



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Soile Heinikoski

Henkisyys johtajan voimavarana

Urapolku, henkinen tie ja kasvu johtajuuteen

Kauppätieteiden yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen
koulutusohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteiden yksikkö**

Tekijä:	Soile Heinikoski		
Tutkielman nimi:	Henkisyys johtajan voimavarana : Urapolku, henkinen tie ja kasvu johtajuuteen		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Työelämän jatkuvat ja toistuvat muutokset vaativat entistä enemmän kyvykkyyttä käsitellä muutosta, haasteita ja yksin olemisen tunteita. Tänä päivänä yhä useampi kääntyy etsimään vastauksia elämänsä haasteisiin henkisyudesta ja itämaisista filosofioista. Toimivien mallien ja tapojen löytäminen omaan johtamiseen on kuitenkin lopulta johtajassa itsessä kiinni. Tämä gradututkielma lähestyy johtajuutta henkisyuden näkökulma kautta.

Tutkimuksessa katsotaan henkisyyttä ja johtajuutta laajalla näkökulmalla, mutta tarkastellaan myös yksilön kokemuksia ja niiden vaikutuksia organisaation tasolla. Tutkimuksessa selvitetään henkisyuden määritelmiä ja merkityksiä johtamiseen ja työyhteisöön. Viitekehyksenä tutkimukselle on muun muassa henkilökohtaisen ja organisaation tietoisuuden seitsemän tasoa (Giacalone ja Jurkiewicz 2010). Johtajaksi kasvamista tarkastellaan uratarinoiden, elämäntieteen ja kokemuksen kautta.

Henkisyuden sekä johtajaksi kasvamisen teorioiden yhdisteleminen johtaa laajempaan näkemykseen johtajuudesta, henkisyudesta ja työelämästä. Tutkimuksessa esitetään myös käytännön toteutukseen sopivia tapoja tuoda henkisyyttä mukaan organisaation arkeen. Henkisyttä pidetään yksityisenä asiana, eikä siitä paljoa puhuta työelämän kehityskeskusteluissa. Tutkimukseen vastanneet kokivat henkisyudesta olevan heille hyötyä omaa esimiesasemaansa pohtiessaan. Henkisyys on monelle voimavara, joka auttaa haasteellisissa tilanteissa.

Tutkimus osoittaa, että henkisyydelle on tilausta ja tilaakin suomalaisessa työelämässä ja johtajuudessa. Henkisyuden käytänteiden lisääminen organisaation tasolla voi helpottaa henkisyuden hyväksymistä osaksi työelämän arkea. Helposti toteutettavissa oleva käytänte on hiljainen rauhoittumisen hetki ennen palaverin aloittamista.

E erityisen maininnan tutkimuksessa saa luontoyhteyden merkityksellisyys yksilön voimaantumisen. Lähes jokainen vastaajista koki luonnossa vietetyn ajan antavan paljon voimia työelämän stressin käsittelyyn. Tutkimuksessa suositellaankin luonnossa vietetyn ajan tarjoamista myös organisaation tasolla.

Henkisyys ja johtaminen on mahdollista yhdistää. Avoimuus, aitous ja keskusteleva vuorovaikutus johtajan ja organisaation välillä on hyvä mahdollistaja. Kaikkien ihmisten ja kulttuurien kunnioittaminen on merkittävässä asemassa henkistä johtajuutta vahvistettaessa. Yhteisen hyvän pyyteetön haluaminen mahdollistaa hyvän henkisen johtajuuden.

AVAINSANAT: Johtaminen, henkisyys, työyhteisö, voimavarat

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja -tavoite	11
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Henkisyys	13
2.1	Henkisyys teorioita	13
2.2	Henkisyys osana työkuultuuria	16
2.3	Henkisyiden tasot	18
2.4	Henkisyiden vaikutukset ja kritiikki	19
2.5	Henkisyys johtamisessa	22
2.6	Henkisyidellä johtaminen	25
2.6.1	Itsen johtaminen	26
2.6.2	Työelämän henkisyyskäytänteet	28
2.7	Työntekijän henkisyys	30
3	Johtajan kasvupolut	33
3.1	Elämänkulku	33
3.2	Urakehitys	35
3.3	Kokemuksista oppiminen	37
3.4	Tietoinen itsensä kehittäminen	38
4	Metodologia	41
4.1	Laadullinen tutkimus	41
4.2	Kokemusperäinen tutkimus	43
4.3	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus	44
4.4	Vastaajien taustatiedot	46
5	Analyysi	48
5.1	Vastauksista	48
5.2	Henkisyiden ilmentäminen johtajana	49
5.3	Läsnäolon merkityksellisyys	51
5.4	Luontoyhteys hyvinvoinnin muotona	54

5.5	Omat kasvutarinat	56
6	Johtopäätökset	58
6.1	Keskeiset tulokset	58
6.1.1	Johtajan elämäntilanne ja omat kokemukset	58
6.1.2	Henkisyiden johtaminen	60
6.1.3	Henkisyttä tukevat käytännöt	62
6.1.4	Henkisyiden johtamisen haasteet	63
6.2	Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset	65
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	66
	Lähteet	68
	Liitteet	79
	Liite 1. Henkisyys ja johtaminen-kysely	79
	Liite 2. Haastattelupyyntö	81

Kuvat

Kuva 1. Työpaikan henkisyiden vaikutussuhteet (Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz 2007)
17

Kuva 2. Johtajaksi kehittymisen elämänkaarinäkökulma (Murphy & Johnson 2011),
suomennos Hyvärinen 34

Taulukot

Taulukko 1. Henkilökohtaisen ja organisaation tietoisuuden seitsemän tasoa (Giacalone ja
Jurkiewicz 2010) 19

Taulukko 1. Vastanneiden taustatiedot 46

1 Johdanto

Työelämän jatkuvat ja toistuvat muutokset vaativat entistä enemmän kyvykkyyttä käsitellä muutosta, haasteita ja yksin olemisen tunteita. Tänä päivänä yhä useampi kääntyy etsimään vastauksia elämänsä haasteisiin henkisydestä ja itämaisista filosofioista. Toimivien mallien ja tapojen löytäminen omaan johtamiseen on kuitenkin lopulta johtajassa itsessä kiinni. Mikä on hänelle luontainen tapa johtaa? Onko hän valmis muuttamaan toimintaansa tarvittaessa? Saako johtaja olla kokonainen ihminen, tunteineen kaikkineen? Tämä tutkielma lähestyy työelämää ja johtajuutta henkisyyden käsitteen alla. Urapolkuja, työelämän henkisyyttä sekä yksilön henkistä tietä ja kasvua johtajuuteen lähestytään avoimin mielin.

Ihmisen sisäisen olotilan merkitys korostuu osana organisaatiota, jossa henkiseen olemiseen ja hyvinvointiin ei panosteta. Sheep (2006, s 357) kirjoittaa « hiljaisesta epätoivosta », joka valtaa tyytymättömän työntekijän. Hän herää aamulla ja suorittaa roolinsa vanhempana, puolisona ja työntekijänä, saamatta siitä yhtään iloa tai merkityksellisyyttä elämäänsä.

Kokemukset työssä uupumisesta tai työpaikkakiusaamisesta tulevat vastaan kaiken menestymisen ja työstä nauttimisen rinnalla. Ihmisellä on sisäsyntyinen tarve mennä kohti merkityksellisyyttä ja yhteyttä. Yhteisössä, jossa pääsee toteuttamaan itseään ja olemaan oma itsensä, olemme sosiaalisina olentoina tyytyväisempiä. Kohll (2018) kirjoittaa Forbes'n artikkelissa siitä, miten työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat työssä suoriutumiseen ja siten tuottavuuteen. Maslow'n (1943) tarvehierarkiassa tarve kuulua johonkin on merkittävä tarve. Kuuluminen yhteisön on merkittävä motiivi, ihan samoin kuin tarve turvaan ja ruokaan.

Hyvinvointikulttuurin vaalimiseen kuuluu sosiaalisten yhteyksien edistäminen ja työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen. Sosiaalisten yhteyksien rakentamisen työpaikalla ei tarvitse tarkoittaa, että kaikkien työntekijöiden pitäisi olla parhaita ystäviä tai että kaikki tulevat koko ajan toimeen. Kyse on sellaisen ympäristön

edistämisestä, joka tukee keskinäistä kunnioitusta, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta vertaisten keskuudessa summaa Kohll (2018).

Työelämän yksi suurin ongelma on stressi, joka pitkään jatkuen laskee työssä viihtyvyyttä. Suomessa neljännes työntekijöistä kokee työstressiä (Työterveyslaitos). Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 40–80 % työntekijöistä kokee työnsä erittäin stressaavaksi ja puolet vastanneista kokee sen laskeneen heidän tuottavuuttaan. Samassa tutkimuksessa todettiin myös työperäisen stressin vaikuttavan negatiivisemmin terveyteen kuin talouteen tai perheeseen liittyvät huolenaiheet Buddhalaisen näkemyksen mukaan kärsimys läpäisee koko olemassaolon, tästä kärsimyksestä voidaan vapautua harjoittamalla meditaatiota (Hershoff 2017).

Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) perustuu itämaiseen, lähinnä buddhalaiseen perinteeseen toteaa Hershoff (2017). Mindfulness käsitteen, ja siihen pohjautuvan metodin, MBSR, on luonut Kabat-Zinn (1982) Alun perin menetelmä kehitettiin kipupotilaiden hoitomenetelmäksi, mutta hyvien kokemusten kautta menetelmää on sovellettu moneen muuhunkin asiaan kuin kipuun. Mindfulness harjoitteiden on havaittu vaikuttavan positiivisesti aivojen harmaaseen materiaan niissä aivojen osissa, joissa käsitellään oppimista ja muistiprosesseja, tunteiden säätelyä, sekä muistia, itsen tietoisuutta, stressiä ja empatiaa huomauttaa Hershoff (2017). Mindfulness- harjoitteista on riisuttu pois alkuperäisten buddhalaisten harjoitusten henkisyys.

Laskelmien mukaan tietoisuustaitojen harjoittaminen työpaikalla voi säästää työnantajalta kymmeniä tuhansia euroja vuodessa työntekijää kohden ja nostaa työssä suoriutumista jopa 20 % (Aikens, Astin, Pelletier, Levanovich, Baase, Park & Bondar 2014). Aikens ym. (2014) toteavat tutkimuksensa osoittaneen mindfulness harjoitusten vaikuttaneen positiivisesti sekä yrityksen että työntekijän suoritukseen. Positiiviset vaikutukset ovat havaittavissa myös organisaation toiminnan tasolla. Mendonca ja Kanungo (2006) korostavat eettistä johtajuutta ja tuovat myös käsitteen emotionaalinen

älykkyyden osaksi johtamiskulttuuria. Nämä harjoitteet kehittävät luovuutta, tehokkuutta ja fokusta, emotionaalista herkkyyttä, tasa-arvoisuuden arvostamista sekä kykyä jäsenllylle ajattelulle ja suunnittelulle huomauttaa Hershoff (2017). Näistä ominaisuuksista hyötyvät niin työnantajat kuin työntekijätkin.

Erilaisia ratkaisuja työssä viihtymiseen ja työilmapiirin parantamiseen haetaan usein johtamisen keinoista. Valmentava johtaminen, eettisyys, arvot ja tunteet ovat nousseet mukaan johtamisen erilaisista puolista puhuttaessa. Johtajan malli ja tapa toimia työyhteisössä vaikuttaa siihen, miten avoimeksi tai rajoittuneeksi oleminen työyhteisössä koetaan. Esa Lehtinen (2021) pohtii netti artikkelissaan eettisen johtamisen hyviä periaatteita. Ensimmäisenä hän mainitsee johtajan omat arvot. Omien arvojen selkeä määrittelyminen ja oman toiminnan linjaaminen niiden mukaiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Johtamisessa ollaan hiljalleen siirtymässä suoriutumisen kellottamisesta joustavampaan ja itseohjautumista suosivaan johtamiseen.

Mitä enemmän organisaatiossa kiinnitetään huomiota aineettomaan hyvään, henkiseen hyvinvointiin, sitä paremmin työyhteisössä viihdytään (Sheep, 2006; Rego ja Cunha, 2008). Jokainen tulee työpaikalle kokonaisena ihmisenä, ei vain työtehtävän suorittajana. Henkisyden huomioiminen voi olla nimetty henkisydellä johtamiseksi, arvo- tai tunnejohtamiseksi. Nimellä ei ole merkitystä, ainoastaan käytännön toiminnalla.

Länsimaiset pehmeät johtamiskäsitykset korostavat yhteisöllisyyden ja sen tuottaman hyvän energian merkitystä (Salonen 2017 s. 154–155). Itämaisissa johtamiskäsityksissä ollaan vielä enemmän energian ja sen merkityksien äärellä. Buddhalainen filosofia voi tuoda ymmärrystä pehmeistä, henkisemmistä arvoista (Marques 2015). Henkisen johtamisen tai muiden pehmeiden johtamismallien, eettinen, arvo tai tunne johtaminen, ovat kaikki tapoja käsitteellistää sitä, mikä usein ratkaisee yksilön tyytyväisyyden ja tuottavuuden rajoittumisen tai kasvun työpaikalla.

Henkinen älykkyys on käsite, joka yhdistetään erityisesti työelämän henkisyYTEEN. Henkisessä älykkyudessa on kyse yksilön kyvystä ja valmiudesta hyödyntää henkisyytään omassa elämässään sanoittaa Sirkkilä (2020, s 73). Henkinen älykkyys ilmenee kyynä käyttäytyä myötäelävänä ja ajattelevaisen, sekä sisäisen ja ulkoisen rauhan tavoitteluna. Tärkeää tässä on näiden ominaisuuksien tuominen mukaan omaan käytökseen, summaa Sirkkilä (2020, s 74.) Henkisyys on johtamisessa se osa, joka tulee näkyviin käyttäytymisessä ja käytöksessä toisia kohtaan. Siinä, miten johtaja elää todeksi omat ja yrityksen arvot.

HenkisyYden huomioiminen on arvostusta ja kunnioitusta sitä kohtaan, mitä on elämässään tehnyt, missä on työskennellyt, millaisia ihmisiä kohdannut sekä ymmärrystä siitä, että kaikilla näillä tapahtumilla on vaikutusta siihen, millainen olet tällä hetkellä. Henkisyys johtajana tarjoaa laajemman näkökulman ja ymmärryksen erilaisuuteen ja erilaisiin kokemuksiin. Se opettaa arvostamaan kaikkea elämää ja jokaista yksilöä.

HenkisyYden tutkiminen on monisävyistä ja omiin koulukuntiin, uskonnollisuus tai henkisyys, jakautunutta. Haasteena on henkisyYden käsitteen määrittelemine oman tutkimuksensa puitteissa. Tässä tutkimuksessa henkisyys käsitteenä sisältää myös uskonnon harjoittamisen. Henkisyys on käsitteenä laajempi ja voi pitää sisällään myös uskonnon harjoittamisen ja hengellisyyden. HenkisyYttä tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti yksilön, johtajan, näkökulmasta. Johtajan henkisyys heijastuu hänen johtamistyyliinsä ja vaikuttaa siten myös työyhteisöön ja sen hyvinvointiin.

Aiemmin henkisyYttä on tarkasteltu pääosin vapaa-ajan kontekstissa, mutta nyt on herätty tutkimaan henkisyYden roolia työelämässä ja työyhteisöjen hyvinvoinnin tekijänä. HenkisyYden tai hengellisyyden vaikutuksia työelämään ja johtamiseen tutkitaan enenevissä määrin. Työpaikan henkisyYttä on tutkittu toiminnallisissa tutkimuksissa, mutta myös haastatteluin ja kirjallisuuskatsauksin. HenkisyYden huomioiminen akateemisissa tutkimuksissa on kasvanut tasaiseen tahtiin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

Delbecq (2000) puolestaan järjesti toiminnallisen pilottiryhmätutkimuksen maisteriopiskelijoille ja toimitusjohtajille tavoitteenaan tutkia henkisyiden merkityksiä ja eri tapoja toteuttaa henkisyyttä tai omaa uskontoaan. Tutkimukseen osallistui eri uskonnollisilla ja kulttuurisilla taustoilla olevia ihmisiä. Delbecq toteaa tutkimukseen osallistuneiden kokemusten perusteella henkisyiden tuovan monelle johtajalle tukea. Osallistujien omat tavat harjoittaa henkisyyttä myös vahvistuivat ryhmän kokoontumisten ansioista. Ryhmätapaamisten keskustelut ja itsereflektointi vahvistivat osallistujien henkistä identiteettiä.

Henkisyiden on tunnistettu vaikuttavan positiivisesti myös koko työyhteisöön. Henkisyyttä kokevien ihmisten on todettu sitoutuvan enemmän organisaatioon ja niiden on todettu olevan lojaalimpia kuin henkisyttä harjoittamattomien työpaikkojen työntekijät. Lisäämällä henkisyiden huomioimista työyhteisössä voidaan lisätä sitoutumista työyhteisöön ja sitä kautta yksilön ja organisaation menestymistä. (Rego ja Cunha, 2008)

Kirjallisuuskatsauksien kautta on kerätty erilaisia tulkintoja henkisydestä ja henkisyiden merkityksistä. Engelbrecht-Aldworth ja Wort (2021) luettelivat kirjallisuudessa olleita määritelmiä henkisydestä vuodesta 1905 vuoteen 2021. Määritelmiä henkisydestä on vain muutamia 1900-luvun alkupuolella lisääntyen selkeästi vuosituhatlupun lopun lähestyessä. Ensimmäinen määritelmä henkisydestä on Adlerin; Henkisyys on tietoisuutta, huomiota henkisyiden tarpeesta sekä tarpeesta sisällyttää elämään jotain uutta ja korkeampaa tasoa. Viimeinen määritelmä vuodelta 2021 on Saadah'n; Henkisyys on motivoivaa ja virkistävää elinvoimaa, joka ohjaa jatkuvaan pyrkimykseen kohti olemassaolon syytä ja merkitystä perusteellisen tiedon ja elämän arvostuksen kannalta.

Työpaikalla ilmenevää henkisyttä on tutkittu eri näkökulmilla. Sheepin (2006, s. 360) mukaan henkisyys ilmenee neljän eri dimension kautta. Nämä ulottuvuudet ovat: itsen ja työpaikan integraatio; eli holistinen suhtautuminen itseän ja työyhteisöön, työn

merkityksellisyys; holistinen suhtautuminen työn merkitykseen ja itseen, itsen transsendenssi; oma itse ja kokonaisuus (kaikkeus) yhdistyvät toisiinsa, sekä sisäinen itsen kasvu ja kehittyminen oman työn kautta. Näiden asioiden käsitteellistäminen ja huomioiminen organisaation tasolla voi auttaa tarjoamaan teoreettisen ja käytännöllisen perustan näiden neljän dimension toteutumiselle työyhteisössä.

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten esimiesasemassa olevat henkilöt kokevat henkisyiden omassa työssään. Tutkimuksessa on haluttu selvittää, onko henkisyydellä sijaa työelämässä ja johtajan asemassa. Johtajat ja työyhteisön henkisyys valikoitui tutkimuksen kohteiksi, koska tutkimus tehdään johtamisen koulutusohjelmaan.

Tutkimuksen tavoite on tarkoituksellisesti asetettu avoimeksi. Tutkimuksella ei ole asetettu mallia, jonka toimivuutta halutaan selvittää. Tavoitteena on lähestyä urakehitystä, henkisyyttä ja johtamista osana työyhteisöä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten henkisyys koetaan omassa työssä ?
2. Miten henkisten menetelmien käyttö koetaan johtamisen kehittämisen kontekstissa ?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Pro gradun johdannossa kerrottiin taustoja tälle tutkielmalle. Johdannossa myös viittauksia aiempiin tutkimuksiin henkisyudesta ja johtamisesta. Toisessa luvussa pohditaan henkisyiden teorioita ja käsityksiä henkisyudesta osana johtamista. Samoin pohditaan sitä, millaisilla mittareilla henkisyyttä voidaan mitata. Mietitään sitä, millaisia henkisyyskäytänteitä työelämään voi ottaa käyttöön. Kriittistä näkökulmaa henkisyiden liittämistä johtajuuteen löytyy myös näistä kappaleista.

Kolmannessa luvussa pureudutaan syvemmin henkisyiden merkityksiin johtamisessa ja johtajan olemisessa. Pohditaan erilaisia urapolkuja johtajuuteen sekä elämäkokemusten vaikutusta johtajaksi kasvamiseen. Lisäksi lähestytään tietoisien itsensä kehittämisen teemaa.

Tutkimuksen metodologiasta kirjoitetaan luvussa neljä. Metodologia osuudessa valotetaan tutkimuksen tekemisen vaiheita. Lisäksi kerrotaan, miksi ja miten tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty. Kerätyn aineiston sisältöperusteinen analyysi on luvussa viisi. Siinä käsitellään nettikyselyn ja verkkohaastatteluiden vastauksia ja vertaillaan niitä kirjallisuudesta löytyvään aineistoon. Henkisyiden ja johtamisen yhtymäkohtia ja niiden mahdollisuuksia pohditaan saatujen vastausten ja aikaisemman tutkimusaineiston valossa. Viimeisessä luvussa on johtopäätökset ja pohdinta. Lopussa pohditaan myös sitä, mitä uusia tutkimusaiheita ilmeni henkisyiden ja johtamiseen liittyen.

