

Anna Seppänen, Jenni Spännäri,  
Anne Birgitta Pessi



# Inhimillisesti kestävä etätyöelämä?

Keskustelunavaus ja raportti  
koronakevään myötätuntoa ja  
eettisiä haasteita kuvaavasta  
kyselyaineistosta

CoHumans-julkaisusarja, julkaisu 1

# Johdanto

Muistetaanko korona-ajan työelämä itsekkäistä pedoista vai myötätuntoisista auttajista? Unohtuiko kohtaamisen merkitys koronakiireessä? Minkälaisia eettisiä haasteita työyhteisöissä oli koronakeväänä?

CoHumans Oy ja Helsingin yliopisto (teologinen tiedekunta) selvittivät näitä kysymyksiä verkkokyselyllä – sekä numeroin että avoimin vastauksin – touko-kesäkuussa 2020, koronakevään lopulla. Tämä raportti tarjoilee lukijalle yleistajuisen katsauksen kyselyn tuloksiin. Nostamme esiin myös ideat työelämän kehittämiseen: millä konkreettisilla keinoilla tulevaisuudessa vaalitaan myötätuntoa ja eettisyyttä työyhteisöissä, jos ja kun etätyöstä on tullut pysyvä osa työelämää? Raportti on kirjoitettu yleistajuisesti ajatellen kaikkia meitä, joita myötätunnon ja eettisyyden kohtalo koronan muuttamassa työelämässä mietityttää. Akateeminen tutkimustyömme etätyön inhimillisen kestävyuden äärellä jatkuu.

Työelämässä kärsitään inhimillisyydvajeesta: uupumuksen oireita ja henkistä kuormitusta koki työssään aivan liian moni, jo ennen koronaa. Näkemyksemme on, että juuri työyhteisöjen myötätunnon ja eettisen toimintakulttuurin näkökulmat puuttuvat liian usein organisaatioiden kehittämisestä. Niiden huomioiminen on kuitenkin täysin keskeistä, mikäli haluamme, että suomalaiset voivat hyvin myös digitalisoituvan työn aikakaudella. Tämä raportti onkin kirjoitettu myös keskustelunavaukseksi myötätunnon ja eettisyyden asemasta suomalaisilla työpaikoilla.

**Toivomme, että raportti tarjoaa sinulle oivalluksia viisaseen kasvuun kohti inhimillisesti kestävämpää työelämää!**

Anna Seppänen, Jenni Spännäri, Anne Birgitta Pessi

## **CoHumans**

CoHumans Oy on tutkijoiden vuonna 2019 perustama asiantuntijayritys, joka kehittää tutkimusperustaisia ratkaisuja työelämän inhimillisyydvajeeseen. CoHumansin asiantuntemus on inhimillistä kestävyttä rakentavissa työelämän ilmiöissä; myötätunnossa, etiikassa sekä niiden edistämisessä viisaan kasvun kautta. Kehittämismetodiimme kuuluu oivalluksien mahdollistaminen tuomalla tutkimustieto ja arjen kokemukset vuoropuheluun sekä käytäntöjen uudistaminen design-menetelmin.

# Sisällysluettelo



## **Tutkimuksen tausta ja aineisto 1**

- Tausta: inhimillisten etäkohtaamisten paradoksi 2
- Myötätunto – miksi se on etänä niin vaikeaa? 2
- Myötätunto – miksi se on nyt niin tärkeää? 3
- Inhimillinen kestävyys ja eettiset haasteet 4
- Aineisto: etätyöläiset vastaajien pääjoukkona 6
- Kuka vastasi? 6
- Mitä kysyttiin? 7

## **Tutkimuksen tulokset 8**

- ”Olenkohan turha?” - Myötätuntoiset kohtaamiset haastettuina etätyössä 9
  - 1. Ei yhtä narratiivia 9
  - 2. Myötätuntoisen kohtaamisen moniulotteiset edellytykset 11
  - 3. Itsemyötätunto – inhimillisyyden kulmakivi myös etätöissä 12
- ”Tasapuolisuus nousee esiin” – korona-ajan eettiset haasteet 15
  - 1. Luottamuksellisten tietojen suojaaminen huoletti 15
  - 2. Erityisryhmien hyvinvoinnin turvaaminen erityisenä aikana 16
  - 3. Esihenkilötyön eettiset paineet 17

## **Lopuksi 19**

- Inhimillisen kestävyysden kaksi kenkää 20
- Ideat inhimillisesti kestävästä työelämästä kehittäjille 21

Viitteet 25

CoHumans-julkaisusarja, julkaisu 1  
[www.cohumans.fi](http://www.cohumans.fi)

Copyright © 2020 Tekijät & CoHumans Oy

### **Raportin kirjoittajat**

TM Anna Seppänen ([anna@cohumans.fi](mailto:anna@cohumans.fi))  
TT Jenni Spännäri ([jenni@cohumans.fi](mailto:jenni@cohumans.fi))  
TT, dos. Anne Birgitta Pessi ([anne.b.pesti@helsinki.fi](mailto:anne.b.pesti@helsinki.fi))

# Tutkimuksen tausta & aineisto

# Tausta: inhimillisten etäkohtaamisten paradoksi

Koronakevään myötä etätö ja etäkohtaamiset tulivat tutuiksi yhä useammalle ihmiselle. Tämä äkillinen murros on haastanut vuorovaikutuksen totuttuja tapoja ja yhteisyyden kokemuksia. Voiko etänä huomata, jos kollega on avun tarpeessa? Miten otetaan esille vaikeita asioita? Jäävätkö väärin tekemiset piiloon? Miten innostua, kun ei koskaan näe ketään? Miten innostaa muita? Inhimillisen kestävyuden näkökulmasta koronakevään työelämään tuomat muutokset näyttäytyivät haasteina.

## **Myötätunto töissä – miksi se on etänä niin vaikeaa?**

Tutkimustietoa myötätunnosta koronakevään kaltaisissa äärimmäisissä etätöön olosuhteissa ei ymmärrettävästi vielä juuri ole. Etätööhön siirtyminen on kuitenkin vain toinen puoli koronakevään tuomia muutoksia: työelämää ja elämää ylipäätään on pandemian aikana värittänyt erityinen huoli, epävarmuus ja uusien toimintatapojen opettelemisesta aiheutuva kuormitus. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan arvioida, että juuri myötätunto on koronakevään kaltaisissa olosuhteissa toisaalta erityisesti vaikeaa ja haastettuna – ja toisaalta samalla, ja juuri nyt, erityisen tärkeää.

Myötätuntoa haastavat useat tekijät. Ensinnäkin inhimillinen vuorovaikutus ja sen mekanismit on viritetty kasvokkain kohtauksiin, joissa sanotun lisäksi keskeisiä ovat ilmeet ja eleet. Esimerkiksi silmien räpyttely silmänräpäykset ovat tärkeitä kommunikaation viestejä (Hömke ym. 2018), ja ihmiset synkronoivat tiedostamattaankin räpäytys- ja puhenopeutta toinen toistensa kanssa. Erikoista kyllä, tutkittaessa nonverbaalista viestintää palautteen antamisen yhteydessä havaittiin, että he, jotka saavat sanojen tasolla positiivista palautetta mutta negatiivisia tunteita viestivin ilmein, kuten palautteen antajan kulmat kurtussa, kokevat suoriutumisen huonommaksi kuin ne, jotka saivat sanojen tasolla kielteistä palautetta, mutta lempeillä ilmeillä (Tse & Dasborough 2008).

Toiseksi, paitsi vuorovaikutus ylipäätään, niin erityisesti tunteiden ja myötätunnon ilmaiseminen on hyvin kehollista (Bojner Horwitz & Huss 2016). Kun kosketus ilmentää myötätuntoa, se aistitaan jopa silmät sidottuina (Hertenstein 2016), ja jopa paremmin kuin kasvojen ilmeistä. Hienovaraiset nonverbaaliset viestit eivät usein pienellä viiveellä toimivien etäyhteyksien varassa välity – ja kosketuksen olemme menettäneet turvavälien myötä. Tämä on ydinsyy myös sille, miksi etätöissä olemme niin väsyneitä, vaikka saamme työskennellä kotosalla; meillä on koko ajan käytössämme vajavainen käyttöliittymä, vaikka kuinka tekniikka pelaisi.

Kolmanneksi, myötätuntoisia organisaatioita koskevasta tutkimuksesta tiedetään, että myötätunnon edellytykset luodaan usein spontaaneissa kohtauksissa ja epämuodollisissa tilanteissa. Esimerkiksi leikkimielisyys, huumori ja yhdessä merkkihetkien juhlistaminen lisäävät organisaation kyvykkyyttä myötätuntoon (Lilius ym. 2011). Etätöskentely on vähentänyt sekä

suunnittele mattomia kohtaamisia että epämuodollista yhteisen ajan viettä mistä työyhteisöissä: aiemmasta häiriötekijästä on voinut tulla monille nyt kaipuun kohde. Spontaanit kohtaamiset ovat keskeisiä inhimillisyyden kokemuksen kannalta.

