



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Tietoinen johtajuus ja myötätunto organisaatioissa

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Inka Huhtanen

Ohjaaja:
KTM Sari Laine

22.12.2025

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: Inka Huhtanen

Otsikko: Tietoinen johtajuus ja myötätunto organisaatioissa

Ohjaaja(t): KTM Sari Laine

Sivumäärä: 39 sivua (+ liitteet 1 sivu)

Päivämäärä: 22.12.2025

Tiivistelmä

Johtajat joutuvat etsimään uusia keinoja toimiakseen menestyksekkäästi jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä. Tähän yhtenä potentiaalisena keinona on tietoiseen läsnäoloon perustuva tietoinen johtajuus. Tietoisesta johtajuudesta vaikutuksia johtajaan itseensä sekä työntekijöiden tehokkuuteen ja hyvinvointiin on alettu tunnustamaan 2000-luvulla laajemmin. Tietoisesta johtajuudesta lisäksi myötätuntoisen työympäristön merkitystä työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle on alettu korostamaan. Tämä tutkielma pyrkii löytämään yhteyksiä näiden kahden ajankohtaisen teeman, tietoisesta johtajuudesta ja myötätunnon, välillä organisaatioissa keskittyen etenkin johtajan näkökulmaan. Tutkielman tutkimuskysymys on: Miten tietoinen johtajuus on yhteydessä myötätuntoon organisaatioissa?

Tutkimuksen päätuloksena havaittiin, että tietoinen johtajuus ja myötätunto ovat vastavuoroisessa suhteessa, jossa niillä on myönteisiä vaikutuksia toisiinsa. Tietoinen johtajuus ja siihen oleellisesti liittyvä tietoinen läsnäolo toimivat myötätunnon lähteenä ja saavat organisaatioissa aikaan myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi hyvinvointiin sekä sitoutumiseen liittyen. Myötätunto puolestaan näyttäytyy konkreettisesti johtajan vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä alaisia kohtaan.

Yhdessä tietoinen johtajuus ja myötätunto työympäristössä luovat perustan inhimilliselle ja tehokkaalle työelämälle. Ne osoittavat, että kestävyyttä ja hyvinvointia tukeva johtajuus edellyttää syvää ymmärrystä ihmisten tunteista ja tarpeista. Laajemmalla tasolla tietoinen ja myötätuntoinen johtajuus voivat tarjota yhden ratkaisun työelämän epävarmoihin ja paineistaviin olosuhteisiin.

Avainsanat: tietoinen johtajuus, tietoinen läsnäolo, johtajan tietoisuus, myötätunto työympäristössä, johtajan myötätuntoisuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
2	Tietoinen johtajuus	9
2.1	Tietoinen läsnäolo ja sen harjoittaminen	9
2.2	Tietoinen johtajuus käsitteenä	12
2.3	Tietoisien johtajuuden vaikutukset	14
2.4	Tietoisien johtajuuden haasteet	17
3	Myötätunto työympäristössä	19
3.1	Myötätunto käsitteenä	19
3.2	Myötätunnon vaikutukset työpaikalla	21
3.3	Myötätunnon kehittäminen työympäristössä	23
3.4	Myötätunnon haasteet	24
4	Tietoisien johtajuuden ja myötätunnon yhteydet	26
4.1	Tietoisien läsnäolon rooli myötätunnon vahvistumisessa	26
4.2	Tietoisien johtajuuden ja myötätunnon yhteydet	27
4.3	Yhteydet organisaatiotasolla	29
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
	Lähteet	34
	Liitteet	40
	Liite 1 Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä	40

Kuviot

Kuvio 1. Tietoisuuden pyramidi. Mukailleen Rashkova 2025.

Kuvio 2. Tietoisuuden vaikutus johtajuuteen. Mukailleen Lippincott 2018.

Kuvio 3. ARISTO-kehys. Mukailleen Rashkova 2025.

1 Johdanto

Johtajat kohtaavat korkeita vaatimuksia, monimutkaisia ihmissuhteita ja epävarmuutta työssään lähes päivittäin. Erityisesti haastavissa ja kriisinomaisissa tilanteissa johtajilta odotetaan suunnannäyttöä, päätöksentekoa sekä ohjausta. Johtajien on kyettävä ymmärtämään monimutkaisia tilanteita, tiedostamaan omat ja organisaation vahvuudet sekä heikkoudet, tukemaan työntekijöitä sekä luomaan edellytyksiä myönteisille lopputuloksille. (Doornich & Lynch 2024; Ehrlich 2017; Wibowo & Paramita 2022.) Tällaiset työolosuhteet altistavat johtajat korkealle stressitasolle ja vaikuttavat laajasti sekä hyvinvointiin että suorituskyykyyn. Tästä on seuraamuksia paitsi johtajille itselleen myös työntekijöille organisaatiossa. (Rupprecht ym. 2019; Urrila 2022.) Työelämässä ahdistus, uupumus, stressi sekä kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet viime vuosina, mikä on heikentänyt hyvinvointia riippumatta iästä, sukupuolesta tai työn luonteesta (Patangia ym. 2022).

Ratkaisuna tähän useat organisaatiot ovat alkaneet aktiivisesti edistää tietoisuustaitojen hyödyntämistä työntekijöiden ja johtajien hyvinvoinnin sekä palautumisen tukena. (Patangia ym. 2022.) Tällainen tarkkaavaisuuteen ja tietoiseen läsnäoloon perustuva johtamistyyli tunnetaan nimellä tietoinen johtajuus (eng. mindful leadership) (Wibowo & Paramita 2022.) Tietoinen johtajuus vaikuttaa laajasti koko työyhteisöön ja luo edellytykset inhimilliselle, myötätuntoiselle ja tehokkaalle työympäristölle (Conversano ym. 2020; Miralles ym. 2024). Johtajana tietoisuuden kehittäminen voi saada aikaan merkittäviä muutoksia lähtökohdista riippumatta (Patangia ym. 2022). Toistaiseksi kuitenkin harvat tutkimukset tarkastelevat johtajuuden laatua tarkkaavaisuuden ja tietoisien läsnäolon (eng. mindfulness) näkökulmasta, jossa keskiössä on johtajien kyky tiedostaa paremmin itsensä, muut ihmiset ja ympäristö. Lisäksi tutkimukset harvoin keskittyvät siihen, miten johtajat ymmärtävät ja huomioivat muiden tunteita ja emotionaalisia kokemuksia. (Wibowo & Paramita 2022.)

Myötätunto työelämässä (eng. compassion at work) on noussut viime vuosina yhdeksi tärkeistä taidoista parantaa hyvinvointia, sitoutumista sekä tehokkuutta (Dutton ym. 2014; Kleineidam & Fischbach 2023). Myötätunnolla on keskeisiä vaikutuksia organisaation toimintaan, joten sen tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista nykyhetken työelämässä, jossa hyvinvointi kohtaa haasteita. Työpaikalla myötätunto ilmenee vuorovaikutuksessa, jossa johtaja tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja pyrkii olemaan avuksi ilman välitöntä hyötynäkökulmaa. (Eldor 2018.) Myötätunto edellyttää lisäksi tietoisista tunteiden säätelyä ja kykyä ylläpitää sopivaa etäisyyttä toisen tunnekokemuksiin, jotta se ei johda emotionaaliseen ylikuormittumiseen. (Kleineidam & Fischbach 2023; Lilius ym.

2008.) Tietoisella johtajuudella ja myötätunnolla on samantyyppisiä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja etenkin työhyvinvointiin sekä suoriutumiseen. (Kleinedam & Fischbach 2023.) Tietoinen johtajuus voisi olla keino kasvattaa myötätuntoa organisaatioissa. Myötätunnon ja tietoisen johtajuuden yhteyksiä on kuitenkin vähemmän tutkittu.

Tämän tutkielman tavoitteena onkin selvittää tietoisen johtajuuden ja myötätunnon välisiä yhteyksiä sekä tutkia laajemmin niiden vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

Tutkimuskysymyksenä on:

Miten tietoinen johtajuus on yhteydessä myötätuntoon organisaatioissa?

Johtajan kokema myötätunto alaisia kohtaan saa tutkimuksissa toistaiseksi vähemmän huomiota kuin johtajan itsemyötätunto, minkä vuoksi tässä tutkielmassa rajaudutaan tarkastelemaan nimenomaan sitä. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja lähteinä käytetään vertaisarvioituja artikkeleja Turun yliopiston tietokannasta sekä Google Scholarista.

Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, joka jäsentää olemassa olevaa tietoa, tunnistaa tutkimusaukkoja ja suuntaa jatkotutkimusta. Lisäksi se on tehokas tapa vastata tutkimuskysymykseen. (Snyder 2019.)

Tietoista johtajuutta käsitellään tietoisen läsnäolon kautta ja syvennyttään tekijöihin, joihin nämä käsitteet vaikuttavat. Esille tuodaan tietoisen johtajuuden taustaa, joka pohjautuu pitkälle historiaan, vaikka onkin käsitteenä tuore ja ajankohtainen. Tutkielmassa käsitellään tietoisen johtajuuden vaikutuksia organisaatiossa niin johtajan kuin työntekijöiden näkökulmasta, keskittyen pääasiassa tietoisuuden tuomiin hyötyihin, mutta ottaen huomioon myös mahdolliset aukot tutkimuksissa. Lisäksi käydään läpi keinoja, joilla tietoista johtajuutta ja siihen vahvasti sidoksissa olevaa tietoista läsnäoloa voidaan kehittää ja millaisia tuloksia näillä keinoilla voi olla organisaatioissa.

Myötätunnon osalta aihe rajataan koskemaan enimmäkseen johtajan osoittamaa myötätuntoa alaisiaan kohtaan, eikä syvennyttä johtajan kokemaan itsemyötätuntoon. Lisäksi käsitellään myötätunnon määritelmää, sen taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä siitä koituvia hyötyjä yksilön ja organisaation näkökulmasta.

Tietoinen johtajuus ja myötätunto korostavat molemmat inhimillisyyttä, läsnäoloa ja tunneälyä organisaatioiden johtamisessa. Tutkielman viimeisessä luvussa tarkastellaan näiden ilmiön välisiä yhteyksiä sekä sitä, miten ne yhdessä voivat edistää organisaation hyvinvointia, vuorovaikutusta ja

kestävää johtamiskulttuuria. Käsitteiden yhteistarkastelu on tärkeää, sillä aiheesta on vielä rajallisesti tutkimusta, vaikka ne voivat merkittävästi tukea toisiaan sekä inhimillistä työelämää.

2 Tietoinen johtajuus

2.1 Tietoinen läsnäolo ja sen harjoittaminen

Tietoinen läsnäolo on universaali mielen ominaisuus, mutta käsitteenä peräisin erityisesti buddhalaisuudesta, jossa sitä on harjoitettu jo tuhansien vuosien ajan (Donaldson-Feilder ym. 2019; Orellana-Rios ym. 2018). Tietoisuuden harjoittamisella on keskeinen merkitys Kaakkois-Aasian henkisissä perinteissä, mutta sittemmin se on saanut vahvan aseman myös kansainvälisessä tieteellisessä ja psykologisessa kontekstissa (Patangia ym. 2022). Länsimaisiin kulttuureihin se on rantautunut erityisesti 1970-luvulta alkaen (Doornich & Lynch 2024). Ayoko (2023) mukaan nimenomaan johtamiskirjallisuuteen tietoinen läsnäolo on tuotu 1990-luvulla, minkä jälkeen tutkimus aiheesta on kasvanut merkittävästi.

Ayoko (2023) kuvailee tietoista läsnäoloa tilannetajuisuuden ja itsetuntemuksen korkeimmaksi tasoksi. Tietoinen läsnäolo merkitsee alttiutta nykyhetkelle ja olemassa olevien ajatusmallien sekä tunnereaktioiden tietoiselle havainnoinnille. Tietoisuuden avulla ihminen huomaa asioita ympärillään kiinnittämättä niihin aktiivisesti huomiota. (Wibowo & Paramita 2022; Liu ym. 2022.) Läsnäololle olennaista onkin kokemusten utelias ja avoin havainnointi ilman välitöntä tuomitsemista (Doornich & Lynch 2024; Ayoko 2023; Orellana-Rios ym. 2018).

Urrilan (2022) mukaan tietoinen läsnäolo tulisi ymmärtää mietiskelevänä käytäntönä, johon sisältyvät meditaatio, mielen tilojen ja toimintojen tarkkailu sekä eettinen toiminta. Hän myös korostaa, ettei tietoista läsnäoloa tulisi ajatella vain keskittymiskyvyn vahvistamisen välineenä, vaan laajemmin kykynä hyödyntää ihmisen syvää viisautta ja arvoihin perustuvaa toimintaa. Patangia ym. (2022) käsittelevät samoja asioita, mutta esittelevät niiden taustaa enemmän buddhalaisuuden näkökulmasta, missä tietoinen läsnäolo nähdään keinona lisätä ymmärrystä itsestä sekä ympäröivästä maailmasta ja meditaatio toimii välineenä näiden asioiden tutkimisessa.

