



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Tietoinen johtajuus työhyvinvoinnin tukena**

Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Sanni Sahlsten

Ohjaaja:  
KTM Sari Laine

17.12.2025

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä(t):** Sanni Sahlsten

**Otsikko:** Tietoinen johtajuus työhyvinvoinnin tukena

**Ohjaaja(t):** KTM Sari Laine

**Sivumäärä:** 36 sivua (+ liitteet 1 sivu)

**Päivämäärä:** 17.12.2025

### **Tiivistelmä**

Johtamiskäsitykset ovat muuttuneet viimeisen vuosisadan aikana inhimillisempään suuntaan. Tietoiseen läsnäoloon pohjautuva tietoinen johtajuus on noussut yhdeksi keinoksi huomioida inhimillisiä ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työelämässä. Tietoisesta johtajuudesta ja ilmenemisestä löytyy jo jonkin verran tutkimusta, mutta sen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin on tutkimusta tehty vasta melko vähän. Tämä tutkielma pyrkii kokoamaan yhteen tietoa tietoisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä ja tarkastelemaan, miten tietoinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkielman tutkimuskysymys on: Millainen yhteys tietoisella johtajuudella on työntekijöiden työhyvinvointiin?

Tietoisella johtajuudella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa johtaja on ennen kaikkea läsnä hetkessä ja tietoinen ympäristöstään. Lisäksi tietoisessa johtajuudessa keskeistä on se, että johtaja on ympäristönsä lisäksi tietoinen myös itsestään. Läsnäolon ja tietoisuuden kautta johtajat pystyvät tunnistamaan muiden tunteiden lisäksi myös omia tunteitaan sekä toimintatapojaan ja siten toimimaan harkitummin. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden kokemaa kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä, johon vaikuttavat fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen terveys sekä työtyytyväisyys. Työntekijöiden työhyvinvointia tarkasteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota työhön liittyvien tekijöiden lisäksi työntekijöiden kokemukseen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista myös työn ulkopuolella. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka pääasiallisena aineistona on käytetty tietoiseen johtajuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä vertaisarvioituja artikkeleita

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että tietoisella johtajuudella on monia myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tietoinen johtajuus voi auttaa esimerkiksi hallitsemaan stressiä, joka välittyy johtajasta myös työntekijöihin. Tietoinen johtajuus voi vahvistaa myös johtajien itsesääätelykykyä sekä kykyä asettaa toiset itsensä edelle, joka edistää myötätuntoa. Lisäksi tietoinen johtajuus voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta tuetuksi tulemisesta sekä arvostuksesta. Nämä puolestaan ovat tekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta. Tietoisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnin on katsottu yhdessä myös muodostavan vahvan pohjan sitoutumiselle.

**Avainsanat:** tietoinen läsnäolo, tietoinen johtajuus, johtajan tietoinen läsnäolo, työntekijän hyvinvointi, työhyvinvointi

## **SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Tietoinen johtajuus</b>	<b>8</b>
	2.1 Tietoinen läsnäolo	8
	2.2 Tietoisen johtajuuden piirteet	9
	2.3 Tietoisen johtajuuden vaikutukset organisaatiolle	13
<b>3</b>	<b>Työntekijöiden työhyvinvointi</b>	<b>17</b>
	3.1 Työhyvinvointi käsitteenä	17
	3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	19
	3.3 Työhyvinvoinnin vaikutukset suorituskykyyn	21
<b>4</b>	<b>Tietoisen johtajuuden yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin</b>	<b>24</b>
	4.1 Stressinhallinta, itsesäätely, myötätunto, arvostus ja tukeminen	24
	4.2 Sitoutuminen	27
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>29</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>32</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>37</b>
	Liite 1 Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä	37

**KUVIOT**

Kuvio 1. Tietoisen johtajuuden malli. Ehrlich 2017.

11

# 1 Johdanto

Viimeisen vuosisadan aikana johtamisteoriat ja niiden tutkimus ovat muuttuneet merkittävästi. Varhaisissa teorioissa työntekijät on nähty lähinnä taloudellisena resurssina, mutta viime vuosikymmeninä on alettu korostamaan työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelemista sekä työntekijöiden näkemistä organisaation tärkeänä pääomana ja inhimillisenä resurssina, jota on vaalittava organisaation pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseksi (Lee & Rhee 2022). Organisaatioissa on alettu kiinnittämään huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, sillä on huomattu, että työhyvinvoinnin myönteiset seuraukset, kuten parempi tuottavuus sekä vahvempi organisaatiositoutuminen voivat tuottaa organisaatiolle merkittäviä hyötyjä (Walsh & Arnold 2020; Gelencsér ym. 2023).

Samanaikaisesti kiinnostus tietoista läsnäoloa (engl. mindfulness) kohtaan on kasvanut sen monipuolisten hyötyjen ansiosta (Good ym. 2016; Creswell & Fiske 2017; Reb ym. 2019). Tietoisella läsnäololla viitataan tietoiseen keskittymiseen ja havainnointiin, joka auttaa näkemään tilanteita selkeämmin sekä reagoimaan harkitummin (Battie 2016; Zheng ym. 2022). Useat suuret organisaatiot ovat jo sisällyttäneet tietoisien läsnäolon harjoituksia osaksi organisaation arkea kehittääkseen organisaation toimintaa (Good ym. 2016).

Tietoisien läsnäolon harjoitukset sisältyvät myös monien globaalien johtajien arkeen (Doornich & Lynch 2024). Tietoista läsnäoloa onkin viime vuosina tutkittu myös johtamisen näkökulmasta ja tietoisien läsnäolon periaatteisiin pohjautuvaa johtamistyyliä on alettu kutsumaan tietoiseksi johtajuudeksi (engl. mindful leadership). (Zheng ym. 2022.) Tietoisessa johtamisessa keskeistä on johtajan kyky olla aidosti läsnä sekä tietoinen itsestään ja ympäristöstään. Johtajan läsnäolo ja tietoisuus mahdollistavat esimerkiksi paremman keskittymisen, laadukkaamman vuorovaikutuksen, objektiivisemmän tilanteiden tarkkailun ja siten myös harkitumman toiminnan. (Ehrlich 2017; Lange ym. 2018; Reitz ym. 2020; Zhou ym. 2023; Wei ym. 2025.) Tietoisella johtajuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia niin johtajan omaan työskentelyyn kuin työntekijöiden kykyyn suoriutua tehtävistään entistä paremmin (Chatuverdi 2018). Tietoisella johtajuudella voisi olettaa olevan vaikutusta myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Tietoisien johtajuuden vaikutuksista työhyvinvoinnille on kuitenkin vasta muutamia tutkimuksia, kuten Khari ja Bali (2024), jotka tutkivat johtajan tietoisien läsnäolon yhteyksiä työntekijöiden stressinhallintaan, työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun ja työhyvinvointiin.

Tietoisien johtajuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on kuitenkin kiinnostava, koska johtajuus on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä (Walsh & Arnold 2020). Tästä syystä tässä tutkielmassa tulen perehtymään tietoiseen johtajuuteen ja käsittelemään erityisesti tietoisien johtajuuden yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkielman tavoitteena on tuoda esiin, miten tietoinen johtajuus näyttäytyy ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla työntekijöiden työhyvinvoinnille. Tutkimuskysymykseni on:

*Millainen yhteys tietoisella johtajuudella on työntekijöiden työhyvinvointiin?*

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jossa tarkastellaan ja yhdistellään aihetta käsittelevää aikaisempaa kirjallisuutta siten, että aiheesta syntyy uusia näkökulmia tai johtopäätöksiä (Elsbach & Knippenberg 2020). Tutkielman lähteinä käytetään pääasiassa tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Tutkielman lähteiden etsimiseen on käytetty Turun yliopiston tietokantaa (UTU Volter), jonka lisäksi olen pyrkinyt hyödyntämään myös Google Scholar tietokantaa. Tutkimukset tietoisesta läsnäolosta ja tietoisesta johtajuudesta ovat ylipäättään suhteellisen tuoreita, joten käsittelemäni tutkimukset ovat pääosin myös melko tuoreita. Työhyvinvoinnin osalta pyrin käsittelemään myös mahdollisuuksien mukaan uudempia tutkimuksia, jotta tieto olisi tämän hetken tutkimuksen ja työelämän kannalta mahdollisimman relevanttia.

Aloitin käsittelyn määrittelemällä, mitä tietoisella läsnäololla tarkoitetaan. Tämän määrittelyn pohjalta liitän tietoisien läsnäolon johtajuuteen ja määrittelen tietoisien johtajuuden käsitteen. Lisäksi tarkastelen sitä, miten tietoinen läsnäolo vaikuttaa organisaation toimintaan ja suoriutumiseen. Tämän tarkastelun tavoitteena on tuoda esiin tietoisien johtajuuden mahdollisia vaikutuksia organisaatiossa myös työhyvinvoinnin ulkopuolelta.

Työhyvinvointia pyrin käsittelemään mahdollisimman monipuolisesti, sillä se on myös käsitteenä laaja. Tarkemmin syvennyn tutkielmassani kuitenkin erityisesti työhyvinvoinnin psykologiseen sekä sosiaaliseen näkökulmaan, joihin myös johtajuudella voi olla vaikutusta. Tutkielmassani tarkastelen työhyvinvoinnin määritelmän lisäksi myös siihen vaikuttavia tekijöitä. Käsittelem työhyvinvointia niin, jotta käsitys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta säilyy, vaikka tutkielmani keskittyikin tarkemmin tietoisien johtajuuden merkitykseen työhyvinvoinnissa. Tämän lisäksi tarkastelen sitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa tehokkuuteen organisaation sisällä.

## 2 Tietoinen johtajuus

### 2.1 Tietoinen läsnäolo

Tietoinen läsnäolo (engl. mindfulness) on monipuolinen ja eri tieteenaloilla kiinnostusta herättänyt käsite. Tietoisen läsnäolon määritelmät vaihtelevat tutkimusten ja tieteenalojen välillä, mutta usein ne sisältävät kuitenkin samoja piirteitä. Tietoinen läsnäolo voidaan määritellä moniulotteiseksi ilmiöksi, johon kuuluu tietoinen havainnointi, tietoinen toiminta, ja sisäisiin kokemuksiin reagoimattomuus sekä niiden tuomitsemattomuus. Toisaalta tietoinen läsnäolo voidaan nähdä yksinkertaisesti avoimena huomiona sekä tietoisuutena nykyhetken tapahtumista ja kokemuksista. (Walsh & Arnold 2020.)

Vaikka tietoinen läsnäolo on universaali ilmiö, sen juuret käsitteenä ovat buddhalaisuudessa, jossa se on vuosia ollut keskeinen osa henkisen kasvun polkua (Good ym. 2016). Tietoinen läsnäolo tunnetaan Pali-kielen käsitteenä sati. Käsite löytyy buddhalaisista teksteistä ja se on alun perin tarkoittanut muistoa sekä tietyistä tosiasioista muistuttamista, mutta myös tietoisuutta, läsnäoloa ja tarkkaavaisuutta. (Schuman-Olivier ym. 2020.) Doornichin ja Lynchin (2024) mukaan tietoisen läsnäolon alkuperäisenä tavoitteena on ollut johtaa valaistumiseen, eli ymmärrykseen olemassaolon luonteesta ja todellisuuden ilmiöiden olemuksesta. Länsimaissa tietoinen läsnäolo alkoi saada enemmän huomiota 1970-luvulla, kun sitä alettiin tutkia ja hyödyntää kroonisten sairauksien hoidossa (Good ym. 2016).

