
Elina Palovuori, Anna-Aurora Kork & Harri Jalonen

Kiltteyden johtamista pitää ja voidaan tutkia

Tiivistelmä

Puheenvuoro tarkastelee työelämän muutostekijöitä, jotka heijastuvat johtamiselle asetettuihin vaatimuksiin. Lähtökohtana on, että erityisesti palvelulistuminen ja työelämään siirtyneet nuoret sukupolvet ovat tekijöitä, jotka muokkaavat johtamisodotuksia. Puheenvuorossa esitetään, että kiltteyden johtaminen voisi olla uudenlainen lähestymistapa työelämän kehittämisessä ja tutkimuksessa. Tälle avataan väylää kytkemällä kiltteyden johtaminen osaksi työelämän monimuotoisuuden vaalimista. Työelämän kiltteyttä voidaan tarkastella ominaisuutena ja toimintana sekä osana työympäristön sosiaalista infrastruktuuria. Vaikka kiltteyden kaltaiselle, tarkastelijasta ja tilanteesta riippuvaiselle ja tulkinnanvaraiselle käsitteelle on vaikeaa löytää yksiselitteistä määritelmää, kiltteyden johtamisella voi olla merkitystä organisaatioiden menestystekijänä.

Johdanto

Johtamiseen liittyy paljon myyttipuhetta. Ajatus suomalaisesta johtajasta vähämutta suorapuheisena istuu kulttuurissamme syvällä. Suomalaisesta johtamisesta kerromme ainakin itsellemme *management by perkele* -tarinaa. Ero ruotsalaiseen sujuvasti kanssaihmistensä kanssa diskuteeraavaan johtajaan on selkeä. Käsit-

semme mukaan johtamistyyli tai -opit voivat perustua johonkin historialliseen tosiseikkaan, mutta usein ne ovat kuitenkin kollektiivisen mielikuvituksen tuotetta ja sosiaalisesti konstruoituja ideaaleja. Vaikka tunnistamme perkeleeseen turvautuvan johtajan myytin, esitämme, että tällaiselle johtamismyytille ei ole enää sijaa nykyaikaisessa työelämässä. Erityisesti nuorten sukupolvien työelämäkäsitteet, toiveet, pelot ja odotukset muokkaavat nykypäivän johtamisvaatimuksia. Siksi ehdotammekin perkeleellä pelottelun vaihtoehdoksi *kiltteyden johtamista*.

Muuttuva työelämä, muuttuva johtajuus

Työelämän historia on muutoksen historiaa. Suomalaiset organisaatiot toimivat entistä enemmän kansainvälisessä vuorovaikutuksessa, mikä on tuonut uusia vaikutteita johtamiskäytäntöihin. Suomalaisessakin työelämässä puhutaan aiempaa enemmän monimuotoisuuden johtamisesta (Jalonen ym. 2019) sekä tasa-arvosta ja inklusiosta (Teräsaho ym. 2023). Digitalisaatio ja teknologiset innovaatiot ovat mahdollistaneet entistä joustavammat työskentelytavat ja muuttaneet työn luonnetta (Niemi 2023). Samoin ennen koronapandemiaa harvojen nauttimasta oikeudesta etä- tai hybridityöhön on tullut lähes kansalaisoikeus.

Vielä satakunta vuotta sitten noin 70 prosenttia suomalaisista sai leipänsä alkutuotannosta (Tilastokeskus 2007). Kaskipelloilta suomalaiset siirtyivät teollisuuden palvelukseen erityisesti 1950- ja 60-luvuilla, joskin työllisyyden määrällä mitattuna alkutuotanto säilyi suurena työllistäjänä 60-luvun alkuvuosiin asti. Palvelusektori nousi 1970-luvulta lähtien merkittävimmäksi työllistäjäksi, ja 2020-luvulla palveluissa työskentelee jo noin kahdeksan kymmenestä suomalaisesta (Tilastokeskus 2024).