2 Henkisyys

Henkisyiden määrittäminen osana tieteellistä tutkimusta on vähintäänkin mielenkiintoista. Laajana merkityksenä voidaan todeta henkisyiden olevan ymmärrystä tai kokemusta siitä, että ihmiselämään liittyy jokin ”toinen ulottuvuus”. Kaikki ei ole vain tässä silmiemme edessä nähtävänä ja koettavana vaan on ”jotain enemmän”. Tällainen määritelmä ei yksinään riitä tieteelliseen tutkimukseen vaan on osattava kertoa henkisyudesta jotain enemmän konkreettista.

2.1 Henkisyys teorioita

Sisäisen rauhan löytäminen nykypäivän kiireisessä ja alati muuttuvassa työelämässä on yksi itämaisten filosofioiden opetuksista, joita moderni ihminen voi hyödyntää. Tutkimusten kautta pyritään tuomaan jo olemassa olevia käytänteitä esille ja mahdollisesti kehittää uusia tapoja huomioida henkisyttä osana työelämää ja johtamista.

Tunteet ja henkisyys ovat asioita, joiden käsitteleminen teorioissa ja erilaisissa malleissa on haasteellista. Syitä tähän on varmasti monia. Yksi näistä on universaalinen, selkeän määritelmän puuttuminen toteavat Tischler, Biderman ja McKeage (2002). Käsitteiden ”henki”, ”henkinen” ja ”henkisyys” määrittäminen yksiselitteisesti on vaikea. Voidaan puhua organisaation hengestä, jolloin tarkoitetaan organisaation vitaliteettia, mielialaa, luonnetta tai/ja tarkoitusta. Henkinen ihminen voi olla avoin, antelias ja myötätuntoinen tai koemme hänen olevan jollain tavoin ”pyhä”; rauhallisempi ja valoisampi kuin muut. Henkisyttä voidaan tarkastella henkilökohtaisena kokemuksena, joka on lähtöisin korkeammalta voimalta. (Tischler, Biderman & McKeage 2002)

Henkisyiden ilmenemisestä työyhteisössä löytyy muutamia kirjallisuudesta esiintyviä määritelmiä (Dent, Higgins ja Wharff, 2005). Henkisyys ilmenee ”kauneutena”, joka muuttaa myös ihmissuhteita. Henkisyys on luovuutta, näkemystä, avoimuutta ja erikoista

suoriutumista, mutta myös "itsensä tyhjentävä tyhjyys" tai tila, joka vastaan-ottaa tai sisältää Hengen. Se on "kaikki/kaikkeus". Henkisyys on jotain, joka löytyy sisimmästä, omasta hiljaisuudesta. Se on erittäin henkilökohtaista ja vaikuttaa kaikkeen, mitä ihminen tekee. Määritelmänä henkisyydestä käyvät myös ihmetys, leikki, tietämättömyys, spontaanisuus, ilo, mielikuvitus, juhla, arvostelukyky, oivallus ja luovuus. Henkisyteen sisältyy armo, taikuus ja ihme, nämä ovat henkilökohtaisen tai organisatorisen muutoksen komponentit (Dent, Higgins ja Wharff 2005). Useimmat työpaikan henkisyyden huomioon ottavat määritelmät lukevat siihen kuuluvan tunteen merkityksellisyydestä, tarkoituksesta ja yhteydestä toisiin ihmisiin (Abdul, Naser & Intsar 2009).

Rarick (2007) toteaa johtamisen tutkijoiden voivan hyötyä uskonnon ja johtamisen yhteyksien tutkimisesta. Ei pelkästään kulttuurisen sidonnaisuuden ymmärtämiseksi vaan myös parempien menetelmien löytämiseksi. Van den Muyzenberg (2011) muistuttaa holistisen näkemyksen merkityksestä. Johtaja, joka ymmärtää tuoton olevan seurausta tyytyväisistä asiakkaista, työntekijöistä ja osakkeenomistajista, ei toteuta egoistisia päämääriä vaan ajattelee yleistä hyvää. Tällainen näkemys noudattaa useiden itämaisten filosofioiden perusajatuksia.

Tutkimuksen mukaan intialaiselle johtajille on tärkeää yrityksen menestymisen lisäksi myös perheiden vauraus, alueellisen kehityksen edistäminen ja kansallinen kasvu (Cappelli, Singh, Singh & Useem 2015). Intiassa johtajat ovat myös varsin luovia uusien palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Muina merkittävinä ominaisuuksina Cappelli ym. (2015) mainitsevat holistisen työntekijöiden sitoumuksen sekä esihenkilöiden improvisoinnin ja sopeutumiskyvyn.

Hindulaisuudessa on satoja tuhansia jumalia, joista riittää esimerkkejä johtamiseen. Low, Kim ja Muniapan (2011) käyttävät esimerkkinä Brahma-, Vishnu- ja Shiva -jumalia hindulaisessa johtamiskäsitteessä. Kullakin jumalalla on oma persoonallisuutensa ja ominaisuutensa, jotka ovat hyviä myös johtamisessa. Brahma on koko

maailmankaikkeuden luoja, joka käyttää viisautta ja tietoja luodessaan uutta. Vishnu suojelee maailmankaikkeutta ja pitää yllä rauhaa. Shiva on tuhoaja tai uudistaja, joka poistaa pilaantuneen antaen tilaa uudelle. (Low Kim Cheng & Muniapan 2011). Johtaja tarvitsee työssään luovuutta, viisautta ja tietoa saadakseen alulle tarpeellisia toimenpiteitä tai aloittaessaan uutta toimintaa (Brahma). Yrityksen arvojen ylläpitämisessä ja niiden vahvistamisessa johtajan toimii Vishnun tavoin. Huonojen tai tuottamattomien toimintatapojen lopettamisessa tai heikon asiakaspalvelun parantamisessa toimitaan Shivan tavoin.

Selkeimmin henkisyiden ja johtajuuden yhdistää Personal Professional Life eli PPL-malli. Tämä monitieteinen johtajuuden malli ottaa huomioon persoonallisen, ihmissuhde ja ammatillisen ulottuvuuden johtajuudessa (Wyk 2016). PPL-malli tarjoaa kokonaisen ja moniulotteisen näkökulman ihmiseen ja johtajuuteen. Mallin mukaan on kahdeksan ulottuvuutta, joiden vaikutuksen alla ja sisällä toimimme. Nämä ulottuvuudet ovat henkinen, fyysinen, mentaalinen, emotionaalinen, sosiaalinen, ura, taloudellinen ja ekologinen. PPL-malli ottaa huomioon johtamisen antropologiset, fenomenologiset ja eksistentiaaliset realiteetit. Perusoletuksena on, että ihminen on integroitunut ja dynaaminen olento, jota on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. Henkiseen ulottuvuuteen kuuluu näkemys siitä, että ihmisiä siunataan hienovaraisella energiamuodolla. Tätä energiamuotoa voidaan kutsua elinvoimaksi, elämän voimaksi tai energiaksi sekä ihmishengeksi kokoa Wyk (2016).

Johtamisen henkiseen aspektiin PPL-malli kiinnittyy kolmen elämän realiteetin kautta. Näihin todellisuuksiin vaikuttamalla pyritään kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia Engelbrecht-Aldworth & Wort (2021) toteaa. Realiteetit ovat:

1. Eksistentiaalinen todellisuus - Haasteet peilautuvat yksilön elämään
2. Fenomenologinen todellisuus - Kuinka todellisuus koetaan.
3. Antropologinen todellisuus - Mikä on tyypillistä kaikissa ihmisissä.

PPL-mallin mukaan kaikki kokemuksemme muovaavat meitä ja määrittelevät kunkin yksilön autenttisen « itsen » huomauttaa Engelbrecht-Aldworth & Wort (2021). Autenttinen itseys kuvaa yksilön aitoa sisintä ja oman elämän totuutta henkisenä persoonana. Tämä aito itseys on yhteydessä korkeampaan voimaan/tietoisuuteen ollen irrallaan egosta, mutta läheisesti yhteydessä toisiin ihmisiin. Aidon ”itsen” pyyteetön halu on ilmaista rakkautta kaikelle olevalle. Oman itsen hyväksyminen mahdollistaa pyyteettämän rakkauden, yhteisen hyvän tekemisen, myös johtajana työyhteisössä.

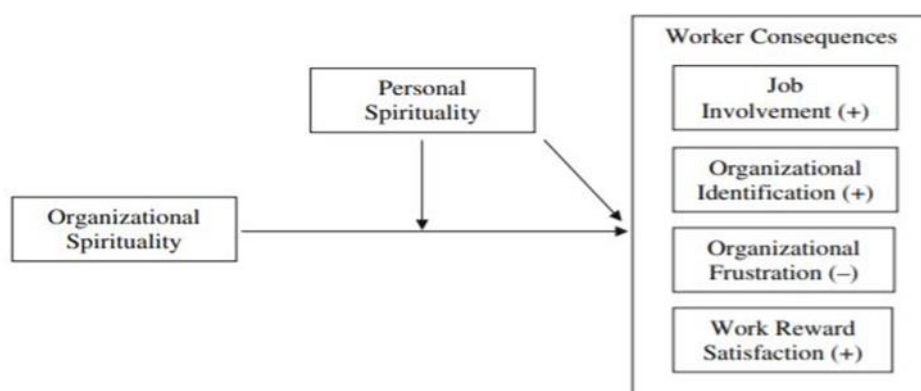
Johtajalla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli, ja tilaisuus parantaa organisaation tuottavuutta pienien arkisten toisia huomioivien eleiden kautta. Avoimuus ja yhteys, henkilökohtainen kehitys ja kasvu, mahdollisuus palvella ja jakaa sekä työn merkityksellisyys vaikuttavat positiivisesti yksilön kokemuksiin työpaikalla (Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz 2007 s. 466–468). Yksilön oman sisäisen vahvuuden kannatteleva voima ei riitä nostamaan ”hiljaisesta epätoivosta” työpaikalla, jos yhteisö sanelee vahvasti, miten siellä saa toimia, kuuntelematta yhteisön jäseniä.

2.2 Henkisyys osana työkuultuuria

Työpaikan ilmapiirin luominen yksilön henkisyttä huomioivaksi vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunnetta toteaa Rego ja Cuhna (2008). Yksilöt suhtautuvat luonnostaan vastavuoroisesti kohti organisaatiota, joka tyydyttää heidän henkisiä tarpeitaan, antaa heille mahdollisuuden kokea psykologisen turvallisuuden tunnetta ja saa heidät tuntemaan, että heitä arvostetaan ihmisinä. Yhteisöllisyyden luominen on siis tärkeää työpaikan henkisydessä.

Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz (2007) toteavat yksilön henkisyden ja organisaation henkisyden vaikuttavan toisiinsa sekä yksittäin että yhteisvaikutteisesti. He toteavat yksilön henkilökohtainen henkisyden merkityksen olevan osin epäselvä vaikuttaja osana tässä yhtälössä. Organisaation henkisyys ja tapa kohdata yhteisönsä jäsenet vaikuttavat merkittävästi enemmän ja selkeästi yhtenäisemmin.

Yksilön henkilökohtaisen henkisyuden ja organisaation henkisyuden kohdatessa hyvin, se lisää positiivista vaikutusta työn palkitsevuuden tuntemuksiin. Mikäli työntekijän ja organisaation henkiset arvot kohtaavat hyvin, osallistuminen ja osallisuuden tunne työssä on vahvempi. Organisaatioon identifioituminen on vahvempaa, kun työntekijä tuntee jakavansa samanlaisia arvoja vahvistaa Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz (2007 s. 466–468). Oheisessa kuviossa on kuvattu henkisyuden vaikutussuhteita työyhteisössä Kolodinsky ja muut (2007 s. 476) mukaan.



Kuva 1. Työpaikan henkisyuden vaikutussuhteet (Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz 2007)

Positiivisia henkisiä arvoja ovat avoimuus, yhteys, totuus, henkilökohtainen kehitys ja kasvu, palveleminen ja jakaminen sekä merkityksen ja tarkoituksen löytäminen omasta työstä. Nämä on merkitty kuvaan plusmerkillä. Työyhteisössä esiintyvään turhautumiseen (merkitty kuvaan miinusmerkillä) voidaan vaikuttaa huomioimalla henkinen näkökulma. Mitä herkemällä korvalla työyhteisön viestejä kuunnellaan, sitä vähemmän esiintyy sisältä päin kumpuavaa turhautumista ja aggressioita esiintyy. (Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz 2007 s. 466–468)

Henkiseen elämään kuuluu näkemys siitä, että sisäinen subjektiivinen kokemus vaikuttaa vahvasti yksilön ydinarvoihin toteaa Hill ja Dik (2012, s.6). Nämä arvot voidaan kategorisesti jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen. Nämä ovat; oman itsen transsendenssi, eli yhteys johonkin suurempaan, holismi ja harmonia, itsensä integroiminen yhtenäiseksi

ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, joka on sopusoinnussa käyttäytymisensä kanssa, sekä kasvu, toiveiden ja mahdollisuuksien toteutuminen. Nämä arvot mukailevat Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz (2007) näkemyksiä.

2.3 Henkisyiden tasot

Tieteessä on tärkeää pystyä mittaamaan, todentamaan ja luokittelemaan asioita tai käsitteitä. Henkisyys ei ole siinäkään asiassa poikkeus. Ihmisen henkisestä kehityksestä on luotu tarve- ja kehityshierakiaan perustuva asteikko: henkisen tietoisuuden seitsemän tasoa. Käsitettä tietoisuuden seitsemästä tasosta avataan ensin. Kuvaus löytyy myös taululukosta 1.

Giacalone ja Jurkiewicz (2010) esittävät mallin tietoisuuden seitsemästä tasosta. Tässä mallissa henkinen tietoisuus, elämän teemat ja organisaationaalinen tietoisuus yhdistetään. He kokoavat yhteen, miten nämä tietoisuuden tasot vaikuttavat yksilön elämässä tai organisaation kannalta katsottuna. Alimmalla tasolla on tärkeintä turvata oman fyysinen selviytymien ja turvallisuus. Organisaatiolle tämä tarkoittaa taloudellista vakautta, yksilölle turvallisuutta. Toisella tasolla teemana on johonkin kuuluminen. Yksilölle se tarkoittaa tunneyhteyttä samanhenkisten ihmisten kanssa. Yrityksen tasolla se tarkoittaa harmonisia suhteita asiakkaisiin ja työntekijöihin.

Kolmas tietoisuuden taso käsittelee itsetuntoa. Yritykselle se on tehokkuutta ja paremmuutta. Yksilön tasolla se on tunnustuksen etsimistä yksilöllisyyttään ilmaisemalla. Transformaatio, muutos, on neljäs taso. Se tarkoittaa yksilölle tasapainon löytämistä oman ja yhteisen edun välillä. Ajatus siitä, mitä minä oikeasti haluan, nousee mieleen. Yritykselle transformaation on jatkuvaa uudistumista ja työntekijöiden osallistamista. Kuudennella tasolla on teemanan koheesio. Yksilön fokus on silloin merkityksen ja tarkoituksen löytämisessä ja oman vision ja arvojen vahvistamisessa. Organisaatiolle se on vahva yhtenäisiin arvoihin ja visioon perustuva kulttuuri.

Taso	Teema	Henkilökohtainen tietoisuus	Organisaationaalinen tietoisuus
7	Ykseys	Epäitsekkäs palvelu, viisaus ja anteeksianto	Sosiaalinen vastuu, pitkäaikainen perspektiivi
6	Sisällyttäminen	Fokus muutoksen tekemisessä työssä tai yhteiskunnassa	Strategiset liitot samanmielisten partnereiden kanssa
5	Koheesio	Fokus merkityksessä, tarkoituksessa, visiossa ja arvoissa	Vahva yhtenäisiin arvoihin ja visioon perustuva kulttuuri
4	Transformaatio	Tasapaino oman ja yhteisen edun välillä	Jatkuva uudistuminen ja työntekijöiden osallistaminen
3	Itsetunto	Etsii tunnustusta individualismin ilmaisen kautta	Organisaation tehokkuus ja paremmuus
2	Kuuluminen johonkin	Tunneyhteyttä luovien suhteiden kehittäminen	Harmoniset asiakas ja työntekijäsuhteet
1	Selviytyminen	Fyysinen selviytyminen ja turvallisuus	Taloudellinen vakaus

Taulukko 1. Henkilökohtaisen ja organisaation tietoisuuden seitsemän tasoa (Giacalone ja Jurkiewicz 2010)

Sisällyttäminen on tason kuusi teema. Tämä ilmenee organisaatiossa strategisina liittoina samanmielisten partnereiden kanssa. Yksilön kohdalla se on fokuksen suuntamaista muutoksen tekemiseen työssä tai yhteiskunnassa. Korkein, eli taso seitsemän, on teemaltaan ykseys. Henkilökohtaisella tasolla se ilmenee epäitsekkäänä palveluna, viisautena ja anteeksiantona. Organisaation tietoisuudessa se on sosiaalista vastuuta sekä pitkäaikaista perspektiiviä, eli kestäväää kehitystä.

2.4 Henkisyiden vaikutukset ja kritiikki

Henkisyiden sijoittaminen ja mukaan ottaminen liiketoimintaan ja organisaation toimintoihin ei ole helppo siirtymä toteaa Konz ja Ryan (1999). Työ ja sen merkitys on ollut pitkään murroksessa ja tämä vaikuttaa suoraan myös organisaatioon. Oman työn merkityksellisyys on tärkeä kokemus yksilölle. Mitä merkittävämmäksi tämä asia yksilön kokemuksissa nousee sitä enemmän se vaikuttaa työssä viihtymiseen. Mikäli työ luo tunteen merkityksellisyydestä työssä viihtyminen on korkeampaa. Jos taas työ ei täytä

merkityksellisyyden tarvetta, yksilö alkaa oireilemaan eri tavoin. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi kärsivät merkityksettömyyden tunteiden vallassa.

Työn merkityksellisyyden tarpeen kasvaessa johtamisen tulee muuttua ja mukautua tarpeen tyydyttämiseksi. Johtajien rooli muuttuu työn ohjaamisesta ja valvomisesta enemmän mahdollistajaksi. Työntekijät haluavat mahdollisuuden kehittyä työssä ollessaan myös ihmisenä ja haastaa itseään.

Barnett (1985) ehdottaa mallia, jossa pyritään yhdistämään henkilökohtainen kasvu työn luomaan henkiseen kokemukseen. Hän näkee yksilön työuran henkisen kasvun polkuna. Tämä malli perustuu kahteen elämäkatsomukseen. Toinen on peräisin hinduperinteestä, jossa talon/yrityksen omistaja luo perustan henkiselle kasvulle huolehtimalla asukkaiden/työntekijöiden fyysisestä hyvinvoinnista. Toinen elämäkatsomus, jota on hyödynnetty mallissa, on Amerikan alkuperäisväestön Medicine Wheel-ristiympyrään eli pyhään kehään. Tämän perinteen mukaan yksilö osallistuu itsensä löytämiseen siirtyessään viattomuuden tilasta valaistumisen tilaan. Näin ollen urasta tulee enemmän kuin vain sarja portaita, jotka on kiivettävä. Urasta tulee polku henkilökohtaiseen valaistumiseen osaamisen ja taitojen kehittyessä lisäten samalla henkistä kasvua ja itsetuntemista.

Työtyytyväisyyden ja suorituksen on todettu olevan parempia organisaatioissa, joissa henkisyydelle on tilaa (Cappelli, Singh, Singh & Useem, 2015; Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz, 2007; Neck ja Milliman, 1994). Luovuus, tyytyväisyys ja tiimin suorituskyvyn parantumista on myös havaittu organisaatioissa, jotka pyrkivät edistämään jäsentensä henkistä kehitystä. Samaan aikaan johtajat ovat halukkaampia käyttämään henkilökohtaisia henkisiä arvojaan tehdessään liiketoimintapäätöksiä. Näin ollen johtajan arvoista tulee standardi, jota vastaan kaikki organisaation toimet mitataan.

Kinjerski ja Skrypnek (2004) toteavat henkisyyden näkyvän siinä, miten intohimoisesti yksilö suhtautuu omaan työhönsä ja miten työ voimaannuttaa heitä. Yksilö kokee

löytävänsä työstään merkityksellisyyttä ja tarkoitusta. Hän on vapaa ilmaisemaan itseään avoimesti ja ”omana itsenään” ja hän kokee yhteyttä niihin, joiden kanssa työskentelee. Muita henkisyiden vaikutuksia on nähtävissä organisaatiokulttuurissa, jossa edistetään autonomiaa, luottamusta, yhteenkuuluvuutta, tukea, huomioimista, innovaatiota ja tasapuolisuutta johtamisen ja työn prosessien kautta.

