

# **Tietoisen läsnäolon vaikutukset johtamisen kehittämisessä**

PJOK Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Essi Peltoniemi

Ohjaaja:  
KTM Sari Laine

14.4.2024

Pori

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

Kandidatutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Essi Peltoniemi

**Otsikko:** Tietoisen läsnäolon vaikutukset johtamisen kehittämisessä

**Ohjaaja:** KTM Sari Laine

**Sivumäärä:** 41 sivua

**Päivämäärä:** 14.4.2024

Johtamisen laatu on yksi keskeinen organisaatioiden menestykseen vaikuttava tekijä, minkä vuoksi johtamisen kehittäminen on kriittistä jokaisen yrityksen näkökulmasta. Ottaen huomioon viimeaikaiset epävarmuutta lisäävät muutokset yritysten toimintaympäristöissä sekä haasteet työntekijöiden hyvinvoinnissa, johtamisen kehittämisessä tarvitaan tuoreita näkökulmia. Yksittäisten tietojen ja taitojen omaksumisen sijaan johtamisen kehittämiseltä on peräänkuulutettu aiempaa syvällisempiä muutoksia johtajien ajatteluun, käyttäytymiseen ja arvoihin. Tietoista läsnäoloa on pidetty keinona kehittää johtajia kokonaisvaltaisesti, ja tässä tutkielmassa tarkastellaankin, millaisia vaikutuksia tietoisen läsnäolon menetelmillä on havaittu olevan johtamisen kehittämisessä.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja sen aineistona on käytetty pääasiassa tietoista läsnäoloa johtamisen kehittämisen näkökulmasta käsitteleviä vertaisarvioituja artikkeleja. Tutkielmassa tietoista läsnäoloa käsitellään yksittäisen johtajaan kohdistuvia vaikutuksia laajemmin kiinnittämällä huomiota myös työntekijöihin ja koko organisaatioon. Tietoisen läsnäolon vaikutusten tarkastelu toteutetaan johtamisen kehittämisen näkökulmasta korostaen johtajan itsensä kehittämistä, ja tietoisen läsnäolon käsittely tutkielmassa rajautuu liike-elämän tarpeista käsin.

Tutkielma lisää ymmärrystä tietoisen läsnäolon vaikutuksista johtamisen kehittämisessä etenkin suomenkielisessä kontekstissa. Tutkielmassa havaitaan, että tietoisella läsnäololla on myönteisiä fyysisiä, psyykkisiä, kognitiivisia, emotionaalisia ja sosiaalisia vaikutuksia johtajiin, jotka voivat heijastua myös laajemmin koko organisaation tehokkuuteen, eettisyyteen ja hyvinvointiin. Tutkielmassa tietoisen läsnäolon vaikutuksia käsitellään jakamalla ne ensisijaisiin ja toissijaisiin vaikutuksiin, mikä auttaa hahmottamaan aiempaa paremmin tietoisen läsnäolon vaikutusten keskinäisiä yhteyksiä. Tietoisen läsnäolon todetaan olevan myös johtajien itsensä kehittämistä tukeva työkalu, josta voi olla hyötyä myös nykyisten systeemisten ongelmien ratkomisessa.

Todetuista myönteisistä vaikutuksista huolimatta todetaan, että aihe tarvitsee edelleen merkittävästi lisätutkimusta. Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi nykyisiä tutkimusasetelmia tulisi toistaa kiinnittäen tarkempaa huomiota muun muassa tietoisen läsnäolon itsenäiseen harjoitteluun, kontrolliryhmien käyttöön sekä itseraportoinnin ja ennakoasenteiden vaikutukseen. Toisaalta koska tietoista läsnäoloa on toistaiseksi tutkittu varsin vähän johtamisen kehittämisessä, aiheeseen liittyy myös paljon uusia tutkimattomia näkökulmia.

**Avainsanat:** tietoinen läsnäolo, mindfulness, johtamisen kehittäminen, johtajan itsensä kehittäminen

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimusaihe ja tutkimuksen tarkoitus	5
1.2	Tutkimusmenetelmä	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	6
<b>2</b>	<b>Johtamisen kehittäminen</b>	<b>8</b>
2.1	Tavoite, näkökulma ja teoreettinen kehys	8
2.2	Johtajan itsensä kehittäminen	11
<b>3</b>	<b>Tietoinen läsnäolo</b>	<b>15</b>
3.1	Määritelmä	15
3.2	Tietoinen läsnäolo liike-elämässä	16
<b>4</b>	<b>Tietoinen läsnäolo johtamisen kehittämisessä</b>	<b>20</b>
4.1	Menetelmät	20
4.2	Vaikutukset	21
4.2.1	Ensisijaiset vaikutukset	22
4.2.2	Toissijaiset vaikutukset	28
4.3	Yhteenveto	32
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>36</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>38</b>

## KUVIOT

**Kuvio 1.** Yhteenveto tietoisien läsnäolon vaikutuksista ja keskinäisistä yhteyksistä. 33

# 1 Johdanto

Maailma on viimeisten vuosikymmenien aikana muuttunut yhä monimutkaisemmaksi. Epävarmuus on lisääntynyt ja nykyistä hyvinvointia uhkaavat ongelmat, kuten ilmastonmuutos ja biodiversiteettikato, ovat systeemisiä ja toisistaan riippuvaisia (IPCC 2023, 3). Lisäksi tietoa on nykyään käsittämättömän suuri määrä, sellainen, ettei yksikään ihminen pysty hallitsemaan sitä kaikkea. Näyttää siltä, että työelämässä tekoälyn ennakoimaan ottavan haltuunsa mekaaniset tiedonkäsittelyä tehtävät, kun taas ihmisille jäävät erityisesti sellaiset tehtävät, joissa vaaditaan erityisen inhimillistä, strategista tai systeemistä otetta yritysten kasvun pohjautuessa uusille innovaatioille (esim. Forbes 2024). Samaan aikaan tämän kehityksen kanssa ihmisten keskimääräinen keskittymiskyky on heikentynyt ja aikajänne lyhentynyt (Hari 2023). Ihmisillä on vaikeuksia yhä hektisessä työelämässä ja esimerkiksi mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat lisääntyneet (Kela 2024). Voidaankin esittää kysymys, pysyykö ihminen enää viimeaikaisen kehityksen perässä ilman perustavanlaatuaista ajattelu- ja toimintamallien muutosta.

Edellä kuvatun kaltaiset muutokset työelämässä vaativat myös johtamiselta uutta näkökulmaa. Koska johtaminen on yksi keskeinen yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä, johtamisen kehittämisen tulisi olla jokaisen organisaation agendalla.<sup>1</sup> Johtajilta erityisesti voidaan edellyttää yhä edistyneempiä, strategisempia ja systeemisiä ajattelu- ja toimintamalleja edellä kuvattujen haasteiden voittamiseksi. Koska koneiden kyky käsitellä tietoa peittoaa ihmiset, vastaus ei voi olla pelkkien uusien tietojen tai taitojen omaksumisessa. Kehittyäkseen johtajien onkin pystyttävä tarkastelemaan aiempaa syvällisemmin omia ajattelu- ja käyttäytymismallejaan, identiteettiään, arvojaan sekä tietoisuuttaan. (Donaldson-Feilder ym. 2019, 13.)

## 1.1 Tutkimusaihe ja tutkimuksen tarkoitus

Tutkielma pureutuu siihen, miten tietoinen läsnäolo (*mindfulness*<sup>2</sup>) vaikuttaa johtamisen kehittämisen työkaluna. Tietoista läsnäoloa on tutkittu johtamisen kehittämisen

---

<sup>1</sup> Johtamisen kehittämisen tärkeyttä on perusteltu myös muun muassa käynnissä olevalla johtajuusvajalla, joka heikentää organisaatioiden suorituskykyä, sekä sillä, että organisaatioilla ei ole tarpeeksi tietoa tai edellytyksiä johtamisen kehittämiseen (Ashford & Rue 2012, 146).

<sup>2</sup> Tässä tutkielmassa englanninkielistä termiä *mindfulness* ja suomenkielistä termiä tietoinen läsnäolo käytetään toistensa synonyymeina.

näkökulmasta edelleen kohtuullisen vähän erityisesti suomenkielisessä johtamistutkimuksessa, vaikka kansainvälisesti aiheesta alkaa jo olla tutkimusta. Tutkimus on kuitenkin alkutekijöissään ja tämän vuoksi käytännön johtamistyön näkökantoja unohtamatta myös akateemisesta lähtökohdasta on mielenkiintoista selvittää, millaisiin lopputuloksiin viimeaikaisessa tutkimuksessa on päädytty tietoisien läsnäolon vaikutuksesta johtamisen kehittämiseen.

Tutkielman tarkoitus on muodostaa kuva siitä, miten tietoista läsnäoloa on aiemmin tutkittu suhteessa johtamisen kehittämiseen pääpainon ollessa tietoisien läsnäolon vaikutuksissa. Tutkimuskysymys onkin seuraava: *millaisia vaikutuksia tietoisien läsnäolon menetelmillä on todettu olevan johtamisen kehittämisessä?* Tutkielma on luonteeltaan kartoitettava ja kuvaileva, ja se pyrkii käsittelemään tietoista läsnäoloa yksittäisen johtajan näkökulmaa laajemmin ottamalla huomioon myös työntekijä- ja organisaatiotason.

Tutkielma ei kiinnity mihinkään olemassa olevaan teoreettiseen viitekehykseen, vaikka se sijoittuukin johtamisen kehittämisen raameihin erityisesti johtajan kehittämisen näkökulmasta. Tietoisien läsnäolon käsittely tutkimuksessa rajautuu myös pitkälti liike-elämän ja johtamisen kehittämisen tarpeista käsin.

## **1.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkielmassa käytettävä tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus, jonka avulla tutkimuskysymykseen vastaamiseen on hyvät edellytykset. Tutkielman aineistona on käytetty vertaisarvioituja, tieteellisissä julkaisuissa julkaistuja artikkeleja. Artikkelit ovat valikoituneet niiden sisällön ja luotettavuuden perusteella, ja esimerkiksi sellaiset artikkelit, joissa tietoista läsnäoloa ei ole käsitelty johtamisen näkökulmasta, on pääsääntöisesti rajattu pois. Tutkielmassa on myös käytetty pienissä määrin hyödyksi muuta relevantiksi katsottua tieteellistä kirjallisuutta ja ajankohtaista keskustelua.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielmassa tietoista läsnäoloa käsitellään johtamisen kehittämisen näkökulmasta, minkä vuoksi johtamisen kehittämistä ja tietoista läsnäoloa käsitellään ensin kumpaakin omissa luvuissaan 2 ja 3 tutkielman kehyksen hahmottamiseksi. Lukujen 2 ja 3 jälkeen luvussa 4 vastataan tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykseen vastataan kolmessa alaluvussa: luvussa 4.1 tutkitaan lyhyesti sitä, millaisia tietoisien läsnäolon menetelmiä

johtamisen kehittämisessä hyödynnetään, luvussa 4.2 käsitellään tietoisien läsnäolon vaikutuksia tarkemmin johtamisen kehittämisessä, ja luvun 4.3 yhteenvedossa tutkimustuloksia niputetaan yhteen sekä tutkimustulosten merkittävyyttä pohditaan laajemmassa kontekstissa. Tutkielma päättyy lukuun 5, joka sisältää tiivistetysti tutkielman johtopäätökset sekä tarjoaa näkemyksiä tulevista tutkimustarpeista.

## 2 Johtamisen kehittäminen

### 2.1 Tavoite, näkökulma ja teoreettinen kehys

Johtamisen teorioihin ja tutkimukseen nähden johtamisen kehittäminen on verrattain nuori tieteenala, joka toistaiseksi on keskittynyt pitkälti johtamisen kehittämisen mahdollisuuksien ja työkalujen tutkimiseen. Varhaisen kehitysaskelen takia johtamisen kehittämisen ei ole vielä saavutettu yhteisymmärrystä kaikista perustavanlaatuisista käsitteellisistä määrittelyistä, teoreettisista suuntauksista tai johtamisen kehittämisen indikaattoreista, vaikka monia edistysaskeleita onkin otettu. (Day ym. 2014, 64, 77; Day & Dragoni 2015, 134.) Johtamisen kehittämisen tavoitteena voidaan nähdä olevan se, että johtamisesta tulee aiempaa tehokkaampaa (Day & Dragoni 2015, 134).<sup>3</sup>

Johtamisen kehittämisessä voidaan erotella toisistaan kaksi tasoa, jotka ovat johtajan kehittäminen (*leader development*) ja johtajuuden kehittäminen (*leadership development*). Johtajan kehittäminen tapahtuu yksittäisen johtajan tasolla, hänen yksilöllisiä tietojaan, taitojaan ja kykyjään kehittäen, kun taas johtajuuden kehittämisessä näkökulma on laajempi ja johtamiskykyjä ja -taitoja pyritään kehittämään organisaation tasolla. Johtajuuden kehittämisessä pyritään valottamaan niitä olosuhteita, prosesseja ja rakenteita, jotka mahdollistavat kollektiivisen johtajuuskapasiteetin laajenemisen, ja prosessi sisältääkin täten useampia henkilöitä, sekä johtajia että työntekijöitä. (Day ym. 2014, 63–64; Day & Dragoni 2015, 135, 147–148.) Koska johtajuus syntyy ihmisten ja ympäristöjen välisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisten mekanismien kautta, johtajuuden kehittämistä tulisi ensisijaisesti lähestyä johtajan yksilöllisen kehityksen ylittävänä prosessina, mikä peräänkuuluttaa ilmiöiden tarkastelua eri vuorovaikutustasojen, kuten yksilön, dyadin tai parin ja ryhmän tai organisaation, välillä (Day ym. 2014, 78; Day & Dragoni 2015, 134–135).

