



Koivu Pauliina

Myötätunto ja palveleva johtajuus: Myötätunnon näkyminen johtajien työssä ja työyhteisössä

Kasvatuspsykologian pro gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatustieteiden koulutus

2021

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Myötätunto ja palveleva johtajuus: Myötätunnon näkyminen johtajien työssä ja työyhteisössä (Pauliina Koivu)

Pro gradu -tutkielma, 61 sivua

Marraskuu 2021

Johtajuuden muuttuessa yhä ihmisläheisemmäksi johtajuudeksi on nostanut myötätunnon merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatioiden muutoksiin liittyvissä keskusteluissa. Tämä pro gradu –tutkielma käsittelee esihenkilö- ja johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä ja näkemyksiä myötätunnosta heidän työssään ja yrityksen toiminnassa sekä myötätunnon osoittamista työntekijöille. Tutkielman tavoitteena on kuvata myötätunnon merkitystä haastateltavien näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on tarkastella myötätunnon ja palvelevan johtajuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessa on huomioitu nykyhetkellä vaikuttava koronapandemia ja sen tuomat vaikutukset työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu myötätunnosta ja palvelevasta johtajuudesta. Tässä tutkielmassa myötätuntoa tarkastellaan työelämän kontekstissa ja sillä tarkoitetaan toisen henkilön asemaan asettumista, aitoa kuuntelemista ja yksilön tunnetilan ymmärtämistä sekä siihen vastaamista. Palvelevalla johtajuudella viitataan ihmislähtöiseen johtajuuden lähestymistapaan, jossa ensisijaisena tavoitteena on tukea ja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen työssään, suunnan näyttäminen sekä heidän kuuntelemisensa.

Tutkimus on kvalitatiivinen, jossa aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen osallistui kuusi johtotehtävissä työskentelevää eri alan asiantuntijaa. Tutkimuksen aineisto on analysoitu temaattisen analyysin menetelmin. Tutkimusaineistosta nousi kolme seuraavaa pääteemaa: 1) myötätuntoisen johtajan ominaisuudet 2) myötätunnon osoittamisen keinot ja 3) yhteys palvelevan johtajan piirteisiin.

Tulosten mukaan haastateltavat kuvaavat myötätuntoisella johtajalla olevan hyvä ihmistunteemus, herkkä kyky aistia ihmisiä ja eri tilanteita laajemmasta näkökulmasta sekä yksilön tasolla. Myötätuntoinen johtaja kykenee toimimaan työntekijän tilanteen helpottamiseksi. Johtajat osoittavat myötätuntoa työntekijöilleen sanallisena palautteena, heidän yksilöllisyytensä huomioimisessa sekä arkisten asioiden, kuten kehumisen avulla. Myötätunnolla on tulosten mukaan hyvin vastavuoroinen suhde palvelevan johtajuuden kanssa. Johtajat yhdistivät myötätunnon käsitteen palvelevaan johtajuuteen, joka ilmeni heidän kuvatessaan oman roolinsa olevan muiden auttaminen onnistumisissa, asioiden mahdollistamisessa sekä työntekijöiden kuunteleminen, jotka viittaavat palvelevan johtajan ominaispiirteisiin.

Avainsanat: myötätunto, johtajuus, palveleva johtajuus, työyhteisö

University of Oulu

Faculty of Education

Compassion and servant leadership: Visibility of compassion in the work of leaders and in the work community (Pauliina Koivu)

Master thesis, 61 pages

November 2021

As leadership has become increasingly people-centered, leadership has raised the importance of compassion in discussions related to employee well-being and organizational changes. This master's thesis addresses the perceptions and views of people working in managerial and leadership positions about compassion in their work and the organization's operations, as well as showing compassion to employees. The aim of this thesis is to describe the importance of compassion from the perspective of the interviewees. Furthermore, the aim is to examine the relationship between compassion and servant leadership. The study has taken account of the current corona pandemic and its effects on changes in working life.

The theoretical framework of the research is built on compassion and servant leadership. In this thesis, compassion is considered in the context of working life and refers to the positioning of another person, genuine listening and understanding and responding to an individual's emotional state. Servant leadership refers to a people-centered approach to leadership, where the primary aim is to support and enable employees to develop in their work, show direction and listen to them.

The research is qualitative, where the data has been collected through thematic interviews. The study was attended by six specialists in various fields working in management positions. The research data has been analyzed using the method of thematic analysis. The following three main themes emerged from the data: 1) the characteristics of a compassionate leader 2) the means of showing compassion, and 3) the connection with the characteristics of a servant leader.

According to results, the interviewees describe that a compassionate leader has a good knowledge of people, a sensitive ability to sense people and different situations from a broader perspective, and at the individual level. A compassionate leader can act to alleviate an employee's situation. Leaders show compassion to their employees through verbal feedback, consideration for their individuality, and through ordinary things, such as praise. According to the results, compassion has a very reciprocal relationship with servant leadership. Leaders combined the concept of compassion with servant leadership, which appeared in describing their own role in helping others succeed, enabling things, and listening to employees which indicate the characteristics of a servant leader.

Keywords: compassion, leadership, servant leadership, work community

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Myötätuntoinen johtaminen	7
2.1	Myötätunnon määritelmä	7
2.2	Myötätunto dynaamisena prosessina.....	8
2.3	Johtajan myötätuntoinen toiminta	11
2.4	Myötätunto työyhteisössä.....	11
3	Palveleva johtajuus	14
3.1.1	<i>Palvelevan johtajuuden teoriatausta.....</i>	<i>15</i>
3.2	Palvelevan johtajuuden vaikutukset organisaatiossa	16
3.3	Palvelevan johtajan ominaispiirteet	19
3.4	Palvelevan johtajuuden ja myötätunnon yhteys toisiinsa.....	23
4	Tutkimuksen metodologia ja toteutus.....	25
4.1	Tutkimuskysymykset	25
4.2	Aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusaineiston kuvaus.....	26
4.3	Temaattinen analyysi	28
5	Tulokset.....	30
5.1	Myötätuntoisen johtajan ominaisuudet	30
5.1.1	<i>Myötätunnon määritelmä johtajien näkökulmasta.....</i>	<i>31</i>
5.2	Myötätunnon osoittamisen keinot.....	33
5.2.1	<i>Myötätunnon edistäminen</i>	<i>35</i>
5.2.2	<i>Korona-ajan vaikutukset arkipäivän johtamiseen ja myötätunnon osoittamiseen.....</i>	<i>37</i>
5.3	Yhteys palvelevan johtajan piirteisiin.....	39
5.3.1	<i>Voimavarojen ja työn mielekkyyden säilyttäminen</i>	<i>40</i>
5.3.2	<i>Työntekijän arvokkuuden osoittaminen.....</i>	<i>42</i>
6	Johtopäätökset.....	44
7	Tutkimuksen arviointi.....	48
8	Pohdinta	51
	Lähteet.....	56

1 Johdanto

Myötätuntoa tai sen osoittamista toisille ei ole aina pidetty johtajalle kuuluvana piirteenä, sillä sen on ajateltu saavan johtajan näyttämään liian tunteelliselta ja heikolta (Hougaard, Kalajo & Ora, 2018). Myötätuntoinen johtaminen voi kuitenkin olla hyvin ratkaiseva tekijä sen suhteen, miten työelämän ja muista elämän osa-alueisiin liittyvistä haasteista on mahdollista selviytyä säilyttäen samalla hyvä työkyky (Hakanen, Kuusela & Pessi, 2017). Näkemykset johtajuudesta ovat muuttuneet ajan myötä, ja nousevana mielenkiinnon kohteena on ollut ihmisläheinen johtajuus, johon esimerkiksi palveleva johtajuus keskittyy (van Dierendonck, 2011). Mielenkiinto on siirtynyt johtajasta ja hänen ominaisuuksistaan organisaation eri tasoilla työskenteleviin henkilöihin (Hakanen ym., 2017).

Myötätunnon merkitys on Hakasen ja kollegojen (2017) mukaan noussut ajankohtaiseksi erityisesti ihmisten työhyvinvointia heikentävien tekijöiden takia. Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset, lisääntyvä epävarmuus, kiristynyt työtahti ja kiireen kokemus ovat luoneet suuren tarpeen inhimillisemmälle työelämälle, josta löytyy myötätuntoa (Hakanen ym., 2017). Tämän seurauksena myötätunto on noussut yhä tärkeämmäksi johtajuuden peruspiirteeksi, koska sillä on havaittu olevan merkittäviä hyötyjä sekä työntekijälle että organisaatiolle (Hougaard ym., 2018; Jazaeiri & Rock, 2021). Myötätunnolle löytyy nykypäivänä paljon kysyntää organisaatiotutkimuksessa, ja sillä onkin merkittäviä vaikutuksia niin johtajuuteen, hyvinvointiin kuin tuottavuuteenkin (Paakkanen ym., 2021). Nykypäivän työelämässä hyvä suoriutuminen ei tarkoita enää vain omaan työnkuvaan kirjattujen tehtävien toteuttamista, vaan lisäksi vaaditaan kykyä sopeutua muuttuviin ja ennalta-arvaamattomiin tilanteisiin työn sosiaalisessa ympäristössä (Hakanen ym., 2019).

Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkastellaan esihenkilö- ja johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä ja näkemyksiä myötätunnosta omassa työssään ja yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen teoreettisena taustana vaikuttaa myötätunto ja palveleva johtajuus, jotka kumpikin keskittyvät ensisijaisesti ihmisiin ja heidän hyvinvointiinsa organisaatiossa. Palveleva johtajuus on ihmisiin suuntautunut johtajuuden lähestymistapa, jossa organisaation jäsenten yksilölliset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet asetetaan etusijalle (Eva ym., 2019). Palvelevassa johtajuudessa työntekijät nähdään organisaation tärkeimpänä voimavarana (Carter & Haghurst,

2014), ja tämä ajatus on myös tärkein työni taustalla vaikuttava tekijä. Vallitsevan koronapandemian seurauksena olen huomionut sen myötätunnon näkymisessä ja osoittamisessa johtajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella sitä, millaiseksi esihenkilö- ja johtotehtävissä työskentelevät henkilöt kuvaavat myötätuntoisen johtajan olevan, ja millä tavoin johtaja osoittaa työntekijöilleen myötätuntoa. Lisäksi tavoitteena on myötätunnon ja palvelevan johtajuuden välisen yhteyden tarkasteleminen. Tutkielmani aihe muodostui oman mielenkiinnon sekä psykologian ja johtajuuden opintojen pohjalta. Tutustuessani myötätunnon ilmiöön löysin palvelevan johtajuuden käsitteen, ja näiden välisen yhteyden havaittuani halusin ottaa sen mukaan tutkimukseni tarkasteluun. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti hyvin paljon myötätunnon ajankohtaisuus työelämässä, ja uskon myötätunnon ja palvelevan johtajuuden ilmiöiden olevan tulevaisuudessa entistäkin ajankohtaisempia.

2 Myötätuntoinen johtaminen

Paakkasen ja kollegojen (2021) mukaan työntekijöiden alhainen sitoutuminen ja heidän henkilökohtaisesta elämästään mukana tuleva kipu ja kärsimys, jatkuvat muutokset ja vaatimusten kasvava määrä vähäisillä resursseilla ovat tehneet myötätunnosta merkittävän ja ajankohtaisen, mutta samalla kuitenkin vaikean haasteen organisaatioille ja johtajuudelle. Myötätunnon positiivisista vaikutuksista organisaatioissa tiedetään tähän mennessä vielä vähän, mutta sitä koskevaa tutkimusta on havaittavissa yhä enenevässä määrin (Paakkanen ym., 2021). Myötätuntoa johtajan käyttäytymisessä on myös tutkittu tähän mennessä vielä melko vähän johtamisen ja organisaation kehittämisen alueilla (Shuck ym., 2019). Tässä tutkielmassa myötätuntoa tarkastellaan työelämän kontekstissa ja johtajien omassa toiminnassaan.

Myötätuntoisen johtajuuden merkittävä rooli korostuu Maakin, Plessin ja Wohlgezogenin (2021) mukaan erityisesti erilaisten kriisien aikana, kuten nykyhetkellä olevan pandemiakriisin keskellä. Tällaisissa tilanteissa työntekijät tarvitsevat suuntaa, ohjeita ja toivoa. Myötätuntoinen johtajuus voi auttaa työntekijää esimerkiksi resilienssin kehittämisessä ja kriisistä toipumisessa. Näistä syistä johtajan tulisi osoittaa myötätuntoista johtamista (Maak, Pless & Wohlgezogen, 2021). Aiempaa myötätuntoon liittyvää tutkimusta ja tietoa löytyy erityisesti terveydenhuollon alalta. Tähän liittyen esimerkiksi Markey ja kollegat (2021) toteavat, että henkilöstön sekä myötätuntoisten ja auttavan työympäristön tukeminen ovat etusijalla olevia tekijöitä, erityisesti koronapandemiasta toipumisen aikana.

2.1 Myötätunnon määritelmä

Pessi ja Martela (2017) kuvaavat myötätunnon tarkoittavan kykyä havaita, huomata ja ymmärtää toisen henkilön tunnetila sekä hänen tilanteensa. Myötätuntoon sisältyy tunneyhteyden luominen, mutta ennen kaikkea halu toimia toisen henkilön puolesta ja tämän hyväksi. Siihen liittyy olennaisesti myös konkreettiset teot sekä toiminta toisen hyvän ja onnellisuuden edistämiseksi (Pessi & Martela, 2017; Hougaard ym., 2018). Toisen asemaan asettuminen on olennainen osa myötätuntoa, jolloin yksilön haasteita on mahdollisuus ymmärtää paremmin (Hougaard ym., 2018).

Hougaardin ja kollegojen (2018) mukaan myötätunto saatetaan usein tulkita pehmeudeksi, mutta todellisuudessa se sisältää monia muitakin asioita. Myötätunto vaatii esimerkiksi rohkeutta käydä vaikeita keskusteluja ja haastavien päätösten tekoa organisaation hyväksi,

vaikka se saattaisi vaikuttaa yksilöihin joskus negatiivisellakin tavalla (Hougaard ym., 2018). Vaikeiden keskusteluiden käyminen, työntekijän pitäminen vastuullisena omista teoistaan sekä harkitun palautteen antaminen koetaan Shuckin ja kollegojen (2019) mukaan olevan myötätuntoisia tekoja. Päinvastaisesti haastavien työntekijöiden ohittaminen ja löyhät vastuullisuuden rajat voivat mahdollisesti vähentää myötätunnon kokemusta (Shuck ym., 2019). Myötätunto vaikuttaa siis selkeästi yksilöiden ja organisaation suorituskykyyn (Lilius ym., 2011).

Myötätunto on hyvin läheinen käsite empatian kanssa, mutta toisiinsa verrattuna myötätunto mahdollistaa tilanteen kokonais kuvan näkemisen ja parempien päätösten tekemisen muiden ihmisten hyväksi (Hougaard ym., 2018). Myötätunto eroaa empatian käsitteestä siten, että myötätuntoon sisältyy motivaatio eli halu auttaa toista ja tehdä auttavia tekoja toisen henkilön kärsimykseen vastaamiseksi (Pessi & Martela, 2017; Kanov ym., 2004). Empatiaan sisältyy tunneyhteyden luominen ja toisen tunteisiin samaistuminen, mutta se on kuitenkin vain yksi osa myötätuntoa (Pessi & Martela, 2017).

2.2 Myötätunto dynaamisena prosessina

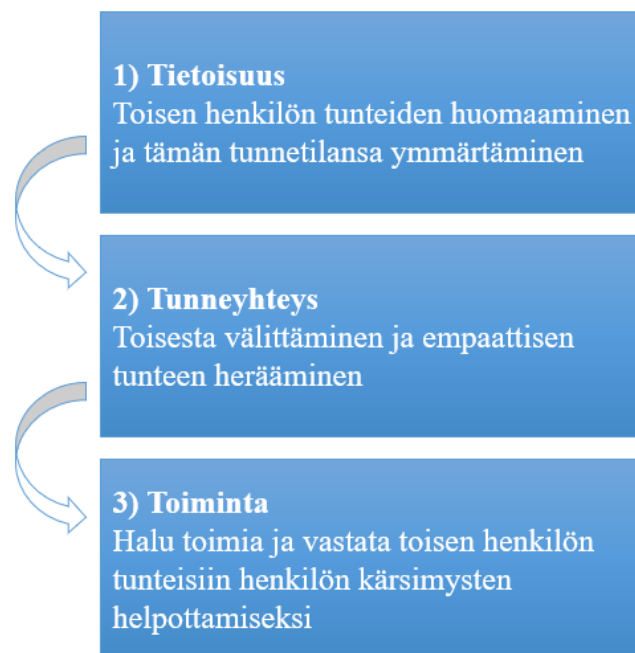
Useiden tutkijoiden mukaan myötätuntoa kuvataan dynaamisena prosessina, johon sisältyy tunne ja toiminta, sitä ei siis pidetä yksittäisenä tilana tai toimintana (Kanov, 2004; Atkins & Parker, 2012). Myötätuntoon sisältyy kolme eri osaprosessia, jotka ovat 1) tietoisuus eli kyky havaita ja huomata toisen henkilön tunnetila ja tilanne 2) tunneyhteyden luominen eli toisesta välittäminen ja empaattisen tunteen herääminen ja 3) toiminta eli halu toimia ja vastata henkilön tunteisiin ja hänen kärsimyksiensä helpottamiseksi (Pessi & Martela, 2017; Dutton, Workman & Hardin, 2014; Boyatziz, Smith & Blaize, 2006). Jokaista näistä prosesseista pidetään olennaisena ja tarpeellisena myötätunnon mahdollistamisessa (Lilius ym., 2008; Boyatziz ym., 2006). Kärsimyksillä viitataan kipuihin, stressiin tai muihin yksilön työelämään vaikuttaviin haasteisiin (Jazaeiri & Rock, 2021). Myötätunnon onnistuneessa toteutumisessa olennaisia ovat vastuullisuuden ja empaattisen huolen tunteet sekä kuunteleminen (Kanov, Powley & Walshe, 2017; Miller, 2007). Toisen osapuolen kärsimyksen huomaaminen on Duttonin ja kollegojen (2014) mukaan kriittistä, sillä ilman sitä myötätunnon prosessi keskeytyy. Tuleminen tietoiseksi toisen osapuolen haasteista tarkoittaa, että henkilö kykenee poimimaan vihjeitä tietoiseen käsittelyynsä myötätunnon kohteena olevan henkilön meneillään olevasta kokemuksesta (Dutton ym., 2014).

