Suvi Pajunpää

Tunteita ja tuloksia

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus empaattisen johtamisen suhteesta organisaation suorituskykyyn

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Suvi Pajunpää
Tutkielman nimi: Tunteita ja tuloksia: Narratiivinen kirjallisuuskatsaus empaattisen johtamisen suhteesta organisaation suorituskykyyn
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Koulutusohjelma: Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma
Opintosuunta: Kasvuyrityksen johtaminen
Työn ohjaaja: Pekka Töytäri
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 70

TIIVISTELMÄ:
Viime vuosina yhteiskunnan ja toimintaympäristöjen haasteissa empaattisen johtamisen merkitys on noussut esiin organisaatioiden suorituskykyyn vaikuttavana ilmiönä. Aiheen ajankohtaisuus korostuu modernin johtamisen kentällä, kun pyritään löytämään keinoja yhdistää inhimillinen johtaminen ja tuloksellinen toiminta muuttuvien olosuhteiden keskellä. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä empaattisesta johtamisesta ja sen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn vastaamalla tutkimuskysymykseen: Millä tavoilla empaattinen johtaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn? Aihetta tarkastellaan tutkielmassa erityisesti johtamisen näkökulmasta ja pyritään tunnistamaan sekä suoria että välillisiä empaattisen johtamisen tekijöitä, joilla on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.

Tutkielman teoriaosio johdattelee aiheeseen tarkastelemalla empatiaa ja johtajuutta organisaatioiden kontekstissa sekä organisaation suorituskykyä ja sen empaattista johtamista. Tutkimusmetodina tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty narratiivista kirjallisuuskatsausta, jonka aineisto on kerätty sähköisistä tietokannoista. Aineisto koostuu yhteensä 23 kansainvälisestä tieteellisestä artikkelista. Tutkimusaineisto on analysoitu aineistolähtöisen analyysin periaatteiden mukaisesti. Katsaukseen valikoituneiden artikkeleiden analyysissa tunnistettiin kolme pääteemaa: tunneäly ja vuorovaikutus, johtamisteoriat ja johtaminen muutoksessa, sekä suorituskykyyn vaikuttavat tekijät.

Keskeisinä tutkimustuloksina on tunnistettu tunneälyn ja vuorovaikutuksen teeman osalta tunneälyn ja empatian välinen kytkös ja tunneälykkään johtamisen vaikutus organisaation suorituskyvylle. Lisäksi nousi esiin empaattisen tunneälykkään vuorovaikutuksen ilmenemismuotojen merkitys organisaation suorituskyvylle suotuisten olosuhteiden muodostumisessa. Johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teeman osalta on tunnistettu johtamisen teoreettisia malleja, joissa on näkyvillä empaattisen johtamisen elementtejä ja jotka vaikuttavat organisaation suorituskykyyn, sekä empaattisen johtamisen merkitys kriisi- ja muutosjohtajuudessa ja vastaamassa toimintaympäristön haasteisiin. Suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teeman osalta tutkimustuloksina on tunnistettu empaattiseen johtamiseen liitettävissä olevia edellytystekijöitä, johtamisen mekanismeja ja suorituskykytekijöitä, sekä nostettiin esiin konteksti, jossa empaattisen johtamisen yhteyttä suorituskykyyn ei aina tunnisteta ja miten tähän voidaan pyrkiä vaikuttamaan.

Tutkimuksen johtopäätöksinä on esitelty, että tunneälykäs empaattinen johtajuus ja vuorovaikutus pitävät sisällään ymmärryksen ja välittämisen elementtejä, joilla voidaan saada aikaan korkealle suorituskyvylle suotuisia olosuhteita organisaatiossa ja näin vahvistaa sekä suoraan että johtamisen vaikuttavuuden kautta organisaation suorituskykyä.

AVAINSANAT: johtaminen, johtajuus, muutosjohtaminen, empatia, organisaatiot, suorituskyky, menestystekijät, innovatiivisuus

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset 7

1.2 Tutkimuksen rakenne 8

2 Empatia ja johtajuus organisaatioiden kontekstissa 10

2.1 Johtaminen ilmiönä 10

2.2 Empatian ulottuvuudet 11

2.3 Empatia organisaatioissa 13

2.4 Empaattinen johtaminen 16

3 Organisaation suorituskyky 22

3.1 Organisaation suorituskykytekijöitä 22

3.2 Suorituskyvyn johtaminen empatian keinoin 24

4 Tutkimuksen metodologia 26

4.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä 26

4.2 Aineisto 27

4.3 Analyysin kuvaus 31

4.4 Tutkimuksen luotettavuus 33

5 Tutkimustulokset 35

5.1 Tunneäly ja vuorovaikutus 35

5.2 Johtamisteoriat ja johtaminen muutoksessa 38

5.3 Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät 43

6 Yhteenveto ja johtopäätökset 48

6.1 Yhteenveto 48

6.2 Johtopäätökset 51

6.3 Jatkotutkimusehdotukset 55

Lähteet 57

Liitteet 67

Liite 1. Pro gradu -tutkielman aineisto 67

Kuviot

Kuvio 1. Käsityksiä empatiasta ja tunneälystä sekä niiden välisestä yhteydestä. 13

Kuvio 2. Viisi empatian toiminnallisuutta vahvistamassa organisaation suorituskykyä. 15

Kuvio 3. Empatia ja johtamisen vaikuttavuus (mukaillen Zivkovic, 2022). 17

Kuvio 4. Empaattisen johtamisen prosessi. 18

Kuvio 5. Tutkimusaineiston valintakriteerit. 30

Kuvio 6. Empaattisen johtamisen vastauksia VUCA haasteisiin. 41

Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsausten päätyypit. 26

Taulukko 2. Aineistohaku. 29

Taulukko 3. Pro Gradu -tutkielman aineisto. 67

Taulukko 4. Aineiston klusterointi. 32

Taulukko 5. Aineiston abstrahointi. 33

Taulukko 6. Tutkimustulokset tunneälyn ja vuorovaikutuksen teemasta. 37

Taulukko 7. Tutkimustulokset johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teemasta. 42

Taulukko 8. Tutkimustulokset suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teemasta. 47

1 Johdanto

Johtaminen on dynaaminen jatkuvassa muutoksessa oleva ilmiö. Aikojen saatossa käsitys johtamisesta on muovautunut ja kehittynyt. Aiempia käsityksiä johtajuudesta ei ole kuitenkaan hylätty, vaan kuva ja ymmärrys siitä on enemmänkin monipuolistunut ja täydentynyt. (Luoma & Lindell, 2020.) Johtaminen on tietoisen toisiin ihmisiin vaikuttamisen prosessi, jota pyritään selittämään lähestymällä ilmiötä eri näkökulmista, sekä erilaisten teorioiden kautta (Yukl, 1989).

Tieteellisellä kentällä tutkimusnäkökulmat johtajuudesta luokitellaan sen mukaan, onko pääasiallinen keskittyminen johtajuuden vaikutussuhteissa, johtajan käyttäytymisessä tai ominaisuuksissa vai johtajuuteen vaikuttavissa tilannesidonnaisissa tekijöissä (Yukl & Gardner, 2020). Khan ja muut (2016) esittelevät keskeisinä johtamista kuvaavina teorioina synnynnäiseen potentiaaliin perustuvan sankarijohtajuuden Great-Man teorian, ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen pohjautuvan piirreteorian, tilannesidonnaisen kontingenssiteorian, kykyjä tai toimintatapoja painottavan käyttäytymisteorian, osallistavan sosiaalisen vastuun merkitystä nostavan prosessijohtamisen teorian, johtajan ja johdettavan välisen sopimuksellisen vastavuoroisuuden transaktionaalisen teorian ja arvopohjaista yhteistä visiota ja muutosjohtamista painottavan transformationaalisen teorian. (Khan ja muut, 2016.) Edellä kuvatut näkökulmat antavat havainnollistavia esimerkkejä, miten johtamisen ilmiötä on pyritty ymmärtämään ja selittämään. Tässä tutkielmassa johtamista tarkastellaan erityisesti empaattisten elementtien ja johtamisen vaikuttavuuden näkökulmasta nostaen lisäksi esille modernissa kontekstissa vaikuttavia johtamisen teoreettisia malleja.

Jo antiikin kreikassa filosofit olivat kiinnostuneita tutkimaan tunteita organisatorisessa ympäristössä, joten aihe on ollut tieteellisen tutkimuksen ja mielenkiinnon kohteena jo varsin pitkään. Historian saatossa tunteiden ja organisaation välinen suhde on ollut aikakaudesta ja tilanteesta riippuen välillä enemmän ja välillä vähemmän pinnalla. Voidaan kuitenkin todeta, että modernissa keskustelussa johtamisesta, organisaatioista ja suorituskyvystä, tunteiden johtaminen nousee usein esille. (Ashkanasy ja muut, 2024.)

Empatia terminä juontaa alun perin juurensa kreikan kielen sanoista *empatheia* (intohimo) *en pathos* (tunteessa) ja myöhemmin englannin kieleen se juonnettiin saksankielisestä sanasta *Einfühlung*, jolla tarkoitetaan tuntea jotain tai tuntea johonkin. Empatiaa voidaankin määritellä tunnetilan lisäksi kognitiiviseksi tilaksi, jossa ymmärretään toisen tunteita ja kokemuksia. (Newton, 2023.) Empatiaa voidaan tarkastella kehitys- ja kognitiivisen psykologian, evoluutiobiologian ja sekä affektiivisen että sosiaalisen neurotieteen näkökulmasta. Yksi todennäköisistä empatian taustatekijöistä tulee jo muinaisesta nisäkkäiden sisäänrakennetusta vaistosta huolehtia jälkeläisistään. Neurobiologinen ja käyttäytymistieteellinen huolenpidon tausta luo pohjaa tarkastella yksilöitä myös muissa sosiaalisissa konteksteissa, joissa muodostetaan suhteita, huolehditaan toinen toisesta ja osoitetaan empatiaa. (Decety ja muut, 2012.) Tässä tutkielmassa empatiaa tarkastellaan johtamisen ja organisaatioiden kontekstissa, jossa empatian osoittamisen kyky voidaan tunnistaa merkittävimmäksi johtamisen menestystekijäksi ja sen roolia voidaan pitää kiistattomana (Deliu, 2019; Singer & Klimecki, 2014).

Empatia organisaatioissa näkyy vahvimmin vuorovaikutuksessa (Dolamore, 2021). Vuorovaikutusta organisaatioissa tapahtuu sekä yksilössä sisäisesti, että kohtaamisissa muiden ihmisten kanssa. Empatian vuorovaikutuksellinen konteksti johtajuuden ja toimintaympäristön kanssa muodostaa kokonaisuuden empatiasta organisaatiossa. (Burch ja muut, 2016.) Organisaation suorituskykyä empatia vahvistaa ymmärryksen, myönteisen ympäristön ja empaattisen toiminnan kautta (Fuller ja muut, 2021).

Empaattinen johtajuus ilmenee empatian elementtien kautta ja vaikuttaa monitasoisesti niin johtajan itsensä, johdettavien kuin organisaationkin välisissä vaikutussuhteissa toimien ajurina innovatiivisuudelle, sitoutumiselle, pysyvyydelle ja inklusiivisuudelle (Zivkovic, 2022). Empaattisten toimintatapojen vaikutus korostuu modernin epävakaan toimintaympäristön kontekstissa, jossa muutoskyvykkyys on menestystekijä ja onnistuminen muutoksessa edellyttää vaikuttavaa ihmisten johtamista (Hoe, 2017; Gill, 2003; Kuzior ja muut, 2024.)

Empatiasta, sen ilmenemisestä organisaatioissa, johtamisesta ja empaattisesta johtamisesta on viime vuosikymmenten aikana tehty paljon tutkimusta. Tätä tutkimusta suunniteltaessa loppuvuodesta 2023 oli kuitenkin niukasti löydettävissä tieteellisesti tutkittua tietoa empaattisen johtamisen vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn. Viimeisten kahden vuoden aikana aihe on noussut vahvasti pinnalle ja tämän myötä on syntynyt tarve koota ja jäsentää olemassa olevaa tietoa aiheesta, millaisia elementtejä ja vaikutussuhteita tutkijat ovat tunnistaneet, sekä mitä on vielä selvittämättä. Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan tämän tutkielman kautta. Tietoisuus empaattisen johtamisen vaikutuksista organisaatioiden suorituskykyyn voi osaltaan vaikuttaa motivaatioon hyödyntää empaattisen johtamisen elementtejä johtamisessa ja näin saada aikaan sekä kasvavaa hyvinvointia, että kestävää menestystä organisaatioissa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan empatian ja johtamisen suhdetta sekä empaattisen johtamisen vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Aihetta tarkastellaan tutkielmassa erityisesti johtamisen näkökulmasta ja pyritään tunnistamaan sekä suoria että välillisiä empaattisen johtamisen tekijöitä, joilla on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.

Tutkimuksen kirjoittaja on toiminut pitkään sekä esihenkilötyössä että henkilöstöhallinnon ja -johtamisen tehtävissä ja havainnut niin empaattisen johtamisen kuin sen puutteen vaikutuksia arjessa. Viime vuosina yhteiskunnassa on eletty ennennäkemättömien kriisien ja muutosten keskellä, kun maailmaa ovat kurittaneet epävakaa maailmantalouden tilanne, aseelliset konfliktit, sekä terveyteen ja ilmastonmuutokseen liittyvät ilmiöt. Muutosten ja epävakauden, sekä vahvan kilpailutilanteen keskellä organisaatioiden, oli kyse yrityksistä tai yhteisöistä, menestyminen ja suorituskyky nousee entistä merkityksellisempään rooliin. Tähän pohjautuen tutkielman näkökulmaksi valikoitui empaattisen johtajuuden teemat suhteessa organisaatioiden menestystekijöihin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä empaattisesta johtamista ja sen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksen tarkoituksena on narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keinoin kuvailla mitä empaattisesta johtamisesta ja sen suhteesta organisaation suorituskykyyn on viime vuosien aikana julkaistujen tutkimusartikkeleiden kautta saatu selville ja pyrkiä ymmärtämään ilmiötä. Lähdeaineistona tässä tutkimuksessa on käytetty kansainvälisiä vertaisarvioituja artikkeleita.

Tässä pro gradu tutkielmassa vastataan tutkimuskysymykseen:
Millä tavoilla empaattinen johtaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn?

Tutkielmassa tarkastellaan, millaisissa johtamisen teorioissa ja konteksteissa empaattisen johtamisen kytkös organisaation suorituskykyyn näkyy, sekä tunnistetaan organisaatioissa vaikuttavia tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät empaattisen johtamisen vaikutuksia suorituskykyyn. Lisäksi tarkastellaan välittäviä tekijöitä, joiden kautta empatia näkyy johtamisessa ja on mukana vaikuttamassa sekä yksilöiden että organisaation suorituskykyyn.

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään narratiivista kirjallisuuskatsausta, jonka kautta kerätään, jäsennellään ja analysoidaan jo olemassa olevaa tietoa empaattisesta johtamisesta ja sen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää menetelmänä, kun tavoitteena on rakentaa kattavaa kuvaa asiakokonaisuudesta ja tätä toteutetaan tekemällä tutkimusta tutkimuksista (Salminen, 2023, s. 3–4). Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on tyypiltään kuvaileva katsaus, jonka lähtökohtana on selvittää mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään ja pyrkiä ymmärtämään ja kuvailemaan ilmiötä (Vilkka, 2023, luku 1).

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihetta ja taustaa. Lisäksi käydään läpi tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä, sekä tutkimuksen

rakenne. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä tarkastellaan luvuissa kaksi ja kolme. Toinen luku kuvaa empatiaa ja johtajuutta organisaatioiden kontekstissa tutustuttamalla johtamiseen ilmiönä, empatian ulottuvuuksiin, empatian ilmenemiseen organisaatioissa ja perehtymällä empaattiseen johtamiseen sekä sen elementteihin osana johtamisen teoreettisia malleja. Kolmannessa luvussa tarkastellaan organisaation suorituskykytekijöitä ja suorituskyvyn johtamista empaattisesti.

Neljännessä luvussa siirrytään tutkimusosioon ja esitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa esitellään kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä, käydään läpi tämän tutkimuksen toteutuksen vaiheet, aineiston kuvaus ja analyysi, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa keskitytään tutkimuksen tuloksiin aineiston analyysissa nousseiden teemojen mukaisesti. Kuudes luku aloittaa keskusteluosion, jossa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista, käydään vuoropuhelua tutkimustulosten ja tutkielman teoreettisen viitekehyksen välillä, esitellään edellisiin perustuvia johtopäätöksiä ja lopuksi keskustellaan jatkotutkimusehdotuksista.

2 Empatia ja johtajuus organisaatioiden kontekstissa

Tämän luvun tarkoituksena on tutustuttaa lukija tutkimuksen kannalta olennaiseen empatian ja johtamisen teoriaan, jotta tutkimuksen sisäistäminen olisi sujuvampaa. Luvussa esitellään aiemman tutkitun tiedon ja akateemisen kirjallisuuden kautta ensin johtamista laajempana ilmiönä, minkä jälkeen syvennytään empatian ulottuvuuksiin ja rooliin organisaatioissa. Lopuksi yhdistetään nämä näkökulmat empaattisen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen.

2.1 Johtaminen ilmiönä

Johtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa tietoisesti vaikutetaan toisiin ihmisiin ohjaten heidän toimintaansa tai suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Johtamisen määritelmä vaihtelee riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. (Yukl & Gardner, 2020.) Johtajuuden ollessa dynaaminen ja varsin moniulotteinen ilmiö, voidaan pitää tarkoituksenmukaisena pyrkimyksiä selittää sitä erilaisten käsitysten ja teorioiden avulla, jotta voidaan saada monipuolisia näkökulmia aiheeseen (Yukl & Gardner, 2020; Luoma & Lindell, 2020).

Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä vaan on sidoksissa kontekstiin. Konteksti vaikuttaa johtamisen prosessiin ja vuorovaikutukseen johtajien ja johdettavien välillä moniulotteisesti maailmassa vaikuttavien ilmiöiden, paikallisemmin olosuhteiden ja toimintaympäristön sekä ajallisesti menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmista. (Sowcik ja muut, 2015, s. 19–20.) Yhteiskunnan kehittyminen haastaa käsityksiä vaikuttavasta johtajuudesta. Teknologiset muutokset ja johtamisen toimintojen kompleksisuus nostavat esiin henkilökohtaisen kehittymisen ja yhteistyön merkityksen. Muuntautumiskykyinen näkökulma johtamiseen edellyttää valmiutta sopeutua ja painottaa innovaatioiden merkitystä organisaatioiden prosesseille. Kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden keskellä ja säilyttää joustavuus, nousevat keskeisiksi elementeiksi menestyksekkäälle johtamiselle. (Kuzior ja muut, 2024.)

