

Sosiaalipedagoginen johtajuus

Leena Kurki

Johdanto

Johtajuutta tutkitaan paljon, ja uusia teorioita syntyy koko ajan. Sanoetaan, että johtajuus on yksi kulttuurimme eniten pohdittuja ja vähiten ymmärrettyjä asioita. Tähän artikkeliin olen valinnut sosiaalipedagogiikkaan sopivan tarkastelukulman ja sitä tukevaa kirjallisuutta. Vanhasta johtajuuskirjallisuudesta käytän tukena joidenkin uranuurtajien tekstejä. Suomalaisia lähteitä en ole käyttänyt, sillä meillä ei ole erityisiä, klassikoiksi jääviä ulostuloja. Johtajuustutkimuksen kokonaisuutta ei myöskään ole mahdollista kuvata, teorioita on niin paljon: on oikean- ja vasemman aivopuoliskon teorioita, on kulttuuriteoriaa, on oppivaa organisaatiota, on pyramideja ja kolmannen tien teorioita, on klusteri- ja virtuaaliyritysten johtajuutta, on näyttelijäteorioita, on neurologista johtajuutta, TMG:tä (total quality management), double-loop learning'ia ja niin edelleen. (Ks. artikkelin perustoista tarkemmin Kurki 1993; 1994; 1996; 2002; myös 2006; 2008.)

Angloamerikkalaisia näkemyksiä

Teorioiden kehityslinjoja

Aloitin johtajuuden etsinnän USA:sta, sillä siellä asia on aina ollut kiinnostuksen keskiössä. USA:ssa on kolme käsitettä, joiden ympärille

johtamisen teorit ovat kehittyneet: *leadership, management ja administration*. Varsinkin käsitteet leadership ja management ovat tuottaneet ongelmia. (Ks. Kotter 1989.) Nykyisin management on täsmennyt lähinnä liikkeenjohdoksi ja leadership johtamisen taidoksi: se on johtamista edellistä laajemmin ja syvemmin. Hyvin pitkään USA:ssa ja sitä kautta myös muualla maailmassa alan tutkimus perustui positivistis-empiristiseen paradigmaan. Siihen perustuvassa eksperttijaattelussa tavoitteet ja keinot erotettiin toisistaan. Nykyisin keskustellaan perustavanlaatuisesta epistemologisesta ja ontologisesta muutoksesta kohti merkitysten tulkintaa tavoittelevaa hermeneuttista ajattelua.

Tässä artikkelissa johtajuus ymmärretään ”leadershipiksi”. Tarkoitetaan sillä minkä tahansa alan johtamista, joka juurtuu sellaiseen filosofiaan, joka ei ilmene pelkkänä johtamisen ”puuhasteluna”. Johtamista ei itsessään ole mahdollista ”opettaa”, siirtää mallitettuna eteenpäin, vaan sen perustana on aina jokaisen johtajan oman persoonallisen ja näkemyksellisen johtajuuden löytäminen. Löytäminen tapahtuu suhteellisen itsenäisesti, ilman erityisiä konsultteja, lukemalla, ajattelemalla ja keskustelemalla. Tietynlaista johtajuuteen tukemista toki voi ja pitääkin olla, mutta se ei ole ratkaisu.

Edellä todettu johdattelee sosiaalipedagogisen johtajuuden ääreen. Sosiaalipedagogiikka on kokonaisvaltainen ajattelutapa: Sinä ajattelet ja toimit sosiaalipedagogisesti tai sitten et. Ajattelu ja toiminta, teoria ja käytäntö, ovat koko ajan dialektisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Samoin on johtajuuden laita. Sitä ei ole erikseen varsinaisesti olemassa, vaan se nousee kaiken sosiaalipedagogiikan tavoin sellaisista teorioista ja ajatuksista, jotka perustuvat ihmisen elämän syviin merkityksiin ja niistä nousevaan toimintaan. Johtajuus ei koskaan voi olla lista erillisiä keinoja ja menetelmiä, jotka vaihtuvat uusien tuulien mukana.

Noin 1970-luvulle saakka johtamis- ja niihin orgaanisesti liittyvien organisaatioteorioiden jäsentäminen pysyi vielä jotenkin käsissä. Teorioiden kehitystä oli mahdollista linjata seuraavasti:

1. Traditionaalinen tieteellinen liikkeenjohto (*scientific management*) syntyi 1900-luvun alussa. Lähinnä terästeollisuudesta saatujen kokemusten perusteella luotiin tieteellisiä tekniikoi-

ta, jotka perustuivat tarkkaan havainnointiin ja tehtävänälyyseihiin. Organisaation ajateltiin toimivan koneen lailla. Ideologiset ja moraaliset kysymykset jäivät sivuun. Kommunikaattiorakenne oli epäsymmetrinen.

2. Ihmissuhteiden koulukunta (*human relations*) syntyi vastalauseena edelliselle, ja sen ajatukset juurtuivat 1930-luvun demokraattiseen hallinnon käsitteeseen. Ajateltiin, että tuotavuutta voidaan lisätä tuomalla työväki mukaan päätöksentekoprosessiin. Näkemykseen liittyi voimakas työtyytyväisyyden vaatimus.
3. *Neoscientific management* perustui siihen, että kiinnostus tieteelliseen liikkeenjohtoon nousi uudelleen esille. Tapa tosin oli toinen. Traditionaalisen mallin kanssa jaettiin kiinnostus kontrolliin, perusteltavuuteen, ennustettavuuteen ja tehokkuuteen, mutta keinot olivat epäpersoonallisempia kuin ennen.
4. Toimintateoreettiset näkemykset (*theory of action*) ikään kuin yhdistävät neoscientific management- ja human relations -käsitteet.
5. Edellisissä teorioissa ei uskottu johtajien sisäisen kutsumuksen ja sitoutumisen merkitykseen, mutta näkemyksiä alettiin tarkistaa 1960-luvun loppupuolella. Tehtäväkeskeisyys ja inhimillisuus yhdistettiin uudeksi inhimillisten voimavarojen teoriaksi (*human resources*). Se oli näkemyksissään ihmisestä ja tämän kyvyistä syvempi kuin ihmissuhteiden koulukunta.
6. Nykyisin, 2000-luvulla ajatellaan, että johtajuuden tulee olla kriittistä, transformatiivista (laadullisesti muuttavaa) ja eettistä. James MacGregor Burns (1979) on ollut tiennäyttävä puhuessaan transaktioanaalisesta ja transformatiivisesta johtajuudesta. Transformatiivinen johtaja auttaa ihmisiä transendoimaan, ylittämään, yksilöllisten tavoitteidensa rajat ja tavoittelemaan yhteisiä, korkeampia päämääriä. Hänen mukaansa johtajuudessa ei ole mitään neutraalia, ja yksi universaaleimpia haasteita nykyajassa on mukaansatempaavan ja luovan johtajuuden löytäminen.

