

Henkinen johtaminen ja henkisen johtajan edellytykset

Nicole Katajainen

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

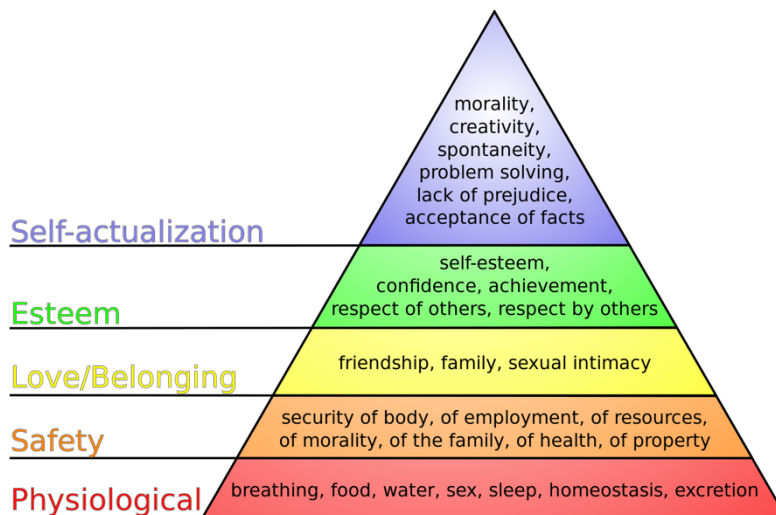
Tekijä(t) Nicole Katajainen	
Koulutusohjelma Tradenomi, liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet	
Opinnäytetyön nimi Henkinen johtaminen työelämässä ja henkisen johtajan edellytykset	Sivu- ja liitesivumäärä 35
<p>Teollisen aikakauden jälkeen ihmiskunta on nyt siirtymässä uudelle aikakaudelle ja sen vuoksi myös johtaminen on murroksessa. Uutta johtamismallia kaivataan kipeästi ja uskon ratkaisun löytyvän siihen tuhansia vuosia vanhasta johtamistavasta, jossa henkisyys on mukana.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia henkistä johtamista ja mitkä ovat edellytykset henkisenä johtajana toimimiselle. Tutkimuksella haluttiin saada laadukasta tutkimustulosta, jota voi hyödyntää johtamisen kehittämisessä henkisempään suuntaan. Menetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluita ja aineisto analysoitiin Grounded theory (GT) menetelmän avulla. Grounded theory on oivallinen menetelmä uuden ilmiön tutkimisessa ja auttaa tutkijaa löytämään aineiston eri ilmiöiden merkityksiä.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että henkinen johtaminen koostuu henkisestä ulottuvuudesta, kanavoinnista, synergiasta ja kehityksestä. Henkisen johtajan ominaisuuksiksi lukeutui hyvä itsetuntemus, henkisyys ja tietoisuus, halu kehittyä, nöyryys ja läsnäolo. Koko tutkimuksen yhdistäväksi tekijäksi eli ydinkategoriaksi muodostui yhteys, joka kuvastaa sekä henkisen johtamisen että henkisen johtajan pääperiaatetta.</p>	
Asiasanat Ego, henkisyys, itsetuntemus, johtaminen, sielu, tietoisuus	

