simsek, H., & Louis, K. S. (1994). Organizational Change as Paradigm Shift: Analysis of the Change Process in a Large, Public University. *The Journal of higher education* (Columbus), 65(6), 670. <https://doi.org/10.2307/2943824>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sprecher, S., & Fehr, B. (2005). Compassionate love for close others and humanity. *Journal of social and personal relationships*, 22(5), 629-651. <https://doi.org/10.1177/0265407505056439>
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership quarterly*, 13(4), 343-377. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00125-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00125-X)

- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *The Academy of Management review*, 35(3), 346-357. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141319>
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (toim). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Taipaleenmäki, J., & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International journal of accounting information systems*, 14(4), 321-348. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2013.09.003>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitotos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2023). *Miten Suomi voi?* Noudettu 23.2.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Vaasan yliopisto. (2013). *Vaasan yliopiston eettiset suositukset*. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 29.11.2013
- Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of business ethics*, 128(1), 119-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management journal*, 46(3), 339-348. <https://doi.org/10.5465/30040627>
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Östergård, K., Kuha, S., & Kanste, O. (2023). Health-care leaders' and professionals' experiences and perceptions of compassionate leadership: A mixed-methods systematic review. *Leadership in health services* (2007), ahead-of-print, . <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0043>
- Ötting, S. K., Masjutin, L., & Maier, G. W. (2021). The future of leadership—How is leadership in small and medium-sized enterprises going to change? Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 52(4), 639-647. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00610-9>

Liitteet

Liite 1. Kutsu haastatteluun

Heippa!

Olen polkaissut syksyn aikana käyntiin gradun tekemisen ja tutkin siinä myötätuntoa työelämässä ja erityisesti johdon osoittamaa myötätuntoa. Olen kiinnostunut esihenkilön ja ylimmän johdon osoittaman myötätunnon merkityksestä.

Matalan hierarkian ansiosta VTP on erinomainen kohdeyritys tapaustutkimukselle ja ilokseni olen saanut luvan toteuttaa tutkimusta meillä.

Huhuilen jo tässä vaiheessa, haluaisitko juuri sinä osallistua tutkimukseen ja olla haastateltavien joukossa?

Kaikista tiimeistä saa osallistua.

Ainut rajoitus on se, että et saa toimia meillä esihenkilöasemassa.

Tutkimuksen toteutuksen aikataulu on vielä avoinna.

Kovasti tähtään siihen, että pääsisin toteuttamaan haastatteluja joulukuussa.

Jos olisit kiinnostunut osallistumaan, laita minulle viestiä!

Lisätietoja tutkimuksesta:

Tutkimus käsittelee myötätuntoa työelämässä.

Myötätuntoa on työelämän kontekstissa tutkittu valitettavan vähän, vaikka sillä on tehtyjen tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimus on pirstaloitunut eri tiedekuntiin, mutta toisaalta keskittynyt hoitoalan kontekstiin.

Tutkimuskysymys on tällä hetkellä ”miten johdon osoittama myötätunto työelämässä ilmenee?” Tavoitteena on selvittää, miten ja missä tilanteissa johdon osoittama myötätunto konkreettisesti työelämässä ilmenee ja mikä merkitys sillä on työntekijälle. Johdoksi tutkimuksessa määritellään esihenkilö ja yhtiön ylin johto. Ylimpään johtoon kuuluvat toimitusjohtaja ja yrityksen muut erityisasiantuntijat ja organisaation kehityksestä vastaavat henkilöt, jotka toimivat toimitusjohtajan välittömässä alaisuudessa ja joilla on vastuullaan omaan tehtäväalueeseensa liittyvät käytännöt.

Tutkimuksen tavoitteena on sitoa myötätuntoista johtajuutta myös johtamisen teorioihin, koska kytkös on tähän mennessä ollut puutteellista.

Myötätunto ymmärretään perinteisesti kolmivaiheisena prosessina, jossa henkilö havaitsee toisen kärsimyksen, tämän jälkeen myötäelää tuota tunnetta ja lopuksi pyrkii omalla toiminnallaan helpottamaan toisen kärsimystä. Tässä tutkimuksessa myötätunnon käsitys on laajempi, eikä pelkästään kärsimyksestä kumpuava. Myötätunto on myös myötäintoa, kehittymisorientoituneisuutta ja halua viedä asioita eteenpäin silloinkin, kun kaikki on hyvin.