Myötätunnon prosessissa ensimmäinen tärkeä vaihe on toisen henkilön kärsimyksen huomaaminen ja siitä tietoiseksi tuleminen prosessin etenemisen kannalta (Kanov ym., 2004; Dutton ym., 2014). Kärsimyksen syyt voivat aiheutua niin henkilökohtaisen elämän tapahtumista tai työstä itsestään, ja niillä voi olla suuriakin taloudellisia kustannuksia organisaatiolle (Dutton ym., 2014). Tämä myötätuntoisen viestinnän prosessi sisältää Millerin (2007) mukaan yksilön avun tarpeen huomioimisen lisäksi aktiivista tiedonkeruuta hänestä itsestään sekä ympäröivästä tilanteesta. Yksilön tilanteesta tehtävien yksityiskohtien huomaaminen on myös tärkeää, jotta myötätuntoinen vastaaminen onnistuisi mahdollisimman sopivalla tavalla (Miller, 2007). Tehokkaana myötätunnon avaintekijä on sekä omien että toisten ihmisten emotionaalisten vihjeiden havaitseminen nykyhetkessä (Atkins & Parker, 2012).

Myötätunnon toinen osaprosessi sisältää tunneyhteyden luomisen (Pessi & Martela, 2017). Wayn ja Tracyn (2012) mukaan tässä prosessissa olennaista on emotionaalinen yhteys toisen henkilön kanssa. Tässä prosessissa tärkeää on myös toisen henkilön tunteisiin samaistuminen ja yhteyden muodostaminen häneen tavalla, jossa tunteiden jakaminen laajemmin mahdollistuu ja johtaa toisen osapuolen tilanteen ymmärtämiseen (Way & Tracy, 2012; Kanov ym., 2004). Kolmanteen myötätunnon osaprosessiin sisältyy toisen henkilön kärsimykseen vastaaminen (Kanov ym., 2004). Vastaamisella tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä tai kommunikointia, jonka voidaan nähdä olevan myötätuntoista (Way & Tracy, 2012). Tätä prosessia pidetään myötätunnon toteutumisessa tärkeimpänä vaiheena (Miller, 2007).

Duttonin ja kollegojen (2014) mukaan myötätunnon prosessi on saanut viime vuosien aikana paljon huomiota niin organisaatiotutkijoiden kuin asiantuntijoidenkin keskuudessa. Myötätunto nähdään ihmistenvälisenä prosessina, ja siihen kuuluvat osaprosessit voivat esiintyä vaihtelevassa järjestyksessä, mutta jokainen niistä on kuitenkin tärkeä. Ihmisten huolehtimisesta arvostaminen ja myötätunnon hyödyllisyyden ymmärtäminen vähentävät yksilön kärsimyksestä aiheutuvia kustannuksia (Dutton ym., 2014). Miller (2007) kuvaa myötätuntoa emotionaalisen työn muodoksi, jonka teoreettinen malli korostaa edellä mainittuja huomaamisen, tuntemisen ja vastaamisen prosesseja. Tutkijat ovat yleisesti sitä mieltä, että myötätunto sisältää yhteyden toisiin ihmisiin eli toisten näkökulmaan asettumisen ja heistä välittämisen (Miller, 2007). Organisaation yhteiset arvot viestittävät siitä mitkä asiat ovat tärkeitä, jolla on vaikutusta myös myötätunnon prosessiin (Dutton ym., 2014).

Myötätunnon käsite on hyvin monimutkainen, ja myötätuntoinen vastaaminen ei johda välttämättä aina positiivisiin lopputuloksiin. Atkinsin ja Parkerin (2012) mukaan myötätunnon prosessien ymmärtäminen yksilöiden toiminnassa on hyvin tärkeää. Myötätunnon osoittamisessa tulee ottaa huomioon se, että yksilö ei kykene välttämättä vastaamaan myötätuntoisella tavalla. Myötätunnon tunne voi herätä yksilössä, mutta jos empaattisen huolen tunteen sijasta hänessä herää muita tunteita, kuten ahdistusta, voi tämä johtaa yksilön oman kärsimyksen vähentämiseen myötätuntoisen reagoinnin sijasta (Atkins & Parker, 2012). Myötätunnon kriittisyys liittyy sitä koskevaan aiempaan tutkimukseen. Shuck ja kollegat (2019) toteavat myötätunnon ja johtajan toiminnan empiirisen tutkimuksen olevan hyvin rajallista. Enemmän tutkimusta tarvittaisiin esimerkiksi siitä, millaisia henkilökohtaisia kustannuksia tai mahdollisia riskejä voi myötätuntoisen johtajan käyttäytymisestä seurata (Shuck ym., 2019). Tässä tutkielmassa myötätuntoa koskeva kritiikki kohdistuu siihen, että myötätunnon positiivista vaikutuksista löytyy enemmän tutkimusta kuin sen negatiivisista vaikutuksista. Lisäksi eri asiantuntijaorganisaatioissa myötätuntoa ei ole tehty vielä kovin paljoa tutkimusta.



Kuvio 1. Myötätunnon osaprosessit tiivistettynä (Pessi & Martela, 2017; Dutton ym., 2014; Boyatziz ym., 2006).

2.3 Johtajan myötätuntoinen toiminta

Johtajan myötätuntoisella käyttäytymisellä ja toiminnalla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa organisaation suorituskykyyn ja siihen, millaisena henkilönä johtaja nähdään. Myötätuntoinen johtaja puolestaan tukee ja voimaannuttaa työntekijöitään, mutta kuitenkin vieden heitä samalla eteenpäin erityisesti erilaisten kriisien aikana (Hakanen ym., 2017). Duttonin ja kollegojen (2002) mukaan johtajan myötätuntoisuudella on suora vaikutus organisaation kykyyn ylläpitää korkeaa suorituskykyä haastavinakin aikoina. Myötätunnon mahdollistaminen työpaikalla lisää myös työntekijöiden kiintymystä työkollegoihinsa (Dutton ym., 2002). Shuckin ja kollegojen (2019) tutkimuksessa myötätuntoisen käyttäytymisen vaikutuksista työntekijöiden suorituskykyyn osoitettiin, että johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen on tärkeää työntekijän sitoutumisen kannalta. Lisäksi tällä todettiin olevan vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuden pienenemiseen (Shuck ym., 2019).

Melwani, Mueller ja Overbeck (2012) toteavat myötätunnon johtavan parempaan käsitykseen johtajasta, sillä toisista ihmisistä huolehtiva johtaja, joka auttaa muita, nähdään todennäköisemmin johtajana. Lisäksi myötätuntoisesti käyttäytyvää johtajaa pidetään tutkijoiden mukaan älykkäämpänä. Tähän voi vaikuttaa se, jos johtajalla on suhteellisen paljon tietämystä tai älykkyyttä, jota tarvitaan auttamisessa (Melwani, Mueller & Overbeck, 2012). Tutkimuksissa on pyritty myös selvittämään sitä, että voidaanko johtajien myötätuntoa lisätä jollakin tavoin. Paakkasen ja kollegojen (2021) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko johtajien myötätuntoa lisätä parantamalla heidän emotionaalisia taitojaan. Tutkimuksessa oltiin erityisen kiinnostuneita siitä, kasvattaako johtajien emotionaalisten taitojen lisääminen heidän myötätuntoaan ja samalla heidän kykyään toimia palvelevana johtajana tukien alaistensa itsenäisyyttä. Tutkimukseen osallistuneet johtajat toteuttivat kahdeksan viikon aikana erilaisia harjoituksia, joissa myötätuntoa käsiteltiin kirjallisuuden, keskusteluiden ja erilaisten harjoitusten avulla. Harjoitukset oli suunniteltu tarjoamaan sekä opetuksellista että kokemuksellista emotionaalisten taitojen harjoittamista. Tulosten mukaan myötätunto ei ole vain synnynnäinen taito, vaan sitä voidaan kehittää emotionaalisten taitojen harjoittamisella (Paakkanen ym., 2021).

2.4 Myötätunto työyhteisössä

Myötätunnon näkyminen työyhteisön keskuudessa on hyvin merkittävä tekijä organisaation sujuvan toiminnan kannalta. Myötätunnon kasvava tutkimuksen määrä on tarjonnut ymmärrystä siitä, että sen kokeminen on yhteydessä sekä ihmisten välisiin että organisaatiota hyödyttäviin

lopputuloksiin (Kanov, Powley & Walshe, 2017). Myötätuntoon liittyvää tutkimusta on tehty erityisesti terveydenhuollon alalla. Esimerkiksi McClellandin ja Vogusin (2014) sairaalan henkilöstön keskuudessa toteutetun pitkittäistutkimuksen tulokset osoittavat myötätunnon vaikuttavan positiivisesti potilaiden kasvaneeseen arvostukseen omasta hoitokokemuksestaan. Tähän vaikutti sairaalan henkilöstön palkitseminen heidän myötätuntoisesta toiminnastaan sekä heille tarjotun myötätuntoisen tuen saamisesta haastavina aikoina (McClelland & Vogus, 2014).

Liliuksen ja kollegojen (2008) mukaan työntekijöiden myötätuntoinen käyttäytyminen sekä toisille myötätuntoisesti vastaaminen voi näkyä organisaatiossa monella tavalla. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi emotionaalisen tuen antaminen toiselle, kuten halaukset, ajan antaminen, joustavuuden tarjoaminen sekä lisäksi erilaisten aineellisten tavaroiden antaminen, kuten kukat ja kortit (Lilius ym., 2008). Myötätuntoisen käyttäytymisen on todettu olevan yhteydessä lisääntyneeseen auttamiseen, luottamukseen, tuen antamiseen ja yhteistyöhön organisaatiossa (Atkins & Parker, 2012). Myötätunto vaikuttaa olevan yhteydessä myös erityisesti parempaan työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Pessi & Martela, 2017).

Myötätunto on Pessin ja Martelan (2017) mukaan positiivisesti yhteydessä luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä paremmin toimiviin tiimeihin, työhyvinvointiin sekä paremmaksi koettuun johtajuuteen. Myötätuntoinen työkuulttuuri mahdollistaa laadukkaan vuorovaikutuksen, jossa jokaisen työntekijän potentiaalia hyödynnetään yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Varsinkin innovatiivisuuden kannalta myötätuntoinen kulttuuri on tärkeä, sillä tämänkaltaisessa kulttuurissa työskentelevillä henkilöillä on matalampi kynnys muiden auttamiseen ja tiedon jakamiseen toistensa kanssa. Työntekijä on luovempi ja rohkeampi sellaisessa ympäristössä, jossa hän tuntee ilmapiirin olevan kannustava (Pessi & Martela, 2017). Myötätunnon puuttuminen voi sen sijaan saada työntekijän tuntemaan, ettei hänellä ole yhteyttä omiin työkavereihinsa tai johtaa työntekijän sitoutumisen kyseenalaistamiseen omaa työtään kohtaan (Lilius ym., 2008).

Myötätunto vaikuttaa keskeisenä tekijänä yhteyden muodostamisessa toisiin työntekijöihin ja siihen, että kaikki ymmärtävät toisiaan jollakin merkittävällä tavalla (Shuck ym., 2019). Myötätuntoinen suhtautuminen esimerkiksi epäonnistumisiin on Pessin ja Martelan (2017) mukaan olennaista innovatiivisuuden ja organisaation uusiutumiskyvyn suhteen. Tämä edellyttää sitä, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, joka mahdollistaa rohkeiden ja uusien ratkaisujen toteutumista. Yrityksen kulttuurin tulee näin ollen tukea työntekijän luovuutta ja henkilökohtaista kasvua (Pessi & Martela, 2017). Dutton ja kollegat (2002) toteavat, että johtajien on tär-

keää tunnistaa ja tukea niitä tilanteita, joissa myötätunnoista vastaamista tapahtuu oma-aloitteisesti ja luonnollisesti työntekijöiden välillä. Kun organisaatio korostaa ja kannustaa myötätuntoiseen vastaamiseen, sillä voi olla muutokseen johtavia vaikutuksia (Dutton ym., 2002).

Liliuksen ja kollegojen (2008) mukaan työssä koetulla myötätunnolla on myönteinen yhteys toistuviin positiivisiin emootioihin ja kasvaneeseen tunnepitoiseen työhön sitoutumiseen. Koetun myötätunnon vaikutus ei ole ainoastaan vain hetkellinen tunnepitoinen tapahtuma, vaan se jättää pitkäkestoisen jäljen organisaation jäseniin. Myötätunto on organisaatioissa useimmiten enemmän yhteisöllinen kuin yksilöllinen reaktio, sillä siinä useampi työkaveri esimerkiksi auttaa toista työtehtävissä sekä tarjoaa aikaa ja joustavuutta. Tunnepitoisilla kokemuksilla työssä on todennäköisesti merkittäviä vaikutuksia muun muassa työasenteeseen, käyttäytymiseen sekä suorituskykyyn ja terveyteen liittyviin tuloksiin (Lilius ym., 2008).

Hakanen ja kollegat (2017) kuvaavat työyhteisöllä ja johtamisella olevan erittäin tärkeä rooli työn aiheuttamien epäkohtien ratkomisessa, kriiseistä selviämisestä sekä sen suhteen, kuinka pitkäkestoisiksi ne saattavat muodostua hyvinvoinnin ja henkisen ilmapiirin kannalta. Jos yhdellä työntekijällä on työssään ongelmia, se heijastuu väistämättä myös toisten työntekijöiden hyvinvointiin ja jopa mahdollisesti työpaikkaan sitoutumisen suhteen (Hakanen ym., 2017). Johtajilla on Vogusin ja kollegojen (2021) mukaan välitön vaikutus myötätuntoisen ilmapiirin mahdollistamisessa. Johtaja voi vaikuttaa myötätunnon ilmapiiriin vakiinnuttamalla ja vahvistamalla sellaisia hr-prosesseja, jotka edesauttavat myötätunnon keskeistä asemaa jokapäiväisessä työssä (Vogus ym., 2021). Työntekijöiden luottamus ja työhön sitoutuminen ovat vahvempia, kun työntekijät kokevat saavansa tukea ja organisaation olevan myös heihin sitoutuneita (Whitener, 2001). Tämä voi edesauttaa työntekijöiden kokemusta siitä, että heitä arvostetaan organisaatiossa, joka voi puolestaan vaikuttaa muun muassa yksilön negatiivisen itsearvion vähenemiseen (Peng ym., 2017). Vogusin ja kollegojen (2021) mukaan myötätuntoisen järjestelmän ollessa organisaatiossa vahva, se luo yhtenäiset olosuhteet, jotka vahvistavat myötätunnon arvoa ja tärkeyttä. Tällöin työntekijöillä on myös henkilökohtaisia voimavaroja toteuttaa työtään myötätuntoisesti, kun tunnepitoinen ja yhteisöllinen hyvinvointi ovat korkealla tasolla organisaatiossa (Vogus ym., 2021).

3 Palveleva johtajuus

Ajan kuluessa näkemykset muuttuvat myös johtajuuskäyttäytymisestä (van Dierendonck, 2011). Nykypäivän työpaikoilla pidetään hyvänä johtajana Hakasen ja kollegojen (2017) mukaan sellaista, joka uskaltaa puhua hyvinvoivan työntekijän puolesta ja toimia sen mukaisesti. Palveleva johtajuus voi olla mahdollisesti se, mitä organisaatiot tarvitsevat tänä päivänä enemmän, kun vaatimukset johtajuudesta keskittyvät yhä enemmän eettisempään ja ihmiskeskeisempään johtajuuteen. Palveleva johtajuus on positiivinen ja ihmisläheinen johtajuuden lähestymistapa, jossa myös myötätunnolla on selkeä roolinsa, sillä se mahdollistaa myötätunnon kulkeutumisen johtajasta työntekijöihin ja päinvastoin. Samalla koko organisaation myötätuntoinen kulttuuri vahvistuu (Hakanen ym., 2017; Gartzia & Baniandrés, 2016). Palveleva johtajuus on ihmisiin keskittyvä johtajuus, jossa keskitytään työntekijöiden tavoitteisiin ja ainutlaatuisuuteen, jolla tarkoitetaan myös heidän kohtelemistaan myötätuntoisesti (Vogus ym., 2021). Palvelemisellä viitataan siihen, että johtaja on jokaisena hetkenä valmis tukemaan ihmisiä ja organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla, mutta se voi tarkoittaa myös esimerkiksi palautteen antamista työntekijöiden kehittymisen tueksi (Hougaard ym., 2018).

Kiinnostus palvelevan johtajuuden vaikuttavuudesta on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Zhang ym., 2021). Palveleva johtajuus on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen näkemys ihmislähtöisestä johtamisesta, jossa organisaation työntekijät, joita tässä lähestymistavassa kutsutaan myös seuraajiksi, ovat etusijalla organisaation tavoitteisiin nähden (Hakanen ym., 2017; Sendjaya ym., 2008). Tässä johtajuuden lähestymistavassa uskotaan siihen, että organisaation tavoitteet saavutetaan pitkällä aikavälillä vain, kun edistetään ensin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kasvua, kehittymistä ja yleistä hyvinvointia (Stone, Russell & Patterson, 2003). Johtajan keskeisenä tehtävänä on siis palvella muita, eli työntekijöitä, asiakkaita ja yhteisöjä (Liden ym., 2008).

Palvelevassa johtajuudessa painopiste on työntekijöiden motivoimisessa ja auttamisessa, heidän taitojensa kehittämisessä, positiivisten suhteiden edistämisessä ja yhteistyössä (Gartzia & Baniandrés, 2016). Sen sijaan tehtävälähtöisessä johtajuudessa ensisijaisina tavoitteina on tuottavuuden parantaminen, tavoitteiden saavuttaminen ja kustannusten laskeminen (Gilbert, Winne & Sels, 2011). Työntekijöiden hyvinvointi ja luovuus asetetaan nykyään etusijalle, ja näin ollen sellainen johtajuus, joka perustuu eettisyyteen ja huolehtivaan käyttäytymiseen nousee erittäin tärkeäksi (van Dierendonck, 2011). Palveleva johtajuus on ainutlaatuinen sen ihmisläheisyydestään sekä ensisijaisesta keskittymisestä työntekijöiden kuuntelemiseen ja heidän

yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä (Chiniara & Bentein, 2016; Harju & Hakanen, 2016).

3.1.1 Palvelevan johtajuuden teoriatausta

Palvelevan johtajuuden kehittäjänä tunnetaan Robert Greenleaf, jonka ajatukset ja kirjoitukset ovat vaikuttaneet merkittävästi palvelevan johtajuuden kehittymiseen niin käytännöllisellä kuin teoreettisellakin tasolla (Northouse, 2016). Spears (2015) ja Northouse (2016) toteavat Greenleafin käsitykseen palvelevan johtajuuden muodostamisesta vaikuttaneen Hermann Hessen kirjoittama pienenisromaani, joka kertoo tarinan myyttiselle matkalle lähtevistä henkilöistä. Tarinassa matkustajien mukana on myös palvelija, joka tekee matkustajille vähäisiä tehtäviä ja pitää heille seuraa laulaen. Matkan aikana palvelija kuitenkin katoaa, eikä seurue pysty jatkamaan matkaansa. Palvelija olikin ollut todellisuudessa ryhmän johtaja, joka johti ryhmää olemalla epäitsekäs ja toiset huomioon ottava. Todellinen johtajuus nousee Greenleafin ajatusten mukaan siis siitä, että ensisijainen motivaatio on halu auttaa toisia (Spears, 2015; Northouse, 2016).

