



# Myötätuntoiset yhteisöt varhaiskasvatuksessa - johtamisen näkökulmia

**Professori Lasse Lipponen**  
Helsingin Yliopisto, Kasvatustieteellinen Tiedekunta  
Johtajuusfoorumi, 18.05.2018, Joensuu

Mitä sinulle tulee  
ensimmäisenä mieleen  
sanasta myötätunto?



Frustration, then hugs – children practice everyday skills in kindergarten: working in a group, empathy and making up.

PHOTO: VEIKKO SOMERPURO

## **WHAT DOES KINDERGARTEN TEACH OUR CHILDREN?**

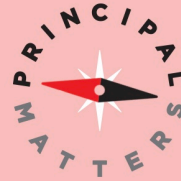
---

Professor Lasse Lipponen's research group is taking empathy research from Helsinki to Singapore.

A thin layer of snow is on the ground in the yard of the kindergarten. There's not much, but it's enough to get the children excited about playing outside. They climb on low mounds of snow

# **Constituting Cultures of Compassion in Early Childhood Education 2016 - 2020, funded by Academy of Finland**

**Lasse Lipponen, Antti Rajala, Jaakko Hilppö, Annukka Pursi & Rekar Abdulhamed  
University of Helsinki, Faculty of Educational Sciences**



MENU

A LEADERSHIP PROGRAMME FOR PRESCHOOL PRINCIPALS



# Principal Matters

Funded by Lien Foundation Singapore 31.03.2016 - 31.12 2017

Sirene Lim & Lasse Lipponen  
Singapore University of Social Sciences  
Helsingin Yliopisto



# Vital Voices2

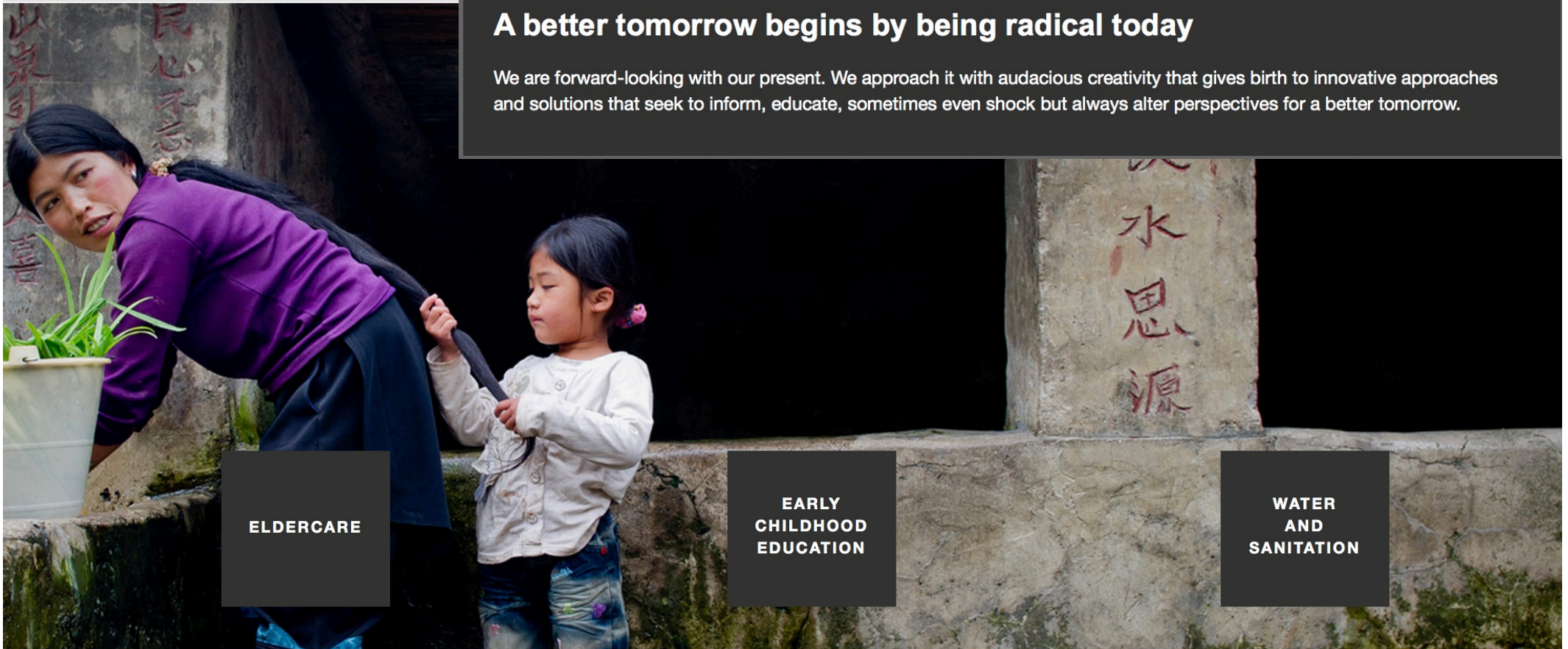
## Perspectives on (Educational) Equity on the Early Childhood Sector in Singapore: Mapping the Best Practices (2018)

Lasse Lipponen, Antti Rajala & Jaakko Hilppö, University of Helsinki  
Lynn Ang, UCL Institute of Education (IOE)  
Sirene Lim, Singapore University of Social Sciences

LIEN FOUNDATION RADICAL PHILANTHROPY

### A better tomorrow begins by being radical today

We are forward-looking with our present. We approach it with audacious creativity that gives birth to innovative approaches and solutions that seek to inform, educate, sometimes even shock but always alter perspectives for a better tomorrow.