Moderni paradigman muutos johtamisen teorian kentällä nostaa esiin ymmärryksen maailmasta jatkuvassa muutoksessa olevana ja kompleksisena. Johtamisen kehittyminen on kiinteästi kytköksissä toimintaympäristön muutoksiin ja edellyttää jatkuvaa parantamisen ja mukautumisen kykyä. Tällainen ajattelutapa haastaa johtajuutta sopeutumaan jatkuvaan muutosjohtajuuteen luomalla oppivaa ongelmanratkaisutaitoista organisaatiota, joka on yhteisöllinen ja jakaa yhteisen tavoitteen. Soveltamalla useita erilaisia käsityksiä, malleja ja teorioita, voidaan luoda parempia mahdollisuuksia vastata vaihtelevien moniulotteisten tilanteiden tarpeisiin ja haasteisiin. (Kuzior ja muut, 2024; Safonov ja muut, 2018.)

2.2 Empatian ulottuvuudet

Empatialle ei tunneta yksiselitteistä kaikenkattavaa määritelmää, vaan se voidaan käsittää tunteeksi, ymmärrykseksi tai jopa luovaksi mielikuvaksi. Empatiaa voidaan kuvailla keinona astua toisen ihmisen kokemusmaailmaan tunnistaen ero omien ja toisen kokemusten välillä. Empatia on mahdollisuutta tunnistaa ja ymmärtää toisen ihmisen tunnemaailmaa niin opittujen kykyjen, taitojen kuin synnynnäisten ominaisuuksien kautta. (Lanzoni, 2018, s. 3, 277–280.) Yhteistä erilaisille empatian määritelmille on käsitys siitä, että se sisältää kyvyn mielikuvituksen keinoin nähdä toisen henkilön näkökulma (Arizmendi, 2011).

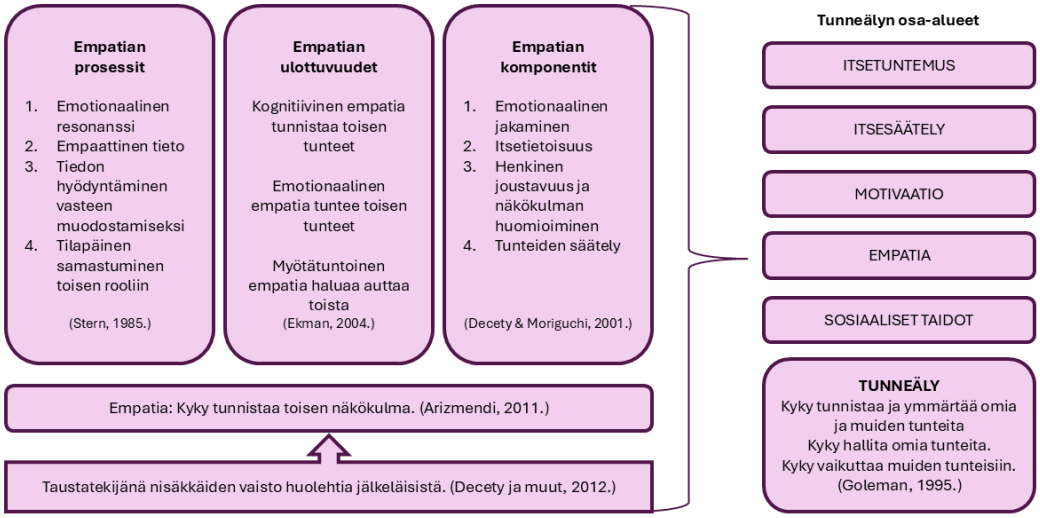
Sternin (1985) käsitys empatiasta muodostuu neljästä peräkkäisestä prosessista: 1. emotionaalinen resonanssi, 2. tästä saatu empaattinen tieto, 3. tiedon hyödyntäminen empaattisen vasteen muodostamiseen sekä 4. tilapäinen samastuminen toisen rooliin. Empatia ei ole yksistään toisen tunteiden kokemista, vaan empatian edellytyksenä on kyky siirtyä tunteiden jakamisesta ja niihin virittäytymisestä tiedostamisen tilaan. (Arizmendi, 2011.) Ekman (2004) puolestaan hahmottaa empatian kolmena ulottuvuutena: kognitiivisena, emotionaalisena ja myötätuntoisena empatiana. Kognitiivinen empatia tunnistaa toisen ihmisen tunteet, emotionaalinen empatia tuntee ne ja myötätuntoinen empatia

kokee halua auttaa toista selviytymään tunteidensa kanssa. Emotionaalisen ja myötätuntoisen empatian ilmeneminen edellyttää kognitiivista empatiaa. (Ekman, 2004.) Deliu (2019) tarkentaa empatian määrittelyä nostamalla tarkasteluun näkökulman, jonka mukaan empatian tai sen taitojen omistaminen on eri asia kuin empatian osoittaminen.

Gerdes ja muut (2010) esittelevät sosiaali- ja neurotieteellistä näkökulmaa empatiaan Decetyn ja Moriguchin (2007) neljällä empatian komponentilla: 1. emotionaalinen jakaminen, joka viittaa subjektiiviseen toisen tunteiden peilaamiseen ja perustuu automaattisiin reaktioihin, joita tunteisiin liitetään, 2. itsetietoisuus, jonka avulla yksilö erottaa omat tunteet muiden tunteista ja kokemuksista, 3. henkinen joustavuus ja näkökulman huomioiminen, jolla tarkoitetaan kognitiivista kykyä oppia muiden tilanteista ja kuvitella millaista olisi ymmärtää maailmaa toisen näkökulmasta, sekä 4. tunnesäätely, joka viittaa empaattisen henkilön kykyyn hallita omia tunteitaan niiden noustessa esiin peilautuessaan toisen tunteisiin (Gerdes ja muut, 2010).

Empatiaa voidaan tarkastella myös tunneälyn käsitteen ja teorioiden kautta, sillä se on tunnistettu yhtenä tunneälyn osa-alueena (Goleman, 1995). Tunneäly on verrattain uusi käsite, joka on esiintynyt tieteellisissä teksteissä vasta 1900-luvun loppupuolella. Sitä edelsi sosiaalisen älykkyyden käsite, jonka Edward Thorndike esitteli 1920-luvulla kykynä ymmärtää ja ohjata ihmisiä sosiaalisen vuorovaikutuksen kontekstissa (Thorndike, 1920, s. 228–229). Varsinaisesti tunneälyn käsitteen tutkimuskirjallisuudessa määrittelivät ensimmäisinä Salovey ja Mayer 1990-luvulla. Heidän mukaansa tunneäly on kykyä tunnistaa omia ja muiden tunteita, eritellä niitä, sekä käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjauksessa. (Salovey & Mayer, 1990.) Suuren yleisön tietoisuuteen tunneälyn toi lopulta David Goleman. Goleman (1995) täydentää aiempaa käsitystä määrittelemällä tunneälyn kykynä tunnistaa ja ymmärtää sekä omia että muiden tunteita, kykynä hallita omia tunteita sekä kykynä vaikuttaa muiden tunteisiin. Goleman (1995) tarkastelee älykkyyden ja tunneälykkyyden suhdetta, tunneälytaitojen kehittymistä sekä tunneälyn vaikutusta menestykseen viiden osa-alueen muodostaman viitekehyksen kautta:

itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot, jotka ovat kaikki kytköksissä siihen, miten ihminen ymmärtää ja johtaa sekä omia että muiden tunteita (Goleman, 1995). Ioannidou ja Konstantikaki (2008) syventävät näkökulmaa kuvaamalla tunneälyn osana olevan empatian olevan toisten tunteiden tunnistamista, joka muodostaa pohjan emotionaaliselle tietoisuudelle. (Goleman, 1995; Ioannidou & Konstantikaki, 2008.) Kuviossa 1 on havainnollistettu empatian perusta, määritelmä, prosessit, ulottuvuudet ja komponentit, sekä tunneälyn määritelmä ja osa-alueet, sekä empatian kytkeytyminen tunneälyyn.



Kuvio 1. Käsityksiä empatiasta ja tunneälystä sekä niiden välisestä yhteydestä (Decety ja muut, 2012; Arizmendi, 2011; Stern 1985, viitattu teoksessa Arizmendi, 2011; Ekman, 2004; Gerdes ja muut, 2010; Goleman, 1995).

2.3 Empatia organisaatioissa

Organisaatio voidaan käsittää eri tekijöistä kuten taloudesta, teknologiasta ja henkilöstöstä muodostuvana synergisenä kokonaisuutena (Harisalo, 2009, s. 14). Pavlovich ja Krahnke (2012) kuitenkin haastavat käsityksen organisaatiosta yksinomaan osatekijöistä koostuvana tulokseen tähtäävänä koneena nostaen esiin empatian voimana, joka tekee

organisaatiosta yhteisön, jossa vuorovaikutussuhteiden ja toisistaan riippuvaisena olemisen tunnistamisen kautta muodostuu kokonaisuudeksi enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu summa. Positiivisuutta työyhteisössä vaalivat johtajat luovat innovaatiolle ja luovuudelle otolliset olosuhteet, joissa ihmisillä on mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää, mikä johtaa vahvistuneeseen luottamuksen tunteeseen ja työhön sitoutumiseen. Empatian kautta organisaatiosta on mahdollisuus luoda yhteinen tietoisuus ja kokonaisuus. (Pavlovich & Krahnke, 2012.)

Henkistä todellisuutta, joka vaikuttaa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin kuvataan organisaatiokulttuurin käsitteellä. Organisaatiokulttuurina voidaan pitää organisaation sisäistä maailmaa ja siinä vallitsevia ajatus- ja toimintatapoja. (Harisalo 2009, s. 264–265.) Schein (2004, s. 25–26) esittelee organisaatiokulttuurin kolmetasoisena: ylimmällä pintatasolla näkyvät organisaatiokulttuurin konkreettiset tuotokset eli artefaktit, keskitasolla ovat arvot ja uskomukset ja pohjalla tiedostamattomat perusoletukset, tunteet ja käsitykset.

Organisaatiokulttuurin artefaktien kautta voidaan tunnistaa empatian näkyvää ilmenemistä organisaatioissa. Dolamoren (2021) tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan empatia on tunnistettavissa organisaatioissa vahvimmin siinä, että organisaation jäsenet samastuvat muiden näkökulmiin. Tämä muiden näkökulmiin samastuminen näkyy oppimiseen ja suoriutumiseen liittyvissä artefakteissa kuten innovoinnissa, reflektiossa ja kasvussa, sekä diskurssiin liittyvissä artefakteissa, kuten viesteissä ja keskusteluissa. (Dolamore, 2021.)

Fullerin ja muiden (2021) tutkimus selvitti empaattiselle käyttäytymiselle edellytyksenä olevia taitoja. Aktiivinen kuuntelu ja kuunteleminen tavoitteena ymmärtää, luovat luottamuksen tunnetta, joka on olennaisen tiedon jakamisen edellytys. Kyky ymmärtää sanattomia viestejä tunnistettiin myös kriittiseksi, sillä usein tunteet ilmenevät ilmeissä ja muissa sanattomissa viesteissä. Näiden lisäksi tunnistettiin tarve muuntaa nämä taidot

osaksi omaa kommunikaatiota dialogin keinoin. Taitojen ohella merkityksellisiksi empaattisten kompetenssien kehittämiselle tunnistettiin empatian käsitteen ymmärtäminen ja oma asenne. Käytännön tasolla empatian vaikutus organisaation suorituskykyä vahvistavana tekijänä näkyy viiden toiminnallisuuden kautta: 1. ymmärretään konteksti kannustamiselle, 2. luodaan vuorovaikutukselle myönteinen ympäristö, 3. kerätään tietoa toisten ymmärtämiseksi, 4. tulkitaan tunnistettua tietoa sekä 5. selkiytetään ymmärrystä ja toimitaan sen mukaisesti. (Fuller ja muut, 2021.) Kuviossa 2 on havainnollistettu empatian vaikutuksia organisaation suorituskykyyn.

Kuvio 2. Viisi empatian toiminnallisuutta vahvistamassa organisaation suorituskykyä (Fuller ja muut, 2021).

Empatia ilmenee organisaatioissa vuorovaikutusten eri tasoilla sekä ihmisessä itsessään että kahden ja useamman henkilön välillä, ryhmien ja tiimien sosiaalisessa kontekstissa sekä johtajuudessa. Voidaan ajatella, että vuorovaikutuksellinen empaattinen ilmasto yhdessä johtajuuden ja organisaation toimintaympäristön kanssa muodostaa kokonaisuuden empatiasta organisaatiossa. (Burch ja muut, 2016.)

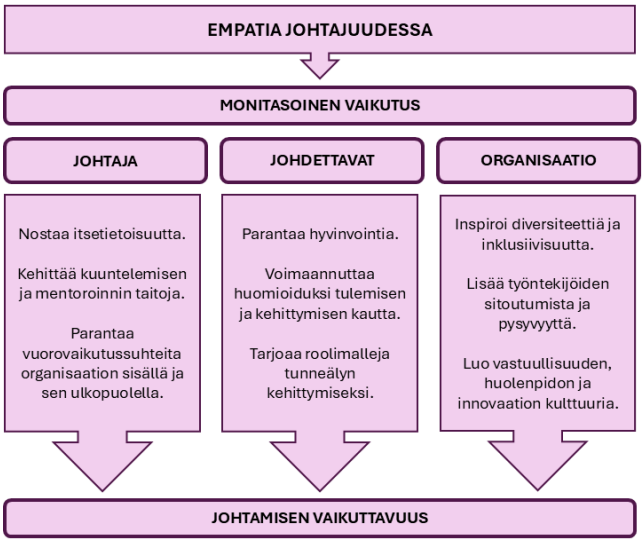
2.4 Empaattinen johtaminen

Kuten aiemmin todettiin, johtaminen on tietoista toisiin ihmisiin vaikuttamista suhteita tai toimintaa ohjaamalla (Yukl & Gardner, 2020). Empatia puolestaan ilmenee toisten ihmisten tunteiden tunnistamisena, tuntemisena ja näiden pohjalta myötätuntoisena toimintana (Ekman, 2004). Empatia organisaatioissa on läsnä vahvimmin innovoinnissa, kasvussa ja vuorovaikutuksessa (Dolamore, 2021). Johtamisen, empatian ja empatian organisaatioissa ilmenemisen teemoja yhdistelemällä on tunnistettu useita erilaisia empaattisen johtamisen mekanismeja ja lukuiset tutkijat ovat antaneet panoksensa ilmiön tarkasteluun erilaisista näkökulmista.

Holt ja Marques (2012) nostavat empatian keskeiseksi nykyaikaisen johtamisen elementiksi. Mostovicz ja muut (2009) puolestaan tunnistavat empatian toisen ihmisen kunnioittamisena johtajuudessa. Kellettin ja muiden (2002) sekä Rahmanin ja Castellin (2013) tutkimustulokset vahvistavat osaltaan aiempaa teoreettista käsitystä siitä, että johtajan osoittama empatia on yhteydessä vaikuttavaan johtajuuteen. Johtajan kuunnellessa työntekijöitä, toimien yhteistyössä ja motivoiden johdettavia on mahdollista saavuttaa korkeampaa suorituskykyä. Toisen tunteita tunnistaessaan ja suhtautuessaan niihin empaattisesti, johtaja luo todennäköisemmin tunnesiteen ja vuorovaikutussuhteen, joka vaikuttaa myönteisesti johtajuuteen. (Kellett ja muut, 2002; Rahman & Castelli, 2013.)

Johtajuudessa ilmenevä empatia vahvistaa johtamisen vaikuttavuutta usealla keskinäisessä vaikutussuhteessa olevalla tasolla suhteessa johtajaan, johdettaviin ja organisaatioon. Zivkovic (2022) on muodostanut käsitteellisen mallin selventämään näitä vaikutussuhteita. Johtajan toiminnoissa empatia vaikuttaa itsetietoisuutta, kuuntelemisen ja mentoroinnin taitoja kehittäen ja parantaen vuorovaikutussuhteita. Johdettavien osalta empaattinen johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin, voimaantumiseen ja mahdollistaa tunneälyn kehittymistä. Organisaation kohdalla empaattinen johtajuus puolestaan vaikuttaa diversiteettiin, inklusiivisuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen, vastuullisuuteen, huolenpitoon ja innovatiivisuuteen. Tätä moniulotteista mallia on havainnollistettu kuviossa 3. Empatia johtajuudessa kehittyy empaattisten roolimallien tai mentorien kautta

ja empaattinen johtajuus toimii ajurina innovatiivisuudelle, sitoutumiselle, pysyvyydelle ja inklusiivisuudelle. (Zivkovic, 2022.) Empaattisella johtamisella on myös suora positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja se vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen (Negoro & Wibowo, 2021).



Kuvio 3. Empatia ja johtamisen vaikuttavuus (mukaillen Zivkovic, 2022).

Kock ja muut (2019) yhdistävät aiempaa teoriatietoa ja esittelevät niiden pohjalta teoreettisen mallin empaattisesta johtajuudesta. Empaattisen johtajuuden pohja-ajatuksena on, että se vaikuttaa ensisijaisesti vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä välittyvien signaalien kautta. Sanallinen viestintä ja sitä tehostava toiminta ovat keskiössä. Empaattisen johtamisen prosessi alkaa siitä, että johtaja ymmärtää johdettavan tarvitsevan empatiaa ja tämän jälkeen hän vuorovaikutuksen ja toiminnan keinoin alkaa osoittaa sitä, esimerkiksi tarjoamalla kannustavia sanoja haasteiden keskellä tai tarjoamalla aikaa ja resursseja työhön. Nämä osoittavat johdettavalle, että hänestä välitetään, ja saavat aikaan positiivista ja luottavaista asennetta johtajaa kohtaan. Johdettavan luottaessa siihen, että häntä ymmärretään ja tuetaan, stressitasot ja ahdistus laskevat ja turvallisuudentunne lisääntyy. Turvallisuudentunne puolestaan lisää rohkeutta innovatiivisuuteen ja luovuuteen, sekä lisää työtyytyväisyyttä. Empaattisen johtamisen prosessin kautta johtajan ymmärrys johdettavista lisääntyy ja tämä auttaa johtamaan yhä paremmin.

(Kock ja muut, 2019.) Empaattisen johtamisen prosessia Kockin ja muiden (2019) teorian pohjalta on havainnollistettu kuviossa 4.

Kuvio 4. Empaattisen johtamisen prosessi (Kock ja muut, 2019).

Erilaisia muutostilanteita nousee organisaatioiden ja johtamisen toimintaympäristössä vastaan toistuvasti. Myös muutostilanteissa empaattinen johtaminen nousee keskeiseen rooliin. Onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää oikeanlaisen osaamisen ja kyvykkyyden lisäksi oikeanlaista asennetta. Muutosvastarintaa esiintyy usein enemmän tunne- kuin järkisyistä muutoksen nostaessa pintaan pelkoja, epävarmuutta ja ahdistusta. Muutosta johdettaessa johdetaankin asioiden lisäksi ihmisten tunteita, kokemuksia ja odotuksia. Tässä johtajan kyvyt toimia empaattisesti nousevat merkityksellisiksi, jotta hänellä on mahdollisuus ymmärtää ja kokea yhdessä johdettavien kanssa tunteita muutoksen keskellä. Muutosta johdetaan ihmisten kautta ja onnistunut muutos edellyttää ihmisten sitoutuneisuutta. (Hoe, 2017.) Kuten edellä luvussa 2.2 todettiin, on empatia keskeinen elementti myös tunneälykkyydessä. Vaikuttava muutoksen johtaminen edellyttää johtajalta tunneälytaitoja, joiden kautta tunnistamalla ja edistämällä yhteisiä tavoitteita edistäviä arvoja on mahdollisuus voimaannuttaa ja inspiroida ihmisiä ja näin saada heitä sitoutumaan muutokseen (Gill, 2003).

