

TAPIO AALTONEN

HENKISEN JOHTAJUUDEN DRAMATURGIA

“My passion has been in the cultivation of uplift and life-improving processes of individual flourishing, rather than in the understanding of the scientific aspects of such processes or their facilitation.” Esa Saarinen



sa Saarisen avainkäsitteitä on *elevation*, jonka tulkitsen tarkoittavan kohottamista, henkistä nostamista, nostetta, ylevöittämistä, elämän tarkastelua arkisten kiireiden yläpuolelta ylärekisteristä, oman itsen ja muiden näkemistä arvostavassa hengessä. Henkilö tulee nostetuksi uudelle tasolle, tai hänen saavuttamansa korkeampi taso laajenee. (Saarinen 2012.)

Nostamisen käsitettä käytetään fyysisessä maailmassa viittaamaan vaikkapa maantieteeseen tai rakentamiseen. Henkisessä ja kokemuksellisessa viitekehyksessä se voi tarkoittaa jopa äärimmäistä pyhän kokemista. Katolisessa ja luterilaisessa messussa on tapahtuma, josta käytetään nimeä *elevaatio*. Kyseessä on huippukohta, jossa liturgi nostaa pyhitetyt ehtoollisvälineet ylös, ylityksen hetki, joka kutsuu osallistujat osallistumaan pyhälle aterialle. Osallistujat tuntevat olevansa tekemisissä todellisuuden kanssa, joka ylittää normaalin arkisen elämän ja jota he ovat valmiit kutsumaan pyhäksi.

Pohdittaessa johtajuutta saarislaisesta kohottamisen näkökulmasta on hyvä tiedostaa, että Esa Saarinen puhuu enimmäkseen elämästä yleensä. Vaikka hän tarvittaessa kontekstualisoi viestinsä tiettyihin elämän ja työn ilmiöihin, hän ei rajaa sanomaansa erityisesti johonkin elämänalueeseen. Hän puhuu ennen kaikkea *hyvästä elämästä*, jota voidaan sitten soveltaa vaikka hyvään työhön tai hyvään johtamiseen.

Arjen näkeminen ylemmästä perspektiivistä on avainnäkökulma, kun pohdin, mitä johtajien ja vaikuttajien olisi hyvä oppia hyvästä elämästä ja maailman muutoksista. Taustoitan aluksi johtajuudesta viime aikoina käytyä keskustelua. Esa Saarisen kontribuutiota tähän keskusteluun käsitteiden tunteiden, kielellisen mielikuvituksen, rajojen rikkomisen ja kutsumuksen näkökulmasta. Lopuksi kysyn, mitä hänen sanomansa voisi merkitä globaalille johtamiskeskustelulle.

Johtaminen ja johtajuus

Mitä oikeastaan on johtajuus? Siihen kuuluvat järjestelmät, mutta se on enemmän. Se on ihmisiin vaikuttamista, ja silti se on enemmän. Se on tulevaisuuden luomista, ja se on vielä enemmän. Ilmiönä se on poikkitieteellinen ja -taiteellinen tapahtuma, johon kuuluu draaman taju.

Johtamisen syvintä olemusta on etsitty pitkään. Johtajan nimikkeitä ja statuksia organisaatiot ovat täynnä, mutta vain osa johtajista osoittaa (*demonstrate*) tai harjoittaa (*exercise*) johtajuutta. Toisaalta johtajuutta esiintyy henkilöissä ja ryhmissä ilman erityisiä johtajatitteleitä.

Johtajuus on ehkä osuvin suomenkielen vastine englanninkielen *leadership*-käsitteelle, parempi kuin esimerkiksi ihmisten johtaminen tai henkilöjohtaminen. Johtajuuteen kuuluu idea ihmisiin vaikuttamisesta ja ihmisten kanssa toimimisesta sekä viittaus toimintaan ja aikaansaamiseen. Johtajuus on myös edelläkävijyyttä ja tulevaisuusorientaatiota.

Johtajuus voi olla yksilön ominaisuus, mutta ehkä vielä tyypillisemmin ryhmään ja kulttuuriin liittyvä ilmiö. Yksilö esimerkiksi voi johtaa vain niin paljon kuin ryhmä antaa hänelle siihen mahdollisuuden. Toisaalta ryhmä kollektiivina voi synnyttää tai edistää johtajuutta. Ryhmä voi olla innovaatio- tai markkinajohtaja, jolloin muut pyrkivät seuraamaan sen antamaa esimerkkiä.

Johtaminen ja johtajuus ovat osin päällekkäisiä käsitteitä. Eri tilanteissa tekemieni kyselyjen mukaan johtaminen hahmotetaan enemmän asemaan ja sopimukseen liittyväksi yksilösuorituksiksi, johon voi kuulua sekä hallinnollista johtamista että muutoksen suunnittelua ja edistämistä. Johtajuus puolestaan on epämuodollista ihmisiin vaikuttamista, suunnan hahmottamista ja seuraajien löytämistä. Se liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa etsitään muutosta tai eväitä selvitä hankalasta tilanteesta. Yhden johtajan ryhmässä voi olla useampia jäseniä, jotka samanaikaisesti harjoittavat johtajuutta oman kompetenssinsa raameissa.

Kun amerikkalainen sanoo ääni väristen *we need leadership*, hän kaipaa rohkeaa suunnannäyttäjää, inspiroijaa ja vastuunkantajaa, joko yksilöä tai ryhmää.

Arja Ropo kiteyttää johtajuuden neljällä tavalla: 1. Johtajuus on enemmän kuin johtaja. 2. Johtajuus on sosiaalinen konstruktio, ei objektiivinen asioiden tila. 3. Johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa asioihin, ihmisiin, tilanteisiin ja ympäristöön. 4. Johtajuus on sekä älyllinen että aistikokemuksellinen ilmiö. (Ropo 2005.)

Esa Saarinen itse on ainutlaatuinen johtajuuden harjoittaja, mielipidejohtaja, vakiintuneiden ajatusluutumien kyseenalaistaja, edelläkävijä ja vaikuttaja. Hän on tuonut inspiroivia ulottuvuuksia tuhansien johtajien, vaikuttajien ja ryhmien elämään sekä samalla synnyttänyt kansanliikkeen, jossa hänen teemojaan kehitetään eteenpäin.

Johtamisen ja johtajuuden kehitys

Johtaminen ilmiönä on ihmistä vanhempi. Primitiivisimmässä muodossaan johtajuus otetaan: voimakkain, neuvokkain ja vallanhaluisin syrjäyttää jossain vaiheessa vanhan johtajan ja ottaa ryhmän haltuunsa.

