

Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mah- dollistajana

Marika Fredriksson
HM, KM, Project Manager
Nokia Solutions and Networks
marika.fredriksson@nokia.com

Toni Saarivirta
FT, Dosentti, tutkija
Kasvatustieteiden yksikkö,
Tampereen yliopisto
toni.saarivirta@uta.fi

Artikkeli on läpikäynyt referee-menettelyn

Tiivistelmä

Tämä artikkeli keskittyy tarkastelemaan johtamisen roolia oppimisen mahdollistajana kirjallisuuden valossa. Kysymme, miten johtamista kuvaavat viimeaikaiset teoriat suhtautuvat oppimiseen, millainen muutos johtamiskäsityksessä on ajan saatossa tapahtunut ja millainen johtaminen edesauttaa oppimista. Esittelemme artikkelissa kaksi johtamisteoriaa, joiden systemaattisen tarkastelun kautta valotamme

johtamisessa viime aikoina tapahtuneita muutoksia. Artikkelin tulosten mukaan käsitys johtamisesta on muuttunut merkittävästi autoritaarisesta johtamisesta demokraattisempaan johtamistapaan. Johtamisen käsitys oppimisesta on myös selvästi kulkenut alun behavioristisista oppimiskäsitelmistä kohti nykypäivän konstruktivistisia ja sosiokonstruktivistisia oppimiskäsitelmiä. Nykypäivän johtamiskäsityksessä korostuu vuorovaikutus, innostaminen, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä kyky

ottaa työntekijät huomioon yksilöinä. Tämän päivän työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän, työ on kiireisempää ja oma osaamista on päivitettävä jatkuvasti. Oppiminen ei ole enää pelkästään perinteisten formaalien kurssien käymistä, vaan yhä enemmän aiempien uskomusmallien, asenteiden ja käsitysten kriittistä tarkastelua ja avoimuutta uusille lähestymistavoille. Johtajan rooli on ennen kaikkea toimia työyhteisössä sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja ilmapiirin muovaajana, jotta oppiminen ja kehittyminen on mahdollista.

Asiasanat: *johtamisen teoriat, tunneälyjohtaminen, oppiminen, työelämä*

Abstract

This article focuses on the role of the leadership as an enabler of learning, how recent theories of leadership view learning, how leadership has changed over the years and what kind of leadership facilitates learning. In the article we introduce two management theories, and with help of those theories, we'll reveal changes that

have taken place in leadership in the recent years. According to the results, the perception of leadership has changed significantly from the authoritarian leadership towards democratic governance. The conception of learning has also shifted from the behaviorist towards today's constructivist and socio-constructivist learning concepts. In today's conception of leadership, the interaction, inspiring, social and emotional skills and the ability to take into account the employees as individuals, are pronounced. Work requires more, it's hectic and employees have to update their skills and knowledge constantly. Learning is no longer just traditional formal courses. It is to challenging earlier beliefs, attitudes and perceptions and to be open to new approaches and different solutions. The leader's role is, above all, to act as a social facilitator, inspirer and enabler in the workplace, and to ensure that atmosphere allows employees to learn and develop themselves.

Keywords: *leadership theories, emotional intelligence, learning, working life*

Johdanto

Työn tietoisuus, nopea-tempoisuus, jatkuva uuden oppimisen tarve, yhteiskunnan markkinoistuminen ja tietyllä tapaa myös individualisoituminen ovat muuttaneet yksilön asemaa työn tekijänä. Kasvaneet vaatimukset ovat johtaneet siihen, että keskeiseksi työssä menestymisen tekijäksi näyttää nousevan se, miten nopeasti yksilöt kykenevät omaksu-maan, käsittelemään ja hyödyntämään uutta tietoa (ks. Julkunen, 2008; Järven-

sivu, 2009, 2010; Collin, 2005; M'Hamed, 2004). Jatkuva globaalinen talouden kilpailu luo myös paineita tulevaisuuden ennakkoinnille, jossa mitataan kuka pysyy parhaiten tiedon aallonharjalla ja pystyy luomaan uutta.

Voidaan perustellusti väittää, että tämän päivän työelämä vaatii työntekijöitä yhä enemmän: tarvitaan sekä yleisiä että erikoistuneita taitoja. Yhä enenevässä määrin kilpailuun perustuvassa taloudessa myös yrittäjämäisen ammatti-identiteetin merkitys on lisääntynyt: monilla työpaikoilla on totuttu työn tehosta-

*Yhä enenevässä määrin
kilpailuun perustuvassa
taloudessa myös yrittäjämäisen
ammatti-identiteetin merkitys
on lisääntynyt.*

miseen ja tuloksen aikaansaamiseen pienemmillä resursseilla (Eteläpelto, 2007; Julkunen, 2008). Osalle kilpailuun perustuva yhteiskunta soveltuu, osalle ei. Aron (2006) mukaan kova kiire ja kilpailukulttuuri työpaikalla voivat johtaa siihen, että työntekijät eivät ole motivoituneita itsensä kehittämiseen. Edellä mainitut asiat ovat yhteydessä perinteisen ammatti-identiteetin muuttumiseen, jossa omaa työtä, arvoja ja asenteita olisi pystyttävä refleктоimaan uudelleen.

Työssä oppimisessa on perinteisesti korostunut työntäjän hallintavalta. Järven-sivun ja Kosken (2008) mukaan työnantajan hallintavallassa tehokkuus, jatkuvan parantamisen logiikka ja kontrolli ovat kietoutuneet yhdeksi tuotannontekijäksi. Perinteiseen, behavioristiseen oppimiskäsitykseen nojautuen, työnantaja on siten ”auttanut” työntekijää saavuttamaan organisaation tavoitteet opettamalla oikeanlaista tietoa, taitoa, asennetta, ominaisuuksia ja arvoja. Oppiminen tällaisessa ns. behavioristisessa maailmassa on ulkoahjattua ja kontrolloitua. Tämän päivän oppimiskäsitysten mukaan, joita edustavat mm. konstruktivismi ja sosiokonstruktivismi (ks. Nevgi & Lindblom-Ylänne, 2009), tiedon ja osaamisen ymmärretään rakentuvan aikaisemmin opitun päälle. Oppiminen nähdään myös yhteisölliseksi ja vuorovaikutukselliseksi tapahtumaksi, jossa yksilöillä itsel-

lään on aktiivinen rooli omassa oppimisprosessissaan.