Palvelullistuminen on esimerkki työelämän muutoksista, jotka edellyttävät johtamisen muutosta. Tämä juontuu palveluihin keskeisesti liittyvistä erityispiirteistä eli palvelujen aineettomuudesta, heterogeenisyydestä, erottamattomuudesta ja katoavaisuudesta (Edvardsson ym. 2005). Johtamisen näkökulmasta palveluiden aineettomuus tekee niiden laadunhallinnasta vaikeaa. Laatu syntyy työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa sekä asiakkaan kokemuksesta siitä, miten palvelu sopii hänen tarpeisiinsa. Heterogeenisyys merkitsee puolestaan sitä, että palvelutapahtumat ovat ainutkertaisia. Vaikka palveluprosesseja voidaan standardoida,

työntekijöiden ja asiakkaiden käytös ja vuorovaikutus voivat palvelutapahtumissa vaihdella, mikä vaikeuttaa niiden ennakointia. Näin ollen johtamisessa korostuvat työntekijöiden motivointi ja kannustaminen. Palvelujen tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuuden takia palvelut ovat aina tekijöidensä näköisiä. Palvelutilanteessa välittyvät sekä työntekijän että asiakkaan tunnetilat, ja johtamista tarvitaan tukemaan työntekijää näissä kohtaamisissa. Useimmiten palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, minkä vuoksi palvelun katoavaisuus tekee sen varastoimisen mahdottomaksi. Varastosaldon ja tuotteiden kiertonopeuden hallinta on yksinkertaisempaa kuin asiakaskohtaamisissa vaikuttavien ennakoimattomien tilannekohtaisten ja inhimillisten tekijöiden johtaminen. Palvelujen arvo syntyy työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluperustaisen ajattelun ytimessä on käsitys, jonka mukana palvelujen arvo syntyy niitä käytettäessä (Vargo & Lusch 2004). Toisin sanoen palvelun arvoa ei voida vangita sen ominaisuuksiin, sillä palvelun koettuun arvoon vaikuttaa asiakkaan toiminta ja yksilöllinen palvelutilanne. Tämä edellyttää uudenlaista ajattelua myös johtamisessa.

Muuttuvat työntekijät, muuttuva johtajuus

Palvelullistumisen ohella myös työelämään siirtyneet tai siirtymässä olevat sukupolvet muokkaavat johtamiseen liittyviä odotuksia. Nuorempien sukupolvien on arvioitu arvostavan hierarkkisen johtamisen sijaan itseohjautumista ja vuorovaikutteisuuutta johtamisessa (ks. Mellanen & Mellanen 2020).

Työelämän sukupolvista puhuttaessa on syytä varoa yksinkertaistuksia. ”Sukupolvi” on sotkuinen ja monitulkintainen käsite (Purhonen 2007). Sotkuisuus juontuu yhtäältä siitä, että sukupolvella viitataan varsin yleisesti kaikkiin yksilöihin, jotka ovat syntyneet suunnilleen samoihin aikoihin, ja toisaalta siitä, että käsitettä viltellään arkipuheessa yleisesti ja melko huolettomasti. Tiettyyn kohorttiin kuuluvien ihmisten liittäminen samaan sukupolveen edustaa historiallisromanttista lähestymistapaa, sillä se kätkee sisälleen ajatuksen, että tiettyssä varhaisessa elämän muotoutumisvaiheessa saadut sosiaaliset, poliittiset ja kulttuuriset kokemukset leimaavat koko elämänkaarta (Mannheim 1952). Sukupolvi-käsitettä käytetään arkipuheessa yleisesti kuvaamaan ikäryhmien välillä esiintyviä erilaisia mieltymyksiä, koskivatpa ne musiikkia, vaatetusta tai työelämää ja johtajuutta.