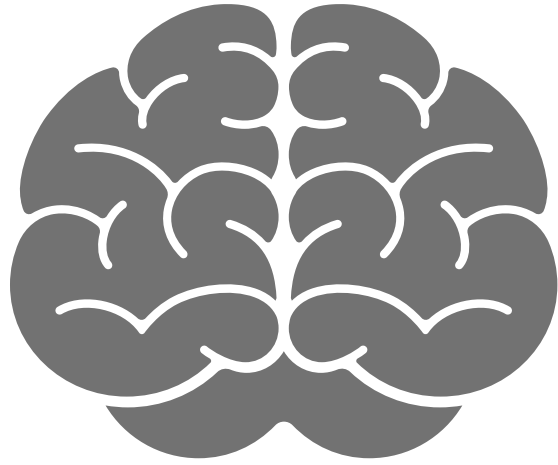


ELDERCARE

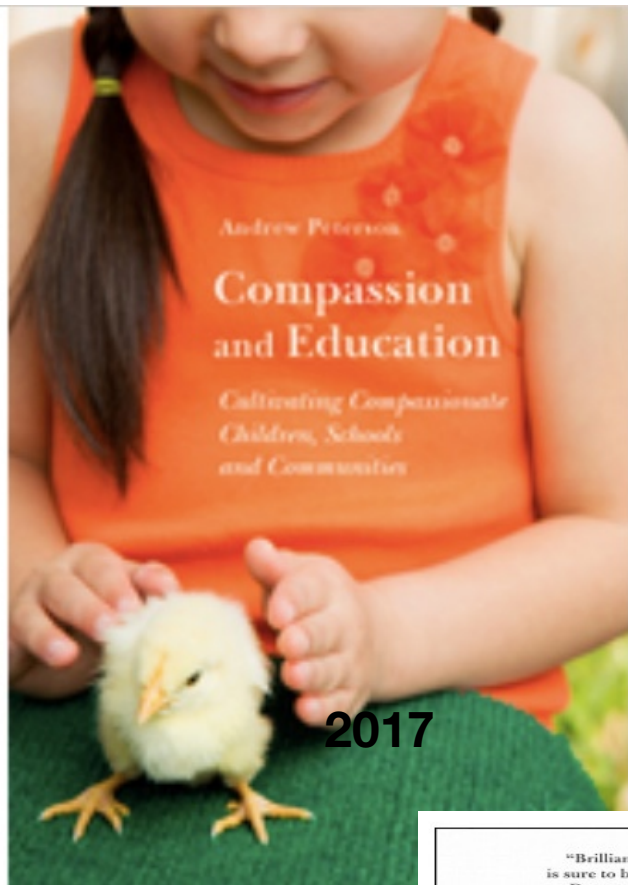
EARLY  
CHILDHOOD  
EDUCATION

WATER  
AND  
SANITATION

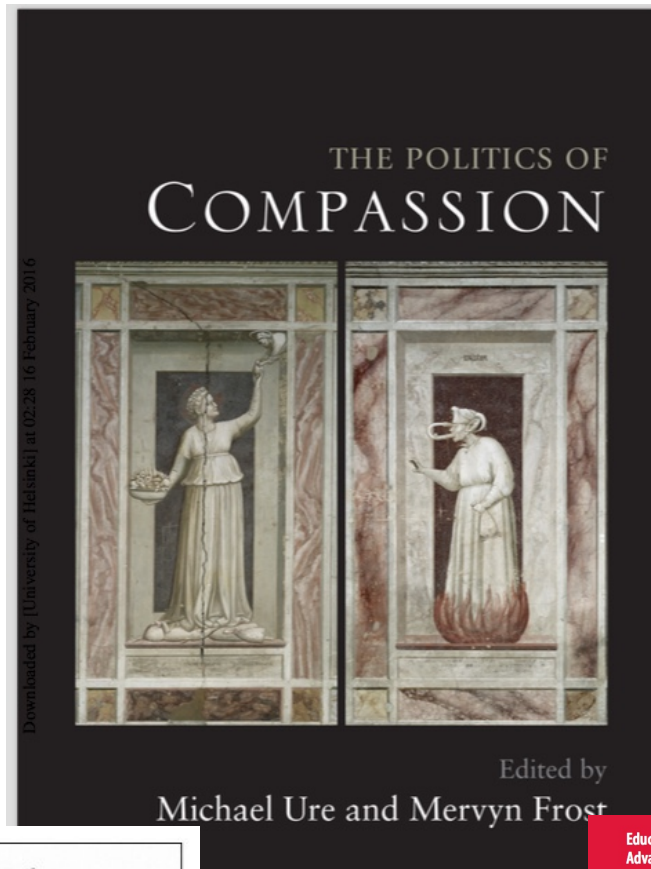
**Mitä meiltä puuttuu johtajuuden  
tutkimuksesta ja myös  
käytännöistä?**



