



Empaattinen johtaminen sitoutumisen vahvistajana

Tiina Aro

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2025

Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma, sosiaali- ja terveysala (YAMK)

Aro, Tiina

Empaattinen johtaminen sitoutumisen vahvistajana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2025, 57 sivua.

Verkostojohdamisen tutkinto-ohjelma, sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tavoitteena oli selvittää miten ja minkälaisien keinojen avulla empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Aihe on ajankohtainen erityisesti hybridityön ja organisaatiomuutosten aikakaudella, jolloin johtajuudelta vaaditaan yhä enemmän tunneälyä ja vuorovaikutuksellisuutta. Tutkimus toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jonka aineisto koostui seitsemästä tieteellisestä artikkelista. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla, jonka avulla tunnistettiin empaattisen johtamisen ja työntekijän sitoutumisen välisiä vaikutusmekanismeja kuvaavia toistuvia teemoja.

Tulokset osoittivat, että empaattinen johtaminen on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Empatia lisää työn merkityksellisyyden kokemusta, psykologista turvallisuutta ja työn imua, jotka ovat sitoutumisen kannalta ratkaisevia tekijöitä. Johtajan viestinnän laatu osoittautui erityisen merkittäväksi välittäjäksi empatian ja sitoutumisen välillä. Ohjeistava, empaattinen ja merkitystä luova viestintä vahvistavat työntekijöiden luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi empaattinen johtaminen toimii organisaatiokulttuuria vahvistavana tekijänä, joka rakentaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta organisaation sisällä ja sitä kautta vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

Tulosten perusteella voitiin todeta, että empaattinen johtaminen on sekä inhimillinen, että strateginen voimavara. Se ei ainoastaan tue työntekijöiden hyvinvointia, vaan myös vahvistaa organisaatioiden muutoskyvykkyyttä ja kestävästä menestystä. Organisaatioiden tulisi tietoisesti kehittää empaattista johtamiskulttuuria esimerkiksi koulutuksen, mentoroinnin ja palautekäytäntöjen avulla.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee sen systemaattinen ja läpinäkyvä toteutus, vaikka empaattista johtamista ja sitoutumista käsittelevien tutkimusten määrä on vielä rajallinen. Aiheen uutuus ja kehittyvä tutkimusperinne kuitenkin korostavat työn ajankohtaisuutta ja sen tarjoamaa lisäarvoa johtamisen kehittämiseksi.

Avainsanat (asiasanat)

empatia, johtaminen, työntekijöiden sitoutuminen, viestintä

Aro, Tiina

Empathetic Leadership in Strengthening Employee Commitment

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2025, 57 pages.

Master's Degree Program in Health Care and Social Services, Network Leadership Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of this study was to explore how, and by what means, empathetic leadership enhances employees' organizational commitment. The topic is highly relevant in the context of hybrid work and continuous organizational change, where leadership increasingly requires emotional intelligence and strong communication skills. The study was conducted as an integrative literature review and the data consisted of seven scientific articles. The material was analyzed through thematic analysis to identify the mechanisms linking empathetic leadership and employee commitment.

The results indicate that empathetic leadership plays a central role in strengthening employee commitment. Empathy enhances employees' sense of meaningful work, psychological safety, and work engagement, which are essential components of long-term commitment. The quality of leadership communication emerged as a key mediating factor between empathy and engagement. Directive, empathetic, and meaning-making communication strengthen employees' trust, motivation, and organizational loyalty. Moreover, empathetic leadership communication functions as a reinforcing element of organizational culture by building community and trust within the organization, which in turn strengthens employee commitment.

Overall, the findings suggest that empathetic leadership is both a human and strategic resource. It supports employee well-being while simultaneously enhancing organizational resilience and sustainable success. Organizations should intentionally integrate empathetic leadership practices, such as training in empathetic communication, mentoring, and systematic feedback routines, into their leadership culture.

The reliability of the study is supported by its systematic and transparent implementation, although the number of studies focusing specifically on empathy and employee engagement remain limited. However, the novelty of the topic highlights its timeliness and the need for continued research to expand understanding of empathy's role in leadership and organizational development.

Keywords/tags (subjects)

empathy, leadership, employee commitment, communication

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tavoite ja tutkimuskysymys	5
3	Tietoperusta	6
3.1	Johtaminen.....	6
3.2	Nykypäivän johtaminen	6
3.3	Johtamisen ulottuvuudet	7
3.4	Empatia	8
3.4.1	Empatian eri muodot.....	9
3.5	Empatia johtamisen työkaluna	10
3.6	Työntekijöiden sitouttaminen ja sitoutuminen	11
3.6.1	Sitoutuneen työntekijän hyödyt.....	12
4	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus	13
4.1	Toteutus	13
4.2	Tiedonhaku.....	15
4.2.1	Aineiston haku	17
4.3	Aineiston laadunarviointi	20
4.4	Aineiston analysointi	21
5	Tulokset.....	22
5.1	Viestinnän rooli sitoutumisen vahvistajana	22
5.2	Empatian merkitys organisaatiokulttuurissa	25
5.3	Empaattisen johtamisen vaikutusmekanismit	26
5.4	Tutkimusasetelmat ja kontekstit.....	27
6	Pohdinta.....	29
6.1	Luotettavuus	29
6.2	Eettisyys.....	31
6.3	Tulosten tarkastelu.....	33
6.4	Johtopäätökset.....	36
6.5	Oma reflektointi	38
6.6	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimuksen tarve	39

Lähteet	41
Liitteet	46
Liite 1. JBI: Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimukset ja laatupisteet taulukoituna	46
Liite 2. Esimerkki alkuperäisaineiston pelkistyksestä ja alaluokkien muodostamisesta.	51
Kuviot	
Kuvio 1. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet.....	15
Kuvio 2. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit	16
Kuvio 3. Empaattisen johtamisen vaikutusmekanismit työntekijöiden sitoutumisessa	35
Taulukot	
Taulukko 1. Hakulausekkeet tietokannoittain, rajauksineen ja tuloksineen.....	18

1 Johdanto

Nykyinen työelämä on monella tapaa hyvin kuluttavaa. Nopeatempoiset aikataulut, tuottavuuspaine ja epävarmuus tulevasta kuormittavat työntekijöitä tavalla, joka voi johtaa stressiin, uupumukseen ja työtyytyväisyyden merkittävään heikkenemiseen. Tämä aiheuttaa työntekijän sitoutumattomuutta, irtisanoutumista ja organisaation suorituskyvyn heikkenemistä. (Manka & Manka 2018.) Tällaisessa toimintaympäristössä on yhä ilmeisempää, että perinteinen autoritäärinen johtamistyyli ei enää riitä vastaamaan työn muutoksiin. Epävakaa ja vaativa työympäristö edellyttää johtajilta kykyä edistää työntekijöiden proaktiivisuutta, osallisuutta ja halua sitoutua organisaatioon. (Manka & Manka 2018.) Organisaatiot tarvitsevat johtajia, jotka eivät ainoastaan johda työtä, vaan myös ymmärtävät ihmisiä työn takana. Johtajia, jotka kykenevät tunnistamaan yksilöllisiä tarpeita paineen ja muutoksen keskellä ja sitä kautta tukemaan tiimejään. (Goleman 2006; Boyatzis 2018.) Empatia johtajuuden työkaluna nousee tässä kontekstissa keskeiseen rooliin, sillä se mahdollistaa työntekijän kokemuksen arvostuksesta, kuulluksi tulemisesta ja merkityksellisyydestä (Binyamin & Brender-Ilan, 2018; Rabiul & Yean, 2021; Mehra & Srivastava, 2024).

Empatia ei ole pelkkä tunne tai ystävällinen ele, vaan se on taito ja kyky asettua toisen asemaan, ymmärtää tämän näkökulmaa, viestiä ymmärrystä ja rakentaa luottamusta. (Aaltola 2018, 13-15.) Empaattinen johtaminen luo organisaatioon ilmapiirin, jossa luottamus vahvistuu, viestintä syvenee ja työntekijöiden hyvinvointi paranee. Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ennen kaikkea viestinnän laadun kautta. Kun johtaja kuuntelee aidosti ja osoittaa olevansa kiinnostunut työntekijän kokemuksista, se ei pelkästään paranna työilmapiiriä, vaan myös vähentää kuormitusta ja lisää sisäistä motivaatiota. Tämä antaa perustan työntekijän pitkäjänteiselle sitoutumiselle organisaatioon. Empatia vaikuttaa suoraan siihen, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita työntekijät ovat. Se tekee eron sen välillä, kokeeko työntekijä olevansa korvattava resurssi vai merkityksellinen toimija organisaatiossa. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Mehra & Srivastava 2024.)

Työntekijöiden kokiessa, että heistä välitetään aidosti, he tuntevat itsensä arvostetuiksi. Tämä kokemus luo pohjan työntekijän sitoutumiselle organisaatiota kohtaan, mikä puolestaan vahvistaa koko työyhteisön moraalia, avoimuutta ja yhteistyöhalua. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Tufail & Sandhu 2022.) Sitoutunut työntekijä ei ainoastaan täytä omia tehtäviään, vaan hän toimii organisaation edun mukaisesti, kehittää toimintaansa ja on valmis kohtaamaan

haasteita yksin ja yhdessä muiden kanssa. Tutkimuksissa on todettu, että sitoutunut työntekijä säästää organisaatiolle merkittävästi aikaa, rahaa ja resursseja. Mitä vahvemmin työntekijä sitoutuu organisaatioon, sitä arvokkaampi hän on sen menestyksen kannalta. Empaattinen johtajuus ei ole pelkkä pehmeä lisä moderniin johtamiseen, se on yksi organisaation kovimmista kilpailueduista. (Briner & Conway 2012, 472.)

Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jonka avulla koottiin ja analysoitiin aiempia tutkimuksia empaattisen johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välisistä yhteyksistä. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva siitä, miten empaattinen johtaminen toimii organisaation voimavarana ja millaisia mekanismeja ja vaikutuksia sen taustalla on.

2 Tavoite ja tutkimuskysymys

Miten empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, miten ja minkälaisien keinojen avulla empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyössä esiin tulevia johtopäätöksiä ja suosituksia voidaan käyttää pohjana käytännön kehittämistoimenpiteille organisaatioissa.

3 Tietoperusta

3.1 Johtaminen

Johtamisen ja johtajan keskeisimpänä lähtökohtana voidaan pitää alaisten johtamista. Johtaminen on monivivahteinen prosessi, joka koostuu tiedollisista ja taidollisista valmiuksista sekä tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta työskentelystä. (Silva 2016, 3.) Johtaminen nähdään toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pyritään kasvattamaan, sekä kohdentamaan ja hyödyntämään niitä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada eri asemissa ja eri tavoilla toimivat erilaiset yksilöt toimimaan yhdessä. Yksilöiden yhteistoiminta on välttämättömyyttä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2009, 41.) Silvan (2016) mukaan hyvä johtaminen ei ole pelkästään tehtävien jakamista ja valvontaa, vaan se vaatii kokonaisuuksien hallintaa, ihmisten ymmärtämistä ja kykyä suunnata organisaation toimintaa kohti yhteisiä päämääriä. Perinteisesti hyvän johtajan mallina on pidetty henkilöä, jolla on korkea älykkyysosamäärä, vahva koulustausta sekä analyyttistä ajattelukykyä. Näitä ominaisuuksia on pidetty välttämättöminä menestyksellisen johtamisen kannalta. Kuitenkin nopeasti muuttuva ja monimuotoinen toimintaympäristö on tuonut mukanaan uusia odotuksia johtajuudelle. Nykypäivänä johtajalta vaaditaan entistä enemmän viestintätaitoja, tunneälyä sekä helposti lähestyttävää ja inhimillistä otetta. Ihmissuhdetaidot ovat nousseet keskiöön siinä, miten johtaja kykenee rakentamaan luottamusta ja motivoimaan tiimiään. Johtamisen käsite ei ole pysyvä, vaan se elää ajassa. Muuttuvat yhteiskunnalliset tarpeet, työelämän rakenteet ja yksilöiden arvot heijastuvat myös siihen, millaista johtajuutta pidetään tarkoituksenmukaisena. Kova, komentava ja autoritäärinen johtamistapa on saanut väistyä pehmeämpien, ihmiskeskeisempien johtamisotteiden tieltä. Nykyään korostuvat erityisesti valmentava ja ohjaava johtaminen, joissa johtajan tehtävänä on tukea työntekijöidensä kehittymistä ja itseohjautuvuutta. Koska johtaminen tapahtuu ihmisten kautta ja ihmisten hyväksi, on luonnollista, että johtamiskäytännöt muuttuvat yhdessä ihmisten kanssa. (Silva 2016, 3.)

3.2 Nykypäivän johtaminen

Nykypäivän johtaminen pitää sisällään enemmän valmentamista ja vuorovaikuttamista ihmisten välillä. Nykypäivän epävarmassa maailmassa johtajalta odotetaan, että hän pystyy katsomaan

eteenpäin ja luomaan johdettaville myönteistä tulevaisuuskuva. Johtamista haastavat digitaalinen kehitys, sekä taloustilanteen ja markkinoinnin nopeat muutokset. Nopeasti muuttuvassa maailmassa johtajien on oltava sopeutumis- ja mukautumiskykyisiä, sekä organisaatioiden on oltava innovatiivisia ja luoda ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan pitää valita oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin ja johtaa heitä heidän vahvuuksien mukaan. Työntekijät ovat nykyään hyvin koulutettuja ja heillä on kykyä toimia itseohjautuvasti, joten johtaja saa työntekijöistään parhaan tuloksen huomioivalla, ohjaavalla ja välittävällä otteella. Näin saadaan työntekijät pysymään innovatiivisina, motivoituneina ja sitoutuneempina. (Ristikangas & Ristikangas 2022.)

3.3 Johtamisen ulottuvuudet

Johtamisella on monia eri ulottuvuuksia, mutta johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa korostetaan erityisesti kahta keskeistä näkökulmaa: asioiden johtamista (*management*) ja ihmisten johtamista, eli johtajuutta (*leadership*). Viitalan ja Jylhän (2010, 250) mukaan nämä kaksi näkökulmaa muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen käsityksen johtamisesta. Käytännössä hyvä johtaja hallitsee molemmat osa-alueet toisiaan täydentävällä tavalla. Asioiden johtaminen keskittyy organisaation toiminnan rakenteisiin, tavoitteisiin ja prosesseihin. Siihen kuuluu muun muassa päämäärien asettaminen, suunnittelu, organisointi, toimintojen arviointi sekä ohjeiden ja menettelytapojen laadinta. Asioiden johtamisella pyritään varmistamaan organisaation tehokas toiminta ja resursien tarkoituksenmukainen käyttö. Se on pitkälti analyyttistä, järjestelmällistä ja toimintakeskeistä työtä, joka vaatii loogista ajattelua ja kykyä tarkastella laajoja kokonaisuuksia. (Viitala & Jylhä 2010, 250.)

Ihmisten johtaminen sen sijaan on vuorovaikutteinen ja emotionaalisesti latautuneempi prosessi, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Tämä ulottuvuus liittyy suoraan ihmisten motivoimiseen, ohjaamiseen, sitouttamiseen ja innostamiseen. Johtajuudessa korostuu johtajan kyky vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen sekä heidän halukkuuteensa toimia yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Ihmisten johtaminen edellyttää empaattisuutta, kuuntelutaitoa ja sosiaalista älykkyyttä, jotta johtaja voi rakentaa luottamuksellisia suhteita ja vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä. Vaikka asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat sisällöllisesti erilaisia, ne eivät kuitenkaan

ole toistensa vastakohtia tai sulje toisiaan pois. Nämä täydentävät toisiaan ja ovat tiiviisti sidoksissa keskenään. Esimerkiksi strategian toteuttaminen edellyttää sekä rakenteiden suunnittelua, että ihmisten sitouttamista tavoitteisiin. Tämän vuoksi nykyaikainen johtaminen vaatii molempien osa-alueiden hallintaa ja kykyä tasapainoilla tehokkuuden sekä inhimillisyyden välillä. (Viitala & Jylhä 2010, 250.)