Työelämän lisääntyneen hektisyyden ja muutoksen keskellä katseet kääntyvät väkisinkin johtotehtävissä työskenteleviin ihmisiin. Kun pohditaan työyhteisön toimivuutta, työntekijöiden motivaatiota, asennetta ja suhdetta omaan työhön, johtamisen merkitys korostuu. Millaiset mahdollisuudet henkilöstölle annetaan itsensä kehittämislle ja oppimiselle? Miten työntekijöitä ohjataan ja tuetaan muuttuvassa työelämässä? Yllä mainitut asiat ovat yhteydessä yhtäältä jaksamiseen, toisaalta työmotivaatioon ja työyhteisön ilmapiiriin Tämä artikkeli keskittyy johtamisen roolin tarkasteluun oppimisen mahdollistajana. Kysymme, miten johtamista kuvaavat viimeaikaiset teoriat suhtautuvat oppimiseen, millainen muutos johtamiskäsityksessä on ajan saatossa tapahtunut ja millainen johtaminen edesauttaa oppimista. Esittelemme artikkelissa kaksi johtamisteoriaa, transformationaalisen johtamisen ja tunneälyjohtamisen, ja niiden systemaattisen tarkastelun kautta valotamme johtamisessa viime aikoina tapahtuneita muutoksia. Näiden kahden teorian voidaan katsoa sopivan erityisesti organisaatioihin, joiden rakenteet, prosessit ja tavoitteet ovat nopeasti muuttuvia. Muutosolosuhteissa vuorovaikutustaidot, positiivinen kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Viimeaikaisissa kansainvälisissä johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Ahmed & Irshad & Jams-haid, 2014; Lam & O’Higgins, 2013; Sadri, 2013; Campbell, 2013; Ngirande & Timothy, 2014) erityisesti tunneälyjohtaminen (Emotional Intelligence Management) on saanut jalansijaa yhä enenevässä määrin, mutta suomalaisessa työelämässä siitä on toistaiseksi puhuttu yllättävän vähän. Johtamista käsittelevään

keskusteluun ovat tulleet mukaan myös käsitteet, kuten authentic leadership¹, servant leadership² ja positiivinen psykologia³ joista on Suomessa vielä varsin niukasti tutkimustietoa saatavilla. Näiden johtajuusfilosofioiden taustalla on myös alaisten osallistaminen, valtauttaminen ja innostaminen. On joka tapauksessa odotettavissa, että käsitys johtamisesta ja johtamisen toimintatavoista on muuttumassa myös suomalaisissa organisaatiokulttuureissa ja sillä tulee olemaan suoria yhteyksiä ammattikasvatuksen kenttään, erityisesti mietittäessä johtajien ammatillista kehitystä.

Artikkelin aluksi luomme lyhyen katsauksen johtamisen historiaan ja johtamistyyliihin, joiden jälkeen siirrymme 2000-luvun johtamiseen. Avaamme myös perinteistä esimies-alainen -käsitettä. Artikkelin neljännessä luvussa esittelemme transformationaalisen johtamisen ja tunneälyjohtamisen teorit, jotka edustavat vallalla olevia nykyaikaisia johtamisteorioita. Artikkelin viimeinen luku pitää sisällään pohdinnan ja johtopäätökset.

Johtamisen historian lyhyt oppimäärä

Johtamisella on pitkä historia ja johtajiin on toisinaan liitetty yli-inhimillisiäkin piirteitä. Vielä 150 vuotta sitten oli tyypillistä, että johtamisominaisuuksien katsottiin olevan synnynnäisiä. Johtajien onnistumisia ja epäonnistumisia alettiin kuitenkin vähitellen selittää myös muilla piirteillä. Johtajuutta luonteenpiirteisiin liitettyinä ominaisuuksina on tutkinut muun muassa Kirkpatrick

& Locke (1991) ja Barrick & Mount (1996). 1900-luvun alkupuolella tutkittiin muun muassa johtajien käyttäytymistä ja erilaisia johtamistyyliä, joista klassisimmiksi esimerkeiksi voidaan nostaa autoritaariset, demokraattiset ja laissez faire (leadership) -tyylit. Hyvin nopeasti johtamisen keskiöön nousivat niin johtajien arvot ja asenteet kuin viestintäänkin liittyvät toimintatavat. Autoritaariselle johtamiselle on ollut tunnusomaista johtajan harjoittama käskytyks ja vallan keskittäminen. Demokraattiselle johtamistyyliä on puolestaan ollut ominaista yhteistyö, luottamus ja osallistaminen. Laissez faire -johtajuus taas on tunnettu siitä, että alaiset ovat voineet tehdä mitä haluavat ja he myös saaneet toimia omavaltaisesti. (Blake & Mounon, 1974; Juuti, 2006; Mintzberg, 1980; Taylor, 1914.)

Edellä esitettyjen johtamistyylien lisäksi omaksi tyyliä on nostettu myös tehtävä- ja ihmisuuntautunut johtamistyyli, jossa huomiota on kiinnitetty siihen missä määrin johtaja panostaa alaisten tehtävien suorittamiseen liittyviin asioihin, kuten ohjaa, valvoo ja suunnittelee toimintoja, ja missä määrin taas keskittyy ihmissuhteiden hoitamiseen liittyviin tehtäviin, kuten luottamuksen, kunnioituksen ja keskinäisen vuorovaikutuksen rakentamiseen. (Hersey & Blanchard, 1975; Juuti, 2006.) Johtamisen tehtäväjaottelua on myös kuvattu management ja leadership-jaottelulla, jossa leadership-tehtäviin kuuluu inhimillinen johtajuus, ihmisten kannustaminen, motivoiminen ja työtyytyväisyyden ylläpito. Management-tehtäviin vastaavasti kuuluvat asiasisältöjen, toimintojen ja mate-

¹Ks. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership (Avolio & Gardner, 2005).

