



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Johtajan empatiakyvyn puutteen merkitys työntekijöiden jaksamisessa

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Sofia Kallio-Kokko

Ohjaaja:
Essi Saru

23.5.2025
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Sofia Kallio-Kokko

Otsikko: Johtajan empatiakyvyn puutteen merkitys työntekijöiden jaksamisessa

Ohjaaja: Essi Saru

Sivumäärä: 24

Päivämäärä: 23.5.2025

Johtajan empatiakyky on nykyajan työelämässä entistä tärkeämpää organisaatioiden kompleksisuuden, työelämän vaatimusten ja jatkuvien muutoksien vuoksi, sillä ne lisäävät tarvetta ymmärtävälle ja tukevalle johtajalle. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, mikä merkitys johtajan tunneällyn sisältämällä empatialla ja sen puutteella on työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä johtajan empatiakyvyn puute tarkoittaa ja millä tavoin se heijastuu työn kuormittavuuteen, voimavaroihin sekä työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Tämä tutkielma ottaa ilmiöön tietoisesti kriittisen ja herättelevän näkökulman, sillä empaattisuuden puutteen seurauksia ei aina tunnisteta riittävästi työyhteisöissä. Negatiivisten vaikutusten esiin nostaminen voi auttaa paremmin ymmärtämään, miksi empaattinen johtajuus on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseksi. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu tunneällyn malleihin sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malliin.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja aineistona käytettiin tieteellisiä artikkeleita, ajankohtaisia raportteja sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkielmassa analysoidaan tunnetuimpien tunneällymallien kautta empatiakyvyn roolia johtamisessa ja sen vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen. Lisäksi tarkastellaan, miten johtajan empaattisuuden puute voi lisätä työn vaatimuksia, vähentää sosiaalista tukea ja siten heikentää työntekijän jaksamista.

Avainsanat: tunneäly, johtajan empatiakyky, työntekijöiden jaksaminen

Tässä kandidaatintutkielmassa käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvattu alla:

ChatGBT-4o

Edellä mainittua tekoälytyökalua on käytetty osittain apuna tekstin sujuvuuden ja oikeakielisyyden analysoinnissa ja tarkistuksessa.

Olen täysin tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdattelua tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkielman tavoite, rajaukset ja rakenne	9
2	Johtajan empatiakyky ja sen puute	11
2.1	Empatia tunneällyn osa-alueena	11
2.2	Tunneälymallit ja empatia	12
2.2.1	Golemanin tunneälymalli	13
2.2.2	Empatiakyvyn tarkastelu Bar-Onin tunneälymallin kautta	14
2.2.3	Empatiakyvyn tarkastelu Saloveyn ja Mayerin tunneälymallin pohjalta	15
2.3	Empatia johtajan piirteenä	16
2.4	Empatiakyvyn parantaminen	17
2.5	Empatian kääntöpuolet	18
3	Näkökulmia työntekijöiden jaksamiseen	20
3.1	Mitä tarkoittaa työssä jaksaminen	20
3.2	Työn vaatimukset ja voimavarat	20
3.3	Stressi ja työuupumus	22
3.4	Jaksamisen johtaminen	23
4	Johtajan empatiakyvyn puutteen merkitys työntekijöiden jaksamisessa	25
5	päätelmät ja yhteenveto	28
5.1	Johtopäätökset	28
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	29
	Lähteet	31

KUVIOT

Kuvio 1 Tiivistelmä kolmesta tunnetuimmasta tunneälymallista

13

1 Johdanto

1.1 Johdattelua tutkielman aihepiiriin

Tunneälykkään johtamisen merkitys on noussut keskeiseksi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Golemanin ja Chernissin (2024, 8) mukaan tunneälykäs johtaja vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijöiden että koko organisaation hyvinvointiin. Tunneälykkään johtajan alaisuudessa työntekijät suoriutuvat paremmin, viihtyvät työssään ja vaihtavat työpaikkaa harvemmin. Tämä lisää työyhteisön sitoutumista, parantaa ilmapiiriä ja motivoi edistämään organisaation tavoitteita. Myös organisaatiotasolla hyöty on selvä: tunneälykäs johtaminen voi lisätä tuottavuutta ja taloudellista kasvua. Erityisesti johtajan empatiakyky, eli kyky ymmärtää ja huomioida toisten tunteita, on tutkimusten mukaan keskeinen tekijä työntekijöiden jaksamisen tukemisessa, sillä johtajan empaattinen tuki ja ymmärrys voi vähentää työntekijöiden työn kuormitusta ja lisätä työn voimavaroja.

Viime vuosina työelämässä on alettu pohtimaan yhtä tarkemmin sitä, mitä ominaisuuksia johtamisessa tulisi kehittää työn ja työyhteisön sujuvuuden parantamiseksi. Yksi näistä taidoista, joihin voidaan kiinnittää huomiota, on empatiakyky. Empatiakyky on yksi keskeinen tunneälyn osa-alue, jota pidetään yhä tärkeämpänä tekijänä työyhteisöissä. Empatia on läsnä myös monissa johtamisteorioissa. Esimerkiksi muutosjohtamisessa empatia auttaa johtajaa huomioimaan työntekijöiden tarpeet muutostilanteissa, ja autenttisessa johtajuudessa empatia on keskeinen osa toisten tunteiden ymmärtämistä ja aitoutta. (Gentry ym. 2016, 1–2.) Mitä tapahtuu jos johtajalta puuttuu tunneälyä, tai tarkemmin, empatiakykyä? Empatiataitojen puute voi heikentää työhyvinvointia ja altistaa stressille sekä työuupumukselle. Hyvä uutinen on kuitenkin se, että empatiakyky on taito, jota voidaan oppia (Kallunki 2022).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden jaksamisen ja johtajan tunneälyn välistä yhteyttä, erityisesti empatiakyvyn puutteen näkökulmasta. Aihe on tärkeä niin yksilön kuin organisaation kannalta: työntekijöiden jaksaminen vaikuttaa suoraan työyhteisön toimivuuteen, työssä viihtymiseen ja työn tuloksiin. Useimmat aiemmat tutkimukset painottavat empatian positiivisia vaikutuksia. Tämän tutkielman näkökulma on kuitenkin käänteinen, ja tarkastellaan enemmän sitä, mitä negatiivisia seurauksia johtajan empatiakyvyn puutteesta voi aiheutua. Tämän lähestymistavan tarkoituksena on pyrkiä herättämään huomiota ja korostamaan empatian merkitystä työelämässä.

Tutkielman aiheen valintaan on vaikuttanut myös henkilökohtainen mielenkiintoni ja haluni ymmärtää paremmin sitä, miten johtajan tunneäly ja empatiakyky vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Kiinnostus aiheetta kohtaan on syntynyt useiden omakohtaisten

kokemusten ja toisten kertomusten perusteella, joissa johtajan kyvyttömyys ymmärtää työntekijöiden tunteita ja tarpeita on vaikuttanut suoraan työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja työyhteisön sujuvuuteen. Lisäksi aiheesta löytyy vielä melko vähän tarkkoja tutkimuksia, mikä tekee aiheesta ajankohtaisen ja tutkimuksen arvoisen.

Tutkielman teoreettinen pohja rakentuu tunneälyä ja työhyvinvointia käsittelevien tunnettujen mallien varaan. Empatian tutkimiseen käytetyt teoriat ovat usein erilaisia tunneälyn teorioita, mutta tässä tutkielmassa keskitytään empatiaan liittyviin osiin. Empatian tarkastelun yhteydessä käydään läpi myös empatian kääntöpuolia ja empatiaa johtajan piirteenä. Työhyvinvointiin liittyvissä teorioissa painopiste on jaksamisen näkökulmassa.

Golemanin (1999, 42-43) tunneälyä kuvaavassa mallissa kuvataan viittä tunneälyn osa-aluetta tai tunteita, jotka jaotellaan henkilökohtaisiin- ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisia taitoja ovat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Sosiaalisia taitoja puolestaan ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Kaikki osa-alueet ovat avainasemassa esimerkiksi johtajuudessa ja työelämässä menestymisessä, mutta tässä tutkielmassa keskitytään neljanteen osa-alueeseen, eli empatiaan.

Lisäksi tässä tutkielmassa tarkastellaan Bar-Onin (2010) tunneälymallia, jossa käydään läpi erilaisia keskeisiä positiivisen psykologian ihmistekijöitä ja niiden vaikutuksia hyvinvointiin ja jaksamiseen. Keskeisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi itsetunto, empatia ja sosiaalinen tietoisuus, sosiaaliset taidot, myötätunto ja altruismi, rehellisyys ja vastuullisuus, yhteistyö, itsehillintä, ongelmanratkaisu, lahjakkuus sekä optimismi ja toivo. Keskeiset tarkasteltavat ominaisuudet, jotka liittyvät tämän tutkielman aiheeseen, ovat sosiaalinen tietoisuus ja empatia. (Bar-On 2010, 56.)

Tunneälymalleista mukana on myös kolmas tunnettu malli, Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli, joka selittää tunneälyä joukkona erilaisia taitoja. Tämänhetkinen tutkimus mallin yhteydestä empatia -käsitteeseen on kuitenkin vähäistä, minkä vuoksi tämän mallin tarkastelu on jäänyt hieman vähäisemmälle kuin kahden edellisen tunneälymallin tarkastelu.

Työntekijän jaksamista puolestaan tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Bakker & Demerouti 2007) avulla, joka selittää, miten työn psykologiset vaatimukset ja tarjolla olevat voimavarat ovat yhteydessä työssä jaksamiseen ja uupumiseen. Liian suuret vaatimukset voivat johtaa työntekijöiden uupumiseen, kun taas voimavarat ja resurssit, kuten sosiaalinen tuki, voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. (Bakker & Demerouti 2007, 309–310.)