Modernissa johtajuusdiskurssissa on monia muita samantapaisia linjauksia. Douglas McGregor (2010) loi jo 1960-luvulla uutta johtajuus-

den teoriaa, jonka mukaan johtajan tehtävä on kontrolloinnin ja käskytämisen sijasta tukea alaisiaan niin, että he löytävät parhaan itsestään. Robert G. Greenleafin (1977) ajatukset johtajasta palvelijana ovat innostaneet keskustelua varsinkin kasvatuksellisen johtajuuden yhteydessä, samoin ovat tehneet Warren Bennis ja Burt Nanus (1985) korostaessaan vision, sitoutumisen, luottamuksen ja karisman merkitystä. Donald A. Schön (1982) on edistänyt humanistista johtajuustutkimusta kehitellessään johtajuuden reflektiivistä tiedettä. Edgar H. Schein (2004) taas on korostanut kulttuurin merkitystä. Organisaatiokulttuurin tutkiminen on siten oleellisen tärkeä lähtökohta. Sosiaalipedagogisesti kiinnostavimmat johtajuustutkijat ovatkin päätyneet analysoimaan organisaatioita yhteisinä, joissa arvot ja tavoitteet korostuvat. Johtajuus on silloin moraalista toimintaa, jonka juuret ovat spiritualiteetissa.

Subir Chowdhury (2000) toimittamassa artikkelikokoelmassa kirjoittajat (27 alan huippua eri puolilta maailmaa) ovat sitä mieltä, että johtajuuden tulee koskettaa sekä sydäntä, mieltä että tunnetta. Johtajan tulee olla varsin monitaitoinen ja erityisesti hänen tulee kyetä rohkaisemaan erilaisuutta. Hänen tulee ymmärtää myös työntekijöiden tunnetason sitoutumisen merkitys, johon organisaation ilmapiiri liittyy keskeisesti. Kirjan kaikissa artikkeleissa korostetaan sitä, että keskivertoiset, ”entisenlaiset” johtajat eivät enää menesty, vaan tarvitaan intohimoa, aistimellisuutta, emotionaalisuutta ja imaginaatiota. Tarvitaan arvopohjaista johtajuutta.

Tällaista eettistä johtajuutta korostetaan myös muualla: Esimerkiksi Motorola Universityn julkaisemassa kirjassa *Uncompromising Integrity* (1998) lähdetään Kultaisesta säännöstä (*regula aurea*): Kaikki, minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille. Hansjosef Buchkremer (1982) on puolestaan kiteyttänyt kaiken sosiaalipedagogiikkaan kuuluvan normatiivisuuden juuri Kultaisen säännön muotoon.

Tony Blair, Barack Obama ja yhteisöllinen johtajuus

Angloamerikkalaisessa maailmassa on viime aikoina ollut kaksi uudenlaisia perspektiivejä hakevaa johtajaa. He ovat puheillaan ja toiminnallaan inspiroineet keskustelua yhteisöllisestä johtajuudesta. Brittien

entinen pääministeri (1997–2007) Tony Blair nojasi aikoinaan, ja niin sanottua kolmatta tietä luodessaan, vahvasti yhteisökäsitteseen. Blair sanoo muistelmissaan (2010), että jos häntä todella halutaan ymmärtää, täytyy tutustua John Macmurrayn ajatuksiin. Macmurray (1891–1976) oli Edinburghin yliopiston filosofian professori, personalisti, jolle todellisuus ei ollut yksilö individualistisessa mielessä, mutta se ei ollut myöskään yhteiskunta. Todellisuus on ”kolmas tie”, jonka ydin on ”persoonalliset suhteet”. Hän asetti yksilön selkeästi sosiaalisen yhteyteen: olemme mitä olemme osaksi toisen ihmisen takia. (Blair 1996; Boulton 2008; personalismista Kurki 2002.)

Toinen yhteisöllisyyttä korostava valtiojohtaja on Barack Obama. Sekä Blairia että Obamaa luonnehtii liike kohti muutosta. Molemmat myös yhdistävät moraalinen organisaatiomuutokseen. Obama toimi aikoinaan, 1980-luvulla, Chicagossa yhteisöinnostajan ammatissa ja siitä on jäänyt hänen ajatuksiinsa hyvin paljon. Yhteisöjen kehittäminen Saul Alinskyn (1909–1972) hengessä oli hänelle tärkeää ja Obamalla oli innostajan työtä aloittaessaan ”säkillinen” alinskylaista teoriaa (Alinsky 1971), mutta vain vähän käytännön kokemusta. Obama kävi jatkuvaa taistelua sanan ja toiminnan välillä, ja praksis, teorian ja käytännön vuorovaikutus, nousi hänelle keskeiseksi asiaksi. Usko ja itsekunnioitus olivat sekä Obaman oman toiminnan että toisten tukemisen ytimessä. Samalla Obama ymmärsi, että yhteisöinnostajan tulee olla poliittinen realisti. Hän oli myös sitä mieltä, että totuus on sillä tavoin suhteellista ja muuttuvaa, että se ei ole koskaan dogmaattista.

Obaman mielestä ihmistä ei ole mahdollista kasvattaa behavioristisesti eli ikään kuin antaa hänelle ylhäältäpäin jotakin. Sitä vastoin hänelle pitää antaa mahdollisuus kehittää itse itseään, sillä todellinen muutos alkaa aktiivisista kansalaisista itsestään. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan uutta, innostavaa profetallista johtajuutta, jonka tulee perustua ruohonjuuritason organisoimiseen. Obama vetoaakin puheissaan usein samalla tavalla ajatteleviin Martin Luther Kingiin ja Mohandas Gandhiin ja pitää heitä esikuvinaan. (Obama 2006.)

Latinalaisamerikkalaisia ja japanilaisia käsityksiä

Latinalaisamerikkalaisia linjauksia

Brasilialainen Pedro Demo (1988) sanoo, että tietäminen ei ole pelkkää älyllistä, rationaalista ja tieteellistä, tietämystä, vaan sillä on myös muita ulottuvuuksia. Viisaudellinen ulottuvuus on yhteydessä onneen, hyvä arviointikyky herkkyyteen ja taide kauneuteen. Ulottuvuudet eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan hyvällä johtajalla on riittävät tiedot, hän on myös viisas, arviointikykyinen ja luova.