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1	<i>Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....</i>	2
2	Ego ja tietoisuus johtamisessa	4
2.1	<i>Egon määritelmä.....</i>	4
2.2	<i>Egon vaikutus johtamiseen.....</i>	4
2.3	<i>Tietoisuuden määritelmä.....</i>	5
2.4	<i>Tietoisuuden vaikutus johtamiseen.....</i>	6
3	Henkinen johtaminen	7
3.1	<i>Mikä on henki?.....</i>	7
3.2	<i>Mikä on sielu?.....</i>	7
3.3	<i>Henkinen johtaminen</i>	8
4	Henkisen johtajan edellytykset.....	9
4.1	<i>Johtajan ihmiskäsitys.....</i>	9
4.2	<i>Johtajan itsetuntemus</i>	9
4.3	<i>Henkisen johtajan ominaisuudet.....</i>	10
5	Empiirinen tutkimus	12
5.1	<i>Tutkimusotteen kuvaus.....</i>	12
5.2	<i>Tutkimusmenetelmän valinta</i>	13
6	Tutkimustulokset.....	16
6.1	<i>Henkinen johtaminen</i>	16
6.1.1	<i>Henkinen ulottuvuus.....</i>	17
6.1.2	<i>Kanavointi</i>	17
6.1.3	<i>Synergia.....</i>	18
6.1.4	<i>Kehitys.....</i>	19
6.2	<i>Henkinen johtaja</i>	21
6.2.1	<i>Hyvä itsetuntemus.....</i>	21
6.2.2	<i>Henkisyys ja tietoisuus.....</i>	22
6.2.3	<i>Halu kehittyä</i>	23
6.2.4	<i>Nöyryys</i>	24
6.2.5	<i>Läsnäolo</i>	25
6.3	<i>Ydinkategoria.....</i>	25
6.3.1	<i>Yhteys.....</i>	26
7	Pohdinta	29
7.1	<i>Johtopäätökset.....</i>	29
7.2	<i>Jatkotutkimusehdotukset.....</i>	29
7.3	<i>Luotettavuuspohdinnat</i>	30
7.4	<i>Oman oppimisen arviointi.....</i>	33
	Lähteet.....	35

1. Johdanto

Jo Antiikin Kreikassa ja Jeesus Kristuksen aikana puhuttiin sielun hoivaamisesta, mutta mihin on tuo tieto kadonnut nykypäivänä? Käsityksemme ihmisyydestä on mielestäni supistunut viime vuosisadan –tai jopa vuosikymmenen– aikana kokonaisvaltaisesta psyko-fyysis-sieluolennosta yhä lähemmäksi automatisoitunutta robottia. Ihmiset ovat alkaneet voida huonommin vuosi toisensa jälkeen, minkä uskon johtuvan siitä, että käsityksemme ihmisyydestä on muuttunut niin radikaalisti. Suuri osa johtamisestakin toimii vielä perinteisin keinoin motivoimalla työntekijöitä ulkoisin motivein ja näkemällä ihmisen juurikin ainoastaan psyko-fyysisenä olentona. Esimerkiksi Taylorin johtamisopissa on keskitytty ihmisen psyykkisiin toimintoihin ja ominaisuuksiin eikä tilaa ole jäänyt henkisen ulottuvuuden huomioimiselle. Koska ihmisessä kuitenkin on tämä henkinen puoli, sieluolemus, sen osaluheen huomiotta jättäminen johtaa lopulta siihen, ettei ihminen pysty kokonaisvaltaisesti voimaan hyvin –mikä voidaan jo tänä päivänä huomata ympärillä olevista ihmisistä. Länsimaista nykymaailmaa voisi kuvata Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti, jossa olemme teollisuuden aikakauden jälkeen siirtymässä pyramidin alapäästä kohti korkeampia tarpeita.



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (Wikipedia)

Yhteiskunta siis siirtyy tarvehierarkiassa korkeammalle ja ongelmat eivät ole enää alemmilla tasoilla, esimerkiksi ruoan hankkimisessa ja turvallisuuden ylläpitämisessä. Kehitys korkeammille tasoille tuo mukanaan uuden tason ongelmat ja sen vuoksi myös johtaminen muuttuu. Jokainen aiemmin luotu johtamisparadigma on kyennyt vastaamaan johon-

kin perimmäiseen yhteiskunnan ja teollisuuden kehityksen mukana tuomaan ongelmaan, ja itse uskon, että henkinen johtaminen voisi olla vastaus tämän korkeamman tason johtamisongelmiin. Näitä ongelmia ovat muun muassa työn merkityksettömyys ja työpaikalla arvostuksen puute. (Kiuru 2009, 42)