Joillakin johtajilla voi olla käsitys siitä, että johtajana tulee toimia ja pärjätä yksin; « Kotkat eivät liiku parvissa ». Tällainen näkemys on individualistinen ja johtaa hierarkkiseen ja itsevaltaiseen asioiden johtamiseen (management), ei niinkään ihmisten johtamiseen (leadership). Tähän tapaan johtaminen kasvattaa negatiivisia käsityksiä ja vähentää kokemusta yhteisöstä ja henkisyydestä, johtaen lopulta tuottavuuden laskemiseen ja työntekijöiden tyytymättömyyteen korostaa Kolodinsky, Bowen ja Ferris (2003 s. 167).

Mahdollisia haittapuolia henkisyydellä ratsastamisella tulee siinä tilanteessa, kun sitä käytetään itsekkäisiin tavoitteisiin autoritäärisellä asenteella. Tourish ja Tourish (2010) varoittavat johtajien aseman vahvistumisesta ja johtajan aseman väärinkäytöstä. Valtaa haluavat johtajat osaavat käyttää myös henkisyyttä omien tarkoitusperiensä eteenpäin viemiseksi. He kritisoivat työpaikan sopivuutta ihmisen elämän tarkoituksen löytämiseksi. Heidän mielestään on hyvä erottaa julkinen ja yksityinen tila ihmisen elämässä.

Tourish ja Tourish (2010) kyseenalaistavat työntekijöiden sitouttamisen organisaatioon emotionaalisen kiintymyksen muodostamisella. He pitävät sitä vaarallisena ja harhaanjohtavana. Työllä ja työyhteisöllä on hyvä olla merkitystä, mutta vain työn ehtojen mukaan, ei korvaamassa sosiaalisten verkostojen luomista työn ulkopuolella, omia kiinnostuksen kohteita, sitoumuksia, arvoja ja uskomuksia. Työntekijän antautuminen johtajien ja organisaation asettamille vaatimuksille ja henkisyiden retoriikalle on Tourish ja Tourish (2010) mielestä johtajien vallan laajentamista uusiin sopimattomiin ja vaarallisiin suuntiin.

2.5 Henkisyys johtamisessa

Henkisyys ilmenee johtamisessa ymmärryksenä siitä, että ihmiset todella ovat yrityksen tärkein voimavara. Johtajan tehtävän on olla palvelemassa ja auttamassa työntekijöitä saavuttamaan sen, mitä on heille tärkeää. Tämä ajatus nostaa henkisen älykkyyden ja tietoisuuden mukaan johtamiseen. Henkinen älykkyys on kykyä tehdä parhaita mahdollisia päätöksiä, eettisen näkökulman huomioiden, toteaa Sharma ja Sharma (2019). Henkinen älykkyys on luonteeltaan sosiaalista, sillä sen merkitys tulee esille sosiaalisessa ympäristössä. Henkinen älykkyys ei ole siinä muodossa yksityinen kokemus, vaan sitä käyttämällä on helpompaa olla sosiaalisissa tilanteissa.

Henkisyys johtamisessa korostaa kuutta eettistä periaatetta, joita noudattamalla johtajana voi tehdä todeksi omalla toiminnallaan ja olemisellaan, kokoaa Fry (2005).

1. Luotettavuus – älä petä, huijaa tai varasta, kasvata hyvää mainetta ja ole luotettava
2. Kunnioitus – hyväksy erilaisuus ja huomio toisten tunteet
3. Vastuullisuus – tee oma osuutesi, ota vastuuta ja ole sinnikäs
4. Reiluus – odota vuoroa, jaa ja pelaa sääntöjen mukaan, älä käytä toisia hyödyksi
5. Välittäminen – anna anteeksi, auta avun tarpeessa olevia, osoita kiitollisuutta ja ole ystävällinen
6. Osallisuus yhteisöön – noudata lakeja, kunnioita auktoriteetteja, pysy ajan tasalla ja tee yhteistyötä

Nämä kuusi kohtaa vaikuttavat yksinkertaisuudessaan ohjeistukselta, joita annetaan jo päiväkotikäisille. Yksinkertaisuudessaan ne toimivat erinomaisesti myös työelämässä ja johtajan käsikirjana. Henkisyys osana johtamista ei ole monimutkaista tai mahdotonta. Se on yhtä luontevaa kuin eettisten periaatteiden noudattaminen omassa elämässä.

Henkinen johtajuus ja yhteys antavat mahdollisuuden kokea joustavuuden, luottamuksen ja yhteisöllisyyden. Sisäinen motivaatio ja kutsumus, joka rohkaisee

nauttimaan tehtävistä ja kokemaan tunteen saavutuksesta. Henkinen johtajuus sallii energian, vapauden ja tilaisuuden tyydyttää korkeamman asteen tarpeet ja sisäisen kontrollin (Fry & Egel 2017). Hudson (2014) puolestaan toteaa, että henkiset johtajat rohkaisevat seuraajiaan etsimään yhteyttä muihin, mielekästä työtä, korkeampaa tarkoitusta, transsendenssia ja mielekkyyttä, altruismia, järkeä yhteisöstä ja siihen kuulumisesta. Henkinen johtajuus edistää toivoa ja uskoa edistämällä yhteiskunnallista tietoisuutta, perusarvoja, itsen motivointia ja omaa identiteettiä.

Henkisen johtamisen tai muiden pehmeiden johtamismallien, eettinen, arvo tai tunne johtaminen, tutkiminen ovat kaikki tapoja käsitteellistää sitä, mikä usein ratkaisee yksilön tyytyväisyyden ja tuottavuuden rajoittumisen tai kasvun työpaikalla. Sheep (2006, s 357) kirjoittaa « hiljaisesta epätoivosta », joka valtaa tyytymättömän työntekijän. Hän herää aamulla ja suorittaa roolinsa vanhempana, puolisona ja työntekijänä, saamatta siitä yhtään iloa tai merkityksellisyyttä elämäänsä.

Sheep (2006, s. 360) korostaa yksilö vs. organisaatio yhteensopivuutta, jossa perspektiivinä on yksilöllisten mieltymysten monimuotoisuuden korostaminen yrityksen määrittelemän henkisyden linjan sijaan. Yksilönä kaipaamme tulla huomatuiksi ja arvostetuiksi. Teemme mieluummin työtä, joka on merkityksellistä. Näiden tunteminen itsessään aidosti ja syvällisesti on yksilön sisäinen tehtävä, mutta niiden huomioiminen työyhteisön jäsenenä on organisaation ja myös johtajan tehtävä.

Länsimaiset pehmeät johtamiskäsitykset korostavat yhteisöllisyyden ja sen tuottaman hyvän energian merkitystä (Salonen 2017 s. 154–155). Itämaisissa johtamiskäsityksissä ollaan vielä enemmän energian ja sen merkityksien äärellä. Buddhalainen filosofia voi tuoda ymmärrystä pehmeistä, henkisemmistä arvoista (Marques 2015).

Tärkeämpää on ymmärtää oma henkilökohtainen suhtautumisensa ja käsityksensä johtamisesta kuin pyrkiä noudattamaan jotain ulkoapäin asetettua mallia johtajana olemisesta. Omaan itseensä ja omiin arvoihin tutustumien ja niiden pohtiminen

mahdollistaa omien toimintatapojen kehittämisen ja muuttamisen. Johtajan rooli on olla näyttämässä suuntaa tai olla kulkemassa samaan suuntaan työyhteisön kanssa. Omien arvojen ja asenteiden tunnistaminen ja niiden mukaan eläminen suuntaa kulkua joko haluttuun kasvuun ja kehitykseen tai ohjaa sen hankalampiin tilanteisiin ja lisää haasteita työyhteisön yhteiseen tekemiseen ja olemiseen.

Engelbrecht-Aldworth & Wort (2021) tiivistävät henkisyiden merkittävimmät ominaisuudet kolmeen kohtaan: korkeampi tietoisuus, merkitys ja tarkoitus sekä yhteys. Henkisyys ilmenee syvempänä ymmärryksenä henkilökohtaisessa ja ammatillisessa johtajuudessa. Yksilö elää ja toimii korkeammasta tietoisuudesta käsin. Tällä on suoria vaikutuksia siihen, miten yksilö kokee merkityksen ja tarkoituksen. Syvempi yhteys omaan itseen, toisiin ihmisiin sekä korkeampaan voimaan vaikuttaa suoraan tähän kokemukseen.

Ihmisen sisäisen olotilan merkitys korostuu organisaatiossa, jossa henkiseen olevaiseen ja hyvinvointiin ei panosteta. Mitä enemmän organisaatiossa kiinnitetään huomiota aineettomaan hyvään, henkiseen hyvinvointiin, sitä paremmin työyhteisössä viihdytään. Jokainen tulee työpaikalle kokonaisena ihmisenä, ei vain työtehtävän suorittajana. Henkisyiden huomioiminen voi olla nimetty henkiseksi johtamiseksi, arvo- tai tunnejohtamiseksi, nimellä ei ole merkitystä vaan käytännön toiminnalla.

Maailmassa, jossa ailahtelevaisuus, epävarmuus, monimutkaisuus ja epäselvyys ovat enemmän sääntö kuin poikkeus, on entistä suurempi tilaus ja tarve henkiselle johtajuudelle. Toivoa ja luottamusta tulevaisuuteen tarvitaan myös johtajuudessa ja sen kehittämisessä inhimillisempään ja ymmärtäväisempään suuntaan. Johtajan eläessä linjassa oman sisäisen totuutensa kanssa hän kykenee toteuttamaan epätavallista rakkautta myös ammatillisessa roolissaan.

2.6 Henkisytydellä johtaminen

Johtaja on organisaation sielu toteavat Mendonca ja Kanungo (2006). Johtaja tuo oman visionsa organisaatioon ja inspiroi organisaation toimimaan mission mukaisesti. Johtajan arvot ja uskomukset ovat merkittävästi luomassa organisaation käyttäytymisen normeja sekä luo pohjan toimivalle strategialle. Kuitenkin eniten merkitystä on johtajan moraalilla ja rehellisyydellä, jotka antavat oikeutuksen ja uskottavuuden johtajan visiolle, ja pitävät sitä yllä. (Mendonca & Kanungo 2006) Johtajan oma sisäinen maailma omine asenteineen ja ajatusmalleineen sekä uskomuksineen vaikuttaa monin eri tavoin organisaatioon ja sen jäseniin.

Miten henkisytyden periaatteita voi tuoda arkiseen kanssakäymiseen? Modzelewski (2019) liputtaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen puolesta. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, miten johtajuudella voidaan tuoda merkittävää lisäarvoa yrityksen suorituskykyyn, luoda kilpailuetua ja lisätä asiakkaiden uskollisuutta. Kommunikaatio mahdollistaa temaattisen ajatusten tien luomisen suorituskyvyn huippua kohden. Selkeästi ilmaistut suunnitelmat ja tavoitteet on helpompi työntekijöiden ymmärtää ja toteuttaa.

Vahva kulttuuri on menestyksekkäs. Haastavilla hetkillä johtajan tulee muistuttaa asioista, joiden ansioista on aikaisemmin menestytty tai oltu markkinajohtajana. Johtajan oma toiminta ja sanallinen vuorovaikutus ohjaa organisaatiota kohti seuraavaa menestystä. Johtajan kommunikaatio on Modzelewskin (2019) mukaan happea, joka kuljettaa mukanaan tarkoitusta, intohimoa ja henkilökohtaista merkitystä organisaatioon. Johtajan narratiivi kertoo, "miksi me?". Se selittää, miksi organisaatio on olemassa ja mikä tekee sen tuotteista tai palveluista erityisen hyviä. Johtaja on myös valmistuneempi kohtaamaan tulevia haasteita ja ongelmia, kun hänellä on keskustelukanavat auki organisaatioissa vertikaalisesti, mutta myös sivusuuntaan.

Henkisytydellä johtaminen on avoimuutta, sosiaalista, yhteisöllistä ja toisia kunnioittavaa (Fry & Egel 2017, Hudson 2014, Sharma ja Sharma 2019, Sheep 2006). Henkisytyden

huomioiva johtaja tekee valistuneita päätöksiä ja osaa ottaa huomion niin yksilön kuin yhteisönkin edun. Henkisyydellä johdettaessa yrityksen arvot eletään todeksi.

2.6.1 Itsen johtaminen

Johtajuus alkaa itsensä johtamisesta. Itsen johtamisen kautta johtamisen tavat siirtyvät ulkoiseen, toisten johtamiseen. Yksilössä on neljä sisäistä ja neljä ulkoista ulottuvuutta (Engelbrecht-Aldworth & Wort 2021). Sisäisen elämän ulottuvuudet ovat henkinen, fyysinen, mentaalinen ja tunteellinen ulottuvuus. Ulkoisen elämän ulottuvuudet ovat sosiaalinen, työ, taloudellinen ja ekologinen ulottuvuus. Luvussa 1.1 mainittu PPL- teoria korostaa harmonian ja elämän rytmin löytämistä kaikilla elämän alueilla. Avain, joka yhdistää elämän sisäiset ja ulkoiset ulottuvuudet, on henkisyys.

Henkisinä olentoina olemme yhteydessä toisiimme. Kukin meistä vaikuttaa omilla valinnoillaan omaan bioenergeettiseen kenttäämme. Saamme myös vaikutteita toisten ihmisten ”energiakentistä”. Toisten ihmisten energia voi vaikuttaa omaan käsitykseemme todellisuudesta. Tämän yhteyden ymmärtäminen voi helpottua henkisyyden syvällisemmän ymmärtämisen kautta. Merkityksen ja tarkoituksen ymmärtäminen voi helpottua henkisyyden aspektin huomioimisella. (Engelbrecht-Aldworth & Wort 2021)

Johtajalla on merkittävä rooli henkisyyden integroimisessa työpaikalle ja tilan luomiselle yksilön, tiimin ja organisaation henkisyydelle (Cacioppe 2000). Johtaja, joka tuo oman henkisyytensä työpaikalle, vaikuttaa positiivisesti organisaation sisäiseen elämään ja sen menestykseen toteaa Giacalone ja Jurkiewicz (2003). Henkinen johtaminen organisaatiossa keskittyy ryhmäsuhteisiin; johtaja - työntekijä, työntekijä - johtaja sekä vertaisryhmien välillä oleviin suhteisiin. Nämä suhteet ovat dynaamisia ja vastavuoroisia. Johtajat toimivat roolimallina ja voivat käyttäytymisen ja muiden keinojen avulla muuttaa työntekijöiden minäkäsityksiä, asenteita, tavoitteita ja uskomuksia muistuttaa Fry ja Egel (2017).

Organisaation jäsenten vuorovaikutuksen kautta syntyy prosessi, jossa yksilöiden havainnot muodostavat ryhmän ja organisaation käsityksiä henkisestä johtajuudesta. Tässä prosessissa organisaation johtajat ja työntekijät alkavat muodostaa yhteensopivia mielen malleja, jotka voivat ohjata kohti pyyteetöntä palvelemista yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Yksilöiden sisäinen henkinen johtaminen vahvistaa toistensa ja ryhmän henkisen johtajuuden tasoa ollessaan vuorovaikutuksessa. Tämä positiivisen vaikuttamisen kehä lisää organisaatiossa tunnetta kutsumuksesta ja osallisuudesta. Nämä tukevat toisiaan ja vaikuttavat kohti kestäväen kehityksen ajattelutapaa ja sitoutumista yrityksen menestymiseen (Fry ja Egel 2017).

Johtajan tai esihenkilön kyky olla läsnä työyhteisössä, on henkisyttä. Aidosti läsnä olevan johtajan kokemusta työyhteisön sisällä lisää johtajan kykyä kysyä ja puhua henkisyteen liittyvistä asioista. Kyky huomioida työyhteisön « henki » ja työntekijöiden tarve henkiseen kohtaamiseen myös työyhteisössä. Esihenkilö ja johtaja on osa työyhteisöä siinä missä työntekijätkin ovat. Johtajan henkilökohtainen suhtautuminen omaan henkisyteen vaikuttaa suoraan alaisten kanssa käytävään vuoropuheluun ja suhtautumiseen (Pawar 2013). Tämän vaikutus on merkittävämpi kuin organisaation henkinen tai hengellinen tausta.

Delbecq (2000, s 119) toteaa, että henkisyys on hyvä « suoja » johtajan kynnistymistä vastaan. Siirtäessään huomion läsnäoloon tekemisen sijaan, on inhimillisyys ja toisten huomioon ottaminen oletusarvoisemmin läsnä johtamisessakin. Johtajan oma ymmärrys omasta henkisyydestään antaa keinoja jäsentää ja käsitellä omia tunteita ja ajatuksia. Tämä helpottaa myös ajoittaisen epätoivon tai uupumuksen tunteiden käsittelemistä. Henkisyden ymmärtäminen mahdollistaa haastavien tilanteiden ja tunteiden käsittelemisen luontevasti.

Henkisyden kautta olemme yhteydessä johonkin oman itsemme ulkopuolella, johonkin joka ulottuu laajemmalle kuin fyysinen kehomme. Henkisydellä on sijaa myös työyhteisössä osana ja tapana integroida yksilöitä osaksi yhteisöä (Fairholm 1998, s 132).

Henkisyiden huomioiminen tuo lisää inhimillisyyttä työpaikalle. Henkisyys menee syvemmälle visioon ja missioon. Se vahvistaa vision ja mission merkitystä, se tekee niistä saumattoman osan jokapäiväistä liiketoimintaa ja kanssakäymistä työyhteisössä.

Työyhteisössä ilmenevät haasteet ovat kenties helpommin käsiteltävissä myös henkisyiden näkökulman avulla (Delbecq 2000, s 118). Yksilöt ovat vaikutuksissa keskenään, mutta myös yhteisö vaikuttaa yksilöön ja toisinpäin. Työyhteisön näkeminen myös henkisenä yksikkönä ja yhteisönä voi tuoda helpotusta yhteisön haasteisiin tai parantaa jo olemassa olevaa hyvää. Haasteet eivät tunnu ylitsepääsemättömiltä, kun johtaja kykenee näkemään omien näkemystensä lisäksi myös suuremman kokonaisuuden ja hyväksymään siihen vaikuttavat ulottuvuudet. Mukaan lukien myös henkisyiden.

2.6.2 Työelämän henkisyyskäytänteet

Yhtymäkohtia henkisestä johtajuudesta näihin niin sanottuihin pehmeämpiin johtajuuden malleihin löytyy useita. Henkisen johtajuuden eräänlaisia kulmakiviä ovat Pawarin (2013) mukaan rehellisyys ja nöyryys. Johtajan ilmentäessä näitä arvoja tämä luo itseään käyttäen esimerkin ihmisestä, johon voi luottaa, luottaa ja ihaila. Henkinen johtajuus näkyy myös käyttäytymisessä, joko henkilökohtaisessa harkitsemisessa tai eettisessä, myötätuntoisessa ja toisia kunnioittavassa kohtelussa.

Henkisyttä voi ilmaista ja käyttää osana johtamista monin tavoin. Mukailien PPL-mallia Engelbrecht-Aldworth & Wort (2021) toteavat, että johtajana on mahdollista toteuttaa mentaalista ulottuvuuttaan käyttäen erottelukykä, logiikkaa, sitoutumista, huumoria ja sinnikkyyttä. Ilo, rakkaus, myötätunto, empatia, lämpö ja huolenpito ovat kaikki esimerkkejä tunneulottuvuudesta. Omistautumisemme palvelulle, kärsivällisyys, oikeudenmukaisuus, kunnioitus ja hyväntahtoisuus ovat esimerkkejä sosiaalisesta osatekijästä. Aistit, intuitiivinen herkistyminen, erottelukykä ja henkinen johtajuus ovat osaltaan korkeamman tietoisuuden ja sisäisen kasvun ilmenemismuotoja. Herkkyys ja yhteys hengellisiin ilmenemismuotoihin elämässä ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin

tavoittelu ovat kaikki henkisiä ulottuvuuksia yksilön elämässä. Useat henkisyyden elementit auttavat hyvinvointia, mukaan lukien täydellisyyden piirteet, kyky olla läsnä hetkessä, käyttää energiaa tehokkaammin ja elää sopuinnussa sekä sisäisen hiljaisuuden että ulkoisen toiminnan kanssa. (Engelbrecht-Aldworth & Wort 2021)

Johtajan eettisten ohjeiden lisäksi kaivataan jotain konkreettista. Käytännön keinoja henkisyyden huomioimiseen osana johtamiskäytänteitä on useita. Haasteena voi olla henkisyys termin negatiivinen kaiku. Maalliset organisaatiot saattavat haluta neutraalia termiä johtamismallille välttääkseen kielteisiä reaktioita niiltä, jotka saattavat yhdistää sanan ”hengellinen” uskontoon. Tärkeää onkin luoda vapaaehtoisia käytänteitä, jotka tekevät työntekijän sisäisen elämän vaalimisesta sallittua työyhteisössä. Tällaisten käytänteiden tuominen organisatorisen henkisen johtajuuden osaksi on mahdollista Fry ja Egel (2017) mukaan.