Neljänneksi, korona-aika on oletettavasti lisännyt työn kuormittavuutta osassa työyhteisöjä. Erityisesti myötätunnon kannalta avainroolissa olevien esihenkilöiden koronan aiheuttama kuormittuneisuus nousi esille Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (Hakanen ym. 2020). Kuormittuneisuus haastaa myötätuntoa: taakka johdattaa työntekijän keskittymään vain selviytymiseen. Silloin sekä avun antaminen että vastaanottaminen heikkenevät (Boswell ym. 2004; Cameron 2017; Gilbert & Mascaro 2017, Taris ym. 2001).

### **Myötätunto – miksi se on nyt niin tärkeää?**

Jo korona-aikaa edeltävät, työelämän laatua kuvaavat tunnusluvut kertovat työelämän henkisestä kuormittavuudesta. Mielenterveyssyistä johtuvat poissaolot sekä sairaseläkkeet ovat kasvussa, ja mielenterveyden haasteet ovat ohittaneet tuki- ja liikuntaelinten sairaudet suomalaisten työkyvyttömyyden syynä (Terveystalo 2019, Työolobarometri 2020). Työelämän laadun kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet eivät näytä vastaavan asiantuntijatyöhön painottuvan, digitalisoituvan työelämän haasteisiin.

Tuoreimman, vuotta 2019 kuvaavan työolobarometrin mukaan lähes puolet palkansaajista on kokenut ainakin joskus kroonisen väsymyksen ja työhön kyynistymisen kaltaisia työuupumuksen oireita. Yli puolet palkansaajista kokee työn henkisesti raskaasti (Työolobarometri 2020). Työn henkisen raskauden kokemuksen taustalla vaikuttavat muun muassa kiire, turvattomuus ja häirintä, työpaikan ristiriidat, ilmapiiri ja esihenkilön toiminta. Näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa kehittämällä työyhteisöjen myötätuntoa. Myötätunto on siis ollut erityisen tärkeä, joskin täysin alihyödynnetty mahdollisuus, ilman koronaakin.

Myötätuntoinen yhteys toisiin ihmisiin ei sinänsä vähennä kiirettä tai työtaakkaa, mutta se suojaa stressin haitallisilta vaikutuksilta (Cohen 2004) ja lisää muutoinkin hyvinvointia niin työssä kuin työn ulkopuolellakin. Tutkimuksissa (DeBloom ym. 2015) on esimerkiksi osoitettu, että erityisen vahvasti hyvää unenlaatua työpäivän jälkeen ennustaa muita tekijöitä paremmin kollegoiden välinen tuki työajalla.

Koronapandemian kaltaisessa kriisitilanteessa on toimintakyvyn ylläpitämisen kannalta tärkeää kyetä jäsentämään kriisitilanteen merkityksiä. Jäsentäminen, eli tilanteen pohtiminen, on tehokkainta, kun se tehdään yhdessä muiden kanssa. Myötätuntoiset kohtaamiset tekevät tämän mahdolliseksi. Erityisesti johtajan keinovalikoimassa myötätunnon merkitys korostuu kriisitilanteissa (Dutton ym. 2001; Howella ym. 2005; Petriglieri 2020; Shakespeare-Finch ym. 2014). Myötätunnolla johtava johtaja koetaan tehokkaammaksi ja paremmaksi johtajaksi, myös kriisien keskellä (Hougaard & Carter 2018). Johtajalla on myös valta ja vastuu johtaa myötätuntoa: saada aikaan myötätuntoisempia tiimejä ja selviytymistä tukevia työpaikan arjen rituaaleja, joilla voi olla valtava voima (Worline & Dutton 2017).

Uuden oppiminen on ollut yksi korona-ajan työelämän leimallinen piirre: digitaalisten työvälineiden käyttöönotto tapahtui nopeasti ja pandemian seurauksena työyhteisöissä on järjestelty toimintaa uudelleen, muun muassa muokattu palveluja vastaamaan erityisen

tilanteen synnyttämiin asiakastarpeisiin. Ennakoimaton muutos on joka tapauksessa osa nykyisiä organisaatioiden toimintaympäristöjä (Bennett & Lemoine 2014) – ja koronan seurauksena ennakoimattomuus korostuu. Samalla sopeutuminen ja proaktiivinen uuden luominen nousevat organisaatioiden menestystekijöiksi. Tutkimuksessa myötätunto ja sen lähi-ilmiöt kuten myötäinto sekä psykologinen turvallisuus on yhdistetty korkeampaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Carmeli & Spreitzer 2009; Parzefall ym. 2008; Spännäri ym. 2017; Xerri et al. 2013).

Summa summarum, inhimillinen kohtaaminen on avain yksilöiden hyvinvointiin, merkityksellisyyden kokemiseen ja luovuuteen kuten myös tiimien ja työyhteisöjen joustavuuteen, luottamukseen ja oppimiskykyyn. Ja juuri tämä etätöissä haastetaan.

### **Inhimillinen kestävyys ja eettiset haasteet**

Miten eettiset haasteet liittyvät kaikkeen edellä mainittuun? Myötätunto ja etiikka eivät ole ilmiöinä yhteismitallisia tai synonyymisiä, mutta työelämän arjessa ne limittyvät toisiinsa. Se, millainen työkuulttuuri on myötätunnon kannalta vaikuttaa ihmisten tulkintoihin siitä, onko esimerkiksi johtaminen moraalisesti arvostettavaa (Shahzad & Muller 2016).

Aineistonkeruussa emme halunneet määritellä vastaajille, mitä tarkoitetaan eettisellä haasteella, koska olimme kiinnostuneita selvittämään ihmisten spontaaneja ajatuksia, kokemuksia ja merkityksenantoja. Selvyden vuoksi on kuitenkin todettava, että kun puhumme etiikasta tai eettisyydestä työelämän yhteydessä, emme tarkoita jotakin erityistä organisaation toimintaa, dedikoituja hankkeita vaikkapa hyväntekeväisyyden saralla tai organisaation internetsivuilta löytyviä arvojen listauksia. Tarkoitamme kaikkea organisaatioissa tapahtuvaa toimintaa, jota voidaan tarkastella moraalisenä toimintana; toimintana, jossa edistetään hyvänä pidettyjä asioita ja torjutaan pahana pidettyjä asioita, ja jota voidaan arvioida moraalisen hyväksyttävyyden näkökulmasta (ks. Hallamaa 2017). Eettiset haasteet kumpuavat esimerkiksi siitä, että jokin toiminta ei ole organisaatiossa yhteisesti hyvänä pidettyjen arvojen mukaista, organisaatiolle tai sen työntekijöille asetettuja velvotteita ei täytetä, tai äärimmäisissä tapauksissa toiminta rikkoo lakia.

Kuten haasteet myötätunnossa, niin myös haasteet etiikan saralla heikentävät työelämän laatua. Epäoikeudenmukainen johtaminen on yhdistetty esimerkiksi työntekijöiden lisääntyneisiin sydänsairauksiin, uniongelmiin ja kognitiivisten kykyjen heikkenemiseen. Oikeudenmukaisesti johdetuissa työyhteisöissä taas on jopa 30% vähemmän poissaoloja (Elovainio & Virtanen 2018). Eettinen työkuulttuuri heijastuu työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä eettisten ristiriitojen aiheuttaman kuormituksen vähenemiseen (Mayer 2014)

Korona on kohdellut eri toimialojen työyhteisöjä eri tavoin. Joillain toimialoilla, esimerkiksi terveydenhuollossa ja koulutusalailla, korona on vaikuttanut työn määrän kasvuna, joillain taas resurssien yhtäkkisenä heikkenemisenä ja kilpailutilanteen kiristymisenä. Yhteistä kaikille työyhteisöille on, että niissä toimitaan koronan seurauksena erityisen nopean ja erityisen ennakoimattoman muutoksen keskellä.

Tutkimuksessa tiedetään vielä yllättävän vähän siitä, miten työyhteisöjen yhteiskunnalliset kontekstit vaikuttavat työyhteisön eettiseen kulttuuriin (Mayer 2014) tai alltiuteen toimia epäeettisesti (Riera & Iborra 2016). Voidaan kuitenkin olettaa, että koronan muuttamassa toimintaympäristössä on piirteitä – kuten juuri kilpailun kiristyminen, resurssien väheneminen,

toiminnan digitalisoiminen – jotka voivat altistaa eettisille laiminlyönneille. Toisaalta uudenlaisia eettisiä haasteita voi nousta esille, ja toisaalta, nämä eettiset haasteet saattavat jäädä ratkaisematta, mikäli työyhteisössä ei ole toimintakulttuuria, joka mahdollistaisi niiden rakentavan käsittelyn. Jännitteisesti korona-aika voi siis luoda uusia eettisiä haasteita ja siten korostaa tarvetta eettisten ristiriitojen ratkaisemiselle, ja samaan aikaan tarjota houkuttelevia argumentteja sen tueksi, että juuri tässä tilanteessa eettiseen harkintaan panostaminen ei ole tehokasta resurssien käyttöä.

Ratkaisemattomat eettiset jännitteet kuitenkin nakertavat inhimillistä kestävyyttä: ne ovat haaste sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että organisaatioiden kyvyille toimia vastuullisesti suhteessa sidosryhmiin.