Suomalaisessa työelämässä sukupolvet ovat usein määrittäneet talous- ja työllisyystilanteiden muutosten kautta, kuten sotien jälkeiset suuret ikäluokat, 1990-luvun laman x-sukupolvi tai diginatiivit millenniaalit. Työelämän sukupolvet katavat noin 35 vuoden mittaisia ajanjaksoja. Järvensivun (2014) mukaan tarinat työelämän sukupolvista sisältävät ristiriitaisuuksia ja ovat vaikeasti yhteensovittavia. Siksi myöskään yhden sukupolven kuvaileminen ahkeraksi ja työtä vieroksumattomaksi tai toisen leimaaminen egoistiseksi ja hedonistiseksi ei tee oikeutta sukupolvelle – puhumattakaan siihen ”kuuluville” yksilöille. Sen sijaan, että sukupolvilla haluttaisiin luoda ja vahvistaa perusteettomia stereotypioita, työelämän sukupolvien avulla voidaan kiinnittää huomiota yhteiskunnan muutokseen: ajassa eläviin ja muuttuviin työelämää ja johtamista koskeviin arvoihin ja odotuksiin.

Sukupolvien odotuksista on työelämäkontekstissa kirjoitettu viime vuosina melko paljon. Suomeksi on ilmestynyt ainakin kolme millenniaaleiksi kutsuttuun sukupolveen (~1980–1990-luvuilla syntyneisiin) kohdistuvaa teosta. Mikko Piispa (2018) liittää millenniaalien sukupolvikokemuksiksi voimakkaan taloudellisen nousukauden ja sitä seuranneen pitkän taantumien sekä hyvinvointietuuksien ja työmarkkinoiden muutokset siirryttäessä globaalin kilpailutalouden ja digitalisaation aikaan. Luultavaa on, että nämä kokemukset heijastuvat myös siihen, miten millenniaalit sitoutuvat työhön. Tuija Sorjanen ja Annina Vainio (2019) tarkastelevat millenniaaleja uuden vuosituhannen tekijöinä. Haastatteluaineistoon pohjautuvassa kirjassaan he avaavat millenniaalien näkemyksiä ilmastonmuutoksen ja vähemmistöjen oikeuksien käsittelyn ohella myös työelämän vaatimuksista ja työelämässä menestymisestä. Kuva on kokonaisuutena ottaen melko synkkä ja työelämän vaatimukset paljolti ristiriidassa millenniaalien arvojen kanssa. Milleniaaleille tehtyyn kyselyyn sekä asiantuntijoiden ja johtajien haastatteluihin perustuvassa teoksessaan Atte Mellanen ja Karoliina Mellanen (2020) käsittelevät erityisesti sitä, miten itsetietoiseksi ja välillä hankalaksikin kuvattua sukupolvea pitäisi oikeastaan johtaa. Kysymys on relevantti, mutta paradoksaalinen: esimerkiksi Piispa (2021) on todennut, että yksilöllisesti työelämäänsä orientoituneille nuorille on vaikeaa määritellä yhteisesti jaettuja kokemuksia. Mellanen ja Mellanen (2020) korostavatkin millenniaalien johtamisen *ihmiskeskeistä* luonnetta. Millenniaalit haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka heijastavat heidän omia arvojaan ja tarjoavat mahdollisuuksia vaikuttaa laajemmin yhteiskunnalliseen kehitykseen. Kilpailuhenkisyys sijaan millenniaalit edellyttävät oikeudenmukaisuutta ja janoavat onnistumisen koke-

muksia. Heidän odotuksiansa vasten ajatellen nykyajan työelämässä on käyttöä etenkin avoimeen dialogiin ja yhteistyöhön perustuvalla vuorovaikutteisella johtamisella.