Astetta jalostuneempi johtamisen muoto on johtajuus, joka periytyy suvussa tai jonka edellinen johtaja siirtää seuraajalleen. Johtajan mandaatti tulee valtarakenteista, sopimuksista, diplomatiasta ja politiikasta. Machiavellin Ruhtinas on klassikko tämän teeman käsittelyssä. Tämä johtajamalli on meidän aikoihimme saakka näkynyt esimerkiksi virkanimityksissä tai siinä, että johtajavalinnan painavana perusteena on johtajan kuuluminen oikeaan viiteryhmään.

Vallan huipulle omin avuin kiivenneitä johtajia on ollut kaikkina aikoina, mutta vasta moderni aika näyttää yleisesti hyväksyttynä retoriikkana korostavan johtajan ominaisuuksia ja johtamistaitoja. Johtajaksi halutaan valita henkilö, joka on tehtävään sopivin nimenomaan osaamisensa ja

johtamisotteensa perusteella. Tätä varten organisaatiot määrittelevät johtajavalintoja varten osaamisprofiilit, joita vasten ehdokkaita arvioidaan. Osaaminen voi viitata tietämykseen, kokemukseen, luonteenpiirteisiin ja muihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Erilaisia johtamisen koulukuntia on syntynyt, mutta perusasetelma on kestänyt vuosituhansia: jollakin on henkinen tai muodollinen yliote suhteessa toisiin.

Tätä jatkumoa Esa Saarinen ravistelee, ei pelkästään sillä, mitä hän sanoo, vaan myös sillä, mitä hän jättää sanomatta. Puhuessaan johtajille hän karttaa alleviivaamasta muodollista johtajuutta tai johtaja-alainen asetelmaa. Hän tunnistaa henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa, mutta heille antamassaan viestissä hän korostaa kaikkea muuta kuin muodolliseen valtaan ankkuroitua johtamista. Hän etsii uusia ja vallankumouksellisia mahdollisuuksia, joiden keskiössä on ihmisen kyky nousta arjen yläpuolelle. Hän uskoo arvostavan vuorovaikutuksen räjähdysvoimaan.

Spiritualiteettia johtamiseen

Saarisen johtajuusajattelun ainutlaatuisuutta ei voi ymmärtää, ellei ota huomioon, millaisessa johtamisparadigmassa elävät ne johtajat ja asiantuntijat, joille hän puhuu.

Teollisen aikakauden johtamisparadigma on ollut *management*. Johtajien tärkein kasvualusta ovat olleet taloudelliset, kaupalliset ja tekniset tiedot sekä tuloksetekoon vaadittavat taidot. Manageri suunnittelee, resursoi, organisoii, toimeenpanee, kontrolloi ja hioo toimintatapoja. Se on ylivoimainen malli erityisesti teollisuudessa ja juridisten kysymysten parissa toimivalla julkisella sektorilla. Sen varassa on päästy pitkälle.

Pohtiessaan managementin tärkeää asemaa organisaatioissa Paula Kirjavainen joutuu kysymään, onko rengistä tullut isäntä. ”Luullaan, että menestyvä organisaatio, ainakin jos se on kookas, tarvitsee paljon managementia; onhan se koneisto, jonka avulla ’organisaatiolaiva’ toimii. Väärin! Organisaatio liikkuu johtajuuden varassa.” (Kirjavainen 2010.)

Nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden raju nousu on nostanut esille kysymyksen leadershipistä ja hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Asiantuntijat eivät kykene antamaan parastaan kontrolloivassa ja yksipuolisesti taloudellista tulosta korostavassa organisaatiossa. He vaativat enemmän liikkumatilaa ja itseohjautuvuutta. Globalisaatio, etätö ja maailman monimutkaistuminen ovat viimeistään tehneet näkyväksi sen, että pelkkä management-ote ei riitä. Se on yksinkertaisesti liian suoraviivainen, rationaalinen ja joustamaton.

Saarisen käsitys pedagogiasta on suoraan sovellettavissa johtajuuteen. Perinteinen seminaari ja opetus lähtee olettamuksesta, että oppijoilla on jokin puute, joka pitää korjata. Heillä on tietoa, joka pitää täyttää, tai heillä on käyttäytymistapa, joka pitää muuttaa. Management-johtamisen perusparadigma on kontrolli ja oikaiseminen: johdettavat ohjataan yhä uudelleen oikealle tielle, jolle he eivät osaisi muuten mennä.

Tämän vastakohtana on ajatus siitä, että oppijoilla ja johdettavilla on yllin kyllin omaa ajattelua, kokemusta ja tietoa. Heidät on vain autettava löytämään nämä aarteensa. Saarinen lähtee tietoisesti yltäkyläisyyden ja runsauden ajatuksesta, ei puutteen ja niukkuuden (Saarinen 2012).

Kontrollin sijaan, tai ainakin sitä isosti täydentämään, on otettava käyttöön *henkisen johtajuuden* rajattomat mahdollisuudet. Henkinen johtaja on henkilö, joka esimerkiksi, persoonallaan ja osuvalla puheellaan nostaa ympärillään olevien ajatukset ja kokemukset uudelle tarkastelutasolle.

Hänen arvonsa työyhteisölle ylittää sen muodollisen työpanoksen, jonka tehtävästä suoriutuminen edellyttää. Hän on siirtynyt katsomaan elämää ja muita ihmisiä *ylärekisteristä* käsin, mahdollisuuksien, arvostuksen ja kiitollisuuden maailmasta käsin.

Henkinen johtajuus johtaa ajatukset *spiritualiteetin* maailmaan. Saarinen puhuu spiritualiteetista sekä eksplisiittisesti (Saarinen 2012) että implisiittisesti. Spiritualiteetti on hankala käsite ilmaistavaksi perinteisin suomenkielisin termein. Hengellisyys on osin käypä vastine, mutta viittaa ennen kaikkea uskonnolliseen kokemukseen, ja käsitteellä onkin iso sija kirkollisessa perinteessä. Henkisyuden käsite on profaanimpi, mutta silläkin ovat rasitteensa. Sitä viljellään esimerkiksi new age -piireissä, joten silläkin ovat uskonnolliset konnotaationsa. Lisäksi se saattaa johtaa ajatukset hengen ja aineen väliseen dualismiin. Henkiset arvot on käypä, neutraali ja ehkä hieman laimea vastine, joka korostaa universaaleja arvoja kuten sivistys, rakkaus, hyvyys, viisaus, armollisuus ja totuudellisuus.