# Aineisto: etätyöläiset vastaajien pääjoukkona



Aineistonkeruun keskeisenä tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten koronakevään inhimilliseen vuorovaikutukseen tuomat muutokset koetaan arjessa. Tiedostimme, että koronakeväänä moni oli kuormittunut, ja siksi tutkimuslomake pidettiin verrattain lyhyenä ja avokysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Tästä huolimatta saimme rikkaan aineiston, joka kuvaa moniäänisesti kokemuksia myötätunnosta ja eettisistä haasteista koronakeväänä. Moni kirjoitti pitkästi; kenties tutkimus toimi tervetulleena keinona päästä tuulettamaan koronakevään tunteja.

## **Kuka vastasi?**

Kyselymme vastasi yhteensä 122 ihmistä. Koska tietoa kyselystä levitettiin muun muassa sosiaalisessa mediassa ja CoHumansin kanssa yhteistyötä tekevissä organisaatioissa, otantaa ei voi pitää millään tavoin satunnaisena tai edustavana.

Vastaajiksi tavoitettiin kuitenkin juuri sellaisia ihmisiä, joilla jo etukäteen ajateltiin olevan kokemusta ja näkemystä tämän tutkimuksen teemoista: inhimillisyydestä etätyöelämässä. Etätyökokemus oli vastaajien joukossa vahvaa: kokoaikaisessa ansiotyössä vastaajista oli lähes 90 prosenttia. Täysin etätyötä korona-aikaan teki vastaajista 84 prosenttia, osittain etänä työskenteli 11%.

Vastaajista 88 prosenttia oli naisia, ja hieman yli puolet 40-50 -vuotiaita. Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta. Suuri osa vastaajista oli korkeasti koulutettuja: 85 prosentilla heistä oli ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Vastaajat työskentelivät pääosin asiantuntijatyössä mutta yhteiskunnan eri sektoreilla: Julkisella sektorilla (esimerkiksi valtio ja kunnat) 48%, yksityisellä sektorilla (yritykset) 31% ja kolmannella sektorilla (esimerkiksi järjestöt) 19%. Vahvimmin edustetut toimialat olivat koulutus (41%), terveys- ja sosiaalipalvelut (14%) sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (11%).

Kyselyyn vastasi ihmisiä organisaatioiden eri portailta. Vastaajista työntekijöitä oli 70 prosenttia ja keskijohtoa tai lähiesihenkilöitä 14 prosenttia. 11 prosenttia vastaajista kuului organisaation ylimpään strategiseen johtoon ja loput olivat organisaatiossaan muussa asemassa. Suurissa, yli 1000 hengen organisaatioissa työskenteli 39 prosenttia vastaajista, 51-250 hengen organisaatioissa 23%.

## Mitä kysyttiin?

Kartoitimme inhimillisiä kohtaamisia kolmen avoimen kysymyksen sekä neljän validoidun mittarin avulla. Kyseessä oli siis mixed methods -tutkimus, jossa käytettiin sekä laadullisia (avoimet kysymykset) että määrällisiä (mittarit) tarkastelutapoja.

### Kolme avointa kysymystämme olivat:

- 1) Millaisia muutoksia poikkeustilanne on aiheuttanut ihmisten väliseen vuorovaikutukseen työssäsi? Miten esimerkiksi digitaalinen vuorovaikutus on heikentänyt ja/tai parantanut ihmisten kohtaamista?
- 2) Minkälaisia eettisiä haasteita koronan aiheuttama poikkeuksellinen tilanne on tuonut esille työssäsi? Miten olet pyrkinyt ratkaisemaan niitä?
- 3) Miten myötätunto ilmenee työssäsi koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa? Tarkoitamme sekä työyhteisöäsi että ihmisiä, joihin olet työssäsi yhteydessä.

### Käyttämämme mittarit eli kysymyspatteristot olivat:

- Työnantajan vastuu henkilöstöstä (Turker 2009)
  - Väittämiä esimerkiksi: "Johdon tekemät henkilöstöä koskevat päätökset ovat yleensä reiluja."
- Psykologinen turva (Edmondson et al. 1999)
  - Väittämiä esimerkiksi: "Työyhteisössämme on turvallista ottaa riski."
- Arvostava vuorovaikutus (poimittu 1 kysymys) (Carmeli et al. 2015)
  - Väittämä "Työyhteisömme jäsenet ovat aina valmiita kuuntelemaan toisiaan."
- Itsemyötätunto (poimittu 1 kysymys) (Raes et al. 2011)
  - Väittämä "Epäonnistuessani jossain minulle tärkeässä, minut valtaa tunne riittämättömyydestä."

Tutkimukselle asettamamme aineistonkeruutavoite toteutui erinomaisesti. Tavoitteemme oli kartoittaa ihmisten kokemuksia ja kertomuksia eli narratiiveja koronakevään etätyöelämästä, ja saimme niitä kokoon runsaasti. Monipuolista laadullista aineistoa kertyi noin 15 liuskaa 1-rivivälillä jokaiseen kolmesta avokysymyksestä. Myös määrällistä aineistoa kertyi riittävästi analyysia varten.

# Tutkimuksen tulokset

# "Olenkohan turha?" - Myötätuntoiset kohtaamiset haastettuina etätyössä



## 1 Ei yhtä narratiivia

Tutkimuksen keskeisin tulos oli, että myötätunnon yhteyden kokemukset etätyössä eivät tiivisty yhteen, yhdenlaiseen kertomukseen. Aineistosta kävi ilmi, että etätyö voi sekä heikentää että parantaa myötätunnon mahdollisuuksia. Jotkut mainitut digivuorovaikutuksen ilmiöt ovat herättäneet sekä-että -kokemuksia, niissä nähtiin sekä hyvää että huonoa. Pääviesti todentaa aiemman tutkimuksen – vuorovaikutus ja myötätunto koetaan haastetuiksi – mutta aineistomme piirtää myös rikkaamman kuvan ja tuo esiin etätyön jopa hyviä vaikutuksia ihmisten kohtaamiselle.

Koronakevät kohteli ihmisiä keskenään eri tavoin. Tämä riippui esimerkiksi asumismuodosta ja siitä, oliko etätyön ohella pidettävä huolta lasten etäkoulusta. Tästä huolimatta vastaajat eivät nähneet tilannetta pelkästään huonona tai hyvänä: monissa vastauksissa myös sama ihminen on kokenut etätyössä sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia myötätunnon ja kohtaamisen mahdollisuuksille.

Yhteyden kokemuksen ja myötätunnon mahdollisuuksien heikentymisestä kuitenkin kirjoitetaan avovastauksissa kaksi kertaa niin paljon kuin yhteyden vahvistumisesta. Hyvinä seurauksina mainittiin esimerkiksi, että työkavereiden välinen lämmin kommunikaatio on lisääntynyt: kysytään aidosti, mitä kollegoille kuuluu ja jaetaan omia ajatuksia elämäntilanteesta ja sen hankaluuksista. Vastaajien mukaan etätyökevät on myös helpottanut kommunikaatiota, lisännyt kommunikaation muotoja ja lisännyt osallisuutta. Etäyhteyksin toteutetuissa kokouksissa pääsevät ääneen nekin, jotka eivät livenä ole äänessä.

Huonoina seurauksina aineistossa mainittiin vähentynyt vuorovaikutus. Erityisesti spontaani vuorovaikutus ja muiden tapaaminen sattumalta on kutistunut olemattomiin etätyöajassa, mikä koettiin heikennyksenä aikaisempaan. Etätilanteet antavat myös mahdollisuuden vetäytyä ja passivoitua, jos jotkut niin haluavat, mikä koetaan työyhteisön dynamiikalle haitalliseksi.

Eräs vastaaja kuvaa kahtalaisia kokemuksia seuraavasti:

”Digitaalisuus on heikentänyt jonkin verran tunnetta tiimiyhteisöstä kun ei olla fyysisesti samassa tilassa ja hymy ei tule silmiin katsoen kuten normaalisti. Jotkut palaverit tuntuvat tavallaan kylmemmiltä ja etäisemmiltä ihmisten välillä, sitten taas toisaalta puhelussa näkyy jonkun koti ja ehkä lapsetkin mikä tekee tilanteesta todella aidon ja tuo kollegat näkymään kokonaisempina ihmisinä.”

Tässä vastauksessa näkyy selvästi kokemus siitä, että fyysisen etäisyyden vuoksi vuorovaikutus on hankalaa: hymyt, silmien liikkeet ja mikroilmeet jäävät helposti huomaamatta tai välittyvät liian hitaasti. Kuin yrittäisimme päästä jyvälle nopeatempoisesta, elävästä vuorovaikutuksesta liian hitaan ja vajavaisen käyttöliittymän avulla. Vastaajan mukaan fyysinen etäisyys on myös vähentänyt tunnetta yhteisöstä.

Toisaalta etäaika on myös samaisen vastaajan mukaan lähentänyt työyhteisön jäseniä toisiinsa. Työkaverit ovat tulleet näkyviin ihmisinä, omista kodeistaan, omien elämäntilanteidensa keskellä. Työelämässä saatamme kaivata juuri tätä autenttisuuden ja nähdäksi tulemisen kokemusta. Voidaan kuitenkin pohtia, olisivatko kohtaamisen ja jakamisen kokemukset tärkeitä juuri sellaisille ihmisille, jotka eivät mieluusti tule virtuaalikalvoille eivätkä halua näyttää kamerakuvaansa muille kokouksissa. Miten etäaika on muuttanut työelämää juuri heidän kannaltaan, joille myötätuntoisten kohtaamisten mahdollisuudet ovat harvassa?