Sopivia henkisen johtamisen käytänteitä Fry ja Egel:n (2017) mukaan on:

1. Lyhyt hiljaisuuden hetki ennen kokouksen aloittamista
2. Hiljaisuudelle varattu huone; henkisiä tukiryhmiä
3. Yrityspappeja/hengellisiä johtajia luottamuksellista henkistä ohjausta ja tukea
4. Tarjotaan työntekijöille valmennus- ja mentorointimahdollisuuksia käytännön taitojen ja johtajuuden kehittämistä sekä omien henkilökohtaisten näkemysten muodostamisesta
5. Tuetaan kontekstia työntekijöiden välisille keskusteluille järkevistä tarpeista, henkilökohtaisesta täyttymyksestä ja henkisistä pyrkimyksistä
6. Kirjasto, joka lainaa hengellistä ja uskonnollista materiaalia

Konkreettisten henkisten käytänteiden tuominen organisaation johtamiseen on Fry ja Egel (2017) muokannut omaksi liiketoimintamalliksi ”Spiritual Leadership Triple Bottom Line Business Model” eli vapaasti suomennettuna henkisen johtamisen kolminkertainen tulomalli. Tämä malli pohjaa Kaplanin ja Nortonin (2007) tasapainotettuun tulokorttiin, balanced scorecard. Fry ja Egel:in mallissa (2017) korostetaan sidosryhmien

tyytyväisyyttä ja henkistä johtajuutta. Mallissa on avainasemassa erityisesti kestävä kehitys. Henkisen johtamisen kolminkertainen tulostulosmalli hyödyntää erityisesti visioon ja arvoihin perustuvaa sidosryhmälähestymistä saavuttaakseen yhdenmukaisuuden yksilön, tiimin ja organisaation välillä. Tavoitteena on työntekijöiden hyvinvointi, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys sekä riittävä taloudellinen suorituskyky.

Balanced scorecardin yksi suorituskykyluokka on työntekijöiden oppiminen ja kasvu. Tämä on keskeinen tulostulosmallin suorituskategoriasta, koska se ohjaa muita suorituskykyluokkia. Oppimista ja kasvua ohjaa ensisijaisesti henkinen johtamisprosessi, jossa kestävä kehityksen ajattelutavalla on merkittävä asema. Työntekijä, joka näkee kestävä kehityksen merkityksen yritykselle ja yhteisölle on todennäköisemmin sitoutuneempi organisaatioon. Hänellä on korkeampi tyytyväisyys elämään ja henkiseen hyvinvointiinsa. Tällainen ajattelutapa ja näkemys tuottaa työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet prosessien parantamiseen ja sitä kautta laadukkaampiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka puolestaan tyydyttävät avainasiakkaita ja muita sidosryhmiä. Tämä johtaa lopulta parempaan taloudelliseen suorituskykyyn. Henkisen johtajuuden kolminkertainen tulostulosmalli helpottaa yksilöiden ja tiimien integroimista organisaation visioon ja arvoihin. Henkisyden huomioiminen osana työntekijän olemista mahdollistaa työntekijöiden omien kykyjen paremman hyödyntämisen. (Fry & Egel 2017)

2.7 Työntekijän henkisyys

Työntekijät eivät ole vain ihmisiä, jotka kokevat henkisiä asioita. He ovat myös henkisiä olevaisia, jotka kokevat ihmisyyttä muotoilee Labuschagne (2012). Duchon ja Plowman (2005) totesivat, että työntekijöillä on henkisiä tarpeita yhtä kuin heillä on fyysisiä, emotionaalisia ja kognitiivisia tarpeita (Duchon & Plowman, 2005, p. 811). Yksilön työkyky on sidoksissa myös henkisiin ja hengellisiin tarpeisiin. Konz ja Ryan (1999, s. 202) toteavat, että yksilöt odottavat organisaatioilta mahdollisuutta löytää omaa merkitystään tai transsendenssia. Tästä näkökulmasta katsoen henkisyys on tärkeä piirre työntekijöiden elämässä ja on läsnä myös töissä.

Alewell ja Moll (2021) pohtivat sitä, miten paljon henkisyys lopulta vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Mikä merkitys sillä on työssä suoriutumiseen ja viihtymiseen, subjektiiviseen hyvinvointiin ja näkemykseen kokonaisvaltaisesta työn ja elämän tasapainosta. Heidän mukaansa henkisyys suhtaudutaan suopeammin kuin uskonnollisuuteen työpaikalla ja henkisyys harjoittaminen tuottaa yksilölle hyvinvointia, terveyttä ja parantaa suorituskkyä.

Henkisyys huomioimisesta työyhteisössä oli seuraavanlaisia hyötyjä Alewell ja Moll (2021) mukaan:

1. korkeampi motivaatio ja tuottavuus: jos työntekijät voivat kommunikoida uskonnolliset tarpeet työssä ollessaan, heidän ottamisensa mukaan yrityksen sosiaaliseen elämään paranee ja tuloksena on parempaa suorituskkyä
2. korkeampi uskollisuus, kun työntekijä huomaa arvostuksen hänen henkisyys harjoittamista kohtaan
3. poissaolojen väheneminen, kun uskonnolliset juhlapyhät otetaan huomioon työvuorolistojen suunnittelussa

Yksilöillä on tarpeita toteuttaa omia henkisiä päämääriään ja niihin tulee yhdenvertaisuuden nimissä suhtautua vakavasti. Toisen ihmisen ja tämän ajatusten, näkemysten ja uskomusten kunnioittaminen on ensiarvoisen tärkeää. Henkisyys huomioiminen työyhteisössä voi hyvin nousta merkittäväksi asiaksi työntekijöitä rekrytoidessa ja vahvistettaessa työnantajamielikuvaa.

Henkisyys voi merkitä erilaisia asioita ihmisille. Henkisyys on luovuutta, näkemyksellisyyttä ja avoimuutta. Se voi olla myös erikoista suoriutumista, ihmettä, tiivistää Dent, Higgins ja Wharff (2005). Henkisyys ilmeneminen ihmissuhteita muuttavana ”kauneutena” on asiantila, joka sopii myös työyhteisöihin. Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz (2007) korostavat myös avoimuutta, yhteyttä, totuutta ja henkilökohtaista kasvua ja kehitystä positiivisina henkisinä arvoina. Mitä herkemällä korvalla työyhteisön viestejä kuunnellaan, sitä vähemmän esiintyy sisältä päin

kumpuavaa turhautumista ja aggressioita esiintyy he huomauttavat. Rego ja Cuhna (2008) myötäilevät tätä ajatusta. Heidän mukaansa työpaikan ilmapiirin luominen yksilön henkisyttä huomioivaksi vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunnetta. Organisaatio voi osoittaa arvostuksensa työntekijöitään kohtaan antamalla tilaa henkisten tarpeiden tyydyttämiselle ja psykologisen turvallisuuden tunteen luomisella.

Yksilön kohdalla henkisyys ilmenee syvempänä ymmärryksenä sekä henkilökohtaisessa että ammatillisessa johtajuudessa (Engelbrecht-Aldworth & Wort, 2021). Syvämpi yhteys itsen ja toisiin ihmisiin mahdollistuu tietoisuuden kautta. Merkitys ja tarkoitus omille toimille ja omalle elämälle selkiytyy henkisen kasvun ja henkisen älyn kautta.

3 Johtajan kasvupolut

Johtajana kasvaminen on prosessi, joka jatkuu pitkään. Johtajat tulevat erilaisista taustoista ja erilaisilla kokemuksilla. Omien johtajan ominaisuuksien kehittäminen on merkittävässä asemassa suhteessa johtajan menestymiseen. Teitä ja tapoja kasvamiseen ja kehittymiseen on monia. Tyypillisesti johtajan kehitystä tutkitaan urapolun näkökulmasta. Johtajan henkilökohtainen prosessi johtajaksi kasvamisesta on henkinen prosessi, johon vaikuttaa monet tekijät. Aluksi käsitellään elämäntulkua ja urapolkua, sen jälkeen muita johtajana kasvamisen tapoja.

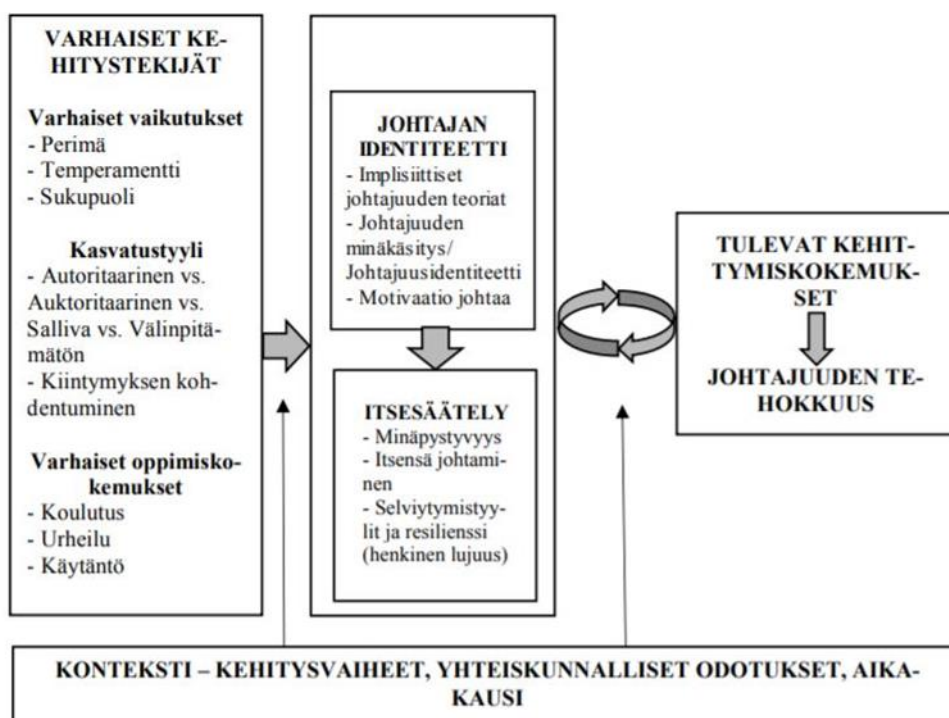
Tutkimuksessa määritellään henkisyys laajana kokonaisuutena. Henkisyys on yläkäsite, jonka alle mahtuu monimuotoinen sarja erilaisia tapoja toteuttaa ja elää omaa henkisyystään. Tästä syystä myös johtajan kasvupolkuja ja johtajan kehittymistä tarkastellaan laajan näkökulman kautta. Kuten aikaisemmin on henkisyydestä todettu, kaikki vaikuttaa kaikkeen ja on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. On luonnollista lähestyä myös johtajan kasvupolkuja laajalta näkökulmalta.

Elämänkaaritutkimus näkee ihmisen kehityksen kokonaisuutena samoin kuin laaja näkemys henkisyyteen ymmärtää asian. Jokainen elämäntaihe, varhaislapsuudesta aikuisena kasvamiseen ja kehittymiseen saakka vaikuttavat johtajana kasvamiseen ja henkiseen älyyn. Uratarinoiden kuvauksia voidaan verrata ja yhdistellä aiemmin käsiteltyyn henkisyyden tasojen luokitukseen. Kokemuksesta oppiminen ja tietoinen itsensä kehittäminen ovat myös osa henkisyystä ja henkistä kasvua.

3.1 Elämäntulkku

Elämänkaaritutkimus tutkii ihmisen kehitystä kokonaisuutena. Tämä samaa näkökulmaa voidaan käyttää myös johtajuustutkimuksessa. Johtajaksi kasvaminen on prosessi, joka jatkuu koko johtajana olemisen ajan. Tämä kasvu on saanut alkunsa jostain, lapsuuden kodista, koulusta, kaverisuhteista, opiskelusta saaduista kokemuksista ja niin edelleen.

Murphyn ja Johnsonin (2011) näkemys johtajaksi kehittymisestä mukailee elämänkaarinäkökulmaa.



Kuva 2. Johtajaksi kehittymisen elämänkaarinäkökulma (Murphy & Johnson 2011), suomennos Hyvärinen

Varhaisen kehitysvaiheen kokemukset vaikuttavat pitkällä aikavälillä ja ovat parhaiten havaittavissa aikuisiällä. Murphy ja Johnson (2011) jakaa varhaiset kehitys tekijät kolmeen kategoriaan: varhaiset vaikutukset, kasvatustyyli ja oppimiskokemukset. Nämä kokemukset luovat pohjan, josta yksilö kehittää itseään johtajaksi ja johtajana. Perimä, temperamentti ja sukupuoli määrittävät perustan, johon kasvatustyyllillä on joko myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia. Vanhempien kanssa koetulla kiintymyssuhteella on merkitystä aikuisuudessa kohdattuihin ihmissuhteisiin. Varhaislapsuudessa koetut oppimiskokemukset koulussa, urheilussa tai kulttuurin käytännöitten takia muovaavat kasvavan lapsen käsityksiä oppimiseen ja oppimisesta. Näiden henkilökohtaisten kokemusten lisäksi vaikuttaa konteksti; kehitysvaiheet, yhteiskunnalliset odotukset ja aikakausi. Tämä « suurempi kuva » vaikuttaa johtajan kasvamisen kaikissa vaiheissa ja osa-alueissa.

Varhaiset kehitystekijät vaikuttavat puolestaan johtajan identiteettiin ja itsesääteelyyn. Minkälainen käsitys johtajuudesta yksilölle on muodostunut, millainen hänen minäkäsityksensä on johtajana ja miten motivoitunut hän on johtamaan, ovat osa sisäistä johtajan identiteettiä. Tähän identiteettiin liittyy selkeästi itsesääteely. Millainen kokemus on minäpysyvyydestä, itsensä johtamisesta ja omasta henkisestä lujudesta. Yksilön kokemukset varhaislapsuudessa vaikuttavat näihin identiteetin ja itsesääteelyn kokemuksiin ja toimintoihin.

Johtajana ollessa kehittyminen ja kasvaminen jatkuu tulevien kehittymiskokemusten kautta. Tämä puolestaan vahvistaa johtajan tehokkuutta. Nämä asiat toimivat syklisesti. Tehokkuuden lisääntyminen tuo uusia kehittymiskokemuksia ja nämä taas lisäävät tehokkuutta, ja taas lisää kehittymiskokemuksia ja niin edelleen.

Elämänkaariteoria kuvaa hyvin monipuolisesti kasvamista ja kehittymistä johtajaksi. Se ottaa osaksi johtajuutta elämän mittaisen matkan ihmiseksi ja johtajaksi. Kuten kappaleen alussa todettiin, erilaisia urapolkuja johtajaksi on monia, ja tapoja kasvaa johtajana on yhtä monta. Yksilön omat kokemukset ja kohtaamiset erilaisten johtamistapojen kanssa vaikuttavat siihen, miten hän johtajana toteuttaa omaa johtajuuttaan.

3.2 Urakehitys

Työuraa voidaan tyypittää erilaisiin kuvauksiin urakehityksestä. Ekonen (2007) tarkastelee naisten urakehitystä ja luokitteli naisjohtajien kertomukset neljään erilaiseen uratarinatyyppiin. Hän nimeää tyypit *tasapainohakuiseksi*, *hierarkkiseksi*, *ideologiseksi* ja *vaakataseiseksi uraksi*.

1. Tasapainohakuinen ura:
 - a. Työn ja perheen välinen tasapaino.
 - b. Perhe urakehitystä ohjaava tekijä.

- c. Keskijohdon rooli rekrytoija ja saneeraaja.
 - d. Suhdannevaihtelut
2. Hierarkkinen ura:
- a. Vertikaalinen urakehitys organisaatiohierarkiassa.
 - b. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vaikutus urakehitykseen.
 - c. Esimiestehtäviin heti uran alussa.
 - d. Määrätietoisuus, urasuuntautuneisuus.
 - e. Keskijohdon monipuoliset työtehtävät.
 - f. Jatkuvat muutokset.
3. Ideologinen ura:
- a. Sisäinen kutsumus henkilöstöjohtamiseen.
 - b. Eettiset toimintatavat ja henkilöstön hyvinvointi.
 - c. Tunne sisäisestä menestymisestä.
4. Vaakatasoinen ura:
- a. Mielenkiintoiset ja uusia näkökulmia tarjoavat työtehtävät.
 - b. Kansainvälisyys.
 - c. Kieltäytyminen tarjotuista ylemmän organisaatiotason johtotehtävistä.

Nämä neljä uratarinatyyppeä kuvaavat sitä, miten yksilö kokee oman työuransa ja miten kertoo siitä. Tasapainohakuista uraa määrittelee pitkälti tasapainon hakeminen työn ja perhe-elämän välillä. Hierarkkinen ura on nousujohtoinen, jossa on suuntauduttu esimiestehtäviin heti uran alusta lähtien. Ideologinen ura taas on sisäisestä kutsumuksesta lähtevä ura, jossa tunne sisäisestä menestymisestä on tärkeämpää kuin ylennykset. Vaakatasoisessa urassa mielenkiintoiset ja uusia näkökulmia tuovat tehtävät tuovat sisältöä työhön. Työ on mielenkiintoista ja palkitsevaa ja kieltäytyminen ylemmän tason tehtävistä tavallista.

Näistä uratarinoista nousee esiin se, miten sukupuoli on merkitystä uralla etenemisessä. Naiseudesta voi joissain organisaatioissa olla haittaa toteaa Ekonen

(2007). Henkinen johtajuus arvostaa työntekijää ja johtajaa hänen ansioistaan, ei sukupuolestaan tai muista ulkoisista ominaisuuksistaan johtuen.

3.3 Kokemuksista oppiminen

Kokemuksesta oppimisen merkitystä ei voi väheksyä. Joskaan se ei ehkä saa yhtä paljon huomioita ja resursseja kuin ammatillinen opiskeleminen, harjoittelu ja valmentaminen toteaa McCauley, Taylor, DeRue, & Yost (2013). Yleinen näkemys on edelleen laajalti se, että oppiminen tapahtuu luokkahuoneessa. Kokemuksen kautta oppimisen nostaminen koulutuksen rinnalle tai jopa sen yläpuolelle on vastoin vallitsevaa narratiivia. Erilaisia valmennus- ja coaching-ohjelmia on kehitetty perustuen laajaan tietämykseen johtamisesta ja eri prosesseista, mutta kokemuksesta oppimisesta ei ole samanlaista valmista myytävää konseptia.

On selvää, että kokemuksesta oppiminen ei ole lineaarista, samoin kuin valmennusohjelman läpikäyminen. Se on paljon sotkuisempaa selvittää McCauley ja muut (2013). Valmista ohjelmaa on helpompi käydä ja sen suorittaminen on suoraviivaista. Siinä on alku, oppimisen vaihe ja loppu, jossa opitut asiat viedään käytäntöön. Kokemuksesta oppimista ei myöskään pysty näkemään yhtä selkeästi tapahtuvaksi kuin koulutuksessa tai valmennuksessa olemista. Kokemuksesta oppimista on vaikea ilmaista määrällisesti.

Johtajana kasvamisessa on hyvä huomioida kokemuksen merkitys. Mahdollisuus työnkiertoon ja erilaisten työtehtävien ja haasteiden läpikäymiseen ennen vaativamman johtajan aseman vastaanottamista vahvistaa johtajan kykyä toimia uudessa asemassaan täysipainoisesti ja menestyksekkäästi. Mahdollisuus kokeilla ja innovoida uusia tapoja ja prosesseja työyhteisössä tuottaa usein hyvää vastetta sekä johtajan että organisaation kasvumatkalla. (McCauley ja muut 2013)

McCauley ja muut (2013) viittaa Morgan, McCall, Lombardo ja Morrison julkaisuun *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, jossa tiivistetään

viiteen kohtaan asiat, joiden kautta johtajat kehittyvät ja kasvavat johtajuuteen ja johtajuudessaan:

1. Haastavat tehtävät: Työ tai tehtävä työssä, joka rasitti johtajaa, koska se oli uusi, monimutkainen tai vaativa. Esimerkiksi ovat vastuussa toiminnan kääntämisestä vaikeuksissa ja siirtymisestä linjalta esikuntaan.
2. Muut ihmiset: Positiiviset ja negatiiviset roolimallit, ensisijaisesti pomot ja muut organisaatiossa korkeammalla olevat, jotka vaikuttivat voimakkaasti johtajan lähestymistapaan johtamiseen.
3. Vaikeudet: takaiskut ja epäonnistumiset, jotka synnyttivät menetyksen ja yksinäisyyden tunteen. Esimerkkinä liiketoiminnassa tehdyt virheet, alennukset ja ylennyksen väliin jääminen sekä henkilökohtaisen elämän traumat.
4. Kurssityöt: Muodollinen koulutus ja akateemiset ohjelmat.
5. Henkilökohtaiset kokemukset: kokemukset, jotka tapahtuivat perheessä, koulussa tai yhteisössä ja jotka vaihtelivat luonteeltaan vaikeista tilanteista inspiroiviin.