Henkisyys suhteessa johtamiseen voidaan nähdä kolmella eri tasolla: johtamisesta ja organisoinnista täysin erillisenä alueena, osittain johtajuuden kaltaisena ilmiönä ja lopulta perustavaa laatua olevana filosofisena lähtökohtana johtamisen ja yritysten ymmärtämiseen. (Peltonen 2015, 21) Tässä opinnäytetyössä pureudun henkiseen johtamiseen tämän kolmannen vaihtoehdon mukaisesti, jossa henkisyys nähdään lähtökohtana johtamisen ymmärtämiseen, mutta sen lisäksi perustana johtamisen toteuttamiseen. Henkisen johtamisen lisäksi tutkin, mitkä ominaisuudet ovat edellytyksiä henkisenä johtajana toimimiselle.

Vaikka henkinen johtaminen saattaa olla suurelle osalle ihmisistä terminä tuntematon, niin kyseessä ei kuitenkaan ole täysin uusi ilmiö, vaan ennemminkin unohdetun osa-alueen uudelleen esiintuominen. (Ambrosius, Tikkanen, Kietäväinen 2009, 12-13)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä on henkinen johtaminen ja mitkä ovat edellytykset henkisenä johtajana toimimiselle. Tavoitteena on löytää siis niitä tekijöitä, jotka tekevät johtamisesta henkistä, sekä niitä ominaisuuksia, jotka tekevät johtajasta henkisen johtajan. Näiden lisäksi halutaan tutkia egon ja tietoisuuden sekä sielun ja hengen suhdetta henkiseen johtamiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä on henkinen johtaminen?
2. Millaisia ominaisuuksia henkisellä johtajalla tulee olla?
3. Miten ego vaikuttaa johtamiseen?
4. Miten tietoisuus vaikuttaa johtamiseen?
5. Miten sielu ja henki vaikuttavat johtamiseen?

Haluan tällä tutkimuksella saada lisää tietoa ihmisyydestä (henkisen ulottuvuuden kautta) ja johtamisesta, jotka ovat molemmat suuressa muutoksen murroksessa tällä hetkellä. Tutkimustulosten tavoitteena on selvittää, mitä on henkinen johtaminen ja sen perusteiden edistää johtamisen kehittämistä ja olla osana viemässä johtamisen murrosta kohti kokonaisvaltaisempaa, hyvinvoivempaa ja kaikille osapuolille antoisampaa johtajuutta. Päädyin juuri tähän opinnäytetyöaiheeseen ja näihin tavoitteisiin, koska olen erittäin intohimoinen pohdiskelemaan ihmisyyttä, ihmisen olemassaoloa ja johtajuutta.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan muun muassa seuraavat aiheet: alitajunta, intuitio, energia, kvanttifysiikka, arvot, eettisyys, jumalat ja uskonnot.

Merkitys

Tutkimukseni tavoitteena on saada laadukasta tutkimustulosta, jota voi hyödyntää johtamisen kehittämisessä; esimerkiksi eri organisaatiot voivat alkaa kehittämään johtamistaan henkisempään suuntaan ja ottaa henkisyiden elementtejä johtamiskeinoihinsa. Tutkimustuloksia voi pitää myös inspiraationa omalle henkiselle kehitykselle ja johtajana menestymiselle.

Raportin rakenne

Seuraavan osion tietoperusta koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka on eroteltu numeroin. Jokaisen osa-alueen alussa on sitä koskevat keskeiset käsitteet, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään tekstiä. Nämä keskeiset käsitteet nousevat oleellisiksi myös myöhemmin tutkimuksen analyysissä, mutta niitä ei mainita siellä enää uudelleen.

Tietoperustan jälkeen esitellään tutkimuksen lähtökohdat ja sen jälkeen tutkimuksen tulokset.

Lopussa on jatkotutkimusehdotukset, luotettavuuspohdinnat, oman oppimisen arviointi sekä lähteet.