3.4 Empatia

Empatia on peräisin kreikankielisestä sanasta *empathia*, joka tarkoittaa toisen ihmisen tunteisiin eläytymistä ja samaistumista. Empatia edellyttää kykyä asettua toisen asemaan, ymmärtää hänen tunteitaan ja luopua omista ennakkoluuloistaan. Se on taito, jota voidaan kehittää ja jonka taustalla on myös kasvatus. Empatia on keskeinen osa sosiaalisia suhteita, sillä sen avulla pystymme selittämään omaa ja muiden käyttäytymistä ja se tukee sosiaalisten yhteyksien luomista ja ylläpitämistä. Empatiolla on erilaisia tapoja ilmaista itseään ja jotkut näistä tavoista voivat vaikuttaa siihen, miten ihmiset arvioivat teot oikein tai väärin. Näitä vaikutuksia kutsutaan moraaliseksi seurausiksi. Toisin sanoen, empatia voi saada ihmiset toimimaan tavalla, joka joko auttaa tai haittaa muita ja se voi herättää kysymyksiä siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Empatiata käsitellään usein, mutta sen merkitys voi jäädä epäselväksi ja joskus se sekoittuu myötätuntoon. Myötätunto liittyy toisen tuntemiseen ja huoleen, kun taas empatia on toisen kokemusten jakamista, eli tunteiden elämistä toisen kanssa. (Aaltola 2018, 13-15.)

Yleisesti empatia voidaan määritellä kokemuksena toisen yksilön mielentilan tunnistamisesta tai niiden kanssa myötäelämisestä (Aaltola 2018, 25). Se on ymmärrystä muiden ihmisten tunteista, tarpeista ja huolista (Goleman 2006, 43). Empatia on aitoa, kuuntelevaa ja läsnä olevaa toisen ihmisen kohtaamista, sekä kykyä asettua hänen asemaansa ja kykyä ymmärtää hänen kokemustansa. Empatiaan voi sisältyä myös kykyä reflektoida toisen ihmisen tunteita omina tunteina, sekä kyky nähdä tilanteita toisen ihmisen näkökulmasta. (Alijärvi 2023, 173.)

Neurotieteen kannalta empatiassa on mukana oletus siitä, että empaattinen ihminen elää toisen ihmisen tunteita ja niiden ymmärtämiseksi käyttää apunaan omaa tunne-elämäänsä ja mielikuviustaan. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 246.) Toisen ihmisen asemaan asettuminen ja hänen ymmärtämisensä on kognitiivisesti todella monimutkainen prosessi. Tutkimustuloksien perusteella

empatiakyvyn edellytyksenä on tehdä ero itsensä ja toisen välillä. Empatiakykyyn vaaditaan käsitys siitä, että toisella ihmisellä on itsestä eroava oma tietoisuus, ajatukset ja tunteet. Tutkijat määrittävät empaattisen kokemuksen monikerrokselliseksi tapahtumaksi, jossa tarvitaan toisen tunteiden ymmärtämisen lisäksi vastineeksi toisessa heräävä tunnereaktio. (Herlin ja Visapää 2011, 10–11.) Empatiaan kuuluu tunneyhteys, toisen tunteisiin samaistuminen ja niiden myötäeläminen. Se yhdistetään usein ihmisen tunnetason herkkyyteen, sekä kykyyn ja haluun kuunnella toisen ihmisen ongelmia. Empatia on yksi myötätunnon osa, johon kuuluu empatian lisäksi motivaatio ja halu auttaa toista ihmistä. Konkreettiset teot eivät kuitenkaan kuulu empatian määritelmään. Empatia voi kuitenkin herkästi herättää motivaation auttaa toista ihmistä konkreettisilla teoilla, mutta toisen ihmisen tunnetilan huomaamisesta ei aina tarvitse seurata auttavia tekoja. (Pessi ja Martela 2017, 14–15.)

3.4.1 Empatian eri muodot

Empatia ilmenee monilla eri tavoilla ja sitä voidaan tarkastella Aaltolan (2018) esittämän jaottelun pohjalta. Projektiivinen empatia tarkoittaa sitä, että heijastamme omia tunteitamme toisen asemaan ja kysymme, miltä meistä tuntuisi olla hänen paikallaan, jolloin empatia on itsekkäämpää ja keskittyy meidän tuntemuksiimme. Simuloivassa empatiassa taas pyritään ymmärtämään toisen tunteita ja kokemuksia sellaisina kuin ne ovat ja se on enemmän toisen kokemuksiin keskittyvää. Kognitiivinen empatia tarkoittaa kykyä havaita ja päätellä toisen tunteita tarkkailemalla hänen kehonkieltään, kasvojen ilmeitä ja äänenpainoja, mutta se ei itsessään johda myötäelämiseen, vaan voi edistää sitä. Vaikka kognitiivinen empatia on tärkeä työkalu, erityisesti esimerkiksi lääkärin työssä, ilman affektiivista empatiaa se voi olla haitallista, kuten narsisteilla tai psykopaateilla, jotka saattavat käyttää kognitiivista empatiaa manipulaatiotarkoituksiin. Affektiivinen empatia taas on tunteiden jakamista ja toiselle tunnereaktion tuottamista, mikä on tärkeää sosiaalisten suhteiden rakentamisessa ja moraalisisessa mielessä, koska se voi herättää halun auttaa muita. Ruumiillinen empatia puolestaan liittyy kehon reaktioihin toisten tunteisiin, kuten pelkoon tai vihaan, ja tämä kehollinen reaktio auttaa meitä ymmärtämään toisten tunnetiloja ilman tietoista ajattelua. Se on tärkeä osa sosiaalista vuorovaikutusta. Reflektiivinen empatia puolestaan liittyy oman empaattisuuden tarkasteluun ja auttaa meitä pohtimaan, miksi tunnemme empatiaa tietyissä tilanteissa ja mitä voimme tehdä ollaksemme empaattisempia. Tämä on tärkeä keino kehittää empatiakykyämme, vaikka se voikin olla haastavaa. (Aaltola 2018, 19-79.)

Kokonaisuutena empatia on monivaiheinen ja monimutkainen taito, jonka eri muodot täydentävät toisiaan ja auttavat meitä ymmärtämään sekä itseämme että muita. Empatian on huomattu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden toimintaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät kokevat olevansa luovempia ja sitoutuneempia työhönsä, kun heidän työnantajansa on osoittanut empatiaa. Tällöin työelämän laatu paranee ja työntekijöitä osallistetaan enemmän. (Brower 2021.)

3.5 Empatia johtamisen työkaluna

Zivkovic (2022) mukaan empatia on tärkeä osa johtajuutta ja johtajien kyky osoittaa empatiaa työntekijöitä kohtaan on nykypäivänä entistä arvokkaampaa. Lisäksi hänen mukaansa empatian merkitys johtamisen työkaluna tulee kasvamaan nykypäivän yhteiskunnassa. Mehran & Srivastavan (2024) mukaan empaattisen johtajuuden yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda vahva yhteys työntekijöihin, mikä puolestaan edistää heidän sitoutumistaan, motivaatiotaan ja johtaa lopulta parempaan tuottavuuteen sekä yrityksen kokonaisvaltaiseen menestykseen. Eli empatia johtajuudessa vaikuttaa suoraan siihen, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita työntekijät ovat. Zivkovic (2022) vielä lisää, että empatia on osoittautunut tehokkaaksi välineeksi myös organisaation kriisinhallinnassa ja monimuotoisuuden hallinnassa. Empatiaa osoittavat johtajat kykenevät luomaan ympäristön, jossa erilaiset ryhmät ja yksilöt kokevat itsensä hyväksytyiksi, tuetuiksi ja kykeneviksi osallistumaan täysimääräisesti. Molemmat Mehra & Srivastava (2024) ja Zivkovic (2022) korostavat, että kun työntekijät kokevat, että heidän johtajansa aidosti välittävät heidän hyvinvoinnistaan, he tuntevat itsensä arvostetuiksi. Tämä lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön, mikä puolestaan parantaa työilmapiiriä, moraalialia ja tyytyväisyyttä työssä. Tällaiset työntekijät kokevat usein enemmän tyydytystä työssään, mikä voi johtaa parempaan työtyytyväisyyteen, alhaisempaan vaihtuvuuteen ja korkeampaan tuottavuuteen. (Mehra & Srivastava 2024.) Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala (2018) tuovat samat asiat esille, sekä tarkastelevat asiaa myös työilmapiirin kautta. Työntekijöiden sitoutuminen on keskeistä organisaation menestykselle, sillä se edistää positiivista työilmapiiriä ja luo tuottavampaa sekä tyytyväisempää työvoimaa.

Empatiaköyhä johtaja ei ole kykeneväinen näkemään muuta kuin oman näkökulmansa asioihin tai ihmisiin liittyen. Tämän takia hän ei myöskään ole kykeneväinen mukauttamaan tapaansa lähestyä

asioita tai ihmisiä, niille sopivalla tavalla. Johtajan empatiaköyhyys ilmenee hätäisinä ja lyhytnäköisinä päätöksinä, joissa muita ihmisiä ei kuulla ja inhimillisuus uhrataan pelkän oman tavoitteen tai näkemyksen ajamisen vuoksi. Tavoitteita kohti mennään keinolla millä hyvänsä. Virheen sattuessa empatiaköyhä johtaja saattaa käyttäytyä puolustelevasti, eikä ota huomioon muiden ihmisten tunteita tai mielipiteitä. (Salonen ym. 2022, 39.) Empatian puute työpaikalla voi näkyä erilaisina haitallisina asioina, kuten työntekijöiden vaihtuvuutena, heikkona työpanoksena, työkyvyn ja -hyvinvoinnin heikkenemisessä, yksinäisyytenä, psyykkisenä uupumuksena ja stressin lisääntymisenä (Paakkanen 2022, 14–15). Paakkanen (2022) ottaa myös huomioon, että nämä negatiiviset kokemukset ja tunteet siirtyvät myös työn ulkopuolelle. Salonen ja muut (2022) vielä lisäävät, että empatiaköyhä johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin ja tekee ihmissuhteista etäisiä, tai jopa olemattomia. Heikentyneen ilmapiirin myötä ihmiset toimivat varovaisesti ja varovaisuuden myötä he eivät välttämättä uskalla tuoda esiin omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Ideoiden ja innostuksen puute heikentää innovaatioiden syntymistä.

Majaniemen (2021) tutkimuksen mukaan 84 % organisaatioiden johtajista kokee, että empatian avulla on mahdollista saavuttaa parempia liiketuloksia. On mielenkiintoista huomata, että samassa tutkimuksessa kuitenkin 68 % heistä pelkää, että empatian osoittaminen laskee kunnioittamisen tasoa. Tätä tutkimustulosta empatian hyödyn osalta tukee myös Brinerin ja Conwayn (2012) tutkimuksessa havaittiin, että vahvemmin organisaatioon sitoutuneet työntekijät olivat selvästi tehokkaampia kuin vähemmän sitoutuneet. Sitoutuneet työntekijät esimerkiksi vastasivat asiakaspueluihin nopeammin ja saivat vähemmän valituksia ja reklamaatioita, mikä viittaa korkeampaan asiakaspalvelun laatuun ja parempaan työsuoritukseen.

3.6 Työntekijöiden sitouttaminen ja sitoutuminen

Viitala (2021) määrittelee työntekijän sitouttamisen prosessiksi, jossa työntekijä kiinnittyy työhönsä, työyhteisöönsä ja organisaatioonsa ennen kaikkea tunteiden kautta. Sitouttamisen tavoitteena on herättää työntekijässä aito halu panostaa työtehtäviin ja organisaation menestykseen. Tämän seurauksena syntyy työntekijän sitoutuminen, joka tarkoittaa työntekijän omaa halua pysyä organisaatiossa, tehdä työnsä hyvin ja edistää yhteisiä tavoitteita. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut, omistautunut ja suhtautuu myönteisesti sekä työhönsä että organisaation arvoihin.

Viitalan mukaan sitoutuneet työntekijät kokevat usein enemmän tyydytystä ja tyytyväisyyttä työssään, mikä puolestaan voi näkyä parempana työilmapiirinä, matalampana vaihtuvuutena sekä korkeampana tuottavuutena. Sitoutuminen onkin keskeinen tekijä organisaation menestykselle ja kestäväälle henkilöstöhallinnolle.

Viitalan (2021) mukaan arkipäivän puheissa työhön sitoutuminen yhdistetään usein siihen, kuinka herkästi työntekijä on valmis vaihtamaan työpaikkaa, vaikka todellisuudessa käsite on paljon laajempi ja sisältää useita eri ulottuvuuksia. Se on työntekijän yksilöllinen psykologinen suhde tiettyyn organisaatioon tai yritykseen. Ilmiötä voidaan kuvailla myös eräänlaisena psykologisena sopimuksena. Kun työntekijän ja organisaation välinen suhde voi hyvin, työntekijän tyytyväisyys on parempi, työntekijän työmotivaatio on parempi ja hän haluaa jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Tällöin työntekijä myös aidosti arvostaa organisaatiota. Jos työntekijän ja organisaation välinen suhde on huono, työntekijä ei ole tyytyväinen, työntekijä on tehoton ja riski hänen pois lähtemiseen on suuri. On tärkeä ymmärtää, että hyvään suhteeseen tarvitaan aina kaksi osapuolta, joten vastavuoroisesti myös organisaation on pystyttävä osoittamaan sitoutumisensa työntekijään. Organisaatio voi osoittaa arvostustaan ja sitoutumistaan työntekijään esimerkiksi osoittamalla luottamusta, antamalla vastuullisia tehtäviä ja tarjoamalla mahdollisuuksia taitojen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Yksi tärkeimmistä edellytyksistä työntekijän sitoutumiselle on hänen luottamuksensa työn jatkuvuuteen ja tulevaisuuteen. (Viitala 2021, 45.)

Työntekijän sitoutuminen syntyy reilusta ja oikeudenmukaiseksi koetusta johtamisesta sekä esihenkilön arvostavasta ja tukevasta toiminnasta. Lisäksi organisaation henkilöstökäytänteet ja yksilöllinen huomioiminen vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 43.) Organisaation kannattaa panostaa työntekijöiden sitouttamiseen.

3.6.1 Sitoutuneen työntekijän hyödyt

Työntekijän sitoutumisella on monia konkreettisia hyötyjä sekä työntekijälle itselleen, että organisaatiolle. Sitoutunut työntekijä säästää organisaation aikaa, rahaa ja resursseja, sillä hän on motivoitunut tekemään työnsä hyvin, pysyy pidempään organisaation palveluksessa ja osallistuu aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. Briner ja Conway (2012, 472) tuovat esiin, että sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia työssään kuin vähemmän sitoutuneet, mikä tarkoittaa

sekä parempaa tuottavuutta että pienempiä kustannuksia organisaatiolle esimerkiksi rekrytoinnin, perehdytyksen ja vaihtuvuuden näkökulmasta.

Nykyisessä työelämässä osaaminen ja asiantuntemus korostuvat entistä enemmän, koska moni perinteinen ja rutiininomainen työtehtävä on jo automatisoitu tai ulkoistettu. Tämän seurauksena työntekijöiden rooli on muuttunut kohti vaativampia, enemmän vastuuta ja itsenäistä päätöksentekoa edellyttäviä tehtäviä. Tässä tilanteessa yritysten kilpailukyky nojaa entistä vahvemmin henkilöstön osaamiseen. Kun ammattitaitoista työvoimaa menetetään, organisaatiot kohtaavat merkittäviä menetyksiä, työn sujumuuden, tiedon, asiakkuuksien ja sisäisen luottamuksen tasolla. Kaye ja Jordan-Evans (2021) korostavat, että erityisesti osaavat ja huippusuoriutuvat työntekijät eivät tunne kuuluvansa organisaatioon, elleivät he ole siihen aidosti sitoutuneita. Pelkkä hyvä palkka tai etuudet eivät enää riitä, vaan työntekijä tarvitsee kokemuksen siitä, että hän on arvostettu ja merkityksellinen osa yhteisöä. Sitoutuminen syntyy pitkälti siitä, että työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon ja sen arvoihin. Tämä tunne rakentuu arjessa erityisesti lähijohtamisen kautta. Johtajan rooli työntekijän sitouttamisessa onkin ratkaiseva. Työntekijöiden kuulumuus ja sitoutuminen vahvistuvat silloin, kun esihenkilö tukee heidän ammatillista kasvuaan, tarjoaa kehitysmahdollisuuksia, kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja rakentaa luottamuksellista sekä arvostavaa ilmapiiriä. On tärkeää, että työntekijän yksilölliset vahvuudet ja erot huomioidaan, kun työntekijä kokee tulevansa hyväksytyksi juuri sellaisena kuin on, hän pystyy työskentelemään omien kykujensä ja potentiaalinsa mukaisesti. Tällainen tunne kuulumisesta ja merkityksellisyydestä on yksi keskeisimmistä tekijöistä pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Kaye ja Jordan-Evans. 2021.)