Jaksamisen yhteydessä perehdytään myös jaksamisen murenemisen seurauksiin, kuten stressiin ja työuupumukseen. Lisäksi käsitellään jaksamisen johtamista.

Tutkielman loppupuolella hyödynnetään myös Golemanin ja Chernissin (2024) optimal leadership-käsitettä. Se perustuu laajaan tutkimusnäyttöön tunneällyn vaikutuksesta johtajuuteen ja työntekijäkokemukseen, tarjoten monipuolisen näkemyksen siitä, miten johtajan tunneälytaitojen, kuten empatian, puute voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin.

1.2 Tutkielman tavoite, rajaukset ja rakenne

Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan aiempaan tutkimukseen ja teorioihin perustuvaa tietoa. Uutta empiiristä aineistoa ei kerätä, vaan tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia tieteellisten lähteiden kautta.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, millainen merkitys johtajan empatiakyvyn puutteella on työntekijöiden jaksamisessa. Tutkielmassa tarkastellaan aihetta useista näkökulmista ja pyritään ymmärtämään empatian puutteen negatiivisia seurauksia työpaikalla. Tutkimuksessa yhdistetään johtajuuden ja työhyvinvoinnin teoreettisia näkökulmia kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Aihetta lähestytään tietoisesti negatiivisesta näkökulmasta, jotta empatian puutteen seuraukset tulisivat paremmin näkyväksi. Tutkimuksen tutkimuskysymys on seuraava:

Mikä merkitys johtajan empatiakyvyn puutteella on työntekijöiden jaksamisessa?

Tutkielmassa käydään läpi alakysymyksiä, jotka johdattelevat tarkemmin aiheeseen ja pohjustavat päätutkimusongelman käsittelyä:

Mitä johtajan empatiakyvyn puute tarkoittaa?

Mitä tarkoittaa työntekijän jaksaminen?

Johtajuuden näkökulmasta tutkimus rajautuu tarkastelemaan tunneällyn osalta tarkemmin vain empatiakykyä ja sen puutetta, ei juurikaan muita tunneällyn osa-alueita. Tämä rajaus tehdään sen vuoksi, että tutkimus pysyy keskittyneenä empatiaan, minkä roolia halutaan työntekijöiden jaksamisessa tutkia. Lisäksi, vaikka tutkielmassa puhutaan tunneällyn ja empatian puutteesta, niiden mittaamista ei tässä tutkielmassa käsitellä. Tässä tutkielmassa ei siis esimerkiksi pohdita, miten mitata onko empatiakyky tai tunneäly korkea vai matala.

Työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta tutkielmassa tarkastellaan erityisesti työssä jaksamista. Tutkielmassa ei syvennytä tarkemmin muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten motivaatioon ja työtyytyväisyyteen erillisinä ilmiöinä. Työtyytyväisyyttä, työpaikan ilmapiiriä tai muita käsitteitä voidaan käsitellä tutkimuksen pohjalta hieman sivuten, mutta ne eivät ole tarkastelun pääkohteena.

Tutkielmassa siirrytään johdannon jälkeen aiheen käsittelyyn, eli teoriaan. Teoria osuudessa käsitellään ensin erikseen kahta alakysymystä, eli johtajan empatiakykyä ja työntekijöiden jaksamista. Alakysymysten tarkastelun jälkeen siirrytään päätutkimuskysymyksen tarkasteluun, eli johtajan empatiakyvyn puutteen merkitykseen työntekijöiden jaksamisessa. Teoriaosuudessa pyritään yhdistämään käsitellyt käsitteet, hahmottamaan kokonaisuutta ja selvittämään tutkimusongelmia.

Lopussa käydään läpi päätelmiä ja tehdään yhteenvetoa tutkimuksesta. Tavoitteena on yhdistää tutkielman löydökset selkeäksi kokonaisuudeksi. Päätelmät ja yhteenveto sisältävät esimerkiksi tutkimuksen tulosten läpikäyntiä, vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen merkityksen analysointia. Lisäksi pohditaan erilaisia mahdollisia tutkimuksen rajoitteita, eli mitä heikkouksia tutkimuksessa ilmenee ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Lopussa pohditaan myös jatkotutkimusehdotuksia.

2 Johtajan empatiakyky ja sen puute

2.1 Empatia tunneälyn osa-alueena

Purushothaman (2021, 33) kuvailee tunneälyä kyvyksi havaita ja vastaanottaa ympäristön ärsykeitä sekä ymmärtää tunteita itsessä ja muissa. Tunneäly ohjaa meitä tekemään harkittuja päätöksiä tunteiden ja järkipäisän ajattelun pohjalta. Tunneälyyn liittyy emotionaalinen tietoisuus, tasapaino tunne- ja järkiajattelun välillä sekä tehokas vuorovaikutus ja päätöksenteko. Onnistuneesti toteutuessaan nämä taidot voivat johtaa onnellisuuteen, parempaan terveyteen, hyviin ihmissuhteisiin ja koko organisaation hyvinvoinnin ja menestyksen kasvuun.

Tunneäly tarkoittaa myös itsensä ja muiden hallintaa. Itsensä hallintaan kuuluvat itsetietoisuus, itsesäätely ja motivaatio. Muiden hallintaan kuuluvat sosiaaliset taidot ja empatia. Muiden hallinnan edellytyksenä on usein se, että pystyy ensin hallitsemaan itseään ja omia tunteitaan. Empatian kokeminen ja sitä kautta muiden ymmärtäminen on vaikeaa ilman itsetietoisuutta ja itsesäätelyä. (Purushothaman 2021, 34.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti tunneälyn yhtä osa-aluetta, empatiaa, joka on keskeinen osa muiden kanssa toimimista ja muiden ohjaamista johtamisen kontekstissa.

Lynn ym. (2016, 3–4) määrittelevät empatian yhdeksi viidestä tunneälyn osa-alueesta. Heidän mukaansa empatia on kykyä ymmärtää toisten näkökulmia ja kuunnella muita. Lisäksi se tarkoittaa ymmärrystä omien sanojen ja tekojen vaikutuksesta muihin, ja halua olla avuksi muille. Venturan (2023) mukaan empatia tarkoittaa älyllistä kykyä ymmärtää ja huomioida toisten tunteita. Empatian merkitys on myös hyvin moninainen. Benzeli (2019) painottaa empatian yhteydessä itsetietoisuutta, sosiaalista tietoisuutta sekä niiden yhteyttä. Itsetietoisuus ohjaa itsensä ilmaisua ja sosiaalinen tietoisuus auttaa tunnistamaan tunteita ja reagoimaan muiden tunteisiin. Empatia on myös välittämistä ja välittämisen ilmaisemista itsetietoisuuden ja sosiaalisen tietoisuuden pohjalta.

Purushothaman (2021, 115, 191) kuvaa empatiaa prosessina, jossa askeleet empatiaan etenevät tunteiden tunnistamisesta muiden näkökulmien ymmärtämiseen ja tilanteeseen vastaamiseen. Hän esittelee empatian ja empatiaan läheisesti liittyvät käsitteet suhteessa toisiinsa. Sääli on sitä, että näkee toisen pahan olon ja tuntuu pahalta toisen puolesta hetkellisesti. Sympatia puolestaan on ikään kuin fyysinen huolenilmaisu, kuten lohduttaminen lievittääkseen toisen paha oloa. Sympatia ei ole yhtä syvä ymmärrys toisen tilasta, kuin esimerkiksi empatia, joka on toisen tilan syvää ymmärtämistä ja tuntemista. Kun empatiaan puolestaan yhdistyy aikomus toimia, syntyy myötätuntoa.

Purushothaman (2021, 114-115) esittelee kolme eri empatiatyyppiä, joita ovat kognitiivinen empatia, emotionaalinen empatia ja empaattinen huoli. Kognitiivinen empatia tarkoittaa erityisesti muiden näkökulmien ymmärtämistä, muiden tunteiden huomaamista ja sitä kautta onnistunutta kommunikointia sekä tunteisiin reagointia. Tämä empatian tyyppi voi auttaa esimerkiksi motivoimaan muita ja parantamaan tehokkuutta. Empaattinen empatia puolestaan auttaa luomaan yhteyttä muihin hyvällä toisten tuntemiskyvyllä ja tunteiden aistimisella. Empaattinen empatia voikin olla apuna luomassa yhteyksiä, ohjaamassa ja tukemassa. Kolmas tyyppi, empaattinen huoli, sen sijaan on kykyä huomata avun tarvetta ja sisältää myös halua auttaa.

Empatian ajatellaan usein liittyvän negatiivisiin ja ikäviin tilanteisiin. Tutkija-kouluttaja Miia Paakkanen tuo kuitenkin esiin sen, että empatiaa tarvitaan myös onnistumisissa ja iloissa. Paakkanen puhuu toisten positiivisten kokemusten vahvistamisesta myötäintona, mikä on myös työpaikalla tärkeää. Toisten onnistumisista iloitseminen ja niiden huomiointi vahvistaa työpaikalla esimerkiksi positiivista ilmapiiriä, oppimista ja motivaatiota, ja puolestaan vähentää stressiä. (Kallunki 2022)

2.2 Tunneälymallit ja empatia

Tunneälyä kuvataan usein kolmen tunnetuimman tunneälymallin kautta. Nämä kolme mallia ovat Golemanin, Bar-Onin sekä Saloveyn ja Mayerin tunneälymallit. Jokainen malli lähestyy tunneälyä hieman omalla näkökulmallaan. Tässä tutkielmassa pureudumme eniten Golemanin ja Bar-Onin tunneälymalleihin siksi, että niissä on selkeä yhteys empatiaan. Saloveyn ja Mayerin mallia käydään myös läpi, vaikka suoranaisen empatia -käsitteen löytäminen mallia käsittelevistä teksteistä oli haastavaa. Kuvio 1 tiivistää kolmen tunneälymallin keskeisimmät asiat empatiaan liittyen.