Tutkimuksessaan Morgan, McCall, Lombardo ja Morrison haastattelivat 191 johtajaa ja yli puolet heidän kertomistaan kasvun kohdista tapahtui haastavissa tehtävissä, ja suurimmilta osin muiden ihmisten ja vaikeuksien kautta. Nämä haasteet ja vaikeudet tapahtuivat myös työympäristössä, eikä ainoastaan omassa henkilökohtaisessa elämässä (McCauley ja muut 2013). Työssä saadut kokemukset ovat merkittävä johtajan kehittymisen ainesosa. Erityisesti kokemukset, jotka haastavat johtajat johtamaan uusissa ja monimuotoisissa ympäristöissä, luomaan muutosta korkean panoksen tilanteissa ja työskentelemään yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.

3.4 Tietoinen itsensä kehittäminen

Työelämässä odotetaan kehittymistä ja uusiin tehtäviin kasvamista kaiken aikaa. ”Enemmän, paremmin ja nopeammin” on ollut liike-elämässä kantavana teemana pitkään. Ilman kehitystä ei tapahdu kasvua. Liiketoiminta laahaa paikallaan ilman jatkuvaa kehitystä ja muutosta. Miten yksilönä ja johtajan pysyy tässä kaikessa mukana,

uhraamatta elämäänsä ja itseään kehityksen ja kasvun alttarille. Hyvinvointia on edullisempaa pitää yllä kuin parantaa uupumusta. Henkinen hyvinvointi on kasvava trendi. Henkisen valmennuksen merkitys on noussut viime vuosina myös yritysjohtajien keskuudessa yhdeksi valmennusmuodoksi.

Henkisen hyvinvoinnin vahvistaminen on mahdollista erilaisten toimintojen avulla. Tarjolla olevista vaihtoehdoista ei ole pulaa. Oleellista on löytää itselleen sopivat tavat ja sisällöt. Ihminen elää tasapainoista elämää, kun henkinen kehitys, omasta kehosta huolehtiminen, virkistyminen ja vapaa-aika, perhe ja ystävät sekä palveleva työ ovat osa elämää. Tällöin toteutuu henkinen ihanne elämän tasapainosta. (Sirkkilä 2020 s.69–70)

Sirkkilä (2020 s.70) kokoaa henkiseen kasvuun liitettäviä termejä. Yksi henkiseen kasvuun yhdistettävä termi on itsetuntemus. Se sisältää omat arvomme, ja käsityksemme omasta elämästä ja sen tarkoituksesta. Samoin siihen liittyy käsityksemme omasta käyttäytymisestämme, peloistamme ja haluistamme.

Henkisyys on haasteiden kohtaamista ja ponnistelua, jonka seurauksena on joko kasvua tai se laittaa polvilleen toteaa Pargament ja Sweeney (2011). Elämän aikana kohdatut stressitekijät vaikuttavat yksilöön ei vain fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti vaan myös henkisesti. Nämä stressitekijät voivat johtaa henkisiin kamppailuihin; kysymyksiä, konflikteja ja jännitteitä syvimmissä sisäisissä itselle merkittävässä asioissa sekä pyhän tai jumalisen kanssa. Pargament ja Sweeney tutkivat amerikkalaisten sotilaiden henkisyyttä ja sen merkitystä.

Haasteet tuovat kasvua ja osoittavat, onko yksilö kykenevä hyväksymään sen hetkisen tilanteensa, osaako hän pyytää ja ottaa vastaan apua verkostoltaan, pystyykö hän löytämään merkityksiä kokemastaan tai kykeneekö hän positiiviseen ongelmanratkaisuun pohtivat Pargament ja Sweeney (2011). Kasvu ei kuitenkaan toteudu suoraviivaisesti ja yksiselitteisesti kaikkien kohdalla. Tutkimusten mukaan yksilöt, jotka eivät kykene ratkaisemaan hengellisiä kamppailujaan ovat taipuvaisia

alentuneeseen toimintakykyyn niin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. He toteavat myös kuolleisuusriskin olevan suurempi heidän kohdallaan. Nämä havainnot osoittavat, miten tärkeää henkisen kasvun ja tilan tukeminen on. Henkisyttä tukemalla on mahdollista auttaa yksilöitä ennakoimaan ja käsittelemään omia henkisiä haasteitaan vahvistavat Pargament ja Sweeney (2011).

Henkisen kasvun ohjelmassa keskitytään kolmeen pääkohtaan. Ensimmäisenä on tarkoitus lisätä itsetietoisuutta. Ymmärrystä henkisestä ytimestään, olennaisista arvoistaan, uskomuksistaan, tarkoituksesta ja merkityksestä sekä esitellä ihmisen henkisyden malli sotilaille. Sen jälkeen on tarkoitus tarjota armeijan luomia resursseja henkisen kasvun tueksi sekä auttaa sotilaita ennekoimaan ja kohtaamaan henkisiä kamppailuita, joita he voivat kohdata palveluksessa ollessaan. Näiden lisäksi tuetaan sotilaita sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja yhteyden luomisessa toisiin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan. (Pargament ja Sweeney 2011)

Tutkimuksissa tehdyt havainnot osoittavat henkisen ulottuvuuden tärkeyden yksilön hyvinvoinnille, joustavuudelle, resilienssille ja terveydelle. Tällaisten menetelmien siirtäminen ja integroiminen käytäntöön on vielä alkuvaiheessa. Henkisen hyvinvoinnin ja kasvun strategia voisi olla seuraava tärkeä lisäys yrityksen tai yhteisön kasvustrategiaan.

4 Metodologia

Metodologia osassa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä. Metodologia ohjaa tiedon keräämistä ja tietojen analysoinnin tapoja. Yksityiskohtainen selvitys tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, luokituksista ja muista operaatioista kuuluvat tutkimuksen metodologiaan (Laaksovirta 1985). Munthe-Kaas (2019) korostaakin tutkimuksen metodologian tärkeyttä. Ilman selkeää ymmärrystä siitä, miten tutkimus on tehty, lukijan on vaikea todeta tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen lähtökohtana on tavoite ymmärtää yksilön kokemuksia johtamisesta ja henkisydestä. Koska henkisyys on yksilön kokemuksena hyvin henkilökohtainen, tutkimuksen välineiksi valikoitui laadullinen tutkimus ja avoimella kyselyllä ja virtuaalihaastatteluilla tehtävä aineiston keruu. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen tutkimuksen ihmisen kokemukseen perustuva näkökulma olisi vaikeammin saavutettavissa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Gradun tutkimuksellinen näkökulma on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta päästään tutustumaan yksilön sisäiseen maailmaan yksilön omien sanojen ja tulkintojen kautta toteavat Flick, von Kardoff ja Steinke (2004). Laadullinen tutkimus sopii aiheeseen hyvin tutkimusmenetelmän avoimen luonteen ansiosta. Kvalitatiivinen tutkimus antaa tilaa myös uusille näkökulmille jo tutuissa aiheissa. Lisäksi tämä tutkimusnäkökulma on jokapäiväiseen elämään orientoituva ja soveltuu siinäkin mielessä hyvin yksilön omien kokemusten tutkimiseen (Flick, von Kardoff & Steinke 2004).

Kvalitatiivinen tutkimus on kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna hankalammin toistettava ja metodeiltaan avoimempi. Kvalitatiivisen tutkimisen luotettavuutta voidaan vahvistaa toimimalla tiettyjen periaatteiden mukaisesti korostaa Elo, Kääriäinen, Kanste,

Pölkki, Utriainen ja Kyngäs (2014). Laadullisessa tutkimuksessa on käytettävänä laaja joukko erilaisia metodeja, joista tutkimuksen tekijä voi valita.

Munthe-Kaas, Glenton, Booth, Noyes ja Lewin (2019) tutkivat 102 erilaista laadullisen tutkimuksen menetelmää, joista he keräsivät yhdistävät tunnusmerkit ja loivat 22 teeman yhdistävän kehyksen. Menetelmä, jossa on mukana useampia menetelmiä, on luotettavampi Munthe-Kaas ym. (2019) mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston tulkinnassa kaikista olemassa olevista menetelmistä huolimatta on kuitenkin tutkimuksen tekijän oman arvomaailmalla vaikutusta johtopäätöksiin ja tulkintoihin. Tutkimuksen tekijän tulee olla kriittinen omassa ajattelussaan ja tulkinnoissaan korostaa Munthe-Kaas ym. (2019). Kvalitatiivisen tutkimuksen eri vaiheiden selkeä raportoiminen on tärkeää.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja tulkita faktoja tiedonkeräämisen tai kokeen tekemisen kautta sekä tarkistaa yleisesti tunnustettuja teorioita tai lainalaisuuksia uusien tietojen valossa kokoa Feeser-Lichterfeld ja Kläden (2004, s. 122). Teoria on synonyymi termille hypoteesi. Kun teoria on vahvistettu tutkimuksen kautta, siitä tulee tie-teellisesti hyväksytty kokonaisuus periaatteita, jotka selittävät tutkittua ilmiötä. Lait ovat selkeästi määriteltyjä, rajoittavia, formaaleja ja sitovia. Tarkemmin, laki on suhde tai ilmiö, joka on muuttumaton annetuissa olosuhteissa. Nämä lainalaisuudet tutkimuksen tekemisen tarkoituksesta vaikuttavat niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessä tutkimuksessa.

Weber kirjoitti esseissään 1900-luvun alussa sosiaalitieteilijöiden halusta « empaattisesti ymmärtää » sekä ihmisen « älyllisiä prosesseja » että ihmisen käytöstä tiivistää Ringer (1998). Weberin mukaan tärkeää oli yksilön toiminnan takana olevien perimmäisten syiden ymmärtäminen ja näiden tulkitseminen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten johtajan oman henkisen elämän askelmerkit vaikuttavat hänen johtajuuteensa ja tapoihinsa toimia omassa elämässään ja työssään.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston tulkinnassa kaikista olemassa olevista menetelmistä huolimatta on kuitenkin tutkimuksen tekijän oman arvomaailmalla vaikutusta johtopäätöksiin ja tulkintoihin. Tutkimuksen tekijän tulee olla kriittinen omassa ajattelussaan ja tulkinnoissaan korostaa Munthe-Kaas ym. (2019). Kvalitatiivisen tutkimuksen eri vaiheiden selkeä raportoiminen on tärkeää.

4.2 Kokemusperäinen tutkimus

Tutkimuksen aihe on mitä suuremmassa määrin abstrakti, vaikka henkisyttä onkin aikaisemmassa luvussa 2. sanoitettu erilaisin määritelmien, on henkisyttä mahdoton sanoittaa yleisesti samoin ymmärrettävin termein. Henkisyden kokemus ja tulkitseminen on yksilöllistä. Tästä syystä aihetta on haluttu lähestyä empiirisen näkökulman kautta. Empiirinen tutkimusote on sopiva tutkimuksen tekijän halutessa löytää todisteita joidenkin muuttujien vaikutuksista toiseen muuttujaan jollain tavoin (Kothari 2004).

Empiirisessä tutkimuksessa ei arvioida hypoteesia ja teorioita pelkästään tehtyjen huomioiden ja keskustelun perusteella tiivistää Feeser-Lichterfeld ja Kläden (2004, s. 162–162). Siinä pyritään myös muotoilemaan ja ottamaan nämä käyttöön mahdollisimman tarkasti ja testaamaan näitä kokemukselliseen tietoon, jota on juuri tätä tarkoitusta varten kerätty. Tarkoituksena ei ole tuottaa subjektiivisen kokemuksen tai « mututuntumalla » tehtyjä päätelmiä vaan systemaattisesti ja tieteellisesti kerätä ja analysoida yksilön kokemusta. Tutkimusta tehdessä voidaan käyttää joko kokeellisia tai ei-kokeellisia tutkimusmenetelmiä huomauttaa Feeser-Lichterfeld ja Kläden (2004, s. 122).

Tutkimuksen linja on osin myös hermeneuttinen. Tämä lähestymistapa on kulttuurisesti ja historiallisesti herkkä sekä suuntautuu ymmärtämään kokemusten kompleksisuutta, toteaa Uljens ja Ylimäki (2017, s. 59). Kuten aiemmin todettu, henkisyden määrittäminen asettaa omat haasteensa tutkimuksen tulosten käsittelemisessä. Aiheesta, jonka kukin kokee omalla tavallaan, tekee helposti tulkintaa. Tavoitteena on

ymmärtää kunkin tutkimukseen osallistuneen toimintaa sekä toiminnan vaikutusta henkisyiden ja johtamisen kokemukseen.

Tutkimus on luonteeltaan siis hermeneuttisempiirinen. Tutkimuksen perusta on kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Pro gradun tavoitteena on ymmärtää miten henkisyys ja johtaminen koetaan, sekä millaisia yhtymiskohtia nämä kaksi asiaa saavat johtamisessa. Näiden asioiden tutkiminen on luontevinta laadullisten menetelmien avulla.

4.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Kuten aiemmin todettiin kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avaaminen tutkielmassa, on tärkeää, jotta lukija kykenee ymmärtämään tutkimuksen tuloksia paremmin. Tutkimuksen vaiheiden kirjoittaminen auki auttaa selvittämään myös tutkimuksen luotettavuutta.

Empiirisen aineiston hankkiminen tapahtui avoimen nettikyselyn (liite 1) ja verkkohaastatteluiden avulla. Kyselyä jaettiin sosiaalisen median kautta. Kyselyyn toivottiin vastauksia erityisesti esimiesasemassa olevilta, mutta myös asiantuntijoiden vastukset hyväksyttiin. Suurin osa kyselyyn vastaajista olikin esimiesasemassa olevia. Tämä lisäksi suoritettiin verkkohaastatteluja, johon osallistujat löydettiin sosiaalisessa mediassa julkaistun haastattelupyynnön kautta. Pyyntö on tutkielman liitteenä 2.

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoinnissa ei ole käytössä standardoituja analyysimenetelmiä. Nettikyselyllä kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällön analyysi tuottaa kerätystä aineistosta tutkimusilmiötä kuvailevan käsitteen luomalla kategorioita, mallin, käsitesysteemin tai -kartan tiivistää Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen ja Kyngäs (2014). Laadullisessa sisältöanalyysissä abstraktioprosessissa konseptit luodaan abstraktioprosessin aikana. Abstraktioprosessin tarkoituksena on ymmärtää asioiden ydin. Elo ja muut (2014) toteavat myös osan prosessista olevan helposti kuvailtavissa, mutta se on osittain riippuvainen myös tutkijan omasta

näkemyksestä tai intuitiivisesta toiminnasta. Nämä ovat vaikeammin kuvailtavissa lukijoille.

Aineistosta nousi muutamia teemoja, jotka toistuivat useimmilla kyselyyn vastanneilla. Näiden teemojen ympärille olivat useimmat vastanneista pysähtyneet ja kokeneet ne itselleen toimiviksi tai pohtivat niiden merkitystä yleisellä tasolla. Nämä aiheet nostetaan aineiston analyysissä esille.

Haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina, jotka tallennettiin ja tuotettiin tekstimuotoon. Haastatteluissa käytiin läpi henkisyiden ja johtamisen teemaa. Kukin haastateltu sai kertoa omista kokemuksistaan johtajana sekä henkisyiden osalta. Avoimia kysymyksiä tarkennettiin haastattelun kuluessa.

Litteroitu aineisto luettiin läpi ja katsottiin, mitä yhteneväisyyksiä siitä löytyi nettikyselyn vastauksiin liittyen. Aineistosta nousi esiin selkeästi muutamia teemoja. Nämä teemat ovat analyysin runkona. Analyysissä on nostettu joitain lainauksia vastauksista kuvailemaan tunnelmia tai ajatuksia asiasta.

Haastatelluissa ei määritelty vailmiiksi kunkin vastaajan näkemyksiä henkisyudesta tai siihen liittyvistä asioista. Ainoastaan yksi haastatelluista kysyi, miten henkisyys tutkimuksessa määritellään. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa vastaajien kokemuksista ja siitä, miten he kokivat henkisyiden ja johtamisen yhdistämisen omissa työympäristöissään.

Haastatteluissa ei haluttu johdatella vastaajia ajattelemaan tietyllä tavalla. Heille annettiin mahdollisuus tuottaa omaa kertomustaan ja pohtia omia kokemuksiaan. Kysymyksillä ei rajattu sitä, mistä kokemuksestaan kertoivat, tai olivatko ne vanhoja vai tuoreita. Kysymyksen asettelu oli tarkoituksellisesti laajimmassa mahdollisessa muodossaan aikaan ja paikkaan sitoutumatta. Verkkohaastatteluissa keskusteltiin noin 45–60 minuutin ajan. Keskustelussa käsiteltiin henkisyiden teemaa ja henkisyiden

ilmenemistä haastateltavan työelämässä. Lisäksi keskusteltiin kunkin omista keinoista ja menetelmistä pitää huolta omasta henkisyystään ja jaksamisestaan sen avulla. Yhdellä haastatelluista ei ollut kokemusta esihenkilönä toimimisesta.

4.4 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen avoimeen nettikyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä, viisi naista ja kolme miestä. Vastanneiden ikä jakautui siten, että yksi vastanneista on 25–35-vuotias, kolme vastanneista 36–45-vuotaita, kaksi 46-55- vuotiaita ja kaksi 56-65-vuotiaita. Kokemusta esimiestehtävissä olevilla oli kaikilla yli vuoden. Kokemus jakautui tasaisesti siten, että kahdella vastanneella on kokemusta alle viisi vuotta, kahdella alle kymmenen vuotta ja kahdella yli kymmenen vuotta. Kaksi vastanneista toimii asiantuntijana.

Nettikyselyn lisäksi toteutettiin neljä virtuaalista teemahaastattelua. Ikähaarukka oli 30–56 vuotta. Haastatelluissa oli kolme esimiestyötä tehnyttä ja yksi yksityisyrittäjä. Haastatteluun vastasi kaksi naista ja kaksi miestä.

Teemahaastattelua tehtiin saadun aineiston syventämiseksi. Virtuaalisen teemahaastattelun osallistui eri henkilöt kuin nettikyselyyn. Koska vastaajat olivat uusia, myös tutkimukseen osallistuneiden määrä kasvoi neljällä hengellä.

Sukupuoli	Ikä	Esimieskokemus	Numerointi
Nainen	56-65	alle 5 v	Vastaaja 1
Mies	36-45	alle 10 v	Vastaaja 2
Mies	36-45	yli 10 v	Vastaaja 3
Nainen	36-45	toimii asiantuntijana	Vastaaja 4
Mies	46-55	yli 10 v	Vastaaja 5
Nainen	56-65	toimii asiantuntijana	Vastaaja 6
Nainen	25-35	alle 10 vuotta	Vastaaja 7
Nainen	46-55	alle 5 v	Vastaaja 8

Mies	56-65	yli 10 v	Haastattelu 1
Nainen	36-45	yksityisyrittäjä	Haastattelu 2
Nainen	25-35	alle 5 v	Haastattelu 3
Mies	46-55	yli 10 v	Haastattelu 4

Taulukko 3. Vastanneiden taustatiedot

5 Analyysi

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin avoimena nettikyselynä. Kysely on liitteenä 1. Henkisyys ja johtaminen. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia. Saatuja vastauksia peilataan henkilökohtaisen tietoisuuden tasoihin (luku 2.3) ja erilaisiin johtajana kasvamisen teemoihin, joita käsiteltiin luvussa kolme.

5.1 Vastauksista

Vastauksista tulee selkeästi ilmi jo aikaisemmin toteamamme seikka henkisyiden määrittelemisen vaikeudesta (Tischler, Biderman & McKeage 2002). Henkisyiden määritelmä ja sen merkitys vaihtelee eri henkilöiltä kysyttäessä. Kyselyssä lueteltiin joitain henkisyiden harjoittamisessa käytettäviä menetelmiä, mutta muuten henkisyyttä ei haluttu määritellä tai rajata koskemaan tiettyä elämän osa-aluetta.

Johtamiskirjallisuudessa henkisyyttä käsitellään useimmiten henkilökohtaisena kokemuksena, käytännössä näkyvänä henkisyyttenä tai henkisyiden parissa toimivan organisaation ominaisuutena (Gatling 2014). Henkisyiden ja johtamisen yhdistäminen on melko vieras osalle vastaajista. Lieneekö osasyynä kulttuuri, johon olemme kasvaneet? Yhden vastaajan mielestä johtajuus ja henkisyys eivät liity toisiinsa.

Vastauksista esiin nousseita teemoja avataan seuraavissa kappaleissa enemmän. Vastauksista nousee esiin myös ajatus siitä, miten henkisyteen liittyvien asioiden käsitteleminen on haasteellista työympäristössä. Tunteiden näyttäminen ja henkilökohtaisen kokemuksen esiintuominen on, jos ei kiellettyä, niin ainakin erittäin harvinaista. Vastanneiden kokemukset kuitenkin kertovat siitä, että työkavereiden kesken henkisistä asioista voidaan keskustella työpaikalla, vaikka esihenkilön tai johtajan kanssa aihepiiriä ei sivuuttaisi.