Useat vastaajat ottivat esille, että vuorovaikutus on etätöihin siirtymisen myötä tehostunut ja tullut strukturoidummaksi. Kokouksissa käydään läpi asiat, pitkiä keskusteluja ei juuri käydä, ja kynnys omien ajatusten esille tuomiseen on vähintään korkeahko. Vastauksista oli kuitenkin kokonaisuutena vaikea sanoa, koettiinko tämä enemmän neutraalina, positiivisena vaiko negatiivisena asiana. Tunne työyhteisöön kuulumisesta on kuitenkin monilla heikentynyt. Tämä etäisyyden kokemus on saanut jotkut vastaajista arvioimaan kriittisestikin omaa työyhteisöään: haluanko kuulua jatkossa tähän yhteisöön?

Tulkintamme aineistosta on, että monissa työyhteisöissä ollaan vedenjakajalla: vakiintuvatko inhimillistä, lämmintä vuorovaikutusta tukevat käytännöt, vai korostuvatko koronatilanteen haitat. Organisaatioiden arkisen työn kehittämisen kannalta vuoden 2020 loppupuoli on tärkeää aikaa. Kiinnitytäänkö mahdollisiin hyötyihin ja onnistutaanko haittojen torjumiseen löytämään käytännön keinoja? Miten tietoisesti ja hallitusti organisaatioissa pohditaan, mitä etätöajasta kannattaa säilyttää ja mistä pyrkiä eroon? Mitkä käytännöt poikkeuskevästä voisivat jäädä pysyviksi, ja miten mahdollinen paluu lähityöhön voitaisiin toteuttaa?

## 2

## Myötätuntoisen kohtaamisen moniulotteiset edellytykset

Tutkimuksessa mitattiin myötätuntoisen kohtaamisen edellytyksiä kahdella tasolla: sekä psykologisen turvan kokemuksta että käsityksiä siitä, mitä organisaatio tekee työntekijöiden eteen. Psykologisen turvallisuuden kokemus korreloi erittäin merkitsevästi sekä organisaation työntekijävastuun että kunnioittavan kanssakäymisen kanssa. Nämä kaikki olivat aineistossa yleisesti ottaen hyvissä kantimissa. Suurin osa vastaajista siis työskenteli organisaatioissa, joissa he kokivat ilmapiirin turvalliseksi virheiden tekemiselle ja riskinotolle, joissa työntekijät kohtelivat toisiaan kunnioittavasti ja joissa he kokivat myös organisaation pitävän huolta heistä, työntekijöistään.

Tämä tulos merkitsee, että myötätuntoisen kohtaamisen edellytykset ovat moniulotteiset: tarvitaan sekä hyväksynnän ja avunannon värittämää työkuulttuuria eli psykologista turvallisuutta että organisaation toimia, kuten kouluttautumiseen rohkaisemista ja reiluja päätöksiä. Tarvitaan siis sekä organisaation että yksittäisten ihmisten panosta: jokainen voi vaikuttaa omalla panoksellaan työkuulttuurin syntymiseen ja muokkautumiseen.

Eräs vastaaja kuvaa työkuulttuuria ja kommunikaatiota näin:

"Myötätunto ilmenee voimakkaammin organisaation ja esimiesten tukena, mikä on tarkoittanut henkilöstön aktiivista kuuntelua heidän halutessaan jutella. Esimies ottaa yhteyttä aktiivisesti työntekijään ja kysyy "Miten työ sujuu?" "Onko etätöissä kaikki ok?" Myötätuntoisella johtamisella nostamme esille myönteisiä seikkoja (mm. etäily lisää jaksamista, tuo vaihtelua työhön, lisää työnteon tuloksellisuutta, vähentää työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteita mm. kulkeminen jne.), kannustamme juttelemalla, ratkaisemme käytännön ongelmia, olemme läsnä, vaikka olemme etänä."

Tämän vastaajan kertomuksessa korostuu esimerkin voima ja toimijan rooli. Esihenkilö ottaa yhteyttä aktiivisesti työntekijään ja kysyy tunnelmia ja työn sujumista. Tämä luo työntekijälle tilaisuuden kertoa mahdollisista huolista – ja vastavuoroisesti esihenkilölle tilaisuuden saada tietää, millaisia muutoksia työtapoihin ehkä tarvitaan. Esihenkilön esimerkki voi myös rohkaista muitakin jakamiseen ja kuulumisten kysymiseen.

Tässäkin on muistettava, että johtajan kokemus ei aina välttämättä ole samanlainen kuin alaisten kokemus. Tämä vastaaja työskentelee ylimmässä strategisessa johdossa, 51-250 työntekijän organisaatiossa. Työyhteisön koko asettaa omat haasteensa yhteyden kokemiselle. Jos ilmapiiri ei ole kohdillaan, saattavat esihenkilön kysymykset tuntua painostavilta – niihin on vain yksi oikea vastaus: kaikki on ok. Esimerkkinä toimimisen kolikon kääntöpuoli on, että esihenkilön toiminta kertoo myös, mistä työyhteisössä ei puhuta. Vaikeuksien ja epäonnistumisten jakaminen on tärkeä psykologisen turvallisuuden lähde työyhteisössä. Sitäkin on esihenkilöiden syytä vaalia myös omalla esimerkillään, vaikkapa jakamalla omia kompuointejaan.

Miten luoda myötätuntoista, psykologisesti turvallista työkuultuuria etätyössä? Eräs aineistossa näkyvä positiivinen muutos työkuultuurissa on, että inhimillisyyttä ja rentoutta on lisätty työpaikoilla. Monet vastaajat kertovat lisääntyneestä joustavuudesta ja armollisuudesta. Poikkeuskevään aikana ei ole vaadittu täydellistä suoritusta, ei kirmistää jatkuvasti kohti parempia tuloksia. Avoimeksi aineistomme perusteella jää, onko armollisuus vain puhetta vai onko organisaatioissa ollut myös tekoja. Ja vielä, miten pysyväksi tämä inhimillisyyden ymmärtämisen kulttuuri työelämässä jää?

### **3 Itsemyötätunto – inhimillisyyden kulmakivi myös etätöissä**

Jos aineistossa monet työyhteisön hyvinvointitekijät olivat yleisesti ottaen hyvällä mallilla, liittyi eräs kysymyksiä herättänyt löytöme yksilön hyvinvointiin, nimenomaisesti itsemyötätuntoon.

Itsemyötätunto tarkoittaa työssä sellaista suhdetta itseen, jota leimaavat ystävällisyys, inhimillisuus ja oman haavoittuvuuden hyväksyminen. Hyvä indikaattori arjessa omalle itsemyötätunnon tasolle on oman sisäisen puheen tarkkailu: puhunko itselleni kuin ystävälle tai tärkeälle kollegalle, jos vaikkapa teen töissä virheen? Vai olenko julma ja armoton, käytänpö kovaa kieltä tai satuttavia sanoja?

Tutkimuksessamme itsemyötätuntoa mitattiin väittämällä: "Epäonnistuessani jossain minulle tärkeässä, minut valtaa tunne riittämättömyydestä". Vastaajista 44 prosenttia oli tämän väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Yrittäjiä oli vastaajien joukossa vain muutamia, mutta heidän kohdallaan itsemyötätunnon puute oli vielä ilmeisempää: yrittäjien vastausten keskiarvo oli lähes 5 eli he olivat täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Kyseessä oli siis vain yksi muuttuja, jonka valitsimme mukaan pitemmästä mittarista. Aineistomme ei myöskään edusta mitään tiettyä väestöryhmää. Siitä huolimatta on mielenkiintoista pohtia ja tulevissa tutkimuksissa myös selvittää, mitkä ovat itsemyötätunnon haasteet erityisesti yrittäjillä, ja miten näitä haasteita olisi mahdollista purkaa.

Itsemyötätuntoa hankaloittaa yksinäisessä työssä ja etätyössä muun muassa se, että vaatimuksemme omaa työsuoritustamme kohtaan kasvavat, kun työaika tunkeutuu kotielämän alueelle. Myös peilauspinta muihin työntekijöihin saattaa jäädä hyvin kapeaksi. Ei olekaan työkavereita, joilta saada varmistusta oman työpanoksen arvosta ja riittävydestä. Saatamme menettää mittakaavan omissa vaatimuksissamme. Kriisitilanne lisää itsemyötätunnolle vielä yhden mahdollisen esteen: omaa epävarmuutta ei ehkä uskalleta näyttää, eikä tunnustaa edes itselleen, jos organisaatiolla on samoihin aikoihin säästöpainetta. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että oman työn johtaminen olisi tärkeää erityisesti etätyössä, mutta se on vaikeaa yksin.

Itsemyötätuntoa lähestyttiin aineistossa muun muassa näin:

”Vuorovaikutuksen puute vähentää luottamuksen kokemusta. Joskus tulee tunne, olenkohan ihan turha ja toimiva työyhteisö ihan jossain muualla.”