Johtamisen kehittämisessä näkökulma on erilainen kuin johtamisen tutkimuksessa yleensä, sillä johtamisen kehittämisessä mennään yksittäisen johtamisteorian valitsemista ja valmentamista pidemmälle. Koska aikuisen inhimillinen kehitys sisältää joukon monimutkaisia prosesseja, tehokkaiden johtamisprosessien kehittäminen ei typisty

---

<sup>3</sup> Tavoitesuuntautunut määritelmä ei kuitenkaan valota parhaiten johtamisen kehittämisen taustalla olevia prosesseja tai tehokkuuden muotoa, sillä se voi vaihdella eri konteksteissa (Day & Dragoni 2015, 135).



pelkän ”oikean” johtamisteorian valitsemiseen, vaan aikuisuudessa tapahtuvia kehitys- ja johtamisprosesseja on myös osattava ymmärtää. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen on johtamisteorioiden tutkimukseen nähden monimutkaisempi ja -tasoisempi, ja painopiste on johtamisteorioiden sijaan sekä ihmisten sisäisissä että heidän välisissään kehitysprosesseissa. (Day ym. 2014, 63–64.) Johtamisen kehittämisen luonne on johtamisen tutkimukseen nähden myös pitkäaikaisempi- ja kestoisempi, sillä johtamiskyvyn kasvun ja muutoksen tutkimiseen sisältyy väistämättä myös ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen (Day ym. 2014, 64; Day & Dragoni 2015, 135).

Johtamisen kehittämisessä työkaluja ovat muun muassa mentoroinnit, valmennukset, 360-palautekyselyt, johtamiskoulutukset sekä työtehtävien ja toiminnan kautta tapahtuva oppiminen. Näitä työkaluja tutkitaan johtamisen kehittämisessä usein prosessinäkökulmasta ja niitä voidaan kuvata myös eräänlaisina johtamisprosessiin vaikuttavina tekijöinä, jotka muokkaavat kehityksen nopeutta tai kaavaa. (Day ym. 2014, 70.) Tarkoituksenmukaisesti käytettynä esimerkiksi 360-palautekyselyt voivat auttaa johtajia ymmärtämään heidän käyttäytymisensä vaikutuksia muihin (Day ym. 2014, 70). Esimerkiksi Fleenor ym. (2010, 1028–1029) mukaan johtajat, joiden itsearviointit vastaavat paremmin muiden tekemiä arviointeja, ovat yleensä muita johtajia tehokkaampia. Johtamisen kehittämistoimenpiteiden tulisi aina olla räätälöityjä johtajan senhetkisiin kehitystarpeisiin (Day ym. 2017, 79), vaikka useinkaan näiden kehitystarpeiden tunnistaminen ei ole helppoa.

Johtamisen kehittämisessä tärkeänä on pidetty siihen vastaamista, *mitä* tai *mikä* kehittyä kehittämisprosessin seurauksena (Day ym. 2014, 64). Asiaa on pyritty ymmärtämään eri näkökulmista ja huomiota on kiinnitetty muun muassa johtajien erilaisiin taitoihin sekä persoonallisuuspiirteisiin (Day ym. 2014, 66–68). Koska tietojen ja taitojen kerryttäminen kuitenkin vaatii erilaisia metakognitiivisia prosesseja, huomio on siirtynyt esimerkiksi itsesäätelytaitojen tärkeyteen. Lisäksi koska esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden katsotaan olevan suhteellisen pysyviä eikä niihin tällöin voida kehittämisprosessien avulla vaikuttaa kovin merkittävästi, tarkasteluun ovat nousseet muokattavimmat ja joustavimmat rakenteet. Huomiota ovat myös saaneet esimerkiksi johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksen laatu sekä sosiaalisen pääoman karttuminen organisaatioissa. Johtajuuden kehittämisessä sosiaalisia mekanismeja ja niiden kehitystä pidetäänkin erittäin merkityksellisinä. (Day ym. 2014, 68.)

Day ja Dragoni (2015, 135) ovat ehdottaneet alustavaa teoriakehystä, joka heijastaa johtamisen kehittämisen monitasoista ja pitkäkestoista luonnetta. Kehyksessä ehdotetaan erilaisia kehitysindikaattoreita yksilö- ja ryhmätasolle, joiden avulla voidaan paremmin käsittää ja seurata sitä, mitä tai mikä johtajuuden kehittämisessä kehittyy kullakin tasolla. Ensinnäkin minäpystyvyydellä, itsetietoisuudella ja johtajaidentiteetillä on tärkeä rooli johtajan kehitysprosessissa, jossa ne muun muassa tukevat hollistista johtajuutta sekä sen erilaisia kognitiivisia ja sosiaalisia tunne- ja käyttäytymisnäkökohtia (Day & Dragoni 2015, 137; Urrila 2022, 2). McCauleyn ym. (2010, 15) mukaan itsetietoisuus tai -tuntemus liittyy yleensä henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien syvälliseen ymmärtämiseen, opittuihin mieltymyksiin ja näkemykseen omasta vaikutuksestaan vuorovaikutussuhteissa, mikä Ashfordin (1989)<sup>4</sup> mukaan edelleen vaikuttaa yksilön päätöksentekoon ja myöhempään käyttäytymiseen. Ihmisen itsetuntemuksen uskotaan syvenevän ja muuttuvan monimutkaisemmaksi edistyneemmällä kehitystasolla. (Day & Dragoni 2015, 138; Day ym. 2014, 71.)

Toiseksi Day ja Dragoni (2015, 140) tuovat esille muun muassa johtajan tiedot, taidot ja kyvyt johtaa. Yukln (2012, 68–69, 71–72, 74) mukaan tehokkaaseen johtamiskäyttäytymiseen kuuluu sekä tehtävä-, ihmissuhde- ja muutossuuntautunutta käyttäytymistä, kuten ongelmanratkaisua, tarpeiden ja tunteiden huomiointia sekä sopeutumista, että ulkoista johtamiskäyttäytymistä, kuten ympäristössä tapahtuneiden muutosten tunnistamista. Ihmissuhdesuuntautuneisiin taitoihin ja kykyihin kuuluu myös esimerkiksi ihmissuhteiden rakentaminen, työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi, kommunikointi sekä konfliktinhallinta (Urrila & Mäkelä 2024, 275). McCauleyn ym. (2010, 14, 17) mukaan yksilön johtamiskyvyn laajentaminen edellyttää myös strategista ajattelua sekä itsensä johtamisen kykyjä. Itsensä johtamisen kykyjen voidaan nähdä kytkeytyvän edelleen takaisin itsetietoisuuteen.

Viime aikoina muut tutkijat ovat laajentaneet johtamisen kehittämisen perspektiiviä ja tulleet siihen tulokseen, että johtajana kehittyminen on kokonaisvaltainen, elämänpituisen prosessi, jossa kriittisiä kehityskokemuksia tarjoavat työpaikan lisäksi myös koti ja koulu (Liu ym. 2021). Liu ym. (2021, 3) ehdottamassa mallissa johtajuus kehittyy

---

<sup>4</sup> Ashford, S. J. (1989) Self-Assessments in Organizations: A Literature Review and Integrative Model. Teoksessa: *Research in Organizational Behavior*, toim. L. L. Cummings – B. M. Staw, 133-174. JAI Press, Greenwich (CT).

elämän aikana neljän eri tason kautta alkaen yksilön henkilökohtaisista, johtajuudelle altistavista ominaisuuksista. Toisella tasolla käsitellään elinkaaren aikaisia eri kehitysvaiheita, kuten lapsuutta, nuoruutta ja aikuisuutta<sup>5</sup>, sekä niissä tapahtuvia kriittisiä kehityskokemuksia, joita johtajan kokemuksenkäsittely- ja itsenäkemysjärjestelmät<sup>6</sup> analysoivat ja muokkaavat kolmannella tasolla. Nämä järjestelmät myös toimivat välittäjinä johtamisosaamisen kehittämisessä. Neljäs taso kuvaa johtajuuden kehitystä, jonka käsitetään tapahtuvan nonlinearisesti, kontekstuaalisesti ja dynaamisesti.

Kaikesta edellä sanotusta päätellen voidaankin todeta, että johtamisen kehittäminen on hyvin dynaaminen ja monimuotoinen prosessi, joka sisältää useita vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi on muistettava, että prosessissa myös johtajan oma motivaatio kehittää itseään on merkityksellistä. Seuraavassa aluvuossa 2.2 käsitellään johtajan itsensä kehittämisen näkökulmaa tarkemmin.

## 2.2 Johtajan itsensä kehittäminen

”Anna miehelle kala ja ruokit hänet päiväksi. Opetta mies kalastamaan ja ruokit hänet loppuelämäksi.”

Johtajan itsensä kehittäminen on viime aikoina nostettu esiin yhä useammin ja sitä pidetään keinona vastata ympäristön nopeaan muutostahtiin (Reichard & Johnson 2011, 33; Ashford & Rue 2012, 146–147). Perinteisesti organisaatiot ovat tukeutuneet organisaation ohjauksessa oleviin johdon koulutus- ja kehitysohjelmiin, mutta yhä nopeammat ja dynaamisemmat muutokset ympäristössä ovat saaneet organisaatiot siirtämään vastuuta

---

<sup>5</sup> Aikuisuudessa yksi mielenkiintoinen kriittinen kehityskokemus koostuu Liu ym. (2021, 9) mukaan toimintoista, joilla pyritään tavoittelemaan merkityksellisyyden kokemusta (*purpose-seeking activities*). Monet johtajat kamppailevat aikuisiällään sen kanssa, onko heidän työnsä merkityksellistä tai yhteensopivaa heidän arvojensa kanssa, tai sen kanssa, mikä menestyksen mittari on. Merkityksellisyyden kokemusta lisääviä toimintoja ovat muun muassa tietoinen läsnäolo.

<sup>6</sup> Liu ym. ehdottamassa mallissa kokemuksenkäsittelyjärjestelmä on mallinnettu kehäksi, jossa kokemuksellinen oppiminen, tietoinen harjoittelu ja kontekstiin soveltaminen vuorottelevat syklisesti (Liu ym. 2021, 11). Itsenäkemysjärjestelmä taas koostuu kolmesta johtamisen kontekstiin liitetystä komponentista, itsetietoisuudesta ja -tuntemuksesta, minäpystyvyydestä ja identiteetistä, jotka kokemuksenkäsittelyjärjestelmän tavoin ovat syklisessä vuorovaikutuksessa keskenään (Liu ym. 2021, 12). Molemmat järjestelmät vaikuttavat dynaamisesti ja mahdollisesti myös vahvistaen toisiaan, ja esimerkiksi kokemuksellisen oppimisen ja tietoisien harjoittelun kautta johtajan identiteetti, itsetietoisuus ja -tuntemus sekä minäpystyvyyden tunne voivat kasvaa (Liu ym. 2021, 10, 12). Liu ym. (2021, 12) mukaan johtajan kokemat kriittiset kehityskokemukset voivat edistää johtajana kehittymistä vain, jos sekä kokemuksenkäsittely- että itsenäkemysjärjestelmä ihmisen sisällä ovat aktivoituneet. Myös ihmisen elinkaaren kehitystä koskevassa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota itsenäkemysjärjestelmän toimintaan, sillä esimerkiksi Moshmanin (2003) mukaan kehitys aikuisiässä ole lasten kehityksen tavalla väistämätöntä, vaan aikuisiän kehityksen kannalta juuri itsetutkiskelun kautta lisääntynyt itsetietoisuus on kriittistä (Walker & Reichard 2020, 27).

johtajille itselleen perinteisten ohjelmien osoittautuessa hitaiksi, joustamattomiksi ja kustannustehottomiksi (Orvis & Ratwani 2010, 657; Reichard & Johnson 2011, 33). Reichardin ja Johnsonin (2011, 38) mukaan organisaation koulutusohjelmissa tulisikin nykyään keskittyä muokattavissa oleviin ominaisuuksiin tai taitoihin, kuten itsesääntelyyn tai metakognition. On hyvä huomata, että tällaisten ominaisuuksien tai taitojen kehittäminen ei ole yhtä altista muutokselle kuin esimerkiksi spesifien tietojen tai taitojen opettaminen. Johtajakehityksen tutkimus ja käytäntö onkin siirtynyt kohtia joustavia ja kestäviä kehityshankkeita, joiden avulla johtajat pystyvät itse paremmin ymmärtämään, kuinka kehittää itseään (Urrila 2022, 2; Reichard & Johnson 2011, 41). Lisäksi vaikka johtaja tarvitsee itsensä kehittämiseen itsensä johtamisen taitoja, voidaan itsensä johtamista pitää itsensä kehittämisen alalajina, sillä yleensä kehittyäkseen johtamisessa tehokkaasti johtajan on myös pystyttävä johtamaan itseään tehokkaammin, jolloin itsensä johtamista käytetään keinona johtamiskykyjen kehittämiseen (Reichard & Johnson 2011, 35).

Ottaessaan vastuun omasta kehityksestään, johtaja pystyy itse joustavasti määrittelemään sen, millaisia tietoja tai taitoja hän tarvitsee kullakin hetkellä kehittyäkseen ja luomaan itselleen yksilöllisen oppimispolun. Johtajan itsensä kehittäminen on vapaaehtoista, jatkuvaluonteista toimintaa, jonka tarkoituksena on johtamis- ja suorituskyvyn parantaminen henkilökohtaisista lähtökohdista ja tarpeista käsin. (Orvis & Ratwani 2010, 658–659.) Walker ja Reichard (2020, 30) huomauttavat, että johtajan itsensä kehittäminen ei vaadi oma-aloitteisuutta tai sitä, että itsensä kehittäminen tapahtuu työn ulkopuolella epämuodollisesti, vaan johtajat voivat kehittää itseään myös määrätietoisesti sitoutuessaan esimerkiksi organisaation tukemaan muodolliseen johtamisen kehittämisprosessiin.<sup>7</sup> Walkerin ja Reichardin (2020, 33, 35) mukaan määrätietoinen sitoutuminen perustuu sisäiseen motivaatioon ja itsesääntelyyn (nk. metakompetensseihin), joita organisaatioiden tulisi parhaansa mukaan edistää ja tukea myös muodollisissa johtamiskoulutuksissa.