Palveleva johtaja näkee roolinsa ensisijaisesti olevan työntekijöiden palvelemisessa, jossa tavoitteena on auttaa heitä onnistumaan ja kukoistamaan työssään (Harju & Hakanen, 2016). Tärkeää on kuitenkin huomata se, ettei työskenteleminen palvelun tarpeesta tarkoita heikkoa arvostusta johtajaa kohtaan (van Dierendonck, 2011). Palveleva johtajuus perustuu Lidenin ja kollegojen (2008) mukaan siihen olettamukseen, että saadaksesen työntekijöistään parhaimmat puolet esiin, johtaja luottaa kahdenkeskiseen kommunikointiin ymmärtääkseen paremmin heidän kykyjään, tarpeitaan, tavoitteitaan ja potentiaalia. Kun johtajalla on tietämystä jokaisen työntekijän ominaisuuksista, hän voi auttaa heitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa, mikä johtaa puolestaan siihen, että työntekijät arvostavat johtajaa ja ovat hyvin motivoituneita, kun heidän tarpeensa ja mielenkiinnon kohteet pyritään täyttämään (Liden ym., 2008; Zhang ym., 2021). Chiniara ja Bentein (2016) kuvaavat palvelevan johtajan hyödyntävän tämänkaltaista tietämystä aktiivisesti tavoitteenaan täyttää työntekijöiden tarpeet ja toiveet sekä antaa heille mahdollisuuden saavuttaa täyden potentiaalinsa. Palveleva johtaja tarjoaa suuntaa, mutta samalla haasteita, vastuuta, emotionaalista tukea sekä antaa palautetta. Työntekijöiden tarpeiden asettaminen keskeiseksi ennen johtajan omia tarpeitaan luo myös ilmapiiriä, jossa työntekijät tuntevat olonsa tärkeiksi ja kykeneviksi tekemään ja luomaan enemmän (Chiniara & Bentein, 2016).

Palveleva johtajuus eroaa muista johtajuuden lähestymistavoista sen yleisessä suhtautumisessa organisaation ihmisiä kohtaan sekä halusta toimia johtajana (van Dierendonck, 2011). Evan ja kollegojen (2019) mukaan palvelevan johtajuuden perustana on johtajan henkilökohtainen motivaatio ottaa vastuuta johtamisesta. Tämä heijastaa johtajan näkemystä siitä, että muiden johtaminen tarkoittaa johtajaan itseensä kohdistuneisuudesta pois siirtymistä. Tämä näkemys on ristiriidassa muiden johtajuuden lähestymistapojen kanssa, sillä ne keskittyvät johtajan omiin tavoitteisiin ja päämääriin. Palvelevassa johtajuudessa jokainen työntekijä eli seuraaja, on yksilöllinen ja ainutlaatuinen, jolta löytyy erilaisia tarpeita, mielenkiinnon kohteita, tavoitteita ja vahvuuksia (Eva ym., 2019).

3.2 Palvelevan johtajuuden vaikutukset organisaatiossa

Hakasen ja kollegojen (2017) mukaan palveleva johtajuus voi tukea työhyvinvointia, työmotivaatiota sekä toiminnan tuloksellisuutta ja vahvistaa työssä tarvittavia voimavaroja. Hyvinvointi lisää tuottavuutta ja edistää organisaation kilpailukykyä, kun taas epävarmuuden kokemus päinvastaisesti heikentää merkityksellisyyden kokemusta ja tuottavuutta (Hakanen ym., 2017). Chan ja Mak (2014) kuvaavat palvelevan johtajan tarkoituksena olevan työntekijöiden auttaminen hyödyntämään heidän omaa potentiaaliaan ja rohkaista kehittymiseen omalla uralaan. Kun työntekijät saavat tähän tukea, seurauksena voi olla esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyden lisääntyminen (Chan & Mak, 2014).

Kool ja van Dierendonck (2012) toteavat palvelevan johtajuuden olevan yhteydessä työntekijöiden luottamuksen ja hyvinvoinnin paranemiseen. Kun työntekijät huomaavat johtajan olevan rehellinen ja oikeudenmukainen, he odottavat myös, että esimerkiksi organisaatiota koskevia muutoksia tehdään samalla tavalla (Kool & van Dierendonck, 2012). Palvelevan johtajuuden on lisäksi osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luottamukseen johtajaa kohtaan (Chan & Mak, 2014). Palvelevan johtajan ja työntekijöiden väliseen luottamukseen vaikuttavat vahvasti myös muun muassa johtajan nojautuminen yhteisesti jaettuihin arvoihin, oman henkilökohtaisen esimerkin näyttäminen työntekijöille sekä työntekijöiden hyvinvoinnista välittämisestä osoittaminen (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008). Oikean esimerkin näyttämällä johtaja voi kannustaa muita toimimaan yhteisen edun mukaisesti (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Adiguzel, Ozcinar ja Karadal (2020) toteavat myös palvelevan johtajuuden positiivisen yhteyden työtyytyväisyyteen. Palvelevan johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu palveleva asenne, joka johtaa työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvuun. Muita tärkeitä

palvelevan johtajan ominaisuuksia tutkimusten mukaan ovat avoimuus ja reiluus (Adiguzel, Ozcinar & Karadal, 2020).

Lidenin ja kollegojen (2008) mukaan palveleva johtajuus voi parantaa työssä suoriutumista ja organisaatioon sitoutumista. Kaltiainen ja Hakanen (2020) ovat tutkineet sitä, kuinka palveleva johtajuus edistää työntekijöiden suorituskykyä. Tutkimuksen tulokset osoittavat palvelevaa johtajuutta koskevien käsitysten lisääntymisen olevan yhteydessä työhön sitoutumisen kasvuun sekä työuupumuksen vähenemiseen. Lisäksi työhön sitoutumisen kasvu oli puolestaan yhteydessä suorituskykyyn liittyviin osa-alueisiin, joita ovat stressin hallinta, reaktiivisuus ja luovuus. Työuupumuksen väheneminen oli puolestaan yhteydessä tehtävässä suoriutumisen kasvuun. Palvelevan johtajuuden käytännöillä voidaan näin ollen edistää työntekijöiden tehtävissä suoriutumista ja mukautuvaa suorituskykyä erityisesti työhön sitoutumista edistämällä. Vaikka palveleva johtajuus oli yhteydessä työhön sitoutumiseen samassa määrin, kuin se oli yhteydessä työuupumuksen vähenemiseen, työhön sitoutumisella oli tilastollisesti merkittävämpi yhteys suorituskykyyn työuupumukseen verrattuna (Kaltiainen & Hakanen, 2020).

Palvelevaa johtajuutta koskevaa tutkimusta on tehty jonkin verran esimerkiksi asiakaspalvelu-alojen keskuudessa. Koynucu ja kumppanit (2014) tutkivat hotellissa työskentelevien asiakaspalvelutyöntekijöiden havaintoja heidän esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta. Tuloksissa palvelevan johtajuuden todetaan vaikuttavan työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen, palvelun laadun kasvamiseen asiakkaita kohtaan sekä asiakastyytyväisyyteen. Työntekijöiden saadessa palvelevaa johtajuutta esihenkilöiltään edesauttoi paremman palvelun tarjoamista asiakkaille. Tutkimuksessa nostettiin esille tämänkaltaisten yritysten tekevän heistä myös kilpailukykyisempiä (Koyuncu ym., 2014). Hakasen ja kollegojen (2019) suomalaisia kuntaorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa palvelevan ja ihmislähtöisen johtajuuden todetaan vaikuttavan myönteisesti moniin eri tekijöihin. Kun organisaatiot panostavat ihmislähtöiseen johtajuuteen, koetaan niissä enemmän työn imua, sitoudutaan omaan työpaikkaan sekä sopeudutaan muutoksiin ja epävarmuuteen paremmin (Hakanen ym., 2019).

Bankerin ja Bahlin (2020) tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka johtajat tulkitsevat myötätunnon käsitteen ja tavat, joilla he nimeävät organisaationsa myötätuntoiseksi. Osallistujien mukaan työntekijäystävälliset käytännöt, kuten työntekijän sitoutumiseen liittyvät toimet, kotona työskenteleminen ja palkitsemiseen liittyvät käytännöt ilmaisevat välittävästä lähestymistavasta työpaikalla. Tämänkaltaiset toimet ovat merkittävä motivaation lähde työntekijöille, sillä ne saavat työntekijälle kokemuksen omasta arvostaan organisaatiossa. Näin ollen tämä edistää

myös työntekijöiden ja työnantajan välistä luottamusta. Huolellisesti suunnitelluilla ihmisystävällisillä organisaatiokäytännöillä on mahdollisuus muuttaa organisaatio myötätuntoiseksi (Banker & Bahl, 2020). Harju ja Hakanen (2016) toteavat voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtajuuden olevan yhteydessä työpaikkaan sitoutumisessa, parempaan työssä suoriutumiseen sekä vähentyneeseen työuupumukseen. Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt tarkoittavat muun muassa työntekijää osallistavaa henkilöstöjohtamista, joka edistää hänen kokemustaan esimerkiksi työssä kehittymisen suhteen (Harju & Hakanen, 2016).

Van Dierendonckin (2011) mukaan palveleva johtajuus korostaa Greenleafin ajatusten mukaisesti työntekijöiden henkilökohtaista kasvua, heitä osallistavaa päätöksentekoa sekä hyvinvoinnin kasvua. Palveleva johtaja pyrkii myös rakentamaan oppivan organisaation, jossa jokaisella yksilöllä on oma ainutlaatuinen arvonsa (van Dierendonck, 2011). Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa työntekijällä on mahdollisuus itsensä jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisuus saavuttaa asettamansa tavoitteet yhdessä muiden organisaation jäsenten kanssa (Hyppänen, 2013).

Hakanen ja kollegat (2017) toteavat, että johtaja luo vuorovaikutustaidoillaan mallin työyhteisön toimintatavoista, jotka vahvistavat organisaatiokulttuuria. Ne osoittavat myös sen, millaista suhtautuminen on työyhteisön toisiin henkilöihin (Hakanen ym., 2017). Organisaatiokulttuuri kuvastaa niitä toimintatapoja, jotka ovat organisaatiolle ominaisia (Kuusela, 2013). Palvelevan johtajuuden yksi tavoitteista on yhteisöllinen organisaatiokulttuuri, jossa ihmiset palvelevat toisiaan riippumatta omasta muodollisesta asemastaan (Hakanen ym., 2017). Palvelevan johtajuuden avulla voidaan parantaa työntekijöiden positiivista asennetta ja ilmapiiriä, joilla on vaikutusta sekä yksilöön että työryhmään (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010).

Palveleva johtaja myötävaikuttaa tehtävien suorituskykyyn, koska hän asettaa työntekijöiden kehittymisen ja kasvun etusijalle sekä rohkaisee aktiivisesti ja antaa heille mahdollisuuden ottaa vastuuta ja kehittää uusia taitoja (Chiniara & Bentein, 2016). Palvelevan johtajuuden lähtökohdiana on se, että mahdollistamalla työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden täyttyminen, siitä seuraa organisaation pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttaminen (Lee ym., 2020). Evan ja kollegojen (201) mukaan palvelevan johtajuuden yksi painopisteistä on se, että johtaja kohtelee työntekijöitä yksilöinä. Tämänkaltaisia johtajia pidetään myös luotettavina (Eva ym., 2019). Myös Zhangin ja kollegojen (2021) tutkimuksen mukaan palvelevalla johtajuudella on hyvin vahva vaikutus työntekijöiden luottamukseen, ja vahvojen luottamussuhteiden rakentaminen työntekijöiden kanssa on yksi keskeisimmistä syistä sille, että työntekijät osoittavat enemmän

positiivisempaa käyttäytymistä. Tämän pohjalta he ovat tehneet päätelmän, että palveleva johtaja priorisoi ihmissuhteiden vaalimista työntekijöiden kanssa ja välittävät heidän henkilökohtaisesta kehitymisestään (Zhang ym., 2021).

Palveleva johtaja pyrkii rakentamaan luotettavia suhteita työntekijöiden kanssa ja luomaan psykologisesti turvallisen ja reilun ilmapiirin, jossa työntekijät voisivat tuntea olevansa omia itsejään ja yhteyden toisiin työntekijöihin sekä tehdä omia päätöksiä, joka puolestaan johtaa luonnollisesti auttavaisempaan käyttäytymiseen työkavereita kohtaan (Chiniara & Bentein, 2016). Palveleva johtajuus eroaakin perinteisimmistä johtajuuden lähestymistavoista siten, että se keskittyy muodostamaan vahvoja ja pitkäaikaisia suhteita työntekijöiden kanssa (Liden ym., 2008).

3.3 Palvelevan johtajan ominaispiirteet

Palvelevan johtajan ominaispiirteitä on määritelty kirjallisuudessa monin eri tavoin, joten eroavaisuuksia niiden määritelmistä ja määristä löytyy jonkin verran (van Dierendonck, 2011). Täydellisen yksimielisyyden puute ominaispiirteiden suhteen on johtanut siihen, että tutkijat ovat tarkastelleet ja tarkentaneet omia malleja erillään muista palvelevan johtajuuden teoreettisesta kehittämisestä (Liu, 2019). Esimerkiksi Barbuto ja Wheeler (2006) määrittivät tutkimuksensa pohjalta viisi palvelevan johtajan ulottuvuutta, jotka ovat epäitsekkäisyys, emotionaalinen parantaminen, suostutteleva kartoitus, viisaus ja organisaation johtaminen. Kuuntelemisen ja empatian nähtiin puolestaan olevan sellaisia taitoja, jotka toimivat tehokkaan johtamisen apuna, ja jotka eivät näin ollen ole ainutlaatuisia vain palvelevassa johtajuudessa (Barbuto & Wheeler, 2006). Liden ja kollegat (2008) ovat sen sijaan määritelleet palvelevan johtajuuden olevan moniulotteinen käsite. Heidän mukaansa palvelevan johtajan ominaispiirteitä on yhteensä seitsemän, jotka ovat emotionaalinen parantaminen, arvon luominen yhteisölle, voimaannuttaminen, käsitteelliset taidot, työntekijöiden kasvussa ja menestymisessä auttaminen, työntekijöiden asettaminen etusijalla sekä eettinen käyttäytyminen (Liden ym., 2008). Van Dierendonck ja Nuijten (2011) ovat luoneet palvelevan johtajuuden mittaamiseksi moniulotteisen mittarin, jonka tuloksena kehittyi palvelevan johtajan kahdeksan ulottuvuutta: taustalla pysyminen, anteeksiantaminen, rohkeus, voimaannuttaminen, vastuuttaminen, autenttisuus, nöyryys ja palveluhalu.

Greenleafin merkittävän työn jälkeen useat tutkijat ovat tulkinneet ja kehittäneet palvelevaa johtajuutta, joka on johtanut kuitenkin siihen, ettei sen määritelmän ja teoreettisen viitekehyksen suhteen löydy yhtenäistä rakennetta, vaan empiiriset tutkimukset ovat itsenäisiä toisiinsa

nähdessä (Mittal & Dorfman, 2012; Barbuto & Wheeler, 2006). Palvelevasta johtamistyylistä on esitetty jonkin verran kritiikkiä, ja tämä tulee ottaa huomioon tässä tutkielmassa. Niin kuin aiemmin esitetty, palvelevan johtajuuden teoriataustan muodostamisesta sekä palvelevan johtajan ominaispiirteistä löytyy hyvin paljon eroavaisuuksia. Palvelevasta johtajuudesta ole empiirisesti vahvistettua määritelmää, vaan tutkijat ovat luoneet omia määritelmiä ja malleja, jotka ovat olleet enemmän tai vähemmän Greenleafin työn innoittamia (van Dierendonck, 2011). Lisäksi palvelevan johtajuuden teorian muodostamisessa on havaittu tiettyjä puutteita sen selkeydessä ja yhtenäisyydessä (Eva ym., 2019). Greenleafin alkuperäinen määritelmä palvelevasta johtajuudesta on melko abstrakti sen suhteen, mitä asioita se pitää sisällään, jonka seurauksena tutkijat ovat muokanneet palvelevan johtajan ominaisuuksia (Mahon, 2021). Tässä tutkielmassa palvelevan johtajuuden teoriatausta on rakentunut laajan perehtymiseni jälkeen kyseiseen johtajuuden lähestymistapaan, ja olen muodostanut teorian niiden asioiden pohjalta, joiden olen huomannut toistuvan useasti palvelevaa johtajuutta koskevassa kirjallisuudessa. Palvelevan johtajuuden käsitteellistämisestä on löydetty puutteita, sillä aiemmissa tutkimuksissa tai kirjallisuudessa siitä ei ole tarjottu yhtenäistä määritelmää (Eva ym., 2019). Näin ollen tämän tutkielman palvelevan johtajuuden teoreettinen viitekehys voi erota jonkin toisen tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta.

Tässä tutkimuksessa määrittelen ja tutkin palvelevan johtajan ominaispiirteitä Larry Spearsin tekemien määritelmien pohjalta, joka on Greenleafin jälkeen toiseksi tunnetuin palvelevasta johtajuudesta kirjoittanut henkilö (Parris & Peachey, 2013). Spears on määritellyt ominaispiirteet Greenleafin kirjoitusten pohjalta kymmenen keskeistä ominaisuutta (van Dierendonck, 2011), jotka ovat seuraavat:

Kuunteleminen: Yksi palvelevan johtajan tärkeimmistä piirteistä on kuunteleminen, sillä sen avulla johtaja kykenee tunnistamaan ihmisten ja ryhmän tarpeita (Spears, 2015; van Dierendonck, 2011). Menestyneinä palvelevina johtajina pidetään myös sellaisia henkilöitä, jotka ovat taitavia empaattisia kuuntelijoita (Spears, 2015).

Empatia: Tällä tarkoitetaan pyrkimystä nähdä asiat toisen ihmisen näkökulmasta, jonka kautta johtaja kykenee ymmärtämään muita ja hyväksymään heidät sellaisina kuin ovat (Northouse, 2016; van Dierendonck, 2011). Empatian osoittaminen nähdään keskeisenä taitona johtajalla, ja johtajan kyky näyttää työntekijöille empaattisia tunteita on todettu olevan positiivisesti yhteydessä heidän suorituskykyynsä (Sadri, Weber & Gentry, 2011).

Parantaminen: Tällä viitataan siihen, että palveleva johtaja todella välittää työntekijöidensä hyvinvoinnista ja tukee heitä haasteista selviämässä (Northouse, 2016). Tätä piirrettä pidetään yhtenä johtajuuden suurimmista vahvuuksista (Spears, 2015).