Ihmiskeskeiseen johtajuuteen sisältyy lupaus avoimuudesta, myötätuntoisuudesta ja empaattisuudesta (Anders 2021; Virtanen ym. 2023). Ihmiskeskeisen johtajan odotetaan kohtaavan alaisensa reilusti ja suhtautuvan tehtäväänsä ”palveluammattina”. Sanelevan sankarijohtajuuden sijaan vuorovaikutusta tukeva johtajuus edellyttää moniarvoisuutta sekä yhteistyön ja luottamuksen rakentamista (Paananen & Kork 2023). Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa on tunnistettu johtamisen vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja sitoutumiseen (Luthans ym. 2006). Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, jotka noudattavat inhimillistä ja osallistavaa johtamistapaa, saavuttavat parempia tuloksia ja ovat muita innovatiivisempia (García-Morales ym. 2008; Mitchell ym. 2015).

Voiko kiltteyttä johtaa?

Kiltteys (*kindness*) on melko helppo tunnistaa, mutta huomattavasti vaikeampi määritellä. Puhtaimmillaan kiltteys ilmenee hyvinä tekoina ja arkielämässä toteuttuna hyvänä ihmisyytenä. Kiltteiden ytimessä on kanssaihminen hyvä kohtelu. Kiltteiden evolutiivinen perusta juontuu tarpeestamme tuntea, että tekemme vaikuttavat myönteisesti toisiin ihmisiin ja ympäristöömme (Einhorn 2007; Keltner ym. 2014). On myös todettu, että ihmisen keskeisenä perustarpeena työelämässään on tehdä toisille hyvää (Martela ym. 2021). Kiltteys tapahtuu ihmisten välillä ja ilmenee siten suhteissa ja suhteina. Kiltteys koostuu sekä käytännön että tunnetason asioista, joita ihmiset tekevät toisten hyväksi, mutta se eroaa esimerkiksi myötätunnosta siinä, ettei havaitun tarpeen tarvitse sisältää kärsimystä, vaan toisille voidaan olla kilttejä, vaikka heillä olisi asiat hyvin (Anderson & Brownlie 2021).

Kiltteys monimuotoisuuden johtamisessa

Liitämme ihmiskeskeiseen johtajuuteen ajatuksen, että kiltteys tunnustetaan osaksi organisaation moniarvoisuutta. Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometri

kertoo, että suomalaisissa organisaatioissa erilaisuuden salliminen ja huomioon ottaminen ovat lisääntyneet merkittävästi 2020-luvulle tultaessa (Bergbom ym. 2020).

Organisaation monimuotoisuus edellyttää erilaisuuden hyväksymistä ja sen huomioon ottamista myös johtamisessa. Emme ajattele, että kiltteys olisi työpaikoilla mitenkään marginaalista – päinvastoin – mutta johtamisen kohteena se voidaan rinnastaa muihin huomaamattomiin tai itsestään selvinä pidettyihin ominaisuuksiin, joita ei tietoisesti ole vaalittu. Johtamisessa kiltteyden vaaliminen perustuu siis pyrkimykseen huomata työyhteisön jäsenten moniäänisyys ja eri tavat olla aloitteellisia, tuottavia ja luovia. Tehdään tilaa, annetaan aikaa ja luodaan mahdollisuuksia kukoistaa.

Kiltteyden johtamisessa huomio kohdistuu johtajan ominaisuuksien tai käytöksen sijaan henkilöstön ominaisuuksiin ja keskinäisiin suhteisiin sekä työn tekemisen olosuhteisiin (esim. Crevani ym. 2010). Kiltteyden johtaminen ei nähdäksemme ole tiukasti sidottu mihinkään yksittäiseen johtamisen ismiin, vaan se niveltyy organisaatioarkeen eräänlaisena johtamisfilosofiana: empatian, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kaltaisten hyveiden kautta rakennetaan vuorovaikutteista ja ihmiskeskeistä organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee avoimuuteen, keskinäiseen kunnioitukseen ja yhteistyöhön.