Golemanin tunneälymalli	Bar-Onin tunneälymalli	Saloveyn & Mayerin tunneälymalli
<ul style="list-style-type: none"> • Empatia on: <ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrystä toisten tunteista • Muiden kehittämistä huomaamalla heidän kehityskohteensa ja auttamalla parantamaan • Palvelualttiutta • Moninaisuuden hyväksikäyttöä • Yhteisötuntuman omaamista ja sen hyödyntämistä • Puutteet johtajan empatiakyvyssä johtaa siihen, että edellä mainitut asiat eivät toteudu tehokkaalla ja työntekijän hyvinvointia vahvistavalla tavalla <p>Goleman (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkastelee positiivisen psykologian ihmistekijöitä ja niiden vaikutusta hyvinvointiin. • Tunnesosiaalinen älykyys muodostuu joukosta erilaisia taitoja, mukaan lukien empatia ja sosiaalinen tietoisuus. • Sosiaalinen tietoisuus ja empatia vaikuttavat ydintekijöinä ihmisten välisiin suhteisiin ja organisaatioiden menestymiseen. <p>Bar-On (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkastelee tunneälyä joukkona erilaisia taitoja, jotka jakautuvat neljään haaraan: <ul style="list-style-type: none"> • Kyky tunnistaa ja havaita tunteita • Kyky käyttää tunteita ajattelun tukena • Kyky ymmärtää tunteita • Kyky hallita omia ja muiden tunteita • Empatian puute näkyy ongelmina näissä tunnetaitojen haaroissa. Johtajalla ongelmat liittyvät esimerkiksi vaikeuksiin samaistua toisten tunteisiin, saada aikaan turvallisuuden tunnetta ja tehdä hyviä päätöksiä tai ratkaista ongelmia <p>Salovey & Mayer & Caruso (2010)</p>

Kuvio 1 Tiivistelmä kolmesta tunnetuimmasta tunneälymallista

Kuviosta 1 nähdään tapoja, joilla tunneälyä on mallinnettu eri tutkijoiden toimesta. Golemanin (1999) malli korostaa erityisesti empatian merkitystä johtamisessa, kuten toisten tunteiden ymmärtämistä, palvelualltiutta ja yhteisöllisyyden tukemista. Puutteet empatiassa voivat hänen mukaansa heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation toimivuutta. Bar-Onin (2010) malli pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja tarkastelee tunneälyä laajana taitokokonaisuutena, johon kuuluvat muun muassa empatia ja sosiaalinen tietoisuus, jotka ovat avainasemassa ihmissuhteissa ja organisaatiomenestyksessä. Saloveyn ja Mayerin (2010) malli jakaa tunneälyn neljään osa-alueeseen: tunteiden tunnistamiseen, hyödyntämiseen, ymmärtämiseen ja hallintaan. He painottavat, että tunneälyn puutteet voivat vaikeuttaa empatiaa, päätöksentekoa ja turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Yhteistä malleille on se, että ne korostavat tunneälyn merkitystä sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnille ja menestykselle. Seuraavaksi jokaista mallia käydään läpi erikseen syvällisemmin, minkä jälkeen tarkastellaan empatiaa johtajan piirteinä, empatian parantamista sekä kääntöpuolia.

2.2.1 Golemanin tunneälymalli

Golemanin (1999, 45) tunneälymallin osa-alueiden tunnetaidot voidaan jakaa henkilökohtaisiin- ja sosiaalisiin tunnetaitoihin. Henkilökohtaisia taitoja ovat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, kun taas sosiaalisia taitoja ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt.

Golemanin (1999) mukaan empatia tarkoittaa ymmärrystä toisten ihmisten tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Hän on jaotellut empatian merkitykset viiteen eri luokkaan työelämään liittyen. Empatia on esimerkiksi muiden ymmärtämistä. Siihen sisältyy muiden tunteiden huomiointia ja niistä välittämistä. Tässä lahjakkaat henkilöt ymmärtävät pienempiäkin tunnevihjeitä, ovat herkkiä ymmärtämään muiden näkökulmia ja pystyvät taitavasti kuuntelemaan ja auttamaan muita. (Goleman 1999, 164–173.) Jos hyvä empatiakyky tarkoittaa ymmärtämistä, auttamista ja välittämistä, huono empatiakyky saattaa tarkoittaa vastakkaista, eli heikompaa ymmärtämistä, auttamista ja välittämistä.

Empatiakyky on myös muiden kehittämistä huomaamalla heidän kehityskohteensa ja auttamalla parantamaan niitä, myös työelämässä. Tässä taitavat henkilöt näkevät ihmisten vahvuudet ja heikkoudet, ja pyrkivät esimerkiksi palautteen ja opastamisen kautta vahvistamaan vahvuuksia ja

parantamaan heikkouksia. Ilman hyvää empatiakykyä esimerkiksi johtaja ei ehkä pysty yhtä taitavasti kehittämään muita tai tunnistamaan työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia.

Empatia on myös palveluallttiutta, eli muiden tarpeiden huomioimista ja tarpeisiin vastaamista. Jos palveluallttius on heikko, muiden tarpeiden huomiointi ja tarpeisiin vastaaminen ei ole yhtä sujuvaa ja onnistunutta. (Goleman 1999, 173–182.)

Empatia sisältää myös moninaisuuden hyväksikäytön, eli sen, että pyritään hyödyntämään ihmisten erilaiset ominaisuudet tavoitteisiin pääsemiseksi. Tässä taitavat henkilöt osaavat tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja arvostaa moninaisuutta. Tällöin esimerkiksi johtajat osaavat hyödyntää moninaisuutta ja puuttuvat esimerkiksi ennakkoluuloihin. Moninaisuuden arvostamisella ja ennakkoluuloihin puuttumisella on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yrityksen oppimis- ja kilpailukykyyn. Jos johtaja ei hallitse moninaisuuden hyväksikäyttöä ja puutu ennakkoluuloihin, tulokset eivät ole yhtä hyviä. (Goleman 1999, 183–189.)

Viidentenä empatiakyvyn osa-alueena on yhteisötuntuma, joka tarkoittaa ymmärrystä siitä, millaisia valtasuhteita ja tunnevirtauksia ryhmässä on. Tässä taitavat henkilöt ymmärtävät sosiaalisia verkostoja ja niissä virtaavia voimia. Tilanteiden selkeä tarkastelu eri näkökulmista ja kyky asettua muiden asemaan on yhteisötuntumataidoille ominaista. Hyvä yhteisötuntuma parantaa myös poliittista pelisilmää ja auttaa vaikuttamaan muihin. (Goleman 1999, 189.) Ilman hyvää yhteisötuntumaa johtaja ei ehkä pysty yhtä onnistuneesti tunnistamaan sosiaalisten verkostojen sisältöä ja tunnevirtauksia. Myös tilanteiden tarkastelu ja näkökulmien ymmärtäminen voi hankaloitua.

Mikäli empatiakyky on puutteellinen, edellä mainitut asiat eivät toteudu yhtä hyvin tai vaikutukset ovat päinvastaisia. Mikäli johtajan empatiakyky on puutteellinen, hänellä voi olla vaikeuksia ymmärtää ja huomioida muiden tunteita, tai välittää niistä. Johtajalla voi olla vaikeuksia huomata omia tai toisten kehityskohteita jolloin niitä on vaikea lähteä edes parantamaan. Empatian puute hankaloittaa johtajan kykyä havaita muiden tarpeita ja kykyä vastata niihin. Empatiakyvyn puute voi johtaa siihen, ettei moninaisuutta voida hyödyntää, tai yhteisötuntuma on huono eikä tunnevirtauksia pystytä havaitsemaan. (Goleman 1999, 164.)

2.2.2 Empatiakyvyn tarkastelu Bar-Onin tunneälymallin kautta

Positiivinen psykologia tarkoittaa tutkimukseen perustuvaa tietoa siitä, mitä on optimaalisen toiminnan taustalla. Esimerkiksi johtaja voi optimaalisella tavalla toimimalla luoda työpaikalla positiivista organisaatiokulttuuria ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Jos johtaja ei positiivisen psykolo-

gian mukaisesti edistä hyvinvointia vahvistavaa kulttuuria työpaikalla, seuraa erilaisia sivuvaikutuksia, kuten sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Drønnen 2022, 1–2.)

Tunneäly liittyy positiiviseen psykologiaan vahvasti, sillä tunneäly on tärkeä osa positiivista psykologiaa. Tunneälyllä on vaikutusta positiivisen psykologian tarkastelun kohteena oleviin aiheisiin, kuten onnistuneeseen suoriutumiseen, hyvinvointiin, onnellisuuteen ja mielekkään elämän löytämiseen. (Bar-On 2010, 57–60.) Tunneäly korreloi useassa elämän osa-alueessa, kuten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, työelämässä, koulussa, fyysisessä ja psyykkisessä terveydessä, itsensä toteuttamisessa ja subjektiivisessa hyvinvoinnissa. Tunneälyn ollessa korkea, menestys eri osa-alueilla on korkeampi, kun taas matalan tunneälyn seurauksena menestys laskee. (Bar-On & Jesse Elias 2007, 4–9.)

Bar-Onin (2010) tunneälymalli tarkastelee keskeisiä positiivisen psykologian ihmistekijöitä ja niiden vaikutusta hyvinvointiin. Mallin mukaan tunnesosiaalinen älykkyys muodostuu joukosta erilaisia taitoja. Malli sisältää useita tärkeitä ominaisuuksia, kuten itsetunnon, empatian, sosiaalisen tietoisuuden, vuorovaikutustaidot, myötätunnon ja altruistisuuden, rehellisyyden ja vastuullisuuden, yhteistyökyvyn, itsehillinnän, ongelmanratkaisutaidot, lahjakkuuden sekä optimismin ja toivon. Nämä ominaisuudet vaikuttavat esimerkiksi terveyteen, suoritukseen, onnellisuuteen ja hyvinvointiin. (Bar-On 2010, 56–57.) Tässä tutkielmassa erityisesti sosiaalinen tietoisuus ja empatia ovat keskeisiä tarkastelun kohteita.