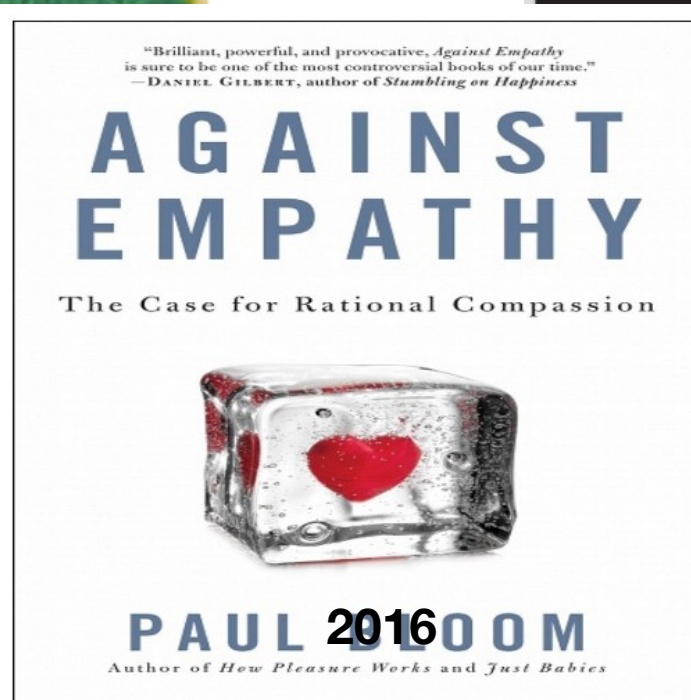
**Johtaminen ja tunteet? **



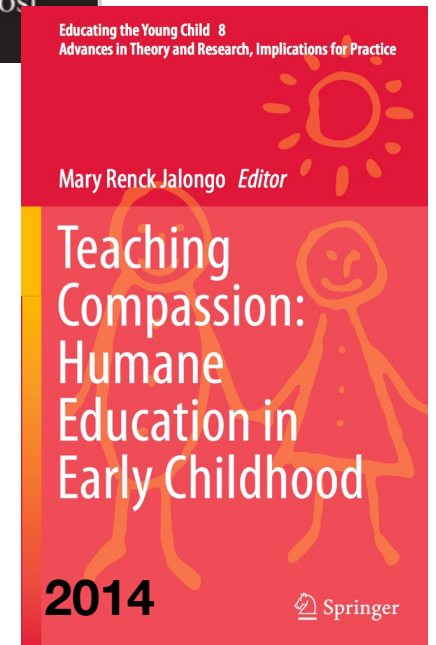
2017



2014

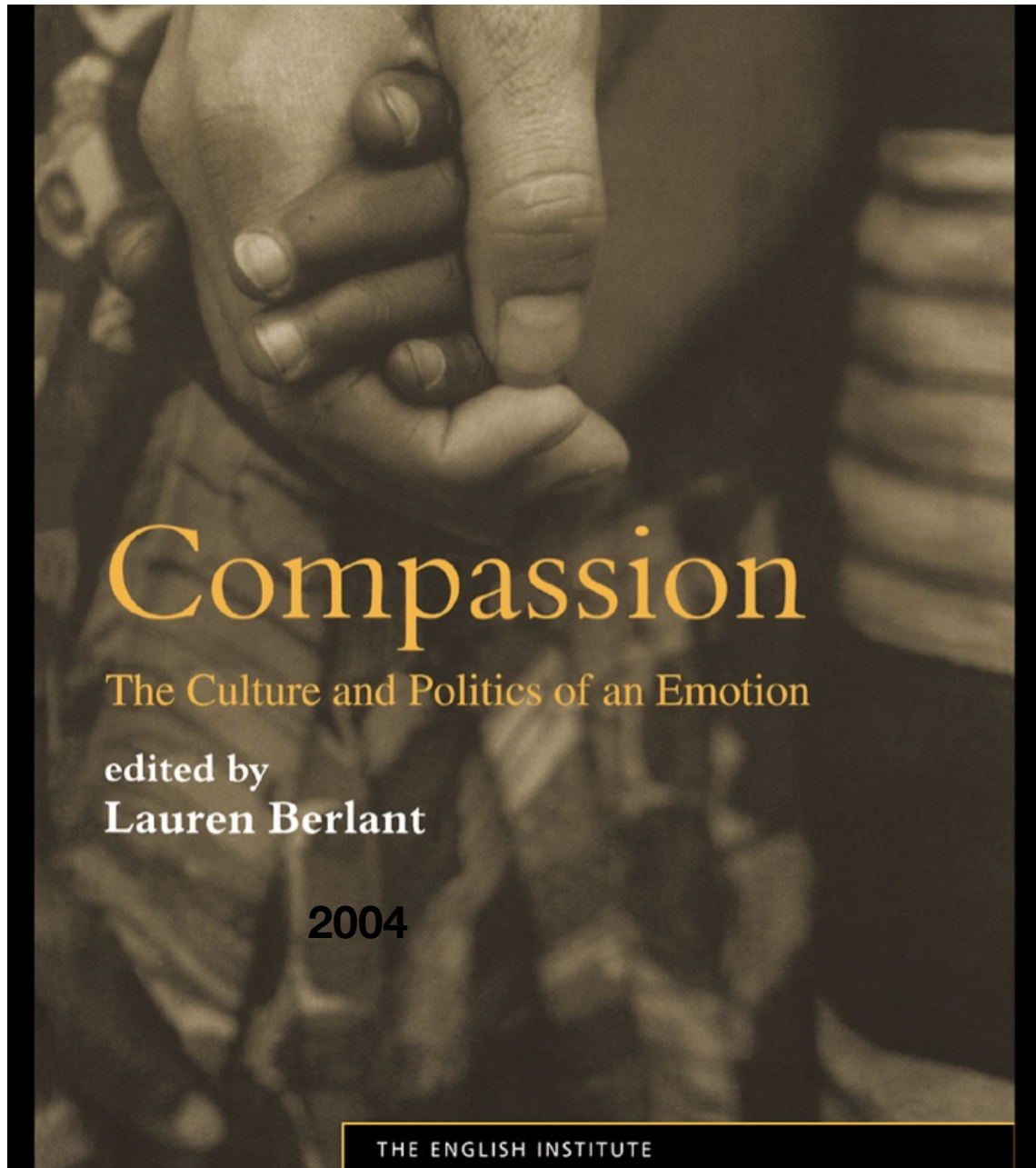


2016



2014





palgrave  
macmillan

## Education, Asylum and the 'Non-Citizen' Child

The Politics of Compassion and Belonging

Halleli Pinson, Madeleine Arnot  
and Mano Candappa

2010



How to build an engaged,  
committed & high  
performing team

# COMPASSIONATE LEADERSHIP

**MANLEY  
HOPKINSON**

2014

# AWAKENING COMPASSION *at* WORK

The Quiet Power  
that Elevates People  
and Organizations

**Monica C. Worline and Jane E. Dutton**

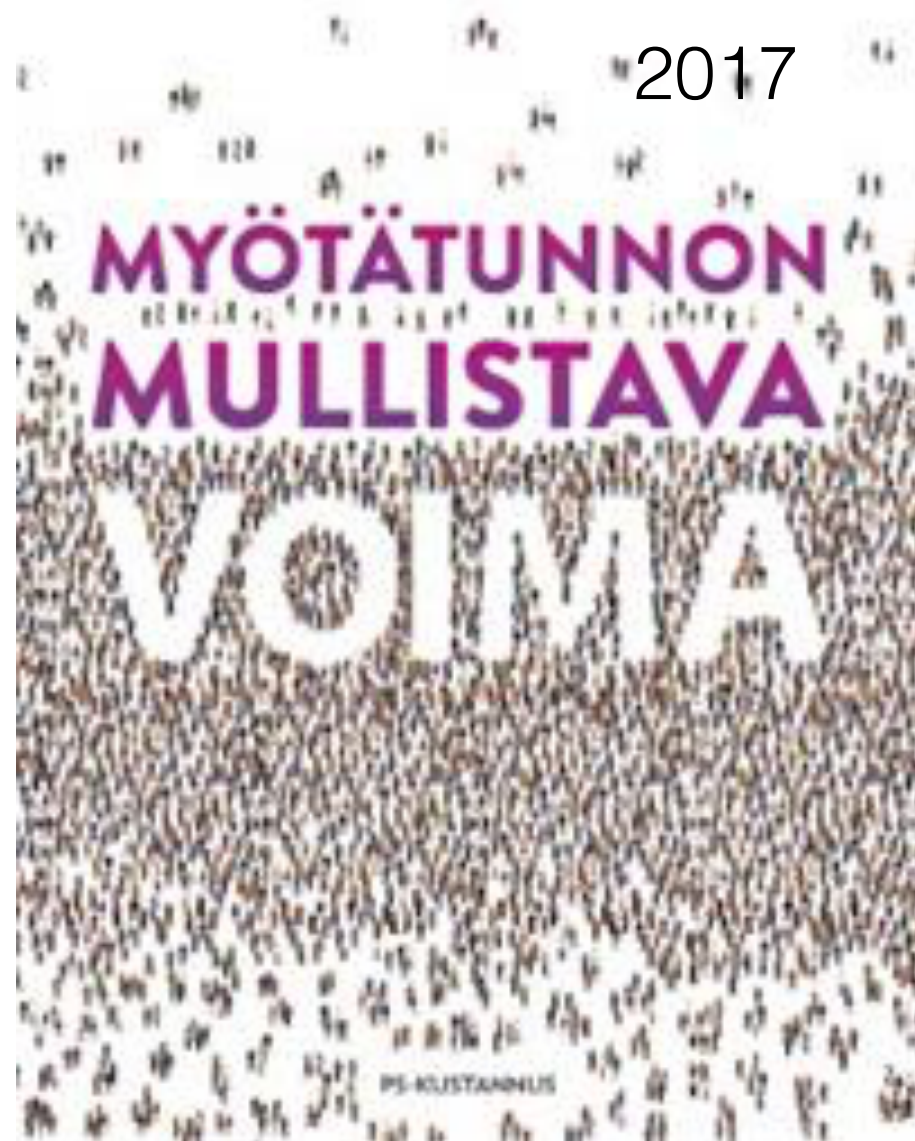
Foreword by Raj Sisodia, professor, Babson College  
and cofounder, Conscious Capitalism, Inc.

2017



Anne Birgitta Pessi - Frank Martala - Miia Paakkanen (toim.)

2017



ELISA AALTOLA & SAMI KETO

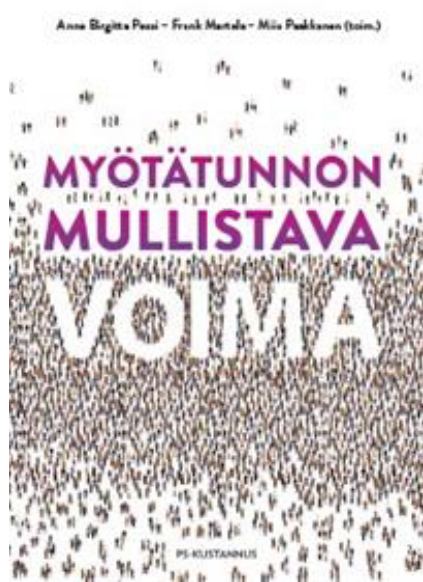
# EMPATIA



Myönteellisen tiede

into

2017



Rajala, A., Lipponen, L., Pursi, A. & Abdulhamed, R. (2017).  
Miten myötätuntokulttuureja luodaan päiväkodeissa?  
Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela, F. & M. Paakkanen (toim.)  
Myötätunnon mullistava voima (Jyväskylä: PS-kustannus, s.  
166-182.

Rajala, A., Hilppö, J. Lipponen, L. & Kontiola, H. (tulossa). Päiväkodin myötätuntoteot ja myötätuntokulttuuri alle kolmivuotiaiden ryhmässä