Eino Kailan (1943) kirjoittaman *Syvähenkinen elämä* -kirjan vanhahtava nimi ja käsitteistö on mielestäni lähellä spiritualiteetin maailmaa. Kyseessä on elämän tunnustelu pintaa syvemältä, monikerroksisesti, laajasta perspektiivistä. Kaila ei määrittele syvähenkisyttä vaan pikemminkin hapuilee, väittää puolesta ja vastaan. Hänen keskustelijahahmonsa liikkuvat luonnontieteen, aineellisuuden, viettien, henkisyuden, tunteen, uskonnon ja merkityksen etsimisen maailmassa. ”Kaikki jalo ja korkea on vaikeata... Sellaista ei voi saavuttaa ilman että *kaikki* ihmisolemuksen voimat pannaan liikkeelle.” (Kaila 1943.)

Spiritualiteettiin liitetään tyypillisesti ajatus elämän tai toiminnan tarkoituksesta ja merkityksen kokemuksesta. Ylevimmillään elämä on paljon enemmän kuin eloonjäämistä, selviytymistä tilanteesta toiseen. Johtajuuden näkökulmasta se voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation olemassaolon hahmottamista muunakin kuin taloudellisena suureena. Johtajia se haastaa henkiseen kasvuun, kokonaisuuksien tunnistamiseen ja moraaliseen toimintaan.

Yksipuolinen management liikkuu niukkuuden, rajojen, kilpailun ja kontrollin maailmassa. Henkinen johtajuus näkee maailman paikkana, jossa on rajattomat henkiset voimavarat.

Vanhan johtamisparadigman murtaminen näkyy tavoissa, joilla Saarinen nostaa spiritualiteetin ja tunteet arvoon sekä panostaa mielikuvituksen ja kielen maagiseen voimaan. Hän kaataa raja-aitoja ja ammentaa perinteisen johtamispuheen ulkopuolelta. Samalla hän antaa aineksia uudenlaisen johtamiskutsumuksen luomiseen.

Tunteiden tunnistaminen

Perinteinen johtaminen etenkin taylorilaisessa muodossaan tunnistaa tunteet varsin heikosti, joskus ei lainkaan (Juuti 2001). Sen paradigma on ajatus organisaatiosta, joka toimii hioutuneen konemaisesti ja rationaalisesti. Sen kaikki toiminnot on alistettu taloudelle, usein lyhyen tähtäyksen menestykselle. Tässä ajattelutavassa johtaminen ja johtamisjärjestelmä ovat kuin identtiset kaksoset. Vaikka taylorismin ajatukset julkaistiin vuonna 1911, ja uusia johtamisoppeja on syntynyt, niin tieteellisen liikkeenjohdon behavioristinen eetos on yhä tunnistettavissa monien organisaatioiden arjessa (Seeck 2008, Quinn 2007). Esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmät tukeutuvat suurelta osalta tähän traditioon.

Tämän ajattelun yksipuolisuus on epäilemättä tunnustettu. Matti Alahuhta on julkisuudessa kertonut Koneen menestyksen yhdeksi avaintekijäksi panostuksen henkilöstön hyvinvointiin. Asmo Kalpala on arvostellut kovin sanoin vallalla olevia johtamiskursseja, joissa ihmisyyys unohdetaan. Henkilöstön hyvinvointi on nostettu EFQM-järjestelmässä samalle tasolle kuin taloudellinen menestys. Työhyvinvoinnin tutkimukset (esimerkiksi Ojala 2005, Manka 2012, Hakanen 2005) ovat osoittaneet kiistatta, että pelkkä numerojohtaminen ei riitä. Siitä huolimatta manageriaalinen malli on edelleen suorituksen johtamisen pääuomaa.

Johtamisen teorioissa on toki jo 30-luvun lopulta alkaen tutkittu johtamisen psykologisia ulottuvuuksia, varsinkin ihmissuhdekoulukunnan myötä. Tunteiden rooli tiedetään ja tunnustetaan. Esa Saarisen hyvin tuntema positiivinen psykologia on vaikuttanut voimakkaasti johtamiskeskusteluun. On syntynyt uusia käsitteitä, kuten organisaatioiden psykologinen pääoma (Leppänen 2012).

On todettu, että merkityksellisyyden kokemukset tuottavat runsaasti positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä, arvostusta, uteliaisuutta, iloa ja kiitollisuutta. Ne puolestaan lisäävät hyvinvointia ja voimavaroja sekä luovat pohjan positiiviselle, arvostavalle ja uteliaan kyselevälle vuorovaikutukselle. Ne ovat tärkeitä tekijöitä, kun pyritään parantamaan yhteistyötä (Losada 2004). Menestyvä johtaja on hän, joka kykenee luomaan ryhmäänsä tunteen siitä, että ollaan tekemisissä jonkin elämää suuremman kanssa. Meillä on syvä tarve kokea tekemisellämme olevan tarkoitus.

Viime vuosikymmenien aivotutkimus on avannut silmämme näkemään, että ihmisen toiminnalle ja oppimiselle on olennaisen tärkeää se, mitä tapahtuu aivojen tunnekeskuksissa. Ihminen ei ole Homo sapiens vain siksi, että hän kykenee kognitiiviseen ajatteluun. Evoluutiossa erityisen merkittävää on ollut aivojen toiminnan rationaalisen ja emotionaalisen puolen välinen yhteistyö. Martin Seligmanin johtamassa Center of Positive Psychology keskuksessa Pennsylvanian yliopistossa vaikuttava aivotutkija ja terapeutti George Vaillant on sitä mieltä, että aivojen kehittämisessä keskeistä on ollut ihmisen kyky positiivisiin tunteisiin. Ne ovat luoneet pohjan yhteisöjen muodostumiselle. Yhteisöllisyys on puolestaan selitys sille, miksi ihmisestä kehittyi muihin luomakunnan olioihin verrattuna ylivertainen laji. (Vaillant 2009.)

Aivotutkimus näyttää olevan tämän hetken suuri uusia uria avaava teema johtamisen kehittämisessä. Tai vähintäänkin se valaisee, miksi vanhat hyvät kokemukset ja viisaudet osuvat oikeaan. Aivojen joustavuus esimerkiksi on suuri voimavara johtamiselle, samoin tieto aivojen sosiaalisesta herkkyydestä (Åhman 2012).

Taylorismin aikana organisaatioita hahmotettiin konemetaforan avulla, eikä tämä metafora ole vieras nykyisillekään mielikuville organisaatioista. Gareth Morgan esittää vaihtoehtoiseksi organisaatiometäforaksi aivot. Hän viittaa oppivan organisaation ideaan. Aivojen yksittäiset osat eivät suoriudu vaativista tehtävistä, mutta kokonaisuutena aivot pystyvät suurenmoisiin saavutuksiin. Kokonaisuus on paljon enemmän kuin osiensa summa (Morgan 2006). Ilman kognition ja emotion välistä vuorovaikutusta aivot eivät kykene toimimaan. Ilman tunteiden tunnistamista johtajuus on rampa.