²Ks. esim. Pears, L. C. (1998). Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership.

³Ks. esim. Seligman, M. (2002). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York: Free Press/Simon and Schuster.

riaalisten resurssien johtaminen (Salminen, 1995).

Johtamistyyliä erotelleen tutkimuksen jälkeen johtamistutkimuksen kiinnostuksen kohden siirtyi 1970-luvulla tarkastelemaan ympäristötekijöiden yhteyttä johtamiseen. Ympäristötekijöiden mukaan ottamisen ansiosta syntyi ns. johtamisen kontingenssimalli, eli tilannesidonnaisuutta korostava johtajuus. Ko. mallin mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamisotetta ja johtajan tulee pystyä vaihtamaan johtamistyyliä joustavasti. Johtamiseen liittyvät tällöin kiinteästi esimiesten ja alaisten väliset suhteet, tehtävän rutiininomaisuus tai monimutkaisuus ja esimiehen valta-asema. (ks. esim. Fiedler, 1967.) Kontingenssimallin mukaan näiden kolmen ympäristötekijän tai tilanneolosuhteen perusteella johtajan on kyettävä mukauttamaan johtamistapaansa tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla (Juuti, 2006). Hersey'n & Blanchardin (1975) mukaan tilanteen määrittää ennen kaikkea alaisten kypsyystaso, johon johtaja sopeuttaa johtamistapaansa. Näkemyksen taustalla on oletus, että eri kypsyystason omaavat ihmiset tarvitsevat erilaista johtamisotetta.

Ympäristö- ja tilanneolosuhteiden mukaan tulon jälkeen johtamistutkimuksessa siirryttiin 1980-luvulle tultaessa ns. transformationaalisen johtajuuden aikaan. Transformationaalisen johtamisen näkökulmassa johtamista ja johtajuutta pyritään ymmärtämään syvällisemmin ottamalla tarkastelun alle johtajan kyky stimuloida älyllistä innostavuutta uuden oppimiseen. Tällaisen johtamisen kulmakiviä ovat tuki, rohkaiseminen, avoin kommunikaatio, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen (ks. esim. Bass, 1994). Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu myös karismaattinen

johtajuus, johon liitetään lisäksi tulevaisuuden visiointi ja visioinnin toteuttamisen jalkauttaminen. Karismaattista johtajaa voidaan luonnehtia kyvyllä siirtää visio ja toiminnan toteuttaminen alaisiinsa hyödyntäen emotionaalisia tekijöitä (Salminen, 1995). Palaamme transformationaaliseen johtajuuteen artikkelin myöhemmässä luvussa tarkemmin.

Johtamisen muutos

Esimies-alaisuus suhteet ja oppiminen

Esimiehen ja alaisen välinen suhde on perinteisesti määritelty suoraksi ja muodolliseksi määräysvalaksi. Tällaisella suhteella on merkittävä rooli työpaikalla. Vanhemmat johtajuusteoriat, esimerkiksi Taylorin liikkeenjohdon ja tulosjohtamiseen liittyvät teorit, ovat nähneet esimies-alaisuuden sellaiseksi, jossa alaisella on passiivinen rooli. (Ks. esim. Sias, 2009.) LMX-teorian⁴ myötä esimies-alaisuus suhde on uudelleenmuotoiltu vastavuoroiseksi, mikä neuvotellaan yhdessä esimiehen ja alaisen välillä. Täten esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat yksilöllisiä (ks. esim. Graen & Uhl-Bien, 1995).

Tämän vuosituhatosen johtamista on mahdollista Mankan (1999; 2012), Nissisen (2001; 2004) ja Viitalan (2002; 2008) mukaan luonnehtia 1) tilannejohtamisella, 2) muutosjohtamisella ja 3) tunnejohtamisella. Nopeasti muuttuneet taloudelliset tilanteet globalisaation kautta ovat pakottaneet organisaatiot reagoimaan muutokseen nopeasti, joustavasti ja tehokkaasti. Mitä turbulentimpi toimintaympäristö on ja mitä enemmän muutoksia tapahtuu, sitä korostuneemmaksi

⁴Leader-member-exchange theory. Ks. esim. Blanc, Le P., Breukelen, Van W. & Schyns, B. (2006).

johtajan rooli nousee ennen kaikkea järjestyksen varmistajana, tavoitteiden selkeyttäjänä ja työilmapiirin muovaajana. Vuorovaikuttaminen, luottamuksen rakentaminen, motivoiminen, yksilöllinen kohtaaminen sekä avoimuus ja tunneäly ovat ominaisuuksia, joita johtajan tulisi omata. Johtajuus on tietyllä tapaa sosiaalista vaikuttamista, jossa johtajan valta on läsnä. Jos valtaa ei ole, johtaja ei todennäköisesti pysty jatkamaan työtään johtajan roolissa. Onnistuakseen tehtävässään, ja että toiminta ylipäättään olisi tehokasta, johtajan ja alaisten tavoitteiden (ja organisaation johtajalleen antamien tavoitteiden) on oltava samansuuntaiset (Pennington, 2005). Jos näin ei ole, vaarana on organisaation toiminnan halvaantuminen.

