



Tietoinen läsnäolo tietoisien johtajuuden perustana

Teemu Pitkäkoski

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Teemu Pitkäkoski
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tietoinen läsnäolo tietoisien johtajuuden perustana
Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 1
<p>Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta koostuu tietoisien läsnäolon vaikutuksista organisaatioihin, tietoisien johtajuuden ominaispiirteistä ja tietoisien läsnäolon haasteista organisaatioiden kontekstissa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelulla Microsoft Teams-verkkoympäristössä. Haastatteluihin osallistui kuusi johtoasemassa toimivaa tai johtoasemassa aiemmin toiminutta henkilöä, joilla on pitkä kokemus tietoisien läsnäolon harjoittamisesta. Haastattelujen aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta monipuolisesti. Tietoinen läsnäolo on myös edellytys tietoiselle johtajuudelle. Lisäksi tulokset näyttävät, että tietoisien läsnäolon tuominen organisaatioihin voi aiheuttaa arvokonflikteja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2023.</p>
Asiasanat tietoinen läsnäolo, tietoinen johtaja, tietoinen johtajuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	3
1.2	Keskeiset käsitteet	4
2	Tietoinen läsnäolo tietoisien johtajuuden perustana	5
2.1	Tietoisien läsnäolon harjoittaminen	5
2.2	Tietoisien läsnäolon ulottuvuudet	6
2.3	Tietoisien johtajuuden ominaispiirteet	9
2.4	Tietoisien läsnäolon haasteet organisaatioissa	13
3	Empiirinen tutkimus	16
3.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta	16
3.2	Aineiston analysointi.....	20
4	Tutkimustulosten analysointi.....	26
4.1	Tietoinen läsnäolo	26
4.2	Tietoinen johtajuus	28
4.3	Tietoisien läsnäolon haasteet organisaatioissa	32
5	Pohdinta.....	35
5.1	Johtopäätökset.....	35
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	39
5.3	Luotettavuuspohdinta	40
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Haastattelukysymykset	54

1 Johdanto

Yhteiskunta on tullut neljännen teollisen vallankumouksen aikaan, jota kuvastaa datavirtojen ja digitaalisen sisällön merkittävä kasvu (Väänänen ym. 2020, 11-12). Yksi aikakauden ominaispiirteistä on digitalisaation luoma muutos kohti nopeatempoista sisällönkulutusta. Lyhyet videot, tiiviit Twitter-viestit ja jatkuva palveluiden välillä vaihtaminen ohjaavat ihmisiä toimimaan lyhytjänteisesti. Yksittäisen asian äärellä vietetään entistä vähemmän aikaa – työssä ja vapaa-ajalla. Samaan aikaan työelämässä vaaditaan syvällisempää ajattelua perinteisten toistuvien työtehtävien kadotessa. (Saarinen 2023, 89–90.) Tässä nopeatempoisessa ympäristössä priorisointi ja olennaisen erottamisen taito tulevat korostumaan tulevaisuuden työelämässä (Väänänen ym. 2020, 12-14). Näin digitalisaation kehittämä uusi kulttuuri vastaa jatkuvasti vähemmän työelämän muuttuvia tarpeita (Saarinen 2023, 89–90).

Kuvattua ongelmaa vahvistaa uskomus, että työntekijät olisivat tehokkaita tekemään useita asioita yhdenaikaisesti (Wihuri 2021, 157). Ilmiö on harhaanjohtava, sillä todellisuudessa tehtäviä ei suoriteta yhdenaikaisesti vaan niiden välillä vuorotellaan (Madore & Wagner 2019; Saarinen 2023, 90). Vuorottelu koetaan yhä tehokkaaksi siitäkin huolimatta, että sen on todettu laskevan tuottavuutta huomattavasti (American Psychological Association 2006; Lahnakoski, Jääskeläinen, Sams & Nummenmaa 2017). Vahvasti elänyt illuusio tehokkuudesta saattaakin olla syy siihen, etteivät organisaatiot ole aiemmin heränneet keskittymiskyvyn tärkeyteen (Wihuri 2021, 158).

Keskittymiskyvyllä ja yhteen asiaan keskittymisellä on suora vaikutus oppimiseen, ajattelutyöhön, ihmissuhteisiin ja hyvinvointiin kokonaisuudessaan. Koska työntekijät eivät ajattele tehokkaasti työn teho ja laatu kärsii. Huomion siirtäminen asiasta toiseen vaatii hetken orientoitumisen aiemmin kesken jääneeseen asiaan. Tämä luo jatkuvan kierteen, sillä kohteesta toiseen siirtyä mieli muovautuu hakemaan lisää ärsykeitä silloinkin, kun voisi kiireettä kohdistaa ajatuksensa yhteen asiaan. (Wihuri 2021, 157–162.)

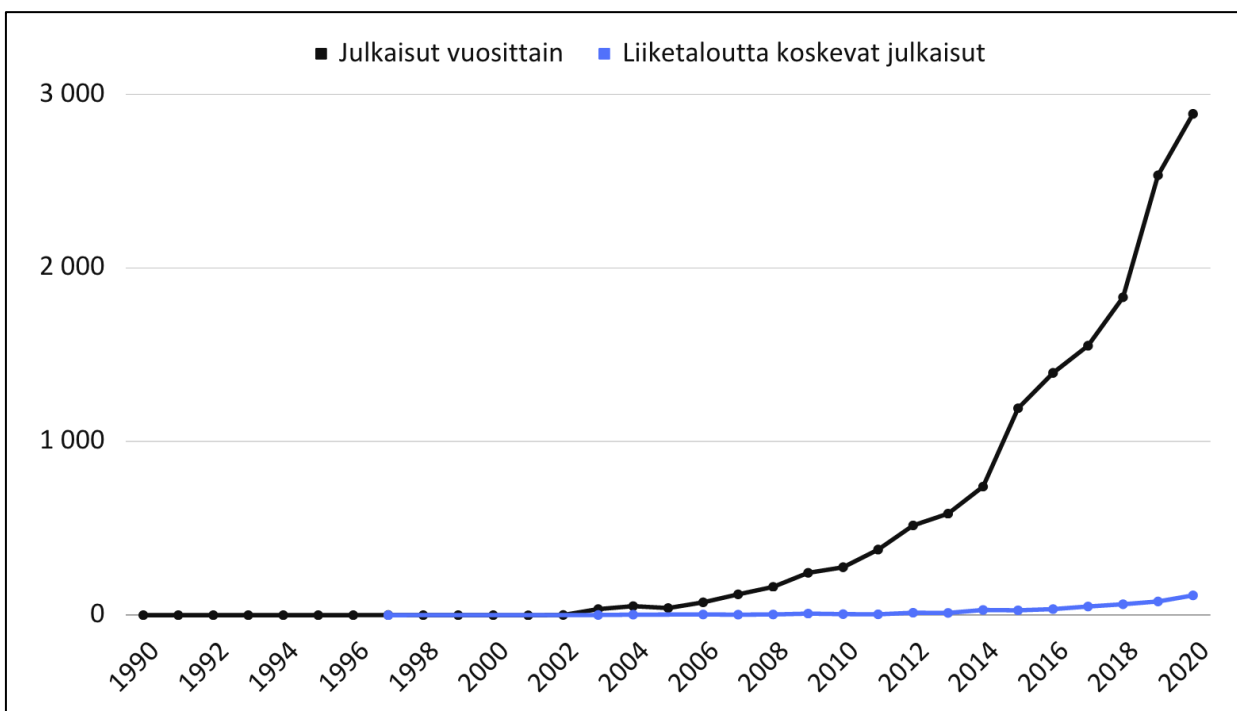
Edellä kuvattua ongelmaa haastaa toisenlainen yhtä aikaa tapahtuva kehityssuunta. Tasapainoisuuteen ja hyvinvointiin tähtäävät trendit, kuten minimalismi ja tietoisuustaidot kuvaavat tätä vastaavoimaa. (Väänänen ym. 2020, 14–15.) Digitalisaation myötä organisaatioissa yhteyden tunne on heikentynyt siitäkin huolimatta, että sille on edelleen vahva inhimillinen tarve. Tämän tarpeen ymmärtäminen on kriittistä 2020-luvun johtajille. Tietoisuustaidot, eli tietoinen läsnäolo voi olla se tekijä, joka luo yhteyttä tässä alati muuttuvassa uudessa ympäristössä. (Hougaard & Carter 2018, 115–117.)

Kiinnostukseni tietoiseen läsnäoloon alkoi vuonna 2012, kun tutustuin elämäni ensimmäiseen meditaatio-oppaaseen. Aihe oli kiehtova. Se poikkesi täysin niistä taidoista ja tiedoista, joita elämäni

oli siihen asti opettanut. Ensimmäinen kosketukseni tietoiseen läsnäoloon tapahtui istuessani olohuoneeni lattialla, huomio suunnattuna hengitysteistä virtaavaan ilmaan. Ilman lämpötila vaihteli riippuen sen kulkusuunnasta. Aika pysähtyi. Oli vain tasaisesti virtaavaa ilmaa, keholliset kevyet tuntemukset sekä kaiken tämän tiedostava arvostelematon havainnoitsija – minä. Se ei ollut eiliseen tai tulevaan takertunut itsekeskeinen minä, sillä tuo minä oli rakentunut opittujen ajatuskulkujen, stressin ja ennakkoluulojen ympärille. Kaiken sen takana oli minä ilman egon kivuliaita rajoituksia. Se, kuka olin ollut uteliaana ja avosilmäisenä lapsena, aikana ennen itsetietoisuutta.

Tuo arvostelematon, keskittynyt ja havainnoiva tila on tietoista läsnäoloa. Sitä on aina ollut, sillä se on meissä kaikissa luontainen ominaisuus (Dreyfus 2011; Marturano 2014, 57; Urrila 2020, 79). Kun kymmenen vuotta myöhemmin opintojeni loppupuolella pohdin työni aihetta, oli ilmeistä, että halusin syventyä tutkimaan kahta toisistaan poikkeavaa aihealuetta. Näin syntyi ajatus tietoisien läsnäolon ja liike-elämän yhdistämisestä työni teemaksi.

Aihe on ajankohtainen, koska tietoisien läsnäolon tutkimus on lisääntynyt eksponentiaalisesti vuodesta 2006. Suurin osa tutkimuksesta kuitenkin käsittelee muita aihealueita kuin organisaatio- ja johtamistutkimusta (kuva 1). Aihe on ajankohtainen myös tässä johdannossa mainituista kulttuurillisista syistä.



Kuva 1. Tietoista läsnäoloa koskevat tutkimukset vuosina 1990–2020 (mukailten Baminiwatta & Solangaarachchi 2021, 2101)

Ymmärryksemme tietoisien läsnäolon merkityksestä erityisesti johtajuudelle on rajallista, mikä korostaa tämän opinnäytetyön tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Johtajien kasvavat haasteet nopeasti digitalisoituvassa ja muuttuvassa työympäristössä huomioon ottaen ei tietoisien läsnäolon tutkiminen ole vain ajankohtaista, mutta välttämätöntä. Tämä opinnäytetyö pyrkii edistämään tätä täysin uutta tutkimusalaa ja kannustamaan tietoisien läsnäolon syvällisempään tutkimiseen organisaatioiden ja johtajuuden kontekstissa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta. Sobackin (2021, 4) mukaan hyvää johtajuutta on aina määrittänyt kolme tekijää: rohkeiden päätösten tekeminen työntekijät huomioon ottaen kokonaisuutta unohtamatta. Rohkeus, inhimillisuus ja kokonaisvaltaisuus ovat myös tietoisien läsnäolon ydinominaisuuksia. Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi on selvitettävä mitä tietoinen läsnäolo ja tietoinen johtajuus ovat. Tietoisien läsnäolon harjoittaminen organisaatioissa nähdään myös ongelmallisena (Purser 2019, 17–19). Siksi tämä työ pyrkii tuomaan esiin niitä haasteita, joita tietoinen läsnäolo tuo organisaatioihin. Haasteiden tiedostaminen on oleellista, kun organisaatioissa halutaan tehdä lisää tilaa tietoiselle läsnäololle.

Empiirisen tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta?

Pääkysymykseen vastataan seuraavilla alakysymyksillä:

1. Mitä tietoinen läsnäolo on?
2. Mitä tietoinen johtajuus on?
3. Minkälaisia haasteita tietoisien läsnäolon harjoittaminen tuo organisaatioihin?

Taulukon 1 peittomatriisi havainnollistaa työn rakennetta. Tietoperusta osoittaa mistä luvusta alakysymystä käsittelevä teoria löytyy. Tulokset osoittavat mikä luku käsittelee alakysymystä koskevia tutkimustuloksia ja haastattelukysymykset viittaavat liitteen 1 kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
1. Mitä tietoinen läsnäolo on?	2.1, 2.2	4.1	4–8
2. Mitä tietoinen johtajuus on?	2.3	4.2	9–15
3. Minkälaisia haasteita tietoisien läsnäolon harjoittaminen tuo organisaatioihin?	2.4	4.3	16–20

Tämän työn empiirisessä osiossa pääkysymykseen ja alakysymyksiin vastataan laadullisin menetelmin. Haastatteluja toteuttaessa on pyritty toimimaan vastuullisesti. Haastateltaville on kerrottu, että haastattelu on mahdollista keskeyttää missä vaiheessa tahansa, eikä haastateltavalla ole velvollisuutta antaa lupaa aineistonsa analyysin julkaisemiseen. Aineistosta on poistettu henkilöitä koskevat tiedot heti haastattelujen jälkeen eikä tallenteita ole säilytetty pilvipalveluissa. Tallenteet on tuhottu välittömästi, kun niitä ei ole enää tarvittu.

Tietoista läsnäoloa voidaan hyödyntää stressinhallintaan, keskittymiskyvyn vahvistamiseen ja itse-tuntemuksen lisäämiseen (Good ym. 2016, 122–126). Tietoisella läsnäololla on myös syvempi eettinen puoli. Tietoisien läsnäolo nähdään kehittävän sosiaaliseen yhteisymmärrykseen tähtäävää toimijuutta. (Purser & Loy 2013; Wihuri 2021, 32.) Tietoisien läsnäolon on todettu lisäävän kykyä itse-reflektioon ja muiden ihmisten asemaan asettumista (Nübold, Van Quaquebeke & Hülshager 2020, 472–473; Wihuri 2021, 33). Tutkimalla miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta voidaan saada lisää ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voisivat toimia entistä eettisemmin ja inhimillisemmin lisäten hyvinvointia, myötätuntoista toimintaa ja vastuullisia päätöksiä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tietoinen läsnäolo tarkoittaa arvostelematonta ja tarkoituksellista huomion keskittämistä siihen mitä tapahtuu juuri tällä hetkellä. (Kabat-Zinn 2021, 22; Wihuri 2021, 46–47) Se on tapa elää ja katsoa maailmaa jatkuvasti uudella tavalla, eräänlainen tutkimusmatka itseen ja omaan rooliin ulkoisen maailman kanssa (Kabat-Zinn 2021, 21; Lesser 2019, luku 1; Urrila 2020, 79). Vaikka tietoisien läsnäolon harjoittaminen nähdäänkin tietoisuuden ja läsnäolon lisäämisenä, sen syvempi merkitys ylittää nämä tarkoitusperät. Käytännössä tietoinen läsnäolo on yksinkertainen käsite, mutta kaihtaa yksinkertaisuutta sisäisessä olemuksessaan. (Gunaratana 1991, 147; Purser 2019, 23; Wihuri 2021, 45–46.)

Tietoinen johtajuus ei ole varsinainen johtajuusmalli. Tietoisuus itsessään on olennainen osa johtamisena olemista. Avainasemassa tässä tietoisuuden ja johtajuuden yhdistämisessä toisiinsa on tietoinen läsnäolo (Lesser 2019, luku 1). Tietoinen johtaja toimii tietoisien läsnäolon periaatteiden mukaisesti keskittyen tähän hetkeen arvostelemattomasti. Tietoista läsnäoloa omaksuva johtaja toimii luottamusta vahvistaen myötätuntoisin keinoin, aktiivisesti työntekijöitä kuunnellen ja mahdollista ongelmanratkaisun heille itselleen. (Marturano 2014, 57–59.)

2 Tietoinen läsnäolo tietoisien johtajuuden perustana

Buddhalaisuudesta irrotettu länsimainen tietoinen läsnäolo on levinnyt läpi kulttuurien McDonald'sin franchise-mallin tapaan. Tietoista läsnäoloa liitetään markkinointiin, vanhemmuuteen, stressinhoitoon, puutarhanhoitoon ja kymmeniin muihin aihe-alueisiin. (Purser 2019, 15–17.) Liiketalouden alalla tietoinen läsnäolo on kasvava kiinnostuksen kohde, kun yritykset pyrkivät parantamaan suorituskykyään ja luomaan positiivisempia työympäristöjä (Wihuri 2021, 250–252).

2.1 Tietoisien läsnäolon harjoittaminen

Tietoinen läsnäolo on luonnollinen ominaisuus, jota kaikilla on harjoittelusta riippumatta (Dreyfus 2011; Urrila 2020, 79). Tietoista läsnäoloa voidaan harjoittaa joko muodollisten harjoitteiden avulla tai epämuodollisesti missä tahansa arkielämän tilanteessa (Kabat-Zinn 2017, 1127; Nübold ym. 2020, 475; Urrila 2020, 81). Harjoittaminen ei tarkoita aina aktiivista tekemistä, vaan tietoista läsnäoloa voi myös ilmentää reflektoinnilla tai havainnoimalla omia tunnetiloja (Urrila 2020, 81).

Muodollisista tavoista tunnetuin on meditaatio ja sen eri muodot. Meditaatio ei itsessään ole sama asia kuin tietoinen läsnäolo vaan tie sitä kohti. (Steinhouse 2018, luku 6.) Meditaatio on harjoitettava oma todellinen itsensä. Tämä tapahtuu kuuntelemalla ja havainnoimalla omaa kehoa ja mieltä. (Lesser 2019, luku 1; Urrila 2020, 79.)

Usein meditaatioharjoite tehdään istuma-asennossa, sillä siinä on vakautta, joka tarjoaa myös mielelle mahdollisuuden tasaantua. Mieltä havainnoidaan siirtämällä huomio valittuun ankkuriin, esimerkiksi hengitykseen. Huomion herpaantuessa ankkuriin palataan aina uudestaan. Niin ikään harjoittaja voi seurata omaa kehitystään tarkkailemalla, kuinka usein menettää huomionsa valitusta ankkurista. (Kabat-Zinn 2021, 109–111.) Kabat-Zinnin (2021, 35) mukaan hengityksen voimakkuus on siinä, että se tapahtuu aina tässä hetkessä – ei menneisyydessä tai tulevaisuudessa.

Epämuodollinen tietoisien läsnäolon harjoittaminen on muodollisten harjoitteiden ulkopuolella tapahtuvaa arjessa ilmentyvää olemisen laatua. Kabat-Zinn (2021, 178) kertoo, että omistamalla aamun ensimmäiset hetket kiireettömälle olemiselle on yksi tapa harjoittaa tietoista läsnäoloa. Myös ympäristön havainnointi kaikin aistein työmatkan aikana voi olla tällaista arjessa ilmenevää tietoista läsnäoloa. Yksittäiseen työtehtävään keskittyminen useamman tehtävän välillä vaihtamisen sijaan on tietoisien läsnäolon lisäämistä arkeen työssä. (Urrila 2020, 81.)

Organisaatioihin tietoista läsnäoloa on tuotu monien erilaisten ohjelmien muodossa. Tunnetuin ohjelmista on Kabat-Zinnin alkuperäinen MBSR-ohjelma (Wihuri 14.3.2023). MBSR tarkoittaa tietoiseen läsnäoloon pohjautuvaa stressin lievitystä (Center for Mindfulness s.a.). Muita laajalle levinneitä ohjelmia ovat MBCT (tietoiseen läsnäoloon perustuva kognitiivinen terapia), Health

Enhancement Program, Search Inside Yourself (Googlessa kehitetty ohjelma) ja .b (äännetään pis-tebee) (Urrila 2022a, 23–24).

Pidempien ohjelmien suosituspituus vaihtelee kuudesta kymmeneen viikkoon. Näkyvät tulokset vaativat pitkäjänteisyyttä. Useimmat ohjelmat sisältävät noin kuusitoista tuntia ohjattua toimintaa ja lisäksi omatoimista harjoittelua. Päivittäinen oma harjoittelu määrittää sen muodostuuko tietoisien läsnäolon harjoittamisesta pysyvä tapa. (Wihuri 2021, 254.) MBSR-ohjelmaan kuuluu perinteisesti 45 minuuttia päivittäistä omaa harjoittelua (Santorelli 2014, 2). Toisaalta Wihurin (2021, 256) mukaan 15 minuuttia voi olla realistisempi aikajänne vasta-alkajalle. Hyvin lyhyet harjoitukset auttavat erityisesti tavan luomisessa, joka taas luo pitkäjänteisyyttä (Wihuri 2021, 255–256).