5.2 Henkisyiden ilmentäminen johtajana

Uskottavuus on tärkeää johtajan asemassa olevalle. Se vaikuttaa luottamussuhteen rakentumiseen ja organisaation menestymiseen. Johtaminen on pääosin kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu henkisistä asioista puhuttaessa. Miten johtajan voi kommunikoida henkisyydestä luontevasti?

Johtavassa asemassa oleva voi pelätä kuitenkin menettävänsä osan uskottavuudestaan tuodessaan esiin henkisyiden liitettäviä asioita. On vaikeaa olla kokonaisvaltaisesti oma itsensä ja osoittaa omaa henkistä näkemystään, jos sen esiin tuominen vaikuttaa omaan uskottavuuteen.

Pitäisi olla paremmat mahdollisuudet ja työkalut tuoda tätä näkökulmaa johtamiseen ilman että esimies leimautuu "hörhöksi". Vastaaaja 1.

Tämä kokemus osoittaa ristiriitaa henkilökohtaisessa ja organisaationaalisessa tietoisuudessa. Johtajalla on halua olla avoimemmin henkisyttä tiedostava johtaja, mutta organisaatiossa ei ole vielä tilaa tällaiselle. Henkilökohtaisesti johtaja voi olla koheesiotasolla 5, jossa on merkityksellä ja arvoilla paljon painoarvoa. Organisaationaalinen tietoisuus saattaa olla jumittunut tasolle 3, jossa organisaation tehokkuus ja paremmuus on merkittävässä asemassa kuin yhtenäisiin arvoihin ja visioon perustuva kulttuuri.

Tällainen kokemus vahvistaa aiemmin esiintuotua näkemystä siitä, että organisaatiossa on hyvä olla olemassa ohjelma tai malli henkisyiden toteuttamisesta. Tällaisia ohjelmia on käytössä muun muassa USA:n armeijalla (Pargament & Sweeney 2011). Henkisen ja hengellisen mallin luominen on askel kohti parempaa työhyvinvointia ja viihtyvyyttä. Samoin mainitut konkreettiset keinot henkisyiden tilan luomiseksi työyhteisöön mahdollistavat henkisyiden puhumisen ja sen esiintuomisen luonnollisena osana työyhteisön toiminta (Fry ja Egel (2017).

Miten johtajana voi ottaa henkisiä tarpeita tai asioita huomioon? Omien kokemusten jakaminen on myös yksi tapa osoittaa henkisyiden harjoittamisen hyväksymisen työyhteisössä. Johtajan taito kohdata työntekijät ihmisinä, tuntevina ja kokevina yksilöinä, vahvistaa myös työyhteisöä.

Jos yksilön ja organisaationaalisen tietoisuuden tasot ovat yhteneväiset, on helpompaa puhua samaa kieltä henkisyidestä. Tämä tuli ilmi haastattelu 3:ssa selkeästi.

Sillä on niin iso merkitys, millaisessa työpaikassa on töissä. Aiemmassa työpaikassani ei tullut mieleenkään puhua mistään henkisyiden viittaavasta... Tässä nykyisessä ovat omistajat kiinnostuneita henkisistä asioista ja yhteisö on pieni... On luonnollista keskustella myös siitä. Haastattelu 3

Vastaajan kokemus kertoo siitä, että työyhteisön sisäisellä dynamiikalla ja tavoilla on merkitystä siihen, miten avoimesti henkisyiden siellä suhtaudutaan. Työyhteisön sisäinen kulttuuri, ehkä toimialakin, vaikuttaa paljon henkisyiden suhtautumiseen. Olemme jatkuvasti oman henkisyidemme vaikutuksen alla ja se heijastuu omaan toimintaamme työyhteisössämme (Fairholm 1998, s 132). Emme voi välttyä henkisyideltä tai sen vaikutuksilta, vaikka emme siitä puhuisikaan työyhteisössä.

Asiat ovat mukana yhtälössä ja olemassa, vaikkei niistä puhuttaisi sanaakaan. Ehkä ne ovat vielä äänekkäämpinä silloin, kun niitä ei päästetä purkautumaan vuorovaikutuksen kautta ulos. Työyhteisössä tapahtuu koko ajan vuorovaikutusta yksilöiden välillä. Delbecq (2000, s 118) mukaillee ajatusta todetessaan työyhteisön haasteiden olevan kenties helpommin lähestyttävissä henkisyiden näkökulman kautta. Työelämässä vastaan tulevien haasteiden käsitteleminen on helpompaa, jos on saanut oppia keskustelemaan henkisistä asioista, todetaan myös Pargament ja Sweeney (2011) artikkelissa.

Useat työpaikat tarjoavat taukoliikuntaohjelmia, joiden läsnäoloharjoituksia työntekijät voivat hyödyntää työpäivän aikana. Tämä osoittaa hiljaista hyväksyntää henkisyitä ja

henkistä hyvinvointia kohtaan. Niiden teho on kuitenkin rajallista, kuten vastauksesta käy ilmi.

Olen kokeillut mindfulnessia työpaikan taukoliikuntaohjelman tarjoamien harjoitusten myötä, mutta en koe saaneeni niistä juurikaan hyötyä. Vastaaja 3

Henkisyydeltä puuttuu yhtymäkohta omaan työhön tai työyhteisöön. Irrallinen harjoitus kerran tai kaksi työpäivän aikana ei saa vielä aikaiseksi tarvittavaa tarttumapintaa. Jotain oleellista jää uupumaan, jos harjoituksesta ei koeta saatavan hyötyä.

5.3 Läsnaolon merkityksellisyys

Vastauksissa nousi erityisesti esiin lasnaolon merkitys, kuunteleminen ja stressaavista tunnetiloista puhuminen työntekijöiden kanssa. Johtajan on helpompi käsitellä näitä asioita työyhteisössä, jos kykenee kohtaamaan näitä asioita ja tunteita myös henkilökohtaisesti. Johtajan oman henkisen hyvinvoinnin perusta, nojaa se sitten henkisyyteen tai hengellisyyteen, vahvistaa kykyä olla lasna myös työyhteisössä. Oman hyvinvoinnin huolehtimisessa mukana olivat harjoitteina, tai rutiineina, rukous, jooga, mindfulness ja metsässä kulkeminen.

Näin korona-aikaan ehtii syventyä myös henkisiin asioihin paremmin ja niiden merkitys korostuu. Ihminen on kokonaisuus. Vastaaja 8

Pienessä otannassa samankaltaiset vastaukset korostuivat. Kokemukset henkisyyden huomioimisessa johtamisessa olivat harvoja. Ainoastaan yhdellä vastaajista oli kokemus työpaikasta, jossa henkisyyteen liittyviin asioihin suhtaudutaan kiinnostuneesti ja niistä keskustellaan avoimesti. Yrityksen koko ja omistajien oma kiinnostuneisuus henkisyyteen vaikuttaa melko varmasti henkisyyden huomioimiseen.

Jännä juttu, että miten esimiehet ei osannut ottaa huomioon... Mut sitten toisaalta taas työkaverit on ollut tuota semmoisia niinku kannustavia.. on enemmän tukemassa.

Haastattelu 2

Yleinen kokemus haastatelluilla oli, että henkisyteen liittyvistä kokemuksista keskustellaan lähinnä työkavereiden kanssa. Esihenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa henkisyteen viitattiin hyvin harvoin tai ei ollenkaan. Henkisillä seikoilla on merkitystä yksilön jaksamiseen ja suoriutumiseen myös työelämässä.

Henkisyden huomioimisen hyötyjä nousi vastauksista esiin useita. Työyhteisön jäsenenä vastaajat kokivat saavansa hyötyä henkisistä keskusteluista työkavereiden kanssa. Johtajana he halusivat olla läsnä työyhteisön jäsenille ja kuunnella heitä. Haastattelu 2 kertoikin irtisanoutuneensa työpaikastaan koettuaan jääneensä vailla tukea esimiehensä taholta. Vaikka työkavereiden kanssa oli hyvä keskusteluyhteys ja heiltä sai tukea, tämä ei riittänyt. Työntekijänä hän olisi kaivannut tukea ja ymmärrystä myös työnantajan edustajilta.

Nämä kokemukset ovat linjassa Alewell ja Moll (2021) ajatusten kanssa. Henkisydellä johdettaessa pystytään luomaan korkeampi motivaatio ja tuottavuus sekä sitoutuminen työyhteisöön. Näiden seikkojen puuttuessa on helppo lähteä työpaikasta paremman vaihtoehdon ilmaannuttua.

Ottamalla työyhteisön jäsenet huomioon, antamalla palautetta ja kiitosta ansaitusti, saa jo näillä pienillä teoilla tuettua henkisyden huomioimista työyhteisössä. Kyselyyn vastanneen esimiehen kommentti tukee tätä ajatusta. Ihmisen huomioiminen kokonaisuutena, työntekijänä ja tuntevana yksilönä, on tärkeä huomioida myös johtamisen käytänteissä.

Henkisyys on varmasti osa johtamista. Johtaminen on muuttunut rajusti viime vuosina ja mentaali puoli on vahvana mukana. Ihmisellä on aina kaks puolta. Vastaaja 7.

Kokemus on linjassa Dentin ym. (2005) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin että, henkisyys on luovuutta, näkemystä, avoimuutta ja erikoista suoriutumista, mutta myös « itsensä tyhjentävä tyhjyys » tai tila, joka vastaanottaa tai sisältää Hengen. Se on ”kaikki/kaikkeus”. Henkisyys on siis jotain, joka on meillä aina mukana itsessämme.

Olemme henkisiä olentoja huolimatta siitä, miten aktiivisesti tiedostamme sen omassa elämässämme tai osana johtamista ja työyhteisöä. Yrityksen sidosryhmät, työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat osa yrityksen energiaa yhdessä tuotettujen palveluiden ja tuotteiden kanssa. Jokainen yksilö, palvelu tai tuote vaikuttaa yrityksen olemassa olevaan energiaan.

Olen pyrkinyt painottamaan sitä, että kaikki toiminta työelämässä ei ole vain numeroilla mitattavaa ja pelkkää päätösten tekemistä, vaan niihin sisältyy paljon muutakin, oman organisaationi tapauksessa asiakkaiden elämän tukemista sosiaaliturvan kautta. Olen muistuttanut työntekijöitäni siitä, kuinka tärkeää työmme on yhteiskunnallisesti ja se on korostunut nyt... Vastaaaja 1

Tämä vastaus kuvaa hyvin ymmärrystä siitä, että kaikki on vaikutussuhteissa toisiinsa. Kuvaa hyvin myös sitä, miten laajalle yksilön työpanos vaikuttaa. Yhteys organisaatioon yhdistää työntekijän osaksi suurempaa kokonaisuutta ja laajempaa yhteisöä asiakkaiden elämään vaikuttamisen kautta. Vaikutukset ovat yhteiskunnalliset.

Yritys on oma universuminsa, jossa kukin voi toimia yhteisen hyvän tuottamiseksi tai tavoitellen omaa etuaan ja asemaa. Yrityksen tuottamat palvelut ja tuotteet vaikuttavat ulkopuolella olevaan laajempaan kaikkeuteen käyden vuoropuhelua. Yhteyden huomioiminen kaikkien yrityksessä toimivien välillä vahvistaa kykyä toimia yhteisen hyvän tuottamiseksi. Yhteys omaan työhön ja tekemiseen, sekä yrityksen sisäiseen yhteisöllisyyteen vahvistuu. Johtamisen työkaluna henkisyys luo armollisuutta, tekemisen taikaa ja yhteisesti koettuja ihmeitä. Yrityksen arvot, missio ja visio eletään todeksi.

Tällainen suhtautuminen osoittaa yksilön henkilökohtaisen tietoisuuden lähentelevän tasoa 7; ykseys. Tällöin epäitsekkäs palvelu on henkilökohtaisen tietoisuuden tason luonnollinen seuraus. Organisaationaalisella tasolla on silloin kyse sosiaalisesta vastuusta ja pitkäaikaisesta perspektiiviistä.

Kaikista vastauksista eniten korostuu juuri läsnäolon merkityksellisyys. Kaipaamme kohtaamista ja kokemusta nähdyksi tulemisesta. Vastaajien kokemukset olivat kohdatuksi tulemista ja kohtaamista, mutta myös yhtä lailla sivuuttamista ja etäällä pitämistä. Johtajalta vaaditaan oman itsen tuntemista, jotta hän kykenee olemaan läsnä myös työyhteisössä erilaisissa tilanteissa erilaisille ihmisille. McCauley, Taylor, DeRue, & Yost (2013) toteavatkin toisten ihmisten kanssa kohtaamisen olevan yksi johtajana kasvamisen ”opeista”. Johtajan kohtaaman positiiviset ja negatiiviset johtamisen mallit vaikuttavat tämän omaan suhtautumiseen johtajan rooliin ja toimintatapoihin. Jos mallit ovat kauttaaltaan olleet etäisiä ja pelkästään ammatillisia, voi olla vaikea siitä siirtyä kohtaavampaan ja henkisempään lähestymistapaan.

5.4 Luontoyhteys hyvinvoinnin muotona

Luontoyhteyden merkityksellisyys nousi erityisesti haastatteluissa merkittäväksi osaksi yksilön henkistä hyvinvointia. Siitä syystä se on nostettu analyysiin myös mukaan, vaikka saattaakin näyttäytyä hieman irrallisena muusta aineistosta. Luonnon palauttava ja voimaannuttava ominaisuus on selvästi tärkeää tutkimukseen osallistuneille. Sitä ei voinut sivuuttaa.

Kaikissa vastauksissa tuli selkeästi esille luonnon merkitys henkiselle hyvinvoinnille. Luonnossa oleminen on myös henkisyiden harjoittamista luontoyhteyden kautta. Harva työyhteisö toimii luonnosta käsin, mutta työhyvinvointia ylläpitävänä elementtinä sitä voidaan tuomaan yhteisiä henkisiä kokemuksia.

Lähtee tuonne ulos luontoon pitkälle kävelyllä ja hakee sieltä sitä voimaa... sitä sanotaan kun yhteyttä sen luonnon kanssa. ... On niinku tavallaan tullut siellä äidinmaidossa se luonto... Mutta sen mitä siihen suhtautuu, niin siinä aika aikamoinen ero, että niinku oikeastaan vanhemmiten vasta oppi arvostamaan eri tavalla sitä. Haastattelu 1

Metsä ja rauhoittuminen kuuluvat selvästi vastaajien mielestä yhteen. Oma mieli rauhoittuu ja työn aiheuttamat kiireet unohtuvat metsässä kulkiessa. Luontoyhteys tukee yksilön henkistä hyvinvointia.

Ulos lähteminen ja lenkkeily maastossa oli useimmille haastatteluihin vastanneille luonnossa vietetty aika merkittävä osa palautumista ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtimista. He ovat huomanneet saavansa mahdollisuuden palautua ja uudistua luonnossa kulkiessaan. Ulkona liikkuminen, tapahtui se sitten metsässä tai kaduilla, antaa keholle liikettä ja aivoille mahdollisuuden unohtaa aktiivinen työasioiden käsitteleminen.

Arjessa mä vietän tosi paljon aikaa luonnossa. Luonto on kyllä aina ollut sillä lailla tärkeitä, mutta että nyt niinku jotenkin tietoisesti ikään kuin lepää, lepää niinku siinä luonnossa. ...Jotenkin se luontoyhteys on mulle jotenkin osa sitä ja henkisyttä tavallaan.. että sit niin lähti siitä kun kulkee tuolla tuntuu että niillä on joku puu tai ei kivi tai mikä tahansa paikka joka ikäänkuin kutsuu ja sit sinne menee oleskelemaan hetkeksi ja tai pidemmäksi... Sitten mä niinku semmosen kiitollisuuden liitän kyllä vahvasti ite henkisyteen että tota joskus aikanaan tuntuu et mikään ei riitä niin nyt sitä iloitsee ihan tosi pienestä ja on tosi pienestä asiasta kiitollinen kyllä. Haastattelu 2

Luonnosta saatava ”luontoterapia” on ilmaista ja monelle vastaajalle tärkeä osa arkea. Ihmisen terveys riippuu monimuotoisesta ekosysteemipalveluista, todetaan Haahtela, Hanski, von Hertzen, Jousilahti, Laatikainen, Mäkelä, Puska, Reijula, Saarinen, Vartiainen, Vasankari ja Virtanen (2017) artikkelissa. Luontoyhteys on merkittävää myös tarttumattomien tulehduksellisten ja infektioautien ehkäisyn sekä mielenterveyden

kannalta. Luonnon kierron seuraaminen mahdollistaa kauniin näkemistä ympäröivässä maailmassa.

Haastattelujen vastaukset tukevat näitä näkemyksiä luontoterapiasta. Luonnossa oleminen antaa mahdollisuuden rauhoittua hetkeksi. Luonto opettaa kiitollisuutta hetkestä ja pienistäkin asioista. Nämä kokemukset ovat osa yksilönä ja myös johtajana kasvamista. Kokemuksista ammennettu ymmärrys on vietävissä mukana omaan työyhteisössä toimimiseen. McCauley, Taylor, DeRue, & Yost (2013) kertovat kokemuksesta oppimisen olevan merkittävän osan oppimista ja kehittymistä. Luontoyhteyden kautta koetut henkilökohtaiset kokemukset istuvat siihen kategoriaan. Luonnosta löydetyt hiljaiset hetket antavat arvokkaita kokemuksia laajemmasta kokonaisuudesta. Kun ympärillä ei ole liikaa ärsykeitä, on mahdollista kuunnella paremmin. Rauhoittaa omaa hermostoa ja hengittää hetken syvään. Antaa ajatusten soljua ja kuunnella luontoa. Luonnon hiljaisuus antaa tilaa luovuudella ja uusille ideoille.

Suomalaisia on pidetty pitkään metsäläisinä. Yhteys luontoon ja metsään on sen verran syvälle juurtuneena kansalliseen geeniperimään, että irtautuminen luonnosta ei taida olla mahdollista. Päinvastoin uusia tapoja liikkua ja kokea luontoa ja metsää on tullut viime vuosinakin useita. Ihmiset tarvitsevat kokemuksia luonnosta. Luonto antaa paljon enemmän kuin vain tilan liikkua ja harrastaa. Se antaa myös mahdollisuuden pysähtyä ja olla ilman tavoitteita.

5.5 Omat kasvutarinat

Haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan henkisen heräämisen ja kasvun matkalla. Pargament ja Sweeney (2011) toteavat henkisyiden olevan haasteiden kohtaamista ja ponnistelua, jonka seurauksena on joko kasvua tai se laittaa polvilleen. Jokaisella haastatellulla oli kokemusta ”polvillaan” olosta. Sairastuminen tai haasteelliset elämäntilanteet ovat tuttuja kaikille haastatelluille.

Elämäntilanteet muokkaavat suhtautumista työhön ja sen tavoitteisiin. Vakava sairastuminen asettaa arvot uuteen järjestykseen. Koko elämää on ikään kuin arvioitava uudelleen.

Sä pistit niinku omat arvot ja ... oman arvomaailman niinku ihan ihan uudelle tasolle että mitä sä teet ja tavallaan niinku semmonen... herättävä tilanne ja mistä se niinku Sitten lähti. Tosiaan niin mun miettimään asioita niinku ihan eri eri kulmalle. Haastattelu 1

Tällaiset arvojen tarkastelemisen hetket ovat tärkeitä oman itsetuntemuksen lisääjiä. Sirkkilä (2020 s.70) puhuu omista arvoistamme. Siitä millainen käsitys meillä on omasta elämästämme ja sen tarkoituksesta. Suuret elämänmuutokset vaikuttavat täten myös omaan käyttäytymiseemme, haluihin ja pelkoihimme.

Omat kokemuksemme avaavat meille uusia tapoja nähdä ja kokea asioita. Mitä enemmän kykenemme ymmärtämään elämän moninaisia muutoksia ja ihmisten kokemuksia sitä luontevampaa ja helpompaa on olla tukena työelämässäkkin kommentoi neljäs haastateltava. Ihmismielen ymmärtäminen auttaa olemaan läsnä työntekijöiden kanssa keskustellessa. Silloin ei joudu tunteiden vietäväksi ihan niin helpolla.

Olen huomannut, miten paljon apua on siitä, että ymmärtää ihmismielen toimintaa... haasteellisissa tilanteissa varsinkin. On helpompi olla läsnä ja tukena, kun osaa pysyä omassa roolissaan rauhassa tilanteissa. Haastattelu 4

McCauley ja muut (2013) viittaa henkilökohtaisiin kokemuksiin, jotka tapahtuvat yksilön elämässä. Nämä tapahtumat ovat arkisuudessaan merkittäviä henkisen kasvuntekijöitä. Perheessä, koulussa tai yhteisössä tapahtuvat tilanteet, ovat ne sitten inspiroivia tai vaikeita, kasvattavat meitä ihmisenä. Näemme ja ymmärrämme enemmän näiden henkilökohtaisten kokemusten avulla, jos olemme antaneet niille tilaa ja hyväksyneet ne osaksi elämäämme.