4 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

4.1 Toteutus

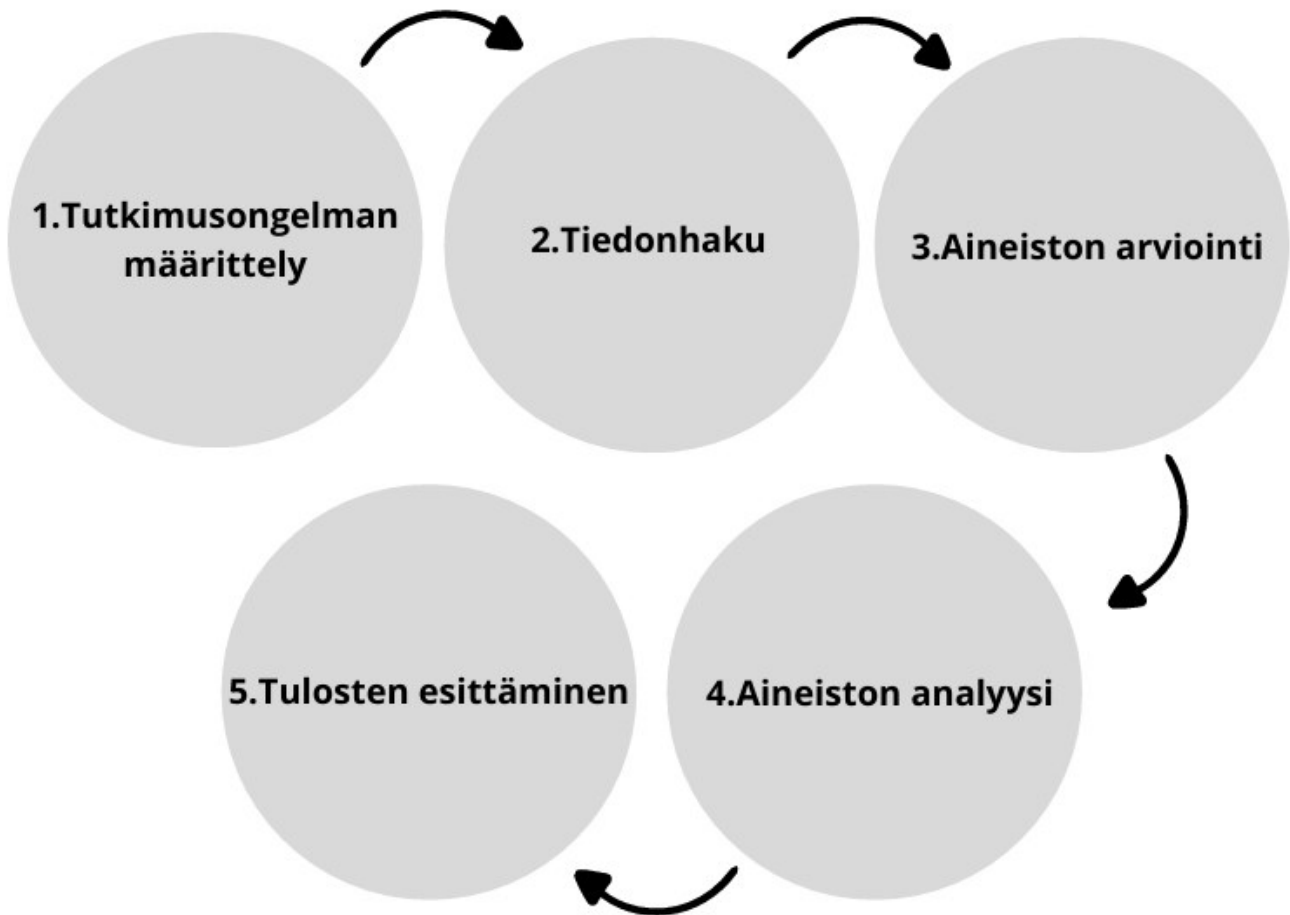
Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsaustyypeistä laajin ja monipuolisin. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimustuloksia. Menetelmä mahdollistaa myös sekä empiirisen, että teoreettisen tiedon tarkastelun ja hyödyntämisen. Sen avulla voidaan muodostaa kattava kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, sekä syventää ja laajentaa tutkimustuloksista tehtäviä johtopäätöksiä. (Whittemore 2005, 57–58.) Integroivan lähestymistavan vahvuus on siinä, että se

mahdollistaa laajan otospohjan ja siten monipuolisemman näkemyksen tutkimuskohteesta. (Salminen 2011, 8).

Kirjallisuuskatsaus on teoreettinen tutkimusmenetelmä, jonka keskeisenä tavoitteena on koota tieteellistä tietoa rajatulta aihealueelta tutkimuskysymysten ohjaamana ja muodostaa analysoidun aineiston pohjalta synteesi aihepiiristä. Se mahdollistaa tutkimustiedon arvioinnin, nykytilan kartoittamisen sekä jatkotutkimustarpeiden tunnistamisen. (Leino-Kilpi 2007, 2; Khalid, Kunz, Kleijnen & Antes 2003, 118; Russel 2005, 8.) Luotettavasti toteutettu kirjallisuuskatsaus tukee sekä käytännön kehittämistä, että tieteenalan teoreettista perustaa (Russel 2005, 13).

Kirjallisuuskatsauksia on erilaisia kuten narratiivinen, systemaattinen, meta-analyysi ja integratiivinen katsaus ja niiden erot liittyvät muun muassa aineiston valintaan, analyysitapaan ja käyttötaroitukseen. Narratiivinen katsaus on vapaamuotoinen ja vähemmän systemaattinen, jolloin tulosten arviointi voi olla haastavaa. Systemaattinen katsaus ja meta-analyysi puolestaan soveltuvat erityisesti näyttöön perustuvaan tutkimukseen, sillä ne keskittyvät korkealaatuiseen ja tarkkaan rajattuun aineistoon. (Whittemore & Knafl 2005, 547.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus valittiin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista yhdistää erilaista aineistoa ja lähestymistapoja niin teoreettista kuin empiiristä tutkimustietoa ja muodostaa siten laaja ja syvälinen kokonaiskuva aihealueesta (Whittemore & Knafl 2005, 546). Tällainen lähestymistapa soveltuu hyvin esimerkiksi käsitteiden täsmentämiseen, teorioiden kehittämiseen tai tutkimustulosten arviointiin. Menetelmä etenee viidessä vaiheessa: tutkimuskysymysten määrittely, aineiston haku, aineiston arviointi, analyysi ja tulkinta sekä tulosten esittäminen, ks. kuvio 1. (Russel 2005, 8; Whittemore & Knafl 2005, 547.) Selkeästi jäsennelty ja huolellisesti dokumentoitu tutkimusprosessi parantaa tutkimuksen toistettavuutta ja vähentää virheiden mahdollisuutta (Malmivaara 2002, 877; Salminen 2011, 8; Flinkman & Salanterä 2007, 88).



Kuvio 1. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet.

4.2 Tiedonhaku

Hyvin suunniteltu tiedonhakustrategia on olennainen osa onnistunutta kirjallisuuskatsausta. Huolellinen suunnittelu, sekä asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen lisäävät katsauksen luotettavuutta ja toistettavuutta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 49; Stolt & Routasalo 2007, 59). Tiedonhaku toteutettiin huhti–toukokuussa 2025, ja se kohdennettiin alan keskeisiin kansainvälisiin tietokantoihin. Aineistot haettiin Pubmed-, ScienceDirect-, Business Source Premier (EBSCO)- ja ProQuest -tietokannoista. Tietokantojen valinta perustui niiden relevanssiin tutkimusaiheen kannalta, sekä niiden tarjoamaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tutkimustietoon.

Aineistonkeruu aloitettiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittelyllä ja niiden toimivuutta testattiin alustavissa hauissa ennen varsinaista tiedonhakuja. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit muodostivat keskeisen osan hakustrategiaa (ks. kuvio 2). Kriteerit suunniteltiin ja yhtenäistettiin kaikkien käytettyjen tietokantojen osalta, jotta hakuprosessi olisi systemaattinen, vertailukelpoinen ja

toistettavissa. Kriteereillä pyrittiin myös rajaamaan pois tutkimukset, jotka eivät käsittele tutkimusaihetta, eivät ole tutkimuksia, tai eivät täytä asetettuja ajallisia tai kielellisiä vaatimuksia. Tällaiset sisäänotto- ja poissulkukriteerit ehkäisevät systemaattisia virheitä ja parantavat kirjallisuuskatsauksen toistettavuutta. Selkeästi määritellyt kriteerit tukevat johdonmukaista päätöksentekoa tutkimusartikkeleita valittaessa ja vahvistavat katsauksen luotettavuutta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48; Whittemore & Knafelz 2005, 549; Stolt & Routasalo 2007, 59.) Kriteerit todettiin toimiviksi ja ne tuottivat tarkoituksenmukaista aineistoa.

Sisäänottokriteerit

- Tutkimus/artikkeli vastaa tutkimuskysymykseen
- Tutkimus/artikkeli on suomen- tai englanninkielinen
- Tutkimus/artikkeli on julkaistu välillä 2015-2025
- Tutkimuksen tulee olla tieteellinen artikkeli tai alkuperäistutkimus
- Tutkimus/artikkeli on koko teksti

Poissulkukriteerit

- Tutkimus/artikkeli ei vastaa tutkimuskysymykseen
- Tutkimus/artikkeli ei ole suomen- tai englanninkielinen
- Tutkimus/artikkeli on julkaistu ennen 2015
- Tutkimus ei ole tieteellinen artikkeli tai alkuperäistutkimus
- Tutkimuksen/artikkelin koko tekstiä ei ole saatavilla

Kuvio 2. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineistonhaku rajattiin vuosiin 2015–2025, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman ajankohdasta ja relevanttia tietoa. Ajan rajauksella pyrittiin varmistamaan, että kirjallisuuskatsaus huomioi uusimmat tutkimustulokset ja teoreettiset kehityssuunnat, sillä tieteellinen tieto uudistuu jatkuvasti. Lisäksi tuoreet tutkimukset lisäävät kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja täydentävät aiempaa ymmärrystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 113.) Hakukriteereissä rajattiin mukaan ainoastaan kokotekstinä saatavilla olevat tieteelliset artikkelit. Julkaisukieleksi valittiin englanti, jotta päästiin hyödyntämään kansainvälistä tutkimusaineistoa. Aineistoa haettiin myös suomenkielisenä, mutta tämä ei tuottanut juurikaan hakutuloksia. Poissulkukriteereinä oli aineiston puutteellinen tieteellinen taso, vanhentunut aineisto, aineiston irrallisuus aihepiiristä tai sen julkaisu muulla kuin englannin kielellä.

4.2.1 Aineiston haku

Aineistoa haettiin useista keskeisistä kansainvälisistä tietokannoista. Käytetyt tietokannat olivat Pubmed-, ScienceDirect-, Business Source Premier (EBSCO)- ja ProQuest. Aineistonhaku tietokannoista suunniteltiin systemaattisesti ja tutkimuskysymyksen ohjaamana. Hakusanoina käytettiin yhdistelmiä tutkimuskysymyksestä johdetuista hakusanoista ja -termeistä ja niiden toimivuutta testattiin ennen varsinaista hakuprosessia. Hakustrategia räätälöitiin kunkin tietokannan piirteiden mukaisesti, ja tietokantojen erilaiset eroavaisuudet hakutoiminnoissa otettiin huomioon haun tarkkuuden ja kattavuuden varmistamiseksi. Näin pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman laaja ja relevantti tutkimusaineisto, joka vastaa tutkimuskysymyksiin.

Hakusanojen muodostaminen perustui tutkimuskysymyksiin ja sen keskeisiin käsitteisiin. Empatiaa kuvaavia hakusanoja olivat "empathy" ja sen taivutusmuoto "empathetic". Työntekijän sitoutumista kuvaavista käsitteistä testattiin "engagement" ja "commitment", joista jälkimmäinen ei juurikaan tuottanut relevantteja tuloksia. Puhuttaessa työntekijän sitoutumisesta termi "engagement" osoittautui tarkoituksenmukaisemmaksi ja relevantimmaksi hakutermitä tässä yhteydessä. Johtamista koskevana hakusanana käytettiin "leader", joka lyhennettynä sisälsi myös yleisesti johtamisesta käytetyn muodon "leadership". Hakusanojen vaihtoehtoisia muotoja ja synonyymejä hyödynnettiin rinnakkain kattavan haun varmistamiseksi. Hakutermit yhdistettiin tarvittaessa Boolean operaattoreilla, jotta haun kohdentuvuutta ja laajuutta voitiin säädellä tutkimuskysymysten mukaisesti.

Hakusanat kohdistettiin artikkeleiden otsikoihin ja tiivistelmiin, jotta aineisto saatiin rajattua mahdollisimman tarkasti tutkimusaiheen kannalta olennaisiin julkaisuihin. Aineiston valintaprosessi toteutettiin vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa käytiin läpi artikkeleiden otsikot ja tiivistelmät silmäillen, ja arvioitiin, täyttivätkö ne asetetut sisäänottokriteerit. Alustavasti soveltuviksi arvioidut artikkelit tallennettiin tarkempaa jatkokäsittelyä ja sisällöllistä analyysia varten. Toisessa vaiheessa julkaisut käytiin läpi kokonaisuudessaan, ja lopulta valittiin ainoastaan ne artikkelit, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin sekä sisällöllisesti, että menetelmällisesti. Näin varmistettiin katsauksen luotettavuus, systemaattisuus ja teoreettinen eheys. Katso taulukko 1.

Taulukko 1. Hakulausekkeet tietokannoittain, rajauksineen ja tuloksineen.

Tietokanta	Hakulauseke	Hakurajaukset	Tulosten määrä	Valitut
PubMed	(empathy[tiab] OR empathetic[tiab]) AND leader[tiab] AND engagement[tiab] AND english[lang]	Alkaen v. 2015 Englanti Title/Abstract Vertaisarvioitu Kokoteksti	8	2
ScienceDirect	empathy OR empathetic AND leadership AND engagement	Alkaen v. 2015 Englanti Title/Abstract Vertaisarvioitu Kokoteksti Tutkimusartikkelit	95	2
Business Source Premier (EBSCO)	TI empathy OR TI empathetic AND TI leader AND TI engagement	Alkaen v. 2015 Englanti Title Vertaisarvioitu Kokoteksti	164	2
ProQuest	(TI(empathy OR empathetic) OR AB(empathy OR empathetic)) AND (TI(leader OR leadership) OR AB(leader OR leadership)) AND (TI(engagement) OR AB(engagement))	Alkaen v. 2015 Englanti Title/Abstract Vertaisarvioitu Kokoteksti	87	1

Osana hakuprosessia toteutettiin myös manuaalinen tiedonhaku täydentämään systemaattista tietokantahakua. Manuaalisessa tiedonhaussa käytiin läpi artikkelien lähdeluetteloita, sekä tehtiin kohdennettuja hakuja asiantuntijalehdistä ja aiheeseen liittyvistä julkaisuarkistoista. Manuaalinen haku ei kuitenkaan tuottanut uusia, alkuperäisen tietokantahaun ulkopuolelle jääneitä tutkimuk-

sia. Lisäksi haun kattavuuden varmistamiseksi kokeiltiin hakuja myös muista tietokannoista ja hakukoneista, kuin alkuperäisessä haussa käytetyistä. Näissä vaihtoehtoisissa tietokannoissa ja hakukoneissa (esimerkiksi Scopus, Janet Finna ja Google Scholar) esiin nousseet tulokset olivat jo löydettyjä artikkeleita, eivätkä lisänneet aineistoon mitään uutta. Näin ollen kaikki analyysiin sisällytettävät tutkimukset löytyivät alkuperäisen systemaattisen tietokantahaun kautta.