Miralles-Armenterosin ym. (2021) mukaan tietoisuustaitojen ymmärtämiseen ja luokitteluun löytyy kaksi lähestymistapaa. Itämaisessa lähestymistavassa tietoisuustaidot rinnastetaan arvottomaan havainnointiin, puolueettomaan tarkkaavaisuuteen, valppauteen sekä muutoksen tiedostamiseen. Länsimainen lähestymistapa puolestaan keskittyy kognitiiviseen prosessiin, jossa tehdään vaihtoehtoisia havaintoja, jäsennetään ympäristön elementtejä uudella tavalla ja etsitään useita näkökulmia. Lisäksi eroja löytyy siinä, miten tietoisuustaitoja harjoitellaan. Itämaisessa lähestymistavassa tuloksia saavutetaan meditaation avulla, kun taas länsimaisessa tavassa keskitytään enemmän uusien ajattelutapojen oppimiseen. Tan (2023) mukaan parhaat tulokset

saavutettaisiin yhdistelemällä näitä lähestymistapoja, sillä länsimaissa on taipumusta turhaan rationaalisuuteen, mikä voi heikentää tietoisien läsnäolon vaikutuksia.

Patangia ym. (2022) mukaan tietoisuustaidot ovat nousseet keskeiseksi keinoksi työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi, sillä tietoinen läsnäolo on yksi keino työtyytyväisyyden ja työlaadun ylläpitämiseksi. Tällainen työpaikan parantunut toimintakyky perustuu tietoisien läsnäolon myönteisiin vaikutuksiin kognitioissa, tunteisissa ja käyttäytymisessä (Ayoko 2023; Good ym. 2016). Tietoista läsnäoloa voidaankin käyttää sekä johtajien että työntekijöiden henkilökohtaisten voimavarojen eheyttämisen välineenä (Orellana-Rios ym. 2018).

Doornichin ja Lynchin (2024) mukaan läsnäolo tässä hetkessä johtaa tietoisuuteen tämän hetken tapahtumista ja sitä kautta väistämättä rikkaampiin kokemuksiin. Tästä huolimatta mieli vaelttaa usein menneisyyden ja tulevaisuuden välillä, ajautuen pois tämän hetken kokemuksista. Esimerkiksi Microsoftin johtajat huomasivat tullessaan keskeytetyiksi 10–30 kertaa tunnissa muun muassa sähköpostien ja viestien vuoksi, minkä jälkeen heillä kesti jopa 25 minuuttia palata tehtäviinsä. Nämä johtajat olivat siis harvoin täysin tietoisessa mielentilassa ja läsnä käsillä olevassa asiassa. Tällainen mielen vaeltaminen johtaa epätäydellisiin vastauksiin ja rajoittaa vuorovaikutusta. Puolestaan silloin kun johtajat ovat läsnä, he ovat paremmin valmistautuneita tunnistamaan, tulkitsemaan ja toimimaan asianmukaisella tavalla tapahtumien perusteella (Doornich & Lynch 2024; Liu ym. 2022).

Neurotieteen mukaan tapaa reagoida elämäntilanteisiin säätelee kaksi neurologista järjestelmää aivoissa. Ensimmäinen on oletustilaverkosto (eng. default mode network), joka aktivoituu mielen vaeltaessa, unelmoidessa sekä huomion passiivisessa kiinnittymisessä tapahtumiin ja sisäiseen itseen. Toinen järjestelmä on puolestaan toiminnanohjauksen verkosto (eng. executive control network), jonka on tukahdutettava oletustilaverkosto aktivoituakseen. Sen tehtävä on herättää aktiivinen ja tarkoituksellinen läsnäolo harjoitettaessa kognitiivisesti vaativia pohdintoja ja toimintoja sekä keskittyttäessä ulkoiseen ympäristöön. Tietoisien läsnäolon on osoitettu auttavan aktivoimaan tämä verkosto. (Doornich & Lynch 2024.) Tietoisien läsnäolon harjoittaminen on myönteisesti yhteydessä myös harmaan aineen tiheyden kasvuun, mikä osoittaa toiminnan lisääntymisen aivoalueilla, jotka liittyvät tunteiden sääntelyyn, muistiin ja oppimiseen (Lippincott 2018).

Tietoiseen läsnäoloon perustuvien koulutusten on havaittu lisäävän myös onnellisuutta, tyytyväisyyttä, suorituskkyä, keskittymiskykyä ja vähentävän stressiä, ahdistusta sekä työ ja

yksityiselämän konflikteja (Doornich & Lynch 2024; Good ym. 2016; Patangia ym. 2022). Lisäksi koulutuksia käytetään keinona vapautua kärsimyksestä ja negatiivisista mielentiloista.

Tietoisien läsnäolon vaikutukset stressiin ja ahdistukseen selittyvät muun muassa negatiivisen sisäisen puheen ja murehtivien ajatusten vähenemisellä (Orellana-Rios ym. 2018). Tietoinen läsnäolo voi vaikuttaa työkuultuuriin merkittävästi, sillä se ei keskity ainoastaan työntekijän tai työnantajan näkökulmaan, vaan ottaa näistä molemmat huomioon (Patangia ym. 2022). Tietoisien läsnäolon onkin huomattu edistävän työn sosiaalista kestävyyttä (Orellana-Rios ym. 2018).

Tietoisuustaitoja voidaan harjoittaa erilaisten interventioiden avulla (Lange & Rowold 2019). Doornich ja Lynch (2024) jaottelevat interventiot kahteen sukupolveen: ensimmäisen sukupolven tekniikat keskittyvät tarkkaavaisuuden parantamiseen ja stressin vähentämiseen, kun taas toisen sukupolven interventiot sisältävät tietoisuustaitojen henkisen ja eettisen ulottuvuuden. Patangia ym. (2022) mukaan toisen sukupolven interventioilla on saatu aikaan kokonaisvaltaisempia vaikutuksia työympäristössä. Molempien interventiosukupolvien on kuitenkin todettu tuottavan välittömiä myönteisiä muutoksia käyttäytymisessä, mutta niiden pitkäaikaisista vaikutuksista on saatavilla vielä saatavilla rajallisesti näyttöä (Schuh ym. 2019).

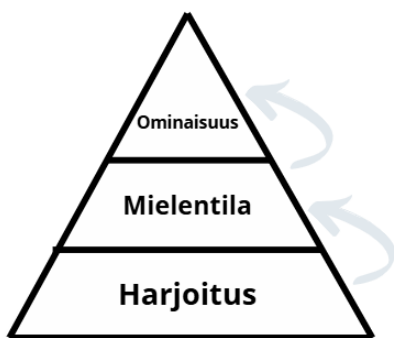
Käytännön tasolla tietoisuustaitoja harjoitetaan erilaisten meditaatiotekniikoiden avulla (Ehrlich 2017; Urrila 2022; Lippincott 2018). Harjoitteluun käytettävän ajan määrästä esitetään keskenään hyvin erilaisia suosituksia, jotka vaihtelevat kymmenestä minuutista viiteen tuntiin päivässä. Esimerkiksi yhdessä meditaatioharjoituksessa maataan noin 20 minuuttia lattialla ja ohjataan keskittyminen kehonosiin samalla havainnoiden ajatuksia ja tuntemuksia. (Doornich & Lynch 2024.) Lisäksi olennaista on pitää huomio jatkuvasti hengityksessä (Doornich & Lynch 2024; Patangia ym. 2022; Donaldson-Feilder ym. 2019; Urrila 2022).

Päivittäinen tietoisuusharjoittelu voi parantaa sekä henkistä että fyysistä hyvinvointia merkittävästi. Harjoittelun avulla yksilön itsetuntemus, keskittymiskyky, psyykinen kestävyys sekä päätöksentekokyky voivat kehittyä huomattavasti. Työelämässä hyötyjä on huomattu myös tuottavuudessa, vaikkakin tieteellinen perusta vaikutusten takana on vielä puutteellinen. (Patangia ym. 2022.)

Lange ja Rowold (2019) osoittavat, että kompaktienkaan tietoisuusohjelmien tehokkuutta ei tule väheksyä, sillä ne voivat vaikuttaa lähes yhtä merkittävästi tietoisuustaitoihin ja stressin vähenemiseen kuin tavanomaiset pidemmän aikavälin ohjelmat. Myös Conversanon ym. (2020)

mukaan lyhyet harjoitukset, kuten kokousten alkuun sijoitetut muutaman minuutin mittaiset mikrotauot tuottavat hyötyjä työyhteisön rauhallisuudessa ja vuorovaikutuksessa.

Rashkovan (2025) mukaan tietoisuustaidot voivat ilmetä organisaatioissa kolmella eri tavalla. Ensinnäkin ne voivat ilmetä käytäntönä eli harjoituksina, kuten meditaatiot ja hengitysharjoitukset. Toiseksi ne näyttäytyvät väliaikaisena tietoisuuden ja rauhan mielentilana, joka usein seuraa harjoittelusta. Ja kolmanneksi ne voivat ilmetä pysyvänä mielenlaatuna, joka ohjaa ihmisen tapaa reagoida tilanteisiin kontekstista riippumatta. Näitä voi ajatella myös kolmena pyramidin tasona, jossa pohjalla on harjoitus, jonka päälle rakentuu hyötyjä tietoisuuden kehittyessä ja lopuksi tämä voi kehittyä vakaaksi ominaisuudeksi, joka vaikuttaa päivittäisiin päätöksiin, käyttäytymiseen ja ihmissuhteisiin.



Kuvio 1. Tietoisuuden pyramidi. Mukailten Rashkova 2025.

2.2 Tietoinen johtajuus käsitteenä

Tietoinen johtajuus on vielä jäsentymätön tutkimusalue, jolle ei ole muodostunut yhtä vakiintunutta määritelmää. Tietoinen johtajuus rakentuu pitkälti tietoisien läsnäolon varaan. (Zhou ym. 2023; Urrila 2022; Doornich & Lynch 2024.)

Tietoisien johtajuuden keskeinen periaate on johtajan kyky olla tarkkaavainen sekä sisäisistä että ulkoisista kokemuksistaan (Doornich & Lynch 2024; Zhou ym. 2023; Reitz ym. 2020). Wibowo ym. (2022) määrittelee tietoisien johtajuuden johtajan kykynä avoimesti huomioida ja tiedostaa nykyhetken tilat, tapahtumat sekä kokemukset. Tarkkaavaisuuden vieminen yksilötasolla sekä ulkoisiin että sisäisiin ilmiöihin erottaa tietoisuuden muista keskittymiseen liittyvistä käsitteistä. Urrila (2022) korostaa, että tietoinen johtajuus ei perustu pelkkään keskittymisharjoitteluun vaan se on kokonaisvaltainen kehollinen, kognitiivinen, emotionaalinen ja eettinen johtamisen prosessi.

Tietoinen johtajuus korostaa siis johtajan omaa tietoisuutta, minkä ansiosta johtajat kykenevät hallitsemaan reaktioitaan epämukavissakin tilanteissa niin, että niistä aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa työntekijöiden hyvinvoinnille ja työnteolle (Wibowo & Paramita 2022; Urrila 2022; Good ym. 2016; Reitz ym. 2020). Amina ym. (2021) määrittelevät tietoisin johtajuuden keskeiseksi johtajuuden muodoksi, joka auttaa johtajia sääntelemään tunteitaan ja reaktioitaan, vahvistaa keskittymiskykyä ja päätöksenteon joustavuutta sekä lisää empatiaa ja itsetuntemusta.

Doornich ym. (2024) esittelee tietoisin johtajuuden kolme peruspilaria, joihin kuuluvat tarkkaavaisuus, tietoisuus ja autenttisuus. Tarkkaavaisuus parantaa keskittymiskykyä, auttaa priorisoimaan olennaisiin asioihin ja mahdollistaa nopean huomion palauttamisen keskeytysten jälkeen. Nämä ominaisuudet auttavat johtajaa pitämään huomion yhdessä asiassa pidempään häiriöistä huolimatta. Tietoisuus puolestaan tarkoittaa sekä itseymmärrystä että ymmärrystä omasta ajattelusta, minkä avulla johtaja oppii erottamaan automaattiset reaktiot tietoisista päätöksistä. Lisäksi tietoisuus kehittää johtajan kykyä tunnistaa ennakko-oletukset ja vinoumat sekä nähdä omat uskomukset objektiivisesti. Tietoinen johtaja tunnistaa käyttäytymistään ohjaavat tekijät, mikä lisää itsetuntemusta ja johdonmukaisuutta toiminnassa. Kolmas peruspilareista eli autenttisuus tarkoittaa toimimista linjassa omien arvojen ja uskomusten kanssa. Lisäksi autenttisuus liittyy johtajan sosiaalisiin taitoihin, kuten läsnäoloon ihmissuhteissa ja kykyyn kuunnella avoimesti.