Tietoinen läsnäolo on synnynnäinen mielen ominaisuus, mutta siitä huolimatta useimpien täytyy harjoitella sitä (Kabat-Zinn 2015). Keskeistä tietoisessa läsnäolossa on kyky ohjata tietoisuutta, avointa asennetta ja uteliaisuutta käsillä olevaan hetkeen. Sen harjoittelu on mahdollista ja yksinkertaisimmillaan se alkaa hengitykseen keskittymisestä. Jo muutama syvä hengitys, voi auttaa parantamaan tarkkaavaisuutta. (Battie 2016.)

Harjoitukset, joilla tietoista läsnäoloa parannetaan, jaetaan usein muodollisiin ja epämuodollisiin. Muodolliset harjoitukset ovat tarkoituksellisia ja ne vaativat vaivannäköä. Niissä yksilön tulee hetki hetkeltä suunnata huomiotaan ja ylläpitää sitä. (Creswell & Fiske 2017.) Epämuodolliset harjoitukset puolestaan eivät ole erillisiä harjoituksia, vaan harjoittelu voi näkyä arjen tavallisissa tilanteissa. Niissä tarkoituksena on tuoda aistit ja tietoisuus osaksi jokapäiväistä tekemistä, kuten syömistä. (Shankland ym. 2021.)

Tutkimus tietoista läsnäoloa kohtaan on kasvanut viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana erityisesti sen avulla saavutettavien mahdollisten hyötyjen myötä (Creswell & Fiske 2017). Tietoisien läsnäolon on todettu vaikuttavan myönteisesti niin fyysiseen, kuin psyykkiseenkin terveyteen ja se voi auttaa lievittämään esimerkiksi stressiä ja ahdistusta (Shankland ym. 2021; Liu ym. 2022). Tietoinen läsnäolo voi auttaa myös addiktioiden hallinnassa, sillä se lisää kykyä tarkkailla ajatuksia ja mielitekoja ilman automaattista reaktiota (Bunting 2016, 34–35; Creswell & Fiske 2017; Shankland ym. 2021).

Yksilötasolla tietoinen läsnäolo voi kasvattaa myönteisiä tunteita, vähentää kuormitusta ja parantaa työssä suoriutumista (Liu ym. 2022). Tietoisien läsnäolon ansiosta yksilön huomion voidaan ajatella olevan vakaampi ja pysyvämpi, eikä huomio kiinnity yhtä helposti muualle, jolloin virheiden määrä vähentyy (Good ym. 2016). Tietoisien läsnäolon avulla pystytään myös kohtamaan vaikeita tunteita, kuten pelkoa ja epävarmuutta, ilman, että ne hallitsevat elämää. Se mahdollistaa oman ajattelun tarkastelun objektiivisemmin ja antaa tilaa lempeydelle itseä kohtaan sekä auttaa näkemään vanhojen jumiutuneiden näkemysten ja uskomusten läpi. (Bunting 2016, 28–35.) Tietoisien läsnäolon voidaan kokonaisuudessaan todeta olevan prosessi, jossa yksilö osallistuu tietoisesti kokemuksiinsa sen sijaan, että antaa mielen vaeltaa autopilotilla (Creswell & Fiske 2017).

Tietoisien läsnäolon vaikutukset ulottuvat myös yksilötason ulkopuolelle esimerkiksi ihmissuhteisiin. Tietoinen läsnäolo voi parantaa kommunikaatiota, koska se lisää läsnä olevaa ja avointa kuuntelua sekä vähentää ennakkooajatuksia ja muiden tuomitsemista (Good ym. 2016). Tästä syystä tietoisien läsnäolon harjoittamisesta on tullut keino, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi tiimirakentamisessa (Liu ym. 2022).

Yhteenvedon voidaan todeta, että tietoinen läsnäolo on laaja käsite, jonka hyötyjä tutkimukset osoittavat niin psyykkiselle kuin fyysiselle hyvinvoinnille, ihmissuhteille ja organisaatioille. Seuraavaksi siirryn käsittelemään tarkemmin tietoista johtajuutta. Esittelen tietoisien johtajuuden piirteitä ja myöhemmin tuon omassa alaluvussa esille tietoisien johtajuuden vaikutuksia organisaatiolle.

## **2.2 Tietoisien johtajuuden piirteet**

Tietoinen johtajuus (engl. mindful leadership) on lähestymistapa johtajuuteen, joka pohjautuu tietoiseen läsnäoloon. Niin työelämässä kuin arjessakin informaatiota ja ohjeita tulee jatkuvasti monesta suunnasta, mikä pakottaa keskittymään moneen asiaan saman aikaisesti (Chaturvedi 2018).

Tämän lisäksi työskentely ja keskittyminen saattavat keskeytyä useita kertoja päivässä tai jopa tunnissa. Ehrlichin (2017) mukaan esimerkiksi Microsoftin johtaja-asemassa työskentelevien työskentelyn huomattiin keskeytyvän jopa 10–30 kertaa tunnissa erilaisten kanavien, kuten sähköpostin myötä. Yksittäisen keskeytyksen jälkeen saattaa kestää 10–25 minuuttia päästä takaisin kesken olleen tehtävän pariin. Käytännössä tämä viittaa siihen, että käsillä olleeseen työtehtävään keskittymistä ei synny lainkaan. Keskeytykset myös lisäävät esimerkiksi virheen mahdollisuutta. Tietoinen läsnäolo kuitenkin mahdollistaa huomion kiinnittämisen ja ylläpitämisen siinä, mihin halutaan keskittyä. Johtaja-asemassa työskenteleville ratkaisuna jatkuviin häiriötekijöihin onkin esitetty tietoiseen läsnäoloon perustuvaa johtajuutta.

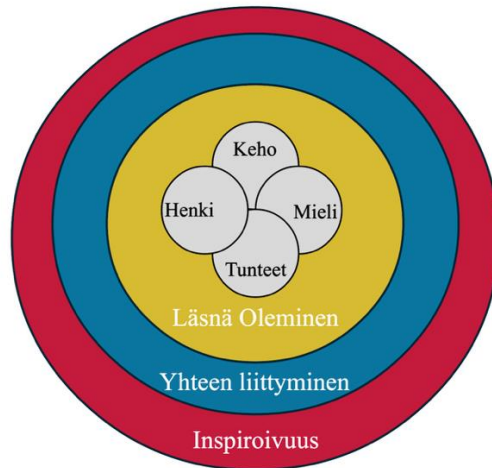
Johtaja-asemassa työskenteleville tyypillistä on myös jatkuvasti kohdata kovia vaatimuksia ja epävarmuutta (Reitz ym. 2020; Zhou ym. 2023). Tämän lisäksi heidän odotetaan ylläpitävän monitahoisia ja monimutkaisia ihmissuhteita. Nämä työolot voivat asettaa johtajat alttiiksi stressille. Menestyäkseen epävakaaassa työympäristössä, johtajat tarvitsevat valmiuksia, joiden avulla vastata kuormittumiseen. (Reitz ym. 2020.) Tietoisien läsnäolon avulla johtajat voivat pystyä arvioimaan tilanteita objektiivisesti sekä kasvattamaan psykologista kestävyyttään ja siten paremmin hallitsemaan stressiä sekä tunteitaan (Reitz ym. 2020; Zhou ym. 2023). Stressinhallinta on johtaja-asemassa työskenteleville erityisen merkityksellistä, koska stressi vaikuttaa johtajien oman hyvinvoinnin ja suoriutumisen lisäksi myös heidän seuraajiinsa (Zhou ym. 2023).

Chatuverdin (2018) mukaan tietoinen johtajuus viittaa johtamistyyliin, jossa johtaja on ennen kaikkea läsnä hetkessä. Sen myötä hän on tietoinen ympäristöstään, kiinnittää huomiota käsillä olevaan tehtävään tai sisältöön ja huomioi ympärillään olevat henkilöt. Yksinkertaisesti tämä tarkoittaa tässä ja nyt -asennetta. Myös Dickmannin ja Standford-Blarin (2008, 162) mukaan tietoisien johtajuuden ydin on olla tietoinen sekä itsestään, että muista ympärillä. Tietoiset johtajat huomaavat oman alitajuntaisen johtamistyyliinsä ja pystyvät näkemään omat uskomuksensa subjektiivisina, sen sijaan, että ne heijastaisivat objektiivista totuutta (Doornich & Lynch 2024).

Reitzin ym. (2020) mukaan ihminen on luonnostaan aina jossain määrin tietoinen nykyhetken kokemuksistaan, mutta tietoisien johtajuuden kehittäminen vaatii huomiota. Käytännössä tietoista johtajuutta voi kehittää esimerkiksi ottamalla aikaa pelkälle ajattelulle, keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan, hyväksymällä erilaiset mielipiteet ja kannustamalla muita kyseenalaistamaan yleisinä pidettyjä tapoja tai mielipiteitä. Lisäksi tauoista sekä muodollisista tietoisien läsnäolon harjoituksista voi olla hyötyä. (Chatuverdi 2018.)

Ehrlichin (2017) mukaan tietoista johtajuutta tulisi puolestaan lähestyä neljän keskeisen elementin kautta: mielen (engl. mind), kehon (engl. body), tunteiden (engl. emotions) ja hengen (engl. spirit) (kuvio 1). Jokaisella näillä osa-alueilla on oma merkittävä rooli todellisen läsnäolon määrittämisessä sekä toteuttamisessa ja jopa yhden keskeisen osa-alueen puuttuessa tietoisien johtajuuden läsnäolo heikkenee.

## TIETOINEN JOHTAJUUS – PROSESSI & TULOKSET



**Kuvio 1. Tietoisien johtajuuden malli. Mukailten Ehrlich 2017.**

Ehrlichin (2017) mukaan johtajien on tärkeää tehdä tilaa ja aikaa keskeytymättömälle ajattelulle sekä reflektoinnille. Reflektointi mahdollistaa esimerkiksi selkeämmän tavoitteiden asettamisen ja itsensä kehittämisen. Myös fyysinen hyvinvointi riittävän unen, hyvän ruokavalion ja urheilun kautta luo perustaa tietoiselle läsnäololle. Merkittävämmän kehon rooli tietoisessa johtajuudessa perustuu kuitenkin siihen, että kiinnitetään huomiota fyysiseen läsnäoloon ja huomioidaan, miten se vaikuttaa myös muihin. Tietoinen johtajuus auttaa esimerkiksi huomioimaan kehonkieltä ja siten tulkitsemaan ympärillä olevaa sanatonta viestintää.

Tietoinen johtaja pystyy myös tunnistamaan ja säätelemään tunteitaan. Esimerkiksi stressinhallinta on yksi johtajan tärkeimmistä taidoista. Tietoinen johtaja pystyy omien tunteiden tunnistamisen lisäksi tunnistamaan myös työntekijöidensä tunteita, joka voi edistää esimerkiksi empatiakykyä. (Ehrlich 2017.)

Mallissa esiintyvällä hengellä ei välttämättä tarkoiteta henkisyttä. Se kuvastaa ennemminkin selkeitä päätöksentekoa ohjaavia arvoja, yhteistä hyvää edistävää tarkoitusta, syvästi koettuja tunteita sekä yhteyttä johonkin itseään suurempaan. Arvojen ja tarkoituksen selkeyttäminen sekä

itselleen, että työntekijöille tukee tietoista johtajuutta auttamalla luomaan ja selkeyttämään haluttua suuntaa sekä motivoimaan työntekijöitä. (Ehrlich 2017.)

Myös Doornich ja Lynch (2024) painottavat mielen, kehon, tunteiden ja hengen keskeisyyttä tietoisessa johtajuudessa. Nämä kaikki tietoiselle johtajuudelle keskeiset elementit huomioimalla, tietoisuuden taso ja autenttisuus paranevat johtajuudessa. Täysin läsnä olevilla johtajilla on paremmat valmiudet tunnistaa ja tulkita tilanteita sekä toimia asianmukaisesti tapahtumien perusteella ja tilannesidonnaisesti.

