

MYÖTÄTUNTO TYÖELÄMÄSSÄ  
Kokemuksia myötätuntoisista johtajista

Jonna Vilppola  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaalipsykologia  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Itä-Suomen yliopisto  
Maaliskuu 2019

Kaikille myötätuntoisille sieluille ympärilläni. Ilman teidän myötätuntoa en olisi nyt tässä.

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Yhteiskuntatieteiden laitos

Sosiaalipsykologia

VILPPOLA JONNA: Myötätunto työelämässä – kokemuksia myötätuntoisista johtajista

Pro gradu -tutkielma, 69 sivua, 3 liitettä (5 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori Vilma Hänninen, yliopistonlehtori Pekka Kuusela

Maaliskuu 2019

---

Avainsanat: myötätunto, työelämä, työmotivaatio, organisaatiokulttuuri, johtaminen, työhyvinvointi

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee alaisten kokemuksia myötätuntoisista esimiehistä. Tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille hyötyjä, mitä organisaation on mahdollista saavuttaa, mikäli esimiehenä toimivat henkilöt ovat myötätuntoisia alaisiaan kohtaan. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten esimies omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Myötätuntoisen esimiehen vaikutuksia tarkastellaan sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen teoriaohjaava tutkimus. Haastattelututkimuksen perusjoukkoon lukeutuivat sellaiset henkilöt, joilla oli tai oli ollut aiemmin työuransa aikana oman kokemuksensa mukaan myötätuntoinen esimies. Perusjoukosta tutkimukseen valikoitui harkinnanvarainen näyte. Otos koostui 11 haastateltavasta, jotka edustavat eri ikä- ja ammattiryhmiä. Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttäen menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kerätty aineisto litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi on toteutettu teoriaohjaavasti.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että myötätuntoinen esimies muokkaa organisaation kulttuuria ja sen sisäisiä sosiaalisia suhteita työhyvinvointia ja työssäjaksamista tukevaksi. Myötätuntoisen esimiehen alaiset ovat oman kokemuksensa mukaan tyytyväisiä työhönsä ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Myötätuntoisen esimiehen alaiset suhtautuvat myönteisemmin työnantajan pyyntöihin joustaa esimerkiksi työaikojen tai työtehtävien suhteen. Lisäksi alaisten kokemusten mukaan myötätuntoisella esimiehellä on positiivinen vaikutus alaistensa työn laatuun, työmotivaatioon sekä työtehoon. Alaiset kokivat esimiehen myötätuntoisuuden vähentävän sairauspoissaolojen tarvetta ja organisaation henkilöstön vaihtuvuutta. Vähäinen vaihtuvuus on organisaatiolle merkittävä etu, sillä se vähentää organisaation rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia. Vahvan sisäisen motivaation, työhyvinvoinnin ja -viihtyvyyden, työn laadun, työtehon, joustavuuden sekä vähäisen henkilöstön vaihtuvuuden katsottiin olevan yhteydessä puolestaan asiakaskokemukseen sekä organisaation tulokseen.

Tutkimus tarjoaa uudenlaisia näkökulmia johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset hahmottelevat työntekijän yksilöllisiä tarpeita työelämässä ja antavat esimiehille sekä koko työyhteisölle työkaluja vastata näihin tarpeisiin. Kiinnittämällä huomiota työntekijän tarpeisiin organisaation on mahdollista paitsi lisätä työntekijöidensä hyvinvointia, myös saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies  
Department of Social Sciences  
Social Psychology  
VILPPOLA JONNA: Compassion in working life – experiences of compassionate leaders  
Master's thesis, 69 pages, 3 appendices (5 pages)  
Supervisors: Professor Vilma Hänninen, University Lecturer Pekka Kuusela  
March 2019

---

Keywords: compassion, working life, work motivation, organisational culture, leadership, wellbeing at work

This Master's thesis examined employees' experiences of compassionate leaders. The purpose of this study was to highlight the benefits that an organisation can accomplish if persons in supervisory positions show compassion towards their employees. The aim was to raise awareness of how leaders can use their own actions to influence the wellbeing of the organisation's employees as well as organisational culture. The impacts of a compassionate leader were investigated from the perspectives of the organisation and employees.

This study was conducted as a qualitative theory-guided research. The research population of the interview study included persons who considered that they had worked under a compassionate leader at some point in their careers. A discretionary sample of the population was selected to the present study. The sample comprised 11 interviewees representing different age and professional groups. The research data was collected using the semi-structured theme interview method. The captured data was transcribed and analysed using the content analysis technique. The content analysis was implemented with a theory-guided approach.

According to the research findings, it can be argued that a compassionate supervisor contributes to shaping the culture of the organisation and its internal relationships to support wellbeing and coping at work. Based on the employees' experiences, those who had worked under compassionate leaders were satisfied with their work and found their work meaningful. The employees had a more positive view of their employer's requests for flexibility related to working hours or job assignments, for instance. According to the employees' experiences, a compassionate employer also positively affects the quality of work, work motivation and productivity of their employees. The employees felt that the compassion of their supervisor reduced the need for sickness absences and staff turnover in their organisation. Low turnover is a major advantage to an organisation, as it reduces the organisation's expenditure on recruitment and job orientation. Moreover, the strong internal motivation, wellbeing and comfort at work, quality of work, productivity, flexibility and low staff turnover were considered to reflect on the customer experience and the organisation's profits.

This study provides new perspectives on management and its development. The results of this study outline the individual needs of employees in the working life, and provide leaders and the entire work community with tools to respond to these needs. Paying attention to employees' needs allows the organisation to not only increase wellbeing at work among its employees, but also achieve significant financial benefits.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivaatio tutkia kokemuksia myötätuntoisesta johtamisesta .....	3
1.2 Tutkielman rakenne .....	4
<b>2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>5</b>
2.1 Myötätunto .....	5
2.1.1 Myötäinto.....	9
2.1.2 Myötätuntoisen toiminnan motiivit.....	9
2.2 Johtaminen .....	10
2.3 Johtamisen paradigmat.....	12
2.3.1 Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma.....	12
2.3.2 Ihmissuhdekoulukunta.....	13
2.3.3 Palveleva johtaminen .....	16
2.4 Organisaatiokulttuuri .....	17
2.5 Tunteet työelämässä .....	19
2.6 Työn imu.....	21
<b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>23</b>
3.1 Motivaatioteoriat .....	23
3.2 Psykologiset perustarpeet .....	26
<b>4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT .....</b>	<b>29</b>
4.1 Tutkimuskysymykset.....	29
4.2 Laadullinen tutkimus.....	29
4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	32
4.4 Aineistonkeruuprosessi.....	34
4.4.1 Kohderyhmän rajausta ja haastateltavien rekrytointi.....	34
4.4.2 Teemahaastattelun toteutus .....	36
4.5 Litterointi .....	37
4.6 Aineiston arviointi.....	38
4.7 Aineiston analyysi .....	38
4.7.1 Sisällönanalyysi.....	39
4.8 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus.....	42
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET.....</b>	<b>45</b>
5.1 Myötätuntoisen johtajuuden edellytykset.....	45
5.2 Myötätunnon osoittaminen esimiestyössä.....	46
5.1 Myötätuntoisen johtajuuden vaikutukset.....	47
5.1.1 Myötätunton organisaatiokulttuuri ja hyvä työilmapiiri .....	47
5.1.2 Työryhmän koheesio .....	49
5.1.3 Työn merkityksellisyys.....	51
5.1.4 Vähäinen kontrollin tarve.....	51
5.1.5 Vähäiset sairauspoissaolot.....	52
5.1.6 Arvostus esimiestä kohtaan ja korkea työtyytyväisyys .....	53
5.1.7 Työmotivaatio, työn tehokkuus ja työn laatu sekä työhyvinvointi .....	54
5.1.8 Työntekijöiden joustavuus ja esimiehen antama kritiikki.....	55
5.1.9 Työntekijöiden sitoutuneisuus ja vähäinen vaihtuvuus .....	56
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>58</b>
6.1 Tulosten yhteenvedo ja pohdintaa niiden merkityksestä.....	58
6.2 Pohdintaa jatkotutkimusaiheista.....	61
6.3 Tulevaisuudennäkymät.....	61

**LIITTEET**

- LIITE 1. Tutkimuslupahakemus
- LIITE 2. Haastattelukutsu
- LIITE 3. Teemahaastattelurunko

**KUVIOT**

- KUVIO 1. Myötätunnon prosessi

## 1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämässä työhyvinvointia syöviä kuormitustekijöitä on aiempaa enemmän. Liiallinen työn määrä, aikataulujen luomat paineet, muutoksiin sopeutuminen ja epävarmuus työn jatkuvuudesta ovat hyvin arkisia esimerkkejä työn kuormitustekijöistä alasta riippumatta. Ihminen on perusluonteeltaan aivan muuta, kuin mitä työelämässä häneltä usein vaaditaan: kova, täydellinen suorittaja ja yksilöllinen sisukimppu (Kallio & Pessi 2017, 308). Ihminen on tunteva, kokeva ja ymmärtävä. Kokonainen ihminen.

Jokainen työntekijä avaa työpaikan oven mukanaan oman yksityiselämänsä ilot ja surut, murheet ja onnentunteet. Erilaiset tunteet ovat tarkoituksenmukaisia, ja ne kuuluvat ihmiselämän arkeen. Tunteet ovat olennainen osa ihmisluontoa, ja ne ovat vahvuutemme suhteessa koneisiin ja robotteihin. Joskus tunteiden syrjään työntäminen työpäivän ajaksi onnistuu, toisinaan mieltä painavia tai iloa tuottavia asioita ei saa työnnettyä taka-alalle, vaikka haluaisi. Iloa tai onnea tuottavasta asiasta mielessään ei ehkä edes haluaisi luopua hetkeksikään, vaan tekisi mieli jakaa tuo tunne työtovereiden kanssa. Olemme tuntevia olentoja myös työympäristössä, joten tunteet kulkevat mukanaamme niin kotoa töihin kuin töistä kotiin.

Kotoa mukana kannettujen tunteiden lisäksi myös työpäivän aikana herää tunteita – iloa onnistumisista, ärtymystä, tyytyväisyyttä, epävarmuutta, kiukkua, malttamattomuutta ja odotusta. Työpäivät sisältävät onnistumisia ja epäonnistumisia, mitkä luonnollisesti saavat aikaan erilaisia tunteita. Tunteiden näyttämistä työpaikalla pidetään kuitenkin usein heikkouden merkkinä. Onko vaatimus tunteiden taka-alalle työntämisestä työyhteisössä välttämätön?

Työpaikan organisaatiokulttuuri ohjaa sitä, onko työpaikalla suotavaa ilmaista tunteita ja löytyykö tunteiden ilmaisemiselle sopivaa aikaa ja paikkaa. Sähköisten viestintäkanavien yleistymisen myötä spontaanit kohtaamiset ja aito, kasvokkainen vuorovaikutus sekä läsnäolo työpaikalla on vähentynyt. Voiko työpaikkakulttuuri, jossa tunteiden ilmaiseminen on sallittua tai jopa suotavaa, olla samaan aikaan tehokas ja tuottava? Voisiko tunneilmaisultaan avoin organisaatiokulttuuri tuottaa jopa parempia tuloksia kuin perinteinen, tunneilmaisultaan hyvin vaisu tai jäykkä organisaatiokulttuuri? Parantaako rationaalisuuden lisääminen tehokkuutta ja vastavasti syökö viihtyvyyden lisääminen tehokkuutta?

Vietämme ison osan elämästämme työpaikalla. Miltä töihin meneminen sinusta tuntuu? Työtä voi tehdä vain palkkapäivän vuoksi, jolloin töissä käyminen saattaa tuntua jopa pakolliselta pahalta elannon hankkimiseksi. Miltä tuntuisi, jos töihin meneminen olisi mukavaa, koska työ ja työyhteisö antavat sinulle arvostusta. Sinusta välitetään. Olisit töissä arvostettu, kokonainen ihminen sen sijaan, että olet työnantajalle pelkkä vaihdettavissa oleva resurssi. Voisit näyttää töissä heikkoutesi, huonot päiväsi ja vastaavasi tuoda esiin vahvuutesi sekä jakaa työyhteisösi keskuudessa elämäsi ilot. Tiedät, että työyhteisösi ja esimiehesi seisoo rinnallasi sekä onnistumisten että epäonnistumisten yhteydessä. Voisit olla työpaikalla kokonainen ihminen, johon kuuluu mielesi, kehosi ja tunteesi (Juntunen ym. 2017, 109). Jos sinulla on jo tällainen työpaikka, tulet tämän tutkimuksen myötä ymmärtämään, miksi töihin meneminen on sinusta kivaa.

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut siitä, mitä esimiehen myötätuntonisuus voi saada aikaan yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön näkökulmasta. Tutkimukseni yleinen ongelma voidaan tiivistää seuraavasti: minkälaisia kokemuksia alaisilla on esimiehen myötätuntonisuudesta. Tutkimusongelmaa lähdän ratkaisemaan pureutumalla ilmiöiden syntymekanismeihin sekä niiden välisiin suhteisiin. Olen kiinnostunut lisäksi siitä, mistä tekijöistä alaisten kokemus esimiehen myötätuntonisuudesta muodostuu ja millaisia vaikutuksia esimiehen myötätuntonisuudella on alaisten näkökulmasta.

Tiedämme, mitä sanalla myötätunto arkipuheessa tarkoitetaan, mutta sanan tarkka, tieteellinen määritelmä on usein oletettua monimutkaisempi. Lyhyesti sanottuna sanalla myötätunto tarkoitetaan toisen tunnetilan myötäelämistä. Lähempi tarkastelu osoittaa, että myötätunto koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat: toisen tunnetilan havaitseminen halu ymmärtää ja jakaa toisen tunnetila sekä konkreettiset teot toisen tunnetilan jakamiseksi. Määrittelen myötätunnon perusteellisemmin luvussa 2 Teoreettiset lähtökohdat.

Jäljempänä tässä tutkielmassa viitataan työpaikkoihin organisaation käsitteellä. Organisaatiolla tarkoitetaan lyhyesti määriteltynä ihmisten muodostamaa yhteistoimintajärjestelmää, jonka tavoitteena on saavuttaa tietyt päämäärät (Juuti 2006, 204).

Tutkimukset ovat jo tuoneet esille sen, että johtaminen merkittävä työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä organisaation tuottavuuteen ja sisäiseen tehokkuuteen vaikuttava tekijä (Syvänen ym. 2015, 21–22).



Tämän tutkimuksen tarkoitus on osoittaa, että panostamalla johtamisen laadulliseen, usein pehmeäksi koettuun puoleen voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä organisaation sisällä. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation tehokkuus, kannattavuus, kilpailukyky ja tuottavuus. Lisäksi tässä tutkimuksessa selvitän, mikä on myötätuntoisen johtamisen merkitys alaisille, mitä se saa aikaan ja kuinka se vaikuttaa työsuoritukseen sekä tuottavuuteen. Haluan osoittaa, että inhimillisyys ja taloudellisuus eivät ole toisensa poissulkevia, vastakkaisia arvoja työelämässä.

Organisaation tehokkuuden mittaamisessa tietyt osa-alueet ovat helpommin mitattavissa kuin toiset. Tästä seuraa, että helpommin mitattavissa olevia yksiköjä pyritään tehostamaan ja unohdetaan vaikeammin mitattavissa olevat. (Etzioni 1964, 18.) Organisaatiot ovat panostaneet suuria summia esimerkiksi asiakastyön, tietoteknisten ominaisuuksien, käyttömukavuuden, työergonomian ja johtamisen kehittämiseen. Silti tunteiden potentiaali on jäänyt melko vähälle huomiolle. Perinteisesti johtamisen nähdään vaativaan tietynlaista kovaa, jopa kylmää luonnetta, jolle tunteista puhuminen, saati tunteiden ilmaiseminen ei sovi. Ovatko markkinatalouden vaatimukset ja myötätunto työelämässä ristiriidassa keskenään?

Useasti jää selvittämättä, millaisia tuloksia tunteisiin panostamisella voitaisiin työelämässä saada aikaan. Myötätuntoisen johtamisen rahallista arvoa työelämässä on vaikea laskea. Mielestäni liian vähälle huomiolle on jäänyt se tosiseikka, että johtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Pyrkimykset parantaa tehokkuutta ja työhyvinvointia erilaisten uusien laitteiden ja innovaatioiden avulla eivät voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan niin kauan, kun organisaatio ei näe metsää puilta: organisaatio koostuu joukosta ihmismieliä.

Työssä viihtyminen on tärkeää paitsi työntekijän eli yksilön hyvinvoinnin kannalta, myös organisaation tehokkuuden vuoksi. Organisaatio, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, joutuu käyttämään paljon resursseja uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Rekrytointi ja perehdytys aiheuttavat organisaatiolle merkittäviä kustannuksia samaan aikaan kun ammattitaito organisaation sisältä valuu muualle. Näin ollen huono viihtyvyys töissä ja siitä aiheutuva suuri työntekijöiden vaihtuvuus syö organisaation tehokkuutta.

### 1.1 Motivaatio tutkia kokemuksia myötätuntoisesta johtamisesta

Kiinnostukseni tutkia myötätuntoa työelämäkontekstissa sai alkunsa vuonna 2017, kun vaihdoin työpaikkaa. Uusi työni tarjosi enemmän joustoja, paremman palkan ja työsuhte-edut sekä vastasi paremmin koulutusalaani. Uusi työ ei kuitenkaan koskaan tuntunut yhtä mukavalta kuin

entinen työni, jossa olin viihtynyt puoli vuosikymmentä. Entisestä työstäni sain energiaa, hyvinvointia ja sosiaalista tukea rankkojenkin elämäkokemusten yhteydessä. Uusi työni sen sijaan tuntui vain vievän energiaa, ja viikko toisensa jälkeen huomasin odottavani perjantaita yhä enemmän. Töihin meneminen ei tuntunut kivalta.

Aloin pohtia syitä siihen, miksi viihdyin entisessä työssäni paremmin. Mielenkiintoni kohdistui työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin työhyvinvoinnin lähteenä. Johtamisella puolestaan tiedetään olevan merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin. Tästä syystä päätin muotoilla tutkimuskysymykseni myötätuntoisesta johtamisesta, ja tarkastella erityisesti työntekijäasemassa toimivien henkilöiden kokemuksia myötätuntoisesta esimiehestä.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu kuudesta luvusta sekä niiden alaluvuista. Tässä ensimmäisessä luvussa olen taustoittanut tukittavaa ilmiötä sekä pyrkinyt määrittelemään ilmiöön liittyvän ongelman, johon myös tutkimusongelmani juontaa juurensa. Olen perustellut, miksi ilmiöön liittyvän ongelman ratkaiseminen olisi tärkeää. Luvuissa kaksi ja kolme esittelen tutkimukseen kytkeytyvää teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen luvussa neljä esittelen tutkimuksen teossa käyttämäni menetelmät. Kerron tarkemmin tutkimusasetelmastani, avaan tutkimuksen aineistonkeruun vaiheita ja aineiston analyysia. Lisäksi menetelmäluvussa perustelen tekemäni metodiset valinnat. Luvussa viisi esittelen aineiston analyysin avulla saamani tutkimustulokset ja luvussa kuusi teen yhteenvedon tutkimustuloksistani sekä omat ehdotukseni jatkotutkimusaiheista.

## 2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkielmani keskiössä on useita arkielämästä tuttuja käsitteitä, kuten myötätunto, johtaminen ja työhyvinvointi. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet ja avaatan niiden tieteelliset määritelmät. Myötätunnon määritelmä tässä tutkimuksessa nojautuu vahvasti Frank Martelan ja Anne Birgitta Pessin määritelmiin myötätunnosta, sillä he ovat myötätuntotutkimuksen uranuurtajia suomalaisessa tutkimuksessa.

### 2.1 Myötätunto

Myötätunto on tavallinen arkikielen sana, jota käytetään yleisesti pysähtymättä pohtimaan tarkemmin sen määritelmää. Myötätunnon varhaisimmat juuret ovat buddhalaisuudessa. Buddhismissa myötätunnon katsotaan olevan yhteydessä viisauteen ja tie valaistumiseen, mistä syystä myötätunnon harjoittamista ja opettamista pidetään merkittävänä (Lavelle 2017, 17). Lisäksi Antiikin filosofit ovat pohtineet myötätunnon ja moraalin suhdetta, ja kristinuskossa myötätunto on merkittävässä roolissa. (Seppänen ym. 2017.)

Jo vastasyntyneet reagoivat itkuun alkamalla itsekin itkeä. Leikki-ikäiset puolestaan pyrkivät lohduttamaan toveriaan huolimatta siitä, onko hän ennalta tuttu vai tuntematon. Myötätunnolla vaikuttaisi siis olevan biologinen perusta. Tämän lisäksi myötätuntoinen käyttäytyminen vaikuttaisi osittain periytyvän sosiaalisesti mallioppimisen kautta vanhemmilta lapsille. (Spinrad & Eisenberg 2017, 56–58.) Evoluutiivisesti myötätuntoinen käyttäytyminen on ollut lajien säilymisen kannalta olennaista, sillä ilman myötätuntoa useat lajit olisivat kuolleet sukupuuttoon. Evoluutio siis suosii myötätuntoisesti käyttäytyviä yksilöitä. (Batson 2017, 30.)

Myötätunnolla tarkoitetaan tietoisuutta toisen kokemasta tunnetilasta sekä halusta ja sitä seuraavista konkreettisista teoista toimia toisen kokemuksen tunnetilan lieventämiseksi tai jakamiseksi (ks. esim. Goetz & Simon-Thomas 2017, 3). Myötätunnon lähtökohta on aito läsnäolo sekä avoin tapa kohdata toisen ihmisen tunnetilat ja myötäelää niitä toisen kanssa (Pessi ym. 2017, 16).

Myötätuntoon vaaditaan vähintään kaksi osapuolta: myötätunnon ilmaisija ja myötätunnon kohde, jonka myötätunnon ilmaisija havaitsee olevan jonkinlaisen tunnereaktion vallassa (Hosking 2007, 4). Myötätunnon osoittamista eli konkreettisia tekoja toisen tunnetilan

lieventämiseksi tai jakamiseksi edeltää siis kaksi tekijää: toisen kokeman tunnetilan havaitseminen, mikä herättää empatian tunteen sekä halu edistää toisen hyvinvointia pahoinvoinnin sijaan (Batson 2017, 30; Ekman & Ekman 2017, 42). Empatian myötä viriää halu ja motivaatio toimia toisen hyväksi, eli ryhtyä konkreettisiin myötätuntoisiin tekoihin. Toisen tunnetilan jakaminen voi käytännössä ilmetä esimerkiksi pyrkimyksenä lievittää toisen kärsimystä ja ahdistusta tai iloita yhdessä hänen kanssaan. Myötätuntoa ei siis voi esiintyä ilman havaintoa tai ennakointia toisen ihmisen kokemasta tunnetilasta (Ekman & Ekman 2017, 44).

Pessi ja Martela (2017) ovat määritelleet myötätuntoiseen käyttäytymiseen johtavan prosessin koostuvan kolmesta osasta, tarkemmin kolmesta T:stä: tietoisuudesta tunteesta ja toiminnasta. Tietoisuudella viitataan siihen, että myötätunto edellyttää myötätunnon antajalta kykyä havaita ja ymmärtää toisen ihmisen tilanne ja siihen liittyvä tunnetila. Tunne tarkoittaa tunneyhteyttä toiseen henkilöön, joka saa aikaan halun toimia toisen tunnetilan jakamiseksi. Toiminnassa myötätunto saa ilmaisumuotonsa käsittäen ne teot, joita myötätunnon osoittaja tekee toisen hyvän edistämiseksi. (Pessi & Martela 2017.)

Kiteytettynä myötätunto on toisen tunteissa mukana elämistä ja mukana elämisen osoittamista konkreettisoin teoin tai sanoin (Pessi ym. 2017, 56–57). Myötätunto on hyvin moniulotteinen ilmiö, joka voi saada useita erilaisia ilmenemismuotoja kontekstista riippuen sekä yksilön että ryhmän tasolla (ks. esim. Martin & Heinberg 2017, 498).