2.2 Tietoisien läsnäolon ulottuvuudet

Tietoisien läsnäolon merkitystä organisaatioissa voidaan tarkastella olemassa olevan tutkimustiedon valossa. Good ym. (2016, 122–126) esittävät tietoisella läsnäololla olevan positiivisia vaikutuksia yksittäisen työntekijän kognitioon, keskittymiskykyyn, tunteisiin sekä fysiologiaan. Positiivisilla vaikutuksilla nähdään olevan myös yhteys työsuoritukseen sekä hyvinvointiin organisaatiokonteksteissa. Vaikka tietoinen läsnäolo on henkilökohtainen kokemus, se vaikuttaa suoraan myös ihmisten väliseen toimintaan. Vaikutus on merkittävä, sillä monet organisaation toimintaan vaikuttavista avaintekijöistä kuten johtajuus, tiimityö, luottamus, vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuudentunne ovat ihmisten välisiä asioita. (Good ym. 2016, 122–126.) Tietoisella läsnäololla näyttää olevan samanlaisia vaikutuksia myös pelkkiä johtajia koskevassa tutkimuksessa (Urrila 2022b, 15).

Zhou, Wang ja Sin (2022, 11–12) vahvistavat tietoisien läsnäolon merkitystä johtajuudessa esittämällä, että johtajan omaksuma tietoinen läsnäolo vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä työsuoritukseen. Tietoista läsnäoloa omaksuneet johtajat näyttävät olevan empaattisempia, oikeudenmukaisempia ja autenttisempia (Zhou ym. 2022, 11–12). Lesserin (2021, luku 1) mukaan tietoisien läsnäolon ja johtajuuden yhdistäminen taas tukee ristiriitatilanteissa kasvua ja oppimista välttelyn sijaan.

Reb, Allen ja Vogus (2020) laajentavat näkemystä tietoisien läsnäolon vaikutuksista esittämällä, että tietoisella läsnäololla on kolme eri vaikuttamismuotoa organisaatioissa. Taulukossa 2 on kuvattu miten tietoinen läsnäolo voi toimia riippumattomana, säätelevänä tai riippuvaisena tekijänä. Eri vaikuttamismuotojen olemassaolo tarkoittaa sitä, että työntekijän oma tietoinen läsnäolo vaikuttaa ulkoisiin tekijöihin samalla tavalla kuin ulkoiset tekijät vaikuttavat työntekijän kykyyn olla tietoisesta läsnä (Reb ym. 2020).

Taulukko 2. Tietoisien läsnäolon kolme vaikuttamismuotoa (mukaillen Reb ym. 2020, 1–3)

Riippumattomana tekijänä	Säätlevänä tekijänä	Riippuvaisena tekijänä
Miten tietoinen läsnäolo vaikuttaa työtyytyväisyyteen	Miten tietoinen läsnäolo auttaa hyödyntämään taukoja sitoutumista ja motivaatiota lisäävästi	Miten uskomukset, fyysinen olotila tai kyky kontrolloida itseään vaikuttavat tietoiseen läsnäoloon

Rebin, Narayanan ja Chaturvedin (2014) mukaan johtajan omaksumalla tietoisella läsnäololla on suora eli riippumaton vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin sekä suoritukseen. Suorien vaikutusten lisäksi tietoinen läsnäolo toimii säätlevänä tekijänä eri muuttujien välillä (Reb ym. 2020). Nübold ym. (2020, 469) esimerkiksi esittävät tietoisien läsnäolon säätlevänä tekijänä siinä, että tietoisien läsnäolon myötä johtajan lisääntyvä autenttisuus vaikuttaisi työntekijän työasenteeseen. Toisaalta tietoinen läsnäolo ei ainoastaan vahvistu sitä harjoittamalla. Myös ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, miten paljon tietoisella läsnäololla on tilaa toteutua. (Hougaard & Carter 2018, 179; Reina & Kudesia 2020.)

Tietoisuus lisää ymmärrystä omista tunteista ja tekee niiden käsittelemisestä helpompaa. Tämän nähdään lisäävän empatiakykyä, jonka ansiosta työntekijä pystyy ymmärtämään muita entistä paremmin. Tietoisella läsnäololla voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus yhteisten päätösten teossa. Tietoisien läsnäolon on nähty lisäävän työntekijän kykyä käsitellä sosiaaliseen vastuuseen liittyviä kysymyksiä ja sillä on näin laajempi eettinen ulottuvuus. (Wihuri 2021, 31–34.)

Tietoisien läsnäolon nähdään lisäävän sitä harjoittavan henkilön objektiivisuutta hänen omaan kokemukseensa. Tarkoituksenmukainen arvostelematon mielen tarkkailu sallii näkemyksen siirtyä tietoisuuden sisällöstä kuten ajatuksista, tarinoista ja tunteista tietoisuuteen itseensä. Arvostelemattoman mielen tarkkailun taas uskotaan vahvistavan tätä kykyä myös muita kohtaan. (Nübold, ym. 2020, 472–473; Shapiro, Carlson, Astin & Freedman 2006, 378–379.) Tämä näkökulman muutos on tietoisien läsnäolon tavaramerkki (Shapiro ym. 2006, 379).

Useimmissa tietoista läsnäoloa käsittelevissä tutkimuksissa vaikutuksia mitataan määrällisesti joko kasvavasti tai vähenevästi. Toisaalta tietoisien läsnäolon vaikutuksia voidaan mitata laadullisesti. Tietoista läsnäoloa harjoittavan näkökulmasta tämä näyttäytyy niin, että mitattavat tekijät eivät välttämättä muutu, mutta suhtautuminen niihin muuttuu. (Raevuori 2016, 1894–1895.) Tämä on tärkeää siksi, että nykyiset yritysmaailmassa käytettävät ohjelmat nojaavat vahvasti näihin lääketieteessä tehtyihin tutkimuksiin. Siitä syystä tutkimusta tarvitaan enemmän organisaatioiden sisällä. (Reb ym. 2020, 1; Badham & King 2021.)

On hyvä tunnistaa, että tutkijat julkaisevat systemaattisesti enemmän positiivisia kuin neutraaleja tai negatiivisia tuloksia. Tämä on tiedemaailmassa yleinen ilmiö, sillä positiivisia tuloksia pidetään

mielenkiintoisempina. Näin myös tietoisien läsnäolon tutkimus kärsii julkaisuharhasta. (Coronado-Montoya ym. 2016; Raevuori 2016, 1894.)

Wihuri (2012, 66) tunnistaa mielelle kolme luonnollista taipumusta, jotka voivat estää tietoisien läsnäolon kehittymistä (taulukko 3). Vastavuoroisesti tietoinen läsnäolo voi auttaa purkamaan näitä taipumuksia (Wihuri 2012, 66). Mielen kolmea luonnollista taipumusta ei ole suoraan yhdistetty esimerkiksi tiimityöskentelyyn tai stressiin. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että näiden tietoisien läsnäolon kehittymistä estävien taipumusten tarkempi tutkiminen voisi auttaa myös tietoisien läsnäolon hyötyjen saavuttamisessa.

Taulukko 3. Mielen taipumukset tietoisien läsnäolon esteenä (mukaiillen Wihuri 2012, 66)

Tietoinen läsnäolo	Mielen luonnolliset taipumukset
Tarkoituksellinen huomio	Automaatio
arvostelemattomasti	Lokeroiminen
siihen mitä tapahtuu juuri nyt	Vaeltelu

Automaatio tarkoittaa opittuja ajatusmalleja ja toimintatapoja. Se on oleellinen osa oppimista ja monimutkaisten taitojen omaksumista. Automaatio vapauttaa energiaa, sillä se mahdollistaa toimimisen ilman ajattelemista. Kävely tai autolla ajaminen ovat arkipäiväistä automaatiota. (Cherry 2022.) Automaatiosta seuraa mielen toinen taipumus, lokeroiminen (Wihuri 2021, 61).

Ympäröivän maailman monimutkaisuus pakottaa mielen lokeroimaan asioita. Lokerot voidaan jotta yläkäsitteisiin, jotka ovat hyvä, huono ja yhdentekevä. Näitä kuvastavat takertuminen, torjuminen ja ohittaminen, tässä järjestyksessä. Ajan myötä yläkäsitteet tulevat välittömän kokemuksen tilalle ja kun tällainen yläkäsite on muodostettu, mieli sijoittaa sen alle kaikki myöhemmät havainnot todellisesta tapahtumasta. Lokerointi vapauttaa energiaa ja helpottaa työntekijänkin elämää, mutta jatkuva automaatiolla eläminen ohentaa kokemusta todellisuuteen. (Wihuri 2021, 56, 61–62.) Tietoisien läsnäolon harjoittamisen nähdään purkavan tällaista automaatiolla toimimista (Cheung, Huang, Chang & Wei 2020; Cherry 2022; Wihuri 2021, 60).

”Näemme mitä olemme harjaantuneet näkemään ja kutsumme sitä rohkeasti todellisuudeksi” (Wihuri 2021, 218).

Hougaard ja Carter (2018, 164) esittävät, että organisaatioissa määritetyt arvot eivät usein kohtaa todellisuuden kanssa, koska johtajat eivät ole tietoisia organisaation arkitodellisuudesta. Sen sijaan johtajat toimivat automaatiolla ja näkevät sen mitä haluavat nähdä (Hougaard ja Carter 2018, 164). Tiedostamattomuus ja sokea luottamus tottumukseen saavat tekemään johtopäätöksiä

huomaamatta täysin oleellisiakin asioita (Wihuri 2021, 223–225). Mielen luonnollisten taipumusten tunnistaminen onkin tärkeää erityisesti johtajille (Schein 2010, luku 2).

Killingsworthin ja Gilbertin (2010) tutkimuksen mukaan mieli vaeltaa noin puolet valveillaoloajasta. Kahden henkilön välistä onnellisuutta selittää vain vähän se mitä he tekevät, mutta merkittävästi se miten keskittyneitä he ovat tekemiseensä (Killingsworth & Gilbert 2010). Keskittymiskyvyn merkitys työn mielekkyydelle voi olla suurempi kuin vielä tiedämme, sillä se on myös edellytys flow-tilalle (Wihuri 2021, 59–60). Flow-tila puolestaan on ainakin luovalla alalla yksi syy ammatinvalintaan (Hytönen 2011, 36).

Automaatio tai mielen vaeltelu eivät itsessään ole negatiivisia asioita. Tiedostamattomien mallien tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta ne eivät hallitse elämää. Yksikin taipumus voi olla este tietoisien läsnäolon kehittymiselle, ja yhdessä nämä kolme näyttävät vahvistavan toisiaan. Tietoisien läsnäolon periaatteiden mukaisesti kärsivällisyys ja uteliaisuus auttavat näiden taipumusten kohtaamisessa, sillä mielellä on tapana palata taipumuksiin tietoisien läsnäolon harjoittamisesta huolimatta. (Wihuri 2021, 56–61.)

Tietoisien läsnäolon kaksi puolta ulottuu mystisyydestä, tietoisuuden ja pysyvyyden illuusion käsittelemisestä pragmaattiseen arkipäiväisten ongelmien kohtaamiseen. Tietoinen läsnäolo tunnistaa, että mielen perustila, joka käsittelee itseä tulevaisuuden ja menneisyyden valossa, on aivan yhtä tärkeä olotila kuin tietoinen läsnäolo, joka taas käsittelee nykyhetkeä. (Lesser 2019, luku 1.) Myös Wihuri (2021, 58) esittää, että tietoisesti tapahtuva mielen vaeltelu on merkityksellinen osa elämää, sillä se mahdollistaa tulevaisuuden suunnittelun sekä menneistä kokemuksista oppimisen. Tietoisien läsnäolon harjoittaminen on tapa löytää omien totuttujen ajatusten ja reaktioiden takana olevaa tietoa. Uutta tietoa taas voidaan hyödyntää käytännönläheisesti jokapäiväisessä työssä tai muussa elämässä. (Lesser 2019, luku 1.)

Arvostelematon nykyhetken kohdistettu huomio ei tarkoita alistumista tässä hetkessä tapahtuville asioille. (Kabat–Zinn 2021, 32, 42; Kabat–Zinn 2017, 1129.) Tietoisien läsnäolon merkitys ei näin ole ympäristöstään irrallaan. Tietoinen läsnäolo on vahvasti sidoksissa kulttuurien rakenteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Se toimii aktiivisesti kanssakäymisissä johtajien ja työntekijöiden välillä. (Reb ym. 2020, 4.) Kulttuurillisten rakenteiden muutokset alkavat johtajien toiminnalla (Duncan 30.10.2018; Soback 2021, 28; Whitehurst, 2016). Siksi tietoisien läsnäolon integroiminen organisaatioihin tulisi tapahtua johtajien esimerkistä.

2.3 Tietoisien johtajuuden ominaispiirteet

Organisaatiossa kulttuuri muodostuu sen myötä minkälaista esimerkkiä johtajat näyttävät (Cheung ym. 2020; Duncan 30.10.2018; Soback 2021, 28; Whitehurst, 2016). Esimerkkiä näyttämällä

johtajat antavat työntekijöille luvan tehdä saman (Steinhouse 2018, luku 2). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että toimitusjohtajan ollessa aina tavoitettavissa myös muut kokevat tämän oikeaksi tavaksi toimia (Pelli 2023). Koska johtajat useimmiten ovat niitä, jotka arvioivat työntekijöiden työtä, poimivat työntekijät heiltä vihjeitä siitä, mikä on suositeltavaa toimintaa. Luovaa ajattelua esimerkiksi esiintyy enemmän, mikäli johtaja ilmaisee nöyrää halukkuutta ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa pyytämällä rehellistä palautetta toisilta. (Cheung ym. 2020.)

Wells (2015) on määrittänyt seuraavat yhdeksän tietoisien johtajan piirrettä: Hyväksyntä, tietoisuus, läsnäolo, myötätunto, irti päästäminen, kuunteleminen, kärsivällisyys, reagointi ja luottamus. Tässä tutkimuksessa ominaisuuksista tarkastellaan tarkemmin myötätuntoa, kuuntelemista ja luottamusta, jotka ovat myös useiden johtamistyylien ominaisuuksia (taulukko 4). Sobackin (2021, 89) mukaan myötätunnolla, kuuntelemisella ja luottamuksella on holistinen luonne, jossa yhtä ominaisuutta toteuttamalla toteutetaan myös muita. Tämä näyttää olevan rinnastettavissa tietoiseen johtajuuteen, joka sisältää nämä ominaisuudet.

Taulukko 4. Tietoisien johtamisen samankaltaisuudet johtamistyylien kanssa (mukaillen Klogs 2018, 19–23)

Tietoinen johtajuus	Autenttinen johtajuus	Valmentava johtajuus	Transformationaalinen johtajuus	Palveleva johtajuus	Resonoiva johtajuus	LMX-teoria
Myötätunto	X	X		X	X	
Kuunteleminen	X	X	X	X	X	X
Luottamus	X	X	X	X	X	X

Kyky ottaa etäisyyttä tilanteisiin, pysähtyä ja kuunnella kärsivällisesti sekä itseään että muita on tietoista johtajuutta määrittävä ominaisuus (Steinhouse 2018, luku 5). Etäisyyden kautta johtaja pystyy irtaantumaan itselleen ominaisista arkityypeistä, tunnistamaan niiden varjopuolet ja asennoitumaan käsillä olevaan tilanteeseen sille vaadittavalla tavalla. Tällainen tietoinen läsnäolo luo vaikutelman vahvasta läsnäolosta. (Steinhouse 2018, luku 2.)

Tietoinen johtaja vaikuttaa ympäristöönsä läsnäolollaan. Hän on läsnä sekä mielessään että kehossaan. Työntekijät ovat halukkaampia seuraamaan johtajaa, joka sanattomasti kommunikoi vahvaa läsnäoloa. Kokonaisvaltainen läsnäolo on luottamuksen perusta. Se luo turvallisuuden tunnetta ja sitoo johtajat yhteen työntekijöiden kanssa. (Hougaard & Carter 2018, 120–123.) Tietoisien läsnäolon nähdään kehittäväksi kuvattuna kaltaista läsnäoloa (Hougaard & Carter 2018, 120–123; Marturano 2014, 57).

Tarpeen tullen tietoinen johtaja kykenee asettamaan rajoja ja toimimaan periksiantamattomasti. Voimakastahtoinen toiminta voidaan kuitenkin liittää kiusaamiseen. Käske ja ohjaa -tyyppisen johtajuuden vastavoimaksi on tullut valmentajamainen ote. (Steinhouse 2018, luku 2.) Valmentava ote on tasapainoinen yhdistelmä vaativuutta ja armollisuutta (Soback 2021, 55). Huomio on työntekijän itsensä kanssa käymässä dialogissa. Hän saa tilaa ratkaista oman ongelmansa johtajan myötätun-
toisella läsnäololla. Tämän kaltainen ote johtaja-työntekijäsuhteessa on hyödyllinen siksi, että usein työntekijöillä itsellään on ensikäden asiantuntijuus ongelmaan liittyen. Valmentajamainen ote on keskeinen ero perinteisen johtajuuden ja tietoisin johtajuuden välillä. (Steinhouse 2018, luku 2.) Myös Hougaard ja Carter (2018, 115) vahvistat tätä näkemystä erottamalla käske ja ohjaa -tyyppi-
sen johtamisen tietoisesta johtamisesta. Molempien lopullinen päämäärä on sama, tuottavuus, mutta jälkimmäisessä se tapahtuu sitoutumisen ja mielekkyyden avulla.

Kuuntelevan johtamistavan ehdoton perusta on psykologinen turvantunne. Turvallisuuteen kuuluu uskallus tutustua omaan autenttiseen itseen ilmaisten ideoita ja huolenaiheita ilman pelkoa väheksynnästä. Koska kuunteleva johtamistapa perustuu työntekijän omiin ratkaisuihin, on hänellä oltava uskallus tehdä niitä. (Soback 2021, 59, 68.) Toisaalta johtajat usein nousevat asemaansa ongelmanratkaisukyvyyn ansiosta, joka voi tulla työntekijöiden oman voimaannuttamisen tielle. Usein läsnäolo ja kuuntelemisen kyky ovat kaikkein voimakkain tapa ratkoa ongelmia. Lisäksi ne luovat vahvemman yhteyden ja sitoutumisen johtajan ja työntekijän välillä. (Hougaard & Carter 2022, 40; Hougaard & Carter 2018, 120.)

Kuuntelevan johtamistavan tarvetta lisää työntekijöiden kasvavat odotukset inhimilliselle johtamiselle (Soback 2021, 12, 22). Mellasen ja Mellasen (2020, 161) mukaan tämä korostuu etenkin nuoremilla työntekijöillä, jotka odottavat johtajien olevan kiinnostuneita heistä henkilökohtaisesti. Inhimillistä johtamista kuvastaa painottuminen ohjeistamisesta ja hallinnoimisesta tukeen ja mahdollistamiseen. Mahdollistaminen ja tukeminen tapahtuvat kysymällä ja kuuntelemalla. Näin luodaan johtajuudesta kaikille kuuluvaa vuorovaikutusta, ja työntekijöistä tulee myös itsensä johtajia, ei vain seuraajia. (Soback 2021, 12, 22–23.)

Myötätuntoinen johtaja tarjoaa emotionaalista ja älyllistä tukea. On tärkeää pystyä tunnistamaan milloin työntekijä kaipaa konkreettista ohjausta ja milloin taustavoimana on tunnekokemus, joka tulee tunnistaa. Ilman tunnekokemuksen purkamista ei konkreettiseen toimintaan haastaminen ole mahdollista. Emotionaalinen tuki on hyväksyvää tietoista läsnäoloa, jossa johtaja toimii kanssakulkijana. Hän antaa tilaa kuulluksi tulemiselle ja tarjoaa mahdollisuuden itsereflektointiin. Kun siirrytään työntekijöiden syvemmistä kokemuksista kohti konkreettisia asioita, on mahdollisuus siirtyä älylliseen tukeen. Tämä tehdään keskustellen ja toimintatapoja haastaen. Asioita tutkitaan taustoi-
neen ja piilevine kehityskulkuineen. Näin johtaja siirtyy empaattisen kanssakulkijan roolista

myötätuntoisen keskustelijan rooliin. Työntekijän tässä hetkessä tapahtuva sisäinen matka vaihtuu kehitysprojektiksi, joka puolestaan on tavoitteellista toimintaa. (Soback 2021, 90–99.)

Tietoinen johtaja rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa myötätunto ei rajoitu vain johtajien ja työntekijöiden väliseen suhteeseen vaan se ilmenee kaikkien organisaation työntekijöiden välillä. (Soback 2021, 102.) Tietoisien läsnäolon nähdään lisäävän kykyä myötätuntoon ja sen esiasteseen empatiaan. Tietoisien läsnäolon nähdään myös lisäävän kykyä huomioida muiden tarpeet paremmin. (Nübold 2020, 472.)

Luottamus, jota johtajat nauttivat, alkaa luottamuksen osoituksesta muita kohtaan (Hougaard & Carter 2018, 125). Luottavainen ja arvostava johtaja vapauttaa ongelmanratkaisun työntekijälle itselleen. Luottamus ja arvostus työntekijän ammattitaitoa kohtaan luo turvaa toimia itsenäisesti mahdollisista epäonnistumisista huolimatta. (Hougaard & Carter 2018, 125; Soback 2021, 63.) Arvostava johtaja haluaa aidosti auttaa työntekijää löytämään oman viisautensa (Soback 2021, 63). Kyseenalaistamisen poissaolo mahdollistaa organisaation toimimaan aktiivisesti ja nopeasti (Covey & Conant 2016).