Ylipäättään tietoiselle johtajuudelle ominaista on toimia tietoisesti impulsiivisten puolustusreaktioiden sijaan (Lange ym. 2018). Tietoinen läsnäolo auttaa johtajaa irrottautumaan välittömistä tulkinnoistaan sekä reaktioistaan ja pitämään mielen avoimempana. Sen myötä johtajien toimintaa ohjaavat vähemmän ego ja ennakkoluulot, jotka voivat molemmat vääristää kokemuksia subjektiivisesti ja estää johtajaa näkemästä, miltä olosuhteet todellisuudessa näyttävät. Tietoiset johtajat osaavat ylipäättään hyödyntää laajemmin mahdollisia vaihtoehtoja ja valita tietoisesti, miten kannattaa toimia, ennen toiminnan toteuttamista. He ovat myös tietoisempia siitä, kuinka nopeat ja refleksinomaiset arvioinnit voivat johtaa kokemusten epätarkkoihin tulkintoihin sekä estää oppimista. (Doornich & Lynch 2024.)

Myös vuorovaikutuksella on keskeinen rooli tietoisessa johtajuudessa. Tietoiseen johtajuuteen liitetty vuorovaikutus on avointa, muille osapuolille kohdistettua, eikä se tuomitse (Wei ym. 2025). Tärkeintä on se, että johtaja on aidosti läsnä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa (Battié 2016). Merkittävää on myös avoimesti kuunnella työntekijöitä, kun he kertovat huolistaan, ideoistaan tai suunnitelmistaan (Wei ym. 2025). Avoin ja syvä kuuntelu tarkoittaa sitä, että päästää irti omasta agendastaan ja yrittää ymmärtää toisen sanomien sanojen taustalla olevaa kokemusta (Ehrlich 2017). Tällainen vuorovaikutus viestii työntekijöille arvostuksesta ja luo tilaa uusille näkökulmille sekä ideoille (Wei ym. 2025).

Tietoinen johtajuus heijastaa myös myötätuntoa. Tietoiset johtajat pystyvät samaistumaan muihin ympärillään oleviin ihmisiin, kuten työntekijöihin ja palvelemaan heitä tarvittaessa omilla ehtoillaan. (Doornich & Lynch 2024). Tämä viittaa siihen, että tietoiseen johtajuuden ominaisuudet, kuten tarkkaavaisuus ja tunneperäinen läsnäolo, saavat johtajat mukauttamaan käyttäytymistään vastaamaan työntekijöiden tunteita ja tavoitteita (Khari & Bali 2024).

Tietoinen läsnäolo auttaa johtajia myös paremmin kohdistamaan rajallisia resurssejaan (Khari & Bali 2024). Tietoinen johtaja keskittyy pääasiassa merkityksellisiin tavoitteisiin, jolloin energia kohdistuu tehokkaammin (Dickmann & Standford-Blari 2008, 179).

Tietoisesta johtajuudesta voidaan siis katsoa rakentuvan ennen kaikkea läsnäololle ja itsetuntemukselle. Niiden kautta johtajat pystyvät ylläpitämään keskittymistä, tunnistamaan ja säätelemään tunteitaan, vastaamaan muiden tarpeisiin sekä ylläpitämään laadukkaampaa vuorovaikutusta. (Ehrlich 2017; Chatuverdi 2018; Zhou ym. 2023; Doornich & Lynch 2024; Khari & Bali 2024; Wei ym. 2025.)

### **2.3 Tietoisesta johtajuudesta vaikutukset organisaatiolle**

Tietoisella johtajuudella on havaittu olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia organisaatiotasolla, kuten parempi suoriutumiskyky, luovuus, resilienssi, harkittu päätöksenteko ja kommunikointi (Tan ym. 2023; Pircher Verdorfer & Arendt 2024).

Yksi merkittävimmistä tietoisesta johtajuudesta vaikutuksista organisaatiolle on parantunut suoriutuminen ja suoriutumiskyky (Schuh ym. 2019; Zhou ym. 2023; Ni ym. 2023). Tietoisesta johtajuudesta ansiosta johtajat pystyvät paremmin tunnistamaan työntekijöiden tarpeita sekä tarjoamaan oikeita resursseja oikeaan aikaan. Tämä mahdollistaa työntekijöille paremman keskittymisen ja luo arvostuksen tunnetta, jotka puolestaan lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Motivaatio voi heijastua perinteisten työtehtävien tehokkaan hoitamiseen lisäksi siihen, että työntekijät sitoutuvat myös ylimääräisiin ponnisteluihin. (Zhou ym. 2023.)

Toisaalta tietoisesta johtajuudesta voidaan ajatella parantavan suoriutumista avoimen ajattelutavan ansiosta. Avoimuus mahdollistaa erilaisten ideoiden ja näkemysten esiintuomisen organisaation sisällä. (Schuh ym. 2019.) Tietoinen johtajuus vähentää myös esiin tuotujen ideoiden ohimenoamista, sillä se edistää läsnä olevaa ja tarkkaavaista kommunikaatiota, jolloin aktiivisesti kuunnellaan (Wei ym. 2025). Wein ym. (2025) mukaan, kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja kokevat, että heidän panostaan arvostetaan, rohkaisee se heitä kehittymään ja luomaan uusia entistä parempia ratkaisuja. Nämä yhdessä edistävät organisaation parasta mahdollista suoriutumista.

Tällainen avoin ja hyväksyvä ympäristö, jota tietoinen johtajuus organisaatiossa tukee, kannustaa ylipäättään työntekijöitä innovatiivisuuteen ja luovuuteen (Zheng ym. 2022). Kharin ja Balin (2024) mukaan innovaatio edellyttää myös resursseja sekä johdon tukea. Tietoinen johtajuus lisää johtajan kykyä tukea alaisiaan innovaation mahdollistamisen vaatimalla tasolla, jonka lisäksi johtaja pystyy

paremmin tarjoamaan tarvittavia resursseja. Tämä saattaa saada työntekijöissä aikaan myös halun tehdä johdolle vastapalveluksen, joka voi näyttäytyä esimerkiksi vapaaehtoisena haluna parantaa organisaation toimintatapoja.

Tietoisien läsnäolon myötä johtajat pystyvät paremmin havainnoimaan ympäristöönsä ja ymmärtämään sen muutoksia sekä vaatimuksia (Limphaibool ym. 2021). Erityisesti nykypäivänä, kun organisaatiot kohtaavat entistä monimutkaisempia haasteita, joustavuuden ja resilienssikyvyn merkitys on kasvanut (Celestin & Vanitha 2020). Resilienssillä tarkoitetaan organisaatioiden kontekstissa kykyä reagoida harkitusti epävarmoihin ja muuttuviin ympäristöihin (Limphaibool ym. 2021). Tietoinen johtajuus tarjoaa keinoja reagoida harkiten sen sijaan, että toimittaisiin paineen alla impulsiivisesti (Pircher Verdorfer & Arendt 2020; Celestin & Vanitha 2020). Tämä puolestaan auttaa johtajia tekemään organisaation näkökulmasta parempia päätöksiä sekä edistää organisaation kykyä sopeutua ympäristöön ja muuttuviin olosuhteisiin (Limphaibool ym. 2021; Pircher Verdorfer & Arendt 2024).

Harkitummin toimiminen auttaa toisaalta myös säästämään organisaation resursseja. Donaldin ym. (2025) mukaan tietoinen johtajuus tukee reaktiivisuuden sijaan laadukasta päätöksentekoa ja työtehon ylläpitämistä, jotka auttavat säästämään resursseja. Näitä resursseja ovat esimerkiksi organisaatiolle merkittävät aika, energia ja tieto.

Tietoisien johtajuuden kautta johtajat pystyvät myös paremmin asettamaan odotuksensa selkeästi, olemaan työntekijöille läsnä sekä viestimään arvojensa mukaisesti. Tämä parantaa johtajien vuorovaikutusta työntekijöiden ja kollegoiden kanssa, joka puolestaan välillisesti vahvistaa koko organisaation tehokkuutta. (Tan ym. 2023.) Lisäksi tietoisien johtajuuden tukema tietoinen viestintä vahvistaa tiimin proaktiivisuutta ja motivaatiota työskennellä kohti tavoitteita, koska se auttaa johtajaa viestimään työntekijöille arvostuksesta heidän työpanostaan kohtaan sekä kannustaa heitä tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin (Wei ym. 2025).

Kasvavissa määrin tutkimus on keskittynyt myös tietoisien johtajuuden myönteisiin ihmissuhdevaikutuksiin organisaatiossa (Zhou ym. 2023; Khari & Bali 2024). Tietoisien johtajuuden on havaittu vaikuttavan myönteisesti ihmissuhteisiin niin huomioimisen kuin empatian ja myötätunnon kautta (Doornich & Lynch 2024; Khari & Bali 2024). Kharin ja Balin (2024) mukaan tietoinen läsnäolo auttaa johtajia tunnistamaan, miten työntekijät kokevat organisaation sisäisiä ihmissuhteita. Lisäksi tietoinen läsnäolo edesauttaa työntekijöiden hetkellistä huomioimista, mikä vaikuttaa myönteisesti johtajan ja työntekijän välisiin sosiaalisiin kanssakäymisiin ja sitä kautta myös ihmissuhteisiin (Ni ym. 2023).

Huomioimisen lisäksi tietoinen johtajuus edistää johtajan empatiaa ja myötätuntoa organisaation sisäisiä ihmissuhteita kohtaan. Se tarkoittaa sitä, että tietoisesta johtajuudesta avulla johtajat pystyvät paremmin samaistumaan muihin sekä mukauttamaan omaa käytöstään muiden tarpeisiin vastaavaksi. Tietoinen johtajuus esimerkiksi vahvistaa vuorovaikutuksellista herkkyyttä ymmärtää muiden ajatuksia ja tunteita, mikä auttaa ohjaamaan esimerkiksi työntekijöitä vaikeiden vaiheiden läpi. (Doornich & Lynch 2024.) Doornichin ja Lynchin (2024) mukaan tällainen empatia ja herkkyyttä auttavat rakentamaan läpinäkyviä ja laadukkaita ihmissuhteita organisaatiossa.

Tietoisesta johtajuudesta edistämä empatia voi vaikuttaa organisaatioon myös vahvistamalla vastavuoroisesti työntekijöiden empatiakykyä. Empatian osoittaminen työntekijöille sekä työntekijöiden vahvistunut empatiakyky voivat näkyä työntekijöiden vahvistuneena organisaatiosuhteena ja positiivisena käyttäytymisenä. (Ni ym. 2023.) Lisäksi tietoisesta johtajuudesta kehittämä tunneäly parantaa konfliktien hallintaa ja dynamiikkaa organisaatiossa, sillä tietoinen johtajuus auttaa hallitsemaan ihmissuhteita rakentavammin (Celestin & Vanitha 2020).

Lopulta tietoisesta johtajuudesta on katsottu tukevan myös eettisyyttä ja oikeudenmukaisuutta organisaatiossa. Erityisesti tutkimukset ovat osoittaneet, että tietoinen johtajuus heijastuu työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun (Khari & Bali 2024). Ensinnäkin tietoinen johtajuus on liitetty hyväksyvään asenteeseen ja halukkuuteen havaita, enemmän kuin taipumukseen tuomita tai kiirehtiä päätöksenteossa. Tällainen avoimuus edistää erilaisten ideoiden ja näkemysten huomioon ottoa puolueettomasti sekä oikeudenmukaisesti. Vaikka oikeudenmukaisuuteen liittyvä avoimuus ja työntekijöiden osallistaminen altistavatkin enemmän resursseja kuluttaville ristiriitaisillekin näkemyksille ja monimutkaisuudelle, tietoinen johtajuus auttaa selviämään näistä haasteista. (Schuh ym. 2019.) Työntekijöiden oikeudenmukainen ihmissuhdekohtelu näyttää myös heidän tunteidensa ja tarpeidensa huomioon ottamisessa (Khari & Bali 2024).