Melania honours courageous women



Woman 'rams police car' amid gunshots



Thousands pay tribute to London victims



What you need to know about Brexit



LATEST IN WORLD

## north america

# Barack Obama calls for compassion on refugees in his final address to the United Nations

SEPTEMBER 21, 2016 11:20AM

Advertisement



US President Barack Obama wants wealthier countries to do more about the plight of refugees. Picture: AFP

### RIGHT NOW IN WORLD

80 READERS

South China Sea: China's man-made islands almost complete

13 READERS

British newspaper's cheeky Brexit farewell message

7

Ash leader orders his state

# mieli

Suomen Mielenterveysseura

Etusivu >

Mielenterveys >

Hyvinvointi

## HYVINVOINTI

HUUMORI

KULTTUURI

LIIKUNTA

MINDFULNESS -TIETOISUUSTAIDOT

MUISTELU

**MYÖTÄTUNTO JA  
ANTEEKSIANTAMINEN**

RAVINTO

RENTOUTUMINEN

# Myötätunto on kaikille hyväksi



3.3K



Kaikkien elämässä on joskus vaikeita aikoja ja haasteita. Vaikeuksien kohdatessa myös itsekritiikki lisääntyy. Mietimme mitä teimme väärin, mikä olisi voinut mennä paremmin, miksi juuri meille kävi näin. Joskus syytämme itseämme, joskus toisia, mutta harvemmin osaamme antaa itsellemme sen mitä tarvitsemme: ymmärrystä, lohdutusta ja luvan olla sellaisia kuin olemme.