Johtajan aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan lisää yhteyden tunnetta. Kun johtaja on kiinnostunut työntekijöidensä näkemyksestä ja onnistuu jakamaan aidosti itsestänsäkin, syntyy kokemus jaetusta ihmisyydestä. (Soback 2021, 61.) Yhteyden kokemuksella voi olla vaikutus siihen kokevatko työntekijät työskentelevänsä kohti yhteistä tavoitetta samojen arvojen ohjaamana. (Marturano 2014, 55; Soback 2021, 61.)

Usein sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on ratkaistujen erimielisyyksien takana. Ristiriitatilanteissa johtajan hyväksyvällä reagoinnilla on suuri merkitys. Reagoinnin on osoitettava mielenkiintoa ja avoimuutta työntekijöitä kohtaan. Johdonmukaisuus ja ennakoitavuus luovat turvallisuutta. Johtajan sanojen on kohdattava hänen tekojensa kanssa. (Soback 2021, 61, 64–66.) Coveyn ja Conantin (2016) mukaan luvattujen asioiden toimittaminen onkin luottamuksen avainkomponentti.

Luottamuksen merkityksestä kertoo se, että Great Place to Work–kriteeristöissä se määrittää kahta kolmasosaa. Luottamus näyttää olevan kaikkia parhaita työpaikkoja määrittävä tekijä. (Great Place to Work s.a.) Covey ja Conant (2016) uskovat, että useimmat organisaatioiden suoritusongelmista perustuvat piilevään luottamuspulaan. Tästä syystä luottamuksen rakentamisen tulisikin olla johtamisen keskeinen fokus (Covey & Conant 2016.)

Tietoisuuden lisäämiseen liittyy kivun elementti (Steinhouse 2018, luku 2; Lesser 2019, luku 1). On kivuliasta tunnistaa omat luonteenheikkoutensa. On kivuliasta tunnistaa pakenevansa konflikteja, tai elävänsä omien arvojensa ulkopuolella. Tietoisuus avaa oven tämän haavoittuvuuden ja inhimillisyyden tarkastelulle. Lisääntyneessä tietoisuudessa on muutosvoimaa. Tietoinen läsnäolo ja

johtajuus sisältävät tämän ulottuvuuden, mahdollisuuden itsereflektioon. Todellinen kasvu ja oppiminen tapahtuvat tuomalla asioita varjosta valoon, ei positiivisuuden tai opittujen askelmerkkien vahvistamisessa. (Lesser 2019, luku 1.)

Nüboldin ym. (2020, 471) mukaan tietoinen läsnäolo voi paljastaa johtajalle kuka tämä todellisuudessa on. Johtajalle tietoisuus omista arvoista ja niiden kanssa linjassa toimiminen ovat erityisen tärkeää, sillä omien arvojen vastaisesti toimiminen ei ole autenttista (Nübold ym. 2020, 471; Steinhouse 2018, luku 2). Scheinin (2010, luku 2) mukaan tärkeys korostuu siinä, että johtajan tiedostamat sekä tiedostamattomat arvot säätelevät kulttuurin kollektiivisia arvoja. Autenttinen tietoisuudesta käsin toimiminen luo kulttuurin, jota tiedostamattomuuteen perustuvat alitajuiset toimintatavat eivät rasita (Schein 2010, luku 2; Steinhouse 2018, luku 2).

Tietoinen läsnäolo näyttää toimivan riippumattomana tekijänä suhteessa johtajan autenttisuuteen. Tietoinen läsnäolo auttaa johtajaa tunnistamaan tämän omat vahvuudet ja heikkoudet (Nübold ym. 2020.) Cheungin ym. (2020) mukaan halukkuus tunnistaa oma rajallisuutensa toimii säätelevänä tekijänä tietoisien läsnäolon ja luottamuksen välillä. Myös Nübold ym. (2020, 473) ja Steinhouse (2018, luku 2) tunnistavat tietoisien läsnäolon säätelevänä tekijänä, sillä omien arvojen mukaisesti toimiminen näyttää vahvistavan luottamusta. Näkemykset vahvistavat Rebin ja kumppanien (2014, 43) aiemmin esittämää hypoteesia siitä, että tietoisien läsnäolon harjoittaminen voisi kehittää johtajan autenttisuutta.

Koska tietoinen johtaja ei määrittele työtä muusta elämästä ulkopuoliseksi asiaksi, vahvistaa tämä muutosvoima johtajaa kaikilla elämänalueilla. Erilaiset ongelmat usein toistuvat sekä työpaikalla että vapaa-ajalla samankaltaisissa tilanteissa. Tietoisien läsnäolon merkittävä ominaisuus onkin sen yleismaailmallisuus. (Lesser 2019, luku 1.) Tästä yleismaailmallisesta tilasta käsin on mahdollista luoda yhä kokonaisempia organisaatioita. Kokonaisvaltaisuus voi johtaa kokemukseen siitä, että työntekijät eivät koe olevansa irrallisia yksilöitä vaan yhteenkuuluva yhteisö. Tuloksellisinta organisaatioille pitkällä aikavälillä onkin inhimillisyys, sillä organisaatioiden toiminta perustuu ihmisten toimintaan. (Wihuri, 44, 262.)

2.4 Tietoisien läsnäolon haasteet organisaatiossa

On tiettyjä tilanteita, joissa tietoisien läsnäolon oletetut hyödyt voivat kääntyä suoraan työntekijää vastaan. Pinnallinen näyttelemineen, kuten pakotettu hymy ja yliasiallinen käytös, ovat usein oikea ratkaisu tehtävän kannalta, vaikka tämä tarkoittaisi todellisten tunteiden sivuun siirtämistä. Pinnallinen näyttelemineen on raskasta ja se tuntuu väärältä. Jaksamistaan parantaakseen työntekijät siirtävät mielensä pois näistä tuntemuksista, mutta tietoisien läsnäolon harjoittaminen voi tuoda ne uudelleen pintaan. Unohdetuista käytösmalleista tietoiseksi tuleminen tekee niiden tietoisesta

sivuuttamisesta raskaampaa. Tietoista läsnäoloa hyödyntävissä organisaatioissa johtajien tulisikin pohtia strategisesti sitä kenelle harjoittelua tarjotaan. Harjoittelua tulisi tarjota tapauskohtaisesti ottaen huomioon myös itse työtehtävän kehittäminen tarpeen vaatiessa. (Lyddy, Good, Bolino, Thompson & Stephens 2021.)

Tietoisien läsnäolon filosofiseen ulottuvuuteen liittyy itsensä kehittämisen psykologiaa. Se on työntekijälle voimaannuttavaa. Tietoista läsnäoloa ei tulisikaan asettaa harjoitettavaksi ylemmältä taholta, pakolliseksi osaksi työaikaa. Pakollisuus syö vapaaehtoisuutta ja saattaa aiheuttaa jopa selaista luotaantyytävyyttä, ettei työntekijä halua perehtyä asiaan enää vapaa-ajallakaan. (Brendel 2015.) Wihuri puolestaan (2021, 254) ehdottaa, ettei vahvaa sitoutumista vaativien pidempien ohjelmien ulkopuolella vapaaehtoisuus olisi välttämätöntä, kun tietoisien läsnäolon harjoittelu yhdistetään käytännön työn haasteisiin. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi päivän kestävien koulutusten yhteydessä (Wihuri 2021, 254).

Tietoisien läsnäolon sekularisointi buddhismista oli tärkeä askel lisäämään tietoisien läsnäolon kiinnostusta länsimaissa. Ilman sekularisointia tietoisien läsnäolon hyötyjä tuskin olisi alettu tutkia nykyisessä mittakaavassa. (Forbes 2012.) Purser ja Loy (2013) sekä Wihuri (2021, 40) esittävät, että liike-elämä nimenomaan kiinnitti huomionsa tietoiseen läsnäoloon sen tieteellisen taustan ansiosta.

Sekularisoinnin seurauksena tietoista läsnäoloa kuvataan lähinnä stressinhallintana ja keskittymiskyvyn parantamiseen soveltuvana tekniikkana (Purser & Loy 2013; Purser & Milillo 2015, 18). Tällaisena tekniikkana hyödynnettynä tietoista läsnäoloa voidaan käyttää itseä palveleviin tarkoituksiin, jotka vahvistavat itsekeskeisiä arvoja ja käytöstapoja (Forbes 2012). Buddhalaisuuteen perustuva tietoinen läsnäolo ei kuitenkaan ole eettisesti neutraali tekniikka, vaan omalaatuinen tapa huomioida nykyhetki. Oikeaksi tietoiseksi läsnäoloksi kutsuttu olemisen tila kutsuu kehittämään toimijuutta, joka virtaa myötätuntoa ja sosiaalista harmoniaa. (Purser & Loy 2013.) Forbes (2012) ehdottaa, että viimeistään siinä vaiheessa, kun tietoisien läsnäolon tuomat henkilökohtaiset hyödyt, kuten stressinhallinta tai tehokkuuden lisääminen ovat saavutettu, tulisi pohtia, mitä suurempaa päämäärää kohti nämä askeleet on otettu. Eettiset ja sosiaaliset näkökulmat huomioon ottaminen edellyttää, että tietoista läsnäoloa reflektoidaan kriittisesti samalla asenteella kuin se kutsuu johtajat ja työntekijät refleктоimaan itseään. (Forbes 2012.)

Myös Brendel (2015) sanoo, että ongelmalliseen käytökseen on aina puututtava ja haitallisiin rakenteisiin tulee ottaa kriittisesti kantaa. Yksi tietoisien läsnäolon riskeistä organisaatioissa onkin sen tekninen käyttö korvikkeena aktiivisille ajattelulle tai ensisijaisena hoitokeinona epämurkavalle ympäristölle. (Brendel 2015.) Purser ja Milillo (2015, 15) ovat tunnustaneet, että tietoisien läsnäolon suurin haaste on siinä, että sillä voidaan siirtää kulttuurin luoma taakka yksittäisen työntekijän

harteille. Tietoinen läsnäolo voi tällöin luoda häivähdyksiä eettisyydestä tai tietoisuudesta, samalla aliarvioiden tietoisuuden merkityksen laajemmassa kontekstissa (Purser & Milillo 2015, 15).

Tällaisia häivähdyksiä on nähtävissä esimerkiksi Googlessa. Googlessa kehitetty Search Inside Yourself on organisaatioissa yksi laajiten omaksuttu tietoisien läsnäolon harjoitusohjelma. Purserin ja Milillon (2015, 16–18) sekä Forbesin (2012) mukaan tässä on tietoisien läsnäolon tekniikkana käyttämisen ristiriita. Tietoisien läsnäolon omaksunta ei ole antanut johtajille tai työntekijöille näkemystä siitä, että merkittävä osa kyseisen organisaation stressistä on johdettavissa sen 80-tuntisia viikkoja suosivaan kulttuuriin. On myös mielenkiintoista todeta, että Googlen kaltaisten yritysten kassavirta perustuu vahvasti häiriötekijöiden luontiin (Purser 2019, 10; Purser & Milillo 2015, 16–17). Roschin (2007, teoksessa Purser & Milillo 2015, 17) mukaan tietoisien läsnäolon tekninen käyttö johtaakin kuvatun kaltaiseen lyhytnäköisyyteen organisaatioissa.

Tietoinen läsnäolo ei tarkoita passiivisuutta tai välinpitämättömyyttä (Kabat-Zinn 2021, 45; Wihuri 2021, 47). Tietoisien läsnäolon sen sijaan voidaan lisäävän ymmärrystä tunnistaa ero tilanteissa, joihin tulee puuttua ja niissä, jotka puolestaan ovat johtajan tai työntekijän vaikutusvallan ulkopuolella (Wihuri 2021, 47–48). Tietoisien läsnäolon tehokas käyttöönotto näyttääkin vaativan sen, että sitä opettavat myös ymmärtävät työntekijöiden henkilökohtaisilla haasteilla olevan ulkoisia tekijöitä. Tämän takia tarvitaan tutkimusta ei vain organisaatioiden sisällä vaan myös institutionaalisia tutkimuksia laajemmassa perspektiivissä siitä missä kontekstissa itse organisaatiot toimivat (Purser & Milillo 2015, 18).

Hougaard ja Carter (2018, 172–173) painottavat, ettei tietoinen läsnäolo tarkoita, että organisaation ongelmat katoaisivat, vaan tietoisella läsnäololla on mahdollisuus muuttaa suhdetta näihin ongelmiin. Näkökulman muutos asioihin voisi muuttaa toimintatapoja ja sitä kautta koko organisaation kulttuuria (Brendel 2015; Hougaard & Carter 2018, 174). Tietoisien läsnäolon arvostelematon luonne ei koskekaan ulkoisia tekijöitä, vaan sitä harjoittavan henkilön omaa kokemusta (Dreyfus, 2011.) Ahlvin (2019, 75–77) mukaan arvostelemattomuuden väärinymmärrys on yksi syy siihen miksi kriitikot ovat huolissaan tietoisien läsnäolon harjoittamisesta organisaatioissa.

Purser ja Milillo (2015, 18) varovaisesta asenteestaan huolimattaan tiedostavat, että tietoisella läsnäololla voi olla vaikutusta viemään organisaatioita kohti radikaalimpaa johtamista. Tällainen radikaali johtaminen vastaisi hyväksikäyttöön perustuviin rakenteisiin myötätunnolla ja taidokkaalla läsnäololla hyväksikäyttöön myöntymisen sijaan. (Purser & Milillo 2015, 18.)

3 Empiirinen tutkimus

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön tutkimusosaa. Luvussa käydään läpi tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmien valinta. Luku käsittää myös aineiston analysoinnin vaiheet.

3.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimussuunnitelmassa esitetään tutkimuksen idea ja tekninen toteutus. Suunnitelman tekeminen on tärkeää, sillä siitä ohjaaja tai toimeksiantaja voi päätellä, onko tutkimusta kannattavaa toteuttaa. Suunnitelma myös näyttää tutkijalle itselleen suuntaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 55.) Tutkimuksen alkuperäinen suunnitelma ja lopullinen tuotos useimmiten eroavat toisistaan. Eroavaisuudet ovat merkki siitä, että tutkija on saanut tutkimuksen edetessä uutta tietoa aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 58.)

Tutkimussuunnitelma on esitelty ohjaajalle ohjeiden mukaisesti, eikä sitä käydä enää tässä työssä uudestaan läpi. Suunnitelma antoi tutkimukselle suunnan. Lopullinen toteutus eroaa yksityiskohdistaan suunnitelmasta, mutta noudattaa sitä pääpiirteiltään.

Tutkimusote tarkoittaa käytettyjen menetelmien kokonaisuutta (Kananen 2019, luku 5). Tutkimusotteet voidaan karkeasti jakaa määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin (Hakala 2022, 97; Juuti & Puusa 2020a, 9). Tutkimusote määräytyy tutkimuksen kohteena olevan ilmiön perusteella (Kananen 2019, luku 5; Juuti & Puusa 2020b, 196). Eri tutkimusotteet tuottavat erilaisia lopputulemia, eikä yksi ole toista parempi (Juuti & Puusa 2020b, 196). Valinnassa auttaa ymmärrys siitä miksi tutkimusta tehdään (Juuti & Puusa 2020a, 13). Tuomi & Sarajärvi (2018, 54) esimerkiksi kuvailevat laadullista tutkimusta ymmärtäväksi tutkimukseksi ja määrällistä tutkimusta selittäväksi tutkimukseksi. Voidaan nähdä, että laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, josta ei ole vielä tarpeeksi tietoa määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen. Määrällinen tutkimus taas pyrkii selittämään ilmiötä, joka on tehty tunnetuksi laadullisin menetelmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 54.)

Määrällisessä tutkimuksessa usein asetetaan hypoteesi, joka pyritään todistamaan, kun taas laadullisessa tutkimuksessa asetetaan tutkimuskysymys, johon pyritään vastaamaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, 57). Määrällisessä tutkimuksessa hypoteesiin vastataan numeraalisesti ja aineiston on oltava esitettävissä mitattavassa muodossa. Määrällinen tutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta myös siinä, että aineistossa esiintyvät poikkeukset karsitaan pois. (Vilkkä 2021, 56.)

Laadullisella tutkimusotteella pyritään selventämään ilmiötä, jota ei vielä tunneta (Kananen 2019, luku 5). Selvitystä tehdään esimerkiksi haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten kautta (Eskola & Suoranta 1998, 63; Hirsjärvi & Hurme 2022, 40; Kananen 2019, luku 5; Juuti & Puusa 2020a, 13). Laadullinen tutkimus ei ole kuitenkaan vain haastattelua. Aineisto voi myös koostua

erilaisista dokumenteista. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi artikkelit, päiväkirjat tai raportit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

Tutkimusongelmaan vastaaminen voi vaatia molempia tutkimusotteita (Hirsjärvi & Hurme 2022, 27; Tuomi & Sarajärvi 2018, 58). Tässä tutkimuksessa määrällisiä menetelmiä ei nähty tarpeellisiksi. Tässä tutkimuksessa selvitetään miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta. Ilmiö ei ole tunnettu, joten laadullinen tutkimus on perusteltu valinta ongelman selvittämiseksi.

Menetelmä tarkoittaa niitä konkreettisia tapoja, joilla tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan (Juuti & Puusa 2020a, 9). Menetelmä määräytyy valitun tutkimusotteen mukaan. Perusteltu valinta on merkittävä tekijä luotettavan tiedon keräämisessä. (Kananen 2019, luku 5.) Tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmien lisäksi on omat menetelmät luotettavuuden arviointiin (Kananen 2019, luku 5; Juuti & Puusa 2020a, 9).

Haastattelu valitaan usein laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi (Vilkkä 2021, 99). Haastattelun vuorovaikutukseen perustuva luonne mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen tarkentavilla ja syventävillä kysymyksillä. Haastattelu voidaan valita korostamaan, että haastateltava henkilö on subjekti, joka tuo esiin häntä koskevia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 32–33.) Tästä syystä haastattelu on perusteltu valinta aineistonkeruumenetelmäksi, kun tavoitteena on selvittää tietoista johtajuutta harjoittavien johtajien henkilökohtaista kokemusta.

Menetelmänä haastattelu sisältää myös haasteita. Haastattelija vaikuttaa haastattelun luonteeseen omalla läsnäolollaan (Eskola & Suoranta 1998, 69; Hirsjärvi & Hurme 2022, 33). Koska haastateltavien tapa puhua asioista vaihtelee, on haastattelijan kyettävä vaihtamaan roolia aktiivisesta kuuntelijasta aktiiviseksi kysymysten esittäjäksi (Puusa 2020a, 108). Haastattelijan kyky rakentaa luottamusta vaikuttaa siihen, miten ja minkälaisia asioita haastattelussa nousee esiin (Eskola & Suoranta 1998, 69).

Haastattelutyyppejä ovat esimerkiksi avoin haastattelu, teemahaastattelu sekä lomakehaastattelu. Näitä tyyppejä voidaan myös kuvata seuraavasti: strukturoimaton, puolistrukturoitu ja strukturoitu. Teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua käytetään usein synonyymeina toisilleen (Puusa 2020a; Vilkkä 2021, 99–100). Mainitut kolme haastattelutyyppiä eroavat toisistaan lähinnä siinä, miten strukturoidusti kysymykset ovat asetettu ennakkoon (Hirsjärvi & Hurme 2022, 43).

Avoin haastattelu vaatii laajaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Vilkkä 2021, 102). Strukturoidun haastattelun etu on se, että haastattelutilanteessa tutkijan vaikutus vastauksiin on vähäisempi. Puolistrukturoidussa taas etuna nähdään se, että keskustelun suuntaa voi muuttaa, jos esiin nousee aiheita, joita ei ollut ennalta huomioitu. Jonkinlaisen kysymysluettelon tekeminen voi antaa turvaa vähemmän kokeneelle tutkijalle. (Puusa 2020a, 107.) Tässä opinnäytetyössä on valittu

menetelmäksi teemahaastattelu. Lomakehaastattelun toteuttaminen ei olisi mahdollistanut vapaa-
muotoista kysymyksen asettelua ja haastattelun ohjaamista sen mukaan miten haastateltava asi-
oista puhuu. Toisaalta taas avoin haastattelu vaatisi syvempää perehtyneisyyttä aiheeseen.

Teemahaastattelussa tutkimusongelmaan vastataan ongelmasta poimittujen teemojen kautta
(Vilkkä 2021, 100). Teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen kysymys ja siihen paneudu-
taan useasta eri näkökulmasta (Puusa 2020a, 108). Puolistrukturoidun luonteen vuoksi teema-
haastattelussa jotkin näkökulmat ovat ennalta päätetty, mutta kysymysten muoto tai järjestys voivat
vaihdella (Eskola & Suoranta 1998, 64; Hirsjärvi & Hurme 2022; 47; Puusa 2020a, 108). Teemat
tulisi käsitellä haastateltavalle luontevassa järjestyksessä (Vilkkä 2021, 100).

Oletus teemahaastattelun taustalla on haastateltavan kokemus tietystä ilmiöstä ja tutkijan perehty-
neisyys ilmiön olennaisista tekijöistä (Puusa 2020a, 107). Näin teemahaastattelun tavoite syventää
tutkijan ymmärrystä ilmiöstä (Puusa 2020a, 107) mukailee laadullisen otteen tavoitetta (Kananen
2019, luku 5). Teemahaastattelua tehtäessä taustatutkimuksen tulee olla tarpeeksi vahva ymmär-
rettävien kysymysten muodostamiseen (Juuti & Puusa 2020a).