Lisäksi tietoisin johtajan vakaus, kontrolli ja tehokkuus keskittymisessä edistävät neljää toiminnan osa-aluetta. Kognitiivisella tasolla tietoiset johtajat hallitsevat paremmin työmuistia ja tiedonkäsittelyä sekä kykenevät joustavammin sopeutumaan uusiin näkökulmiin. Tunteiden osalta heillä on vakaampi mieliala, joka selittyy osin kasvaneella stressinsietokyvyllä. Käyttäytymisessä hyödyt puolestaan ilmenevät automaattisuuden vähentyessä, sillä tietoiset johtajat voivat säädellä käyttäytymistään ja estää totuttujen käyttäytymismallien toistumisen. Fysiologisella tasolla tietoiset johtajat palautuvat nopeammin kuormittavista ja hankalista tilanteista. (Zhou ym. 2023.)

Schuh ym. (2019) esittelee tietoiseen johtajuuteen liittyvän sarjallisen välittymismallin, jonka mukaan kyseessä on syvälinen psykologissosiaalinen prosessi. Mallin mukaan tietoisuus lisää oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta johtamiskäyttäytymisessä. Näillä tekijöillä on puolestaan vahva korrelaatio työntekijöiden suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Kyseessä ei siis ole vain keino vaikuttaa johtajan psykologiseen hyvinvointiin, vaan menetelmä vaikuttaa koko työyhteisöön positiivisesti monella eri tasolla (Good ym. 2016; Schuh ym. 2019.)

2.3 Tietoisen johtajuuden vaikutukset

Tietoiseen läsnäoloon ja siihen liittyviin harjoitteisiin keskittyminen saattaa alkuun vaikuttaa ristiriitaiselta suhteesta johtamisen tavoitteisiin, kuten tulosten saavuttamiseen ja tulevaisuuteen suuntautumiseen. Näillä tekijöillä on kuitenkin toisiaan tukevia vaikutuksia, sillä johtajat, jotka ovat itsetietoisia sekä hallitsevat tunteensa, ovat myös usein tehokkaita ja tyytyväisiä. (Rupprecht ym. 2019.) Johtajien käyttäytymisellä ja asenteilla on myös vahva yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen (Ayoko 2023; Good ym. 2016). Tietoisuustaitojen onkin esitetty mahdollistavan tehokkaan johtajuuden, jossa johtaja kykenee tukemaan, motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään (Donald ym. 2025).

Urrila (2022) mukaan tietoisuus muuttaa johtajia neljällä tasolla. Hän jäsentää vaikutukset ensin välttämättömiin (eng. essential) sekä transformatiivisiin (eng. transformative) ulottuvuuksiin, jotka tarkentuvat henkilökohtaiseen hyvinvointiin, työn tuottavuuteen, ihmissuhteisiin sekä sisäiseen kasvuun. Vaikutukset henkilökohtaiseen hyvinvointiin ovat merkittäviä, koska tietoisuus vähentää johtajien kuormittuneisuutta ja vahvistaa heidän psykologisia resurssejaan (Urrila 2022; Orellana-Rios ym. 2018). Urrilan (2022) mukaan keskeisiä muutoksia tällä osa-alueella ovat stressin lieventyminen, parempi unen laatu ja palautuminen, itsestä huolehtiminen sekä psykologinen hyvinvointi. Toinen välttämättömiin vaikutuksiin kuuluva osa-alue on työn tehokkuus, mikä selittyy johtajan parantuneella kyvyllä tehdä laadukkaita päätöksiä ja toimia keskittyneesti.

Transformatiivisiin ulottuvuuksiin kuuluu ensimmäisenä ihmissuhteet, mikä on yksi tärkeimmistä johtajuusvaikutuksista. Tietoisilla johtajilla on parempi yhteys alaisiinsa ja he hoitavat konfliktit ihmislähtöisemmin. Tämä näyttäytyy kykyinä kuunnella aidosti ja toimia myötätuntoisesti, mitkä puolestaan lisäävät turvallisuuden tunnetta ja yhteistyötä työpaikalla. Toinen transformatiivinen ulottuvuus liittyy sisäiseen kasvuun, millä on johtajuuden kannalta syvin ja kestävin vaikutus. Keskeisiä hyötyjä ovat henkinen kasvu, moraalinen kehitys, syventynyt itsetuntemus ja tunnesäätely. (Urrila 2022.) Rebin ym. (2019) mukaan johtajan moraalinen kehitys voi puolestaan vaikuttaa myönteisesti liiketoimintaetiikkaan.

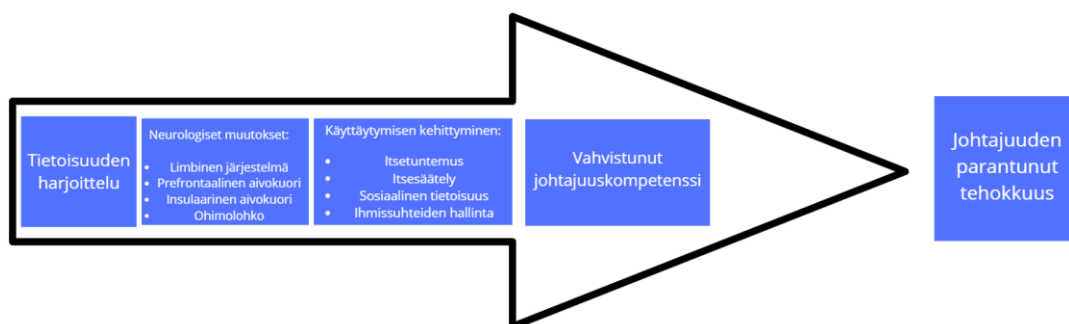
Tietoisuustaitojen avulla kyky tunnistaa stressin ja suorituskyvyn rajoja paranee, minkä ansiosta on helpompi pysyä tasapainossa palautumisen ja kuormituksen välillä. Kehon kokemuksiin suunnattu tietoisuusharjoittelu tukee paitsi stressinhallintaa myös kokonaisvaltaista fyysistä terveyttä, sillä se vahvistaa yksilön motivaatiota ja taitoa huolehtia omasta jaksamisestaan. (Ehrlich 2017; Urrila 2022; Liu ym. 2022.) Rupprechtin ym. (2019) mukaan tietoisuus vähentää monia terveysongelmia, kuten masennusta, kipua ja riippuvuuksia. Donaldson-Feilder ym. (2019) suhtautuvat puolestaan

näihin yhteyksiin hieman kriittisemmin ja esittävät, että tietoisien johtajuuden yhteyttä uupumukseen ja masennukseen ei ole vielä tarpeeksi tutkittu, jotta niistä voisi tehdä varmoja päätelmiä, toisin kuin yhteydestä stressiin ja ahdistukseen. Tuoreemman tutkimuksen mukaan tietoinen johtajuus kuitenkin liittyy myös vähäisempään työuupumukseen ja työstä vetäytymiseen, joka voi muuten ilmetä esimerkiksi myöhästelyinä, poissaoloina ja työtehtävien välttelyinä (Zhou ym. 2023).

Rebin ym. (2019) mukaan tietoisien johtajien kyky säädellä tarkkaavaisuuttaan, tunteitaan ja käyttäytymistään on tärkeää tehokkaan suoriutumisen kannalta etenkin haastavissa ja epävarmoissa tilanteissa. Tietoisien itsesäätelyn avulla johtajat kykenevät ymmärtämään monimutkaisia tilanteita ja ihmissuhteita avoimemmin ja objektiivisemmin, mikä vahvistaa kykyä kehittää tilannekohtaisia ja tarkoituksenmukaisia käyttäytymismalleja (Wibowo & Paramita 2022; Doornich & Lynch 2024; Ramos Salazar 2022). Haastavissa tilanteissa johtajat kykenevät tunnistamaan myös työntekijöiden stressaantumisen ja auttamaan heitä toimimalla itse ennakoivasti ja joustavasti (Doornich & Lynch 2024; Patangia ym. 2022; Urrila 2022; Ramos Salazar 2022; Miralles ym. 2024.)

Johtajien vuorovaikutustaidot paranevat, kun he kykenevät aidosti kuuntelemaan ja reagoimaan tietoisesti automaattisten reaktioiden sijaan. Tietoinen johtaja on alttiimpi tunnistamaan ennakkoluulonsa ja toimimaan niistä huolimatta tasapuolisesti. (Ramos Salazar 2022; Miralles ym. 2024a.) Tämä auttaa johtajia myös huomioimaan alaisten kokemukset ja tarjoamaan heille ymmärrystä ja tukea riippumatta siitä, kuinka hyvin tai huonosti he ovat suoriutuneet (Ramos Salazar 2022). Työntekijöiden kokemalla hyväksynnän tunteella voi olla ratkaiseva vaikutus kykyyn sopeutua ja omaksua muutoksia (Ehlich 2017).

Tietoinen ja ymmärtäväinen vuorovaikutus sekä johtajan osoittama tunneälykkyys vahvistavat luottamusta ja psykologista turvallisuutta työpaikalla. Nämä tekijät ovat oleellisia myös kestäväen ja inhimillisen johtajuuden kannalta. (Ramos Salazar 2022; Lippincott 2018; Ayoko 2023; Miralles ym. 2024.) Lisäksi Ramos Salazarin ym. (2022) mukaan johtajat, jotka hallitsevat nämä taidot, ovat usein työtyytyväisempiä ja kokevat vahvempaa hallinnan ja merkityksellisyyden tunnetta.



Kuvio 2. Tietoisuuden vaikutus johtajuuteen. Mukailten Lippincott 2018.

Tietoisen johtajuuden vaikutukset työntekijöihin ovat vähintään yhtä merkittävät kuin vaikutukset johtajiin itseensä (Ramos Salazar 2022; Zhou ym. 2023; Ehrlich 2017). Amina ym. (2021) osoittavat, että johtajan tietoisuuden merkittävä yhteys työntekijöiden työsuoritukseen selittyy johtajan ja alaisen välisen suhteen (eng. leader-member exchange) kautta. Kyseinen teoria tukee näkemystä siitä, että vastavuoroinen luottamus ja kunnioitus vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja suoriutumista. Lisäksi tietoisuuden kasvaessa korkealaatuiset LMX-suhteet vähentävät työntekijöiden stressitasoja ja lisäävät työntekijöiden käsitystä oikeudenmukaisuudesta. Tietoisuuden vaikutukset siirtyvät siis johtajalta alaisille, mikä selittää tietoisen johtajuuden laaja-alaiset vaikutukset organisaatioissa. (Reb ym. 2019; Rupperecht ym. 2019.)

Myös Wibowo ja Paramita (2022) käsittelevät samankaltaisia syy-seuraussuhteita, mutta lähestyvät asiaa sosio-kognitiivisen teorian kautta. Tämän teorian mukaan yksilön käyttäytyminen muovautuu havaintojen ja vuorovaikutuksen avulla, mikä selittää johtajan tarkkaavaisuuden ja tietoisuuden heijastumista työntekijöiden käyttäytymiseen. Tietoiset johtajat tunnistavat omat tunteensa ja osaavat säädellä niitä, minkä ansiosta he kykenevät hillitsemään negatiivisia tunteita ja ilmaisemaan positiivisia tunteita, jotka myös tarttuvat työntekijöihin. Positiivisilla tunteilla on puolestaan myönteinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja sitoutumiseen. (Wibowo & Paramita 2022; Doornich & Lynch 2024; Donaldson-Feilder ym. 2019; Rupperecht ym. 2019.)

Schuh ym. (2019) selittävät puolestaan tietoisuustaitojen ja työntekijöiden suoriutumisen sekä sitoutumisen välistä yhteyttä kahden mekanismin kautta, joita ovat menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden emotionaalinen uupumus. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen kuuluu johtajan taipumus käyttäytyä johdonmukaisesti, puolueettomasti sekä reilusti. Työntekijöiden emotionaaliseen uupumukseen puolestaan sisältyvät psyykkinen kuormitus ja voimavarojen ehtyminen. Näiden tekijöiden välinen yhteys on varsin merkittävä, sillä oikeudenmukainen johtajuus vähentää työntekijöiden uupumusta ja tarjoaa siten paremmat mahdollisuudet hyvälle suoriutumiselle.