---

<sup>7</sup> Reichard ym. (2014) havaitsivat, että johtajat reagoivat mahdollisiin kehitystilaisuuksiin neljällä tasolla, joissa sitoutumisen taso vaihtelee: 1) alin taso on sitoutumisen puute, jossa johtaja ei tunnista tapahtumaa kehityksen kannalta merkittäväksi, 2) seuraava taso on osallistuminen havainnollisen oppimisen kautta, jossa johtaja tunnistaa, että tapahtuma on uusi ja ainutlaatuinen, 3) kolmannella tasolla johtaja on vuorovaikutuksessa ympäristön, tapahtuman tai siinä mukana olevien ihmisten kanssa ja 4) viimeisellä tasolla johtaja muuttuu itsereflektioprosessin, uusien näkökulmien kehittämisen tai jopa minäkuvansa, olettamusten, uskomusten tai käyttäytymisen muutosten kautta (Walker & Reichard 2020, 30).

Vaikka itsensä kehittämiseen liittyviä käyttäytymismalleja on lukuisia, Reichard ja Johnson (2011, 35) ovat luokitelleet kolme johtajan itsensä kehittämiseen liittyvää pääkategoriaa: 1) haastavien johtamiskokemusten tavoittelu ja niihin osallistuminen, 2) itsereflektio ja -tietoisuus sekä 3) muilta oppiminen. Haastavia johtamiskokemuksia pidetään tärkeimpänä kategoriana kehityksen kannalta, mutta samalla huomautetaan, että kaksi johtajaa voivat kokea täysin saman kokemuksen ja silti vain toinen voi oppia siitä. Erottavana tekijänä pidetään itsereflektiota, joka antaa johtajalle mahdollisuuden ymmärtää kokemustaan syvällisemmin ja soveltaa oppimaansa käytäntöön. Reflektoinnin tuloksena myös johtajan itsetietoisuus lisääntyy, mitä pidetään välttämättömänä kehitykselle. (Reichard & Johnson 2011, 35–36.) Myös muut tutkijat, kuten Liu ym. (2021), ovat korostaneet kokemusten käsittelyä ja itsetietoisuuden merkitystä johtajana kehitymisessä.

Lisäksi Reichard ja Johnson (2011) ehdottavat, että johtajien itsensä kehittäminen voi olla osa organisaation strategiaa. He toteavat, että strategian tukiessa johtajien omatoimista itsensä kehittämistä, seurauksena ei ole vain yksittäisen johtajan johtamiskapasiteetin kasvu, vaan koko organisaation johtajuuskapasiteetin kasvu. Strategian onnistumiseksi johtajien omien kehittämistoimenpiteiden tulee olla linjassa organisaatio- ja ryhmätasojen käytäntöjen kanssa, ja esimerkiksi HR-prosesseja voidaan muokata huomioimaan paremmin itsensä kehittämisen merkityksen. (Reichard & Johnson 2011, 33–34, 38.) Myös Orwisin ja Ratwanin (2010, 667) mukaan organisaatioiden tulisi tukea ja edistää johtajien itsensä kehittämistä, ja ottaa käyttöön tätä varten muodollinen järjestelmä, jonka perustana olisi johtajien omien kehittämisaloitteiden ja -toimenpiteiden arviointi. Organisaation ja esihenkilöiden tuella sekä käytettävissä olevilla resursseilla on vaikutusta siihen, missä määrin johtajat kehittävät itseään, vaikka johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksilla, kuten tunnollisuudella ja älykkyydellä, sekä halulla kehittyä johtajana onkin yleensä suurempi merkitys (Reichard & Johnson 2011, 35–36, 39).

Walker ja Reichard (2020, 26–27) toteavatkin osuvasti, että vaikka kouluttajat ja valmentajat voivat avata oven oppimismahdollisuuksille, johtajat itse ovat viimekätisesti niitä, joiden on määrätietoisesti sitouduttava omaan sisäiseen kasvuunsa, jolloin johtajana kehittyminen on pohjimmiltaan itsensä kehittämistä. Tämä vaatii rehellistä itsetutkiskelua sekä kokemuksista oppimista. Walker ja Reichard (2020, 28) myös vihjaavat, että johtamisen kehittämisessä on keskitytty liian vähän johtajan sisäiseen haluun kasvaa ja kehittyä. Halu itsensä kehittämiseen on johtamisen kehittämisessä usein oletettu

itsestäänselvyydeksi, vaikka nimenomaista tutkimusta aiheesta ei ole (Day 2010, Walker & Reichard 2020, 27 mukaan). Tämän vuoksi tutkimuksessa olisikin hyvä löytää vastauksia siihen, miten johtajia voidaan tukea heidän sisäisellä matkallaan ja mitkä asiat pitävät yllä heidän sisäistä motivaatiotaan kehittyä.

### 3 Tietoinen läsnäolo

#### 3.1 Määritelmä

Tietoinen läsnäolo pohjautuu tuhansia vuosia vanhaan buddhalaiseen traditioon ja se on yleisesti käsitetty nykyhetkeen kohdistuvana huomiona ja tietoisuutena (Good ym. 2016, 115; Donaldson-Feilder ym. 2019, 11). Tietoiselle läsnäololle on ominaista sisäisten sekä ulkoisten ärsykkeiden tiedostaminen ja huomiointi ilman niiden laadun määrittämistä. Tietoinen läsnäolo onkin usein määritelty Kabat-Zinnin ajatuksiin tukeutuen tarkoitukseksi tavaksi kiinnittää huomiota, joka ei tuomitse ja joka on läsnä tässä hetkessä. (Segall 2021, 41; Donaldson-Feilder ym. 2019, 11; Eby ym. 2020, 58.) Tietoinen läsnäolo on täten paljon muutakin kuin vain rauhoittumista, eikä siihen kuulu esimerkiksi mielen kontrollointi tai tyhjentäminen (Segall 2021, 44). Tietoista läsnäoloa ei toistaiseksi ole osattu yksiselitteisesti tai yksimielisesti määritellä (Lippincott 2018, 650; Urrila 2022, 3).

Tietoinen läsnäolo voidaan erotella tietoisien läsnäolon tilaan (*state mindfulness*) ja tietoisien läsnäoloon ominaisuuteen (*trait mindfulness*; toisinaan myös *dispositional mindfulness*) (esim. Jamieson & Tuckey 2017, Donaldson-Feilder ym. 2019, 11–12 mukaan). Brownin ja Ryanin (2003)<sup>8</sup> mukaan tietoinen läsnäolo tilana viittaa yksilön kulloinkin kokemaan tietoisuustasoon, kun taas ominaisuutena käsitettynä se on kestävämpi tietoisuuden muoto, joka vaatii säännöllistä huomion sääntelyä nykyhetkeen (Eby ym. 2020, 59–60). Yksilön tietoisuus kehittyy aluksi tietoisien läsnäolon tilan kautta myöhemmässä vaiheessa ominaisuudeksi ja tähän todennäköisesti vaikuttaa se, missä määrin yksilö harjoittaa tietoista läsnäoloa esimerkiksi meditaatioharjoitusten tai muiden menetelmien muodossa (Jamieson & Tuckey 2017, Donaldson-Feilder ym. 2019, 12 mukaan). Baer ym. (2006)<sup>9</sup> mukaan tietoisien läsnäolon menetelmien avulla voi harjoittaa tietoista läsnäoloa sekä tilana että ominaisuutena (Rupperecht ym. 2019, 3).

Tietoisien läsnäolon harjoittamiseen liitetään usein meditaatioharjoitukset, jotka voivat olla joko muodollisia tai epämuodollisia. Muodollisissa meditaatioharjoituksissa edellytetään huomion keskittämistä johonkin tiettyyn kohteeseen, kuten hengitykseen.

---

<sup>8</sup> Brown, K. W. – Ryan, R. M. (2003) The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 (4), 822-848.

<sup>9</sup> Baer, R. A. – Smith, G. T. – Hopkins, J. – Krietemeyer, J. – Toney, L. (2006) Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, Vol. 13, 27-45.

Muodollinen meditaatioharjoitus voi myös olla jonkin kokemuksen avointa, hyväksyvää seuraamista hetkessä. Epämuodollinen meditaatioharjoitus taas merkitsee tietoisien huomion tuomista rutiininomaisiin päivittäisiin toimiin, kuten syömiseen tai kävelyyn. (Donaldson-Feilder ym. 2019, 11–12.) Tietoisien läsnäolon harjoittaminen voi koostua yhdistelmästä muodollisia tai epämuodollisia meditaatioharjoituksia (Urrila 2022, 3).

### 3.2 Tietoinen läsnäolo liike-elämässä

Mielenkiinto tietoista läsnäoloa kohtaan on kasvanut ja tietoista läsnäoloa on alettu soveltaa alkuperäisen buddhalaisen kontekstin lisäksi myös maallisissa konteksteissa viimeisten vuosikymmenten aikana. Myös organisaatiot ovat alkaneet hyödyntää tietoista läsnäoloa erityisesti hyvinvoinnin tukemiseen. Kun todisteet tietoisien läsnäolon hyödyistä ovat vahvistuneet kliinisessä ja terapeuttisessa tutkimuksessa esimerkiksi lääketieteen ja psykologian alalla, tietoisien läsnäolon soveltaminen myös työpaikoilla ja erityisesti johtamisen kehittämisessä on saanut lisää tieteellisiä perusteluja. (Donaldson-Feilder ym. 2019, 12; Urrila 2022, 3.)

Tietoisella läsnäololla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia muun muassa yksilön keskittymiskykyyn, kognitioon, tunteisiin, käyttäytymiseen ja fysiologiaan (Good ym. 2016, 115). Neurotieteilijät ovat osoittaneet, että tietoinen läsnäolo vaikuttaa esimerkiksi tunteiden säätelyyn, itsetutkisteluun ja ajattelun monimutkaisuuteen. Tietoisien läsnäolon aiheuttamien neurologisten muutosten, joilla on vaikutuksia myös käyttäytymisen kehittymiseen, on arveltu vaikuttavan myös johtajuuskompetensseihin ja tätä kautta johtajan kehittymiseen. (Lippincott 2018, 651.) Chaskalsonin (2011)<sup>10</sup> mukaan nämä mekanismit todennäköisesti vaikuttavat myös vuorovaikutustaitoihin, tunneälykkyyteen ja tiedonkäyttelyyn. Tietoisien läsnäolon on ehdotettu parantavan esimerkiksi päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua, joiden voidaan katsoa edistävän parempaa johtamista. (Donaldson-Feilder ym. 2019, 13.) Esimerkiksi Baron ja Cayer (2011, 352) ovat esittäneet tietoisien läsnäolon tukevan post-konventionaalista johtajuutta, mikä viittaa johtajan vertikaalisen kehityksen saavuttamiseen. Vertikaalisen kehityksen saavuttaminen ilmenee muun muassa johtajan edistyneempänä ajattelukykyinä, jonka avulla johtaminen nykyisessä

---

<sup>10</sup> Chaskalson, M. (2011) *The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR*. Wiley-Blackwell, Chichester.



epävarmuuden ja monimutkaisuuden sävyttämässä maailmassa helpottuu (Rooke & Torbert 2005; Donaldson-Feilder ym. 2019, 13 mukaan).

Kysymystä on kuitenkin herättänyt se, kuinka tietoisien läsnäolon maallistuminen pois sen henkisestä kontekstistaan käytännön konteksteihin, kuten liike-elämään ja työpaikalle, muuttaa sen merkitystä ja mahdollisia vaikutuksia (Segall 2021, 41).<sup>11</sup> Tietoinen läsnäolo voidaan nähdä pelkästään tieteeseen perustuvana ”tekniikkana”, joka on puhdistettu sen aiemmista buddhalaisista yhteyksistä, ja jonka avulla voidaan esimerkiksi vähentää stressiä ja parantaa keskittymiskykyä (Segall 2021, 46–47). Tietoisien läsnäolon pelkistäminen tekniikaksi kuitenkin jättää vailla huomiota sen kyvyn syvään ja arvopohjaiseen arviointiin, joka on jokaisen ihmisen saavutettavissa (Gethin 2011; Purser & Milillo 2015; Urrila & Mäkelä 2024, 280 mukaan). Suppean määritelmän on myös ehdotettu houkuttelevan eettisiä väärinkäytöksiä, kuten huomion kiinnittämistä haitallisiin tavoitteisiin, mitä voidaan pitää ongelmana tietoisien läsnäolon soveltamisessa organisaation kontekstissa (Purser & Milillo 2015, 16–18). Todellista tietoisia läsnäoloa ei voidakaan typistää muun muassa näiden syiden vuoksi pelkästään keskittymistekniikaksi, vaan se on syvällisempi tapa olla ja nähdä (Kabat-Zinn 2011, 284).

Tietoinen läsnäolo työpaikoilla voi merkitä useaa eri asiaa. Joku voi käsittää sen keinoksi käsitellä stressiä, kun taas toiselle se voi olla juurruttava henkinen harjoitus. Täten tietoisien läsnäolon merkitys vaihtelee myös ryhmä- tai organisaatiotasolla. Islam ym. (2017)<sup>12</sup> ovatkin huomauttaneet, että mitä laajemmin tietoinen läsnäolo ymmärretään, sen vaikeampaa sen vaikutuksien mittaaminen, saatikka määrittäminen etukäteen, on. (Urrila & Mäkelä 2024, 279.)

Tässä yhteydessä on tärkeää pohtia sitä, onko tietoisien läsnäolon ja liike-elämän välillä luontaisia sovittamattomia ristiriitoja. Esimerkiksi tästä käy organisaatio, joka haluaa tietoisien läsnäoloa käsittelevän koulutuksen avulla työntekijöidensä olevan onnellisempia ja stressittömämpiä epäinhimillisistä työolosuhteista huolimatta. (Segall 2021, 48.) Toinen esimerkki voisi olla ristiriita tietoisien läsnäolon nykyhetkeen kohdistuvan ja

---

<sup>11</sup> Mindfulnessin irrottaminen pois alkuperäisestä filosofisesta kontekstistaan on mahdollistanut sen käytämisen jopa pahansuopiin tarkoituksiin. Varoittavana esimerkkinä nostetaan esiin norjalainen murhaaja Anders Behring Breivik, joka käytti meditaatioharjoituksia inhimillisten tunteidensa turruttamiseen. (Segall 2021, 45–46.)