Esimiehen rooli työntekijöiden oppimisen mahdollistajana on modernina aikakautena merkittävä. Viitalan (2008) mukaan johtaja vastaa ryhmän toimintaedellytyksistä ja johtajan rooliin kuuluu vastuun kantaminen siitä, että alaiset kehittyvät ja oppivat työssään. Esimiehen tulisi tuntee alaistensa tehtävät, tarpeet ja tilanteet. Viitala näkee, että esimiehen rooliin kuuluu osaamis- ja kehittämistoimenpiteiden jatkuva tunnustelu organisaatiossa. Arjen johtamisen lisäksi osaamisen johtamisen tulisi olla esimiehen tärkeimpiä tehtäväalueita. Innovaatiivisuus ja uudistuminen työyhteisössä riippuvat paljolti esimiehen aktiivisuudesta, innokkuudesta ja rohkeudesta tarttua asioihin. Oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) pitää sisälään niin esimiesten ja alaisten yhteisen vision osaamisen kehittämisen suunnasta, oppimisen ilmapiirin luomisen työyhteisöön kuin keskustelevan kulttuurin ja oppimista tukevan toimintaympäristönkin. Työilmapiirillä nähdäänkin olevan merkittävä yhteys työntekijöiden työviih-

tyvyyteen, motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen (ks, esim. Govaerts, 2011; Virolainen, 2010). Oppimista ja kehittämistä tukevan työilmapiirin avulla työntekijöitä myös voidaan sitouttaa paremmin organisaatioon.

Kiinnostus omaa työtä kohtaan on oppimiselle keskeistä.

Nykypäivänä vuorovaikutuksellisuuden merkitys työyhteisössä on myös aikaisempaa korostuneempi. Edmondsonin (2012) ja Perry-Smithin (2006) mukaan jatkuvat keskustelut, joissa esitetään kysymyksiä, pyydetään apua, jaetaan tietoa sekä puhutaan virheistä ja huolista, ovat omiaan edistämään oppimista ja innovointia. Turvallisessa ja keskustelevasa ilmapiirissä työntekijöiden potentiaalit varmasti nousevatkin selvemmin esille.

Turvallisuuden lisäksi esimiehen sosiaalinen ja emotionaalinen tuki työyhteisössä luo työntekijöille ennen kaikkea tunteen siitä, että heitä arvostetaan. Mankan (2012; 2010) mukaan esimiehellä on myös tärkeä rooli alaistensa motivoinnissa. Innostunut ja asioista kiinnostunut esimies on mitä parhain motivaattori. Motivaatio suuntaa energiaa ja on yhteydessä yksilön mielenkiinnon kohteisiin ja pärjäämiseen työssä. Ihminen oppii parhaiten siitä mistä hän on kiinnostunut. Organisaation johdon visio ja keinovalikoimat visioiden toteuttamiseksi ovat usein kuitenkin ristiriidassa työntekijöiden oppimismotivaation ja mielenkiinnon kohteiden kanssa, jolloin ympäristötekijät eivät ole oppimista parhaalla mahdollisella tavalla suosivia.

Kiinnostus omaa työtä kohtaan on oppimiselle keskeistä myös Illerisin (2004)

mukaan. Näin siksi, koska työn sisältö ja oppiminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Vaikka oppimista tapahtuu monissa eri konteksteissa, ihminen viettää suurimman osan elämästään kuitenkin työpaikallaan. Työn kokeminen mielekkääksi ja tärkeäksi on yhteydessä yksilön motivaatioon ja sitä kautta oppimisinnokkuuteen. Lisäksi tietojen ja taitojen käyttö- ja kehitysmahdollisuudet työssä ovat tärkeitä oppimisen kannalta. Esimiehen tehtävänä olisikin varmistaa, että työntekijän tekemän työn sisältö on linjassa työntekijän oman mielenkiinnon ja osaamisalueen kanssa. Jos työ asettaa liian kovia vaatimuksia, ei työntekijöillä ole aikaa eikä energiaa oppia uutta. Jos työ aiheuttaa stressiä, tai se ei ole mielekästä, se ei myöskään motivoi yksilöä.

Virolainen (2010) on tutkinut virtuaalitiimien ilmapiirien yhteyttä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon työpaikalla. Työtiimien koostumuksen pysyvyys on myös tärkeää: jotta tiimi olisi tehokas, tulee jäsenten oppia tuntemaan toisensa ja saada emotionaalinen yhteys. Näin voidaan paremmin saavuttaa tehokkuus tiimeissä. Tämän päivän pätkätyöt asettavat kuitenkin haasteita työtiimien koostumukselle: Pätkätyöt saattavat enemmänkin vähentää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, kuin lisätä sitä. Toisaalta pätkätyöläiset saattavat kokea yhteisöllisyyttä samanlaisen tilanteensa johdosta, mutta vastaavasti kilpailu pysyvistä työpaikoista omassa organisaatiossa saattaa vastaavasti heikentää yhteisöllisyyttä.

On selvää, että johdon ja alaisten välillä suhteilla on merkitystä työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Voidaan sanoa, että johdon tehtävänä on luoda ilmapiiri työyhteisössä sellaiseksi missä vuorovaikutus on avointa ja sujuvaa. Ilman keskustelua,

näkemyksen vaihtoa ja ideointeja yhdessä toisten kanssa, ei oppimistakaan voi tapahtua. (Illeris, 2004; Manka, 2012.)

Järvensivu, Valkama ja Koski (2009) puhuvat psykologisen sopimuksen käsitteestä, jolla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä sanatonta sopimusta odotuksista ja velvollisuuksista, joita molemmilla osapuolilla on työsuhteeseen liittyvistä asioista. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan ko. käsitteen kautta työpaikalle voidaan tuoda joustavuutta, jonka avulla oppimiseen liittyviä prosesseja ja tapoja voidaan edelleen kehittää. Jos organisaation psykologinen sopimus on tasapainossa, rakentava keskustelu eri sidosryhmien lähtökohdista käsin on silloin myös mahdollista. Tällöin uusien tapojen ja ratkaisujen luominen sekä kehittäminen on mahdollista.

Transformationaalinen johtaminen ja tunneälyjohtaminen

Transformationaalinen johtaminen

Seuuraavaksi siirrymme käsittelemään tarkemmin transformationaalista (uudistavaa) johtamista, jota jo aikaisemmassa luvussa sivusimme. Transformationaalinen johtajuus keskittyy esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteeseen. Näkemys lähtee ajatuksesta, että joikaisessa on potentiaalia ja tuo potentiaali voidaan saada esiin rohkaisulla ja kannustuksella (Viitala, 2008).