Johtajuus ei kuitenkaan tapahdu johtajan oman hyvinvoinnin kustannuksella, vaan perustuu tasapainoon itsestä huolehtimisen ja työntekijöiden edun välillä (Miralles ym. 2024). Johtajat kykenevätkin tarjoamaan seuraajilleen tukea hyvinvointiin ja työtehtävistä suoriutumiseen parhaiten silloin, kun he voivat itsekkin hyvin ja ovat läsnä jokaisessa hetkessä. Näin ollen tietoisen johtajuuden ja kohtuullisen työkuormituksen yhdistelmä luo koko työyhteisölle paremmat edellytykset selviytyä tilanteista. (Zhou ym. 2023.)

Tietoista läsnäoloa voidaan opettaa myös työntekijöille, mutta se ei kuitenkaan itsessään riitä, mikäli johtaja ei hallitse tietoisuustaitoja ja organisaation ilmapiiri ei tue tämän kaltaista ajattelua. Tämän vuoksi tietoinen johtajuus on ratkaisevassa asemassa, sillä organisaatiokulttuuria on vaikea parantaa ilman johtajan esimerkkiä. (Ehrlich 2017.) Myös Miralles ym. (2024) korostavat, että hyödyt eivät synny vain yksilöllisestä läsnäolon harjoittelusta, vaan laajemmin johtajan käyttäytymisestä ja organisaation ilmapiiristä. Tietoisen läsnäolon oikea soveltamistapa riippuu kuitenkin organisaation kulttuurista ja liiketoiminnan muodosta (Ehrlich 2017).

Tietoisella johtajuudella ja läsnäololla on siis laaja-alaisia myönteisiä vaikutuksia sekä johtajien omaan hyvinvointiin että johtamiskyvyn laatuun (Donaldson-Feilder ym. 2019; Lange & Rowold 2019; Urrila 2022). Schuh ym. (2019) lisäävät, että tietoinen johtajuus on johtamisen tärkeä väline, jonka avulla on mahdollista kehittää oikeudenmukaista ja kestäväää organisaatiokulttuuria. Panostukset tietoiseen johtajuuteen voivat tuoda hyötyjä yksilötason lisäksi koko organisaation tasolla.

2.4 Tietoisen johtajuuden haasteet

Vaikka tietoisen johtajuuden on todettu saavan aikaan merkittäviä hyötyjä työpaikalla, perustuvat tutkimukset pitkälti lyhytaikaisiin tutkimuksiin. Haasteena on, että tietoisuus saattaa jäädä irralliseksi harjoitukseksi, jota ei kytketä työn arkeen, päätöksentekoon tai vuorovaikutukseen, minkä takia se pysyy tilapäisenä mielentilana. Ongelmaa korostaa, että useat organisaatiot käyttävät tietoisuutta vain lyhytaikaisena käytäntönä sen trendikkyuden vuoksi, minkä vuoksi se ei todennäköisesti johda pysyviin vaikutuksiin. (Rashkova 2025.)

Lippincottin (2018) mukaan johtamisen tavoitekeskeisten teorioiden ja tietoisuustaitojen nykyhetkeen perustuvan lähestymistavan mahdollisesti ristiriitaista suhdetta ei ole myöskään tutkittu vielä riittävästi työelämässä. Lisäksi hän kyseenalaistaa näytön tietoisuustaitojen ja johtajuuden tehokkuuden välisistä yhteyksistä, sillä aihetta koskeva empiirinen näyttö on toistaiseksi vähäistä.

Tan (2023) mukaan tietoisesta johtajuudesta on tullut länsimaisen lähestymistavan seurauksena eettisesti neutraali tekniikka stressin vähentämiseen ja keskittymiskyvyn parantamiseen, minkä takia viisasta toimintaa, sosiaalista harmoniaa ja myötätuntoa edistävät tekijät ovat jääneet taka-alalle. Myös Badham ja King (2021) esittävät, että nykyinen kaupallinen ja yksinkertaistettu tietoinen läsnäolo keskittyy liikaa stressiin ja suorituskykyyn, vaikka se voi todellisuudessa ilmetä myös laajemmin kollektiivisesti ja kulttuurisesti. He ehdottavatkin laajempaa lähestymistapaa, jossa

huomioidaan sekä yksilöllinen että kollektiivinen tietoisuus ja viisaus. Tämän lähestymistavan ansiosta tietoisuus voi toimia tukena kriittisessä ajattelussa, eettisyyden vahvistamisessa ja viisauteen sekä oppimiseen perustuvan kulttuurin mahdollistajana. Myös Rashkovan (2025) mukaan organisaatioiden tulisi jatkuvasti kehittää tietoisuustaitojaan ja antaa niiden kehittyä osaksi johtajan luonteenpiirteitä ja työidentiteettiä. Tämä näkökulma siirtää huomion pois satunnaisesta harjoittelusta pysyvien asenteiden ja toimintatapojen rakentamiseen.

Tietoisuuden pysyvän integroimisen tueksi on kehitetty ARISTO-kehys, joka tarjoaa kuuden käytännöllisen strategian avulla konkreettisen mallin tietoisuuden vakiinnuttamisesta. Autonomian (eng. autonomy) mukaan työntekijöille tulee antaa vapaus tehdä tietoisia päätöksiä ja ajatella joustavasti. Toisto (eng. repetition of mindful habits) kehottaa rakentamaan arkeen upotettuja käytäntöjä, kuten tietoinen viestintä ja hengitystauot ennen päätöksiä, jotta tietoisuus muuttuu rutiiniksi. Sosiaalinen vahvistaminen (eng. interpersonal reinforcement) tarkoittaa mentorointia ja vertaistukea, jossa kokeneemmat työntekijät tukevat ja opettavat tietoisuuden soveltamisesta työssä toisille. Keskustelutilat (eng. spaces for dialog) ovat paikkoja, joissa työntekijät voivat yhdessä pohtia, miten tietoisuutta voi soveltaa arjen haasteissa. Muistuttavat artefaktit (eng. triggering artifacts) tarkoittavat symboleita ja välineitä, jotka muistuttavat tietoisesta toiminnasta. Ja viimeisenä esimerkkien havainnointi (eng. observing exemplars), minkä perusteella johtajien tulisi toimia esikuvina, jotka osoittavat tietoisuutta käytännössä, esimerkiksi rauhallisuutena, kuuntelevana johtamisena ja harkitsevana päätöksentekona. ARISTO-kehiksen avulla voidaan siis vahvistaa ja parantaa tietoiseen johtajuuteen liitettyjä myönteisiä vaikutuksia pitkällä aikavälillä. (Rashkova 2025.)



Kuvio 3. ARISTO-kehys. Mukailten Rashkova 2025.

3 Myötätunto työympäristössä

3.1 Myötätunto käsitteenä

Myötätunto työpaikalla on ihmisten välinen prosessi, jossa ongelmien tunnistaminen ja niihin reagoiminen inhimillisellä tavalla ovat keskiössä (Lilius ym. 2008; George 2014). Myötätunto koostuu kolmesta vaiheesta: kärsimyksen huomaaminen, kärsimykseen eläytyminen ja eläytymisen tunnistaminen sekä toiminta kärsimyksen lievittämiseksi (Lilius ym. 2008; Rhee ym. 2017; Livne-Tarandach ym. 2025; Nolan ym. 2022). Ensimmäisen vaiheen edellytyksenä on kyky olla tietoinen ja tunnistaa toisen avuntarve. Toisessa vaiheessa päällimmäisenä oleva tunne muistuttaa empaattista huolta ja kanssa kärsimistä, mikä kuitenkin muuttuu nopeasti myötätunnoksi, jossa kärsimys ei siirrykään eteenpäin henkilöltä toiselle. Lopuksi kolmannessa vaiheessa keskiöön astuu myötätuntoinen reagointi, joka sisältää suunniteltujen toimien toteuttamisen toisen avuntarpeen vähentämiseksi. (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas 2019.)

Lilius ym. (2008) täsmentävät, että myötätunto on sekä kognitiivinen, että toiminnallinen tapahtuma, joka perustuu havaitun kärsimyksen aikaansaamaan reaktioon, jossa pyritään aktiivisesti lievittämään ja parantamaan toisen tilannetta. Ahmad ym. (2023) määrittelevät myötätunnon hyvin samankaltaisesti, mutta lisäävät näkökulman siitä, että myötätunto toimii vastavoimana negatiiviselle käyttäytymiselle, kuten kiusaamiselle, haitalliselle kilpailuhenkisyydelle ja vihamielisyydelle työympäristössä. Lisäksi he korostavat, että myötätunto ei tarkoita luonteen pehmeyttä vaan eettistä vahvuutta.

Kleineidamin ja Fischbachin (2023) mukaan myötätunnon aikaisempia määritelmiä on kritisoitu niiden liiallisesta laajuudesta, mitkä kattavat ilmiöitä, kuten empatia, empaattinen huoli ja tunneperäinen tartunta. Myötätuntoa tulisi lähestyä erillään näistä käsitteistä, sillä ne eivät tue toisiaan, kuten usein väitetään. Aikaisempien tutkimusten mukaan empatia eli toisen tunteiden tunteminen omina kokemuksina on nähty välttämättömänä osana auttamista ja välittämistä. Tällainen käytös saattaa kuitenkin olla nimenomaan myötätunnon suurin haaste, jota tulisi enemmänkin välttää kuin vaalia, jotta voidaan edistää omaa sekä muiden hyvinvointia. Liiallinen empaattisuus voi nimittäin johtaa emotionaaliseen uupumukseen, kyynisyyteen sekä myötätuntoväsymykseen, minkä seurauksena myötätunto on saavuttanut empatiaa suositumman aseman. Myötätunnossa keskeistä on tunteiden säätely, joka mahdollistaa tasapainon säilyttämisen huolenpidon ja riittävän etäisyyden muiden tarpeiden välillä. Myös Lilius ym. (2008) korostavat,

että on tärkeää tiedostaa ero omien ja toisten tunnekokemusten välillä, jotta empaattinen ahdistus ei pääse syntymään.

Kärsimyksen laukaisee usein häiritsevä ja uhkaava tapahtuma tai olosuhde. Kokemus kärsimyksestä on henkilökohtainen ja tilanteet vaikuttavat ihmisiin eri tavoin. Kärsimykseen voi kuulua esimerkiksi fyysistä ja henkistä kipua, traumoja, huolta tulevaisuudesta ja irtautumisen tunnetta. Yksi yleisimmistä kärsimyksen muodoista on suru, joka vaikeuttaa työtehtäviä aiheuttaen henkisiä katkoksia, ahdistusta, päätöksentekovaikeuksia, muistikatkoksia ja keskittymiskyvyttömyyttä. (Dutton ym. 2014.) Surun lisäksi muut henkilökohtaiset haasteet, kuten sairaudet, taloudelliset vaikeudet ja ihmissuhde ongelmat voivat ahdistaa ja häiritä työntekoa (Nolan ym. 2022). Kärsimys voi johtua myös työstä itsestään, kun yksilön ja organisaation tarpeet eivät kohtaa (Dutton ym. 2014).

Vaikka myötätunto on sijaistunne, joka ilmenee empatian tavoin reaktiona muiden kärsimykseen, se ei kuitenkaan ole samanlainen aistimus kuin muiden kokemus kivusta ja kärsimyksestä.

Myötätunnon edellytys on säilyttää etäisyys näistä kokemuksista, jotta on mahdollista suhtautua niihin objektiivisesti ja myönteisesti. (Kleineidam & Fischbach 2023.) Myötätunto on siis enemmänkin myönteinen tunne, joka ilmenee avuliaisuutena ja ystävällisyytenä muiden ongelmia kohtaan. Myötätunto motivoi yksilöä epäitsekkyteen sekä aktiiviseen haluun auttaa muita pääsemään eroon kärsimyksestä. Näin myötätunto ei myöskään kuormita auttajaa henkisesti. (Lilius ym. 2008; Kleineidam & Fischbach 2023.)

Myötätuntoa voidaan mitata neljän yksilöllisen tekijän avulla, joita ovat empaattinen huolenpito, yhteinen inhimillisyys, tietoisuustaito ja ystävällisyys. Yhteinen inhimillisyys toimii ikään kuin moraalisenä siltana, joka yhdistää johtajan eettisyyden työntekijöiden hyviin tekoihin. (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas 2019.) Työpaikalla johtajan myötätunto tarkoittaa esimiehen osoittamaa lämpöä, välittämistä ja arvostusta työntekijöitä kohtaan ilman odotusta yritykselle koituvista välittömistä hyödyistä. Tämä tapahtuu tunteiden, käyttäytymismallien sekä kognitioiden kautta. (Eldor 2018.) Jazaieri ja Rock (2021) korostavat, että myötätunto ei ole tunne vaan taito, joka alkaa tietoisuudesta ja vaatii harjoittelua. Se ei tarkoita vain toisten käytöksen hyväksymistä vaan laajemmin kärsimyksen vähentämistä sekä inhimillisyyden tunnistamista sekä itsessä että muissa.