Myötätunto itseä kohtaan on kuin pitäisimme huolta itsestämme niin kuin kenestä tahansa läheisestä ja rakkaasta ihmisestä. Myötätunto rakentaa myös itsetuntoa sisältäpäin ja vapauttaa kielteisten ajatusten ja kierteestä. Täydellisyyteen pyrkiminen on oma vankilansa, ja mahdoton tehtävä jokaiselle ihmiselle. Jos arvostamme ja kunnioitamme itseämme koska yritämme parhaamme, tässä ja nyt, näillä tiedoilla ja taidoilla, voimme antaa itsellemme luvan toimia luovasti, korjata virheitä ja tuoda iloa elämään.

Kulttuuri | Kolumni

# Rikas etääntyy yhteisestä hyvästä kauimmaksi

Suomen pahin ongelma ei ole kestävyysvaje vaan myötätuntovaje. Se pahenee nopeasti kaikilla aloilla.

📌 Tilaa jille



**Johanna Korhonen**

Julkaistu: 9.10.2013 2:00 , Päivitetty: 9.10.2013

q-17



## Luetuimmat - Kulttuuri

### POP- JA ROCKMUSIIKKI

**HS-analyysi:** Sara Forsbergin piti esiintyä Katy Perryn kanssa, mutta Pietarsaaren Halpa-Hallin lavalle nousi uransa kadottanut lupaus – voiko tubetähti vielä nousta menestykseen?

### HISTORIA

**Kirja-arvostelu:** Miksi Hitler teki yllätysvierailun Mannerheimin 75-vuotispäiville – uutuskirja selvittää mysteeriä

### TASA-ARVO

Peloton tyttö pääsi Wall Streetille kuukaudeksi uhmaamaan miesten valtaa – Patsaasta tuli valtava hitti, kiistan aihe ja ehkä pysyvä osa New Yorkia

### MUSEOT

Kelpaisiko kesätyö asiantuntijalle 1 300 euron kuukausipalkalla – museota löhti sosiaaliseen



yle

**Pitkäaikaistyöttömän kylmäkiskoisesta kohtelusta kritisoitu Susanna Koski: "Jos ihminen kykenee keskustelemaan, hän pystyy moneen työhön"**



"Kaikilla meillä on rajoitteita!" Susanna Koski sanoi ja naurahi perään. Kommentti herätti metakan. (KUVA: KUVAKAAPPAUS/YLE)

# "Kaikilla meillä on kuule rajoitteita!" sanoi Susanna Koski A-studiossa



KL NYT

Tärkeimmät uutiset ja terävimmät näkemykset nyt.



## Mihin katosi myötätunto?

8.10.2015 5:00

**Empatiakuilu: tulee ilmi myötätunnon puutteena ja näkemyksenä huono-osaisten ansiottomuudesta (Saari, 2015).**

vuosikymmenillä - Eckerö testaa suomalaisyrityksen mikrobeja

29.3. 20:21 (pv) PORSSI

Wall Streetin pääindeksit epäyhtenäisinä

29.3. 20:01 KANSANTALOUS

Ruotsalaispankki testasi: näin kävisi osake- ja asuntomarkkinoiden romahtaessa

29.3. 19:46 (pv) PORSSI

Euroopan osakkeet plussalle Brexitin alkaessa

29.3. 19:46 (pv) POLITIIKKA

Brexitä ei voi noin vain perua - artikla estää vedätyksen

KL NYT -lukija



LUETUIMMAT

28.3. 17:51

SIJOITTAMINEN



**Empatiakuilu näkyy paitsi retoriikassa myös budjettisäästöissä.**


Hyvintointisosiologian professori Juho Saari kantaa huolta suomalaisesta


## Tutkimus: Empatia parantaa esteettömyyttä


ARKKITEHTUURI

Muokattu 08.02.2017 klo 10:50  1

Empatia on tärkeä taito arkkitehdeille. Sen avulla voidaan suunnitella parempia esteettömiä rakennuksia, sanoo aiheesta väittelevä **Marta Bordas**.

 Facebook 20

 Twitter

 G+ Google

 LinkedIn

 [Kommentoi artikkelia](#)

Bordasin mukaan esteettömien ympäristöjen rakentamisesta on kirjoitettu paljon, mutta suunnitelmien laatu esteettömyyden suhteen on silti usein hyvin kyseenalaista.

Monet esteettömät ratkaisut ovat vain muusta, ”normaalista” ympäristöstä erillisiä ”erityisratkaisuja”, jotka eivät aidosti huomioon kaikkia rakennuksen käyttäjiä. Bordas sanoo, että kaikki käyttäjät eivät osaa mieltää, että nämä muusta ympäristöstä eristetyt ratkaisut olisivat myös heitä varten. Siksi he eivät käytä näitä ratkaisuja silloinkaan, kun se olisi käytännöllistä.

# Kollega.fi

Verkkolehti työstä ja hyvinvoinnista

[Etusivu](#)

[Artikkelit](#)

[Blogit](#)

[Testit](#)

## AJANKOHTAISTA

TEKSTI MARJA KASANEN KUVAT VEIKKO SOMERPURO ISTOCK | 3.8.2016 | KOLLEGA.FI

## Myötätunto vahvistaa työyhteisöä

 Tykkää 905

 Twiittaa

 [Jaa artikkeli!](#)

*Myötätunto on yksi tärkeimmistä inhimillisistä ominaisuuksista. Se, että näemme toisen kärsimyksen, pystymme eläytymään siihen ja tekemään jotain toisen hyväksi, vaikuttaa niin omaan kuin kanssaihmistemme hyvinvointiin ja onnellisuuteen.*



“Companies will be looking for leaders who are able to help them rebuild the empathy we have lost – people with a trio of technical, linguistic and mathematical skills.”