Kiltteyden arvopohjainen vaaliminen vaatii sinnikkyyttä. Vaikka se nähdäksemme kuuluu johtamisessa niihin myönteisiin ja tavoiteltaviin asioihin, joita on vaikea asettua vastustamaan, se usein käytännössä saa luvan väistyä, kun on tehtävä kovia ja vaikeita päätöksiä. Kiltteys rinnastuu tällöin negatiivisesti johtajan auktoriteetin menetykseen ja päätöksentekokyvyn heikentymiseen (Mercier & Deslandes 2020).

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa kiltteyttä on vältelty. Kirjallisuudessa ihmisten toisiaan kohtaan tuntemaa ja työssään toteuttamaa ystävällisyyttä, hyvántahtoisuutta ja auttamista on kuvattu esimerkiksi altruismin (esim. Kanungo & Conger 1993), prososiaalisuuden (esim. Brief & Motowidlo 1986), hyvántahtoisuuden (esim. Mercier & Deslandes 2020) ja organisaatiokäyttäytymisen (esim. Podsakoff ym. 2000) käsitteillä. Viime aikoina etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa myös myötätunto (Pessi ym. 2017) on noussut puheenaiheeksi ja tutkimuksen kohteeksi. Nämä työyhteisöissä esiintyvien ”kiltteyden sävyjen” määritelmät ovat osittain päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä, mutta yhtä kaikki ne kertovat siitä, että ihmiset tekevät työelämässä yhteistyötä, auttavat vapaaehtoisesti toisiaan ja nojaavat omiin

kykyihinsä ja omaan harkintaansa näin tehdessään. Nähdäksemme työntekijöiden halu auttaa toisia ja tehdä yhteistyötä kytkeytyvät työn merkityksellisyyden ja omien arvojen mukaisen toiminnan kokemuksiin, jotka voivat tukea työntekijöiden keskinäistä luottamusta tai oikeudenmukaisuuden tunnetta. Ihmiset usein edistävät toisten hyvää, vaikkei se virallisesti kuuluisi heidän tehtävänkuvaansa (Brief & Motowidlo 1986; George & Brief 1992).

Kiltteys ominaisuutena ja toimintana

Koska kiltteys liittyy oleellisesti ihmisyyteen (Keltner ym. 2014), sitä esiintyy työpaikoilla, vaikkei sitä johdettaisikaan. Kiltteyden johtamista tarvitaan, koska nähdäksemme suhtautuminen kiltteyteen näyttäytyy paikoin paradoksaalisena ja epäoikeudenmukaisena. Ihmisiltä esimerkiksi edellytetään yhteistyötä, mutta kiltteyteen suhtaudutaan lähinnä tuottavuuden esteenä, minkä vuoksi kutsumus muiden auttamiseen ja ilahduttamiseen voidaan nähdä resurssikysymyksenä.

Kiltteys ilmenee työyhteisöissä monin tavoin ja monella tasolla. Kiltteyden ”toimissa oikein” sen oleellinen ominaisuus on vapaaehtoisuus (Anderson & Brownlie 2019), jonka vaikuttimet voivat olla yhtä lailla periaatteellisia kuin emotionaalisiakin (Youngs ym. 2023). Epäluulo kiltteyttä kohtaan voi olla osin aiheellista, sillä kiltteyteen ihmisen ominaisuutena liittyy joskus kykenemättömyys pitää puoliaan tai muiden ylenmääräinen myötäily (Einhorn 2007). Mikäli kiltteys nähdään organisaatiota vahingoittavana ilmiönä, mielestämme sitä ei tulisi kuitenkaan tarkastella yksilön vaan organisaation toiminnan aiheuttamana ongelmana. Esimerkiksi Stanley ja kumppanit (2023) ovat todenneet, että avuliaan maineessa olevat työntekijät saattavat ajautua työssään hyväksikäytetyiksi. Kiltteyden johtamista tarvitaan siis osaltaan myös kumoamaan myytti ”liian kilteistä” työntekijöistä organisaation ongelmana. Jos ihminen, joka asettaa työssään muut etusijalle, ei nauti yhteisössä arvostusta tai uupuu kiltteydensä takia, on johtamisessa epäonnistuttu.