Käsitys omasta tarpeellisuudesta rakentuu vuoropuhelussa muiden kanssa, toimivassa työyhteisössä. Mutta sen pohjalla vaikuttavat vahvasti itsemyötätunto ja itseymmärrys. Jos ne puuttuvat – ja jos vielä vuorovaikutustakin on vähän – saatamme alkaa kyseenalaistaa koko oman merkityksellisyytemme. Kysymys: ”Olenkohan turha?” osoittaa syvää, ihmisyyden ytimeen käyvää pohdintaa ja voi kertoa tilanteesta, jossa ihminen joutuu paitsi muiden, myös itsensä hylkäämäksi. Tällä on vakavia seurauksia hyvinvoinnille.

Toinenkin vastaaja pohtii oman työnsä merkityksellisyyttä:

”Itse olen kärsinyt tästä vuorovaikutuksen puutteesta ja olen alkanut tänä aikana, kun olen töitani yksin kotona tehnyt jopa päiviä ilman mitään kontaktia työyhteisöni jäseniin, että miksi ylipäänsä olen tässä työyhteisössä ja olisiko jossakin muualla mielekkäämpää paikkaa tarjolla. Lienee normaalia, että ihminen haluaisi tulla myös työpaikassa kohdatuksi ihmisenä, eikä pelkkänä tehtävän suorittajana.”

Kolmas vastaaja kertoo:

”Omalla kohdalla ensimmäistä kertaa hain yritykselle julkista tukea. Kun sitä sain, mietin olenko siihen oikeutettu ja ollako tyytyväinen rahan saamiseen vai ei. Ehkä olen sen kuitenkin ansainnut.. näin ainakin lähipiiri vakuuttaa. Alan hiljalleen uskoa, että tämä on ansaittu tuki.”

Tämä vastaaja on ollut epävarma oikeutuksestaan hakea työlleen sille kuuluvaa tukea ja arvostusta. Itsemyötätunto vaikuttaa siis asenteiden kautta myös tekoihin, ja sen puute – oman työn arvostuksen puute – olisi tässä saattanut johtaa siihen, että mahdollisuudet työnteolle ja organisaation kasvattamiselle olisivat jääneet käyttämättä.

Itsemyötätunto on siis tämänkin aineiston pohjalta hyvin oleellista. Se ei ole pehmeä lisä työelämään, vaan kulmakivi, jonka varaan rakentuu moni työelämässä välttämätön ilmiö. Jos jätämme taka-alalle inhimillisyyden itseämme kohtaan, kärsivät muun muassa työmotivaatio, uskallus yhteistyöhön, sitoutuminen ja halu työskennellä juuri tässä organisaatiossa sekä työnteon mahdollisuuksien hahmottaminen (esimerkiksi päättäväisyys tukien ja avustusten hakemisessa). Eikä pidä unohtaa työn ja mahdollisesti koko elämän merkitykselliseksi kokemista: pohdinko työssä jatkuvasti, olenko turha?

Itsemyötätunnossa on tärkeää pyrkimys tasapainoon ja rehelliseen itsen ymmärtämiseen. Toimivan työyhteisön kannalta on hyvä löytää tasapaino itseä ja muita kohtaan osoitettavan myötätunnon välillä. Niinpä ei kannata vaatia, että jokainen meistä rakastaisi ensin itseään täydellisesti, ja vasta sitten siirtyisi osoittamaan myötätuntoa muille. Se on kovin hidas tie tasapainoon. Pikemminkin kaikkia myötätunnon osa-alueita ja suuntia on hyödyllistä harjoittaa yhtä aikaa, tasapainoa jatkuvasti hakien.



Aineistomme antaa viiteitä siihen, että itsemyötätuntoa on hyödyllistä työyhteisöissä ja organisaatioissa: voidaan järjestää pohdinnalle työyhteisön peilauspintaa, tukipalveluja ja oikeuksista tiedottamista. Itsemyötätuntoa voi työyhteisön arjessa kasvattaa myös sen jokainen jäsen. Sekä oman että työkaverin työn tunnistaminen ja tunnustaminen on tähän tärkeä avain.

# "Tasapuolisuus nousee esiin" – korona-ajan eettiset haasteet



## 1 Luottamuksellisten tietojen suojaaminen huoletti

Korona-ajan nostattamia eettisiä haasteita koskevan aineiston tekee erityisen kiehtovaksi se, että aineisto on hyvin moninainen. Aineistoa analysoidessa temaattisia luokkia kertyi erittäin paljon – niin erilaisista aiheista vastaajamme puhuivat. Kiinnostavaa oli myös, että joukossa oli vastauksia, jotka alkoivat vastaajan huomiolla siitä, että hän ei ole huomannut erityisiä eettisiä haasteita. Heti tämän sanottuaan vastaaja kuitenkin jatkoi analysoimalla huomioitaan, jotka tutkimuksen näkökulmasta kertovat nimenomaan eettisistä haasteista.

Näitä aineistosta tekemiämme havaintoja voi tulkita niin, että käsitys siitä, mikä ylipäätään on eettinen haaste, ei ole työyhteisöissä kovin jäsentynyt. Näin on kenties siksi, että työelämän kehittämisestä puuttuvat vielä sellaiset käsitteet ja puhetavat, jotka mahdollistaisivat toiminnan tarkastelun juuri etiikan näkökulmasta. Yritysvastuuta koskevissa keskusteluissa ja vaikkapa työn merkityksellisyyttä pohdittaessa ollaan usein eettisesti hyvin relevanttien kysymysten äärellä, mutta kun käsitteet puuttuvat, eettiset haasteet ja ratkaisut jäävät eksplikoimatta. Työn arjessa tämä voi ilmetä vaikka niin, että takaraivossa jäytää epäily siitä, että toiminnassa on jotakin arveluttavaa, mutta ei oikein löydä välineitä analysoida, mikä on arveluttavaa ja miksi.

Aineistosta nousi kuitenkin muutamia laajempia teemoja eettisiin haasteisiin liittyen. Niistä useimmin mainittu oli luottamuksellisten tietojen suojaamiseen liittyvät ongelmat. Huolta herätti se, miten tietosuoja toteutuu, kun työ siirtyi niin nopeasti digitaalisiin kanaviin. Tämä ei sinänsä toki kerro siitä, onko tietosuoja faktisesti ollut työyhteisöissä hyvin hoidettu, vaan siitä, että työntekijät eivät tiedä, uskaltaako siihen luottaa, että tietosuoja toteutuu digitalisoituvassa työssä. Tosin, aineistonkeruun jälkeen Suomessa Vastaamon tietomurto nosti tietosuojan haasteet julkiseen keskusteluun. Keskustelussa tietoturvan asiantuntijat ovat tuoneet esille huolta siitä, että tietoturva ei toteutudu Suomessa ihanteellisella tavalla. Kenties vastaajiemme huolet eivät ole täysin perusteettomia.

Moni vastaajista piti eettisesti ongelmallisena myös sitä, että etätöissä kotona ollessa muut perheenjäsenet kuulevat etäyhteyksin käydyt luottamukselliset keskustelut. Muutama vastaaja oli myös huomannut, että etäpalavereissa jaetaan luottamuksellisia tietoja vähän turhan avoimesti, ikään kuin ei tiedostettaisi, keitä kaikkia tapaamisessa on läsnä.

Kysyimme myös siitä, miten esille nousseita eettisiä haasteita oli pyritty ratkomaan. Eräs vastaaja totesi seuraavaa:

”Asiakkaiden asioiden käsitteleminen videopuhelun tai teams-palaverin aikana voi aiheuttaa asiakasturvallisuudelle eettisiä ongelmia. Itse ajattelen kuitenkin, että poikkeustilanteessa asioiden eteenpäin viemiseksi (ja nopealla aikataululla toimimiseksi) täytyy hoitaa asioita näiden välityksellä. Eettisesti isomman ongelman aiheuttaisi asioiden hoitamatta jättäminen, joka voisi aiheuttaa enemmän kärsimystä asiakkaalle.”

Sitaatti kuvaa hyvin eettisen haasteiden ja niiden ratkaisemisen luonnetta. Eettisissä haasteissa nimittäin usein on kyse dilemmoista (Kvalnes 2019) eli tilanteista, joissa ei ole mahdollista valita sellaista ratkaisua, joka ei olisi ristiriidassa jonkin arvon kanssa. Sitaatissa on kaksi moraalisesti hyvää päämäärää: asiakasturvallisuuden suojaaminen ja asiakkaan asioiden hoitaminen ja siten hänen kärsimyksensä ehkäiseminen. Molemmat hyvät eivät kuitenkaan koronan takia voi toteutua yhtä aikaa, ja jompikumpi on valittava. Vastaaja pitää asiakkaan kärsimyksen ehkäisemistä tärkeämpänä hyvänä. Kiinnostavasti etiikan ja myötätunnon näkökulmat lähenyvät toisiaan: toisen kärsimyksen huomaaminen ja siihen reagoiminen toiminnalla on myötätunnon ydin. Akuutti kärsimyksen lievittäminen näyttäytyy arvokkaampana päämääränä kuin asiakasturvallisuuden aukoton varmistaminen.