Myötätunnon naapurikäsitteitä ovat esimerkiksi auttaminen, prososiaalisuus, altruismi ja empatia (Pessi & Martela 2017, 14). Empatialla tarkoitetaan kykyä samaistua toisen tunteisiin. Empatian ansiosta ihminen pystyy samaistumaan toisen tunteisiin eli kykenee ymmärtämään, miltä toisesta tuntuu. Empatia voidaan ymmärtää myös kykynä ajatella, miltä minusta tuntuisi, jos olisin toisen asemassa. Empatian kokemus rakentuu siis toisen kokemaa tunnetta koskevasta havainnosta ja siitä, että toisen tunne kehollistuu itseemme samaistumisen kokemuksen kautta. (Aaltola 2017, 29.) Sen myötä, että empatia auttaa ymmärtämään toisen ihmisen näkökulmaa ja kokemusmaailmaa, empatia saa aikaan halun edistää toisen hyvinvointia. (Aaltola & Keto 2017, 7.)

Ihmisellä on pitkälle kehittynyt kyky lukea toisen kokemia tunteita kasvojen ilmeistä ja kehon eleistä (Martela 2017, 80). Empatian avulla pystymme ikään kuin aistimaan, millaisia emootioita toisella on, vaikka hän ei verbaalisesti niitä sanoittaisikaan. Samaistumisen ansiosta pystymme toimimaan tilanteessa ottaen huomioon myös toisen ihmisen näkökulman (Saloranta

2017, 171.) Vastaavasti empatian tunteet estävät aggressiivista tai muutoin vahingollista käyttäytymistä toisia ihmisiä kohtaan (Aaltola 2017, 21).

Tarkemmin sanottuna toisen tunnetilan havaitseminen ja empatia voivat viitata yhteen tai useampaan seuraavista ilmiöistä: henkilökohtaisen hädän tai ahdistuksen tunteminen, joka aiheutuu toisen kärsimyksen havaitsemisesta, kyky ajatuksen tasolla asettua toisen asemaan ja kuvitella, kuinka itse ajattelisi, tuntisi ja toimisi toisen asemassa vastaavassa tilanteessa, kyky ymmärtää, mitä toinen kyseisellä hetkellä ajattelee ja tuntee sekä tuntee niitä tunteita myös henkilökohtaisesti. (Batson 2017, 28; Goetz & Simon-Thomas 2017.)

Empatian tunne yleensä herättää halun ja motivaation auttaa, mutta ei välttämättä saa aikaan myötätuntoista reaktiota. Toisin sanoen empatian kokemus ei välttämättä johda myötätunnon osoittamiseen eli konkreettisiin myötätuntoisiin tekoihin tai sanoihin. Myötätuntoinen toiminta siis edellyttää empatian tunnetta, mutta empatia ei välttämättä johda myötätunnon ilmaisemiseen, saati konkreettisiin myötätuntoisiin tekoihin. (Pessi & Martela 2017, 14; Sjöroos 2010, 23–24.)

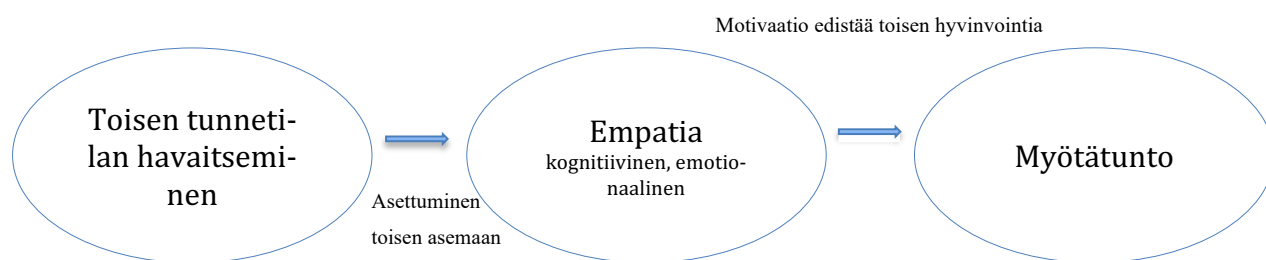
Empatia voidaan jakaa emotionaaliseen empatiaan ja kognitiiviseen empatiaan. Ne eroavat toisistaan siten, että emotionaalinen empatia on automaattista, tiedostamatonta toisen ihmisen tunnetilaan asettumista ja sen simuloimista omaan tunnetilaan. Oleellisessa osassa tätä prosessissa toimivat aivojen peilautumisjärjestelmät. Kun esimerkiksi näemme tilanteen, jossa toisen ihmisen kasvot vääristyvät inhon ilmeeseen tämän nähdessä tai haistaessa jotain kuvottavaa, tämän havaitsijan omissa aivoissa aktivoituu osittain sama aivoverkosto kuin aistiärsyksen kokijalla. Herkkyys kokea emotionaalista empatiaa on kuitenkin hyvin yksilöllinen. (Hari ym. 2015, 97–98.)

Kognitiivinen eli tiedollinen empatia puolestaan perustuu aktiiviseen, tahdonalaiseen kykyyn muodostaa oma käsitys toisen ihmisen mielentilasta. Kognitiivisen empatian yhteydessä pyrimme siis tiedostaen asettumaan toisen ihmisen asemaan ja katselemaan asioita toisen ihmisen näkökulmasta. Toisin kuin emotionaaliseen empatiaan kognitiiviseen empatiaan ei välttämättä liity havaitsijan omaa tunnekokemusta. Kognitiivisen empatian avulla yksilö voi tietoisesti havaita toisen vaikuttavan olevan esimerkiksi pelokas tai hämmästynyt. Toisin kuin emotionaalisen empatian kokemuksessa, kognitiivisen empatian kokijan on mahdollista tarkkailla toisen eleitä, ilmeitä ja käyttäytymistä ennen johtopäätöstä siitä, mikä tunne on kyseessä. Kognitiivinen empatia ei siis varsinaisesti pidä sisällään automaattista samaistumisen ja myötäelämisen

kokemusta, vaan myötäeläminen kognitiivisen empatian yhteydessä tapahtuu kokijan aktiivisesta, tahdonalaisesta kyvystä ajatella itsensä toisen asemaan. Kognitiivista empatiaa käytetään yleisesti sosiaalisessa kanssakäymisessä, ja se mahdollistaa tilanteen kriittisen arvioinnin ja tulkintojen tekemisen. (Hari ym. 2015, 97–98; Aaltola 2017, 49–50.)

Empatia voi olla myös liiallista. Liiallinen toisen tunteissa mukana eläminen voi syödä empatian kokijan omaa energiaa. Työelämässä myötätuntouupumus on valitettavan arkinen ilmiö esimerkiksi hoiva-alan työntekijöiden keskuudessa. Jos esimerkiksi kriisityöntekijä samaistuu liikaa asiakkaan negatiivisiin tunnetiloihin, se voi lamauttaa työntekijän toimintakykyä. Myötätuntouupumus voi aiheuttaa myös välinpitämättömyyttä. Vapaa-ajalla myötätuntouupumus voi näkyä esimerkiksi vetäytymisenä ihmishuhteista tai jopa ihmisarkuutena. Pidemmällä aikavälillä myötätuntouupumus voi johtaa jopa loppuunpalamiseen. (Pessi & Martela 2017, 15.)

Myötätunto ei siis ole asenne tai käyttäytymismalli, vaan pikemminkin empatian kokemuksesta aiheutuva sisäinen (tunne)tila, joka laukaisee motivaation myötätuntoiseen auttamiskäyttäytymiseen (Piff & Moskowitz 2017, 320). On kuitenkin toinen kysymys, johtaako halu ja motivaatio auttaa päätökseen osoittaa myötätuntoa tai käyttäytyä myötätuntoisesti esimerkiksi ilmein, elein tai konkreettisesti tarjoamalla apua (Poulin 2017, 354). Myötätuntoisen käyttäytymisen ilmenemiseen vaikuttaa osaltaan esimerkiksi se, millaisia kustannuksia myötätuntoisesta käyttäytymisestä seuraa avun tarjoajalle. Kustannuksilla ei tarkoiteta pelkästään aineellisia kustannuksia, vaan myös muita käytettävissä olevia resursseja kuten esimerkiksi aikaa, omaa psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, jaksamista sekä resilienssiä. (Emt.)



KUVIO 1. Myötätunnon prosessi

Ihmiset poikkeavat toisistaan sen suhteen, kuinka paljon tai kuinka voimakkaasti he kokevat myötätuntoa. Tämän lisäksi on yksilöllistä, millä tavalla ja voimakkuudella myötätuntoa ilmaistaan. Sekä myötätunnon kokeminen että sen ilmaiseminen on myös hyvin vahvasti tilannesidonnaista. (Weisz & Saki 2017, 206.) Lisäksi on tärkeää huomata, että myötätunnon

kokeminen ei välttämättä aina johda myötätuntoiseen käyttäytymiseen (Cameron 2017, 262; Poulin 2017, 353).

### 2.1.1 Myötäinto

Pessi, Martela, Seppänen, Grönlund, Paakkanen & Spännäri (2017) ovat CoPassion-tutkimushankkeessaan lanseeranneet sanan myötäinto. Myötäinnolla viitataan siihen, että toisen tunteiden myötäelämisen ei tarvitse liittyä vain negatiivisiin tunteisiin. Myös toisen ilon aiheita voi myötäelää – olla myötäintoinen. (Pessi & Martela 2017, 17.)

Suomen kielen sana myötätunto antaa ilmiöstä valitettavan passiivisen ja hempeän käsityksen. Sana myötätunto herättää helposti mielikuvia voivottelusta ja säälistä. Englannin kielinen vastine myötätunnolle – compassion – sen sijaan kuvaa myötätuntoa ilmiönä paremmin: myötätunto on mukana elämistä, jakamista, kohtaamista ja vahvistamista. Mukana eläminen, jakaminen, kohtaaminen ja vahvistaminen eivät rajaudu vain kärsimykseen, suruun, ahdinkoon tai ongelmaan (*passio*, kärsimys) vaan yhtä lailla intohimoon, riemuun, innostukseen ja iloon (*passion*, intohimo). Myötätuntoa on siis se, että toisen tunnetilan jakaminen virittää itsessä samoja tunteita, kuin myötätunnon kohteessa: innostuksen jakaminen tuo iloa, kärsimyksen näkeminen tuntuu pahalta. Myötätunnon ei tarvitse esiintyä sankarillisina tekoina tai osoittautua pelastavaksi tekijäksi yksilön selviytymisprosessissa, vaan se on hyvin laaja-alaista ja voi ilmetä ihan tavallisina, arkisina sanoina ja tekoina. Myötätunnolla voi kuitenkin olla vaikutusta sekä myötätunnon antajan että vastaanottajan hyvinvointiin, sillä myötätunnon kokemus voi antaa yksilölle merkityksen tunteen. (Pessi 2014, 181–183.)

### 2.1.2 Myötätuntoisen toiminnan motiivit

Myötätuntoisen tai -intoisen teon motiivit voivat olla moninaisia. Myötätuntoisen toiminnan tarkoitus edistää toisen hyvää, mutta siitä huolimatta teon motiivit voivat olla itsekkäät, epäitsekkäät tai näiden sekoitus. (Pessi & Martela 2017, 14). Erityisesti altruismin tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, onko myötätuntoisen käyttäytymisen perustana aidosti halu edistää toisen hyvinvointia vai kumpuaako motivaatio auttamiseen pikemminkin tavoitteesta lievittää toista auttamalla omaa, toisen kärsimyksen näkemisestä aiheutuvaa kärsimystä (Batson 2017, 27).

Ihminen on luonnostaan myötäelävä (Pessi ym. 2017, 64). Myötätunnon kyky on alun perin muotoutunut jälkeläisten hoivaamista varten (Pessi & Martela 2017, 19 ref. Brown & Brown 2006<sup>1</sup>). Myötätunnolla näyttäisi siis olevan vahvasti biologinen perusta. Jo pienet vauvat osavat empatiaitkun, eli alkavat itkeä, kun kuulevat toisen lapsen itkevän (Pessi 2014, 189). Lisäksi vuoden ikäisillä lapsilla on havaittu spontaania auttamiskäyttäytymistä ikätovereitaan kohtaan (Pessi & Martela 2017, 18). Ihmisellä näyttäisikin olevan luontainen, hyvin varhaisessa ikävaiheessa viriävä taipumus tehdä hyvää toisille myös ilman itsekkäitä tarkoituksia (Martela 2017, 96). Evoluutio on suosinut myötätuntoisen auttamiskäyttäytymisen laajentamista ydinperheen lisäksi läheisiin ja konkreettisesti lähellä oleviin saman yhteisön jäseniin. Parhaiten toisten kanssa toimeentulevat – myötätuntoiset ja -intoiset ovat jääneet todennäköisimmin henkiin ja päässeet jatkamaan sukua. Ihmislajin on havaittu olevan tuotteliaimmillaan ja sitkeimmillään (resilient) myötätuntoisissa yhteyksissä. Evoluution valossa myötätunto on ollut ihmislajin säilymisessä hyvin merkittävässä asemassa. (Martela & Pessi 2017, 18–19.)

Motivaatio käyttäytyä myötätuntoisesti toista ihmistä kohtaan voi olla altruistinen eli puhtaasti toisen hyvää edistävä ilman oman edun tavoittelua, itsekäs tai näiden sekoitus. Havainto toisen ihmisen tunnetilasta sekä siihen liittyvä empatian kokemus saa havaittajan tuntemaan osittain samoja emootioita kuin empatian ja myötätunnon kohde. Tästä voimme päätellä, että motivaatio käyttäytyä myötätuntoisesti, siis toisin sanoen lievittää toisen kärsimystä tai jakaa toisen positiiviset tunteet, voi olla pohjimmiltaan pyrkimys lievittää omaa kärsimystä tai kokea itse voimakkaammin positiivisia tunteita. Tällöin motivaatio käyttäytyä toisen hyvää edistäen, toisin sanoen tehdä myötätuntoisia tekoja, on siis pohjimmiltaan itsekäs. (Batson 2017, 37.)

Myötätuntoisen käyttäytymisen motivaatio on puhtaasti epäitsekäs eli altruistinen, kun toisen edun tavoittelu menee oman edun edelle. Tällöin halu jakaa toisen ihmisen tunnetila ei saa motivaatiota itsekäistä tarkoituksista, toisin sanoen halusta lievittää omaa kärsimystä tai saada osakseen toisen kokemaa iloa. Sen sijaan motivaatio kumpuaa puhtaasta halusta auttaa, lievittää toisen kärsimystä tai vastaavasti lisätä toisen kokemia positiivisia tunteita. (Batson 2017.)

## 2.2 Johtaminen

Johtajuutta on olemassa vain, jos on samanaikaisesti johdettava tai useita johdettavia (Keski-Luopa 2000, 76). Työelämässä johdettavat ovat ihmisiä, jotka tuovat työpaikalle fyysisten

---

<sup>1</sup> Brown, S. L. & R. M. Brown. 2006. "Selective investment theory: Recasting the functional significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17(1), 1–29.



resurssien lisäksi myös koko persoonansa. Johtaminen on väline, jonka avulla organisaation on mahdollista saavuttaa asetetut päämäärät (Seeck 2012; Shaaban 2017). Shaw'n (1976) mukaan johtaja on ryhmän jäsenistä se, joka vaikuttaa positiivisesti ryhmän muihin jäseniin.

Käsitteellä organisaatio puolestaan tarkoitetaan sellaista huolella suunniteltua yhteistoimintajärjestelmää, jonka tavoite on saavuttaa sille asetetut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti kokoamalla ja yhdistämällä erilaisia voimavaroja. Tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat siis organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia. (Harisalo 2008, 17–31.)

Johtamisen tavoite on varmistaa organisaation menestys ja olemassaolo lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä sekä suhteessa kilpaileviin organisaatioihin (Harisalo 2008, 237). Se on toimintaa, jonka tarkoitus on kohdentaa, hankkia ja hyödyntää ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tulee varmistaa työvoiman tehokas hyödyntäminen. Lisäksi johtamisen tarkoitus on saada erilaiset ja eri asemissa työskentelevät ihmiset työskentelemään yhteistoiminnallisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2012, 20). Organisaation tavoite puolestaan on asiointi, jonka saavuttamiseksi organisaation jäsenet työskentelevät. Organisaation tavoite voi koostua osatavoitteista tai työntekijöille asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista. (Etzioni 1964, 13.)

Johtaja voi käyttää tehtävässään sekä asemansa oikeuttamaa muodollista valtaa että persoonastaan kumpuavaa arvovaltaa. Johtaja, jolla on persoonallista arvovaltaa, on työntekijöidensä keskuudessa kunnioitettu. Pelkästään asemansa oikeuttamaa muodollista valtaa käyttävää johtajaa kunnioitetaan vain siksi, että hänen tiedetään olevan johtaja ja hänen mahdollisuuksiaan käyttää valtaa pelätään. Hyvä ja menestyksekkäs johtaminen edellyttää johtajalta kykyä olla vuorovaiikutuksessa johdettavien työntekijöiden kanssa, ja herättää heissä positiivisia tunteita, kuten esimerkiksi innostuneisuutta ja luottamusta. (Keski-Luopa 2000, 76.)

Johtajuuden lähempi tarkastelu osoittaa, että esimies johtaa ja ohjailee alaistensa ajattelua, luovuutta sekä näiden käytännön toteuttamista (Åhman 2014, 30). Johtajan ei tarvitse pyrkiä olemaan auktoriteetti, joka pystyy määräämään alaistensa tekemisiä asettumalla heidän yläpuolelleen. Haslam, Reicher ja Platow (2012) ovat päinvastoin esittäneet, että johtaminen onnistuu parhaiten, kun esimies on osa tiimiä, yksi muiden joukossa. Kun johtaja koetaan yhdeksi meistä, seuraajat (alaiset) reagoivat myönteisesti johtajan ohjeisiin ja seuraavat hänen esimerkkiään. Jos esimies sen sijaan nähdään asettuvan erilleen tiimistä yhdeksi ”heistä”, hänen voidaan

nähdä ajavan yhteisen edun sijasta omaa etuaan, mikä puolestaan ei palvele tiimin ja koko organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Hyvä johtaminen ei ole vain sitä, että ihmiset saadaan erilaisten ulkoisten tekijöiden avulla, kuten kannustimilla, palkkioilla, pakotteilla ja pelotteilla tekemään jotain. Sen sijaan heidät täytyy saada tämän lisäksi haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä tietyllä tavalla (Haslam, Reicher & Platow 2012, 13). Vasta tällöin työntekijät sitoutuvat organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin ja arvoihin.

## 2.3 Johtamisen paradigmat

Johtajuuden paradigmat ovat suuntauksia, joilla on toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, mitä johtamisessa pidetään tärkeänä. Paradigmat ilmenevät erilaisina ideologisina ja teknisinä ratkaisuin. Eri paradigmoilla voi olla sama tavoite, mutta tavoitteen saavuttamiseen käytettävissä keinoissa esiintyy vaihtelua, koska eri paradigmoissa taustalla oleva ongelma hahmotetaan eri tavoin. Lisäksi eri paradigmoissa toimijat, kuten esimerkiksi johtajat ja työntekijät nähdään eri tavoin, ja heillä nähdään olevan eri määrä toimivapautta. Se, millaista johtajuutta pidetään hyvänä johtajuutena ja millaista johtajuutta nähdään tarvittavan, riippuu siitä, miten työ ymmärretään. (Seeck 2012, 34–46.) Paradigmaa heijastavat esimerkiksi työtehtävien jakaminen, työprosessin organisoiminen, työntekijöiden valitseminen, valtarakenteet sekä tavat kannustaa ja palkita työntekijöitä (emt., 34 ref. Guillén 1994, 7–8<sup>2</sup>).

### 2.3.1 Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma

Organisaatioiden tehokkuuden parantamisen tavoittelu antoi sysäyksen tieteellisen liikkeenjohdon (scientific management) paradigman syntymiselle. Tieteellistä liikkeenjohtoa pidetään ensimmäisenä teoreettisena yrityksenä ymmärtää organisaation toimintaa (Harisalo 2008, 37.) Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma arvioi työtä tuloksen ja tehokkuuden perusteella, ja korostaa työntekijän taloudellista motivaatiota. Tieteellisen liikkeenjohdon ihanteet täyttävää organisaatiota luonnehtii selvästi määritelty työnjako, henkilökunnan erikoistuneisuus ja selkeät valtasuhteet sekä hierarkkinen johtajuus. (Etzioni 1964.)

---

<sup>2</sup> Guillén, Mauro F. 1994. *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma näkee organisaation toiminnan suuressa määrin johtamiskysymysten kannalta ja oletuksena on, että se, mikä on hyvää organisaation johdon kannalta, on hyvää myös työntekijöiden kannalta katsottuna. Tieteellisen liikkeenjohdon näkemyksen mukaan ahkera ja tehokas työ maksaa lopulta vaivan sekä johtotason, että työntekijöiden näkökulmasta. Oletuksen taustalla on perustavanlaatuisen ajatus siitä, että lisäämällä organisaation tehokkuutta parannetaan tuottavuutta, mikä puolestaan johtaa suurempaan hyötyyn, suurempiin palkkoihin ja sitä kautta työntekijöiden suurempaan tyytyväisyyteen. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma piti tehokkaana myös työprosessin paloittelua pieniin osiin sekä jyrkkiä rajoja työ- ja tehtäväkuvien välillä. (Etzioni 1964, 34.)

Työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta pyrittiin parantamaan tarjoamalla vahvasti tulokseen sidotuilla, taloudellisilla palkkioilla. Tieteellisen liikkeenjohdon näkemysten mukaan kuukausipalkka on huono vaihtoehto organisaation tehokkuuden ja kannalta. Tuntiperusteisen palkan nähtiin olevan parempi, mutta sitäkin parempana vaihtoehtona pidettiin kappalemäärään sidottua palkkiota. Tällöin työntekijälle maksettava palkka on suoraan riippuvainen suoritettun työn todellisesta määrästä. (Etzioni 1964, 37.)

Kuten liikkeenjohdon paradigmakin, myös ihmissuhdekoulukunta piti tärkeänä tavoitteena tuottavuuden lisäämistä, yhteistyön parantamista sekä johtajan auktoriteetin oikeuttamista. (Seeck 2012, 107–108 ref. Guillén 1994<sup>3</sup>.) Merkittävämpänä erona tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaan ihmissuhteiden koulukunta osoitti, että työntekijällä on monia muitakin kuin puhtaasti taloudellisia tarpeita.

### 2.3.2 Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunnan näkemykset ovat varhaisimpia teorioita siitä, että työntekijöiden motivaatioon ja työtehoon vaikuttavat fyysikaalisten olosuhteiden kuten työvälineiden ja palkkauksen lisäksi myös inhimilliset tekijät sekä se, miten työntekijöiden psyko-sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät työssä. Jo varhaisimmat ihmissuhdekoulukunnan tutkimukset osoittivat, että johtajien persoona ja heidän toimintatapansa vaikuttavat olennaisesti organisaation toimintaan, tehokkuuteen ja saavutuksiin (Etzioni 1964).

---

<sup>3</sup> Guillén, Mauro F. 1994. *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Ihmissuhteiden koulukunta kehotti työn tuottavuuden parantamiseksi työnantajaa kiinnittämään huomiota työntekijöiden sosiaalisiin tarpeisiin. Ihmissuhdekoulukunnan näkemysten mukaan panostamalla työntekijöiden sosiaalisiin tarpeisiin työnantajan on mahdollista lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisaation tuottavuutta. (Etzioni 1964, 35.) Ihmissuhdekoulukunnassa havaittiin, että toisin kuin tieteellisen liikkeenjohdon paradigmassa ajatellaan, työntekijän tekemän työn määrä ei määräydy suhteessa työntekijöiden fyysiseen kapasiteettiin. Sen sijaan havaittiin, että myös työntekijöiden sosiaalisella kapasiteetilla on yhteys työskentelyn tehokkuuteen. Lisäksi havaittiin, että suoritettuun työhön sidottujen taloudellisten palkkioiden sijaan muut kuin taloudelliset palkkiot näyttäisivät olevan keskeisiä työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden määrittäjiä. Kokeellisten tutkimusten seurauksena ihmissuhteiden koulukunta päätyi korostamaan erityisesti ihmisten välisen kommunikaation, osallistumisen ja johtajuuden merkitystä. (Emt, 51.)