Bar-Onin mallissa sosiaalinen tietoisuus ja empatia ovat keskeisiä tekijöitä tehokkaassa johtamisessa ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Empatia auttaa ymmärtämään muiden tunteita ja tarpeita, mikä edistää yhteistyötä ja työyhteisön hyvinvointia. Sosiaalinen tietoisuus puolestaan liittyy kykyyn havaita ja ymmärtää ryhmädynamiikkaa, mikä tukee oikeudenmukaista päätöksentekoa ja konfliktien hallintaa. (Bar-On 2010, 14–16.)

Jos sosiaalinen tietoisuus ja empatia ovat Bar-Onin (2006) mukaan emotionaalis-sosiaalisen älykkyyden ydintekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin ja organisaatioiden menestykseen (Bar-On 2006, 14–16). Johtaako ominaisuuksien puute päinvastaisiin negatiivisiin asioihin, kuten organisaation menestyksen heikentymiseen ja työntekijöiden terveyden, hyvinvoinnin, suorituksen ja onnellisuuden laskuun?

2.2.3 Empatiakyvyn tarkastelu Saloveyn ja Mayerin tunneälymallin pohjalta

Tunnettu Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli eroaa muista tunneälymalleista malleista siten, että se näkee tunneälyn joukkona taitoja, jotka yhdistävät tunteet kognition kanssa. Malli sisältää neljä

tunnetaidon haaraa, joita ovat kyky tunnistaa tai havaita tunteita, kyky käyttää tunteita ajattelun edistämiseen, kyky ymmärtää tunteita ja kyky hallita omia sekä muiden tunteita. (Papadogiannis ym. 2009, 43–44.)

Empatia vaikuttaa neljän tunnetaidon haaran taustalla, ja se näkyy esimerkiksi toisen tunnetaidon haarassa, eli tunteiden käyttämisessä ajattelun helpottamiseksi. Kun tätä tunnetaidon haaraa mitataan Saloveyn, Mayerin ja Caruson kehittämän emotionaalisen älykkyystestin (MSCEIT) avulla, keskitytään erityisesti empatian ja mielialan mittaamista. Jos empatia on matala, henkilöllä on vaikeuksia luoda tunteita ja verrata niitä esimerkiksi aistimuksiin. Tällöin esimerkiksi voi olla vaikeaa tuntea empatiaa toisia kohtaan ja iloita heidän puolestaan esimerkiksi heidän onnistuessa työelämässä. (Salovey ym. 2010, 6–7.)

Empatia on läsnä myös tunnetaitojen neljännessä haarassa, tunteiden hallinnassa, sillä siihen liittyy myös kyky tuntea empatiaa toisia kohtaan. Empatian puute näkyy neljännen tunnetaidon haaran, erityisesti toisten tunteidenhallintakyvyn kohdalla. Jos toisten tunteiden hallinta osoittautuu mitauksissa alhaiseksi, henkilöllä on todennäköisesti vaikeuksia samaistua toisten tunteisiin ja tuntea empatiaa, mikä voi heikentää päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua ja saada toiset tuntemaan olonsa turvattomaksi. (Salovey ym. 2010, 9–10.)

2.3 Empatia johtajan piirteenä

Holt ja Marques (2012, 97–100) käsittelevät tutkimusta, jossa selvitettiin, kuinka tärkeänä ominaisuutena liiketoiminnan opiskelijat pitivät empatiaa johtajissa. Tutkimuksessa selvisi, että empatia oli yksi vähiten arvostetuimmista piirteistä. Empatiaa arvostettiin vähän useista syistä: sen ajateltiin häiritsevän päätöksentekoa, sen nähtiin olevan heikkouden merkki, se sekoitettiin sääliin, ja vastaajat kokivat liiketoiminnan ja inhimillisyyden erillisiksi. Lisäksi empatia nähtiin vaihtelevana ominaisuutena, siitä oli puhuttu historiassa liian vähän tai vastaajilta itseltään puuttui empatiaa. Yleisimmin vastaajat uskoivat, että empatia on sopimatonta liiketoiminnassa tai heillä ollut siitä riittävästi tietoa.

Tutkimustulokset empatian vähäisestä arvostuksesta liiketoiminnan opiskelijoiden keskuudessa ovat huolestuttavia, sillä opiskelijat, joilla on vähemmän empatiaa ja enemmän narsistisia piirteitä, vievät nämä asenteet mukanaan myös työelämäään. Empatian puute työelämässä ja liiketoiminnassa voi johtaa moniin negatiivisiin seurauksiin, kuten moraalittomampiin ja pahoinvoivempiin organisaatiomalleihin, vähäisempään työpaikkatukeen ja heikompaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen. (Holt & Marques 2012, 100–102.)

Pehmeiden arvojen ja ihmissuhdetaitojen väheksyntä sekä kovien arvojen ja kilpailun korostaminen luovat yritysmaailmassa otollisen narsismin kasvulle ja jopa psykopaattisten piirteiden menestymiselle. Empatiaa ei kuitenkaan pitäisi vähätellä. Tutkimusten mukaan Empatia on yksi nykyaikaisen hyvän johtajuuden keskeisistä ominaisuuksista, jonka merkitystä korostetaan myös esimerkiksi kriisien aikana. Lisäksi tunnettuja ja menestyneitä johtajia, kuten John F Kennedyä, Martin Luther Kingiä ja Nelson Mandelaa analysoitaessa on todettu, että heidän karismansa lisäksi heidän empatiakykynsä, tunneällynsä, sitoutumisensa, luotettavuutensa ja inspiroiva motivaationsa tekivät heistä merkittäviä ja hyvin poikkeuksellisia johtajia. (Holt & Marques 2012, 100–102.)

2.4 Empatiakyvyn parantaminen

Kallunki (2022) tuo esiin artikkelissaan sen, miten empatiaa työpaikoilla nakertaa stressi, kiire ja epäystävällisyys. Samoin varmuus oman ajattelun oikeellisuudesta kyseenalaistamatta ja toisen ihmisen erilaisuuden korostus ajaa empatian vähenemiseen. Myös nykypäivänä kasvavassa asemassa oleva etätyö hankaloittaa empatian esiintymistä, sillä se vaikeuttaa tunnetiedon saamista johtaen väärinymmärryksiin ja virheellisiin tulkintoihin. Empatian voimaan uskomisen ja sen edistämiseen keskittyminen auttaa kuitenkin vahvistamaan empatiaa työpaikalla. Hyvä uutinen onkin se, että empatia voidaan nähdä työelämätaidona, jota voidaan oppia.

Yleensä empatia tulee luonnostaan osalle ihmisistä, mutta heikon itsetietoisuuden, itsesääntelyn ja itsemotivaation vuoksi empatian tunteminen muita kohtaan voi olla puutteellista. Empatia kehittyy meille erityisesti vanhempien ja koulun tarjoaman kasvatuksen, elämäkokemusten sekä harjoittelun tai valmennuksen myötä. Empatian ja rakkauden puute kasvuympäristössä, negatiivinen ympäristö sekä ikävät kokemukset lapsena ja nuoruudessa voivat altistaa heikolle empatian kehitykselle. (Purushothaman, 2021, 107–110.)

Aivojen plastisuuden ansiosta ihminen voi oppia uutta ja siten tietoisesti kehittää kokonaisvaltaisesti tunneällyämme. Purushothaman (2021, 143–144) korostaa, että esimerkiksi mindfulnessin, resilienssin ja myötätunnon kehittäminen ovat keskeisiä keinoja tunneällyn vahvistamiseen. Kun tunneällyn perusta on rakennettu, sitä voidaan harjoitella edelleen erilaisten apuvälineiden avulla, kuten sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen, tauottamisen sekä erilaisten havainnointimenetelmien, kuten peilien käytön, kautta. Peileillä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia keinoja itsetuntemuksen ja itsehavainnoinnin tukemiseen, kuten palautteen vastaanottamista, itsehavainnointia ja tilanteiden uudelleentarkastelua.

Empatian kehittämiseen Purushothaman (2021, 108) esittelee extropection, eli ulkoisen empatian kehittämisen prosessin. tietoisia ajatuksia ja tunteita tutkitaan, ja pyritään ulkoisen maailman ymmärtämiseen. Siinä tutkitaan tietoisesti omia ajatuksia ja tunteita ja pyritään ymmärtämään ulkoista maailmaa. Tämän prosessin avulla voidaan saavuttaa kollektiivisuutta, toisten auttamista, ymmärrystä ja myötätuntoa. Extropectioniin liittyy kiinteästi myös introspectio, eli itsetutkiskelu, jonka kautta tapahtuu henkilökohtainen kasvu itseavun, individualismin ja itsereflektion kautta. Liiallinen individualismi voi kuitenkin johtaa ristiriitoihin ja oman edun tavoitteluun, minkä vuoksi yksilökeskeisyydestä tulisi pyrkiä kohti kollektiivista ajattelua ja yhteisöllisyyttä.

2.5 Empatian kääntöpuolet

Vaikka empatialla on monia positiivisia seurauksia, sen liiallinen tai väärin kohdistunut käyttö voi johtaa myös kielteisiin seurauksiin työelämässä. Batson ym. (1995,1) tuovat esiin, että empatian aiheuttama altruismi voi joissain tilanteissa aiheuttaa puolueellisuutta ja johtaa oikeudellisten tai moraalisten periaatteiden rikkomiseen, mikäli tunteet syrjäyttävät objektiivisen harkinnan. Altruismilla tarkoitetaan motivaatiota lisätä toisten hyvinvointia, ja se syntyy empaattisen ymmärryksen ja samankaltaisten tunnereaktioiden pohjalta.