Johtamista ja sen vaikutussuhteita pyritään ymmärtämään teoreettisten mallien kautta, kuten aiemmin luvussa 2.1 todettiin. Useissa tunnetuissa johtamisen teorioissa ja malleissa on tunnistettavissa empaattisen johtamisen elementtejä. Seuraavaksi näistä esitellään transformationaalinen johtajuus, eettinen johtajuus, palveleva johtajuus ja inklusiivinen johtajuus.

Hoch ja muut (2018) esittelevät Burnsin (1978) ja Bassin (1985) käsityksiä transformationaalisesta johtajuudesta jatkuvana johtajan ja johdettavan välisenä prosessina, joka korostaa johtajan kykyä vaikuttaa myönteisesti tunnistamalla johdettavan tarpeita ja vastaamalla niihin. Tämän kautta johtaja vahvistaa inspiroimalla heidän suorituskykyään luottamuksen, vision kommunikoinnin ja motivaation kautta suoriutumaan yli odotusten ja tavanomaisten rajoitusten. Transformationaalinen johtaja muuntaa johdettavien suorituskykyä ylivertaiseksi vaikuttamisen, inspiroivan motivoinnin, älyllisen stimulaation, sekä yksilöllisen huomioinnin keinoilla. (Hoch ja muut, 2018.) Transformationaalisessa johtajuudessa erityisen merkitykselliseen rooliin nousee johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde, jossa johtaja yksilöllistää johtamistoimintojaan vastaamaan kunkin johdettavan tarpeita. Tavoitteena on saada aikaan voimaantumista, saavutuksia, minäpystyvyyden vahvistumista ja henkilökohtaista kasvua. Menestyksekäs transformationaalinen johtaja luo selkeän ja innostavan vision tulevaisuudesta suunnaten voimavaransa vision ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen muokkaamalla toimintatapoja sekä kehittämällä ja valmentamalla muita. (Khan ja muut, 2016.) Transformationaalisella johtajuudella on tunnistettu olevan yhteys organisationaaliseen empatiaan (Salari & Nastiezaie, 2020).

Eettinen johtajuus pitää etiikan kaiken keskiössä. Eettistä johtajuutta voi kuvata rehelliseksi, välittäväksi ja arvolähtöiseksi ja siinä toteutetaan reilua, arvopohjaista ja tasapainoista päätöksentekoa. Eettinen johtaja käyttäytyy eettisesti niin henkilökohtaisessa kuin ammatillisessa kontekstissa kommunikoiden eettisiä arvoja, toimien esimerkkinä, vastuuttaen eettiseen toimintaan ja palkiten siitä. Eettisen johtajan piirteet, olemus ja altruistinen motivaatio kuvastavat korkeaa moraalia. (Brown & Treviño, 2006.) Eettisessä

johtajuudessa johtaja ilmentää omien tekojensa ja ihmissuhteidensa kautta normatiivisesti oikeanlaista käyttäytymistä, sekä edistää ja rohkaisee johdettaviaan vastaavanlaiseen toimintaan (Avolio ja muut, 2009). Eettiselle johtajalle on tunnusomaista johdettavien kohtaaminen ja kuunteleminen, sekä heistä huolehtiminen. Kytkös empatian elementteihin on nähtävillä myös siinä, että eettisessä johtajuudessa toimitaan laajalti sekä johtajan omien että johdettavien tunteiden johtamisen äärellä. Eettisen johtajuuden vaikuttavuus realisoituu empaattisten toimintatapojen kautta. (Brown & Mitchell, 2010.)

Palvelevaa johtajuutta käsittelevässä artikkelissaan van Dierendonck (2011) esittelee Greenleafin (1977) määritelmän palvelevasta johtajasta palvelijana, joka sivuuttaa oman edun tavoittelun ja jolla on luontainen halu palvella. Palvelevan johtajuuden asenne on ihmiskeskeinen ja motivaatiotekijänä johtajalle on vallan ja voiman sijasta palveleminen. Johtaja asemoi itsensä yhdenvertaiseksi johdettavien kanssa, omistautuu ja sitoutuu huolehtimaan johdettavien kasvusta ja kokee vastuuta organisaatiosta ja johdettavasta yhteisöstä. Palvelevan johtajan tavoitteet eivät ole välinearvoisessa johtajuudessa tai taloudellisen tuloksen tavoittelussa vaan palveleva johtaja pyrkii rakentamaan organisaatiota, jossa jokainen nähdään yksilöllisenä ja arvokkaana. Palvelevan johtajan tunnusomaiset piirteet ovat Spearsin (1995) kuvauksen mukaisesti kuunteleminen, empatia, ehjäksi tekeminen, tietoisuus, vaikuttavuus, näkemyksellisyys, ennakointikyky, vastuullinen huolenpito, sitoutuminen ihmisten kasvuun ja yhteisön rakentaminen. (van Dierendonck, 2011.)

Roberson ja Perry (2021) esittelevät inklusiivisen johtajuuden, jonka menetelmien kautta varmistetaan, että monimuotoisen työvoiman potentiaali organisaatioissa tulee hyödynnettyä yhä kilpailuhenkisemmän modernin toimintaympäristön keskellä. Inklusiivinen johtajuus painottaa yhdenvertaisuuden, yhteisen identiteetin ja yhteistoiminnallisen vuorovaikutuksen merkitystä. Inklusiiviset johtajat ovat keskeisessä roolissa luomassa ympäristöä, jossa ihmisten erilaiset ajatukset, näkökulmat, kokemukset ja arvot nostetaan esiin hyödynnettäväksi yksilöiden, tiimin ja organisaation menestyksen edistämisessä. Inklusiivinen johtaja luo asenteiden ja toiminnan kautta ilmapiiriä, jossa jokainen

kokee olevansa arvokas ja toiminnallinen osa yhteisöä. (Roberson & Perry, 2021.) Inklusiivisen johtajuuden keskeisenä toimintatapana on empaattinen vuorovaikutus. Muiden näkökulmien ja tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen on edellytys tehokkaalle yhteistyölle organisaatiossa. (Nakamura & Milner, 2023.)

Empaattista johtamista voidaan pyrkiä ymmärtämään monitasoisena ilmiönä, joka vahvistaa vuorovaikutusta, luottamusta ja hyvinvointia sekä vahvistaa organisaation suorituskykyä (Kellett ja muut, 2002; Rahman & Castelli, 2013; Zivkovic, 2022). Empaattinen johtaminen rakentuu vuorovaikutuksessa välittyvien signaalien, kuuntelemisen ja myötätuntoisen toiminnan kautta edistäen työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja innovatiivisuutta (Kock ja muut, 2019; Hoe, 2017). Empaattiset toimintatavat nousevat merkityksellisiksi erityisesti muutostilanteissa epävarmuutta lieventävänä ja sitoutumista lisäävänä tekijänä (Gill, 2003). Lisäksi empatian elementtejä on tunnistettavissa useissa johtamisen teoreettisissa malleissa, joissa empaattinen johtaminen toimii inhimillisen ja vaikuttavan johtamisen perustana.

3 Organisaation suorituskyky

Almatrooshi ja muut (2016) esittelevät organisaation suorituskyvyn määritelminä organisaation suoriutumisen tai tuloksen suhteessa sen tavoitteisiin ja aiottuihin päämääriin. Tämän pääluvun tarkoituksena on syventää ymmärrystä organisaation suorituskyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä tarkastella, miten suorituskykyä voidaan johtaa empaattisen johtajuuden keinoin. Luvussa esitellään aiemman tutkimuksen ja akateemisen kirjallisuuden pohjalta organisaation suorituskykytekijöitä, jotka ovat kytköksissä empaattiseen johtamisen elementteihin, sekä empaattisia johtamismenetelmiä, joiden kautta näitä organisaation suorituskykyä edistäviä tekijöitä on mahdollista vahvistaa ja aikaansaada. Luku muodostaa teoreettisen viitekehyksen, jonka tavoitteena on auttaa lukijaa sisäistämään sujuvammin tutkielmassa esiteltyjä empaattisen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välisiä yhteyksiä.

3.1 Organisaation suorituskykytekijöitä

Organisaation suorituskyky muodostuu useista toisiinsa kytköksissä olevista tekijöistä, kuten sitoutumisesta, resilienssistä, luovuudesta ja innovatiivisuudesta (de Zilwa, 2016; Chikobvu & Harunavamwe, 2022; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Näihin vaikuttavat vahvasti organisaation sisäisen ilmaston ja työympäristön tekijät, erityisesti vuorovaikutus, yhteisöllisyys, ymmärrys, tunneäly ja empatia (de Zilwa, 2016; Rahim, 2014; Abbas & Mushtaq, 2025).

Myönteinen työympäristö pitää sisällään vahvoja vuorovaikutussuhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä johtajien ja johdettavien välillä, että tiimissä yleisesti. Yhteenkuuluvuuden tunne jaettujen kokemusten kautta vahvistaa empatiaa ja resilienssiä, sekä luottamusta. Nämä vahvistavat puolestaan johtamisen vaikuttavuutta. Myönteinen työympäristö toimii itseään vahvistavana organismina ja näin vahvistaa entisestään myös organisaation suorituskykyä. (de Zilwa, 2016.)

Myönteinen suhtautuminen työhön ja henkinen sitoutuneisuus vahvistavat työhön sitoutumista ja saavat aikaan vahvistuvaa resilienssiä. Tunneäly saa aikaan lisääntyviä positiivisia tunteita ja vaikuttaa myönteisesti sekä työhön sitoutumiseen että resilienssiin. Resilienssi vahvistaa selviytymisen ja mukautumisen kykyä, mikä on yhdistettävissä parantuneeseen organisaation suorituskykyyn. (Chikobvu & Harunavamwe, 2022.) Abrishamkar ja muut (2021) nostavat esiin resilienssin myös olennaiseksi edeltäväksi tekijäksi innovatiivisuudelle.

Innovatiivisuudella on merkittävä positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Rahim (2014) esittelee teoreettisen mallin, jonka mukaan johtajan kognitiivinen empatia johtaa parempaan sosiaaliseen kyvykkyyteen. Empatian keinoin johtaja kokee helpommin yhteyttä johdettaviin ja näin lisää tietoisuutta heidän tunteistaan ja tarpeistaan. Ymmärrys johdettavien emotionaalisesta tilasta ja tarpeista johtaa kokonaisvaltaisempaan tilannetajuun organisaatiossa ja tarkoituksenmukaisempaan tilanteessa toimimiseen, mikä puolestaan johtaa luovuuteen. Luova toimintakyky johtaa innovatiivisuuden kasvuun ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn kasvuun. (Rahim, 2014.) Myös Hazaparu ja muut (2025) tunnistavat innovatiivisuuden merkityksen organisaation suorituskyvylle. Innovatiivisuuden kautta vahvistetaan lisäksi organisaation resilienssiä, joka auttaa vahvistamaan muutoskyvykkyyttä kompleksisessa toimintaympäristössä ja näin osaltaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. (Hazaparu ja muut, 2025.)

Työntekijöiden sitoutuminen työhön ja organisaatioon on merkittävässä roolissa organisaation suorituskyvylle. Asenteet ja tunnepohjainen sitoutuminen organisaatiossa vaikuttavat suorituskykyyn sekä yksilöiden että organisaation tasolla. Tässä yhtenä välittävänä tekijänä työntekijöiden kokema työn imu. Johtajuudessa työn imuun voidaan vaikuttaa kuuntelemisen ja empatian, sekä muiden palvelevan johtajuuden elementtien kautta tarjoamalla konkreettista ja emotionaalista tukea työntekijöille. (Walumbwa ja muut, 2018.) Sitoutuneisuutta ja työlle omistautuneisuutta lisäävät myös luovuus ja voimaantumisen tunne (Nawaz ja muut, 2025).

Myös tunneälyn rooli organisaation suorituskyvyn vahvistamisessa on tunnistettu erityisesti sopeutumiskyvyn ja myönteisen asenteen osalta, sillä ne vahvistavat sekä johtajien että työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja sitoutumista. Optimismi parantaa johtajien vuorovaikutusta sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa, mikä puolestaan lisää suorituskykyä. Luovuus kehittää työntekijöiden kykyä tarkastella asioita useista eri näkökulmista. Johtajien ollessa avoimia vastaanottamaan uutta tietoa ja yhdistelemään ideoita, he toimivat muutosagentteina ja lisäävät siten organisaation suorituskyvyn kasvun mahdollisuuksia. (Strugar Jelača ja muut, 2022.) Tunneälyn ulottuvuuksista myös itsetuntemuksen ja empatian on tunnistettu parantavan organisaation suorituskykyä (Abbas & Mushtaq, 2025).

3.2 Suorituskyvyn johtaminen empatian keinoin

Organisaation suorituskykyyn pyritään vaikuttamaan johtajuudella. Johtajan kognitiiviset ja sosiaaliset taidot sekä tunneäly vaikuttavat johtajuuden kompetensseihin, joilla on keskeinen vaikutus sekä suoraan organisaation suorituskykyyn että työntekijän suorituskykyyn välittävänä tekijänä organisaation suorituskyvylle. (Almatrooshi ja muut, 2016.) Organisaation suorituskykyä voidaan pitää vaikuttavan johtajuuden lopputuloksena ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista ja mitata erilaisilla mittareilla. Johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn lukuisilla eri tavoilla päätöksenteossa, ihmisten johtamisessa, johtamisen menetelmissä ja organisaation rakenteissa. (Yukl & Gardner, 2020.)

Empaattinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti suoraan työntekijöiden innovatiiviseen toimintaan. Lisäksi on tunnistettu empaattisen johtamisen vaikutuksia innovatiivisuuteen välittävien tekijöiden kautta, joita ovat sopeutuvaisuus, välittäminen, hallinnan tunne, uteliaisuus ja itseluottamus. Epävarmat työntekijät hyötyvät erityisesti empaattisesta johtamisesta, sillä se vähentää epävarmuuden tunteen vaikutuksia innovatiiviseen toimintaan. (Ma ja muut, 2024.) Empaattinen johtajuus luo aitoa innovatiivisuutta ja on

edeltävä tekijä inspiroivalle strategiselle johtajuudelle, sillä strategian kehittämisen toiminnot nojaavat vahvasti sitoutumiselle, jota empatia vahvistaa. Onnistunut strateginen johtajuus edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä ja selkeää visiota, mutta empaattinen johtaminen vahvistaa yhteisen tavoitteen eteen toimimista ja tiimin yhtenäisyyttä. (Deliu, 2019.)

Empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja sitoutuminen vahvistaa organisaation suorituskykyä. Nämä myötävaikuttavat myös työntekijän hyvinvointiin. (Khan ja muut, 2025.) Wibowo ja Paramita (2022) ovat todenneet empaattisen johtajuuden olevan yhteydessä myös työntekijöiden itsesäätelyyn ja sitä kautta sekä resilienssiin että pysyvyyteen. Korkeampi resilienssi vähentää riskiä loppuun palamiselle, lisää vastavuoroisesti pysyvyyttä ja stressinsietokykyä, sekä vaikuttaa yleisesti parempaan suorituskykyyn työssä (Turunç ja muut, 2024). Lisäksi empaattisen johtajuuden kautta vahvistuvaa luottamuksellista vuorovaikutusta vaalimalla voidaan edistää sellaisen työympäristön muodostumista, jossa työntekijä kokee itsensä arvostetuksi. Näiden kautta voidaan saavuttaa työtyytyväisyyttä ja lisääntynyttä sitoutumista ja pysyvyyttä, jotka jälleen vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. (Kim & Sohn, 2024.)

Organisaatioiden suorituskykyyn vaikuttavat useat tekijät, joihin voidaan joko suoraan tai välittävien tekijöiden kautta vaikuttaa empaattisen johtamisen keinoin. Organisaation suorituskykytekijöiksi voidaan tunnistaa myönteinen työympäristö, sitoutuminen, resilienssi, mukautumiskyky, innovatiivisuus, tunneäly ja muutoskyvykkyys (de Zilwa, 2016; Chikobvu & Harunavamwe, 2022; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Rahim, 2014; Hazaparu ja muut, 2025; Walumbwa ja muut, 2018; Abbas & Mushtaq, 2025). Suorituskykyä voidaan johtaa empaattisin keinoin vahvistamalla sopeutuvaisuutta, välittämistä, hallinnan tunnetta, uteliaisuutta, itseluottamusta, yhteistyötä, yhtenäisyyttä, itsesäätelyä, sekä luottamuksellista vuorovaikutusta (Ma ja muut, 2024; Deliu, 2019; Wibowo & Paramita, 2022; Kim & Sohn, 2024).

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa tutustutaan narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen tutkimusmenetelmänä, kuvataan tutkimuksen aineiston hankinnan prosessia ja itse aineistoa, johdatellaan tutkimuksen aineiston analyysin perusteisiin ja vaiheisiin, sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jolla tutkitaan alkuperäistutkimuksia ja sen tarkoituksena on tiivistää aihepiirin olennainen tutkimustieto sekä tehdä johtopäätöksiä ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen tunnistamalla, arvioimalla, tulkitsemalla ja yhdistelemällä alkuperäistutkimusten olemassa olevaa tietoa (Vilkka, 2023, luku 1). Salminen (2023, s. 7) esittelee kirjallisuuskatsauksen perustyypeiksi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja meta-analyysin. Vilkka (2023, luku 1) puolestaan jaottelee kirjallisuuskatsausten päätyypit narratiiviseen, integratiiviseen ja systemaattiseen katsaukseen sekä meta-analyysiin. Kirjallisuuskatsausten pääpiirteet Vilkan (2023, luku 1) mukaan kuvattu taulukossa 1. Katsaustyyppiä valittaessa keskeisenä perusteena tulisi olla aiheen luonne, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys, kohderyhmä ja katsauksen tarkoitus. (Vilkka, 2023, luku 1.)

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsausten päätyypit. (Vilkka, 2023.)

Kirjallisuuskatsaus	**Tunnusomaiset piirteet**
Narratiivinen	Pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja antamaan laajan kuvan aiheesta tiivistäen aiempaa tutkimustietoa yhtenäiseksi kuvaukseksi.
Integratiivinen	Pyrkii tarjoamaan laajan kuvan aiheesta tarkastelemalla sitä monipuolisesti ja kriittisesti luoden uusia näkökulmia ja käytäntöjä.
Systemaattinen	Pyrkii ennalta määritellyn ja täsmällisen tutkimuskysymyksen kautta kattavan hakuprosessin avulla luomaan kattava tiivistetty synteesi kaikesta aiheen liittyvästä tiedosta.
Meta-analyysi	Enemmän tulosten esittämisen väline ja systemaattinen tekniikka kuin varsinainen katsaustyyppi. Tavoitteena tuottaa johtopäätöksiä yhdistämällä tietoa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta tai alkuperäistutkimusten joukosta joko tilastollisesti tai narratiivisesti.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui narratiivinen kirjallisuuskatsaus, sillä tavoitteena oli luoda kokonaiskäsitystä siitä mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ja pyrkiä kuvaamaan ilmiötä, sekä kasvattaa ymmärrystä aiheesta. Narratiivisen katsauksen kautta voidaan epäyhtenäisen tiedon pohjalta luoda helppolukuinen ilmiötä kuvaileva tapahtumien kulku (Salminen, 2023, s. 8). Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia jatkotutkimusten tarpeita tai mahdollisuuksia ja vahvistaa tietoisuutta empaattisesta johtamisesta suhteessa organisaation suorituskykyyn.