Tietoisuus: Tämä tarkoittaa johtajan itsetietoisuutta ja itsensä ymmärtämistä, jonka avulla johtaja kykenee astumaan sivummalle ja tarkastelemaan itseään ja muiden näkökulmia paremmassa tilanteen kontekstissa (Northouse, 2016).

Suostuttelu: Tällä viitataan Spearsin (2015) mukaan siihen, että johtaja pyrkii vakuuttamaan muut pakottamisen sijasta. Tämä ulottuvuus tekee myös selkeimmän eron perinteisen autoritäärisen mallin ja palvelevan johtajuuden välillä (Spears, 2015). Suostuttelussa on kyse selkeästä kommunikoinnista, joka vakuuttaa muut muutoksen tekemiseen (Northouse, 2016). Johtaminen on Hakasen ja kumppaneiden (2017) mukaan aina vallankäyttöä, mutta jos sitä käyttää ilman myötätuntoa ja jättämättä ihmiset huomiotta, niin tuloksena on työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin huomattava heikkeneminen. Palvelevan johtajan myötätuntotaidot ovat vallankäytön ytimessä, ja hyvät myötätunnon ja auttamisen taidot ovat osa vaikutusvaltaa ja sitä kautta onnistumisen ja merkityksellisen työn rakentamista (Hakanen ym., 2017).

Käsitteellistäminen: Tämä viittaa palvelevan johtajan kykyyn tarjota selkeää ymmärrystä organisaation tavoitteista ja suunnasta, joka kulkee mukana päivittäisissä toiminnoissa organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin liittyen (Northouse, 2016).

Kaukonäköisyys: Tämä liittyy läheisesti käsitteellistämiseen, mutta kaukonäköisyys mahdollistaa sen, että palveleva johtaja ymmärtää menneisyyden opetukset, todellisen nykyhetken ja tulevaisuutta koskevien päätösten todennäköiset seuraukset (Spears, 2015). Tämä tarkoittaa siis sitä, että johtaja kykenee ennustamaan mitä on odotettavissa, perustuen siihen, mitä menneisyydessä tapahtui ja mitä nykyhetkessä on ilmennyt (Northouse, 2016). Hakanen ja kollegat (2017) sekä van Dierendonck ja Nuijten (2011) toteavat palvelevan johtajan olevan suunnan näyttäjä, joka vie organisaatiota eteenpäin ja tietää mitä siihen vaaditaan työntekijöiltä. Palveleva johtaja keskittyy pitkäkestoisiin tavoitteisiin, jotka ovat myös yhteiskunnallisesti kestäviä (Hakanen ym., 2017).

Palveluhalu: Tämä on Spearsin (2015) mukaan olennainen piirre palvelevassa johtajuudessa, joka tarkoittaa sitoutumista ensin muiden tarpeiden palvelemiseen. Tässä korostetaan avoimuuden ja suostuttelun käyttämistä kontrolloinnin ja hallinnan sijasta (Spears, 2015). Tähän omi-

naisuuteen liittyy olennaisesti myös se, että johtaja hyväksyy vastuunsa johtaa ihmisiä ja organisaatiota huolellisesti (Northouse, 2016). Ihmisiä kunnioittavan johtajan tulee haluta sekä johtaa että palvella (Hakanen ym., 2017). Palveluhalun on todettu olevan yhteydessä uskollisuuden, tiimityöskentelyyn sekä sosiaaliseen vastuullisuuteen (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Ihmisten kasvuun sitoutuminen: Tällä tarkoitetaan palvelevan johtajan kohdalla Spearsin (2015) mukaan sitä, että hän on hyvin sitoutunut jokaisen organisaatiossa työskentelevän yksilön kasvuun. Palveleva johtaja tunnistaa vastuunsa työntekijöiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun suhteen. Käytännössä tämä voi sisältää esimerkiksi sellaisia konkreettisia toimia kuten resurssien asettaminen henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun, kiinnostus jokaisen ideoita ja mielenkiintoja kohtaan ja ehdotusten vastaanottaminen muilta, rohkaista työntekijää olemaan mukana päätöksenteossa (Spears, 2015). Kasvulla tarkoitetaan palvelevassa johtajuudessa kykyä tunnistaa toisten tarpeet ja mahdollisuuksien tarjoaminen kehittymiseen (Barbuto & Wheeler, 2006). Palveleva johtaja kykenee Hakasen ja kollegojen (2017) mukaan antamaan osaavimmille työntekijöille arvostusta onnistumisistaan. Palveleva johtaja pyrkii vahvistamaan työntekijöiden työssä tarvitsemia voimavaroja, vähentämään työn haittavaikutuksia sekä ottamaan huomioon yksilölliset elämäntilanteet (Hakanen ym., 2017). Sitoutuminen ihmisten kehittymiseen ja kasvuun ovat palvelevan johtajan tärkeimpiä piirteistä (Mcquade, Harrison & Tarbert, 2021).

Yhteisön rakentaminen: Tämä tarkoittaa sitä, että palveleva johtaja etsii keinoja yhteisön rakentamiseksi niiden henkilöiden kesken, jotka työskentelevät organisaatiossa ja pyrkii juurruttamaan yhteisöllisyyden tunnetta organisaatioon (Spears, 2015; Barbuto & Wheeler, 2006). Johtajat vaalivat ja rakentavat yhteisön tarjotakseen sellaisen paikan ihmisille, jossa he voivat tuntea olonsa turvalliseksi (Northouse, 2016).



Kuvio 2. Palvelevan johtajan ominaispiirteet Spearsin (2015) määritelmiä mukailien.

3.4 Palvelevan johtajuuden ja myötätunnon yhteys toisiinsa

Greenleafin esittämä määritelmä palvelevasta johtajuudesta ja sen tavoitteista tuo esille sen yhteyden myötätuntoiseen johtamiseen, sillä siinä johtajaa motivoi työssään vahvimmin seuraajiensa hyvinvointi. Palveleva johtaja on sellainen, joka pyrkii saavuttamaan tavoitteensa oman ryhmänsä kanssa ja, että ryhmän jäsenet voivat kehittyä työssään ja kasvaa ihmisinä. Tämä vaatii johtajalta sitä, että hän kohtaa oman yhteisönsä jäsenet ihmisinä, jolloin myötätunto nousee luontaiseksi tavaksi johtaa ja olla vuorovaikutuksessa seuraajiensa kanssa. Myötätuntoa ei tarvita työssä kuitenkaan jatkuvasti, vaan se nousee esille tarpeiden vaatiessa ja on tilannesidonnaista (Hakanen ym., 2017). Palvelevan johtajan tavoitteena on rohkaista, motivoida ja opastaa työntekijöitä oman käyttäytymisensä avulla (Koyuncu ym., 2014). Hakanen ja kollegat (2017) toteavat palvelevan johtajan välittävän arkisissa teoissaan läsnäoloa ja lempeyttä, joka edesauttaa myötätuntoisen kulttuurin luomista. Tämän ansiosta työntekijät ovat mahdollisesti myös myötätuntoisempia toisiaan kohtaan (Hakanen ym., 2017).

Yleisesti palvelevan johtajuuden tutkimukset ovat osoittaneet sen positiivisen yhteyden työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sisäiseen työmotivaatioon, toisten turvallisuudesta huolehtimiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Shuckin ja kollegojen

(2019) mukaan myötätuntoisen johtajan käyttäytyminen vaikuttaa todennäköisemmin sekä yksilöön että organisaatioon liittyviin lopputuloksiin. Myötätuntoisen johtajan käyttäytymiseen sisältyy rehellisyys, aitous, vastuullisuus, empatia, läsnäolo sekä arvokkuus (Shuck ym., 2019). Näin ollen myötätunnolla ja palvelevalla johtajuudella voidaan nähdä olevan selkeä ja toisiaan tukeva yhteys. Palvelevan johtajuuden piirteistä erityisesti kuunteleminen, empatia ja parantaminen viittaavat hyvin läheisesti myötätunnon käsitteeseen. Hakanen ja kollegat (2017) toteavat, että palvelevan johtajuuden tavoite on aidosti kohdata, kuunnella ja tukea ihmisiä. Myötätunnon avulla pyritään muun muassa siihen, että työntekijöillä on riittävästi työssä tarvittavia voimavaroja. Erityisesti silloin, kun työntekijä ei omasta elämäntilanteestaan johtuen kykene täyteen työsuoritukseen, niin johtaja pyrkii tällöin tuomaan väljyyttä työn vaatimuksiin. Näin johtaja tukee työntekijän mahdollista toipumista sekä lisäksi vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus menestyä (Hakanen ym., 2017).

4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella sitä, millaiseksi esihenkilö- ja johtotehtävissä työskentelevät henkilöt kuvaavat myötätuntoisen johtajan ja millaisia käsityksiä heillä on myötätunnosta. Tarkastelun kohteena on myös se, että millä tavoin myötätunto ilmenee organisaation toiminnassa sekä johtajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Lisäksi tavoitteena on saada tietoa myötätunnon ja palvelevan johtajuuden välisestä yhteydestä.

Tutkimukseni toteutustapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää jotakin tiettyä ilmiötä tai toimintaa. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että siihen osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heiltä löytyy kokemusta sen suhteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tavoitteena on tuottaa ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jossa olennaista on tutkimukseen osallistuvien näkökulman ja käsitysten kuvaaminen (Aaltio & Puusa, 2020). Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen kohteena on yksittäisten tapausten tarkasteleminen ja olennaista siinä on tutkimukseen osallistuvien näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa. Kiviniemen (2018) mukaan laadullinen tutkimus on oppimisprosessi tutkijalle, sillä tutkimuksen toteuttamisen aikana pyrkimyksenä on tutkijan tietoisuuden kasvattaminen tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden tiedon hankinnan lisäksi ilmiön kuvaaminen ja tulkitseminen tai ymmärryksen syventäminen (Juuti & Puusa, 2020). Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja hyödyllistä tietämystä myötätunnosta johtajuudessa sekä palvelevan johtajuuden ilmiöstä organisaatioissa.

4.1 Tutkimuskysymykset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin saamaan vastauksia siihen, minkälainen myötätuntoinen johtaja on, ja millaisia ominaisuuksia tämänkaltaisella johtajalla on haastateltavien mukaan. Toisen kysymyksen tavoitteena on saada tietoa siitä, millä tavoin johtajat osoittavat myötätuntoa työntekijöille. Kolmannen kysymyksen avulla pyrin tarkastelemaan, millainen yhteys myötätunnolla ja palvelevalla johtajuudella todella on toisiinsa saatujen vastausten perusteella.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Minkälainen myötätuntoinen johtaja on haastateltavien mukaan?

2. Millä tavoin johtajat osoittavat myötätuntoa työntekijöille?
3. Millainen yhteys myötätunnolla ja palvelevalla johtajuudella on toisiinsa?

4.2 Aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseni aineiston keräsin teemahaastatteluiden avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelussa tärkeintä on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan yksilöiden antamat merkitykset asioille ja heidän tekemät tulkinnat niistä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Teemahaastatteluni runko muotoutui samalla, kun rakensin tutkimuksen teoreettista viitekehystä tutustuessani tutkittavaan ilmiöön. Tämä auttoi niiden kysymysten ja teemojen muodostamisesta, joista olisi hyvä ottaa selvää myötätuntoon ja palvelemaan johtajuuteen liittyen. Tämä vaikutti myös tutkimuskysymysten muotoutumiseen.

Puusan (2020) mukaan teemahaastattelun onnistumisen kannalta merkittävää on se, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tekijöistä ja siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä ja näin ollen ilmiön kokonaisuudesta. Teemojen suunnittelu on yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista, ja tutkimuksen teoriaosuudessa tuottama tieto luo teemarungon, jota tutkija hyödyntää haastattelutilanteessa. Teemojen avulla tutkittavaa ilmiötä puretaan pienempiin osa-alueisiin, joiden sisältöjä ja merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään haastattelukysymysten avulla (Puusa, 2020). Eskolan, Vastamäen ja Lätin (2018) mukaan teemojen pohdinnassa on erityisen tärkeää tutkimusaiheeseen perehtyminen ennen haastatteluiden tekemistä. Teemoja voi etsiä esimerkiksi kirjallisuuden avulla, eli tarkastella mitä aiemmissä tutkimuksissa on tutkittu ja millaisiin teemoihin tutkittavan ilmiön kirjallisuus keskittyy (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018). Tutkijan on tärkeää myös välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Näiden perustelujen pohjalta koin teemahaastattelun sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

Eskolan ja kollegojen (2018) mukaan teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Haastattelun aikana varmistetaan se, että ennalta määrätyt teemat käydään tutkimuksen osallistujien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavien välillä. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat on päätetty etukäteen ennen haastatteluiden alkamista (Eskola ym., 2018). Teemahaastattelussa keskeisten teemojen käsitteleminen haastattelussa tutkimusongelmaan vastaamiseksi on keskeistä ja tavoitteena on, että haastateltava voi antaa oman kuvauksensa jokaisesta teemasta

(Vilka, 2021). Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Koin teemahaastattelun olevan sopivin aineistonkeruumenetelmä, koska se ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset asioille (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Koin, että teemahaastattelun avulla saan aineistosta mahdollistavan syvällistä ja yksilöllistä tietoa myötätunnon käsityksistä ja näkemyksistä johtajien työssä ja työyhteisössä, joka näin ollen mahdollistaa vastausten käsittelemisen myös palvelevan johtajuuden näkökulma huomioon ottaen.

Kiviniemen (2018) mukaan tutkijan oma mielenkiinnon kohde ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineistonkeruuseen ja näin ollen kerääntyvän aineiston luonteeseen. Laadullisen tutkimuksen aineisto ei siis kuvaa todellisuutta sellaisenaan, vaan se välittyy lukijalle tarkastelukulmien välittämänä. Aineistonkeruuvaiheessa tutkija rajaa tutkittavaa kenttäänsä tulkinnallisten tarkastelukulmiensa välityksellä. Rajaamisessa on näin ollen kyse myös tulkinnallisesta rajaamisesta ja tutkijan tarkasteluperspektiivin selkeyttämisestä ja tämän avulla löytyvän tutkimuksen tulkinnallisen ytimen hahmottamisesta (Kiviniemi, 2018). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat esihenkilö- ja johtotehtävissä työskentelevät henkilöt, joten tutkimus rajoittuu vain heidän käsitysten ja näkökulmien tarkasteluun. Tutkimukseni on harkinnanvarainen, koska haastatteluihin on osallistunut henkilöitä, joilta löytyy tutkittavasta ilmiöstä tietämystä tai kokemusta (Puusa, 2020).

Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden pilottihaastattelun, jonka tarkoituksena oli testata teemahaastattelun toimivuutta. Pilottihaastattelun avulla sain harjoiteltua haastattelun tekemistä sekä muotoiltua osan kysymyksiä lopulliseen muotoonsa. Pilottihaastattelussa saatuja vastauksia ei ole mukana tässä tutkimuksessa, koska tarkoitus oli kokeilla haastattelurungon toimivuutta ja haastattelun kestoaikaa. Haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset olivat onnistuneita, sillä muutoksia tarvitsi tehdä hyvin vähän. Pilottihaastattelun osallistuja vahvisti teemahaastattelun toimivuutta tutkimuksen kohderyhmää kohtaan, sillä hän kuului myös itse siihen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty eri yrityksessä ja eri asiantuntijuuden aloilla työskenteleviltä johtajilta tai muissa esimiesasemassa työskenteleviltä henkilöiltä ympäri Suomen, ja heiltä löytyy kokemusta esimies- tai johtotehtävistä 2,5 vuodesta yli 20 vuoteen. Haastatteluja kertyi yhteensä kuusi kappaletta. Osallistujina on mukana henkilöstöpäällikkö, palvelujohtaja, johtaja sekä kolme toimitusjohtajaa. Otin potentiaalisiin haastateltaviin yhteyttä sähköpostin kautta,

jossa lähetin heille tutkimushaastattelukutsun. Se sisälsi itseni lyhyen esittelyn lisäksi tutkimusaiheeni sekä teemat, joihin teemahaastattelussa on tarkoitus keskittyä. Sopivien osallistujien löydyttyä sovimme haastatteluajan, jotka toteutettiin Teams-viestintäsovellusta hyödyntäen. Tutkimusluvan varmistaminen ja haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen tuotiin esille tutkimushaastattelukutsussa, ja nämä asiat mainitsin heille vielä ennen tutkimuksen alkamista. Jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla on annettava riittävää informaatiota tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista sekä korostettava vapaaehtoisuutta osallistumisessa (Eskola & Suoranta, 1998).

Tutkimushaastattelut toteutettiin Teams-viestintäkanavassa videohaastatteluina, joka mahdollisti tutkittavien osallistumisen tutkimukseen paikasta riippumatta. Ennen haastattelukysymyksiä esitin jokaiselle haastateltavalle muutaman kysymyksen heidän taustatiedoistaan. Tämän tarkoituksena oli saada tietoa siitä, kuinka paljon heillä on kokemusta esihenkilö- ja johtotehtävistä sekä hieman heidän työnkuvastaan. Taustatiedot auttavat tutkijaa myös hahmottamaan haastateltavan maailmaa ja sitä, millaiseen asiantuntijuuteen pohjautuen hän kuvaa asioita (Vilka, 2021). Tämä oli hyödyllistä tutkimukseni kannalta, sillä jokainen haastateltava työskentelee eri asiantuntijuuden alalla. Haastatteluiden varsinaisten kysymysten edellä olleet taustatietokysymykset olivat tämän tehtävänimike, pääasialliset työtehtävät, kokemus esihenkilö- tai johtotehtävistä sekä paikkakunta, jolla hän työskentelee.

4.3 Temaattinen analyysi

Tutkimukseni aineisto on analysoitu laadullisen temaattisen analyysin keinoin. Temaattisen analyysin tavoitteena on Braunin ja Clarken (2006) mukaan tuoda aineistosta nousseita teemoja esille, mikä tapahtuu teemojen tunnistamisella ja niiden analysoinnilla. Päädyin temaattiseen analyysiin, koska se voi tarjota hyvin runsasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista ja merkityksistä (Braun & Clarke, 2006). Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020). Valitsin temaattisen analyysin, koska sen avulla tutkittavaa ilmiötä on mahdollista tarkastella eri kokonaisuuksien kautta, kun aineistosta etsitään nousevia ja tutkimuksen kannalta merkittäviä teemoja. Koin, että temaattisen analyysin avulla on mahdollisuus saada tietoa sellaisistakin asioista, joihin en tutkimusprosessin alkuvaiheessa ole varautunut saavani tietoa.