Vaikka useat tutkimukset osoittavat tietoisesta johtajuudesta myönteisiä vaikutuksia organisaatioille esimerkiksi parantuneen suorituskyvyn ja laadukkaampien ihmissuhteiden kautta, eivät vaikutukset ole aina suoraviivaisia yksiselitteisiä. Kirjallisuuden perusteella huomataan, että tietoinen läsnäolo ja tietoinen johtajuus ovat vielä melko tuoreita ja kehittyviä tutkimuksen kohteita, joka osaltaan rajoittaa tuloksia. Esimerkiksi Ni ym. (2023) osoittavat, että vaikka tietoisesta läsnäolon on tutkittu edistävän esimerkiksi myönteisiä tunteita, sitoutumista ja stressinhallintaa, sen vaikutusten tutkimus organisaation kontekstissa kehittyy vielä.

Khari ja Bali (2024) puolestaan korostavat, että suurin osa tutkimuksista keskittyy tietoisesta läsnäolon yksilötason vaikutuksiin. Tietoisesta johtajuudesta ja työntekijöiden käyttäytymisen välillä

on esitetty olevan yhteyttä, mutta empiirinen näyttö on vielä melko vähäistä (Khari & Bali 2024). Myös Limphaibool ym. (2021) vahvistavat, että on pystytty esittämään, että tietoisella johtajuudella voi olla myönteisiä vaikutuksia organisaatioon, mutta siitä, mitkä tekijät edistävät tiettyjä osa-alueita on vielä epävarmuutta.

Pircher Verdoferin ja Arendtin (2024) mukaan tietoisien johtajuuden vaikutusten yksiselitteisyyttä voi rajoittaa myös työntekijöiden tietoisuustaitojen taso. Tietoisien johtajuuden myönteiset vaikutukset näkyvät parhaiten silloin, kun johtajan ja työntekijän tietoisuustaitojen taso on yhdenmukainen. Tämä on organisaation kontekstissa kuitenkin haastavaa toteuttaa, sillä organisaatiossa on harvoin mahdollista valita yhteistyökumppanit yhteensopivuuden perustein.

### 3 Työntekijöiden työhyvinvointi

#### 3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Ihmiset ovat tavoitelleet hyvinvointia jo antiikin ajoilta asti (Zheng ym. 2015). Käsitteenä hyvinvointi ymmärretään täydellisen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana, ei pelkästään sairauden tai heikkouden puuttumisena (World Health Organization). Hyvinvointia on katsottu olevan kahdenlaista. Hedonistinen hyvinvointi liitetään myönteisiin tunteisiin ja tyytyväisyyteen omasta elämästä, kun taas eudaimoninen hyvinvointi viittaa itsensä toteuttamiseen, merkityksellisyyden tunteeseen ja elinvoimaisuuteen (Khalid & Syed 2024). Myöhemmin hyvinvointi myös työelämän kontekstissa on noussut yhdeksi tärkeimmäksi tutkimusalueeksi organisaatiokäyttäytymiseen liittyvässä tutkimuksessa (Zheng ym. 2015).

Työelämä on merkittävä osa suurimman osan ihmisistä elämää ja siitä syystä sillä on myös huomattava vaikutus ihmisten hyvinvointiin (Zheng ym. 2015; Khalid & Syed 2024).

Työhyvinvointi käsitteenä luonnehtii työelämän laatua ja se huomioi yksilön terveyden lisäksi myös tyytyväisyyden työhön ja elämään (Schulte & Vainio 2010, 422). Työhyvinvointi on keskeinen tekijä niin yksilön elämänlaadun kuin organisaatioiden ja yhteiskunnan kannalta, ja sen merkitys ulottuu aina yksilön psykologisesta sekä fyysisestä terveydestä työyhteisöjen toimintaan ja yhteiskunnalliseen tuottavuuteen asti (Schulte & Vainio 2010; Nielsen ym. 2017).

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää (Schulte & Vainio 2010). Zhengin ym. (2015) mukaan työhyvinvointi on käsitteenä sellainen, jonka merkityksen lähes kaikki ymmärtävät, mutta jolle ei mahdollisesti edes pystytä antamaan tarkkaa määritelmää. Sitä on kuvattu esimerkiksi kokonaisuutena, joka koostuu fyysisestä hyvinvoinnista, sosiaalisista vuorovaikutussuhteista ja työtyytyväisyydestä. Toisaalta sitä on kuvattu kokonaisuutena, joka sisältää sekä työhön liittyvät, että työn ulkopuoliset psykologiset kokemukset ja terveydentilan. (Zheng ym. 2015.) Työhyvinvointi on myös määritelty työntekijän työn kokonaisvaltaisena kokemuksena ja toimintakyvyn laatuna, joka kattaa psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen ulottuvuuden, ja johon vaikuttavat sekä negatiiviset tekijät, kuten stressi ja kuormitus, että positiiviset tekijät, kuten ihmissuhteet ja työn imu. (Van De Voorde ym. 2012; Guest 2017.)

Negatiivisten tekijöiden lisäksi positiivisten tekijöiden huomioiminen on ollut yksi keskeinen määritelmiä yhdistävä piirre työhyvinvoinnin määrittelyssä. Työhyvinvoinnin katsotaan ulottuvan pidemmälle kuin ainoastaan negatiivisten olosuhteiden, kuten sairauden puuttumiseen ja sen

muodostumiseen sisältyy myös positiivisia tekijöitä, kuten kokemus työn laadusta ja tyytyväisyys omaan elämään kokonaisuutena. (Schulte & Vainio 2010.)

Tyypillisesti työhyvinvointi yhdistetään myös työtyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyttä on ehdotettu yhdeksi työhyvinvoinnin ulottuvuudeksi (Zheng ym. 2015; Inceoglu ym. 2018).

Työtyytyväisyydellä viitataan laajuuteen, jolla yksilö pitää tai ei pidä työstään (Eatough ym. 2016). Sen on kuitenkin katsottu osaltaan kaventavan käsitteen merkitystä liikaa (Inceoglu ym. 2018).

Työhyvinvointiin vaikuttavat toki työstä kumpuavat ilon sekä tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tunteet, eli työpaikkahyvinvointi, mutta lisäksi työhyvinvoinnin on katsottu koostuvan subjektiivisesta hyvinvoinnista, eli tyytyväisyydestä elämään ylipäättään sekä psykologisesta hyvinvoinnista, joka liittyy itsensä hyväksymiseen, itsemääräämisoikeuteen, merkityksellisyyden kokemukseen, sekä henkilökohtaiseen kasvuun (Page & Vella-Brodrick 2009; Nielsen ym. 2017; Trivedi & Singh 2025).

Parantunut työhyvinvointi voi olla myös välillinen seuraus yhteistyöstä ja oppimisesta, joiden aikana koetaan lisääntyntä työn imua ja sitoutumisen tunnetta sekä ystävyysuhteista työpaikalla, jotka täyttävät ihmisen tarvetta tuntea itsensä kuuluvaksi osaksi yhteisöä (Xhang ym. 2022; Trivedi & Singh 2025).

Työhyvinvoinnin mittaamisessa tulisi ottaa huomioon sen eri osa-alueet. Työhyvinvoinnin mittaaminen on tutkimuksen kannalta merkittävä haaste. Täsmällisten tulosten saaminen voi olla haastavaa, sillä ihmiset ovat taipuvaisia vastamaan esimerkiksi kyselyihin käsillä olevan hetken tunteiden perusteella ja elämän kaikkien osa-alueiden arvioimiseen kokonaisuutena ei välttämättä pystytä. Tästä syystä täsmällisempien tulosten saamiseen kannattaa käyttää mittauksia, jotka mittaavat työhön liittyvän hyvinvoinnin lisäksi yleistä hyvinvointia. (Page & Vella-Brodrick 2009.) Mittausta monimutkaistaa myös se, että työhyvinvoinnin tulokset voivat olla lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia. Lyhytaikaisena työhyvinvoinnin tuloksena pidetään esimerkiksi päivittäistä stressiä ja pitkäaikaisena tuloksena puolestaan esimerkiksi työuupumusta. (Inceoglu ym. 2018.)

Lopulta voidaan siis todeta, että työhyvinvoinnin määrittelemisessä tulee ottaa huomioon työntekijän niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinen terveys sekä työpaikalla, että sen ulkopuolella. Lisäksi huomioon täytyy ottaa työntekijän kokema tyytyväisyys työtä sekä omaa elämää kohtaan kokonaisuutena. (Schulte & Vainio 2010; Van De Voorde ym. 2012; Zheng ym. 2015; Guest 2017.)

### 3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi käsitteenä itsessään on moniulotteinen, joten siihen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa tulee yksilötason lisäksi kiinnittää huomiota myös työhön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Tällaiset tekijät voivat liittyä esimerkiksi työympäristöön, työtehtäviin ja sosiaalisiin suhteisiin. (Schulte & Vainio 2010; Zheng ym. 2015; Walsh & Arnold 2020; Lee ym. 2021; Gelencsér ym. 2023; Khalid & Syed 2024; Demaria & Cavicchioli 2025.) Esimerkiksi Guestin (2017) mukaan vuonna 1987 työhyvinvoinnille on määritelty jopa kymmenen taustatekijää: mahdollisuus hallintaan, mahdollisuus taitojen hyödyntämiseen, työn monipuolisuus, mahdollisuus vuorovaikutukseen, ulkoapäin asetetut tavoitteet, ympäristön selkeys, rahan saatavuus, fyysinen turvallisuus sekä arvostettu sosiaalinen asema.

Tuoreempien tutkimusten perusteella merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin rakentumisessa ovat erilaiset niin yksilö- kuin organisaatiotason kuormittavat tai voimavaroina toimivat tekijät. Esimerkiksi liialliset työvaatimukset, kuten suuri työmäärä tai pitkät työajat, voivat johtaa stressiin sekä uupumukseen ja siten heikentää työhyvinvointia (Eatough ym. 2016; Khalid & Syed 2024). Khalidin & Svedin (2024) mukaan työtehtävät voivat toisaalta itsessään luoda merkityksellisyyttä. Merkityksellisenä koetut ja haastavat työtehtävät sekä itsenäinen ja joustava työ voivat toimia voimavaroina ja vaikuttavat myönteisesti työhyvinvoinnin rakentumiseen (Gelencsér ym. 2023).

Yksilötasolla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa tulisi työhön liittyvien tekijöiden lisäksi kiinnittää huomiota työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin arjessa. Merkittävä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia on esimerkiksi työn ja muun elämän tasapaino. (Zheng ym. 2015.) Se, että työ- ja perhe-elämä ovat helposti yhteensovitettavissa, vaikuttaa työhyvinvointiin myönteisesti. Työ- ja perhe-elämän tasapaino johtavat kokemukseen merkityksellisyydestä ja elämän eri osa-alueilta saatavat resurssit tukevat toisiaan. (Khalid & Syed 2024.)

Myös yksilötason perustarpeiden ja tavoitteiden saavuttaminen on merkittävä osa yksilön hyvinvoinnin rakentumista (Page & Vella-Brodrick 2009). Yksilön hyvinvoinnille on esimerkiksi luonnollisesti tärkeää tuntea, että omalla uralla tapahtuu edistystä (Guest 2017). Samoin erityisesti vahvuuksiin perustuva kehitys parantaa yksilön kykyä saavuttaa hänen psykologisia tavoitteitaan, joka siten puolestaan vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin (Page & Vella-Brodrick 2009). Lisäksi työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä ovat asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä tulevaisuuden näkymien houkuttelevuus (Page & Vella-Brodrick 2009; Quest 2017).