Edellä esitetyn mukainen käsitys leimaa paljolti myös ”aitoa” latinalaisamerikkalaista johtajuuden teoretisointia. Mantereella on arvostettu suuresti politiikkaa ja johtajuudella on usein sankarillinen rooli. Perinteinen *caudillo*-johtaja oli erityistä johtajankykyä osoittava mies, todellinen ”persoon”, joka näytti vahvuutensa elämässä ja sai ihmiset seuraamaan itseään.

Ensimmäinen moderni, intellektuelli-caudillo oli lakimies Fidel Castro. Sekä Castron persoonassa että hänen toiminnassaan näyttäytyvät latinalais-amerikkalaisen johtajuuden tyypilliset piirteet. Kyse on persoonallisesta, karismaattisesta, moraalisesta johtajuudesta. Johtajuus perustuu visioon, joka annetaan ihmisille arvioitavaksi. Tavoitteena on vision siirtyminen yhteiseksi visioksi ja siten myös johtajuuden institutionalisoituminen yhteiseksi johtajuudeksi, eli vision juurruttaminen instituution rakenteisiin on oleellista. Lisäksi karismissa on selvää mystistä sisältöä. (Kurki 1993.)

Tein tutkimustyötä johtajuudesta Kolumbiassa, Intiassa, Italiassa ja USA:ssa vuosina 1992–1993 (Kurki 1993; 1996). Tutkimustehtävänä Kolumbiassa oli etsiä nimenomaan latinalais-amerikkalaiseen johtajuuteen liittyvää kirjallisuutta ja haastatella alan asiantuntijoita. Omaa johtamisen pohdintaa löytyi silloin lähinnä suurmiesten elämäkertoista ja muista laajemmista yhteyksistä, ei varsinaisista oppikirjoista. Monet asiantuntijat painottivatkin, että tarvittiin nimenomaan latinalaiseen johtajuuteen liittyvää tutkimusta ja käsitteen määrittelyä.

Yhdysvaltalaiset johtamisen analyysit eivät sovi Latinalaiseen Amerikkaan, jonka juuret ovat paljolti eurooppalaisessa perinnössä. Johtajuus tulee kyetä näkemään prosessina monella tasolla ja yhteydessä arvoihin.

Alun perin vapautuksen teologian ja *educación popularin* (kansan kasvatukseen ja koulutukseen sekä heidän tietoisuutensa heräämiseen painottuva, ”taisteleva” kasvatusta) synnyttämä ja brasilialaisen kasvatustieteilijän Paulo Freiren (1921–1997) korostama yhteisöllinen johtajuus on (oli jo tutkimusta tehdessäni) Latinalaisen Amerikan ominta johtajuutta. Painotetaan yhteisöanalyysien tekemistä ja johtajuutta niin sanottujen perusyhteisöjen (*comunidades de base*) puitteissa. Johtaja ei ole mikään eristetty asiantuntija, vaan yhteisöllisten voimien dynamisoija. Tällaista johtajuutta opetetaan erilaisten projektien yhteydessä, ja erityisesti se kehittyy freirelaisessä yhteisöllisessä toiminnassa. Johtajuuden toiminnallisena metodologiana on tilanteen analysointi, sen tulkinta, tietoiseksi tuleminen ongelmien syistä ja muutoksen mallin ja välineiden luominen. (Kurki 1993.)

Nyt tilanne on muuttunut sikäli, että Latinalaisessa Amerikassa on paljon omia johtajuuteen liittyviä julkaisuja, ja pääosin ne nousevat arvopohjalta. Esimerkiksi vuonna 1996 perustettu *Instituto Latinoamericano de Liderazgo* työskentelee monin tavoin kehittääkseen arvoihin perustuvaa transsendentaalia johtajuutta ja organisaatiokulttuuria. Tavoitteena on inhimillisen kehityksen ja organisaatiiovastuun tukeminen. Instituutin johtaja, professori Jorge Yarce (2005) sanoo, että jotkut ovat sitä mieltä, että johtajuudesta voidaan puhua ilman arvoja. Asia ei kuitenkaan ole niin, vaan johtajalla on arvoja, ja jos niitä ei ole, hän ei myöskään ole johtaja. Johtajuuden henki on tärkein eikä siihen pidä sotkea nykyisin tarjolla olevia konsulttien monenlaisia tekniikkakoulutuksia. Johtajuuden ytimessä on johtajan luonteen integriteetti, ja se puolestaan on hänen persoonansa perusta.

Japanilaisia käsityksiä

Itämainen näkemys poikkeaa länsimaisesta, mutta siinä on samoja piirteitä latinalais-amerikkalaisten käsitysten kanssa. Japanilaisessa

keskustelussa korostetaan edelleen perinteistä samuraiden soturin tietä (*bushido*) myös johtamisen ohjenuorana. Kun Japanin taloudellinen nousu alkoi, alettiin kulttuurin ja liikkeenjohdon suhde ymmärtää entistä paremmin myös muualla. 1970-luvulta japanilaiset löivät monessa asiassa Yhdysvallat ja toivat mukanaan korkean laadun, luotettavuuden ja palvelun.

Gareth Morgan (2006) toteaa, että useimmat Japanin taloudellisen nousun analysoijat löysivät menestyksen selityksen juuri kulttuurista ja japanilaisten yleisestä elämäntavasta. Globaalin matkailuteollisuuden johtohahmoihin kuuluva, omassa työssään johtamisen samuraidkoodia noudattava Bill Diffenderffer (2005) korostaa, että johtajan tulee joka hetki ja kaikissa tilanteissa osoittaa suoruutta, kunniaa, rehellisyyttä, rohkeutta, myötäelämistä, lojaalisuutta, kohteliaisuutta ja itsekontrollia. Samuraidkoodi myös toimii, sillä sen kaikki elementit tukevat toisiaan ja tekevät tulevat haasteet helpommiksi kohdata. Mitä kurinalaisemmin johtaja sitoutuu koodiin, sitä sujuvampaa ja pelottomampaa hänen työnsä on. Johtaja voi aamuisin herätä kohtaamaan päivän vaatimukset ilman pelkoa, koska tietää, mihin kaikki hänen toimensa perustuvat. Siksi hän näkee asiat selvästi ja objektiivisesti ja voi luovasti, avoimen, aktiivisen ja näkemyksellisen älyn avulla lähestyä työtään ja sen haasteita.

Asenne eli mielentila (henkilökohtainen filosofia ja lähestymistapa elämään) liittyvät keskeisesti koodiin. Positiivinen, rakentava asenne perustuu arkijärkeen ja sisältää yllä mainittujen lisäksi optimismia, kiitollisuutta, iloa, yhteistyökykyä, hyväntahtoisuutta, tyytyväisyyttä, pohdintaa, ututteruutta, epäitsekkyyttä ja puolueettomuutta. Ajattelun tapa on siis hyvin tärkeä, se ei saisi olla kielteinen. Ihmiset, jotka ajattelevat hyviä ajatuksia, viettävät hyvää elämää, sillä elämä on mielen heijastusta. (Diffenderffer 2005; Lafayette de Mente 2004; Inamori 2010.)