Narratiivisen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana on etsiä tutkimuksista vastausta siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, mitkä ovat ilmiön keskeiset käsitteet ja niiden väliset keskinäiset suhteet. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja kuvailla vakuuttavasti ja johdonmukaisesti perustellen sitä mitä on ymmärretty. Metodin avulla on mahdollista luoda laajaa yleiskuvaa käsittelyn kohteena olevasta aihealueesta, sen tilasta tieteenalalla sekä tunnistaa mahdollisia lisätutkimuksen kohteita tai kuvata tarkasteltavan ilmiön historiaa ja kehityskulkua. (Vilkka, 2023, luku 1; Salminen 2023, s. 8.) Narratiivinen katsaus tarjoaa tutkijalle muita kirjallisuuskatsauksen tyyppejä vapaamman tiedonhaun ja valintakriteerien määrittelyn mahdollisuuden. Narratiivinen katsaus tavoittelee yleistämistä ja perustuu tukijan tekemiin oivalluksiin siitä, miten hän ilmiötä ymmärtää ja yhdistää aineistosta noussutta tietoa. (Vilkka, 2023, luku 1.)

4.2 Aineisto

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistona voidaan narratiivisessa katsauksessa käyttää vertaisarvioitujen tutkimusartikkeleiden lisäksi myös vertaisarvioimattomia tutkimukseen perustuvia aineistoja, kuten julkisyhteisöiden ja asiantuntijaorganisaatioiden selvityksiä ja raportteja. Aineiston valinnassa tulee kuitenkin kiinnittää erityisesti huomiota siihen, mikä aineisto vastaa parhaiten tutkimuskysymykseen, tavoitteeseen ja tarkoitukseen. (Vilkka, 2023, luku 1.)

Kirjoittaja aloitti tutkimusaineiston keräämisen asiasanojen määrittelyllä. Ontologia- ja sanastopalvelu Fintoa käyttäen kirjoittaja selvitti asiasanojen empaattinen, johtaminen ja organisaation suorituskyky tarkoituksenmukaisimpia englanninkielisiä vastineita. Finton kautta kirjoittaja käytti Kansalliskirjaston julkaisemaa yleistä suomalaista ontologiaa YSO:a. Empaattiselle johtamiselle ei löytynyt tietokannasta suoraa vastinetta. Sana empaattinen muodostuu termistä empaattisuus, joka vei YSO:ssa termiin empatia. Empatian englanninkielinen vastine on *empathy* ja johtajuuden *leadership*. Organisaation suorituskyvylle ei myöskään löytynyt suoraan vastaavaa termiä tietokannasta, mutta YSO:n mukaan organisaation vastine on *organisation* ja suorituskyvyn *performance*. Kirjoittaja on havainnut, että kansainvälisissä artikkeleissa käytetään sekä kirjoitusasua *organisation* että *organization* ja vaihtoehtoiset kirjoitusasut on huomioitu hakuja tehdessä.

Edellä mainittujen termien ja teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneiden empaattisen johtajuuden tutkimuskirjallisuudessa käytettyjen käsitteiden pohjalta kirjoittaja päätyi käyttämään empaattisesta johtajuudesta kahta vaihtoehtoista englanninkielistä käsitettä *empathic leadership* ja *empathetic leadersip*. Niin ikään organisaation suorituskykyä tarkastellessa kirjoittaja käytti sekä käsitettä *organisational performance* että *organizational performance*. Näitä kaikkia neljää vaihtoehtoista termiä hyödyntämällä saatiin enemmän ja relevantimpia hakuosumia tietokannoista.

Aineistohaun prosessi etenee tutkimuskysymyksen ja avainsanojen määrittelyn jälkeen hakutermien muotoiluun. Lisäksi on tärkeää suunnitella mitä tietokantoja haussa käytetään. Tietokantojen tarkoituksissa ja hakujen rajaustavoissa on eroavaisuuksia. (Vilkka, 2023, luku 2.) Kirjoittaja aloitti käytettävien tietokantojen valinnan rajaamalla Vaasan yliopiston käytössä olevien tietokantojen kategoriaksi johtamisen. Alustavien hakujen perusteella päädyttiin toteuttamaan aineistohaku kolmesta laajasta tietokannasta, jotka olivat: ABI Inform Complete (ProQuest), Emerald Journals ja Scopus Elsevier.

Kirjoittaja haki aineistoa kaikista kolmesta valitusta tietokannasta käyttäen termejä *empathic leadership, empathetic leadersip, organisational performance* ja *organizational*

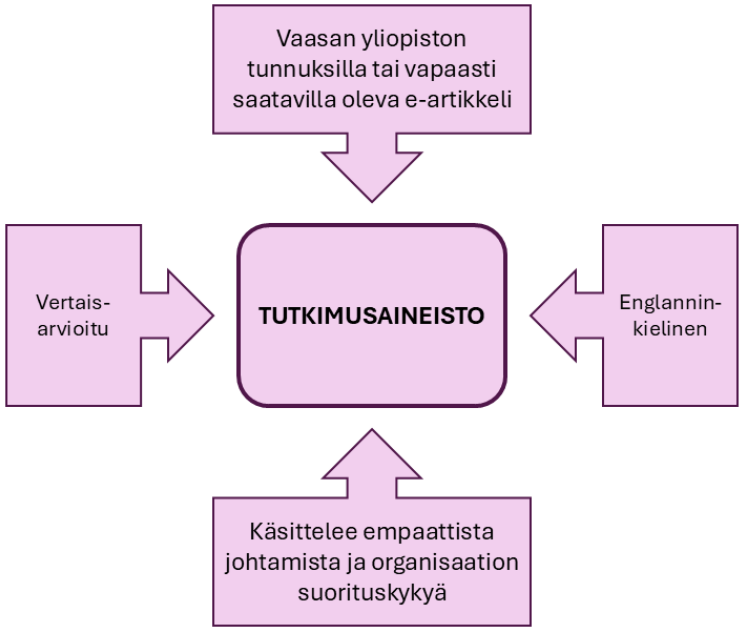
performance. Jokaisesta käytetystä tietokannasta tehtiin haut käyttäen neljää eri yhdistelmää, jotka olivat ”empathic leadership” AND ”organisational performance”, ”empathetic leadership” AND ”organisational performance”, ”empathic leadership” AND ”organizational performance”, sekä ”empathetic leadership” AND ”organizational performance”. Aineiston haku toteutettiin 24.-25.9.2025, eikä sitä enää sen jälkeen täydennetty. Haut tallennettiin ja kaikkien hakujen artikkeleiden viitetiedot siirrettiin viitteidenhallintaohjelma Zoteroon. Taulukossa 2 on lueteltuna käytetyt hakutietokannat, mahdolliset hakukenttien rajaukset, käytetyt tarkennukset, sekä hakuosumien määrät.

Taulukko 2. Aineistohaku.

Tietokanta	**Mistä haetaan**	**Tarkennukset**	**Osumien määrä**
ABI Inform Complete (ProQuest)	Anywhere	Dokumentin tyyppi: Article, feature Rajaus: Koko teksti saatavilla, vertaisarvioitu	43
Emerald Journal	Anywhere	Formaatti: Journal Article Rajaus: Saatavilla ilmaiseksi	40
Scopus Elsevier	All fields	Dokumentin tyyppi: Artikkeli Rajaus: Koko teksti saatavilla	23

Toteutetuissa hauissa nousseista artikkeleista poistettiin kaksoiskappaleet ja jäljelle jäi yhteensä 94 artikkelia. Nämä käytiin läpi yksitellen lukemalla artikkeleiden otsikot ja tiivistelmät, sekä tarvittaessa silmäilemällä tekstiä laajemmin tarkastelemalla missä kohtaa artikkelia käytetyt hakusanat esiintyivät, sekä tutkimuskysymyksiä tai johtopäätöksiä silmäilemällä. Tämän läpikäynnin perusteella osa artikkeleista poissuljettiin käyttäen poissulkukriteerinä artikkeleiden kieltä tai arvioitua soveltumattomuutta tutkimuskysymykseen nähden. Soveltuvuutta arvioitiin sen perusteella, käsittelikö artikkeli empaattista johtamista, sekä organisaation suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä.

Edellä kuvattujen poissulkukriteerien perusteella jäljelle jäi yhteensä 39 artikkelia. Nämä artikkelit käytiin kokonaan läpi. Tässä vaiheessa arvioitiin uudelleen artikkelin soveltuvuutta tämän pro gradu -tutkielman aineistoksi tarkentaen sisäänottokriteerin näkökulmaa tutkimuskysymyksen mukaisesti siihen, käsittelikö artikkeli empaattisen johtamisen vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Lopulliseksi aineistoksi valikoitui tämän perusteella 23 artikkelia. Tutkimusaineiston valintakriteerit on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimusaineiston valintakriteerit.

Tutkimusaineiston kaikki 23 artikkelia on esitelty taulukossa 3 (ks. liite 1). Tutkimusaineistolle ei asetettu ajallisia rajauksia, mutta lopulliseen aineistoon nousi pelkästään 2020-luvulla tehtyjä tutkimusartikkeleita. Artikkeleista kolme sijoittui aikavälille 2020–2022, vuodelta 2023 oli kolme artikkelia, vuodelta 2024 viisi ja kaikki loput 12 artikkelia olivat vuodelta 2025. Tutkimusaineisto oli siis varsin tuoretta. Kaikki tutkimusartikkelit olivat kansainvälisiä ja sijoittuivat laajalle maantieteelliselle alueelle. Osa tutkimuksista oli laajalti monipuolisesti kansainvälisiä, joten varsinaista kohdealuetta ei ollut tarkoituksenmukaista tarkastella, mutta niiden osalta, joissa se oli mahdollista, tutkimusten kohteina olevia maita tai alueita olivat Arabiemiraatit, Etelä-Afrikka, Indonesia, Intia, Italia, Jordania, Kaakkois-Aasia, Libanon, Malesia, Pakistan, Yhdysvallat ja Uusi-Seelanti. Aineiston tutkimusten toimialat sijoittuivat niin ikään monipuolisesti. Osa artikkeleista käsitteli aihetta monialaisesti, mutta eriteltyjä toimialoja olivat asiakaspalvelu, julkinen sektori, koulutus, lääketeollisuus, matkailu- ja ravintola-ala, oikeustiede, startup-yritykset, tek-

nologiateollisuus ja terveydenhuolto. Aineiston artikkeleiden tutkimusmenetelmissä löytyi useita erilaisia metodeja, joskin suurin osa tutkimuksista, yli puolet, oli toteutettu kyselytutkimuksina. Kyselytutkimusten lisäksi tutkimusmenetelminä oli haastatteluita, Delphi-tutkimuksia, kirjallisuuskatsauksia, sekä yksittäiset tapaustutkimus ja bibliometrinen analyysi.

4.3 Analyysin kuvaus

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikenlaisen laadullisen tutkimuksen analyysissä. Analyysia voidaan tehdä aineistolähtöisenä, teoriaohjaavana tai teorialähtöisenä analyysina, joiden erot liittyvät tutkimuksen kohteena olevan ilmiön teoreettisen pohjan ohjautuvuuteen liittyen aineiston hankintaan, analyysiin ja raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.) Tässä tutkimuksessa toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jonka muodostumisessa aiemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole vaikutusta analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4) esittelevät Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin, jossa aineisto ensin redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan siitä teoreettisia käsitteitä. Redusoinnissa aineistosta karsitaan epäolennaisuudet pois tiivistämällä tai pilkkomalla dataa. Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidaan käymällä läpi aineiston alkuperäisilmaukset etsien aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, jotka ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

Tämän pro gradu tutkimuksen aineisto redusoitiin excel-tiedostoon, jonka jälkeen se klusteroitiin. Aineiston klusterointia on havainnollistettu taulukossa 4, johon on nostettu joitakin esimerkkejä pelkistetystä aineistosta ja klusteroitu aineisto pääluokkiin.

Taulukko 4. Aineiston klusterointi.

Esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista	**Pääluokka**
- findings underscore the necessity of aligning technological innovation with emotional intelligence and leadership strategies to attain sustainable performance improvements - High competency of task performance enhances creativity and innovation and contributes to greater fulfillment in work.	Innovaatiot
- investments in AI infrastructure should be complemented by leadership development initiatives focused on EI, effective change communication, and people-centered implementation strategies - The uncertainty and chaos that the pandemic brought to healthcare, also emphasized the need for compassionate and empathic leadership.	Kriisi- ja muutosjohtaminen
- Resilience emerged as an important theme in our findings. In times of uncertainty, resilience enables employees to cope and adapt with changes. - Resilient leaders are more capable of navigating challenges while keeping a long-term focus on organizational objectives.	Resilienssi
- adoption of Ubuntu leadership principles plays a pivotal role in motivating EE, thereby demonstrating the importance of culturally rooted leadership approaches, a finding confirmed across diverse contexts - leaders emphasized the importance of fostering an environment where employees feel safe to share their concerns, while simultaneously highlighting their own resilience-promoting skills and capabilities, which influence employee turnover decisions	Sitoutuminen ja vaihtuvuus
- Given that some leadership styles are better suited to certain situations than others, it is prudent to state that some leaders are more effective in certain situations than others. - EI is strongly correlated with transformational leadership, which emphasizes change and innovation, further underscoring its importance in leadership effectiveness.	Tunnetut johtamismallit
- Emotional intelligence facilitates conflict resolution by enabling leaders to mediate disputes in a way that respects the emotions of all parties involved. Leaders with strong EI also build trust, which is crucial for motivating teams and ensuring that members are aligned with organizational goals. - The emotional development of the leader will influence and improve the emotional intelligence of the employees, increasing their effectiveness both professionally and personally.	Tunneäly
- Empathetic listening reduces the indirect impact of interpersonal conflict on interpersonal deviance in the workplace, highlighting the critical role of leadership actions in shaping conflict management and perception within organizations. - Transparent communication is crucial, as public trust is vital for positive outcomes. Even when admitting failures or delivering bad news, influential leaders demonstrate empathy and maintain transparency at all costs.	Vuorovaikutus

Aineiston klusteroinnin jälkeen seuraava vaihe on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa luokituksia yhdistetään, kunnes saadaan luotua alaluokista tarkoituksenmukaisia pääluokkia, joita voidaan yhdistää yhdistäviksi luokiksi. Käsitteiden yhdistelyn tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.) Tämän pro gradu -tutkielman aineiston abstrahointia on kuvattu taulukossa 5. Aineistolähtöisen analyysin pohjalta kirjoittaja tunnisti alaluokista yhdistetyistä pääluokista kolme yhdistävää luokkaa: johtamisen teoriat ja johtaminen muutoksessa, tunneäly ja vuorovaikutus, sekä suorituskykyyn vaikuttavat tekijät.

Taulukko 5. Aineiston abstrahointi.

Pääluokka	**Yhdistävä luokka**
- tunneäly - vuorovaikutus	Tunneäly ja vuorovaikutus
- kriisi- ja muutosjohtaminen - tunnetut johtamismallit	Johtamisen teoriat ja johtaminen muutoksessa
- innovaatiot - resilienssi - sitoutuminen ja vaihtuvuus	Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksen laatua arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota kaikkiin prosessin eri vaiheissa tehtyihin valintoihin ja päätöksiin. Vilkka (2023, luku 3) esittelee arvioinnin kohteiksi katsauksen tarkoituksen määrittelyn, tutkimuskysymyksen kiteyttämisen, aineistohaun suunnittelun, sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittelyn, haun toteuttamisen, aineiston analyysin, synteesin sekä kirjallisuuskatsauksen tekstinä. (Vilkka, 2023, luku 3.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on niin ikään olennaista, että tutkija kykenee kuvaamaan ja perustelemaan tutkimusta tehdessään tekemänsä valinnat ja arvioimaan niiden tarkoituksenmukaisuutta. Tutkimusta on käytännössä mahdoton toistaa, sillä laadulliset tutkimukset ovat kokonaisuutena ainutkertaisia. Mahdollisimman tarkalla ja läpinäkyvällä kuvauksella tutkimuksen prosessista ja päättelystä, voidaan kuitenkin tarkastella kattavasti tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkka, 2025.)

Tätä tutkimusta toteutettaessa on pyritty noudattamaan koko prosessin aikana hyvää tieteellistä ja eettistä käytäntöä ja pyritty dokumentoimaan toteutuksen vaiheet ja valittu aineisto kattavasti ja läpinäkyvästi. Hakuprosessi ja aineiston analyysi on kuvattu läpinäkyvästi ja analysoitavaksi valittiin luotettavuuden lisäämiseksi pelkästään vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimusartikkeleita, jotta tutkimus olisi myös sen osalta laadukas ja luotettava.

Empaattisesta johtajuudesta on kirjoitettu viimeisten muutaman vuoden aikana varsin runsaasti, mikä yllätti kirjoittajan, sillä tutkimusta suunnitellessa 2023 vuoden loppupuolella aiheesta oli saatavilla niukasti tutkittua tietoa. Tutkimusaineistoon valittiin aineiston rajaamiseksi artikkeleita vain kolmesta tietokannasta. Mikäli aineistoon olisi otettu mukaan useammasta eri tietokannasta löytyviä artikkeleita, olisi aiheen käsittely voinut olla vielä monipuolisempaa ja tutkimuksen luotettavuus, sekä merkityksellisyys tutkimusnäkökulmasta olisi lisääntynyt.

5 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä empaattisesta johtamista ja sen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn luomalla narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keinoin kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia kysymykseen siitä, millä tavoilla empaattinen johtaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti, kuten edellisessä luvussa kuvattiin. Tuloksista muodostui kolme kokoavaa teemaa, jotka on kuvattu taulukossa 5. Tämän luvun alaluvut on nimetty aineiston analyysissa esiin nousseiden yhdistävien luokkien teemojen mukaan, ja jokaisessa luvussa käsitellään kunkin teeman keskeisimmät tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tunneälyä ja vuorovaikutusta johtamisen kontekstissa. Toisessa alaluvussa keskitytään johtamisteorioihin ja muutoksessa johtamiseen käyden läpi aineistosta esiin nousseet näkökulmat erilaisista empatiaan kytköksissä olevista johtajuuden teorioista, sekä kriisi- ja muutosjohtamisesta. Kolmannen alaluvun teemana ovat suorituskykyä vahvistavat empaattiseen johtamiseen liittyvät tekijät.

5.1 Tunneäly ja vuorovaikutus

Tunneälykkäät johtajat ovat sosiaalisesti tietoisia ja empaattisia. He luovat psykologisesti turvallista ympäristöä, sekä vahvistavat luottamusta ja sitoutumista tiimeissä. Tunneälyn ja suoriutumisen välillä on vahva vaikutussuhde ja niin ikään tunneälyn ja johtamisen vaikuttavuuden välillä on vahva vaikutussuhde (Alwali & Alwali, 2025; Drigas ja muut, 2023; Krishnan ja muut, 2024; Rasheed ja muut, 2025; Salameh-Ayanian ja muut, 2025). Tunneäly vaikuttaa suoriutumiseen sekä suoraan, että välillisesti johtamisen vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavan johtajan rooli on mahdollistaa suorituskykyä muuntamalla organisaation resurssit toiminnallisuudeksi. Tähän päästään, kun johtaja tarjoa selkeän vision, on esimerkkinä sopeutuvaisesta toiminnasta, roolittaa työntekijät heidän vahvuuksiensa perusteella sekä vaalii vuorovaikutusta. Johtajuus toimii organisaatiossa siltana teknologisten ja emotionaalisten resurssien välillä ja luo niiden kautta suorituskykyä.