6 Johtopäätökset

Henkisyystä käydään paljon keskustelua, mutta melko harvoin se liitetään työelämään tai johtamiseen. Pääosin henkisyttä on tarkasteltu vapaa-ajan kontekstissa. Nykyisin tutkitaan myös enenevässä määrin henkisyden, tai hengellisyyden, vaikutuksia työelämässä tai johtamisessa. Työpaikan henkisyttä on tutkittu toiminnallisissa tutkimuksissa, mutta myös haastatteluin ja kirjallisuuskatsauksin. Henkisyden huomioiminen akateemisissa tutkimuksissa on kasvanut tasaiseen tahtiin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

6.1 Keskeiset tulokset

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Ensimmäiseksi puretaan kyselyllä ja haastatteluilla saatuja vastauksia peilaten niitä aikaisempaan tutkimusaineistoon. Lisäksi kerätään yhteen aikaisempien tutkimuksien tuottamia vinkkejä siitä, miten henkisyttä voidaan tuoda ja luoda työyhteisöön.

6.1.1 Johtajan elämäkulkku ja omat kokemukset

Johtajana kehittymiseen vaikuttavat monet asiat johtajan omasta elämäkulusta ja urapolusta lähtien. Urakehityksen kokemus voidaan tulkita henkisyden kautta. Ekosen (2007) tutkimuksen tulokset voidaan tulkita myös yksilön syvällisinä motiiveina ja osana henkisyttä. Tasapainohakuinen ura hakee tasapainoa työn ja perhe-elämän välillä. Hierarkkisessa urassa suunnataan esimiestehtäviin uran alusta asti. Ideologinen ura korostaa sisäistä kutsumusta. Vaakatasoisessa urassa oma työ on mielenkiintoista ja palkitsevaa ja kieltäytyminen ylemmän tason tehtävistä tavallista. (Ekonen 2007)

Johtajana ollessa kehittyminen ja kasvaminen jatkuu tulevien kehittymiskokemusten kautta. Tämä puolestaan vahvistaa johtajan tehokkuutta. Nämä asiat toimivat syklisesti. Tehokkuuden lisääntyminen tuo uusia kehittymiskokemuksia ja nämä taas lisäävät tehokkuutta, ja taas lisää kehittymiskokemuksia ja niin edelleen. Elämänkaariteoria

kuvaa hyvin monipuolisesti kasvamista ja kehittymistä johtajaksi. Johtajuus on kasvun ja kehityksen matka tiivistää Murphy ja Johnson (2011).

Työ tekijäänsä opettaa, kuuluu vanhan sanonta. McCauley, Taylor, DeRue, & Yost (2013) korostavat kokemuksesta oppimisen merkitystä. Jokainen kohtaamien ja uusi työtehtävä opettavat. Kokemuksesta oppimista ei ehkä liputeta niin merkittävänä kuin ammatillista opiskelemista tai harjoittelua.

Tutkimuksen aikana tuli selväksi, että jokainen kyselyyn tai haastatteluun vastannut koki oman henkisyytensä ja sen vaikutukset omalla tavallaan. Henkisyydestä löytyi monelle voimavara omassa arjessa sekä kotona että työpaikalla. Oma henkisyys toimii voimavarana, joka kannattelee useissa elämäntilanteissa ja työelämän haasteissa. Vastaajat kokivat, etteivät olleet yksin haasteidensa kanssa. Henkisyys luo turvallisuuden ja pysyvyyden tunnetta. Henkisyyden kautta moni asia sai syvemmän merkityksen arjessa. Luonto ja sen tuoma rauha ja hiljaisuus oli monelle paikka rauhoittua ja ladata omia voimavarojaan.

Työelämässä on mahdollista elää henkisten arvojensa mukaisesti täyttä elämää. Ihmiset tekevät omalla toiminnallaan arvoista, missioista ja visioista todellisuutta. Kaikki on yhteydessä toisiinsa. Jokainen osa organisaatiossa, arvot, missio ja visio muodostavat kokonaisuuden, jonka osat vaikuttavat toisiinsa ja vaikuttuvat toisistaan. Tämä tuli esille vastauksissa kuvaten työntekijän työpanoksen vaikutuksia asiakkaiden elämään ja yhteiskunnallisesti. Merkityksellisyyden kokemus voi avautua tämän näkemyksen avulla.

Tutkimus osoittaa, että henkisyydestä ei keskustella johtajan kanssa tai sen merkitystä ei huomioida työyhteisössä laajalti. Henkisyydestä puhuminen on luontevampaa kollegojen kesken kuin johtajan asemassa olevien kanssa. Voi hyvin olla, että henkisyys otetaan huomioon, mutta sen nouseminen osaksi keskustelua on harvinaisempaa esihenkilön kuin työkavereiden kanssa. Tämä mukailee päätelmää siitä, että organisaatio, jossa sisäinen kulttuuri ottaa huomioon henkisyyden, tuottaa arvoa, josta työntekijät

hyötyvät (Kolodinsky, Giacalone ja Jurkiewicz 2007 s. 447). Haastatelluilla oli kokemusta siitä, miten henkisyiden sivuttaminen vaikeuttaa työyhteisössä viihtymistä. Henkisyiden huomioimista odotetaan myös organisaation johdolta, ei vain työkavereilta. Vastaajat kertovat, miten tärkeää on tulla huomioituksi myös henkisenä ihmisenä, eikä vain työntekijänä.

Saatujen vastausten mukaan henkisyys auttaa jaksamaan, helpottaa läsnä olemista, ja auttaa ymmärtämään itseä ja toista ihmistä. Henkisyiden merkitys ei ole kaikille samanlainen, mutta siitä huolimatta henkisyys ja yksilön oma energia vaikuttaa olemiseen, tekemiseen ja kokemiseen myös työpaikalla. Suurin vaikutin työssä viihtymiseen on kuitenkin organisaation tuottamalla kerronalla. Erilaisuuden hyväksyminen, kannustava suhtautuminen, ymmärrys ja avoimuus ovat asioita, joilla organisaatio voi osoittaa henkisyttä. Psykologisen turvallisuuden tunteen kokemusta voidaan vahvistaa henkisyiden huomioimisella organisaation toiminnassa. Henkisyiden ei tule olla asia, josta puhuminen leimaa johtajan ”hörhöksi”. Tutkimus osoittaa kuitenkin henkisyiden yhdeksi osatekijäksi työssä viihtymiseen.

Vastaajien omat elämäkokemukset ovat vaikuttaneet heidän henkiseen kasvuunsa ja uraankin. Elämäntilanteet muokkaavat omia arvoja ja suhtautumista työhön. Osalla nämä muutokset ovat suuria ja vaikuttavat vahvasti henkisen kasvun kokemukseen. Näiden kokemusten myötä on oman polun pohdinta lisääntynyt. Työpaikka on saattanut jäädä taakse ja on siirrytty uudelle uralle. Aina muutokset eivät ole niin rajuja vaan tuovat vahvistavat omaa olemista ja viihtymistä jo olemassa olevassa tehtävässä. Kokemus oman työn merkityksellisyydestä lisääntyy ja esimiehen roolissa on helpompi olla tukena haastavissakin tilanteissa.

6.1.2 Henkisyiden johtaminen

Johtaja on organisaation sielu. Näin toteavat Mendonca ja Kanungo (2006). Johtajan oma sisäinen maailma omine asenteineen ja ajatusmalleineen sekä uskomuksineen vaikuttaa monin eri tavoin organisaatioon ja sen jäseniin. Johtamisessa henkisyys ilmenee

ymmärryksenä siitä, että ihmiset ovat todellakin yrityksen tärkein voimavara. Johtajan tehtävä on palvella ja auttaa työntekijöitä saavuttamaan sen, mitä he pitävät tärkeänä omassa työssään.

Johtajuus alkaa omaan itseen tutustumisesta. Johtajan oma hyvinvointi on hänen paras voimavaransa. Itsen johtamisen tavat siirtyvät toisten johtamiseen. Sisäisen ja ulkoisen elämän ulottuvuudet (Engelbrecht-Aldworth & Wort 2021) yhdistyvät henkisyyden avulla. Oman harmonian ja elämän rytmin löytäminen on tärkeää johtamisen henkisyyden ymmärtämisessä. Oman ymmärryksen tietoinen kasvattaminen on usein ensimmäinen askel kohti henkistä johtamista. Elämäntilanteiden muuttuminen, uudet työtehtävät tai uuden asian opiskeleminen on usein motivaattorina henkisen kasvun tiellä. Haasteiden kohtaaminen opettaa.

Johtajat toimivat roolimallina. Heillä on merkittävä asema henkisyyden integroimisessa työpaikalle ja tilan tuomisessa organisaation, tiimin ja yksilön henkisyydelle (Cacioppe 2000). Henkinen johtaminen keskittyy organisaatiossa erityisesti suhteisiin. Organisaatioissa on ryhmän sisäisiä suhteita, johtajan ja työntekijän, työntekijän ja johtajan sekä vertaisryhmien välillä olevia suhteita (Fry ja Egel 2017). Johtajan suhtautuminen vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti näihin suhteisiin sekä organisaation sisäiseen elämään.

Johtajan henkilökohtainen suhtautuminen omaan henkisyteen vaikuttaa suoraan alaisten kanssa käytävään vuoropuheluun ja suhtautumiseen (Pawar 2013). Tämän vaikutus on merkittävämpi kuin organisaation henkinen tai hengellinen tausta. Tämä toteamus lienee koko tutkimuksen merkittävin anti. Johtajan suhtautuminen omaan henkisyteen vaikuttaa enemmän kuin ulkoisesti luodut puitteet tai henkisydellä johtamisen mallit, joista seuraavassa kappaleessa lisää.

Tutkimuksen mukaan henkisyys ei nouse keskusteluun johtavassa asemassa olevan kanssa keskusteltaessa. Vastanneista vain yhdellä oli kokemusta avoimesta henkisyteen

liittyvästä keskustelusta johtavassa asemassa olevien kanssa. Tällaiset henkisyttä tukevat ja sitä koskevat keskustelut ovat harvinaisia. Avoimen ja aidon kohtaamisen tilalle vuorovaikutuksessa on tilausta.

Henkisyydelle tilan antaminen tulee näkyviin johtajan suhteutumisessa työyhteisön jäseniin. Avoin ja keskusteluissa kuunteleva kommunikaatio antaa tilan henkisyydelle. Toisen huomioonottaminen ja aito kuunteleminen on osa henkisyttä. Jokaisen olevaisen arvostaminen ja kunnioittaminen kuuluu henkisyteen. Hudsonin (2014) mukaan henkiset johtajat rohkaisevat etsimään yhteyttä muihin, mielekästä työtä, korkeampaa tarkoitusta ja mielekkyyttä. Henkinen johtajuus edistää toivoa ja uskoa edistämällä yhteiskunnallista tietoisuutta, perusarvoja, itsen motivointia ja omaa identiteettiä.

Tutkimusten mukaan yksilöt, jotka eivät kykene ratkaisemaan hengellisiä kamppailujaan ovat taipuvaisia alentuneeseen toimintakykyyn niin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Nämä havainnot osoittavat, miten tärkeää henkisen kasvun ja tilan tukeminen on. Henkisyttä tukemalla on mahdollista auttaa yksilöitä ennakoimaan ja käsittelemään omia henkisiä haasteitaan vahvistavat Pargament ja Sweeney (2011).

6.1.3 Henkisyttä tukevat käytänteet

Tutkimus kokoaa monenlaisia henkisyttä tukevia käytänteitä, joita voidaan työyhteisöissä ottaa käyttöön melko vaivattomasti ja osin myös ilman kustannuksia. Ilmaisia käytänteitä ovat esimerkiksi kokouksen alussa pidettävä hiljaisuuden hetki ja työntekijöiden välisten keskustelujen tukeminen. Muita henkisyttä tukevia käytänteitä on yrityspapin tai hengellisen johtajan luottamuksellinen ohjaus ja tuki, valmennus- ja mentorointimahdollisuuksien tarjoaminen sekä hengellistä ja uskonnollista materiaalia sisältävän kirjaston ylläpitäminen. Hiljaisuuden huoneen luominen on myös yksi mahdollinen tapa tukea työyhteisön henkisyttä.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella vastaajien mukaan tärkeää on läsnäolo ja kohtaaminen. Ilman niitä työntekijänä kokee jäävänsä paitsioon kokonaisena, tuntevana ja herkkänä ihmisenä. Kaipaamme nähdäksi tulemista. Harva haluaa olla vain osa koneistoa ja raksuttaa siinä muiden koneiston osien mukana ennalta määrättyä polkua. Henkisyiden huomioiminen on yksinkertaisimmillaan kohtaamista arjessa, kuuntelemista ja toisen huomioimista.

Vastaajat toivat selkeästi esille metsän ja luonnon merkityksen itselleen. Metsässä vietetyt hetket ovat monelle tärkeitä. Niiden aikana saa mieli hiljentyä ja nauttia luonnon luomasta rauhan tilasta. Metsässä ja luonnossa olemisen lisääminen on tutkimisen arvoinen seikka. Ja sen vaikutusten tutkiminen on jokaisen ulottuvilla omassa lähimetsässä tai puistossa. Luontohetken lisääminen päivään voi vaikuttaa positiivisesti esimiehen jaksamiseen ja voimavaroihin.

6.1.4 Henkisyiden johtamisen haasteet

Yhtenä tutkimuskysymyksenä on; miten henkisten menetelmien käyttö koetaan johtamisen kontekstissa. Saaduista vastauksista tulee esiin se, että henkisyys on hyvin yksityinen asia työyhteisöissä ja johtamisessa. Siihen harvoin otetaan kantaa puheissa tai teoissa. Jokainen kuitenkin käyttää omassa elämässään henkisiksi menetelmiksi luettavia toimia oman hyvinvointinsa ja kasvunsa eteen. Suhtautuminen henkisten menetelmien käyttämiseen on tähän viitaten myönteinen.

Haasteena on, miten näitä menetelmiä tuodaan johtamisen kehittämiseen laajemmalla rintamalla. Tutkielmassa on esitetty käytännön toimia, joiden kautta henkisyiden huomioimista voidaan vahvistaa tai lisätä organisaatiossa. Käytännön toimien kautta voidaan luoda tilaa henkisyydelle arjessa ja johtamisessa. Erilaisten fyysisten rauhoittumisen tilojen luominen tai vaikka henkistä kirjallisuutta sisältävän pienen kirjaston luominen voi olla tällainen henkisyiden huomioiva toimenpide. Pienimuotoisesti, ja ilman lisäinvestointeja, henkisyttä voi huomioida rauhoittamalla muutaman minuutin läsnäololle ennen jokaista palaveria.

Itsen tunteminen on merkittävässä asemassa johtajana kehittämisessä. Siihen erilaiset henkiset harjoitteet ja kokemukset ovat yksi vaihtoehto erilaisten coaching-sessioiden lisäksi. Erilaisia menetelmiä on tarjolla runsaasti (McCauley, Taylor, DeRue, & Yost, 2013 Sirkkilä 2020). Itselleen sopivan tai sopivien menetelmien löytämiseen olisi hyvä saada tukea henkisiin menetelmiin perehtyneeltä valmentajalta tai ohjaajalta. Valmentajan kanssa voisi keskustella erilaisista vaihtoehdoista ja löytää itselleen sopivat tavat.

Mahdollisia haittapuolia henkisyydellä ”ratsastamisella” tulee siinä tilanteessa, kun sitä käytetään itsekkäisiin tavoitteisiin autoritäärisellä asenteella (Tourish ja Tourish 2010). Tämä saattaa johtaa johtajan aseman vahvistumiseen ja aseman väärinkäyttöön. Valtaa haluavat johtajat voivat käyttää henkisyyttä omien tarkoitusperiensä edistämiseksi. Tourish ja Tourish (2010) kritisoivat työpaikan sopivuutta ihmisen elämäntarkoituksen löytämisen paikaksi ylipäätään.

Tourish ja Tourish (2010) kyseenalaistavat työntekijöiden sitouttamisen organisaatioon emotionaalisen kiintymyksen muodostamisella. He pitävät sitä vaarallisena ja harhaanjohtavana. Työllä ja työyhteisöllä on hyvä olla merkitystä, mutta vain työn ehtojen mukaan. Työpaikalla työntekijöiden alistaminen johtajien ja organisaation asettamille henkisille vaatimuksille on heidän mukaansa johtajan vallan laajentamista sopimattomiin ja vaarallisiin suuntiin.

Henkisyydellä johtamisessa ja henkisenä johtajana oleminen vaatii pyyteettömästä rakkaudesta ja aidosta välittämisestä käsin toimimista. Vallan väärinkäytöltä kyetään suojautumaan avoimen ja aidon toisia kunnioittavan vuorovaikutuksen kautta. Fry ja Egel (2017) korostavatkin organisaation jäsenten vuorovaikutusta, jonka kautta syntyy positiivisen vaikuttamisen kehä. Tämä positiivinen kehä ohjaa kohti pyyteetöntä palvelemista yhteisen hyvän saavuttamiseksi.

6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset

Henkisyys on perinteisesti yhdistetty vapaa-aikaan ja yksilön yksityiseen tilaan. Nykyään kuitenkin on myös enenevässä määrin tutkittu henkisyyden vaikutuksia ja merkitystä työelämässä. Työpaikan henkisyyttä on tutkittu eri näkökulmilla ja sen sanoittamiseen on käytetty paljon palstatilaa erilaisissa artikkeleissa. Aiheen sanoittamisen ja merkityksien ilmaiseminen selkeästi on haasteena kaikilla henkisyyden tutkijoilla.

Tähän samaan haasteeseen törmättiin tämän tutkielman tekemisessä. Miten henkisyys määritellään tutkimuksessa? Henkisyyden määrittelyn sijaan henkisyyttä ei rajattu mihinkään tiettyyn muottiin. Haastatellut saivat kertoa omia kokemuksiaan niin laajalti tai suppeasti kuin halusivat. Kertomukset ja vastaukset otettiin vastaan sellaisenaan. Tarkentavia kysymyksiä käytettiin tarvittaessa, jotta haastattelija ymmärsi haastateltavan kertoman oikein. Tarkemmasta rajauksesta olisi saattanut olla hyötyä, mutta ihan samoin se olisi voinut olla poissulkevana tekijänä vastaajille.

Tutkimuksessa on todettu henkisyyden ilmenevän eri dimensioiden kautta. Tavallisen työpäivän aikana näihin kaikkiin tasoihin ollaan kosketuksissa. Enemmän tai vähemmän tietoisena niiden olemassaolosta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda lisää tietoisuutta tästä asiasta ja herättää johtajaa ajattelemaan omaa ja työyhteisönsä henkisyyttä. Giacalone ja Jurkiewicz (2010) mallissa yhdistetään henkinen tietoisuus, elämän teemat ja organisaationaalinen tietoisuus. Heidän mallinsa kokoaa yhteen, miten nämä tietoisuuden tasot vaikuttavat yksilön elämässä tai organisaation kannalta katsottuna. Sallivuus ja luottamus omaan työpanokseen ja työyhteisössä tehtävään työhön toimii mahdollistajana. Menestys löytyy ja toteutuu vahvassa yhtenäisessä yhteisössä.

Henkisyys on terminä laaja yläkäsite. Tutkimuksessa ei pyritty ottamaan kaikkia henkisyyden haaroja tai ilmenemisen tapoja huomioon vaan käsitellä niistä muutamia, joista voi olla hyötyä johtajan kehittymisessä ja kasvamisessa. Merkityksellisyys tutkimuksesta löytyy yksilön kohdalla. Mikäli johtaja saa tästä tutkimuksesta uutta

ajateltavaa ja näkökulmia omaan työhönsä ja elämäänsä, tutkimus on saavuttanut tavoitteensa.

Henkisyiden merkitys osana yksilön elämää sekä työpaikalla että yksityiselämässä tulee tutkimuksen aikana selväksi. Henkisyttä ei kannata täysin sivuuttaa. Henkisyys voi tuntua salaiselta ja yksityiseltä asialta, mutta siltikin sillä on tarve omalle tilalle myös työelämässä. Henkisyiden merkitys osana johtajuutta saa syvyyttä ymmärryksestä, että pehmeiden johtamisfilosofioiden perustaa löytyy henkisyiden käsitteen alta.

Tutkimukseen osallistuneiden joukko on pieni. Tuloksia ei voida pitää keskiarvona tai mittarina johtajuuden henkisydestä. Tulokset ovat korkeintaan suuntaa antavia ja osoittavat niitä tarttumapintoja, joissa johtaja voi osoittaa ymmärrystä henkisydestä. Tutkimus osoittaa, että erilaiset elämänpolut herättelevät henkisyteen ja elämän rajallisuuden tai sen tuomien mahdollisuuksien huomaamiseen. Kasvun mahdollistaminen ja sen hyväksyminen on johtajan tehtävä omalla kohdallaan. Hyvin tehden johtaja antaa saman tilan henkisyteen ja sen esillä olemiseen kaikille työyhteisön jäsenille.