Japanilaiset johtamisen periaatteet ovat hämmästyttävän yksinkertaisia, mutkattomia ja helppoja ymmärtää arkipäivän ajattelun avulla. Japanin menestyneimpiin johtajiin (EH-Groupin toimitusjohtaja) kuuluva Kesao Fukae kuvaa niitä kirjassaan ”*Nurturing the Samurai Mind*” (2005). Fukaeen ohjeet ovat seuraavat:

- * Katso ihmistä silmiin, kun puristat hänen kättään.
- * Puhu aina totta.
- * Pidä yllä huumorintajuasi myös vaikeina aikoina.
- * Jos sinulla on huono pomo, opit enemmän.
- * Onni ei tule niiden luokse, jotka valittavat.
- * Kun saavutat päämääräsi, aseta heti uusi.
- * Tiukka koulutus on kasvun edellytys.
- * Työskentele kovemmin, niin olet siitä myöhemmin elämässäsi iloinen.
- * Johtajan todellinen arvo näkyy hänen kyvyssään innostaa toisia. Siksi ilo, hyväntuulisuus ja energia ovat voimakkaan johtajan perusominaisuuksia.
- * Ihmiset, jotka ajattelevat liikaa itseään, eivät luo hyvää organisaatiota.
- * Yritys on kuin perhe. Vanhempien työntekijöiden tulee aina olla nuorille hyvänä esimerkkinä.
- * Ihminen ei kehity, jollei hän ole itselleen rehellinen.
- * Johtajuus ei ole synnynnäinen ominaisuus, se ei ole DNA:ssasi, vaan sitä pitää oppia, harjoittaa, hioa ja terävöittää.
- * Jos haluat tulla ihmiseksi, jolla on hyvä sydän ja hyvät tavat, etsiydy sellaisten seuraan, joilla ne jo ovat. (Ks. myös Inamori 2010.)

Johtaja persoonana

Spiritualiteetti

Persoonan integriteetti korostuu japanilaisessa johtajuusnäkemyksessä. Persoonalla en tässäkin artikkelissa tarkoita henkilön erillisiä piirteitä (*traits*) tai käyttäytymismalleja monien aikaisempien vahvojen johtajuustutkimuksen trendien tapaan. Sitä vastoin korostan merkityksiä, arvoja ja asenteita. Painotan spiritualiteetin merkitystä myös johtamisen perustana.

Käsitteenä spiritualiteetti on aikaisemmin tarkoittanut lähinnä samaa kuin hengellisyys. Tosin historiallisesti sillä on ollut monia merkityksiä. Nykyisin käsitteen avulla kuvataan yleensä kaikkia niitä asenteita, uskomuksia ja käytäntöjä, jotka innostavat ihmisten elämää ja auttavat heitä tavoittamaan yliaistillisia todellisuuksia. Spiritualiteetti ei kuitenkaan aina suuntaudu hyvään, mutta joka tapauksessa spiritualiteetissa on kyse merkitysten etsinnästä. (Kurki 1993; 1994.)

Spirituaalisen johtajuuden suhteellisen uusi teoria on syntynyt sisäisen motivaation pohdintojen perustalta, ja käsitteet visio, toivo, usko, altruistinen rakkaus, rohkeus, sisäinen elämä, kutsumus ja jäsenyys ovat tulleet mukaan keskusteluihin. Teoriassa on alettu painottaa yhteenkuuluvuuden, merkityksen ja jatkuvuuden kokemisen tärkeyttä. Ajatellaan, että motivoidakseen alaisiaan johtajan tulee olla yhteydessä perusarvoihin, joita hän välittää alaisilleen sekä vision että persoonallisen esimerkin kautta. Spirituaalisen johtajuuden tavoitteena on saada aikaan arvoyhtenäisyyttä sekä yksilölliselle että yhteisölliselle tasolle ja siten nostaa organisatorista sitoutumista ja myös tuottavuutta.

Louis W. Fryn (2003) mukaan spirituaalinen johtajuus käsittää ne arvot, asenteet ja toiminnat, jotka ovat välttämättömiä sekä oman itsen että toisten ihmisten sisäiseen motivoimiseen. Se muodostuu kahdesta komponentista:

- * On luotava visio, jonka avulla organisaation jäsenet kokevat, että heidän elämällään on merkitystä, ja että he voivat vaikuttaa.
- * On saatava vakiintumaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka perustuu altruistiseen rakkauteen. Sen avulla johtajat ja alaiset kokevat sekä itseensä että toisiinsa suuntautuvaa aitoa välittämistä, huolehtimista ja arvostamista. Lisäksi se tuottaa johonkin kuulumisen tunnetta ja kokemusta tulla ymmärretyksi ja arvostetuksi.

Spirituaalisen näkemyksen mukaan johtajan tehtävä on ennen kaikkea näyttää esimerkillään, mitä humanisuus ja autenttinen johtajuus merkitsevät. Fluker (2008) korostaa, että oleellinen kysymys on suhde toisiin ihmisiin. Myös Fluker nostaa näkyviin personalistisia näkemyksiä (vrt. Macmurray aikaisemmin) nojatessaan Emmanuel Levi-

nasin käsityksiin minän ja toisen ihmisen, sinun, suhteesta: Paitsi että meillä on omat yksityiset käsityksemme merkityksistä, niin olemme aina yhteydessä toisiimme. Spiritualiteetti onkin avainroolissa siinä, että ihminen voi kehittyä eettiseksi johtajaksi. (Ks. Starratt 2004.)

Karisma

Karisma on vaikea käsite siihen läheisesti liittyvän spiritualiteetin taivoin. Ehkä osin siksi monet johtajuusteoreetikot ovat karttaneet sitä. Nyt käsite on kuitenkin noussut uudelleen mukaan johtajuuskeskusteluihin, ja siksi myös Max Weberin klassiset karisma-analyysit ovat jälleen ajankohtaiset.

Weberin mukaan karisma on erityinen inhimillisen persoonan laatu, jonka nojalla ihminen erottuu muista, tavallisista ihmisistä, ja tulee kohdelluksi yliluonnollisten tai ainakin poikkeavien ominaisuuksien omistajana. Karisma on tietyllä tavalla armolahja. Karismaattinen johtaja ei johda auktoriteettiaan vallasta ja asemasta vaan todistamalla vahvuutensa elämässä. Karisma on tietysti myös valtaa, mutta se on vision valtaa, ei johtajan. Ihmiset seuraavat visiota, ja niin heistä itsestään tulee karismaattisia. (Weber 1976 I; II; Freund 1979; Kurki 1993.)