<sup>12</sup> Islam, G. – Holm, M. – Karjalainen, M. (2017) Sign of the Times: Workplace Mindfulness as an Empty Signifier. *Organization*, Vol. 29 (1), 3–29.

liikkeenjohdon tulevaisuuteen kohdistuvan intressin välillä.<sup>13</sup> Tietoisen läsnäolon ja humanistisista aatteista irrotetun kapitalismin voidaan nähdä olevan ristiriidassa, jos kapitalismissa onnellisuuden nähdään syntyvän pelkästä kuluttamisesta ja taloudellisesta menestyksestä. Tietoisen läsnäolon ollessa sidottuna humanistisiin arvoihin, sen suhde kapitalismiin on implisiittisesti kriittinen, sillä buddhalainen etiikka edistää humanismia ja vastustaa esimerkiksi ahneutta, itsekkyyttä ja vallan väärinkäyttöä taloudellisissa ja poliittisissa järjestelmissä. (Segall 2021, 49–50.)

On esitetty, että liike-elämä on tietoisen läsnäolon avulla välttänyt kysymästä, miksi monet työntekijät nykyaikaisessa työelämässä ovat stressaantuneita, vaan taakka on siirretty yksittäiselle työntekijälle, jonka henkilökohtaiseksi ongelmaksi stressi nähdään ja johon helpotukseksi ”annetaan” tietoista läsnäoloa (Purser & Milillo 2015, 16). Cederströmin ja Spicerin (2015)<sup>14</sup> mukaan samalla kun stressin, ahdistuksen ja masennuksen oireita ei nähdä työympäristön synnyttämänä, ne nähdään yksilön oman laiskan ja keskittymättömän mielen aiheuttamina, mikä aiheuttaa yksilölle riittämättömyyden tunnetta (ks. Du Plessis & Just 2022, 211). Tällaisille väitteille ei kuitenkaan kliinisten tutkimusten perusteella näyttäisi olevan tilaa, sillä tietoinen läsnäolo vähentää tehokkaasti yksilön kokemia psyykkisiä ongelmia (Du Plessis & Just 2022, 212).

Jotkut kokevat, että tietoinen läsnäolo korostamalla muun muassa tyyneyttä ja hyväksyntää saa ihmiset passivoitumaan, jolloin he eivät nouse haastamaan yhteiskunnassa ilmenviä epäkohtia (Segall 2021, 48). On esitetty, että tietoiseen läsnäoloon sisältyvät ajatukset itsensä kehittämisestä yksilöivät ongelmia ja loppujen lopuksi ihmiset pitävät itseään syypäänä niihin, vaikka ongelmat tosiasiaissa ovat rakenteellisia (esim. Davies 2015; Spicer 2011; Du Plessis & Just 2022, 211 mukaan). Tällaisten näkemysten mukaan tietoista läsnäoloa käytetään kapitalismin kainalokeppinä *ancien régime*n ylläpitämisessä (esim. Zizek 2001; Segall 2021, 50 mukaan). Tietoinen läsnäolo kuitenkin päinvastoin on yhdistetty edistyksellisiin poliittisiin ohjelmiin, kuten ympäristönsuojeluun ja sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Du Plessis & Just 2022, 212). Walach ym. (2007, 188) toteuttamassa tutkimuksessa MBSR-ohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden huomattiin

---

<sup>13</sup> Lyddy ja Goodin (2017) mukaan mindfulnessin ja johdon tavoitteiden potentiaalisesti ristiriitaista suhdetta nykyhetken keskittymisen näkökulmasta ei ole työpaikoilla tutkittu empiirisesti (Lippincott 2018, 651).

<sup>14</sup> Cederström, C. – Spicer, A. (2015) *The Wellness Syndrome*. Polity Press, Cambridge.

muuttuneen aiempaa kriittisemmiksi työympäristöään kohtaan, mikä ei kieli passiivisesta epäkohtien hyväksymisestä.

Tietoinen läsnäolo ei suoraan kerro ihmisille, mitä ajatella tai äänestää (Segall 2021, 50). Se voidaan ymmärtää välineeksi, jolla ei itsessään ole arvolatausta, vaikka toisaalta mitään keinoa ei voidakaan koskaan pitää täysin neutraalina. Ehkä tietoisien läsnäolon tehtävä onkin tuoda lisää tietoisuutta maailmaan, mikä yleisesti voi toimia kannustimena positiiviselle muutokselle, kuten myötätunnon lisääntymiselle. (Du Plessis & Just 2022, 215–216.) Todennäköisesti siitä, että yhä suuremmalla osalla roolistaan riippumatta on kyky toimia tietoisemmin ja keskittyneemmin sekä pystyen hyväksikäyttämään laajemmin saatavillaan olevaa tietoa, on yhteiskunnassa laajemminkin hyötyä (Segall 2021, 51). Maallisessa kontekstissa toimivien kouluttajien on kuitenkin oltava tietoisia tietoiseen läsnäoloon liittyvistä ristiriidoista ja otettava ne huomioon harkiten, sillä ristiriidoista eroon pääseminen ei ole kokonaan mahdollista (Segall 2021, 49).

## 4 Tietoinen läsnäolo johtamisen kehittämisessä

### 4.1 Menetelmät

Ensimmäisenä tietoisien läsnäolon menetelmiä sekulaareissa konteksteissa otettiin käyttöön kliinisessä psykologiassa, jossa Kabat-Zinnin (1990) kehittämä tietoiseen läsnäoloon pohjautuva kivun lievitykseen käytetty hoitomenetelmä (*mindfulness-based stress reduction; MBSR*) on toiminut edelläkävijänä. Sittemmin tietoiseen läsnäoloon pohjautuvia ohjelmia on muokattu ja kehitetty myös työpaikoilla sovellettaviksi. (Donaldson-Feilder ym. 2019, 12.) Ensisijaisesti tietoista läsnäoloa käsittelevillä koulutuksilla on pyritty lisäämään työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi stressiä vähentämällä (Eby ym. 2019), mutta nykyisin merkittävä osa koulutusohjelmista on suunnattu myös johtamisen kehittämiseen (Lippincott 2018, 650) ja tietoisien läsnäolon hyödyntäminen osana johtajuuskoulutuksia on yleistynyt (Good ym. 2016, 129; Urrila 2022, 1). Tietoisien läsnäolon menetelminä johtajuuden kehittämisessä ovat myös johtajien itse tekemät muodolliset tai epämuodolliset meditatiiviset harjoitukset (Good ym. 2016, 118).

Tietoiseen läsnäoloon pohjautuvat johtamiskoulutukset rakentuvat tietoisien läsnäolon konseptin ympärille ja niiden tavoitteena on organisaation toimivuuden parantaminen muun muassa ajatuksien, tunteiden ja fysiologisten reaktioiden tietoisuutta kehittämällä. Koulutukset voivat sisältää esimerkiksi luennointia, keskustelua, meditaatio- ja tietoisuusharjoituksia sekä itsereflektiota. (Good ym. 2016, 118; Urrila 2022, 1.) Ohjelmat kestävät monesti useamman viikon ajan ja ne edellyttävät muodollisten ja epämuodollisten meditatiivisten toimintojen harjoittamista (Rupprecht ym. 2019, 3). Koulutusohjelmat yleensä räätälöidään organisaation tarpeiden mukaisesti ja tästä syystä niiden välillä voi olla useita eroja esimerkiksi kestossa tai intensiteetissä, vaikka sisällöt näennäisesti olisivatkin samankaltaisia. Tästä syystä eri koulutusohjelmien vertailu voi olla haastavaa. (Urrila 2022, 10.) Johtajille suunnatut tietoisien läsnäolon koulutusohjelmat korostavat usein sisäisten ominaisuuksien systemaattista kehittämistä, mikä voi nostaa sekä itsetietoisuutta että sosiaalista tietoisuutta (Urrila 2022, 3).

King ja Badham (2018, 166) ovat kutsuneet johtamiseen räätälöityjä tietoisien läsnäolon koulutusohjelmia toisen sukupolven mindfulness-ohjelmiksi erotuksena ensimmäisen sukupolven mindfulness-ohjelmista, kuten MBSR-ohjelmasta, jotka ovat ensisijaisesti luonteeltaan instrumentaalisia ja terapeutteja. Toisen sukupolven mindfulness-ohjelmat

ovat luonteeltaan maallisia, mutta ne viittaavat myös buddhalaiseen filosofiaan, koska niiden tavoitteena on transformatiivisen muutoksen aikaansaaminen osanottajissa. Näin ollen voidaan nähdä, että niissä on myös eettinen ulottuvuus.

Urrila (2022, 3) esittää tietoisien läsnäolon johtajan itsensä kehittämisen keinona ja määrittelee johtajakohdaisen tietoisien läsnäolon harjoittamisen johtajan kokonaisvaltaiseksi itsensä kehittämisen lähestymistavaksi, jossa johtaja osallistuu nykyhetken tietoisuuden lisäämiseen kokemuksestaan johtajana ja aikomuksenaan parantaa omaa ja muiden elämää. Esimerkiksi oman käyttäytymisensä tiedostaminen tietoisien läsnäolon menetelmien avulla voi tukea ihmisen kehittymistä paremmaksi johtajaksi. Johtajille suunnatuissa tietoisien läsnäolon koulutusohjelmissa on viime aikoina tunnistettu suuntaus kohti itseohjautuvampia, teknologian tukemia ohjelmia, jotka ovat monesti perinteisiä koulutusmetodeja kustannustehokkaampia ja tarjoavat keinoja myös koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin (Urrila 2022, 10).

## 4.2 Vaikutukset

Tietoisien läsnäolon peruslähtökohtien, kuten oman ja muiden tietoisien tilan tarkkailun, voisi nähdä olevan johtajille tärkeää, sillä kasvanut tietoisuus voi auttaa johtajia tekemään parempia päätöksiä sekä huomioimaan omaa ja muiden käytöstä paremmin. Hyvän johtamisen on nähty olevan sidoksissa johtajan itsetietoisuuteen sekä sosiaaliseen tietoisuuteen, mitkä vaikuttavat hänen kykyynsä toimia vastuuntuntoisesti (Urrila 2022, 1). Tietoisien läsnäolon hyötyjä johtamisen kehittämisessä on perusteltu muun muassa johtajien oman hyvinvoinnin parantumisella, jolloin positiiviset vaikutukset leviävät myös työyhteisöön (Donaldson-Feilder ym. 2019, 12). Tutkimus on edennyt lisääntyneen henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden kautta laajempaan ihmissuhdenäkökulmaan, jossa tietoisien läsnäolon vaikutuksia esimerkiksi kuunteluun, yhteistyöhön ja konfliktien hallintaan on tuotu esille. Tietoisien läsnäolon on nähty myös tukevan johtajien henkilökohtaista kasvua ihmisinä sekä parantavan heidän kykyään hallita ja hyväksyä muutoksia. (Urrila 2022, 2–4.)

Vaikka tietoisien läsnäoloon liittyikin edelleen paljon tutkimattomia asioita, voidaan tehdyistä tutkimuksista päätellä jo, minkä tyyppisiä vaikutuksia tietoisien läsnäolon hyödyntämiseen johtamisen kehittämisessä liittyy. Tässä tutkielmassa vaikutukset on tyypitelty tietoisien läsnäolon ensisijaisiin vaikutuksiin, joita ovat fysiologiset ja psyykkiset vaikutukset, kognitiiviset ja emotionaaliset vaikutukset sekä sosiaaliset vaikutukset, ja

toissijaisiin vaikutuksiin eli tehokkuusvaikutuksiin, eettisiin vaikutuksiin sekä työntekijöihin ja organisaatioon kohdistuviin heijastusvaikutuksiin. Tyypittelystä huolimatta tietoisien läsnäolon vaikutukset johtamisen kehittämiseen ovat monesti yhteydessä toisiinsa ja saattavat olla myös toisiaan vahvistavia. Tyypittelyn onkin tarkoitus olla lähinnä teoreettinen ja havainnollistava.

#### 4.2.1 Ensisijaiset vaikutukset

##### 4.2.1.1 *Fyysiset ja psyykkiset vaikutukset*

Tietoisien läsnäolon on havaittu vaikuttavan positiivisesti ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Kaikkein selkeintä näyttöä on ollut stressin vähentymisen osalta (esim. Donaldson-Feilder ym. 2019, 25; Urrila 2022, 7). Stressin vähentymistä pidetään erityisen hyödyllisenä henkilöille, jotka työskentelevät korkean stressitason ammateissa, jotka edellyttävät paljon ihmiskontaktia (Eby ym. 2020, 81), kuten johtajana. Vaikka tietoisien läsnäolon myönteiset vaikutukset stressinhallintaan ovat ensi sijassa psyykkistä hyvinvointia tukevia, stressillä on todettu olevan myös monia fyysisiä vaikutuksia kroonisen stressin liittyessä esimerkiksi moniin terveystarpeisiin ja myötävaikuttaessa erilaisten sairauksien kehittymiseen (Duodecim 2019). Tästä syystä parantuneen stressinhallinnan voi hyvin liittää yhdeksi tekijäksi ihmisen kokonaisvaltaisen fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Tietoinen läsnäolo on lisäksi yhdistetty muun muassa työuupumuksen vähenemiseen, (Maslach & Jackson 1986; Donaldson-Feilder ym. 2019, 22 mukaan) ja unen parantumiseen (Lundqvist ym. 2018; Urrila 2022, 7 mukaan). Rupprechtin ym. (2019, 6, 10) toteuttamassa laadullisessa tutkimuksessa johtajat ilmoittivat, että mindfulness-intervention jälkeen he tulivat tietoisemmiksi tarpeestaan huolehtia itsestään ja pystyivät paremmin havainnoimaan uupumistilojaan sekä pitämään taukoja työnteosta. Parantunut itsestä huolehtiminen voi auttaa vähentämään stressiä kestävästi ja parantamaan työn ja muun elämän tasapainoa. Parantunut itsestä huolehtiminen voi näkyä esimerkiksi siten, että johtajat kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota hyvinvointiinsa ja huolehtivat paremmin terveydestään. On havaittu, että tietoisien läsnäolon myötä johtajat voivat tehdä myös aiempaa tietoisempia elämäntapavalintoja, kuten aloittaa uuden urheiluharrastuksen. (Mahfouz 2018, 612.)