Myötätunto voikin toimia voimakkaana myönteisenä ominaisuutena fyysiselle, psyykkiselle ja organisaatioliselle hyvinvoinnille, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella myötätunnon vaikutuksia laajemmin työpaikalla (Nolan ym. 2022).

3.2 Myötätunnon vaikutukset työpaikalla

Suurin osa työelämän kärsimyksestä johtuu ihmisten välisistä suhteista, eikä itse työstä. Työpaikalla on usein paljon erilaisia ihmisiä ja harvoin omat mieltymykset ovat linjassa jokaisen muun työntekijän kanssa. Tästä seuraa helposti konflikteja ja haastavia vuorovaikutustilanteita, jotka heijastuvat myös työn ulkopuoliseen elämään. Yksi keino käsitellä näitä asioita on toimia myötätuntoisesti. Myötätunnon avulla voidaan vähentää kärsimystä ja löytää ratkaisuja haastavien ihmissuhteiden ja vuorovaikutustilanteiden hallintaan työympäristössä. (Jazaieri & Rock 2021.) Sen lisäksi että myötätunto tarjoaa suoria hyötyjä kärsiville työntekijöille, tuo se myös epäsuoria hyötyjä muille työntekijöille (Hur ym. 2016). Käytännön tasolla myötätunto ilmenee auttamiseen tähtäävien toimintatapojen, kuten läsnäolon, kiintymyksen, lempeyden ja ystävällisyyden osoittamisen kautta (Kleineidam & Fischbach 2023).

Myötätunnolla on monia positiivisia vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla sen kokeminen lisää positiivisia tunteita, kuten kiitollisuus, ylpeys ja toivo. (Dodson & Heng 2022; Lilius ym. 2008; Hur ym. 2016.) Myötätuntoinen toiminta luo antajalleen merkityksellisyyden tunnetta ja kasvattaa myötätuntotyytyväisyyttä, joka toimii mielihyvän ja positiivisten tunteiden lähteenä. Vastaanottajalleen se rakentaa puolestaan kokemuksen välittävästä ja inhimillisestä työympäristöstä. (Lilius ym. 2008.)

Lisäksi myötätunto vähentää sekä antajan että vastaanottajan riskiä kärsiä työuupumuksesta (Lilius ym. 2008). Rheen ym. (2017) mukaan myötätunto kuuluuikin ihmissuhteista peräisin oleviin voimavaroihin, joka voi auttaa työntekijöitä palautumaan tehokkaammin stressaavista tilanteista. Lisäksi myötätunto vähentää ahdistuksen syntymistä, missä parantuneella tunteiden käsittelykyvyllä on merkittävä rooli (Orellana-Rios ym. 2018).

Organisaatiotasolla myötätunto puolestaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja psykologista turvallisuutta (Lilius ym. 2008; Karakas & Sarigollu 2013; Orellana-Rios ym. 2018; Benevene ym. 2022; Livne-Tarandach ym. 2025). Ahmad ym. (2023) perustelevat psykologisen turvallisuuden rakentumista myötätuntoisen ilmapiirin kautta, sillä se vähentää pelkoa ja häpeää organisaatioissa. Myötätuntoinen asenne muuttaa myös työilmapiiriä kestävämmäksi, terveemmäksi ja inhimillisemmäksi (Jazaieri ja Rock 2021). Lisäksi myötätuntoisen ilmapiirin avulla onnellisuus organisaatiossa leviää (Benevene ym. 2022; Livne-Tarandach ym. 2025).

Myötätunto työympäristössä edistää ihmissuhteiden arvokkuutta sen myönteisten eettisten ja sosiaalisesti kestävien vaikutusten kautta (Ahmad ym. 2023). Myötätuntoiset teot, kuten anteliaisuus kollegoita kohtaan ja työntekijöiden moraalisen autonomian vahvistaminen edistävät kollektiivista hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta työympäristössä (Karakas & Sarigollu 2013; Ahmad ym. 2023; Moon ym. 2014). Lisäksi myötätunnolla on yhteyksiä parantuneeseen ryhmähenkeen, lojaalisuuteen, luottamukseen, ylpeyteen sekä motivaatioon (Ahmad ym. 2023), sillä työntekijöiden kokema myötätunto työympäristössä parantaa heidän käsitystään organisaatiosta välittävänä yhteisönä (Lilius 2008).

Ahmad ym. (2023) käsittelevät myötätuntoa keinona vähentää työpaikkakiusaamista. Myötätuntoisessa organisaatiossa kiusaamista esiintyy huomattavasti vähemmän, mutta vastuu on sekä johtajalla että työntekijöillä. Myötätuntoinen johtaminen edesauttaa kiusaamattomuutta, sillä johtajan asenteet tarttuvat työntekijöihin. Tämän ansiosta työntekijät todennäköisemmin tukevat kollegoitaan, tarjoavat apua epäoikeudenmukaisuuden kohteeksi joutuneille ja puuttuvat epäasialliseen käytökseen. Toisaalta ihminen voi myös itse tunnistaa olevansa osa ongelmaa ja puuttua omaan käytökseensä, mikä on tärkeä osa myötätuntoista kasvua ja vastuullisuutta työyhteisössä (Jazaieri & Rock 2021).

Lisäksi myötätunnolla on huomattu olevan positiivisia kytköksiä työntekijöiden sitoutumiseen, mikä selittyy kokemuksella arvostuksesta ja huolenpidosta (Lilius ym. 2008). Eldor (2018) perustelee parantunutta työsitoutumista tunteisiin pohjautuvien tapahtumien teorian kautta, minkä mukaan työssä koetut tunnepitoiset tapahtumat käynnistävät mekanismin, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja luo työpaikalle emotionaalisen ilmapiirin. Teorian mukaan tunnekokemukset vaikuttavat pitkäaikaisiin työasenteisiin ja suhtautumistapoihin. Nämä puolestaan selittävät myötätunnon aikaansaamia positiivisia asenteita, vaikutuksia työhyvinvointiin ja itseluottamukseen sekä vähentynyttä negatiivista käytöstä ja työstä vetäytymistä, mitkä kaikki puolestaan vaikuttavat sitoutumiseen. (Eldor 2018; Moon ym. 2014.)

Myötätunnon lisäksi myös itsemyötätunnolla on merkittäviä vaikutuksia työympäristössä. Itsemyötätuntoinen johtaja pyrkii kohtelemaan itseään ystävällisesti ja lempeästi, mikä auttaa kohtaamaan vaikeudet ja epäonnistumiset suoraan ja motivoi parantamaan heikkouksia. Itsemyötätuntoiset johtajat laativat myös tarkempia suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi ja lykkäävät asioita vähemmän, kun epäonnistumisiakaan ei tarvitse pelätä. Tällainen ajattelutapa mahdollistaa myötätuntoisen suhtautumisen omaan ja muiden tekemiseen ja tukee siten hyvinvointia ja kehittymistä. (Jennings ym. 2023.) Yhdessä itsemyötätuntonaisuus ja myötätuntonaisuus

voivatkin luoda työympäristön, jossa jokaisella on mahdollisuus oppia virheistään ja toimia tehokkaasti (Dodson & Heng 2022; Lilius ym. 2008).

Myötätunto tarjoaa hyötyjensä ansiosta mahdollisuuksia myös ammatilliseen itsensä kehittämiseen (Kleineidam & Fischbach 2023). Eldor (2018) esittelee tähän liittyen näkökulman siitä, kuinka myötätunto parantaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja tahtoa toimia organisaation yhteisen edun hyväksi. Hur ym. (2016) mukaan myötätunto kannustaa työntekijöitä omaksumaan luovia ratkaisuja ja monipuolisia näkökulmia ongelmien hoitamiseen, mikä puolestaan auttaa oman ammatillisen kehityksen lisäksi kehittämään organisaation kollektiivisia hyötyjä. Luovuuden ja myötätunnon yhteyksiä voidaan selittää affektiivisten tapahtumien teorialla, missä myötätunto mahdollistaa psykofyysisen tilan, jossa avoimuus uusille mahdollisuuksille ja oppimiselle ovat läsnä. Lisäksi tieto liikkuu myötätuntoisessa organisaatiossa paremmin (Eldor 2018). Näiden hyötyjen ansiosta myötätunto parantaa parhaimmillaan koko organisaation menestystä (Ahmad ym. 2023).

3.3 Myötätunnon kehittäminen työympäristössä

Toteutuakseen myötätunto tarvitsee luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin. Tätä johtajat voivat parantaa luomalla kulttuuria, jossa osoitetaan aitoa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. Lisäksi myötätunnon kehittäminen vaatii rakenteiden ja kulttuurin muokkaamista niin, että ongelmien esille tuominen on osa arkea, eikä aiheuta häpeän tunnetta. (Lilius ym. 2008; Rhee ym. 2017.) Eldor (2018) suosittelee, että johtajien tulisi tietoisesti osoittaa välittämistä, arvostusta ja empatiaa alaisia kohtaan sekä perehtyä näihin asioihin keskittyvään tunnepohjaiseen johtamiskäyttäytymiseen.

Johtajan kyky toimia myönteisesti ei kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan se kytkeytyy olennaisesti omaan ajatustapaan. Johtaja, joka kykenee suhtautumaan itseensä myötätuntoisesti, on usein kyvykkäämpi kokemaan myötätuntoa alaisiaan kohtaan. Itsemyötätuntoa kehittämällä johtajat voivat parantaa tätä taitoa ja siten kehittää koko organisaation ilmapiiriä. (Dodson & Heng 2022.)

Hur ym. (2016) mukaan johtajien myötätuntoiset teot voivat parantaa työntekijöiden työsuoritusta ja sitoutumista, sillä niiden ansiosta työntekijät voivat rakentaa positiivisen identiteetin itsestään sekä organisaatiostaan. Identiteettiä ja itsevarmuutta kehittämään organisaatiot voivat myös ottaa

käyttöön erilaisia palkitsemisohjelmia, joissa kiitetään työntekijöitä heidän saavutuksistaan ja motivoidaan heitä kehittymään lisää jatkossakin.

Yksittäisten johtajien toiminta saa kuitenkin laajemman merkityksen vasta silloin, kun sitä tuetaan organisaation tasolla. (Hur ym. 2016). Zoghbi-Manrique-de-Laran ja Viera-Armasin (2019) mukaan organisaatioiden tulisi kehittää myötätuntoon perustuvia strategioita, jotka vahvistavat yhteisöllisyyttä sekä estävät eristäytymistä ja edelleen parantavat vuorovaikutusta ja sitoutumista. Keskeisiä myötätuntoon perustuvia strategioita organisaatioissa ovat läsnäolo, tuomitsemattomuus, näkökulman ottaminen, yhteinen inhimillisyys, tarkoituksellinen toiminta arvojen pohjalta, kohtuulliset odotukset ja fysiologinen sääntely. Läsnäolon harjoittaminen ja tuomitsemattomuus auttavat tunnistamaan omat tunteet ja vähentämään negatiivisia asenteita muita kohtaan. Toisen näkökulman ottaminen ja huomioiminen sekä yhteisen inhimillisyyden muistaminen parantavat empatiaa ja ymmärrystä muita kohtaan. Lisäksi arvojen mukainen toiminta ja kohtuulliset odotukset auttavat säilyttämään keskittymisen ja merkityksellisyyden tunteen työpäivän aikana. Kehon rauhoittaminen hengityksen avulla tukee stressinsäätelyä ja auttaa pysymään tietoisena myös haastavissa tilanteissa. Lisäksi Hur ym. (2016) mukaan myötätuntoisissa strategioissa on tärkeää korkea rehellisyyden, luottamuksellisuuden ja moraalien taso, välittämiseen ja auttamiseen perustuvat ihmissuhteet sekä virheiden salliminen ja anteeksiantavan kulttuurin vahvistaminen.

Näiden strategisten tekijöiden lisäksi myötätuntoa voidaan vahvistaa interventioiden avulla. Myötätuntointerventiot sisältävät enimmäkseen erilaisia meditaatiotekniikoita ja harjoituksia, joiden on huomattu olevan yhteydessä parantuneeseen itsemyötätuntoon, tunteiden säätelyyn, tietoisuuteen ja ihmissuhdekonfliktien käsittelykykyyn työympäristössä. (Conversano ym. 2020.)