Teemahaastattelun etu on siinä, että asetetut teemat ohjaavat haastattelun oikeaan suuntaan (Es-
kolan ja Suorannan 1998, 65). Kun haastateltava saa puhua vapaamuotoisesti avoimien kysymys-
ten ohjaamana, voidaan vastausten nähdä edustavan haastateltavan omia näkemyksiä. Asetettu-
jen teemojen kautta jäsentynyttä aineistoa on myös helppo purkaa myöhemmissä vaiheissa. (Es-
kola & Suoranta 1998, 65) Haastattelijan tehtävä onkin varmistaa, että haastateltavat pysyvät ase-
tettujen teemojen rajoissa. Haastateltavan johdattelemisen minimoimiseksi teemahaastattelussa
on tärkeää kysyä avoimia kysymyksiä. Asioiden kuvailemisen ja erimerkkien pyytämisen nähdään
laajentavan haastattelijan näkemystä haastateltavan kokemuksesta. (Vilkkä 2021, 102–103.) Tätä
on noudatettu ja kun asioista on puhuttu yleisellä tasolla, on haastateltavia pyydetty syventämään
näitä kokemuksia käytännön esimerkein.

Haastattelussa on aina olemassa riski erilaisista tulkinnoista. Tämän vuoksi haastateltavaa kannat-
taa pyytää määrittämään käytetyt termit omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 54; Vilkkä 2021,
103–105.) Tässä tutkimuksessa seuraavat termit on käyty läpi haastateltavien kanssa: tietoinen
läsnäolo, tietoinen johtajuus, myötätunto ja empatia. Näin on varmistettu, että esimerkiksi myötä-
tunnosta puhuttaessa molemmat osapuolet ymmärtävät sen merkityksen samalla tavalla.

Tulkinnan riskiä lisää ilmiöiden tulkitsemisen subjektiivisuus. Ilmiöt itsessään eivät omaa merki-
tystä, vaan haastateltava antaa ilmiöille oman merkityksensä kokemuksen, kulttuurin ja ympäristön
vaikutuksesta. Merkitys vaihtelee ajan, paikan ja tilanteen mukaan, eikä merkitys voi näin olla kos-
kaan täysin objektiivinen. (Puusa & Juuti 2020, 34; Vilkkä 2021, 129–131.) Parhaatkin menetelmät

auttavat saavuttamaan vain osan siitä tiedosta, mitä haastateltavan alkuperäinen kokemus on edustanut (Juuti & Puusa 2020c, 325).

Se miten hyvin tutkija pystyy tuottamaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä yksityiskohtaista tietoa, riippuu siitä, miten syvällisesti tutkija kykenee ymmärtämään sitä sosiaalista kontekstia, jossa haastateltava toimii. Tämä siksi, että ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa. (Juuti & Puusa 2020a, 11). Haastattelussa on selvitetty sitä kontekstia, jossa johtajat toimivat. Tutkimuksen kolmas alakysymys kohdistuu tähän kontekstiin. Myös kolmannen osapuolen käsitys asiasta yhdessä ensisijaisen kokemuksen kanssa luovat ja muovaavat kulttuuria (Vilkkä 2021, 109). Tämän tutkimuksen rajallisuuden vuoksi kolmansia osapuolia, kuten työntekijöitä, ei ole haastateltu.

Tutkija tulkitsee haastateltavan antamaa merkitystä oman ymmärryksensä, aineistonsa ja kiinnostuksensa mukaan. Kerättyä haastattelumateriaalia analysoitaessa haastattelija tulkitsee vielä omaa aineistoaan suhteessa muihin haastatteluihin, teoriaan sekä omaan aiempaan ymmärrykseensä. Kun tutkimustuloksia lopulta lukee ulkopuolinen henkilö, tekee lukija neljännen asteen tulkintaa haastateltavan alkuperäisestä kokemuksesta. (Puusa 2020a, 105–106.)

Kaikki aineistosta nousevat merkitykset eivät ole samanarvoisia (Alasuutari 1996, teoksessa Puusa 2020b, 142). Tutkijoiden taipumus samanarvoistaa yksityiskohdat johtuu siitä, että he pyrkivät pysymään objektiivisina aineistolleen (Hirsjärvi ja Hurme 2022, 153). Käytännössä objektiivisuus on kuitenkin vaikeasti määriteltävissä, sillä tutkimuksen tulokset muodostuvat tutkijan tulkinnan mukaisesti (Juuti & Puusa 2020d, 139; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Tutkijan onkin tärkeää tehdä ero oman analyysinsa ja tutkittavan ilmiön välillä (Puusa 2020a, 105–106).

Haastateltavien valinnassa painotetaan kokemusta tai ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Vilkkä 2021, 109). Haastateltavia valittaessa pohditaan ketä tulisi haastatella, kuinka monta haastattelua voidaan tehdä ja tehdäänkö ne yksilö- vai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2022, 61). Haastateltavia valitessa painotettiin haastateltavan oman johtamiskokemuksen lisäksi kokemusta tietoisesta läsnäolon harjoittamisesta (taulukko 5). Tämä on tärkeää, koska tietoinen läsnäolo on kokemuksellinen ilmiö. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haluttiin selvittää johtajien henkilökohtaisia kokemuksia.

Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot

Nykyinen työnimike	Johtajakokemusta vuosissa	Tietoista läsnäoloa vuosissa
Henkilöstöjohtaja	25	25
Yrittäjä	10	15
Työyhteisövalmentaja	20	20
Kehittämispäällikkö	10	17
Johtaja	18	5
Valmentaja	15	20

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams-verkkoympäristössä vuoden 2023 maalis- ja huhtikuussa. Neljä haastattelua olivat kestoaltaan 60 minuuttia, yksi puoli tuntia ja yksi puolitoista tuntia. Haastattelun kesto vaikutti siihen, miten laajasti teemoja käsiteltiin, mutta kesto ei vaikuttanut teemojen tai tutkimustulosten sisältöön. Haastattelujen edetessä teoreettiselta kuulostavia kysymyksiä on pystytty täsmentämään saadun haastattelukokemuksen myötä. Lopulliset haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavat eivät tutustuneet teemoihin etukäteen. Tämä vaikuttaa siihen, että haastateltavat vastaavat oman intuitionsa mukaan. Haastateltavat eivät pohtineet etukäteen sitä mikä voisi olla oikea tai näennäisesti hyvä vastaus yksittäiseen kysymykseen.

3.2 Aineiston analysointi

Analysointimenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet ja aineiston lopullinen muoto (Puusa 2020b, 141). Analysointimenetelmän valinnassa ei ole vain yhtä hyvää vaihtoehtoa, vaan valinta on aina tutkimuskohtainen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 144; Puusa 2020b, 141). Lopputulos on menetelmästä riippumaton, sillä tutkija itse tekee työn, eikä mikään menetelmä itsessään takaa totuudenmukaista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 106). Tutkijan kyky tulkita aineistoa määrittää sen miten laadukasta lopullinen analyysi on (Juuti & Puusa 2020d, 139–140).

Aineiston lähestymiseen on kolme eri tapaa. Sisällönanalyysi, diskurssianalyysi sekä fenomenologinen tapa. (Viikka 2021, 132.) Fenomenologiselle tavalle oleellista on ilmiön havainnointi sen luonnollisessa ympäristössä. Sen tarkoituksena on ymmärtää ilmiö sellaisenaan, kuin se tutkittavien henkilöiden maailmassa ilmenee. (Huhtinen & Tuominen 2020, 286–287.) Tällainen toiminta opinnäytetyön aineistoa kerätessä ei vaikuttanut mielekkäältä lähestymistavalta.

Diskurssianalyysi taas tutkii sitä, miten kieltä käytetään ja miten käytetty kieli luo todellisuutta (Siltaoja & Sorsa 2020, 221). Diskurssianalyysia voidaan soveltaa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (Siltaoja & Sorsa 2020, 224). Toisaalta tätä tapaa ei vielä näytetä käytettävän tietoisena läsnäolon tutkimuksessa. Sisällönanalyysi on puolestaan yleisesti käytetty menetelmä, jota voidaan soveltaa eri tavoin laadullisessa tutkimuksessa (Puusa 2020b, 144).

Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää yksittäisenä menetelmänä tai teoreettisena viitekehyksenä osana erilaisia analyysikokonaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme 2022, 160; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Sisällönanalyysissa tulokset ja merkityssuhteet eivät ole ilmaistavissa numeraalisesti vaan niiden esittely tehdään sanallisina tulkintoina. Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Vilka 2021, 132, 136).

Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan ja suoraan siitä johdettuihin käsitteisiin. Sisällönanalyysia ohjaa jokin aiemmin luotu käsitejärjestelmä, eikä analysointia tehdä tämän järjestelmän ulkopuolella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–97.) Analyysin tavoite on tällöin uudistaa jotain aiempaa teoreettista mallia uuden kerätyn aineiston avulla (Vilka 2021, 135). Koska tämän tutkimuksen tutkimusongelmasta ei ole vielä olemassa teoreettista mallia, ei teorialähtöinen sisällönanalyysi tule kyseeseen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa analyysi puolestaan alkaa kerätystä aineistosta. Ennen varsinaista analyysia päätetään miten aineiston sisältämää tyypillistä kertomusta tai taustalogiikka etsitään. (Vilka 2021, 135.) Päätöstä seuraa aineiston tiivistäminen ja epäolennaisten osien karsiminen. Tiivistetty aineisto muotoillaan uudeksi kokonaisuudeksi löydetyn taustalogiikan mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151; Miles & Huberman 1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; Puusa 2020b, 142; Vilka 2021, 132–135.)

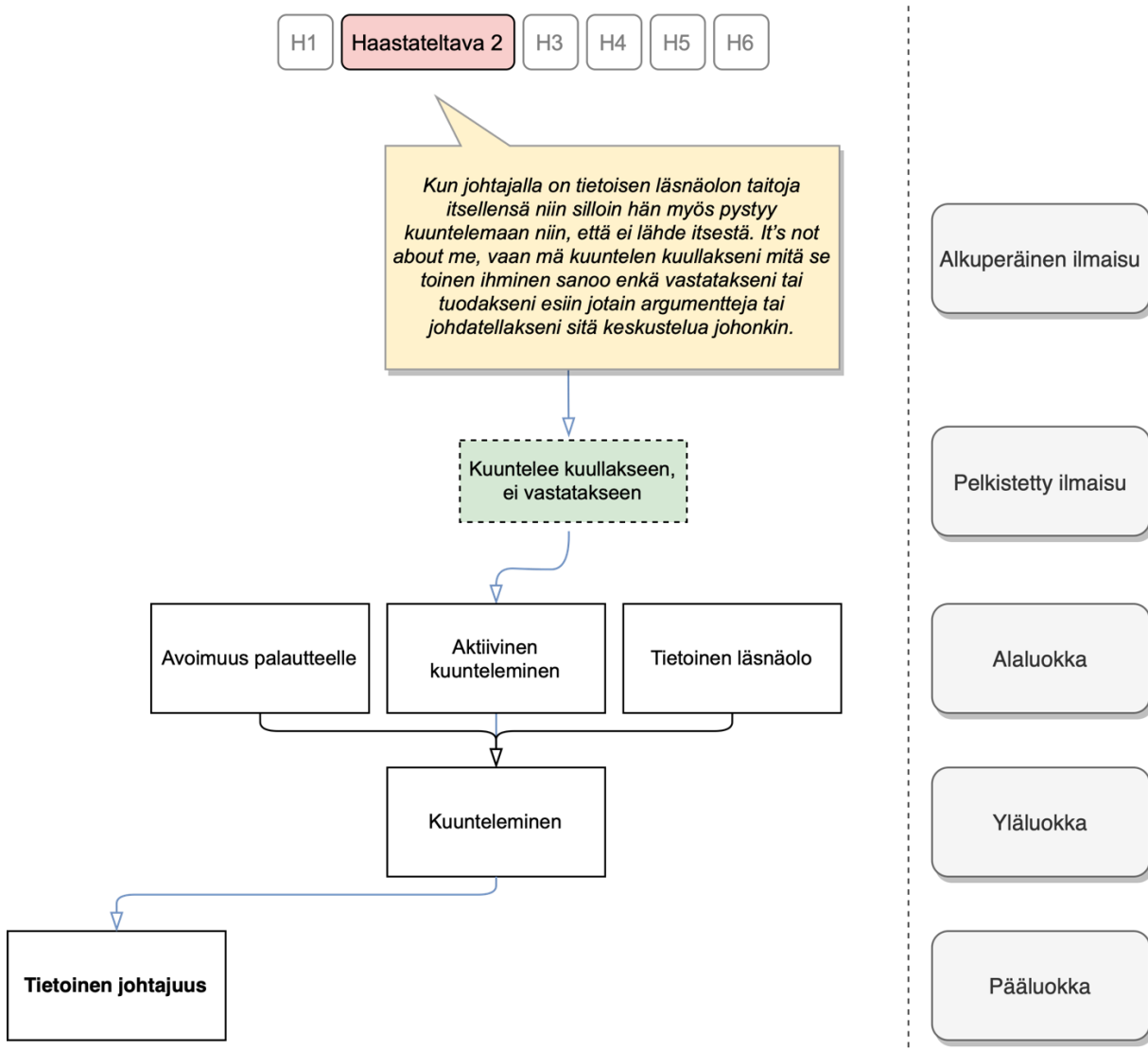
Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan jo aineistonkeruuvaiheessa (Hakala 2022, 98; Hirsjärvi & Hurme 2022, 143; Kananen, luku 5; Laine 2018, 33; Puusa 2020b, 141). Rinnakkain tapahtuvat vaiheet auttavat päättämään tarvitaanko aineistoa lisää myöhemmin (Hakala 2022, 98; Kananen, luku 5). Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta, koska määrällisessä tutkimuksessa aineisto analysoidaan vasta aineistonkeruun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 143).

Analyysi alkaa haastattelun aikana erilaisten havaintojen muodossa (Hirsjärvi ja Hurme 2020, 143). Juutin ja Puusan (2020d, 138–139) mukaan analysointi alkaa haastattelutilanteessa tutkijan ennakkoluulojen muodossa. Ennakkoluulojen tunnistaminen on tärkeää, vaikka täysin objektiiviseen tulkintaan ei voidakaan koskaan päästä (Juuti & Puusa 2020d, 139).

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi on analyysin ja synteessin kokonaisuus. Analyysiosassa aineisto pelkistetään, puretaan osiin ja luokitellaan. Synteessiosassa luokitellut osat muodostetaan

uudeksi kokonaisuudeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151; Puusa 2020b, 142.) Tämän tutkimuksen analyysissä käytetään perinteistä pohjoisamerikkalaista menetelmää.

Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään tutkimuskysymyksen mukaiset ilmaisut, jotka pelkistetään. Samankaltaiset pelkistykset muodostavat alaluokkia, joista muodostuu yläluokkia. Muodostetut yläluokat voidaan vielä johtaa omiin pääluokkiinsa. (Miles ja Huberman 1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Kuva 2 esittää yhden ilmaisun kehittymistä osaksi lopullista pääluokkaa. Haastateltavan alkuperäinen ilmaisu on tiivistetty, jonka jälkeen se on luokiteltu muiden samankaltaisten ilmaisujen alaluokkaan. Samankaltaiset alaluokat muodostavat yläluokan. Yläluokat puolestaan muodostavat lopullisen pääluokan.



Kuva 2. Alkuperäisen ilmaisun luokittelu

Valittu analysointimenetelmä on ohjeellinen. Menetelmän on tarkoitus ohjata analyysivaihetta ja vähentää tutkijan mielivaltaisuutta tulkintaa tehdessä. Aineistolähtöistä analyysia tehtäessä ei voida esimerkiksi tietää montako kerrosta luokkien hierarkiaa muodostuu. Yleinen tapa on kuvailtu kolmen luokan malli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Sisällönanalyysin kokonaisuus esitellään usein teemoina, vaikka teemojen esittäminen kuuluu temaattiseen analyysiotteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Toisaalta teema tarkoittaa tutkijasta riippuen luokkaa, yksikköä tai muuta kategoriaa. Sisällönanalyysissa aineisto esitellään pelkistysten, alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien muodossa. Käytännössä sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi eivät kuitenkaan eroa merkittävästi. Tärkeintä on systemaattinen analyysi käytetyn menetelmän mukaisesti ja saatujen tulosten läpinäkyvä perustelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95, 104.)

Aineistosta koodattavat pelkistykset voivat olla esimerkiksi yksittäisiä sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92) Pelkistykset voivat olla myös vuorovaikutuksen yksityiskohtia tai ilmaisujen arvottavuutta (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Tässä tutkimuksessa koodattavaksi analysointiyksiköksi on valittu ajatuskokonaisuus, joka voi olla yhden tai useamman lauseen mittainen. Päätös on syntynyt luontevasti aineistoon tutustumisen jälkeen.

Aineiston pelkistäminen alkaa alkuperäisen haastattelumateriaalin litteroinnilla, joka tarkoittaa sanasta sanaan kirjoittamista. Litterointi on mekaanisuudestaan huolimatta tärkeä vaihe, sillä siinä tutkija perehtyy aineistoonsa jo toistamiseen alkuperäisen haastattelutilanteen jälkeen. Aineistoon perehtyminen auttaa muodostamaan ajatuksia tai kysymyksiä sen sisällöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 146, 151.) Aineiston tuntemus on suoraan yhteydessä siihen miten syvällistä analyysia siitä voidaan tehdä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151; Puusa 2020b, 148).

Tässä tutkimuksessa aineisto on litteroitu automaattisesti Microsoft Teamsissa. Tekniikka ei ole virheetön, joten litteroitu teksti on käyty läpi uudestaan nauhoituksen ääniraitaa seuraten. Tässä vaiheessa haastattelijan kommentit on poistettu ja teksti osioitu haastattelukysymysten mukaan. Aineistosta on tässä vaiheessa poistettu kaikki henkilöihin viittaavat yksityiskohdat ja nauhoitukset siirretty pois Microsoftin pilvi-palvelusta. Microsoft Wordin etsi ja korvaa -toimintaa hyödyntäen haastattelumateriaalista pystyttiin poistamaan keskimäärin noin 10 % sisältöä korvaamalla kaikki täytesanat tyhjällä. Tiivistetty aineisto siirrettiin Nvivo-ohjelmistoon aineiston luokittelua varten. Nvivo:n tai vastaavan ohjelmiston käyttö on suositeltavaa, mutta paraskaan ohjelma ei tee analyysia ilman tutkijan omaa panosta (Ruusuvoori ym. 2010, 22). Nvivo on intuitiivinen ohjelmisto ja sen avulla useamman haastattelun materiaalia on helppo pelkistää ja luokitella.

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia (Hirsjärvi & Hurme 2022, 154). Aineiston luokittelu on perusta tutkimuksen rakenteelle ja osa abstrahointiprosessia, jossa pelkistetyistä ilmaisuista edetään johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94). Luokittelemalla aineiston tutkija voi vertailla aineiston eri osia toisiinsa (Dey 1996, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2022, 154.) Osa tutkijoista käyttää luokittelusta sanaa koodaus. Myös tekstin pelkistämistä voidaan kutsua koodaamiseksi (Belotto 2018, 2624). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä luokittelu.

Tarkkaan rajatut tutkimuskysymykset voivat toimia alustavina luokkina, samoin kuin teemahaastattelun teemat (Hirsjärvi ja Hurme 2022, 156). Yksi luokka voi olla esimerkiksi ilmiötä koskeva ominaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Tässä tutkimuksessa alustavia luokkia on ollut esimerkiksi tietoinen läsnäolo, tietoinen johtajuus, formaali harjoittelu, myötätunto ja organisaatiokulttuuri.

Menetelmäkirjallisuudessa yleisesti esitetyn tavan vastaisesti tässä tutkimuksessa analyysiyksiköiden lopullinen pelkistäminen on tehty vasta alustavan luokittelun jälkeen. Toimintatapa mahdollisti paremmat edellytykset merkityksellisten pelkistysten tekemiseen. Luokitteluun vaikuttaa aineiston laatu ja tutkijan kyky soveltaa omaksuttua teoreettista tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 145, 156). Osa lopullisista pelkistyksistä jätettiin luokittelussa niillä perusteilla, että ne eivät olleet tutkimuskysymysten kannalta oleellisia tai niille ei löytynyt vahvistusta muista haastatteluista.