Siinä, missä tieteellisen liikkeenjohdon paradigma piti tehokkaana työprosessin paloittelua pieniin osiin, ihmissuhdekoulukunnan pyrkimys oli päinvastoin laajentaa ja monipuolistaa työntekijöiden työnkuvaa. Ihmissuhdekoulukunta oivalsi ensimmäisenä organisaation sisäisten ystävyyssuhteiden, vuorovaikutuksen ja sosiaalisten ryhmittymien sekä johtajuuden, tunteisiin vetoavan viestinnän ja osallistumisen merkityksen organisaation toiminnan kannalta. (Etzioni 1964, 34.)

Ihmissuhdekoulukunnan ihanteiden mukaan työntekijää tuli rohkaista yhteistyöhön, omaaloitteisuuteen sekä vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä. Ihmissuhdekoulukunnan näkemysten mukaan työntehtävien vaihtelu kierrättämällä työtehtäviä työntekijöiden keskuudessa edisti tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen ihmissuhdekoulukunta muutti työtä vähemmän yksitoikkoiseksi ja tarjosi ratkaisuja poissaoloihin, konflikteihin, työntekijöiden heikkoon työmoraaliin sekä työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Näiden nähtiin olevan ratkaisevia tekijöitä organisaation tuottavuuden parantamiseksi. Työn mekanisoituminen ja rationalisoituminen oli pysäytettävä, ja muutettava työtä inhimillisempään suuntaan. (Seeck 2012, 108.)

Tutkittaessa fysikaalisten tekijöiden vaikutusta työtehoon havaittiin, että pyrkimys vaikuttaa työntekijöiden fysikaalisiin työskentelyolosuhteisiin koeolosuhteissa tuotti samalla muutoksen myös työntekijöiden psyko-sosiaalisiin olosuhteisiin (Etzioni 1964). Hawthornen elektroniikkatehtailla järjestettiin vuosina 1924–1933 kokeita, joiden tarkoituksena oli selvittää valon ja taukojen määrän, toisin sanoen fysikaalisten työskentelyolosuhteiden vaikutusta työntekijöiden

työtehoon (Seeck 2012, 117 ref. Gillespie 1991<sup>4</sup>). Sen sijaan, että valaistuksen heikentäminen olisi vaikuttanut negatiivisesti työtehoon, havaittiin työtehon laskevan vasta, kun valaistus oli niin huono, etteivät työntekijät voineet enää kunnolla nähdä. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös kokeessa, jossa muuttujana olivat työntekijöiden taudit. Työn tuottavuus ei Hawthornen kokeessa korreloinut lepotaukojen määrän ja pituuden kanssa. (Seeck 2012.)

Hawthornen kokeet osoittivat, että fyysisiä olosuhteita voimakkaammin työtehoon vaikuttavat sosiaaliset olosuhteet. Testiryhmien työyhteisöt muodostivat keskenään kiinteitä sosiaalisia ryhmiä, ja he saivat osakseen paljon huomiota (Seeck 2012, 119). Molemmissa kokeissa työntekijöiden sosiaalisissa olosuhteissa oli siis tapahtunut merkittävä muutos, kun heidät oli sijoitettu koehuoneeseen ja heihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Kun työntekijöiden sosiaaliset ja psyykkiset tarpeet tulivat entistä paremmin tyydytetyiksi, he pyrkivät työskentelemään tehokkaasti fyysisistä olosuhteista riippumatta. Tuottavuuden paraneminen johtui siis sosiaalisten olosuhteiden muutoksista. Hawthornen kokeiden tuloksena voitiin päätellä, että työteho määräytyy voimakkaammin sosiaalisten normien kuin työntekijöiden fysiologisten kykyjen perusteella. Todettiin, että työntekijän käyttäytymiseen vaikuttavat voimakkaasti myös muut kuin taloudelliset palkkiot ja rangaistukset. Ymmärtämällä sosiaalisten suhteiden merkitys työssä, työntekijät alettiin nähdä pelkkien yksilöiden sijaan ennen kaikkea ryhmien jäseninä. (Etzioni 1964, 52–54.)

Hawthorne-tutkimusten myötä mielenkiinto työtehon parantamiseksi siirtyi työolosuhteiden ja rakenteiden tarkastelusta työpaikan sisäisten sosiaalisten järjestelmien tarkasteluun. Tapahtui käänne, jonka seurauksena organisaatiot alettiin nähdä teknisten ja taloudellisten järjestelmien lisäksi myös sosiaalisina järjestelminä. Hawthornen tutkimusten tuloksena ymmärrettiin, että työtyytyväisyys vaikuttaa työtehoon ja työsuoritukseen laajemminkin. (Juuti 2006, 21–32.)

Ihmissuhdekoulukunnan näkemysten mukaan työn tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan pyrkiä parantamaan vahvistamalla työntekijöiden työmoraalia, vähentämällä työn monotonisuutta sekä selvittämällä perimmäisiä syitä henkilöstölähtöisten ongelmien, kuten vaihtuvuuden ja poissaolojen taustalla (Harisalo 2008). Henkilöstölähtöisten ongelmien taustalla ymmärrettiin olevan työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Muokkaamalla työn ja organisaation luonnetta niin, että ne vastaavat työntekijöiden sosiaaliin tarpeisiin ja työntekijät kokevat olevansa merkittävä osa organisaatiota, työntekijöiden työtyytyväisyys ja viihtyvyys työssä paranevat. Tällöin

---

<sup>4</sup> Gillespie, Richard. 1991. *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.

työntekijät ovat sitoutuneempia ja sisäisesti motivoituneita työskentelemään sekä koko organisaation yhteisten että henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Etzioni 1964, 61.)

Työpaikan sisäisten sosiaalisten suhteiden vaalimisen ja työntekijöiden sosiaalisten tarpeiden tyydyttymisen lisäksi ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan työntekijöitä tulee kannustaa oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen. Oma-aloitteisten ja aktiivisten työntekijöiden nähdään olevan sisäisesti motivoituneita, jolloin työskentely on tehokkaampaa ja tuottavampaa kuin ulkoisesti motivoitunut toiminta. (Harisalo 2008.)

Ihmissuhdekoulukunnan mukaan johtajan tärkein tehtävä organisaatiossa on tasapainottaa työntekijöiden välisiä suhteita sekä lisätä työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Seeck 2012, 109 ref. Guillén 1994, 12<sup>5</sup>).

### 2.3.3 Palveleva johtaminen

Palvelevan johtamisen (servant leadership) filosofiassa johtamisen todellisena motivaatiotekijänä pidetään välittömän tehokkuuden saavuttamisen ja maksimaaliseen tuottavuuteen pyrkimisen sijaan johdettavien hyvinvointia ja kukoistusta (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 286).

Palveleva johtaja ei tähtää suoraan organisaation tai oman edun tavoitteluun, vaan hän johtaa epäitsekästä. Palvelevan johtamisen tavoite on saada työntekijät kukoistamaan niin, että he saavuttavat täyden potentiaalinsa ja voivat näin ollen onnistua ja kehittyä työssään. Palvelevan johtamisen filosofian mukaan toimiva johtaja pyrkii organisoimaan työympäristön niin, että henkilöstöllä on käytössään tarvittavat voimavarat ja vastaavasti mahdollisimman vähän kuormitustekijöitä. Palvelevan johtamisen onnistuminen edellyttää, että johtaja kohtaa työntekijänsä aidosti kokonaisena ihmisenä, jonka kokemusmaailma ja tunteet ovat väistämättä mukana myös työelämässä. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 286–291.)

Organisaatiot ovat muuttuneet yhä enemmän asiantuntijavaltaisiksi. Niissä esimiestyö ei voi perustua tiukkaan valvontaan ja jatkuvaan tehokkuuden mittaamiseen, sillä tiukka kontrolli vähentää työntekijöiden omaehtoista sitoutumista luovaa ongelmanratkaisukykyä. Johtamisen

---

<sup>5</sup> Guillén, Mauro F. 1994. *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

tarkoitus tulisi olla työn valvomisen sijaan entistä enemmän tukemista. Esimiesten rooli on tukea työntekijöitä onnistumaan ja saavuttamaan parhaansa. (Juuti 2006, 76.)

## 2.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaation kulttuuri on sosiaalinen voima, joka tekee ryhmästä tehokkaan ja tuottavan. Organisaatiokulttuurin keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä ja johdonmukaisuutta sen sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. Se on ikään kuin kaikille itsestään selvä, mutta näkymätön, ei-sanallinen, ajattelua, valintoja ja kaikenlaista toimintaa ohjaava totuus. Organisaatiokulttuurin säännöt omaksutaan vuorovaikutustilanteissa, ja niiden mukaan pyritään toimimaan lähes huomaamatta. (Kuusela 2015, 13–50.)

Organisaatiokulttuurin tehtävä on tukea organisaatiolle asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiokulttuuri onkin ratkaisevassa asemassa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, sillä sanotaan, että hyvälläkään strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa. Toisin sanoen, mikäli innostusta ja yhteistä tahtoa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ei henkilöstön keskuudessa synny, on strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Organisaatiokulttuurissa ei kuitenkaan ole kyse vain säännöistä, vaan se määrittelee myös ilmapiiriä ja tunteiden ilmaisua, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden yhteistoimintaan ja intoon tehdä töitä yhdessä. Tunteet ovat tärkeä osa vuorovaikutusta, sillä ne yhdistävät ja erottavat ihmisiä sekä syventävät vuorovaikutuskemusta. Organisaation ilmapiiri syntyy tunteiden kautta, ja vaikuttaa siihen, kuinka innostavalta, mukavalta ja turvalliselta yhdessä työskentely tuntuu. Näin ollen tunteet ja organisaation ilmapiiri vaikuttavat myös organisaation tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Kuusela 2015, 13–50; Harisalo 2008, 264–265; Schein 1984.)

Organisaatiokulttuurin kannalta sekä positiiviset että negatiiviset tunteet ovat tärkeitä. Ryhmässä koetut positiiviset tunteet ja empatia helpottavat uuden jäsenen liittymistä ryhmään, muihin tutustumista sekä yhteistyön tekemistä ja vastavuoroisuutta. Myönteisten tunteiden myötä ryhmän koheesio ja kiinnostavuus lisääntyvät. Tunnetun avulla on mahdollista innostaa tai rauhoitella, toisin sanoen ohjalla ryhmän toimintaa. Huonosti johdettu tunnettu voi saada ryhmän jakautumaan klikkeihin, aiheuttaa sisäistä hajaannusta tai viedä keskittymistä pois asetetuista strategisista tavoitteista. (Kuusela 2015, 22.)

Organisaatiokulttuuri viestii omalta osaltaan siitä, mihin pyritään ja mitkä ovat käytettävissä olevat, hyväksyttävät keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiokulttuuri auttaa sen jäseniä priorisoimaan asioita, erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Organisaatiokulttuurin luomat kirjoittamattomat säännöt ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä organisaation jäsenten välisissä sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuri määrittää esimerkiksi sen, onko tiimin jäsenten kesken hyväksyttävää ilmaista ja jakaa omasta onnistumisesta tai epäonnistumisesta viriäviä tunteita. Organisaation jäsenet oppivat ajattelemaan ja käyttäytymään yhdenmukaisesti tavalla, joka ei ole ristiriidassa muiden jäsenten omaksu-  
mien tapojen kanssa. (Kuusela 2015, 13–50.)

Organisaatiokulttuurin tehtävä on siis luoda sosiaalista järjestystä, jatkuvuutta sekä mahdollistaa työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Lisäksi organisaatiokulttuuri luo pohjan organisaation työntekijöiden jakamalle kollektiiviselle identiteetille, joka toimii kuin liima pitäen työyhteisöä koossa. Organisaatiossa yhteisesti jaetut merkitykset tekevät toiminnasta ennustettavaa ja vähentävät toimintaan liittyvää epävarmuutta. Kun organisaation symboliikka on sen jäsenten keskuudessa yhteisesti jaettua, vahvistaa se ryhmäjäsenyyksiä, osallisuuden tunnetta sekä organisaatioon sitoutumista. Sitoutuneisuus organisaatioon puolestaan lisää työntekijöiden motivaatiota työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Niin ikään yhteisesti jaetut tavat työskennellä parantavat organisaation suorituskykyä. Vahva organisaatiokulttuuri toimii organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä tehostavana tekijänä, kun taas heikkoa organisaatiokulttuuria pidetään organisaation suorituskykyä heikentävänä tekijänä. (Paalumäki 2011, 323–325.)

Esimies on ratkaisevassa asemassa luomassa ja jatkuvasti muokkaamassa organisaatiokulttuuria linjaten omalla toiminnallaan sitä, miten on suotavaa ja toivottavaa toimia. Esimies toimii siis ikään kuin roolimallina ja esimerkkinä muille organisaation jäsenille. Jos esimiehen taidot luoda vahva työyhteisön jäsenten hyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri ovat puutteelliset, jää organisaatiokulttuuri heikoksi ja työpaikan sisäisissä suhteissa voi esiintyä hajaantuneisuutta. (Kuusela 2015, 13–50.) Tällöin työskentely yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole tehokasta. Käytettävissä olevat keinot ja pyrkimykset tavoitteiden saavuttamiseksi voivat pahimmillaan olla jopa ristiriidassa keskenään, ja näin ollen hidastaa organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri yhdistää työntekijöitä, lisää työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista. Nämä tekijät puolestaan saavat työntekijät työskentelemään kollektiivisesti



ja tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi jakaen omaa osaamistaan toistensa kanssa (Kuusela 2015, 13–50). Myötätuntoiset työntekijät edistävät työpaikan sosiaalisia yhteyksiä ja näin ollen rakentavat työyhteisöä, jossa koetaan yhteenkuuluvuutta ja voidaan hyvin. Kytkeytymällä työkaverin tunteisiin ilot ja surut tulevat jaetuksi, ja esimerkiksi onnistumisista tai epäonnistumisista yhteisiä. Tällaiset kohtaamiset ja kytkeytymiset toisen tunnetiloihin ovat merkityksellisiä sekä myötätunnon antajalle että saajalle. (Paakkanen ym. 2017, 137.)

Jutustelu ja kuulumisten vaihtaminen työn lomassa niin työkavereiden kesken kuin esimiehen kanssa luo ja ylläpitää yhteisöllisyyttä työpaikalla. Hakasen (2011) mukaan kuulumisten vaihtaminen kollegojen kanssa auttaa myös näkemään työkaverit työroolia laajemmasta näkökulmasta, kokonaisena ihmisenä. Tästä syystä asioiden jakamista työskentelyyn liittyvistä paineista ja kiireestä huolimatta tulisi vaalia.

## 2.5 Tunteet työelämässä

Myötätunto työelämässä on hyvin nuori tutkimuskohde, sillä myötätunnon vaikutuksia organisaatioiden sisällä on tutkittu vasta 2000-luvulta lähtien (Juntunen ym. 2017, 110). Juntusen, Pessin, Aaltosen, Martelan ja Syrjäsen (2017) mukaan myötätuntoinen työyhteisö mahdollistaa sen, että työntekijä voi olla työpaikalla oma itsensä ja voi luottaa saavansa nauttia siellä riittävää arvostusta. Lisäksi työntekijän tulee voida luottaa siihen, että hän voi vaikeuksia kohdatessaan tarvittaessa tukeutua työyhteisöönsä.

Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat ratkaisevasti tiimin sekä koko organisaation tehokkuuteen ja tulokseen (Kuusela 2013, 11). Hyvä esimies osoittaa arvostustaan alaisiaan kohtaan esimerkiksi antamalla heille aikaansa kuuntelemalla ja jakamalla ajatuksiaan sekä olemalla jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Arvostuksen osoittaminen alaisia kohtaan on tärkeää esimiestyössä, sillä arvostuksen puute johtaa sitoutumisen vähenemiseen ja näin ollen vähentää halua ponnistella yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Emt.)

Alaisen kääntyessä esimiehensä puoleen kertoakseen mieltä painavasta asiasta on tärkeää, että esimies antaa aikaansa ja ottaa alaisensa huolen vastaan kuuntelemalla ja osoittamalla myötätuntoa työntekijäänsä kohtaan. Tällöin työntekijälle muodostuu kokemus, että hänestä ja hänen hyvinvoinnistaan välitetään, ja hän on arvokas osa työyhteisöä. Vastakohtana työntekijä voi kokea olevansa työnantajalle pelkkä vaihdettavissa oleva resurssi. Ei ole kuitenkaan

tarkoituksenmukaista, että esimies yrittää ratkaista alaiensa ongelmat heidän puolestaan. (Keski-Luopa 2000, 96.) Sen sijaan esimiehen tehtävä on vahvistaa työntekijän kykyä ratkaista ongelma.

Organisaation menestys perustuu pitkälti ihmisten johtamiseen (Åhman 2014, 14). Tunteet ovat väistämätön osa ihmismieltä, ja siitä syystä tunteet ovat mukana kaikessa toiminnassa, myös työssä. Tästä syystä tunteet ja tunnetaidot ovat väistämätön osa myös esimies- ja alaistyötä.

Tunnetaitojen avulla viriäviä tunteita on mahdollista tunnistaa, niiden voimakkuutta säädellä sekä ilmaisemista kontrolloida. Omia tunteita sekä niiden ilmaisua pyritään hallitsemaan, ja muuttamaan kontekstiin sopivaksi. Esimerkiksi ärtymystä ja raivoa on työelämässä suotavaa pyrkiä hillitsemään. Lisäksi tunnetaitojen avulla on mahdollista vaikuttaa toisen ihmisen kokemuksiin tunteisiin. Tunnetaitojen harjoittamisessa ja niiden johtamisessa on olennaista olla tietoinen tunteista ja niiden vaikutuksista. (Paakkanen ym. 2017, 137.) Tunteet ovat olennaisen tärkeitä myös työyhteisön ilmapiirin kannalta. Lisäksi tunteet vaikuttavat työyhteisön jäsenten luovuuteen ja motivaatioon.

Useisiin ammattirooleihin liittyy stereotyyppinen, ennalta määritelty käsitys siitä, miten paljon ja millä voimakkuudella tunteita on työssä suotavaa ilmaista. Esimerkiksi myyntityötä tekevien ajatellaan olevan energisiä ja puhelaita. Asiantuntijoiden puolestaan odotetaan olevan määrätietoisia ja vakuuttavia. Mukautuminen näihin odotuksiin ja vaatimuksiin voi vaatia omien aitojen tunteiden tukahduttamista.

Työpaikan organisaatiokulttuurin ja ammattiroolin tunnesäännöt yhdessä ohjaavat sitä, miten tunteita työssä ilmaistaan. Tunnesäännöt voivat esimerkiksi ohjata olemaan tunteiden ilmaisemisen suhteen mahdollisimman neutraali ja ilmaisemaan vain hillittyjä tunteita tai suorastaan piilottamaan tunteita. Vastaavasti työpaikan tunnesäännöt voivat olla myös tunteiden näyttämiseen kannustavia. Ihmiset ovat herkkiä tunnistamaan tunnesääntöjä ja pyrkivät toimimaan niiden mukaisesti. Tunteiden ilmaisun myötä tunnesäännöt vaikuttavat myös siihen, millainen käsitys työntekijästä välittyy muille. Lisäksi työpaikan ilmapiiri ja jaetut tunteet ovat tärkeitä työssä viihtymisen ja motivaation kannalta. (Kuusela 2013, 169–170.)

Esimies luo ja muokkaa omalla toiminnallaan organisaation tunnesääntöjä. Hän näyttää omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan jatkuvasti esimerkkiä siitä, mikä on työyhteisössä sallittua ja hyväksyttyä ja mitä puolestaan pidetään epäsuotavana tai ei hyväksyttyä lainkaan (Kuusela

2015, 113). Esimies näyttää omalla toiminnallaan mallia ja määrittää pitkälti normin, saako tiimin sisällä ja laajemmin työpaikalla näyttää ja jakaa tunteitaan sekä omaa kokemusmaailmaansa. Esimies näyttää omalla toiminnallaan mallia myös sen suhteen, puhutaanko töissä vain työpaikan sisäisistä, työhön liittyvistä asioista, vai onko hyväksyttävää jakaa kuulumisiaan myös yksityiselämän osalta niin työkavereiden kuin esimiehenkin kanssa.

Esimiestä, joka ei näytä tunteitaan, pidetään usein välinpitämättömänä tai jopa täysin tunteettomana ihmisenä. Havainto ei herätä luottamusta, vaan päinvastoin epäilyksen siitä, pystyykö esimies ottamaan huomioon tai havaitsemaan riittävässä määrin toisten ihmisten tunteet ja kokemaan heitä kohtaan myötätuntoa (Kuusela 2013, 169–174.) Myötätunnon osoittaminen osana johtamistyötä voi olla käytännössä haastavaa etenkin, mikäli jo olemassa oleva organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöitä tunteiden ilmaisemisen sijaan peittämään aidot tunteensa työpaikalla.

## 2.6 Työn imu

Kokiessaan työn imua, työntekijä kokee myönteisiä tunteita työssä sekä työtään kohtaan, kokee työnsä mielekkääksi ja hänellä on paljon energiaa. Työn imun (work engagement) käsitteen esitteli yhdysvaltalainen William Kahn vuonna 1990. Kahn esitti, että työn imua ilmenevän, kun ihminen voi työroolissaan hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti. Kun työntekijä voi olla työroolissaan kokonaisena ihmisenä, hän voi olla täysin läsnä työssään ja tuoda työrooliinsa fyysisen, kognitiivisen sekä emotionaalisen energiansa. Tällöin työntekijän kaikki huomio ja energia suuntautuu työhön, ja työsuorituksen laatu ja teho on parempi. (Hakanen 2017, 117.) Työn imua kokeva työntekijä kokee työnsä itseisarvoisesti mielekkääksi ja työn tekeminen tuottaa hänelle nautintoa. Tällöin työntekijä on sitoutunut asetettujen päämäärien tavoittelemiseen ja tavoittelee niitä sinnikkäästi myös kohdatessaan vastoinkäymisiä. (Hakanen 2011, 38.)

Nykyisin työn imun määritellään olevan työhön liittyvä myönteinen tunnetila, jota luonnehtii tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption) (Hakanen 2017; Hakanen 2011, 38). Työn imu tarkoittaa siis työhön uppoutumisesta saatavaa tarmokkuuden, omistautumisen ja nautinnon kokemusta (Hakanen 2011, 6). Työn imun aikaansaama energisyyden ja omistautumisen kokemus tuottavat yksilölle hyvinvointia ja onnellisuutta. Työntekijän hyvinvoinnin ja onnellisuuden kautta saavutetaan myös organisaation edun kannalta hyödyllisiä vaikutuksia, kuten työntekijöiden parantunut oma-aloitteisuus sekä paremmat

tulokset työssä. Toisin sanoen työn imu lisää työntekijän hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta. (Emt., 6–7.)

Työn imu poikkeaa flow-tilasta siinä, että se on pysyvämpi ja kokonaisvaltaisempi tila, ei hetkellinen huippukokemus. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä ja halua pannaan työhön sekä ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Omistautuminen on seurausta työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Uppoutuminen viittaa syvään keskittyneisyyteen ja työhön paneutumiseen. Uppoutumisen seurauksena aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Työn imun seurauksena työtä tehdään sisäisesti motivoituneena, innostuneena ja työn koetaan olevan tärkeää, merkityksellistä ja siitä saadaan onnistumisen kokemuksia sekä nautintoa. Työn imu vaikuttaa siis sekä hyvinvointiin että motivaatioon. Työhyvinvoinnin ja sisäisen motivaation seurauksena työn imu vaikuttaa lisäksi työsuorituksen tehoon sekä työn laatuun. (Hakanen 2017, 118–127.)