Yritysvastuuta koskevista keskusteluista on 2000-luvulla korostettu yhä, että vastuullinen toiminta on taloudellisesti kannattavaa (Melé 2008). Tässä katsannosta vastuulliset päätökset saattavat näyttytyä ongelmattomina ja ristiriidattomina: ei ole kuin voitettavaa, win-win! Todellisuudessa työelämän eettiset päätökset tehdään useammin tilanteissa, joissa on vain huonoja vaihtoehtoja. Tämä koskee kaikkien sektorien organisaatioita, ja on hyvä ymmärtää, mikäli työyhteisöjen kyvykkyyttä tunnistaa ja ratkoa eettisiä ongelmia halutaan käytännössä lisätä.

## **2 Erityisryhmien hyvinvoinnin turvaaminen erityisenä aikana**

Toinen huomionarvoinen teema oli hyvinvoinnin ja jopa perustavien oikeuksien turvaamiseen liittyvä huoli suhteessa niihin ryhmiin, jotka syystä tai toisesta ovat heikossa asemassa. Koulutuksen ja kasvatuksen alalla työskentelivät pohtivat, miten digitaalisiin ympäristöihin siirtyneen opetuksen myötä toteutuvat niiden opiskelijoiden oikeudet, joille oppimisessa on muutoinkin ollut haasteita. Sosiaalialalla huolta herätti se, tavoitetaanko kokoontumis- ja liikkumisrajoitusten aikana niitä, jotka ovat vaarassa jäädä syrjään yhteiskunnasta. Entäpä kuulovammaiset, joille tulkin läsnäolo takaa perustavien oikeuksien toteutumisen?

Eräs järjestössä työskentelevä kirjoitti seuraavasti:

”- - huolettua se, että osa vapaaehtoistoiminnasta on tauolla eikä jatkosta ole tietoa. Lapset jäävät ilman tukihenkilöiden turvaa ja ihmiset jäävät vielä enemmän yksin vaikeiden tilanteiden kanssa.”

Poiketen aiemmasta dilemmitilannetta kuvanneesta sitaatista, tästä vastauksesta ei käynyt ilmi, miten tilannetta oli ratkottu – tai oliko sitä ratkottu ollenkaan. Tämä oli aineistossa yleisempää kuin se, että ratkaisuja olisi kuvattu. Usein onkin niin, että eettisiin ongelmiin ei löydy ratkaisuja samalla tavalla kuin vaikka matemaattiseen pulmaan löytyy ratkaisu. Huolestuttavaa on, jos koronan aiheuttamien poikkeuksellisten olosuhteiden jatkuessa käy niin, että uusia eettisiä haasteita ilmenee, mutta niihin ei työyhteisöissä aktiivisesti puututa.

Erityisryhmien hyvinvoinnin ja oikeuksien turvaamiseen liittyvät eettiset huolenaiheet osoittavat yhden etiikan keskeisen teeman: vaikutuksien mittakaava – se kuinka monipäistä ihmisjoukkoa ei-toivottavat vaikutukset koeksevat – ei ole välttämättä ole eettisen arvioinnin kriteeri. Vastauksissa esiin nousseisiin erityisryhmiin kuuluvien henkilöiden lukumäärä ei kaikissa tapauksissa ole valtava: esimerkiksi aineistossa mainittujen viittomakielisten vanhusten määrä ei Suomessa ole suurensuuri, mutta korona-ajan tuomat vierailurajoitukset hoivakoteihin ovat vaikuttaneet tulkkauspalveluiden saatavuuteen ratkaisevasti.

Jos vaikeassa asemassa olevien henkilöiden määrä on vähäinen, onko syytä ohjata ylimääräisiä resursseja heidän auttamisekseen? Olemme aidon eettisen haasteen äärellä. Vastaus haasteeseen riippuu siitä, minkälaisesta normatiivisen etiikan käsityksestä käsin haastetta tarkastelemme. Utilitaristinen etiikka korostaa maksimaalista hyötyä, kun taas deontologinen etiikka painottaa yleistettäviä sääntöjä, joita tulee noudattaa tilanteesta riippumatta. Tässä emme mene syvemmälle aineistossa esiin nostettujen eettisten haasteiden käsittelemiseen, mutta toteamme, että yllä kuvatun tyyppistä keskustelua olisi tärkeä käydä organisaatioissa.

### **3 Esihenkilötyön eettiset paineet**

Kolmas eettisiin haasteisiin liittyvä teema, jonka haluamme nostaa tässä esille, on esihenkilötyön eettinen paine. Myös Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksessa (Hakanen ym. 2020) havaittiin, että korona-aikana esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvoinnissa on riskin merkkejä.

Aineistomme vastauksissa esihenkilötyöhön liittyen pohdittiin muun muassa irtisanomisten ja lomautusten oikeutusta ja niiden kohdentamista oikeudenmukaisesti, kilpailun lisääntymisen seurauksia sekä sitä, saako toisten, esimerkiksi kilpailijoiden, hädästä hyötyä. Esille nousi myös etätyön aiheuttama luottamuksen ja kontrollin tasapainottamisen haaste: miten paljon tulee ohjata ja valvoa alaisiaan – missä määrin tulee luottaa alaisiin? Esihenkilöiden toiminnan moraalista arviointia koskevilla keskusteluilla pohditaan usein tasapuolisuutta, niin myös aineistossamme: miten tulee suhtautua vaikkapa siihen, jos alaisten työpanokset etätyössä ovat keskenään kovin epätasaisia?

Tasapuolisuudesta kirjoitti myös seuraava vastaaja:

”Esimiestyössä tasapuolisuus nousee esille. Kun työt ovat vähentyneet merkittävästi, osalle työntekijöistä niitä tulee entiseen malliin ja osalle ei ollenkaan, on vaikea jakaa esim. lomautuspäiviä tasapuolisesti, kun töitä on saatava sisään mahdollisimman paljon, jotta saadaan yritys pidettyä pystyssä. Osa työntekijöistä kaipaa myös enemmän työn sosiaalista puolta, koska ei saa sitä vapaa-ajallaankaan tyydytettyä.”

Sitaatti kuvastaa esihenkilön eettisiä paineita. Lyhyessä sitaatissa kiteytyy jälleen monia arvoja, joiden toteutumisen välillä vastaaja tasapainoille: tasapuolisuus, tuloksellisuus ja liiketoiminnan jatkuminen, sosiaalinen yhteisön tarjoaminen työntekijöille. Suomessa esihenkilötyön, erityisesti keskijohdon, eettisiä paineita on tutkittu vasta melko vähän. Minna-Maaria Hiekkataipaleen väitöskirja kuitenkin viittaa siihen, että erityisesti keskijohdolla eettinen kuormitus on kova, ja he myös ratkovat ongelmia ilman tukea ja työkaluja (Hiekkataipale 2018).

Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa inhimillisesti kestävästä työelämän mahdollistajina tai estäjinä. Heidän esimerkkinsä muodostaa normeja siitä, pidetäänkö myötätuntoista toimintaa työyhteisössä arvokkaana tai onko eettisten ristiriitojen esille nostaminen toivottua vai paheksuttavaa saivartelua. Voisikin olla tärkeää, että esihenkilöille tarjottaisiin mahdollisuutta kouluttautua myötätunnon ja etiikan teemoissa.

# Lopuksi

# Inhimillisen kestävyuden kaksi kenkää



Me tämän raportin kirjoittajat olemme viime vuosien ajan hahmotelleet työelämää tutkiessa ja kehittäessä inhimillisen kestävyuden käsitettä, jota pidämme täydentävänä ekologisen kestävyuden käsitteelle. Kestävyys (sustainability) on toistaiseksi assosioitunut läheisemmin juuri ympäristökysymyksiin. Vähintäänkin edelläkävijäorganisaatioissa on hyväksyttyä, että ympäristöllä ja esimerkiksi elonkirjolla on tietty itseisarvo sen sijaan, että ympäristö nähtäisiin pelkkänä talouskasvun resurssina.

Samaan aikaan kuitenkin organisaatioissa on vallalla puhe- ja ajattelutapoja, jotka tyypistävät ihmisen resurssiksi – johdetaanhan henkilöstöasioita HR-osastolta, siis ihmisresurssiosastolta käsin (ks. Islam 2012; Pless & Maak 2004). Näiden "ihmisresurssien" käyttö ei vain ole ollut kovin kestävää, kuten huomaamme esimerkiksi uusimmista Työolobarometrin (2020) tunnusluvuista. Kovasta henkisestä kuormituksesta kärsivä työntekijä ei kestä toimintakykyisenä työuransa loppuun saakka – puhumattakaan siitä, kuinka hyväksi hän elämänsä kokee.

Ihmiseen tulee suuntautua myös työelämässä ei resurssina, vaan persoonana, eli siten, että hänellä on ihmisyyteen perustuva oikeus kunnioitukseen. Työelämän kontekstissa olemme konkretisoineet tätä ajatusta niin, että työyhteisöissä tulee olla myötätuntoa ja etiikkaa. Ihmisyyteen kuuluvaa haurautta ja kärsimystä – jos kohta ei iloakaan – ei voi työyhteisöissä ohittaa. On varmistettava, että työelämässä toteutuvat hyvän elämän edellytykset, myös työntekijöiden oikeuksien ja yhteiskunnallisten vaikutusten näkökulmista.