Haastattelut toteutetaan Teamsilla, jotta ne voidaan helposti tallentaa tutkimuskäyttöön. Minua tutkijana sitoo monet eettiset käytänteet niin haastatteluiden toteutuksessa kuin erityisesti aineistojen käsittelyssä. Tallenteet hävitetään, kun tutkimus on valmis, eikä niitä luovuteta eteenpäin tai käytetä muussa tarkoituksessa. Jokainen saa auki kirjoitetun aineiston haastattelusta luettavakseen ja voi vielä siinä vaiheessa kieltää koko aineiston tai jonkin sen osan käyttämisen tutkimuksessa. Kaikki haastattelutilanteissa esiin tulevat asiat käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksessa haastatteluista käsitellään anonyymisti.

Haastatteluun osallistumisesta ei ole erillistä palkintoa tarjolla, paitsi minun ääretön kiitollisuus. Tutkimukseen osallistuminen voi myös parhaassa tapauksessa saada haastateltavan ajatuksissa oivalluksia aikaan. Aihe on minun mielestäni valtavan tärkeä nykyajan työelämässä.

Vaikka tämä tutkimus ei tiedeyhteisön maailmaa järjesty, se voi olla silti esimerkiksi meidän organisaatiossa merkittävä. Ja ainakin toivon sen olevan osoitus kaikille myötätuntoisille sieluille työelämässä, että meitä tarvitaan.

Jos siis kiinnostuit, laita jo heti nyt viestiä! 😊

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Alla on esitetty tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun runko.

Alakysymyksiä käytetty tarvittaessa, jos haastateltavan on ollut vaikea tarttua pääkysymykseen tai vastauksia on haluttu täsmennettävän.

Aloitust ja alustus

Teemahaastattelun alussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja sen tavoitteista ja kutsun jälkeen täsmennyneistä rajauksista. Haastateltavalle kerrottiin, että haastattelu tallennetaan tutkimusaineiston käsittelyä varten ja haastateltava saa litteroidun aineiston tarkastettavaksi ja hänellä on mahdollisuus kieltää kokonaan tai osittain sen aineiston käyttö. Haastateltavalle kerrottiin myös se, että aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen ja se hävitetään, kun sitä ei enää tutkimuskäyttöön tarvita. Tutkimuksen tuloksissa haastateltavain kerrottiin käsiteltävän anonyymisti.

Ennen haastattelun aloitusta avattiin lyhyesti myötätunnon käsitettä, koska haluttiin haastateltavien varmasti ymmärtävän kontekstia samalla tavalla.

Myötätunto ilmiönä työelämässä

1. Kerro omin sanoin, mitä myötätunto työelämässä mielestäsi tarkoittaa?
 - 1a Miten se ilmenee?
 - 1b Milloin se ilmenee?
 - 1c Missä se ilmenee?
 - 1d Kenen välillä se ilmenee?
2. Mitä myötätunnon kokemus sinulle merkitsee?
 - 2a Minkälaisia tunteita ja reaktioita se saa aikaan?
 - 2b Miten kauan tunne ja reaktio säilyy?
 - 2c Kehen tunne ja reaktio kohdistuvat?

Esihenkilön osoittama myötätunto yleisesti

3. Miten ja millaisin keinoin esihenkilösi osoittaa kokemuksesi mukaan myötätuntoa sinua tai kollegojasi kohtaan?
4. Mikä merkitys esihenkilön osoittamalla myötätunnolla on sinulle?
5. Miten esihenkilön osoittama myötätunto vaikuttaa sinuun?
6. Miten koet esihenkilön osoittaman myötätunnon vaikuttavan yksikköön?

Esihenkilön osoittama myötätunto konkreettisissa tilanteissa

7. Kerro esimerkki jostakin tilanteesta, jossa esihenkilö on osoittanut sinua kohtaan myötätuntoa. Miten tilanne sinuun vaikutti?
 - 5a Mistä tilanteesta oli kyse
 - 5b Minkälaisia odotuksia sinulla oli tilanteesta
 - 5c Miten tilanne eteni
8. Kerro esimerkki jostakin tilanteesta, jossa olisit kaivannut esihenkilöltä myötätuntoa, mutta et sitä saanut. Miten tilanne sinuun vaikutti?
 - 6a Mistä tilanteesta oli kyse

6b Minkälaisia odotuksia sinulla oli tilanteessa

6c Miten tilanne eteni

Esihenkilön osoittaman myötätunnon negatiiviset ulottuvuudet

9. Oletko kokenut esihenkilön osoittamaa myötätuntoa joissain tilanteissa negatiivisesti tai voisitko kuvitella kokevasi myötätunnon joissain tilanteissa negatiivisesti, miksi?

Päätös

10. Herääkö vielä jotain sellaisia ajatuksia, joita haluaisit tuoda aiheesta esiin?