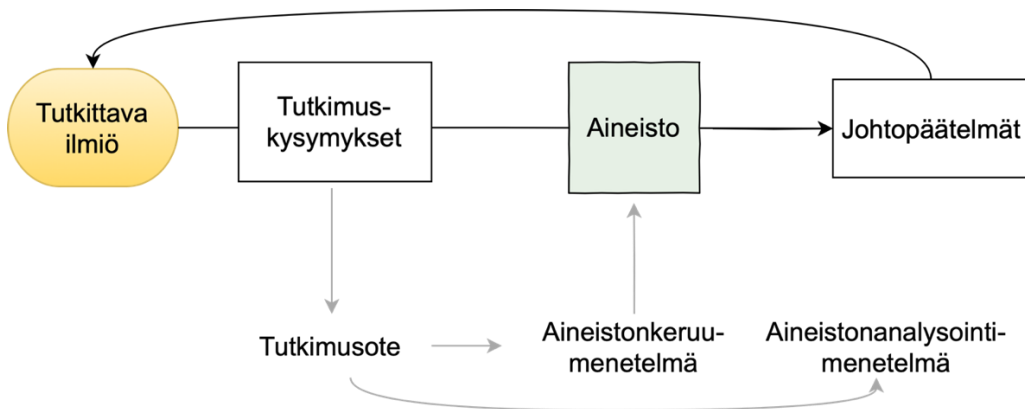
Aineiston luokittelu on edellytys syvällisemmälle aineiston tulkinnalle (Eskola & Suoranta 1998, 101; Dey 1993 teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2022, 152; Tuomi & Sarajärvi 2018, 79). Pelkkä luokittelu ei kuitenkaan ole vielä sisällönanalyysia (Jolanki & Karhunen 2010, 336; Tuomi & Sarajärvi 2018, 106). Yksittäiset havainnot eivät sellaisinaan ole arvokkaita tieteellisessä tutkimuksessa. Havainnot toimivat suunnannäyttäjinä kohti tutkittavan ilmiön ulottuvuuksia, joita ei voida havaita aineistosta suoraan. (Alasuutari 1996, teoksessa Puusa 2020b, 142.) Sisällönanalyysin tarkoitus on tuoda esiin jotain, mikä ei ole nähtävissä ilman tutkijan tulkintaa (Ruusuvuori ym. 2010, 15).

Aineiston luokittelun jälkeen laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan esittää määrällisessä muodossa (Puusa 2020b, 148–149). Laadullisen aineiston määrällistä esittämistä voidaan kutsua sisällön erittelyksi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 89). Näin sisällön erittely ja sisällönanalyysi mukailevat määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen piirteitä. Itse sisällönanalyysi perustuu siihen, että tulosten merkityssuhteet ja merkityskokonaisuudet eivät ole ilmaistavissa numeraalisesti (Vilka 2021, 132).

Kun aineistot oli luokiteltu Nvivo-ohjelmassa, voitiin ohjelman antaman määrällisen informaation valossa kertoa, että pelkistämistä ennen koodattiin alustavasti 453 analyysiyksikköä. Pelkistettyjä ilmaisuja kaikista kuudesta haastattelusta tuli yhteensä 320. Pelkistyksistä 172 koski tietoista johtajuutta, 98 tietoista läsnäoloa ja 50 tietoisien läsnäolon haasteita.

Laadullisen tutkimuksen numeerisen ilmaisun nähdään lisäävän tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja validiteettia (Seale & Kelly 1998, teoksessa Ruusu vuori ym. 2010, 22). Tutkijan tulisi vähintäänkin esittää haastateltavien perustiedot taulukkomuodossa. Visualisointia tehtäessä tulisi myös aina pohtia sen tuomaa lisäarvoa. (Ruusu vuori ym. 2010, 21–22).

Kuva 3 havainnollistaa tässä luvussa käydy n tutkimusprosessin etenemisen. Tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset määrittävät valitun tutkimusotteen. Tutkimusote määrittää aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Menetelmiä seuraamalla aineistosta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä.



Kuva 3. Tutkimusprosessin eteneminen (mukaillen Kananen 2019, luku 5)

Tutkimusprosessi sisältää useita toisiinsa liittyviä vaiheita, jotka ovat välttämättömiä pätevä n tutkimuksen tuottamiseksi. Hyvin suunniteltu tutkimusprosessi lisää tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkimusprosessin suunnittelu on aina tapauskohtaista. Jokainen vaihe tulee määrittellä tutkittavan ilmiön mukaisesti, eikä kaikkia vaiheita voi päättää etukäteen. Vaiheiden tapauskohtaisuus korostaa järjestelmällisen vaihe vaiheelta etenevä n tutkimussuunnitelman tekemistä. (Singh 2021.)

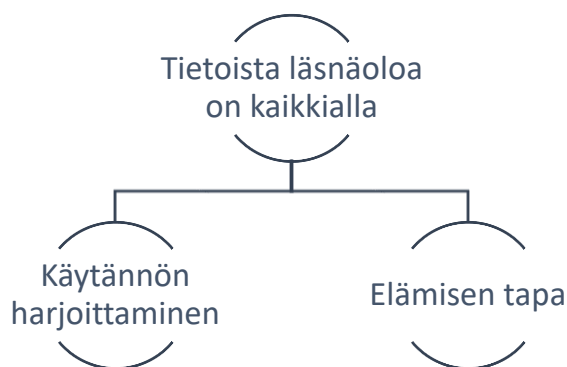
4 Tutkimustulosten analysointi

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset, jotka on analysoitu luvussa 3 esitetyillä menetelmillä. Kolme alakysymystä koskevia pelkistyksiä koodattiin Nvivo-ohjelmistoon 320 kappaletta. Tulokset käydään tietoperustan mukaisesti yksityisestä yleiseen eli tietoisesta läsnäolosta tietoiseen johtajuuteen ja tietoiseen läsnäoloon organisaatioissa. Suorissa lainauksissa on asiakontekstia havainnollistettu lisäämällä sulkujen sisään kontekstia koskevia lisäyksiä.

4.1 Tietoinen läsnäolo

Tutkimuksen pääkysymykseen etsittiin vastausta kolmen alakysymyksen avulla. Alakysymyksistä ensimmäinen oli: mitä tietoinen läsnäolo on? Ensimmäistä alakysymystä koskevista 98 pelkistyksestä muodostettiin kaksi pääluokkaa. Ensimmäinen pääluokka on tietoista läsnäoloa on kaikkialla (kuva 4). Toinen pääluokka on tietoinen läsnäolo käytännössä.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että tietoista läsnäoloa on kaikkialla. Tietoinen läsnäolo ei rajoitu vain sen harjoittamiseen. Tietoinen läsnäolo on tapa elää ja katsoa maailmaa jatkuvasti uudella tavalla (Kabat-Zinn 2021, 21; Lesser 2019, luku 1). Se on arvostelematonta tarkoituksellista huomion keskittämistä siihen mitä tapahtuu juuri tällä hetkellä (Kabat-Zinn 2021, 22; Wihuri 2021, 46–47).



Kuva 4. Tietoisien läsnäolon pääluokka ja yläluokat

Tietoista läsnäoloa voidaan harjoittaa muodollisesti tai epämuodollisesti (Kabat-Zinn 2017, 1127; Nübold ym. 2020, 475; Urrila 2020, 81). Harjoittamisen eri muodot esiintyivät haastatteluissa yleisesti tunnetun jaon mukaisesti. Toisaalta tiedostetaan muodolliset harjoitteet ja niitä saatetaan käyttää esimerkiksi ennen kokouksia tai erilaisissa koulutuksissa. Toisaalta epämuodollisen harjoittamisen merkitystä korostettiin ja monet haastateltavat totesivatkin, että tietoinen läsnäolo on paljon muutakin kuin yksittäiset harjoitteet.

Kaikki haastateltavat omasivat pitkän taustan tietoisesta läsnäolon harjoittamisesta. Pitkä kokemus näkyi siinä, että tietoisesta läsnäolosta oli haastateltaville muodostunut elämäntapa. Tietoista läsnäoloa ei kuvailtu pelkästään muodollisina tai epämuodollisina harjoitteina, vaan olemisen laatu, joka ulottuu läpi elämän. Tietoisesta läsnäolon universaalia luonnetta kuvaa se, että osa haastateltavista oli löytänyt tietoisesta läsnäolon harjoittamisen intuitiivisesti tai muiden harjoitteiden kautta jo ennen kuin oli kuullut tietoisesta läsnäolosta käsitteenä. Voidaan todeta, että tietoista läsnäoloa on kaikkialla, olimme siitä tietoisia tai emme.

Tietoisesta läsnäolon harjoittaminen organisaatioissa saattaa aiheuttaa passivoitumista. Passivoituminen voi johtaa siihen, että työntekijät eivät aktiivisesti pyri muuttamaan organisaation toimintaa parempaan suuntaan. (Brendel 2015; Purser & Milillo 2015, 15). Tämä ei näytä toteutuvan tietoista läsnäoloa pitkään harjoittaneiden keskuudessa. Sen sijaan tietoinen läsnäolo koettiin toimijuutta vahvistavana asiana. Yksi haastateltava toi myös esiin, että passiivisuus itsessään on eräänlaista toimijuutta, eikä sitä tulisikaan arvottaa mustavalkoisesti. Erityisesti tietoisesta läsnäolon ominaispiirteenä pidetty pysähtyminen nähtiin toimijuutta vahvistavana asiana. Pysähtymisen ja etäisyyden ottamisen koettiin vahvistavan automaattisten toimintatapojen purkamista ja oman toiminnan vaikutusten reflektointia.

Tietoisella läsnäololla on fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia hyötyjä (Good ym. 2016, 122–126; Urtila 2022b, 15). Kaikilla näillä vaikutuksilla on yhteys esimerkiksi työsuoritukseen (Good ym. 2016, 122; Zhou Wang & Sin, 11–12). Tietoista läsnäoloa tutkittaessa aineisto mukaili aiempaa teoreettista tietoa. Tietoisesta läsnäolon toinen pääluokka on tietoinen läsnäolo käytännössä (kuva 5).



Kuva 5. Tietoisesta läsnäolon pääluokka ja yläluokat

Fyysisiä hyötyjä kuvailtiin esimerkiksi parempana suorituskykyinä, rauhallisuutena ja kykyinä pysähtyä. Fyysisistä hyödyistä keskittymiskyky nousi esiin useissa haastatteluissa. Keskittymiskyvyn parantuminen mainittiin jopa itsestäänselvyytensä. Keskittymiskyky tarkoittaa sitä, että johtaja keskittyy yhteen asiaan kerrallaan. Tämä on tärkeää sillä organisaatioissa on yhä uskomus siitä, että moneen asiaan keskittyminen yhtä aikaa olisi tehokasta toimintaa (Wihuri 2021, 157–158).

Psykologisista hyödyistä merkittävin oli kasvanut itsetuntemus, joka esiintyi kaikissa haastattelussa. Itsetuntemuksen edistämiseksi tärkeäksi nähtiin tietoisien läsnäolon mahdollistama pysähtyminen. Pysähtyminen ja itsensä kuuntelu koettiin tärkeäksi, koska se auttaa ymmärtämään sitä kuka itse on, miten toimii ja miksi toimii, kuten toimii. Osalla haastateltavista tämä prosessi oli vahvistanut ymmärrystä siitä, miksi haluaa tehdä tietynlaista työtä. Myös aiemman tutkimustiedon mukaan tietoinen läsnäolo lisää itsetuntemusta (Good ym. 2016, 121; Nübold ym. 2020, 471–472).

Alitajunnasta kysyttäessä monet haastateltavat käyttivät sanaa draiveri. Haastattelujen kontekstissa sana tarkoittaa arvoa, voimaa tai ehdollistumaa. Omiin toimintatapoihin vaikuttavien voimien tunnistaminen koettiin tärkeäksi johtajan roolissa. Johtajan tiedostamattomat ja tiedostetut arvot vaikuttavat organisaatioon kollektiivisiin arvoihin (Schein 2010, luku 2). Organisaatiota rasittaa vähemmän tuntemattomat voimat, kun johtaja tiedostaa omat arvonsa ja ehdollistumansa.

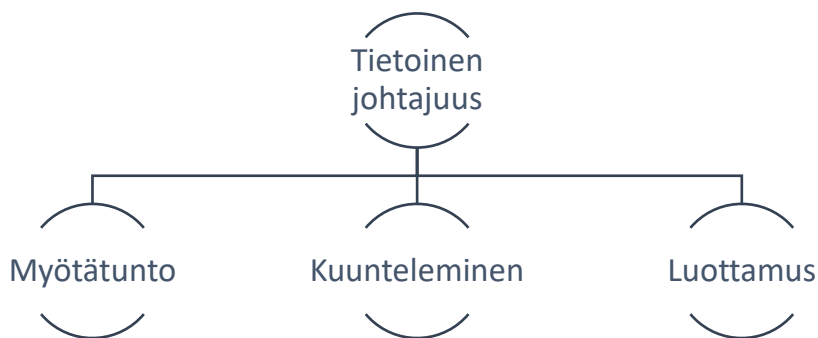
Alitajuntaa kuvailtiin myös intuition muodossa. Intuitio kuvattiin tuntemattomista ehdollistumista erilliseksi asiaksi, positiiviseksi voimaksi, jonka resurssit saisi käyttöön itseään syvällisesti kuuntelemalla. Haastateltavien mukaan tietoinen johtaja hyödyntää työssään konkreettista osaamista, mutta myös intuitiivista tietämystä.

Tietoinen läsnäolo on sidoksissa organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Good ym. 2016, 122–126; Marturano 2014, 57–59; Reb ym. 2020, 4; Urrila 2022b, 15; Zhou ym. 2022, 11–12). Tietoisien läsnäolon sosiaalisia hyötyjä haastateltavat kuvasivat laajasti. Haastateltavat tunnistivat, että omalla läsnäololla on suora vaikutus siihen, miten johdettavat kokevat vuorovaikutussuhteen. Tietoinen läsnäolo vahvisti kykyä keskittyä johdettavaan ja kasvanut itsetuntemus mahdollisti myös tunteiden tunnistamisen muissa. Itsetuntemus nähtiin lähtökohtana laadukkaalle vuorovaikutukselle.

4.2 Tietoinen johtajuus

Tutkimuksen toinen alakysymys oli: mitä tietoinen johtajuus on? Tämän tutkimuksen viitekehyksessä aihe rajattiin myötätuntoon, kuuntelemiseen ja luottamukseen. Pelkistettyjä ilmaisuja tähän kysymykseen muodostui yhteensä 172 kappaletta.

Aineistosta muodostuneet tietoisien johtajuuden yläluokat jakautuivat kahteen luokkaan. Primääri-luokkiin ja sekundääriluokkiin. Suoraan haastattelukysymyksiä koskevat primääriluokat olivat myötätunto, kuunteleminen ja luottamus (kuva 6). Primääriluokkiin liittyvät sekundääriluokat puolestaan olivat läsnäolo, vuorovaikutus, itsetuntemus ja arvostus. Tarkastellaan ensin primääriluokkia ja sitten niiden suhdetta sekundääriluokkiin.



Kuva 6. Tietoisen johtajuuden pääluokka ja primääriyläluokat

Tietoinen johtajuus on tässä tutkimuksessa rajattu myötätunnon, kuuntelemisen ja luottamuksen ominaisuuksiin. Ensimmäiseksi analysoidaan myötätuntoa primäärinä yläluokkana. Myötätuntoa haastateltavat kuvailivat aktiivisena empatiana. Empatia koettiin myötätunnon esiasteena, ominaisuutena, jota ilman myötätunto ei olisi mahdollista.

Myötätuntoinen johtaminen on organisaatioissa tärkeää. Empaattinen johtaminen voi johtaa siihen, ettei johtaja tee koko henkilöstöä koskevia päätöksiä vaan painottaa yksittäisen työntekijän hyvinvointia. Myötätunto puolestaan mahdollistaa monimuotoisemman päätöksenteon, koska empaattiset johtajat samaistuvat enemmän heitä itseään muistuttaviin työntekijöihin. (Hougaard & Carter 2022, 32–36.)

Empaattinen johtaja pystyy asettumana työntekijän asemaan, mutta myötätuntoinen johtaja rohkaisee työntekijää toimimaan ja kutsuu tarkastelemaan tilannetta laajemmasta perspektiivistä. Haastateltavat pitivät tätä tärkeänä ominaispiirteenä johtajalle. Esiin nousi kuitenkin huoli siitä, että organisaatioiden rakenteissa myötätunnolle ei vielä ole tilaa, vaikka ihmiset luontaisesti ovatkin myötätuntoisia.

Kuuntelemisen taidon perustana nähtiin aktiivinen kuunteleminen. Aktiivisuus tarkoittaa sitä, että johtaja kuuntelee pohtimatta mitä sanoa seuraavaksi tai miten asia liittyy häneen henkilökohtaisesti. Tämä vaatii kykyä olla läsnä tässä hetkessä. Keskusteluhetket valitaan tarkasti eikä niihin kuulu muiden asioiden hoitaminen samanaikaisesti sillä työntekijät kyllä aistivat, mikäli johtaja ei ole läsnä. Aktiivinen läsnäolo ja arvostelematon kuunteleminen luovat kokemuksen turvallisesta tilasta.

Kuuntelemisen haasteeksi haastateltavat toivat esiin, että johtajille on usein haastavaa luopua omasta asiantuntijuudestaan ja luottaa työntekijöiden päätöksentekoon. Epäitsekäs lähtökohta vuorovaikutustilanteisiin koettiin tässä tärkeäksi. Tietoinen johtaja tiedostaa, että työntekijöillä on

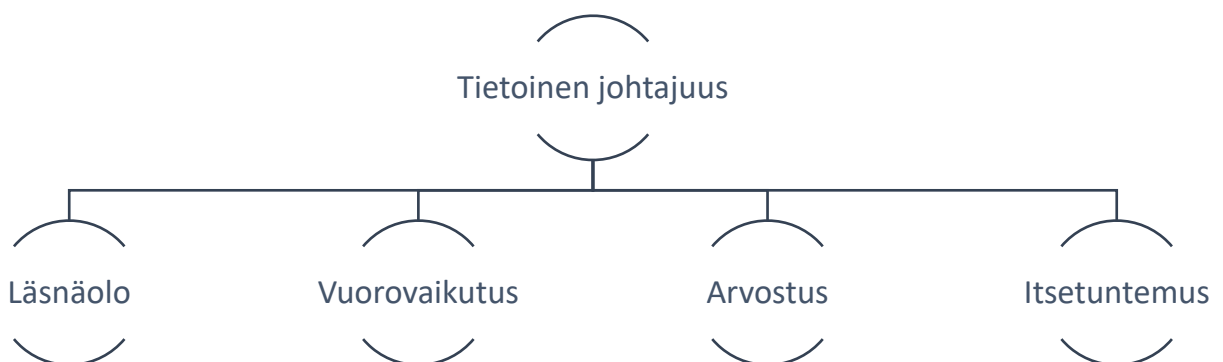
tietotaitoa, jota hänellä itsellään ei ole. Tämänkaltainen asenne johtajuudessa on tärkeää siksi, että työntekijöillä usein on vahvin asiantuntijuus tehtävään liittyen (Steinhouse 2018, luku 2).

Käytinkin sitä sanontaa, että minulla ei ole kaikkea tietoa. Enkä minä ole se, joka määrää vaan toivoin sitä, että haluan että minua haastetaan ja minun mielipiteitä ikään kuin kyseenalaistetaan tai sitä keskustelua käydään laajasti. Minun kaksi silmää ja kaksi korvaa ei voi nähdä ja kuulla tästä maailmasta kaikkea.

Läsnäoleva kuunteleminen on usein hyvä tapa ratkoa ongelmia. Lisäksi kuunteleminen luo vahvemman yhteyden johtajan ja työntekijän välille. (Hougaard & Carter 2022, 40; Hougaard & Carter 2018, 120.) Kuuntelemisen kyky on tärkeä, sillä työntekijät odottavat entistä enemmän vuorovaikutuksellista johtamista (Soback 2021, 22).

Luottamuksen oleellisesta merkityksestä haastateltavat olivat yhtä mieltä. Ilman luottamusta tai sen edellyttämää psykologista turvallisuutta ei myötätuntoinen tai kuunteleva johtaminen ole mahdollista. Ilman luottamusta ei vuorovaikutussuhteella ole mahdollisuutta kehittyä. Luottamuksen myös nähtiin luovan luottamusta. Mikäli johtaja päättää nähdä työntekijän luotettavana, työntekijä on halukkaampi toimimaan luotettavasti. Tämä projektioksi kutsuttu ilmiö nousi esiin useammassa haastattelussa eri muodossa.

Myötätunto, kuunteleminen ja luottamus ovat oleellisia osia laadukasta vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen liittyviä teemoja nousi esiin myös näiden alaluokkien ulkopuolelta. Lisäksi aineistossa oli tunnistettavissa itsetuntemuksen, läsnäolon ja arvostuksen teemat (kuva 7). Vuorovaikutuksesta, itsetuntemuksesta, läsnäolosta tai arvostuksesta ei suoraan kysytty haastattelukysymyksissä. Teemat nousivat esiin haastatteluissa luonnollisesti.



Kuva 7. Tietoisien johtajuuden pääluokka ja sekundääriyläluokat

Teemoista merkittävin oli johtajan läsnäolo. Läsnäolon merkitys esiintyi kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että johtajan omalla läsnäololla on havaittava ja vaikuttava merkitys. Tämä näkyy siinä, että omalla asenteellaan johtajat pystyvät vaikuttamaan työntekijöihin

positiivisesti, mutta myös negatiivisesti. Yksi haastateltava kertoi läsnäolon merkityksestä ensimmäisessä johtajaroolissaan seuraavasti:

Kuulen kuinka viereisessä huoneessa [muut] alikessut huutaa ihan raivona ...menin omaan tupaan ja sanoin, että herrat hyvät meillä on hälytys, nyt pitää nousta, nyt pitää pakata reput ja mä aloin puhumaan [lempeällä] äänensävyllä. Sanoin miehille, että mä toivon, että tänä aamuna te annatte kaikkenne. Mä tulen auttamaan kaikin mahdollisin tavoin, että me ollaan ensimmäisinä tuossa pihalla. Onko kysyttävää? ... me oltiin 8 minuuttia edellä muita tupia.