Korona-ajan tutkimuksemme aineisto kertoo myötätunnon ja etiikan synergiasta työelämän arjessa: samoista teemoista puhuttiin kaikkien avointen kysymyksien vastauksissa. Esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittaminen nousi esiin sekä myötätunnon haasteena, korona-ajan työelämän vuorovaikutukseen vaikuttavana tasapainoiluna sekä eettisenä ongelmana. Myötätunto kollegan kärsimyksen äärellä on yksi mekanismi, jonka kautta moraaliset arveluttavat toimintatavat voivat työyhteisöissä tulla huomatuiksi. Inhimillisesti kestävä työelämän polulle tarvitaan aidosti kaksi kenkää, myötätunto ja eettisyys.

Vaikuttaa siltä, että nyt loppusyksyllä 2020 olemme inhimillisesti kestävä työelämän suhteen vedenjakajalla. Koronan aiheuttaman nopeutetun digiloikan toimintatavat ovat vähitellen tulleet tutuiksi, ja uuden oppimisesta seurannut työn imu (Hakanen ym. 2020) näyttäisi syksyn mittaan saaneen väsymyksen sävyjä. Kuten aineistomme osoittaa, monilla suomalaisilla työpaikoilla on koronan aikana kehitetty luovia tapoja ylläpitää hyvää tahtoa ja yhteenkuuluvuutta. Hyvän ylläpitäminen on kuitenkin yhtä kovaa työtä kuin pahan voittaminen. Siksi työpaikoilla tarvitaankin nyt tietoista fokuoimista myötätunnon ja eettisyyden edellytyksiin. Ilman niitä emme voi rakentaa inhimillisesti kestävää etätyöelämää.

# Ideat inhimillisesti kestävästä työelämästä kehittäjille



Kuten olemme jo aiemmin tässä raportissa nostaneet esille, työhyvinvoinnin kehittämiseen tehdyt panostukset eivät näytä vastaavan digitalisoituvan, asiantuntijatyöhön painottuvan työelämän kehittämistarpeisiin. Mielen kuormittuneisuuden kasvu työelämässä kertoo, että nykyiset ratkaisut eivät toimi. Siksi aloitamme kahdella ajatuksella siitä, mitä ei kannata tehdä, jos mielihö kehittöä inhimillistä kestävyyttä etötyössä viisaasti.

## **Älä usko pelkkiä vinkkilistoja – samat ratkaisut eivät toimi kaikilla**

Blogimaailman tuttu tekstityyppi ovat vinkkilistat. Tässä viisi vinkkiä itseohjautuvaan etötyöhön! Lue kolme kovinta keinoa etötyön johtamiseen! Raportissa kuvatuin aineiston sekä CoHumansin asiakasprojekteissa kertyneen kehittämistiedon näkökulmista vinkkilistoissa on ongelmansa. Etötyö on myötätunnon ja eettisyyden kannalta nimittäin aidosti hankalaa. Nykyorganisaatiot ovat erittäin kompleksisissa ympäristöissä toimivia monimutkaisia systeemejä. Tällaista toimintaympäristöä luonnehtii se, että syy-seuraussuhteita ei ennalta voi tietää. Sellaisenaan työyhteisöstä toiseen monistettavat "parhaat käytännöt" eivät vielä riitä. Ota kriittistä etöisyyttä vinkkilistoihin, ja pohdi yhdessä työyhteisön kanssa, mikä juuri teillä haastaa inhimillisyyttä ja mitkä olisivat juuri teillä toimivia ratkaisuja. Kokeilkaa yhdessä ideoituja ratkaisuja pienesti, arvioikaa, muokatkaa kokeiluideoita, päätökää mitkä toimintatavat jäävät elämään.

## **Älä vastaa yhteisötason ongelmiin yksilötason ratkaisulla**

Työhyvinvoinnin kehittämisen suurimpia haasteita on valheelliseen ihmiskäsitykseen perustuva yksilökeskeisyys: ihminen on intersubjektiivinen olento myös työpaikalla. Aineistossamme haasteet itsemyötätunnossa nousivat erityisesti esille. Ratkaisu tähän ei välttämättä ole se, että työpaikoilla ostetaan yksilöille suunnattua itsemyötätuntokoulutusta tarkastelematta, mistä armottomuus itseään kohtaan kumpuaa. Ehkä työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen on päässyt uimaan – vaikkapa nokkelan älykkään kritiikin valeasussa – armottomia puhetapoja. Silloin on kohtuutonta olettaa, että tämä ei vaikuttaisi siihen, miten työntekijät vähitellen alkavat itse itsensä nähdä.

Onneksi työelämän inhimillistä kestävyyttä on aidosti mahdollista kehittää. Tästä kertoo esimerkiksi tuore suomalainen tutkimus: tunnetaitoja esihenkilöille kouluttamalla lisättiin myötätuntoa ja palvelevaa johtajuutta (Paakkanen ym. 2020). Yksi lähtökohta on tarkastella inhimillisen kestävyuden haasteita ja mahdollisuuksia eri tasoilla – yksilöiden, ryhmien ja organisaation näkökulmista (esim. Dutton ym. 2014). Nostamme kustakin näkökulmasta vain aivan muutaman idean inspiraatioksi. Oikeasti keinoja tietysti on valtavan paljon enemmän.



# Yksilöt – mitä taitoja ja tietoja tarvitaan inhimilliseen kestävyYTEEN?



Yksilöiden tiedot ja taidot ovat yksi näkökulma inhimillisen kestävyYden edistämiseksi. Jos myötätunnosta vallitsee villedä myyttejä – kuten vaikka että naiset olisivat siinä luontaisesti parempia – myötätunnon edistäminen on vaikeaa. Myötätunto on toimintaa, ja siksi sitä voidaan käsitellä myös opeteltavana taitona. Eettisen toimintakulttuurin edellytyksiin niin ikään kuuluu yksilöiden taito jäsentää havaintojaan moraalikäsittein.

## **Itsemyötätuntotreenit**

Saadaksemme voimia etätYöhön ja muutosten keskellä toimimiseen tarvitsemme armollisuutta ja kannustusta. EtätYissä olemme itsemme lähin työkaveri. Jos oma sisäinen puhe on kovin armotonta vaikkapa epäonnistumisten äärellä, itseään voi yrittää haastaa: puhuisinko mokanneelle kollegalle ikinä niin julmasti kuin puhun itse itselleni? Viikon lopuksi voi tekemättömien töiden listan lisäksi tehdä tehtyjen töiden listan: nämäkin sain hoidettua tällä viikolla!

## **Yhden hengen vastuullisuustiimi**

Etiikka on helppo ulkoistaa henkisesti yritysvastuuosastolle, tai ylipäätään jollekulle muulle, ja ajatella itse vain toteuttavansa työtehtävänsä. Digiloikan ja ylipäätään korona-ajan myllertämässä työssä tämä on erityisen ongelmallista: kuten aineistomme osoitti, ilmaantuu uusia eettisiä haasteita. Ei niiden hoitaminen vielä ole kenenkään vastuulla! Jonkun on oltava se, joka tunnistaa oman moraalisen toimijuutensa uusien haasteiden äärellä, ja nostaa ensimmäisenä ongelmat esille.

# Etätiimit – mitkä etävuorovaikutuksen käytännöt mahdollistavat inhimillisen kestävyuden?



Tiimeissä ja työyhteisöissä tapahtuu hyvin monenlaista vuorovaikutusta, mutta nyt koronan aikana vuorovaikutuksen koetaan yksipuolistuneen. Aineistoistamme kävi ilmi, että etäpalavereista tulee helposti mekaanista agendan läpipaukuttamista, joskin tiiviissä palavereissa on toki myös etunsa. Jos kuulumisten vaihtoa, vapaata yhteistä ideointia, huolien jakamista, kollegan kehumista pidetään ajanhukkana, kannattaa pohtia, mitkä lopulta ovatkaan tärkeimmät arvot, ja miten ihmisten yhteistyö parhaiten toteutuukaan.

## **Huomaa hyvä! - Arvostavan palautteen kierros etätapaamisessa**

Myötätunnon teot käyvät vaikeiksi, jos organisaatiossa ihmiset kokevat, että heitä ei arvosteta. Jos positiivinen palaute ja arvostuksen osoittaminen eivät kuulu yhteisön vuorovaikutukseen, niille voi raivata tilaa esimerkiksi seuraavalla harjoitteella.

1. Luokaa jaetut dokumentit jokaiselle ja omat muistiinpanodokumentit. Luo harjoituksen vetäjänä yksi tekstidokumentti jokaista harjoitteeseen osallistuvaa tiimiläistä varten. Kirjoita vain tiimiläisen nimi dokumenttiin. Jaa dokumentit kaikille niin, että kaikki voivat editoida niitä yhtä aikaa. Jokainen tiimiläinen luo myös oman muistiinpanodokumentin itselleen.

2. Mitä arvostan sinussa kollegana? Jokainen tiimin jäsen kirjoittaa omaan muistiinpanoihinsa kolme asiaa jokaisesta kollegasta: mitä arvostan sinussa kollegana? Jos tiimissä on vaikkapa kuusi jäsentä, jokaisella tiimin jäsenellä tulisi siis olla omassa muistiinpanodokumentissaan kolme asiaa viidestä kollegastaan.