Kehitys ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät kuitenkin organisaatiotason tukea työympäristöltä. Työympäristöllä voi olla merkittäväkin välillinen vaikutus työhyvinvointiin, sillä hyvä työympäristö tukee yksilöiden ponnisteluja sekä osaamisen kehittämistä ja vaikuttaa siten myönteisesti tavoitteiden saavuttamiseen. (Lee ym. 2021.) Lisäksi työhyvinvointia edistävä organisaatiotason tuki oppimiselle ja kehitykselle nousee esiin myös palautteen annon muodossa. Palaute suorituksista auttaa työntekijöitä olemaan tietoisempia suoriutumisestaan ja siten kehittymään. Toisaalta positiivinen palaute voi edistää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta. (Gelencsér ym. 2023.)

Muuttuvan työelämän myötä tämän päivän työympäristöt ovat monimuotoisempia ja on yleistä työskennellä fyysisen työpaikan lisäksi kotona. Subarnon ym. (2025) mukaan myös fyysisellä työympäristöllä voi olla vaikutuksia työhyvinvointiin. Esimerkiksi työympäristön mukavuus, ergonomia ja turvallisuus sekä joustavat työajat ja etätöön tarjoama joustavuus voivat edistää työhyvinvointia.

Toisaalta työhyvinvointiin voivat vaikuttaa myös muut organisaation tekijät, kuten edut sekä palkka (Schulte & Vainio 2010). Pääpaino etujen ja palkitsemisen vaikutuksessa työhyvinvointiin on niiden oikeudenmukaisuudessa. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että työpanoksen ja palkitsemisen tulisi olla tasapainossa. Tämä tasapaino voi vahvistaa oikeudenmukaisuuden sekä arvostuksen kokemusta ja sitä kautta vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. (Gelencsér ym. 2023; Trivedi & Sinhg 2025.) Gelencsérin ym. (2023) mukaan palkkajärjestelmän lisäksi myös tulospalkkioiden tulisi olla tasapuolisia, jos niillä halutaan myötävaikuttaa työhyvinvointiin. Työpaikan tarjoamista eduista esimerkiksi terveyteen liittyvillä eduilla on katsottu olevan vaikutusta työhyvinvointiin, jonka voi ajatella liittyvän niiden myönteisiin vaikutuksiin kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin rakentumisessa ovat myös sosiaaliset suhteet työpaikalla (Khalid & Syed 2024). Arjessa työpaikan sosiaaliset suhteet näyttäytyvät kanssakäymisissä kollegoiden, tiimin jäsenten sekä esihenkilöiden kanssa (Nielsen ym. 2017). Nämä sosiaaliset suhteet tukevat työhyvinvointia silloin, kun ne heijastavat luottamusta, sosiaalisen tuen taso on hyvä ja kuten palkitsemisen kohdalla, kohtelu työpaikalla koetaan oikeudenmukaisena (Guest 2017). Työpaikalla rakentuvat sosiaaliset suhteet sekä ystävyys vahvistavat myös tunnetta yhteisöön kuuluvuudesta (Xhang ym. 2022). Khalidin ja Syedin (2024) mukaan ryhmäkulttuuri sekä tukeva organisaatiokulttuuri, jotka kannustavat avoimeen viestintään ja keskinäiseen luottamukseen luovat hyvää pohjaa sosiaalisille suhteille työpaikalla. Tällainen kulttuuri auttaa myös vähentämään

työpaikalla esiintyviä konflikteja. Työpaikkakonfliktit eli esimerkiksi ryhmän sisäiset konfliktit, voivat saada osallistujat tuntemaan itsensä epäkunnioitetuksi ja yksinäiseksi, jotka molemmat vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttaa monet osatekijät niin työpaikalla, kuin sen ulkopuolella. Merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin rakentumisessa ovat esimerkiksi erilaiset kuormittavina tai voimavaroina toimivat tekijät sekä sosiaaliset suhteet. Lisäksi psykologisten perustarpeiden täyttyminen sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. (Page & Vella-Brodrick 2009; Zheng ym. 2015; Eatough ym. 2016; Gelencsér ym. 2023; Khalid & Syed 2024.) Näiden edellä mainittujen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin rakentumisessa merkittävä rooli on myös johtajuudella. Johtajuuden vaikutuksia työhyvinvointiin tarkastelen tarkemmin luvussa neljä.

### **3.3 Työhyvinvoinnin vaikutukset suorituskykyyn**

Työntekijöiden hyvinvointi on noussut keskeiseksi tutkimusaiheeksi sekä kiinnostuksen kohteeksi työelämässä, sillä on laajalti alettu tunnistamaan sen myönteisiä vaikutuksia erityisesti työntekijöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Walsh & Arnold 2020). On katsottu, että työntekijät, jotka voivat hyvin, suoriutuvat myös työtehtävistään hyvin (Nielsen ym. 2017). Työntekijöiden hyvinvointi ja suorituskyky ovat siis yksilön itsensä lisäksi merkittäviä myös organisaatiolle (Jaiswal & Prabhakaran 2024).

Jaiswalin ja Prabhakaran (2024) mukaan hyvinvoivien työntekijöiden on havaittu olevan esimerkiksi sitoutuneita ja luovia. Lisäksi hyvinvoivat työntekijät kokevat kokonaisuudessaan vähemmän terveysongelmia. Näiden työhyvinvoinnin hyötyjen on havaittu parantavan työntekijöiden työtehtävistä suoriutumista. Työntekijöiden kokiessa kokonaisvaltaista hyvinvointia, he pystyvät esimerkiksi keskittymään työtehtäviinsä ilman häiriötekijöitä (Liu ym. 2023). Liun ym. (2023) mukaan työntekijöiden kokema onnellisuus parantaa myös suoraan tuottavuutta.

Terveys on yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnin rakentumisessa ja terveiden työntekijöiden sairastumis- ja loukkaantumisriski on esimerkiksi pienempi (Adams 1974). Terveiden on katsottu vaikuttavan tuottavuuteen erityisesti poissaolojen kautta. Poissaolojen lisäksi puolikuntoisena työskentely heikentää työntekijöiden suorituskykyä heikon terveyden takia. (Schulte & Vainio 2010.)

Liun ym. (2024) mukaan organisaation menestys riippuu työntekijöiden tuottavuudesta. Yksilön tuottavuuden ja suorituskyvyn ensisijainen painopiste liittyy siihen, miten hyvin ja taitavasti yksilö

suoriutuu työtehtävistään (Jaiswal & Prabhakaran 2024). Hyvinvoivat työntekijät ovat todennäköisesti energisiä ja aikaansaavia. Parantuneen työhyvinvoinnin seurauksena työntekijöillä on lisäksi usein parantunut kontrolli, ja he pystyvät käsittelemään sekä toimimaan stressaavissakin tilanteissa, joka puolestaan parantaa työntekijöiden suorituskykyä. (Khalid & Syed 2024.) Erityisesti stressi voi osaltaan vaikuttaa negatiivisesti suorituskykyyn ja tehokkuuteen, sillä se voi ilmetä esimerkiksi keskittymiskyvyn puutteena (Haddon 2018).

Haddonin (2018) mukaan paineiden kokeminen arjessa on tyypillistä, mutta yksilön oman sietokyvyn ylittyessä, voi se muuttua täysimittaiseksi stressiksi. Stressi ilmenee keskittymiskyvyn puutteen lisäksi myös monina muina suorituskykyyn heijastuvina oireina, kuten vaikeutena ajatella selkeästi, jännittyneisyytenä ja lyhytpinnaisuutena. Nämä oireet voivat laskea työntekijöiden tuottavuutta merkittävästi. Lisäksi stressi ja edellä mainitut oireet vaikuttavat niistä kärsivän lisäksi myös muihin ihmisiin ympärillä. Monissa tapauksissa stressi heikentää esimerkiksi viestintää ja vähentää kykyä työskennellä osana tiimiä. Lisäksi se heikentää päätöksentekokykyä. Nämä voivat puolestaan johtaa hajaannukseen ja siten koko organisaation tai työyhteisön suorituskyvyn laskuun. (Haddon 2018.)

Työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn välisen yhteyden on kirjallisuuden perusteella katsottu perustuvan myös panostuksen ja hyödyn väliseen tasapainoon (Jaiswal & Prabhakaran 2024; Umrani ym. 2024). Työhyvinvointiin vaikuttavat nimittäin kokemus työpanoksen ja palkitsemisen välisen suhteen oikeudenmukaisuudesta sekä työntekijöiden kokemus tuen saamisesta (Lee ym. 2021; Gelencsér ym. 2023; Trivedi & Sinhg 2025). Umraniin ym. (2024) mukaan työntekijöiden saama tuki saattaa esimerkiksi motivoida heitä näkemään ylimääräistä vaivaa työtehtäviensä eteen parantaakseen suoritustaan. Lisäksi kun työntekijät kokevat työpanoksen ja palkitsemisen suhteen tilanteen oikeudenmukaiseksi, he todennäköisesti tuntevat velvollisuutta työnantajaansa kohtaan ja vastaavat siihen olemalla tuottavampia sekä suoriutumalla työtehtävistään paremmin (Jaiswal & Prabhakaran 2024). Diepin ja Horvathovan (2025) mukaan tätä kutsutaan myös sosiaalisen vaihdon teoriaksi.

Liun ym. (2023) mukaan sosiaalinen näkökulma tulee toisaalta esiin työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn välistä suhdetta tarkasteltaessa myös henkilöstön välisissä suhteissa. Kaikkien osallistuminen yhteisen päämäärän eteen työskentelyyn edellyttää työntekijöiden toimeen tulemista keskenään. Hyvinvoivat työntekijät muodostavat hyvän työilmapiirin, joka saa työntekijät tuntemaan olonsa työpaikalla mukavaksi, ja he pystyvät yhdessä työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lopulta voidaan siis todeta, että hyvinvoivat työntekijät voivat olla energisempiä, luovempia ja motivoituneempia. Lisäksi hyvinvoivat työntekijät sietävät paremmin stressiä ja ovat terveempiä, joka vähentää poissaolojen määrää. Nämä tekijät voivat johtaa työntekijöiden kohonneeseen suorituskyyyn, joka voi puolestaan olla merkittävä resurssi organisaatiolle. (Schulte & Vainio 2010; Haddon 2018; Khalid & Syed 2024; Jaiswal & Prabhakaran 2024; Umrani ym. 2024.)

Vaikka on pystytty osoittamaan, että työhyvinvoinnilla voi olla vaikutusta suorituskyyyn, on työhyvinvoinnin ja suorituskyyyn väliseen suhteeseen on kirjallisuudessa suhtauduttu myös kriittisesti. Esimerkiksi Van De Voorden ym. (2012) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyyyn tavoittelu ovat keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantumisen on katsottu voivan tapahtua organisaation suorituskyyyn kustannuksella. Toisaalta parempaa suorituskyyyä tavoittelevissa organisaatioissa työntekijät voivat kokea entisestään lisääntyvää työn intensiivistymistä ja stressiä. (Van De Voorde ym. 2012.) Parempien organisaatiotuloksien tavoittelu voi siis lisätä työn vaatimuksia, mikä heikentää hyvinvointia (Diep & Horvathova 2025).

## 4 Tietoisen johtajuuden yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin

### 4.1 Stressinhallinta, itsesäätely, myötätunto, arvostus ja tukeminen

Useiden tietoisen johtajuuden piirteiden voidaan katsoa olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. Tietoisella johtajuudella on todettu olevan niin suoria kuin epäsuoria vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. (Walsh ym. 2017.) Monet näistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä liittyvät tietoiselle johtajuudelle ominaiseen tietoiseen läsnäoloon, tunteiden säätelykykyyn, huomiokyvyn taitoon, itsetietoisuuteen sekä työntekijöiden arvostetuksi ja tuetuksi tulemisen kokemukseen.