Fry (2003) muotoilee Weberin karisma-analyysit omiin tutkimuksiinsa liittyen seuraavasti:

1. Ihmisellä on vahva halu vaikuttaa toisiin ihmisiin.
2. Johtaja on uskomusten ja arvojen roolimalli ja haluaa, että seuraajat omaksuvat ne (esimerkiksi Gandhin väkivallaton vastarinta).
3. Hän artikuloi ideologiset päämääränsä moraalisiin painotuksiin (kuten Martin Luther Kingin Minulla on unelma -puhe).
4. Hän välittää alaisilleen korkeita odotuksia ja osoittaa luottavansa seuraajien kykyyn kohdata nämä odotukset. Se puolestaan lisää kykenevyyden ja pätevyyden tunnetta. Se taas näkyy suorituskvyyssä.

5. Johtaja nostattaa tehtäväkeskeistä motivaatiota käyttämällä hyväksi seuraajien tarvetta kokea itsearvostusta, valtaa ja liittymisen tunnetta.
6. Hän linkittää seuraajien identiteetin yhteen organisaation identiteetin kanssa.

Omissa johtajuustutkimuksissani (Kurki 1993; 1994) karismakäsite oli tärkeä keskustelun aihe. Jotkut (erityisesti roomalaiset asiantuntijat) pitivät karismaa jopa vaarallisena käsitteenä, koska sitä tulkittiin niin monella tavalla. Aina karisma muodostuu kuitenkin tyylistä, prosessista ja sisällöstä. Ihmisen elämäkokemukset muodostavat prosessin. Sen avulla hän saavuttaa valinnoissaan yhä suuremman vapauden ja siitä syntyy tyyli, joka kertautuu kaikissa päätöksentekotilanteissa. Karisman sisällöt nousevat arvoihin ja merkityksiin juurtuneista tavoitteista. Nykyisin puhutaan joskus myös instituution karismasta. Se ei ole tarkkaan ottaen oikein, koska karisma on aina persoonallinen asia. Pitäisi puhua organisaation henkisestä ja kulttuurisesta perinnöstä, organisaatiokulttuurista.

Kolumbiaalaisten karismamäärittelyjen yhteinen ydin oli näkemyksessä, että persoonallinen karisma on johtajuuden perusta. Se näkyy monenlaisena herkkyytenä ja kyknä: herkkyytenä havaita välttämättömyydet ja kyknä organisoida toiminnot kohti päämääriä. Johtaja on herkkä ihmisten tarpeille, ja hänellä on kyky suunnata toiminnot kohti tavoitteita siten, että ne samalla vastaavat näihin tarpeisiin. Herkkyys ja kyky muodostavat yhdessä johtajan. Karismaa ei myöskään pidetty minään ihmeellisenä vaan aivan luonnollisena asiana. Tutkimuksen yhdysvaltalaiset asiantuntijat sitä vastoin ymmärsivät karisman usein joksikin suureksi harvojen ja valittujen, esimerkiksi suurmiesten, ominaisuudeksi. Kuitenkin he käyttivät keskusteluissa ko. käsitettä vaivatta ja usein. Intiassa taas ei karisman käsitettä kovin paljon käytetty. Sitä vastoin siellä puhuttiin jatkuvasti spiritualiteetista.

Tunnetut johtajuustutkijat James M. Kouzes ja Barry Z. Posner (2007) eivät mielellään edes puhu karismasta juuri käsitteen monitulkinnallisuuden vuoksi. He toteavat, että tutkimuksissa ihmiset, joita pidetään karismaattisina, näyttävät usein olevan yksinkertaisesti vain

innostuneempia kuin toiset. Karisma on energiaa ja ilmaisukykyä. Tunnettua lisäksi on, että innostus tarttuu.

Virikkeitä sosiaalipedagogiseen johtajuuteen

Sosiaalipedagogiikalle läheiset eettisnormatiiviset ajatukset ovat johtajuusanalyysien yhteydessä esillä monella suunnalla, kuten edellä ilmenee: Johtajuus nousee ihmisen spiritualiteetista ja kehittyä konkreettisen kokemuksen, sen pohdiskelun ja arvioinnin kautta uudeksi korkeamman asteiseksi toiminnaksi. Kokemusten reflektointiin liittyy niiden käsitteellistäminen, tunteiden lähteiden tunnistaminen, seurausten ennakointi, persoonallisen näkemyksen synty ja itsetunteumuksen kasvu.

Esitänkin seuraavaksi kaksi sellaista aikaisemmin artikkelissa esiin tuotuihin ajatuksiin sopivaa konkreettista kehystä, jotka ovat hyväksi avuksi sosiaalipedagogisen johtajuuden pohdintoihin. Niissä on samantyyppinen lähestymistapa kuin useille tämän artikkelin lukijoille jo tutun sosiokulttuurisen innostamisen auktoriteetin, ranskalaisen Jean Claude Gillet'in (1995; Kurki 2008) pohdinnoissa innostamisen tehtävistä ja rakennepuista.

Bolman ja Deal: johtamisen kehukset

Lee G. Bolman ja Terence E. Deal (1991; 2001) lähtevät siitä, että johtajuus on moraalinen ja eettinen kysymys. He etsivät sielua ja henkeä, jotka löytyvät kokemusten syvyyksistä: Johtajuuden ydin elää johtajan sydämessä. Johtajilta tarvitaan sekä luovaa realismia että syvää sitoutumista sekä spirituaalisiin että älyllisiin arvoihin ja itseä suurempiin tarkoituksiin.

Bolmanin ja Dealin mielestä organisaatioita ja johtajuutta olisi syytä tarkastella useista eri perspektiiveistä. Tällöin sama tilanne näyttäytyy erilaisena. Usein tehdään se virhe, että asioita tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta, ja siksi kuva jää epätäydelliseksi. Tulevaisuuden johtajat tarvitsevatkin toimintansa avuksi useita kehyksiä

– tai linssejä. Samalla on syytä muistaa, että ihminen – myös johtaja – näkee joka tapauksessa maailman omasta perspektiivistään. Viisas johtaja tuntee oman tapansa tarkastella maailmaa. Hän tekee omat kehyksensä tietoisiksi. Samalla hän pyrkii vahvistamaan ja kehittämään kykyään tarkastella tilanteita myös muista näkökulmista, eli hän opettelee ja harjoittelee tietoisesti käyttämään eri kehyksiä. Siten hän tunnistaa omat rajansa ja rakentaa vähitellen ympärilleen sellaisen johtamisyhteisön, tiimin, jonka yhteistyönä kaikki kehykset ovat käytössä.