Tietoisien läsnäolon voi täten katsoa tukevan kokonaisvaltaisesti yksilön fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Osin tämän katsotaan johtuvan siitä, että tietoisien läsnäolon myötä henkilö tulee tietoisemmaksi tarpeistaan ja elintavoistaan, mutta toisaalta tietoisella läsnäololla katsotaan myös itsessään olevan ominaisuuksia, jotka esimerkiksi vähentävät stressiä ja sen haitallisia terveysvaikutuksia. Mikäli hyvinvoivat johtajat todella ovat parempia johtajia, tietoisien läsnäolon vaikutus johtajien parempaan itsestään huolehtimiseen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen voi olla merkittävä mekanismi johtamisen laadun parantamisessa hyvinvoivien johtajien pystyessä paremmin hyödyntämään koko johtamiskapasiteettiaan.

#### *4.2.1.2 Kognitiiviset ja emotionaaliset vaikutukset*

Tietoisella läsnäololla on havaittu myös kognitiivisia ja emotionaalisia vaikutuksia, ja esimerkiksi Good ym. (2016, 118–121) mukaan tietoinen läsnäolo saattaa vaikuttaa johtajien kykyihin positiivisesti parantamalla heidän huomio-, tunne- ja itsesäätelyään. Myös Urrilan (2022, 7) mukaan mindfulness-harjoitusten on raportoitu vaikuttavan johtajien tiedonkäsittelyyn ja kognitiiviseen toimintaan. Kognitiiviset tekijät ovat läheisessä yhteydessä myös työn tuottavuuteen ja sitä kautta saavutettaviin tehokkuusvaikutuksiin, joita käsitellään myöhemmin toissijaisten vaikutusten yhteydessä luvussa 4.2.2.1.

Tietoisien läsnäolon on havaittu vaikuttavan positiivisesti kognitiivisiin toimintoihin, kuten huomion keskittämiseen, havainnointikykyyn ja päätöksentekoon (Lippincott 2018, 655–656). Johtajat ovat pystyneet esimerkiksi säätelämään huomiotaan paremmin, keskittymään paremmin kulloiseenkin työtehtävään, hallitsemaan ja vähentämään häiriötekijöitä sekä siirtymään tietoisemmin eri työtehtävästä tai tapaamisesta toiseen (Rupprecht ym. 2019, 6). Crivellin ym. (2019, 48, 51) kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa testattiin johtajien kognitiivisia kykyjä ja neurokognitiivista tehokkuutta haastavien kognitiivisten tehtävien aikana, tulokset osoittivat merkittävää parannusta muun muassa keskittymiskyvyssä sekä tiedonkäsittelyn tehokkuudessa kognitiivisten tehtävien aikana. Myös Lippincottin (2018) mukaan johtajien säännöllinen mindfulness-harjoitus paransi johtajuuden suorituskykyä huomion keskittymisen, havainnoinnin, tiedonkeruun, päätöksenteon sekä reaktioiden, häiriötekijöiden ja tuomitsevan ajattelun hallinnan kautta (Urrila 2022, 7).

Tutkimukset ovat osoittaneet parannuksia myös johtajien itsetuntemuksessa ja tietoisuudessa (Donaldson-Feilder ym. 2019, 25). Yksilöt ovat raportoineet tietoisuustasojen

lisääntymisestä mindfulness-harjoitusten jälkeen (Hülshager ym. 2015, 476). Rupprechtin ym. (2019, 7, 11) toteuttamassa laadullisessa tutkimuksessa todettiin, että mindfulness-koulutuksen jälkeen johtajien lisääntynyt itsetietoisuus lisäsi itsereflektiota. Eräässä laadullisessa tutkimuksessa johtajat näkivät, että tietoisella läsnäololla oli positiivisia, pysyviä vaikutuksia heidän tietoisuuteensa, jota kuvattiin katalysaattorina johtamisen tehokkuutta edistävien, johtajilla havaittujen käyttäytymismallien, kuten itsetietoisuuden, empatian, konfliktinhallinnan, tiimityön, itsehallinnan ja sopeutumiskyvyn, kehittämiseksi (Lippincott 2018, 655–656).

Tietoisen läsnäolon koulutusohjelmiin osallistuneet ovat raportoineet myös parantuneesta kyvystä ajatella strategisesti sekä lisääntyneestä innovoinnista (Good ym. 2016, 129), vaikka ajattelua ja luovuutta koskevat tutkimustulokset ovatkin olleet jossakin määrin vaihtelevia (Donaldson-Feilder ym. 2019, 25). Lippincottin (2018, 656) tutkimuksessa tietoisen läsnäolon nähtiin vaikuttavan positiivisesti innovointiin. Brendel ym. (2016, 1067) tutkivat kvantitatiivisesti viikoittaisen, 45 minuutin meditaatioistunnon vaikutusta kriittisiin johtajuusominaisuuksiin ja tutkimuksen tuloksena havaittiin, että osallistujien edistymiseen kohdistunut fokus lisääntyi merkittävästi, mikä liittyi luontaiseen motivaatioon olla luova ja toimia luovasti verrattuna kontrolliryhmän osallistujiin, jotka osallistuivat jatkotason johtajuuden teoria- ja kehityskurssille.

Lippincottin (2018, 656) tutkimuksessa tietoisen läsnäolon nähtiin vaikuttavan positiivisesti ongelmanratkaisuun, reaktioiden hallintaan konfliktitilanteissa sekä tehokkaampaan toimintaan kriisitilanteissa, jonka voi katsoa liittyvän siihen, että tietoisen läsnäolon katsotaan auttavan minimoimaan stressin, ahdistuksen, pelon ja huolen aiheuttamaa kognitiivista heikkenemistä (esim. Fox ym. 2014). Rupprechtin ym. (2019, 9–11) tutkimuksessa johtajat kertoivat lisääntyneestä kyvystään keskittyä ratkaisuihin. Johtajien kyky hyväksyä muutos sekä hallita ja hyväksyä riskejä kasvoivat niin ikään. Johtajat kuvailivat selviytyvänsä muutoksista aiempaa paremmin keskittymällä vaihtoehtoihin ja luoviin ratkaisuihin. Sen sijaan, että johtajat olisivat kiihtyneet, ahdistuneet tai huolestuneet muutoksista, vaikutti siltä, että heillä oli paremmat valmiudet hyväksyä ja ennakoida muutokset sekä etsiä niihin hyödyllisintä ratkaisua. Näin ollen johtajien kyky tukea työntekijöitään dynaamisissa tilanteissa saattoi myös olla kasvanut. Ratkaisuihin keskittyminen näkyi yhdellä johtajalla myös suurempana sitoutumisena organisaatioon sekä sen tavoitteiden ratkaisemiseen.



Tietoisen läsnäolon on havaittu myös muuttavan johtajien asenteita ja tunteiden säätelyä. Tietoinen läsnäolo on yhdistetty muun muassa ahdistuneisuuden ja henkisen väsymyksen vähenemiseen sekä toisaalta resilienssin, rentoutuneisuuden, positiivisten tunnetilojen ja psykologisen joustavuuden lisääntymiseen sekä parempaan itsetuntoon. (Donaldson-Feilder ym. 2019, 22; Urrila 2022, 7.) Shonin ja Van Gordon (2015, 902) raportoivat, että mindfulness-interventio paransi johtajien sitoutumista ja yhteyden tunnetta käsillä olevaan tehtävään ja tilanteeseen, mikä auttoi heitä näkemään työn syvemmän tason oppimismahdollisuutena. Tutkimukseen osallistujat kertoivat myös arvostavansa työtään, mikä toi tasapainoa ja merkitystä heidän elämäänsä kokonaisuutena. Goldman-Schuyler ym. (2017, 93–94, 96–97) havaitsivat, että tietoinen läsnäolo lisäsi kokemuksia kehollisista tunteista, tunteista ja ajatuksista ja toi yhteyden, turvallisuuden, arvostuksen ja kiitollisuuden tunteen. Johtajat ovat myös raportoineet parantuneesta emotionaalisesta itsehallinnasta (Lippincott 2018, 655), emotionaalisen reaktiivisuuden vähenemisestä ja halukkuudesta käyttää käytäntöjä, jotka auttoivat säätämään ja neutraloimaan vaikeita tunteita, jolloin niistä tuli siedettävämpiä (Mahfouz 2018, 611–612). Myös Rupperehtin ym. (2019, 11) tutkimuksen mukaan johtajat oppivat käsittelemään negatiivisia tunteita paremmin. Yhtenä syynä tähän on esitetty, että johtajien tietoinen läsnäolo ominaisuutena on yhteydessä johtajan psykologisen pääomaan, mikä puolestaan toimii välittäjänä vähentyneen uupumuksen ja negatiivisten tunnetilojen sekä tietoisen läsnäolon välillä (Brendel ym. 2016; Roche ym. 2014, Ruppereht ym. 2019, 2 mukaan).

Ashford ja Rue (2012, 148) esittävät teoreettisessa artikkelissaan, että tietoisen läsnäolon avulla johtajat voivat oppia paremmin johtamiskokemuksistaan, sillä läsnäoloharjoitusten kautta lisääntynyt tietoisuus ja avoimuus edesauttavat kokemusten lähestymistä ja läpikäyntiä, jolloin niiden arvo kehitysnäkökulmasta maksimoituu. He kutsuvat lähestymistapaansa tietoiseksi sitoutumiseksi, jonka kulmakiviä ovat oppimissuuntautuneisuus epäonnistumisten välttelyn tai pätevyuden osoittamisen sijaan, oppimistavoitteisiin liittyvät kokeilut, palautteen pyytäminen, tunteiden säätely sekä itsereflektio (Ashford & Rue 2012, 149–151). Edellä kerrotusta voidaankin havaita, että tietoisen läsnäolon kognitiiviset ja emotionaaliset vaikutukset ovat moninaisia ja todennäköisesti niillä on vaikutusta myös kriittisten johtajuustaitojen kehittymiseen esimerkiksi tietoisuuden, itsereflektion, tunteiden säätelyn ja tiedonkäsittelyn parantumisen kautta.

#### 4.2.1.3 Sosiaaliset vaikutukset

Koska johtaminen käytännössä tapahtuu vuorovaikutuksen välityksellä, tietoisien läsnäolon sosiaaliset vaikutukset voivat olla erityisen tärkeitä (Urrila & Mäkelä 2024, 280). Länsimaisessa tutkimuksessa tietoista läsnäoloa on usein tarkasteltu yksilön näkökulmasta keskittyen sen yksilöllisiin hyötyihin (Eby ym. 2020, 60), eikä ihmissuhdevaikutuksia ole tarkasteltu riittävästi. Organisaatiopsykologian ulkopuolella on kuitenkin havaittu, että tietoisella läsnäololla on positiivisia vaikutuksia yksilön ihmissuhteisiin, kuten parisuhteeseen, vanhemmuuteen ja konfliktienhallintaan (Eby ym. 2020, 70), ja näin ollen tietoisien läsnäolon on arveltu myös liittyvän parempaan työpaikan toimintaan (Good ym. 2016, 115). Donaldson-Feilder ym. (2019, 25) mukaan johtajilla onkin havaittu parannuksia ihmissuhteisiin liittyvässä kapasiteetissa mindfulness-interventioiden myötä.

Tietoisien läsnäolon sosiaalisia vaikutuksia voi tiettyssä mielessä pitää toissijaisina vaikutuksina, sillä ne kumpuavat usein yksilössä tapahtuneista kognitiivisista ja emotionaalista muutoksista. Koska sosiaalisuuden muutoksilla on usein kuitenkin kauaskantoisempia vaikutuksia esimerkiksi organisaation eettisyyteen ja hyvinvointiin, käsitellään sosiaalisia vaikutuksia tässä tutkielmassa ensisijaisina vaikutuksina. Osaa sosiaalisista vaikutuksista voi myös pitää tietoisien läsnäolon suoranaisten tuloksina, kuten esimerkiksi lisääntynyttä läsnäoloa muiden seurassa ja vähentynyttä tarvetta keskittyä itseensä.

Urrilan ja Mäkelän (2024, 294) tutkimuksessa, jossa tutkittiin mindfulness-koulutuksen vaikutusta johtajien sosiaaliseen tietoisuuteen<sup>15</sup>, johtajat kokivat koulutuksen lisänsä heidän muihin suuntautunutta ajattelua, tunteita ja käytöstä. Tutkimuksen mukaan tietoinen läsnäolo voi auttaa johtajia kehittämään johtamistehtävissä keskeisiä sosiaalisia taitoja, kuten kommunikointia, konfliktien ratkaisua ja tunteiden käsittelyä. Urrilan (2022, 7) mukaan tietoisien läsnäolon aiheuttamat muutokset johtajien ajattelussa, tunteissa ja käyttäytymisessä edistävät laadukkaiden ammatillisten suhteiden ylläpitämistä.