Kiltteys työn tekemisen infrastruktuurina

Myös työympäristö vaikuttaa kiltteyden mahdollisuuksiin kukoistaa. Julkista toimintaa käsittelevässä raportissaan Anderson ja Brownlie (2019) avaavat kiltteyden infrastruktuurin käsitettä, jolla viitataan siihen, että ihmisten keskinäistä apua,

tukea ja luottamusta sekä suhdeverkostoja tarvitaan muun toiminnan mahdollistamiseen. Kuten yhteiskunnassa tie- ja sähköverkot myös työpaikoilla sosiaalinen infrastruktuuri vaatii toimiakseen ylläpitoa. Kiltteyden infrastruktuurinen luonne kietoutuu nähdäksemme ihmisten kiltteyteen myös organisaation kiltteyden johtamisessa. Näin ollen kiltteyden johtamisessa olennaista on mahdollistaa kanssakäyminen, keskinäinen luottamus sekä tuen osoittaminen ja vastaanottaminen. Camplingia (2015) mukaillen kiltteyden ei tarvitse tarkoittaa pehmeää tunteilua tai konfliktien välttämistä vaan tulevaisuustietoista organisaatiokulttuurin rakentamista.

Johtopäätökset

Täsmällistä määritelmää kiltteyden kaltaiselle, tarkastelijasta ja tilanteesta riippuvaiselle ja tulkinnanvaraiselle käsitteelle tuskin koskaan löydetään. Se ei kuitenkaan ole syy jättää kiltteyttä huomiotta työelämän tutkimuksessa. Kiltteyttä on aina, myös työpaikolla, johtamisesta tai sen puutteesta riippumatta. Kysymys ei välttämättä kuulukaan, voiko kiltteyttä johtaa. Pikemminkin tulisi kysyä, voiko kiltteydestä olla piittaamatta, jos työelämän halutaan monimuotoistuvan ja organisaatioiden menestyvän. Käsitteemme mukaan kiltteyttä – ihmisten halua tehdä hyvää toisille ja ottaa muut toimissaan huomioon – ei ole varaa olla ottamatta huomioon nykypäivän ja tulevaisuuden johtamisessa. Erityisesti millenniaalien ja heitä nuorempien odotukset työelämälle puhuvat sen puolesta, että kiltteyteen liittyviin piirteisiin on syytä suhtautua vakavasti otettavina hyvän johtajuuden tunnusmerkkeinä. Kiltteyden johtamista ei pidä mieltää ”ismiksi” vaan keskeiseksi johtamisen hyveeksi. Kiltteyden johtamisen ytimessä on ihminen, mutta kiltteyden johtaminen ei rajoitu yksilöön vaan heijastuu organisaatiokulttuuriin. Voi hyvin olla, että nuorten sukupolvien sitouttaminen organisaatioon on entistä vaikeampaa, jos he eivät koe sen arvoja omikseen ja merkityksellisiksi. Ehkäpä kiltteyden johtamisen perimmäinen oikeutus voisi syntyä siitä, että erotetaan ”hyvän tekeminen” toisten eteen ”uhrautumisesta”.

Kirjoittajat

Elina Palovuori

DI, väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö
sähköposti: elina.palovuori@uwasa.fi

Anna-Aurora Kork

HTT, apulaisprofessori, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö
sähköposti: anna.kork@uwasa.fi

Harri Jalonen

FT, professori, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö
sähköposti: harri.jalonen@uwasa.fi