3.4 Myötätunnon haasteet

Vaikka kiinnostus myötätuntoa kohtaan työelämässä on kasvanut, organisaatioissa vallitsee edelleen rakenteita, jotka lisäävät kärsimystä ja heikentävät myötätuntoisten käytäntöjen mahdollisuuksia. Tällaiset rakenteet korostavat yrityksen itsekkään edun tavoittelua, maksimaalista voitontahokkuutta ja kustannusten minimointia. Yritykset esimerkiksi palkitsevat usein johtajia, jotka toimivat aggressiivisesti taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka se tapahtuisi työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Myötätuntotutkimuksessa voitaisiinkin huomioida yksilötason sijaan enemmän organisaatiotason rakenteita, jotta ymmärretään, millaiset kulttuurit ja johtamismallit vähentävät haittoja sekä edistävät hyvinvointia. (George 2014.)

Tämän lisäksi korkea hierarkia heikentää merkittävästi myötätunnon hyötyjä (Ahmad ym. 2023; Rhee ym. 2017; Lilius ym. 2008). Tämä johtuu siitä, että työntekijät saattavat epäröidä myötätunnon osoittamista, jotta eivät rikkoisi hierarkkisia tai sosiaalisia rajoja. Lisäksi korkean hierarkian organisaatioissa johtajan osoittama myötätunto alaisia kohtaan on heikkoa, koska eri roolien välinen ero ja emotionaalinen etäisyys haittaavat vuorovaikutusta ja samaistumista toisten kokemuksiin. (Rhee ym. 2017; Lilius ym. 2008.)

Ahmadin ym. (2023) mukaan myös sosiaalisen kyynisyyden uskomukset (eng. social cynicism beliefs) heikentävät myötätunnon vaikutusta organisaatioissa. Työntekijät, jotka ovat taipuvaisia kyynisyyteen eivät hyödy myötätuntoisesta johtamisesta tai organisaatiokulttuurista yhtä paljon kuin luottavaiset työntekijät. Tämä korostuu etenkin kulttuureissa, joissa arvostuksen puute ja epäluottamus ovat vahvoja. Ratkaisuna tähän, kyynisyyttä voidaan yrittää vähentää vahvistamalla luottamusta, avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja jaettua päätöksentekoa.

Myös Rhee ym. (2017) tiedostavat myötätunnon hyötyihin, kuten uupumuksen vähenemiseen liittyvät rajoitteet. He huomauttavat, että myötätunnolla on merkitystä, mutta sen mittakaava riippuu tilanteen laadusta ja kulttuurista. Mikäli organisaatiokulttuuri ei ole myötätunnolle myönteinen, ei yksittäisen työntekijän kokema myötätunto riitä suojaamaan stressiltä ja uupumukselta laajemmin organisaation tasolla. Myötätuntoisen kulttuurin kehittymistä saattaa estää myös liiallinen kiire organisaatiossa, koska se vähentää läsnäoloa ja muiden tarpeiden havaitsemista (Lilius ym. 2008). Dutton ym. (2014) kiteyttävät, että työyhteisön kulttuuri voi joko vahvistaa myötätuntoa tai päinvastaisesti estää sen toteutumisen kokonaan.

Orellana-Rios ym. (2018) puolestaan näkevät haasteita myötätunnon pitkäaikaisissa vaikutuksissa. Heidän mukaansa myötätunnolla on merkittäviä hyötyjä, mutta niitä ei ole seurattu riittävän pitkään, jotta syy-seuraussuhteita voitaisiin pitää täysin luotettavia.

4 Tietoisen johtajuuden ja myötätunnon yhteydet

Tämä luku käsittelee tietoisen johtajuuden ja tietoisen läsnäolon yhteyksiä myötätuntoon sekä tarkastelee, miten nämä ilmiöt vahvistavat toisiaan työympäristössä. Lisäksi luvun tarkoitus on analysoida näiden käsitteiden yhteisvaikutuksia organisaatioissa erityisesti hyvinvoinnin, sitoutumisen, psykologisen turvallisuuden ja organisaatiokulttuurin näkökulmista.

4.1 Tietoisen läsnäolon rooli myötätunnon vahvistumisessa

Tämän luvun tarkoitus on käsitellä tietoisen läsnäolon ja myötätunnon välisiä yhteyksiä ja vaikutuksia. Lisäksi käsitellään konkreettisia tapoja vahvistaa myötätuntoa tietoisen läsnäolon avulla.

Miralles-Armenteros ym. (2021) mukaan tietoinen läsnäolo on selkeässä yhteydessä myötätuntoon, sillä tietoinen ja läsnä oleva ihminen kykenee huomioimaan uusien lähestymistapojen ja ideoiden lisäksi muut ihmiset. Myös Darshna ym. (2025) ja Ahmad ym. (2023) mukaan myötätunto nähdään keskeisenä osana tietoista mielentilaa. Tietoinen läsnäolo ja myötätunto ovatkin vastavuoroisessa suhteessa, jossa tietoisuustaidot lisäävät herkkyyttä tunnistaa tunteita ja ajatuksia, kun taas myötätunto syventää tietoista läsnäoloa ja ymmärrystä sekä itsestä että muista (Darshna ym. 2025; Lefebvre ym. 2021; Miralles-Armenteros ym. 2021; Paakkanen ym. 2021; Doornich & Lynch 2024).

Burmansah ym. (2020) mukaan myötätunnon vahvistaminen tietoisen läsnäolon avulla alkaa empaattisesta ajattelutavasta. Tietoiseen läsnäoloon perustuva harjoittelu vahvistaa empatiaan liittyviä aivokuoren alueita (Conversano ym. 2020; Burmansah ym. 2020). Tämän jälkeen empatia voi muuttua myötätuntoiseksi asenteeksi tietoisen läsnäolon avulla. (Burmansah ym. 2020).

Tietoista läsnäoloa sisältävät koulutukset ovat erityisen tärkeitä johtajille, koska he ovat keskeisiä myötätuntoisen kulttuurin rakentajia. Johtajat voivat tietoisuustaitojen avulla luoda ilmapiirin, jossa myötätunto, inhimillisyys sekä vastavuoroisuus paranevat. (Zoghbi-Manrique-de-Lara ym. 2019.) Tietoisen läsnäolon harjoitukset saavat myös mielen rauhoittumaan ja egon hiljenemään, mikä mahdollistaa myötätuntoisen käytöksen. Sen sijaan, että ego määrittäisi reaktiot ja ajatukset, voi sitä ohjata myötätuntoisella lähestymistavalla. (Burmansah ym. 2020.)

Esimerkiksi tietoiseen läsnäoloon pohjautuvan myötätuntomeditaation avulla voidaan korostaa myötätunnon hyötyjä (Orellana-Rios ym. 2018). Myötätuntomeditaatioiden on osoitettu aktivoivan aivojen aluetta, joka vaikuttaa onnellisuuteen. Onnellisuuden lisääntyminen tietoisen läsnäolon

avulla voi luoda mahdollisuuksia ystävällisempään käyttäytymiseen muita kohtaan. (Garba Konte 2023.) Myös Orellana-Rios ym. (2018) esittävät, että meditaatiot vahvistavat myötätuntoista käyttäytymistä työssä ja vapaa-ajalla. Myötätuntomeditaatiot voivat näiden hyötyjen kehittämisen lisäksi ylläpitää niitä, mikä on tärkeää pitkän aikavälin ja strategisen suunnittelun kannalta.

Toisiin kohdistuvan myötätunnon lisäksi tietoisuustaidot voivat vahvistaa johtajan itsemyötätuntoisuutta. Tietoisuustaitojen yksi hyödyistä on parempi itsensä hyväksyminen, johon liittyy itsemyötätuntoisuus. (Doornich & Lynch 2024.) Johtajan itsemyötätunto on tärkeää, sillä ilman itsestään huolehtimista johtajan kyky palvella ja työskennellä korkealla tasolla ei ole kestävä (Burmansah ym. 2020). Kehittääkseen itsemyötätuntoista ajattelua johtaja voi harjoittaa tietoista läsnäoloa, koska niiden välillä on havaittu merkittäviä yhteyksiä ja myönteisiä vaikutuksia (Ehrlich 2017).

Tietoisuustaidoilla ja myötätunnolla yhdessä on myös esitetty olevan laajemmin vaikutuksia organisaatioissa, liittyen esimerkiksi tyytyväisyyteen, positiivisten tunteiden kokemiseen sekä alttiuteen sairastua ja kärsiä masennuksesta (Paakkanen ym. 2021).

Tietoinen läsnäolo toimii siis myötätunnon perustana, lähteenä ja vahvistajana, kun taas myötätunto välittää ja syventää tietoisien läsnäolon hyötyjä johtajaan ja alaisiin. (Bao 2023.) Donaldson-Feilderin ym. (2019) mukaan tietoisuustaitojen yhteydet myötätuntoon perustuvatkin vahvaan näyttöön, mutta ovat osin vähän tutkittuja.

4.2 Tietoisien johtajuuden ja myötätunnon yhteydet

Tässä luvussa tarkastellaan tietoisien johtajuuden ja myötätunnon välistä suhdetta. Luku keskittyy pitkälti käsittelemään tämän suhteen aikaansaamia hyötyjä sekä johtajan että työntekijöiden näkökulmista. Hyötyjä käsitellään liittyen käyttäytymiseen, itsesäätelyyn, vuorovaikutukseen sekä hyväksyntään.

Tietoisella johtajuudella on havaittu olevan vaikutuksia johtajien kokemaan myötätuntoon sekä itseään että alaisiaan kohtaan (Zoghbi-Manrique-de-Lara ym. 2019; Orellana-Rios ym. 2018). Myötätunnon kehittyminen tietoisien johtajan toiminnassa perustuu useisiin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, kuten avoimuuteen, itsestä huolehtimiseen, toisten osapuolten ymmärtämiseen, lempeään puhutapaan ja syvälliseen kuuntelemiseen (Burmansah ym. 2020).

Zoghbi-Manrique-de-Lara ym. (2019) mukaan myötätunnon rooli tietoisessa johtajuudessa näyttäytyy vastavuoroisena suhteena johtajan käyttäytymisen ja alaisten toimintatapojen välillä. Myötätunto välittää tietoisien johtajuuden vaikutuksia käyttäytymiseen ja vähentää haitallisia toimintamalleja, kun työntekijät kokevat aitoa huolenpitoa ja välittävät siten myös enemmän organisaation hyvinvoinnista. He jatkavat, että pelkkä tietoinen läsnäolo johtajuudessa ei aina riitä, sillä usein työntekijät alkavat pidättäytyä organisaatiolle haitallisista toimintatavoista vasta silloin, kun he kokevat aitoa myötätuntoista huolta.

Hong ja Zainal (2024) korostavat lisäksi, että johtajan on opittava ensin säätelemään omia ajatuksiaan, tunteitaan ja arvojaan ennen kuin hän voi johtaa muita. Toisin sanoen tietoisien johtajuuden laatu perustuu siihen, että johtaja hallitsee itsensä ja kykenee siten toimimaan myötätuntoisesti, kestävästi ja johdonmukaisesti (Doornich & Lynch 2024). Orellana-Rios ym. (2018) lisäävät näkökulman siitä, että tietoisuus parantaa itsetuntemusta, mikä puolestaan ennaltaehkäisee myötätuntoväsymystä. Tämä auttaa johtajia toimimaan myötätuntoisesti pitkällä aikavälillä huomioiden myös oma hyvinvointi ja jaksaminen.

Myötätuntoinen ajattelu ohjaa johtajaa toimimaan eettisesti, harkitusti ja inhimillisesti vuorovaikutustilanteissa (Garba Konte 2023; Bao 2023). Tällainen lähestymistapa edellyttää, että johtaja kykenee omaksumaan myötätuntoon liittyviä ominaisuuksia kuten tuomitsemattomuutta, viisautta, vahvuutta ja lämpöä toimiessaan eri rooleissa ja erilaisten ihmisten kanssa (Burmansah ym. 2020).

Myötätunto ilmenee erityisesti tilanteissa, joissa johtaja antaa työntekijöilleen tilaa ja turvaa avautua vaikeuksistaan. Johtaja kuuntelee ja tarkkailee työntekijöitä aktiivisesti tietääkseen millaista tukea hän voi antaa. Tähän liittyen johtajan on myös tärkeää pysyä lähellä työntekijöitään, jotta heidän välilleen ei pääse muodostumaan etäännyttävää hierarkiaa. Työntekijöiden purkaessa huoliaan johtaja pysyttelee kuuntelevassa ja tuomitsemattomassa roolissa, eikä hän sisällytä omia ajatuksiaan tai mielipiteitään muiden kokemuksiin. Tämän jälkeen hän auttaa työntekijöitä aidolla kiinnostuksella löytämään ratkaisuja ongelmiin. Nämä vaikutukset parantavat johtajan valmiutta johtaa alaisiaan myötätunnolla, ymmärtäen heidän tilanteitaan ja tukien heitä tavoitteellisesti (Burmansah ym. 2020.)