Johtajuuden tarkastelussa on ainakin neljä kehystä, näkökulmaa. Niitä on mahdollista käyttää strategisesti hyvin tai huonosti, riippuen käyttäjän kyvyistä ja taiteellisuudesta. Tätä tehokkuus–tehottomuus-arviointia voidaan elävöittää metaforien avulla seuraavasti:

- * **Rakenteellinen kehys** (*the structural frame*) korostaa muodollisten roolien ja suhteiden merkitystä. Rakenteelliset johtajat johtavat analyysin ja designin kautta enemmän kuin karisman ja inspiraation avulla. Parhaimmillaan he ovat tehokkaita sosiaalisia arkkitehteja, mutta huonoimmillaan vain mitättömiä tyranneja ja pilkun perään kyttääjiä.
- * **Inhimillisten voimavarojen kehys** (*the human resource frame*) painottaa yksilön merkitystä tarpeineen, oppimiskykyineen ja ihmissuhteineen. Tässä kehyksessä toimivat johtajat ovat parhaimmillaan palvelujohtajia ja katalysaattoreita, huonoimmillaan tehottomia nyhertäjiä, joiden kohdalla johtajuudesta ei voida edes puhua.
- * **Poliittisen kehyksen** (*the political frame*) mukaan organisaatio nähdään ihmisryhmien välisten kamppailujen kilpa-areenana. Tällöin tehokas johtaja on realisti, hän on hyvä asianajaja ja neuvottelija. Tehoton puolestaan on manipulaattori ja kyynärpäätaktikko.
- * **Symbolinen kehys** (*the symbolic frame*) hylkää rationaliteetin, joka on vielä muiden kehysten perustana. Kehys näkee organisaation esimerkiksi teatterina tai heimoyhteisönä. Johtaja näyttää jotakin roolia. Johtajan tehtävä on tulkita merkityksiä ja kokemusta. Tulkinnat ovat täynnä kauneutta ja intohimoa. Hyvä johtaja on inspiroiva runoilija ja profeetta,

huono puolestaan totaalinen hölmö, joka markkinoi vain epä-todellista savua ja kangastusta.

Bolmanin ja Dealin mielestä organisaatiot luottavat liikaa insinööri-tyyppiseen tehokkuuteen ja hylkäävät taiteellisen näkemyksen. Johtaja on kuitenkin aina myös taiteilija, jonka tulisi luottaa kuviin (*images*) yhtä paljon kuin muistioihin, runouteen yhtä hyvin kuin tehokkaaseen toimintapolitiikkaan. Edellä esitetyt kehukset kuvaavat organisaatioelämän eri puolia, ja yksikehyksinen tapa tarkastella organisaatioita rajoittaa ymmärrystä ja toimintaa. Monien kehysten käyttäminen sitä vastoin on lupaus paremmasta, ja kehystä pitäisi kyetä vaihtamaan aina tavoitteen ja tilanteen mukaan.

Robert J. Starratt'in teoria

Arvostettu johtajuustutkija, Fordhamin yliopiston (New York) ja Boston Collegen professori, Robert J. Starratt on luonut spiritualiteettiin perustuvaa pedagogista johtajuusteoriaansa usean vuosikymmenen ajan. Starratt (1973) ei sinänsä ole sanonut mitään aivan uutta. Kuitenkin hän on yksi ensimmäisistä, jotka jo 70-luvulla liittyivät johtajuuskeskusteluun vision, merkityksen, tavoitteen, arvon ja sitoutumisen sekä organisaatiokulttuurin käsitteet.

Keskusteluissamme New Yorkissa vuonna 1992 ja niitä seuranneessa ystävytydessä ja kirjeenvaihdossa Starratt kertoi joutuneensa syvästi pohtimaan spiritualiteetin, pedagogiikan ja johtajuuden ole-musta (tarkemmin Kurki 1993). Hän sanoi ymmärtäneensä, että tarvitaan teoria, jossa edellisten keskinäinen yhteys otetaan huomioon. Esitänkin seuraavassa Starratt'in johtajuusteorian muutamilla omien empiirisen tutkimusteni tuloksilla täydennettyinä. (Ks. Kurki 1993; Sergiovanni & Starratt 1988; Starratt 1993; 1995a ja 1995b):

Johtajuus juurtuu merkitykseen. Johtaja toimii sellaisten syvien uskomusten perustalta, jotka juurtuvat hänen spiritualiteettiinsa. Tällöin hänen toimintansa perustuu keskeisiin inhimillisiin arvoihin kuten ihmiselämän kunnioitus, tieteellisen tiedon, terveyden tai veljeyden edistäminen, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarve ja niin edelleen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajilla – kaikilla

ihmisillä – on aina oma suodattimensa (filosofiansa), jonka läpi he elämää tarkastelevat. Kielteisissä tapauksissa johtajuus voi tällöin saada myös epäterveitä sointuja kuten ryhmän edun ajaminen tai muu sellainen. Usein kyseiset perusmerkitykset juurtuvat syvälle johtajan omaan kulttuuriin. Esimerkiksi poliittiset johtajat nostavat merkitykset kansansa historiasta. Uskonnolliset johtajat puolestaan lähtevät siitä, mikä on elämän tarkoitus. Olkoon johtajan toiminnan perusmerkitysten lähde mikä tahansa, johtaja keskittää elämänsä noihin arvoihin. Ne muodostavat johtajan vision perustan, ja tällöin johtajan inspiraatio nousee kontaktista tavallisen kokemuksen takana oleviin merkityksiin, realiteetteihin ja arvoihin.

Johtajuus nousee visiosta, joka siis juurtuu oleellisiin merkityksiin. Visiolla ei tarkoiteta mitään mystistä fantasiaa. Paremminkin se on melko yksityiskohtainen kuva tietynlaisesta sosiaalisesta yksiköstä. Kyseinen yksikkö toimii tavalla, jonka avulla saavutetaan ydinmerkityksiä ja johtajan tietoisuuden keskiössä olevia arvoja. Johtajuuden voima – tai heikkous – virtaa instituution yhteisesti jakamasta visiosta: millaiselta instituutio voisi parhaimmillaan näyttää, millaiseksi se voitulla. Visio ei kuitenkaan yleensä synny salaman leimahduksena vaan ajan mittaan spesifioituen, sillä visio ja jokapäiväinen elämä saattavat usein olla ristiriidassa keskenään.