Hakuprosessin aikana havaittiin, että käsitteet empatia ja empaattinen johtaminen eivät aina esiintyneet suorina ilmaisuina. Usein ilmiötä kuvattiin epäsuorasti esimerkiksi termeillä ”motivating language”, ”encouraging tone”, ”supportive atmosphere” tai johtajan tunneälyä korostavalla termillä ”emotional intelligence”. Näiden synonyymien ja lähikäsitteiden tunnistaminen ja huomioiminen oli olennaista, jotta kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvä relevantti aineisto saatiin tunnistettua ja valintaprosessiin mukaan. Käsitteellisen joustavuuden huomioiminen vahvisti haun kattavuutta ja vähensi riskiä olennaisen tutkimustiedon jäämisestä haun ulkopuolelle.

Tiedonhaun yhteydessä huomattiin, että täysin suoria tutkimuksia empatiajohtamisen yhteydestä työntekijän sitoutumiseen ei juurikaan löytynyt. Tämä saattaa osittain selittyä sillä, että aihe on suhteellisen uusi ja yhä kehittyvä tutkimusalue. Vaikka empaattista johtamista on alettu tarkastella aiempaa aktiivisemmin, sitä ei ole vielä vakiintuneesti käsitelty itsenäisenä tutkimussuuntauksena. Usein se esiintyy yhtenä osana laajempia tutkimuskokonaisuuksia, kuten tutkimuksissa johtajan tunneälyn, viestinnän ja inhimillisyyden vaikutuksista. Toinen mahdollinen syy aineiston rajallisuuteen voi liittyä siihen, että tutkimuksissa ei suoraan tarkastella työntekijän sitoutumista empaattisen johtamisen yhteydessä. Sen sijaan työntekijän sitoutuminen usein esiintyy yhtenä mittarina muiden ilmiöiden, kuten työhyvinvoinnin, motivaation, organisaatiokulttuurin tai yhtiön menestyksen tutkimuksissa. Näissä yhteyksissä empaattinen johtaminen vaikuttaa sitoutumiseen ja on osa tutkimuksien mittareita, mutta sitä ei ole nostettu pääasialliseksi tarkastelun kohteeksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että valitun aineiston vähäisyys heijastaa sekä aiheen ajankohtaisuutta, että sen osittaista tutkimuksellista hajanaisuutta. Tämä havainto korostaa tarvetta lisätutkimukselle, joka tarkastelee empaattisen johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välistä yhteyttä suoraan ja systemaattisemmin.

4.3 Aineiston laadunarviointi

Kirjallisuuskatsauksien merkittävimpiin haasteisiin kuuluu usein se, että käytetyn aineiston laatua ei aina ole systemaattisesti arvioitu, mikä voi johtaa laadultaan heikon tutkimusaineiston hyödyntämiseen. Tämä ongelma korostuu erityisesti silloin, kun lähteet eivät ole vertaisarvioituja, vaan perustuvat esimerkiksi julkaisemattomiin raportteihin tai muuhun harmaaseen kirjallisuuteen. Aineiston laadun arvioinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa jokainen mukaan otettu alkuperäistutkimus käydään läpi yksityiskohtaisesti sen luotettavuuden ja tutkimuksellisen laadun varmistamiseksi. (Vilka 2023, 92.) Koska laadunarvioinnissa otetaan huomioon tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset, tavoitteet, tarkoitus ja kohderyhmä, vaihtelevat arviointiperusteet ja ohjeet eri kirjallisuuskatsaustyyppien välillä. (Efron & Ravid 2019, 95–96.) Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston laadun arvioinnilla on keskeinen merkitys, sillä se mahdollistaa erilaisten tutkimusnäkökulmien ja menetelmien yhdistämisen. Tämä menetelmällinen vaihtelu tekee samalla laadunarvioinnista vaativampaa. Arviointiprosessin johdonmukaisuuden ja kattavuuden varmistamiseksi on suositeltavaa hyödyntää erilaisia laadunarvioinnin työkaluja ja tarkistuslistoja. Näiden työkalujen avulla voidaan systemaattisesti tarkastella aineiston laatua ja ottaa huomioon aineistoon liittyvät laatu- ja luotettavuuskysymykset. (Whittemore & Knafl, 2005.)

Tässä opinnäytetyössä laadunarvioinnin tavoitteena oli tarkastella valittujen tutkimusten laatua ja luotettavuutta osana kokonaisvaltaista aineiston tarkastelua. Arvioinnin tuloksia ei käytetty aineiston rajaamiseen, vaan ne toimivat tukena aineiston tulkinnassa ja katsauksen uskottavuuden vahvistamisessa. (Vilka 2023, 92.) Opinnäytetyön aineistoon valittujen tutkimusten laadunarvioinnista vastasi työn tekijä itsenäisesti. Arvioinnin tueksi käytettiin Joanna Briggs Instituutin (JBI) laatimia arviointikriteereitä. Laadunarviointi aloitettiin tunnistamalla kunkin tutkimuksen keskeinen tutkimusmenetelmä, jonka perusteella valittiin käyttöön kyseistä menetelmää vastaava oikea JBI:n arviointilomake. Tämän jälkeen jokainen alkuperäistutkimus arvioitiin erikseen JBI:n ohjeituksen mukaisesti. Kaikki arvioidut tutkimukset täyttivät asetetut laadulliset kriteerit ja sisällytettiin osaksi kirjallisuuskatsauksen aineistoa. Laadunarviointi vahvisti kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja tarjosi perustan tulosten kriittiselle tulkinnalle. Laadunarviointi myös mahdollisti tutkimusaineiston arvioinnin sisällöllisestä, sekä menetelmällisestä näkökulmasta.

4.4 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa analyysi rakentuu tutkimusaineiston pohjalta ilman ennalta määriteltyä teoreettista viitekehystä. Tämä mahdollistaa ilmiön tarkastelun avoimesti ja joustavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan rooli on keskeinen, sillä aineiston tulkinta perustuu itse tutkijan tekemään merkitysten tunnistamiseen ja ryhmittelyyn. Tästä syystä analyysia tehtiin kriittisesti arvioiden omia tulkintoja ja varmistaen, että ne pysyvät uskollisina alkuperäisaineistolle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–108.)

Analyysi käynnistyi pelkistämällä tutkimusaineistosta poimitut alkuperäiset ilmaukset, jotka käsitelivät empaattista johtamista ja sen yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Nämä ilmaukset tiivistettiin selkeämmiksi pelkistetyiksi muodoiksi, kuten esimerkiksi "empatia työssä lisää motivaatiota" ja "empatia työssä vähentää uupumusta", jotta aineiston sisältöä voitiin tarkastella selkeästi ja vertailukelpoisesti.

Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samankaltaisuuksien ja erojen perusteella, minkä tuloksena muodostui alaluokkia, kuten "työmotivaatio", "työuupumuksen väheneminen", "epävarmuuden väheneminen" ja "sitoutuminen". Näiden alaluokkien pohjalta analyysia jatkettiin käsitteellistämällä aineistoa edelleen, jolloin muodostettiin kolme laajempaa yläluokkaa tutkimuskysymyksen mukaisesti: "empaattinen johtaminen", "empatian vaikutus työntekijöihin" ja "empatian yhteys työntekijän sitoutumiseen". Näiden yläluokkien avulla aineistosta esiin nousseet ilmiöt jäseneltiin kokonaisuudeksi, joka osoittaa, että empaattinen johtaminen vaikuttaa monin tavoin työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ja vahvistaa tätä kautta heidän sitoutumistaan organisaatioon. Näin aineistolähtöinen sisällönanalyysi tuotti teoreettista ymmärrystä suoraan aineistosta käsin ja vastasi tutkimuksen tarkoitukseen. Luokkien muodostamisen aikana kiinnitettiin huomiota siihen, että jokainen pelkistetty ilmaus sijoitettiin siihen luokkaan, johon se merkityksensä perusteella selkeimmin kuului. Tämä vahvisti analyysin luotettavuutta ja auttoi välttämään päällekkäisiä tai liian laajoja luokkia. Ks. liite 2. Esimerkki alkuperäisaineiston pelkistyksestä ja alaluokkien muodostamisesta.

5 Tulokset

5.1 Viestinnän rooli sitoutumisen vahvistajana

Viestintä nousee keskeiseksi väyläksi, jonka kautta empaattinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Useissa tutkimuksissa (Rabiul & Yean, 2021; Binyamin & Brender-Ilan, 2018; Tao et al., 2022; Hahm, 2017) toistuu ajatus siitä, että viestintä ei ole pelkästään tiedonvälitystä, vaan myös tunneperäisen yhteyden ja merkityksellisyyden rakentamista. Johtajan käyttämä kieli, viestinnän sävy ja sen johdonmukaisuus vaikuttavat olennaisesti siihen, miten työntekijät tulkitsevat oman asemansa, roolinsa ja arvonsa organisaatiossa. Viestinnän avoimuus, kuunteleminen ja vastavuoroisuus koettiin keskeisiksi tekijöiksi, jotka vahvistavat psykologista turvallisuutta ja työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän näkemyksillään on merkitystä. Kun johtaja osoittaa viestinnässään empatiaa ja työntekijät kokevat tulevaisuutensa kuulluiksi ja arvostetuiksi, lisäksi se heidän halua sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Rabiul ja Yean (2021) tarkastelivat hotellialaa Bangladeshissa, jossa johtamisviestinnällä on keskeinen rooli palvelukulttuurin ylläpitämisessä. Heidän tutkimuksensa perustui 391:ltä työntekijältä kerättyyn kyselyaineistoon. Aineiston avulla rakennettiin malli, jossa tarkasteltiin palvelu- ja muutosjohtamisen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen käyttäen apuna motivoivan viestinnän kolmea eri ulottuvuutta. Tulokset osoittivat, että palvelujohtamisessa erityisesti juuri empaattinen ja merkitystä luova viestintä olivat vahvimmat sitoutumista ennustavat tekijät. Muutosjohtamisen yhteydessä ohjeistava viestintä korostui epävarmuuden vähentämisessä ja työn tavoitteiden selkeyttämisessä, kun taas empaattinen viestintä vahvisti työntekijän kokemusta arvostuksesta ja luottamuksesta. Motivoiva viestintä kytki työntekijöiden päivittäiset tehtävät laajempiin organisaatitavoitteisiin, mikä vahvisti samaistumista organisaation arvoihin ja lisäsi emotionaalista sitoutumista. Tutkimus osoittaa, että motivoivan viestinnän laadulliset ulottuvuudet muodostavat keskeisiä mekanismeja, joiden kautta empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista sekä emotionaalisella, että käytännöllisellä tasolla.

Binyaminin ja Brender-Ilanin (2018) tutkimus israelilaisissa organisaatioissa toi lisää empiiristä näyttöä motivational language theoryn (MLT) toimivuudesta empaattisen johtamisen kontekstissa. Heidän mallinsa osoitti, että johtajan käyttämä motivoiva kieli ja erityisesti sen empaattinen ja merkitystä luova ulottuvuus ennustivat vahvasti työn psykologista merkityksellisyyttä ($\beta = 0,46$, $p <$

0.001) ja elinvoimaisuutta ($\beta = 0,39$, $p < 0.001$). Nämä tekijät välittivät edelleen vaikutuksen työntekijöiden aloitteellisuuteen ja sitoutumiseen. Tulosten perusteella empaattisen ja merkitystä luovan viestinnän vaikutus ei rajoitu pelkästään myönteisen tunneilmapiirin rakentamiseen, vaan se tukee myös työntekijöiden kognitiivista ja emotionaalista jaksamista. Nämä ovat keskeisiä elementtejä työhön sitoutumisessa ja työn imussa. Tutkimus korosti viestinnän merkitystä sekä yksilön kokemuksellisella tasolla, että organisaation toiminnallisessa sitoutumisessa.

Tao ym. (2022) syvensivät tätä mallia kriisiajan kontekstissa (COVID-19) soveltamalla self-determination theorya (SDT) ja transactional coping -mallia. Heidän rakenteellinen yhtälömallinsa osoitti, että johtajan suuntaa näyttävä, empaattinen ja merkityksellinen kieli vaikuttivat työntekijöiden sitoutumiseen psykologisten perustarpeiden kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen tyydyttymisen kautta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin kriisinkäsittelystrategioita (control vs. escape coping), jotka vahvistivat empaattisen viestinnän merkitystä sitoutumisen välittäjänä. Empaattinen viestintä toimi tunnepohjaisena tukena, mutta myös psykologisena resurssina, joka auttoi työntekijöitä säilyttämään hallinnan tunteen ja löytämään merkityksen epävarmuuden keskellä. Empatian välittyminen viestinnässä tuki työntekijöiden selviytymiskykyä ja lisäsi heidän halukkuuttaan pysyä organisaatiossa kriisiajan olosuhteista huolimatta.

Hahm (2017) puolestaan tarkasteli Etelä-Koreassa empaattisen viestinnän vaikutuksia verkkopohjaisessa johtamisessa, jossa kasvokkainen vuorovaikutus on rajallista. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että empaattinen viestintä vähensi työntekijöiden kokemaa stressiä ja epävarmuutta sekä lisäsivät työn imua. Tutkimuksessa koordinoiva viestintä oli ainoa tapa, joka tilastollisesti merkittävästi vähensi työuupumusta ($\beta = -0,320$, $p = 0,015$). Tämä korostaa rakenteellisen selkeyden ja ohjeistamisen merkitystä tunneälykkään johtamisen rinnalla. Empaattisen ja koordinoivan viestinnän avulla pystyttiin hillitsemään työuupumusta ja samalla vahvistamaan työn imua. Hahmin havainnot osoittavat, että empaattisuus ja koordinoiva johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia viestinnän keinoja. Sen sijaan ne voivat muodostaa tehokkaan kokonaisuuden, jossa emotionaalinen tuki ja selkeä suunnan näyttäminen yhdessä vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja työssä jaksamista.

Viestinnän roolia voidaan tarkastella myös psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Binyamin ja Brender-Ilan (2018) sekä Tufail ja Sandhu (2022) osoittivat, että empaattinen viestintä vahvistaa työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuutta ja osallisuuden ilmapiiriä, jotka puolestaan välittävät vaikutuksen sitoutumiseen. Tämä viittaa siihen, että empaattinen viestintä ei ainoastaan

lisää myönteisiä tunnekokemuksia, vaan rakentaa rakenteellisen ja emotionaalisen perustan, jonka varassa työntekijät uskaltavat osallistua, ottaa vastuuta ja ilmaista näkemyksiään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Tulosten mukaan empaattisen viestinnän rooli työntekijöiden sitoutumisessa näyttäytyy sekä suorana, että välillisenä. Se toimii yhtä aikaa tunnepohjaisena, että rakenteellisenä mekanismina. Tunnepohjaisella tasolla se vahvistaa luottamusta, yhteenkuuluvuutta ja arvostuksen kokemusta. Rakenteellisella tasolla se selkeyttää tavoitteita, vähentää epävarmuutta ja vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Näin viestintä toimii keskeisenä linkkinä johtajan empatian ja työntekijöiden sitoutumisen välillä. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Tao et al. 2022.)

Tulosten perusteella empaattisen johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen välittyy viestinnän eri ulottuvuuksien kautta. Rabiul & Yean (2021) sekä Tao et al. (2022) toteavat tutkimuksissaan, että ohjeistava viestintä luo rakennetta ja selkeyttää tavoitteita, mikä vähentää epävarmuutta ja tukee työn hallittavuutta. Empaattinen viestintä puolestaan vahvistaa luottamusta ja työntekijöiden kokemusta arvostuksesta (Binyamin & Brender-Ilan 2018; Rabiul & Yean 2021; Tufail & Sandhu 2022), kun taas merkitystä luova viestintä liittyy yksilön työn laajempiin organisaation päämääriin ja arvoihin. (Binyamin & Brender-Ilan 2018; Rabiul & Yean 2021; Tao et al. 2022.) Empaattisen viestinnän eri ulottuvuudet muodostavat kokonaisuuksia, joiden kautta empaattinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista sekä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Tao et al. 2022).