Tietoinen johtajuus heijastuu myös johtajan kykyyn hyväksyä todellisuus sellaisen kuin se on. Tietoisella johtajalla ei ole tarvetta muistella muiden vanhoja virheitä, vaan hän antaa työntekijöille tilaa oppia niistä. Hänellä ei ole myöskään syytä puolustella itseään tai arvostella muita, sillä hän kykenee suhtautumaan myötätuntoisesti jokaista kohtaan. Tämä hyväksyvä asenne on seurausta

johtajan omista elämän asenteista ja tavoista, joihin kuuluu tietoisuus ja myötätuntoisuus. (Burmansah ym. 2020.)

Näin ollen tietoinen johtajuus ja myötätunto muodostavat kokonaisuuden, jossa kummankin ilmiön vaikutukset voimistuvat toistensa kautta. Tietoinen johtajuus luo perustan emotionaaliselle vakaudelle, hyväksynnälle ja kyvylle olla läsnä vuorovaikutuksessa, kun taas myötätunto aktivoi nämä taidot ja välittää vaikutukset muihin jäseniin. Yhdessä ne ohjaavat johtajan toimintaa kohti eettisyyttä ja yksilöiden sekä organisaation hyvinvointia (Burmansah ym. 2020).

4.3 Yhteydet organisaatiotasolla

Tässä luvussa tarkastellaan vielä tietoisien johtamisen ja myötätunnon liittymäpintoja organisaatiotasolla hyvinvoinnin, sitoutumisen ja ilmapiirin näkökulmista. Pääpaino on inhimillisissä tekijöissä, mutta luvussa käsitellään myös taloudellisiin hyötyihin liittyviä tekijöitä.

Tietoiseen läsnäoloon ja myötätuntoon perustuvien taitojen kehittäminen voi merkittävästi vähentää organisaatioissa koettua kärsimystä, sillä ne auttavat työntekijöitä ja johtajia käsittelemään haastavia tilanteita rakentavammin (Jazaieri & Rock 2021). Kärsimyksen vähenemisen lisäksi myötätunto ja tietoinen läsnäolo liittyvät myös laajemmin työhyvinvointiin. Nämä ominaisuudet yhdessä suojaavat organisaatioita uupumukselta ja toimivat puskurina stressiä vastaan. (Hong & Zainal 2024; Conversano ym. 2020.) Toisaalta ne vähentävät myös pelkoa epäonnistumisesta ja helpottavat sosiaalisten paineiden käsittelyä, mikä selittyy työympäristön kannustavalla ja tuomitsemattomalla ilmapiirillä. Samalla myös työn imu voi parantua ja työntekijät sitoutua työhönsä vahvemmin. (Hong & Zainal 2024.)

Tietoinen johtajuus ja myötätunto yhdessä edistävät organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät kokevat enemmän merkityksellisyyttä, luottamusta ja psykologista turvallisuutta (Garba Konte 2023; Burmansah ym. 2020). Tämä mahdollistuu erityisesti silloin, kun työntekijöitä kyetään sitouttamaan tietoisuustaitojen ja myötätunnon avulla (Garba Konte 2023; Conversano ym. 2020; Hong & Zainal 2024). Toisaalta tietoisuustaitojen vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka myötätuntoista ja autenttista johtajuutta organisaatio painottaa ja millaista arvomaailmaa se tukee (Rupprecht ym. 2019).

Myötätunnon ja tietoisuuden vahvistuessa sekä työntekijöiden että johtajien taipumus kriittisyyteen vähenee ja suhteet muihin vahvistuvat (Burmansah ym. 2020; Bao 2023). Yhdessä tietoisien

läsnäolon kanssa myötätunto auttaa johtajaa olemaan reagoimatta tilanteisiin automaattisesti, mikä vähentää tuomitsevia ja impulsiivisia toimintatapoja (Burmansah ym. 2020; Bao 2023). Tämän ansiosta johtaja kykenee tiedostamaan egon, ennakkoluulojen ja omien etujen vaikutukset päätöksentekoon sekä huomioimaan tasapuolisemmin työntekijöiden ja organisaation näkökulmat (Burmansah ym. 2020).

Lisäksi tietoisessa ja myötätuntoisessa organisaatiossa ongelmanratkaisu kehittyy, mikä vaikuttaa myönteisesti koko organisaatioon. Tällaisessa organisaatiossa johtaja kohtaa haasteet rauhallisesti ja ymmärtää niiden syitä syvällisemmin. Lisäksi hän kykenee ehkäisemään ongelmien eskaloitumisen puuttumalla tilanteisiin tehokkaasti, harkitusti ja oikeaan aikaan. (Burmansah ym. 2020.) Tämän ansiosta myötätunto ja tietoisuus voivat parantaa henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi organisaation kokonaisvaltaista menestystä (Burmansah ym. 2020; Conversano ym. 2020).

Organisaation menestykseen liittyy myös tietoisien johtajuuden ja myötätunnon kyky kehittää ilmapiiriä, jossa luovuus ja yhteistyö korostuvat. Näiden ominaisuuksien avulla organisaation innovointikyky ja innovaatioiden määrä voivat nimittäin kasvaa. (Rupprecht ym. 2019.)

Tietoisien läsnäolon ja myötätunnon yhteiset harjoitukset, kuten erilaiset meditaatiotekniikat voivat luoda keinon vahvistaa toivottuja ominaisuuksia yksilö- sekä organisaatiotasolla (Conversano ym. 2020). Tietoinen johtajuus ja myötätunto ulottuvat johtajan toiminnan kautta työyhteisöön. Yhdessä ne muodostavat perustan inhimilliselle johtajuudelle ja organisaatiokulttuurille, joka edistää hyvinvointia, kestävyyttä ja menestystä. (Ahmad ym. 2023; Donald ym. 2025; Burmansah ym. 2020.)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoitus oli käsitellä tietoisien johtajuuden ja myötätunnon keskinäisiä yhteyksiä sekä niiden vaikutuksia organisaatioissa. Tutkielma aloitettiin määrittelemällä tietoinen läsnäolo ja siihen pohjautuva tietoinen johtajuus, jonka jälkeen tarkasteltiin tietoisien johtajuuden hyötyjä sekä haasteita organisaatioissa. Myötätunnon käsittely rakentui samalla tavalla, ensin käsitteen määrittelynä ja tämän jälkeen tarkemmin sen etujen ja ongelmien tutkimisena. Lisäksi tarkasteltiin näiden käsitteiden välisiä yhteyksiä ja yhteisvaikutuksia.

Yhteenvetona tietoisesta johtajuudesta voidaan huomata, että sen taustalla vaikuttaa erityisesti tietoinen läsnäolo. Tietoisien läsnäolon käsitteellä on pitkälle historiaan ulottuva buddhalainen tausta, mutta länsimaisessa tutkimuksessa sitä on alettu tarkastella 1970-luvulta alkaen. (Donaldson-Feilder ym. 2019; Conversano ym. 2020; Bishal ym. 2022; Doornich ja Lynch 2024; Ayoko 2023). Tietoinen läsnäolo tarkoittaa kykyä olla läsnä nykyhetkessä ja tiedostaa ulkoiset sekä sisäiset kokemukset avoimesti, hyväksyvästi ja tuomitsemattomasti. Tietoista läsnäoloa voidaan harjoittaa meditaatioiden avulla. (Ehrlich 2017; Lange & Rowold 2019; Doornich & Lynch 2024; Patangia ym. 2022; Donald ym. 2025.) Tietoinen johtajuus rakentuu tietoisien läsnäolon pohjalta ja siinä johtaja suuntaa huomionsa tietoisesti käsillä olevaan tilanteeseen sekä havainnoi tunteitaan, ajatuksiaan ja reaktioitaan ilman automaattisuutta tai puolueellisuutta. Tietoinen johtajuus on johdonmukaista, eettistä sekä tasapainoista ja se luo edellytykset kokemukselle työn merkityksellisyydestä ja hyvinvoinnista. (Zhou ym. 2023; Schuh ym. 2019; Conversano ym. 2020; Urrila 2022; Wibowo & Paramita 2022.) Toisaalta tietoisien johtajuuden haasteena voidaan pitää sen heikosti tutkittuja pitkäaikaisia vaikutuksia (Lippincott 2018; Rashkova 2025; Badham & King 2021).

Myötätunto työympäristössä puolestaan perustuu kärsimyksen lievittämiseen ja hyvinvoinnin parantamiseen. Myötätunto koostuu kolmesta vaiheesta, joihin kuuluvat kärsimyksen huomaaminen, siihen eläytyminen ja avun tarjoaminen sen vähentämiseksi. (Lilius ym. 2008; Rhee ym. 2017; George 2014; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas 2019.) Myötätunto työympäristössä ilmenee avuliaisuutena, välittämisenä sekä ystävällisyytenä ja sillä on laaja-alaisia myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin ja psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Lisäksi myötätunto toimii keskeisenä voimavarana sosiaalisissa suhteissa, sillä se vahvistaa luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakentavaa vuorovaikutusta. Myötätuntoa kokevat työntekijät ovat useammin motivoituneita sitoutumaan työhönsä ja toimimaan organisaation hyväksi, mikä vaikuttaa myönteisesti myös organisaation tulokseen. (Benevene ym. 2022; Eldor 2018; Dutton ym. 2014;

Ahmad ym. 2023; Dodson & Heng 2022; Jazaieri & Rock 2021; Hur ym. 2016; Kleineidam & Fischbach 2023.) Myötätunnon haasteena puolestaan voivat olla korkea hierarkia, kyynisyys sekä hyvinvointia väheksyvä organisaatiokulttuuri (Dutton ym. 2014; Rhee ym. 2017; Ahmad ym. 2023; George 2014).

Käsitteiden määrittelyn jälkeen tutkittiin niiden välisiä yhteyksiä ja vaikutuksia. Tutkielmassa päädyttiin siihen, että tietoisella johtajuudella ja myötätunnolla on merkittäviä vaikutuksia toisiinsa ja ne voivat luoda yhdessä inhimillisempää sekä kestävämpää työelämää. Tietoinen johtajuus toimii perustana myötätunnon syntymiselle, kun taas myötätunto vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen ja sitä kautta työntekijöihin. (Conversano ym. 2020; Bao 2023; Donald ym. 2025.)

Tietoinen johtajuus vaikuttaa myötätunnon kokemiseen suoraan, sillä se vahvistaa myötätuntoista ajattelua ja toimintatapoja. Myös tietoisien läsnäolon rooli myötätunnon vahvistamisessa on keskeinen, sillä se lisää kykyä havaita toisen kärsimys ja reagoida siihen harkitusti. Tietoisuuden avulla johtaja kykenee omaksumaan myötätuntoisia ominaisuuksia, kuten tuomitsemattomuus, lämpö ja auttavaisuus. Lisäksi tietoisuus vahvistaa itsetuntemusta ja ehkäisee myötätuntoväsymystä, mahdollistaen myötätuntoisen toiminnan pitkällä aikavälillä. (Orellana-Rios ym. 2018; Burmansah ym. 2020; Zoghbi-Manrique-de-Lara ym. 2019; Hong & Zainal 2024; Doornich & Lynch 2024; Miralles ym. 2024.) Toisaalta myötätuntoinen ajattelu syventää tietoista johtajuutta, sillä se suuntaa käyttäytymistä ja ajattelua kohti eettisyyttä ja inhimillisyyttä. Lisäksi se kasvattaa johtajan sisäistä motivaatiota toimia muiden hyväksi. (Garba Konte 2023; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas 2019; Burmansah ym. 2020; Karakas & Sarigollu 2013; Miralles ym. 2024; Paakkanen ym. 2021.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että tietoinen johtajuus, tietoinen läsnäolo ja myötätunto muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden, joka voi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation kokonaisvaltaista suoriutumista. Yhdessä ne voivat olla organisaatioiden keskeisiä voimavaroja myös tulevaisuudessa ja tarjota ratkaisuja työelämän haasteisiin. (Doornich & Lynch 2024; Conversano ym. 2020; Orellana-Rios ym. 2018; Dutton ym. 2014.) Tämä onkin tutkielman keskeinen havainto.

Tämän tutkielman rajoitteena voidaan pitää tutkimuksen tuoreutta ja aineiston rajallisuutta. Tutkimusta tietoisesta johtajuudesta ja myötätunnon yhteyksistä on hyvin rajallisesti, vaikka käsitteitä erikseen on tutkittu jo jonkin verran. Toisaalta myös käsitteiden tutkiminen erikseen on saanut suosiota vasta 2010-luvulla. Tutkimusten tuoreus aiheuttaa rajoitteita, koska ilmiöitä ei ole tutkittu tarpeeksi kattavasti eikä empiiristen kokeiden vaikutuksia pitkällä aikavälillä vielä tunneta.