Toinen haastateltava toi esiin, että organisaatioissa on konkreettisten prosessien ja rakenteiden lisäksi näkymätön puoli. Haastateltavan mukaan tämän puolen johtaminen on tärkeämpää kuin organisaation prosessien tai näkyvien rakenteiden. Haastateltava kuvailee organisaatiota seuraavalla metaforalla:

Jos ajatellaan perinteisiä organisaatioita, että on funktiot ja prosessit ja organisaatiokaaviot ja muut niin ne on tavallaan sellainen metsä missä ne on niitä puunrunkoja että meillä on tällaiset prosessit ja meillä on tällaiset osastot ... sitten se [organisaation todellisuus] enemmänkin on sienirihmasto joka kulkee siellä puiden juurissa sellainen näkymätön ... jossa kulkee kaikki informaatio ja kaikki energia ja kaikki vuorovaikutus ... se mitä me yritetään yleensä johtaa on niitä näkyviä puita, mutta todellisuudessa vuorovaikutus ja kasvu ja kehittyminen tapahtuu siellä sienirihmasto. Tietoinen läsnäolo ehkä antaisi näkymän sinne sienirihmastoon jollakin tavalla että päästäisiin johtamaan sitä mikä ei ole näkyvää silmälle ja kuuluvaa korvalle.

Tämä asia toistui eri sanoin myöhemmissä haastatteluissa ja viimeinen haastateltava nimesi ilmiön työpaikan hengeksi. Organisaation näkymättömän puolen ja ihmisten välisen energian johtaminen nähtiin tärkeänä sillä organisaatiot ovat ihmisiä, eivät rakenteita. Merkittävä osa organisaatioiden toiminnasta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Good ym. 2016, 126; Wihuri 2021, 44).

Monen haastateltavan mukaan johtoryhmän sisällä moni ei myöntäisi tai tunnistaisi ilmiötä. Toisaalta yksi haastateltava oli tästä täysin eri mieltä, mikä viittaa siihen, että on olemassa organisaatioita, joissa tietoinen läsnäolo on jo yhdistynyt johtoryhmän toimintaan. Toinen haastateltava tuo esiin, että ennen tietoisien läsnäolon trendiä johtoryhmissä toimi tietoista läsnäoloa harjoittavia johtajia. Silloin johtajat harjoittivat tietoista läsnäoloa omalla ajallaan mainitsematta asiasta julkisesti.

Johtajan läsnäolon lisäksi tietyt reunaehdot kommunikaatiolle nähtiin perustana laadukkaalle vuorovaikutukselle. Reunaehdoja voivat olla esimerkiksi se, milloin laadukasta vuorovaikutusta halutaan harjoittaa, avoin keskustelu siitä miten kommunikoidaan ja mitä osapuolet itsesiassa tarkoittavat. Sen lisäksi ajan varaaminen keskusteluille ilman ulkopuolisia ärsykyksiä nähtiin tärkeänä.

Kommunikaation reunaehtojesi noudattamisen koettiin myös osoittavan ja luovan arvostusta. Arvostusta ilmaistiin myös sillä, että ei puhuta alaisista, sillä organisaation työntekijät koetaan kaikki saman arvoisiksi. Asemastaan riippumatta koko organisaation työntekijät lounastavat yhdessä. Yksi haastateltava toi esiin myös, että työntekijöiden erilaisuutta ei vain hyväksytä vaan sitä arvostetaan.

Tietoisessa läsnäolossa isoksi teemaksi muodostunut itsetuntemus koettiin myös johtamisen näkökulmasta tärkeäksi. Haastateltavien mukaan johtajat tekevät monia päätöksiä intuition pohjalta, sillä todellisuudessa maailmaan muutoksia on mahdotonta ennustaa. Yksi haastateltava sanoi, että mikäli päätöksiä tehtäisiin tilastollisen tiedon pohjalta niin päätöksenteon voisi ulkoistaa koneelle. Itsetuntemus nähtiin lähtökohtana muiden johtamiselle. Toisen haastateltavan mukaan intuitio pysyy käsittelemään suurempaa tietomäärää kuin aktiivinen mieli. Sen lisäksi haastateltavat kuvasivat miten tärkeää johtajan on tiedostaa minkälaiset ennakkoluulot ja arvot ohjaavat tehtyjä päätöksiä. Tietoinen läsnäolo lisää tuntemusta itsestä (Good ym. 2016, 121; Lesser 2019, luku 1; Nübold ym. 2020, 471).

Tietoisien johtajuuden yhdeksän piirrettä ovat hyväksyntä, tietoisuus, läsnäolo, myötätunto, irti päästäminen, kuunteleminen, kärsivällisyys, reagointi ja luottamus (Wells 2015). Vaikka haastattelukysymykset oli rajattu myötätuntoon, kuuntelemiseen ja luottamukseen, nousivat myös muut ominaisuudet luonnollisesti esiin haastatteluissa. Myötätunto, kuunteleminen ja luottamus omaavat hollistisen luonteen, jossa yhtä ominaisuutta toteuttamalla toteutetaan myös muita (Soback 2021, 89). Aineisto viittaa siihen, että myös muut tietoisien johtajuuden piirteet omaavat tällaisen toisiaan vahvistavan luonteen.

4.3 Tietoisien läsnäolon haasteet organisaatioissa

Kolmas alakysymys vastaa kysymykseen: Minkälaisia haasteita tietoisien läsnäolon harjoittaminen tuo organisaatioihin? Lisäksi tämä kysymys auttoi ymmärtämään paremmin sitä kontekstia, missä tietoinen läsnäolo ja tietoinen johtajuus toimivat tällä hetkellä, vaikei sitä erikseen kysytykään. Pelkistettyjä ilmaisuja tähän alakysymykseen muodostui 50 kappaletta.

Aineistosta muodostuneet yläluokat jakautuivat kahteen luokkaan. Arvot -luokka kuvaa arvokonflikteja, joita tietoisien läsnäolon harjoittaminen organisaatiossa saattaa aiheuttaa. Organisaatiokulttuuri -luokka ei sen sijaan suoraan vastaa tutkimuksen alakysymykseen, mutta kuvaa sitä kontekstia, jossa tietoinen läsnäolo organisaatioissa vaikuttaa (kuva 8).



Kuva 8. Tietoisien läsnäolon haasteet organisaatioissa, pääluokka ja yläluokat

Tietoisien läsnäolon on todettu vahvistavan kykyä tarkkailla maailmaa objektiivisemmin (Nübold, ym. 2020, 472–473; Shapiro ym. 2006, 378–379). Näkökulman muutoksella uskotaan olevan vaikutusta siihen, miten organisaation ongelmiin suhtaudutaan (Hougaard & Carter 2018, 172–173). Tietoisien läsnäolon harjoittaminen ei itsessään pyri muuttamaan mitään. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että tietoisien läsnäolon harjoittaminen on muuttanut haastateltavien elämää. Itsetietoisuuden lisääminen ja omien arvojen tutkiminen on muuttanut monen haastateltavan omaksuttuja arvoja. Ainakin kahden haastateltavan kohdalla arvojen muuttuminen johti alan vaihtoon.

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että tietoisien läsnäolon tuominen organisaatioihin aiheuttaisi arvostiriitoja. Haastateltavien mukaan kapitalismin perussääntöihin perustuva liiketoiminta ei tällä hetkellä vastaa tietoisien läsnäolon filosofiaa. Oikea tietoinen läsnäolo kutsuu kehittämään myötätuntoista ja sosiaaliseen yhteisymmärrykseen pyrkivää toimijuutta (Purser & Loy 2013). Haastateltavien mukaan puhe inhimillisyydestä ei vielä toteudu organisaatioissa, koska numerot ja voitontavoittelu ovat vahvempia arvoja.

Mä pidän [myötätuntoa] erittäin tärkeänä. Varsinkin nyt kun tässä ajassa puhutaan niin valtavasti inhimillisestä johtamisesta ja inhimillisistä strategioista niin [myötätunto] on mun mielestä aivan keskeisessä roolissa siinä ... tiimit kokee että joo että kyllä meille sanotaan että älä tee ylityötä ja lähde ajoissa ja pidä saldovapaata, mutta se ei ole mahdollista koska kuka nää työt sitten tekee ... eli se ei toteudu käytännössä se inhimillisyysspuhe. Tässä mä joudun pistämään myötätunnon inhimillisyyden otsikon alle, koska sitä sanaa ei ehkä edes niin hirveästi käytetä

Haastateltavien mukaan organisaatiot ovat pääsääntöisesti kiireisiä eikä niiden toimintaa ole suunniteltu optimaalisesti. Tehtävien välillä vaihtamista on paljon ja varsinkin johtajia vaivaa ylisuorittaminen. Työntekijöiden uupuminen on yleistä. Vaikka useat organisaatiot viestivät humaaneja arvoja, nämä eivät haastateltavien mukaan aina toteudu. Haastateltavien mukaan työntekijöiden hyvinvointi tai sen puute on johdettavissa suoraan organisaatiokulttuuriin.

Se on aika surkeeta, koska mä koen aika isoa turhautumista sitten kun mä oon tuolla kentällä [valmentamassa] niin sanotusti. Jotenkin musta tuntuu, että tää alkaa tää heiluri olla

saavuttanut sen ääripäänsä jo, että nyt on kohta pakko tapahtua jotain, että ihmisistä ei voi enää enempää puristaa irti.

Haastateltavat kuvaavat organisaatiokulttuureja tietoisien läsnäolon vastakohtaksi. Monien esiin tuoma tiedostamattomuus johtoryhmissä näyttäisi liittyvän tähän. Johtajien esimerkki vaikuttaa siihen minkälainen kulttuuri organisaatiossa muodostuu (Cheung ym. 2020; Duncan 30.10.2018; Schein 2010, luku 2; Soback 2021, 28; Steinhouse 2018, luku 2; Whitehurst, 2016). Toisaalta haastateltavien mukaan johtaja pystyy vaikuttamaan organisaation käytäntöihin omalla toiminnallaan. Haastateltavat ovat johtotehtävissään pystyneet tuomaan tietoista läsnäoloa organisaatioiden toimintaan.

Mun mielestä se [myötätunto] näyttäytyi juuri näissä tilanteissa, joissa me saatiin myös organisaatio tekemään työtä niitten yritysten [asiakkaiden] puolesta, jotka oli vaikeuksissa. Mun mielestä se näyttäytyy juuri siinä. Me tuotiin siihen se inhimillinen näkökulma. Yrityksen kaatumisen vaikutus työntekijöihin, heidän perheisiin. Tällöinen systeeminen ketju.

Kaksi haastateltavaa mainitsee, että ylemmässä johdossa tietoisesta läsnäolosta ei olla erityisen kiinnostuneita. Merkittävää on se, että toinen heistä työskentelee johdossa ja toinen kouluttaa johtajia. Toinen haastateltava kuvailee tätä niin, että johtajien joutuessa luopumaan tehtävistään heiltä usein katoaa koko persoona tehtävänimikkeen myötä. Toisaalta haastatteluissa ei tule esiin se onko organisaatiokulttuuri vai johtajien toiminta ilmiön lähtökohta.

Arvoristiriidat nousivat esiin niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa asiaa käsiteltiin syvemmin, kun taas organisaatiokulttuurin ongelmat nousivat esiin kaikissa haastatteluissa. Kaikki muutos on hidasta, mukaan lukien organisaatioiden kulttuurit. Yksi haastateltava totesi:

”No mä nään noi riskit niinku tietyllä tavalla aika marginaalisina kuitenkin siitä syystä, että suurimmas osas organisaatioita se kulttuuri on kyllä niin kaukana tietoisesta läsnäolosta, ku voi olla”

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen pohdinta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset. Johtopäätösten jälkeen käydään läpi jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen luotettavuuspohdinta. Viimeinen alaluku käsittelee opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääkysymys oli: Miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta? Tietoinen läsnäolo näyttää tukevan merkittävästi tietoisien johtajuuden piirteitä myötätuntoa, kuuntelemista ja luottamusta. Tietoisien läsnäolon nähdään lisäävän kykyä myötätuntoon ja sen esiasteeseen empatiaan (Nübold 2020, 472). Minkäänlaisen mielekkään vuorovaikutussuhteen muodostaminen edellyttää, että johtaja on läsnä tilanteessa. Työntekijät havaitsevat kyllä mikäli johtaja ei ole läsnä tilanteessa.

Läsnäolo luo turvallisuuden tunnetta, joka on luottamuksen perusta (Hougaard & Carter 2018, 120–123). Turvallisuuden tunne on myös kuuntelemisen perusta. Työntekijällä on oltava uskallus esittää omia ratkaisujaan ilman pelkoa väheksynnästä. (Soback 2021, 59.) Ilman turvallisuuden tunnetta ei ole merkitystä miten hyvin johtaja kuuntelee, ellei työntekijä uskalla sanoa mitä hän oikeasti ajattelee.

Tietoinen läsnäolo vahvistaa epäitsekkeitä toimintatapoja ja antaa johtajalle tilaa reflektoida tämän omien toimintatapojen laajempaa merkitystä. Tietoinen läsnäolo lisää itsetuntemusta. Se auttaa johtajaa ymmärtämään kuka tämä on ja mitkä arvot häntä ohjaavat. Kun johtaja tunnistaa omat arvonsa ja omat reagoititapansa ja pystyy ottamaan etäisyyttä niihin, pystyy hän toimimaan johdonmukaisemmin. Johdonmukaisuus taas luo turvallisuutta (Soback 2021, 61).

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli: Mitä tietoinen läsnäolo on? Tietoinen läsnäolo on arvostelematonta tarkoituksellista huomion keskittämistä siihen mitä tapahtuu tässä hetkessä (Kabat-Zinn 2021, 22; Wihuri 2021, 46–47). Haastateltavat eivät määrittele tietoista läsnäoloa sanasta saan näin. On kuitenkin selvää, että heidän kokemuksensa tietoisesta läsnäolosta sisältävät nämä kolme piirrettä. Arvostelemattomuus ja huomion keskittäminen tähän hetkeen ilmenee kaikista haastattelevat puhuvat.

Tietoista läsnäoloa voidaan muodollisen harjoittamisen lisäksi toteuttaa missä tahansa tilanteessa epämuodolliseen tapaan. Haastateltavat tuovat esiin useita teorioita ja käytäntöjä, jotka ilmaisevat tietoisien olemisen laatua. Esimerkiksi yhteen työtehtävään arvostelemattomasti keskittyminen voi

olla tietoista läsnäoloa (Urrila 2020, 81.) Samoin aktiivinen itsereflektointi voi olla tietoista läsnäoloa (Lesser 2019, luku 1). Näyttääkin siltä, että tietoisella läsnäololla ei ole yksinoikeutta tietoisuuteen, läsnäoloon tai niiden mahdollistamiin positiivisiin vaikutuksiin. Tietoista läsnäoloa on aina ollut olemassa, sillä se on meissä kaikissa oleva luontainen ominaisuus (Dreyfus 2011; Marturano 2014, 57; Urrila 2020, 79).

Näin ollen kriitikoiden huoli oikeasta tai väärästä tietoisesta läsnäolosta ja tietoisien läsnäolon sekularisoinnista keskittyy vääriin kysymyksiin, sillä buddhalaisuus ei keksinyt tietoista läsnäoloa, eikä ole sen ainut oikea ilmaisemistapa. Organisaatioissa harjoitettavan tietoisien läsnäolon kriitikot ovat kuitenkin sitä mieltä, että buddhalaisuuden tutkiminen on edellytys oikean tietoisien läsnäolon harjoittamiselle (Ahlvik 2019, 9). Mikäli tietoisien läsnäolon länsimaistamisessa haluaa nähdä jotain väärää, voidaan kysyä miksi buddhalaisuus pitää yleensäkin mainita tietoisesta läsnäolosta puhuttaessa. Haastatteluissa tietoisien läsnäolon buddhalainen alkuperä ei tule esiin.

Vaikka tietoisien läsnäolon harjoittaminen nähdäänkin tietoisuuden ja läsnäolon lisäämisenä, sen syvempi merkitys ylittää nämä tarkoitusperät (Gunaratana 1991, 147; Purser 2019, 23; Wihuri 2021, 45–46). Haastateltavat tunnistavat tietoisien läsnäolon mahdollistavan alitajunnan syvemmän tutkimisen. Alitajunnalla näyttää olevan kaksi puolta, tiedostamattomat voimat ja intuitio. Molempien näiden puolten tunnistaminen on johtajalle tärkeää.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli: mitä tietoinen johtajuus on? Tässä tutkimuksessa tietoinen johtajuus rajattiin myötätunnon, kuuntelemisen ja luottamuksen piirteisiin. Myötätunto, kuunteleminen ja luottamus omaavat holistisen luonteen, jossa yhtä ominaisuutta toteuttamalla toteutetaan myös muita (Soback 2021, 89). Tutkimustulokset näyttävät, että tietoisien johtajuuden kontekstissa tämä pitää paikkansa. Myötätuntoisen johtajan on aktiivisesti kuunneltava työntekijää voidakseen ymmärtää minkälaista ohjausta tämä tarvitsee. Toisaalta aktiivinen kuunteleminen luo myös luottamusta. Luottamus puolestaan on edellytys sille, että työntekijä ja johtaja pystyvät kuuntelemaan toisiaan aktiivisesti.

Tietoinen johtajuus ei ole yksittäinen johtajuusmalli, vaan olennainen osa johtajuutta. Konkreettisten prosessien johtaminen on johtajalle tärkeää. Toisaalta tulokset viittaavat siihen, että työpaikan ilmapiirin johtaminen on sitäkin tärkeämpää. Organisaation näkymättömän osan johtaminen on se mikä mahdollistaa koko organisaatio toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti kohti yhteistä tavoitetta. Tietoinen johtajuus tarkoittaa tämän organisaatiot läpäisevän energian tunnistamista ja tietoista johtamista esimerkkinä näyttäen.

Tietoinen johtaja tunnistaa omat ennakkoluulonsa, arvonsa ja tunnereaktionsa reagoimatta niihin tiedostamattomasti. Tietoista johtajuutta ilmaisevat johtajat pystyvät ohjaamaan organisaatioita

kohti kulttuuria, jota tuntemattomat arvot ja ennakkoluulot eivät rasita (Steinhouse 2018, luku 2). Kokemus siitä, että työntekijät ja johtajat työskentelevät yhteistä tavoitetta kohti samojen arvojen ohjaamana luo yhteyden tunteen. Yhteyden luominen edellyttää sitä, että johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja jakaa myös itsestään autenttisesti. (Marturano 2014, 55; Soback 2021, 61.) Huomion siirtäminen johtajien ja työntekijöiden väliseen toimintaan on merkittävää, sillä organisaatioiden ydintoiminnot perustuvat ihmisten väliseen toimintaan (Good ym. 2016, 126; Wihuri 2021, 44).

Tutkimuksen kolmas alakysymys oli: Minkälaisia haasteita tietoisien läsnäolon harjoittaminen tuo organisaatioihin? Tutkimustuloksissa kuvattiin miten tietoinen läsnäolo voi vaikuttaa johtajan arvojen muuttumiseen. Tässä kohdassa voidaan toki pohtia, että muuttuivatko arvot vai tulivatko henkilön luontaiset arvot esiin itsetuntemuksen kasvaessa. Suurimmaksi haasteeksi tietoisien läsnäolon harjoittamisessa nähdään sen luonteen poikkeaminen kapitalismin perusarvoista.

Tietoinen läsnäolo voi aiheuttaa merkittäviä arvoristiriitoja organisaatioissa. Organisaatiot toimivat voittoa tavoittelevasti, kun taas tietoinen läsnäolo kutsuu toimimaan inhimillisesti. Mikäli tietoista läsnäoloa tuodaan organisaatioihin, on niiden muututtava. Tietoinen läsnäolo voi näin olla merkittävä muutosvoima ihmiskeskeiseen toimintaan ja yhteisöohjautuviin matalahierarkkisiin organisaatioihin.

Sekularisoinnin seurauksena tietoista läsnäoloa kuvataan lähinnä stressinhallinnan ja keskittymiskyvyn parantamiseen soveltuvana tekniikkana (Purser 2018, 11; Purser & Loy 2013; Purser & Millilo 2015, 18). Tällaisena tekniikkana hyödynnettynä tietoista läsnäoloa voidaan käyttää itseä palveleviin tarkoituksiin, jotka vahvistavat itsekeskeisiä arvoja ja käytöstapoja (Forbes 2012). Pitkään tietoista läsnäoloa harjoittaneiden haastateltavien kokemuksissa tämä yksilöön rajoittuva vaikutus ei näy. Haastateltavat näkevät oman toimintansa vaikuttavan aktiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatioiden laajempaan toimintaan.

Tietoista läsnäoloa ei tulisi tuoda organisaatioihin vain yksittäisten koulutusohjelmien muodossa. Tietoisien läsnäolon yhteys vuorovaikutukseen, arvoihin ja käytännön työhön tarkoittaa sitä, että sen olemassaolo tai sen olemattomuus ovat havaittavissa kaikessa organisaation toiminnassa. Näin tietoisien läsnäolon harjoittaminen tulisikin sitoa osaksi kokonaisvaltaisempaa työn suunnittelua ja yksittäisen työntekijän roolia.