Työhön sitoutumisen näkökulmasta empaattisella johtamisella on merkittävä vaikutus sitoutumisen eri ulottuvuuksiin. Veshne ja Munshi (2020) osoittivat, että empatiaa sisältävä tunneälykäs johtaminen vahvistaa työhön sitoutumisen kolmea keskeistä osa-aluetta, innokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tutkimuksessa tunneälyn taidoista kyky arvioida omia ja muiden tunteita, sekä tunteiden säätelyn taito korreloivat merkitsevästi työhön sitoutumisen ja työn imun eri ulottuvuuksiin ($r = 0,38-0,48$; $p < 0,001$). Tämä osoittaa vahvan yhteyden tunneälyn ja työn imun välillä. Samansuuntaisia tuloksia esittivät myös Hahm (2017) sekä Rabiul ja Yean (2021), joiden tutkimuksissa empaattinen ja merkitystä luova viestintä lisäsivät omistautumisen ja uppoutumisen kokemusta.

Tulosten mukaan empaattinen johtaminen vahvistaa työn imun keskeisiä ulottuvuuksia. Tutkimuksissa havaittiin, että empaattinen ja merkitystä luova johtamisviestintä lisäävät työntekijöiden kokemusta merkityksellisyydestä ja yhteydestä organisaation tavoitteisiin. Tämä yhteys ilmeni siten, että työntekijät, jotka kokivat johtajansa empaattisiksi, raportoivat olevansa energisempiä, motivoituneempia ja pitkäjänteisempiä työssään. Työn imun vahvistumisen myötä myös työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kasvoi, mikä osoittaa empaattisen johtamisen merkityksen työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen edistäjänä. (Veshne & Munshi 2020; Hahm 2017.)

Tulokset korostavat myös sitä, että empaattinen johtaminen ei pelkästään lisää positiivisia kokemuksia, vaan sillä on myös suojaava vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Hahm (2017) osoitti, että erityisesti virtuaalisessa työympäristössä empatian ilmentyminen viestinnässä vähensi työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja psyykkistä kuormitusta. Samansuuntaisia tuloksia esittävät myös Mehra ja Srivastava (2024), joiden tutkimus osoitti, että empatia vähensi työntekijöiden stressiä ja paransi työtyytyväisyyttä. Tämä puolestaan johti vahvempaan sitoutumiseen organisaatioon. Tällä tavoin empaattinen johtaminen toimii kaksisuuntaisesti. Yhteen suuntaan se edistää positiivisia kokemuksia, joka johtaa työntekijän sitoutumiseen ja toiseen suuntaan se ehkäisee negatiivisiä ilmiöitä, kuten työntekijän uupumusta ja irtautumista työstä.

5.2 Empatian merkitys organisaatiokulttuurissa

Empaattisen johtamisen vaikutukset eivät rajoitu yksilötasolle, vaan ne heijastuvat myös organisaatiokulttuuriin. Tufail ja Sandhu (2022) havaitsivat, että empaattinen johtaminen edistää osallistavaa ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Tutkimuksessa (n = 444) empaattisen johtamisen ja osallisuuden ilmapiirin välinen yhteys oli vahva ($b = 0,57$, $p < 0,001$). Osallisuuden ilmapiiri puolestaan ennusti merkittävästi työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ($b = 0,38$, $p < 0,001$). Lisäksi työpaikalle syntynyt osallisuuden ilmapiiri välitti juuri empaattisen johtamisen vaikutuksen työntekijän sitoutumiseen (välillinen vaikutus $b = 0,219$, 95 % LV 0,160–0,282). Tämä osallistavan ilmapiirin kulttuuri vahvisti työntekijän organisaatioon kiinnittymistä ja lisäsi heidän sitoutumistaan.

Mehra ja Srivastava (2024) puolestaan toivat esiin, että empatia edistää yhteistyötä ja luottamusta, vähentää konflikteja ja lisää organisaation suorituskykyä. Binyamin ja Brender-Ilan (2018) täydensivät näkökulmaa osoittamalla, että empaattinen ja merkitystä luova viestintä rakentavat

psykologista turvallisuutta, joka puolestaan vahvistaa työntekijöiden kokemaa sitoutumista. Nämä tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että empaattinen johtaminen ei ole vain yksilön taito, vaan se voi toimia muutoksen moottorina koko organisaation kulttuurin tasolla ja näkyä pitkällä aikavälillä esimerkiksi vaihtuvuuden laskuna ja sisäisen aloitteellisuuden lisääntymisenä.

Laajemmassa tarkastelussa empaattinen johtaminen voidaan nähdä myös organisaatiokulttuuria muokkaavana voimana. Se ei ainoastaan vaikuta yksittäisten vuorovaikutustilanteiden tasolla, vaan määrittää myös organisaation arvoja ja toimintatapoja. Kun empatia sisällytetään johtajuuden kautta organisaation rakenteisiin, syntyy ilmapiiri, jossa työntekijöiden ääntä kuullaan, erilaisuutta arvostetaan ja virheisiin suhtaudutaan oppimisen näkökulmasta. Tällainen kulttuuri vahvistaa psykologista turvallisuutta, mikä on keskeinen tekijä pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Empatian ilmeneminen organisaatiokulttuurissa voi kuitenkin vaihdella kontekstin mukaan. Hierarkkisemmissä ja perinteisemmissä kulttuureissa empatia näyttäytyy usein velvollisuuden ja huolenpidon muodossa, kun taas osallistavammissa ja matalan hierarkian organisaatioissa se ilmenee avoimuutena, keskusteluna ja jaettuna päätöksentekona. Tämä viittaa siihen, että empaattisen johtamisen sitouttava vaikutus ei ole vain yleinen ilmiö, vaan se rakentuu kussakin organisaatiossa olemassa olevan kulttuurisen kehyksen sisällä. Empaattinen johtaminen toimii kaksiosaisesti organisaatiokulttuurissa. Se parantaa työntekijöiden sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutustaitoja, sekä vaikuttaa siihen millaisia arvoja, normeja ja merkityksiä työyhteisössä jaetaan. Tällainen kulttuurinen perusta luo kestävän pohjan työntekijöiden lojaalisuudelle, pysyvyydelle ja halulle sitoutua organisaatioon. (Tufail & Sandhu 2022; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Mehra & Srivastava 2024.)

5.3 Empaattisen johtamisen vaikutusmekanismit

Tarkastelluissa tutkimuksissa nousee esiin kolme toisiinsa kietoutuvaa mekanismia, joiden kautta empatia vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Ensimmäinen mekanismi liittyy viestintään. Empatia ilmenee työssä kielen, vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen kautta. Johtajan käyttämä empaattinen ja ohjeistava kieli vähentää epävarmuutta ja selkeyttää työn tavoitteita. Lisäksi empaattinen kieli vahvistaa arvostuksen tunnetta, kuulluksi tulemisen tunnetta ja liittyy yksilön ponnistelut organisaation laajempiin tavoitteisiin. Näin viestintä toimii keskeisenä kanavana, jonka kautta empatia muuttuu konkreettisiksi sitoutumista vahvistaviksi käytännöiksi. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018.)

Toinen mekanismi liittyy psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Tao ym. (2022) osoittaa, että kriiseille tyypillinen ennakoimattomuus horjuttaa työntekijän kokemaa turvallisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Empaattinen ja merkitystä luova viestintä auttavat palauttamaan näitä tarpeita ja vahvistavat siten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kun johtaja osoittaa ymmärrystä ja tukea, työntekijät kokevat hallinnan tunnetta ja kykeneväisyyttä, mikä lisää heidän halukkuuttaan pysyä organisaatiossa myös haastavissa olosuhteissa.

Kolmantena mekanismina korostuu työn merkityksellisyys. Kun työn tarkoitus, arvo ja vaikutus toisiin ihmisiin tai asiakkaisiin tehdään näkyväksi, sitoutuminen ei perustu pelkästään tehtävien suorittamiseen vaan samaistumiseen työrooliin ja organisaation missioon. (Binyamin & Brender-Ilan 2018; Rabiul & Yean 2021.) Nämä kolme mekanismia eivät ole toisensa poissulkevia, vaan ne muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Selkeä rakenne luo perustan empaattiselle vuorovaikutukselle ja merkityksen sanoittaminen antaa empaattiselle tuelle suunnan. Näin empatia toimii monitasoisena johtamisen välineenä, joka yhdistää rationaalisen ja emotionaalisen ulottuvuuden työntekijöiden sitoutumista tukevaksi kokonaisuudeksi. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018.)

5.4 Tutkimusasetelmat ja kontekstit

Aineiston tutkimusasetelmat ja kontekstit eroavat toisistaan, mikä auttaa ymmärtämään millaisissa olosuhteissa empaattisen johtamisen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen korostuvat. Rabiul ja Yean (2021) tutkimus perustui kyselyaineistoon palveluvaltaisessa ja asiakasrajapinnassa toimivassa organisaatiossa, jossa vuorovaikutuksen laatu on keskeinen osa palvelukokemusta. Tässä kontekstissa sekä ohjeistava, että empaattinen viestintä olivat välittömästi merkityksellisiä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Hahm (2017) puolestaan tarkasteli teknologian välityksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa nonverbaalinen viestintä on rajallista. Tässä ympäristössä empaattinen kieli ja ohjeistava viestintä kompensoivat nonverbaalisten vihjeiden puutetta ja auttoivat ehkäisemään työn kuormittavuutta. Tufail ja Sandhu (2022) painottivat osallisuutta ja psykologista turvallisuutta organisaatiokulttuurisessa kontekstissa, jossa hierarkia ja ryhmäkeskeisyys elävät rinnakkain. Heidän tutkimuksessaan empaattinen johtaminen näyttäytyi organisaatiokulttuuria muokkaavana voimavarana, joka vahvisti yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen kokemuksia.

Veshne ja Munshi (2020) puolestaan kiinnittivät huomion tunneälyn merkitykseen tietointensiivisillä aloilla. Heidän tuloksensa osoittivat, että empatia kytkeytyi luovaan ongelmanratkaisuun ja työn imun ylläpitoon erityisesti paineisissa ja vaativissa työtilanteissa. Mehra ja Srivastava (2024) täydensivät kokonaiskuvaa laadullisella näkökulmalla johtajien kokemuksista, jotka konkretisoivat millaisilla rutiineilla empatiaa harjoitetaan ja miten nämä käytännöt heijastuvat työntekijöiden sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Johtaminen ei rajoittunut pelkästään yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin, vaan se rakentui toistuvien ja johdonmukaisten työarjessa tapahtuvien käytäntöjen kautta.

Tarkastellut tutkimukset tarjoavat laaja-alaisen näkökulman empaattisen johtamisen vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen eri toimialoilla ja kulttuurisissa konteksteissa. Aineistossa käsitellyt tutkimukset sijoittuvat monipuolisesti palvelualoille, tietointensiivisiin organisaatioihin, virtuaaliseen johtamiseen sekä hierarkkisempiin ja kollektiivisempiin organisaatiokulttuureihin. Tutkimusten moninaiset asetelmat mahdollistavat empaattisen johtamisen ilmenemisen tarkastelun eri näkökulmista ja toimintaympäristöissä. Kontekstien vaihtelu vahvistaa käsitystä siitä, että empaattisen johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ei ole sidoksissa yksittäiseen toimialaan tai kulttuuriin. Sen perusmekanismit, viestinnän laatu, psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen ja työn merkityksellisyyden kokemus, toistuivat johdonmukaisesti erilaisissa organisaatioissa. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Tao et al. 2022.) Näiden mekanismien painoarvo kuitenkin vaihteli ympäristön ja työn luonteen mukaan. Hierarkkisissa kulttuureissa korostuivat arvostus ja kunnioitus (Tufail & Sandhu 2022; Mehra & Srivastava 2024), virtuaalisissa työympäristöissä selkeys ja koordinaatio nousivat keskiöön (Hahm 2017), ja asiakasrajapinnassa työskentelevissä organisaatioissa tunneperäinen läsnäolo ja työn merkityksen sanoittaminen olivat keskeisiä mekanismeja sitoutumisen vahvistamisessa (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018).

6 Pohdinta

6.1 Luotettavuus

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonne edellyttää systemaattista ja vaiheittaista etenemistä, jotta aineisto tulee käsitellyksi mahdollisimman kattavasti, kriittisesti ja johdonmukaisesti. Huolimattomasti toteutettu kirjallisuuskatsaus voisi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin ja vääristyneisiin tulkintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Tämän vuoksi aineiston valintaan, kriittiseen tarkasteluun ja analysointiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Katsauksen luotettavuus perustuu menetelmälliseen tarkkuuteen, aineiston valinnan läpinäkyvyyteen sekä kriittiseen arviointiin. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on varmistettu, että käytetty aineisto on laadukasta ja ajankohtaista. Valitut tutkimukset edustavat monipuolisesti empaattisen johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen suhteita eri organisaatio- ja kulttuurikonteksteissa (esim. Rabiul & Yean, 2021; Tao et al., 2022.) Näin kirjallisuuskatsaus muodostaa vankan perustan johtopäätöksille ja vahvistaa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007).

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineiston analyysi on toteutettu systemaattisesti ja kriittisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007). Lähteiden merkitystä on arvioitu suhteessa tutkimuskysymykseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tulkintoja on tehty johdonmukaisesti ja perustuen löydösten toistuvuuteen eri tutkimuksissa. Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitu myös mahdolliset rajoitteet. Analyysin haasteena oli eri tutkimusten käsitteiden ja mittareiden vaihtelevuus. Esimerkiksi empatiaa ja sitoutumista määriteltiin eri tavoin eri kulttuureissa, mikä vaikutti tulosten tulkintaan. Lisäksi aineiston teemoittelu sisälsi tutkijan oman tulkinnan elementtejä, mikä voi osaltaan vaikuttaa analyysin subjektiivisuuteen. Suurin osa tarkastelluista tutkimuksista oli kvantitatiivisia poikkileikkaustutkimuksia, mikä rajoittaa syy–seuraussuhteiden arviointia. Tätä on kuitenkin tasapainotettu sisällyttämällä mukaan myös laadullisia tutkimuksia, jotka tarjoavat syvempää ymmärrystä empaattisen johtamisen käytännöistä ja kokemuksista. Taulukoita ja kuvioita käytetään analyysin havainnollistamisessa ja luotettavuuden tukena. Nämä vahvistavat analyysin läpinäkyvyyttä ja osoittavat, että tulokset pohjautuvat aineistoon, eivät tutkijan omaan tulkintaan (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215–225.)

Kulttuuriset ja toimialakohtaiset erot voivat vaikuttaa siihen, miten empatia ymmärretään ja miten se ilmenee johtamiskäytännöissä, ja tätä kautta ne voivat myös heijastua tulosten luotettavuuteen

ja yleistettävyyteen. Esimerkiksi Aasiassa johtamiskulttuurit ovat usein hierarkkisempia ja yhteisöllisempiä, joissa johtaminen kytkeytyy usein kollektiivisiin arvoihin, kuten ryhmäharmoniaan, velvollisuudentuntoon ja lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan. (Rabiul & Yean, 2021; Mehra & Srivastava, 2024.) Länsimaalaisissa tutkimuksissa puolestaan korostuvat yksilöllinen itseilmaisuus, tunneäly ja vuorovaikutuksen vastavuoroisuus (Veshne & Munshi, 2020; Binyamin & Brender-Ilan, 2018). Tämä kulttuurinen vaihtelu on huomioitava tulosten luotettavuutta arvioitaessa, sillä se voi vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä empatialle ja sitoutumiselle eri konteksteissa annetaan. Esimerkiksi Hahm (2017) toteutti tutkimuksensa Etelä-Koreassa, missä empaattisen johtamisen ja viestinnän merkitys voi painottua erityisesti hierarkkisissa ja teknologiapainotteisissa ympäristöissä. Näin ollen osa tuloksista heijastaa kulttuurisesti sidottuja toimintamalleja, joita ei voida sellaisenaan yleistää länsimaisiin työympäristöihin. Toisaalta tällainen kulttuurinen moninaisuus vahvistaa katsauksen kattavuutta ja tarjoaa mahdollisuuden tarkastella empaattista johtamista globaalina ilmiönä, jonka peruseriaatteet säilyvät, vaikka niiden ilmenemismuodot vaihtelevat kulttuurisen kontekstin mukaan.