Transformationaalista johtajuutta on jo 1970-luvun lopulla tutkinut James Burns (1979). Burns tunnetaan lisäksi transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden käsitteiden kehittäjänä. Transaktionaalinen johtajuus perus-

tuu alaisten motivoimiseen palkkioilla ja tehtävien tarkemmalla suunnittelulla, kun taas transformationaalinen johtajuus pohjaa enemmän johtajan karismaan, luottamukseen ja emootioon viettä läpi muutoksia. (Bass & Avolio, 1994; Bryman, 1992; Burns, 1979; Kouzes & Posner, 1995; Hautala, 2005; Nissinen, 2004.)

Transformationalisen johtamisnäkökulman lähtökohdista on Suomessa kehitetty ns. syväjohtamisen mallia (Nissinen 2004; 2001), jossa huomio kiinnittyy johtajaksi kasvamiseen. Syväjohtamisen mallin mukaan omia taitoja reflektoidaan kriittisesti ja kriittisen reflektoinnin kautta omat vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot kehittyvät.

Kouzesille ja Posnerille (1995) transformationaalinen johtajuus näyttäytyy vallitsevien systeemien ja prosessien haastamisena. Johtaja etsii mahdollisuuksia ja tilanteita, joissa omia taitoja ja kykyjä voidaan testata, innovoida uutta ja ravisella status quota. Oppiminen on tällöin osa elinikäistä prosessia ja käyttäytymistä. Menestyvän johtajan olisi oltava valmis myös hyväksymään virheitä: jokainen väärä askel avaa oven uuteen mahdollisuuteen. Tällaiset johtajat jakavat myös käsityksen siitä, että jaettu visio on keino sitouttaa ja innostaa työntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Työntekijöiden valtauttaminen, ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ovat askelia, joiden avulla työntekijöistä saadaan esille heidän potentiaalinsa. Esimies näyttää esimerkkiä ja raivaa tietä. Sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus tuo uskottavuutta esimiestoiminnalle. Tunnuksen antaminen ja saavutusten esille nostaminen inspiroi ja motivoi työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin.

Bassin ja Avolion (1994) mukaan transformationaalisisessa johtajuudessa johtaja inspiroi ja motivoi muita asettaen työn tekemiselle merkityksiä ja haasteita. Näistä syntyy tiimin hyvä henki ja ilmapiiri. Johtaja on innostunut, motivoitunut ja kommunikoi selkeästi yhteiset tavoitteet ja vision sekä on itsekin sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Esimies stimuloi alaisten innovointi- ja luomiskykyä kyseenalaistaen olettamuksia, uudelleen muotoillen ongelmia ja haastaen alaisia lähestymään asioita erilaisista näkökulmista. Virheitä ei nosteta esille, vaan ne käsitellään rakentavasti.

Organisaation kulttuuri on merkittävässä asemassa sen suhteen, miten hyvin ko. johtamisen kulmakivet toteutuvat. Johtaja on avainasemassa myös työyhteisön kulttuurin muovaamisessa. Hän toimii yhteisön ”kuvana”. Johtaja virittää organisaation ilmapiirin ja filosofian. Johtajan vastuulla on myös kirkastaa visio organisaatiolle. Johtajan omalla toiminnalla, asenteella ja inspiroitumisella on yhteys työyhteisön kokemukseen ilmapiiristä. (Bass & Avolio, 1994.)

Transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä tärkeäksi erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa. Sekä Bass ja Avolio (1994) että Nissinen (2004) korostavat, että organisaation muutostilanteissa ja epävarmoina aikoina johtajuus korostuu ja silloin on tärkeää, että johtaja kykenee ohjaamaan laivan selkeille vesille. Luottamuksen ja turvallisuuden rakentaminen, emotionaalinen tuki ja selkeiden päämäärien osoittaminen muutostilanteissa auttaa työyhteisöä pääsemään tilanteista yli. Kriiseissä ihmiset ”taantuvat” ja johtajan kyky tarjota tällöin turvallisuutta, luottamusta ja yksilöllistä kohtaamista mahdollistaa tien ulos epävarmoista ajoista. Tässä

Transformationaalisen johtamisen perusajatukseksi voidaan nähdä uudistumiskyky ja oppiminen.

prosessissa on hyödyllistä myös käyttää muutosagentteja, jotka vievät muutosprosessia eteenpäin ja jotka rakentavat luottamusta, inspiraatiota ja uskoa tulevaan. Työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnittelussa on tärkeää sitoutumisen aikaansaamiseksi. Muutosten ymmärtäminen on tärkeää, jotta voi myös tehdä itsenäisiä päätöksiä. Jos muutoksia ei ymmärretä, voidaan kieltäytyä hyväksymästä niitä. Keskustelu vaikeistakin asioista yhdessä yleensä vahvistaa ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää motivaatiota. Muutokset eivät tapahdu itsestään ja saattavat vaatia muun muassa niiden asioiden korostunutta esilletuomista, joita organisaatiossa halutaan muuttaa. Halutun käyttäytymisen palkitseminen, suoritusarvioinnin muuttaminen, älyllinen stimulaatio, resurssien uudelleenallokointi uusien ideaalien tukemiseksi ja myös sellaisten työntekijöiden palkkaaminen, jotka edustavat sitä, jota muutoksella halutaan saavuttaa, voivat toimia muutosta eteenpäin vievänä voimana. (Bass & Avolio, 1994.) Vastustus jollekin asialle voidaan nähdä myös alustana, joka voi inspiroida keksimään jotakin uutta. Konfliktit voidaan kääntää oppimistilanteiksi. (Illeris, 2009.) Viitalan (2008) mukaan johtajalta vaaditaan muutoksessa myös itsensä ”likoon laittamista” ja hänen on johdettava koko persoonallaan. Oman johtajuuden perustan on tällöin myös oltava kunnossa.