Rupprechtin ym. (2019, 7, 9, 11) laadullisessa tutkimuksessa johtajat ilmoittivat saavansa itsereflektion myötä oivalluksia siitä, kuinka heidän omat reaktionsa, uskomuksensa tunteilansa ja käyttäytymisensä vaikuttivat muihin ihmisiin. Johtajat kertoivat esimerkiksi,

---

<sup>15</sup> Sosiaalinen tietoisuus on muihin ihmisiin suuntautunut tietoisuuden muoto, joka voidaan käsittää myös suhteessa sosiaaliseen älyyn ja tunneälyyn. (Urrila & Mäkelä 2024, 274).

että muuttaessaan näkemystään toisista, nämä suhtautuvat heihin eri tavalla. Tullessaan tietoisemmiksi esimerkiksi omista ennakkoluuloistaan työntekijöitään kohtaan, se vaikutti johtajien käyttäytymiseen ja heistä tuli vähemmän tuomitsevia. Johtajat ilmoittivat olevansa aiempaa tietoisempia omista ja muiden tunteista sekä pystyvänsä paremmin hallitsemaan tunteitaan johtamistilanteen tarpeiden mukaan, mikä johti parempaan vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Näin johtajat pystyivät refleктоimaan sisäisesti omaa käyttäytymistään ja arvioimaan tilanteita uudelleen. Mahfouzin (2018, 610) mukaan johtajien tullessa tietoisemmiksi omista reaktioistaan ja tunteistaan, he pystyivät reagoimaan rakentavammin haastavammassa vuorovaikutuksessa. Myös Urrilan ja Mäkelän (2024, 294) mukaan mindfulness-koulutus näytti rohkaisevan johtajien itsehavainnointia, minkä avulla syntynyt uudenlainen ymmärrys vaikutti heidän jokapäiväiseen vuorovaikutukseensa työntekijöiden kanssa.

Mindfulness-harjoitukset ovat auttaneet johtajia myös olemaan enemmän läsnä työntekijöiden seurassa, mistä oli hyötyä vuorovaikutuksessa (Urrila & Mäkelä 2024, 294). Johtajat raportoivat esimerkiksi parantuneesta kyvystään kuunnella tietoisemmin ja avoimemmin, mitä sanottavaa muilla on. Johtajat kokivat olevansa aiempaa tarkkaavaisempia työntekijöiden kanssa ja muun muassa heidän tietoisuutensa työntekijöiden tarpeista kasvoi. (Rupprecht ym. 2019, 7–9.) Yhden tutkimuksen mukaan tietoisien läsnäolon myötä parantunut huomionhallinta ennusti ylivoimaista kasvojentunnistusta, ja tietoiset johtajat saattavatkin olla muita johtajia paremmin virittyneitä työntekijöiden sanattomaan kommunikaatioon ja tunnetiloihin, minkä ansiosta he pystyvät paremmin erottelemaan työntekijöiden yksilöllisiä eroja ja tarpeita (Quaglia ym. 2016, Good ym. 2016, 129 mukaan). Myös Wasylikiw ym. (2015, 906) havaitsivat, että mindfulness-intervention jälkeen johtajat osoittivat merkittävää kehitystä siinä, missä määrin he ottivat huomioon muiden mielipiteitä ja näkemyksiä tehdessään tärkeitä päätöksiä.

Shonin ja Van Gordon (2015)<sup>16</sup> ovat raportoineet, että mindfulness-interventioihin osallistuneet johtajat kokivat vähemmän tarvetta keskittyä itseensä työympäristössä, mikä paransi asiointia ja kommunikointia ympäristönsä kanssa, kuten palautteelle virittäytymistä (ks. Urrila 2022, 7–8). Rupprechtin ym. (2019, 7) tutkimuksessa eräs johtaja oppi suhtautumaan saamaansa palautteeseen aiempaa rauhallisemmin ja tietoisemmin, mistä syystä

---

<sup>16</sup> Shonin, E. – Van Gordon, W. (2015) Managers' Experiences of Meditation Awareness Training. *Mindfulness*, Vol. 6, 899-909.

hän alkoikin kysyä palautetta enemmän, ja toinen taas oppi tunnustamaan tiimensä hyvää suoriutumista useammin. Muutokset saattoivat johtua johtajien vähentyneestä tarpeesta keskittyä itseensä ja ottaa asioita henkilökohtaisesti sekä siitä, että he oppivat antamaan muille enemmän tilaa sekä olemaan empaattisempia.

Tutkimuksissa on raportoitu myös lisääntyneestä prososiaalisesta käyttäytymisestä ja positiivista tunteista toisia kohtaan. Goldman-Schuyler ym. (2017, 92, 96) ovat havainneet, että läsnäoloon keskittyneet johtajat osoittivat enemmän empatiaa ja kokivat korkeampaa tietoisuutta muiden tuskasta, mikä sai heidän suhteensa toisiin tuntumaan toimivammalta ja merkityksellisemmältä. Lippincottin (2018, 655–656) tutkimuksessa johtajat uskoivat, että tietoinen läsnäolo auttoi heitä rakentamaan myönteisempiä ihmissuhteita lisääntyneen arvostuksen, luottamuksen ja empatian johdosta. Tietoisen läsnäolon nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös sitoutumiseen. Vun ja Gillin (2018)<sup>17</sup> mukaan toisia kunnioittavat, eettiset vuorovaikutukseen liittyvät johtamiskäytännöt voivat liittyä kohonneeseen sosiaaliseen ja kontekstuaaliseen tietoisuuteen (ks. Urrila 2022, 9), mikä voi laajemminkin viestiä tietoisen läsnäolon eettisistä vaikutuksista, joita käsitellään luvussa 4.2.2.2.

## 4.2.2 Toissijaiset vaikutukset

### 4.2.2.1 Tehokkuusvaikutukset

Tutkimuksessa on havaittu viitteitä siitä, että tietoista läsnäoloa voi käyttää tehokkuuden ja suoritusten parantamisessa. Esimerkiksi Good ym. (2016, 122) mukaan tietoisen läsnäolon positiiviset vaikutukset yksilöön heijastuvat työpaikalla suoriutumiseen parantuneena työsuorituksena. Lippincottin (2018, 655–656) mukaan johtajat ovat kokeneet tehokkuutensa parantuneen mindfulness-koulutuksen jälkeen. Johtajat ovat kertoneet heidän itsejohtajuustaitojensa paranemisesta, mikä on näkynyt tehokkaampana tehtävien hallintana (Rupprecht ym. 2019, 6, 10). Lisääntynyt tehokkuus on vaikuttanut positiivisesti myös taloudellisiin tuloksiin (Lippincott 2018, 655–656). Myös johtajien parantunut itsestä huolehtiminen voi ylläpitää korkeampaa tehokkuutta esimerkiksi vähentyneen sairastelun myötä (ks. Rupprecht ym. 2019, 10).

---

<sup>17</sup> Vu, M. C. – Gill, R. (2018) Is There Corporate Mindfulness? An Exploratory Study of Buddhist-Enacted Spiritual Leaders' Perspectives and Practices. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 15 (2), 155-177.

Eräissä tutkimuksissa lisääntynyt itsetietoisuus on nähty mekanismina tehokkuuden parantamisessa. Kun johtajat tulivat mindfulness-koulutuksen jälkeen tietoisemmiksi kulloisestakin suoriutumiskyvystään, itsetietoisuus johti kykyyn hallita tehtäviä tehokkaammin yksilön tehdessä oivalluksia siitä, mikä estää hänen tehokkuutensa. Tällaisten oivalluksien jälkeen johtaja voi ottaa käyttöönsä uusia, tehokkaampia työskentelytapoja. Mielenkiintoinen huomio tutkimuksessa oli myös se, että eräs johtaja kertoi työskentelevänsä vähemmän kuin aiemmin tuntiessaan omat rajansa paremmin, sillä hän ei enää kokenut työskentelynsä olevan tehokasta omien rajojen ylittämisen jälkeen. (Rupprecht ym. 2019, 6–7.) Lippincottin (2018, 655) tutkimuksessa raportoidaan myös, että tietoinen läsnäolo auttoi johtajia tekemään oivalluksia omista työtavoistaan. Lisäksi kognitiivisten vaikutusten yhteydessä käsitellyllä johtajien keskittymiskyvyn parantumisella on ollut vaikutuksia johtajien työtapoihin ja se on näkynyt käytännössä esimerkiksi multitaskauksen ja erilaisten häiriötekijöiden vähentämisenä (Rupprecht ym. 2019, 6), mitkä todennäköisesti ovat myös yhteydessä suurempaan tehokkuuteen.

#### 4.2.2.2 Eettiset vaikutukset

Tietoisien läsnäolon vaikutuksia sosiaaliseen, eettiseen ja ympäristöön liittyvään sitoutumiseen sekä kestäväen kehityksen käytäntöihin liiketoiminnassa on myös tutkittu, ja tutkimukset ovat vahvistaneet tietoisien läsnäolon vaikuttavan näihin positiivisesti (Donaldson-Feilder ym. 2019, 23, 25). Ottaen huomioon ilmastonmuutoksen ja muut nykypäivän haasteet, nämä vaikutukset voivat olla käännteentekeviä. Organisaatiotutkimuksen ulkopuolella tietoisella läsnäololla on havaittu vaikutuksia esimerkiksi ennakkoluulojen ja syrjivän käyttäytymisen vähenemiseen (Kang ym. 2014; Lillis & Hays 2007; Langer ym. 195, Eby ym. 2020, 87 mukaan).

Hunterin (2015)<sup>18</sup> mukaan mindfulness-harjoitusten odotetaan lisäävän johtajien tietoisuutta omista arvoistaan, motivaatioistaan ja suunnastaan, parantamaan yhteyden tunnetta toisiin sekä lisäämään asioiden keskinäisten yhteyksien hahmottamista (ks. Urrila 2022, 3). Lisääntynyt tietoisuus itsestä ja kontekstista voi edistää johtajien eettistä

---

<sup>18</sup> Hunter, J. (2015) Teaching Managers to Manage Themselves: Mindfulness and the Inside Work of Management. Teoksessa: *Mindfulness in Organizations*, toim. J. Reb – P. W. B. Atkins, 355-382. Cambridge University Press, Cambridge.

käyttäytymisestä (Ruedy & Schweitzer 2010, 81–82), mikä Ciullan ja Forsythin (2011)<sup>19</sup> mukaan voi auttaa johtajia kantamaan heidän moraalisensa vastuun parantaa muiden elämää (ks. Urrila 2022, 3). Erään tutkimuksen mukaan mindfulness-harjoitus on ollut tehokas apuväline johtajien eettisen päätöksenteon ja käyttäytymisen edistämisessä, ja tämän on katsottu johtuvan omien tekojen seurauksiin liittyvän tietoisuuden lisääntymisestä sekä vastuuntunnosta itseä ja muita kohtaan. Tutkimuksessa raportoitiin myös johtajien moraalisesta kehityksestä, kuten lisääntyneestä oikean ja väärän tietoisuudesta sekä henkilökohtaisten halujen ja himojen sekä ahneuden torjumisesta. (Sutamchai ym. 2019; ks. Urrila 2022, 7, 9.)

Urrilan ja Mäkelän (2024, 295–296) tutkimuksessa johtajat ovat nähneet tietoisien läsnäolon keinona parantaa ihmisten välistä toimintaa, mikä tutkijoiden mukaan merkitsi sitä, että tietoinen läsnäolo voidaan nähdä eräänlaisena viisauden harjoituksena, joka vahvistaa yhteyttä toisiin. Tietoisella läsnäololla voidaan katsoa olevan kyky vahvistaa johtajien toimintaa yhteisen edun hyväksi, mikä parhaimmillaan voi johtaa eettisempiin johtamiskäytäntöihin. Näin ollen tietoisien läsnäolon soveltaminen liike-elämässä ei välttämättä muutakaan sitä, mitä tietoinen läsnäolo on, vaan tietoisella läsnäololla voi olla kyky muuttaa koko liike-elämää. Tämä on erinomainen argumentti sen tukemiseen, miksi tietoisella läsnäololla on paikkansa yritysympäristössä, ja se kumoaa myös tehokkaasti tietoisien läsnäolon maallistumiseen liitettyä kritiikkiä. Johtajissa heräävät yksilötason moraaliset vaikutukset voivatkin olla ensiaskeleita koko organisaation suuntaamisessa kohti eettisempää ja kestävämpää liiketoimintaa.

#### *4.2.2.3 Heijastusvaikutukset työntekijöihin ja organisaation*

Tutkimuksissa on havaittu, että johtajan tietoisella läsnäololla on vaikutuksia hänen johtamiinsa työntekijöihin, ja täten johtajien tietoisuus voi edelleen heijastua koko organisaatioon. Tutkimustulosten perusteella on mahdollista, että johtajan tietoisien läsnäolon taso ennustaa hänen työntekijöidensä hyvinvointia ja työsuoritusta (Eby ym. 2020, 84–85). Reb ym. (2014, 41) ovat havainneet, että johtajan ominaisuutena havaittu tietoinen läsnäolo korreloi merkittävästi työntekijöiden paremman hyvinvoinnin ja työsuorituksen kanssa. Johtajan kiinnittäessä aiempaa useammin huomiota omaan tilaansa ja

---

<sup>19</sup> Ciulla, J. B. – Forsyth, D. R. (2011) Leadership Ethics. Teoksessa: *The Sage Handbook of Leadership*, toim. A. Bryman – D. Collinson – K. Grint – R. Jackson – M. Uhl-Biel (eds.), 227-241. Sage Publications Ltd, Sage.

hyvinvointiinsa, hän saattaa mallintaa itsestä huolehtimisen tärkeyttä muillekin (Rupprecht ym. 2019, 7). Johtajan ominaisuutena havaitun tietoisien läsnäolon on havaittu myös korreloivan positiivisesti työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen kanssa sekä negatiivisesti työntekijöiden emotionaalisen uupumuksen kanssa (Reb ym. 2014, 39, 41; Leroy ym. 2013).

Johtajan ominaisuutena havaitun tietoisien läsnäolon on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden työ- ja perhe-elämän tasapainoon (Reb ym. 2014, 40). Mindfulness-harjoitukset voivat vähentää työn ja perheen rajapinnasta aiheutuvia konflikteja (Kiburz ym. 2017, Eby ym. 2020, 62 mukaan). Eby ym. (2020, 86) mukaan on todennäköistä, että tietoiset johtajat tunnistavat paremmin työntekijän työn ja perheen välisen ristiriidan ja tarjoavat enemmän tukea kyseiselle työntekijälle, jolloin tietoiselta johtajalta voi odottaa enemmän perhettä tukevaa johtamiskäyttäytymistä.