Johtamisen vaikuttavuus parantaa suorituskykyä voimaannuttamisen, tunnesäätelyn ja strategisen vuorovaikutuksen kautta. Vaikuttava johtajuus pitää sisällään selkeää tehtävänasettelua, merkityksellisyyden vahvistamista ja luo työympäristöä, jossa työntekijät kokevat olevansa tuettuja ja arvostettuja luoden näin psykologista turvallisuutta. (Alwali & Alwali, 2025.)

Tunneäly parantaa johtamisstrategioita ja on keskeinen tekijä tehokkaassa johtajuudessa (Krishnan ja muut, 2024). Tunneälykkäät johtajat voivat paremmin ymmärtää ja hallita sekä omia että työntekijöiden tunteita ja näin mahdollistaa kannustavan ja psykologisesti turvallisen ympäristön luomista (Rasheed ja muut, 2025). Tunneälykkäällä johtamisella on suotuisa vaikutus useisiin suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin kuten työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, lähtöaikeisiin ja stressiin (Drigasin ja muiden, 2023).

Organisaation suorituskyvyn kannalta on olennaista, että johtajat ovat tietoisia omista tunteistaan sekä henkilökohtaisella tasolla että organisaation näkökulmasta. Heidän tulisi hallita tunteitaan ja toimia tunneälykkäästi vuorovaikutustilanteissa. Johtajuuden ja tunteiden suhde on sidoksissa toisiinsa, sillä johtajat, jotka kannustavat ja motivoivat alaisiaan saavat heissä aikaan enemmän optimismin kaltaisia myönteisiä tunteita kuin negatiivisia tunteita, josta esimerkkinä turhautuminen. Johtajuus voidaan nähdä sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessina, jossa johtaja vaikuttaa alaisten käytökseen ja siten vaikuttaa heidän suoriutumiseensa. (Drigas ja muut, 2023.) Johtajan tunneälykäs käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi työntekijän suoriutumiseen erityisesti korkean paineen alla tai kriisitilanteessa. Tunneälyn osa-alueista erityisen merkittävinä johtajuusominaisuuksina voidaan tunnistaa itsesäätely ja empatia. (Salameh-Ayanian ja muut, 2025.)

Kyky ymmärtää toisten näkökulmia on tärkein empaattisen johtajan ominaisuus ja toiseksi nousee aktiivisen kuuntelun taito (Drigas ja muut, 2023). Lähijohtajan osoittama aktiivinen empaattinen kuunteleminen lieventää työyhteisössä ulkopuolelle jättämisen ja työpaikkakiusaamisen välistä yhteyttä. Empaattisella myötätuntoisella johtamisella

voidaan luoda läpinäkyvää kommunikaatiota ja hoivaava työilmapiiri, jotka ovat omiaan vahvistamaan työntekijöiden ja johdon välistä vuorovaikutusta ja suhdetta. Hyvinvoivat työntekijät vahvistavat organisaation tehokkuutta. (Belgasm ja muut, 2025.)

Johtajien empaattisuudella, kyvyllä jakaa vastuuta sekä ajankohtaisella palautteen antamisella on kaikilla merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Näistä empaattinen johtajuus vaikuttaa sitoutumiseen muita tekijöitä enemmän. Myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa myös voimaantumisen tunne. Johtajan empaattisuus, kyky jakaa vastuuta sekä palautteen antamisen taidot vaikuttavat voimaantumisen tunteen muodostumiseen jopa vahvemmin kuin suoraan sitoutumiseen. Voimaantumisen kokemusta voidaan pitää merkittävänä välittävänä tekijänä työntekijän sitoutumiselle empaattisen johtamisen ja vastuun jakamisen kautta. (Rasheed ja muut, 2025.) Viestimällä selkeästi odotuksista, antamalla palautetta, kuuntelemalla aktiivisesti ja olemalla avoimia voivat vahvoilla kommunikaatiotaidoilla varustetut johtajat vaikuttaa empaattisella viestinnällä työntekijöiden kokemaan luottamukseen, sitoutumiseen ja voimaantumiseen, pysyvyyteen sekä heidän suhtautumiseensa organisaatioon. (Rasheed ja muut, 2025; Yue ja muut, 2022).

Taulukko 6. Tutkimustulokset tunneälyn ja vuorovaikutuksen teemasta.

Edeltävät tekijät ja johtamisen mekanismit			**Vaikutukset suorituskykyyn**
Johtajan tunneälytekijät	- Sosiaalisesti tietoinen ja empaattinen - Ymmärtää ja hallitsee omia tunteita - Ymmärtää ja hallitsee muiden tunteita - Toimii tunneälykkäästi vuorovaikutustilanteissa	Kannustava ja motivoiva ympäristö Psykologinen turvallisuus Luottamus Sitoutuminen Avoin keskustelukulttuuri Myönteinen työilmapiiri Voimaantuminen	- Johtajan tunneäly vaikuttaa suoraan suorituskykyyn - Johtajan tunneäly vaikuttaa johtamisen vaikuttavuuteen → vaikuttaa suorituskykyyn
Vuorovaikutuksen elementit	- Aktiivinen kuuntelu - Avoin kommunikaatio - Ajankohtainen palautteen antaminen		- Vahvistaa johtajan ja johdettavien välistä suhdetta → suorituskykyä edistävät olosuhteet

Keskeisiä tutkimustuloksia tunneälyn ja vuorovaikutuksen teeman osalta on esitelty taulukossa 6. Aineiston pohjalta nousi esiin, että tunneälykkäät johtajat ovat empaattisia ja

sosiaalisesti tietoisia ymmärtäen ja halliten omia ja muiden tunteita ja että tunneälyn ja suoriutumisen välillä on vaikutussuhde niin suoraan kuin välillisestikin johtamisen vaikuttavuuden ja useiden tunneälykkään empaattisen johtamisen tuloksena suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden kautta. Lisäksi tunnistettiin tunneälykkään empaattisen vuorovaikutuksen elementtien kuten aktiivisen kuuntelun, avoimen kommunikaation sekä ajankohtaisen palautteen antamisen merkitys johtajan ja johdettavan suhteen muodostumiselle ja siten suorituskykyä edistävien olosuhteiden kehittymiselle.

5.2 Johtamisteoriat ja johtaminen muutoksessa

Useiden eri johtamisteorioiden voidaan nähdä vaikuttavan organisaation suorituskykyyn empatian kautta. Eettinen johtaja osoittaa empatiaa ja oikeudenmukaisuutta työntekijöitä kohtaan rakentaen luottamusta ja ylläpitäen positiivista organisaatiokulttuuria, vahvistaen näin organisaationsa pitkän aikavälin menestystä. Empaattinen johtaja luo tunnesidettä työntekijöihin osoittamalla ymmärrystä heidän tunteitaan kohtaan ja lisää siten inklusiivisuutta organisaation toimintaympäristössä. Samalla hän vahvistaa työntekijöiden kokemaa arvostusta ja voimaantumista. Inklusiivinen johtajuus puolestaan kytkeytyy työntekijöiden sitoutumiseen, sekä yhteistyön ja innovatiivisuuden vahvistamiseen. Tunneälykäs johtaja on empaattinen työntekijöiden tarpeille ja toiveille inspiroiden ja motivoiden heitä vaikuttaen samalla työtyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen. (Dewangan, 2024.)

Tunneäly ja siten empatia on vahvasti kytköksissä myös transformationaaliseen johtajuuteen. Transformationaalinen johtajuus korostaa muutosta ja innovaatioita, painottaen niiden merkitystä johtamisen vaikuttavuudelle. (Dewangan, 2024; Alwali & Alwali, 2025). Ennakoimattomien tilanteiden aikana transformationaalinen johtajuus vähentää loppuun palamisen riskiä ja parantaa työtyytyväisyyttä. Jaettua vastuunkantoa, valmentamista ja aktiivista kuuntelemista painottava palveleva johtajuus on yhteydessä tiimin parempaan suoriutumiseen erityisesti kriisijohtamisen kontekstissa. (Chuku ja muut, 2024.)

Eteläafrikkalaisessa kulttuurissa vaikuttavassa Ubuntu johtamistyylissä empatia tunnistetaan keskeiseksi elementiksi. Johto tunnistaa työntekijöiden näkökulmien ja tarpeiden ymmärtämisen merkityksen ja pyrkii luomaan empaattisen kannustavan työyhteisön. Ubuntu-johtamisen empaattiset käytännöt ovat vaikutussuhteessa työntekijöiden kasvaneeseen itsekunnioitukseen ja solidaarisuudentunteeseen, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen vahvistumista. Lisäksi ihmissuhteiden merkitys niin suhteessa työntekijöihin kuin sidosryhmiin, yhteistyö, kunnioitus ja avoin kommunikaatio ovat merkittäviä empatiaan kytköksissä olevia suorituskykyyn vaikuttavia elementtejä Ubuntu-johtamisessa. (Chetty & Price, 2024.)

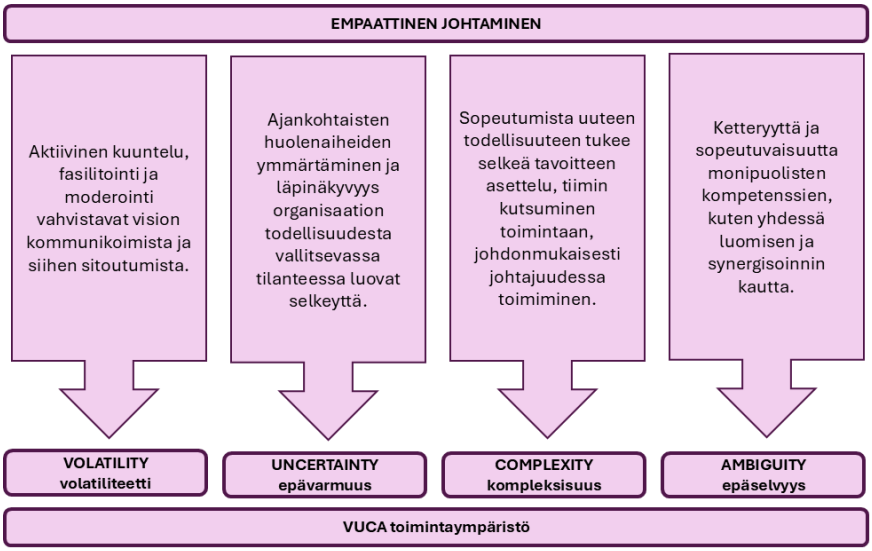
Kaikki johtamisen mallit eivät ole myönteisiä ideaalimalleja vaan toksista johtajuutta tarkastelemalla voidaan löytää toimintatapojen ja piirteiden vaikutuksia organisaation suorituskykyyn negatiivisesta näkökulmasta. Toksisen johtajuuden piirteitä ovat muun muassa syyllistäminen ja vähättely, passiivinen vihamielisyys, myötätunnon puute sekä pelolla johtaminen. Nämä ominaisuudet vaikuttavat haitallisesti organisaatioon niin taloudellisesti kuin työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ja heikentävät sekä yksilöiden että organisaation suorituskykyä. Toksisen johtajan empatian puute vaikuttaa johtajan ja johdettavan suhteeseen luoden stressaantuneisuudella ja lisääntyneellä ahdistuneisuudella kyllästetyn työilmapiirin. Empaattisen johtamisen puute vaikuttaa tuntuvasti työyhteisön sosiaaliseen dynamiikkaan luomalla ympäristöä, jossa henkilöstö kokee itsensä eristyneeksi ja kokemus tuesta tai arvostuksesta puuttuu. Toksisen johtajuuden piirteitä tunnistettaessa nousee selkeä tarve puuttua tilanteeseen tarjoamalla esimerkiksi valmennusta, jonka kautta voidaan fasilitoida empaattisen johtajuuden kehittymistä. (Glover ja muut, 2025.) Toisinaan se, mikä puuttuu, osoittaa selkeämmin sen, mitä tarvitaan. Empatian puuttuminen vaarantaa johtajuuden merkittävimmät vaikutukset, kuten luottamuksen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden (Arghode ja muut, 2020). Empatian taidot ovat olennaisia, jotta johtaja voi ymmärtää työntekijöiden kohtaamia haasteita ja tarjota niihin tukea ja jotta työntekijän hyvinvointi ja organisaation tuottavuus vahvistuvat (Dewangan, 2024).

Muutoksen ja kriisin keskellä empaattinen johtajuus nousee olennaiseksi erityisesti vastuun ja kestävän työpanoksen kannalta, sillä empaattinen johtaja tunnistaa pelkoja ja kysymyksiä, muuntaa niitä kollektiivisen tiedon muotoon, rauhoittaa skeptisyyttä, tunnistaa vaikeudet ja murtaa hierarkkisia muureja motivoiden kriisin keskellä. Empaattinen johtajuus on kytköksissä myös henkilöstön hyvinvointiin, sillä henkilöstö saa empaattiselta johtajaltaan tukea vaikeiden ja stressaavien tilanteiden hoitamiseen. (Chuku ja muut, 2024.) Tunneälyn osa-alueista erityisesti itsesäätely ja empatia johtajan toiminnassa vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden suoriutumiseen kriisitilanteessa ja korkean paineen alla toimiessa (Salameh-Ayanian ja muut, 2025). Kriisitilanteen aikaisen viestinnän tulisi olla selkeän ja toiminnallisen lisäksi empaattista, jolloin kriisin vaikutus työntekijöihin ja sidosryhmiin tulee paremmin huomioiduksi. Työntekijöiden ja johdon välinen yhteisymmärrys luo selkeää etua organisaation suorituskyvylle kriisin aikana. (Bhat & Saba, 2025.)

Stressaavaksi kriisitilanteeksi tai ainakin muutokseksi voidaan tunnistaa tilanne, jossa organisaatiossa toteutetaan irtisanomisia. Vahva organisaation tuki ja empatia johtajuudessa auttavat irtisanomistilanteista selviytyneitä organisaatioon jääviä työntekijöitä saamaan selkeyttä irtisanomisten jälkeiseen uudelleenroolitukseen ja vastuunjakoon, mikä johtaa parempaan suoriutumiseen näissä uusissa tehtävissä. (Tijo & Mohanty, 2025.) Emotionaalinen tuki vahvistaa sopeutuvuutta, lisää resilienssiä ja siten auttaa työntekijää sitoutumaan muutokseen (Hasan, 2025).

Toinen tunnistettava, nyky-yhteiskunnassa varsin yleinen muutostilanne, on digitalisaatio. Digitalisaatioon liittyvissä muutoksissa henkilöstöllä saattaa esiintyä muutokseen liittyvää ahdistusta ja vastarintaa, jolloin johtajan emotionaaliset kompetenssit, kuten ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen, luottamuksen vaaliminen ja tiimin yhtenäisyyden ylläpitäminen nousevat merkittäviksi tekijöiksi muutoksen implementoinnin onnistumiselle. (Alwali & Alwali, 2025.)

Nykyajan toimintaympäristön yleistä luonnetta voidaan pyrkiä selittämään ja ymmärtämään VUCA mallin kautta. Mallissa toimintaympäristön jatkuvan muutoksen luonnetta kuvaavat neljä tekijää *volatility* eli epävakaus, *uncertainty* eli epävarmuus, *complexity* eli kompleksisuus ja *ambiguity* eli epäselvyys. Mallin kautta pyritään löytämään toimintatapoja, joilla voidaan vastata sekä organisaatioiden että yksilöiden haasteeseen menestyä ja suoriutua VUCA ympäristössä. VUCA haasteet edellyttävät strategisen johtajuuden siirtymistä perinteisestä sankarijohtajuudesta ja keskusjohtoisesta organisaatiosta empaattiseen johtajuuteen perustuviin moderneihin johtamisen tapoihin. (Gaule ja muut, 2023.)



Kuvio 6. Empaattisen johtamisen vastauksia VUCA haasteisiin (Gaule ja muut, 2023).

Empaattisella johtajuudella voidaan vastata kaikkiin VUCA mallin esittelemiin haasteisiin. Volatiliteettiin empaattinen johtaja tarttuu aktiivisen kuuntelun, fasilitoinnin ja moderoinnin keinoilla vahvistaen vision kommunikoimista tiimille ja siten tiimin sitoutumista visioon. Epävarmuuden keskellä empaattinen johtaja luo selkeyttä ymmärtämällä tiimin ajankohtaisia huolenaiheita ja olemalla täysin läpinäkyvä organisaation todellisuudesta vallitsevassa tilanteessa. Kompleksisuuteen empaattinen johtaja vastaa tuomalla selkeyttä tavoitteen asetteluun, kutsumalla tiimiä toimimaan ja toimii itse johtajuudessaan

johdonmukaisesti tukien sopeutumista uuteen todellisuuteen. Epäselvyyteen empaattinen johtaja tuo lääkkeeksi ketteryyttä ja sopeutuvaisuutta erilaisten kompetenssien, kuten asiantuntijuuden, yhdessä luomisen ja synergisoinnin kautta. (Gaule ja muut, 2023.) Kuviossa 6 on havainnollistettuna empaattisen johtamisen vastauksia VUCA toimintaympäristöön. Empaattinen johtajuus tarjoaa nopeimmat vastaukset ja lyhyimmät vasteajat muutostilanteisiin yhteistyössä tiimien ja yksilöiden kanssa luotsaten asiakkaan kanssa yhdessä toteutettavaa arvon luomista. (Gaule ja muut, 2023.)

Taulukko 7. Tutkimustulokset johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teemasta.

Edeltävät tekijät ja johtamisen mekanismit			**Vaikutukset suorituskykyyn**
Empaattisen johtamisen elementtejä sisältäviä johtamisen malleja	- Eettinen johtajuus - Empaattinen johtajuus - Inklusiivinen johtajuus - Palveleva johtajuus - Transformationaalinen johtajuus - Tunneälykäs johtajuus - Ubuntu-johtajuus	Luottamus Positiivinen organisaatiokulttuuri Yhteisöllisyys Inklusiivisuus Arvostus Voimaantuminen Sitoutuminen Työtyytyväisyys Muutoskyvykkyys Innovatiivisuus	Suorituskyky kasvaa
Empatian puutetta sisältävä johtamisen malli	- Toksinen johtajuus	Stressi Ahdistus Eristyneisyyden tunne Tuen puute	Suorituskyky heikkenee
Empaattinen muutosjohtajuus	- Johtajan tuki muutostilanteissa - Empaattinen vuorovaikutus - Aktiivinen kuuntelu - Toimintaympäristön haasteisiin vastaaminen empatian keinoin	Vakaus ja selkeys Motivaatio Työhyvinvointi Yhteisymmärrys Sopeutuvuus Resilienssi Sitoutuminen	→ Muutokseen sitoutuminen, vastuullisuus ja kestävä työpanos → Suorituskyky kasvaa

Keskeiset tutkimustulokset johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teeman osalta on esitelty taulukossa 7. Aineiston perusteella nousi esiin, että useissa suorituskykyä edistävissä johtamisen teoreettisissa malleissa oli näkyvillä empaattisen johtamisen elementtejä. Nämä johtamismallit olivat eettinen, empaattinen, inklusiivinen, palveleva, transformationaalinen, tunneälykäs ja Ubuntu johtajuus. Nämä toivat mukanaan lukuisia myönteisiä suorituskykyä edistäviä tekijöitä ja olosuhteita. Lisäksi tunnistettiin toksinen johtajuus teoriana, jossa empatian ja empaattisen johtamisen puute aiheuttivat heikentynyttä suorituskykyä. Edellisten lisäksi empaattinen johtajuus nousi esiin merkityksellisenä tekijänä sekä menestyksekkäässä muutosjohtamisessa erityisesti johtajan tuen ja

empaattisen vuorovaikutuksen muodossa, että vastaamassa VUCA mallin havainnollistaman jatkuvassa muutoksessa olevan toimintaympäristön haasteisiin.