Transformationalisen johtamisen perusajatukseksi voidaan nähdä uudistumiskyky ja oppiminen, joka tapahtuu niin esimiehen ja alaisen kuin koko työyhteisön onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena. Reflektio on vastaavasti uudistuvan oppimisen keskiössä, koska reflektoinnin kautta tietoisuus ja ymmärrys ympäristöstä kasvavat. Reflektoinnin avulla omia ennakkoluuloja, käsityksiä ja uskomuksia on mahdollista arvioida uudelleen. Oman reflektoinnin lisäksi asioista keskustelu dialoginomaisesti muiden kanssa, on avain oppimisprosessin menestyksekkääseen läpiviemiseen. Tunneälytaidot, omien ja toisten tunteiden tiedostaminen ovat myös yhteydessä transformationaaliseen oppimiseen. Esimerkiksi muutosten ymmärtäminen työyhteisössä transformationaalisen oppimisen kautta voi auttaa yksilöitä muuttamaan asenteitaan ja myös hyväksymään muutoksen ja näkemään se uuden oppimisen mahdollisuutena. (Mezirow, 2000.)

Tunneälyjohtaminen

Transformationalisen johtamiskäsityksen täydentäjäksi on noussut tunteiden ja emootioiden, merkitys johtamisessa. Eri työyhteisöissä tunteita käsitellään eri tavoin ja tunteet, sekä positiiviset että negatiiviset, ovat suoraan yhteydessä oppimiseen. Positiiviset tunteet edistävät oppimista ja negatiiviset tunteet heikentävät oppimista. Uuden oppiminen on yhteydessä yksilön minäkuvaan ja identiteettiin ja saattaa vaatia asioiden työstämistä, jotta vanhoista opituista asioista voitaisiin luopua. Organisaatioissa, joissa muutos on pysyvä olotila, työntekijät ovat ikään kuin jatkuvassa muutoksen tilassa, jossa uusia asioita pitää oppia kaiken aikaa ja vanhoja asioita vastaavasti ”poisoppia”. Erityisesti vanhoista asioista irti päästäminen on usein vai-

keinta työntekijöille, sillä vanhat, totutut tavat ja käytännöt luovat turvallisuutta ja ennakoitavuutta. Oppimisessa ovat aina esillä myös oma itsetuntemus ja mielikuva itsestä oppijana, joka saattaa olla negatiivinenkin. Ilmapiiri, joka kannustaa ja tukee oppimista, on tämän vuoksi tärkeä eteenpäin vievä tekijä yksilöiden oman oppimisen ja ryhmäoppimisen kannalta. Koska oppiminen on sidoksissa työyhteisön kulttuuriin, siellä vallitsevat piilo-oletukset, ajatukset ja käytännöt ohjaavat työntekijöitä voimakkaasti ja usein tiedostamattomasti. (Manka, 2010; Mayer & Caruso & Salovey, 1999; Repo-Kaarento, 2007; Schein 2009.)

Oppimista tapahtuu erityisesti silloin, kun etsitään ratkaisua uuteen ongelmaan.

Oppiminen nousee esiin työn haasteista, tehdyistä virheistä, erilaisista ongelmanratkaisutilanteista, suhtautumisesta erilaisiin muutostilanteisiin, laadun parantamispyrkimyksistä ja vuorovaikutuksesta kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Oppimista tapahtuu erityisesti silloin, kun etsitään ratkaisua uuteen ongelmaan, johon ei valmista ratkaisua ole missään saatavilla. Tällöin korostuu erityisesti tiedon etsiminen, ajattelu, uuden kehittäminen ja kokeilu. Tämä kaikki on myös emotionaalisesti hyvin haastavaa, sillä uuden luominen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä ja myös uskoa siihen, että onnistuminen on mahdollista. (Collin, 2005; Heikkilä, 2006.) Esimerkiksi negatiivinen palaute tai virheet ovat hyvin tunnepitoisia tilanteita, jotka vaikuttavat oppimiseen ja voivat vaikuttaa asenteisiin

oppimista kohtaan. Tässä organisaation kulttuuri nousee avainasemaan. Positiivisen, virheitä sallivan ja tunteita käsittelevän kulttuurin rakentaminen työyhteisöön on tärkeää.

Tunteet rakentuvat sosiaalisesti. Miten yksilöt näyttävät tunteitaan ulospäin, on hyvin kulttuurisidonnaista ja siihen ovat yhteydessä myös yhteisön käytännöt, tavat ja normit. Tässä mielessä työyhteisön kulttuurilla on merkitystä sen suhteen millaiset tunteet ovat työpaikalla sallittuja ja miten tunteita näytetään tai miten niistä puhutaan. Tunteet ja emotionit ovat mukana kaikkialla työpaikalla. Että pystyisi täysin ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, pitäisi myös tutustua yksilöiden taustaan, tilannetekijöihin ja niiden merkitykseen yksilöille, sekä kulttuuriin ja organisaationaaliin olosuhteisiin työpaikalla. Organisaation johto ja johtamiskulttuuri ovat luonnollisesti yhteydessä yrityksen toimintatapoihin, normeihin, ajattelumalleihin ja ilmapiiriin ja sitä kautta myös oppimisilmastoon. (Fineman, 2003; Schein, 2009.)

Golemanin (1998) mukaan tunnekyvykäs tämän päivän johtaja on johtaja, joka on innostaja ja joka tempaa ihmiset mukaansa omalla innokkuudellaan. Johtaja ei käske, vaan innostaa tunteisiin vetoamalla. Hyvien suhteiden solmiminen alaisiin kuuluu tunneälyjohtamiseen. Goleman uskookin, että tunnejohtajat saavat alaisensa ylittämään itsensä tunteiden avulla, vetoamalla arvoihin ja merkityksiin, joita työ ihmisissä nostattaa. Työ itsessään toimii tällöin sitoutumisena ja visiona ja vahvistaa yhteistä identiteettiä. Tällöin visio on osattava pukea sanoiksi, jotta siihen voidaan sitoutua. Tästä syntyy muutosvoima, joka kantaa ihmisiä työskentelemään entistä tehokkaammin, ahkerammin ja kyvykkäämmin.