Johtajan tietoinen läsnäolo ominaisuutena on myös liitetty työntekijöiden parempaan asenteeseen ja käyttäytymiseen johtajan ja työntekijän välisen ihmissuhteen laadun parannuttua (Reb ym. 2014, Good ym. 2016, 126 mukaan). Tietoiset johtajat tuovat epätodennäköisemmin negatiivisia tunteitaan henkilökohtaisesta elämästään työpaikalle, missä ne voisivat vaikuttaa negatiivisesti vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa (Eby ym. 2020, 86). Johtajien tietoinen läsnäolo ominaisuutena on vähentänyt myös sen todennäköisyyttä, että vihamielisyys työntekijöitä kohtaan on ilmennyt heihin kohdistuneina väärinkäytöksiä (Liang ym. 2016). Lisäksi johtajan ominaisuutena havaitun tietoisien läsnäolon on havaittu korreloivan positiivisesti työntekijöiden organisaatiokansalaiskäyttäytymisen kanssa (Reb ym. 2014, 41).

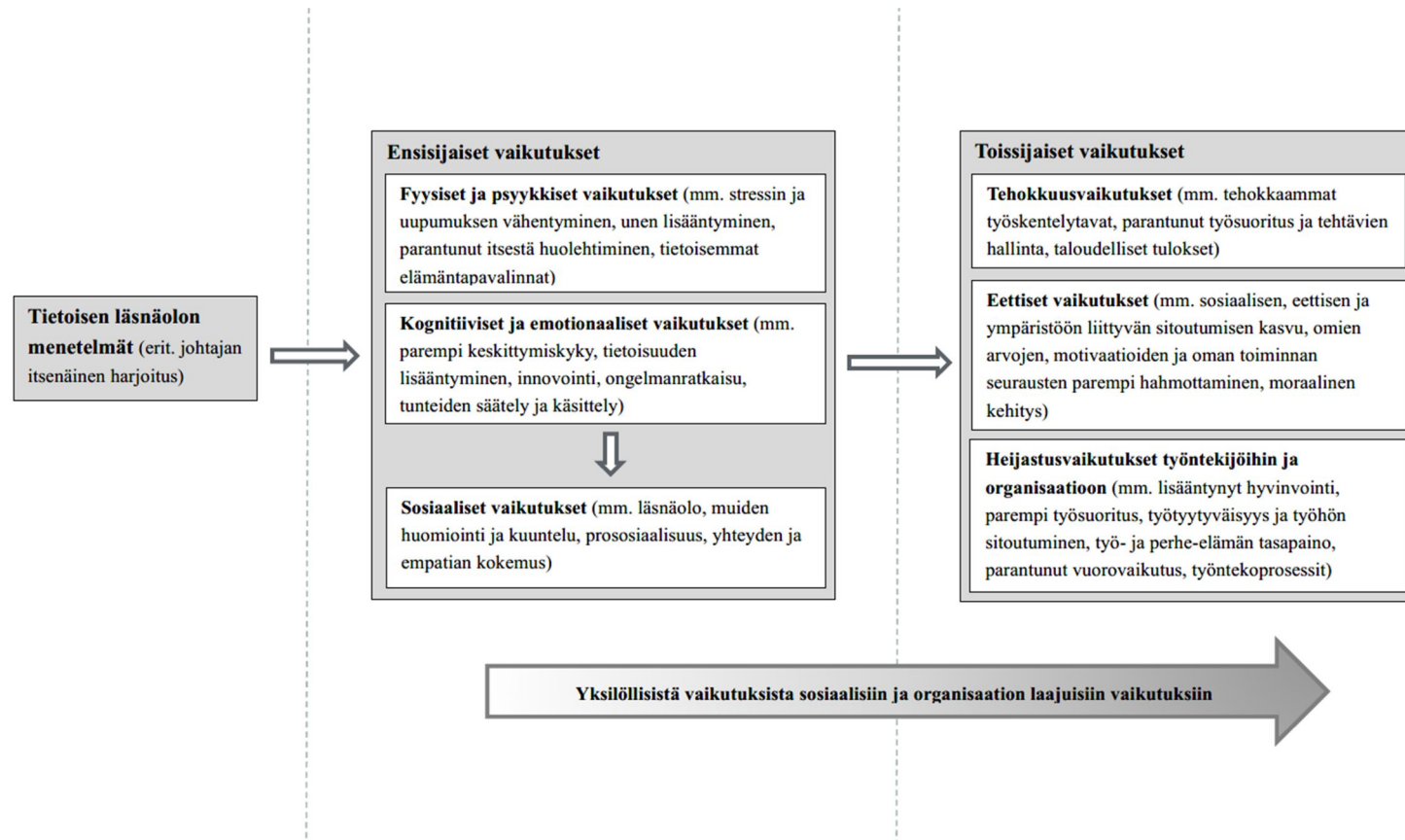
Johtajan tietoisella läsnäololla on havaittu olevan heijastusvaikutuksia myös tiimi- ja organisaatioprosesseihin, kuten kokouskäytäntöihin. Mindfulness-koulutuksen jälkeen johtajat ovat esimerkiksi yrittäneet soveltaa tietoisien läsnäolon menetelmiä kokouksiin tavoitteenaan parantaa kokousten ilmapiiriä ja tehokkuutta. Mindfulness-koulutukseen osallistuneet ovat kiinnittäneet huomiota sellaisiin organisaatioissa vallitseviin automaattisiin prosesseihin, joiden on koettu vaikuttaneen negatiivisesti heidän kykyynsä keskittyä työhön, ja tehneet aloitteita näiden muuttamiseksi. (Rupprecht ym. 2019, 10.)

### 4.3 Yhteenveto

Luvussa 4.2 käsiteltyjen tietoisien läsnäolon vaikutusten kautta piirtyy kuva siitä, että tietoisella läsnäololla voi olla ainutlaatuisia vaikutuksia johtamisen kehittämisessä. Tietoinen läsnäolo voi parantaa johtajien fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, kehittää heidän kognitiivisia kykyjään sekä parantaa heidän emotionaalisia ja sosiaalisia valmiuksiaan. Näillä ensisijaisilla vaikutuksilla voi olla johtajaa kauaskantoisempia, toissijaisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin sekä työsuoritukseen, jopa koko organisaation tehokkuuteen, eettisyyteen ja hyvinvointiin. Tietoisien läsnäolon vaikutuksia voikin kuvailla dominoefektinä, jossa tietoinen läsnäolo aluksi vaikuttaa johtajaan yksilöllisesti, mutta joka voi myöhemmin heijastua laajemminkin koko organisaatioon. Muun muassa johtajien parantunut vuorovaikutus, toisten huomiointi ja kuuntelu sekä vaikeiden tunteiden käsittely työpaikalla voivat auttaa parantamaan sosiaalisia suhteita työpaikalla, minkä johdosta esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi ja työhön sitoutuminen voivat parantua. Lisäksi koska tietoisella läsnäololla on todettu työtä tehostavia vaikutuksia ja koska johtajan tietoisien läsnäolon on havaittu vaikuttavan myös työntekijöiden työsuoritukseen, tietoinen läsnäolo voi parantaa organisaation tuottavuutta ja tätä kautta taloudellisia tuloksia. Johtajien kasvaneet innovointi- ja ongelmanratkaisutaidot voivat myös tukea yrityksen kasvua taloudellisesta näkökulmasta.

Tutkimuksissa on tunnistettu, että niillä, jotka harjoittavat tietoista läsnäoloa myös itsenäisesti muodollisten mindfulness-koulutusohjelmien ulkopuolella, on havaittu enemmän tietoisien läsnäolon aikaansaamia hyötyjä sekä syvällisempiä, pysyvämpiä tuloksia (Donaldson-Feilder ym. 2019, 24; Rupperecht ym. 2019, 11). Johtajien hektisessä arjessa säännöllisen tietoisien läsnäolon harjoittelu voi olla haasteellista (Urrila 2022, 11). Kehittyäkseen johtajien täytyisi kuitenkin ottaa vastuu omasta kehityksestään ja tehdä tietoisien läsnäolon harjoittamisesta osa heidän arkeaan. Muodollinen tietoisien läsnäolon koulutusohjelma voi toimia kehitysprosessin alkuunpanijana (Urrila & Mäkelä 2023, 296). Jos organisaatioissa toteutetaan tietoiseen läsnäoloon pohjautuva kehitysprosessi, kannattaa sekä prosessin aikana että sen päätyttyä etsiä tapoja tukea johtajien itsenäistä tietoisien läsnäolon harjoitusta. Vaikka organisaation tuella on merkitystä, johtajan oma, itsensä kehittämiseen sitoutunut asenne on avainasemassa tietoisien läsnäolon oma-aloitteisen harjoittamisen kannalta. Viime kädessä tietoisien läsnäolon moninaiset hyödylliset vaikutukset syntyvätkin johtajan omasta halustaan kehittää itseään.





**Kuvio 1.** Yhteenveto tietoisien läsnäolon vaikutuksista ja keskinäisistä yhteyksistä.

Tietoisien läsnäolon menetelmät tuottavat fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia sekä kognitiivisia ja emotionaalisia vaikutuksia. Näillä vaikutuksilla on merkitystä osittain myös sosiaalisten vaikutusten syntymiseen. Yhdessä fyysisiä, psyykkisiä, kognitiivisia, emotionaalisia ja sosiaalisia pidetään tietoisien läsnäolon ensisijaisina vaikutuksina. Ensijaiset vaikutukset tuottavat edelleen toissijaisia vaikutuksia, joita ovat tehokkuusvaikutukset, eettiset vaikutukset sekä heijastusvaikutukset työntekijöihin ja organisaatioon. Mitä edemmäs tietoisien läsnäolon ensisijaiset vaikutukset etenevät, sitä enemmän ne muuttuvat yksilöllisistä vaikutuksista sosiaalisiin. Ensijajaisten vaikutusten muuttuessa toissijaisiin vaikutuksiin, ne vaikuttavat potentiaalisesti koko organisaatioon.

Tietoinen läsnäolo voi toimia johtajan itsensä kehittämisen välineenä (esim. Urrila 2022, 15; Rupperecht ym. 2019, 12). Tietoinen läsnäolo auttaa johtajaa lisäämään tietoisuutta hänen omista työtavoistaan ja kehityskohteistaan. Nesbitin (2012)<sup>20</sup> mukaan johtajat voivat itse ottaa vastuun kehityksestään itsereflektion, palautteeseen liittyvien tunnereaktioiden hallinnan ja itsesäätelyn avulla, joita kaikkia tietoinen läsnäolo näyttää edistävän (ks. Rupperecht ym. 2019, 12). Vaikka itsetietoisuutta on pidetty johtamisen kehittämisessä tärkeänä kehitystuloksena, keinoja parantaa sitä ei tutkimuksessa ole kovinkaan paljoa tuotu esiin. Tyypillisesti itsetietoisuutta on johtamisen kehittämisessä pyritty lisäämään 360-palautteiden avulla, mutta tietoinen läsnäolo yhdistettynä 360-palautteisiin saattaisi olla parempi keino, sillä tietoinen läsnäolo voisi valmistaa johtajia hallitsemaan paremmin tunteitaan mahdolliseen 360-prosessissa saatuun negatiiviseen palautteeseen liittyen (Nesbit 2012, Rupperecht ym. 2019, 12 mukaan). Tässä tutkielmassa johtajia kannustetaan harjoittamaan tietoista läsnäoloa heidän sisäisen kehitysprosessinsa tukena, sillä näin tehdessään he pystyvät laajentamaan näkemystään itsestään, mitä muun muassa Day ja Dragoni (2015) pitävät kriittisenä johtamisen tehokkuuden kannalta. Lisäksi tietoinen läsnäolo voi auttaa johtajia johtamaan itseään paremmin, sillä kasvaneen tietoisuuden myötä johtaja voi oppia hallinnoimaan tehtäviään sekä huomiomaan omaan vointiaan aiempaa paremmin.

Parhaassa tapauksessa tietoinen läsnäolo voi toimia keinona nostaa päättäjien ja johtajien ajattelua sellaiselle tasolle, jolla nykyajan monimutkaisiin ja systeemisiin ongelmiin, kuten ilmastonmuutokseen, on mahdollista vastata. Tietoisesta läsnäolosta on nähty parantavan johtajien päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä innovointia samalla lisäten johtajien sosiaalista, eettistä ja ympäristöllistä sitoutumista. Tietoisuuden lisääntyessä johtajat pystyvät paremmin tunnistamaan omia vaikuttimiaan, hahmottamaan asioiden keskinäisiä yhteyksiä sekä kokemaan voimakkaampaa yhteyden tunnetta toisiin, mikä voi edistää heidän moraalista ja eettistä kehitystään. Tietoisesta läsnäolosta eettisillä vaikutuksilla voi olla mullistavia merkityksiä, jos johtajien kollektiivinen tietoisuus kasvaa uusiin mittaluokkiin.

Huolimatta siitä, että tietoisella läsnäololla voidaan tunnistaa olevan paljon johtajien kehitystä tukevia vaikutuksia, sen tutkimukseen liittyy kuitenkin monia kysymysmerkkejä.

---

<sup>20</sup> Nesbit, P. L. (2012) The Role of Self-Reflection, Emotional Management and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Hum. Resour. Dev. Rev.* Vol. 11, 203-226.

Tietoisen läsnäolon yleisesti hyväksyttyä teoreettista mallia tai mitta-asteikkoa ei ole toistaiseksi pystytty kehittämään eikä aiheen tutkimuksissa kontrolliryhmiin liittyviä kysymyksiä ole saatu ratkaistua (Lippincott 2018, 650). Kvantitatiivissa tutkimuksissa ongelmia ovat olleet lisäksi vähäinen kontrolliryhmien käyttö, otannan epäselvyydet, eettisten näkökulmien ja joidenkin muiden tietojen puuttuminen sekä kvalitatiivissa tutkimuksissa eettisten näkökulmien lisäksi tutkijan ja osallistujien välisen suhteen vaikutus tutkimukseen (Donaldson-Feilder 2019, 24). Tutkimuksissa pitäisi myös pystyä arvioimaan kriittisemmin itseraportoinnin sekä osallistujien tietoista läsnäoloa koskevien ennako- ja tausta-ajatusten vaikutusta tutkimustuloksiin. Lisäksi koska tietoista läsnäoloa voidaan harjoituttaa ja kouluttaa useilla eri tavoilla ja koska tietoisen läsnäolon universaalia määritelmää ei ole olemassa, tutkimuksissa on saatu vaihtelevia tuloksia tietoisen läsnäolon vaikutuksista. Eri menetelmien vertailu on myös osoittautunut haasteelliseksi. (Urrila 2022, 9.) Näin ollen lisätutkimuksen tarve on edelleen merkittävä.