### 3 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

Tässä luvussa tarkastelen sitä, mikä ihmistä pohjimmiltaan motivoi. Lisäksi tarkastelen erilais-  
ten motivaattoreiden yhteyttä työskentelyyn ja työn koettuun mielekkyyteen. Motivaation kä-  
site on keskeinen työelämään ja johtamiseen liittyvä käsite, sillä sen avulla voidaan pyrkiä ym-  
märtämään mekanismeja, joiden myötä ihmiset ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Työntekijöiden motivaatio tehdä töitä on yksi merkittävimpiä työn tuottavuuteen, työhyvin-  
vointiin ja organisaation uudistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Vasalampi 2017, 55). Organisaat-  
ion strategisessa suunnittelussa on syytä kiinnittää huomiota henkilöstön motivoimiseen, koska  
ilman motivaatiota ei saada aikaan suorituksia ja tuloksia. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188.)

Psykologiassa motivaatiota pyrittiin pitkään selittämään behaviorististen teorioiden avulla. Be-  
haviorismi on lähestymistapa, joka näki ihmisen ulkoisiin ärsykkeisiin reagoivana olentona.  
Viime vuosikymmeninä on yleistynyt käsitys ihmisestä aktiivisena olentona, joka tahdonalai-  
sesti valitsee tavoittelemansa päämäärät ja ohjautuu itse aktiivisesti valittujen päämäärien saa-  
vuttamista kohti.

Motivaatioon liittyvää teoriaa alettiin kehittämään aiempaa vilkkaammin 1980-luvulla, jolloin  
useat tutkimusryhmät alkoivat kehitellä motivaatiota koskevaa teoriaa (Nurmi & Salmela-Aro  
2002, 20). Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön subjektiivista tilaa, joka energisoi, synnyttää,  
suuntaa ja ylläpitää hänen toimintaansa työssä. Työntekijä, joka työskentelee organisaation ta-  
voitteiden saavuttamiseksi, on siis motivoitunut työhönsä. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188.)

#### 3.1 Motivaatioteoriat

Motivoitunut työntekijä työskentelee päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti tavoitteen  
saavuttamiseksi (Juuti 2006, 37). Motivaatio on monimutkainen ilmiö, ja siihen vaikuttavat yk-  
silölliset odotukset, toiveet, tarpeet ja pyrkimykset. Motivaatio koostuu siis useista samanaikai-  
sesti vaikuttavista motiiveista. (Emt., 38–45.) Toiminnan motiivit voidaan jakaa sisäisiin ja ul-  
koiisiin motivaattoreihin (ks. esim. Vasalampi 2017, 55).

Työtä voidaan tehdä sisäisen ja ulkoisen motivaation ohjaamana tai jopa kokonaan ilman mo-  
tivaatiota (Hakanen 2011, 30). Niin työmotivaatio kuin minkä tahansa muunkin toiminnan mo-  
tiivit voidaan siis jakaa käsitteellisesti ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon.

Työmotivaatiota pyritään ylläpitämään ulkoisin keinoin, joista konkreettisim ja yleisim lienee palkka. Tehdystä työstä maksetaan palkkana rahallinen korvaus, joka toimii ulkoisena motivaatiotekijänä. Ulkoisen motivaattorin tarkoitus on motivoida työntekijää tekemään kyseistä työtä myös jatkossa. (Vasalampi 2017, 55.)

Ulkoisen motivaation ohjaamaa toimintaa tehdään sen välinearvon vuoksi. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190.) Ulkoisesti motivoitunutta toimintaa tehdään palkkioiden toivossa tai vastaavasti pakotteiden ja rangaistusten pelon takia. Näin ollen ulkoisesti motivoitunut toiminta on ulkoapäin kontrolloitua. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä toimii siis saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän kuten esimerkiksi työstä maksettavan palkan, määräaikaisen työsuhteen jatkumisen, saavutuksiin sidotun palkkion tai välttääkseen sanktion (Hakanen 2011, 30). Ulkoisesti motivoitunut työntekijä ei koe työtä itseisarvoisesti palkkioista ja sanktioista riippumatta mielihyvää tuottavana tai kiinnostavana.

Ulkoapäin kontrolloitu toiminta ei kumpua yksilön sisäisistä kiinnostuksen kohteista tai omien arvojen mukaisesta toiminnasta. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii muiden asettamien vaatimusten mukaisesti miellyttääkseen muita ihmisiä. Ulkoisen motivaation ohjaama toiminta ei tyydytä yksilön henkilökohtaisia omia tarpeita. Pelkästään ulkoisesti motivoitunut toiminta on ongelmallista, sillä se saattaa heikentää yksilön hyvinvointia. (Vasalampi 2017, 55.)

Sisäistä motivaatiota puolestaan kuvaa se, että työtä pidetään itseisarvoisesti tärkeänä ja kiinnostavana. Sisäinen motivaatio perustuu yksilön kokemuksen autonomian ja kompetenssin tarpeiden tyydyttymiseen. (Vartiainen & Nummela 2002, 190–196.) Sisäisen motivaation ilmeneminen työssä mahdollistuu silloin, kun työntekijä voi toiminnallaan tyydyttää universaaleja psykologisia perustarpeitaan. Tällöin työ koetaan itseisarvoisesti mielekkäänä tekemisenä riippumatta ulkoisista palkkioista ja kannustimista tai sanktioista. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen työlle asetetut tavoitteet ja haluaa antaa työnantajan käyttöön täyden panoksensa. (Hakanen 2011, 30–38.) Työ voi kuitenkin olla samanaikaisesti myös ulkoisesti motivoitunutta. Työelämässä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on lähinnä teoreettinen, sillä palkkatyön motivaatiotekijöinä toimii lähes poikkeuksetta sekä ulkoiset että sisäiset motiivit. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190–196.)

Työmotivaatio vaikuttaa siihen, miten työntekijä suhtautuu työhön, työympäristöön, työyhteisön jäseniin ja työolosuhteisiin (Syvänen ym. 2015, 37). Laboratorio-olosuhteissa tehtyt

tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoisten palkkioiden eli ulkoisten motivaattoreiden lisääminen voi joissain tilanteissa johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Ilmiötä on selitetty sillä, että ulkoisten palkkioiden lisääminen vähentää itsesääätelyn ja itseohjautuvuuden tunnetta. Ulkoisten motivaattoreiden lisäämisen seurauksena työ muuttuu siis ulkoapäin ohjautuvaksi suorittamiseksi. Tällöin sisäinen motivaatio heikkenee, mikä puolestaan näkyy myös työn laadussa. (Vartiainen & Nurmela 2002, 196.)

Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut työnteko ei nojaa ulkoisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että työntekijä on motivoitunut tekemään työtä, koska pitää sitä itseisarvoisesti tärkeänä, kiinnostavana ja mielihyvää tuottavana riippumatta ulkoisista kannustimista ja rangaistuksista (Vasalampi 2017, 55). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän sisältä kumpuavaa omaehtoista halua saavuttaa asetetut tavoitteet. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei työskentele pelkästään ulkoisten palkkioiden toivossa tai rangaistusten pelossa, vaan toimintaan osallistutaan ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi. Sisäisesti motivoituneen työntekijän toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja tekemiseen iloon, sillä toiminta itsessään tuottaa työntekijälle onnistumisen kokemuksia. Hän on sitoutunut työhönsä ilman ulkoisia pakotteita kuten tarkkaa työajan seurantaa. (Hakanen 2011, 30.)

Sisäiseen motivaatioon liittyy usein iloa ja muita positiivisia emotionaalisia kokemuksia. (Syvänen ym. 2015, 117–122). Sisäistä motivaatiota tukee työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä, kehittymismahdollisuudet työssä, onnistumisten huomioiminen ja yhteisöllisyys työpaikalla. (Jarenko 2017, 276.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä näkee työnsä itseisarvoisesti tärkeänä ja tekee sitä toiminnasta saadun mielihyvän tunteen vuoksi sen sijaan, että työskenteleisi vain palkkioiden toivossa tai rangaistusten pelossa (Juuti 2006, 61). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat onnellisempia, tehokkaampia, asiakaslähtöisempiä ja luovempia sekä nopeampia oppimaan kuin ulkoisesti motivoituneet työntekijät (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102).

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisensa poissulkevia. Yleisimmin työskentelyä ohjaakin sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio lisää työn mielekkyyden kokemusta, ja vähentää esimiesten tarvetta motivoida työntekijää ulkoisin keinoin. Esimiehet palvelevat siis parhaiten sekä organisaatiota että työntekijää poistamalla esteitä työntekijöiden menestyksen tieltä, jolloin työntekijät saavat kokea onnistumisen tunteita omassa työssään ja saavat siitä sisäistä tyydytyksen tunnetta. Sisäisten tarpeiden tyydyttyminen puolestaan johtaa sisäisen motivaation parantumiseen ja vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta. Työmotivaatio

vaikuttaa edelleen positiivisesti työntekijän kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen sekä organisaation tuloksellisuuteen. Näin muodostuu positiivinen kehä sekä työntekijän että työnantajaorganisaation näkökulmasta. (Syvänen ym. 2015, 37–120.)

Työmotivaatio koostuu tavallisimmin laajasta motiivien verkostosta. Osa työmotivaation motiiveista on ulkoisia, osa sisäisiä ja osittain tiedostamattomia. Ulkoiset motivaattorit, kuten esimerkiksi palkka ovat usein sisäisiä motiiveja helpommin tiedostettuja ja määrällistettävissä. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189.)

Korkea sisäinen motivaatio on yhteydessä yksilön psyykkiseen hyvinvointiin hänen asettamiensa henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Sellaiset henkilökohtaiset tavoitteet, jotka auttavat yksilöä tulevien haasteiden ja psykologisten perustarpeiden tyydyttämisessä, näyttävät parantavan yksilön psyykkistä hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 159.)

### 3.2 Psykologiset perustarpeet

Ihmisillä on biologisia, psykologisia ja sosiaalisia tarpeita. Kun tarpeelle löytyy kohde, jonka avulla tarve on mahdollista saada tyydytetyksi, syntyy tavoite ja motivaatio toimia päämäärän eli tarpeen tyydyttämisen saavuttamiseksi. Tarpeet tai niiden tyydyttyminen eivät ole pysyviä, staattisia tiloja, vaan ne muuttuvat jatkuvasti toiminnan seurauksena. Toiminta on siis konkreettisia tekoja, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189.)

Psykologisesta näkökulmasta työhyvinvointi on tunneperäinen asia (Luukkala 2011, 32). Psykologisten perustarpeiden tulee tyydyttyä myös työssä (Syvänen ym. 2015, 37). Ihmisille tärkeä tarve työelämässä on kokea olevansa tarpeellisia ja hyödyllisiä. Työelämässä vastakohtana tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden kokemukselle voidaan pitää kokemusta siitä, että on työnantajalle pelkkä vaihdettavissa oleva resurssi. Työntekijöille on tärkeää saada kokea arvostusta ja voivansa saavuttaa jotain merkittävää jokaisena työpäivänä. (Emt., 120.)

Abraham Maslow'n (1908–1970) psykologisen tarveteorian (Maslow's Hierarchy of Needs) mukaan ihmisen perustarpeet ovat järjestyneet toisiinsa nähden hierarkkisesti niin, että alemman tarpeen tyydyttyminen on ensisijaista, ja vasta alempien tarpeiden tyydyttyä ylempien tason tarpeiden on mahdollista tyydyttyä. Maslow'n tarveteoria perustuu ajatukseen, että ihmiset eivät toimi ainoastaan viettien tai hetkellisten mielihalujen ohjaamana, vaan käyttäytymistä



ja motivaatiota ohjaa korkeammat, pidemmän tähtäimen tavoitteet. Tarveteoria ei erottele toisistaan yksittäisiä tarpeita, vaan tarpeet nähdään toisiinsa nähden hierarkkisesti järjestyneinä tarpeiden ryhminä. (Scheffer & Heckhausen 2008, 56–57.)

Maslow'n teorian mukaan tarvehierarkia on universaali ja se toistuu samanlaisena eri yksilöillä (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 15). Maslow'n teoriassa tarpeiden tasoja on viisi ja alimmasta tasosta ylimpään tasoon lukien ne ovat:

- 1) fysiologiset tarpeet
- 2) turvallisuuden tarpeet
- 3) yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
- 4) arvostuksen tarpeet
- 5) itsensä toteuttamisen tarpeet.

Mikäli alemmat tarpeet tulevat työssä ja työyhteisössä tyydytetyksi, ihminen kaipaa tyydytystä myös ylempien tasojen tarpeilleen. Tarpeiden tyydyttyminen on työtyytyväisyyden kokemisen edellytys. (Syvänen ym. 2015, 130.)

Tarpeet voidaan nähdä järjestäytyneen suhteessa toisiinsa niin, että alimman tasojen tarpeiden tulee olla riittävässä määrin tyydyttyneitä, jotta ylempien tason tarpeisiin riittää energiaa. Alemman tason tarpeet luovat siis ikään kuin perustan ylempien tason tarpeiden tyydyttymiselle. Toisin sanoen ylempien tason tarpeet eivät voi tyydyttyä, mikäli alempien tasojen tarpeet eivät ole riittävässä määrin tyydyttyneitä. (Juuti 2006, 46.)

Fysiologisia tarpeita ovat sellaiset biologiset tarpeet, jotka pyrkivät ylläpitämään elämää. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi syöminen ja juominen. Fysiologisten tarpeiden tyydyttyä, ihminen pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Turvallisuuden tarpeita tyydyttävät esimerkiksi ympäristön riittävä turvallisuus, taloudellinen turvallisuus sekä turvallisuuden kokemus läheisissä sosiaalisissa suhteissa. Turvallisuuden tarpeisiin sisältyvät siis sekä fyysinen että emotionaalinen turvallisuus. (Juuti 2006, 46.)

Kun fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet ovat tyydyttyneet, ihminen hakee tyydytystä liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeilleen. Liitynnän tarpeita tyydyttävät esimerkiksi ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Arvostuksen tarpeet ilmenevät pyrki-  
myksenä saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Arvostuksen tarpeiden tyydyttyminen saa aikaan kyvykkyyden ja riittävyuden tunteen sekä lisää itsevarmuutta. Vastaavasti arvostuksen tarpeiden tyydyttymättömyys johtaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteisiin. Näin ollen

arvostuksen tarpeiden tyydyttyminen työssä on merkittävässä asemassa työntekijän työpanoksen kannalta. (Juuti 2006, 46–47.)

Arvostuksen tarpeiden tyydyttymisen myötä ihminen tunnistaa omat voimavaransa ja pyrkii kehittämään ja käyttämään kykyjään tarkoituksenmukaisesti. Omat voimavaransa tunnistava ja itseään kehittävä henkilö pääsee Maslow'n tarvehierarkian ylimmälle, itsensä toteuttamisen tarpeiden tasolle. (Juuti 2006, 47.)

Likert on jo vuonna 1961 esittänyt, että välittämisenä koetun sosiaalisen tuen avulla on mahdollista vaikuttaa ihmisen kokemukseen omasta arvostaan, tärkeydestään sekä häneen kohdistuvasta kunnioituksesta ja arvostuksesta. Sosiaalinen tuki antaa yksilölle kokemuksen perustarpeiden tyydyttymisestä, mikä lisää koettua työhyvinvointia.

Hyvä työmotivaatio edellyttää perustarpeiden tyydyttymistä fysiologisella tasolla, turvallisuuden suhteen, sosiaalisella tasolla, arvostuksen suhteen sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen suhteen. Fysiologisella tasolla tarkoitetaan esimerkiksi työympäristöä ja työsuhteen ehtoja. Turvallisuudella puolestaan tarkoitetaan työsuhteessa koettua luottamusta työnantajaa kohtaan, työsuhteen turvallisuutta ja vakautta, työturvallisuutta ja työhyvinvointia. Sosiaalisella tasolla viitataan yhteenkuuluvuuden ja hyväksynnän kokemukseen työpaikan sosiaalisissa suhteissa ja arvostuksella sitä, että yksilö voi kokea olevansa työyhteisön arvostettu jäsen. Arvostuksen tunteen muodostumisen edellytys on, että työn vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa ja työntekijä pääsee työssään hyödyntämään osaamistaan. (Syvänen ym. 2015, 118; Luukkala 2011, 21.) Sisäisesti motivoituneet työntekijät, joiden psykologiset perustarpeet ovat riittävässä määrin tyydyttyneet, saavat työssä enemmän aikaiseksi ja pystyvät hyödyntämään työssä myös luovaa ongelmanratkaisukykyä (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 112).

## 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa palaan tarkemmin tutkimuskysymyksiini ja esittelen tähän tutkimukseen valitsemani metodologiset ratkaisut. Esittelen tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä perustelen tekemäni metodologiset valinnat. Lisäksi tässä luvussa selostan haastateltavien rekrytointiin liittyviä seikkoja ja kuvailen aineistonkeruuprosessia, arvioin kerätyn aineiston laatua sekä selostan aineiston analyysin vaiheet. Luvun lopussa pohdin tähän tutkimukseen oleellisesti liittyviä eettisiä kysymyksiä ja tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tavoitteeni tässä tutkimuksessa on saada tietoa myötätunnon vaikutuksista työelämäkontekstissa, erityisesti johtamisessa. Olen kiinnostunut siitä, miten alaiset kokevat esimiehen myötätuntoisuuden, ja millaisia vaikutuksia esimiehen myötätuntoisuudella on alaisten näkökulmasta. Lyhyesti sanottuna pyrin tuomaan esille työntekijöiden kokemuksia siitä, miten myötätuntoinen esimiestyö vaikuttaa työelämän laatuun. Tutkimukseni yleiset tutkimusongelmat voidaan tiivistää seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten esimiehen myötätuntoisuus ilmenee työelämässä
- 2) Miten alaiset kokevat esimiehen myötätuntoisuuden
- 3) Millaisia vaikutuksia esimiehen myötätuntoisuudella on alaisten näkökulmasta.

### 4.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi tähän pro gradu -tutkielmaani olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullinen tutkimusote ei pyri tilastolliseen yleistämiseen, vaan laadullisessa tutkimuksessa tavoite on kuvata ilmiötä, ymmärtää tiettyä toimintaa tai selittää teoreettisen tulkinnan avulla tiettyä ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä tutkimuksessa en siis pyri löytämään faktoja tai laskemaan tilastollisia todennäköisyyksiä, vaan pyrin ymmärtämään ja kuvamaamaan myötätuntoisen johtajuuden vaikutuksia sekä antamaan ilmiöille teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja. Tarkoitukseni on siis tehdä näkyväksi tapahtumille ja ilmiöille annettuja merkityksiä työntekijöiden taholta sekä ymmärtää ja sanoittaa niistä seuraavia tapahtumakulkuja.

Laadullisista menetelmistä nimenomaan haastattelututkimuksen valitsin muun muassa sen tarjoaman joustavuuden, taloudellisuuden, tehokkuuden sekä luotettavuuden vuoksi. Tutkimuskysymysteni tarkennuttua valitsin haastattelumenetelmistä tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen teemahaastattelun. Tavoitteenani oli teemahaastatteluiden avulla kerätä riittävä aineisto, mihin perustuen voidaan tehdä luotettavasti myötätuntoista johtajuutta koskevia päätelmiä.

Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta suhteessa tutkimusongelmaan on perusteltua, koska tämän pro gradu -tutkielman tavoite on saavuttaa syvällisempi ymmärrys siitä, miten työntekijät kokevat johtajan myötätuntoisuuden ja millaisia vaikutuksia johtajan myötätuntoisuudella on työyhteisön kannalta. Tutkimusongelman kannalta ei ole tarvetta laajemmalle, kvantitatiiviselle eli määrälliselle aineistolle. Kvantitatiivinen menetelmä ei myöskään olisi tuonut riittävässä määrin esille haastateltavien subjektiivista kokemusmaailmaa eikä heidän tapahtumille ja ilmiöille antamiaan merkityksiä.

Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai kokee, on tutkimusongelmaa järkevää lähestyä kysymällä asiaa tutkittavalta henkilöltä, toisin sanoen haastatella häntä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 84; Hirsjärvi & Hurme 2010, 11; Eskola & Suoranta 2014, 86). Haastattelu on keskustelunomainen vuorovaikutustapahtuma, joka yleensä tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja jossa haastattelija toimii keskustelun ylläpitäjänä ja ohjaajana esittämällä haastateltavalle kysymyksiä (Eskola & Suoranta 2014, 86–87). Näin ollen haastattelija pystyy rajaamaan keskustelun tutkimusongelman kannalta kiinnostaviin aiheisiin. Keskustelemalla haastateltavien kanssa tutkimusongelmasta johdettujen haastattelukysymysten avulla, haastattelija voi samanaikaisesti kysyä perusteluja esimerkiksi haastateltavan mielipiteille ja toiminnalle. Haastattelu onkin aineistonkeruumenetelmänä hyvin joustava ja se sopii erityisesti tutkimuskysymyksiin, joiden tarkoitus on ymmärtää tai selittää ihmisten käyttäytymistä. Lisäksi suhteellisen vapaamuotoinen keskustelu tarjosi mahdollisuuden tuottaa syvällisempää ymmärrystä siitä, miten haastateltava kokee asiat, ja millaisia merkityksiä hän kokemuksilleen antaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11–14.)

Jo haastattelurunkoa laadittaessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että selvennän haastateltavalle tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Haastattelijana minun tehtäväni oli varmistaa, että tutkittava on ymmärtänyt tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet. Näin ollen mahdolliset väärinkäsitykset sekä tutkimukseen liittyviin käsitteisiin että haastattelijan tekemiin tulkintoihin liittyen pystyttiin oikaisemaan jo haastattelun aikana. Haastattelu tutkimusmenetelmänä

mahdollisesti myös tarkentavien kysymysten esittämisen sekä haastattelijan tulkintojen oikeellisuuden varmistamisen jo tiedonkeruuvaiheessa. Lisäksi haastattelu tarjosi joustoa muun muassa haastattelukysymysten muotoilun sekä järjestyksen suhteen. Haastattelun aikana haastattelukysymyksiä pystyttiin tarvittaessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa tarkentamaan ja syventämään haastateltavan vastauksiin perustuen. Tutkimusmenetelmänä laadullinen haastattelu perustuu konstruktionistiseen otteeseen (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 89). Tästä syystä jokaista haastattelua voitiin pitää yksilöllisenä vuorovaikutuksellisenä kohtaamisena. Jokainen haastattelu siis rakentaa kuvaa sosiaalisesta todellisuudesta ja vallitsevista asiantiloista sekä niiden välisistä syy-seuraus-suhteista omana ainutlaatuisena kokonaisuutenaan.

Varsinaisia haastatteluja edelsivät seuraavat vaiheet:

1. Haastattelurungon laatiminen
2. Koehaastattelut
3. Tutkimuslupien hakeminen
4. Haastateltavien rekrytointi.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin kaksi koehaastattelua, joiden ensisijainen tarkoitus oli testata teemahaastattelurungon toimivuutta, sen loogisuutta sekä haastattelussa käytettävien termien helppotajuisuutta. Koehaastattelujen jälkeen muokkasinkin haastattelurunkoa jättäen muutaman kysymyksen pois sekä lisäämällä teemahaastattelun loppupuolelle muutaman tutkimuskysymyksen täsmällisemmin pureutuvan kysymyksen. Haastattelurungon toimivuuden testaamisen lisäksi pyrin koehaastatteluilla kerättyä aineistoa silmäilemällä ja hyvin karkealla analyysillä arvioimaan haastattelurungon validiteettia eli sitä, vastaavatko haastattelukysymykset tutkimusongelmaan.

Kaikkiaan yhdentoista haastattelun jälkeen päätin sisällyttää jälkimmäisen kahdesta ensimmäisestä koehaastatteluksi nimeämästäni haastattelusta varsinaiseen aineistooni. Oman arvioni mukaan toisessa koehaastattelussa haastateltavan kanssa käytiin läpi samat teemat kuin tulevisakin haastatteluissa, ja haastattelurunko vastasi jo tässä vaiheessa sisällöltään lopullista teemahaastattelurunkoani. Tästä syystä toinen koehaastattelu noudatti samaa kaavaa kuin sitä seuraavat haastattelut, ja se oli mahdollista sisällyttää tutkimuksen varsinaiseen aineistoon.