Kulttuuristen tekijöiden lisäksi myös toimialakohtaiset erot vaikuttavat siihen, miten empaattinen johtaminen ilmenee ja miten sen vaikutukset koetaan. Esimerkiksi palvelualoilla empaattinen johtaminen näkyy vahvimmin asiakasrajapinnassa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, kuuntelemisessa ja tunneälyn taidoissa, jotka tukevat asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön jaksamista. (Rabiul & Yean, 2021; Veshne & Munshi, 2020.) Tietointensiivisillä ja asiantuntijapainotteisilla aloilla puolestaan empaattisen johtamisen rooli liittyy enemmän luovuuden, yhteistyön ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen, jotka mahdollistavat innovatiivisuuden ja tiedon jakamisen (Veshne & Munshi, 2020; Binyamin & Brender-Ilan, 2018). Lisäksi teknologiapainotteisissa ja virtuaalisissa työympäristöissä empatian merkitys korostuu selkeän viestinnän, koordinoinnin ja läsnäolon kokemuksen ylläpitämisen kautta (Hahm, 2017). Nämä toimialakohtaiset erot voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, sillä empaattisen johtamisen painotukset ja ilmenemismuodot vaihtelevat organisaation rakenteen, toimintaympäristön ja vuorovaikutuksen luonteen mukaan. Tuloksia ei siten voida yleistää kaikkiin organisaatiotyyppihin ilman kontekstin huomioimista. Toisaalta eri toimialojen edustavuus aineistossa lisää tutkimuksen monipuolisuutta ja vahvistaa sen kokonaisluotettavuutta, koska se mahdollistaa empaattisen johtamisen ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta ja toimintaympäristöstä käsin.

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida tarkasteltujen tutkimusten toteutuksen rajallisuudet. Katsauksen luotettavuutta vahvistaa menetelmän systemaattinen toteutus ja

monipuolinen aineisto, mutta tulosten yleistettävyyttä rajoittaa tarkasteltujen tutkimusten kvantitatiivinen painottuneisuus. Suurin osa tarkastelluista tutkimuksista oli kvantitatiivisia poikkileikkaustutkimuksia, jotka tarjoavat arvokasta tietoa eri ilmiöiden välisistä yhteyksistä, mutta rajoittavat syy-seuraussuhteiden tulkintaa ja johtopäätösten yleistettävyyttä. (Tao et al., 2022; Rabiul & Yean, 2021; Veshne & Munshi, 2020.) Lisäksi suurin osa tarkastelluista tutkimuksista perustui työntekijöiden itsearviointeihin, mikä voi vaikuttaa havaittuihin tuloksiin ja altistaa ne subjektiivisille tulkinnoille. Joissakin tutkimuksissa johtajien ja alaisten näkemyksiä ei tarkasteltu rinnakkain, mikä rajoittaa ymmärrystä empaattisen johtamisen kaksisuuntaisesta vaikutuksesta. (Tao et al., 2022; Rabiul & Yean, 2021; Veshne & Munshi, 2020.) Lisäksi laadullisten tutkimusten vähäisyys rajoittaa ymmärrystä siitä, millaisia konkreettisia käytäntöjä empaattinen johtaminen sisältää ja miten ne rakentuvat organisaation arjessa (Tao et al., 2022; Rabiul & Yean, 2021; Mehra & Srivastava, 2024).

On tärkeää myös ymmärtää, että empaattisen johtamisen ja työntekijän sitoutumisen välistä suhdetta käsittelevien tutkimusten määrä on vielä hyvin rajallinen, mikä heijastaa aiheen suhteellista uutuusarvoa erityisesti muutosjohtamisen ja hybridityön aikakaudella. Empatia on noussut johtamisen keskiöön vasta viime vuosikymmenen aikana, ja sen aikaisempi tutkiminen on painottunut pitkälti tunneälyn ja viestinnän näkökulmista. Tästä syystä erityisesti laadullista ja kontekstuaalista tutkimusta empatian käytännön ilmenemismuodoista ja vaikutuksista on vielä vähän. Lisäksi rajallinen tutkimuslähteiden määrä selittyy sillä, että empaattisen johtamisen tutkiminen on vielä kehittyvä tutkimusalue, jossa vertaisarvioitujen ja empiirisesti testattujen tutkimusten määrä on tois- taiseksi vähäinen. Tämä ei kuitenkaan heikennä työn luotettavuutta, vaan pikemminkin korostaa sen ajankohtaisuutta ja tarvetta laajentaa ymmärrystä empaattisen johtamisen merkityksestä osana organisaatioiden muutosta ja työntekijöiden sitoutumista. Katsauksen tarkoituksena ei ollut määrällisesti kattava aineiston keruu, vaan laadullisesti monipuolinen ja teoreettisesti perusteltu kokonaisuus, joka kuvastaa empaattisen johtamisen tämänhetkistä tutkimuksellista tilaa ja sen kehityssuuntaa.

6.2 Eettisyys

Eettisesti kestävä tutkimuksen toteuttaminen edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen kaikki vaiheet on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu

huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää tutkijalta edellytettävän velvollisuuden toimia avoimesti ja johdonmukaisesti siten, että tutkimuksen tulokset ovat arvioitavissa ja toistettavissa. Lisäksi se korostaa muiden tutkijoiden työn arvostamista ja heidän saavutuksensa asianmukaista huomioimista lähteiden käytössä ja raportoinnissa. Tämä varmistaa, että muiden tutkijoiden työ tulee asianmukaisesti tunnustetuksi ja että plagioinnin tai vääristelyjen riski on poistettu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–13.) Tässä opinnäytetyössä on noudatettu edellä mainittuja periaatteita, ja kaikki työvaiheet on toteutettu tarkasti tutkimussuunnitelman mukaisesti. Eettisyys on huomioitu erityisesti lähdeaineiston käsittelyssä, analyysissa ja raportoinnissa. Aineisto on tallennettu ja käsitelty huolellisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti niin, että tutkimuksen läpinäkyvyys ja toistettavuus voidaan varmistaa.

Tutkimuksen avoimuus, läpinäkyvyys ja dokumentointi ovat keskeisiä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjeen (2023) mukaan tutkijan on varmistettava, että tutkimusprosessi on kuvattu niin, että se on arvioitavissa ja tarvittaessa toistettavissa. Tämä edellyttää aineiston, menetelmien ja raportoinnin huolellista dokumentointia sekä lähteiden tarkkaa ja asianmukaista merkitsemistä. Lisäksi ohje painottaa julkisesti saatavilla olevan tutkimusaineiston ja avointen lähteiden käyttöä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden varmistamiseksi (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, s. 12–14).

Tutkimuksen aihe on valittu siten, että se on yhteiskunnallisesti merkittävä ja tuottaa lisäarvoa erityisesti johtamisen ja empaattisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Eettisesti kestävän aiheen valintaan liittyy velvoite varmistaa, että tutkimus tuottaa uutta tietoa ja täydentää olemassa olevaa tietoperustaa, eikä ainoastaan toista jo aiemmin laajasti tutkittuja teemoja. Tämä lisää tutkimuksen arvoa sekä tiedeyhteisölle, että käytännön työelämälle. Tutkimusmenetelmien osalta on huolehdittu siitä, että ne täyttävät hyvän tieteellisen käytännön mukaiset eettiset kriteerit, eivätkä loukkaa muiden oikeuksia tai johda epäeettisiin menettelyihin. Tutkimuksen suunnittelussa, aineiston valinnassa ja raportoinnissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa (2023) määriteltyjä periaatteita, jotka korostavat tutkimuksen vastuullisuutta, huolellisuutta ja avoimuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, s. 10–12.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön toteuttaminen on perustunut hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuseettisten periaatteiden huolelliseen noudattamiseen. Aiheen valinta, tutkimusmenetelmien määrittely, aineiston käsittely ja raportointi on toteutettu siten, että

tutkimus täyttää sekä eettiset, että tieteelliset vaatimukset. Tämä vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja merkitystä sekä tiedeyhteisön, että käytännön johtamistyön kehittämisen näkökulmasta. Työ toimii esimerkkinä siitä, miten integratiivinen kirjallisuuskatsaus voi yhdistää tieteellisen tarkkuuden ja eettisen vastuullisuuden organisaatiotutkimuksen kontekstissa.

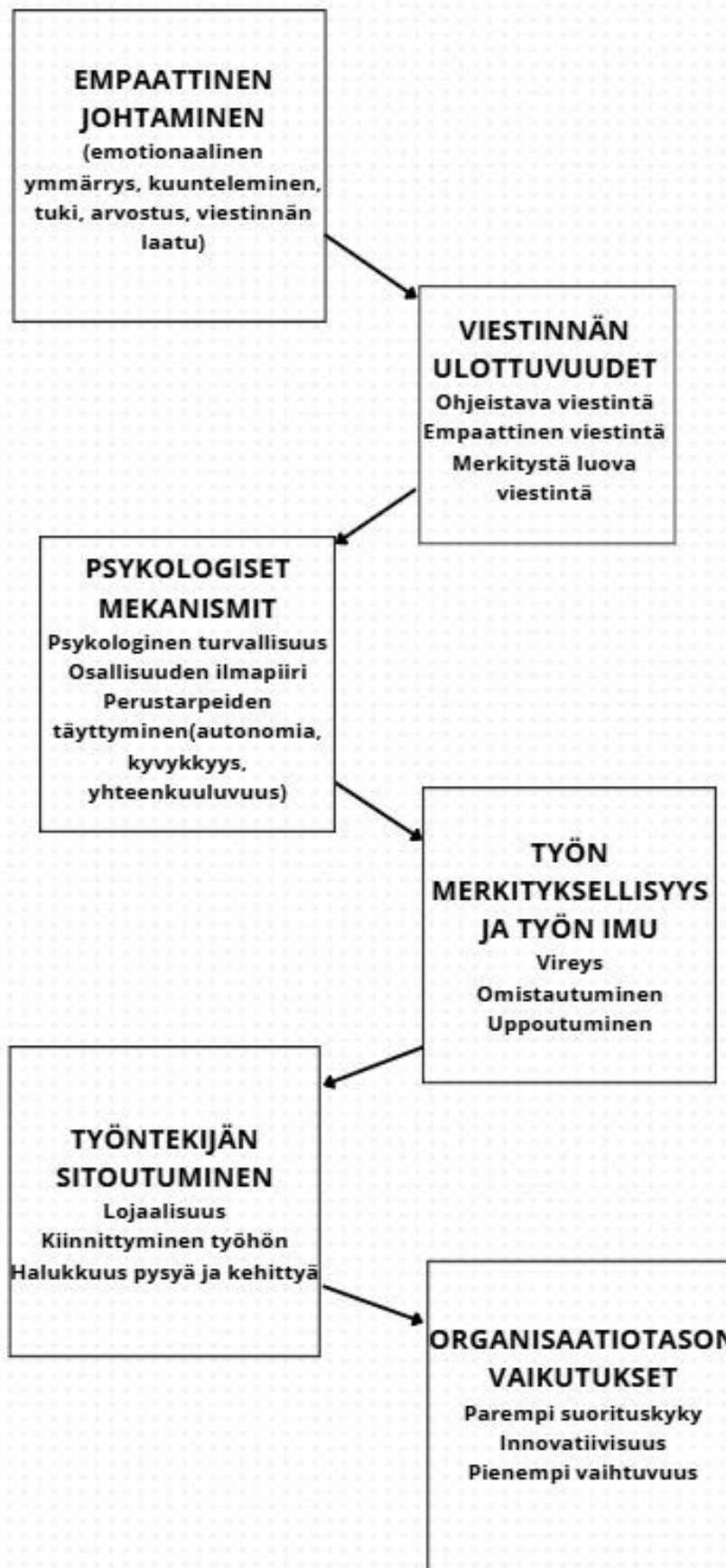
6.3 Tulosten tarkastelu

Empaattisen johtamisen tarkastelun tulokset osoittivat, että empatia on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen, hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta. Tulosten perusteella empaattisen johtamisen kehittäminen voi tarjota organisaatioille keinon vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, mikä lisää myös organisaation liiketoiminnan kestävyttä. Empatia näyttäytyi tutkimuksissa sekä inhimillisenä taitona, että strategisena johtamisressurssina, joka mahdollistaa luottamukseen, vuorovaikutukseen ja merkityksellisyyteen perustuvan organisaatiokulttuurin rakentamisen. Tulokset vahvistavat aiempia havaintoja tunneällyn merkityksestä johtajuudessa (ks. Goleman, 2006; Boyatzis, 2018) ja laajentavat niitä osoittamalla, että empatia ei ainoastaan paranna yksilön kokemusta työstä, vaan myös vahvistaa koko organisaation suorituskykyä ja muutosvalmiutta. Tulokset vahvistavat tietoperustassa käsiteltyä näkemystä tunneälykkään johtajuuden ja viestinnän keskeisestä roolista sitoutumisen rakentamisessa, mutta laajentavat ymmärrystä osoittamalla, että empatia toimii myös rakenteellisena ja kulttuurisena voimavarana. Rabiul ja Yean (2021); Tao et al. (2022) osoittivat, että empaattisen johtamisen vaikutus työntekijään ilmeni ennen kaikkea viestinnän laadun kautta. Tutkimuksissa havaittiin, että johtajan kyky yhdistää ohjeistava, empaattinen ja merkitystä luova viestintä tuotti parhaat tulokset työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Tämä osoittaa, että empatia ei ole irrallinen ominaisuus, vaan se konkretisoituu johtajan kielellisissä ja vuorovaikutteisissa valinnoissa. Tätä voidaan tarkastella myös kriisiajan johtamisen näkökulmasta. Tao et al. (2022) havaitsi, että empaattinen ja ohjeistava viestintä vahvisti työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja auttoi heitä käsittelemään epävarmuutta. Tämä tukee käsitystä siitä, että empaattinen johtajuus toimii inhimillisenä tukirakenteena sekä organisaation kriisinkestävyttä lisäävänä tekijänä.

Empaattinen johtaminen nähdään myös organisaatiokulttuuria muokkaavana voimana, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä, luottamusta ja työntekijän sitoutumista. Rabiul & Yean (2021); Tufail & Sandhu (2022); Mehra & Srivastava (2024) osoittavat, että empaattisen johtamisen vaikutukset ulottuvat yksilöllisten kokemusten lisäksi koko organisaation tasolle. Viestintä toimii keskeisenä

kanavana, jonka kautta johtajan arvot, asenteet ja suhtautuminen työntekijöihin välittyvät osaksi koko organisaation arkea. Tämä havainto tukee myös organisaatioviestinnän teorioita, joiden mukaan johtajan viestintäkäyttäytyminen muodostaa sillan yksilön ja organisaation välille (Men & Stacks, 2013). Empaattinen johtaminen rakentaa osallisuuden ja arvostuksen ilmapiiriä, joka vahvistaa psykologista turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, heidän luottamuksensa ja samaistumisensa organisaation arvoihin syvenevät. Tämä organisaatiokulttuurin positiivinen muutos lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. (Rabiul & Yean 2021; Tufail & Sandhu 2022; Mehra & Srivastava 2024.) Lisäksi empatia johtamisessa näyttäytyi tutkimuksissa organisaatiokulttuurisia rajoja ylittävänä tekijänä, joka mukautuu eri toimintaympäristöihin. Esimerkiksi yhteisöllisissä ja hierarkkisissa kulttuureissa empatia vahvisti erityisesti arvostuksen ja kunnioituksen kokemuksia, kun taas teknologia välitteisissä ympäristöissä sen rooli liittyi selkeyden, koordinaation ja läsnäolon vahvistamiseen. Tämä osoittaa, että empaattisen johtamisen vaikutus ei ole sidottu yhteen kulttuuriseen tai toimialakohtaiseen kontekstiin, vaan sen peruseriaatteen ovat universaaleja, vaikka niiden ilmenemismuodot vaihtelevat. (Tufail & Sandhu, 2022; Mehra & Srivastava, 2024; Rabiul & Yean, 2021; Hahm, 2017.) Kun empatia sisällytetään osaksi organisaation rakenteita ja johtamiskäytäntöjä, se ei ainoastaan paranna työyhteisön hyvinvointia, vaan tukee myös organisaation tavoitteita, sekä sen kykyä selviytyä muutoksista ja kriiseistä inhimillisellä ja kestäväällä tavalla (Tufail & Sandhu, 2022; Mehra & Srivastava, 2024; Rabiul & Yean, 2021; Hahm, 2017).