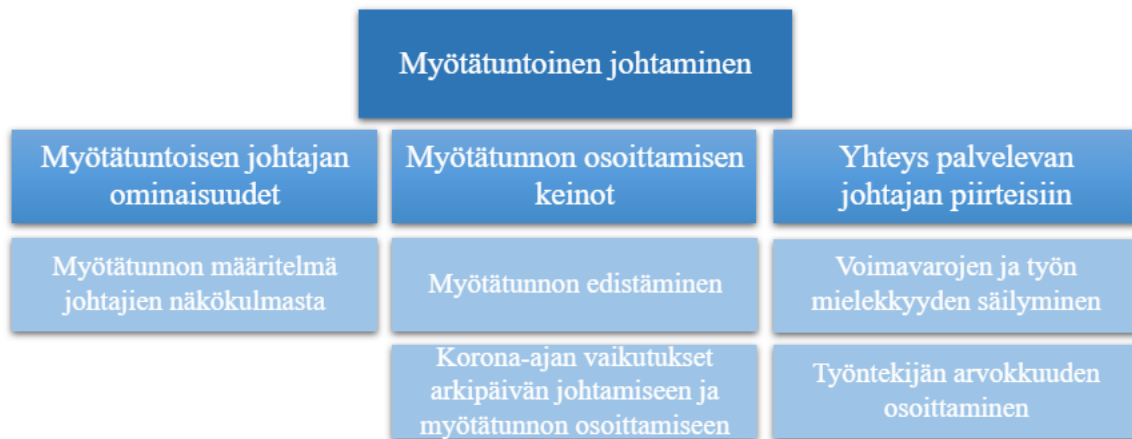
Braun ja Clarke (2006) jakavat temaattisen analyysin kuuteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on omaan aineistoon perehtyminen, jota seuraa aineiston koodaaminen eli litterointi. Tämän jälkeen seuraavana vaiheena on teemojen etsiminen aineistosta ja teemojen läpikäyminen

ja uudelleen tarkistaminen. Seuraavaksi edetään teemojen määrittämiseen ja nimeämiseen ja viimeisenä vaiheena on raportin tuottaminen (Braun & Clarke, 2006). Etenin analyysia tehdessä edellä mainittujen vaiheiden mukaisesti. Aineiston analysoinnin aloitin tallennettujen videohaastatteluiden litteroinnilla. Tässä vaiheessa tutustuin aineistoni sisältöön hyvin. Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010) mukaan tutkijan tulee määrittellä litteroinnin tarkkuus suhteessa analyysin tarkkuustasoon. Tutkimukseni kiinnostuksen kohteena on aineistosta nousevat asiasisällöt, joten täysin yksityiskohtainen litterointi ei ole olennaista (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Aineistoni litterointi on toteutettu sanatarkasti, josta on vähennetty erilaisia täytesanoja tai useaan kertaan toistuvia samoja sanoja aineiston luettavuuden selkeyttämiseksi. Tämä näkyy esille nostetuissa haastateltavien suorissa lainauksissa, joista on poistettu usein toistuvat samat sanat kuitenkin ilman asiasisällön todellisen luonteen muuttumista. Aineiston analyysissa en ole huomionnut haastateltavien videotallenteiden sisältöä, koska tarkastelun kohteena olivat johtajien tuottamat asiasisällöt puheen muodossa.

Litteroinnin jälkeen luin aineistoa useaan kertaan tehden samalla muistiinpanoja, jotka auttoivat mielenkiintoisten seikkojen keräämisessä aineistosta. Temaattisen analyysin vaiheiden välillä voi tapahtua edestakaista siirtymistä (Braun & Clarke, 2006). Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuvaavat tätä tutkimuksen analyysivaihetta myös teemoitteluksi. Tämän vaiheen tavoitteena on tarkastella aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mutta tavallisesti aineistosta nousee muitakin teemoja, jotka kuvaavat jotakin tärkeää tutkimuksen aineistosta suhteessa tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Braun & Clarke, 2006). Potentiaalisten teemojen muodostamisessa otin huomioon haastateltavien vastausten suhteen toisiinsa, josta seurasi temaattisen kartan muodostaminen (Braun & Clarke, 2006). Kartan avulla luodaan johdonmukaiset pää- ja alateemat, joissa tulee huomioida myös teemojen välinen suhde toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ennen raportin eli tulosten tuottamista nimesin teemat, jotka muokkaantuivat useaan kertaan kuvastamaan tarkasti käsiteltävää sisältöä. Temaattinen kartta on löydettävissä seuraavassa luvussa.

5 Tulokset

Teemahaastatteluiden pohjalta nousi kolme pääteemaa sekä pääteemoihin liittyviä alateemoja, jotka esittelen temaattisessa kartassa (Kuvio 3). Tutkimuksen tulosten havainnollistamiseksi käytän haastateltavien suoria lainauksia. Etenen tutkimuksen tulosten esittelyssä tutkimuskysymysten mukaisesti.



Kuvio 3. Temaattinen kartta.

5.1 Myötätuntoisen johtajan ominaisuudet

Myötätuntoisen johtajan kuvataan olevan erään haastateltavan mukaan sellainen, jolla on hyvä ihmistuntemus. Tämä auttaa johtajaa siinä, että hän tietää, miten toimia työntekijän kanssa yhteistyön helpottamiseksi.

“silloin ku se ihmistuntemus tai semmoinen taito havaita, että mikäs tämän henkilön kanssa toimisi minkälainen tilanne minkälainen keskustelutyylit tai minkälainen tuota toimintatapa tai etenemisen vauhti niin näitä asioita, kun osaa ottaa huomioon niin uskoisin, että se yhteistyö sujuu paremmin”

Hyvän ihmistuntemuksen lisäksi myötätuntoisen johtajan toimintaan kuuluu asioiden tarkastelu laajemmasta näkökulmasta, eli mitä tekijöitä asioiden taustalla mahdollisesti vaikuttaa, ja mitä ne tarkoittavat yksilöllisellä tasolla. Tähän liittyy myös esimerkiksi erilaiset muutoksia koskevat tilanteet, joissa johtajan tilanteiden aistiherkkyys on olennaista.

“se on kaikessa kaikissa tilanteissa tosi tärkeä tunnustella ja kuunnella ja tarkastella muutakin kuin vain sitä mistä nyt just puhutaan, että vaikka puhuttaisiin jostain tietystä asiasta niin koko ajan tarkastella ja pyrkii olen tietoinen mitä muita tekijöitä taustalla on”

“itellä ainakin se on tosi vahvasti läsnä siinä et aina miettii, että mitä tekijöitä siellä taustalla on ja mitä tää tarkoittaa yksilön tasolla”

”melkein aina kun muutos nii kyllä siinä pitää olla empatiahermot pinnalla ja tunnustella vähä tilannetta että mitäs täällä tapahtuu”

Toisen asemaan asettumisen kuvattiin olevan myös osa myötätuntoisen johtajan ominaisuuksia ja toimintaa.

”et osaa asettua myös toisen asemaan eli vaikka ei aina voi tehdä asioita niin kun tietää, että yksilö toivoisi niin osaa ottaa kuitenkin huomioon sen, että pystyy asettumaan toisen asemaan”

Johtajat kuvaavat myötätuntoista johtajaa hyvin samalla tapaa, kuten he määrittävät myötätunnon käsitteen. Myötätuntoinen johtaja kykenee asettumaan toisten henkilöiden asemaan, kuuntelee työntekijöitään ja häneltä löytyy hyvät vuorovaikutustaidot.

“myötätuntoinen johtaja on se ihmisten johtaja, hän haluaa työskennellä ihmisten kanssa, hän nauttii siitä”

“pystyy kuuntelemaan osaa varata sille riittävästi aikaa sille kuuntelulle aktiivisesti harrastaa toimenpiteitä mikä mahdollistaa sen kuuntelun eli on tavoitettavissa”

5.1.1 Myötätunnon määritelmä johtajien näkökulmasta

Haastateltavien käsitykset myötätunnosta olivat kokonaisuudessaan yhdenmukaisia. Kolme haastateltavaa totesi myötätunnon tarkoittavan myötäelämistä, jolla tarkoitetaan yksilön kokonaisuutena huomioimista, ihmisten kohtaamista ja mahdollisuutta huomioida heidän erilaiset elämäntilanteensa. Yksi haastateltavista mainitsee tähän liittyen lisäksi sen, kuinka työelämän ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan on muuttunut lähes mahdottomaksi, mikä kasvattaa myötätunnon merkityksellisyyttä, kun yksityiselämän käänneet näkyvät työelämässä ja päinvastoin.

”myötätunto on työntekijän kokonaisuuden myötäelämistä, ei vain esimerkiksi yhden osan, kuten ammatillisuuden tai työtehtävien, vaan ihmisen kokonaisena huomioiden hänen elämäntilanteensa, joka on kaikki myötäelämistä”

“mä oon viime aikoina paljon puhunut siitä, että mä en usko siihen, että nykypäivänä enää elämää ja työelämää voi eritellä toisistaan, joten väistämättä ne yksityiselämän käänneet näyttäytyy työssä, ja samoin sitte työelämä on muuttunut aika paljon, niin työelämän käänneet näkyy siellä yksityiselämässä, niin ehkä se on se myötätunto no sitä ihan myötäelämistä mutta nimenomaan sen yksilön huomioimista kokonaisena psykofyysissosiaalisena pakettina”

”se, että pystyttäisiin huomioimaan ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja vaiheet siinä johtamisessa ja yksilölliset piirteet, niin sitä kautta voisi myötäelää ja tukea johdettavia, hyvään johtamiseen liittyy myös se ihmisten kohtaaminen ja heidän huomioiminen”

Yksilön tilanteen huomioimisen lisäksi myötätunnon kerrotaan tarkoittavan toisen asemaan asettumista, oman toiminnan hahmottamista suhteutettuna käsiteltävään asiaan.

“kykyä asettua jonkun toisen asemaan näkökulmaan, nähä asiat muualta kuin omasta perspektiivistä pelkästään”

“osaa asettua sen vastapuolen rooliin, että miten hän hahmottaa tän oman toiminnan suhteessa siihen kokonaisuuteen käsiteltävään asiaan ja omat mahdollisuudet vaikuttaa”

Myötätunto tarkoittaa ymmärtämistä, sopeutumista ja kommunikaatiota, jossa tärkeää on tuoda esille toisen henkilön tilanteen ymmärtäminen ja siitä tietoiseksi tuleminen:

“että ymmärretään sitä toisen osapuolen tilannetta ja pyritään vastaamaan siihen tilanteeseen, tuomaan se oma ymmärrys siitä tilanteesta toiselle tiedoksi, riippuu tietysti paljon myös siitä mitä asialle voidaan tehdä, mutta se, että tiedostaa asian ja osoittaa tiedostavansa asian, niin sillä on jo valtavan suuri merkitys siihen tilanteeseen”

5.2 Myötätunnon osoittamisen keinot

Tutkimuksessani tavoitteena oli saada tietoa siitä, millä tavoin johtajat osoittavat myötätuntoa työntekijöille. Johtajat kertoivat eri keinoja, joiden avulla he kokevat osoittavansa myötätuntoa työntekijöille. Vastausten mukaan myötätunto on hyvin tärkeä osa johtajien omassa työssä. Myötätuntoa osoitetaan työntekijöille hyvin arkisten ja pienten asioiden kautta, joiden avulla ymmärretään ja hyväksytään myös haastavimmat ajankohdat. Osa haastateltavista mainitsee myötätunnon osoittamisen tapahtuvan sanallisen palautteen antamisena.

“kyl sitä ihan joka päivä tietyllä tavalla, että ottaa huomioon sen että ihan pienetki asiat et pystyy kehumaan hyvästä työstä ja tsemppaamaan kun on vaikeeta”

“hirveen arkisia siis tavallaan itestäänselvän tuntusia asioita, että toisia kohdeltais kunnioittaen ollaan ystävällisiä, ymmärretään se, että välillä on vaikeeta”

“no kyllähän se on aktiivista kuuntelua, pääsääntöisesti sanallista palautetta keskustelua”

”et osataan antaa palautetta, se on minusta yks yhteistyön ja palautteenannon taidot on minun mielestä vaikeimpia työelämätaitoja”

Myötätunto on johtajien mukaan osana heidän toimintaansa kaikissa tilanteissa. Esimerkkeinä he mainitsevat tällaisten tilanteiden olevan työntekijän tilanteen ymmärtäminen, ratkaisua vaativat haasteet sekä muutokseen liittyvät tilanteet, jotka voivat koskea koko yrityksen työntekijöitä tai yksittäisiä henkilöitä.

“ymmärtää sen vastapuolen tilanteen ja sitte lähtee siitä, että no mikäs tässä oisi se seuraava ratkasu, että sais sen keskustelun ja yhteisen ratkaisun aikaiseksi siinä kenties ongelmatilanteissa tai haasteellisessa tilanteessa”

Yhden johtajan mukaan myötätunnon osoittamisessa työntekijöille pyritään kunnioittamaan kaikkia työntekijöitä, jossa jokaiselta löytyy tarpeellinen paikkansa heidän yrityksessään:

“arvostetaan toisia ihmisiä ihmisinä ja työntekijöinä ja mielellään tässä järjestyksessä eli se et jokasella on täällä oma tärkeä paikkansa, lähtökohtaisesti jokainen ihminen tässä meidän porukassa on välttämätön”

Myötätunnon osoittaminen näkyy johtajien vastausten mukaan yksilöllisyyden huomioimisessa ja vaalimisessa. Yksi johtajista kuvaa yksilöllisen huomioimisen olevan hyvin olennainen osa heidän työarkeaan. Yksilön huomioiminen ja yksilöllisen työarjen mahdollistaminen jokaiselle on hänen mukaansa yksi isoimmista myötätunnon teoista.

“no se (myötätunto) näkyy meillä varmaan kaikkein eniten siinä, että meidän yks arvoista on yksilöllisyys, koskee siis ihan tietysti asiakkaita mutta koskee myös meidän työntekijöitä eli, että jokainen on oma ainutkertainen yksilönsä ja meidän tavoitteena on mahdollistaa jokaiselle semmonen omannäköinen työarke eli et ei oo mitään semmosta muuttia mihin kaikkien täytyy mennä”

“huomioidaan se et jollakin voi olla haaste työpaikan ulkopuolellakin vaikka tai voi opiskella samaan aikaan tai muuta niin et pystyy sitä sitten huomioimaan siinä työelämässä tavalla tai toisella löytyy semmosta molemminpuolista joustoa, se on myös tärkeätä”

Johtajien vastauksissa esille nousee yksilöllisyyden huomioiminen myös sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä kokee haasteita. Tällaiset tilanteet pyritään hoitamaan myötätuntoisella tavalla ja tilanteesta riippuen työntekijä saatetaan ohjata sellaiselle asiantuntijalle, kenestä voisi olla apua hänen haasteidensa helpottamiseksi.

“ylipäänsä se jo, että näyttää että välittää ja on mahdollisuus, sitte tärkeä et kokee, että saa sitä myötätuntoa ja hänet ymmärretään siinä hetkessä”

“tarvittaessa on tilanteita, jossa on ohjattu eteenpäin eli että on puhunut sen puolesta et vaikka työterveyspsykologin palvelut vois olla tai kannustanut jopa siihen et nyt vois olla hetkellisesti poissaolon paikka”

“no siinä varmasti ensimmäinen on se, että olla tavoitettavissa ja kuunnella ja sit lähinnä se sen jälkeen se on reaktio siihen mitä se on sielä et mitä sille voi tehdä et joskus ainut mitä voi tehdä on kuunnella joskus toisiin pystyy taas reagoimaan”

Myötätuntoa tarvitaan erään haastateltavan mukaan niissäkin tilanteissa, jotka eivät välttämättä toteudu kaikkien osapuolien toivomalla tavalla. Haasteellisissa tilanteissa yksilön kuulluksi tuleminen sekä inhimillisyyden säilyttäminen ovat tärkeitä.

“esimerkiksi luottamuksen rakentamisessa ja haastavissa ja hankalissa tilanteissa”

“myötätunto liittyy mun mielestä siihen, että yksilö kokee, että tulee kuulluksi eli se et ainahan ei tietenkään asiat mee niin kuin toivoisi itsekään vaan joutuu tekemään asioita, jotka voi olla vaikeita ja muita mut et se semmoinen kuulluksi tuleminen kaikessa kuulluksi ja nähdyksi tuleminen niin ehkä siinä se on tosi keskeisessä asemassa”

“et hyväksytään se, että ihmiset on erilaisissa vaiheissa ja tilanteissa ja semmonen inhimillinen ajatus koko ajan että ne on ihmisiä ja kaikki ja sit toisaalta myös, jos vaikka joutuu menemään johonki semmoseen työt ei suju ja meillä ei oo töitä tarjolla vaikka niin sitäki hoidettas tosi sillee myötätuntoisesti ja ymmärtää ja keskustellen niitä”

5.2.1 Myötätunnon edistäminen

Myötätuntoa voidaan edistää työpaikalla haastateltavien mukaan kahdenkeskisten keskusteluiden lisäämisellä, työntekijöiden kuuntelemisella sekä turvallisuuden tunteen luomisella. Johtajan tulee olla tietoinen omasta johtajuudestaan, joka voi puolestaan auttaa myötätunnon edistämässä.

“no sillä, että kuuntelemalla ja olemalla läsnä niille et se vaatii halua olla se on aika yksinkertainen päätös haluta olla myötätuntoinen ja sitten myös se että minkälaista et ois hyvin tietoinen myös siitä omasta johtajuudestaan”

“se ihmisten hyvinvointi on varmaan tosi tärkeitä et siihen pitäis käyttää paljon aikaa paljon enempi”

“se edistää myötätuntoa mitä laajemmin halua ajatella ihmisyyttä tai ihmistä yksittäistä työntekijää”

“mä pidän niitä (keskusteluita) hyvin tärkeinä eli varataan sille aikaa, eli se on se tärkeä pysähtymisen paikka et sitä oikeesti arvostetaan, sieltä nostetaan asioita ja sitä kautta viedään niitä eteenpäin ja sitte myötätuntoon varmaan

*vaikuttaa se, että on semmonen turvallisuuden tunne ja se että tavallaan jae-
taan sitä näkymää eteenpäin et me ollaan tähän suuntaan menossa ja täm-
mösillä askeleilla”*

Johtajien mukaan myötätuntoa voidaan edistää työpaikalla huomioimalla työntekijä kokonai-
suutena, kouluttautumalla sekä siten, että johtajat keskittyisivät ihmisten hyvinvointiin omassa
työssään.

*“et uskaltais katsoa sitä ihmistä kokonaisuena, että ihmisillä on se työ ja on
vapaa aika ja on perheet ja on taloudelliset tilanteet ja tämmöset, että se
edistää myötätuntoa mitä laajemmin halua ajatella ihmisyyttä tai ihmistä yk-
sittäistä työntekijää ylipäättään”*

*”johtajien pitäis kouluttautua tosi paljon ja johtajien pitäis olla virkeitä ja kes-
kittyä vaan siihen, että seurailee tilannetta ja mahdollistamaan asioita, että
siellä ihmiset voi hyvin”*

*“no mä luulen, että esimerkiksi se, että esihenkilön asemassa olevia koulutet-
tais siihen ja puhuttais heidän kanssaan siitä et ovat kuitenkin sellasia rooli-
malleja tässä asiassa”*

Haastateltavien mukaan myötätunnon edistämiseen liittyy johtajan avoimuus myötävaikuttaa
avoimen työyhteisön luomiseen. Myötätunnon todetaan lähtevän yrityksen arvoista ja niistä
asioista, joita siinä pidetään tärkeänä.