Batsonin ym. mukaan (2021, 11) empatia ja altruismi voivat hämärtää kykyä tehdä oikeudenmukaisuuteen pohjautuvia päätöksiä ja valintoja, jolloin esimerkiksi esimiehen erityiset tunteet jotakin työntekijöitä kohtaan voivat johtaa epäreiluun suosimiseen ja puolueellisuuteen. Samoin esimerkiksi hyväntekeväisyyteen tehdyt lahjoitukset voivat ohjautua sen perusteella, mitä kohdetta kohdetaan tuntee erityistä huolta, vaikka kohde ei olisi objektiivisesti arvioituna eniten apua tarvitseva. Batsonin ja kollegoiden (2021, 7–10) suorittamassa kokeessa koehenkilöt kuuluivat sairaan lapsen tarinan ja joutuivat valitsemaan, siirretäänkö lapsi muiden lasten ohi hoitojonossa. Tutkimus osoitti, että henkilöt, joilla empatia ja altruismi oli korkea, valitsivat siirtää lapsen muiden lasten ohi. Henkilöt, joilla puolestaan oikeudenmukaisuus oli korkea, eivät siirtäneet lasta muiden apua tarvitsevien lasten ohi.

Decety ja Cowell (2014, 337–338) huomauttivat, että vaikka empatia on usein myönteinen johtajuustaito, sen tunnesidonnaisuus ja valikoiva luonne voi johtaa tilanteisiin, joissa yksittäisten henkilöiden tunteet ja tarpeet korostuvat kokonaisuuden oikeudenmukaisuuden kustannuksella. Objektiivinen harkinta voi heikentyä johtaen puolueellisuuteen erityisesti silloin, kun johtaja toimii tunteiden pohjalta ilman kykyä erottaa omat tunteet rationaalisesta arvioinnista. Johtaja tai esimies voi tällöin suosia työntekijöitä heidän herättämänsä empatian, ei todellisten tarpeiden tai osaamisen perusteella.

Toisaalta Decety ja Cowell (2014) painottavat, että empatia voi myös tukea oikeudenmukaista päätöksentekoa, erityisesti silloin, kun se yhdistetään moraaliseen harkintaan ja kognitiiviseen itsesäätelyyn. Tällöin johtaja tai esimies pystyy säätelemään tunteitaan ja ottamaan huomioon tilanteen laajemman eettisen kontekstin edistäen moraalista harkintaa ja yhteisön hyvinvointia, eikä empatia johda yksipuolisiin päätöksiin.

Korkea tunneäly, joka sisältää myös empatian, liittyy yleensä parempiin ihmissuhteisiin. Viimeaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että tunneälykkäät ihmiset voivat käyttää tätä kykyään myös manipuloimiseen, mikäli heidän motiivinsa ovat itsekkäitä tai pahantahtoisia. Koska tunneälykkäät ihmiset ovat taitavia muiden tunteiden tunnistamisessa, sekä omien ja toisten tunteiden säätelyssä, heillä on mahdollisuus vaikuttaa toisiin epärehellisellä myös tavalla. (Nozaki & Koyasu 2013, 1.)

Vaikka empatialla on siis myös kääntöpuolensa, liittyen sen väärinkäyttömahdollisuuksiin ja oikeudenmukaisuuden vaarantumiseen (Batson ym. 1995; Decety & Cowell 2014), Khan ym. (2025) korostavat empaattisen johtajuuden merkitystä työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten kannalta. Siksi onkin tärkeää pohtia, missä rajoissa empatia on hyödyllistä ja eettisesti kestävä.

Mahsud ym. (2010, 162–164) ehdottavat, että sopiva määrä empatiaa johtamisessa ilmenee silloin, kun se mahdollistaa alaisten ymmärtämisen ja tukemisen, ja johtaja osaa kanavoida sen käytännön tekoihin oikein ilman moraalittomia ja epäeettisiä piirteitä. Empatia ei heidän mukaansa myöskään ole yksin vastuussa johtajan eettisyydestä tai epäeettisyydestä, vaan se yhdistyy johtajan arvoihin. Vaikka kyky ymmärtää ja säädellä muiden tunteita voi mahdollistaa myös epäeettisen toiminnan, se on epätodennäköistä organisaatioissa, joissa moraaliset arvot ovat vahvasti läsnä ja johtajuus perustuu kestäväan arvopohjaan.

3 Näkökulmia työntekijöiden jaksamiseen

3.1 Mitä tarkoittaa työssä jaksaminen

Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi siten, että töihin on mukava mennä, työtehtävät ehtii tehdä hyvällä mielellä ja töiden jälkeen on vielä energiaa jäljellä vapaa-ajan viettämiseen. Työhyvinvointi sisältää useita asioita, kuten mielekkäät tehtävät, selkeät tavoitteet, turvallisen työympäristön ja mukavan työyhteisön. Työhyvinvointiin kuuluu olennaisena osana myös hyvä ja aktiivinen johtaminen sekä työntekijän terveys ja motivaatio. Kun työhyvinvointi on kunnossa, työntekijä jaksaa työssään hyvin. (Terveystalo)

Kun työn kuormitus kasvaa liian suureksi, työssä jaksaminen alkaa heiketä. Yleensä työ on hyväksi itsetunnon edistämisen, turvallisuuden tunteen ja yhteisöllisyyden vuoksi, mutta erilaiset kielteiset asiat, kuten huonot työolot, kireä ilmapiiri tai kiusaaminen heikentävät työssä jaksamista. Työntekijän jaksamisen heikkeneminen voi ilmentyä poissaoloina, sairauslomina esimerkiksi mielenterveyden häiriöiden vuoksi tai jopa työpaikan vaihtamisena. Haittaa ei kohdistu vain yksilöihin, vaan työntekijöiden huonosta jaksamisesta koituu työpanoksen menetystä, tuottavuuden laskua ja paljon erilaisia kustannuksia. (Thl)

Liiallinen kuormitus aiheuttaa ensin tilapäistä väsymystä ja unihäiriöitä, jotka johtavat lopulta krooniseen väsymykseen. Ylikuormitusrajan ylittyessä voi alkaa esiintyä hälyttäviä fysiologisia ensioireita, itsetunto laskee ja kyynisyys työtä kohtaan nousee. Jaksaminen heikkenee kohti uupumusta ja työntekijän voimavarat ovat lopussa eikä hän jaksaa työssään. Lopussa energia rapautuu ja pahimmillaan voi seurata täysi työkyvyttömyys. (Manka 2016, 173.)

Seuraavaksi tässä luvussa käydään läpi vaatimusten ja voimavarojen mallia, sekä sitä, miten mallin järkkymisen seurauksena jaksaminen murenee stressin ja työuupumuksen kehittyessä. Luvun lopussa tarkastellaan johtajan roolia jaksamisen edistämässä, eli jaksamisen johtamista.

3.2 Työn vaatimukset ja voimavarat

Työn ominaisuudet voivat vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn ominaisuudet voidaan jakaa vaatimuksiin ja voimavaroihin, jotka vaikuttavat työntekijän jaksamiseen. Työn vaatimuksia voivat olla fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ja ponnistelua. Työn voimavaroja tai resursseja puolestaan ovat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka auttavat jaksamaan työssä. Voimavarat ja resurssit auttavat saavuttamaan tavoitteita, kehittymään, oppimaan ja vähen-

tämään vaatimuksiin liittyvää kulumista. Työn resurssit voivat näkyä myös eri tasoilla. Organisaatiossa resursseina voivat olla turvallisuus ja uramahdollisuudet ja sosiaalisella tasolla puolestaan esimerkiksi työyhteisön tuki ja työilmapiiri. Työn organisoinnin tasolla resurssina voi toimia vaikkapa vaikuttamismahdollisuudet ja työtehtävän tasolla voimavara voi löytyä tehtävän merkityksellisyydestä tai saadusta hyvästä ja rakentavasta palautteesta. (Bakker & Demerouti 2007, 312–313.)

Työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyy keskeisesti niin sanottu kaksoisprosessimalli, joka kuvaa työn kuormittavuuden ja motivaation kehittymistä kahden rinnakkaisen psykologisen prosessin kautta. Ensimmäisen näistä on terveyttä heikentävä prosessi, jonka mukaan jatkuvat työn vaatimukset sekä huonosti järjestetty työ voivat johtaa energiavarojen ehtymiseen ja työntekijän uupumiseen. Liiallinen ja pitkäkestoinen ponnistelu kuluttaa voimavaroja, ja vaikka työntekijä käyttäisi erilaisia suoriutumisen suojausstrategioita voimavarojensa turvaamiseen, ne eivät lopulta riitä estämään kuormituksen kasaantumista ja hyvinvoinnin heikkenemistä. (Bakker & Demerouti 2007, 313–314.)

Toinen prosessi on motivaatioprosessi, joka selittää työn voimavarojen myönteistä yhteyttä työntekijän jaksamiseen ja motivaatioon. Työn voimavarat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia motivaation lähteitä. Voimavarat sisäisinä motivaatiotekijöinä liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin, kuten oppimiseen, kehitykseen, autonomiaan, pätevyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Voimavarat ulkoisina motivaatiotekijöinä auttavat saavuttamaan tavoitteita ja edistävät halua suoriutua työstä hyvin. Mikäli motivaatio alkaa laskea voimavarojen vähyyden vuoksi, seuraukset ovat päinvastaisia: työn imu vähenee, motivaatio heikkenee ja työn merkityksellisyys saattaa hälvetä. Tämä voi pitkällä aikavälillä johtaa esimerkiksi passiivisuuteen, vetäytymiseen työyhteisöstä tai haluun vaihtaa työpaikkaa. (Bakker & Demerouti 2007, 313–314.)