Tietoisien läsnäolon harjoittaminen voi tehdä työntekijän tai johtajan tietoiseksi unohdetuista käytösmalleista. Harjoittamiseen liittyy aina tietynlaiset kasvukivut, sillä on haastavaa tunnistaa esimerkiksi toimivansa omien arvojensa vastaisesti tai pakenevansa haastavia tilanteita. (Lesser 2019, luku 1.) Näin tietoisien läsnäolon koulutusohjelmat eroavat merkittävästi monista muista

koulutuksista. Tietoisen läsnäolon harjoittamista tulisi aina tarjota työntekijöille tapauskohtaisesti. Se vaatii strategista pohdintaa siitä kenelle se voisi sopia ja kenelle ei (Lyddy ym. 2021). Toisaalta ammatillinen kasvu ja uuden oppiminen tapahtuvat tietoisuutta lisäämällä, ei opittujen tapojen vahvistamisella (Lesser 2019, luku 1). Tietoisen läsnäolon sisältämää muutosvoimaa ei tulisi organisaatioissa sivuuttaa tarjoamalla työntekijöille esimerkiksi vain pakollisia meditaatiohetkiä.

Tietoinen läsnäolo toimii organisaatioissa sekä riippumattomana, säätelevänä, että riippuvaisena tekijänä (Reb ym. 2020, 1–3). Tietoinen johtajuus on mahdollistamisen johtajuutta. Näin tietoinen läsnäolo toimii säätelevänä tekijänä esimerkiksi työntekijän vastuunoton ja työnteon merkityksellisyyden välillä. Riippumattomana tekijänä tietoisen läsnäolon merkitys näkyy tietoisen läsnäolon monipuolisissa hyödyissä fyysisesti, psykologisesti sekä sosiaalisesti.

Tietoisen läsnäolon tuominen organisaatioihin edellyttää, että ulkoisia ärsykeitä pyritään aktiivisesti vähentämään ja työtiloja suunnittelemaan sen mukaisesti. Peräkkäiset kokoukset esimerkiksi voivat johtaa siihen, että saapuessaan seuraavaan kokoukseen työntekijät ovat vielä sidoksissa aiemman kokouksen teemoihin. (Hougaard & Carter 2018, 175–176.) Ongelma korostuu, kun siirtymät usein käytetään muiden asioiden hoitamiseen kännykkää käyttäen (Marturano 2014, 59). Tietoinen läsnäolo riippuvaisena tekijänä näkyy siinä, että organisaatioympäristö käytäntöineen ja kulttuureineen vaikuttaa siihen miten paljon tietoisella läsnäololla on tilaa toteutua. Organisaatioissa työympäristön suunnittelulla on tutkimuksen mukaan merkittävä vaikutus siihen onko johtajilla tai työntekijöillä tilaa olla tietoisesti läsnä.

Vaikka tämän opinnäytetyön luonteeseen ei kuulu itse haastattelutilanteiden analysointi, on niistä kuitenkin hyvä nostaa esiin yksi asia. Jokainen haastateltu henkilö ilmaisee omalla läsnäolollaan tietoista läsnäoloa. Tietoinen läsnäolo ei esittäydy yhdenlaisena stoalaisena rauhallisuutena. Jokainen henkilö ilmentää sitä omalla persoonallisella tavallaan. Toiselle se tarkoittaa tyyneyttä, toisessa se näyttäytyy energisyytenä. Miten tahansa haastateltava sitten ilmaiseekin omaa olemassaoloaan, kaikkia yhdistää antautuminen olemassa olevalle hetkelle. Tietoisen läsnäolon arvostelematon ja keskittynyt olemisen laatu on havaittavissa haastateltavien läsnäolossa.

Haastateltaville on myös yhteistä pysähtyminen tiettyjen kysymysten äärelle ennen vastauksen antamista. Haastateltavat kykenevät siirtymään automaattisten ajatuskulkujen yläpuolelle. Tämä näkyy myös siinä, että osa haastateltavista sanoo löytäneensä uusia ajatuksia itse haastattelutilanteessa. Tietoinen läsnäolo vahvistaa kykyä tutkia ja tulkita asioita objektiivisemmin (Nübold, ym. 2020, 472–473; Shapiro ym. 2006, 378–379). Tietoinen läsnäolo myös mahdollistaa automaattisten ajatuskulkujen purkamisen (Lesser 2019, luku 1; Wihuri 2021, 60). Pysähtyminen ja kyky ottaa etäisyyttä asioihin ovat puolestaan tietoista johtajuutta määrittävä ominaisuus (Steinhouse 2018,

luku 5). Näin haastateltavat ilmaisevat tietoisien läsnäolon sekä tietoisien johtajuuden ominaispiirteitä omalla läsnäolollaan.

Käytännössä tulokset tarkoittavat, että tietoista johtajuutta harjoittaakseen johtajien on harjoitettava tietoista läsnäoloa. Toisaalta tutkimustulosten mukaan tämä ei aina tarkoita formaalia meditaatiota tai muuta aktiivista harjoittamista. Harjoittamisen nähdään olevan kevyempää toimintaa kuin harjoittelun (Kabat-Zinn 2019, 56). Siitä syystä tässäkin tutkimuksessa käytetään harjoittamisen termiä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että harjoittaminenkaan ei täysin kuvaa sitä mitä tietoinen läsnäolo on käytännössä. Pitkään tietoista läsnäoloa harjoittaneet johtajat ilmaisevat tietoista läsnäoloa olemisellaan ja toiminnallaan eikä tätä olemisen laatua voi kutsua harjoittamiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta. Tutkimustuloksissa on esitetty miten tietoinen läsnäolo tukee merkittävästi tietoista johtajuutta. Tietoinen läsnäolo on myös edellytys tietoiselle johtajuudelle.

Tutkimuskysymys on yhteiskunnallisesti tärkeä. Johtajat ovat organisaatioissa niitä, jotka näyttävät suunnan kulttuurin muutoksille (Cheung ym. 2020; Duncan 30.10.2018; Schein 2010, luku 2; Soback 2021, 28; Steinhouse 2018, luku 2; Whitehurst, 2016). Tutkimusaineisto vahvistaa näkemystä siitä, että johtajat voivat kollektiivisesti muovata organisaatiokulttuureita inhimillisempään suuntaan. Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin, että organisaatioissa konkreettiset numerot ovat työntekijöiden hyvinvointia tärkeämpi asia.

Voiton tavoittelua ja inhimillistä toimintaa ei tulisi kuitenkaan asettaa toistensa vastakohtiksi. Tulokset osoittavat, että inhimillinen toiminta voi tukea organisaation tulosta. Yleinen näkemys organisaatioiden epäinhimillisestä toiminnasta ei ole ainoa mahdollinen toimintatapa. Organisaatioiden on mahdollista toimia myötätuntoa, luottamusta ja läsnäoloa ilmaisten ilman taloudellista menetyksiä. Johtopäätös on merkittävä, sillä länsimaissa uskomme yhä kollektiivisesti, että työ on muusta elämästä irrallinen asia.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tietoista läsnäoloa on olemassa kaikkialla riippumatta siitä harjoitetaanko sitä tietoisesti (Urrila 2020, 79). Tutkimustulokset vastaavat tätä huomiota. Huomiosta nousee kysymys olisivatko haastateltavat johtajat myötätuntoisia ja itsetietoisia ilman tietoisien läsnäolon harjoittamista.

Tietoisien läsnäolon tutkimus kohdistuu usein yksittäisiin ohjelmiin, jotka kestävät noin 8 viikkoa. Olisikin mielenkiintoista tutkia johtajien tietoisien läsnäolon harjoittamisen kokemusta suhteessa siihen miten myötätuntoiseksi, kuuntelevaksi tai luotettavaksi työntekijät kokevat johtajan. Kolmannen osapuolen käsitys ilmiöstä yhdessä ensisijaisen kokemuksen kanssa luovat ja muovaavat

kulttuuria (Vilkkä 2021, 109). Tästä syystä työntekijöiden näkemystä on tärkeää tutkia. Tutkimuksissa kannattaisi myös ottaa vertailuryhmäksi johtajat, jotka eivät harjoita tietoista läsnäoloa missään muodossa. Näin saataisiin tarkempaa tietoa siitä miten suuri vaikutus tietoisella läsnäololla on tietoisesta johtajuudesta piirteisiin työntekijöiden mielestä. Jatkotutkimuksen tutkimuskysymys voisi olla: Kuinka työntekijät havaitsevat tietoista läsnäoloa harjoittavien esimiestensä johtajuusominaisuudet verrattuna niihin, jotka eivät harjoita tietoista läsnäoloa?

Oletettavasti tietoista läsnäoloa harjoittavia johtajia on enemmän kuin tämän tutkimuksen kuusi haastateltavaa. Johtajia voi olla tarpeeksi määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen. Määrällinen tutkimus voitaisiin toteuttaa tämän tutkimuksen viitekehystä noudattaen, jolloin saataisiin yleistettävää tietoa tietoisesta läsnäolon merkityksestä johtajuudessa. Jatkotutkimuksen tutkimuskysymys voisi olla: Onko johtajien tietoisesta läsnäolon harjoittamisen keston ja heidän alaistensa havaitseman empatian, kuuntelutaitojen ja luotettavuuden välillä merkittävää korrelaatiota?

Koska tietoisesta läsnäolon filosofiseen ulottuvuuteen liittyy itsensä kehittämisen psykologiaa, ei sitä tulisi koskaan asettaa pakolliseksi osaksi esimerkiksi organisaation sisäistä koulutusta (Brendel 2015). Yleistettävissä olevat tulokset voisi kuitenkin lisätä ymmärrystä tietoisesta johtajuudesta siinä määrin, että sen ominaispiirteiden ilmaiseminen nähtäisiin tärkeänä. Tämä ymmärrys voisi puolestaan saada johtajat omatoimisesti tutustumaan tietoisesta läsnäolon ja tietoisesta johtajuudesta teemoihin.

5.3 Luotettavuuspohdinta

Tutkimusotetta valittaessa suunnitellaan sitä, miten luotettavaa tietoa tullaan saamaan. Tutkimusote tulisi valita niin, että tutkimuksen validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen sekä reliabiliteetti eli toistettavien tulosten saaminen varmistuvat. (Kananen 2019, luku 5; Vilkkä 2021, 153.) Luotettavuutta voidaan myös arvioida pohtimalla haastattelujen saturoitumista, haastateltavien tulkinnan vahvistamista ja yhteyttä aiempiin lähteisiin (Creswell 2007, teoksessa Kananen 2019, luku 5).

Validiteetti tarkoittaa sitä, että oikeaa ilmiötä tutkitaan tarkasti. Ilmiön tulee olla selkeä määritelmä, kuten johtajuus. (Aaltio & Puusa 2020, 171.) Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää miten tietoinen läsnäolo tukee tietoista johtajuutta. Olen määritellyt tietoisesta läsnäolon sekä tietoisesta johtajuudesta aiemman teorian perusteella. Validiteetin varmistamiseksi olen tarkastellut tutkittavia ilmiöitä eri näkökulmista. Olen myös kiinnittänyt erityistä huomiota aineiston keräämiseen, analysointiin ja tulkitaan sekä näiden vaiheiden läpinäkyvään kuvaamiseen. Tutkimuksen läpinäkyvyys auttaa lukijoita arvioimaan tulosteni luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudelle on tärkeää, että tutkija tekee läpinäkyvästi eron oman analyysinsä ja tutkimusaineiston välillä (Puusa 2020a, 105–106).

Reliabiliteetti tarkoittaa ilmiön luotettavaa tutkimista siten, ettei tutkija tai haastattelutilanne vaikuta merkittävästi saatuihin tuloksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että samankaltaisen tutkimuksen toteuttaminen tuottaisi samankaltaisia tuloksia tutkijasta riippumatta. (Aaltio & Puusa 2020, 171.) Reliabiliteetin varmistamiseksi olen valinnut tutkimusmenetelmät, jotka ovat sekä tunnustettuja että soveltuvia johtajien henkilökohtaisten kokemusten tutkimiseen. Lisäksi olen pyrkinyt keräämään tarpeeksi laajan ja edustavan aineiston. Tämä on tärkeää, jotta tulokset olisivat toistettavissa laajemmassa mitataavassa. Aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet on dokumentoitu huolellisesti, jotta saman tutkimuksen toistaminen olisi mahdollista.

Lopuksi olen vertaillut tuloksiani aiempien tutkimusten kanssa. Koska tämän tutkimuksen tulokset mukailevat aiempaa teoriaa, on todennäköistä, että myös tulevat tutkimukset tuottavat samankaltaisia tuloksia. Tämä ei ainoastaan vahvista tutkimukseni luotettavuutta, vaan lisää myös luottamusta tietoisien läsnäolon ja tietoisien johtajuuden väliseen yhteyteen.

Haastatteluja on tarpeeksi siinä vaiheessa, kun aineisto alkaa toistaa itseään, eli saturoitua (Kananen 2019, luku 5; Vilka 2021, 122). Saturaaion perustelu voi olla haastavaa kokemuksia tutkittaessa, sillä jokainen haastattelu lisää uusia näkökulmia (Eskonen & Suoranta 1998, 48–49; Vilka 2021, 123). Tästä syystä tutkittavan ilmiön kapea rajaaminen on suositeltavaa laadullista tutkimusotetta käytettäessä (Puusa 2020b, 141).

Saadun ohjeistuksen mukaan aineiston saturaaioon ei ole kiinnitetty erityistä huomiota. Neljännen haastattelun jälkeen oli kuitenkin huomattavissa aineiston peruslogiikan toistuminen. Tämä tulkintaa vahvistui kahden viimeisen haastattelun jälkeen. On kuitenkin huomioitava, että myös oman kokemattomuuteni vuoksi saatoin ohjata viimeisiä haastatteluja aiemman aineiston suuntaan huomattani.

On hyvä huomioida, että tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa. Vaikka se on opinnäytetyölle riittävä määrä, menetelmäkirjallisuudessa usein nousee laadullisenkin tutkimuksen yhteydessä esiin satojen tai tuhansien sivujen aineisto, josta tulkintoja voidaan tehdä. Tämän tutkimuksen pelkistämätön aineisto oli noin 50 sivua. Toisaalta haastateltavat toimivat eri aloilla ja erilaisissa tehtävissä. Tämä antaa kuvan siitä, että tulokset ovat organisaatioista riippumattomia Suomen kulttuurillisessa kontekstissa. Haastateltavien toimiala ja koulutus vaikuttivat siihen, miten käsiteltävästä asiasta puhuttiin, mutta ei itse tutkimustuloksiin.

Aineiston laatu on sen määrää tärkeämpi. Oikein tuotetusta aineistosta tehty perusteellinen analyysi toimii lähtökohdana merkityksellistä tulkintaa muodostettaessa (Vilka 2021, 121). On hyvä muistaa, että liian pienestä haastattelumäärästä ei voi tehdä yleistyksiä, eikä liian suuresta määrästä syvällistä tulkintaa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 59). Toisaalta Kananen (2019, luku 5)

huomauttaa, ettei laadullisesta tutkimuksesta voi muutenkaan tehdä yleistyksiä, koska syvälinen tutkimus koskee yksittäistapauksia.

Tutkijan näkemys asiasta on toisen tai kolmannen asteen tulkintaa haastateltavan alkuperäisestä kokemuksesta. Haastateltavan tulisi itse hyväksyä tehty tulkinta. (Puusa 2020a, 105–106.) Haastateltavien tulkinnan vahvistamiseen on kolme yleisesti käytettyä keinoa. Litteroitu teksti voidaan antaa luettavaksi ja tarjota mahdollisuus poistaa tai muotoilla ajatuksia. Toinen tapa on järjestää uusi haastattelu, jossa ajatusten tarkentaminen, varmistaminen ja muotoilu on mahdollista. Kolmas tapa on antaa haastateltaville luettavaksi tehty analyysi ja selvittää, onko johtopäätökset heidän näkemystensä mukaisia. (Birt ym. 2016, 1803–1805.)

Molempien osapuolien ajanhallinnallisista syistä litterointia ei tarjottu haastateltaville luettavaksi. Oman puheen näkeminen tekstinä voi olla haastateltavalle epämukavaa eikä keino myöskään mahdollista tutkijaa väittämään mitään lopullisen analyysin luotettavuudesta (Forbat ja Henderson 2005, teoksessa Birt ym. 2016, 1803). Ajanhallinnallisista syistä toisia haastatteluja ei järjestetty. Lopullisen analyysin tulkinnan vahvistaminen sen sijaan on tarjottu kaikille haastateltaville. Vahvistuksen saaminen tulkinnoille on merkittävä vaihe luotettavuuden tarkastelua, sillä mikäli haastateltavat eivät itse tunnista omaa kokemustaan tuloksista, eivät tulokset voi olla johdettavissa laajempaan kontekstiin (Birt ym. 2016, 1805). Myös Lindheimin (2022, 283) mukaan tulkinnan vahvistus lisää tutkimustulosten luotettavuutta sekä tutkimuksen läpinäkyvyyttä, joka yleisesti liitetään tutkimuksen tekemisen eettisyyteen. Tulkinnan on vahvistanut ne neljä haastateltavaa, jotka tavoitin ennen työn palautusta. Luotettavuuden kannalta olisi ollut tärkeää lähettää tutkimustulokset haastateltaville aiemmin, jolloin kaikki haastateltavat olisivat voineet tehdä varmistuksen.

Vaikka tieteellisen tutkimuksen luonne edellyttääkin tulkinnalta objektiivisuutta, ei se kuitenkaan tarkoita, että tutkijan tulkinnalla ei olisi merkitystä analyysissä. Puhdas kuvaus siitä mitä haastateltava sanoo, ei osoita mikä sanomisista on merkityksellistä ja miten se liittyy tutkittavaan ilmiöön kokonaisuutena. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 153.) Tutkimuksen tutkimustulokset muodostuvat aina tutkijan omassa mielessä hänen oman näkemyksensä mukaisesti (Juuti & Puusa 2020d, 139; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Tutkimuksella saatiin lisää ymmärrystä johtajuudesta ja johtajuuden merkityksestä organisaatioiden työntekijöitä koskevassa toiminnassa. Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu olivat perustelluja menetelmiä ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. Tutkimus kuitenkin rajoittui vain johtajien omaan näkemykseen, eikä siinä otettu kantaa työntekijöiden kokemukseen. Kuuden haastateltavan otanta on myös liian pieni, että siitä voitaisiin luoda yleismaailmallisia päätelmiä.

Vertaisarvioituja tutkimuksia on käytetty siltä osin, kun niitä on ollut saatavilla. Silloin kun on käytetty muunlaista lähdettä, on pyritty arvioimaan tekijän taustaa ja mainittua lähdeluetteloa kriittisesti. Laajasta lähdeluettelosta huolimatta itse tekstiä on tulkittava kriittisesti, sillä se saattaa suurelta osin perustua vain osaan käytetyistä lähteistä (Tuomi 1998, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2018, 90).

Ilmiö on tunnistettavissa esimerkiksi tässä työssä, sillä tietyt teokset ovat teorian kantava voima muiden lähteiden vain tukiessa esitettyä asiaa. Tässä työssä olen lainannut vain osaa lähteistä laajasti läpi teoksen. Toisia teoksia olen lainannut vain yhden tai kahden huomion esittämiseksi. Raportointiohjeiden mukaisesti olen merkinnyt kokoelmateosten luvut omiksi lähteikseen. Yhden kirjan sisältö kasvattaa lähdeluetteloa useilla riveillä eikä tämä ole havaittavissa ilman teosten nimiin syventymistä. Hetkinä, kun tutkimuksen asiasisältöön keskittyminen on ollut haastavampaa, olen lukenut kevyempiä lähteitä. Työn edetessä olen luopunut useista lähteistä huomattessani, että niiden merkitys on lähinnä lähdeluettelossa eikä esiin tuodut huomiot tue tutkimukseni sisältöä.

Tutkimuksessani olen hyödyntänyt laajasti tieteellistä tutkimusta, mutta aiheen käytännöllisyyden vuoksi on ollut myös perusteltua ottaa huomioon vähemmän tieteelliset näkemykset. Tutkimuksessa olen myös ottanut kantaa tieteellisen tutkimuksen rajallisuuteen ja näin perustellut vähemmän tieteellisiä lähteitä. Esimerkiksi tietoisien läsnäolon määritetyt ominaisuudet eivät itsessään ole muuttuneet viimeiseen kahteen tuhanteen vuoteen. Ohjeistuksen mukaisesti uudempia lähteitä on painotettu huomioiden kuitenkin ne vanhemmat lähteet, joita on lainattu laajasti uudemmissa lähteissä.

Tutkimuksen aikana olen käynyt kirjeenvaihtoa aiempien tutkimusten tekijöiden kanssa ja pyrkinyt selvittämään siten tutkimusten ajankohtaisuutta. Esimerkiksi tietoisien läsnäolon kriitikot eivät näe vielä muutosta siinä miten tietoista läsnäoloa käytetään stressinhallintaan sen sijaan, että organisaatioissa tarkasteltaisiin stressin alkuperää. Tietoisien läsnäolon puolestapuhujat taas näkevät tietoisien läsnäolon olevan pysähdyksissä tällä hetkellä, vaikka sen tarjoamat mahdollisuudet tai ominaisuudet eivät ole muuttuneet.