Haastattelun alussa haastateltavan oikeuksien kertomisen jälkeen korostin haastateltaville, että olen kiinnostunut heidän subjektiivista kokemuksista, eikä haastattelukysymyksiin ole oikeita

tai vääriä vastauksia. Tutkimuksen tarkoitus ei siis ole luoda yleistettävää tietoa. Tämän kuuleminen vaikutti silminnähden huojentavan useita haastateltavia. Näin sain luotua haastatteluihin rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltavat voivat kertoa henkilökohtaisista kokemuksistaan.

#### 4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu (focused interview). Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, sillä se asetuu strukturoitujen kyselyhaastattelujen ja strukturoimattomien haastattelujen välimaastoon (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 89). Teemahaastattelun tavoitteena on haastateltavan kanssa läpi käytyjen teemojen avulla löytää merkityksellisiä vastauksia alkupe räisen tutkimusongelman kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava, mistä syystä se sopii käytettäväksi monenlaisten tutkimusongelmien yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

Metodologisesti teemahaastattelussa on mahdollista korostaa haastateltavan kokemuksia sekä tapahtumille ja tilanteille annettuja merkityksiä ja tulkintoja sekä pyrkiä hahmottamaan sitä, miten nämä merkitykset syntyvät kulloisessakin kontekstissa. Tästä syystä teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin, kun halutaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Näin ollen teemahaastattelu sopii erinomaisesti aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Mertonin, Fisksen & Kendallin (1990) mukaan teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin, kun halutaan tutkia tietynlaisessa tilanteessa mukana olleiden henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia liittyen menneisiin tapahtumiin. Tämän teemahaastattelun tarkoituksena oli siis saavuttaa syvällisempi ymmärrys työntekijöiden kokemuksista myötätuntoisista johtajista. Tästä syystä teemahaastatteluun haastateltaviksi tuli valikoitua henkilöitä, joilla oli kokemusta myötätuntoisista johtajista.

Teemahaastattelussa tutkimushaastattelu kohdennetaan haastattelijan ennalta laatimaan haastattelurunkoon nojautuen tiettyihin teemoihin, joista haastattelija ja haastateltava keskustelevat (ks. esim. Eskola & Suoranta 2014, 87). Teemahaastattelussa haastateltavalla ei ole käytössään valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan hän saa vastata haastattelijan kysymyksiin täysin vapaasti

omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2015, 29; Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11; Eskola & Suoranta 2014, 87.)

Teemahaastattelu etenee siis tutkijan etukäteen valitsemien teemojen eli aihepiirien ja näihin teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat, mutta sen sijaan kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole etukäteen määrätty (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). Teemahaastattelu ei siis välttämättä systemaattisesti seuraa haastattelijan ennalta laatimaa haastattelurunkoa. Tämä mahdollistaa sen, että mikäli keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla teemasta toiseen poiketen kuitenkin tutkijan etukäteen suunnittelemaasta käsittelyjärjestyksestä, voidaan teemojen käsittelyjärjestystä muuttaa ikään kuin haastateltavan ehdoilla.

Aineistossani esiintyykin vaihtelua teemojen käsittelyjärjestyksessä, sillä toisinaan keskustelu haastateltavan kanssa soljui luontevasti teemasta toiseen haastateltavan nostaessa edellisessä vastauksessaan esille jonkin muun haastattelurungon teemoista. Koin, että pakottamalla keskustelun tiukasti ennalta määrättyyn järjestykseen olisin menettänyt paljon tutkimustulosten kannalta arvokasta aineistoa. Käsiteltävät teemat valittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli aiheesta jo tiedetyn tiedon valossa niin, että ne testaavat omia tutkimushypoteesejani. Teemahaastattelun aikana keskustelua ei kuitenkaan pyritty tiukasti rajaamaan, vaan haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa myös laatimani teemahaastattelurungon ulkopuolisista teemoista. Haastateltavan vastauksen jälkeen pyrin seuraavalla kysymykselläni ohjaamaan keskustelua takaisin teemahaastattelurungon mukaisiin teemoihin. Tällainen rajaaminen oli tarpeen, jotta keskustelu ei lähtenyt rönsyilemään, vaan pysyi tutkimuksen kannalta olennaisissa teemoissa.

Rakensin teemahaastattelun rungon niin, että se eteni laajemmista avauskysymyksistä kohti yksityiskohtaisempia ja konkreettisempia kysymyksiä. Haastattelurunko muodostui viidestä pääteemasta alakysymyksineen. Haastattelurungon teemat määritin teorialähtöisesti perehdyttyäni teoriaan ja jo olemassa olevaan tutkimustietoon. Kaikki tutkimukseen valitut teemat eivät olleet läheisiä kaikille haastateltaville, minkä vuoksi haastateltavat pystyivät myös itse vaikuttamaan teemojen painotukseen haastattelun aikana. Koska olin kiinnostunut haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista, alkupään haastattelukysymysten oli tarkoitus rohkaista haastateltavia pitkiin ja vapaamuotoisiin puheenvuoroihin sekä kerronnallisiin ja kuvaileviin vastauksiin. Laajat avauskysymykset antoivat haastateltavalle mahdollisuuden kertoa, mikä heidän mielestään on olennaista tutkittavassa ilmiössä. Haastattelun loppupuolelle puolestaan sijoituivat

kysymykset, joissa haastateltavaa pyydettiin arvioimaan jotain asiantilaa tai syysuhteita. Lopupuolen kysymysten oli tarkoitus antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa vapaasti omia pohdintojaan aiheesta. Ennen haastattelun päättämistä kaikille haastateltaville annettiin mahdollisuus esittää haastattelijalle kysymyksiä. Lisäksi heitä rohkaistiin ottamaan yhteyttä, mikäli haastattelun jälkeen tulisi jotain lisättävää, kommentoitavaa tai kysyttävää tutkimukseen liittyen.

#### 4.4 Aineistonkeruuprosessi

Haastattelun kohdejoukon valinnan edellytyksenä oli, että haastateltavilla olisi kokemusta myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskentelemisestä. Olen eri yhteyksissä kertonut avoimesti tulevan tutkimukseni aiheesta helmikuusta 2018 lähtien, ja pyytänyt kiinnostuneilta yhteystietoja sekä lupaa ottaa yhteyttä, kun haastateltavien rekrytointi tulee ajankohtaiseksi. Kiinnostuneiden määrä yllätti minut positiivisesti jo ennen varsinaista haastateltavien rekrytointivaihetta. Tämän lisäksi kohdensin haastattelukutsun henkilöille ja tahoille, joilla oletin olevan kokemusta myötätuntoisesta johtajasta. Kaikille kiinnostuneille lähetettiin haastattelukutsu kesän 2018 aikana.

Potentiaalisten haastateltavien kanssa jutellessa pystyin jo alustavasti tiedustelemaan, onko heillä kokemusta myötätuntoisesta esimiehestä. Tässä vaiheessa käsitettä myötätuntoinen johtaminen ei määritelty tarkemmin, vaan se jäi hyvin arkiselle tasolle. Siitä syystä, että ennen haastattelun alkua en voinut varmistaa haastateltavan ymmärtävän, mitä käsitteellä myötätunto tarkoitetaan, haastattelun käsitteenmäärittelyosuuden jälkeen haastateltavalta kysyttiin uudelleen, onko hänellä kokemusta myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskentelemisestä. Olin varmuuden vuoksi valmistellut muutaman käsiteltävän teeman myös sen varalle, että myötätuntokäsitteen määrittelyjen jälkeen haastateltava ei kokisikaan työskennelleensä myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa. Näille teemoille ei kuitenkaan ilmennyt tarvetta, joskin noin puolet haastateltavista kertoi työskennelleensä myös ei-myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa.

##### 4.4.1 Kohderyhmän rajaus ja haastateltavien rekrytointi

Haastattelun kohderyhmään kuuluivat ammattialasta, iästä tai sukupuolesta riippumatta henkilöt, joilla oman kokemuksensa mukaan oli sillä hetkellä tai oli ollut jossain vaiheessa



työhistoriansa aikana myötätuntoinen esimies. Olennaista on, että laadulliseen tutkimukseen osallistuvilla tutkimushenkilöillä oli mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä tapauksessa haastatteluun valikoituvilla henkilöillä tuli olla kokemusta myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskentelemisestä.

Kevään 2018 aikana pidin yllä haastattelusta kiinnostuneiden listaa yhteystietoineen mahdollista myöhempää tarvetta varten. Osa tutkimustani kohtaan kiinnostusta osoittaneista henkilöistä toimi itse esimiesasemassa, jolloin kysyin alustavasti heidän edustamansa yrityksen halukkuutta osallistua tutkimukseen. Näin ollen pystyin haastateltavien rekrytoinnin tullessa ajankohtaiseksi hyödyntämään jo olemassa olevia kontakteja, sekä yksittäisiä henkilöitä että yrityksiä. Yritysten edustajia lähestyin sähköpostilla, jonka liitteenä oli tutkimussuunnitelmani, tutkimuslupahakemus (liite 1) sekä haastattelukutsu (liite 2).

Keväällä 2018 olin saanut rekrytoitua kaksi yritystä sekä lisäksi yksittäisiä henkilöitä. Toinen yrityksistä kuitenkin perui osallistumisensa kesällä 2018 tutkimuslupavaiheessa. Tämän kompensoimiseksi rekrytoin tutkimukseen lisää yksittäisiä henkilöitä hyödyntämällä jo kiinnostusta osoittaneiden henkilöiden listaani. Lähestyin kaikkia listallani olleita henkilöitä tiedustellakseni heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen ottamalla heihin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Osa näistä henkilöistä osasi välittömästi kertoa haluavansa osallistua, osalle taas annoin yhteystietoni ja pyysin luvan lähettää heille kirjallisen haastattelukutsun sähköpostitse. Näistä henkilöistä osa otti yhteyttä sopiakseen haastatteluajan kanssani. Haastatteluaika saatiin sovittua kaikkien halukkaiden osallistujien kanssa.

Tutkimusjoukkokseni muotoutui 11 haastateltavan joukko. Näistä 11 haastateltavasta noin puolet on rekrytoitu yhteistyössä tutkimukseen osallistuneen yrityksen kanssa. Sain luvan jakaa haastattelukutsun (liite 2) tiimien yhteisiin kahvihuoneisiin. Kutsussa kehoitin haastattelusta kiinnostuneita ottamaan yhteyttä minuun sähköpostitse tai puhelimitse. Organisaation esimies oli kertonut työntekijöille, että hänen suostumustaan haastatteluun osallistumiseen ei tarvita, vaan halutessaan työntekijät voivat sopia haastatteluajan suoraan minun kanssani.

Noin puolet haastatteluun osallistuneista sain rekrytoitua levittämällä haastattelukutsua hyödyntäen sosiaalista mediaa sekä jo olemassa olevia kontakteja. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukosta on syytä puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisena näytteenä. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan näin on tapana tehdä yleensäkin, kun kyseessä on tutkimus, jossa tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tiettyä ilmiötä syvällisemmin.

#### 4.4.2 Teemahaastattelun toteutus

Tutkimuslupien hakemisen jälkeen tutkimuksessa mukana olleen yrityksen työntekijöitä informoitiin mahdollisuudesta osallistua haastatteluun jakamalla haastattelukutsut työntekijöiden kahvihuoneisiin. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Luettuaan haastattelukutsun halukkaat tutkimukseen osallistujat ottivat suoraan minuun yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Myös kaikkien yrityksen kautta rekrytoitujen henkilöiden kanssa sovittiin henkilökohtaisesti aika ja paikka haastattelun toteuttamiseksi.

Osa haastatteluista on toteutettu haastateltavan työpaikalla haastateltavan työajalla, osa haastateltavan vapaa-ajalla. Kaikki haastattelut pystyttiin toteuttamaan haastateltavan kanssa kahden kesken rauhallisissa olosuhteissa ilman merkittäviä häiriötekijöitä. Tutkimukseen osallistuneella yrityksellä ei ole tietoa siitä, ketkä yrityksen henkilökunnasta tutkimukseen ovat osallistuneet.

Ennen haastattelua haastateltavat eivät saaneet tarkasteltavakseen haastattelukutsun sisältämän informaation (liite 2) lisäksi minkäänlaista esimateriaalia. Haastattelun alussa he saivat iPadilta luettavakseen lyhyen infopakettin myötätunnosta ja -innosta sekä nähtäväkseen havainnollistavat ja teemaan virittävät kuvat myötätunnosta ja -innosta sivustolta [copassion.fi](http://copassion.fi). Tekstin lueuttaminen haastateltavilla toimi myötätuntokäsitteen määrittelyn tukena sekä haastattelun teemaan virittäytymisenä.

Tekstin lukemisen jälkeen ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä myötätunnon käsitettä määriteltiin vielä yhdessä haastateltavan kanssa. Näin pystyin varmistamaan, että haastateltava on ymmärtänyt tutkimuksen kannalta keskeisimmän käsitteen. Tarvittaessa pystyin myös ohjaamaan haastateltavan käsitystä myötätuntokäsitteen määritelmästä oikeaan suuntaan.

Ensimmäisen koehaastattelun toteutin ilman havainnollistavaa materiaalia myötätuntokäsitteen määrittelyn tukena. Kyseisessä koehaastattelussa pyrin itse määrittelemään myötätuntokäsitettä yhdessä haastateltavan kanssa. Määrittelemisen osoittautui odotettua vaikeammaksi, ja haastateltava epäili haastattelun aikana sitä, oliko ymmärtänyt käsitteenmäärittelyosuuden oikein. Seuraavissa haastatteluissa, joissa haastateltavat saivat luettavakseen tekstinpätkän vastaavanlaista merkittävää epäröintiä ei ilmennyt.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun tallentamiseen digitaalisella äänentallentimella. Haastattelut on pidetty aikavälillä kesäkuu 2018 – lokakuu 2018, eli kyseessä on poikittaistutkimus. Kaikkien haastateltavien kohdalla ei tarvinnut esittää kaikkia haastattelurungon alakysymyksiä, sillä haastateltavat siirtyivät luontevasti teemasta toiseen oma-aloitteisesti tai vastaukset laatimiini alakysymyksiin nousivat esille jo esittämieni kysymysten yhteydessä. Noin puolessa haastatteluista esitin haastattelurungon mukaisiin teemoihin liittyviä alakysymyksiä myös alkuperäisen teemahaastattelurungon ulkopuolelta. Haastattelujen kestossa esiintyi vaihtelua noin 20 minuutista 70 minuuttiin. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 346 minuuttia eli vajaa 6 tuntia.

#### 4.5 Litterointi

Aineiston analyysia varten kaikki haastatteluaineisto litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon kirjoittamalla auki kaikki äänitallenteet kokonaisuudessaan. Litteroinnissa hyödynsin Johanna Ruusuvuoren (2010, 424–431) Litteroijan muistilistaa sekä Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen toimittaman teoksen loppuun liitettyä litterointimerkkien luetteloa. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 200 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Jo litterointivaiheessa pyrin tutustumaan keräämäni aineistoon sekä tekemään siitä alustavaa analyysia. Tämän vuoksi pyrin sopimaan haastattelut niin, että ehdin litteroida edellisen haastattelun ennen seuraavaa haastatteluajankohtaa. Olen keskittynyt jokaiseen haastatteluun omana, ainutlaatuisena kokonaisuutenaan. Tämä mahdollisti alustavan aineiston analyysin tekemisen sekä yksityiskohtien havaitsemisen kerätystä aineistosta jo litterointivaiheessa. Jokainen haastattelu on litteroitu ja siitä on tehty suppea välianalyysi sekä muistiinpanot viimeistään haastattelua seuraavana päivänä. Litteroinnin jälkeen säilytin edelleen alkuperäiset haastattelutallenteet, jotta niihin on tarvittaessa mahdollista vielä palata. Sekä litteraattit että äänitallenteet säilytin koko tutkimusprosessin ajan lukituksen takana, johon ainoastaan minulla oli pääsy.

Litteroinnin riittävä tarkkuustaso määräytyy suhteessa tutkimuskysymykseen ja analyysitapaan (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427–429). Litterointitarkkuudeksi valitsin melko karkean litteroinnin, koska olin kiinnostuneempi haastateltavan puheen sisällöstä enemmän kuin haastattelun vuorovaikutuksellisista elementeistä. Haastatteluaineisto kokonaisuudessaan minimipalautteineen (esimerkiksi *mm*, *hmm*) ja tilkesanoineen (esimerkiksi *tota*, *öö*, *niinku*) on litteroitu sanasta sanaan kirjoitetun kielen konventioiden mukaisesti, mutta esimerkiksi äänenpainot,

intonaatiot, puheen taukojen pituus sekunteina sekä sisään- ja uloshengitykset on pääosin jätetty litteraattiin merkitsemättä. Kuitenkin mikäli haastateltava on esimerkiksi miettinyt vastausta erityisen pitkään tai naurahtanut kysymykselle tai omalle vastaukselleen, on tämä merkitty literoituun aineistoon.

#### 4.6 Aineiston arviointi

Haastateltavien rekrytoinnissa pyrin siihen, että heidän joukostaan löytyisi usean eri ammattikunnan edustajia, eri sukupuolten edustajia, eri ikäisiä ja eri pituisen työhistorian omaavia henkilöitä. Toisin sanoen tutkimusjoukkoon on pyritty sisällyttämään vaihtelua niin, etteivät tutkimustulokseni koske vain tiettyä ammattialaa, tietyn ikäisiä työntekijöitä tai tietyn sukupuolen edustajia. Miehet edustavat tutkimusjoukossani kuitenkin selvää vähemmistöä. Tarkkaa tutkimusjoukkoni sukupuolijakaumaa en tuo esille, jotta voin varmistaa tutkittavien anonymiteetin säilymisen.

Kerätyn aineiston laadussa esiintyi vähäistä vaihtelua. Aineiston laadulla tarkoitan tässä kohtaa sitä, miten tutkittavat ymmärsivät tutkimuksen aiheet sekä tutkimushaastattelun kannalta olennaiset käsitteet. Aineiston laatua pyrittiin tasaamaan sillä, että kaikkien haastateltavien kanssa määriteltiin yhdessä tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä, esimerkiksi myötätunnon käsitettä ennen varsinaisen haastattelun alkua. Tästä huolimatta käsitteiden sisäistämisessä esiintyi pientä vaihtelua. Näkisin, että kyseessä oleva pieni vaihtelu aineiston laadussa ei kuitenkaan vaikuta merkittävästi aineiston laatuun kokonaisuudessaan.

#### 4.7 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on tarkastella aineistoa ja tehdä siitä sellaisia havaintoja, joiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä koskien tutkimuksen alkuperäistä tutkimusongelmaa. Seuraavaksi kerron tarkemmin kerätyn aineiston käsittelyvaiheista sekä selostan aineiston analyysin vaihe vaiheelta.

Laadullisen tutkimuksen kentällä käytettäviä analyysimenetelmiä on kymmeniä aina keskusteluanalyysista fenomenologiaan (Hakala 2015, 16). Tutkimusaineiston analyysin tarkoitus on luoda sanallinen, selkeä kuvaus, jonka avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Johtopäätösten tarkoitus puolestaan on tarjota vastauksia alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122–123.) Lyhyesti sanottuna laadullisen aineiston

analyysin tarkoitus on siis luoda selkeyttä kerättyyn aineistoon tiivistämällä aineistoa, ja sitä myöten tuottaa uutta tietoa tutkittavista asioista (Eskola & Suoranta 2014, 138). Tutkimuskysymykseni ja keräämäni teemahaastatteluaineiston huomioon ottaen analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä analysoidaan nimensä mukaisesti kerätyn haastatteluaineiston sisältöä (Ruusuvaori & Nikander 2017, 430).

#### 4.7.1 Sisällönanalyysi

Tutkimusongelmani ja keräämäni laadullisen aineiston huomioon ottaen valitsin tutkimukseni analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jolla pyritään aineiston systemaattisen ja objektiivisen tarkastelun avulla tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Toisin sanoen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä pyritään tuottamaan tiivistetty ja selkeä kuvaus menettämättä alkuperäisen aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Sisällönanalyysi sopii analyysimenetelmäksi erityisesti strukturoimattomaan tai puolistrukturoituun aineistoon. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Teoriaohjaava analyysi etenee kuten aineistolähtöinenkin analyysi, aineiston ehdoilla. Analyysimallia kutsutaan ohjaavaksi siitä syystä, että se ei pohjaudu suoraan jo olemassa olevaan teoriaan, mutta siinä on teoreettisia kytkentöjä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aikaisempi teoria toimii siis apuna ja viitekehystenä aineiston analyysissä, mutta analyysi ei ole lähtökohteisesti aikaisempaa teoriaa testaavaa kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käytettävät teoreettiset käsitteet kuitenkin tuodaan jo olemassa olevasta teoriasta. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin päättelyn logiikka on abduktiivista, eli tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä valmiit teoriat ja mallit. Lyhyesti sanottuna teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aikaisemman tiedon merkitys on tunnistettavissa, mutta analyysi ei ole luonteeltaan jo olemassa olevia teorioita testaavaa. Sen sijaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä pyritään luovaan prosessiin, jossa jo olemassa olevaa teoriaa ja kerättyä aineistoa yhdistämällä pyritään luomaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–133.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä voidaan erottaa toisistaan kolme vaihetta:

1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen
2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely

### 3. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118).

Merkintöjen teon helpottamiseksi tulostin litteroidut aineistot, ja aloin käydä aineistoani systemaattisesti ja entistä tarkemmin läpi. Tämän vaiheen olisi hyvin voinut tehdä myös ilman litteroitujen aineistojen tulostamista, mutta tulostetun aineiston käsittely tuntui itselle luontevamalta.

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston analyysin aineistoa silmäilemällä ja aineiston läpiluvulla. Näin pystyin muodostamaan kokonaiskäsitteiden keräämästäni aineistosta sekä yksittäisten haastattelujen pituudesta, rakenteesta sekä niiden sisällöstä pääpiirteittäin. Tämän jälkeen kävin kaikki haastattelut systemaattisesti läpi tehden samalla alleviivauksia ja muistiinpanoja marginaaleihin kustakin haastattelusta. Muistiinpanoihin olen kirjannut kokoavasti haastatteluaineistossa esiintyviä ilmiöitä ja haastateltavan niille antamia merkityksiä sekä myötätuntoiseen johtamiseen liittyviä mainintoja. Ensimmäisen vaiheen muistiinpanot olen tehnyt ilman systemaattista merkintätapaa ikään kuin alustavina muistiinpanoina.

Toisella kierroksella, varsinaisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa eli aineiston redusointivaiheessa, etsin ja alleviivasin aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisen aineksen. Aineiston pelkistämistä ohjasi alkuperäinen tutkimusongelma, sillä redusoinnin tarkoitus on nostaa aineistosta esille ne se asiat, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Samalla aineistosta karsiutui pois tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto, ja aineisto tiivistyi ja sen käsittely muuttui helpommaksi.

Osan olennaisesta aineksesta muutin pelkistetyiksi ilmaisuiksi selkeyttääkseni haastateltavan ilmaisua ja helpottaakseni analyysin seuraavia vaiheita. Jo redusointivaiheessa tein aineistoon alleviivauksia ja merkintöjä eri värein. Värikynämerkinnät muodostivat systemaattisen koodauksen, jossa tiettyä ilmiötä tai aihetta koskevat ilmaisut oli merkitty kunkin haastattelun litteraattiin samalla värillä. Värikynien avulla tehdyt teemoittain luokitellut koodimerkinnät toimivat haastatteluaineiston sisään kirjoitettuna muistiinpanoina, jotka jäsentävät käsitystä siitä, mitä aineistossa puhutaan. Tarkoitukseni oli etsiä aineistosta tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä, ja koodata nämä kohdat kaikista tulosteista samalla värikynällä, eri teemat eri värein. Pyrin siis jo aineiston redusointivaiheessa tekemään samanaikaisesti hyvin karkeaa aineiston klusterointia eli aineiston ryhmittelyä.