Kun vaatimukset siis kasvavat liian suuriksi voimavaroihin nähden, stressi ja väsymys alkavat kasvaa ja työntekijän hyvinvointi alkaa heiketä. Motivaation väheneminen vähentyneiden voimavarojen vuoksi alkaa kerryttää kyynisyyttä ja suorituskyvyn laskua työtä kohtaan. Työn resurssit voivat kuitenkin toimia puskurina työn vaatimuksille ja auttaa jaksamaan. Puskurina voi toimia yksilön omat tai työn ominaisuudet, mutta tunnetuimpia ja ehdotetuimpia puskureita on sosiaalinen tuki. Sosiaaliseen tukeen liittyen erityisesti johtajan arvostus ja tuki voivat olla tärkeässä asemassa työntekijän jaksamisen vahvistamisessa ja työssä onnistuneesti selviämässä. Johtaja ja esimies ovat myös asemassa, jossa heillä on valtaa lieventää vaatimusten vaikutusta työn rasitukseen ja vaikuttaa muutoinkin työn sisältöön ja järjestelyyn. (Bakker & Demerouti 2007, 314–315.)

3.3 Stressi ja työuupumus

Stressi positiivisena paineena tuntuu hyvältä ja voi auttaa suoriutumaan työstä paremmin. Ilman positiivista painetta sitoutuminen työhön on vähäistä ja haittaa suorituskkyä. Liiallinen paine työssä voi kuitenkin johtaa ylikuormitukseen. (Manka 2016, 173.) Kuormittava stressi tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijälle asetetut vaatimukset työssä kasvavat liian korkeiksi voimavaroihin nähden. Erityisesti pitkäaikainen stressi voi altistaa erilaisilla terveydellisillä haitoilla, kuten mielenterveyden häiriöille sekä sydän- ja verisuonitaudeille. (Duodecim 2019.) Myös Bakkerin ja Demeroutin (2007, 314) voimavaramallin mukaan stressi ja väsymys ovat seurausta työn vaatimusten ja voimavarojen pitkäaikaisesta epätasapainosta.

Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston (2014) mukaan stressi on toiseksi yleisin työhön liittyvä terveysongelma, ja aiheuttaa muiden psykososiaalisten riskien ohella yli puolet menetetyistä työpäivistä. Stressin ja muiden psykososiaalisten riskien torjumisen ansiosta työntekijöiden terveys ja työpaikkakulttuuri pysyvät parempina. Myös liiketoiminnan suorituskky nousee kyseisten riskien torjumisen ansiosta.

Työuupumus on kauan kestäneen työstressin aiheuttama häiriö, jolloin voimavarat ovat ehtyneet. Työuupumuksen neljänä ydinoireena ovat krooninen väsymys, henkinen etäännyminen, tunteiden hallinnan häiriöt ja kognitiivisen hallinnan häiriöt. (Työterveyslaitos.) Maslachin ja Leiterin (2017, 36-37) mukaan työuupumus on kärjistynyt väsymisen ja kulumisen tila sekä psykologinen kokemus, jossa työntekijä tuntee ahdistusta, epämukavuutta ja toimintahäiriöitä työn tekoon liittyen. Työuupumus sisältää kolme ulottuvuutta, joista lievin on tehottomuuden ja saavutusten puutteen tunne. Toisella tasolla on kyynistyminen ja työstä irtisanoutumiseen liittyvät ajatukset. Kolmantena ulottuvuutena puolestaan on ylivoimainen uupumuksen tila. Yhden ulottuvuuden esiintyminen nopeuttaa seuraavan ulottuvuuden syntyä.

Transaktionaalinen burnoutmalli esittää uupumuksen etenemisen alkaen epätasapainosta työn vaatimusten ja resurssien välillä johtaen emotionaaliseen uupumukseen sekä ahdistukseen ja lopulta muutoksiin asenteissa ja käyttäytymisessä (Maslach & Leiter 2017, 42-44). Kun työn vaatimukset kasvavat liian korkeiksi ja voimavarat ovat rajalliset, työntekijän jaksaminen alkaa heikentyä ja työuupumus alkaa kehittyä stressin seurauksena alasta ja ammatista riippumatta (Demerouti ym. 2001, 499). Yhteys voimavaramalliin ilmenee myös Maslachin ja Leiterin (2017, 44) tutkimuksissa, joissa korostetaan voimavarojen johdonmukaista yhteyttä työuupumukseen. Heidän mukaansa työuupumus syntyy usein tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät inhimilliset rajat ja aiheuttavat pitkäaikaista ylikuormitusta.

Maslach ja Leiter (2017, 46) korostavat sosiaalisen yhteisön merkittävää vaikutusta työuupumuksen synnyssä tai sen ehkäisyssä. Negatiiviset sosiaaliset suhteet ja työyhteisössä vallitseva välinpitämättömyys voivat lisätä uupumuksen riskiä. Erityisen keskeistä on esimiesten tuki ja välittäminen, joilla on huomattava yhteys työntekijöiden jaksamiseen. Esimiestuen puute voi johtaa uupumukseen erityisesti siksi, että esimiehet säätelevät usein työntekijöiden työtaakkaa ja sen jakautumista.

3.4 Jaksamisen johtaminen

Lappi (2022, 157–160) korostaa jaksamisen johtamisen merkitystä työpaikoilla ja esittää, että johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisimpiä tekijöitä työkyvyn ja jaksamisen mahdollistamisessa. Esihenkilöillä ja työnantajalla on myös lakisääteinen velvollisuus seurata työtä ja sen vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. Esimerkiksi työturvallisuuslaissa on määritelty erilaisia keinoja ja toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa työolosuhteita ja työympäristöä.

Lapin (2022, 167–218) mukaan jaksamisen johtaminen on jatkuvaa kehittämistä. Hän on luonut myös jaksamisen johtamisen toimintamallin, joka koostuu neljästä elementistä. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään ja pyritään ymmärtämään työntekijöiden jaksamisen nykytilaa sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta. Nykytilasta saadun kuvan pohjalta lähdetään määrittämään henkilöstön jaksamisen tahtotilaa, eli tavoitetilaa, johon halutaan päästä tulevien vuosien aikana. Tavoitteet voidaan luoda sille, miten kehitytään, kasvetaan ja opitaan uutta tiettyyn aikaan mennessä. Kolmannessa vaiheessa valitaan konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla päästään nykytilasta tahtotilaan. Lopuksi valittuja toimenpiteitä ja strategioita viedään käytäntöön. Lisäksi prosessin onnistumista seurataan ja saavutettua tilaa ylläpidetään. Tilaa pyritään myös parantamaan aktiivisesti, eli jaksamista johdetaan jatkuvasti.

Myös Bakkerin ja Demeroutin (2007, 315) mukaan johtajan ja esimiehen rooli oli työntekijän jaksamisessa keskeinen, sillä he voivat vähentää työn kuormitusta. Samoin Maslach ja Leiter (2017, 46) Totesivat esimiesten ohjaavan työntekijöiden työtaakan suuruutta, ja näin ollen olevan tärkeässä asemassa taakan ohjaamisessa ja tukemisessa.

Työn aiheuttamaa ruumiillista, henkistä ja kognitiivista kuormitusta voidaan hallita, ja hallitsemisessa yhdistyvät työntekijän ja työnantajan rooli. Työnantajan näkökulmasta, johon tässä tutkielmassa on keskitytty, fyysistä kuormitusta voidaan vähentää esimerkiksi kuormitustekijöiden selvittämällä, työtä tauottamalla ja järjestelemällä paremmin, kiinnittämällä huomiota työn ergonomiaan ja tarjoamalla ja apuvälineitä. Psykkistä kuormittavuutta työnantaja voi hallita luomalla joustavat tai liukuvat työajat, luomalla selkeät tavoitteet, pitämällä työtahdin ja määrän

kohtuullisena, huolehtimalla henkilöstön osaamisesta ja antamalla palautetta. Psykkiseen kuormittavuuteen vaikuttaa myös tuki ja suhteet, joita työnantaja voi hallita. Kognitiivisen kuormituksen hallintaan avuksi voi olla esimerkiksi parempi suunnittelu ja kalenterointi, riittävän ajan antaminen, tehtävien delegointi, tärkeysjärjestyksen luominen ja informaatiotulvan rajaaminen työpaikalla.

(JHL)

4 Johtajan empatiakyvyn puutteen merkitys työntekijöiden jaksamisessa

Edellisissä kappaleissa käsitelimme tunneälyä ja vaatimusten ja voimavarojen mallia erikseen. Tässä luvussa tarkastellaan teoreettista yhteyttä tunneälymallien ja vaatimusten ja voimavarojen mallin välillä, ja pyritään hahmottamaan, miten johtajan empatian puute voi heikentää työntekijän hyvinvointia ja jaksamista.

Golemanin (1999, 161) mukaan empatia on ikään kuin sosiaalinen tutka, joka auttaa johtajaa suunnistamaan vuorovaikutustilanteissa. Ilman sitä johtajan kyky ymmärtää tunne-elämää on heikompaa, mikä puolestaan vaikeuttaa sosiaalisissa suhteissa selviytymistä. Heikko empatiakyky vaikeuttaa toisten tunteiden ymmärtämistä ja tulkitsemista, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin ja vääränlaisiin reaktioihin, kuten töykeään ja piittaamattomaan käytökseen. Lisäksi piittaamattomuus, ymmärtämättömyys ja reagoimatta oleminen voi johtaa työn kuormituksen kasvamiseen ja voimavarojen, kuten sosiaalisen tuen, heikentymiseen.