Henkisyys on luonnollinen osa elämää. Toisille se merkitsee enemmän arjessa kuin toisille. Joka tapauksessa, henkisyys on mukana myös työelämässä. Henkisyiden määritelmiä ja ilmenemistapoja on runsaasti, eikä yhteneväistä tapaa määritellä henkisyttä löydy akateemisesta tutkimuksesta. Tämä toisaalta vapauttaa tutkijaa luomaan oman tutkimuksen linjauksensa, mutta toisaalta haastaa omien näkemysten kertomisessa tutkimuksessaan.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen lopuksi voidaan todeta, että asiaan on hyvä tutustua syvällisemmin ja henkisyiden merkitystä työyhteisön hyvinvoinnille ei ole vielä tutkittu ”tyhjäksi”. Aiheen abstraktisuus tekee tutkimuksesta haasteellisen, mutta myös mielenkiintoisen. Tutkimukseen otettiin tarkoituksellisesti laaja näkökulma henkisyteen sekä johtajan

voimavaroihin ja johtajaksi kasvamiseen. Tätä näkökulmaa voi jatkotutkimuksissa kaventaa ja tarkastella johtajan henkisyyttä lähemmällä linssillä.

Jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi kehittävällä otteella tehty toiminnallinen tutkimus henkisyudesta. Työyhteisössä tehtävä osallistava tutkimus henkisyuden merkityksestä yhteisön sisäisen ilmapiirin ja energian luojana toisi kokemuksellista tietoa yhteisön sisäisestä dynamiikasta ja henkisyuden huomioimisesta.

Lisää tutkittavaa riittää organisaation henkisyudessa. Organisaation kasvu oman mission mittaiseksi on kiinnostava tutkimuskohde. Miten organisaation sisäinen tila muuttuu missiota todeksi eläessä. Organisaatio koostuu osiensa summasta, mutta on lopulta paljon enemmän.

Johtajan oman kokemuksellisen oppimisen ja henkisyuden yhteisvaikutusten tutkiminen olisi mielenkiintoinen laadullinen tutkimusaihe. Tässä tutkimuksessa jo kevyesti viitattiin siihen, että elämäkokemukset ja uralla tapahtuneet muutokset kasvattavat ja opettavat myös henkisellä tasolla. Uratarinoiden kokoaminen henkisen kehityksen ja kasvun osana toisi mielenkiintoisen näkökulman esimiehen tai johtajan uraan.

Henkisyys on teemana hieman epäakateeminen, joten tutkimuksien liittäminen akateemisen maailmaan on aina jännittävä kokemus. Niiden tulosten tulkitseminen tieteellisesti merkittäväksi on tutkimuksen teon kutkuttavin hetki. Tämä tutkimus on tehnyt osansa tällä kertaa tällä tavoin. Toivottavasti lukija on saanut uutta ajateltavaa. Tai mikä vielä parempaa, ymmärryksen henkisyuden ja johtajana kehittymisen yhteydestä. Henkisyuden salliminen itselle on arvokas voimavara.

Lähteet

- Abdul, G., Naser, Jamil A. & Intsar, T. (2009). Workplace Spirituality and Leadership Effectiveness Among Educational Managers in Malaysia. *European Journal of Social Sciences* – Volume 10, Number 2. Noudettu 2020-10-15 https://www.researchgate.net/profile/Naser_Alzaidiyeen/publication/286050355_Workplace_Spirituality_and_Leadership_Effectiveness_Among_Educational_Managers_in_Malaysia/links/56d696da08aebe4638accbbf/Workplace-Spirituality-and-Leadership-Effectiveness-Among-Educational-Managers-in-Malaysia.pdf
- Aikens, K., Astin, John., Pelletier, K., Levanovich, Kristin, Baase, C., Park, Y., & Bodnar, C. (2014). Mindfulness goes to work: Impact of an online workplace intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721-731. Noudettu 2019-11-28 doi:[https://doi: 10.1097/jom.0000000000000209](https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000209)
- Alewell. D. & Moll, T. (2021). An Exploratory Study of Spirituality in German Enterprises. *management revue* , page 1 – 27. Noudettu 2022-3-30 doi:<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-1-1>
- Barnett, J. (1985), A business model of enlightenment. *Journal of Business Ethics*. Vol. 4 No. 1. Noudettu 2022-4-8 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/business-model-enlightenment/docview/206113759/se-2?accountid=14797>
- Cacioppe, Ron (2000). Creating spirit at work: re - visioning organization development and leadership – Part I. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 21 No. 1, pp. 48–54. Noudettu 2020-5-19 <https://doi.org/10.1108/01437730010310730>

- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J. & Useem, M. (2015). Indian business leadership: Broad mission and creative value. *The Leadership Quarterly* February 2015, Vol.26(1), pp.7-12. Noudettu 2020-3-6 <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984314001295?via%3Dihub>
- Delbecq, A. L. (2000). Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs. Noudettu 2021-9-7 <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/105649260092005>
- Dent, E. B, Higgins, M. E. & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly* 16(5):625-653. Noudettu 2020-10-15 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002>
- Duchon, D., & Plowman, D. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16 (5), 807–833. Noudettu 2022-3-30 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*. January-March 2014: 1–10. Noudettu 2020-10-21 <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Engelbrecht-Aldworth, E & Wort, A. (2021). The Evolution of Defining Spirituality Over the Last Decade. Noudettu 2022-3-2 https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/ejc-vdm_v41_n1_a6
- Fairholm, G.W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Greenwood Publishing Group. Noudettu 2021-9-7 <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=lwKwfloKOswC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Perspectives+on+leadership:+From+the+science+of+management+to+its+spi>

ritu-

al+heart&ots=6VXyqk0gN&sig=tskpcUjvfxP5ICSXQTDDN1qa7o4&redir_esc=y#
v=onpage&q=levels%20of%20leadership&f=false

Feeser-Lichterfeld, U. & Kläden, T. (2004). How “adult” religiosity on adults? Normative Implications of Empirical Theological Research into Religious Development in the Second Half of Life. Teoksessa SchererRath, M & van der Ven. J. Empirical Research and Normativity in Theology. Noudettu 2020-10-30
<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3003981&ppg=170>

Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (2004). A Companion to Qualitative Research. Noudettu 2020-10-21
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=6lwPkSo2XW8C&oi=fnd&pg=PP282&dq=qualitative+content+analysis&ots=ZrTV-pRrHi&sig=n7fhf3VUrNAzYcDX9z5zORQUoA8&redir_esc=y#v=onpage&q&f=false

Fry, L.W. (2005). Toward the theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. Teoksessa: Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C.L. & Dunn, G. Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility. Noudettu 2022-2-23.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=3_OnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=positive+psychology+business+ethics&ots=ghoEFVvEyD&sig=1W4YsBe5Zl4tXpu2if9NejnryXg&redir_esc=y#v=onpage&q&f=false

Fry, L.W.J. & Egel, E. (2017). Spiritual leadership: Embedding Sustainability in the Triple Bottom Line. Graziadio Business Review. Noudettu 2022-3-10
<https://gbr.pepperdine.edu/2017/12/spiritual-leadership/>

- Gatling, Anthony (2014). A Causal Model for Integrating Workplace Spirituality Into Hospitality Organizational Transformation. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Volume 14, 2015 - Issue 2. Noudettu 2020-5-20
<https://doi.org/10.1080/15332845.2015.955563>
- Giacalone, R. & Jurkiewicz, C. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Noudettu 2020-10-15
<https://books.google.fi/books?id=qmbBeAac-acC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>
- Giacalone, R. & Jurkiewicz, C. (2010). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Noudettu 2022-5-18
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cOkoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA255&dq=measuring+spirituality+in+the+workplace&ots=F4eSFv5rKF&sig=SxdU8A1Yk33a6uVlJGIORS4EZJg&redir_esc=y#v=onepage&q=measuring%20spirituality%20in%20the%20workplace&f=false
- Haahtela, T., Hanski, I., von Hertzen, L., Jousilahti, P., Laatikainen, T., Mäkelä, M., Puska, P., Reijula, K., Saarinen, K., Vartiainen, E., Vasankari, T. ja Virtanen, S. (2017). Luontoaskel tarttumattomien tulehdustautien torjumiseksi. *Lääketieteellinen aikakauslehti Duodecim* 133(1):19–26. Noudettu 2021-3-3
<https://www.duodecimlehti.fi/duo13480>
- Hershoff, Asa (2017). Integrating GNH into Business through Vajrayana-Based Mindfulness. *GNH of Business. Proceedings of the Seventh International Conference on Gross National Happiness*. 7-9 November, 2017. Thimphu, Bhutan. Edited by Dasho Karma Ura and Sangay Chopel. Noudettu 2019-11-28
http://www.bhutanstudies.org.bt/publicationFiles/ConferenceProceedings/7th%20GNH%20Conference%20/GNH7_proceedings.pdf#page=463

- Hill, P & Dik, B. (2012). Toward the Science of Workplace Spirituality: Contributions of Psychology of Religion and Spirituality. *Teoksessa Psychology of Religion and Workplace Spirituality*. Noudettu 2022-2-2
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=bwEoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=hill+and+Dik+2012&ots=rdGGqkEOpg&sig=PtkQTNh5HV7GV94wYu75Zz0emeU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hudson, R. 2014. The question of theoretical foundations for the spirituality at workmovement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1):27-44. Noudettu 2022-3-10:
<https://www.ingentaconnect.com/contentone/jmsr/rmsr20/2014/00000011/0000001/art00004#trendmd-suggestions>
- Kabat-Zinn, Jon. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic painpatients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4(1), 33-47. Noudettu2019-11-28 doi:[https://do 10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3)
- Kaplan, R & Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Noudettu 2022-3-30
http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSC_HarvardBusinessReview.pdf
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42. Noudettu 2022-4-8 doi:<https://dx.doi.org/10.1108/09534810410511288>
- Kohll, A. (2018, 31. tammikuuta). 5 Reasons Social Connections Can Enhance Your Employee Wellness Program. *Forbes*. Noudettu 2022-2-20

<https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/01/31/5-ways-social-connections-can-enhance-your-employee-wellness-program/?sh=4f6730c527c4>

Kolodinsky, R., Bowen, M., & Ferris, G. (2003). Embracing Workplace Spirituality and Managing Organizational Politics: Servant Leadership and Political Skill for Volatile Times. Teoksessa: Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance. Noudettu 2021-11-18.

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=qmbBeAac-acC&oi=fnd&pg=PA164&dq=Embracing+Workplace+Spirituality+and+Managing+Organizational+Politics&ots=zRDWHy6kg6&sig=EW9xgpND5nwEqka_vYmi4vqCnrY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kolodinsky, R., Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2007). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. Journal of Business Ethics, 81(2), 465-480. Noudettu 2021-11-18
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0>

Konz, G., & Ryan, F. (1999). Maintaining an Organizational spirituality: no easy task. Journal of Organizational Change Management, 12 (3), 200–210. Noudettu 2022-3-30 <https://doi.org/10.1108/09534819910273865>

Kothari, C.R. (2004). Research Methodology: Methods and Techniques, New Age International Ltd. Noudettu 2020-10-28
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=431524>

Laaksovirta, Tuula H. (1985). Tieteellinen metodi ja metodologia: Lähtökohtia kirjastotieteen ja informatiikan tutkimuksen metodologialle. Kirjastotiede ja informatiikka 4 (2) -1985. Noudettu 2020-10-28
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Labuschagne, W. (2012). Towards developing a model for spirituality in the workplace.

Noudettu

2022-2-23

https://ujcontent.uj.ac.za/vital/%20access/manager/Repository/uj:7500?view=grid&f0=sm_identifier%3A%22http%3A%2F%2Fhdl.handle.net%2F10210%2F8358%22&sort=sort_ss_sm_creator+desc

Lehtinen, E. (27.1.2021) Miksi eettinen johtajuus on tärkeää? Nettiartikkeli. Noudettu

2022-12-1

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2021/01/27/miksi-eettinen-johtajuus-on-tarkeaa/>

johtajuus-on-tarkeaa/

Low K., Kim, P. & Muniapan, B. (2011). Organisational development and the Hindu trinity:

Brahma, Vishnu and Shiva on leadership, culture and change. *Int. J. Indian Culture and Business Management*, Vol. 4, No. 5, 2011. Noudettu 2020-2-19

https://www.researchgate.net/profile/Dr_Balakrishnan_Muniapan/publication/260518206_Low_Patrick_and_Muniapan_B_2011_Organizational_Development_and_the_Hindu_Trinity_Brahma_Vishnu_and_Shiva_on_Leadership_Culture_and_Change_International_Journal_of_Indian_Culture_and_Business_Management/links/5756463008ae10c72b66f0d0.pdf

Marques, Joan (2015). *Business and Buddhism*. Noudettu 2020-2-10

doi:<https://doi.org/10.4324/9781315767437>

Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396

(2000).

Noudettu

2022-12-8

<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

McCauley, C. D., McCauley, C. D., Taylor, S., DeRue, D. S. & Yost, P. R. (2013). *Experience-*

Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-

Job Development. Jossey-Bass. Noudettu 2022-4-20 <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1569029>

Mendonca, M. & Kanungo, R. (2007). *Ethical Leadership*. Open University Press. Berkshire, England. Noudettu 2019-11-29 https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=TScwwcJrA4QC&oi=fnd&pg=PP1&dq=ethical+leadership+mendonca&ots=vmcPI-4a7l&sig=1PN5JHpWStvb2mFUGRyARbrCFlo&redir_esc=y#v=onepage&q=ethical%20leadership%20mendonca&f=false

Modzelewski, J. (2019). *Talk Is Chief: Leadership, Communication & Credibility in a High-Stakes World*. E-kirja. Noudettu 2022-5-5 <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=6360147>

Munthe-Kaas, H., Menzies, G., Booth, C., Noyes, J. & Lewin, S. (2019). Systematic mapping of existing tools to appraise methodological strengths and limitations of qualitative research: first stage in the development of the CAMELOT tool. *BMC Med Res Methodol*. 2019; 19: 113. Published online 2019 Jun 4. Noudettu 2020-10-28 doi:<https://doi.org/10.1186/s12874-019-0728-6>

Murphy, S. E. & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly* 22 (3), 459–470. Noudettu 2022-4-20 doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>

Pargament, K. & Sweeney, P. (2011). Building Spiritual Fitness in the Army. *American Psychologist*. American Psychological Association [Vol. 66 Issue 1](#). Noudettu 2022-5-3 <https://web-s-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=bd405282-a334-43c6-9a26-937fd3204b0b%40redis>

Pawar, B. S. (2013). Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality. *Journal of Business Ethics*. 122, 439–45 (2014). Noudettu 2021-9-22 <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10551-013-1772-5>

Radick, Charles, A (2007). Enlightened Management: An Analysis of Buddhist Precepts Applied to Managerial Activity. *Journal of Global Business Management*. 10/2007. Noudettu 2020-2-3 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1021546

Rego, A., & Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 1, s. 53-75. Noudettu 2021-11-19 <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>

Ringer, Fritz K (1998). Max Weber's Methodology: The Unification of the Cultural and Social Sciences. Noudettu 2020-10-28 <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3300724&query=>

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent, Helsinki. Noudettu 2021-3-1 <https://proxy.uwasa.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAHB BXDTEB>

Sharma. A. & Sharma, H. (2019). *Spiritual Intelligence in Gig Economy*. Teoksessa: Sushasta, K. & Arup, V. (toim.) *Spirituality in Management: Insights from India*. Noudettu 2022-2-2 https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=MOWYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Spirituality+on+management+insights+&ots=M2wbokC4Ye&sig=AeitKwGPRJuF4o02JdpWtwTMwYE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Sheep, M. (2006). Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations. *Journal of Business Ethics* (2006) 66: 357–375. Noudettu 2021-11-22 doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-006-0014-5>
- Sirkkilä, H. (2020). Henkistä fitnessiä ja älykkyyttä työelämään - kokemuksia ja käytäntöjä. BoD- Books on Demand GmbH, Helsinki, Suomi
- Tischler, L., Biderman, J. & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. Teoksessa Korac-Kakabadse, Nada (toim.), *Spirituality, leadership, work and organization*. Emerald publishing limited. Noudettu 2020-4-20 <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=232216&ppg=59>
- Tourish D, Tourish N. Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-structuralist Perspective. *Leadership*. 2010;6(2):207-224. Noudettu 2022-4-27 doi:<https://doi.org/doi:10.1177/1742715010363210>
- Tyrvänen, L., Lanki, T., Sipilä, R. & Komulainen, J. (2018). Mitä tiedetään metsän terveyshyödyistä? *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 2018;134(13):1397–403. Noudettu 2021-2-24 <https://www.duodecimlehti.fi/duo14421>
- Työterveyslaitos (2019). Stressi ja työuupumus. Noudettu 2019-11-28 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- Uljens, M. & Ylimäki, R.M. (2017). Bridging educational leadership, curriculum theory and didaktik: Non-affirmative theory of education. Springer Nature. Noudettu 2020-11-5 doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-58650-2>

van den Muyzenberg Laurens (2011). Leadership the Buddhist Way. In: Zsolnai L. (eds) Ethical Principles and Economic Transformation - A Buddhist Approach. Issues in Business Ethics, vol 33. Springer, Dordrecht Noudettu 2020-2-3 doi: <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9310-3>

Liitteet

Liite 1. Henkisyys ja johtaminen-kysely

Henkisyys ja johtaminen

Teen Pro gradu - tutkielmaa henkisyudesta ja sen liittämisestä johtamiseen Vaasan yliopiston Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelmassa. Tutkielma on saatavilla vapaasti luettavissa sen valmistuttua.

Tutkielmassani käsittelem itämaisiin filosofioihin perustuvia menetelmiä johtajana kehittymisen välineenä. Henkisyyttä ei nähdä tutkimuksessa uskonto- tai uskomussidonnaisena, vaan ajattelutapana ja suhtautumisena. Tavoitteena on selvittää, onko henkisyydellä sijaa johtamisessa. Mikä merkitys henkisyydellä on omaan johtajuuteen? Mitä henkisyys on tuonut esimiestyöhön?

Kyselyyn vastaaminen suoritetaan anonyymisti ja vastauksia käytetään vain tutkimustarkoituksessa. Kyselyyn voit vastata 15.5.2020 saakka.

Jos sinulla on kysymyksiä kyselyyn tai pro graduun liittyen, voit lähettää kysymyksesi minulle sähköpostilla osoitteeseen a110878@student.uwasa.fi.

Soile Heinikoski
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Vaasan yliopisto

Taustatiedot

Mies
Nainen
Muu

Ikä

25-35
36-45
46-55
56-65
66-

Kokemus esimieshtävistä

Alle yksi vuosi
Alle viisi vuotta
Alle 10 vuotta
Yli 10 vuotta
Toimin asiantuntijana

Henkisyttä voidaan tarkastella erilaisten harjoitteiden kautta. Kerro käyttämästäsi harjoitteista. Esim. mindfulness, jooga, tantra, meditaatio, rukous

Oma vastauksesi

Mikä merkitys henkisyydellä on elämässäsi?

Oma vastauksesi

Miten olet hyödyntänyt henkisyttä työelämässä?

Oma vastauksesi

Onko henkisyydellä merkitystä organisaatiossa tai johtamisessa? Onko henkisyys osa johtamista?

Oma vastauksesi

Mikäli voin ottaa sinuun yhteyttä kyselyn sulkeutumisen jälkeen mahdollisia lisäkysymyksiä varten, ole hyvä ja liitä sähköpostiosoitteesi tai puhelinnumerosi alle.

Oma vastauksesi

Kiitos osallistumisesta. Namaste!

Oma vastauksesi

Lähetä

Liite 2. Haastattelupyyntö

Olen kauppatieteiden opiskelija Vaasan yliopiston Liiketoiminnan kehittämisen linjalta. Teen pro gradu tutkimusta itämaisiin filosofioihin perustuvien menetelmien käyttämisestä johtamisessa ja mahdollisesti johtamiskoulutuksessa. Miten päivittäisessä johtamisessa menetelmien käyttäminen toimii ja vaikuttaa? Nämä ovat asioita, joista olen kiinnostunut.

Olen erityisen kiinnostunut tantraan perustuvien menetelmien hyödyistä ja vaikutuksista. Oma elämänfilosofiani on lähinnä tantran opetuksia ja sen perusteella tutkimusaiheenikin valikoitui. Aiheesta on melko vähän tutkimusaineistoa löydettävissä, joten osallistumisesi tutkimukseen olisi minulle arvokasta.

Haastattelut suoritetaan puhelinhaastatteluna pitkän välimatkan takia. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, joten oma kertomuksesi ja kokemuksesi on pääosassa. Aikaa keskustelulle voi varata 45–60 minuuttia. Haastateltavien anonymiteetti on suojattu. Haastattelut suoritan maaliskuun aikana.

Gradun ohjaajana toimii Jenni Kantola
sähköposti jenni.kantola@uwasa.fi

Ystävällisesti,

Soile Heinikoski

soile.heinikoski@gmail.com

0505273567