Tämän jälkeen haastatteluaineisto on järjestetty teemoittain niin, että keräsin jokaisen haastattelussa läpi käydyn teeman alle kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan. Teemoittelussa järjestin siis kerätyn aineiston nimensä mukaisesti teemoihin pilkkomalla ja ryhmittelemällä aineistoa haastattelussa esiin nousseiden aihepiirien mukaan. Teemoittelu havainnollisti tiettyjen teemojen esiintymistä kerätyssä tutkimusaineistossa sekä mahdollisti esimerkiksi esiintymistiheyden vertailun (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Värikynämerkintöjen avulla sain aineiston järjestettyä pilkkomalla ja ryhmittelemällä teemoittain erilaisten aihepiirien mukaan niin, että aineiston jatkokäsittely helpottui. Värikynällä tehdyt koodimerkinnot osoittavat aineistosta suoraan ne kohdat, joihin analyysin seuraavassa vaiheessa haluan paneutua. Kuten Eskola & Suoranta (2014) toteavat, aineiston koodaaminen aukottomasti aineistonkäsittelyn tässä vaiheessa on miltei mahdotonta, koska aineistosta nousee jatkuvasti esiin uusia näkökulmia. Tästä syystä pyrin koodaamaan aineiston riittävässä määrin sen sijaan, että olisin pyrkinyt koodaamaan aineiston täydellisesti. Tässä vaiheessa aineistosta nousi esiin eri värein merkittyjä teemoja 7 kappaletta. Esille nostetut ilmaisut vastaavat omaa näkemystäni tutkimuksen kannalta merkityksellisistä ilmaisuista, eli kyseessä on tutkijan oma konstruktio. Koodauksen avulla oli siis nähtävissä myös laadullisen aineiston kvantitatiivinen eli määrällinen puoli, joskaan se ei tässä tapauksessa tuota tutkimusongelman kannalta riittävän syvällistä tietoa.

Analyysin toisessa vaiheessa eli klusterointivaiheessa kokosin koodauksen avulla esiin nostetut pelkistetyt ilmaukset ryhmittäin samalla värikynällä koodatut ilmaukset listaksi erilliseen tiedostoon. Tässä vaiheessa tarkistin pelkistettyjen ilmausten koodauksen, ja vaihdoin muutaman ilmaisun värikoodia. Samalla värillä koodatut ilmaukset muodostivat temaattisen ryhmän, josta muodostin alaluokan. Alaluokat on nimetty kokoavasti kaikkia samanvärisiä ilmauksia kuvaavasti. Alaluokat saivat analyysin tässä vaiheessa nimet työhyvinvointi, tulos, johtaminen, työskentely, vuorovaikutus, ymmärtäväisyys ja itsensä kehittäminen. Klusterointivaiheessa aineisto siis tiivistyi edelleen, kun samaan teemaan liittyvistä, samalla värikynällä koodatuista ilmaisuista muodostettiin yksi, ilmaisut kokoava alaluokka.

Aineiston klusteroinnin jälkeen analyysissä seurasi aineistonkäsittelyn kolmas vaihe, aineiston abstrahointi. Abstrahoinnin toteutin teoriaohjaavasti. Toisin sanoen tässä vaiheessa pyrin liittämään keräämäni empiirisen aineiston jo olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. Tässä vaiheessa siis keräämästäni empiirisestä aineistosta nousseita näkökulmia peilataan luvuissa 2 ja 3 esittelemääni teoriaan. Temaattisesti nimetyt alaluokat yhdistettiin teorian avulla laajemmiksi

pääteemoiksi. Alaluokkia yhdistävien pääteemojen nimet on tuotu jo olemassa olevasta teoriasta. Jo olemassa olevaan teoriaan peilaamalla aineistosta on muodostettu valmiiseen teoriaan perustuva näkemys myötätuntoisesta johtamisesta. Aineistosta teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmän avulla saadut tutkimustulokset esittelen luvussa 5 Tutkimustulokset.

#### 4.8 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus

Olen kiinnittänyt erityistä huomiota tutkimuksenteon eettisyyteen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Toiminnan eettisyys onkin tutkimuksenteoa vahvasti ohjaava periaate (Hyvärinen 2017, 32). Pyrin varmistamaan tutkimuksenteon eettisyyden sekä jokaisen haastateltavan oikeuksien toteutumisen kertomalla haastateltavalle avoimesti tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä kerätyn aineiston säilyttämisestä ja käyttämisestä. Pyrin informoimaan haastateltavia selkeästi ja yksiselitteisesti sekä haastattelukutsussa että haastattelun alussa haastateltavan oikeuksien kertaamisen yhteydessä.

Kerroin haastateltaville sekä haastattelukutsussa että haastattelun alussa, että kaikkien haastateltavien anonymiteetti turvataan, ja aineistoa käytetään vain tähän pro gradu -tutkielmaan. Koska osa haastatteluista toteutettiin haastateltavien työajalla, koin tarpeelliseksi painottaa, että myöskään työnantajalla ei ole oikeutta kerättyyn aineistoon, vaan myös työnantajatahot tulevat saamaan luettavakseen vain valmiin tutkielman, josta kenenkään vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Edes tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden nimet eivät tulleet työnantajan tietoon, elleivät he itse kertoneet haastatteluun osallistumisestaan esimiehelleen. Osa haastatteluun osallistuneista halusi omasta tahdostaan jakaa haastattelussa virinneitä ajatuksia työkavereiden ja esimiehensä kanssa. Käsitykseni mukaan jaetut ajatukset olivat lähinnä positiivisia – haastatteluun osallistuneet henkilöt halusivat jakaa innostuksensa kollegoidensa kanssa.

Osa tutkimusjoukkoon valikoituneista haastateltavista olivat kiinnostuneita esimerkiksi siitä, pitääkö tutkimusjoukko sisällään tutkittavia myös muista organisaatioista. Pyrin vastaamaan kaikkiin haastateltavien esittämiin kysymyksiin selkeästi ja avoimesti pitäen kuitenkin huolta siitä, että tutkimukseen osallistuneet tahot ja henkilöt pysyvät anonymineina.

Kysyin kaikilta haastateltavilta luvan haastattelun äänittämiseen ennen tallennuksen aloittamista, ja kerroin, että tallennettua haastatteluaineistoa säilytetään lukituksen takana niin, että vain minulla on pääsy siihen. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun tallentamiseen.



Kaikkien haastatteluiden äänitallenteiden kuuluvuus oli hyvä, ja kaikki litteroinnit on tehty systemaattisesti käyttäen samoja merkintätapoja.

Kerroin kaikille haastateltaville, että tutkielman ohjaajalla sekä valmiin tutkielman toisella tarkastajalla on pyydettyä mahdollisuus saada luettavakseen litteroitu haastatteluaineisto, mutta myös heitä sitoo vaitiolovelvollisuus. Haastattelun jälkeen kerroin vielä kaikille haastateltaville mahdollisuudesta ottaa yhteyttä, mikäli hänellä herää kysymyksiä haastatteluun osallistumiseen tai tutkielmaan liittyen. Yhteydenoton mahdollistamiseksi varmistin, että kaikilta haastateltavilta löytyy yhteystietoni. Mikäli yhteystietoja ei vielä tässä vaiheessa ollut, annoin haastateltavalle ne kirjallisen yhteystietolomakkeen muodossa haastattelutilanteen päätteeksi.

Edellä mainittujen eettisten seikkojen lisäksi pyrin siihen, että jokaisen haastateltavan kanssa muodostui aito, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Osoitin kiinnostuneisuuttani haastateltavan kertomaa kohtaan ilmein, elein ja minimipalauttein. Kiitin haastateltavia tutkimukseen osallistumisesta sekä haastattelun alussa että lopussa. Korostin kaikille haastateltaville sekä haastattelukutsussa että haastattelun alussa, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon, että osallistujiksi tähän tutkimukseen on mahdollisesti valikoitunut henkilöitä, jotka pitävät esimiehen myötätuntoisuutta tärkeänä. On mahdollista, että ne haastattelukutsun saaneet henkilöt, jotka eivät pidä esimiehen myötätuntoisuutta tärkeänä asiana johtamisessa, eivät ole pitäneet myöskään tutkimukseen osallistumista ja omien kokemustensa jakamista osaksi tutkimusaineistoa merkittävänä. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava tutkimusjoukon mahdollinen vinoutuneisuus.

Tässä tutkimuksessa on kerätty empiiristä tietoa yksittäisten ihmisten kokemuksista myötätuntoisista johtajista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on otettava huomioon, että jokainen ihminen on yksilö, jonka kokemus voi poiketa tilastollisesta keskiarvosta. Lisäksi jokaisen kokemuksen konteksti on aina ainutkertainen, ja näin ollen yksittäinen subjektiivinen kokemus ja siihen liittyvä konteksti ei toistu samanlaisena yksittäisen ihmisen tai työryhmän tasolla. Lisäksi on otettava huomioon, että jokaisen ihmisen tulkintaan tilanteesta vaikuttaa hänen ainutkertainen elämänhistoriansa. Tilanteille annetut merkitykset ja tulkinnat ovat siis persoonallisia ja kontekstisidonnaisia ja näin ollen eksaktissa muodossaan ainutkertaisia.

Edellä mainitut seikat huomioon ottaen käsillä olevaa tutkielmaa voidaan pitää luotettavana. Tutkimus on toteutettu tutkimussuunnitelman mukaisesti ja dokumentoitu huolellisesti. Dokumentoinnilla tarkoitan, että tutkimuksen vaiheet on esitelty yksityiskohtaisesti tässä pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksen tekoon liittyvät vaiheet on arkistoitu tutkimussuunnitelmasta lähtien, ja niihin on ollut mahdollista tarvittaessa palata tutkimuksen teon eri vaiheissa. Kaikki haastattelut yhtä koehaastattelua lukuun ottamatta olivat onnistuneita, eikä aineiston laadussa esiinny tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävää vaihtelua. Aineiston analyysi on toteutettu systemaattisesti ja huolellisesti. Tämän lisäksi olen pyrkinyt selostamaan menetelmälliset ratkaisut sekä niiden toteutuksen eri vaiheet mahdollisimman läpinäkyvästi.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen keräämäni aineiston pohjalta edellä kuvatulla sisällönanalyysimenetelmällä saamani tutkimustulokset. Luku on jaettu alalukuihin käyttäen teemahaastattelurungon (ks. liite 3) mukaisia teemoja.

### 5.1 Myötätuntoisen johtajuuden edellytykset

Jo laajojen avauskysymysten vaiheessa kaikki tutkittavat mainitsivat pitävänsä tärkeänä vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Haastatteluun osallistuneet pitivät tärkeänä, että esimies on saatavilla, aidosti läsnä sekä kuuntelee ja jututtaa työntekijöitään arkisen työn aherruksessa. Tutkittavat pitivät vuorovaikutteista suhdetta esimiehen kanssa myötätuntoisen johtamisen edellytyksenä ja ikään kuin peruspilarina. Vuorovaikutteinen suhde esimieheen viestii alaiselle siitä, että hänen mielipiteillään ja näkemyksillään on merkitystä, häntä kuunnellaan ja hän on arvokas osa työyhteisöä.

*”Meijänki suhde on ollu niin semmonen vuorovaikutteinen.”*

Vuorovaikutteinen suhde alaisiin vaatii esimieheltä vahvoja sosiaalisia taitoja. Esimiehen tulee osata kuunnella ja keskittyä kuulemaansa mahdollisesta työn luomista aikapaineista huolimatta. Sosiaalisten taitojen lisäksi myötätuntoisuus edellyttää esimieheltä herkkyyttä huomata alaisensa tunnetiloja lyhyidenkin kohtaamisten aikana. Esimiehen tulee osata tulkita alaisensa non-verbaalisia viestejä, kuten kasvonilmeitä ja eleitä.

Myötätuntoinen esimies on jatkuvasti vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Työhön liittyvistä järjestelyistä sovitaan yhdessä alaisten kanssa. Myötätuntoinen esimies kysyy ja kuuntelee alaisensa mielipiteitä ja ottaa ne huomioon päätöksiä tehdessään. Myötätuntoisen esimiehen johtamistapa on demokraattinen. Demokraattiselle johtamistyyylille ominaisesti esimies siis neuvottelee alaisensa kanssa, ja on ottaa huomioon alaisensa antaman palautteen. Myötätuntoinen esimies ei aseta itseään alaisensa yläpuolelle. Sen sijaan myötätuntoinen esimies asettaa itsensä tasavertaiseksi työryhmän jäseneksi, ja käyttää oman asemansa tuomaa auktoriteettia ja valtaa vain tarpeen vaatiessa. Haastateltavat kuvasivat myötätuntoisen esimiehensä tapaa johtaa enemmän ohjaavaksi kuin käskeväksi tai määrääväksi.

*”Et se ei oo vaan niinku diktaattori täällä, vaan ottaa kaikkien mielipiteet huomioon.”*

*”Missään nimessä ei käsketä tehdä mitään, vaan ehotellaan, että voisko tehdä näin ja onnistuiskohan se näin. Yhessä mietitään.”*

Kokemus esimiehen myötätuntoisuudesta edellyttää vuorovaikutteisen suhteen lisäksi esimieheltä aitoa läsnäoloa ja kiinnostusta työntekijöitensä kohtaan. Se vaatii esimieheltä herkkyyttä ja kykyä huomata työntekijöidensä tunteita sekä rohkeutta osoittaa myötätuntoa teoin tai sanoin. Työntekijöille tulee muodostua kokemus, että esimies on tarvittaessa saatavilla ja aidosti läsnä. Myötätunnon osoittaminen ja ajan järjestäminen myötätuntoisille kohtaamisille puolestaan vaatii koko organisaatiolta henkilöstön arvostamista organisaation voimavarana ja henkilöstön hyvinvoinnin tärkeyden ymmärtämistä tehokkuusvaatimusten ja -paineiden alla. Työelämän hektisyyden vuoksi myötätuntoisten ajan ja tilan luominen myötätuntoisille kohtaamisille vaatii esimieheltä asioiden priorisointia ja paineensietokykyä.

*”Sitte just se niinku semmonen, että jos hän huomaa, että on niinku allapäin tai joku vaivaa tai jos on aiemmin ollu puhetta jostain elämän haasteesta, niin sit saattaa siitä kysyä, että hei miten sulla menee nyt sen kanssa.”*

*”Pystyy niinku ilossa ja surussa kyllä olemaan niinku ystäväkin paikallaan, että ei pelkkä esimies.”*

## 5.2 Myötätunnon osoittaminen esimiestyössä

Haastateltavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen osoittavan myötätuntoa työntekijöitään kohtaan kysymällä heiltä kuulumisia ja jakamalla omia ajatuksiaan työntekijöiden kanssa. Lyhyet kohtaamiset ja kuulumisten vaihto esimiehen kanssa arkisen työn lomassa koettiin erittäin tärkeiksi.

*”No just lähtee liikkeelle siitä kuulumisten kysymisestä, ja siitä et on niinku kiinnostunu työntekijöistään.”*

Haastateltavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen kartoittavan spontaaneissa mikrokohtaamisissa työntekijöidensä kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työssäjaksamista avoimilla

kysymyksillä ja keskustelunomaisella rupattelulla. Työssäjaksamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kartoittamisen lisäksi myötätuntoiset esimiehet olivat kiinnostuneita haastateltavan vapaa-aikaan liittyvistä asioista kuten perheestä ja harrastuksista. Spontaanin kohtaamisen yhteydessä kynnys kertoa esimiehelle mieltä painavista työhön liittyvistä asioista tai kuormitustekijöistä koettiin erityisen matalaksi. Osa haastateltavista kertoi myötätuntoisen esimiehen kysyvän suoraan, onko työntekijällä mielen päällä jotain, mistä hän haluaisi keskustella.

*”Esimies saattaa kysyä, että onko mittään, mitä haluat kertoa.”*

*”Nii sitte se voi ihan kysyä, että miten niinku menee, että oothan saanu levättyä.”*

Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat heidän esimiehensä osoittavan myötäintoa arkisissa mikrokohtaamisissa antamalla tunnustusta työntekijöilleen tehdystä työstä. Myötätuntoisen esimiehen koettiin antavan herkästi positiivista palautetta niin pienemmistä kuin suuremmistakin onnistumisista. Tunnustuksen antamisen yhteydessä esimiehen koettiin olevan aidosti innostunut ja iloinen työntekijöidensä saavutuksista. Työntekijät kokivat esimiehen myötäintoisuuden palkitsevana ja kannustavana. Antamalla tunnustusta tehdystä työstä alaiset saavat esimieheltä hyväksyntää ja arvostusta, jotka ovat Maslow’n tarvehierarkiassa tasolla 4.

Haastateltavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen tarjoavan oma-aloitteisesti työaikaan tai työtehtäviin liittyviä joustoja työntekijälle vaikeiden elämäntilanteiden tai kriisien yhteydessä. Tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on tilapäisesti heikentynyt, myötätuntoinen esimies kartoittaa työntekijän työssäjaksamista ja vointia tavallista useammin. Osa haastateltavista kertoi esimiehen tarjonneen hänelle erilaisia työjärjestelyihin liittyviä vaihtoehtoja työssäjaksamisen tueksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi.

*”Se kyseli aina vähä välii, että miten voin ja jaksanko olla.”*

## 5.1 Myötätuntoisen johtajuuden vaikutukset

### 5.1.1 Myötätuntoinen organisaatiokulttuuri ja hyvä työilmapiiri

Tutkimustulosteni mukaan kaikkien haastateltavien myötätuntoiset esimiehet olivat kiinnostuneita työntekijän hyvinvoinnista ja kuulumisista myös työajan ulkopuolisten asioiden suhteen.

Omalla toiminnallaan esimies muokkaa organisaatiokulttuuria sellaiseksi, missä työntekijöiden on sallittua vaihtaa kuulumisia myös keskenään.

Myötätuntoinen esimies jakaa työntekijöiden kanssa myös omia kuulumisiaan eikä aristele näyttää omaa inhimillisyyttään. Tämä puolestaan lisää työntekijöiden motivaatiota olla myötätuntoinen vastavuoroisesti esimiestään kohtaan. Kun esimies osoittaa inhimillisyyttään alaisiaan kohtaan, myös alaiset käyttäytyvät myötätuntoisesti ja inhimillisesti esimiestään kohtaan.

Myötätuntoinen esimies luo työpaikan organisaatiokulttuuriin myötätuntoisuuden sosiaalisen normin, jonka mukaan alaiset käyttäytyvät niin toisiaan kuin esimiestään kohtaan. Kun johtaja on myötätuntoinen, myös muut työntekijät omaksuvat sosiaalisen normin, jonka mukaan myötätuntoinen käyttäytyminen toisia kohtaan on sallittua ja suotavaa. Omalla esimerkillään myötätuntoinen esimies viestii siitä, että on sallittua ja suotavaa käyttäytyä työpaikalla kollegan tunteet huomioiden ja osoittaa tarvittaessa myötätuntoa. Näin ollen myötätuntoinen esimies näyttää omalla toiminnallaan mallia alaisilleen, ja edistää sellaisen organisaatiokulttuurin syntymistä, jossa myötätunnon osoittaminen on sallittua ja suotavaa.

Myötätuntoinen organisaatiokulttuuri lähentää tiimin jäseniä ja parantaa niiden toimivuutta sekä lisää työpaikalla koettuja myönteisiä tunteita. Työpaikan sisäiset sosiaaliset suhteet ovat laadukkaita ja tuottavat hyvinvointia organisaation jäsenille. Tämä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä, ja johtaa osaltaan parempaan työn laatuun, työhyvinvointiin sekä pidempiin työsuhteisiin. Myötätuntoinen esimies kannustaa alaisiaan näyttämään sekä negatiivisia että positiivisia tunteita työssään, eli muokkaa omalla toiminnallaan organisaation tunnesääntöjä avoimeen ja sallivaan suuntaan.

Tutkittavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen puuttuvan herkästi ja nopeasti työilmapiirissä ilmenneisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi työntekijöiden keskinäisiin konflikteihin. Myötätuntoinen esimies pyrkii sovitteluun työntekijöiden välisiä riitoja. Välitön puuttuminen konflikteihin ennaltaehkäisee kyräilykulttuurin syntymistä, selän takana puhumista. Toisin sanoen välitön puuttuminen konflikteihin edistää laadukasta organisaatiokulttuuria ja laadukkaita, työhyvinvointia tukevia sosiaalisia suhteita työpaikalla.

*”No meillä on mun mielestä tosi niinku hyvinvoiva työyhteisö, että on aika avoin ilmapiiri. Ei oo mittään semmosta kyräilyä tai pahan puhumista.”*

*”Hän niinkun hirveän paljon kiinnittää huomiota myös niinku siihen, et minkälaiset fiilikset meillä on vaikka töissä ja työyhteisössä ja niinku ottaa sit myöski niinkun et, jos sattus olla jotaki vialla tai vastaavaa, niin hän sit kyl niinku tarttuu siit asiasta ja niinku pyrkii siihen, että se sitten paranee se tilanne.”*

### 5.1.2 Työryhmän koheesio

Myötätuntoisen johtajan tiimi on kiinteä, eli koheesio ryhmässä on voimakas. Koheesio eli ryhmän kiinteys on näkymätön tekijä, joka pitää ryhmää koossa ja lisää sen jäsenten sitoutuneisuutta työskennellä yhteisesti jaettujen arvojen mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet kokevat voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kiinteässä ryhmässä sen jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisiaan, mikä puolestaan tyydyttää Maslow'n tarvehierarkian sosiaalisten tarpeiden ja arvostuksen tarpeiden tasoja (Juuti 2006, 125).

*”Myötätuntonen esimies vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Se saa koko työyhteisön voimaan paremmin, se saa sen työyhteisön tiiviimmäksi.”*

Myötätuntoinen esimies muokkaa organisaatiokulttuuria toisista välittäväksi, mikä näyttäisi parantavan tiimin yhteishenkeä. Työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi porukkaa, sisäryhmää eli ”meitä”. Hyvä yhteishenki tiimissä puolestaan tyydyttää yhteenkuuluvuuden psykologisen perustarpeen. Kun otetaan huomioon, että psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen työssä parantaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, voidaan myötätuntoisen johtajuuden sanoa vaikuttavan positiivisesti paitsi työntekijöiden motivaatioon tehdä työtä, myös työtehoon ja heidän sitoutumiseensa pyrkiä saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet.

Kun esimies luo organisaatioon yhtenäistä organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät välittävät toisistaan ja kokevat olevansa samalla puolella, osa ”meitä”, työpaikalle ei muodostu klikkejä. Toisin sanoen myötätuntoinen esimies vahvistaa tiimin koheesiota ja varmistaa, että ryhmän kaikki jäsenet kuuluvat sisäryhmään eli osaksi ”meitä”. Myös myötätuntoinen esimies itse asettuu osaksi ”meitä”, samaan sisäryhmään alaistensa kanssa.

*”Myötätuntonen esimies vahvistaa sitä joukon me-henkeä”*

*”Koska se myötätuntonen esimies on iteki yks osa sitä joukkoa”*

Vastaavasti työpaikan ilmapiirin ollessa huono, sisäryhmään muodostuu helposti pienempiä ryhmiä, klikkejä, jotka erottelevat organisaation jäseniä ”meihin” ja ”heihin”. Tällöin osa saman organisaation työntekijöistä jää sisäryhmän ulkopuolelle, ja pahimmillaan klikit voivat kilpailla toisiaan vastaan. Tällainen organisaation sisäinen kilpailu puolestaan voi johtaa yhteisen, laajemman tavoitteen unohtamiseen tai oman edun tavoitteluun kollegan tai jopa koko organisaation edun kustannuksella.