**Belinda Parmar**

Chief Executive Officer, The Empathy Business





# How To Confront Conflict With Compassion



**Samantha Harrington**, WOMEN@FORBES

*In pursuit of stories about awesome entrepreneurs.* [FULL BIO](#) ✓

**Forbes CommunityVoice™** Connecting expert communities to the Forbes audience. [What is this?](#)

DEC 4, 2017 @ 08:00 AM 418 👁

2 |

## Civility Versus Compassion: Are They The Same Thing?

DEC 6, 2015 @ 07:34 PM 5,792 👁

## Can Compassion Contribute To Success?



**Amy Rees Anderson**, CONTRIBUTOR

*I share my insights as an entrepreneur turned mentor & angel investor*

[FULL BIO](#) ✓

Opinions expressed by Forbes Contributors are their own.

2 Free Issues of Fork

## Compassionate Leadership: A Mindful Call To Lead From Both Head And Heart

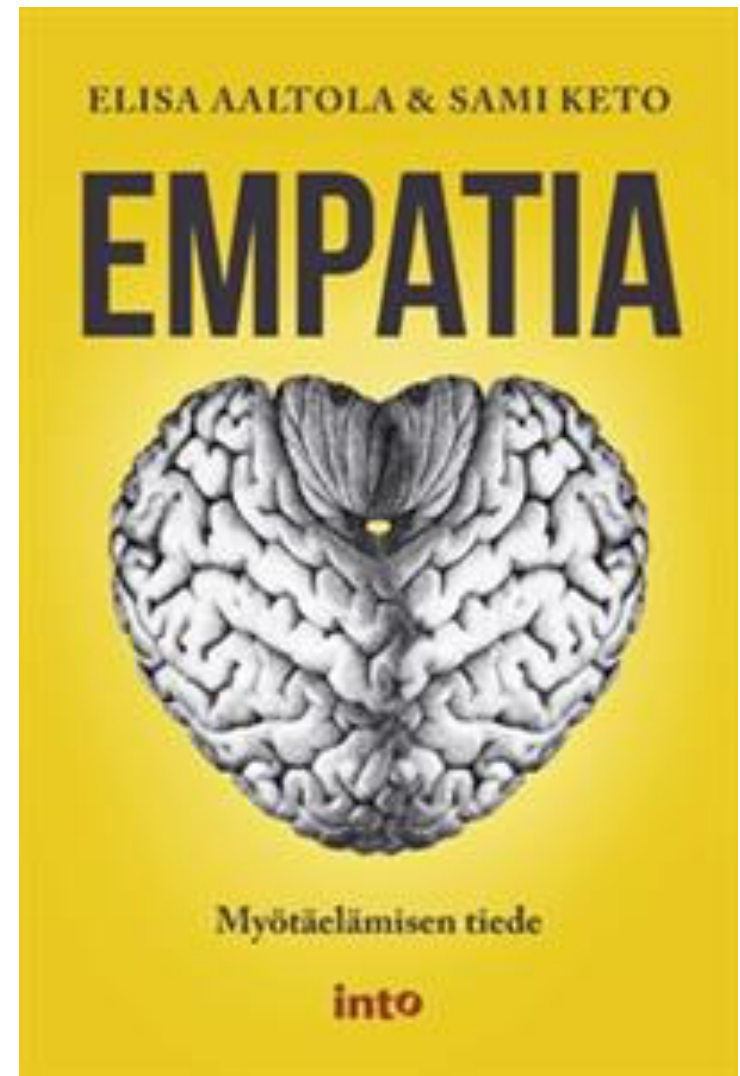
DEC 31, 2014 @ 01:19 PM 8,106 👁

2 Free Is

## Five Basic Values That Put The Compassion In Leadership

**Mitä on empatia?**

Kyky asettua toisen asemaan (ottaa toisen näkökulma) ja ymmärtää miltä toisesta tuntuu jossain tietyssä tilanteessa