Keskeinen tietoiseen johtajuuteen liitetty työhyvinvointia edistävä seuraus on parempi stressinhallinta ja vähentynyt stressi (Good ym. 2016; Zhou ym. 2023; Doornich & Lynch 2024). Ehrlichin (2017) mukaan tiedetään, että ihminen tarvitsee jonkin verran stressiä suoriutuakseen hyvin ja oppiakseen, mutta liiallinen stressi johtaa uupumiseen ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen.

Parantunut stressinhallinta on seurausta esimerkiksi siitä, että tietoinen läsnäolo auttaa johtajia hallitsemaan stressitilanteita paremmin niin, että heidän tunnevasteensa pysyvät neutraalimpina, jonka lisäksi he pystyvät nopeammin palautumaan stressistä sitä edeltäneelle tasolle (Good ym. 2016; Zhou ym. 2023). Tämä voi edistää johtajan omaa hyvinvointia, mutta lisäksi stressinhallinta vaikuttaa välillisesti myös työntekijöihin. Langen ja Rowoldin (2019) mukaan stressiin liittyen on huomattu myös stressin siirtymisilmiö, jonka mukaan stressi voi siirtyä henkilöstä toiseen eli esimerkiksi johtajasta työntekijöihin. Tällöin, jos johtajat pystyvät hallitsemaan ja vähentämään omaa stressitasoaan, vaikuttaa se myös työntekijöiden stressitasoihin. Johtajat voivat myös toimia roolimalleina stressinhallinnan suhteen. On todennäköistä, että työntekijät omaksuvat johtajan käyttäytymismalleja, jolloin johtajan tietoinen läsnäolo vaikuttaa myös työntekijöiden stressitasoihin.

Langen ja Rowoldin (2019) mukaan on myös mahdollista, että työperäisen stressin juurisyy löytyy nimenomaan organisaation johtajista. Tietoinen johtajuus voi tarjota tähän ratkaisun, sillä se edistää työntekijöiden empaattisempaa, oikeudenmukaisempaa ja aidompaa johtamista, joka puolestaan lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä vähentää huolta, tunnekuormitusta ja stressiä (Zhou ym. 2023).

Tärkeä osa hyvinvoinnin kokemusta onkin esimerkiksi kokemus oikeudenmukaisuudesta. Khalidin ja Syedin (2024) mukaan kokemukset oikeudenmukaisuudesta tuottavat työntekijöille positiivisia

tuntemuksia ja ajatuksia työpaikan tuesta, joka edistää työhyvinvoinnin kokemusta. Tietoinen johtajuus voi edistää työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusta, sillä se auttaa johtajia esimerkiksi suhtautumaan ympäristöönsä hyväksyvästi, mikä tekee heistä avoimempia ja auttaa heitä suhtautumaan tietoon puolueettomammin. (Zhou ym. 2023.)

Donaldin ym. (2025) mukaan tietoisien johtajuuden myönteinen yhteys työhyvinvointiin voi lisäksi olla seurausta siitä, että johtajan tietoinen läsnäolo edistää seuraajakeskeistä johtamiskäyttäytymistä ja vahvistaa positiivisia johtajuuden piirteitä. Tietoinen läsnäolo parantaa esimerkiksi johtajien kykyä havainnoida sekä säädellä reaktioitaan sopivammiksi, minkä seurauksena he pystyvät tarjoamaan harkittuja, arvolähtöisiä ja paremmin seuraajiaan palvelevia vastauksia. Tämä on puolestaan seurausta siitä, että tietoiset johtajat pystyvät haasteita kohdatessaan säästämään psykologisia resurssejaan ja hyödyntämään syvempiä sisäisiä arvojaan. Lisäksi tietoinen läsnäolo auttaa johtajia toimimaan tavoilla, jotka vastaavat paremmin alaisten tarpeisiin. Doornichin ja Lynchin (2024) mukaan tämä edistää johtajan asianmukaista toimimista.

Tietoinen läsnäolo auttaa johtajia ylläpitämään resurssien määrää, joka voi olla yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Johtajat, joilla on runsaasti resursseja, investoivat todennäköisemmin positiiviseen johtamiskäyttäytymiseen. Tämä viittaa siihen, että tietoinen läsnäolo voi luoda positiivisen resurssikierteen, joka tuottaa positiivisia resursseja myös työntekijöille. (Walsh ym. 2017.) Myös Donaldin ym. (2025) mukaan tietoisuustaidot auttavat johtajia säästämään itsesäätelyresurssejaan. Johtajien itsesäätelyresurssien säilyttäminen voi johtaa laadukkaampaan päätöksentekoon sekä mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen.

Tietoiselle johtajuudelle ominaista on myös asenne ja toimintatapa, jossa asetetaan toiset itsensä edelle (Lange & Rowold 2019). Tyypillisesti tällainen toimintatapa yhdistetään myötätuntoon, joka on myös yksi tietoisien johtajuuden piirteistä (Doornich & Lynch 2024). Myötätuntoisuus johtajuudessa edistää esimerkiksi työntekijöiden huolien ja tarpeiden huomioon ottamista. Työympäristössä tietoinen johtajuus voi näyttäytyä välittävänä johtajuutena ja yksilöllisen tuen tarjoamisena työntekijöille. (Lange & Rowold 2019.) Jaiswalin ja Prabhakaran (2024) mukaan erityisesti esihenkilöltä saatu tuki ja myötätunto parantavat työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi välittävän johtajuuden kautta myös esimerkiksi työn korkeat vaatimukset voivat tasaantua ja työntekijät kokea vähemmän emotionaalista uupumusta, joka on myös yhteydessä parantuneeseen työhyvinvointiin (Lange & Rowold 2019).

Sen lisäksi, että tietoinen johtajuus edistää positiivisia johtamiskäytäntöjä, se voi auttaa vähentämään haitallisia johtamiskäytäntöjä, jotka voivat heikentää työntekijöiden työhyvinvointia

(Donald ym. 2025). Tietoinen läsnäolo auttaa johtajia esimerkiksi ärsykkeen ja käyttäytymisvasteen välisen tauon luomisessa, mikä vähentää automaattisia reaktioita. Näin ollen tietoinen johtajuus voi auttaa tietoisesti säätelemään käyttäytymistä ja pidättäytymään automaattisista sekä opituista toimintamalleista, jotka voivat heikentää työhyvinvointia. (Zhou ym. 2023.) Lisäksi tietoinen läsnäolo voi estää johtajia käyttäytymästä loukkaavasti, mikä voi suoraan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia (Walsh ym. 2017).

Walshin ja Arnoldin (2020) mukaan työntekijät eivät ole pelkästään passiivisia johtamiskäyttäytymisen vastaanottajia, vaan he ovat aktiivisia toimijoita, jotka tulkitsevat ja reagoivat johtajien käyttäytymiseen. Johtajan käyttäytyminen välittää työntekijöille siis monenlaista tietoa ja voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden kokemukseen arvostuksesta ja kunnioituksesta (Walsh & Arnold 2020). Chatuverdin (2018) mukaan tietoisesta johtajuudesta läsnäolon avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja kunnioituksesta. Arvostus puolestaan saa työntekijät kokemaan itsensä merkitykselliseksi sekä tärkeäksi osaksi organisaatiota (Gelencser ym. 2023). Tietoisesta johtajuudesta välittämän arvostuksen välillinen vaikutus voi ulottua hyvinvointiin asti, sillä kokemus merkityksellisyydestä on yksi työhyvinvointia edistävä osa-alueista (Nielsen ym. 2017; Guest 2017; Khalid & Syed 2024).

Ihmissuhteet ovat myös yksi osa-alue, jonka on katsottu vaikuttavan työhyvinvointiin ja erityisesti laadukkailla ihmissuhteilla on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin (Page & Vella-Brodrick 2009; Guest 2017; Demaria & Cavicchioli 2025). Tietoinen läsnäolo liitetään usein laadukkaampiin ihmissuhteisiin, sillä tietoisesta läsnäolon kautta kyky olla täysin läsnä hetkessä parantuu (Reb ym. 2014). Tätä tietoisesta johtajuudesta ja hyvien ihmissuhteiden välistä yhteyttä ilmentää erityisesti vuorovaikutus. Rebin ym. (2014) mukaan johtajien ollessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, työntekijät pystyvät huomaamaan, jos johtaja on vain fyysisesti läsnä sen sijaan, että hän olisi läsnä koko olemuksellaan. Täydellä läsnäololla vuorovaikutustilanteissa viitataan esimerkiksi tietoiseen ja tarkkaavaisempaan viestintään sekä aktiiviseen kuunteluun (Lange & Rowold 2019). Johtajien ollessa tietoisesti läsnä vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, työntekijöiden kokemus arvostuksesta ja kunnioituksesta vahvistuu. Läsnäolo vuorovaikutustilanteissa auttaa johtajaa myös tunnistamaan paremmin työntekijöiden tarpeita. (Reb ym. 2014.) Lisäksi läsnä olevan vuorovaikutuksen on katsottu vahvistavan johtajan ja työntekijän välistä suhdetta, sillä työntekijät tuntevat tulevansa paremmin ymmärretyksi (Lange & Rowold 2019).

Tietoisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden ymmärtämistä hankaloittaa kuitenkin se, että työntekijät havainnoivat ja tulkitsevat johtajansa käytöstä eri tavoin. Jotta tietoisesta johtajuudesta

toimintamalleilla olisi vaikutusta jokaisen yksilön työhyvinvointiin, työntekijöiden tulisi havaita ja tulkita johtajansa käyttäytymistä tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi työntekijä, jolla on itsellä vahvat tietoisuustaidot, pystyy tarkoituksenmukaisemmin vastaanottamaan tietoisin johtajuuden toimintamallit, jolloin niillä on parempi myönteinen vaikutus. On siis mahdollista, että tietoinen johtajuus voi vaikuttaa eri tavoin työhyvinvointiin riippuen siitä, miten työntekijä tulkitsee kokemuksiaan ja vastaanottaa tietoa. (Walsh & Arnold 2020.)

Tietoiseen johtajuuteen on myös mahdollista liittyä työhyvinvointia heikentäviä haittavaikutuksia (Good ym. 2016). Goodin ym. (2016) mukaan stressitekijöiden, kuten esimerkiksi väkivaltaisen johtamisen haittojen lieventäminen voi vasten tarkoituksenmukaisuutta lisätä epäasiallisen kohtelun hyväksymistä, joka vaikeuttaa esimerkiksi itse ongelman käsittelyä.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että vaikka tietoisin johtajuuden katsotaan voivan tukea työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi stressinhallinnan, oikeudenmukaisuuden, itsesäätelyn, myötätunnon, arvostuksen ja vuorovaikutuksen kautta, ei tietoisin johtajuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys aina ole yksiselitteinen. (Reb ym. 2014; Good ym. 2016; Walsh ym. 2017; Walsh & Arnold 2020; Zhou ym. 2023; Doornich & Lynch 2024; Khalid & Syed 2024.)

## 4.2 Sitoutuminen

Tämän päivän työelämässä työntekijöiden sitouttaminen on organisaatioille erityisen merkittävää, sillä esimerkiksi vaihtuvuuden kustannukset voivat olla organisaatiolle huomattavankin suuret (Page & Vella-Brodrick 2009). Aikaisemman kirjallisuuden perusteella huomataan, että myös tietoisin johtajuuden ja työhyvinvoinnin on yhdessä katsottu voivan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista (ks. esim. Good ym. 2016; Zhou ym. 2023; Doornich & Lynch 2024; Donald ym. 2025; Demaria & Cavicchioli 2025). Esimerkiksi Khalidin ja Syedin (2024) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin on katsottu olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä, jolla on vaikutusta työntekijöiden aikeisiin vaihtaa työpaikkaa. Gelencser ym. (2023) puolestaan korostavat, että johtamistyyllillä on ratkaiseva rooli työntekijöiden pysyvyyden näkökulmasta.