*”Työporukka jakaantuu ja sitte heleposti työporukan sisällä saatetaan alakaa arvostelemaa toisten työkavereitten työtä”*

*”Sitte taas ei-niin-myötätuntonen esimies saa pahimmillaan viiestätoistaki henkilön työporukan hajoamaan kolmeen eri työporukkaan vielä niinkö sisällä”*

Ryhmän kiinteydellä koettiin olevan myös negatiivisia vaikutuksia. Haastateltavat kokivat, että liian läheiset tai kaverilliset suhteet työkavereihin voi johtaa siihen, että työaika kuulumisten vaihtoon ja rupatteluun kuluu kohtuuttoman paljon. Myös Juutin (2006) mukaan kiinteän ryhmän vaarana on myös se, että kiinteän ryhmän jäsenet alkavat joissain tapauksissa ajatella samalla tavalla. Tämän seurauksena ryhmän luovat ongelmanratkaisutaidot saattavat jäädä heikoiksi. Lisäksi Juuti (2016) toteaa, että yksittäiseen työntekijään kohdistuvat sosiaaliset paineet ovat kiinteässä työryhmässä suuremmat kuin hajanaisessa työryhmässä.

*”Sitte taas negatiivisena just tää, että jos tietää, että esimies on sellanen rento ja tavallaan ei sillä lailla niinkö niin hirveesti vaadi, et se on sillä lailla rento, niin helposti vähä ehkä tulee lusmuiltua joistain asioista. Mutta niinku enemmän, sillä lailla positiivisesti totta kai vaikuttaa, että niinku on motivaatiota enemmän siellä töissä, ku sielä on niinku mukava se ilmapiiri olla.”*

*”Jos se menee niinku liian rennoksi. Et vaikka just tää keskustelu et ollaan niinku taas sitte super kiinnostuneita ja sitte työ jää. Nii ehkä joissain tilanteissa joo. Mutta ei voi sanoa näin, että myötätunto vaikuttais niinku negatiivisesti työtehoon!”*



### 5.1.3 Työn merkityksellisyys

Esimiehen myötätuntoinen suhtautuminen alaisiinsa luo työntekijöille tunteen siitä, että he ovat arvokkaita ja heistä välitetään. Työntekijät kokevat olevansa työnantajalle arvokkaita sen sijaan, että kokisivat olevansa tarvittaessa korvattavissa olevaa työvoimaa, jolla on työnantajalle pelkästään välineellinen arvo.

*”Ja sit siinä se ei tuntunu siinä vaiheessa niinku pomolta vaan et se niinku tuntu enemmän niinku ystävältä.”*

Työntekijän kokiessa olevansa arvostettu ja että hänen työpanoksensa, tekemänsä työ sekä rooli työyhteisössä ovat merkityksellisiä, Maslow’n tarvehierarkian kolmas ja neljäs eli rakkauden tarpeiden ja arvostuksen tarpeiden tasot tyydyttyvät työssä. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen puolestaan vahvistaa sisäistä motivaatiota, sitoutuneisuutta työhön sekä vähentää kontrollin tarvetta. Työntekijä kokee sisäistä motivaatiota ja haluaa tehdä työssä parhaansa ilman ulkoisia kannustimia tai pakotteita.

*”Tulee semmonen arvostettu olo, että mun työpanosta arvostetaan, niin mulla on niinko rahkeita antaa sitä enemmän.”*

### 5.1.4 Vähäinen kontrollin tarve

Myötätuntoisen esimiehen ei tarvitse jatkuvasti korostaa asemaansa ryhmän johtajana, vaan alaiset kunnioittavat esimiehen asemaa ja auktoriteettia. Tämä vähentää esimiehen ja erilaisten työaikaseurantaan liittyvien laitteiden luoman kontrollin tarvetta. Osa haastateltavista koki, että ei-myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskennellessä tehtävän työn laadussa ja työtehossa on huomattavissa merkittävä nousu ei-myötätuntoisen esimiehen ollessa läsnä tai valvoessa alaiensa työskentelyä. Vastaavaa ilmiötä myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskennellessä ei haastateltavien mukaan ollut nähtävissä. Sen sijaan haastateltavat kokivat haluavansa antaa parhaan työpanoksensa riippumatta siitä, onko myötätuntoinen esimies läsnä tai välittömästi näkemässä työn tulosta vai ei.

*”Mutta se (yhteisten sääntöjen noudattaminen) on myös helpompi sillon, jos se (esimies) on hyvä tyyppi. Esimies on hyvä tyyppi, niin itelläki ymmärtää se, ja kunnioittaa sitä toisen työnkuvaa.”*

### 5.1.5 Vähäiset sairauspoissaolot

Myötätunnon osoittamisen sallivan organisaatiokulttuurin ansiosta tiimin jäsenet voivat jakaa keskenään mieltä askarruttavia huolia ja murheita. Haastateltavien mukaan niin työhön kuin vapaa-aikaan liittyvien huolien jakaminen kollegan kanssa voi heikentää työtehoa hetkellisesti. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä meiltä, että keskustelun päätteeksi heidän keskittymiskyksä työtehtäviin on keskustelua edeltänyttä hetkeä paremmalla tasolla. Huolien ja murheiden jakaminen myötätuntoisen kollegan tai esimiehen kanssa koettiin siis vapauttavan keskittymiskykyä ja lisäävän käytettävissä olevia resursseja työhön. Haastateltavien kokemuksen mukaan myötätunnon osoittaminen työpaikalla parantaa työryhmän ilmapiiriä, viihtyvyyttä, työssäjaksamista ja lisää työhyvinvointia.

Myötätuntoisen johtajan alaisuudessa työskentelevät jakavat niin esimiehen kuin työkavereiden kanssa yksityiselämän kuulumisia. He tuntevat toisensa ja ovat kiinnostuneita koko työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista. Työkavereiden kanssa jaetaan ilot ja surut, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä huolien ja murheiden aiheet. Työkavereilta saadun sosiaalisen tuen koettiin lisäävän työssäjaksamista sekä vastaavasti vaikuttavan ennaltaehkäisevästi sairauspoissaoloihin.

Alaiset kokivat, että esimerkiksi vaikean elämäntilanteen tai kriisin koetellessa on matalampi kynnyks mennä töihin, kun organisaatiokulttuuri sallii tunteiden näyttämisen ja niistä puhumisen. Haastateltavat kertoivat pystyvänsä luottamaan siihen, että myötätuntoinen esimies suhtautuu ymmärtäväisesti ja myötätuntoisesti työntekijän mahdollisesti madaltuneeseen työkykyyn. Alaiset luottivat myös tarvittaessa saavansa työaikaan- tai tehtäviin liittyviä tilapäisiä joustoja. Vastaavassa tilanteessa ei-myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskennellessä vaatimus peittää tunteet työpäivän ajaksi koettiin liian uuvuttavaksi, ja tällöin eräs haastateltavista näki ainoaksi vaihtoehdoksi jäädä sairauslomalle.

*”Voi kuvitella, että nää kaikki sairaspöissaolot vähenee. Et niinku pystyy tavallaan asian purkamaan siinä, niin voi ollaki, ettei tarvi lähteä kesken päivän sitte kotiin*

*töistä, että sä pystytki sitte jäämään ja antamaan vielä niinku hyvän panoksen sille työpäivälle.”*

### 5.1.6 Arvostus esimiestä kohtaan ja korkea tyytyväisyys

Myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskentelevät alaiset ovat tyytyväisiä esimieheensä sekä hänen tapansa johtaa henkilöstöä. Toisin sanoen työntekijät olivat tyytyväisempiä myötätuntoiseen esimieheensä ja hänen tapansa johtaa verrattuna aiempiin tai myöhempiin kokemuksiin ei-myötätuntoisesta esimiehestä. Tämän lisäksi myötätuntoisen johtajan alaisuudessa työskentelevien alaisten tyytyväisyys työhönsä oli korkea. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yhteistulosta, joka on työntekijän työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden summa. Työtyytyväisyys on siis lyhyesti sanottuna työntekijässä viriävä emotionaalinen reaktio, johon vaikuttavat monet tekijät kuten esimerkiksi työn sisältö, johtaminen sekä organisaation ilmapiiri. (Juuti 2006, 27–28.)

Kaikki haastateltavat antoivat myötätuntoiselle esimiehelleen arvosanaksi asteikolla 4–10 vähintään kahdeksan. Osa haastateltavista mainitsi, että joillakin johtamisen osa-alueilla olisi kuitenkin parantamisen varaa. Esimiehen myötätuntoisuuden koettiin kuitenkin kompensoivan niitä johtamisen osa-alueita, jotka jäivät heikommiksi.

*”Sanotaanko näin, että ne pienen konkreettiset virheet on aika merkityksettömiä siinä vaiheessa, ku se esimies on myötätuntoinen.”*

Kaikki haastateltavat pitivät myötätuntoa erittäin tärkeänä esimiehen ominaisuutena. Lisäksi kaikki haastateltavat, joilla oli kokemusta sekä myötätuntoisen että ei-myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskentelystä, pitivät itsestään selvänä sitä, että myötätuntoinen esimies on parempi kuin ei-myötätuntoinen. Haastateltavat käyttivät kysymykseen vastatessaan ilmaisuja *tietenkin, ehdottomasti ja selvästi*, eli he pitivät itsestään selvänä, että myötätuntoisen esimiehen tapa johtaa on parempi kuin ei-myötätuntoisen esimiehen johtamistapa. Myös työtyytyväisyys koettiin selvästi paremmaksi myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa kuin ei-myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskennellessä.

*”Mun mielestä se pitäis olla ihan niinku peruspaketissa mukana, että pitäis olla jonkin näköset testit, että joka ikiselle esimiesasemassa ja miksei työntekijöilleki, että pitäis*

*olla vähän semmosta tajua olla myötätuntoinen semmosissa tilanteissa, ku sä oot kuminki vastuussa ihmisistä ja henkilökunnasta ja asioista ja turvallisuudesta ja näin, niin kyllä silloin täytyy olla myötätuntoa.”*

### 5.1.7 Työmotivaatio, työn tehokkuus ja työn laatu sekä työhyvinvointi

Läheiset ja myötätuntoiset suhteet esimieheen sekä työyhteisön muihin jäseniin lisäävät sisäistä motivaatiota. Kun työ ja koetaan mielekkääksi ja työskentelyilmapiiri on työhyvinvointia tukeva, työntekijät kokevat tulevansa arvostetuksi ja heidän psykologiset perustarpeensa tyydytyvät, he kokevat sisäistä motivaatiota. Sisäisesti motivoituneena työntekijät työskentelevät tarkokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ilman, että heidän työskentelyään tarvitsee jatkuvasti kontrolloida. Sisäisesti motivoituneet työntekijät pitävät työtään itseisarvoisesti tärkeänä ja pyrkivät tekemään työssä parhaansa. Tällöin työn laatu on korkealla tasolla.

*”On motivaatiota tehä myös tavallaan sitä ekstra.”*

*”Vaikuttaa myös niinku työpanokseen, motivaatioon, siihen että on tehokasta työskentelyä.”*

Sisäisesti motivoituneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja laadukkaammin. Haastateltavat kokivat, että vahvan sisäisen motivaation, työhyvinvoinnin sekä laadukkaan organisaation summana myötätuntoinen esimiestyö johtaa myös parempaan asiakaspalvelun laatuun. Laadukkaan asiakaspalvelun ja tehokkaan työskentelyotteen nähtiin puolestaan olevan yhteydessä parempaan asiakastyytyväisyyteen sekä organisaation tulokseen.

*”Kyllä se vaikuttaa siihen vähän niinku firman imagoon jo sitte jollaki tasolla.”*

*”Kyllähän se vaikuttaa parempaan myyntitulokseen. Parempaan asiakaspalveluunkenties.”*

*”Toki et, ku mulla on hyvä filis, niin se varmastiki välittyy sit myös asiakkaille, koska niinkun aika paljo on kuitenkin sillä omalla filikselläki tekemistä, et mitä tässä nyt tekee ja miten niinku asiat hoituu.”*

Työntekijöiden ollessa sisäisesti motivoituneita työhönsä, esimiehen kontrollin tarve on vähäisempi. Myötätuntoisen esimiehen alaiset kertoivat olevansa sitoutuneita tekemään parhaansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi riippumatta siitä, valvooko esimies työsuoritusten määrää tai laatua vai ei. Osa haastateltavista, joilla oli kokemusta myös ei-myötätuntoisesta esimiehestä, kertoi työskentelyn laadun parantuvan ei-myötätuntoisen esimiehen ollessa läsnä ja vastaavasti heikentyvän, kun hän ei ollut läsnä. Myötätuntoisen esimiehen kontrollin ja valvonnan tarve työsuorituksen laadun varmistamiseksi on siis vähäisempi kuin ei-myötätuntoisen esimiehen.

#### 5.1.8 Työntekijöiden joustavuus ja esimiehen antama kritiikki

Myötätuntoinen esimies saa osakseen myötätuntoa myös työntekijöiden taholta, eli myötätuntoisuus on vastavuoroista. Kun työntekijät ovat ymmärtäväisiä ja myötätuntoisia esimiestään kohtaan, on esimiehen asemassa toimiminen helpompaa. Myötätuntoinen esimies ei joudu jatkuvasti työskentelemään pitääkseen auktoriteettiasemansa työntekijöihin nähden, vaan työntekijät arvostavat ja kunnioittavat häntä ja hänen työnkuvaansa. Työntekijät suhtautuvat ymmärtäväisesti myötätuntoisen esimiehen joutuessa tekemään työyhteisöä koskevia ikäviä päätöksiä.

Hyvinvoivat ja työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat suostuvaisempia joustamaan työnantajan pyynnöstä esimerkiksi työtehtävien ja työaikojen suhteen. Haastateltavat kokivat tekevänsä joustoja työnantajanorganisaation suuntaan herkemmin, kun esimies on myötätuntoinen. Myötätuntoisen esimiehen alaiset kokevat, että heidän ei tarvitse jatkuvasti varmistaa omien oikeuksiansa toteutumista työssä, vaan esimies ajattelee myös heidän hyvinvointiaan. Haastateltavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen huolehtivan, etteivät hänen työntekijänsä kuormitu työstä liikaa. Sen sijaan ei-myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskennellessä haastateltavat kokivat joutuvansa pitämään tiukemmin omista oikeuksistaan kiinni, ja olivat siitä syystä usein haluttomia tekemään joustoja.

*”Varsinkin minä oon painottanu sitä aina, että silloin ku työntekijä on valamis tekemään joustoja, niin silloin iteki jotenki helepommin on valamis tekemään niitä joustoja.”*

*”Meillä on se, että jos joku on kipeenä, niin aika helposti saadaan joku tuuraamaan tai että sitte vaikka välivuorolainen niinku venyttää sitä omaa työvuoroaan.”*

Osa haastateltavista ei muistanut saaneensa myötätuntoiselta esimieheltä lainkaan negatiivista palautetta. Hetken muisteltuaan useimmat haastateltavat pystyivät palauttamaan mieleensä tilanteen, jossa esimies on antanut heille kehitysehdotuksia tai konkreettisia keinoja parantaa omaa työskentelyään. Myötätuntoisen esimiehen antama kritiikki otetaan vastaan negatiivisen palautteen sijaan rakentavana palautteena, joka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työssään entistä paremmaksi. Myötätuntoinen esimies antaa negatiivisenkin palautteen lempeästi ja kannustavasti rohkaisten työntekijää entistä parempaan suoritukseen.

Haastateltavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen muotoilevan kritiikin enemmänkin kehitys- ja parannusehdotuksiksi kuin varsinaiseksi negatiiviseksi palautteeksi tehdystä työstä. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat myötätuntoisen esimiehen kehitysehdotustenkin yhteydessäkin korostavan olevansa työntekijän puolella. Sen sijaan, että esimies kertoisi miten *sinä* voit työsuoritustasi parantaa, hän miettii yhdessä työntekijän kanssa, miten *me yhdessä* saavuttaisimme paremman tuloksen.

*”Se ei tunnu negatiiviselta, koska hän on sen antanut sitte sillä tavalla rakentavasti. Se on sisältyny johonki isompaan keskusteluun, et se ei oo pelkästään koskenu jotaki kritiikkiä se käyty keskustelu.”*

#### 5.1.9 Työntekijöiden sitoutuneisuus ja vähäinen vaihtuvuus

Myötätuntoisen esimiehen alaiset ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Sitoutuneisuus ja hyvä työtyytyväisyys johtaa pidempiin työsuhteisiin, mikä puolestaan lisää yrityksen kilpailuetua vähentämällä työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia. Pitkät työsuhteet ja vähäinen vaihtuvuus ovat eduksi organisaatiolle, sillä osaaminen ja ammattitaito pysyy organisaation sisällä. Näin ollen organisaatio säästää kalliissa rekrytointiprosesseissa ja koulutuskustannuksissa. Tämä tuo organisaatiolle merkittäviä säästöjä.

*”Mikäli se työssä viihtyvyys laskee, niin silloin henkilökunnan vaihtuvuus nousee”*

*”Se vaikuttaa kuitenkin sillee niin positiivisesti siihen ilmapiiriin, ett ko kaikilla on hyvä olla, niin sitä menee niinku asiakkaatki kohtaamaan ihan eri tavalla. Sinne menee sil-lai niinku ilosesti ja pirteästi ku viihtyy.”*

*”Kyllähän se vaikuttaa semmoseen niinku yrityksen maineeseenki aika paljon, että tota pysyy sitte semmosena houkuttelevana työnantajana.”*

Myötätuntoinen esimies lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työhönsä. Työhön sitoutuneisuus puolestaan parantaa sisäistä motivaatiota, jolloin työskentely on tehokkaampaa ja tuottavampaa. Sitoutuneet työntekijät kokevat työnantajaorganisaation tavoitteet ja arvot omikseen, ovat sitoutuneita työskentelemään joustavasti ja tehokkaasti sekä tekemään parhaansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

## 6 POHDINTA

Tutkimukseni tavoite oli selvittää, miten esimiehen myötätuntoisuus ilmenee työelämässä, miten alaiset kokevat esimiehen myötätuntoisuuden sekä millaisia vaikutuksia esimiehen myötätuntoisuudella on alaisten näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastelen omien tutkimustulosteni suhdetta luvuissa kaksi ja kolme esiteltyyn tutkimusta ohjanneeseen teoriaan. Lisäksi pohdin tutkimustulosten merkitystä työelämän kehittämisen näkökulmasta ja annan omat ehdotukseni jatkotutkimusaiheista.

### 6.1 Tulosten yhteenveto ja pohdintaa niiden merkityksestä

Tutkimustulosteni valossa voidaan todeta, että esimiehen myötätunnolla on alaisten näkökulmasta todella merkittäviä vaikutuksia. Esimiehen myötätuntoisella suhtautumisella alaisiinsa näyttäisi olevan useita, toisiinsa kytköksissä olevia positiivisia vaikutuksia. Myötätuntoinen johtaminen saa aikaan positiivisia kehiä, joiden tuloksena työntekijät kokevat sisäistä motivaatiota työskennellä tarmokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä syystä myötätuntoinen johtamisella on positiivisia vaikutuksia myös organisaation näkökulmasta.

Kuusela (2015) toteaa, ”Millainen esimies, sellainen tiimi”. Omien tutkimustulosteni valossa voin todeta: myötätuntoinen esimies, myötätuntoinen tiimi. Johtajan ollessa myötätuntoinen hän näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä ja luo omalta osaltaan myötätuntoista organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin ollessa myötätuntoinen, myös myötätuntoisen esimiehen alaiset ovat toisiaan kohtaan myötätuntoisia. Myötätunto kertaantuu organisaation sisällä: myötätuntoisuus edistää hyvinvointia mikä puolestaan edelleen lisää myötätuntoisuutta ja hyvinvointia. Tutkimustulosteni valossa esimiehen myötätuntoisuuden voidaan sanoa edistävän koko työyhteisön sekä sen sidosryhmien hyvinvointia ja asiakastytytyväisyyttä, ja osaltaan edistävän organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Myötätuntoinen esimiestyö ehkäisee klikkien muodostumista työpaikalle. Kun tiimin tai organisaation sisällä ei ole toisiaan vastaan kilpailevia ryhmittymiä, osaamista ja tietoa jaetaan kollegoiden kesken, ja organisaation jäsenet puhaltavat yhteen hiileen. Koska työsuhteet ovat työntekijöiden vahvan sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden seurauksena pitkiä, osaaminen ja ammattitaito pääsee kertaantumaan organisaation sisällä. Tällöin organisaatio säästää



rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa. Osaavien, ammattitaitoisten ja sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden tekemän työn laatu ja tehokkuus ovat korkealla tasolla.

Myötätuntoinen esimies ja työyhteisö tukee työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Hyvinvointi työssä puolestaan edelleen edistää koettua psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia hyvin laaja-alaisesti. Käänteisesti voidaan todeta, että myötätuntoinen työyhteisö ja hyvinvointi työssä vähentää poissaoloja ja riskiä sairastua työuupumukseen.

Jo varhaiset ihmissuhdekoulukunnan näkemykset työntekijöiden inhimillisistä tarpeista puhuvat myötätuntoisen johtamisen puolesta. Fysikaalisten työskentelyolosuhteiden parantaminen tai ulkoisten motivaatiotekijöiden lisääminen eivät yksistään ole hyviä tai riittäviä kannustimia työn laadun tai tehon parantamiseksi. Päinvastoin pyrkimykset parantaa työntekijöiden motivaatiota lisäämällä ulkoisia motivaattoreita, kuten esimerkiksi tulokseen sidottuja kannustimia, viestivät työntekijälle siitä, että hän on työnantajalle vain korvattavissa oleva resurssi. Sen sijaan olennaista on pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja arvostetuksi tulemisen tunteeseen.

Lyhyet mikrokohtaamiset työnteon arjessa tyydyttävät työntekijöiden psykologisia perustarpeita. Esimiehen aito, läsnä oleva ja vuorovaikutteinen kohtaaminen viestii työntekijälle siitä, että hänen arvonsa työnantajalle ei ole pelkästään välineellinen. Aitojen kohtaamisten vaikutus sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvointiin on merkittävä. Maslow'n tarvehierarkian mukaisten perustarpeiden tyydyttyminen lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä lisää koettua hyvinvointia. Kuten luvussa kolme mainitsin, korkea sisäinen motivaatio vaikuttaa positiivisesti yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Laajemmin tarkasteltuna myötätunto työelämässä siis lisää työhyvinvointia ja työn mielekkyyden kokemusta sekä vahvistaa kokonaisvaltaisesti yksilön psyykkistä hyvinvointia.

Työhyvinvointi lisää työssä viihtyvyyttä sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Nämä tekijät luovat edellytykset työn imun kokemiselle. Näin ollen lyhyet aidot, läsnäoloa huokuvat mikrokohtaamiset työnteon arjessa ovat yhteydessä myös organisaation tulokseen. Tästä syystä organisaatioiden on kannattavaa varata resursseja ihmisten johtamiseen sekä johtamisen kehittämiseen. Henkilöstöstrategian kehittämisessä on organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi hyödyllistä ottaa huomioon lisäksi yksittäisten työntekijöiden tavoitteet ja tarpeet.

Työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistaminen edellyttää Maslow'n tarvehierarkian mukaisten perustarpeiden tyydyttymistä. Tarpeet ovat inhimillisiä, ja universaaleja. Tutkimukseni mukaan myötätuntoinen esimies sekä myötätuntoisen esimiehen luoma organisaatiokulttuuri luo edellytykset tarvehierarkian mukaisten perustarpeiden tyydyttymiselle. Tästä voidaan päätellä, että myötätuntoinen esimies vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, sitoutuneisuutta ja hyvinvointia. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät puolestaan työskentelevät tehokkaammin, vastuullisemmin ja innovatiivisemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä tekijät vaikuttavat työn laatuun. Työn laadun ollessa korkealla tasolla, myös organisaation asiakkaat ovat suurella todennäköisyydellä tyytyväisempiä saamansa palvelun laatuun. Näillä tekijöillä on merkittäviä vaikutuksia sekä yksittäisen työntekijän kohdalla että koko organisaation tuloksen kannalta.