5.3 Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät

Innovaatiot ja operationaalinen kyvykkyys ovat merkittäviä yrityksen taloudellisen arvon ja asiakasuskollisuuden kasvuun vaikuttavia organisaation sisäisiä tekijöitä, joihin empaattisella johtajuudella voidaan vaikuttaa (Muttaqin ja muut, 2023). Empaattisilta johtajilta saatu tunnustus vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivaatiota, mikä on omiaan edistämään organisaation innovatiivisuutta ja luovuutta (Krishnan ja muut, 2024). Lisäksi innovatiivisuutta ja luovuutta voidaan vahvistaa johtajien monimuotoisuudelle avoimen asenteen kautta, joka mahdollistaa laajemman perspektiivin ja ideoinnin hyödyntämisen (Palmucci ja muut, 2025).

Tiimin sisäiseen dynamiikkaan virittynyt johtaja pystyy luoda synergiaetuja, fasilitoida tilaa avoimelle ajatustenvaihdolle sekä hallita rakentavasti erilaisia näkökulmia (Muttaqin ja muut, 2025). Tunneälykäs ja empaattinen johtaminen ilmenee myös kulttuurisena sensitiivisyytenä. Kulttuuritekijöiden huomiointi vähentää tunneilmaisun muodoista ja kulttuurisista eroavaisuuksista johtuvaa väärintulkintojen riskiä edistäen kannustavampaa ja inklusiivisempaa työympäristöä. (Krishnan ja muut, 2024.) Vaalimalla empatiaa ja monimuotoisuutta, johtajat vahvistavat työyhteisön suhteita, lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja edistävät organisaatiokulttuuria, joka näkee jokaisen yksilön vahvuudet ja osallistumisen arvokkaana. (Palmucci ja muut, 2025.)

Johdonmukaisella empatian osoittamisella, aktiivisella kuuntelulla ja tiimin tarpeisiin vastaamalla johtajat luovat psykologista turvallisuutta, joka on keskeinen edellytys luovalle ajattelulle ja rohkeudelle tavoitella innovatiivisia riskejä. Olennaista on myös kyky suhtautua epäonnistumisiin empaattisen johtamiskulttuurin puitteissa. Tällaisissa ympäristöissä takaiskuista muodostuu arvokkaita oppimiskokemuksia ja organisaatiot voivat kehittää kestävää innovaatiokykyä. (Muttaqin ja muut, 2025.)

Empaattinen johtajuus vaikuttaa luovuuden ja innovaatioiden lisäksi myös konkreettisiin operationaalisiin tuloksiin. Empaattiset johtajat ovat taipuvaisia luomaan vahvempia suhteita työntekijöihin ymmärtämällä heidän tarpeensa ja huomioimalla huolenaiheita. Näin he rakentavat yhtenäisempiä ja motivoituneempia tiimejä, joiden kautta mahdollistuu tehokkaampi operationaalisten tehtävien toimeenpano. (Dewangan, 2024.; Muttaqin ja muut, 2025.) Innovaatiot luovat organisaatiolle aineetonta arvoa, kuten patentteja ja brändin tunnettuutta, mutta muuntuvat taloudelliseksi arvoksi vasta, kun ne saadaan onnistuneesti implementoitua operationaalisiin prosesseihin (Muttaqin ja muut, 2025). Arvon luomisen mekanismi toimii siten, että ensin innovaatiot vahvistavat operationaalista kyvykkyyttä ja sitten operationaalinen kyvykkyys toimii ensisijaisena ajurina yrityksen arvon kasvulle. Ylivertainen operationaalinen suorituskyky luo yritykselle arvoa niin taloudellisilla kuin ei-taloudellisilla mittareilla. Sekä innovaatioita että operaationaalista kyvykkyyttä tarvitaan arvonluonnin maksimoimiseksi. Toiminnan tehokkuus vahvistaa liiketoiminnan ydintä parantamalla katetta ja kassavirtaa ja toisaalta vahvistaa organisaation uskottavuutta, brändikuvaa ja sidosryhmien luottamusta organisaatioon. (Muttaqin ja muut, 2025.) Empaattinen johtajuus toimii peruspilarina, joka vaikuttaa yhtäaikaisesti sekä luovuuden näkökulmasta vahvistaen innovaatioiden syntymistä että teknisestä näkökulmasta vahvistaen operationaalista suoriutumista (Muttaqin ja muut, 2023; Muttaqin ja muut, 2025).

Sellaisessa johtamiskulttuurissa ja johtamisen kontekstissa, jossa on nähtävillä korkeaa hierarkian tasoa, tehokkuuden korostamista ja tiukkaa käytäntöjen noudattamista, ei välttämättä tunnisteta johtajan osoittaman empatian kytkeytymistä organisaation suorituskykyyn. (Sivakumaran ja muut, 2025.) Tiettyjen avaintekijöiden kautta voidaan kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan johtajien tunneälytaitoihin, joiden kautta he voisivat ymmärtää sekä omia että työntekijöiden emotionaalisia tarpeita ja vastata niihin. Olennaisimpia avaintekijöitä ovat empatia ja henkinen resilienssi ja lisäksi muita kiinteästi empaattisen johtamiseen kytköksissä olevia tekijöitä ovat sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden johtaminen, oppiminen ja kehittyminen, sopeutumiskyky ja jatkuva parantaminen, sekä kulttuurinen ja organisatorinen dynamiikka. (Krishnan ja muut, 2024.)

Tunneäly, resilienssi, empatia ja eettinen johtajuus vaikuttavat korkean suorituskyvyn omaavan muovautumiskykyisen ja kestävän organisaation muodostumiseen. Resilienssi lisää kykyä toimia muuttuvissa ympäristöissä joustavasti ja varmistaa näin organisaation pitkän tähtäimen suorituskykyä. Tunneälykkyys ja eettisyys johtajuudessa lisäävät organisaation resilienssiä. Lisääntynyt empatiakyky ja tunnesäätely mahdollistavat sen, että johtajat voivat arvioida päätöstensä vaikuttavuutta työntekijöihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa vaikuttaa päätöksentekoprosessia parantavasti organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Dewangan, 2024.)

Empaattisella johtajuudella voidaan puuttua myös suorituskyvyn kannalta kielteisiin mekanismeihin. Empaattinen johtajuus vaimentaa epäluuloisten piirteiden, kuten skeptisyyden, epäileväisyyden ja luottamuksen puutteen vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus luo olosuhteet, joiden puitteissa työntekijät voivat rohkaistua kertomaan asiakkaiden palautteista ja kritiikistä. Rohkaistumalla kertomaan kritiikistä ja palautteesta, työntekijät myötävaikuttavat asiakaspalvelun laadun kehittymiseen ja siten organisaation suorituskykyyn. (Bani-Melhem ja muut, 2021.) Työntekijöihin ja organisaatioon liittyvien suoriutumisen haasteiden tunnistamisessa ja niiden ratkomisessa johtajaa auttaa sellainen empaattinen johtajuus, jossa johtaja kykenee ajattelemaan asioita työntekijöiden näkökulmasta, on halukas luomaan mahdollisuuksia ja maksimoi työntekijöiden potentiaalia ymmärtämällä heitä. Empatian osoittaminen rakentaa yhteyttä työntekijöihin, vahvistaa huolenpitoa heistä ja edistää tehokkuutta parantavien strategioiden toimeenpanoa. (Arghode ja muut, 2020.)

Työyhteisön vaihtuvuus vaikuttavaa negatiivisesti organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen, kun taas luottamus johtajaa kohtaan parantaa suoriutumista. Johtajan rooli on keskeinen organisaation menestyksen kannalta. On todennäköisempää, että johtajien ja työntekijöiden välille kehittyy henkilökohtainen tunneside, kun johtajat ovat kunnioittavia ja työntekijöidensä tukena, sekä rohkaisevat vastoinkäymisissä. (Yue ja muut, 2022.) Luottamusta muodostuu sen myötävaikutuksesta, että johtajat ovat muodostaneet selkeän ymmärryksen työntekijöiden tarpeista (Muttaqin ja muut, 2025). Työntekijöiden

kokiessa luottamuksen tunnetta johtajaansa kohtaan, muodostuu todennäköisemmin luottamusta, tyytyväisyyttä ja sitoutumista myös organisaatiota kohtaan. (Yue ja muut, 2022.)

Kannustavaa johtajuutta voidaan pitää tärkeimpänä pitkän aikavälin strategiana henkilöstön pysyvyyden lisäämiseksi. Kannustavassa johtajuudessa empatian rooli nousee jopa taloudellisia näkökulmia vahvemmaksi henkilöstön motivaatiotekijäksi ollen merkittävässä roolissa myös heidän sitouttamisessaan. Empaattinen johtajuus ja aktiivinen kuuntelu vaikuttavat myös työtyytyväisyyttä vahvistavasti ja saavat työntekijät kokemaan itsensä arvostetuiksi ja ymmärretyiksi vahvistaen entisestään heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. (Subramaniam ja muut, 2024.)

Positiivisessa työympäristössä ja välittävässä ilmapiirissä työntekijöiden mahdollisuudet optimaaliseen suoriutumiseen ovat paremmat. (Arghode ja muut, 2020.) Osoittamalla empaattista käytöstä tunnistamalla omia ja muiden tunteita, sekä vastaamalla niihin, voivat johtajat olla luomassa työympäristöä, jossa työntekijät uskaltavat olla omana itsenään ja myös keskustella avoimesti työn paineista johtajien kanssa. Tällaisessa ympäristössä työntekijät todennäköisemmin pysyvät omalla toimialallaan, sillä positiiviset työympäristöt ovat yhteydessä matalampaan lähtöaikeiden määrään. (Clarke ja muut, 2025.) Tunneälykkäät ja empaattiset johtajat luovat vahvempia suhteita työntekijöihin, ymmärtävät heidän tarpeensa ja huomioivat heidän huolenaiheitaan. Empaattinen lähestymistapa luo työtyytyväisyyttä ja korkeampaa sitoutumisen astetta, sekä kannustavampaa ja inklusiivisempaa työilmapiiriä. (Dewangan, 2024.)

Empatia vaikuttaa suorituskykyyn myös työhyvinvoinnin kautta. Työhyvinvoinnin edellytyksinä ovat johdon osoittama huolenpito ja tuki, positiivinen työilmapiiri, empatia ja aito välittäminen työntekijöiden kehittymisestä ja työoloista. (Arghode ja muut, 2020.) Empaattiset johtajat tarjoavat työntekijöille tukea stressaavissa tilanteissa ja sen myötä työntekijät kokevat todennäköisesti vahvemmin psykologista turvallisuutta. (Clarke ja muut, 2025.) Tunneälytaitojen kehittyminen auttaa johtajia saavuttamaan syvempää

ymmärrystä, osoittamaan empatiaa, sekä käsittelemään tehokkaasti työntekijöiden tunnereaktioita ja psykologisia huolenaiheita. Tämä saa aikaan päätöksentekoa, jossa myös tiimin henkinen hyvinvointi on huomioitu. (Krishnan ja muut, 2024.)

Taulukko 8. Tutkimustulokset suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teemasta.

Edeltävät tekijät ja johtamisen mekanismit			**Vaikutukset suorituskykyyn**
Empaattinen johtaminen	Tiimin sisäiseen dynamiikkaan virittäytyminen Omien ja muiden tunteiden tunnistaminen Johdettavien tarpeiden huomioiminen Erilaisten näkökulmien rakentava hallinta Empaattisesti epäonnistumisiin suhtautuminen Tunnustuksen antaminen ja kunnioitus Kulttuurinen sensitiivisyys Eettinen ja kannustava johtajuus Tunneälykäs, resilientti ja empaattinen toiminta	Inklusiivisuus Yhteenkuuluvuuden tunne Avoin keskustelukulttuuri Myönteinen työympäristö Työhyvinvointi Työtyytyväisyys Luottamus Psykologinen turvallisuus Resilienssi Sitoutuminen Motivaatio Luovuus ja ideointi Laajempi perspektiivi	Innovatiivisuus Operationaalinen kyvykkyys Muovautumiskykyinen ja kestävä organisaatio Suorituskyvyn haasteiden tunnistaminen ja ratkominen

Keskeisinä tutkimustuloksina suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teeman osalta nousi aineiston pohjalta esiin suorituskykytekijöitä, sekä empaattisen johtamisen mekanismeja ja edellytystekijöitä, jotka myötävaikuttavat suorituskykytekijöiden ilmenemiseen. Nämä yhdessä saavat aikaan kestävää innovaatiokykyä ja kohonnutta suorituskykyä, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Edellä mainittujen lisäksi havaittiin, millaisessa kontekstissa empaattisen johtamisen yhteyttä suorituskykyyn ei aina tunnisteta ja miten tähän voi pyrkiä vaikuttamaan. Tutkimustuloksia suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teeman osalta on havainnollistettu taulukossa 8.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen: *Millä tavoilla empaattinen johtaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn?* Tutkimuksen tarkoituksena oli narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keinoin kuvailla empaattisen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta, sekä pyrkiä tunnistamaan niin suoria kuin välillisiä empaattisen johtamisen tekijöitä, joilla on merkitystä organisaation menestymisen kannalta ja tällä tavoin kuvata ilmiötä sekä lisätä ymmärrystä siitä.

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, peilataan tuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja tehdään johtopäätöksiä. Lisäksi nostetaan esiin mahdollisia jatkotutkimushaasteita.

6.1 Yhteenveto

Tämän narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keskeiset tutkimustulokset jaettiin kolmeen teemaan, joiden avulla tarkasteltiin empaattisen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn suhdetta. Tunneälyn ja vuorovaikutuksen teeman tutkimustulokset tiivistettiin taulukkoon 6, johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teeman tutkimustulokset taulukkoon 7 ja suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teeman tutkimustulokset taulukkoon 8.

Keskeisinä tutkimustuloksina nousi tunneälyn ja vuorovaikutuksen teemasta johtajan tunneälytekijöinä sosiaalinen tietoisuus, empatia, kyky ymmärtää ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja tunneälykkäästi toimiminen vuorovaikutustilanteissa. Näiden tunnistettiin vahvistavat kannustavan ja motivoivan työympäristön ja psykologisen turvallisuuden muodostumista, sekä lisäävän työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista. Tunneälykkään johtajuuden todettiin vaikuttavan organisaation suorituskykyyn sekä suoraan, että johtamisen vaikuttavuuden kautta. (Alwali & Alwali, 2025; Drigas ja muut, 2023; Krishnan ja muut, 2024; Rasheed ja muut, 2025; Salameh-Ayanian ja muut, 2025.)

Lisäksi nousi esiin empaattisen vuorovaikutuksen merkitys johtajuudessa. Johtajan aktiivisen kuuntelun ja ajankohtaisen palautteen antamisen tunnistettiin luovan avointa keskustelukulttuuria, myönteistä työilmapiiriä, voimaantumista ja vahvistavan niin työntekijöiden luottamusta kuin sitoutumista. Edellä mainittujen tekijöiden nähtiin luovan hyvinvointia ja vahvistavan johtajan ja johdettavan välistä suhdetta ja näin luovan suotuisat olosuhteet organisaation suorituskyvyn vahvistumiselle. (Drigas ja muut, 2023; Belgasm ja muut, 2025; Rasheed ja muut, 2025; Yue ja muut, 2022.)

Johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teemasta keskeisinä tutkimustuloksina nousi empaattisen johtamisen elementtejä sisältäviä johtamisen teoreettisia malleja, joiden vaikutus organisaation suorituskykyyn oli suotuisa. Eettinen johtaja toimi osoittaen empatiaa ja oikeudenmukaisuutta, empaattinen johtaja ymmärrystä johdettavien tunteita kohtaan, inklusiivinen johtaja vahvistaen sitoutumista, tunneälykäs johtaja kohdaten johdettavien tarpeet ja toiveet empaattisesti inspiroiden ja motivoiden. Transformationaalinen johtaja toimi tunneälykkäästi ja empaattisesti ja palveleva johtaja puolestaan valmentaen, aktiivisesti kuunnellen ja vastuuta jakaen. Ubuntu-johtaja toimi tunnistaen työntekijöiden näkökulmat ja ymmärtäen heitä. Näiden kautta nähtiin saatavan aikaan lisääntynyttä luottamusta, yhteisöllisyyttä, arvostuksen tunnetta, voimaantumista, sitoutumista, muutoskyvykkyyttä ja innovatiivisuutta, sekä vahvistettavan työtyytyväisyyttä, inklusiivisuutta ja positiivista organisaatiokulttuuria. Edellä kuvattujen johtamisen mekanismien ja olosuhteiden tunnistettiin luovan mukanaan suorituskyvyn kasvua. (Dewangan, 2024; Alwali & Alwali, 2025; Chuku ja muut, 2024; Chetty & Price, 2024.)

Näiden lisäksi johtamisen teorioiden ja muutosjohtamisen teemassa tunnistettiin toksinen johtajuus, jossa vallitsevana oli passiivisaggressiivinen, syyllistävä ja vähättelevä pelolla johtamisen kulttuuri myötätunnon loistaessa poissaolollaan. Toksinen johtajuus lisäsi stressaantuneisuutta, ahdistuneisuutta ja eristyneisyyden tunnetta. Puuttuva empatia vaaransi luottamuksen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentumisen heikentäen näin suorituskykyä. (Glover ja muut, 2025; Arghode ja muut, 2020.) Muutosjohtamisen osalta

tutkimustulokseksi nousi empaattisen johtajan toimintatapoja, jotka vaikuttivat muutokseen sitoutumiseen, vastuullisuuteen ja kestävään työpanokseen näin vahvistaen organisaation suorituskykyä. Näiksi empaattisen muutosjohtajuuden toimintatavoiksi esiteltiin aktiivinen kuuntelu, pelkojen ja epävarmuuksien tunnistaminen, selkeä, toiminnallinen ja empaattinen viestintä sekä vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen. Lisäksi keskeisiä toimintatapoja olivat johtajan oma itsesäätely ja empaattiset kompetenssit, sekä luottamuksen ja yhtenäisyyden vaaliminen. Edellä kuvatut toimintatavat lisäsivät vakautta ja selkeyttä, motivaatiota, hyvinvointia, sopeutuvuutta, yhteisymmärrystä, resilienssiä ja sitoutumista. (Chuku ja muut, 2024; Salameh-Ayanian ja muut, 2025; Bhat & Saba, 2025; Tijo & Mohanty, 2025; Hasan, 2025; Alwali & Alwali, 2025; Gaule ja muut, 2023.)

Suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden teeman osalta tutkimustuloksina nousi esiin suorituskykytekijöinä innovatiivisuus, operationaalinen kyvykkyys, muovautumiskykyinen ja kestävä organisaatio, sekä suorituskyvyn haasteiden tunnistaminen ja ratkominen. Nämä nähtiin mahdolliseksi saavuttaa empaattisen johtamisen keinoin luomalla organisaation suorituskykytekijöille myönteisiä olosuhteita, joita tunnistettiin olevan organisaatiossa ilmenevä inklusiivisuus, yhteenkuuluvuuden tunne, avoin keskustelukulttuuri, myönteinen työympäristö, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, luottamuksen ilmapiiri, psykologinen turvallisuus, resilienssi, sitoutuminen, motivaatio, luovuus ja ideointi sekä laajempi perspektiivi ajattelussa. (Muttaqin ja muut, 2023; Krishnan ja muut, 2024; Palmucci ja muut, 2025; Muttaqin ja muut, 2025; Dewangan, 2024.) Lisäksi tutkimustuloksina esiteltiin konteksti, jossa empaattisen johtamisen yhteyttä suorituskykyyn ei aina tunnisteta, sekä miten tähän oli mahdollista pyrkiä vaikuttamaan. Edellä mainittua kontekstia kuvastaviksi kuvattiin korkea hierarkian taso, tehokkuuden korostaminen ja tiukka sääntely ja keskeisin tapa vaikuttaa tähän oli vaikuttaa johtajan tunneälytaitoihin erityisesti empatian ja henkisen resilienssin osalta. (Sivakumaran ja muut, 2025; Krishnan ja muut, 2024.)

6.2 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa käydään vuoropuhelua tämän narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten ja sekä tutkielmassa esitellyn teoreettisen viitekehyksen välillä. Lopuksi esitellään vuoropuhelun pohjalta johtopäätöksiä.

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että tunneälykkäät empaattiset johtajat luovat vahvempia suhteita työntekijöihin, ymmärtävät heitä ja huomioivat heidän huolenaiheitaan (Dewangan, 2024). Esiin nousi myös tiimin sisäiseen dynamiikkaan virittyneen johtajan kyky luoda synergiaetuja, fasilitoida tilaa avoimelle ajatustenvaihdolle sekä hallita rakentavasti erilaisia näkökulmia (Muttaqin ja muut, 2025). Nämä vahvistavat Deliun (2019) teoriaa siitä, että tunneälytaitojaan vahvistavat johtavat tarjoavat empatian keinoin paremmin yksilöllistä huomiota johdettavilleen ja tämän huomioimisen ja arvostuksen, sekä parantuneiden työyhteisön ihmissuhteiden kautta vahvistavat johtamisen vaikuttavuutta (Deliu, 2019).

Teoriaosiossa nostettiin esiin johtajan kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen sekä tunneälyn vaikuttavan johtajuuden kompetensseihin, joilla nähtiin olevan keskeinen vaikutus organisaation suorituskykyyn sekä suoraan että työntekijän suorituskyvyn ollessa välittävänä tekijänä organisaation suorituskyvylle (Almatrooshi ja muut, 2016). Tutkimustuloksissa tätä näkemystä vahvistivat Alwalin ja Alwalin (2025), Drigasin ja muiden (2023), Krishnanin ja muiden (2024), Rasheedin ja muiden (2025) sekä Salameh-Ayanianin ja muiden (2025) tunnistama vahva yhteys tunneälyn ja suoriutumisen välillä.

Käsitys empatiasta emotionaalisena tietoisuutena ja osana sekä sosiaalista älykkyyttä että tunneälykkyyttä esiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä (Ioannidou & Konstantikaki, 2008; Thorndike, 1920, s. 228–229; Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995; Rahim, 2014). Tämä yhteys nähtiin myös tutkimustuloksissa, jossa havaittiin tunneälykkäiden johtajien olevan sosiaalisesti tietoisia ja empaattisia ja luovan näin psykologisesti turvallista ympäristöä, sekä vahvistavan luottamusta ja sitoutumista tiimeissä. Tunneälykkyyden vaikutus organisaation suorituskyvylle nousi tutkimustuloksissa esiin sekä suorana

vaikutussuhteena että välillisenä johtamisen vaikuttavuuden kautta. (Alwali & Alwali, 2025; Grigas ja muut, 2023; Krishnan ja muut, 2025; Rasheed ja muut; Salameh-Ayanian ja muut, 2025.) Tätä näkemystä vaikutussuhteista vahvistivat myös teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn Kellettin ja muiden (2002) sekä Rahmanin ja Castellin (2013) käsitykset johtajan osoittaman empatian yhteydestä johtamisen vaikuttavuuteen.

Teoreettisessa viitekehyksessä niin ikään esitellyn Zivkovicin (2022) johtajuudessa ilmenevän empatian vaikutuksia johtamisen vaikuttavuudelle havainnollistavan mallin toiminnallisuudet olivat nähtävillä tutkimustuloksissa, sillä myös niissä nousi esiin empatian vaikuttaminen vuorovaikutussuhteita edistävänä Dewanganin (2024) ja Muttaqinin ja muiden (2025) mukaan, johdettavien hyvinvointia parantavana Arghoden ja muiden (2020), Chukun ja muiden (2024) sekä Krishnanin ja muiden (2024) mukaan, voimaannuttavana Rasheedin ja muiden (2025) sekä Dewanganin ja muiden (2024) mukaan, sitoutumista vahvistavana Rasheedin ja muiden (2025), Yuen ja muiden (2022), Dewanganin (2024), Subramaniamin ja muiden (2024) sekä Chettyn ja Pricen (2024) mukaan ja lopuksi vielä innovaation kulttuuria luovana Muttaqinin ja muiden (2023), Muttaqinin ja muiden (2025), Krishnanin ja muiden (2024) sekä Palmuccin ja muiden (2025) mukaan.

Empatian puutteen aiheuttamia riskejä olivat tutkimustulosten mukaan luottamuksen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden vaarantuminen, sekä stressaantuneisuudella ja lisääntyneellä ahdistuneisuudella kyllästetty työilmapiiri (Arghode ja muut, 2020; Glover ja muut, 2025). Näkemykset tukevat teoreettisessa viitekehyksessä esiin tuotua Pavlovichin ja Krahnken (2012) ajatusta empatiasta voimana, joka tekee organisaatiosta yhteisön, jossa luottamus ja työhön sitoutuminen vahvistuvat.

Suorituskykyyn vaikuttavina empaattisen vuorovaikutuksen elementteinä tutkimustuloksissa esiteltiin aktiivinen kuuntelu, avoin keskustelukulttuuri ja ajatustenvaihto (Drigas ja muut, 2023; Clarke ja muut, 2025; Muttaqin ja muut, 2025; Subramaniam ja muut, 2024; Chuku ja muut, 2024). Nämä vahvistavat teoriassa esiin nostettujen Dolamoren

(2021), Fullerin ja muiden (2021) sekä Burchin ja muiden (2016) käsityksiä siitä, että empatia johtajuudessa näkyy vuorovaikutuksessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt transformationaalinen, eettinen, palveleva ja inklusiivinen johtajuus olivat nähtävillä myös tutkimustuloksissa. Tutkimustuloksissa nousivat esiin Dewanganin (2024) sekä Alwalin ja Alwalin (2025) käsitykset transformationaalisen johtajuuden yhteydestä tunneälyyn ja sen merkityksestä johtamisen vaikuttavuudelle erityisesti vastaamalla johdettavien tarpeisiin ja motivoiden heitä. Tätä käsitystä tukivat teoriassa esitellyt näkemykset transformationaalisen johtajuuden vaikutuksesta vuorovaikutussuhteeseen, johdettavien tarpeiden huomioimiseen sekä motivaation johtamiseen (Hoch ja muut, 2018; Khan ja muut, 2016). Eettisestä johtajuudesta teoriaosiossa kuvattiin Brownin ja Mitchellin (2010) käsitys siitä, miten eettisen johtajuuden vaikuttavuus realisoituu empaattisten toimintatapojen kautta johtajan kohdatessa, kuunnellessa, huolehtiessa ja toimiessa tunteiden johtamisen äärellä. Tutkimustuloksissa tämä peilautuu Dewanganin (2024) käsitykseen eettisen johtajuuden vaikutuksesta organisaation pitkän aikavälin menestykselle empatian ja oikeudenmukaisuuden kautta rakentamalla luottamusta ja myönteistä organisaatiokulttuuria.

Tutkimustuloksissa esitelty Chukun ja muiden (2024) tunnistamat palvelevan johtajuuden elementit jaetusta vastuunkantamisesta ja valmentamisesta täydentävät teoriaosion van Dierendonckin (2011) esittelemää käsitystä palvelevasta johtajuudesta yhdenvertaisuuteen ja jokaista yksilöllisenä arvostavan yhteisöllisen organisaation rakentamiseen keskittyvänä johtamisen mallina. Dewanganin (2024) tutkimustuloksissa esiin tuotu inklusiivisen johtajuuden rooli työntekijöiden yhteistyön ja innovatiivisuuden vahvistajana tukee teorian puolella esitettyjä käsityksiä inklusiivisesta johtajuudesta yhteistoiminnallisuuden ja tehokkaan yhteistyön edistäjänä (Dewangan, 2024; Roberson & Perry, 2021; Nakamura & Milner, 2023).

Johtamisen kontekstisidonnaisuus oli nähtävillä sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tutkimustuloksissa. Tutkimustuloksissa nostettiin esiin Alwalin ja Alwalin (2025), Gaulen

ja muiden (2023), Hasanin (2025), Bhatin ja Saban (2025), Tijon ja Mohantyn (2025) sekä Salameh-Ayanianin ja muiden (2025) esittelemänä empaattisen johtajuuden elementtien ja toimintamallien vaikutusta onnistuneelle kriisissä, epävakaassa tilanteessa tai muutoksessa johtamiselle. Nämä vahvistivat teoriaosion näkökulmaa johtamisen tilannesidonnaisuudesta, sekä yhteiskunnan kehittymisen edellyttämästä johtamisen paradigman muutoksesta kohti joustavaa muutoskyvykästä johtamista, jotta voidaan varmistaa suorituskykyinen yhteisöllinen organisaatio (Sowick ja muut, 2015; Kuzior ja muut, 2024; Sa-fonov ja muut, 2018).

Empaattisen johtajuuden osalta teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin erityisesti empaattisen johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin, voimaannuttamiseen, vuorovaikutukseen ja inklusiivisuuteen organisaation innovatiivisuuden ja suorituskyvyn vahvistamiseksi (Negoro & Wibowo, 2021; Zivkovic, 2022; Ma ja muut, 2024; Nawaz ja muut, 2025). Näitä teemoja nousi esiin niin ikään tutkimustuloksissa, joissa oli näkyvillä empaattisen johtamisen vaikutus matalampaan lähtöaikeiden määrään, sitoutumisen vahvistumiseen, kulttuuriseen sensitiivisyyteen, psykologisen turvallisuuden lisääntymiseen ja hyvinvoinnin kasvuun, joiden kaikkien osaltaan nähtiin vaikuttavan innovatiivisuuden vahvistumiseen ja organisaation suorituskykyyn (Clarke ja muut, 2025; Chetty & Price, 2024; Yue ja muut, 2022; Krishnan ja muut, 2024; Chuku ja muut, 2024; Dewangan, 2024; Rasheed ja muut, 2025).

Tutkimustuloksissa on nähtävillä myös teoriaosiossa esitelty Kockin ja muiden (2019) kuvauksen mukainen empaattisen johtamisen prosessi, jossa johdettavan tarpeet tulevat kohdatuksi empaattisen johtamisen kautta luoden työtyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta. Tutkimustuloksissa nostettiin esille tunneälykkään ja empaattisen johtamisen suotuisa vaikutus sekä työtyytyväisyyteen että innovatiivisuuteen (Grigas ja muut, 2023; Dewangan, 2024; Subramaniam ja muut, 2024; Chuku ja muut, 2024; Chetty & Price, 2024; Yue ja muut, 2022; Palmucci ja muut, 2025; Muttaqin ja muut, 2023; Muttaqin ja muut, 2025; Krishnan ja muut, 2024).

Suorituskykytekijöinä tutkimustuloksissa nousivat esiin innovatiivisuus, operationaalinen kyvykkyys, muovautumiskykyinen ja kestävä organisaatio, sekä suorituskyvyn haasteiden ratkominen (Chuku ja muut, 2024; Salameh-Ayanian ja muut, 2025; Bhat & Saba, 2025; Tijo & Mohanty, 2025; Hasan, 2025; Alwali & Alwali, 2025; Gaule ja muut, 2023). Teoreettinen viitekehys tuki osaltaan tätä käsitystä vahvistaen innovatiivisuuden merkityksen organisaation suorituskyvylle ja menestykselle, sekä jatkuvan parantamisen ja mukautumisen kyvyn keskeisinä tekijöinä vastaamassa vaihtelevien ja moniulotteisten tilanteiden haasteisiin (Sowcik ja muut, 2015, s. 19–20; Kuzior ja muut, 2024; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Hazaparu ja muut, 2025; Rahim, 2014; Chikobvu & Harunavamwe, 2022; Safonov ja muut, 2018).

Yhteenvetona voidaan todeta teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten peilautuvan monilta osin toisiinsa täydentäen ja syventäen yhdessä käsitystä empaattisen johtamisen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Johtopäätöksinä todetaan, että tunneälykäs empaattinen johtajuus ja vuorovaikutus pitävät sisällään ymmärryksen ja välittämisen elementtejä, joilla voidaan saada aikaan korkealle suorituskyvylle suotuisia olosuhteita organisaatiossa ja näin vahvistaa sekä suoraan että johtamisen vaikuttavuuden kautta organisaation suorituskykyä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Empaattinen johtaminen voidaan tunnistaa selvästi nousevana ilmiönä. Vaikka aihetta on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana ja kytköksiä löytyy myös vanhempaan tieteelliseen teoriapohjaan, on silti paljon näkökulmia, joita voidaan tarkastella ja tutkia lisää. Ensimmäisenä nousee esiin suomalaisessa toimintaympäristössä tehty tutkimus empaattisesta johtajuudesta ja sen kytköksestä organisaation suorituskykyyn. Suomalaisessa tutkimuskentästä nousi tätä tutkielmaa tehdessä esiin joitakin kotimaisia tutkijoita, kuten henkilöstövoimavaroja ja organisaation suoriutumista tutkinut Marko Kesti ja erityisesti systeemiälyn ja organisaation suorituskyvyn teemojen äärelle paneutuneet Juha Törmänen, Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen. Esiin ei kuitenkaan noussut erityisesti

empaattisen johtajuuden ja suorituskyvyn teemojen parissa tehtyä kotimaista tutkimusta.

Tämä herättää pohtimaan, miten suomalainen ja laajemmin pohjoismainen johtamiskulttuuri ja työelämän konteksti vaikuttavat empaattisen johtamisen ilmenemiseen ja sen vaikutuksiin organisaation suorituskykyyn. Jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, ovatko empaattisen johtajuuden vaikutukset enemmän universaaleja vai kulttuurisidonnaisia ilmiöitä. Samanaikaisesti voisi nostaa tarkasteluun sen, millaisia organisaatioihin, toimintaympäristöihin ja yhteiskuntaan liittyviä edellytyksiä empaattinen johtaminen vaatisi, jotta se voisi kukoistaa suomalaisessa ja pohjoismaisessa työelämässä.

Toinen jatkotutkimusnäkökulma, joka nousi esiin, oli taloudellisen tuloksen vahvempi kytkeminen tutkimusasetelmaan. Aineistossa näkyi vahvasti subjektiivisilla mittareilla mitatun suorituskyvyn elementit. Yksikään tutkimus aineistossa ei suoraan yhdistänyt organisaation taloudellisten tunnuslukujen tarkastelua empaattiseen johtajuuteen, vaikka kahdessa artikkelissa sivuttiinkin myös taloudellista arvoa organisaation menestyksen kannalta. Tämä tarjoaisi kiinnostavan jatkotutkimuksen mahdollisuuden selvittää, olisiko mahdollista osoittaa empaattisen johtamisen vaikutuksia myös numeerisesti taloudellisten mittareiden kuten kannattavuuden ja tuottavuuden, henkilöstömittareiden kuten vaihtuvuuden ja suositteluindeksin tai asiakas- ja sidosryhmämittareiden kuten asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittareiden kautta. On todettava, että välilliset mekanismit, joita tämänkin tutkielman tutkimustulosten suorituskykytekijöissä nousi esiin ovat merkityksellisiä ja varsin keskeisiä johtajuuden näkökulmasta, mutta kiehtovaa olisi paneutua myös niiden kytkökseen numeraalisiin tunnuslukuihin suorituskyvyn mittareina.

Lähteet

Abbas, M., & Mushtaq, H. (2025). Enlightening organizational performance through the synergy of organizational culture and emotional intelligence. *Problems and perspectives in management*, 23(3), 176-190. https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.13

Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. *International journal of entrepreneurship and innovation*, 22(3), 146-160. https://doi.org/10.1177/1465750320973896

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International journal of productivity and performance management*, 65(6), 844-859. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038

Alwali, J., & Alwali, W. (2025). Linking AI-driven HRM and emotional intelligence to leadership effectiveness and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 1–21. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2025-0358

Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (ei pvm.). Empathic organizational culture and leadership: Conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 239–256. https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139

Arizmendi, T. G. (2011). LINKING MECHANISMS: Emotional Contagion, Empathy, and Imagery. *Psychoanalytic psychology*, 28(3), 405-419. https://doi.org/10.1037/a0024176

Ashkanasy, N. M., Troth, A. C., & Humphrey, R. H. (2024). Introduction to a Coat of Many Colors. Teoksessa N. M. Ashkanasy, A. C. Troth, & R. H. Humphrey (Toim.), *Emotion in Organizations: A Coat of Many Colors* (Vol. 19, s. 0). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1746-979120240000019001

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. Scopus. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bani-Melhem, S., Faridahwati Mohd Shamsudin, Abukhait, R. M., & Quratulain, S. (2021). Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: A moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 113–135. ABI/INFORM Collection. https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0104

Belgasm, H., Alzubi, A., Iyiola, K., & Khadem, A. (2025). Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector: Investigating the Role of Workplace Ostracism and Supervisors' Active Empathic Listening. *Behavioral Sciences*, 15(2). Scopus. https://doi.org/10.3390/bs15020194

Bhat, Z. H., & Saba, N. (2025). Navigating turbulence: Leadership evolution in crisis management through response–recovery frameworks. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2024-4254

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616. https://doi.org/10.5840/beq201020439

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Burch, G. F., Bennett, A. A., Humphrey, R. H., Batchelor, J. H., & Cairo, A. H. (2016). *Unraveling the Complexities of Empathy Research: A Multi-Level Model of Empathy in Organizations*. Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012006

Chetty, K., & Price, G. (2024). Ubuntu leadership as a predictor of employee engagement: A South African study. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. ABI/INFORM Collection. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2462

Chikobvu, P., & Harunavamwe, M. (2022). The role of emotional intelligence and work engagement on nurses' resilience in public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(12), e1-e9. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1690

Chuku, H., Williams, S. J., & Best, S. (2024). Clinical leadership during the Covid-19 pandemic: A scoping review. *Journal of Health Organization and Management*, 39(3), 381–401. https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2024-0205

Clarke, E., Malinen, S., Näswall, K., & Masselot, A. (2025). Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention in high-demand workplaces. *German Journal of Human Resource Management*. Scopus. https://doi.org/10.1177/23970022251337643

Decety, J., Norman, G. J., Berntson, G. G., & Cacioppo, J. T. (2012). A neurobehavioral evolutionary perspective on the mechanisms underlying empathy. *Progress in neurobiology*, 98(1), 38-48. https://doi.org/10.1016/j.pneurobio.2012.05.001

Deliu, D. (2019). Empathetic leadership–Key element for inspiring strategic management and a visionary effective corporate governance. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 280–292. The Bucharest University of Economic Studies Publishing

Dewangan, D. K. (2024). Psychological Insights in Leadership and Decision-Making for Organizational Growth: A Qualitative Study. *IUP Journal of Business Strategy*, 21(3/4), 46–61. ABI/INFORM Collection.