Näin ollen tietoisin johtajuuden voi tulkita tukevan työntekijöiden työhyvinvointia sitoutumisen vahvistumisen avulla. Tietoinen johtajuus edistää monia sitoutumista tukevia tekijöitä, kuten alhaisempaa stressitasoa, seuraajakeskeistä johtamiskäyttäytymistä, positiivisia resurssikierteitä sekä laadukkaampaa vuorovaikutusta ja ihmissuhteita, jotka ovat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (ks. esim. Good ym. 2016; Zhou ym. 2023; Doornich & Lynch 2024; Donald ym. 2025; Demaria & Cavicchioli 2025).

Yksi tietoiselle johtajuudelle tyypillinen piirre on se, että johtaja on tietoinen ympäristöstään ja kiinnittää huomiota käsillä oleviin tehtäviin sekä ympärillä oleviin ihmisiin (Chatuverdi 2018). Wibowon ja Paramitan (2022) mukaan tietoinen johtajuus auttaa johtajia kiinnittämään huomiota erityisesti nykyhetken tapahtumiin, jolloin he pystyvät paremmin tunnistamaan, kun työntekijät kohtaavat odottamattomia stressaavia tilanteita tai kriisejä. Tietoiset johtajat pystyvät tällaisissa tilanteissa mukauttamaan omaa käytöstään ennakoivasti muiden tarpeisiin vastaavaksi ja auttamaan työntekijöitä selviämään hankalista tilanteista. Tämä voi suojata työntekijöitä esimerkiksi työuupumukselta, joka voi vähentää heidän aikomuksiaan vaihtaa työpaikkaa. (Wibowo & Paramita 2020; Doornich & Lynch 2024).

Kun esihenkilöt tukevat alaisiaan, viestivät avoimesti ja ylläpitävät laadukkaita ihmissuhteita, työntekijöiden aikeet vaihtaa työpaikkaa voivat vähentyä (Gelencsér ym. 2023). Ihmissuhteet ovatkin yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja tietoisin johtajuuden on katsottu parantavan ihmissuhteiden laatua, sillä se tukee kykyä olla täysin läsnä hetkissä ja vuorovaikutustilanteissa (Page & Vella-Brodrick 2009; Reb ym. 2015; Guest 2017; Demaria & Cavicchioli 2025).

Työntekijöiden sitoutumisen kannalta erityisen tärkeää on myös työntekijöiden kokemus arvostuksesta ja siitä, että he ovat tärkeä osa organisaatiota (Gelencsér ym. 2023). Zhoun ym. (2023) mukaan läsnä oleva johtaja tunnistaa paremmin työntekijöiden tarpeet, joka tukee työntekijöiden kokemusta arvostuksesta. Kokemus arvostuksesta on merkittävä hyvinvointia tukeva tekijä, sillä se edistää työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta (Nielsen ym. 2017; Guest 2017; Khalid & Syed 2024).

Tietoinen johtajuus edistää myös johtajan kykyä kehittää ja viestiä tavoitteista ja visiosta vakuuttavalla tavalla. Tätä kykyä on kutsuttu myös visionääriseksi johtajuudeksi ja sen on katsottu selkeyttävän työntekijöiden tavoitteita ja antavan heille jotakin, mihin pyrkiä. (Walsh ym. 2017.) Tällainen organisaation sisäinen viestintä varmistaa, että työntekijät voivat samaistua organisaation tavoitteisiin, jonka on katsottu olevan myös merkittävässä roolissa sitouttamisessa (Gelencsér ym. 2023).

Lopulta voidaan siis todeta, että työntekijät, jotka kokevat saavansa tukea ja tuntevat itsensä arvostetuiksi, osallistuvat aktiivisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja ovat sitoutuneita. Tämä puolestaan vähentää vaihtuvuutta organisaatiossa (Reb ym. 2014; Gelencsér ym. 2023).

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli tarkastella, miten tietoinen johtajuus voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä tietoisesta johtamisesta teemoihin on viime vuosina alettu kasvavissa määrin kiinnittämään huomiota, jonka lisäksi työhyvinvointi on yksi työelämän tärkeimmistä haasteista (Walsh & Arnold 2020; Zheng ym. 2022; Gelencsér ym. 2023). Lisäksi tutkielman luonne kirjallisuuskatsauksena kokoaa ja yhdistelee aikaisempaa tutkimusta, jonka tuloksista voi olla käytännön hyötyä esimerkiksi esihenkilöiden kouluttamisessa.

Aloitin tutkielman esittelemällä tutkielman keskeiset teemat. Kirjallisuuteen pohjautuen määrittelin tietoisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnin käsitteet ja tarkastelin niihin keskeisesti liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen siirryin tarkastelemaan tietoisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnin keskeisimpiä yhteyksiä.

Yhteenvetona työhyvinvoinnista voidaan todeta, että se on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja sille on hankala antaa yhtä tarkkaa määritelmää. Työhyvinvoinnin on katsottu esimerkiksi kattavan niin fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kuin myös sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja työtyytyväisyyden. (Schulte & Vainio 2010; Van De Voorde ym. 2012; Zheng ym. 2015; Guest 2017.) Myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa sen moniulotteisuus korostuu. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn vaatimukset ja voimavarat, psykologisten perustarpeiden täyttyminen ja kokemus oikeudenmukaisuudesta sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi eli esimerkiksi työn ja muun elämän tasapaino. (Page & Vella-Brodrick 2009; Zheng ym. 2015; Eatough ym. 2016; Gelencsér ym. 2023; Khalid & Syed 2024; Trivedi & Sinhg 2025.)

Tietoisesta johtajuudesta taustalla yksi keskeinen tekijä on tietoinen läsnäolo. Tietoisella läsnäololla viitataan kykyyn olla tietoisesti läsnä ja havainnoida ympäristöä sekä avoimeen asenteeseen ja tietoiseen toimintaan. (Good ym. 2016; Battie 2016; Walsh & Arnold 2020.) Tietoisesta läsnäolon tavoin myös tietoisesta johtajuudesta ytimessä on ennen kaikkea kyky olla läsnä hetkessä. Tietoinen johtajuus edistää muun muassa tietoisuutta omasta ympäristöstään, tunteiden ja reaktioiden säätelyä sekä laadukkaampaa vuorovaikutusta. Näiden piirteiden on puolestaan katsottu olevan yhteydessä esimerkiksi parempaan stressinhallintaan, empatiakykyyn ja joustavuuteen tilanteissa. (Ehrlich 2017; Chatuverdi 2018; Reitz ym. 2020; Zhou ym. 2023; Wei ym. 2025.)

Tutkielman tulokset osoittavat, että tietoisella johtajuudella voi olla useita yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. Yksi useimmiten esiin nostettu tietoiseen johtajuuteen liitetty työhyvinvointia

edistävä seuraus on stressinhallinta. Tietoiset johtajat pystyvät esimerkiksi hallitsemaan stressitilanteita niin, että heidän tunnevasteensa pysyvät neutraalimpina. Lisäksi, kun johtajat pystyvät hallitsemaan stressitasojaan, pysyvät myös työntekijöiden stressitasot alhaisempina. Tämä perustuu stressin siirtymisilmiöön, jonka mukaan stressi voi siirtyä henkilöstä toiseen. (Good ym. 2016; Zhou ym. 2023; Lange & Rowold 2019; Doornich & Lynch 2024.)

Tietoinen johtajuus voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia myös, koska se edistää esimerkiksi seuraajakeskeisempää johtamiskäyttäytymistä ja oikeudenmukaisuuden kokemusta, jotka auttavat vastamaan työntekijöiden tarpeisiin sekä vahvistavat työntekijöiden kokemusta työpaikan tuesta. (Zhou ym. 2023; Khalid & Syed 2024; Donald ym. 2025.)

Lisäksi tietoisella johtajuudella on havaittu olevan myönteinen vaikutus ihmissuhteisiin, joka voi osaltaan myös edistää työhyvinvointia. Tietoinen johtajuus edistää toimintatapaa, jossa asetetaan toiset itsensä edelle. Toisaalta tietoisien johtajuuden kautta kyky olla täysin läsnä hetkessä parantuu. Johtajan läsnäolo liitetäänkin usein laadukkaampiin ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Läsnäolo vuorovaikutustilanteissa auttaa johtajaa esimerkiksi tunnistamaan työntekijöiden tarpeita sekä vahvistaa työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Page & Vella-Brodrick 2009; Reb ym. 2014; Guest 2017; Lange & Rowold 2019; Demaria & Cavicchioli 2025.)

Kirjallisuuskatsauksesta nousi esille myös tietoisien johtajuuden mahdollinen yhteys työhyvinvointiin sitoutumisen vahvistumisen kautta. Tietoinen johtajuus voi muodostaa pohjan työntekijöiden sitoutumiselle, joka on keskeinen elementti työhyvinvoinnissa. Tietoinen johtajuus auttaa johtajia toimimaan muun muassa ennakoivasti, sillä he pystyvät tunnistamaan, kun työntekijät kohtaavat stressaavia tilanteita tai kriisejä. Lisäksi tietoinen johtajuus edistää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta, joka on myös sitoutumisen kannalta merkittävää. (Wibowo & Paramita 2020; Gelencser ym. 2023; Doornich & Lynch 2024.)

Tietoisien johtajuuden edistämät myönteiset vaikutukset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Erityisesti tietoisien johtajuuden vaikutuksien ymmärtämistä vaikeuttaa se, että työntekijät tulkitsevat johtajan käytöstä eri tavoin. Tietoisien johtajuuden vaikutukset riippuvat siis siitä, miten työntekijä vastaanottaa tietoa. Esimerkiksi vahvat tietoisuustaidot omaava työntekijä saattaa pystyä vastaanottamaan tietoisien johtajuuden toimintamallit tarkoituksenmukaisemmin, jolloin niillä on myönteisemmät vaikutukset. (Walsh & Arnold 2020.)

Lisäksi, koska tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena eli tutkielma perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen, koko tutkielman rajoituksena voidaan pitää tietoisien johtajuuden

vaikutuksiin perustuvan tutkimuksen niukkuutta. Vaikka tietoisien johtajuuden monia myönteisiä vaikutuksia on teoreettisesti pystytty osoittamaan, empiirinen näyttö niistä on edelleen rajallista (Ni ym. 2023; Khari & Bali 2024). Esimerkiksi tietoisien johtajuuden ja työntekijöiden käyttäytymisen välisestä suhteesta empiirinen näyttö on vielä vähäistä (Khari & Bali 2024). Tästä syystä olisi tärkeää, että tulevaisuudessa tietoisien johtajuuden tutkimusta kehitetään entisestään. Erityisesti tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta, jotta tietoisien johtajuuden vaikutuksia voidaan paremmin ymmärtää. Tutkimus, jossa johtajat toimivat tietoisien johtajuuden periaatteiden mukaan ja samaan aikaan tarkastellaan, tapahtuuko työntekijöiden kokemuksissa tai käyttäytymisessä muutoksia, olisi erityisen hyödyllinen jatkotutkimusten kannalta. Tulevaisuudessa tarvitaan myös tarkempaa tietoa siitä, mikä tai mitkä tietoisien johtajuuden piirteet ovat todellisuudessa yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi hyödyllinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia sitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijät vastaanottavat tietoista johtajuutta eli sitä, miten tietoinen johtajuus vaikuttaa eri työntekijöihin. Tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi työntekijöiden persoonallisuuspiirteet, kulttuuriset tekijät ja työntekijöiden aikaisemmat kokemukset tietoisesta läsnäolosta, joiden vaikutuksesta työntekijöiden kokemuksiin tietoisesta johtajuudesta tässä tutkielmassa havaittiin olevan vähän tietoa.