Myötätuntoinen johtaminen ei edellytä myötätunnon jatkuvaa, ylenpalttista läsnäoloa. Sen sijaan se vaatii johtajalta herkkyyttä tunnistaa myötätunnon tarve, ja valmiutta antaa aikaansa työn vaatimuksista ja hektisyydestä riippumatta. Kun johtaja toiminnallaan viestii lempeyttä ja läsnäoloa, työntekijälle muodostuu kokemus, että tarpeen vaatiessa hänen on mahdollista saada tukea eikä häntä jätetä yksin kamppailemaan ongelmiansa kanssa. Maslow'n tarvehierarkian toinen taso, turvallisuudentarpeet tulevat tällöin työssä tyydytetyksi. Tuen saaminen tarpeen vaatiessa ja sen tiedostaminen tukee työntekijänä psyykkistä joustavuutta. Tämä vahvistaa hänen resilienssiään kohdata vastoinkäymisiä ja haastavia ajanjaksoja niin työelämän kuin yksityiselämänkin saralla. Tämän lisäksi työntekijä uskaltaa ottaa vastaan uusia, entistä haastavampia tehtäviä ja ylittää osaamisensa, toisin sanoen kehittyä työssään entistä paremmaksi.

Frank Martelan (2017) mukaan myötätuntoinen käyttäytyminen, toisin sanoen hyvän tekeminen toista ihmistä kohtaan vahvistaa yksilön hyvinvointia. Hyvän tekeminen toisella ihmiselle antaa hyvän tekijälle kokemuksen siitä, että hänen teoillaan on ollut myönteinen vaikutus toiseen ihmiseen sekä maailmaan laajemminkin. Tämä kokemus oman toiminnan myönteisistä vaikutuksista vahvistaa myötätunnon antajan kokemaan hyvinvointia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Martela 2017, 81.) Sekä myötätunnon antaminen että myötätunnon saaminen lisää merkityksellisyyden tunnetta sekä koettua (työ)hyvinvointia. Näin ollen omien tutkimustulosteni valossa voidaan sanoa, että myötätuntoinen johtaminen parantaa myös esimiehen koettua hyvinvointia ja muodostuu positiivinen kehä niin työnantajaorganisaation, työntekijän kuin esimiehenkin näkökulmasta.

Myötätuntoiseen johtamiseen satsatut resurssit maksavat itsensä takaisin työntekijöiden vahvempana sitoutumisena organisaatioon, yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin sekä motivaationa työskennellä tehokkaasti yhteisesti asetettujen tavoitteiden hyväksi. Samalla kun esimies tukee työntekijää myötätuntoisella johtamisella, hän vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia ja tulee siten parantaneeksi myös työn tuottavuutta ja asiakaspalvelun laatua.

Myötätuntoisen johtajuuden vaikutukset ovat hyvin laajoja ja ne muuttuvat näkyviksi usein vasta pitkällä aikavälillä. Tästä syystä myötätuntoisen johtajuuden vaikutuksia ei ole helppo mitata, ja se on organisaation tehokkuuden mittaamisessa usein unohdettu voimavara.

## 6.2 Pohdintaa jatkotutkimusaiheista

Esimiestyön kehittämiseksi entistä myötätuntoisemmaksi olisi tärkeää tutkia, onko myötätuntoinen suhtautuminen työntekijöihin yksilön luontainen taipumus vai onko se opittavissa. Sekä tutkimukset että historiantapahtumat osoittavat, että myötätuntoa on mahdollista opetella ja vahvistaa (Goetz & Simon-Thomas 2017, 10). Näin ollen esimiesasemassa toimivien henkilöiden kouluttaminen myötätuntoiseksi olisi teoriassa mahdollista. Tuomalla esimiesten ja organisaation johtoryhmän tietoisuuteen myötätuntoisen esimiestyön hyötyjä sekä alaisen että organisaation näkökulmasta, esimiestyön myötätuntoisuuteen olisi ehkä mahdollista satsata organisaation resursseja – aikaa ja rahaa. Ne ovatkin riittävät ja ainoat tarvittavat välineet myötätuntoiseen esimiestyöhön ja myötätuntoisen organisaatiokulttuurin luomiseen.

Esimiehen myötätuntoisuus edellyttää, että esimiesasemassa toimiva henkilö ymmärtää omalla toiminnallaan olevan laajempi kuin vain yksilöön kohdistuva vaikutus. Myötätuntoisuus esimiestyössä vaatii avarakatseisuutta ja pitkäjänteisyyttä, sillä vain lyhyellä tähtäimellä tarkasteltuna myötätunnon osoittaminen saattaa näyttää aiheuttavan kustannuksia ja työtehon heikkenemistä. Osa myötätuntoisen esimiestyön positiivisista vaikutuksista kuten esimerkiksi pidemmät työsuhteet, ovat nähtävissä vasta vuosien kuluttua.

## 6.3 Tulevaisuudennäkymät

Joidenkin käsitysten mukaan esimiesasemassa toimivien henkilöiden tulee olla kovia tai jopa täysin tunteettomia. Tällaiset käsitykset olisi mielestäni syytä poistaa, ja luoda tilaa uusille, lempeämmille johtamisen tavoille sekä esimiehen itsensä että hänen alaiensa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tällaisten käsityksen lisäksi merkittävä syy siihen, etteivät kaikki esimiehet

kohtaa työntekijöitään myötätuntoisesti lienee ajan puute. Yhä lisääntyvät tehokkuus ja aikapaineet vievät esimiehiltä resursseja kohdata työntekijänsä aidosti, läsnäolevasti, kiinnostuneesti ja kiireettömästi. Myötätuntoisesti. Lisäksi työpaikan sisäisen vuorovaikutuksen siirtyminen sähköisiin viestintäkanaviin tekee spontaaneista kohtaamisista yhä harvinaisempia. Sähköinen viestintä säästää ehkä aikaa, mutta haluan herätellä ajattelemaan, millaisia kustannuksia siitä välillisesti aiheutuu. Tyydyttävätkö työntekijän psykologiset perustarpeet, mikäli viestintä työpaikalla sekä kollegoiden että esimiehen kanssa tapahtuu pelkästään sähköisesti, eikä kasvokkaisille kohtaamisille ole enää aikaa?

Oman haasteensa myötätuntoisen johtajuuden tutkimiseen ja kehittämiseen tuo se, että esimiehen myötätuntoisuus ei ole helposti mitattavissa. Esimiehen myötätuntoisuus voi ilmetä myös useissa sellaisissa tilanteissa, mitä alaiset tai esimies itse eivät tunnista myötätuntoisuudeksi. Vastaavasti myös esimiehen myötätuntoisuuden puutteesta aiheutuvaa työpahoinvointia voi olla vaikeaa tunnistaa. Lisäksi on otettava huomioon, että erilaiset johdettavat vaativat erilaista johtamistyyliä. Oma näkemykseni on, että esimiehen myötätuntoisuus on tarpeen ja sekä työnantajan että työntekijän etu kaikkien johdettavien kohdalla. On kuitenkin yksilöllistä, missä määrin ja millä tavoin myötätuntoa on sopivaa osoittaa. Yksi johtamistapa tai tapa olla myötätuntoinen ei toimi kaikkien alaisten kohdalla. Myötätuntoisella esimiehellä tulee olla herkkyyttä huomata, mikä on kullekin johdettavalle sopiva tapa olla vuorovaikutuksessa, vastaanottaa ja antaa myötätuntoa sekä mikä on kullekin yksilölle sopiva määrä kontrollia ja vapauksia.

Toivon, että olen tällä tutkimuksella antanut uusia tapoja ajatella omasta työstään sekä työyhteisöstä ja vahvistanut kykyä olla hyvä työntekijä ja tyytyväinen työhönsä. Kun työntekijä kokee voivansa olla työpaikalla kokonainen ihminen, hänen on mahdollista kokea työnsä mielekkääksi. Lisäksi hän kokee todennäköisemmin sisäistä motivaatiota sekä on tyytyväinen työhönsä ja voi hyvin.

Uskallan olettaa, että myötätunnon merkitys työelämässä on kasvamassa sekä inhimillisessä mielessä että organisaation taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Toivon, että yhä useammat esimiehet ja johtajat tulevat kiinnittämään tähän huomiota, ja pyrkivät tekemään tulevaisuuden työelämästä entistä parempaa. Johtajilla toivon olevan riittävästi rohkeutta kyseenalaistaa ja tarkastella kriittisesti omia toimintatapojaan. Toivottavasti yhä useampi esimies tunnistaa oman työnsä merkityksen niin oman kuin työntekijöidensä hyvinvoinnin kannalta sekä organisaation tuloksen näkökulmasta.

## LÄHTEET

Aaltola, Elisa. 2017. *Empatia. Myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into Kustannus.

Aaltola, Elisa & Sami Keto. 2017. *Empatia. Myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into Kustannus.

Batson, C. Daniel. 2017. ”The Empathy-Altruism Hypothesis: What and So What?” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. New York: Oxford University Press, 27–40.

Cameron, C. Daryl. 2017. ”Compassion Collapse: Why We Are Numb to Numbers” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. New York: Oxford University Press, 261–271.

Ekman, Paul & Eve Ekman. 2017. ”Is Global Compassion Achievable?” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. New York: Oxford University Press, 41–49.

Eskola, Jari & Juha Suoranta. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Jaana Vastamäki. 2015. ”Teemahaastattelu: Opit ja opetukset” teoksessa *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Raine Valli & Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–44.

Etzioni, Amitai. 1964. *Nykyajan organisaatiot*. Suomentanut Seppo Randell. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Goetz, Jennifer L. & Emiliana Simon-Thomas. 2017. ”The Landscape of Compassion: Definitions and Scientific Approaches” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*,

toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. New York: Oxford University Press, 3–15.

Hakanen, Jari. 2011. *Työn imu*. Tampere: Tammerprint.

Hakanen, Jari. 2017. ”Työn imu – energiaa ja innostusta työstä” teoksessa *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus, 116–132.

Hakanen, Jari, Sari Kuusela & Anne Birgitta Pessi. 2017. ”Myötätuntoinen johtaminen” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 281–303.

Haslam, Alexander S., Stephen D. Reicher & Michael J. Platow. 2012. *Uusi johtamisen psykologia*. Suomentanut Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.

Hari, Riitta, Jaakko Järvinen, Johannes Lehtonen, Kirsti Lonka, Anssi Peräkylä, Ilkka Pyysiäinen, Stephan Salenius, Mikko Sams & Petri Ylikoski. 2015. *Ihmisen mieli*. Helsinki: Gaudeamus.

Harisalo, Risto. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hosking, Peter. 2007. ”Compassion: what is in a word?” teoksessa *The Power of Compassion: An Exploration of The Psychology of Compassion in the 21<sup>st</sup> Century*, toim. Marion Kostanski. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, 2–13.

Hyvärinen, Matti. 2017. ”Haastattelun maailma” teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori. Tampere: Vastapaino, 11–45.

Jarenko, Karoliina. 2017. ”Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä”, teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 263–280.

Juntunen, Elina, Anne Birgitta Pessi, Tapio Aaltonen, Frank Martela & Tii Syrjänen. 2017. ”Myötätunto ja merkityksellisyys työssä” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 104–122.

Juuti, Pauli. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.

Kallio, Maaret & Anne Birgitta Pessi. 2017. ”Lujasti lempeä – myös töissä” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 306–315.

Keski-Luopa, Leila. 2000. ”Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus” teoksessa *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*, toim. Harri Hyyppä & Asko Miettinen. Oulu: Metanoia Instituutti, 76–103.

Kuusela, Sari. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusela, Sari. 2015. *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.

Lavelle, Brooke D. 2017. ”Compassion in Context: Tracing the Buddhist Roots of Secular, Compassion-Based Contemplative Programs” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. Oxford: Oxford University Press, 17–25.

Leinonen, Minna, Katri Otonkorpi-Lehtoranta & Tuula Heiskanen. 2017. ”Kyselyhaastattelu”, teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvaori. Tampere: Vastapaino. 87–110.

Luukkala, Jouni. 2011. *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Martela, Frank. 2017. ”Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä?” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 77–101.

Martela, Frank, Iida Mäkikallio & Villiam Virkkunen. 2017. ”Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä” teoksessa *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus, 116–132.

Martin, Daniel & Heineberg Yotam. 2017. ”Social Dominance and Leadership: The Mediation Effect of Compassion” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. Oxford: Oxford University Press, 495–506.

Merton, Robert K., Marjorie Fiske & Patricia L. Kendall. 1990. *The Focused Interview. A manual of problems and procedures*. New York: The Free Press.

Nurmi, Jari-Erik & Katariina Salmela-Aro. 2002. ”Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet” teoksessa *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–27.

Paakkanen, Miia, Frank Martela, Jarkko Rantanen & Anne Birgitta Pessi. 2017. ”Kuinka oppia tunnetaitoja” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 124–147.

Paalumäki, Anni. 2011. ”Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä” teoksessa *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Anu Puusa & Helen Reijonen. Helsinki: UNIPress, 316–332.

Pessi, Anne Birgitta, Anna Martta Seppänen, Henrietta Grönlund, Miia Paakkanen & Jenni Spännäri. 2017. ”Myötäinto – iloon ja innostukseen vastaaminen” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–76.

Pessi, Anne Birgitta & Frank Martela. 2017. ”Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–34.



Pessi, Anne Birgitta, Eva Bojner Horwitz & Monica Worline. 2017. ”Myötätunnon kehollisuus – mitä ihmettä?” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 148–149.

Piff, Paul K. & Jake P. Moskowitz. 2017. ”The Class-Compassion Gap: How Socioeconomic Factors Influence Compassion” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. Oxford: Oxford University Press, 317–330.

Poulin Michael J. 2017. ”To Help or Not to Help: Goal Commitment and the Goodness of Compassion” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. Oxford: Oxford University Press, 353–367.

Ruusuvuori, Johanna. 2010. ”Litteroijan muistilista” teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Ruusuvuori, Johanna & Pirjo Nikander. 2017. ”Haastatteluaineiston litterointi” teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tampere: Vastapaino, 427–442.

Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik Nurmi. 2002. ”Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi” teoksessa *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–172.

Scheffer, D. & H. Heckhausen. 2008. ”Trait Theories of Motivation” teoksessa *Motivation and Action*. New York: Cambridge University Press, 42–68.

Schein, Edgar H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seeck, Hannele. 2012. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

Seppänen, Anna Martta, Anne Birgitta Pessi, Henrietta Grönlund & Miia Paakkanen. 2017. ”Myötätunto – ihmisyyteen vastaaminen” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 35–53.

Shaaban, Safaa. 2017. ”The Impact of Leadership Style on Middle Mangers’ Motivation: A Study of the Ministry of Civil Aviation in Egypt” *Journal of Business and Management Sciences* 5:3, 100–107. Saatavissa <http://pubs.sciepub.com/jbms/5/3/5/index.html> (Luettu 6.8.2018).

Shaw, Marvin E. 1976. *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGrawHill.

Spinrad, Tracy L. & nancy Eisenberg. 2017. ”Compassion in Children” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. Oxford: Oxford University Press, 53–63.

Spännäri, Jenni, Elina Juntunen & Pirjo Stähle. 2017. ”Innovatiivisuuden syvät juuret – myötätunto, myötäinto ja spiritualiteetti” teoksessa *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus, 246–262.

Syvänen, Sirpa, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela, Sari Tappura, Antti Kasvio & Timo Toikko. 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: University Press.

Tiittula, Liisa & Johanna Ruusuvuori. 2005. ”Johdanto” teoksessa *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, toim. Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula. Tampere: Vastapaino, 9–21.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela. 2002. ”Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä teoksessa *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–212.

Vasalampi, Kati. 2017. ”Itsemääräämisteoria” teoksessa *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–65.

Weisz, Erika & Jamil Zaki. 2017. ”Empathy-Building Interventions: A Review of Existing Work and Suggestions for Future Directions” teoksessa *The Oxford Handbook of Compassion Science*, toim. Emma M. Seppälä, Emiliania Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron & James R. Doty. Oxford: Oxford University Press, 205–217.

Åhman, Helena. 2014. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Helsinki: Talentum


## LIITTEET

### LIITE 1. Tutkimuslupahakemus

1/2

### TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Kohdeorganisaatio, johon tutkimuslupa haetaan	
Tutkimuksen nimi	Myötätunto työelämässä: kokemuksia myötätuntoisista johtajista
Tutkimuksen toteuttaja ja yhteystiedot (opiskelija)	Jonna Vilppola Kuivasrannantie 1 E4 90540 Oulu 045 136 8088 jonna@student.uef.fi
Tutkimuksen ohjaajat/Yliopisto	Professori Vilma Hänninen/Itä-Suomen yliopisto
Tutkimuksen nimi ja aihe (lyhyt kuvaus)	Kokemuksia myötätuntoisista johtajista.  Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa työntekijäasemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia myötätuntoisista johtajista sekä myötätuntoisen johtajuuden vaikutuksista.
Suoritettava tutkinto/arvioitu valmistumisaika	Pro gradu -tutkielma, kevät 2019
Tutkimusmenetelmät	Teemahaastattelu
Aineiston suunniteltu keruu-aika	Kesä 2018

Muita tietoja tutkimuksesta	Tutkimusaineisto ja -tulokset suojataan tutkimuksen aikana, hävitetään/arkistoidaan tutkimuksen päätyttyä ja raportoidaan siten, että henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Tutkimuksessa ei kerätä henkilökisteriä.
Sitoumukset	Tutkijalla ei ole oikeutta luovuttaa saamiaan salassa pidettäviä tietoja sivullisille eikä käyttää niitä muihin tarkoitukseen kuin mihin tutkimuslupa on myönnetty. Myöskään organisaatiolle ei anneta muuta kuin tuloksina julkaistavaa tietoa. Tutkimuksen ohjaajilla ja tarkastajilla on oikeus saada nähtäväkseen alkuperäinen aineisto, mutta heitä sitoo vaitiolovelvollisuus. Yksi kappale valmista tutkimusraporttia luovutetaan korvauksetta tutkimusluvan antajan kautta ko. organisaation käyttöön.
Lupahakemuksen liitteet	Tutkimussuunnitelma
Aiemmat yhteydenotot koskien tutkimuslupaa	
Tutkimusluvan hakija (allekirjoitus, paikka, päiväys ja nimenselvennys)	<p>Oulu 5.6.2018</p> <hr/> <p>Paikka ja päiväys</p>  <hr/> <p>Jonna Vilppola</p>

## LIITE 2. Haastattelukutsu



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

Hei,

Teen sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielmaani aiheesta *Kokemuksia myötätuntoisista johtajista*. Etsin haastateltavakseni henkilöitä, jotka kokevat, että heillä on ollut tai on tällä hetkellä esimiehenään myötätuntoinen henkilö. Myötätunnolla tarkoitetaan toisen tunnetilan myötäelämistä. Myötätuntoinen esimies haluaa jakaa työntekijöidensä kanssa ilot ja surut, ja pyrkii mahdollisuuksien mukaan ymmärtämään ja myötäelämään niitä työntekijän kanssa.

Pyrin tutkimuksessani selvittämään, miten työntekijät kokevat myötätuntoisen johtajuuden ja miten he näkevät sen vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Tavoitteenani on kerätyn aineiston avulla osoittaa ja nimetä hyötyjä, joita voidaan saada myötätuntoisella johtamisella. Haastattelussa olen kiinnostunut Sinun henkilökohtaisista kokemuksistasi myötätuntoisesta johtajuudesta.

Olisin hyvin kiitollinen, mikäli kiinnostuit ja haluat osallistua tutkimukseen. Tutkimus toteutetaan haastatteluna, johon Sinun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelu vie aikaa noin tunnin. Keskustelut tallennetaan ja kirjoitetaan myöhemmin tekstimuotoon tutkimuskäyttöä varten. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä Sinun henkilötietojasi tai muita tunnistamisen mahdollistavia tietoja tai asioita ei julkaista tutkielmassa. Kaikki haastateltavat pysyvät anonyymeina. Sekä nauhoitteet että tekstiaineisto ovat ainoastaan minun käytössäni, tosin ohjaajallani sekä tutkielman toisella tarkastajalla on pyydettyessä oikeus nähdä aineisto, mutta heitäkin sitoo vaitiolovelvollisuus.

Mikäli Sinulla heräsi kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni. Haastatteluun voit ilmoittautua olemalla minuun yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse. Sovitaan yhdessä Sinulle sopiva ajankohta ja paikka haastattelun toteuttamiselle.

Lämmin kiitos kiinnostuksestasi ja avustasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,  
Jonna Vilppola  
045 136 8088  
[jonnavi@student.uef.fi](mailto:jonnavi@student.uef.fi)

Pro gradu -tutkielmaani ohjaa YTT, professori Vilma Hänninen

TEEMAHAASTATTELURUNKO  
Kokemuksia myötätuntoisista johtajista

TEEMA 1: Muodollisuudet, tutkimuksen eettisyys ja taustoitusta, luottamuksellisen ja rennon ilmapiirin luominen

- Esittely
- Suostumus haastattelun äänittämiseen
- Haastattelun luottamuksellisuus ja tietojen käsittely & säilytys: käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen
- Kaikki haastateltavat pysyvät anonyymeina, eivätkä vastaukset ole tunnistettavissa. Myöskin työnantajaorganisaatiolla on oikeus saada käyttöönsä vain valmis tutkielma
- Tutkimuksen esittely: tutkimuksen aiheen kertaaminen
- Ei oikeita tai väriä vastauksia, vaan olen kiinnostunut sinun kokemuksistasi
- Haastateltavan tiedot ja tausta: työnimike, tyypilliset työtehtävät, vastuualueet
- Kauanko haastateltava ollut työelämässä

TEEMA 2: Avainkäsitteet tutuksi, lämmittely

- Käsitteenmäärittely: myötätunto
- Haastateltavan oma määritelmä "myötätuntoinen esimies"
- Koetko, että sinulla on ollut työhistoriasi aikana tai on tällä hetkellä myötätuntoinen esimies?
  - Jos vastaa "ei"
    - Millainen mielestäsi olisi myötätuntoinen esimies?
    - Onko sinulla kokemuksia ei-myötätuntoisesta esimiehestä?
    - Oliko esimiehen epämyötätuntoisuus mielestäsi hyvä vai huono asia työntekijän näkökulmasta?
      - Miksi?
    - Loppujäähdyttely ja kiitos haastatteluun osallistumisesta
  - Jos vastaa "kyllä", haastattelu jatkuu seuraaviin teemoihin.
- Kuvaile: myötätuntoisen esimiehen tyyli johtaa

TEEMA 3: Taustatiedot myötätuntoisen esimiehen alaisuudessa työskentelystä

- Kauanko työskennellyt kyseisen myötätuntoiseksi koetun esimiehen alaisuudessa?

- Peilaaminen ei-myötätuntoiseen esimieheen, mikäli kokemusta
- Tunteet työssä/työpaikalla

-Miten esimies ilmaisee myötätuntoa? Konkretia

#### TEEMA 4: Avauskysymyksiä – TYÖHYVINVOINTI, TYÖILMAPIIRI, TYÖSKENTELY

- Työhyvinvointi
- Työssä viihtyvyys
- Mitä vaikutuksia yksilön näkökulmasta
- Vaikutukset koko työyhteisön näkökulmasta

-Vuorovaikutus töissä

-Esimiehen antama negatiivinen palaute

-Työpanos, tehokkuus, motivaatio

#### TEEMA 5: Suoria kysymyksiä – MYÖTÄTUNTOISEN JOHTAJUUDEN VAIKUTUKSET

- Vaikuttaako myötätuntoinen esimies siihen, miten työntekijät käyttäytyvät toisiaan kohtaan? -Miten?
- Mahdolliset negatiiviset vaikutukset

-Miten kokee esimiehen myötätuntoisuuden

-Arviointi

#### LOPETUS

- Kiitos haastattelusta
- Onko haastateltavalla jotain kysyttävää haastatteluun tai tutkimukseen liittyen?
- Yhteystietojen antaminen mahdollisia kysymyksiä ja muita yhteydenottoja varten

#### JATKOKYSYMYKSIÄ KAIKKIIN TEEMOIHIN

”Voitko kertoa asiasta hieman tarkemmin”

”Voisitko kertoa yksityiskohtaisemmin”

”Onko sinulla tästä mielessä jokin esimerkkitapaus”