3. Käykää arvostavan palautteen kierros läpi. Jos Maikki on ensimmäinen, muut tiimin jäsenet kukin vuorollaan kertovat kolme asiaa, joita he arvostavat Maikissa. Tämä harjoite koskee myös arvostuksen vastaanottamista: Maikin täytyy kuunnella palautetta kommentoimatta, ja kierroksen lopuksi hän voi kiittää palautteesta.

4. Arvostavat palauteet jokaisen tiimiläiseen jaettuun dokumenttiin. Kierroksen jälkeen jokainen tiimiläinen kopioi kutakin kollegaa koskevan arvostavan palautteen asiat tämän jaettuun dokumenttiin. Maikkia koskevat asiat kopioidaan dokumenttiin, jossa on Maikin nimi. Itseä koskevan arvostuksen dokumentin voi vaikka tulostaa pöytälaatikkoon, ja kaivaa esille, jos oma työ joskus tuntuu merkityksettömältä.

## **Etävuorovaikutuksen etiikka**

Etäpalaverien sosiaaliset normit hakevat vielä muotoaan – vai olisiko tullut mieleen alkaa tehdä vatsalihasliikkeitä tai poistua mitään sanomatta ja pahoittelematta kesken perinteisen palaverin? Yhteisesti hyväksytyjen normien puutos alkaa aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia: miksi minä täällä panostan kehittämiseen, jos muut säätävät suljettujen kameroidensa takana ihan mitä sattuu? Siksi eettisestä etävuorovaikutuksesta on hyvä keskustella reilusti: mitkä ovat meidän normimme? Sisäisten chat-kanavien viestintä on myös eettisen toimintakulttuurin kannalta herkkä laji. Ihmisyyden nurjia puolia korostavaa some-öyhötystä ei kannata päästää vallitsevaksi puhetavaksi.

# Organisaatiot – mahdollistavatko rakenteet ja kulttuuri inhimillistä kestävyyttä?



Inhimillisesti kestävä työn edellytyksiä luodaan aina myös organisaatiotasolla; organisaation rakenteilla ja kulttuurilla. Otetaanko myötätunnon ja eettisyyden näkökulmia systemaattisesti esille perehdytyksessä tai kehityskeskusteluissa? Tarvitaanko organisaatioon nimetön väärinkäytösten esiin tuomisen kanava tai muu sovittu toimintatapa eettisten haasteiden huomioimiseksi? Juuri nyt työn tekemisen rakenteet ja kulttuurit ovat muovautumassa koronan myötä uusiksi, ja siksi inhimillisellä kestävyydellä on momentum. Nyt on oiva aika suunnitella rakenteet niin, että ne mahdollistavat eivätkä estä myötätuntoa ja eettisyyttä.

## **Poikkeusajan inhimilliset traditiot**

Yksi organisaatiokulttuurin kulmakivistä ovat traditiot. Hyviä tempauksia keksii melkein kuka vaan, mutta traditiot todella kannattelevat arvoja silloin kun muuten myllertää. Yksi esimerkki poikkeusajan inhimillisestä traditiosta on esihenkilö äänikirja. Erään asiakkaamme eräs esihenkilö lukee viikoittain äänikirjaa nauhalle pienen pätkän, ja lähettää äänitiedoston Whatsapp-viestinä.

## **Code of conduct pois naftaliinista**

Monella organisaatiolla on jokin eettisen toiminnan ohjeisto (code of conduct/compliance/ethics) – mutta onko kukaan muistanut vilkaista sitä pitkään aikaan? Yksi tapa vahvistaa eettisyyttä tukevia rakenteita on kaivaa ohjeisto naftaliinista ja käydä keskustelu sen pohjalta. Toteutuvatko eettisessä ohjeistossa määritellyt asiat nyt, uudessa toimintaympäristössä? Tarvitaanko korona-ajan lisälehti – tai jopa päivitetty ohjeisto?

# Viitteet

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, *Business Horizons*, Vol.57 No.3, pp.311–317.

de Bloom J, Kinnunen U, Korpela K. (2015). Recovery Processes During and After Work: Associations With Health, Work Engagement, and Job Performance. *J Occup Environ Med.*, 57(7), 732-42.

Bojner Horwitz, E. & Huss, E. (2016). Using Internet based arts to promote inter-generational meetings between young people and senior citizens: The "Playmakers" project in Sweden. *Journal of Applied Arts & Health*, 7(3), 297-311.

Boswell, W., Olson-Buchanan, J. & Lepine, M. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64.,165-181.

Cameron, C.D. (2017). *Compassion Collapse. Why are we numb to numbers?* Teoksessa Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron, and James R. Doty (eds.), *Oxford Handbook of Compassion Science*.

Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.

Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43, 169–191.

Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59(8), 676–684.

Dutton, J., Workman, C., & Hardin, A. (2014). Compassion at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304.

Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J. & Kanov, J. (2002). Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review*, January 2002.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Eisenberger, N.I., Lieberman, M., Williams, K.D. (2003). Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion. *Science*, 302(5643), pp. 290-292.

Elovainio, M., & Virtanen, M. (2018). Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Teoksessa M. Häyry, J. Ahola-Launonen, & T. Takala (Eds.), *Oikeudenmukaisuuden ongelma (183-196)*. Gaudeamus.

Gilbert, P. & Mascaro, J. (2017). Compassion Fears, Blocks and Resistances: An Evolutionary Investigation. Teoksessa Emma M. Seppälä, Emiliana Simon-Thomas, Stephanie L. Brown, Monica C. Worline, C. Daryl Cameron, and James R. Doty (eds.), *Oxford Handbook of Compassion Science*.

Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Hirvonen, M. (2020). Miten Suomi voi? -tutkimus. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Hallamaa, J. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.

Hertenstein, M. et al. (2006). Touch Communicates Distinct Emotions. *Emotion* 6(3), 528–533.

- Hougaard, R. & Carter, J. (2018). *The Mind of the Leader. How to lead yourself, your people, and your organization for Extraordinary Results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Howella J.M., Neufelda D.J.& Avoliob B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- Hömke P., Holler J., Levinson S.C. (2018). Eye blinks are perceived as communicative signals in human face-to-face interaction. *PLOS ONE* 13(12): e0208030.
- Hiekkataipale, M.-M. (2018). *Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organizational Context*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 186. Jyväskylän yliopisto.
- Islam, G. (2012). Recognition, Reification, and Practices of Forgetting. *Ethical Implications of Human Resource Management. Journal of Business Ethics*, 111(1), 37–48.
- Keyriläinen, M. (2020). Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:53. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM\\_2020\\_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kvalnes, O. (2019). *Moral Reasoning at Work*. Palgrave MacMillan.
- Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J.& Maitlis, S. (2011). Understanding Compassion Capability. *Human Relations*, 64(7).
- Lehto A-M., Sutela H. & Pärnänen, A. (2015). Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita.
- Mayer, D. (2014). A Review of the Literature on Ethical Climate and Culture. Teoksessa B. Schneider & K. M. Barbera (toim.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, 415–442.
- Paakkanen, Miia & Martela, Frank & Hakanen, Jari & Uusitalo-Malmivaara, Lotta & Pessi Anne Birgitta (2020). Awakening Compassion in Managers. A New Emotional Skills Intervention to Improve Managerial Compassion. *Journal of Business and Psychology*.
- Parzefall, M.-R., Seeck, H. & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(8), 165–182.
- Petriglieri, G. (2020). The Psychology Behind Effective Crisis Leadership. *Harvard Business Review*, April 2020.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129–147.
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D., & Van Gucht, D. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18(3), 250–255.
- Shahzad, K. & Muller, A. (2016). An integrative conceptualization of organizational compassion and organizational justice: a sensemaking perspective. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 144–158.
- Shakespeare-Finch, J., Rees, A. & Armstrong, D. (2014). Social Support, Self-efficacy, Trauma and Well-Being in Emergency Medical Dispatchers. *Social Indicators Research*, 123(2), 549–565.
- Parzefall, M.-R., Seeck, H. & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(8), 165–182.
- Riera, M. & Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility. Review and Conceptual Boundaries. *European journal of management and business economics*, 26(2), 146–162.

Spännäri, J., Juntunen, E., & Ståhle, P. (2017). Innovatiivisuuden syvät juuret – myötätunto, myötäinto ja spiritualiteetti. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen (Toimittajat), *Myötätunnon mullistava voima*, 246-262.

Taris, T., Schreurs, P. & Silfhout, I. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: Towards a dualprocess model for the effects of occupational stress. *Work & Stress*, 15.

Terveystalo (2019). Näin Suomi voi. Ahdistushäiriöt ovat kasvaneet merkittävästi.  
<https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-voi-Ahdistuneisuushairiot-ovat-kasvaneet-merkittavasti/>

Tse, H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33,194-215.

Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.

Worline, M.C. & Dutton, J.E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Xerri, M. & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177



# COHUMANS

[www.cohumans.fi](http://www.cohumans.fi)

Ota yhteyttä:

Toimitusjohtaja Anna Seppänen,  
[anna@cohumans.fi](mailto:anna@cohumans.fi)

Yhteistyössä:



HELSINGIN YLIOPISTO  
TEOLOGINEN TIEDEKUNTA