Johtajuus tarvitsee siis pohjakeen kokonaisnäkemysten, jota yksi haastattelemistani johtajista runollisesti kuvasi:

Johtajuudessa on keskeistä metsän näkeminen puilta. Täytyy nähdä metsän kollektiivinen kauneus ja kyetä arvostamaan sitä samalla kun ihailee yksittäisen puun, kukan ja lehden kauneutta. Usein hallinnolliset tehtävät ja paineet vain estävät sen ja huomaa keskittyvänsä puuhun ja menettää metsän, eli hallinto tukahduttaa keskittymisen puiden, kukkien ja metsän kokonaisloistoon. Kyseessä onkin jatkuva taistelu johtajuuden – vision – ja hallinnon – rutiinien – välillä.

Johtajuus syntyy dramaattisen aistin avulla. Johtajan työ on jännittävää ja dramaattista juuri siksi, että hän on yhteydessä inhimillisen elämän syviin merkityksiin. Hän ymmärtää tilanteissa piilevät mahdollisuudet ja on siksi innostuksen ja jännityksen vallassa. Sanotaan, että

johtajuus näkyy selvimmillään ja parhaimmillaan kriisiaikana, mutta myös kriisien ulkopuolella oikea johtaja nauttii kaikessa inhimillisessä elämässä mukana olevasta draaman sävystä. Haastateltavani sanoivat, että draama on hyvä metafora johtajuuteen. Joskus johtajuus on tragediaa, joskus komediaa ja luonneosia on paljon. Aika usein johtaja on tragedian tyyppi ja kuten hyvässä näytelmässä, kukaan ei voi etukäteen aavistaa, miten näytelmä päättyy. Johtaja on usein käsikirjoittaja, usein ohjaaja, joskus taas näyttelijä, tuottaja, näyttämöestari tai yleisö. Johtajan rooli voi riippua myös yhteisön muista jäsenistä, eli minkä roolin he johtajalle antavat. Vuorovaikutus ja kaikkien jakama osallisuuden tunne ovatkin draamassa aivan oleellisia asioita, ja johtajan täytyisi kyetä olemaan ”monena monelle”. Samalla hänen pitää innostua ja tuoda mukanaan persoonallinen panos. Silti täytyy olla aikaa vision selvittämiseen. Siihen liittyy taiteellinen mielenlaatu, symbolit, kuvat, metaforat ja liturgia. Myös karisma on osa hyvää johtajuutta, sillä karisma on ”elämän potkua”. Johtajuus ei kuitenkaan koskaan voi olla samanlaista, sillä jokaisella ihmisellä on oma karismansa (spiritualiteettinsa). Johtajuutta ei myöskään ole tarkoitettu pidettäväksi loputtomiin, vaan se täytyy osata antaa pois. Toisin sanoen johtajuus siirtyy vähitellen jokaisen yhteisön jäsenen johtajuudeksi. Siksi dialogi ja jakaminen ovat johtajuuden avainsanoja.

Johtajuus vaatii vision artikuloinnin ja sopimuksen rakentamisen sillä tavoin, että alaisten mielikuvitus herää. Johtajan ja alaisten välinen pedagoginen suhde on tällöin oleellisen tärkeä asia. Johtaja on opas, joka auttaa muita selkeyttämään ajatuksiaan. Hän haastaa jokaista löytämään itsestään päivän päivältä enemmän ja olemaan kokemuksille avoin.

Useimmiten visio rakentuu kuuntelemalla aidosti toisia, havainnoimalla ja dialogin avulla. Täten visio jo syntyessään sisältää jaettuja arvoja, jotka muodostavat pohjan sellaiselle yhteiselle sopimukselle, joka sekä ohjaa yhteistä päätöksentekoa että juurtuu merkityksiin. Johtajan omat arvot toimivat syntetisoivana voimana silloin, kun hän alkaa artikuloida visiota, joka on muodostunut havaintojen, keskustelujen väittelyjen ja reflektion pohjalta. Tärkeää on, että seuraajat (alaiset) tunnistavat siitä myös omia ideoitaan, unelmiaan ja viiteke-

hyksiään. Johtajan avulla he näkevät ne nyt laajemmassa valossa. Johtaja siis yhdistää ideat syviin merkityksiin ja inhimillisen elämän keskeisiin arvoihin. Sen jälkeen hän antaa niille käytännöllisen muodon. Johtajan pitäisikin kommunikoida visio sekä sanoin että esimerkin avulla. Hänen on käytettävä kieltä, jonka ihmiset ymmärtävät, mutta uudella tavalla. Visio pysyy raikkaana esimerkiksi mielikuvien ja metaforien avulla.

Johtajuus juurruttaa vision organisaation rakenteisiin, poliittikkoihin ja prosesseihin. Juurruttaminen vie aikaa. Johtajan pitää kuitenkin ymmärtää, että instituution rakentaminen on hänen tärkein tehtävänsä. Jo vision artikulointi ja sopimuksen rakentaminen ovat samalla vision juurruttamista. Artikulointi on syytä tuottaa selkeään dokumenttimuotoon, viralliseksi muistutukseksi siitä, mihin instituutio on sitoutunut. Dokumentti ei kuitenkaan saa jäädä pölyttymään kansioon, vaan vision tulee alkaa elää jatkuvan prosessinomaisen dialogin avulla. Kokemuksia pitäisi oppia jakamaan myös emotionaalisella ja spirituaalisella tasolla. Se ei ole helppoa, sillä ihmisillä on taipumus kieltää kokemukset jopa itseltään. Johtajan tehtävä onkin rohkaista kokemusten vastaanottamiseen.

Johtajan merkitys on vision juurruttamisen prosessissa oleellisen tärkeä. Hän antaa tarvittavaa materiaalia pohdittavaksi ja vetäytyy sitten taaemmaksi. Hänen tehtävänsä on palvella ja luoda tilanteita, jotka tekevät avoimen dialogin mahdolliseksi. On muistettava, että hyvät ideat eivät itsessään vie asioita eteenpäin, vaan ihmiset vievät. Ihminen innostaa toista ihmistä. Johtajan työ on ikään kuin karismojen koordinoimista. Hän on peili, joka heijastaa uudesta perspektiivistä alaisten näkemykset takaisin heille itselleen. Siksi johtajan pitää olla näkyvästi läsnä, sillä hän on toiminnan symboli sekä ideatasolla että käytännössä. Hän on elävä todiste vision voimasta ja jatkuvuudesta. Jos johtaja itse ei ole täysin sydämin sitoutunut visioon, ei sen juurruttaminen onnistu.

Johtajuus tarjoaa mekanismeja instituution jatkuvaan tai ajoittaiseen uudistumiseen. Välillä tapahtuu myös taaksepäin menoa. Lisäksi on huomattava, että ympäröivä yhteiskunta muuttuu koko ajan. Vaara piilee siinä, että rakenteista ja keinoista tulee itsestään päämää-

riä, ja silloin ne jäykistyvät. Johtajan pitäisi tarjota mahdollisuudet sekä vision jatkuvaan uudelleen arviointiin että päivittäiseen inspirointiin.