Usko omaan ja tiimin kykyihin, positiivinen vaikuttaminen, optimismi, usko tulevaisuuteen ja oikeiden asioiden tekeminen oikealla hetkellä toimivat Golemanin mielestä tehokkaina keinoina viedä muutoksia ja uudistuksia organisaatiossa eteenpäin.

Golemanin kuvailema tunneälyjohtamisen malli meneekin monilta osin yhteen uudistavan johtajuuden mallin kanssa. Molemmissa korostetaan johtajan emotionaalisia kykyjä kannustaa ja motivoida alaisiaan. Siinä missä uudistava johtajuus korostaa alaisten älyllisen stimuloimista ja inspiraation esiin saamista, painottaa tunnejohtaminen johtajan kykyä vedota alaisten tunteisiin keinona saada aikaan muutosta ja tehostaa työntekijöiden tuottavuutta.

Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on löydetty selvä yhteys johtajan tunneälytaitojen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välille. Ngirande ja Timothy (2014) löysivät Etelä-Afrikan sähköteollisuutta tarkastelleessa tutkimuksessaan, että johtajan emotionaalinen älykkyys korreloi positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyden kanssa. Campbellin (2013) poliisipäällikköiden kansainvälisen järjestön jäsenille suunnatussa kyselyssä tunneälytaitojen todettiin olevan merkittävässä asemassa johtajan toimenkuvassa. Samansuuntaisista tuloksista ovat raportoineet myös Lam ja O'Higgins (2013) kiinalaisia yritysjohtajia tarkastelleessa tutkimuksessaan sekä Ahmed, Irshad ja Jamsahid (2014) Pakistanin yksityiseen sektoriin keskittyneessä analyysissään. Johar, Shad ja Bakar (2012) puolestaan löysivät omassa tutkimuksessaan positiivisen yhteyden tunneälykkään johtamisen ja työntekijöiden itsetunnon väliltä: tunneälykäs johtaja kasvattaa työntekijöiden itsetuntoa ja sitä kautta parantaa organisaation

toimivuutta. Hyvän ja positiivisen itsetunnon omaavat työntekijät ovat tärkeä lähtökohta oppimisinnokkuutta- ja halukkuutta ajateltaessa.

Kotimaan työelämän kontekstissa Manka (2012) nostaa esiin suomalaisten johtajien ongelman. Tunteita on totuttu pitämään kurissa. Asiassa saattaa myös piillä käsitys siitä, että tunteellisuus liitetään tehottomuuteen. Tunteita olisi hyvä oppia käyttämään ajattelun apuna ja niiden tunnistaminen ja ymmärtäminen voisi auttaa vähentämään ympäristön ennustamattomuutta. Toisissa ihmisissä on mahdollista saada aikaan rakentavia tunteita tarpeen niin vaatiessa. Sama asiaan on tarttunut myös Saarinen (2007), joka arvelee johtajien vaikeuden ilmaista tunteitaan johtuvan suomalaisesta kulttuurista. Myös Tirri ja Noke-lainen (2011) ovat saaneet vastaavia tuloksia: johtajan itseluottamusta arvostetaan, mutta tunteita ei ilmaista. Tunteiden saatetaan nähdä haittaavan rationaalista työskentelyä, ne halutaan saada kuriin ja ”palauttaa asiat normaaliksi”. Saarinen (2007) ehdottaakin tunteiden tunnistamiseen, ilmaisuun ja ymmärtämiseen liittyvän koulutuksen lisäämistä yritysten esimieskoulutuksiin.

Lopuksi

Käsitys johtamisesta, kuten olemme artikkelissamme osoittaneet, on muuttunut merkittävästi autoritaarisesta johtamisesta demokraattisempiin johtamistapoihin. Tällä hetkellä johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä kyky ottaa työntekijät huomioon yksilöinä, mutta myös erilaisten tiimien ja ryhmien jäsenenä, missä vaikuttavat monenlaiset voimat. Tämän päivän työelämä on myös muuttunut: työntekijöiltä vaaditaan en-

tistä enemmän, työ on kiireisempää, se on jatkuvassa liikkeessä ja omaa osaamista on päivitettävä jatkuvasti. Johtamisen käsitys oppimisesta on myös selvästi kulkenut alun behavioristisista oppimiskäsitelmistä kohti nykypäivän konstruktivistisia ja sosiokonstruktivistisia oppimiskäsityksiä, jolloin oppimisen keskiössä on vuorovaikutus ja uusien ratkaisumallien kehittäminen yhdessä monien toimijoiden kanssa.

Työilmapiirillä, sosiaalisella vuorovaikutuksella, tunneälyllä ja niiden johtamisella on työyhteisössä merkittävä rooli oppimiseen vaikuttavina tekijöinä. Johtaminen muovaa työyhteisön kulttuuria ja on yhteydessä myös yleiseen ilmapiiriin työpaikalla ja niihin toimintaedellytyksiin, joiden vallitessa oppimista työpaikalla voi tapahtua. Myös organisaation kulttuuri toimintapolitiikkoineen on merkittävässä roolissa tarkasteltaessa työssä oppimista ja siihen kannustamista. Tiimityöskentelyssä tunnetaidot korostuvat ja niiden hallitseminen tai hallitsemattomuus ovat yhteydessä siihen mitä ja miten toisilta opitaan. Oppimisen ja muutoksen johtaminen on erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa tehdään nopeita suunnanmuutoksia ja innovointi on yrityksen elinehto.

Oppiminen, itsensä kehittäminen ja alaisten innostaminen nähdään tämän hetken valtavirtajohtamisteorioissa keskeisenä. Transformationaalinen ja tunneälykäs johtajuus korostavat esimiehen ja alaisen vuorovaikutteista suhdetta ja erityisesti esimiehen kykyä tuntea alaisensa, innostaa ja motivoida tätä yksilöllisesti. Tämä suhde vaatii molemmilta osapuolilta panostusta suhteen laatuun ja sen toimivuuteen. Tunneälykäs esimies on ”tunneherkkä”, aistien työyhteisön ja työntekijöiden tunnetiloja ja reflektoiden

myös omia tunnetilojaan. Transformationaalisessa johtajuudessa puolestaan korostuvat esimiehen sosiaaliset taidot, kyky innostaa ja kannustaa omalla esimerkillä sekä viedä läpi muutoksia työyhteisössä. Nämä johtamistavat yhdistettynä transformationaaliseen oppimiseen⁵, jossa painottuvat sekä oman ajattelun reflektointi että keskustelu muiden kanssa, voivat kantaa työntekijöitä uudensuuntaan oppimistuloksiin, tuottavuuteen ja luomaan yhdessä innovatiivinen ja uudesta innostuva, positiivinen työyhteisö erityisesti muutosalttiissa organisaatioissa, jotka ovat herkkiä erilaisille markkinoiden suhdannevaihteluille.