Bar-Onin (2010, 58–59) näkökulmasta tunneälyllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Erityisesti sosiaalinen tietoisuus ja empatia ovat emotionaalis-sosiaalisen älykkyyden keskeisiä osa-alueita, jotka ovat keskeisessä asemassa ihmissuhteissa, johtamisen onnistumisessa sekä organisaatiokulttuurin kehittämisessä (Bar-On 2010, 14–16). Empatia edistää työhyvinvointia auttamalla ymmärtämään toisten tunteita ja tarpeita, kun taas sosiaalinen tietoisuus tukee ryhmädynamiikan havainnointia, oikeudenmukaista päätöksentekoa ja konfliktien hallintaa (Bar-On 2010, 14–16).

Saloveyn ja Mayerin tunneälymallissa empatialla on keskeinen rooli, ja empatian puute voi johtaa vaikeuksiin hallita omia ja toisten tunteita sekä vaikeuksiin samaistua toisten kokemuksiin. Tämä voi aiheuttaa ongelmia päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja lisätä työntekijöiden kokemaa turvattomuutta, mikä on useiden tunneälytutkimusten mukaan haitallista työntekijöiden hyvinvoinnille (Salovey ym. 2010).

Goleman ja Cherniss (2024) korostavat optimal leadersip -käsitteensä yhteydessä tunneälyn, erityisesti empatian, merkitystä johtamisessa. Heidän mukaansa tunneälykäs johtaja parantaa niin työyhteisön hyvinvointia ja jaksamista kuin liiketoiminnan suorituskykyä. Tunneälykkäiden, empaattisten johtajien alaiset voivat paremmin niin fyysisesti kuin henkisesti. He ovat sitoutuneempia, tyytyväisempiä ja jaksavat paremmin myös korkean stressin tilanteissa. Heillä on myös parempi suorituskyky ja vaihtuvuus on alhaisempaa. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että johtajan tunneäly ja

työntekijän suhde johtajaan vaikuttaa esimerkiksi työuupumuksen syntyyn enemmän kuin työntekijän persoonallisuuspiirteet. (Goleman & Cherniss 2024, 8.)

Goleman ja Cherniss (2024, 8) viittaavat myös tutkimuksiin, joissa on vahvistettu, että mitä korkeampi tunneäly johtajalla on, sitä paremmin työntekijät suoriutuvat. Tunneäly selittää noin 25 prosenttia suorituskyvyn vaihteluista. Lisäksi Golemanin ja Chernissin toteuttama meta-analyysi yli 65000 yrittäjästä havaitsi korkeamman tunneällyn omaavien yrittäjien menestyvän selkeästi paremmin taloudellisen menestyksen, yrityksen kasvun ja koon suhteen. Tunneällyn vaikutuksen huomattiin olevan myös jopa kaksi kertaa suurempi kuin älykkyyssosamäärän.

Useat tutkimukset ovat osoittavat myös, miten suuri merkitys johtajan toiminnalla ja kyvyillä on alaisten hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Myrkyllinen, negatiivinen ja heikon tunneällyn ja empatiakyvyn omaava johtaja tai esimies tartuttaa huonoa ilmapiiriä ympärilleen ja heikentää työyhteisön tyytyväisyyttä ja suorituskkyä. Esimerkiksi Daniel Goleman on tehnyt tutkimusta hyvän ja huonon johtajan piirteistä. Hän on kerännyt työntekijöiltä mielipiteitä ominaisuuksista, jotka tekevät johtajasta hyvän tai huonon. Hyvä johtaja kuvailtiin yleensä tunneälykkääksi, erityisesti empatiiseksi, tukevaksi ja helposti lähestyttäväksi. Huono johtaja kuvailtiin täysin päin vastaiseksi. (Goleman & Cherniss 2024, 9.)

Vaatimusten ja voimavarojen malli tiivistettynä kuvasi vaatimusten kasvun voimavaroja korkeammaksi johtavan työntekijän jaksamisen laskuun, sillä stressi ja väsymys nousevat ja hyvinvointi sekä motivaatio heikkenee. Sosiaalinen tuki, kuten johtajan arvostus ja apu kuitenkin lieventää vaatimusten vaikutusta yön rasitukseen ja auttaa työntekijää jaksamaan ja selviytymään vaikeista tilanteista. Sosiaalisten suhteiden negatiivisuus ja työpaikalla vallitseva välinpitämättömyys puolestaan voivat johtaa jaksamisen loppumiseen ja työuupumukseen. (Bakker & Demerouti 2007, 314–315.) Myös Maslach ja Leiter (2017, 46) korostavat erityisesti esimiestuen merkitystä, sillä esimies ohjaa työtaakkaa, eli työn kuormittavuutta, ja myös tukensa puolesta osittain työn voimavaroja.

Empatian työyhteisössä on todettu edistävän työntekijöiden hyvinvointia, sillä se suojaa masennukselta, ahdistukselta, stressiltä ja sosiaalisen turvattomuuden tunteelta. Empatian merkitys ja sen negatiivisilta vaikutuksilta suojaava vaikutus korostuu erityisesti jatkuvan kuormituksen ja stressin aikana. (Kallunki 2022.) Vaatimukset ja voimavarat yhdistettynä huonoon empatiakykyyn johtavat työntekijän jaksamisen loppumiseen, kuten stressiin ja lopulta pahimmillaan pitkäaikaiseen työuupumukseen ja työstä pois jäämiseen. (Demerouti ym. 2001, 499).

Saloveyn ja Mayerin (2010) tunneälymallissa painotettiin sitä, miten empatiakyvyn puute voi estää johtajaa tunnistamasta ja säätelemästä omia ja muiden tunteita. Goleman (1999, 161) nosti tunneälymallissaan esiin johtajan empatiakyvyn puutteen johtavan voimavarojen heikentymiseen ja vaatimusten nousuun. Vaatimusten ja voimavarojen malli puolestaan painotti esimiesten ja johtajien tuen ja ymmärryksen vaikutusta vaatimusten ja voimavarojen määrään ja työntekijöiden jaksamiseen (Bakker & Demerouti 2007, 314-315). Bar-Onin (2010) ja Golemanin (1999) tunneälymallien mukaan esimiehet ja johtajat eivät kuitenkaan pysty tarjoamaan tarpeeksi tukea, ymmärtämään työntekijöitä ja edistämään heidän hyvinvointiaan sekä jaksamistaan mahdollisimman sujuvasti, mikäli heiltä puuttuu empatiakykyä ja sosiaalista tietoisuutta. Näin tunneälymallit ja voimavaramalli kietoutuvat laajasti yhteen.

5 päätelmät ja yhteenveto

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman alatutkimuskysymykset ”Mitä johtajan empatiakyvyn puute tarkoittaa” ja ”mitä tarkoittaa työntekijän jaksaminen” johdattelivat päätutkimuskysymyksen tarkasteluun, johon etsittiin vastauksia edellisessä luvussa. Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli päätutkimuskysymyksen avulla tarkastella, millaisia seurauksia johtajan empatiakyvyn puutteella voi olla työntekijän jaksamiselle. Tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus siitä, että empatia on olennainen osa tunneälyä ja onnistunutta johtamista, ja sen puuttuminen voi aiheuttaa vakavia haittoja yksilöille ja koko työyhteisölle. Aineiston ja teoreettisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että empatian puute johtajuudessa ei ole ainoastaan vuorovaikutuksen ongelma, vaan sillä on laajempia seurauksia koko työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen, kuormittumiseen ja työssä jaksamiseen. Johtajan empatiakykyyn on tärkeä kiinnittää enemmän huomiota, sillä sen vaikutukset työntekijöiden jaksamiseen ja koko organisaation hyvinvointiin ja suoriutumiseen voivat olla merkittäviä.

Tunneälymalleista erityisesti Golemanin malli osoitti, että empatia on keskeinen osa johtajan sosiaalista kompetenssia. Kun empatiakyky puuttuu, johtaja ei kykene tunnistamaan työntekijöiden emotionaalisia tarpeita eikä tarjoamaan tarvittavaa tukea. Tämä puolestaan heikentää työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja osallisuudesta, mikä näkyy luottamuksen rapautumisena, motivaation heikkenemisenä ja kasvavana työkuormana. Nämä tulokset ovat linjassa voimavara-vaatimusteorian kanssa, jonka mukaan työn voimavarojen puute altistaa työntekijän stressille ja työuupumukselle. Tutkimuksessa nousi esiin, että empatiakyvyn puute voi estää juuri niiden psykologisten ja sosiaalisten voimavarojen syntymisen, joita tarvitaan työssä selviytymiseen.

Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että johtajan empatiakyvyn puutteella on merkittävä, kielteinen vaikutus työntekijöiden jaksamiseen. Tutkielmassa käytiin läpi esimerkiksi negatiivista stressiä ja työuupumuksen uhkaa, jotka syntyivät voimavarojen ja vaatimusten epätasapainosta, jota puolestaan vauhditti johtajan empatiakyvyn puute. Yhteydet tunneälymallien ja voimavara-vaatimusteorian välillä osoittavat, että empatia ei ole ainoastaan tunne-elämään liittyvä piirre, vaan rakenteellinen voimavara, jonka puuttuminen voi horjuttaa työyhteisön hyvinvointia.

Tutkielmassa eriteltiin myös empatian synkkiä puolia ja negatiivisia seurauksia, joita saattaa esiintyä silloin, kun empatiaa käytetään oikeudenmukaisesti tai oikeisiin tarkoituksiin. Vaikka riski empatian väärinkäytölle ja negatiivisille seurauksille on olemassa, useat tutkimukset vahvistivat, että empatia on useimmissa tapauksissa hyödyllistä ja sen positiiviset seuraukset ovat negatiivisia vah-

vempia ja yleisempiä. Tiivistettynä voitaisiin sanoa, että johtajan empatian puute heikentää työhyvinvoinnin ja jaksamisen peruspilareita. Jos työyhteisössä yhdistyy jatkuva korkea kuormitus, vähäiset voimavarat ja johtajan heikko empatiakyky, työntekijän jaksaminen voi vaarantua merkittävästi. Positiivinen näkökulma on kuitenkin se, että johtaja pystyy toiminnallaan vaikuttaa ja halutessaan myös yrittää kehittää empatiakykyään.