Positiivinen kommunikaatio on keino synnyttää positiivisia tunteita ja merkityksellisyyttä työyhteisössä. Se puolestaan lisää työn tuloksellisuutta, kuten esimerkiksi Merja Fischer (2012) osoittaa väitöskirjassaan. Viktor Franklin tunnetut opit merkityksellisyyden ja tarkoituksen voimasta

ovat yhä relevantteja. Yksilöiden näkemykset oman elämänsä merkityksellisyydestä ovat hyvinvoinnin perusta. Heidän kokemuksensa työyhteisön ilmapiiristä ja siitä, miten merkitykselliseksi he työnsä kokevat, vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen ja tuottavuuteen (Fischer 2012).

Esa Saarinen puhuu tunteista rohkeasti. Hänen uransa alkuvaiheessa saattoi olla jopa uhkarohkeaa ottaa esille sellaisia teemoja kuin rakkaus ja parisuhde. Ehkä vielä merkittävämpää saattaa olla se, että puhuja uskaltaa näyttää omat tunteensa ja jopa liikuttua puheensa aikana, aidolla tavalla. Vanhat puhujamestarit ovat aina ymmärtäneet tunneviestinnän dramaattisen tärkeän merkityksen. Minkä tahansa Youtubesta etsityn historiallisen puheen vireenä on varsinaisen sisällön eli *logoksen* keskellä oleva tunne eli *pathos*.

Kielellinen mielikuvitus

Kielellinen mielikuvitus on Esa Saarisen tavaramerkki. Elämään ovat jääneet latistuksen manke-
lit, ylä- ja alarekisterit, huikeudet, maagisuudet ja muut saarismaisuudet. Hieman yleistäen voisi sanoa, että johtamispuheen suuri riski ja ongelma on kielellinen latteus. Tämä havainto koskee erityisesti suomalaisten johtajien perusviestintää, puheita ja kirjoituksia. Johtaja pääsee helpolla, jos hän toistaa vakiintuneita ilmaisuja, kuten asiakaslähtöisyys, kilpailuetu, strateginen kyvykkyys ja ketteryys, kustannustehokkuus, myyntiponnistelut ja niin edelleen. Tällaisten ilmaisujen toistamisen ongelma on usein, että puhuja ei välttämättä ole sisäistänyt niiden sisältöä. Kuulija puolestaan ohittaa ne helposti, koska ne ovat tuttuakin tutumpia ilmaisuja. Sanojen alkuperäinen hehku on muuttunut tekniseksi terminologiaksi. Johtamisen kieli on jatkuvasti keksittävä uudelleen.

Johtaminen on kommunikaatiota. Kommunikoimaton johtaja ei yksinkertaisesti ole johtaja. Hän voi olla hyvä asiantuntija tai tekijä, mutta johtaminen ja johtajuus vaatii viestintää. Viestinnässä on tunnetusti vähintään kaksi osapuolta, viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Viestintä on onnistunut vasta siinä vaiheessa, kun molemmat osapuolet ovat oivaltaneet ja sisäistäneet jotain. Tämä on meille kaikille tuttuakin tutumpaa, mutta meillä on dramaattisen pitkä matka siihen, että kommunikaatioteoria menisi käytäntöön.

Tämän kaiken ovat viestinnän asiantuntijat meille moneen kertaan osoittaneet, alkaen tämän kirjoittamisen aikana pois nukkuneesta Osmo A. Wiiosta, jatkuen Leif Åbergiin ja muihin. Ellei organisaatiossa synny jaettava ymmärrystä ja yhteistä tulkintaa todellisuudesta, se ei lopulta kykene toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi. Pelkät Excel-taulukot ja PowerPoint-diat eivät riitä ymmärryksen synnyttämiseen. Tarvitsemme rikasta kommunikaatiota.

Kieli luo todellisuutta. Tämän tieteenfilosofisen ajatuksen hengessä merkittävät johtajat ja vaikuttajat ovat nähneet paljon vaivaa luodakseen kieltä, joka antaa kuulijalle mielikuvia ja pohdittavaa. Jeesus puhui vertauksin ja tarinoin, Hitler maalasi uhkakuvia ja korosti arjalaisten suuruutta, Churchill lupasi verta, hikeä ja kyyneleitä, Kingillä oli unelma, Kennedy samaistui berliiniläisiin. He kaikki olivat mestareita vangitsemaan kuulijoiden mielet. Suomessa esimerkkeinä on käytetty vaikkapa Veikko Vennamo ja Timo Soinia. Stephen Elopin kielikuva palavasta lautasta oli esimerkki vahvan kielikuvan käyttämisestä, riippumatta siitä, oliko sen vaikutus täsmälleen halutunlainen.

Esa Saarinen ei selvästikään koe varsinaiseksi missiökseen tiedon jakamista. Tämän hän on

maininnut keskusteluissa, ja tämä on havaittavissa varsinkin hänen luennoissaan. Hänen painopisteensä on vaikuttaa mielikuvitukseen, synnyttää oivalluksia ja kehittää näyttämö, jossa osanottajat kollektiivisesti tuntevat olevansa merkityksellisen tapahtuman keskellä.

I am a philosopher. I am interested in promoting the cause of a better life through thinking and reasoning, by using lecturing as the chief instrument of impetus, rather than a crystallizer of universal truths or a researcher interested in investigating the science of particular interventions. (Saarinen 2012.)

Vaikuttaminen ja johtajuus ovat merkitysten luomista. Pelkät faktat eivät liikuta mieliä. Johtaja on henkilö, joka kykenee muuttamaan faktat merkityksiksi ja antamaan ryhmälleen, joukolleen tai heimolleen tarkoituksellisuuden tunteen. Kun tajuaamme olemisemme ja tekemisemme tarkoituksen, meitä on vaikea pysäyttää. Tässä on johtajuuden vaativimpia haasteita ja mahdollisuuksia.

Rajoja rikkova tekeminen

Johtamisen suurimpia aikapommeja on johtajan kapea-alaisuus. Johtaminen on poikkitieteellinen ja -taiteellinen tapahtuma. Tämä korostuu Esa Saarisen vaikuttajaotteessa. Hän käyttää oppimistapahtumissaan hyväkseen persoonansa peliin heittävästä luennointia, tieteellistä tietämystä, elokuvaa, musiikkia, tarinoita, ryhmäprosesseja, maisemaa, arkkitehtuuria, huumoria (jopa stand-up-komiikkaa), designia, kuvaa, käytännössä koko ilmaisujen kirjoa.