” Tutkikaa tarkasti, mitä tapahtuu, ja huomatkaa,
mitä siitä paljastuu, olipa se mielestänne hyvää tai paha. ”

(Suzuki 2014, 95)

2 Ego ja tietoisuus johtamisessa

2.1 Egon määritelmä

Mikä on ego?

Ego on ihmisen itse luoma kuviteltu identiteetti, joka on syntynyt elämän aikana erilaisten vastoinkäymisten eli sisäisten haavoittumisten (pelkojen, surujen) myötä. Näiden haavoittumisten seurauksena ihminen on rakentanut itselleen erilaisia ajatus- ja selviytymismalleja, joilla hän koittaa suojella itseään ja pärjätä elämässä. Osa näistä ajatus- ja selviytymismalleista on myös opittuja muun muassa perheenjäseniltä ja muilta läheisiltä. Ego on luonteeltaan minäkeskeinen ja se korostaa omaa tärkeyttään ja erinomaisuuttaan samalla kun vähättelee, alentaa ja arvostelee muita. Ego on omaa etuaan ajava, vallanhaluinen ja ahne, koska taustalla on tunne vajaavaisuudesta. Vajaavaisuuden tunne syntyy siitä, kun ego elää pelossa eikä rakkaudessa ja ainut todellinen tarpeemme on rakkaus, jota ego ei kykene saavuttamaan. Tästä johtuen ego on epävarma, heikko, varuillaan, välinpitämätön ja pelokas.

Ego on siis ikään kuin eräänlainen huonoista elämäkokemuksista muodostunut ”valemi-nä”, joka on rakentanut muurin rakkauden ja itsensä välille. Kun ihminen alkaa kääntymään enemmän sisäänpäin ja purkaa samaistumistaan egoonsa, hän löytää todellisen identiteettinsä ja rakkauden, jota hän on egon pauloissa pyrkinytkin löytämään. (Anttila 14.12.2020; Holiday 2020, 18; Kotkansydän; Luomala 20.11.2016)

2.2 Egon vaikutus johtamiseen

Jos johtaja johtaa ainoastaan egon avulla, hän mahdollisesti hyväksikäyttää muita ihmisiä tai koko organisaatiota oman itsensä esiintuomiseen. Hän on tunteiden vietävissä ja siten vaikeat tilanteet, joissa pitäisi pysyä emotionaalisesti tasapainoisena, tuottavat hänelle haasteita toimia. Egoistinen johtaja on siis yleensä jonkin tunteen vallassa, mikä johtaa hänen perspektiivinsä kaventumiseen. Tällainen johtaja ei kykene luomaan kestäviä ratkaisuja, koska hän toimii erillisyydestä käsin eikä ykseydestä ja yhteydestä. Hänen egon-sa on tavallaan kaikenlaisen rakentamisen ja ylläpitämisen esteenä. (Aurinkotie; Holiday 2020, 23; Peltonen 2015, 102-103)

Suuret bisnesmiehet ja merkittäviä maailmanlaajuisia hyviä tekoja tehneet miehet sekä naiset eivät ole sallineet egonsa ohjata heitä, vaan heidän menestyksensä kirjallisuuten-

sa, markkinointitaitonsa ja johtajuutensa ovat perustuneet heidän tiedostavuuteensa sekä aitoon todellisuudentajuuteensa. (Holiday 2020, 24)

2.3 Tietoisuuden määritelmä

Tietoisuus tarkoittaa tajuntaa. Sillä ei ole rajoja, vaan se on ikuisesti laajeneva "olemus" ja se ulottuu tämän fyysisen maailman lisäksi myös muihin ulottuvuuksiin.