Tietoisien läsnäolon ja johtajuuden tutkimukset painottuvat edelleen aasialaiseen kulttuuriin, mikä kertoo kansainvälisen tutkimuksen rajallisuudesta. Jatkotutkimusta tarvitaan etenkin länsimaissa, jotta tutkimustulokset ovat sovellettavia eri kulttuureissa. Tutkimusta tarvitaan myös tietoisien johtajuuden ja myötätunnon yhteyksistä, sillä aineistoa löytyy näistä yhteyksistä rajallisesti. Monet tutkimukset on myös toteutettu esimerkiksi terveydenhuollon tai sosiaalityön näkökulmasta johtamisen ja organisoinnin sijaan. Lisäksi tutkimustulokset ovat paikoittain ristiriitaisia keskenään. Näistä syistä jatkotutkimusta tarvitaan liittyen sekä tietoiseen johtajuuteen että myötätuntoon.

Lähteet

- Ahmad, S. – Islam, T. – D’Cruz, P. – Noronha, E. (2023) Caring for those in your charge: The role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 34 (1), 125–149. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2022-0098>
- Ayoko, O. B. (2023) Mindfulness, emotions and leadership. *Journal of Management & Organization*, Vol. 29 (3), 401–405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.26>
- Badham, R. – King, E. (2021) Mindfulness at work: A Critical review. *Organization*, Vol. 28 (4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1350508419888897>
- Bao, Y. (2023) Mindful-based interventions for the development of leadership success. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, Vol. 17 (heinäkuu), 102–109. <https://doi.org/10.54097/ehss.v17i.10469>
- Benevene, P. – Buonomo, I. – West, M. (2022) Editorial: Compassion and compassionate leadership in the workplace. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13 (joulukuu), 1074068. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1074068>
- Burmansah, B. – Rugaiyah, R. Mukhtar, M. – Nabilah, S. – Hamid Ripki, A. J. – Fatayan, A. (2020) Mindful leadership: The ability of the leader to develop compassion and attention without judgment – A case study of the leader of Buddhist higher education institute. *European Journal of Educational Research*, Vol. 9 (1), 51–65. <https://doi.org/10.12973/eu-er.9.1.51>
- Conversano, C. – Ciacchini, R. – Orrù, G. – Di Giuseppe, M. – Gemignani, A. – Poli, A. (2020) Mindfulness, compassion, and self-compassion among health care professionals: What’s new? A systematic review. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11 (heinäkuu), 1683. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01683>
- Darshna, A. – Parsad, C. – Sahay, V. S. – Sanyal, P. (2025) Mapping the field of mindfulness research in management: Trends and ways forward. *Journal of Business Research*, Vol. 197 (elokuu), 115457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115457>
- Dodson, S. J. – Heng, Y. T. (2022) Self-compassion in organizations: A review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 43 (2), 168–196. <https://doi.org/10.1002/job.2556>
- 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*, (elokuu). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.70009>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1542379>
- Doornich, J. B. – Lynch, H. M. (2024) The mindful leader: A review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 15 (maaliskuu), 1322507. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1322507>
- Dutton, J. E. – Workman, K. M. – Hardin, A. E. (2014) Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Ehrlich, J. (2017) Mindful leadership. *Organizational dynamics*, Vol. 46 (4), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.002>.
- Eldor, L. (2018) Public service sector: The compassionate workplace – The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration research and Theory*, Vol. 28 (1), 86–103. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux028>.
- Garba Konte, A. (2023) Mindfulness in organizations: The concept of mindful leadership. *Business, Management and Economics*, Vol. 5. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108322>
- George, J. M. (2014) Compassion and capitalism: Implications for organizational studies. *Journal of Management*, Vol. 40 (1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0149206313490028>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Hong, L. – Zainal, S. R. M. (2024) The role of mindfulness skill and inclusive leadership in job performance among secondary teachers in Hong Kong. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 18 (3), 609–636. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0313>
- Hur, W-M. – Moon, T. – Rhee, S-Y. (2016) Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 (1), 103–114. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2014-0180>

- Jazaieri, H. – Rock, M. (2021) Putting compassion to work: Compassion as a tool for navigating challenging workplace relationships. *Mindfulness*, Vol. 12 (10), 2552–2558.
<https://doi.org/10.1007/s12671-021-01695-5>
- Jennings, R. E. – Lanaj, K. – Kim, YJ. (2023) Self-compassion at work: A self-regulation perspective on its beneficial effects for work performance and wellbeing. *Personnel Psychology*, Vol. 76 (1), 279–309. <https://doi.org/10.1111/peps.12504>
- Karakas, F. – Sarigollu, E. (2013) The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 (4), 663–678. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1691-5>
- Kleineidam, N. J. – Fischbach, A. (2023) Emotional labour job characteristics in compassion work – differentiating exposure, empathy, compassion, and distancing. *Work & Stress*, Vol. 37 (4), 531–551. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2199383>
- Lange, S. – Rowold, J. (2019) Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie*, Vol. 50 (3), 319–335. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00482-0>
- Lefebvre, J-I. – Montani, F. – Courcy, F. – Dagenais-Desmarais, V. (2021) Self-compassion at work: A key for enhancing well-being and innovation through social safeness at multiple levels. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 38 (4), 398–413.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1599>
- Lilius, J. M. – Worline, M. C. – Maitlis, S. – Kanov, J. – Dutton, J. E. – Frost, P. (2008) The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 (2), 193–218. <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Lippincott, M. (2018) Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 (5), 650–664.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0340>
- 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.
<https://doi.org/10.1002/job.2564>
- Livne-Tarandach, R. – Pychlau, S. – Grotto, A. R. – Arora, P. (2025) Unpacking the differential effects of compassion at work on leadership emergence: The role of gender, compassion type, and work context. *Journal of Organizational Behavior*, (lokakuu), 70030.
<https://doi.org/10.1002/job.70030>

- Miralles, S. – Pessi, A. B. – Pozo-Hidalgo, M. – Rodríguez-Sánchez, A. (2024) Leading matters! Linking compassion and mindfulness in organizations through servant leadership. *Frontiers in Psychology*, (huhtikuu), 1346751. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1346751>
- Miralles-Armenteros, S. – Chiva-Gómez, R. – Rodríguez-Sánchez, A. – Barghouti, Z. (2021) Mindfulness and academic performance: The role of compassion and engagement. *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 58 (1), 3–13.
<https://doi.org/10.1080/14703297.2019.1676284>
- Moon, T-W. – Hur, W-M. – Ko, S-H. – Kim, J-W. – Yoon, S-W. (2014) Bridging corporate social responsibility and compassion at work. *Career Development International*, Vol. 19 (1), 49–72. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0060>
- Nolan, M. T. – Diefendorff, J. – Erickson, R. J. – Lee, M. T. (2022) Psychological compassion climate: Examining the nomological network of perceptions of work group compassion. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 133 (maaliskuu), 103688.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103688>
- Orellana-Rios, C. L. – Radbruch, L. – Kern, M. – Regel, Y. U. – Anton, A. – Sinclair, S. – Schmidt, S. (2018) Mindfulness and compassion-oriented practices at work reduce distress and enhance self-care of palliative care teams: A mixed-method evaluation of an “on the Job“ program. *BMC Palliative Care*, Vol. 17 (1), 3–15. <https://doi.org/10.1186/s12904-017-0219-7>
- Paakkanen, M. – Martela, F. – Hakanen, J. – Uusitalo, L. – Pessi, A. (2021) Awakening compassion in managers – a new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 36 (6), 1095–1108. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09723-2>
- Patangia, B. – Sankruthyayana R. G. – Sathiyaseelan, A. – Balasundaram, S. (2022) How could mindfulness help? A perspective on the applications of mindfulness in enhancing tomorrow’s workplace. *I-Manager’s Journal on Management*, 16 (3), 52–68.
<https://doi.org/10.26634/jmgt.16.3.18568>
- Ramos Salazar, L. (2022) The mediating effect of mindfulness and self-compassion on leaders’ communication competence and job satisfaction. *Journal of Communication Management*, Vol. 26 (1), 39–57. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2021-0074>
- Rashkova, Y. (2025) Mindfulness in organizations: Turning a trend into a trait. *Organizational Dynamics*, (lokakuu), 101198. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101198>

- Reb, J. – Chaturvedi, 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.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x>
- Reiz, M. – Waller, L. Chaskalson, M. – Olivier, S. – Rupprecht, S. (2020) Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of management development*, Vol. 39 (2), 223–239.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0264>
- Rhee, S-Y. – Hur, W-M. – Kim, M. (2017) The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The job demands-resources (JD-R) approach. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 32 (6), 711–726.
<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9469-2>
- Rupprecht, S. – Falke, P. – Kohls, N. – Tamdjidi, C. – Wittmann, M. – Kersemaekers, W. (2019) Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10 (toukokuu), 1081.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>
- Rupprecht, S. – Koole, W. – Chaskalson, M. – Tamdjidi, C. – West, M. (2019) Running too far ahead? Towards a broader understanding of mindfulness in organisations. *Current Opinion in Psychology*, Vol. 28 (elokuu), 32–36. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.10.007>
- Schuh, S. C. – Zheng, M. X. – Xin, 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3610-7>
- Snyder, H. (2019) Literature review as a research methodology; An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, Vol. 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tan, C. (2023) A Daoist understanding of mindful leadership. *Leadership*, Vol. 19 (3), 275–289.
<https://doi.org/10.1177/17427150231157450>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>
- 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. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>

- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. – Viera-Armas, M. (2019) Does ethical leadership motivate followers to participate in delivering compassion? *Journal of Business Ethics*, Vol. 154 (1), 195–210. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3454-1>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. – Viera-Armas, M. – De Blasio García, G. (2019) Does supervisors’ mindfulness keep employees from engaging in cyberloafing out of compassion at work? *Personnel Review*, Vol. 49 (2), 670–687. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0384>

Liitteet

Liite 1 Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Tässä liitteessä on Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukainen kattava selvitys tekoälytyökalujen käytöstä. Tutkielmassa olen käyttänyt generatiivista tekoälyä apuna ohjeiden mukaisesti. Lisäksi vakuutan, että olen käyttänyt tekoälytyökaluja huolellisesti ja ilmoittanut niiden käytöstä ohjeiden vaatimalla tavalla.

Olen käyttänyt tutkielmassani tekoälytyökaluna ChatGPT GPT-5.1-mallia (OpenAI). Sitä olen hyödyntänyt aiheen ideoinnissa, aineiston analysoinnissa ja tekstin muokkaamisessa. Aiheen ideoinnin tukena käytin kehoitteita, kuten ”mikä termi olisi ajankohtainen käsiteltäväksi tietoisien johtajuuden kanssa”. Tekoälyn ehdottamat termit eivät kuitenkaan päätyneet lopulliseen työhön, mutta antoivat sille suuntaa. Lisäksi ideoin tekoälyn avulla mahdollisia otsikoita.

Ideoinnin lisäksi olen käyttänyt tekoälyä lähteiden tukena. Olen kysynyt joistain lähteistä, ovatko ne soveltuvia kandidaatintutkielmaan ja käsittelevätkö ne tietoista johtajuutta tai myötätuntoa. Tämä on auttanut saamaan osviittaa siitä, kannattaako lähteitä alkaa lukemaan tarkemmin. Mikäli tekoäly antoi myönteisiä vastauksia, lähdin itse lukemaan artikkeleja, jonka avulla varmistin, että vastaukset olivat paikkansapitäviä. Lähteisiin liittyen olen myös pyytänyt tekoälyä suomentamaan artikkeleissa käytettyjä termejä ja lauseita, mikäli kääntäjä ei ole antanut selkeitä vastauksia. Esimerkiksi luodessani yhtä opinnäytetyöni havainnollistavaa kuviota uudelleen, pyysin tekoälyä suomentamaan termit ”interpersonal reinforcement” ja ”observing exemplars”, joihin sain käännöksiksi ”sosiaalinen vahvistaminen ja ”esimerkkien havainnointi”.

Tekstiä muokatessa olen pyytänyt tekoälyä keksimään vaihtoehtoisia ilmaisuja ja synonyymeja joillekin sanoille, kuten affektiivinen ja tavoittelu. Lisäksi olen kysynyt pitkiin lauserakenteisiin liittyen, miten niitä voisi yksinkertaistaa ja tiivistää. En ole kuitenkaan suoraan liittänyt työhöni tekoälyn kirjoittamaa tekstiä vaan olen sen ideoiden pohjalta muokannut sitä itse.