## 5 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu tietoisien läsnäolon vaikutuksia johtamisen kehittämisessä. Tietoisella läsnäololla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia johtajien erilaisiin yksilöllisiin fyysisiin, psyykkisiin, kognitiivisiin, emotionaalisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin, kykyihin ja taitoihin. Nämä vaikutukset voivat heijastua laajemminkin johtajien tehokkuuteen ja eettisyyteen – ja heidän esimerkkinsä voimalla jopa koko organisaatioon – sekä työntekijöiden työsuoritukseen ja hyvinvointiin. Tutkielmassa on myös tuotu esiin tietoisien läsnäolon merkitystä johtajan itsensä kehittämistä tukevana työkaluna sekä mahdollisena keinona nykyhetken monimutkaisten ongelmien ratkomiin. Lisäksi on nostettu esiin johtajan itsenäisen, säännöllisen tietoisien läsnäolon harjoittamisen merkitystä syvempien ja pitkäkestoisempien vaikutusten saavuttamisessa.

Tutkielma lisää ymmärrystä tietoisien läsnäolon vaikutuksista johtamisen kehittämisessä erityisesti suomenkielisessä kontekstissa. Lisäksi tutkielmassa on luotu uusi teoreettinen tapa hahmottaa tietoisien läsnäolon vaikutusten keskinäisiä yhteyksiä jakamalla tietoisien läsnäolon vaikutukset ensisijaisiin ja toissijaisiin vaikutuksiin. Tämän jaottelun myötä voidaan nähdä, että tietoisella läsnäololla on yksittäistä johtajaa kauaskantoisempia vaikutuksia työntekijöihin ja jopa koko organisaatioon. Jaottelu alleviivaa sitä, että tietoisien läsnäolon vaikutukset johtamisen tehokkuuteen eivät välttämättä ole kaikissa tilanteissa lineaarisia (Lippincott 2018, 651), vaan ne saattavat olla kokonaisuudessaan monimutkaisia ja -ulotteisia, jolloin tietoisella läsnäololla ei voida katsoa olevan vain yhtä toimintamekanismia. Tietoisien läsnäolon vaikutuksen johtamisen kehittämiseen voidaan katsoa olevan kokonaisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa.

Edellä sanotusta huolimatta on selvää, että aihe tarvitsee paljon lisätutkimusta. Ensinnäkin nykyisiä tutkimusasetelmia voisi olla hyvä toistaa tulosten luotettavuuden lisäämiseksi. Toiseksi tietoiseen läsnäoloon sisältyy paljon ennestään tutkimattomia näkökulmia. Esimerkiksi tässä tutkielmassa kehiteltyä teoreettista tietoisien läsnäolon vaikutusten jaottelua ensisijaisiin ja toissijaisiin vaikutuksiin olisi hyvä tutkia empiirisesti. Voisi olla mahdollista luoda ajallisesti pitkäkestoinen tutkimusasetelma, jossa johtajien fysiologisia, psyykkisiä, kognitiivisia, emotionaalisia ja sosiaalisia muutoksia tutkitaan ja seuraavassa vaiheessa seurataan johtajan tehokkuudessa tai eettisyydessä tai työntekijöiden työsuorituksessa tai hyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia, jolloin voisi olla mahdollista tutkia näiden vaikutusten välisiä yhteyksiä sekä syy- ja seuraussuhteita.

Mielenkiintoista voisi olla myös organisaation johdon tietoisien läsnäolon tason tutkiminen organisaation tehokkuuden, eettisyyden tai luovuuden kannalta. Myös erilaisia tietoisien läsnäolon koulutusohjelmia voisi olla mielenkiintoista vertailla keskenään niiden vaikutusten näkökulmasta, erityisesti itsenäisen harjoittamisen määrää muuttaen, jolloin voitaisiin tarkemmin tutkia sen vaikutusta. Lisäksi johtajien asenteita tietoiseen läsnäoloon liittyen voisi tutkia tarkemmin, sillä ne voisivat selittää esimerkiksi sen, miksi tietoisien läsnäolon vaikutukset vaihtelevat yksilötasolla.

Akateemisen keskustelun tärkeyttä vähättelemättä olisi kuitenkin vähintään yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, myös käytännössä tuoda organisaatioihin johtotasolle lisää tietoista läsnäoloa tukevia prosesseja, jotta tietoisien läsnäolon positiivisia vaikutuksia voitaisiin alkaa todistamaan. Mikäli alustavat tutkimustulokset ovat oikeassa, tietoisien läsnäolon vaikutukset voivat heijastua myös työntekijöihin ja organisaatioihin laajemminkin dominoefektin kaltaisesti. Kirjoittaja ei pidä epätodennäköisenä sitä, että tällaisen johdon kollektiivisen tietoisuuden nousun myötä myös yhteiskuntia nykyisin kiusaavien ongelmien ratkomiseen voitaisiin herätä aiempaa kunnianhimoisemmin yritysjohtajien ja poliittisten johtajien toimesta.

## Lähteet

- Ashford, S. J. – DeRue, D. S. (2012) Developing as a Leader: The Power of Mindful Engagement. *Organizational Dynamics*, Vol. 41 (2), 146–154.
- Baron, C. – Cayer, M. (2011) Fostering Post-Conventional Consciousness in Leaders: Why and How? *The Journal of Management Development*, Vol. 30 (4), 344-365.
- Brendel, W. – Hankerson, S. – Byun, S. – Cunningham, B. (2016) Cultivating Leadership Dharma: Measuring the Impact of Regular Mindfulness Practice on Creativity, Resilience, Tolerance for Ambiguity, Anxiety and Stress. *The Journal of Management Development*, Vol. 35 (8), 1056-1078.
- Crivelli, D. – Fronza, G. – Venturella, L. – Balconi, M. (2019) Stress and Neurocognitive Efficiency in Managerial Contexts: A Study on Technology-Mediated Mindfulness Practice. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 12 (2), 42-56.
- Day, D. V. – Fleenor, J. W. – Atwater, L. E. – Sturm, R. E. – McKee, R. A. (2014) Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 (1), 63-82.
- Day, D. – Dragoni, L. (2015) Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, Vol. 2, 133–56.
- Donaldson-Feilder, E. – Lewis, R. – Yarker, J. (2019) What Outcomes Have Mindfulness and Meditation Interventions for Managers and Leaders Achieved? A Systematic Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28 (1), 11–29.
- du Plessis, E. M. – Just, S. N. (2022) Mindfulness—It’s Not What You Think: Toward Critical Reconciliation with Progressive Self-Development Practices. *Organization*, Vol. 29 (1), 209–221.
- Duodecim (2019) Stressi, allostaattinen kuormitus ja terveystriskit [Katsaus]. <<https://www.duodecimlehti.fi/duo15189>>, haettu 22.7.2024.
- Eby, L. T. – Robertson, M. M. – Fecteau, D. B. (2020) Mindfulness and Relationships: An Organizational Perspective. Teoksessa: *Research in Personnel and Human Resources Management*, toim. M. R. Buckley – A. R. Wheeler – J. E. Baur – J. R. B. Halbesleben, 57–102. Emerald Publishing Limited, United Kingdom.

- Eby, L. T. – Allen, T. D. – Conley, K. M. – Williamson, R. L. – Henderson, T. G. – Mancini, V. S. (2019) Mindfulness-Based Training Interventions for Employees: A Qualitative Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, Vol. 29 (2), 156-178.
- Fleenor, J. W. – Smither, J. W. – Atwater, L. E. – Braddy, P. W. – Sturm, R. E. (2010) Self-Other Rating Agreement in Leadership: A Review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (6), 1005-1034.
- Forbes (2024) What White-Collar Jobs Are Safe from AI – And Which Professions Are Most at Risk 28.1.2024 [Uutinen]. <<https://www.forbes.com/sites/jack-kelly/2024/02/28/what-white-collar-jobs-are-safe-from-ai-and-which-professions-are-most-at-risk/>>, haettu 22.7.2024.
- Fox, K. C. R. – Nijeboer, S. – Dixon, M. L. – Floman, J. L. – Ellamil, M. – Rumak, S. P. – Sedlmeier, P. – Christoff, K. (2014) Is Meditation Associated with Altered Brain Structure? A Systematic Review and Meta-Analysis of Morphometric Neuroimaging in Meditation Practitioners. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, Vol. 43, 48-73.
- Goldman-Schuyler, K. – Skeij, S. – Sanzgiri, J. – Koskela, V. (2017) “Moments of Waking Up”: A Doorway to Mindfulness and Presence. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 26 (1), 86-100.
- Good, D. J. – Lyddy, C. J. – Glomb, T. M. – Bono, J. E. – Brown, K. W. – Duffy, M. K. – Baer, R. A. – Brewer, J. A. – Lazar, S. W. (2016) Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, Vol. 42 (1), 114–142.
- Hari, J. (2023) *Kadonnut keskittymiskyky*. Bazar Kustannus, Helsinki.
- Hülshager, U. R. – Feinholdt, A. – Nübold, A. (2015) A Low-Dose Mindfulness Intervention and Recovery from Work: Effects on Psychological Detachment, Sleep Quality, and Sleep Duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 88 (3), 464-489.
- IPCC (2023) Summary for Policymakers. Climate Change 2023 Synthesis Report [Raportti]. <[https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_SPM.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf)>, haettu 22.7.2024.
- Kabat-Zinn, J. (2011) Some Reflections on the Origins of MBSR, Skillful Means, and the Trouble with Maps. *Contemporary Buddhism*, Vol. 12 (1), 281–306.
- Kela (2024) Mielenterveysongelmat veivät jo yli 100 000 suomalaista pitkälle sairauspoissaololle vuonna 2023 19.1.2024 [Tiedote].

- <<https://www.kela.fi/ajankohtaista/mielenterveysongelmat-veivat-jo-yli-100-000-suomalaista-pitkalle-sairauspoissaololle-vuonna-2023>>, haettu 22.7.2024.
- King, E. – Badham, R. (2018) The Wheel of Mindfulness: A Generative Framework for Second-Generation Mindful Leadership. *Mindfulness*, Vol. 11 (1), 166-176.
- Leroy, H. – Anseel, F. – Dimitrova, N. – Sels, L. (2013) Mindfulness, Authentic Functioning and Work Engagement: A Growth Modelling Approach. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82 (3), 238-247.
- Liang, L. – Lian, H. – Brown, D. – Ferris, D. – Hanig, S. – Keeping, L. (2016) Why Are Abusive Supervisors Abusive? A Dual-System Self-Control Model. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 (4), 1385-1406.
- Lippincott, M. (2018) Deconstructing the Relationship Between Mindfulness and Leader Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 (5), 650–664.
- Liu, Z. – Venkatesh, S. – Murphy, S. L. – Riggio, R. E. (2021) Leader Development Across the Lifespan: A Dynamic Experiences-Grounded Approach. *The Leadership Quarterly*, Vol. 32 (5), 101382.
- Mahfouz, J. (2018) Mindfulness Training for School Administrators: Effects on Well-Being and Leadership. *Journal of Educational Administration*, Vol. 56 (6), 602-619.
- McCauley, C. D. – Van Velsor, E. – Ruderman, M. N. (2010) Introduction: Our View of Leadership Development. Teoksessa: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, toim. E. Van Velsor – C. D. McCauley – M. N. Ruderman, 1-26. Jossey-Bass, San Francisco.
- Orvis, K. A. – Ratwani, K. L. (2010) Leader Self-Development: A Contemporary Context for Leader Development Evaluation. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (4), 657–674.
- Purser, R. E. – Milillo, J. (2015) Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 24 (1), 3-24.
- Reb, J. – Narayanan, J. – Chaturvedi, S. (2014) Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, Vol. 5 (1), 36-45.
- Reichard, R. J. – Johnson, S. K. (2011) Leader Self-Development as Organizational Strategy. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (1), 33-42.



- Ruedy, N. E. – Schweitzer, M. E. (2010) In the Moment: the Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 (1), 73-87.
- Rupprecht, S. – Falke, P. – Kohls, N. – Tamdjidi, C. – Wittman, M. – Kersemaekers, W. (2019) Mindful Leader Development: How Leaders Experience the Effects of Mindfulness Training on Leader Capabilities. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, 1081.
- Segall, S. Z. (2021) Mindfulness In and Out of the Context of Western Buddhist Modernism. *The Humanistic Psychologist*, Vol. 49 (1), 40-55.
- Urrila, L. I. (2022) From Personal Wellbeing to Relationships: A Systematic Review on the Impact of Mindfulness Interventions and Practices on Leaders. *Human Resource Management Review*, Vol. 32 (3), 100837.
- Urrila, L. I. – Mäkelä, L. (2024) Be(com)ing Other-Oriented: Mindfulness-Trained Leaders' Experiences of their Enhanced Social Awareness. *Management Learning*, Vol. 55 (2), 273-304.
- Walach, H. – Nord, E. – Zier, C. – Dietz – Waschkowski, B. – Kersig, S. – Schüpbach, H. – Carlson, J. G. – Violanti, J. M. (2007) Mindfulness-Based Stress Reduction as a Method for Personnel Development: A Pilot Evaluation. *International Journal of Stress Management*, Vol. 14 (2), 188-198.
- Walker, D. O. H. – Reichard, R. J. (2020) On Purpose: Leader Self-Development and the Meaning of Purposeful Engagement. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 14 (1), 26-38.
- Wasyliw, L. – Holton, J. – Azar, R. – Cook, W. (2015) The Impact of Mindfulness on Leadership Effectiveness in a Health Care Setting: A Pilot Study. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 29 (7), 893-911.
- Yukl, G. (2012) Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26 (4), 66-85.