Tietoisuus ominaisuuksiltaan sisältää kaiken –se on kaikkeus– ja siksi se onkin loputon mahdollisuuksien "paikka". Se on jokaisessa "sisällä" eikä sitä tarvitse etsiä itsensä ulkopuolelta. (Chopra 2015, 57, 62, 64, 73)

Jotta oman tietoisuuden voisi huomata, on ensin tultava tietoiseksi sen olemassaolosta, koska tietoisuus on se, joka valaisee kaikki elämän osa-alueet, myös tietoisuuden itsensä. Kun tämän tiedostaa, ihminen kykenee muokkaamaan mitä tahansa elämässään kohdistamalla tietoisuutensa siihen. Tietoisuus sisältää siis elämän suurimman voiman muutokseen. (Chopra 2015, 57)

Se kuinka tietoinen ihminen on, vaikuttaa hänen kokemukseensa elämästä. Jos ihmisen tietoisuus on kapea, kaikki muukin kapenee. Vastaavasti laajenevan tietoisuuden tilassa kaikki muu laajenee myös. Tämä avoin ja laajentuva tietoisuus syntyy sekä tarkkailemalla että kuuntelemalla, mutta se ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin ajattelu. (Chopra 2015, 34, 57, 59)

Tietoisuus on siis jokaisessa oleva tajunta, josta kaikki ideat eri tekemisille ja ihmisenä olemiselle saa alkunsa. Jokaisessa hetkessä on monia eri mahdollisuuksia toimia ja tietoisuus kertoo, mikä näistä mahdollisuuksista kannattaa valita. (Chopra 2015, 57)

"Tietoisuus tarkkailee koko ajan. Se tarkkailee sinua lukemassa näitä sanoja juuri nyt."
(Chopra 2015, 63)

2.4 Tietoisuuden vaikutus johtamiseen

Tietoisuus on se "paikka", josta johtaja ammentaa ideansa ja visionsa. Oikea polku tämän vision saavuttamiseksi kutsuu johtajan sisimmissään ja siksi hänen tulee kuunnella päivittäin tätä "sisällään" olevaa tietoisuutta, joka kertoo seuraavat askeleet vision saavuttamiseksi. Tietoisuus siis toimii ikään kuin kompassina ja mahdollisuuksien merenä, josta johtaja vastaanottaa sekä ideat että toimintaohjeet. (Chopra 2015, 59)

Johtajan oma tietoisuuden taso vaikuttaa kaikkiin hänen ympärillä oleviinsa sekä siihen, miten hän tulkitsee ympäristönsä. Ihmiset, joita hän johtaa ja palvelee, ovat riippuvaisia siitä, kuinka hyvin johtaja hallitsee eri tilanteet. Tästä syystä johtajan tulee johtaa itseään kohti laajenevaa tietoisuutta, jotta osaa reagoida tilanteisiin oikein. Hänen yhtenä tehtävänä on nostaa alaiensa tietoisuutta alemmista tarpeista kohti korkeampia ja myös siksi hänen itsensä on oltava yhden askeleen "edellä". (Chopra 2015, 57, 61, 76)

Laajan tietoisuuden ansiosta johtaja myös ymmärtää, mitä toiset ihmiset tarvitsevat – joskus selkeämmin kuin he itse sitä tajuavat. Tietoisuuden avulla johtaja syvällisesti ymmärtää eri tilanteita ilman liiallista ajattelua ja saa toiset tuntemaan itsensä ymmärretyksi ja huomioiduksi. (Chopra 2015, 63)

Kun johtaja todella sisäistää tietoisuuden olemuksen loputtomana lähteenä kaikelle tarvittavalle, hänestä tulee itsevarma ja menestyksen epäileminen katoaa. Mahathma Gandhi, äiti Teresa ja Nelson Mandela ovat hyviä esimerkkejä johtajista, jotka hyödynsivät tietoisuuttaan viisauden ammentamiseen ja siten kykenivät vaikuttamaan ihmisiin maailmanlaajuisesti hyvän asian puolesta. (Chopra 2015, 14, 62)