*“jos haluaa avointa työyhteisöä, nii silloin täytyy itekki pystyy olemaan avoin
kaikkineen päivineen sen koko ihmisyyden suhteen --- se edistää myötätuntoa
mitä laajemmin halua ajatella ihmisyyttä tai ihmistä yksittäistä työntekijää
ylipäättään”*

*”siihen (myötätuntoon) liittyy arvot hyvin vahvasti ja sitten tämmönen vuo-
rovaikutteisuus ja ehkä molemminpuolinen avoimuus ja oppiminen”*

*”et miten he (esihenkilöt) käyttäytyy ja minkä arvojen mukaan he toimii ja
niin sitä kautta pystyy lisäämään varmasti ja osittain sehän lähtee siitä yri-
tyksen arvoista et minkälaisia arvoja on et varmaan se arvojen tarkastelemi-
nen ja sit se tässä vastuullisessa asemassa olevien ihmisten valveutumisen
tähän asiaan”*

5.2.2 Korona-ajan vaikutukset arkipäivän johtamiseen ja myötätunnon osoittamiseen

Johtajien mukaan korona-ajan tuomat muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi yrityksen toimintaan. Ainoastaan yksi johtajista kertoi, ettei korona vaikuttanut heidän toimintaansa kovin paljoa, sillä heidän yrityksensä on toiminut jo aiemmin verkossa. Muutokset ja haasteet liittyvät erityisesti kommunikointiin liittyviin asioihin.

Yksi haastateltavista kokee koronan muuttaneen asioita hyvin paljon, kun kaikki käytännön työ on siirtynyt etänä tehtäväksi. Hänen mielestään johtamisen tärkeitä välineitä ovat olleet ihmisten kohtaamiset kasvokkain.

“kaikki on käytännössä siirtynyt etään semmosia mitä mä koen, että tärkeitä johtamisen välineitä on ne satunnaiset kohtaamiset eli monesti niin, et jos on varattu aika jollekin keskustelulle niin se on tosi tietosta niin siinä voi tulla erilaisia asioita esille, ku sitte että jos satunnaisesti kohtaa ja on oikeessa paikassa oikeeseen aikaan, nii ehkä sitä etäänntyy enemmän”

Asioiden aistimisen herkkyyks on ollut johtajien yksi tärkeimpiä apukeinoja työssä, mutta etätyöskentelyn aikana tilanteiden ja henkilöiden aistiminen on vähentynyt lähes kokonaan pois, kuten johtajat kuvaavat.

“asioitten aistiminen niin on erilaista eli kun paljonhan on sitä et sä saat vähä signaalia asioista sillä, että sä oot läsnä ja aistit myös sitä ilmapiiriä ja muuta niin sehän on jäänyt käytännössä kokonaan pois”

“johtajan yks tärkeimpiä työkaluja mulla ainaki on ollu se, että niinkun jonnäköiset semmoset tuntosarvet tässä et aistii, miten sillä porukalla menee ympärillä ja vaikka tässä nyt suurimman osan kanssa ollaan tuttuja kuitenkin jo pitemmältä ajalta nii aistippa nyt teamsin yli jotain, se ei oo ihan helppoo”

Johtajat kertovat etätyöskentelyajan tuoneen muutoksia yhteisöllisyyden kokemukseen sekä haasteita yhteisen kommunikoinnin toteuttamisen suhteen. Vastauksissa nousee esille, kuinka ihmisten johtaminen on hankaloitunut etätyöskentelyn aikana.

“se yhteisöllisyys kyllä se on aika hankalaa, eihä siinä voi mitään yhteistä sillä lailla kokea tai tehdä, jotenkin mä nään että se on niinku haasteellista”

“pääosin ollaan etänä, nii semmone ihmiskontaktin saaminen on vähä vaikeempaa ja moni kaipaa semmosta vähä vapaamuotosempaaki keskustelua ja se ei oikein se vapaamuotonen keskustelu ei tunnu nii luontevalta ehkä sitten näillä etäkokousvälineillä”

“siinä jää hirveesti sitä pintatunnetta, vaikka kuinka on korvaavia virtuaalikahtuntuja, virtuaalikävelyitä kaikennäköstä mahollisimman epäformaalia kommunikointia nii se jää kuitenkin aina pinnalliseksi siinä mielessä että ihmisen henkilön johtaminen on kyllä vaikeutunu merkittävästi”

Korona-ajan tuomat muutokset työelämän siirtymisestä etätyöskentelyyn on vaikuttanut osittain myös myötätunnon osoittamiseen etäjohtamisen kautta. Osa haastateltavista mainitsee kuitenkin, ettei myötätunnon osoittamisessa etäjohtamisen kautta ole periaatteessa eroja siihen, kuin jos ihmiset olisivat kasvokkain. Vastauksissa tuodaan esille myötätunnon osoittamisen etäjohtamisen kautta kahdenkeskisten keskusteluiden tärkeys.

“no mun mielestä sinänsä periaatteessa se ei eroa, mutta että pitäis malittaa olla tämmösiä kahdenkeskisiä keskusteluhetkiä esimerkiks missä voi kuulla ja puhua vapaasti”

“ne on samantyyppisiä asioita ku mitä nyt tulis kyseeseen varmasti face-to-face mut et jos jotaki nää etäolosuhteet edellyttää nii varmaa semmosta vielä normaaliakin venyvämpää ymmärrystä erilaisille haasteille mitä tällanen aika voi tuua tullessaan”

“no hyvin pitkälle kuitenkin samannäkösillä jutuilla mitä livenäki, meillä on kuitenkin ihan samat työkalut, kommunikointikanavat silti käytössä, vaikka saattaski olemaan toimistolla”

“niitä keskusteluja käydään nyt tosin paljonkin eli systemaattisesti ja meillä tiimit kokoontuu, etänä ja me ollaan tavoitettavissa kaikille niin, että siis meillä on hirveen matalan kynnyksen ehkä semmonen kommunikaatiokulttuuri et ollaan tavoitettavissa ja pyritään hyvin nopeasti reagoimaan asioihin”

Johtajat ovat etätyöskentelyn aikana osoittaneet myötätuntoa yrityksen henkilöstölle erilaisilla pienillä ja lahjoilla.

“lähetetty postitervehdyksiä ja tällöisiä kampanjoita on huomattavasti enemmän, ystävänpäivänä sai hakea suklaalevyn”

“myötätunnon osoittamista ollaa sitte pienellä palkinnoilla muistamisilla vastaavilla pyritty nostattamaan henkeä ja sitä, että ymmärrämme vaikeaa tilannetta”

5.3 Yhteys palvelevan johtajan piirteisiin

Johtajista kaksi mainitsi myötätunnon liittyvän palvelevaan johtajuuteen, ja tämä tulee selkeästi esille heidän kuvatessaan myötätuntona ja näin ollen myös palvelevaa johtajaa.

“se oma rooli on auttaa muita onnistumaan siinä tehtävässä mahdollistaa asioita, ei niinkään pitää kaikkia lankoja omissa käsissä, vaan ajatella työntekijöiden hyvää, että tuo on se suunta ja kun tähän päästään niin meillä menee yhdessä paremmin”

“mä näkisin et mistä puhutaan on tällöinen palveleva johtajuus ja ehkä ylipäänsä se et huomioidaan se ihminen ja yksilö --- että pystyttäis ihmisten elämäntilanteet ja vaiheet ja muut huomioimaan”

Toinen haastateltava kertoo pyrkivänsä johtamaan myötätunnolla hyvin paljon, ja hän kertoo tietämyksestään sen suhteesta myös palvelevaan johtajuuteen:

“mä pyrin henkilökohtaisesti johtaa myötätunnolla hyvin paljon --- palveleva johtajuus, niin siinä on hirveen paljon niitä elementtejä ollu, siis iät ajat mä tunnen ne jutut itessään jo aikasemmin”

Myötätunnon yhteys palvelevaan johtajuuteen ilmenee johtajien vastauksissa, kun he toteavat työntekijöiden kasvuun sitoutumisen olevan tärkeää. Johtajat toteavat työntekijöiden ammatillisen kehittymisen heidän omassa työssään olevan tärkeää, ja jonka johtajat haluavat työntekijöilleen mahdollistaa.

“löytyy yhdessä toimiva tapa sen henkilön toiminnan kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiseen ja todella tukemiseen tietyllä tavalla”

“henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollistaminen et työajalla voi kehittää omaa itseään et siihen löytyy paljon variaatiota ja mahdollisuuksia”

“meillä kans kannustetaan, niin se on ehkä se semmonen ammatillisuuden kehittyminen ja ammatillinen kasvu on meillä mahdollistettu äärimmäisen hyvin”

5.3.1 Voimavarojen ja työn mielekkyyden säilyttäminen

Myötätunto ja palveleva johtajuus liittyvät vahvasti voimavarojen ja työn mielekkyyden säilyttämiseen. Yksi haastateltavista kertoo, että työntekijöitä pyritään suojelemaan ylikuormittumiselta, sillä heidän työnsä on hyvin nopeatempoista ja tilanteet voivat muuttua nopeasti. Hän kertoo johtajan tärkeänä tehtävänä olevan uskon luominen työntekijöihin ja heidän kannustamisensa.

“mun tehtävä täällä on saada työntekijät uskomaan, että vaikka se työkuormo ois oikeestiki ihan hillitön niin se, et jos joku kuitenkin pistää parastaan niin se yksinkertaisesti riittää”

Vastauksissa nostetaan esille työn mielekkyyden tärkeys, sillä työn sisältö on tärkein asia työssä viihtymisessä. Tämä voi joskus liittyä työpaikan vaihtamiseen, jos työntekijästä on alkanut tuntua esimerkiksi siltä, että hän on tyytymätön työhönsä. Tämä edellyttää kuitenkin matalan kynnyksen vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä.

“mun mielestä ehkä tärkeintä on henkilön mielekkäät työtehtävät, jos se työn sisältö on mielekästä ja palvelee ja sen oman työn tarkoitus ymmärretään siinä isommassa konsertissa, nii se on mun mielestä kaikista tärkeintä yleensä työssä suoriutumisessa, työssä viihtymisessä, työssä pärjäämisessä se, että mitä oikeasti konkreettisesti tekee, ymmärtää sen tarkoituksen ja siinä viihtyy”

“jos jollakin alkaa tulla vaikka olo että mun jalka alkaa hivuttautumaan oven väliin niin sekin on sallittu aihe eli et annettais myös mahdollisuus siihen, että jos alkaa tuntua, että on tyytymätön ja miettii et siihen ratkaisu vois olla työnantajan vaihto niin et kertoisi sen meille, jotta me voitais katsoa, että mitä me voidaan tehdä”

Ammatillinen kehittyminen on yhden haastateltavan mukaan myös sellainen tekijä, jolla on mahdollista kasvattaa työntekijöiden motivaatiota. Toisen haastateltavan mukaan johtajan tietoisuus työntekijöitä motivoivista tekijöistä työskennellä heidän yrityksessään vaikuttaa hyvin

paljon työn mielekkyyteen. Hänen mukaansa työssä jaksetaan paremmin, kun itse tuotteeseen ja ratkaisuihin uskotaan itse.

“on sitte niinku tuotteet ja ratkaisut joihin ne itekki uskoo, nii sitä kummasti jaksaa tehdä paremmin ku se, että on jotai mihin ei niinku usko ees itekkää -- ja tämmönenki on motivaattori ja tavallaan se tapa millä meillä täällä kohdellaan ihmisiä, niin kyllä mä tiiän et se on saanu joitakuuta täällä pysymää”

“motivoinnin kannalta tärkeitä tietysti kehittämisestä pidetään huolta ja siitä kulttuurin kehittämisestä --- et on investoitu siihen, että edistettäis sitä ihmisten mahdollisuutta kehittyä”

Johtajat toteavat heidän tärkeänä tehtävänä olevan onnistumisten kokemusten mahdollistaminen työntekijöille. Yhden haastateltavan mukaan johtajan on tärkeää kyetä pohtimaan tarkkaan, että keneltä työntekijältä löytyy parhaimmat edellytykset onnistumiseen jossakin tehtävässä, joita saattaa ilmetä ajoittain nopeallakin aikataululla.

“jos niitä onnistumisen kokemuksia saa rakennettua keinolla millä hyvänsä, niin se on monelle työntekijälle ihan hirveen tärkeä voimavara et saa ite kokea onnistuvansa jossakin”

“työssä onnistumisen mahdollistaminen on tosi tärkeä käsite”

“et käytäs läpi onnistumisia, huomioitais ihan silleen sanallisesti”

Työntekijöiden voimavarojen ja hyvinvoinnin säilyttämiseksi johtajat puhuvat varhaisen puuttumisen mallista, jolla pyritään kannustamaan työntekijöitä ottamaan asioita keskusteluun jo varhaisessa vaiheessa niiden pahenemisen välttämiseksi.

“meillä on varhaisen puuttumisen malli käytössä, se on erittäin hyvä, se on nyt kehittynyt paljon parempaan suuntaan”

“meillä on varhasen puuttumisen malli, jossa on ne hälytysrajat aika alhaset eli toivotaan että ennen kuin asioista tulee ongelmia, nii osattais niihin tarttua ja kannustetaan siihen, että asioita otettaisiin puheeksi siinä vaiheessa kun ne ensimmäistä kertaa käy mielessä vaikka negatiivisessa sävyssä, ettei niitten annettais hautua pidemmälle”

5.3.2 Työntekijän arvokkuuden osoittaminen

Kuudesta haastateltavasta ainoastaan yksi mainitsi osoittavansa huonosti työntekijöille tämän olevan tärkeä ja arvokas yrityksessään. Työntekijän arvokkuuden ja tärkeyden osoittaminen näkyy johtajien vastausten mukaan siinä, että johtajat kannustavat työntekijöitä pohtimaan oman tulevaisuutensa suuntaa.

“me kannustetaan siihen, että pyrkis pohtimaan vähän pitemmällä aikavälillä sitä, että missä haluaisi olla tulevaisuudessa koska sinne ei yleensä yhdellä askeleella päädy”

Johtajien mukaan tilanteita pyritään ratkaisemaan yksilökeskeisesti, mikä nostaa hyvin sen välisen merkityssuhteen työntekijän arvokkuuden näkymisessä. Arvot heijastuvat myös työntekijän arvokkuuden osoittamiseen siten, että johtaja pyrkii olemaan luottamuksen arvoinen työntekijöille.

“ratkastaan hyvin yksilökeskeisesti, et sit mietitään nimenomaan sen henkilön kohalla, että millä niitä asioita vois ratkasta”

“se on yksi myös meidän arvo, että lupauksista pidetään kiinni, niin tietenkin sit heillä pitää olla se, että jos mä jotain suunnittelen tai lupaan, nii lupauksista pidetään kiinni”

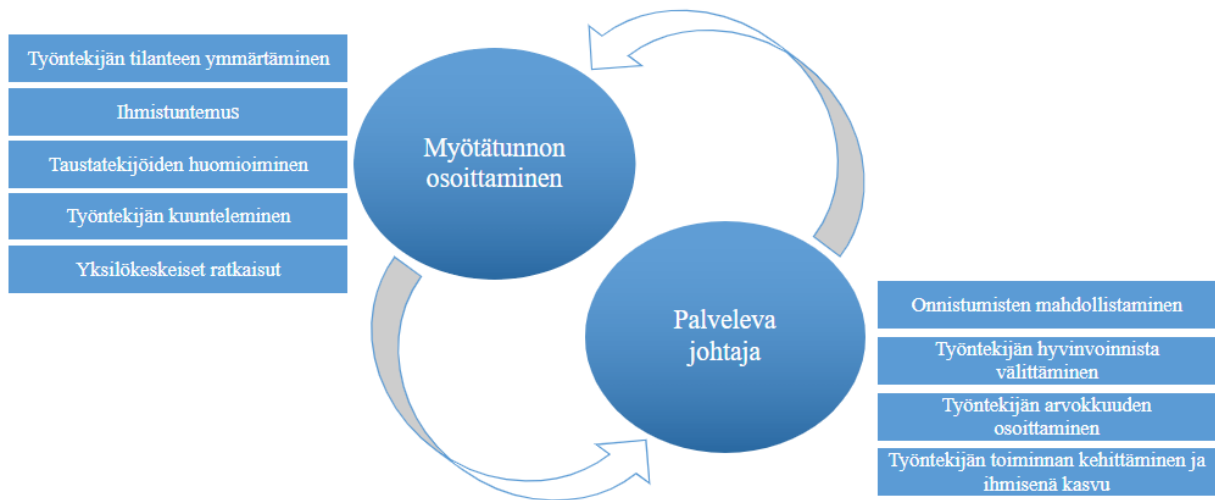
Työntekijöiden tärkeys pyritään osoittamaan johtajien mukaan olemalla tämän asioista kiinnostunut sekä huomioimalla, että jokainen työntekijä saa ilmaista mielipiteensä asioiden suhteen.

“ainaki itse kehun mielestäni kiitän ja kiinnitän siihen esimerkiksi kahdenkeskisessä sähköpostiviestittelyssä, joka näin on tärkeitä, sitte jos ollaan puheimitse yhteydessä, niin kysyn että, mitä kuuluu, miten menee, tällönsiä ihan tavallisia asioita”

“mahdollistaa, että kaikkien ääni tulee kuuluviin ja kaikki saa puheenvuoron ja varmistaa että päätökset on ok ja kaikkia on kuultu”

Yksi johtajista kertoo, että työntekijän arvokkuuden osoittamista tulisi muistaa useammin:

“sitä pitäis tehdä enemmän, se on vähän semmone mistä on vähä huono omatunto, pitäis usein useemmin muistaa ihan sanoa ääneen”



Kuvio 4. Myötätunnon ja palvelevan johtajuuden yhteys toisiinsa. Kun johtaja osoittaa myötätuntoa työntekijöilleen, hän toimii samalla palvelevana johtajana. Myötätunto toimii vastavuoroisessa suhteessa palvelevan johtajuuden kanssa.

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella esihenkilö- ja johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä myötätunnosta työelämän kontekstissa. Tutkielmassa tarkasteltiin, millaiseksi johtajat kuvaavat myötätuntoisen johtajan olevan, millä tavoin myötätunto näkyy johtajan omassa toiminnassa sekä sitä, kuinka johtajat osoittavat myötätuntoa työntekijöille. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella myötätunnon ja palvelevan johtajuuden yhteyttä toisiinsa.