Tämä on merkittävä *memento* johtamiselle, jossa erityisen suuren painon saa asiapuhe, faktojen esittäminen ja vetoaminen kognitioon. Tyypillinen johtoryhmän tai hallituksen palaveri on tilanne, jossa osanottajat istuvat pitkän pöydän ympärillä kuuntelemassa pitkiä totisia puheenvuoroja, katsomassa taulukoita, hypistelemässä papereita sekä selaamassa sähköpostia. Millaisia ideoita ja päätöksiä syntyisi, jos palaverit aloitettaisiin musiikilla, pidettäisiin ainakin osittain kävellen, istuttaisiin rennosti ringissä, katkaistaisiin rutiinikeskustelu välillä vaikka siihen, että joku kertoo koskettavan tai hauskan tarinan? Tai että viritetään filosofinen pohdinta firman missiosta?

Platonin mukaan, jotta hänen ihannevaltionsa voisi toteutua, ”on joko filosofien tultava kuninkaiksi tai sitten niiden, joita me nyt sanomme kuninkaiksi ja hallitsijoiksi, on ryhdyttävä toden teolla ja vakavasti harrastamaan filosofiaa, niin että poliittinen valta ja filosofia sulautuvat yhteen... Muussa tapauksessa, rakas Glaugon, ei valtioiden eikä koko ihmissuvunkaan kohdalla tule onnettomuuksista loppua.” (Platon 2011.)

Filosofi johtajana? Tämä ajatus ei välttämättä vastaa tämän hetken ideaa yritysjohtajasta tai poliitikosta. Onko johtajissamme liikaa heitä, jotka ovat toimialan ja talouden eksperttejä, mutta joiden tietämys jää siihen, ja liian vähän heitä, joilla on laaja tietämys usealta elämänalueelta? Ihannoimmeko yksipuolisesti johtajia, joilla on kova bisnesosaaminen tai raudanluja poliittinen karriääri, mutta joilla ei ole intohimoa hahmottaa elämän kirjoa laaja-alaisesti? Olemmeko eriyttäneet turhan keinotekoisesti toisistaan johtamisen aktin ja muun elämän?

Platonilla on sanansa sanottavana myös johtamisen kehittämisestä. ”Väittäisin siis, että juuri näitä kahta ominaisuutta, mielenkiihkeyttä ja filosofista mielenlaatua, varten joku jumalista on antanut ihmisille nämä kaksi taidonalaa, toisaalta musiikin ja runouden, toisaalta ruumiinharjoitukset.”

Olisi helppo kuvitella nämä sanat Esa Saarisen suuhun. Jotkut saattavat epäillä hänen atleettisia taipumuksiaan, mutta sisäpiirin tieto kertoo hänen pitävän erinomaista huolta fyysisestä kunnostaan ja seuraavan muutenkin innolla urheilua. Suurelle yleisölle havaittavampaa on Saarisen aistikas pukeutumistyyli, mikä on äärimmäisen vahva *statement*: ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, aistein tunnettava maailma on osa ihmisyyttä.

Teologi-filosofi Matthew Fox viljelee käsitettä *earthiness*: jumaluus on maanläheinen, koskeltava, aistittava (Fox 1983). Ylimmät totuudet eivät elä vain etäisessä käsitteiden ja rationaalisten määritelmien maailmassa. Yhteyttä Jumalaan tai filosofiaan voi kokea ateriahetkessä, teatterissa, matemaattisen ongelman elegantissa ratkaisussa, hikiliikunnassa tai tavassa pukeutua.

Niin sanottu platoninen rakkaus on väärinkäytettyä Platonia, myöhempien aikoja uusplatonistien ajattelua. Platon ei vähätellyt kehollisuutta ja aistittavuutta. Tässä Esa Saarinen on aidosti platonilainen, ei platoninen. Tällä ajatuksella on merkittävät seuraukset johtajuuskeskusteluun. Johtaja ei ole hän, joka osaa johtamiseen liittyvät teoriat ja muotitermit. Johtaja on elämän tuntija.

Johtamisen oppimiselle tämä on tajuntaa räjäyttävä ajatus. Taloutta ei opi pelkästään opiskelemalla taloutta, johtamista ei opi vain opiskelemalla johtamista. Elämän ilmiöt kietoutuvat toisiinsa. Talouselämän ymmärtäminen voi syventyä esimerkiksi opiskelemalla uskontoja, kuten ekonomisti Robert H. Nelson on esittänyt (Nelson 2001). Kulttuuriset, uskonnolliset ja elämäntutkimukselliset syvärakenteet ja ajatusmallit kulkevat sukupolvesta toiseen itsestäänselvyyksinä, joita on vaikea havaita ja kyseenalaistaa. Johtamista voi oppia syventymällä musiikkiin, kuvataiteisiin, jääkiekkoon tai vaikka teologiaan.

Johtajan tärkeä hyve on sivistys ja vähintään kohtuullinen yleistieto. Parhaimmillaan johtaja on hyvän elämän tutkija.

Näin tulkittuna johtaminen on epälineaarista, systeemistä, intuitiivista ja monimuotoista. Johtamistaidon rinnalla onkin alettu maistella käsitettä *johtamistaide*. Johtajuus on mitä suurimmassa määrin esimerkiksi dramaturgiaa. Johtaja lukee tilanteen, luo näyttämön, laatii koskettavan käsitteellisen, sanoo asiansa juuri oikeassa paikassa oikealla hetkellä, tervehtii, katsoo, on läsnä. Ilman draaman tajua on vaikea olla vaikuttava johtaja. Me suomalaiset puhumme usein Mannerheimistä hyvänä esikuvana ja muistelemme, miten hän aina tervehti tavallisia rivimiehiä. Useimmat rivimiehet eivät ikinä nähneet marsalkkaa, mutta silti hän oli heille alaisiaan tervehtivä johtaja. Sana kiiri.

Nykyajan johtajadramaturgeista ehkä ihailluin on Steve Jobs, joka nosti tuote-esittelyt uudelle draaman tasolle. Tärkeää eivät ole vain tuotteen tekniset ominaisuudet tai palvelun mitattava laatu. Tärkeää on, millaiseen kokemuksen sfääriin johtaja johdattelee kuulijansa.

Johtamisen kutsumus

Esa Saarisen ajattelua ja toimintaa ei voisi ymmärtää ilman kutsumuksen ideaa. Hän olisi epäilemättä voinut valita perinteisemmän tavan toimia filosofina. Hän valitsi kuitenkin toisin. Melkein voisi sanoa, että arjen filosofia valitsi hänet. Hänet hyvin tuntevana voin sanoa, että hänen tiensä ei ole ollut helppo: paljon työtä, matkustamista, ennakkoluulojen kohtaamista, heittäytymistä, koko persoonan panemista peliin. Hän on johdonmukaisesti puhunut tärkeiksi

kokemistaan teemoista tekemättä kompromisseja ja poikkeamatta valitsemaltaan tieltä.