Dierendonck, D. van (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Dolamore, S. (2021). Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration. *Administrative theory & praxis*, 43(1), 58–81. https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1700458

Drigas, A., Papoutsi, C., & Skianis, C. (2023). Being an Emotionally Intelligent Leader through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence—The Supporting Role of New Technologies. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). Scopus. https://doi.org/10.3390/su15108103

Ekman, P. (2004). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life* (1st Owl books ed.). Henry Holt and Co.

Fuller, M., Kamans, E., van Vuuren, M., Wolfensberger, M., & de Jong, M. D. T. (2021). Conceptualizing Empathy Competence: A Professional Communication Perspective. *Journal of Business & Technical Communication*, 35(3), 333–368. Business Source Ultimate. https://doi.org/10.1177/10506519211001125

Gaule, E., Jovarauskiene, D., Petrauskiene, R., Pravalinskas, M., & Rauleckas, R. (2023). Managerial approaches, frameworks, and practices for business model application in public services management in the VUCA environment. *Engineering Management in Production and Services*, 15(3), 84–100. Scopus. https://doi.org/10.2478/emj-2023-0022

Gerdes, K. E., Segal, E. A., & Lietz, C. A. (2010). Conceptualising and Measuring Empathy. *British Journal of Social Work*, 40(7), 2326–2343. Complementary Index. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq048

Gill, R. (2003). Change management - or change leadership? *Journal of change management*, 3(4), 307.

Glover, Z. E., & McClain, W. L. (2025). Mitigating Toxic Leaders Through the Experiences of Employees: A Qualitative Narrative Inquiry. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 22(2), 1–31. ABI/INFORM Collection.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Bantam Books.

Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere University.

Hasan, Md. M. (2025). Ethical leadership practices in managing organizational change: A qualitative study in Bangladesh. *International Journal of Ethics and Systems*. https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2024-0370

Hazaparu, V., Paraschivescu, A. O., & Bucsa, R. C. (2025). Innovative Strategies in Human Resource Management for Enhancing Organizational Performance in the Digitalization Era. *Economy transdisciplinarity cognition journal*, 28(1), 72-88.

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

Hoe, S. L. (2017). What makes a competent change manager? The importance of developing the "right" attitudes. *Development and learning in organizations*, 31(5), 14-16. https://doi.org/10.1108/DLO-01-2017-0002

Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of business ethics, 105*(1), 95-105. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5

Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. *International Journal of caring sciences*, 1(3), 118.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.

Khan, M., Kumari, A., Jain, A. K., & Srivastava, S. (2025). The relationship between employee engagement practices, voice and mental health: Exploring the mediating role of interpersonal justice and empathetic leadership. *Asia-Pacific journal of business administration*. https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2024-0306

Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Systems (Basel)*, 12(11), 460. https://doi.org/10.3390/systems12110460

Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of leadership & organizational studies*, 26(2), 217-236. https://doi.org/10.1177/1548051818806290

Krishnan, V. G., Wider, W., Jiang, L., Lajuma, S., Tanucan, J. C. M., & Udang, L. N. (2024). Factors influencing emotional intelligence ability among Malaysian managers: A Delphi study. Journal of Infrastructure, *Policy and Development*, 8(8). Scopus. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4176

Kuzior, A., Zozul'ak, J., & Balahurovska, I. (2023). The evolution of leadership styles during the industrial development of society. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 188, 299-312.

Lanzoni, S. (2018). *Empathy: A History*. Yale University Press.

Luoma, M. & Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus – Kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa P. Vartiainen, H. Raisio, & H. Ahonen, (2020). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.

Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in psychology*, 15, 1371936. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936

Mostovicz, I. E., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership & organization development journal*, 30(6), 563-576. https://doi.org/10.1108/01437730910981935

Muttaqin, G. F., Ismail, T., Bastian, E., & Muchlish, M. (2025). Code Red for Startups: Empathic Leadership as the Hidden Driver of Operational Excellence & Market Domination. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(3), 73–85. ABI/INFORM Collection. https://doi.org/10.51847/ERiKBFtxpl

Muttaqin, G. F., Ismail, T., Yunia, D., & Fazri, E. (2023). Beyond Performance: Distribution of Corporate Value and Customer Loyalty. *Quality - Access to Success*, 24(193), 296–305. Scopus. https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.33

Nakamura, Y. T., & Milner, J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational dynamics, 52*(1), 100957. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100957

Nawaz, A., Wenqi, J., & Akhtar, S. (2025). Entrepreneurial leadership and organizational performance: Employee creativity and behavior. *Management decision*, 63(7), 2486-2510. https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-0317

Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). EMPATHETIC LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE AMONG MILLENNIALS IN A START-UP INDUSTRY:

NEEDS' SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE. *Journal of Indonesian Economy and Business* : JIEB., 36(2), 136–154. ABI/INFORM Collection; Publicly Available Content Database.

Newton, B. W. (2023). Perspective Chapter: Having Heart – The Different Facets of Empathy. Teoksessa S. Ventura, (2023). *Empathy*.

Palmucci, D. N., Giovando, G., & Vincurova, Z. (2025). The post-Covid era: Digital leadership, organizational performance and employee motivation. *Management Decision*, 63(7), 2452–2485. https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0865

Pavlovich, K., & Krahnke, K. (2012). Empathy, Connectedness and Organisation. *Journal of business ethics, 105*(1), 131-137. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0961-3

Rahim, M. A. (2014). A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance. *Creativity and innovation management*, 23(1), 44-56. https://doi.org/10.1111/caim.12045

Rahman, W. A., & Castelli, P. A. (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness among Business Leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.

Rasheed, R., Rashid, A., Tunio, M. N., & Amirah, N. A. (2025). Measuring the impact of leadership attributes on employee engagement through psychological empowerment: A study from the pharmaceutical industry. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2024-0307

Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. https://doi.org/10.1177/10596011211013161

Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). EVOLUTION AND MODERN TENDENCIES IN THE THEORY OF LEADERSHIP. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1).

Salameh-Ayanian Madonna, Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf Nada. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300. ABI/INFORM Collection. https://doi.org/10.3390/admsci15080300

Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International journal of psychology and educational studies*, 7(1), 51-60. https://doi.org/10.17220/ijpes.2020.01.005

Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin* (2. tarkistettu painos.). Vaasan yliopisto.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current biology*, 24(18), R875-R878. https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054

Sivakumaran, V. M., Mohd Amin, M. R., Mohd Yusof, M. S., Chee Hoo, W., Kim Yew, L., & Raman, A. (2025). Analyzing the effect of leader traits on organizational performance in Malaysian private higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*. https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2024-0256

Sowcik, M., Anthony C. Andenoro, Mindy McNutt, Susan Elaine Murphy, Andenoro, A. C., McNutt, M., & Murphy, S. E. (2015). *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends*. Emerald Publishing Limited.

Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability*, 14(14), 8800. https://doi.org/10.3390/su14148800

Subramaniam, S. H., Wider, W., Jem Cloyd M Tanucan, Kim Yew Lim, Jiang, L., & Prompanyo, M. (2024). Key factors influencing long-term retention among Contact Centre employee in Malaysia: A Delphi method study. *Cogent Business & Management*, 11(1). ABI/INFORM Collection. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2370444

Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's Magazine, 140, 227–235.

Tijo, G., & Mohanty, A. (2025). Impact of role conflict and social support on performance of layoff survivors: Evidence from India. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 277–290. ABI/INFORM Collection. https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.19

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

Turunç, Ö., Çalışkan, A., Akkoç, İ., Köroğlu, Ö., Gürsel, G., Demirci, A., Hazır, K., Özcanarslan, N. (2024). The Impact of Intensive Care Unit Nurses' Burnout Levels on Turnover Intention and the Mediating Role of Psychological Resilience. *Behavioral sciences*, 14(9), 782. https://doi.org/10.3390/bs14090782

Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.

Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos.). Santalahti.

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of organizational behavior*, 39(3), 249-261. https://doi.org/10.1002/job.2216

Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of leadership & organizational studies*, 29(3), 325-341. https://doi.org/10.1177/15480518211068735

Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2022). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413–1433. https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. A., & Gardner, W. M. (2020). *Leadership in organizations: Gary Yukl, William M. Gardner, III. Harlow*, England: Pearson.

Zilwa, D. de (2016). The strengths and capacities of Authentic Followership. *Leadership & organization development journal*, 37(3), 310-324. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2014-0010

Zivkovic, S. (2022). EMPATHY IN LEADERSHIP: HOW IT ENHANCES EFFECTIVENESS. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 436–449. ABI/INFORM Collection.

Liitteet

Liite 1. Pro gradu -tutkielman aineisto

Taulukko 3. Pro gradu -tutkielman aineisto.

Tekijät	Vuosi	Otsikko	Julkaisu	Tiivistelmä	Tietokanta
Alwali, J., & Alwali, W.	2025	Linking AI-driven HRM and emotional intelligence to leadership effectiveness and employee performance	Leadership & Organization Development Journal	Tutkimuksessa selvitettiin tekoälypohjaisen henkilöstöhallintajärjestelmän ja tunneälyn vaikutuksia johtamisen vaikuttavuuteen ja työntekijöiden suorituskykyyn.	Emerald
Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N.	2020	Empathic organizational culture and leadership: Conceptualizing the framework	European Journal of Training and Development	Tutkimuksen tavoitteena tarkastella ja käsitteellistää empaattisen organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutuksia organisaatioon.	Emerald, ProQuest
Bani-Melhem, S., Faridahwati Mohd Shamsudin, Abukhait, R. M., & Quratulain, S.	2021	Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: A moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety	Journal of Service Theory and Practice	Tarkoituksena tutkia epäluuloisten persoonallisuuspiirteiden vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen ja empaattisen johtamisen roolia näiden vaikutusten vaimentamisessa.	Emerald, ProQuest
Belgasm, H., Alzubi, A., Iyiola, K., & Khadem, A.	2025	Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector: Investigating the Role of Workplace Ostracism and Supervisors' Active Empathic Listening	Behavioral Sciences	Tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden välisiä ristiriitoja, sosiaalista eristämistä ja työpaikkakiusaamista, sekä lähiesihenkilön osoittaman empaattisen aktiivisen kuuntelun suhdetta niihin.	Scopus
Bhat, Z. H., & Saba, N.	2025	Navigating turbulence: Leadership evolution in crisis management through response–recovery frameworks	International Journal of Organizational Analysis	Tutkimuksessa selvitettiin, millainen on organisaatioiden ja johdon rooli kriisinhallinnassa erityisesti Covid-19 kriisin aikana.	Emerald
Chetty, K., & Price, G.	2024	Ubuntu leadership as a predictor of employee engagement: A South African study	SA Journal of Human Resource Management	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää käsityksiä eteläafrikkalaisen Ubuntu-johtajuuden yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen, organisaation suorituskykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin, sekä inklusiivisuuteen ja diversiteettiin työpaikoilla.	ProQuest

Tekijät	Vuosi	Otsikko	Julkaisu	Tiivistelmä	Tietokanta
Chuku, H., Williams, S. J., & Best, S.	2024	Clinical leadership during the Covid-19 pandemic: A scoping review	Journal of Health Organization and Management	Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa terveydenhuollon ammattihenkilöstön johtamisen tapoja ennalta-arvaamattomissa kriisitilanteissa.	Emerald
Clarke, E., Malinen, S., Näswall, K., & Masselot, A.	2025	Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention in high-demand workplaces	German Journal of Human Resource Management	Tutkimuksessa selvitettiin käsityksiä johtajuuskäyttäytymisestä ja psykologisesta turvallisuudesta, sekä niiden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen omalla toimialalla jatkamiseen.	Scopus
Dewangan, D. K.	2024	Psychological Insights in Leadership and Decision-Making for Organizational Growth: A Qualitative Study	IUP Journal of Business Strategy	Tutkimuksessa selvitettiin, miten psykologisia teorioita ja malleja voidaan sulauttaa johtamiskäytäntöihin päätöksenteon prosessin parantamiseksi, resilienssin kasvattamiseksi ja kestävän liiketoiminnan kehittymisen vaalimiseksi.	ProQuest
Drigas, A., Papoutsi, C., & Skianis, C.	2023	Being an Emotionally Intelligent Leader through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence—The Supporting Role of New Technologies	Sustainability (Switzerland)	Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tunneälyn käsitettä ja kuvailla sen pyramidimallin tasoja, sekä sitä miten nämä ovat suhteessa johtamisrooliin.	Scopus
Gaule, E., Jovarauskiene, D., Petrauskiene, R., Pravalinskas, M., & Rauleckas, R.	2023	Managerial approaches, frameworks, and practices for business model application in public services management in the VUCA environment	Engineering Management in Production and Services	Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esiin keskeisiä näkökulma ja perustella sellaisten palvelujohtamisen tapojen, viitekehysten ja käytäntöjen, kuten ketterien menetelmien, asiakaskokemuksen hallintamallien ja design thinking -ajattelun käyttöä, jotka ovat samansuuntaisia VUCA ympäristössä toimivien julkisten palveluiden johtamisen liiketoimintamalliajattelun kanssa.	Scopus
Glover, Z. E., & McClain, W. L.	2025	Mitigating Toxic Leaders Through the Experiences of Employees: A Qualitative Narrative Inquiry	Journal of Leadership, Accountability and Ethics	Tutkimus selvitti työntekijöiden kokemuksia toksisesta johtajuudesta, jotta voitaisiin tunnistaa strategioita ja parhaita toimintatapoja sen vaikutusten lieventämiseksi suhteessa tuottavuuden kasvattamiseen, työtyytyväisyyden lisäämiseen, työmoraalin kohottamiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.	ProQuest

Tekijät	Vuosi	Otsikko	Julkaisu	Tiivistelmä	Tietokanta
Hasan, Md. M.	2025	Ethical leadership practices in managing organizational change: A qualitative study in Bangladesh	International Journal of Ethics and Systems	Tutkimuksessa selvitettiin eettisen johtajuuden roolia organisaatiomuutoksen johtamisessa, sekä arvioitiin sen vaikutuksia työntekijöiden luottamukseen ja sitoutumiseen.	Emerald
Krishnan, V. G., Wider, W., Jiang, L., Lajuma, S., Tanucan, J. C. M., & Udang, L. N.	2024	Factors influencing emotional intelligence ability among Malaysian managers: A Delphi study	Journal of Infrastructure, Policy and Development	Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja arvioida malesialaisten johtajien tunneälyyn liittyviä muuttujia niiden kehittämiseksi työssä.	Scopus
Muttaqin, G. F., Ismail, T., Bastian, E., & Muchlish, M.	2025	Code Red for Startups: Empathic Leadership as the Hidden Driver of Operational Excellence & Market Domination	Journal of Organizational Behavior Research	Tutkimuksessa analysoitiin empaattisen johtajuuden roolia työinnovaatioiden, operationaalisen suorituskyvyn ja yrityksen arvon parantamisessa.	Scopus
Muttaqin, G. F., Ismail, T., Yunia, D., & Fazri, E.	2023	Beyond Performance: Distribution of Corporate Value and Customer Loyalty	Quality - Access to Success	Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen arvon ja asiakasuskollisuuden rakentumista parantuneen suorituskyvyn kautta.	ProQuest
Palmucci, D. N., Giovando, G., & Vincurova, Z.	2025	The post-Covid era: Digital leadership, organizational performance and employee motivation	Management Decision	Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan keskeiset johtajiin ja johtajuustaitoihin liittyvät tekijät, joihin vaikuttamalla voidaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja organisaation suorituskykyä.	Emerald
Rasheed, R., Rashid, A., Tunio, M. N., & Amirah, N. A.	2025	Measuring the impact of leadership attributes on employee engagement through psychological empowerment: A study from the pharmaceutical industry	Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship	Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden käsityksiä johtajuuden tekijöistä, jotka vahvistavat työntekijöiden voimaantumista ja sitoutumista.	Emerald
Salameh-Ayanian Madonna, Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf Nada.	2025	The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times	Administrative Sciences	Tutkimuksessa tarkasteltiin viiden tunneälyn ulottuvuuden: itsetuntemuksen, itsesäätelyn, motivaation, empatian ja sosiaalisten taitojen vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen kriisitilanteessa.	ProQuest

Tekijät	Vuosi	Otsikko	Julkaisu	Tiivistelmä	Tietokanta
Sivakumaran, V. M., Mohd Amin, M. R., Mohd Yusof, M. S., Chee Hoo, W., Kim Yew, L., & Raman, A., 2025	2025	Analyzing the effect of leader traits on organizational performance in Malaysian private higher education	Journal of Applied Research in Higher Education	Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation suorituskykyä malesialaisella yksityisellä korkeakoulusektorilla, selvittämällä voidaanko suorituskykyyn vaikuttaa organisaatioiden johtajien johtajuusominaisuuksien kautta.	Emerald
Subramaniam, S. H., Wider, W., Jem Cloyd M Tanucan, Kim Yew Lim, Jiang, L., & Prompanyo, M.	2024	Key factors influencing long-term retention among Contact Centre employee in Malaysia: A Delphi method study	Cogent Business & Management	Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa malesialaisten asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden pitkän aikavälin organisaatiossa pysymiseen vaikuttavat keskeiset tekijät.	ProQuest
Tijo, G., & Mohanty, A.	2025	Impact of role conflict and social support on performance of layoff survivors: Evidence from India	Problems and Perspectives in Management	Tutkimuksessa tarkasteltiin intialaisten teknologiayritysten kontekstissa irtisanomisista johtuvien rooliristiriitojen vaikutusta irtisanomisista selviytyneiden työntekijöiden suoriutumiseen tehtävässään, sekä koetun perheen tuen ja koetun organisaation tuen lieventävää roolia tähän.	ProQuest
Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J.	2022	How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change	Management Decision	Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiomuutoksen kontekstissa empaattisen esihenkilöviestinnän vaikutusta työntekijöiden aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi selvitettiin työntekijän ja esihenkilön välisen tunteisiin perustuvan luottamuksen ja työntekijän ja organisaation välisen suhteen laadun välillistä vaikutusta työpaikan vaihtamisen aikeisiin.	Emerald, ProQuest