Esimiehellä on edelleen merkittävä rooli työpaikoilla, vaikka työyhteisöt koostuvat aiempaa enemmän itsenäisesti toimivista asiantuntijoista ja itseohjautuvista tiimeistä. Esimiehen rooli alaisten oppimisen ja osaamisen ohjaajana organisaatioissa on merkittävä. Oppiminen ei nykypäivänä ole enää pelkästään perinteisten formaalien kurssien käymistä, vaan yhä enemmän aiempien uskomusmallien, asenteiden ja käsitysten kriittistä reflektointia ja avoimuutta uusille lähestymistavoille tarkastella asioita. Tämä on tärkeää tiedostaa myös ammattikasvatuksen tulevaisuuden kehittämisen kannalta, koska erityisesti tunneälytaitoja voi oppia ja niitä voi edelleen kehittää. Keskustelu ja näkökulmien pohdinta yhdessä muiden kanssa auttaa avartamaan tietämystä yksilö- ja yhteisötasolla. Esimiehen rooli on ennen kaikkea toimia työyhteisössä sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja ilmapiiriin muovaajana, jotta oppiminen ja kehittyminen on mahdollista.

⁵Ks. esim. Mezirow, J. (1991). Transformative dimensions of adult learning.

Lähteet

- Ahmed, N., Irshad, R., & Jamshaid, F.M. (2014). How emotional intelligence is related to team effectiveness? The mediating role of transformational leadership style. *World Applied Sciences Journal*, 30(8), 943-946.
- Aro, M. (2006). Työsuhteiden epävakautuminen ja työssä oppimisen edellytykset. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne, & A. Suikkonen (toim.), *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (ss. 203-220). Jyväskylä: Otavan kirjapaino Oy.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 261-272.
- Blanc, Le P., Breukelen, Van W., & Schyns, B. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research. Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1974). *Johtamisen psykologiaa*. Espoo: Weilin + Göös.
- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Campbell, G. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership styles of law enforcement executives. *Organizational Cultures*, 12(1), 101-114.
- Collin, K. (2007). Työssä oppiminen prosessina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin, & J. Saarinen (toim.), *Työ, identiteetti ja oppiminen* (ss. 198-215). Helsinki: Sanoma Pro.
- Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. USA: Jossey-Bass.
- Eteläpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektiivus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin, & J. Saarinen (toim.), *Työ, identiteetti ja oppiminen* (ss. 90-142). Helsinki: Sanoma Pro.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York.
- Fineman, S. (2003). *Emotions in organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Goleman, D. (1999). *Tunnealy työelämässä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hautala, T.M. (2005). *Personality and transformational leadership. Perspectives of subordinates and leaders*. Acta Wasaensia.
- Heikkilä, K. (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampere: University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1975). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. A. Miettinen (suom.). Espoo: Weilin & Göös.
- Illeris, K. (2004). *Learning in working life*. Roskilde: University press.
- Illeris, K. (2009). A comprehensive understanding of human learning. Teoksessa K. Illeris (toim.), *Contemporary theories of learning* (ss. 7-20). New York: Routledge.
- Johar, S., Shad, I., & Bakar, Z. (2012). The Impact of Emotional Intelligence Towards Relationship of Personality and Self-Esteem at Workplace. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 150-155.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttötyminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Järvensivu, A., & Koski, P. (2008). Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus* 1/2008, 25-32.
- Järvensivu, A., Valkama, P., & Koski, P. (2009). Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehityksessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Työ ja yrittäjyys* 2/2009.
- Järvensivu, A. (2010). *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: University Press.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass.

Lam, C.S., & O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467.

Manka, M-L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin*. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Vammalan kirjapaino.

Manka, M-L. (2010). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. (2012). *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

M' Hamed D. (2004). Vocational identities in change in the telecommunications sector. *Career Development International*, 9(3), 305-322

Mezirow J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass,

Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. Core concepts of transformation theory. Teoksessa J. Mezirow, & associates (toim.), *Learning as Transformation. Critical perspectives on a theory in progress* (ss. 3-30). San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Nevgi, A., & Lindblom-Ylänne, S. (2009). Oppimisen teorian. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne, & A. Nevgi (toim.), *Yliopisto-opettajan käsikirja* (ss. 226-232). Helsinki: WSOYproOy.

Ngirande, H., & Timothy, H.T. (2014). The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 35-40.

Nissinen, V. (2001) *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja tutkimuksia nro 20. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Pears, L.C. (toim.) (1998). *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Pennington, D.C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Tammer-Paino.

Perry-Smith, J.E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.

Repo-Kaarento, S. (2007). *Innotu ryhmästä. Miten ohjata oppivaa yhteisöä*. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy.

Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.

Salminen, A. (1995). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Schein, E.H. (2009). *Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Esa Print Oy.

Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press/Simon and Schuster.

Sias, P.M. (2009). *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. UK: SAGE Publications Ltd.

Taylor, F.W. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. J. Kekkonen (suom.). Hämeenlinna: Karisto.

Tirri, K., & Nokelainen, P. (2011). *Measuring multiple intelligences and moral sensitivities in education*. Rotterdam: Sense Publishers.

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No. 109. *Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot*. Vaasa.

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viirolainen, H. (2010). *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin."* – Virtuaalisen tiimin ilmapäivi. Sarja A-8:2010. Turku: Uniprint.