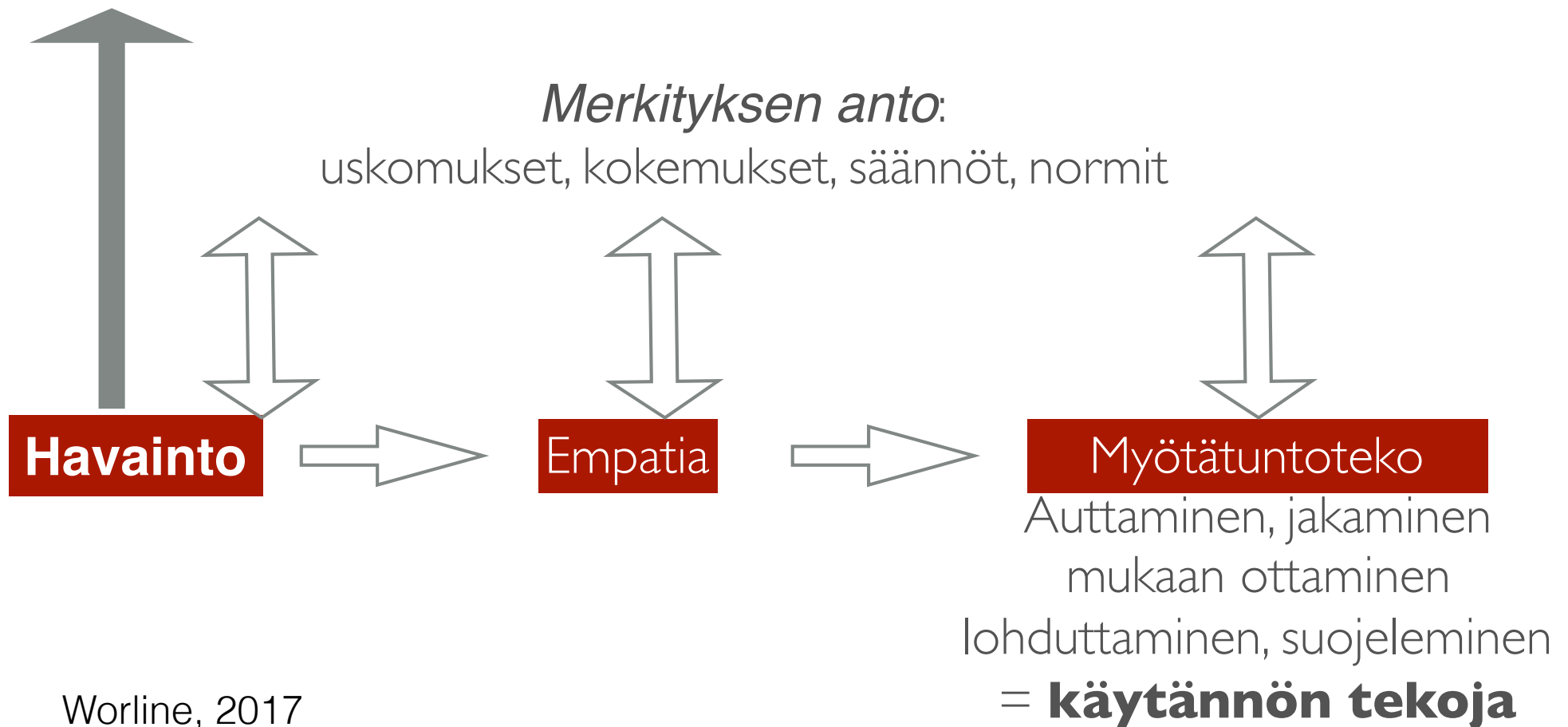


**Mitä on myötätunto?**



# Kärsivän kärsimyksen/mielipahan lievittämistä

Epämiellyttävä subjektiivinen kokemus: fyysinen ja emotionaalinen kipu, ikävä, huoli, harmi, suru tai muu vastaava



**Mitä voisi olla  
myötätuntoinen johtaminen?**

”Olin ollut hankalahkossa ihmissuhteessa, ja kun se päättyi, olin henkisesti todella rikki. Kyyneleet valuivat silmistäni jakaessani lapsille ruokaa. Tiimikaverit huomasivat tämän ja sanoivat, että voin käydä vessassa. He tulivat paikkaamaan minua. Tilanne aiheutti unettomuutta, joten useiden valvottujen öiden jälkeen en voinut töihin tullessani tehdä muuta kuin itkeä. Varajohtaja ja tiimini suhtautuivat asiaan todella hyvin, kun jäin kolmeksi päiväksi sairauslomalle. Osa työyhteisöstä oli ehkä hieman epätietoisia, mistä poissaoloni johtui, mutta töihin palatessani he kyselivät vointiani. Oma tiimini sillä hetkellä oli todella kannustava ja myötätuntoinen, ei pelkästään minua vaan kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. Koen, että omaan tiimiin pitää pystyä luottamaan, ja on tärkeää, että tiimikaverit kannustavat jaksamaan työssä. Itse koin tärkeäksi tiimini viestin, että lepäile rauhassa mutta myös että minua kaivataan.”

mieleen tulee myötätunnon saanti sekä kollegoilta yleisesti, omalta tiimiltä ja myös lapsiryhmältä.

Aikuisenvälinen myötätunto liittyi vahvasti ja valitettavasti huonoon esimieheen. Myötätuntoa sain kun tunsin tulleen väärin kohdelluksi. Yksi esimerkki tästä on talossamme olevan metsäkerhon henkilökunnan sijaistamiseen. Työehtosopimuksessa lukee "ja muut esimiehen määräävät khtävät", niin jouduin sijaistamaan metsäkerhoon, vaikka raskaana ollessa (ei ollut salaisuus, poma ja muu henkilökunta tiesivät raskaudesta) kävin valehtelematta kerran tunnissa pissalla. Pomon vinkkinä oli olla juomalla. (Metsässähän vessamahdollisuutta ei ole puskaa lukuunottamatta.) Talossamme oli samaan aikaan toinenkin raskaana oleva, josta sai vapautuksen kerhosta raskauden takia. Sain tiimiltä myötätuntoa, sääliivää katsetta ja heidän pään nyökytykset ja sanat siitä, että epäreilua on. Ilmeisesti kerhoon jouduttiin jos naama ei pomoa miellyttänyt.

“because during the good time if you have no issues with like leaves and all that time, you must provide all your support to you colleagues, your peers so that when it is a difficult time, people would be more empathise... will empathise with you and they are more willing to help you.

“..support my staff and empathise with what they are going through and at the same time be able to hold their hands in the journey together so that we can move forward and also give them positive reinforcement, "you're doing fine or it's okay, we take a bit at a time”

“I used to not share about my personal life. It should be separate. But I did share with them because this year my daughter's going overseas. So, I said, "If I come back and cry ah and become very emotional you all know why ah" Then, sort of letting my personal life into it but not too much. Like I said before, the moment you enter this room, you are a professional. You don't let your personal burdens shape how you are. But sometimes, I also must admit la, family is very close to our heart. We are all woman you know. Sometimes, when our kids are not well or have issues, learn to be empathetic. But cannot be (short pause) so empathetic that I cannot do work already. Cannot be la. Have to have that manner la”



**Johtajan tulisi tietää, että...?**

- Me ihmiset olemme lähtökohtaisesti empaattisia ja myötätuntoisia
- On helpompi tuntea myötätuntoa niitä kohtaan jotka ovat meille läheisiä
- Vaikeampi tuntea myötätuntoa 'erilaisuutta' kohtaan: status; kulttuuri; uskonto; kieli; ihonväri ikä; sukupuoli (Goetz, et al., 2010)

- Korkeassa sosioekonomisessa asemassa olevat ihmiset (verrattuna alemman statuksen omaaviin) ovat huonompia tunnistamaan muiden emootioita ja kiinnittävät vähemmän huomioita niihin joiden kanssa ovat vuorovaikutuksessa (Krauss & Keltner, 2009)
- Vähävaraiset ihmiset raportoivat varakkaampia useammin myötätunnosta toisia ihmisiä kohtaan (Piff et al., 2012; Stellaerert al., 2012)



- Vauraus ja taloudellinen riippumattomuus antaa tunteen vapaudesta ja riippumattomuuden muista ihmisistä
- Altistuminen tietyille narratiiveille; olosuhteet





- Valtaparadoksi (Keltner, 2016):

- “We gain power and the capacity for influence through social practices that advance the interests of others, such as empathy, collaboration, open mindedness, fairness, and generosity. And yet, once we gain power, success, or wealth, those very practices vanish, leaving us vulnerable to impulsive, self-serving actions and empathy deficits that set in motion our fall”
- Power principle: power “we keep and grow power by giving it away. Enduring power is found in giving it away. Your power expands as you empower others.