Tutkielma perustuu laadulliseen kirjallisuuskatsaukseen eikä sisällä empiiristä aineistoa. Tämä rajoittaa johtopäätösten yleistettävyyttä, mutta tarjoaa silti teoreettisesti perusteltua ymmärrystä ilmiöstä. Koska empatia ja tunneäly ovat käsitteellisesti moniulotteisia ja niillä on valtavasti määritelmiä, niiden tarkka määrittely on haastavaa. Lisäksi tässä tutkielmassa ei perehdytty tunneälyn tai empatian haastavaan mittaamiseen, vaikkakin se on olennainen osa käsitteitä.

Toiseksi, koska tutkielma perustuu pääasiassa olemassa olevaan kirjallisuuteen ja malleihin, sen tulokset eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä kaikkiin työyhteisöihin tai organisaatioihin. Työpaikkojen dynamiikka voi vaihdella kulttuurisesti, ja työntekijöiden ja johtajien suhteet ovat hyvin yksilöllisiä.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassa nousi esiin useita tutkimuksellisia alueita, jotka vaativat syvällisempää tarkastelua ja tarjoavat mahdollisuuksia tulevaisuuden tutkimukselle. Yksi keskeinen havainto oli se, että Saloveyn ja Mayerin (1990) tunneälymallissa empatia ei esiinny erillisenä komponenttina, vaikka sen rooli on ilmeinen. Empatia on keskeinen osa tunneälyä, erityisesti tunteiden ymmärtämisessä ja hallitsemisessa (Ventura, 2023). Tästä syystä olisi hyödyllistä tutkia, miksi empatia on jätetty Saloveyn ja Mayerin mallin ulkopuolelle ja kuinka sen integroiminen malliin voisi syventää sen ymmärtämistä ja soveltamista organisaatioiden johtamisessa. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella myös, miten empatia vaikuttaa tunneälyn eri osa-alueisiin.

Toiseksi, johtaja-alaisuuden laadun tutkimus (LMX-teoria) osoittaa, että empatia on olennainen osa korkealaatuisten suhteiden rakentamisessa, mutta sen rooli jää usein vähälle huomiolle. Esimerkiksi Mahsud ym. (2010) korostavat, että ilman empatiaa johtaja ei kykene tukemaan, kuuntelemaan eikä auttamaan alaisiaan tehokkaasti. Tämä voi johtaa matalaan vaihdantasuhteeseen, joka puolestaan heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. Jatkotutkimus voisi tutkia, miten empatia ja vaihdantasuhteen laatu liittyvät toisiinsa erityisesti erilaisten johtamistyyppien, kuten osallistavan ja transformatiivisen johtajuuden, kontekstissa. Tällöin voitaisiin tarkastella, kuinka

empatia vaikuttaa luottamukseen ja sitoutumiseen työntekijöiden keskuudessa ja kuinka se suojaa heitä työpaineilta ja stressiltä.

Kolmanneksi, oikeudenmukaisuusteoriat tarjoavat mielenkiintoisen viitekehyksen empatian ja työhyvinvoinnin yhteyden tutkimiseksi. Greenbergin (2004) mukaan epäoikeudenmukaisuus työpäikällä lisää työntekijöiden stressiä ja ahdistusta, mikä puolestaan heikentää heidän jaksamistaan ja tuottavuuttaan. Khan ym. (2025) nostavat esiin empaattisen johtajuuden roolin oikeudenmukaisuuden kokemuksen tukemisessa. Empatia voi parantaa työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta, sillä empaattinen johtaja kuuntelee ja arvostaa työntekijöiden näkemyksiä ja tunteita. Jatko-tutkimuksessa voitaisiin syventää empatiaa ja oikeudenmukaisuutta yhdistävien tekijöiden tarkaste-lua erityisesti organisaation käytäntöjen ja työntekijöiden kokemusten vuorovaikutuksessa. Erityi- sesti etätyön ja muuttuvan työelämän olosuhteissa voisi tutkia, kuinka empaattinen johtajuus voi tukea psykologista turvallisuutta ja vähentää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.

Näiden tutkimusalueiden tarkempi selvittäminen voisi lisätä ymmärrystä siitä, kuinka empatia vaikuttaa johtajuuden käytäntöihin, työntekijöiden hyvinvointiin ja oikeudenmukaisuuden koke- muksiin. Empatia näyttäisi olevan keskeinen tekijä, joka yhdistää tunneällyn, johtaja-alaisuuden laadun ja työhyvinvointiteoriat, ja sen merkitys korostuu erityisesti johtajuuden ja työntekijöiden jaksamisen yhteyksissä.

Tämän tutkielman tuloksia voisi täydentää myös empiirisellä aineistolla, kuten kyselyillä, haastatte- luilla tai havaintojen avulla, joissa tarkasteltaisiin erilaisia mielipiteitä, käytäntöjä ja kokemuksia johtajan empatiakyvystä ja työntekijöiden jaksamisesta johtajien tai työntekijöiden näkökulmasta. Näin saataisiin yhdistettyä teoriaa empiirisiin havaintoihin.

Lähteet

- Bakker, Arnold – Demerouti, Evangelia (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, Vol22 (3), 309–328.
- Bar-on, Reuven (2010) Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African journal of psychology*, Vol 40(1), 54–62.
- Bar-On, Reuven – Jesse Elias, Maree – Jesse Elias, Maurice (2007) *Educating people to be emotionally intelligent*. Praeger. Westport, Connecticut London.
- Batson, C. Daniel – Klein, Tricia R. – Highberger, Lori – Shaw, Laura L. (1995-06) Immorality From Empathy-Induced Altruism: When Compassion and Justice Conflict. *Journal of personality and social psychology*, Vol.68 (6), 1042–1054. University of Kansas.
- Benzel, Ed (2019) Empathy. *World neurosurgery*, p.xxvi-xxvi.
- Demerouti, Evangelia – Bakker, Arnold – Nachreiner, Friedhelm – Schaufeli, Wilmar B. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, Vol.86 (3), 499-512.
- Drønnen, Merethe (2022) What Is Positive Psychology, and Why Shall We Use It in the Workplace? *Positive Leadership*, 5–15. Springer.
- European Agency for safety and health at work (2014) *Manage Stress*. <www.healthy-workplaces.eu> Haettu 14.4
- Gentry, William A. – Weber, Todd J. – Sadri, Golnaz (2016) *Empathy in the workplace A tool for effective leadership*. Center for creative leadership.
- Goleman, Daniel – Cherniss, Gary (2024) Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to leader*, Vol.2024 (113), 7–12.
- Goleman, Daniel (1999) Tunneäly työelämässä. Otava.
- Greenberg, Jerald (1987) A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, Vol.12 (1), 9–12.
- Greenberg, Jerald (2004) Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational dynamics*, Vol.33 (4), 352–365.
- Holt, Svetlana – Marques, Joan (2012) Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaces? An Empirical Study on a Topic That is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics*, Vol.105 (1), 95–105.
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL) *Työsuojelu ja -hyvinvointi*. <<https://www.jhl.fi/tyo/tyosuojelu-ja-hyvinvointi/>> , haettu 15.4.2025.

- Kallunki, Elisa (2022) Empatiaa tarvitaan nyt työyhteisöissä kun maailmalla kuohuu – tutkijan mukaan se parantaa hyvinvointia jatkuvan kuormituksen ja stressin alla. *Yle*. <https://yle.fi/a/3-12320504?utm_source=social-media-share&utm_medium=social&utm_campaign=ylefiapp>, haettu 16.4.2025.
- Khan, M. – Kumrai, A. – Jain, Ajay K. – Srivastava, S. (2025) The relationship between employee engagement practices, voice and mental health: exploring the mediating role of interpersonal justice and empathetic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Lappi, Tanja (2022) *Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla*. Alma Talent.
- Mahsud, Rubina – Yukl, Gary – Prussia, Greg (2010) Leader empathy, ethical leadership, and leader-member exchange quality. *Journal of managerial psychology*, Vol.25 (6), 561–77.
- Manka, Marja-Liisa (2023) *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Maslach, Christina – Leiter, Michael P. – Quick, James Campbell – Cooper, Gary L. (2017) Understanding Burnout. *The Handbook of Stress and Health*, 36-56. Wiley Blackwell.
- Nozaki, Yuki - Koyasu, Masuo (2013) The relationship between trait emotional intelligence and interaction with ostracized other's retaliation. *PloS one*, Vol.8 (10).
- Purushothaman, Rajagopalan (2021) *Emotional intelligence*. SAGE Publications India Pvt, Ltd. 1st edition.
- Rousseau, Denise M. (1989) Psychological and implies contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, Vol 2 (2), 121–139.
- Salovey, Peter – Mayer, John – Caruso, David (2010) MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. University of New Hampshire, Department of Psychology, Durham.
- Terveystalo. *Työhyvinvointi*. <<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>> , haettu 1.4.2025.
- Thl. *Työikäisten mielen hyvinvointi*. <<https://thl.fi/aiheet/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielen-hyvinvointi>>, haettu 1.4.2025.
- Työterveyslaitos. *Stressi ja työuupumus* <<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>>, haettu 14.4.2025.
- Kivimäki, Mika – Lindbohm, Joni V. – Reijula, Kari (2019) Työstressi ja sairastavuus. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. <<https://www.duodecimlehti.fi/duo14794>>, haettu 14.4.
- Ventura, Sara (2023) *Empathy: Advanced Research and Applications*. ItechOpen.