Tulosten mukaan haastateltavat kuvaavat myötätuntoisen johtajan olevan sellainen, jolla on hyvä ihmistuntemus, koska se auttaa johtajan ja työntekijän välisen yhteistyön edistämistä. Myötätuntoisella johtajalla tulee olla herkkä kyky aistia eri tilanteita ja ihmisiä sekä tarkastella näitä tilanteita myös yksilön tasolla. Myötätuntoinen johtaja osaa hyväksyä ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja kykenee toimimaan työntekijän tilanteen helpottamiseksi. Osa haastateltavista kuvasi myötätuntoisen johtajan toimintaan kuuluvan asioiden tarkastelemisen laajemmasta näkökulmasta, mikä tarkoittaa niitä asioita, joita työntekijän tilanteeseen vaikuttaa taustalla. Myötätuntoinen johtaja on ihmisten johtaja, joka on kiinnostunut heistä, varaa aikaa heidän kuuntelemiseensa sekä kykenee asettumaan toisen henkilön asemaan. Tilanteiden tunnisteleminen on myös hyvin tärkeää muun muassa erilaisten muutostilanteiden kohdalla. Tämän pohjalta myötätuntoiselta johtajalta löytyy kyky tehdä ratkaisuja tilanteiden viemiseksi eteenpäin. Johtajien vastaukset ja kuvaukset myötätuntoisesta johtajasta ilmentävät heidän tapansa toimia johtajana myötätuntoisesti, ja he tuovat vastauksissaan esille tavoitteensa johtaa myötätuntoisesti.

Johtajat kuvaavat myötätunnon tarkoittavan samoja asioita, kuin he kuvasivat myötätuntoisen johtajan ominaisuuksia. Myötätunto tarkoittaa vastausten mukaan myötäelämistä, jolla viitataan ihmisten kohtaamiseen, yksilön kokonaisena huomioimiseen ja hänen tilanteensa vastaamiseen. Tämän avulla johtajat kokevat kykenevänsä huomioimaan työntekijän erilaiset elämäntilanteet ja yksilölliset piirteet paremmin, joka edesauttaa myös hyvää johtamista. Työelämään vaikuttavat sen ulkopuolisetkin asiat, ja näiden huomioiminen koetaan olevan tärkeää myötätunnossa. Myötätunto on toisen henkilön ymmärtämistä, kommunikointia sekä tämän tilanteesta tietoiseksi tulemistä. Se tarkoittaa vastausten mukaan lisäksi toisen asemaan asettumista, johtajan oman toiminnan hahmottamista tilanteeseen suhteutettuna sekä mahdollisuudet vaikuttaa työntekijän tilanteeseen.

Myötätunto on tulosten mukaan tärkeä osa johtajien työtä, joka näkyi heidän keinoissaan osoittaa myötätuntoa työntekijöille. Myötätuntoa osoitetaan työntekijöille haastateltavien mukaan hyvin arkisten asioiden kautta, kuten kehumisella ja kannustamisella, kohtelemalla toisia kunnioittavasti ja olemalla ystävällinen. Osa haastateltavista mainitsi myötätunnon osoittamisen tapahtuvan sanallisena palautteena.

Myötätunnon osoittamisessa johtajat pyrkivät kunnioittamaan jokaista työntekijäänsä, ja osoittamaan, että jokaisella on oma tarpeellinen paikkansa yrityksessä. Myötätunnon osoittaminen näkyy johtajien mukaan yksilöllisyyden huomioimisessa ja vaalimisessa, ja sen todetaan olevan yksi suurimmista myötätunnon osoittamisen teoista. Tähän liittyy yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, jotka voivat liittyä esimerkiksi työntekijän haasteisiin työelämän ulkopuolella tai opiskelemiseen työn ohella. Ne tilanteet, joissa työntekijä kokee haasteita, pyritään johtajien mukaan hoitamaan myötätuntoisesti ja tarvittaessa työntekijää ohjataan sellaiselle asiantuntijalle, kuten työpsykologille, joka auttaisi työntekijän tilanteen edistämistä. Johtajien mukaan heidän tulee olla tavoitettavissa sekä aidosti kuunnella työntekijöitään heidän haasteiden kohdalla, jonka jälkeen voidaan pohtia, mitä tilanteelle voidaan tehdä ja kuinka siinä edetään.

Tulosten mukaan myötätuntoa tarvitaan kaikissa tilanteissa. Johtajat mainitsevat tähän liittyen esimerkkeinä työntekijän tilanteen ymmärtämisen, luottamuksen rakentamisen, muutoksiin sekä ratkaisuja vaativat tilanteet. Erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiat eivät välttämättä toteudu jokaisen osapuolen toivomalla tavalla, on työntekijän kuulluksi tuleminen hyvin tärkeää. Myötätuntoa voidaan johtajien mukaan edistää ottamalla työntekijöiden yksilöllisyys huomioon, jolla tarkoitetaan ihmisen tarkastelemista kokonaisuutena. Myötätunnon edistämisen keino vastausten mukaan on johtajien keskittyminen siihen, että työntekijät voivat hyvin työssään. Kahdenkeskisten keskusteluiden lisääminen ja työntekijän kuuntelemisen nähdään olevan myötätuntoa edistäviä tekijöitä. Johtajan tietoisuus omasta johtajuudestaan ja olemalla avoin muita kohtaan voi edesauttaa myötätunnon edistämistä hänen toiminnassaan sekä avoimen työyhteisön luomisessa. Myötätunnon nähdään haastateltavien mukaan saavan alkunsa yrityksen arvoista.

Tulosten mukaan korona-aika on vaikuttanut merkittävästi johtajien mukaan arkipäivän johtamiseen. Se on tuonut haasteita vuorovaikutustilanteisiin työntekijöiden kanssa sekä uusien rutiinien keksimiseen koko työyhteisön kanssa kommunikoinnin suhteen. Koronapandemia on vaikuttanut jonkin verran myös johtajien myötätunnon osoittamiseen etätyöskentelyn aikana.

Suurimmaksi osaksi myötätuntoa osoitetaan samoilla tavoilla, mitä se olisi kasvotusten. Johtajien myötätunnon osoittaminen etäjohtamisen kautta on näkynyt muun muassa kahdenkeskisten keskusteluiden käymisellä hyvin säännöllisesti. Avoin kommunikointi ja viestintä sekä saataavuus kahdenkeskisille keskusteluille on olennainen osa, jolla myötätunto näyttäytyy yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä. Etätyönä työskentelyn aikana päivittäinen kommunikointi ja mahdollisuus keskusteluille kanssa ovat nousseet merkittäviksi tekijöiksi. Etätyöskentely on kuitenkin hankaloittanut erityisesti ihmisten ja tilanteiden aistimista, joka on ollut johtajien yksi merkittävimpiä työkaluja. Myös erilaiset etänä järjestetyt tapaamiset on koettu osassa yrityksiä haasteellisiksi, koska niissä kontaktin saaminen ihmisten kanssa on ollut hankalampaa, eivätkä ne ole sopineet yhtä hyvin kaikille. Koronatilanteen seurauksena satunnaiset kohtaamiset työpaikalla ovat vähentyneet työntekijöiden kanssa. Ne ovat olleet johtajille hyvin merkittäviä heidän työssään, sillä niiden kautta johtaja voi saada tietoa ja kyetä tarkemmin aistimaan työntekijöiltä tulevia vihjeitä verrattuna etätyöskentelyyn.

Johtajien vastauksissa ilmenee myötätunnon vastavuoroinen suhde palvelevaan johtajuuteen. Jo myötätunnon määritelmään liittyen osa johtajista kuvasi myötätunnossa olevan kyse myös palvelevasta johtajuudesta. Palvelevassa johtajuudessa johtajan ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa ihmisten kasvuun sitoutuminen ja parantaminen (ks. Kuvio 2). Johtajat kuvasivat oman roolinsa johtajana olevan muiden auttaminen onnistumisissa, asioiden mahdollistamisessa sekä suunnan näyttämässä. Lisäksi jokainen haastateltava kertoi työntekijän kuuntelemisen tärkeydestä, joka on myös yksi palvelevan johtajan ominaispiirre.

Tulosten mukaan myötätunnon ja palvelevan johtajuuden vahva yhteys toisiinsa on havaittavissa voimavarojen ja työn mielekkyyden säilyttämisen avulla. Johtajat kuvasivat heidän työssään olevan tärkeää uskon luominen työntekijöihin ja heidän kannustamisensa. Vastauksissa nostetaan esille työn mielekkyyden tärkeys, ja sen nähdään olevan tärkein asia myös työssä viihtymisen kannalta. Joissakin tapauksissa tämä voi liittyä esimerkiksi työpaikan vaihtamiseen, jos työntekijästä on alkanut tuntua, että hän on tyytymätön työhönsä. Tällainen toiminta edellyttää kuitenkin avointa ja matalan kynnyksen vuorovaikutusta johtajien ja työntekijöiden välillä. Haastateltavien vastausten mukaan työntekijöiden voimavarojen säilyttämiseksi he nostavat esille varhaisen puuttumisen mallin. Tämän avulla työntekijöitä pyritään kannustamaan työntekijöitä nostamaan asioita keskusteluun johtajan kanssa jo niiden varhaisessa vaiheessa, ennen kuin tilanteet menisivät huonompaan suuntaan.

Johtajien tulee olla myös tietoinen niistä tekijöistä, jotka motivoivat työntekijöitä. Tämä puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja siihen, että työssä jaksamiseen paremmin. Johtajat kokevat tärkeänä tehtävänä olevan myös onnistumisten kokemusten mahdollistaminen työntekijöille. Johtajan tulee kyetä pohtimaan, keneltä työntekijältä löytyy parhaimmat edellytykset jossakin tietyssä tehtävässä onnistumiseen. Palvelevassa johtajuudessa johtajan tehtävänä on luoda työntekijöille onnistumisen kokemuksia. Näin ollen myötätunnon ja palvelevan välinen suhde ilmenee tutkimuksen vastausten mukaan selkeästi, sillä kummassakin korostuu kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille.

Työntekijän arvokkuuden ja tärkeyden osoittaminen on palvelevan johtajan toiminnassa hyvin tärkeää, ja vastausten pohjalta lähes jokainen johtaja pyrkii osoittamaan työntekijöille heidän tärkeyttään, jota tulisi muistaa tehdä välillä useamminkin. Tulosten mukaan työntekijöiden tilanteet pyritään ratkaisemaan yksilökeskeisesti, joka viittaa selkeästi työntekijän tärkeyden osoittamiseen, kun hänen tilanteensa ja keinot auttamiseen huomioidaan hänelle mahdollisimman sopivalla tavalla. Työntekijöiden arvokkuuden osoittamisen voi nähdä lisäksi sen kautta, kun johtaja osoittaa olevansa kiinnostunut työntekijöiden asioista, haluaa keskustella heidän kanssaan ja, että jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä sekä tulla kuulluksi eri asioissa.

7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusetiikan huomioiminen ja luotettavuuden arviointi on tärkeää ja tarpeellista koko tutkimusprosessin ajan sekä osa hyvää tutkimuskäytäntöä (Aaltio & Puusa, 2020). Olen huomionnut tutkimuksessani eettisyyteen liittyvät asiat hyvin huolellisesti. Olen hankkinut tarpeelliset tutkimusluvut ennen tutkimuksen aloittamista sekä korostanut osallistumisen vapaaehtoisuutta tutkimukseen. Lähettämässäni tutkimushaastattelukutsussa kerroin tutkimusaiheestani pääpiirteittäin, mutta selkeästi sekä tutkimuksen tavoitteista ja kohderyhmästä. Tutkimukseen osallistuville tulee Kuulan (2013) mukaan antaa tietoa tutkimusaineiston käytöstä. Osallistujille on tärkeää antaa tietoa tutkimuksen pääaiheista ja tavoitteista, joita tutkimuksella halutaan saavuttaa (Kuula, 2013). Toin haastattelukutsussa ilmi, että olen ainoa aineistoa käsittelevä henkilö, ja että tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla. Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta olen perustellut tuoreiden tutkimusten tuen avulla, jotka tukevat perusteluitani myötätunnon tarpeellisuudesta. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että myötätunnosta tarvitaan enemmän tutkimusta myötätunnosta organisaatioiden keskuudessa.

Tutkimuksen tulosten julkaisemisessa on huolehdittava luottamuksellisuuden sekä tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin säilymisestä (Eskola & Suoranta, 1998). Tästä olen pitänyt tarkasti huolta koko tutkimusprosessin tekemisen ajan. Sekä tutkimushaastattelukutsussa että ennen haastattelutilanteen aloittamista kerroin haastateltaville suullisesti, että heidän vastauksensa anonymisoidaan eikä heitä tai yritystä, jossa he työskentelevät, tuoda esille. Anonymiteetin suoja on säilytetty asianmukaisella tavalla tulosten esittelyssä, sillä vastauksissa yksittäisen henkilön tietoja ei ole pääteltävissä. Tuon tutkimuksen osallistujien tiedoista esille vain heidän tehtävänimikkeensä ja kokemusvuodet esihenkilö- ja johtotehtävistä.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan perehtyminen tutkimuksen kohdeilmiöön koko tutkimusprosessin aikana (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkimuksen tekemisen eri vaiheissa tapahtui siirtymistä teoriaosuuden täydentämisen ja analyysin tekemisen välillä, joka on vahvistanut tutkimukseni luotettavuutta, kun ymmärrys ilmiöstä on syventynyt koko tutkimusprosessin ajan. Laadullinen tutkimus korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta, joka on yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä tunnuspiirteistä (Juuti & Puusa, 2020). Tutkimukseni tavoitteena oli tutkittavien subjektiivisten käsitysten tarkasteleminen ja tutkimusilmiön syvällisempi ymmärtäminen. Tutkimuksen tuloksissa olen korostanut saatujen tulosten luotettavuutta konkreettisten suorien lainauksien avulla, joiden avulla vastausten todel-

linen luonne on havaittavissa tekemissäni tulkinnoissa. Tutkijan tavoitteena ei ole välittää suoraan tutkittavien ajatuksia, vaan tehdä tulkintoja tutkimukseen osallistuneiden esittämistä ajatuksista (Puusa, 2020). Tutkielmassa saadut vastaukset pohjautuvat näin ollen haastateltavien yksilöllisiin käsityksiin ja ajatuksiin myötätunnon ilmiöstä. Haastatteluiden pohjalta olen etsinyt vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin sekä nostanut aineistosta sellaisia asioita esille, joiden olen kokenut olevan tutkimusaiheeni kannalta merkityksellisiä.

Tutkimuksen luotettavuus on paremmin arvioitavissa, kun tutkija kertoo mahdollisimman selkeästi, havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti tutkimuksensa eri vaiheista (Juuti & Puusa, 2020). Tutkimukseni luotettavuutta varmistin kertomalla tutkimuksen eri vaiheiden etenemisestä mahdollisimman tarkasti, ja kuinka olen ne toteuttanut. Pidin tutkimukseni luotettavuuden tason korkealla valitsemalla siihen vertaisarvioituja tutkimuksia. Tutkimuksen korkean luotettavuuden säilyttämiseksi valitsin erityisesti palvelevaa johtajuutta koskevasta aiemmasta tutkimuksesta mahdollisimman tuoreita tutkimuksia. Tämä toteutui todella hyvin, sillä suurin osa myötätunnon ja palvelevan johtajuuden tutkimuksesta on toteutettu viimeisen muutaman vuoden aikana.

Haastattelut onnistuivat kokonaisuudessaan hyvin, ja jokaisen haastattelutilanteen alussa varmistin kertaalleen luvan haastattelun tallentamiseen analyysia varten. Toin tämän asian esille myös tutkimushaastattelukutsussani, jotta tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä olisi tarkkaa tietoa tutkimuksen toteuttamisesta. Vaikka sain kerättyä haastatteluissa hyvin monipuolisia ja laajoja vastauksia, osoittautui tämä myös ongelmalliseksi analyysin kannalta. Osa haastattelukysymyksistäni oli melko laajoja, jonka huomasi analyysivaiheessa, sillä asiasisältöjen kokonaisuuksista oli haastavaa luoda yhtenäinen teema. Vastaukset olivat hyvin laajoja ja yksityiskohtaisiakin. Osa haastattelukysymyksistä vaihtoi paikkaansa teemahaastatteluun kuuluvalla tavalla, mutta pari kysymystä jätin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen pois, sillä totesin, etteivät ne palvelleet tutkimusongelmaani. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi ja laajojenkin asiasisältöjen analyysin helpottamiseksi olisin voinut luoda esimerkiksi Likert-asteikon. Tämän avulla olisin todennäköisesti saanut täsmällisyyttä saatujen vastausten suhteen analyysin tekemisessä. Toisenlaisilla metodisilla keinoilla aineistosta olisi voitu saada mahdollisesti vielä enemmän laajempaa tietämystä myötätunnosta ja palvelevasta johtajuudesta organisaatioiden toiminnassa.

Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa tutkijan tulee perustella ja arvioida tutkimuksessaan tekemiensä ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteisiin nähden (Vilka,

2021). Tutkimukseni osallistujista jokainen työskentelee eri asiantuntijuuden alalla, mikä tekee tutkimuksen otannasta onnistuneen, sillä myötätuntoon liittyvää tutkimusta löytyy hyvin vähän eri asiantuntijaorganisaatioista. Myötätuntoa koskevaa tutkimusta eri alan organisaatioissa ei siis ole vielä kovin paljoa. Saadut vastaukset antoivat kuvaa siitä, millä tavoin myötätuntoa kuvaillaan ja osoitetaan eri alojen organisaatioissa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus johtaa yleistyksiin, vaan pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimukseni osallistujista jokainen koki myötätunnon olevan merkittävässä osassa heidän toimintaansa. Osallistujilla oli aiempaa tietämystä myötätunnosta ja osalla myös palvelevasta johtajuudesta, mikä viittaa tutkimuksen otoksen suotuisuuteen tulosten suhteen. Myös oma ymmärrykseni syveni erityisesti myötätunnon ja palvelevan johtajuuden välisestä tiiviistä vuorovaikutussuhteesta toisiinsa.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan ulkoisen ja sisäisen validiteetin käsitettä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten määritelmien yhdenmukaisuutta. Ulkoisella validiteetilla viitataan puolestaan tutkijan tekemien tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyteen (Eskola & Suoranta, 1998). Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tutkijan oma subjektiivisuus ja sen reflektointi on myös välttämätön edellytys tutkimuksen luotettavuudelle. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija pyrkii tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan, joilla voi olla merkitystä tutkimuksen lopputulosten kannalta (Aaltio & Puusa, 2020). Opintojeni kautta kertynyt tietämys psykologian ilmiöistä, ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista sekä johtamisesta on vaikuttanut todennäköisesti omaan käsitykseeni myötätunnosta. Palvelemaan johtajuuteen tutustuin syvemmin vasta, kun tarkastelin johtajuuteen liittyvää tutkimusta. Tutkimuksen analyysivaiheessa pyrin keskittymään koko ajan haastateltavien omiin käsityksiin, tulkiten näin ollen aineistoa mahdollisimman paljon heidän näkökulmastaan. Tehdyt johtopäätökset ovat kuitenkin täysin omaa tulkintaani, joiden ulkopuolelle olen pyrkinyt sulkemaan omat käsitykseni tutkimusaiheesta.