# Empaattinen ja myötätuntoinen johtaja kysyy itseltään:

- Kuka hyötyy tai kenelle tekemäni päätös on edullinen?
- Onko päätös edullinen vain minulle ja minun ryhmälleni?
- Hyödyttääkö päätökseni muitakin kuin minun ryhmääni?
- Hyödyttääkö se lyhyellä vai pitkällä aikavälillä? (Goleman, 2016)

- Empatia auttaa johtajaa ymmärtämään ihmisten tarpeita - myötätunto tekemään tekoja ihmisten 'palvelemiseksi' (palveleva johtaminen, mahdollistaminen)
- Myötätunnolla johtaminen on parhaimmillaan transformatiivista johtamista (vrt. Nelson Mandela)



**Ei vain myötätuntoinen johtaja, vaan...**

**Myötätuntokulttuuri!**

- Päiväkotiyhteisön yhteisöllinen kyky osoittaa myötätuntoa
- Lasten kuin aikuistenkin – kykyä toistuvasti ja luotettavasti huomata mielipaha, kokea empatiaa ja toimia mielipahan lievittämiseksi
- Myötätuntokyvyn perustana ovat toistuvat käytännöt, säännöt, normit, työnjako ja rutiinit, jotka joko tukevat tai estävät myötätuntotekoja
- Erityisesti tekoja tarkastelemalla voidaan tarkastella myötätunnon ilmenemistä yhteisössä tai organisaatiossa
- Myös niihin olosuhteisiin ja rakenteisiin vaikuttamista, jotka luovat ja tuottavat mielipahaa/kärsimystä

- Myötätunto lisää työyhteisön jäsenten positiivisia tunteita ja työhön sitoutumista (Frost ym. 2000; Lilius ym. 2008; 2011)
- Se, saako työyhteisön jäseniltä myötätuntoa, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käsitykseen itsestään, työtovereista ja koko työyhteisöstä (Frost ym. 2000; Lilius ym. 2008; 2011)
- Korkeatasoinen hoito ja myötätunto ovat yhteydessä toisiinsa (Fotaki, 2015)
- Hoitohenkilökunnan myötätunto edistää toipumista (Gilbert, 2010)
- Hoitajat, jotka kokevat saavansa myötätuntoa työyhteisössään ovat avoimia ja luovia (Cole-King & Gilbert, 2011)



- Myötätunto on jokaisen demokraattisen yhteisön perustavanlaatuisen asenne, tunne, tapa toimia. Ilman sitä meidän on lähes mahdoton kohdata toisen ihmisen mielipaha/kärsimys ja ehkäistä ja lievittää sitä. Täten myötätunto on myös olennainen osa sosiaalista oikeudenmukaisuutta (Nussbaum, 2014)

- Lilius ja kumppanit (2011) tutkivat myötätuntokulttuuria erään amerikkalaisen sairaalan taloushallintoyksikössä, joka oli tunnettu poikkeuksellisen myötätuntoisena työyhteisönä. Tutkimuksessa tunnistettiin arjen käytäntöjä, jotka tukivat myötätuntoa. Työyhteisön **jäsenille annettiin tunnustusta heidän työpanoksestaan** ja yhteisön **ongelmat ja konfliktit käsiteltiin välittömästi** niiden ilmetessä. Työnteon lomassa **pidettiin hauskaa ja juhlittiin merkkipäiviä**. Työhön ja työpaikan sosiaaliseen elämään liittyvistä asioista **kokoonnuttiin keskustelemaan ja päättämään yhdessä**. Muiden **tarpeita havainnoitiin ja tunnistettiin aktiivisesti ja tarjottiin apua**. Yhteisössä huolehdittiin uusien työntekijöiden työhön perehdyttämisestä ja heitä **tuettiin työyhteisöön liittymisessä ja työn oppimisessa**. Nämä käytännöt synnyttivät työntekijöiden välille **vastavuoroisia ja kestäviä sidoksia, jotka auttoivat heitä huomaamaan toistensa kärsimyksen pienistäkin vihjeistä ja valitsemaan kullekin sopivan keinon kärsimyksen lievittämiseksi**. Osin mainittujen käytäntöjen ansiosta työyhteisössä koettiin sopivaksi tuoda työn ulkopuolisia huolia työpaikalle, mikä auttoi muita työntekijöitä tunnistamaan kärsimystä toistensa elämässä ja löytämään sopivan tavan tukea tai auttaa. Toisaalta uskallus puhua suoraan auttoi työntekijöitä myös vetämään rajoja auttamiselle ja kärsimyksen ilmaisemiselle. Rajat auttoivat välttämään myötätuntuupumusta ja huolehtimaan, että työn ulkopuoliset huolet eivät häirinneet liikaa työntekoa.

- Miten tunteet saavat meidät toimimaan kun huomaamme jonkun mielipahan/kärsimyksen?
- Mitä ovat ne kontekstuaaliset tekijät, jotka a) estävät tai mahdollistavat mielipahaan/kärsimyksen reagoimisen?
- Kuinka kontekstuaaliset tekijät (rakenteet, sosiaalinen arkkitehtuuri) estävät tai tukevat mielipahaan/kärsimykseen vastaamista?

- **Myötätunto** voi olla myös ‘vaarallista’



- “Me - He”
- Uhriuttaminen (sääli): Toimijuuden vieminen kärsiviltä
- Empatian motivoima kiltteys voi olla pahasta
- Myötätuntouupumus
- Viha ja väkivalta





Kiitos!