Tällaista elämänotetta kutsun kutsumukseksi. Kutsumuksen idealla on paljon sanottavaa jokaiselle yksilölle, myös johtajalle.

Platon toteaa, että hallitsijoilla on oltava ”järkevyyttä, kyvykkyyttä ja halua huolehtia valtiosta”. Kutsumus on yhtäältä *halua* ja jopa intohimoa yhdistettynä *osaamiseen*. Lisäksi johtajuus edellyttää halua *huolehtia valtiosta*. Se on maailman (valtion, yrityksen) tarpeen tunnistamista. Kutsumuksessa yksilön ja yhteisön itsensä toteuttaminen kohtaa ympäristön tarpeen.

Kutsumuksesta on alettu puhua uusin äänenpainoin. Kirjoitin vuonna 2007 kirjan *Luova kutsumus*. Silloin tunsin vielä kulkevani vesillä, joita Suomessa ei oikein ollut kartoitettu. Kutsumus on perinteisesti yhdistetty tiettyihin ammatteihin, huonosti palkattuihin töihin tai uraan. Kyseessä on kuitenkin käsite, jolla on käyttöä kaikessa tekemisessä. Kirjassani kuvasin kutsumuksen ideaa seuraavasti:

”Kutsumus – missioni, elämäntehtäväni, tarkoituksen ja merkityksen kokemukseni siinä mitä teen, tapani suhtautua ihmisiin ja ilmiöihin, oma tieni, aito minäni. Kutsumuksen timantti voi liittyä ammattiin ja työhön mutta yhtä hyvin tapaan olla ja suhtautua asioihin. Kuljen omaa tietäni valitsemalla omanlaiseni juuri minua heijastavan tavan tehdä työtäni ja minulle ominaisen suhtautumistavan toisiin tai etsimällä harrastuksen, jossa tunnen toteuttavani itseäni. Täytän oman paikkani maailmassa.” (Aaltonen 2007.)

Kutsumus on sokraattista tunne itsesi -matkaa yhdistettynä vastuulliseen vaikuttamiseen.

Luterilaisuudessa kutsumus on ollut tärkeä käsite. On puhuttu erityisesti työstä kutsumuksena, mikä on johtanut osin työn ylikorostamiseen. Se on ollut luterilaisen työmoraaalin kulmakiviä. Lutherin aikana vielä 1500-luvulla ihmisten mieliä dominoi ajatus, että vain hengellinen työ ja luostarielämä olivat kutsumusta, jossa erityisesti palveltiin Jumalaa. Uskonpuhdistaja totesi, että kaikki työ on kutsumusta ja Jumalalle arvokasta. Erilaisia töitä ei voi lähtökohtaisesti arvottaa kutsumus- tai palkkatyöksi.

Kutsumuksessa on kyse erityisesti siitä, miten henkilö suhtautuu saamaansa tehtävään. Teekö hän sitä, koska työ antaa arvostusta ja hyvän palkan? Vaiko siksi, että hän seuraa vanhempiensa ja ehkä kaveripiirinsä jalanjalkia, vaikka oikeastaan haluaisi tehdä jotain kokonaan muuta? Vai onko kyseinen tehtävä hänelle kutsumus, jossa hän saa toteuttaa itseään ja tehdä samalla jotain hyödyllistä toisille? Ydinkysymys kuuluu: miksi teen mitä teen?

Kutsumuksen idea on yhteyksissä jatkuvuuteen ja uskottavuuteen. Toteutan jotain, johon uskon ja jota pidän tärkeänä, lähes elämäntehtävänä. James Kouzes ja Barry Posner rankkaavat uskottavuuden johtajan yhdeksi neljästä globaalisti tärkeimmästä ominaisuudesta (Kouzes & Posner 2011). Uskottavuus sisältää johdonmukaisuuden ja moraalisen ennustettavuuden idean. Esa Saarinen on koko filosofin ja pedagogin uransa ajan julistanut uskoa ihmisen mahdollisuuksiin ja henkiseen kasvuun. Sitä voi kutsua uskottavuudeksi ja kutsumukseksi.

E erityisen tärkeää on pohtia johtajuutta kutsumuksen näkökulmasta. Jos johtaja tekee työtään pelkästään tai ensisijaisesti korkean palkan ja työn arvostettavuuden vuoksi, hänen työnsä saattaa

olla huteralla pohjalla. Itse työ ei anna hänelle sisältöä ja iloa. Tai hän saattaa kadottaa perspektiivin: työssä voi korostua oman edun tavoittelu enemmän kuin yhteisen hyödyn edistäminen. Hänen johtamisestaan voi tulla ulkokohtaista, muiden antamien mallien seuraamista, ei autenttista johtajuutta, jossa johtaja on tunnistanut omasta persoonastaan kumpuavan tavan toimia.

Kutsumusjohtaja näkee työnsä palvelutehtävänä. Hän on johtaja, koska hän haluaa antaa taitonsa yhteiseen käyttöön. Tällaisia kutsumusjohtajia on epäilemättä paljon. Tosin niinkin näyttää joskus käyvän, että henkilö uppoutuu siinä määrin arkiseen johtamisen aktiin, että alkuperäinen kipinä hukkuu. Työn paineet, stressi, työstä saadut palkkiot tai kolhut, ne kaikki voivat ääritilanteessa johtaa siihen, että kutsumusjohtajasta tulee leipäjohtaja, kuten papista voi tulla leipäpappi.

Johtajana kasvamisessa tämä riski on tunnistettava, mutta sitä ei tule kuitenkaan yliarvioida. Jussi Kulla (2011) haastatteli väitöstutkimustaan varten kahtakymmentä suomalaista toimitusjohtajaa. Heitä motivoivat ennen kaikkea haasteet, menestyksen kokemukset sekä maine hyvänä ammattijohtajana. Taloudellinen palkitseminen ei ollut heidän ykkösmotivaattorinsa. Heidän hallituksensa sen sijaan näyttivät lähtevän agenttiteorian oletuksesta, että yksilön ja yhtiön tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa, jolloin sitoutumisratkaisu etsitään taloudellisten insenttiivien avulla. (Kulla 2011.)

Matti Lainema erittelee johtajien motivaatiota näin: ”On tietysti olemassa kahdenlaisia toimitusjohtajia: niitä, joiden toiminnan tavoitteita ja ajattelua kuvaa parhaiten oman hyödyn maksimointi, ja niitä joiden käyttäytymistä kuvaa parhaiten yhteistyöpartnerin malli. Hallituksen on tärkeä oivaltaa tämä.” (Lainema 2013.)