8 Pohdinta

Tutkimusaiheeni myötätunnosta on hyvin tärkeä ja ajankohtainen. Tänä päivänä yhä useammat yritykset toimivat dynaamisessa ympäristössä, ja työelämän monimutkaisuus on kasvanut huomattavasti teknologian, kansainvälistymisen ja muiden muutosten seurauksena (Kool & van Dierendonck, 2012). Lisäksi koronapandemian tuomien muutosten myötä organisaatiot ovat joutuneet sopeutumaan uusiin muutoksiin hyvin nopeasti, mikä on johtanut myötätunnon merkityksen kasvuun. Palvelevan johtajuuden näkökulma on osallisena myötätunnon merkityksen kasvussa, kun organisaatioissa johtajuus on siirtynyt kohti inhimillisempää ja työntekijän hyvinvoinnista välittävään johtajuuteen.

Myötätunnon merkityksen nähdään lisääntyneen organisaatioissa ja erityisesti johtajan toiminnassa viime vuosina. Työelämän kuormituksen ja stressin lisääntyminen, jatkuvat muutokset, uuteen sopeutuminen sekä ihmisten erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen on osoittanut myötätunnon tarpeellisuuden työelämässä. Tutkimusten mukaan myötätunnon merkitys on kasvanut enenevässä määrin, mutta siihen liittyvää tutkimusta erityisesti erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan yhä enemmän. Myötätunnon tärkeys nousi esille tässä tutkielmassa erityisesti siten, kun osallistujat kertoivat myötätunnon olevan tärkeä aihe sekä heidän tavoitteestaan johtaa myötätunnolla.

Ennen tutkimusaiheen lopullista päätöstä, tutustuin myötätunnon aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, jolloin huomasin, että myötätuntoa on tutkittu tähän mennessä melko vähän eri alojen organisaatioissa, lukuun ottamatta terveydenhuollon alaa, josta tutkimusta löytyy paljon. Johtajuuden ilmiöt ovat kiinnostaneet minua jo opintojeni aikana, erityisesti se, että millaiset asiat tekevät ihmisestä hyvän johtajan. Samalla löysin palvelevan johtajuuden lähestymistavan, ja tarkastellessani sitä huomasin, että siinä on kyse myös myötätunnosta ja myötätuntoisesta johtamisesta. Tämän pohjalta tutkimusaiheeni muodostui, ja halusin saada tietämystä myötätunnosta yhdessä palvelevan johtajuuden kanssa.

Haastateltavilta löytyi aiempaa tietämystä myötätunnosta, ja vastausten perusteella osalla johtajista löytyi tietämystä myös palvelevasta johtajuudesta. Näin ollen tutkimuksen osallistujien oma kokemus aiheen tärkeydestä sekä heidän tietämyksensä tutkittavasta ilmiöstä tulee ottaa huomioon tässä tutkimuksessa ja saaduissa tuloksissa. Haastateltavien kokemus myötätunnon tärkeydestä on todennäköisesti vaikuttanut saatuihin suotuisiin tuloksiin myötätunnosta. Vas-

tauksissa johtajat mainitsevat heidän olevan matalan kynnyksen organisaatio, jossa työntekijöillä on mahdollisuus ja vapaus keskustella haluamistaan asioista. Pohdin sitä, että myötätunto on todennäköisesti merkittävässä roolissa niissä organisaatioissa, joissa hierarkkisuu­den taso on hyvin alhainen. Matalan hierarkian organisaatioissa myötätunnolla on todennäköisesti enemmän tilaa näyttäytyä, kun jokaisen yksilön ajatellaan olevan organisaatiossa yhtä tasaver­tainen ja arvokas. Myötätuntoisissa organisaatioissa johtajan ja työntekijän väliset suhteet ovat todennäköisesti lisäksi paljon läheisemmät. Tämä ilmeni myös johtajien vastauksissa, sillä he esimerkiksi toivoivat, että työntekijä pystyy keskustelemaan heidän kanssaan työn ulkopuoli­stakin asioista. Pohdin tämän mahdollisesti vaikuttavan organisaation toimintaan siten, että työntekijöiden suorituskyky voidaan ylläpitää korkealla johtajan ollessa tietoinen työntekijöi­den hyvinvoinnista. Tällä lienee olevan vaikutusta lisäksi työntekijöiden pitkäaikaiseen työsuhe­teeseen. Avoin viestintä ja kommunikointi lienee myös vahva tekijä tavoitteiden saavuttami­nessa. Etätyöskentelyn aikana tämä vaikuttanee myös asioiden ennustettavuuteen, luoden tur­vallisuuden tunnetta epävarmuuden aikoina, kuten koronapandemian aikana. Avoimen vuoro­vaikutuksen kautta myötätunnosta tulee todennäköisemmin odotettua käyttäytymistä organi­saatiossa (Vogus ym., 2021).

Palvelevasta johtajuudesta esitetty kritiikki liittyy sen vaihtelevaan määritelmään eri tutkijoiden mukaan niin teoriaosuuden kuin palvelevan johtajan ominaispiirteiden suhteen. Käsitykseni palvelevasta johtajuudesta on muodostunut lukemani kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen pohjalta, joka tarkoittaa, että käsitykseni palvelevasta johtajuudesta on omien havaintojeni mu­kainen. Olen kuitenkin pyrkinyt sisällyttämään tutkimukseeni palvelevaa johtajuutta koskevaa tutkimusta mahdollisimman laajasti, sekä osoittamaan, kuinka vaihtelevaa palvelevan johtajuu­den käsitteen sisältö voi olla. Myötätuntoon viittaavat tutkimukset keskittyvät suurimmaksi osaksi sen positiivisiin vaikutuksiin organisaatioissa. Näin ollen tulevaisuudessa tulisi tarkas­tella myötätunnon mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ja heikkouksia johtajan toiminnassa, jotta sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista.

Huolimatta tutkimukseni pienestä otoksesta, aineistossa oli hyvin laajoja ja monipuolisia vas­tauksia. Tämä kuitenkin tarkoitti myös sitä, että hyödynnettävää aineistoa oli rajattava paljon, jotta tutkimus keskittyisi asetettujen tutkimuskysymysten vastausten tutkimiseen. Temaattisen analyysin avulla sain aineistosta nousemaan esille myös sellaisia teemoja ja asiasisältöjä, joista en ollut ennen aineiston analyysin aloittamista suunnitellut saavani tietoa. Aineiston vastauksia yhdistäessäni toisiinsa huomasin uuden nousevan teeman, joka osoittautui mielenkiintoiseksi ja olennaiseksi tutkimuksen aiheen kannalta. Tällaiseksi teemaksi osoittautui voimavarojen ja

työn mielekkyyden säilyttäminen. Kun yhdistelin haastateltavien yhteneväisiä vastauksia toisiinsa, huomasin, että useampi vastaus liittyi työntekijöiden voimavarojen ja työn mielekkyyden säilyttämiseen. Tutkimukseni toteutus oli tästä syystä onnistunut, sillä se tarjosi tietämystä siitä, millaiset asiat ovat tärkeitä johtajan myötätuntoisessa toiminnassa.

Haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa yhteys palvelevan johtajuuden kanssa, joka toimi toisena teoreettisena viitekehyksenä myötätunnon kanssa. Muiden tutkimusten mukaan palvelevan johtajuuden tavoite on aidosti kohdata, kuunnella ja tukea ihmisiä (ks. Hakanen ym., 2017). Tarkastellessani myötätuntoa ja sen näkymistä organisaation toiminnassa, tuloksissa osoittautui sen merkittävä suhde palvelemaan johtajuuteen. Spearsin (2015) mukaan palvelevassa johtajuudessa yksi tärkeimmistä tavoitteista on työntekijöiden kehittäminen omassa työssään ja sitoutuminen heidän henkilökohtaiseen kasvuunsa. Muita ominaispiirteitä palvelevalle johtajalle, jotka tulivat ilmi tässä tutkielmassa, olivat empatia, kuunteleminen, suunnan näyttäminen (Spears, 2015). Tutkimuksessani on näin ollen yhteneväisyyksiä palvelevan johtajan piirteiden kanssa, sillä johtajat kuvasivat heidän tehtäväänä olevan ihmisten kasvun mahdollistaminen, heidän kuuntelemisensa, onnistumisten kokemusten luominen sekä suunnan näyttäminen. Palvelevan johtajan yksi olennaisista tehtävistä on vihjeiden poimiminen ympäristöstä ja pyrkimys huomata mitä ympäristössä tapahtuu (Barbutto & Wheeler, 2006). Tämä todettiin myös tutkimuksessani, sillä johtajat totesivat, että heidän työssään on tärkeää ihmisten ja tilanteiden aistiminen sekä niiden tekijöiden tarkasteleminen, jotka voivat vaikuttaa tilanteiden taustalla. Tutkimuksessani todettiin myös se, kuinka korona-aika on vaikuttanut ja jopa poistanut täysin tilanteiden ja ihmisten aistimisen mahdollisuuden.

Tutkimukseni rajautuu käsittelemään pelkästään johtajien näkemyksiä myötätunnosta. Jatko-tutkimusaiheeksi ehdotan, että myötätuntoa tarkasteltaisiin työntekijän näkökulmasta, esimerkiksi kokevatko työntekijät, että heidän johtajansa toimintatavat ovat myötätuntoisia. Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin todettu, myötätunnosta tarvitaan lisää tutkimusta eri asiantuntija-organisaatioissa, koska myötätunnolla on viimeaikaisten tutkimusten mukaan merkittäviä positiivisia vaikutuksia organisaation toiminnassa. Esimerkiksi Hakanen ja kollegat (2019) ovat todenneet, että ihmislähtöinen ja palveleva johtajuus voi vaikuttaa myönteisesti työhön sitoutumiseen vielä lähes kahden vuoden jälkeenkin. Näin ollen ihmislähtöisellä johtajuudella on erittäin merkittävä rooli ihmisten sitouttamisessa työhönsä. Panostaminen palvelemaan johtajuuteen sekä voimaannuttaviin henkilöstökäytäntöihin edistää pitkällä aikavälillä henkilöstön hyvinvointia ja tavoitteiden mukaista suoriutumista (Hakanen ym., 2019). Harjun ja Hakasen (2016) mukaan voimaannuttavat henkilöstökäytännöt yhdessä palvelevan johtajuuden kanssa

ovat yhteydessä muun muassa työssä suoriutumiseen. Voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän kokemus omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työssä kehittymiseensä ja työaikaansa. Erityisesti yksilön kokemus mahdollisuudestaan vaikuttaa oman työn tekemiseen ja kuinka siinä voi kehittyä, oli läheisessä yhteydessä työpaikkaan sitoutumisessa ja työssä suoriutumiseen (Harju & Hakanen, 2016). Tutkimukseni tulosten mukaan johtajat kannustavat ja tarjoavat mahdollisuuksia työntekijöiden kehittymiseen niin omassa työssään kuin ihmisenä kasvussa.

Palvelevan johtajan painotus työntekijöiden tarpeiden kohtaamisessa kasvattaa heidän uskoan suhteen, että johtaja pyrkii aktiivisesti hyvään ja laadukkaaseen suhteeseen työntekijöidensä kanssa (Liden ym., 2008). Palvelevan johtajuuden keskeinen osa on toisista huolehtiminen ja työntekijöiden etujen laittaminen ensisijaisiksi herättää myös luottamusta johtajaa kohtaan (Joseph & Winston, 2005). Tutkimukseni aineistosta nousi esille, kuinka johtajat pitävät keskusteluita työntekijöiden kanssaan tärkeinä, ja he todella haluavat olla tietoisia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Vastausten perusteella johtajien ja työntekijöiden välillä vuorovaikutussuhteet ovat avoimia, ja heille annetaan tukea mahdollisten haasteiden lisäksi ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijän tilanteeseen eläytyminen voi mahdollisesti edesauttaa sitä, että hän saa tarvitsemaansa apua sopivalla tavalla sekä oikean suunnan ratkaisuja kohti hänen tilanteensa eteenpäin pääsemiseksi. Ensisijaisen tärkeää on kuitenkin osoittaa työntekijälle se, että häntä halutaan kuunnella ja ymmärtää, jotta häntä voidaan auttaa tilanteessa etenemiseksi parhaimmalla mahdollisella tavalla. Myötätunnolla lienee työntekijöiden haasteiden selviämisen tukemisen lisäksi olennainen merkitys yritystä koskevien haasteiden kohdalla. Näin ollen myötätunto ei ainoastaan vaikuta työntekijöiden haasteista selviämiseen vaan koko organisaation selviytymiseen eri haastetilanteista.

Ihmislähtöisen johtajuuden tarpeen kehittyessä organisaatiot voivat haluta yhä enemmän sellaisia johtajia, jotka ovat halukkaita palvelemaan ihmisiä sekä etsivät sellaisia henkilöitä johtotehtäviin, joilta löytyy palvelevan johtajan ominaisuuksia (Barbuto, Gottfredson & Searle, 2014). Tutkimusaiheeni myötätunnosta ja palvelevasta johtajuudesta on hyvin tärkeä ja ajankohtainen sekä aiemman tutkimuksen mukaan myötätunto on kasvattamassa kiinnostustaan organisaatioissa yhä enenevässä määrin. Tutkimustulosteni pohjalta näkisin, että samalla palvelevan johtajuuden merkitys tulisi kasvamaan entistäkin tärkeämmäksi myötätunnon ja palvelevan johtajuuden ollessa tiiviissä ja vastavuoroisessa yhteydessä toisiinsa. Tulokseni kertovat mahdollisesti siitä, että organisaation toiminnan kehittymiseksi ja ylläpitämiseksi niiden tulee ottaa

työntekijöiden yksilölliset eroavaisuudet ja elämäntilanteet huomioon. Tämä puolestaan vaikuttanee siihen, että jokaisen yksilön työkyky säilytetään mahdollisimman hyvänä samalla, kun mahdollistetaan jokaisen työntekijän kehittyminen omassa työssään.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A (toim). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M.F. & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110.
- Atkins, P.W.B. & Parker, S.K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524–546.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Banker, D.V. & Bhal, K.T. (2020). Understanding compassion from practicing managers' perspective: Vicious and virtuous forces in business organizations. *Global Business Review*, 21(1), 262–278.
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Barbuto, J.E., Gottfredson, R.K. & Searle, T.P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315–323.
- Boyatziz, R.E., Smith, M.L. & Blaizen, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Carter, D. & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453–464.
- Chan, S.C.H. & Mak, W.M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272–287.
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
- Dutton, J.E., Workman, K.M. & Hardin, A.E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304.

- Dutton, J.E., Frost, P.J., Worline, M.C., Lilius, J.M. & Kanov, J. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1), 54–61.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5.p. PS-Kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eva, N., Robin, N., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R.C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Gartzia, L. & Baniandrés, J. (2016). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, 69(2), 508–516.
- Gilbert, C., Winne, S.D. & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A.B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). *Myötätunnon mullistava voima*. PS-Kustannus.
- Hakanen, J., Hakonen, P., Seppälä, P., & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Kuntaliitto.
- Harju, L. & Hakanen, J. (2016). Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016. Helsinki: Kuntaliitto. Haettu 2.11.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1798-kuntatyontekijoiden-hyvinvointia-edistavat-johtamiskaytannot-muutoksissa>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2018). *Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin*. Alma Talent. Helsinki.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3.p. Edita: Helsinki.
- Jazaeiri, H. & Rock, M. (2021). Putting compassion to work: Compassion as a tool for navigating challenging workplace relationships. *Mindfulness*, 12(10), 2552–2558.
- Joseph, E.E. & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), 6–22.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *Business Research Quarterly*, 1–16.
- Kanov, J.M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J.E., Frost, P.J. & Lilius, J.M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827.
- Kanov, J., Powley, E.H. & Walshe, N.D. (2017). Is it ok to care? How compassion falters and is courageously accomplished in the midst of uncertainty. *Human Relations*, 70(6), 751–777.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa, Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5.p. PS-Kustannus.
- Kool, M. & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422–433.
- Koyuncu, M., Burke, R.J., Astakhova, M., Eren, D. & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083–1099.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Talentum Media. E-kirja.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A.W. & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 93(1), 1–44.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lilius, J.M., Worline, M.C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J.E. & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218.
- Lilius, J.M., Worline, M.C., Dutton, J.E., Kanov, J.M. & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873–899.
- Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1099–1112.
- Maak, T., Pless, N. & Wohlgezogen, F. (2021). The fault lines of leadership: Lessons from the global covid-19 crisis. *Journal of Change Management*, 21(1), 66–86.

- Mahon, D. (2021). Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burn-out and secondary trauma in health and social care sector? *Leadership in Health Services*, 34(2), 198–214.
- Markey, K., Ventura, C.A.A., O'Donnell, C.O. & Doody, O. (2021). Cultivating ethical leadership in the recovery of COVID-19. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 351–355.
- McClelland, L.E. & Vogus, T.J. (2014). Compassion practices and HCAHPS: Does rewarding and supporting workplace compassion influence patient perceptions? *Health Services Research*, 49(5), 1670–1683.
- McQuade, K.E., Harrison, C. & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490.
- Melwani, S., Mueller, J.S. & Overbeck, J.R. (2012). Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1171–1185.
- Miller, K.I. (2007). Compassionate communication in the workplace: Exploring processes of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 223–245.
- Mittal, R. & Dorfman, P.W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. 7.p. Sage.
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. & Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers – a new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1095–1108.
- Parris, D.L. & Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510–515.
- Pessi, A.B. & Martela, F. (2017). Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. PS-Kustannus.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. E-kirja.

- Sadri, G., Weber, T.J. & Gentry, W.A. (2011). Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 818–830.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J. Cumberland, D. & Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stage sequential equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connection to performance in human resources development. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 537–564.
- Spears, L.C. (2015). Introduction to servant leadership. Teoksessa Ferch, S.R., Spears, L.C., McFarland, M. & Carey, M.R. (toim.) *Conversations on servant-leadership: Insights on human courage in life and work*. Suny Press.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Vogus, T.J., McClelland, L.E., Lee, Y.S.H., McFadden, K.L. & Hu, X. (2021). Creating a compassion to achieve efficiency and quality in health care delivery. *Journal of Service Management*, 32(4), 560–580.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Way, D. & Tracy, S.J. (2012). Conceptualizing compassion as recognizing, relating and (re)acting: A qualitative study of compassionate communication at hospice. *Communication Monographs*, 79(3), 292–315.
- Whitener, E.M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu X. & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 371–400.