Kirjallisuus

- Anders, A. D.** (2021) Human-centered leadership development: A communication-based approach for promoting authentic and transformational leadership. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211056558>
- Anderson, S. & Brownlie, J.** (2019) Public policy and the infrastructure of kindness in Scotland. <https://apo.org.au/node/262561> (luettu 29.4.2024)
- Anderson, S. & Brownlie, J.** (2021) Getting the measure of kindness: A guide for organisations. Carnegie UK. https://d1ssu070pg2v9i.cloudfront.net/pex/pex_carnegie2021/2021/09/23155836/CUK_Kindness_Report2-1-1.pdf (luettu 9.3.2024)
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A.** (2020) Monimuotoisuusbarometri: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J.** (1986) Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11 (4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Campling, P.** (2015) Reforming the culture of healthcare: The case for intelligent kindness. *BJPsych Bulletin* 39 (1), 1–5. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.114.047449>

- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J.** (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26 (1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I.** (2005) Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1), 107–121. <https://doi.org/10.1108/09564230510587177>
- Einhorn, S.** (2007) *Aidosti kiltti*. Helsinki: Otava.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J. & Verdú-Jover, A. J.** (2008) The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management* 19 (4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- George, J. M. & Brief, A. P.** (1992) Feeling good–doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* 112 (2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Jalonen, H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R.** (2019) Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*, 235–268. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A.** (2014) Johdanto. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press, 11–18.
- Kanungo, R. N. & Conger, J. A.** (1993) Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Perspectives* 7 (3), 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302345>
- Keltner, D., Kogan, A., Piff, P. K. & Saturn, S. R.** (2014) The sociocultural appraisals, values, and emotions (SAVE) framework of prosociality: Core processes from gene to meme. *Annual Review of Psychology* 65, 425–460. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115054>
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J.** (2006) *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Mannheim, K.** (1952) *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. & Espejo, A.** (2021) What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior* 131, e103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>

- Mellanen, A. & Mellanen, K.** (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Helsinki: Atena.
- Mercier, G. & Deslandes, G.** (2020) Formal and informal benevolence in a profit-oriented context. *Journal of Business Ethics* 165 (1), 125–143. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04108-9>
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce, P.** (2015) Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management* 54 (2), 217–239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>
- Niemi, T.** (2023) The affordances of the digital medium: Users' perceptions of digitalization. *Acta Wasaensia* 511. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Paananen, H. & Kork, A.-A.** (2023) Johtajapositioista kohti vuorovaikutteista hallintaa ja kollektiivista tiedonmuodostusta. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.). *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Helsinki: Into Kustannus, 207–229.
- Pessi, A. B., Martela, M. J. S. & Paakkanen, M. A.** (toim.) (2017) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piispa, M.** (2018) *Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta*. Helsinki: Teos.
- Piispa, M.** (2021) Uuden vuosituhannen tekijät. *Nuorisotutkimus* 39 (1), 83–85.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G.** (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26 (3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Purhonen, S.** (2007) Sukupolvien ongelma: Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Helsinki.
- Sorjanen, T. & Vainio, A.** (2019) *Millenniaalit – uuden vuosituhannen tekijät*. Helsinki: Into.
- Stanley, M. L., Neck, C. P. & Neck, C. B.** (2023) The dark side of generosity: Employees with a reputation for giving are selectively targeted for exploitation. *Journal of Experimental Social Psychology* 108, e104503. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104503>
- Teräsaho, M., Tanhua, I. & Rantanen, E.** (2023) Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla – keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportteja ja muistioita* 2023:21. Helsinki.

- Tilastokeskus** (2007) Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan – 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta. <https://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html> (luettu 5.3.2024)
- Tilastokeskus** (2024) Elinkeinorakenne ja työssäkäynti. https://stat.fi/tup/vaesto_tyossakaynti/index.html (luettu 5.3.2024)
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F.** (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Virtanen, P., Jalonen, H. & Tammeaid, M.** (2023) *Public sector leadership: A human-centred approach*. London: Routledge.
- Youngs, D. E., Yaneva, M. A. & Canter, D. V.** (2023). Development of a measure of kindness. *Current Psychology* 42 (7), 5428–5440. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01882-6>