Teoria johdon henkilökohtaisen edun tavoittelusta syntyi aikoinaan Yhdysvalloissa, mutta Suomessa näyttää laajempaa kannatusta saaneen *stewardship*-teoria, jossa johto on omistajien ja hallituksen yhteistyöpartneri. Hallitus ja johto elää *win-win*-suhteessa. Mikäli tämä kutsumusjohtajuutta muistuttava käsitys pitää paikkansa ja on ehkä vahvistumassa, niin johtamisen tulevaisuus näyttää toiveikkaalta. Esa Saarisella heimoineen tosin on vielä paljon työtä edessään.

Paradigmaattinen muutos edessä?

Johtajuuden teorit ovat sadassa vuodessa tarkentuneet, kehittyneet ja muuttuneet. Samalla voisi vahvasti kärjistäen väittää, että itse johtajuuden idea ei ole paradigmaattisesti muuttunut muutama tuhat vuotta, huolimatta johtamisopeista ja niiden variaatioista. Aina on ollut joku, joka asemansa tai muun vaikutusvaltansa puolesta on ollut muita ylempänä. Onko ylipäänsä mahdollista, että voisi syntyä toisenlainen johtajuuden paradigma? Olisiko se aidosti kollektiivista johtajuutta, ehkä moraalista johtajuutta, tai erilaisten johtajuusroolien kiertämistä ryhmässä, aina tilanteen mukaan, johtajuuden riisumista sen steriilistä pakkopaidasta?

Tiedostan käyttäväni paradigman käsitettä kuvaamaan itsestäänselvyyksien lähes totaalista kyseenalaistamista, johtajuuden idean uudelleenmäärittelyä ja -käsittelyä, ehkä lähinnä kuhnilaisessa hengessä, radikaalisti tulkittuna. Johtamiskirjallisuudessa paradigmat nähdään käytännöllisemmin, 20-30 vuoden välein tapahtuvina ajattelutapojen, tekniikoiden ja ideologioiden muutoksina (Seeck 2008).

Mihin suuntaan johtamisen ja johtajuuden muutos etenee? Onko edessämme polarisaatio,

kiinnittyminen vanhaan vai jotain kokonaan uutta? Vastausta emme tiedä, ainekset eri suuntiin ovat olemassa. Toisin kuin luonnontieteissä, filosofia, teologia ja käyttäytymistieteet ammentavat aineksia historiasta. Arvot ja ajattelu kehittyvät hitaasti. Teknologian kehitys muuttaa ihmistä, mutta muutos on hidasta.

Jim Taylor ja Watts Wacker nimittävät tiedon aikakauden jälkeistä aikaa epävarmuuden ajaksi. Heidän arvionsa mukaan sen filosofiana on paradokseissa eläminen, työnä henkiset arvot, älykkyyden lajina intuitio ja johtajana tarinankertoja (Taylor & Wacker 2001). Vaikka heidän kirjansa on kirjoitettu toista kymmentä vuotta sitten, niin sen esittämä skenaario vaikuttaa edelleen relevantilta. Tulevaisuuden johtajan on kyettävä irtautumaan newtonilaisen maailmankuvan lineaarisesta ajattelusta ja heittäytymään ajattelun, olemisen ja draaman maailmaan.

Johtamisen paradigmaattisesta (vai pitäisikö sanoa *radikaaliparadigmaattisesta*) muutoksesta on puhuttu pitkään. Tapahtuuko sellaista? Tai jos tapahtuu, niin miten pian? Johtamisella on pitkä perinne, joten nopeita jättiloikkia tuskin voi odottaa. Toisaalta maailman suuret ongelmat, kuten ilmastonmuutos, rikkaiden ja köyhien välinen kuilu, valtamerten tila, energiakysymykset ja maailman ruokahuollon kriisi pakottavat uuteen ajatteluun. Samalla teknologian huikeat askeleet synnyttävät uudenlaista kulttuuria ja uutta käyttäytymistä. Ei ole totaalisen huimapäistä ounastella, että johtamisessa suuri näkökulman muutos voisi tapahtua pikemminkin 50 vuodessa kuin 500 vuodessa.

Johtamisen uutta paradigmaa odotellessa pienet konkreettiset askeleet ovat uudistumisen moottoreita. Ehkä parasta, joka nyt voisi tapahtua, olisi virikkeellisten keskustelujen avulla avautuva uusien näkökulmien kirjo. Johtajien on hyvä hakeutua vuorovaikutteisille foorumeille, joissa etsitään rohkeasti uutta ajattelua, ja joissa he voivat kyseenalaistaa vakiintuneita ajatusjäykistymiään. Erilaisia foorumeita onkin syntynyt ja syntymässä, kuten Tekesin *Liideri*-ohjelma, hallituksen ohjelma *Euroopan paras työelämä 2020*. Lisäksi menossa näyttää olevan useita ad hoc -tyyppisiä foorumeita, jotka kertovat halusta löytää jotain radikaalisti uutta työelämään ja johtajuuteen.

Tällaisten keskustelujen esikuvat ovat jo antiikissa. Sokrateen harjoittama keskustelu on yksi Saarisen metodisista ihanteista, ja hän luo sokraattisen tunnelman esimerkiksi Pafokselle, Venetsiaan, yliopistoluentoihinsa ja muihin tapahtumiin. Mitä monimutkaisemmassa tilanteessa elämme, sitä merkittävimpiä ovat uteliaat kysymykset, yhteinen pohdinta ja ajattelun nouseminen uudelle tasolle. Parhaidenkin vastausten perässä on ainakin pieni kysymysmerkki, joka johtaa jatko-pohdintaan ja syvenevään keskusteluun.

Virikkeellinen keskustelu tarvitsee käynnistäjänsä, esasaarisensa. Olen muutamaan otteeseen viitannut menneisiin keskusteluttajiin, erityisesti Platoniin. Tarkoitukseni ei ole verrata Esa Saarista Platoniin, mutten voi kieltää tunteneeni houkutusta sellaiseen. Vertailuani rajoittaa aavistukseni, että Saarisen oma ihanne saattaa olla Sokrates. Ehkä viisainta on verrata Esa Saarista Esa Saariseen.

Ajatus filosofijohtajasta on jatkokehittelyn arvoinen. Öykkäreiden aika on out. Nykymaailma ja vielä enemmän tuleva maailma tarvitsee ymmärtäjiä ja näkijöitä.