On tärkeää huomioida, että käsittelin haastatteluissa organisaatioiden teemaa kapeammin kuin tietoista läsnäoloa ja tietoista johtajuutta. Voidaan todeta, että teeman syvempi tutkiminen olisi tuonut tietoisien johtajuuden kontekstiin vahvemman näkökulman. Tässä työssä olisin voinut ottaa koko organisaation näkökulman huomioon yksittäisten työntekijöiden sijasta.

Tietoista läsnäoloa on mahdollista mitata (Brown & Ryan 2003). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty haastateltavien tuloksia kyseisiä mittareita käyttäen. Tutkimuksessa ei myöskään haastateltu johtajia, jotka eivät tietoisesti harjoita tietoista läsnäoloa. Näin ollen on haastavaa

päätellä ovatko haasteltavat omaksuneet tietoisien johtajuuden ominaispiirteitä tietoisien läsnäolon vai muiden tekijöiden vuoksi.

Tiettyjen asioiden olemassaolosta saatettiin haastatteluissa puhua itsestäänselvyytenä, joten voidaan uskoa, että aiheiden syvempi tutkiminen olisi vahvistanut näitä löydöksiä entisestään. Haastateltavat eivät välttämättä kokeneet tarpeelliseksi mainita asioita, jotka tutkija ja haastateltava todennäköisesti näkivät itsestäänselvyytenä vaikkakin tutkimuksen kannalta niiden mainitseminen olisi ollut tärkeää. Esimerkiksi tietoisien läsnäolon vahvistama paineensietokyky tuli esille joissain haastatteluissa. Aihe olisi saattanut tulla esiin myös toisissa haastatteluissa, jos sen olisi nähty vastaavan esitettyihin kysymyksiin.

Sisällönanalyysissa voidaan ottaa kantaa siihen ovatko haastateltavan vastaukset monitulkintaisia tai ristiriitaisia (Belotto 2018, 2624). Toisaalta on mahdotonta päätellä toimivatko he omien puheidensa mukaisesti. Ristiriitaisuuksia haastateltavien puheessa ei tullut esiin. Käytännön esimerkit haastateltavien arjesta, sekä heidän ilmaisemansa läsnäolo viittaavat siihen, että he elävät omaksumiensa oppien mukaisesti eivätkä ole vain hyviä puhumaan aiheesta. Johtajien työntekijöiden haastatteluilla tätä olisi voitu selvittää syvällisemmin. Mielenkiintoista on se, että täysin samat teemat toistuvat jokaisen haastateltavan puheessa riippumatta siitä onko hänen nykyinen tulonsaantinsa sidoksissa tietoisien läsnäolon koulutusohjelmiin.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Itsensä reflektointi ja oman toiminnan arviointi ovat oleellinen osa opinnäytetyötä ja tietoista läsnäoloa. Aiheen luonteen vuoksi olen pyrkinyt kehittämään omaa tietoista läsnäoloani ja kriittistä itsereflektiota. On tärkeää ymmärtää, että aiheesta kuin aiheesta on mahdollista puhua itsevarmoin äänenpainoin ymmärtämättä itse asian sisältöä. Työtä tehdessä olen monesti yrittänyt suorittaa useita tehtäviä yhdenaikaisesti tai lukenut menetelmäkirjallisuutta sisäistämättä tekstin asiasisällöt. Näissä hetkissä olen pyrkinyt noudattamaan tietoisien läsnäolon periaatteita palaamalla nykyhetkeen ja tunnistamaan syitä tiedostamattomaan toimintaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on selventänyt itselleni tietoisien läsnäolon ja liiketalouden risteämis-kohtaa. Jouduin luopumaan oletuksestani, että tietoinen läsnäolo olisi työelämästä irrallinen ilmiö. Näiden asioiden suhdetta sen sijaan pohdin uudesta näkökulmasta. Etenkin työn empiirisen osan tekeminen lisäsi valtavasti sitä tietoisuutta, miten johtajana voi toimia myötätuntoisesti ja inhimillisesti. Johtotehtävissä vaikuttavat haastateltavat antoivat täysin uudenlaisen kuvan siitä miten organisaatiohierarkiassa korkeallakin toimivat henkilöt voivat pysähtyä kuuntelemaan ja ilmaisemaan myötätuntoa työntekijöitä kohtaan. Jouduin näin luopumaan siitä ennakkoluulosta, että korkeassa asemassa toimivilta johtajilta odotetaan vain kylmää päätöksentekoa.

Alkuperäisessä opinnäytetyösuunnitelmassa nimesin neljä riskiä. Ensimmäinen riski oli se, että haastattelujen aikataulut eivät onnistu. Haastattelujen aikatauluttaminen onnistui erinomaisesti, eikä haastatteluja täytynyt perua. Toisaalta kohderyhmän tavoittaminen oli odotettua haastavampaa. Hakukoneet eivät varsinaisesti tarjoa listaa tietoista läsnäoloa harjoittavista yritysjohtajista. Kymmenet yhteydenotot kuitenkin tuottivat tulosta ja useiden suositusten kautta oikeat haastateltavat lopulta löytyivät. Haastateltavien taustatietojen rajaaminen oli onnistunut ja tutkimuksessa päästiin tutkimaan oikeita asioita oikeiden henkilöiden kanssa.

Toinen riski oli huomion keskittyminen mielenkiintoiseen, mutta työn kannalta epäolennaiseen aiheeseen. Aloitin tietoperustan kirjoittamisen tietoisesti läsnäolon periaatteista, mutta ajauduin kritiikkiin maailmaan. Pidän kriittistä tekstiä aina kiehtovana, sillä se tarjoaa uuden näkökulman yleisesti tietyntyylisena hyväksytyyn asiaan. Olisi ollut aivan yhtä mielenkiintoista tutkia kriittisesti kolmannen alakysymyksen teemoja tai sitä minkälaisia tietoiseen läsnäoloon perustuvien koulutusohjelmien tulisi olla organisaatioissa. Lopulta löysin tietoisesti johtajuuden näkökulman, joka vahvistui ohjaajan neuvosta tutkia myös tietoisesti johtajuuden ulkopuolista lähdekirjallisuutta, joka käsittelee samoja teemoja eri kontekstissa.

Kolmas riski oli työn ulkopuolinen mielenkiinnon aihe, joka vie aikaa työn tekemiseltä. Erinäiset henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet lisääntyivät kevään edetessä. Työn tekemiselle tästä ei kuitenkaan koitunut ongelmia, sillä myös kiinnostukseni tieteelliseen tutkimukseen kasvoi. Vaikka aiheeseen paneutuminen lisäsi kunnianhimoa ajoittain suuriakin määriä, on projektinhallinta onnistunut loppuun asti.

Neljäs ja suurin riski oli kunnianhimon kasvaminen, joka voisi johtaa työn palauttamiseen keskenkäisenä. Haaste näkyi viimeisinä viikkoina siinä, että työn empiirinen osuus oli tuotava tietoperustan tasolle. Varsinkin johtopäätösten tekeminen vaati syvällisempää ajattelua, jonka koin ajoittain haastavaksi kuukausia kestäneen työskentelyn päätteeksi. Tutkimuksen teeman mukaisesti olisin voinut mielelläni käyttää kokonaisen viikon arvostelemattomaan ja keskittyneeseen pohdintojen kirjoittamiseen ilman stressiä työn palautuksesta.

Suunnitelmallisuus ja määrätietoisuus ovat kuitenkin vieneet työtäni eteenpäin. Opinnäytetyö on opiskelujen ainut tilaisuus paneutua syvällisesti yhteen aiheeseen ja oppia siinä samalla tutkimusmenetelmien perusteita. Tätä tilaisuutta olen käyttänyt hyväkseni. Tutkimussuunnitelmassa esitin, että projektinhallinta ja kirjallinen esitys tulevat korostumaan opinnäytetyössä. Mielestäni tämä ennustus toteutui.

Tutkimussuunnitelmassa esitetty aikataulu ei yksityiskohdiltaan vastaa sitä aikataulua, jota päivitin työn edetessä. On kuitenkin nähtävissä, että pääpiirteittäin aikataulutus on onnistunut hyvin. Tein

viimeisen haastattelun viikkoa suunniteltua myöhemmin, mutta siitä huolimatta tutkimustulokset valmistuivat kaksi viikkoa ennen työn palautusta. Tulkinnan vahvistamiseen en varannut tarpeeksi aikaa, jonka takia vain osa haastateltavista ehti vastata.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut ennen kaikkea projektinhallinnan opettelemista. Ohjaajan selkeää ohjausta olen hyödyntänyt suuria linjoja (tutkimuskysymykset, aiheen rajaus, haastattelukysymykset) valitessani. Samoin ohjaajan viimeiset huomiot koko työstä auttoivat edelleen tarkentamaan työn heikompia osia. Muutoin työ on ollut vahvaa itsensä johtamista. Projektin loppuunsaattaminen parhaani antaneena on vahvistanut merkittävästi minäpystyvyyttäni.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 169–180. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.5.2023.
- Ahlvik, C. 2019. The Power of Awareness: Unlocking the Potential of Mindfulness in Organizations. Väitöskirja. Hanken kauppakorkeakoulu, johtaminen ja organisaatiot. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/255942> Luettu: 10.2.2023.
- American Psychological Association. 2006. Multitasking: Switching costs. Luettavissa: <https://www.apa.org/topics/research/multitasking>. Luettu: 29.1.2023.
- Badham, R. & King, E. 2021. Mindfulness at work: A critical re-view. Organization, 28, 4, s. 531–554.
- Baminiwatta, A. & Solangaarachchi, I. 2021. Trends and Developments in Mindfulness Research over 55 Years: A Bibliometric Analysis of Publications Indexed in Web of Science, Mindfulness 12, s. 2099–2116.
- Belotto, M. 2018. Data Analysis Methods for Qualitative Research: Managing the Challenges of Coding, Interrater Reliability, and Thematic Analysis. Qualitative report, 23, 11, 2622-2633.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C. & Walter, F. 2016. Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? Qualitative health research, 26, 13, s. 1802–1811.
- Brendel, D. 2017. There Are Risks to Mindfulness at Work. Teoksessa Mindfulness. Emotional Intelligence series, s. 107–115. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 26.1.2023.
- Brown, K. & Ryan, R. 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84, 4, 822–848.
- Center for Mindfulness. s.a. MBSR ja mindfulness – miten ne eroavat toisistaan? Luettavissa: <https://mindfulness.fi/miten-mbsr-ja-mindfulness-eroavat-toisistaan> Luettu: 6.5.2023.
- Cherry, K. 2022. What is automaticity? Verywell Mind. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-automaticity-2795018>. Luettu: 3.5.2023.

Cheung, Y., Huang, G., Chang, S., & Wei, L. 2020. Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational behavior and human decision processes*, 159, s. 39–48.

Coronado-Montoya, S., Levis, A., Kwakkenbos, L., Steele, R., Turner, E., Thombs, B. 2016. Reporting of positive results in randomized controlled trials of mindfulness-based mental health interventions. *PlosOne*, 11, 4, s. 1–18.

Covey, S. & Conant, D. 2016. The Connection Between Employee Trust and Financial Performance. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/07/the-connection-between-employee-trust-and-financial-performance>. Luettu: 17.3.2023.

Dreyfus, G. 2011. Is mindfulness present-centred and non-judgmental? A discussion of the cognitive dimensions of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12, 1, s. 41–54.

Duncan, R. 30.10.2018. Culture, Leadership, Performance: How Are They Linked? *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2018/10/30/culture-leadership-performance-how-are-they-linked/?sh=2dbb340f5e44>. Luettu: 13.3.2023.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 29.3.2023.

Forbes, D. 2012. Occupy Mindfulness. *Academic Works*. Luettavissa: https://academic-works.cuny.edu/bc_pubs/95/. Luettu: 14.3.2023.

Good, D., Lyddy, C., Glomb, T., Bono, J., Brown, K., Duffy, M., Baer, R., Brewer, J. & Lazar, S. 2016. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of management*, 42, 1, s. 114–142.

Gunaratana, V. 1991. *Mindfulness in Plain English*. Buddha Educational Foundation. Taipei. E-kirja. Luettu: 15.3.2023.

Great Place to Work. s.a. Our Methodology | Great Place to Work®. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.com/our-methodology> Luettu: 17.3.2023.

Hakala, J. 2022. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.3.2023.

Hougaard, R. & Carter, J. 2022. *Compassionate leadership: How to do hard things in a human way*. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.

Hougaard, R. & Carter, J. 2018. *The Mind of the Leader*. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 17.3.2023.

Huhtinen, A. & Tuominen, J. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 286–298. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.5.2023.

Hytönen, E. 2011. Flow'n viettäminen: Huippukokemukset työskentelymotivaation rakentajana jazzissa. *Kulttuurintutkimus*, 28, 4, s. 31–44.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto: mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 9–19. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 194–196. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020c. Loppusanat: Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 324–326. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020d. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 138–140. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Jolanki, O & Karhunen, S. 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi*, s. 331–344. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 20.4.2023.

Kabat-Zinn, J. 2021. *Olet jo perillä. Tietoisen läsnäolon taito. Viisas elämä*. Helsinki.

Kabat-Zinn, J. 2017. Too Early to Tell: The Potential Impact and Challenges—Ethical and Otherwise—Inherent in the Mainstreaming of Dharma in an Increasingly Dystopian World. *Mindfulness*, 8, s. 1125–1135.

- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 262. Jyväskylä. E-Kirja. Luettu: 22.3.2023.
- Killingsworth, M. & Gilbert, D. 2010. A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. *Science*, 330, s. 932.
- Klogs, M. 2018. Theories of Leadership. Teoksessa Zoccoli, M. (toim.). *Flying on the Eagle - Millennials' Educational Journey into the Mindful Leadership*, s. 18–26. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/151348>. Luettu: 11.3.2023.
- Lahnakoski, J., Jääskeläinen, I., Sams, M. & Nummenmaa, L. 2017. Neural mechanisms for integrating consecutive and interleaved natural events. *Human brain mapping*, 38, 3360-3376.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, s. 25–43. 5. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.5.2023.
- Lesser, M. 2019. *Seven Practices of a Mindful Leader*. New World Library. California. E-kirja. Luettu: 21.2.2023.
- Lindheim, T. 2022. Participant validation: A strategy to strengthen the trustworthiness of your study and address ethical concerns. Teoksessa Espedal, G., Løvaas, B., Sirris, S & Wæraas, A. (toim.). *Researching Values: Methodological Approaches for Understanding Values Work in Organisations and Leadership*, s. 225–239. Springer International Publishing. New York. E-kirja. Luettu: 7.4.2023.
- Lyddy, C., Good, D., Bolino, M., Thompson, P. & Stephens, J. 2021. Where Mindfulness Falls Short. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/03/where-mindfulness-falls-short>. Luettu: 25.1.2023.
- Madore, K. & Wagner, A. 2019. Multicosts of Multitasking. Dana foundation. Luettavissa: <https://www.dana.org/article/multicosts-of-multitasking/> Luettu: 30.4.2023.
- Marturano, J. 2014. Finding the Space to Lead. *Mindful*, 6, s. 52–59.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2022. Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 25.3.2023.
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülshager, U. R. 2020. Be(com)ing Real: A Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. *Journal of business and psychology*, 35, 4, s. 469–488.

Pelli, P. 2023. Henkisestä kuormituksesta huomautuksia työpaikoille. Helsingin Sanomat, 44516, 60, s. 9.

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 99–112. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 141–152. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 23–38. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. 2020. Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 206–218. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.5.2023.

Purser, R. 2019. McM mindfulness. How mindfulness became the new capitalist spirituality. Repeater. Lontoo.

Purser, R., & Milillo, J. 2015. Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization. Journal of management inquiry, 24, 1, s. 3–24.

Purser, R. & Loy, D. 2013. Beyond McM mindfulness. Huffington Post. Luettavissa: https://www.huffpost.com/entry/beyond-mcmindfulness_b_3519289. Luettu: 14.3.2023.

Raevuori, A. 2016. Mindfulnessin terveysvaikutukset – mitä lääkärin on hyvä tietää? Duodecim, 132, 20, s. 1890–1897.

Reb, J., Allen, T., & Vogus, T. J. 2020. Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. Organizational behavior and human decision processes, 159, s. 1–7.

Reb, J., Narayanan, J. & Chaturvedi, S. 2014. Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. Mindfulness, 5, 36–45.

Reina, C. & Kudesia, R. 2020. Wherever you go, there you become: How mindfulness arises in everyday situations. Organizational behavior and human decision processes, 159, s. 78–96.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi, s. 8–29. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 20.4.2023.
- Saarinen, M. 2023. Kadonnut keskittymiskyky. Helsingin Sanomat, 44517, 61, s. 89–90.
- Santorelli, S. 2014. Mindfulness-based stress reduction (MBSR): Standards of practice. 4. Uudistettu painos. Center for Mindfulness in Medicine, Health Care & Society. Worcester.
- Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. 4. Painos. Jossey-Bass. San Francisco. E-kirja. Luettu: 28.3.2023.
- Shapiro, L., Carlson, E., Astin, A., & Freedman, B. 2006. Mechanisms of mindfulness. *Journal of clinical psychology*, 62, 3, s. 373–386.
- Siltaoja, M. & Sorsa, V. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 219–238. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.5.2023.
- Singh, A. 2021. Significance of Research Process in Research Work. SSR. Preprint-artikkeli. Luettavissa: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3815032> Luettu: 13.5.2023
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.
- Steinhouse, R. 2018. Mindful business leadership. Routledge. Lontoo. Äänikirja. Kuunneltu: 10.2.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 31.3.2023.
- Urrila, L. 2022a. Be(com)ing other-oriented - The value of mindfulness for leaders and leadership development. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/14718>. Luettu: 12.2.2023.
- Urrila, L. 2022b. From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human resource management review*, 32,3, s. 1–15.
- Urrila L. 2020. Mindfulness esimiehen tukena muutoksessa. Teoksessa Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.). Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen, s. 79–83. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10431>. Luettu: 10.3.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 22.3.2023.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A.-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppi-
nen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.). Hyvin-
vointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, s. 11–32. Työter-
veyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>. Luettu: 9.3.2023.

Wells, M. 2015. Conceptualizing Mindful Leadership in Schools: How the Practice of Mindfulness
Informs the Practice of Leading. *Education leadership review*, 2, 1, s. 1–23.

Whitehurst, J. 2016. Leaders Can Shape Company Culture Through Their Behaviors. *Harvard Bu-
siness Review*. Luettavissa: [https://hbr.org/2016/10/leaders-can-shape-company-culture-through-
their-behaviors](https://hbr.org/2016/10/leaders-can-shape-company-culture-through-their-behaviors). Luettu: 13.3.2023.

Wihuri, A-J. 14.3.2023. Onko tämä ajatustyöläisen tärkein metataito? Mindfulness-asiantuntijan
blogi. Luettavissa: <https://www.mindatwork.fi/ajatustyon-tarkein-metataito/>. Luettu: 14.3.2023.

Wihuri, A-J. 2021. Mindfulness työssä: Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. 4. Painos. Alma
Talent. Helsinki.

Zhou, Y., Wang, C. & Sin, H. 5.12.2022. Being “there and aware”: a meta-analysis of the literature
on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Preprint-artik-
keli. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>. Luettu: 19.3.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Kuinka kauan olet toiminut johtotehtävissä?
3. Jos olet harjoittanut tietoista läsnäoloa, kuinka kauan?

Teema 1: Tietoinen läsnäolo

4. Mitä tietoinen läsnäolo tarkoittaa sinulle?
5. Miten harjoitat tietoista läsnäoloa?
6. Miten tietoinen läsnäolo on auttanut sinua työssä tai muussa elämässä?
7. Millä tavoin tietoinen läsnäolo on vaikuttanut toimijuuteesi yleisesti?
8. Miten tietoinen läsnäolo on auttanut sinua tunnistamaan alitajuisia ajatuksia tai tunteita?

Teema 2: Tietoinen johtajuus

9. Mitä tietoinen johtajuus tarkoittaa sinulle?
10. Miten olet tuonut myötätuntoa johtamiseesi?
11. Miten mielestäsi luottamus näyttäytyy johtajan ja johdettavan suhteessa?
12. Minkälainen merkitys kuuntelemisen taidolla on johtajan ja johdettavan suhteessa?
13. Voitko kuvailla tilannetta, jossa todella kuuntelit johdettavaasi? Miten toimit, että he kokivat tulevansa kuunnelluksi?
14. Minkälaisessa tilanteessa olet joutunut tasapainoilemaan näiden puolien välillä esim. myötätunnon ja luottamuksen välillä?
15. Millä tavoin myötätunto, luottamus ja kuunteleminen tukevat toisiaan johtamisessa?

Teema 3: Tietoisesta läsnäolon haasteet ja hyödyt organisaatiossa

16. Mitä hyötyä tietoisesta läsnäolosta on johtamisessa?
17. Minkälaisia haasteita tietoisesta läsnäolon harjoittaminen aiheuttaa organisaatiossa?
18. Miten mielestäsi organisaatioiden on kehityttävä tietoisesta läsnäolon tuomien haasteiden ratkaisemiseksi?
19. Miten tietoista läsnäoloa voidaan tuoda organisaatioon ilman, että sitä pakotetaan johdettaville?
20. Minkälainen merkitys tietoisella läsnäololla on mielestäsi tulevaisuuden organisaatioissa?
21. Onko vielä jokin huomiotta jäänyt asia, minkä haluaisit lisätä tähän keskusteluun?