Sitoutumisen kannalta keskeinen havainto on, että pelkkä empatia ei välttämättä yksinään riitä vahvistamaan työntekijän sitoutuneisuutta, vaan sen rinnalle tarvitaan tavoitteellisuutta ja rakenteellista selkeyttä. Empatia, joka ei yhdisty selkeisiin odotuksiin, rooleihin ja yhteisiin päämääriin, voi johtaa rajojen hämärtymiseen ja organisaation toiminnan tavoitteellisuuden heikkenemiseen. (Mehra & Srivastava 2024; Hahm 2017.) Parhaimmillaan empatia ja rakenteellinen selkeys muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa välittäminen ja ymmärrys luovat psykologista turvallisuutta, kun taas tavoitteellisuus ja ohjeistavuus suuntaavat toimintaa kohti yhteisiä päämääriä. Tällainen johtajuus yhdistää empatian ja tehokkuuden tavalla, joka vahvistaa sekä yksilön sitoutuneisuutta, että organisaation strategista menestystä. (Rabiul & Yean, 2021; Hahm, 2017; Mehra & Srivastava, 2024.)



Kuvio 3. Empaattisen johtamisen vaikutusmekanismit työntekijöiden sitoutumisessa

Kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta muodostettiin synteesi, joka kokoaa yhteen empaattisen johtamisen vaikutusmekanismit ja niiden väliset yhteydet työntekijöiden sitoutumiseen. Synteesin perusteella empaattinen johtaminen toimii monitasoisena prosessina, jossa johtajan emotionaalinen ymmärrys ja kuunteleminen välittyvät viestinnän kautta psykologiseksi turvallisuudeksi, työn merkityksellisyyden kokemukseksi ja työn imun vahvistumiseksi. Näiden tekijöiden kautta empatia lisää työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. Vaikutukset ulottuvat myös organisaatiotasolle, missä ne näkyvät parantuneena yhteistyönä, innovatiivisuutena, muutoskyvykkyytenä ja henkilöstön pysyvyytenä. Kuvio 3. kiteyttää tämän kokonaisuuden kuvaamalla, miten empatia ilmenee johtamiskäytännöissä ja miten sen vaikutukset etenevät yksilö- ja organisaatiotasolla.

6.4 Johtopäätökset

Empaattisen johtamisen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen välittyvät ennen kaikkea viestinnän kautta. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että empaattinen johtamisviestintä muuttaa viestinnän pelkästä tiedonvälityksestä merkityksen ja yhteyden rakentamisen välineeksi. Tutkimukset osoittavat, että empaattinen ja merkitystä luova viestintä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla johtajat voivat vahvistaa työn merkityksellisyyttä, arvostuksen kokemusta ja lisätä psykologista turvallisuutta organisaatiossa, mikä syventää sitoutumista. (Rabiul & Yean 2021; Binyamin & Brender-Ilan 2018; Tao et al. 2022.) Viestinnän laatu määrittää pitkälti sen, miten työntekijät kokevat roolinsa, tulevatko he kuulluiksi ja arvostetuiksi sekä kuinka vahvasti he samaistuvat organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Empaattinen ja merkitystä luova vuorovaikutus vahvistavat työntekijöiden tunnetta arvostuksesta ja yhteenkuuluvuudesta, mikä puolestaan syventää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Näin ollen empaattinen viestintä toimii keskeisenä mekanismina, jonka kautta empatia muuttuu käytännön johtamisteoiksi ja sen myötä työntekijän pitkäjänteiseksi sitoutumiseksi.

Tuloksista voidaan päätellä, että empaattisen johtamisen vaikutukset eivät rajoitu pelkästään yksilön kokemuksiin, vaan ulottuvat koko organisaatiokulttuuriin. Empatia toimii organisaatiossa sisäisenä linkkinä, joka vahvistaa osallisuutta, arvostusta ja yhteenkuuluvuutta. Tällainen empatian luoma organisaatiokulttuuri lisää psykologista turvallisuutta ja vähentää ristiriitoja, mikä puolestaan tukee työntekijöiden pitkäjänteistä sitoutumista organisaatiossa. (Tufail & Sandhu 2022;

Mehra & Srivastava 2024.) Empatia ei siten näydy vain yksittäisen johtajan ominaisuutena, vaan koko organisaation kulttuuria muokkaavana ja yhteisöllisyyttä vahvistavana voimana. Kun empatia sisällytetään osaksi johtamiskäytäntöjä, se luo organisaation sisällä ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja oman panoksensa tärkeäksi organisaation menestyksen kannalta lisäten työntekijän sitoutumista. Erityisesti kriisi- ja muutostilanteissa empaattinen johtaminen korostuu strategisena voimavarana. Empaattinen ja merkitystä sanoittava viestintä auttaa työntekijöitä hallitsemaan epävarmuutta, ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja säilyttämään luottamuksen organisaatioon. (Tao et al. 2022.) Näin empatia tukee sitoutumista myös kriisi- ja muutosvaiheissa, joissa lojaalisuus ja motivaatio ovat usein koetuksella.

Empaattisen johtamisen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen ovat sidoksissa toimintaympäristöön ja kulttuuriin tekijöihin. Eri konteksteissa empatia vahvistaa sitoutumista erilaisin painotuksin. Yhteisöllisissä ja hierarkkisissa kulttuureissa empatia vahvistaa arvostuksen ja kunnioituksen kokemusta (Rabiul & Yean 2021; Mehra & Srivastava 2024), virtuaalisissa työympäristöissä empaattinen johtaminen korostaa viestinnän selkeyttä, koordinaatiota ja vahvistaa läsnäolon tunnetta (Hahm 2017) ja tietointensiivisillä aloilla empatia puolestaan edistää luovuutta, yhteistyötä ja työn merkityksellisyyden kokemusta (Veshne & Munshi 2020). Näiden havaintojen perusteella voidaan päätellä, että empaattisen johtamisen peruseriaatteet ovat universaaleja ja kulttuurisesti kestäviä, mutta niiden käytännön toteutustavat mukautuvat ympäristön, organisaatiokontekstin ja tilanteellisten vaatimusten mukaan. Juuri tämä mukautumiskyky tekee empaattisesta johtamisesta joustavan ja laaja-alaisen johtamisvalmiuden, joka vahvistaa työntekijöiden sitoutumista erilaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan päätellä empaattisen johtamisen olevan sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Empatia ei ole vain tunneperäinen ominaisuus, vaan strateginen johtamisen väline, joka tukee työn merkityksellisyyttä, vahvistaa psykologista turvallisuutta ja kasvattaa luottamusta organisaatiossa. Sen vaikutus näkyy sekä yksilön hyvinvoinnin ja sitoutumisen lisääntymisenä, että organisaation suorituskyvyn vahvistumisena. Empaattinen johtaminen muokkaa organisaatiokulttuuria luomalla ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi ja kuulluiksi. Tällainen kulttuuri vahvistaa luottamusta, avoimuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka lisäävät työn merkityksellisyyttä ja sitouttavat työntekijät organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Empatia toimii ikään kuin sillanrakentajana yksilön ja organisaation tavoitteiden välillä. Näin ollen empaattisen johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen välittyy paitsi yksilön kokemusten, myös koko

organisaation kulttuurisen ilmapiirin kautta. Tällöin empatian voidaan päätellä toimivan kaksitasoisesti, se vaikuttaa sekä yksilön hyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin, jotka yhdessä muodostavat perustan pitkäjänteiselle sitoutumiselle. Se yhdistää inhimillisyyden ja tehokkuuden tavalla, joka tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation kestävästä menestystä. Tulevaisuuden johtamisessa empatia ei näyttäyty enää pelkästään ihanteellisena piirteenä, vaan on välttämätön osa inhimillistä ja tuloksellista johtamiskulttuuria, joka auttaa työntekijöitä sitoutumaan myös jatkuvien muutosten keskellä.

6.5 Oma reflektointi

Tulosten ja aiemman tutkimustiedon pohdinnan lisäksi työprosessi on herättänyt myös henkilökohtaisia oivalluksia johtajuuden ja empatian merkityksestä. Työ on herättänyt pohtimaan syvällisemmin sitä, kuinka haasteellista johtajalle voi olla tulla tietoiseksi omista viestintätavoistaan ja ymmärtää niiden vaikutuksia työyhteisössä. Työelämän vuorovaikutustilanteissa on usein vaikeaa tunnistaa omia eleitä, äänensävyä tai kuuntelun laatua. Juuri nämä hienovaraiset viestinnän elementit vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten johtajan läsnäolo ja vuorovaikutus koetaan. Prosessin aikana oma ymmärrykseni viestinnän merkityksestä osana empaattista johtamista on syventynyt. Työn edetessä pohdin myös, miten teknologian nopea kehitys ja etätyön yleistyminen muuttavat johtajuuden luonnetta. Kun viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat yhä useammin verkossa ilman katsekontaktia tai fyysisen läsnäolon tuomaa tunnetasoa, kasvaa johtajan vastuu empatian tulkitsemisessa ja välittämisessä. Tämä edellyttää johtajalta tietoista viestintää ja herkkyyttä tunnistaa tunteita myös digitaalisissa ympäristöissä. Johtajan on kyettävä osoittamaan empatiaa riippumatta siitä, tapahtuuko vuorovaikutus kasvokkain, verkossa vai kirjoitetussa muodossa. Tämä havainto vahvisti käsitystäni siitä, että empaattinen johtaminen ei ole vain luontainen ominaisuus, vaan jatkuvaa viestintätaidon ja läsnäolon harjoittamista.

Empatian käyttö johtamisen työkaluna näyttää yhä merkityksellisempänä nykypäivän nopeatempoisessa ja teknologian muovaamassa työelämässä. Olen huomannut, että empatiaa saatetaan edelleen pitää keskusteluissa itsestäänselvyytenä tai jopa johtajan heikkouden merkkinä, vaikka todellisuudessa empaattinen viestintä ei tarkoita pelkkää ystävällisyyttä tai mukautumista. Pikemminkin se tarkoittaa kykyä luoda tila, jossa toinen kokee tulevansa kuulluksi, nähdyksi ja ymmärre-

tyksi. Tehokas johtaja ei osoita empatiaa ainoastaan yksittäisissä tilanteissa, vaan hyödyntää viestintää tietoisesti strategisena työkaluna, jonka avulla voidaan motivoida, vahvistaa luottamusta ja rakentaa kestävää sitoutumista. Empatian harjoittaminen sanallisten, että sanattomien viestintämuotojen tasolla edellyttää johtajalta hyvää itseymmärrystä ja tietoista läsnäoloa. Näen, että empaattisen viestinnän taitojen kehittäminen on olennainen osa johtajuuden kasvua. Ei pelkästään organisaation tulosten näkökulmasta, vaan ennen kaikkea inhimillisen kohtaamisen ja luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Empatia ei siis ole vain johtamisen inhimillinen ulottuvuus, vaan tulevaisuuden johtajuuden ydin, joka yhdistää tehokkuuden ja inhimillisyyden kestäväällä tavalla.

6.6 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimuksen tarve

Jatkotutkimuksissa olisi tarpeellista hyödyntää pitkäjäsenasetelmiä ja monimenetelmäisiä lähestymistapoja, jotta empaattisen johtamisen syy-seuraussuhteet ja vaikutusprosessit voitaisiin hahmottaa nykyistä selkeämmin. Pitkäjäseninen näkökulma auttaisi ymmärtämään, miten empaattinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin ajan kuluessa, sekä millaiset johtamiskäytännöt tuottavat pysyviä vaikutuksia. Monimenetelmäiset tutkimusasetelmat, joissa yhdistetään määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, voisivat puolestaan tarjota syvempää tietoa empatian kokemuksellisista ja organisatorisista ulottuvuuksista. Lisäksi olisi hyödyllistä tarkastella empaattista johtamista eri organisaatiotasolla ja konteksteissa. Esimerkiksi ylimmän johdon, keski-johdon ja esihenkilötason toiminta voivat ilmentää empatiaa eri tavoin ja vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen erilaisten mekanismien kautta. Empaattisen johtamisen vaikutus saattaa riippua myös työn luonteesta ja sen emotionaalisista vaatimuksista, minkä vuoksi tulevissa tutkimuksissa olisi tärkeää huomioida kontekstuaaliset erot entistä tarkemmin. Vaikka aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet selkeitä yhteyksiä empaattisen viestinnän ja työntekijän sitoutumisen välillä, vähemmän on tutkittu, miten nämä viestinnän käytännöt ilmenevät vuorovaikutustilanteissa, päätöksenteossa tai palautteen annossa.

Eriyksen ajankohtainen aihe olisi tutkia, miten empatia ilmenee hybridi- ja etäjohtamisympäristöissä, joissa viestintä välittyy pääosin digitaalisten kanavien kautta ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tällaisissa ympäristöissä empatian välittäminen ja sen kokeminen on haastavampaa, mikä tekee aiheen tutkimisesta merkittävää sekä johtajuuden kehittämisen, että työntekijän

hyvinvoinnin näkökulmasta. Myös sukupuolen, iän ja kulttuuritaustan vaikutus empaattisen johtamisen ilmenemismuotoihin ja vastaanottamiseen ansaitsisi lisähuomiota, sillä nämä tekijät voivat vaikuttaa siihen, millaisia empatian muotoja pidetään hyväksyttävänä ja tehokkaina eri konteksteissa. Tulevaisuuden tutkimukset voisivat lisäksi syventää ymmärrystä siitä, miten empatia voidaan systemaattisesti integroida organisaatioiden johtamiskoulutukseen ja millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia empaattisella johtamisella on työntekijöiden sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja sen myötä organisaation menestykseen. Tämä olisi tärkeä askel empaattisen johtamisen siirtämiseksi yksilöllisestä ominaisuudesta kohti laajempaa, rakenteellisesti tuettua johtamiskulttuuria, joka edistää inhimillisesti kestävästä työelämästä. Lisäksi tulevaisuudessa voitaisiin huomioida millaisia emotionaalisia ja sosiaalisia taitoja empaattinen johtaminen edellyttää johtajilta pitkällä aikavälillä. Jatkotutkimus voisi siten syventää ymmärrystä siitä, miten empatian kykyä voidaan tukea, kehittää ja ylläpitää osana johtajan ammatillista identiteettiä.

Tulokset viittaavat siihen, että johtajien kannattaa systemaattisesti rakentaa empaattisia viestintä-rutiineja osaksi päivittäistä johtamistyötä. Lisäksi organisaatioiden tulisi tukea empaattista johtajuutta koulutuksen, mentoroinnin ja palautekäytäntöjen avulla, jotta empatia ei jää yksittäisten johtajien ominaisuudeksi, vaan muodostuu koko työyhteisön rakenteelliseksi ja kulttuuriseksi vahvuudeksi. Lisäksi tutkimusten valossa voidaan suositella, että organisaatiot tietoisesti integroivat empaattisen johtamisen käytäntöjä osaksi organisaatiokulttuuriaan ja rakenteitaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi johdon koulutusta empaattisesta viestinnästä, systemaattisia palautekäytäntöjä, psykologisen turvallisuuden vahvistamista sekä työn merkityksen ja tarkoituksen esille tuomista arjen johtamistilanteissa. Näin empatia ei jää yksittäisen johtajan ominaisuudeksi, vaan siitä muodostuu osa koko organisaation toimintakulttuuria.

Lähteet

Aaltola, E. & Keto, S. 2018. Empatia, myötäelämisen tiede. Helsinki: Into Kustannus.

Alijärvi, P. 2023. Empatiataitoja voi kehittää. Teoksessa P.-C. Roth, A. Korhonen & J. Saarenpää (toim.) Tunnelukutaito: avain yksilön ja yhteiskunnan menestykseen, 169–179. Helsinki: Minea.

Binyamin, G. & Brender-Ilan, Y. 2018. Leaders' language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 36(4), 463–473. Viitattu 17.7.2025. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.004>

Boyatzis, R. E. 2018. The behavioural level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1438. Viitattu 20.9.2025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>

Briner, R. & Conway, N. 2012. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472–486. Viitattu 20.9.2025. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02051.x>

Brower, T. 2021. Empathy is the most important leadership skill according to research. *Forbes* (verkkolehti). Julkaistu 19.9.2021. Viitattu 1.3.2025. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/>

Efron, S. E. & Ravid, R. 2019. *Writing the Literature Review: A Practical Guide*. New York & London: The Guilford Press.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225.