Nyt on draaman käänne

Rationaalisten johtamisoppien kannattajien on helppo tulkita Esa Saarisen ajattelu mielenkiintoi-

seksi vivahteeksi johtamiskeskusteluun, puheenvuoroksi muiden joukossa. Niin helpolla Saarinen tuskin haluaa päästää meitä. Perinteinen johtaminen on johtanut maailman dramaattisen lähelle suurta katastrofia. Nyt draaman juoni tarvitsee uuden käänteen.

Saarinen kutsuu etsimään johtajuutta, joka näkee yli arkisten kärhämien ja päivänpolttavien kiistojen. Hänen puheensa elevaatiosta, kohottautumisesta ja nosteesta on moraalinen haaste johtajuudelle. Se on sitoutumista henkiseen johtajuuteen, tarkoituksen kokemiseen ja elämän kokonaisuuteen.

Globaalisti henkinen johtajuus voi tarkoittaa sitä, että luonnon, ihmiskunnan ja ihmisen asema nostetaan aidosti agendalle, muutenkin kuin juhlapuheissa. Organisaatioiden tasolla se haastaa johtajia ja vaikuttajia tunnustamaan ihmisyyden arvon sen kaikessa yksinkertaisuudessaan.

Esa Saarinen on innoittaja ja mahdollisuuksien näkijä, ei vähimmässäkään määrin paatoksellinen moralisti tai moraalinen närkästyjä. Hän purkaa kuivakkaat johtamiskäytännöt eläväksi dramaturgiaksi, värikkääksi taiteeksi, arjen hyviksi teoiksi, luovaksi räjähdysvoimaksi. Närkästyjät jäävät poteroihinsa, Saarinen haastaa meidät ajattelemaan ja tuntemaan.

Kirjoittaja

Tapio Aaltonen, TM, pappi, on Novetos Oy:n perustaja ja partneri, johtamisen kehittäjä ja coach. Hän on kirjoittanut, yksin tai ryhmässä, useita johtajuutta käsitteleviä kirjoja, kuten Yrityksen arvot ja etiikka (Pro Oeconomia –palkittu vuonna 2000), Vastuullinen johtaminen, Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia, Asiantuntijasta esimies, Luova kutsumus sekä Johda ihmistä – teologiaa johtajille. Yrittäjänä ja valmentajana hän on toiminut vuodesta 1997. Sitä ennen hän toimi järjestöjohtajana Suomessa ja Ruotsissa sekä Sana-lehden päätoimittajana. Siviilissä hänet tunnetaan laulumusiikin harrastajana ja elämän pohdiskelijana. Arjen filosofi Esa Saarinen käyttää hänestä titteliä ”hengen mies”.

Kirjallisuutta

Aaltonen, Tapio. 2007. *Luova kutsumus. Tarkoituksen kokemisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.

Aaltonen, Tapio. 2011. *Johda ihmistä. Teologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Aaltonen, Mika & Rolf Jensen. 2012. *Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä*. Helsinki: Talentum.

Ambrosius, Henriikki Tikkanen & Timo Kietäväinen. 2009. *Henkinen johtajuus*. Helsinki: Kirjapaja.

Fox, Matthew. 1983. *Original Blessing*. San Francisco: Bear & Company.

Fischer, Merja. 2012. *Linkages Between Employee and Customer Perceptions in Business-to-business Services – Towards Positively Deviant Performances*. Doctoral dissertation 7/2012. Espoo: School of Science, Aalto University.

Hakanen, Jari. 2004. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hämäläinen, Raimo P. & Esa Saarinen (toim.). 2004. *Systeemiäly*. Helsinki: Systeemianalyysin laboratorio / TKK.

Juuti, Pauli. 2001. *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PK-Kustannus.

Järvilehto, Lauri. 2013 *Upeaa työtä! Näit teet itsellesi unelmien työpaikan*. Helsinki: Tammi.

Kaila, Eino. 1943. *Syvähenkinen elämä*. Helsinki: Otava.

- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen. 2010. *Kestävä uudistuminen. Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää*. Helsinki: WSOYpro.
- Kirjavainen, Paula. 2010. "Leadership ja management – isäntä ja renki yhteistyössä". Teoksessa Tapio Aaltonen, Petri Lehtipuu & Hanna Wasara (toim.) *Huomiseen! – Johtajuuden uusi aika*. Helsinki: Novetos Oy.
- Lainema, Matti. 2013. *Hyvä, paha omistaja*. Helsinki: Boardman.
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona. 2012. *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner. 2011. *Credibility. How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kulla, Jussi. 2011. *Käskytämällä ei pääse pitkälle. Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*. Väitöskirja, Aalto-yliopisto.
- Losada, M. & E. Heaphy. 2004. "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model". *American Behavioral Scientist*, 47 (6): 740-765.
- Manka, Marja-Liisa. 2005. *Työn ilo*. Helsinki: Sanoma Pro
- Morgan, Gareth. 2006. *Images of Organization*. London: Sage Publications
- Nelson, Robert H. 2001. *Economics as Religion – from Samuelson to Chicago and Beyond*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Otala, Leenmaiija & Guy Ahonen. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pitkänen, Eeva. 2010. "Kutsumusjohtaminen". Teoksessa Tapio Aaltonen, Petri Lehtipuu & Hanna Wasara (toim.) *Huomiseen! – Johtajuuden uusi aika*. Helsinki: Novetos.
- Pohjanheimo, Esa. 2012. *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Platon. 2011. *Valtio*. Suomentanut Marja Itkonen-Kaila. Helsinki: Otava.
- Quinn, Robert E. & Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael McGrath & Lynda S. St. Clair. 2007. *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. Oxford, U.K.: Wiley.
- Ropo, Arja, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Tarja Pietiläinen, Nina Koivunen & Marja Eriksson. 2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Saarinen, Esa. 1995. *Länsimaisen Filosofian Historia Huipulta Huipulle*. Juva: WSOY.
- Saarinen, Esa. 2002. *Soveltavan filosofian luova räjähdysvoima*. Professori Esa Saarisen virkaanastujaisluento Teknisellä korkeakoululla 17.12.2002.
- Saarinen, Esa. 2012. *The Paphos Seminar. Elevated Reflections on Life as Good Work*. GoodWork® Project Report Series, Number 80.
- Seligman, Martin E. P. 2011. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- Seeck, Hannele. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorisimista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sennett, Richard. 2002. *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Taylor, Jim & Watts Wacker. 2001. *The Visionary's Handbook. Nine Paradoxes That Will Shape the Future of Your Business*. New York: HarperCollins.
- Vaillant, George. 2009. *Hengellisyyden vallankumous*. Rasalas kustannus.
- Viitala, Riitta. 2008. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: MIF.
- Åhman, Helena. 2012. *Mielen johtaminen organisaatioissa*. Helsinki: SanomaPro.