Yksi haastateltavistani totesi, että instituution uudistumisen perustaksi johtajalla täytyy olla hyvän etnografin ominaisuudet eli kyky observoida, tehdä hypoteeseja, muuttaa niitä, haastatella, vaihtaa lähestymistapoja ja niin edelleen. Erimielisyyden prosessin jatkuva läpikäyminen, luottamuksen saavuttaminen ja yhä uudelleen saavuttaminen ovat tässä johtajan työn alati uudistuvia haasteita. Johtajuus on ”dance of life”.

Johtajien koulutusohjelmat olisi arvioitava samalla uudelleen. Oleellista on, että niiden avulla johtajan pitäisi kyetä kirkastamaan omaa henkilökohtaista näkemystään johtajuudesta. Fordhamin yliopistossa onkin Starratt’in teorioiden pohjalta kehitetty koulutusohjelmia, joiden sisällöt painottuvat filosofiaan, kasvatuksen teorioihin, runouteen, draamaan, journalistiikkaan, ryhmätyön teoriaan, ongelmanratkaisuun, väittelyihin, organisaatioteorioiden analysointiin ja vaihtoehtoisten koulutusmallien etsintään. (Kurki 1993.)

Mielestäni sosiaalipedagogisen johtajuus on edellisen perustalta kiteyttävissä Paulo Freiren johtajuuskäsitysten tapaan. Freire puhuu aidosta johtajuudesta, jonka tunnusmerkkejä ovat sanojen ja toiminnan vastaavuus, riskien ennakointikyky sekä uskallus rakastaa ja uskoa ihmisiin. Johtajuus on dialogista toimintaa, joka sisältää aina yhteistyötä. Tarvitaan persoonien välistä syvää ja autenttista suhdetta, molemminpuolista vastuullisuutta ja kommunikaatiota. Tarvitaan yhdistymistä aidoissa yhteisöissä ja organisaatioissa. Tunnistetaan myös johtajuuden vallan sisältämät vaarat ja uskalletaan jakaa johtajuutta sekä luopua siitä sitten, kun se on tarpeen. (Barco & Fuentes 1993; Kurki 2006; mm. Freire 2005.)

Lähteet

Alinsky, S. 1989 (1971). Rules for Radicals New York: Vintage Books.

Barco, M. J. & Fuentes, P. 1993. El animador solidario y comprometido. Madrid: Editorial CCS.

- Bennis, W. & Nanus, B. 1985.* Leaders. USA: Harper-Row.
- Blair, T. 1996.* Foreword. Teoksessa Conford, P. (ed.) The Personal world. Great Britain: Floris books.
- Blair, T. 2010.* A Journey. London: Random House.
- Bolman, L. & Deal, T. 1991.* Reframing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. & Deal, T. 2001.* Leading with Soul. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boulton, A. 2008.* Memories of the Blair Administration. Great Britain: Simon and Schuster.
- Buchkremer, H. 1982.* Einführung in die Sozialpädagogik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Burke, R. 2006.* Leadership and Spirituality. Foresight Vol.8. No 6.
- Chowdhury, S. (ed.) 2000.* Management 21C. Great Britain: Financial Times. Prentice Hall.
- Demo, P. 1988.* Ciencias sociales y calidad. Madrid: Narcea.
- Diffenderffer, B. 2005.* The Samurai Leader. Illinois: Sourcebooks Inc.
- Fluker, W. 2008.* Spirituality, Ethics and Leadership. Spirituality Higher Education. Newsletter. Vol. 4. issue 3.
- Freire, P. 2005.* Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Freund, J. 1979.* German Sociology in the Time of Max Weber. Teoksessa Bottomore, T. & Nisbet, R. (ed.). A History of Sociological Analysis. London: Heineman, 149–186.
- Fry, L. 2003.* Toward a Theory of Spiritual Leadership. Pergamon: The Leadership Quarterly 14, 693–727.
- Fukae, K. 2005.* Nurturing the Samurai mind. Tokyo: EHShuncho-sha
- Gillet, J-C. 1995.* Animation et animateurs. Paris: L'Harmattan.
- Greenleaf, R. 1977.* Servant Leadership. New York: Paulist Press.
- Kotter, J. 1989.* Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin+Göös.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2007.* The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass.
- Inamori, K. 2010.* A Compass to Fullfillment – passion and spirituality in life and business. USA: McGraw-Hill.
- Kurki, L. 1993.* Pedagoginen johtajuus. Tampereen yliopisto. Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu no. 28.

- Kurki, L. 1994.* Sinut vyöttää toinen – piispat johtajuudestaan. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A Nro 62.
- Kurki, L. 1996.* Transforming Education –changing the research paradigm. Teoksessa J. Kalous & van F. Wieringen (ed.) Improving Educational Management. De Lier, the Netherlands: Academic Book Center, 55–71.
- Kurki, L. 2002.* Persoona ja yhteisö -personalistinen sosiaalipedagogiikka. Jyväskylä: SoPhi.
- Kurki, L. 2006.* Kansalainen persoonana yhteisössään. Teoksessa L. Kurki & E. Nivala (toim.) Hyvä ihminen ja kunnan kansalainen. Tampere: Tampere University Press, 115–191.
- Kurki, L. 2008.* Innostava matkailu – sosiokulttuurinen innostaminen ja vapaa-aika. Helsinki: FinnLectura.
- Lafayette de Mente, B. 2004.* The Japanese Samurai Code. Singapore: Tuttle Publishing.
- MacGregor Burns, J. 1978.* Leadership. New York: Harper Torch Books.
- McGregor, D. 2010* (1960) The Human Side of Enterprise. New York: MacGraw-Hill.
- Morgan, G. 2006.* Images of Organization. Thousand Oaks: SAGE.
- Obama, B. 2006.* The Audacity of Hope. New York: Random House.
- Schein, E. 2004.* Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. 1982.* The reflective Practitioner. New York: Basic Books.
- Sergiovanni, T. & Starrat, R. 1988.* Supervision. Human perspectives. New York: McGraw-Hill.
- Starratt, R. 1973.* Contemporary talk on Leadership. Notre Dame Journal of Education. Vol 4. No 1, 5–14.
- Starratt, R. 1993.* The Drama of Leadership. London: Falmer Press.
- Starratt, R. 1995a.* Leaders with Vision. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Starratt, R. 1995b.* Transforming educational administration: meaning, community and excellence: New York: McGraw-Hill.
- Starratt, R. 2004.* Ethical Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weber, M. 1976.* Wirtschaft und Gesellschaft I und II. Tübingen: Mohr.
- Yarce, J. 2005.* El poder de los valores en organizaciones. México: Ediciones Ruz-ILL.