Evans, D. 2007. Integrative reviews of quantitative and qualitative research: Overview of methods. Julkaisussa *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice* (toim. C. Webb & B. Ross), 137–148. Oxford: Blackwell Publishing.

Goleman, D. 2006. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai antaudu. Helsinki: Alma Talent.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. 2. p. Helsinki: Talentum.

Hamn, S-W. 2017. Communication strategies of online-based leadership and members' work engagement and job burnout. *Journal of Internet Computing and Services*, 18(5), 103–112. Viitattu 19.6.2025. <https://koreascience.or.kr/article/JAKO201733348351760.pdf>

Herlin, I. & Visapää, L. 2011. Tekstinhuollon käsikirja. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. p. Juva: WS Bookwell Oy.

Jordan-Evans, S. & Kaye, B. 2021. Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. 6. painos. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. 2021. Love 'Em or Lose 'Em. 6th ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J. & Antes, G. 2003. Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118–121. Viitattu 20.3.2025. <https://doi.org/10.1177/014107680309600304>

Kuula, A. 2007. Laadullinen tutkimussuhde ja arkistoinnin etiikka. *Tieteessä tapahtuu*, 25(2), 42–45. Viitattu 1.3.2025. <https://journal.fi/tt/article/view/103/80>

Leino-Kilpi, H. 2007. Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedon siirtoa. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, Sarja A51. Turku: Turun yliopisto.

Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Helsinki: Aviador.

Malmivaara, A. 2002. Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Duodecim*, 118, 877–879.

Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Liettua: Balto Print.

Mehra, V. & Srivastava, S. 2024. The role of empathy in leadership on employee satisfaction and organizational performance: A qualitative analysis. *Economic Sciences*, 20(2), 107–115. Viitattu 29.3.2025. <https://economic-sciences.com/index.php/journal/article/view/79/48>

Men, L. R. & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192. Viitattu 1.10.2025. DOI:[10.1108/13632541311318765](https://doi.org/10.1108/13632541311318765)

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A:73/2016, 23–34.

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Pessi, A. B. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa M. Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima, 12–34. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pudas-Tähkä, S. & Axelin, A. 2007. Tutkimuskysymykset ja hakustrategiat kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, Sarja A51.

Rabiul, M. K. & Yean, T. F. 2021. Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102691. Viitattu 15.9.2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2022. Valmentava johtajuus. 7. painos. Helsinki: Alma Talent.

Russel, C. 2005. An overview of the integrative research review. *Progress in Transplantation*, 15(1), 8–13.

Sadler, P. 2003. *Leadership*. 2. p. London & Sterling, VA: Kogan Page.

Salonen, A., Lehtinen, E., Helajärvi, H., Sahimaa, J., Hautala, J., Viljamaa, J., Mikkola, J., Huitti, M., Huotilainen, M., Remes, S., Routarinne, S. & Dunderfelt, T. 2022. *Work goes happy – Paremmen työelämän opas*. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy.

Seeck, H. 2009. *Johdatus johtamiseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Helsinki. Viitattu 20.2.2025. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF

Silva, A. 2016. What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1). Viitattu 2.2.2025. <https://www.proquest.com/docview/1831706711>

Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, A. Stolt & R-L. Ääri (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, Sarja A51. Turku: Turun yliopisto.

Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J-Y. & He, M. 2022. Enhancing employee engagement via leaders' motivational language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48, 102163. Viitattu 20.6.2025. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102163>

Tufail, M. & Sandhu, M. 2022. Empathetic leadership and follower workplace engagement: Mediating role of climate for inclusion. *Review of Education, Administration & Law*, 5(3). Viitattu 21.6.2025. <https://doi.org/10.47067/real.v5i3.233>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. Viitattu 20.2.2025. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Veshne, N. & Munshi, M. 2020. Enhancing employee engagement through emotionally intelligent leaders. *Srusti Management Review*, 13(2). Viitattu 20.6.2025.

<https://www.proquest.com/docview/2480815489>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkkä, H. 2023. *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Helsinki: Art House.

Votaw, K. 2021. The role of empathy in leadership: Employees demand it, leaders must live it. *HR Daily Advisor*, 13.12.2021. Viitattu 1.7.2025. <https://hrdailyadvisor.com/2021/12/13/the-role-of-empathy-in-leadership-employees-demand-it-leaders-must-live-it/>

Whittemore, R. 2005. Combining evidence in nursing research: Methods and implications. *Nursing Research*, 54(1), 56–62. Viitattu 4.4.2025. <https://doi.org/10.1097/00006199-200501000-00008>

Whittemore, R. & Knafelz, K. 2005. The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. Viitattu 4.4.2025. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Zivkovic, S. 2022. Empathy in leadership: How it enhances effectiveness. ResearchGate, 1.–2.4.2022. Viitattu 4.1.2025. https://www.researchgate.net/publication/361952690_Empathy_in_Leadership_How_it_Enhances_Effectiveness

Liitteet

Liite 1. JBI: Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimukset ja laatuasteet taulukoituna

Tekijät, julkaisu-aika ja -paikka	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä ja analyysimenetelmä	Tutkimuksen otos ja toteutus	Keskeiset tulokset	Laadun arvioinnin JBI pisteet
Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J-Y. & He, M. 2021. Yhdysvallat.	Selvittää, kuinka johtajien erityisesti empaattinen ja motivoiva viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen kriisiaikoina. (COVID-19)	Kvantitatiivinen kyselytutkimus Faktorianalyysi Rakenneyhtälömalli (SEM)	Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä, johon osallistui 490 yhdysvaltalaisista kokopäiväistä työntekijää 20 eri toimialalta. Osallistujat valittiin tasaisesti sukupuolen, iän ja etnisen taustan mukaan. Verkkokyselyn tulokset analysoitiin ja niistä muodostettiin hypoteeseja, joita testattiin yhtälömallinnuksella.	Johtajien empaattisella ja motivoivalla viestinnällä on merkittävä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen kriisin aikana. Johtajan empaattinen viestintä oli merkittävintä yksittäinen tekijä työntekijän psykologisten tarpeiden täyttymisen kannalta. Empatia on välttämätöntä, mutta ei yksin riitä vahvistamaan työntekijän sitoutuneisuutta. Empaattinen johtaminen luo edellytykset sitoutumisen syntymiselle.	9/9

Tufail, M. & Sandhu, M. 2022. Pakistan	Tutkia empaattisen johtamisen merkitystä osallistavan ilmapiirin luomisessa työpaikalla ja tämän vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuteen.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus Korrelaatioanalyysi Regressioanalyysi	Yliopisto-opettajille jaettu kyselylomakkeet. Kyselyissä mittareita empaattisesta johtamisesta, osallistavasta ilmapiiristä ja työntekijän sitoutuneisuudesta. Vastanneita 444. Tuloksista tehtiin analyysejä ja testattiin hypoteeseja empaattisen johtajuuden, osallistavan ilmapiirin ja työpaikkaan sitoutumisen välisistä suhteista.	Empaattinen johtaminen kasvattaa työntekijän sitoutuneisuutta ja lisää työmotivaatiota. Empaattinen johtajuus ei vaikuta pelkästään suoraan sitoutuneisuuteen, vaan myös epäsuorasti luomalla osallistavaa työilmapiiriä, mikä myös lisää sitoutuneisuutta. Johtajan empaattisuus on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta.	6/8
Rabiul, K. & Yean, T. 2021. Malesia	Selvittää, miten eri johtamistyyliä ja johtajien käyttämä kieli vaikuttavat työntekijöiden työntöön ja sitoutuneisuuteen.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus Korrelaatioanalyysi Rakenneyhtälömalli (SEM) Faktorianalyysi	Hotellialan työntekijöille jaettu kyselylomakkeet koskien eri johtamistyylien ja johtajien käyttämän viestinnän kokemisesta työntekijänä. Johtajat eivät osallistuneet kyselyihin. Vastanneita 391. Tulokset analysoitiin ja niistä testattiin suhteet ja muodostettiin hypoteesit johtamistyylien, viestinnän ja työnnon välillä.	Johtamistyyli vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työntöön ja sitoutuneisuuteen. Eryteisesti motivoivan kielen avulla johtajat voivat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Empatia on keskeinen osa motivoivaa kieltä ja se auttaa luomaan aidon yhteyden työntekijöihin ja täten vahvistaa heidän sitoutuneisuuttansa. Kun johtaja osoittaa empatiaa, työntekijät kokevat olevansa ymmärrettyjä ja arvostettuja. Tämä tunne lisää heidän psykologista turvallisuuttansa ja työhyvinvointia, jonka seurauksena sitoutuneisuus ja halu panostaa työhön kasvaa.	7/8

Binyamin, G. & Bren-der-Ilan, Y. 2017. Israel.	Tarkoituksena on tutkia, miten johtajien käyttämä kieli johtamisessa vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus Korrelaatioanalyysi Rakenneyhtälömalli (SEM) Faktorianalyysi	Osallistujat vastasivat kyselyyn, jossa he arvioivat esimiehensä motivoivan ja empaattisen kielen käyttöä ja sen vaikutusta omaan tehokkuuteen työssä. Kyselyyn vastasi 533 työntekijää 16 eri yrityksestä. Vastaajat edustivat useita eri toimialoja ja johtajat eivät osallistuneet kyselyyn. Tulokset analysoitiin ja niistä testattiin suhteet ja muodostettiin hypoteesit johtajan viestinnän, työntekijän tehokkuuden ja työntekijän psykologisen kokemuksen välillä.	Kun johtaja käyttää johtamisessa ohjaavaa, empaattista ja merkityksellisyyttä rakentavaa kieltä, se lisää työntekijän kokemaa merkityksellisyyden tunnetta. Koettu merkityksellisyys lisää työntekijän elinvoimaisuutta, hyvinvointia ja lisää työntekijän tehokkuutta työssään. Empatialla oli tuloksissa keskeinen rooli osana johtajan motivoivaa kieltä, ja sen vaikutus työntekijöiden kokemuksiin oli merkittävä. Kun työntekijä kokee empatiaa, kokee hän työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi.	7/8
Veshne, N. Munshi, M. 2020. Intia.	Miten johtajien tunneäly ja emotionaalinen älykyys vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen organisaatiossa.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus Korrelaatioanalyysi Cronbachin alfa	Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja haastatteluilla, joissa mitattiin tunneälyä ja työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksessa mukana satunnaisesti valitut 125 työntekijää ja 15 johtajaa rahoitusosalta. Tuloksien analysoinnissa testattiin, onko johtajien tunneälyllä merkittävää yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen.	Tutkimuksen tulokset osoittavat selkeän ja tilastollisesti merkittävän yhteyden johtajien tunneällyn ja työntekijöiden sitoutumisen välillä. Tunneäly vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksessa empatian merkitystä korostetaan. Empatia on tunneällyn keskiössä ja se edistää työntekijän sitoutuneisuutta ja organisaation suorituskykyä.	7/8

<p>Hamn, S-W. 2017. Etelä-Korea.</p>	<p>Miten johtajan viestintätavat vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja kuormittumiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus</p> <p>Faktorianalyysi Korrelaatioanalyysi Lineaarinen regressioanalyysi</p>	<p>IT-alan työntekijöille jaettu kyselylomakkeet.</p> <p>Kyselyissä mittareita johtajien viestinnästä, työn imusta ja työuupumuudesta. Vastanneet arvioivat myös omien esihenkilöidensä vuorovaikuttamista ja omaa työhyvinvointiaan Kyselyyn vastanneita 156.</p>	<p>Tutkimuksessa empatialla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta työn imuun (work engagement). Vaikka empatia korreloi myönteisesti työn imun kanssa, regressioanalyysi osoitti, että sen vaikutus ei ollut riittävän vahva ollakseen tilastollisesti merkitävä ($\beta = 0.023$, $p = 0.909$).</p> <p>Toisin sanoen: vaikka empaattinen viestintä saattaa tuntua tärkeältä, se ei yksinään selittänyt työntekijöiden sitoutuneisuutta tässä tutkimusasetelmassa. Sen sijaan suunnannäyttävä viestintä (direction-giving) vaikutti merkittävästi.</p>	<p>6/8</p>
--	---	---	--	--	------------

<p>Mehra, V. & Srivastava, S. 2024. Intia.</p>	<p>Kuinka empaattinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaation suorituskykyyn.</p>	<p>Laadullinen tutkimus Sisällönanalyysi Teemallinen analyysi</p>	<p>Aineisto kerätty haastatteluilla, kyselyillä ja ryhmäkeskusteluilla. Osallisena 23 korkearvoista johtajaa, jotka valittu tarkoituksenmukaisesti heidän johtamiskokemuksensa perusteella.</p> <p>Tuloksista tunnistettiin toistuvia aiheita ja ilmiöitä liittyen empaattisen johtamisen vaikutuksista organisaatioon.</p>	<p>Empatia on johtajuustaito, joka edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä, hyvinvointia sitä myötä organisaation menestystä. Organisaatiot, joissa empaattista johtamista tuetaan koulutuksella ja kulttuurilla, saavuttivat parempia tuloksia henkilöstön pysyvyydessä, tuottavuudessa ja asiakastyytyväisyydessä.</p> <p>Haastatellut johtajat kokivat empatian parantavan luottamusta, viestintää, sitoutumista ja vähentävän uupumusta. He kertoivat myös, että kun työntekijät tuntevat olonsa ymmärretyiksi ja arvostetuiksi, heidän motivaationsa, osallistumisensa ja uskollisuutensa organisaatiota kohtaan lisääntyvät.</p>	<p>8/10</p>
--	--	---	---	--	-------------

Liite 2. Esimerkki alkuperäisaineiston pelkistyksestä ja alaluokkien muodostamisesta.

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
“Empathetic practices lead to higher engagement, motivation, and reduced burnout among employees, contributing to a more positive and productive work environment.”	Empatia työssä lisää motivaatiota.	Työmotivaatio	Empatian vaikutus työntekijöihin
“Empathetic practices lead to higher engagement, motivation, and reduced burnout among employees, contributing to a more positive and productive work environment.”	Empatia työssä vähentää uupumusta.	Työuupumuksen vähentyminen	Empatian vaikutus työntekijöihin
“When a leader uses direction-giving/ uncertainty reduction communication strategy,	Empaattinen ohjaus vähentää epävarmuutta.	Epävarmuuden vähentyminen	Empaattinen johtaminen

members will be able to reduce task related ambiguity and perform tasks more reliably.			
“When a leader uses direction-giving/ uncertainty reduction communication strategy, members will be able to reduce task related ambiguity and perform tasks more reliably.	Empaattinen ohjaus parantaa työn sujuvuutta.	Työn sujuvuus	Empaattinen johtaminen
“When a leader uses direction-giving/ uncertainty reduction communication strategy, members will be able to reduce task related ambiguity and perform tasks more reliably.	Empaattinen ohjaus lisää työmotivaatiota.	Työmotivaatio	Empatian vaikutus työntekijöihin
“Empathy is a vital component of effective	Empatia on tärkeä osa hyvää johtamista.	Johtamisen tunneäly	Empaattinen johtaminen

leadership, with significant positive impacts on employee satisfaction and organizational success.”			
“Empathy is a vital component of effective leadership, with significant positive impacts on employee satisfaction and organizational success.”	Empatia lisää työtyytyväisyyttä.	Työtyytyväisyys	Empatian vaikutus työntekijöihin
“Empathetic leadership increases follower workplace engagement by creating a climate for inclusion...”	Empaattinen johtaminen lisää osallisuuden tunnetta.	Osallisuuden tunne	Empaattinen johtaminen
“Empathetic leadership increases follower workplace engagement by creating a climate for inclusion...”	Osallisuus vahvistaa työntekijän sitoutumista.	Sitoutuminen	Empatian yhteys työntekijän sitoutumiseen

<p>“Empathetic language to employees’ organizational engagement was fully and sequentially mediated by employees’ needs satisfaction...”</p>	<p>Empaattinen viestintä lisää työntekijän sitoutumista.</p>	<p>Sitoutuminen</p>	<p>Empatian yhteys työntekijän sitoutumiseen</p>
<p>“Empathetic language to employees’ organizational engagement was fully and sequentially mediated by employees’ needs satisfaction...”</p>	<p>Empaattinen viestintä huomioi työntekijän tarpeet.</p>	<p>Tarpeiden huomioiminen</p>	<p>Empaattinen johtaminen</p>