## Lähteet

- Adams, Jerome M. (2974) The Value of Worker Well-Being. *Public health reports*, Vol. 134 (6), 583–586.
- Battié, Renae N. (2016) Thriving with mindfulness. *AORN journal*, Vol. 103 (1).
- Bunting, Michael (2016) *The Mindful leader: 7 practices for transforming your leadership, your organisation and your life*. Wiley, Hoboken.
- Celestin, M. - Vanitha, N. (2020) Mindful Leafership: Harnessing Mindfulness to Boost Workplace Performance. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Techonology*, Vol. 5 (2), 18–25.
- Chaturvedi, Sankalp (2018) Inspire the whole team with mindful leadership. *Public Finance*, 44–45.
- Creswell, D. J. - Fiske, ST. (2017) Mindfulness Interventions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 68 (1), 491–516.
- Demaria, F. - Cavicchioli, M. (2025) Employee’s well-being, work-related factors and digitalization: a decision-tree approach for imbalanced data. *Annals of Operations Research*.
- Dickmann, M. H. - Stanford-Blari, N. (2008) *Mindful Leadership: A Brain-Based Framework*. Corwin Press, California.
- Diep, T. P. T – Horvathova, P. (2025) Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *Human Systems Management*.
- Donald, J. N. - Nguyen, H. - Conigrave, J. H. - Johnson, A. - Adarves-Yorno, I. - Cheng, R. Bedi, A. - Lowe, K. B. - Lyons, J. L. - Devine, E. K. - Tamm, G. B. - Ryan, R. M. (2025) Does Leaders’ Mindfulness Benefit Followers? A Meta-analytic Review and Research Agenda. *British Journal of Management*, Vol. 0, 1–22.
- Doornich, J. B. - Lynch, H. M. (2024) The mindful leader: a review of leadership qualities derived from mindfulness mediation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 15, 1322507.
- Eatough, E. M. - Meier, L. - Igic, I. - Elfering, A. - Spector, P. E. - Semmer, N. K. (2016) You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37 (1), 108–127.
- Ehrlich, Joshua (2017) Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 46 (4), 233–243.
- Elsbach, K. D., - Knippenberg, D. (2020) Creating High-Impact Literature Reviews: An Argument for ‘Integrative Reviews.’ *Journal of Management Studies*, Vol. 57 (6), 1277–1289.

- Gelencsér, M. - Szabó-Szentgróti, G. - Kömüves, Z. S. - Hollósy-Vadász, G (2023) The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, Vol. 13 (5), 1–25.
- 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), 114–1142.
- Guest, David E. (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 (1), 22–38.
- Haddon Janice (2018) The impact of employees' well-being on performance in the workplace. *Strategic HR Review*, Vol. 17 (2), 72–75.
- Inceoglu, I. - Thomas, G. - Chi, C. - Plans, D. - Gerbasi, A. (2018) Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (1), 179–202.
- Jaiswal, A. - Prabhakaran, N. (2024) Impact of employee well-being on performance in the context of crisis-induced remote work: role of boundary control and professional isolation. *Employee Relations*, Vol. 46 (1), 115–132.
- Kabat-Zinn, Jon. (2015) Mindfulness. *Mindfulness*, Vol. 6 (6), 1481–1483.
- Khalid, A. - Syed, J. (2024) Mental health and well-being at work: A systematic review of literature and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 34 (1), 100998.
- Khari, C. – Bali, A. (2024) Leader mindfulness and employee innovative work behaviour: a mediated moderation model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 27 (3), 962–980.
- Lange, S. - Bormann, K. C. - Rowold, J. (2018) Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Organisationspsychologie*, Vol. 49 (2), 139–147.
- Lange, S. - Rowold, J. (2019) Mindful Leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Organisationspsychologie*, Vol. 50 (3), 319–335.
- Lee, H.-W. – Rhee, D.-Y. (2022) Exploring Factors of Employee Subjective Well-Being in the Midst of Health Threat: An Evidence from the U.S Federal Government during the COVID-19. *Sustainability*, Vol. 14 (1), 408.
- Lee, T.-C. - Yao-Ping Peng, M. - Wang, L. - Hung, H.-K. (2021) Factors influencing Employees' Subjective Wellbeing and Job Performance During the Covid-19 Global Pandemic: The Perspective of Social Cognitive Career Theory. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, p.577028.

- Limphaibool, W. - Buranapin, S – Jariangprasert, N. (2021) Mindful Leadership as a Predictor of Organizational Resilience. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, Vol. 16 (1), 1–12.
- Liu, R. - Zhang, N. - Zhu, J. (2023) Impact of Employee Well-Being on Organizational Performance in Workplace. *International Journal of Management and Human Science*, Vol 7 (2), 87–95.
- Liu, X. - Zheng, X. - Yu, Y. - Owens, B.P. - Ni, D. (2022) How and when team average individual mindfulness facilitates team mindfulness: the roles of team relational stress and team individual mindfulness diversity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 43 (3), 430-447.
- Ni, D. - Zheng, X. - Liang, L. H. (2023) How and when leader mindfulness influences team member interpersonal behavior: Evidence from a quasifield experiment and a field study. *Human Relations*, Vol. 76 (12), 1940–1965.
- Nielsen, K. - Nielsen, M. B. - Ogbonnaya, C. - Käsälä, M. - Saari, E. - Isaksson, K. (2017) Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, Vol. 31 (2), 101–120.
- Page, K. M. - Vella-Brodrick, D. A (2009) The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, Vol. 90 (3), 441–458.
- Pircher Verdorfer, A. - Arendt, J (2024) Mindful together: examining the effect of mindfulness congruence on the quality of leader-follower relationships. *Current Psychology*, Vol. 43 (47), 36202–36214.
- Reb, J. – Chatuverdi, S. – Narayanan, J. – Kudesia, R. S. (2019) Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice and Employee Stress. *Journal of Business Ethics*, Vol. 160 (3), 745–763.
- Reb, J. - Narayanan, J. - Chatuverdi, S. (2014) Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, Vol. 5 (1), 36-45.
- Reitz, M. – Waller, L. – Chaskalson, M. – Olivier, S. – Rupprecht, S. (2020) Developing leaders through mindfulness practise. *The Journal of Management Development*, Vol. 39 (2), 223–239.
- Schuh, S. C. - Zheng, M. X. - Xue, K. R – Fernandez, J. A. (2019) The Interpersonal Benefits of Leader Mindfulness: A Serial Mediation Model Linking Leader Mindfulness, Leader Procedural Justice Enactment, and Employee Exhaustion and Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 156 (4), 1007–1025.

- Schulte, P. - Vainio, H. (2010) Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work*, Vol. 36 (5), 422–429.
- Schuman-Olivier, Z. - Trombka, M. - Lovas, D. D. - Brewer, J. A. - Vago, D. R. - Gawande, R. - Dunne, J. P. - Lazar, S. W. - Loucks, E. B. - Fulwiler, C. (2020) Mindfulness and Behavior Change. *Harvard Review of Psychiatry*, Vol. 28 (6), 371–394.
- Shankland, R. - Tessier, D. - Strub, L. - Gauchet, A. - Baeyens, C. (2021) Improving Mental Health and Well-Being through Informal Mindfulness Practices: An Intervention Study. *Applied Psychology: Health and Well-being*, Vol. 13 (1), 63-83.
- Subarno, A. - Indrawati, C. D. S. - Ninghardjanti, P. (2025) The influence of physical and non-physical factors on employee well-being in office spaces: A comprehensive study of the work environment. IOP conference series. *Earth and Environmental Science*, Vol. 1462 (1), 12023.
- Tan, N. - Peters, E. K. - Reb, J. (2023) Effects of a Mindfulness-Based Leadership Training on Leadership Behaviors and Effectiveness. *Mindfulness*, Vol. 14 (9), 2181–2194.
- Trivedi, K. - Singh, S. (2025) The impact of knowledge sharing on well-being at work – Is organizational learning capability a mediating link? *The Learning Organization*.
- Umrani, W. A. - Bachkirov, A. A. - Nawaz, A. - Ahmed, U. - Pahi, M. H. (2024) Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 (2), 231–250.
- Van De Voorde, K. - Pauwe, J. - Van Veldhoven, M. (2012) Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantative Studies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 (4), 391–407.
- Walsh, M. M. - Arnold, K. A. (2020) The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and health*, Vol. 36 (3), 287–298.
- Walsh, M. M. - Arnold, K. A. - Dimoff, J. - Nielse, K. - Kelloway, E. K. (2017) Mindful Leadership and Employee Well-Being. *Organizational Safety and Wellbeing*, 235–254.
- Wei, U. - Liu, X. - Reina, C. S. (2025) Effects of team proactive personality on team creativity through team promotion focus: The moderating role of leader mindful communication. *Journal of Business Research*, Vol. 200.
- Wibowo, A. - Paramita, W. (2022) Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 29 (3), 325–341.
- World Health Organization, Health and Well-being. <<https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>>, haettu 17.9.2025.

- Xhang, Y. - Sun, J-M. - Shaffer, M. A. - Lin, C-H. (2022) High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, Vol. 61 (4), 399–421.
- Zheng, M. - Xu, Z. - Qu, Y. (2022) The Effect of Mindful Leadership on Employee Innovative Behavior: Evidence from the Healthcare Sectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19 (10), 12263.
- Zheng, X. - Zhu, W. - Zhao, H. - Zhang, C. (2015) Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 (5), 621–644.
- Zhou, Y. - Wang, C. - Sin, H-P. (2023) Being “there and aware”: a meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 32 (3), 299–316.

## Liitteet

### Liite 1 Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämäni tekoälytyökalujen ja niiden käytön yksityiskohtainen kuvaus on tässä liitteessä.

Tämän tutkielman tekemisessä tekoälyä on käytetty ideoinnin tukena sekä sanojen merkitysten tarkistamisessa. Käytetty työkalu on OpenAI:n ChatGPT (GPT-4 versio). Ennen tutkielman kirjoittamisen aloittamista käytin tekoälyä tutkielman aiheen ideoinnin tukena, sekä myöhemmin englanninkielisten hakusanojen ideoinnin apuna. Tekoälyn ehdottamana olen esimerkiksi tietoisien johtajuuden (engl. mindful leadership) lisäksi käyttänyt toisin muotoiltua hakusanaa johtajan tietoinen läsnäolo (engl. leadership mindfulness).

Ideoinnin lisäksi olen tutkielmaa tehdessäni käyttänyt tekoälyä sanojen tai ilmaisujen merkitysten tarkistamiseen. Suurin osa alan tieteellisistä vertaisarvioituista artikkeleista on kirjoitettu englanniksi ja välillä jotkut sanat tai ilmaisut, joiden merkitystä ei englanniksi ymmärtänyt hankaloittivat kokonais kuvan ymmärtämistä. Erityisesti ilmaisujen kääntäminen kääntäjällä johtaa usein epätasaisiin käänntöksiin. Tällaisissa tilanteissa olen käyttänyt tekoälyä kääntämään ilmaisuja englannista suomeksi. Esimerkiksi tyylillä: *suomenna: 10 antecedents of work-related well-being*. Tekoäly ehdotti tämän suomennokseksi: *työhyvinvoinnin 10 ennakkoehtoa / taustatekijää*. En ole käyttänyt tekoälyä tuottamaan tutkielmani tekstiä, vaan se on auttanut ymmärtämään yksittäisiä ilmaisuja, joita olen tarkasti harkiten käyttänyt lähteisiin viitaten, omin sanoin muotoiltujen lauseiden yhteydessä.