3 Henkinen johtaminen

3.1 Mikä on henki?

Henki on kaikkialla niin kuin ilma ja siitä johtuen sitä on hieman vaikea määritellä. Hengellä voidaan viitata henkisen todellisuuden olentoihin eli henkiin, työilmapiiriin tai lähes mikä tahansa muun asian "olemukseen". Ojanen taas sanoo, että henki ei olekaan asioita ja olioita, vaan se on oma suhteemme asioihin ja olioihin, sekä suhteemme henkeen itseensä. Tästä johtuen henki on niin vaikeasti määriteltävissä ja oikeastaan sitä ei edes kuuluisi määritellä samalla tavoin kuin määritellään aineellisen todellisuuden muut asiat, kuten talo, kivi tai pöytä. Hengen luonne ja todellisuus on ihmisymmärryksen tuolla puolen eikä se ole fyysistä, joten sitä ei voi määritellä mitenkään tämän fyysisen todellisuuden tavoin. (Ojanen 2005, 24, 26; Peltonen 2015, 11)

3.2 Mikä on sielu?

Ihminen ei ole pelkästään psyko-fyysinen aineellinen olento, vaan näiden lisäksi myös henkinen olento.

Suomen kielen sana "henki" on tarkoittanut aikoinaan kehollista elämää, kun taas sanalla "sielu" on viitattu elossa olevan olennon aineettomaan persoonallisuuteen. Ihmisillä ei ole joko sielu tai henki, vaan molemmat yhtä aikaa fyysisen kehon lisäksi. Ilman sielua ja henkeä elämä olisi täysin mahdotonta, sillä niiden avulla ihmisillä on tunteet, ajatukset sekä tahto. Ihminen ei voisi olla tietoinen itsestään pelkän ruumiin avulla. (Ojanen 2005, 9; Peltonen 2015, 11; Rannikko 2001, 47;)

Rannikon mukaan ihmisen sielun tehtävänä on kertoa kehon tapahtumat hengelle ja hengen tapahtumat keholle. Sielu siis toimii ikään kuin "välilläkappaleena" ruumiin aineellisen todellisuuden ja henkisen todellisuuden välillä. (Rannikko 2001, 48-49)

Sielu on kehosta riippumaton itsenäinen substanssi, joka elää ja ylläpitää omaa olemassaoloaan. Ihmiselämänsä aikana se käyttää kehon aivoja, hermostoja ja kehoa kokonaisuudessaan toimiakseen tässä aineellisessa todellisuudessa. Sekä Rauhalan että Chopran mukaan sielu on ihmisen varsinainen ydinolemus. (Chopra 2015, 25; Rauhala 2014, 78)

3.3 Henkinen johtaminen

Henkinen johtaminen ei ole muiden johtamistapojen mukaisesti johtamisoppi, vaan kyse on johtajan koko persoonan kehittymisestä ja muutosprosessista kohti henkistä johtajuutta. Se on ikään kuin oppimisen tie, jossa johtaja etsii ja löytää johtajana toimimiselle tärkeää tietoa ja ymmärrystä ja saattaa ne yhteen. (Ambrosius ym. 2009, 19, 133) Tämän oppipolun tavoite –sekä henkisen johtamisen koko pääasiallinen tavoite– on kehitys.

Henkinen johtaja on vastuussa niin omasta kehityksestään kuin myös työntekijöidensä henkilökohtaisesta kasvusta. Muut kehittyvät, jos johtaja kehittyy. Sen vuoksi johtajan oman tietoisuuden laajentaminen on oleellinen osa henkisessä johtamisessa.

Henkisen johtamisen keskiössä on vuorovaikutuksellisuus johtajan, johdettavien, ympäristön ja näkymättömän eli henkisen maailman välillä. (Chopra 2015, 167; Ambrosius ym. 2009, 20) Tämä koko ympäristö nähdään yhtenä kehittyvänä kokonaisuutena, jossa henkinen johtaja pyrkii ymmärtämään, mikä on oleellista missäkin tilanteessa kehittymisen kannalta. Hänen tekemisensä ei kuitenkaan ole ”tekemistä”, vaan enemmänkin ei-tekemistä, jota pidetään tekemistä tehokkaampana. Johtaja siis antaa elämän virrata itsensä läpi ikään kuin flow-tilassa. Toisin sanoen, henkisessä johtamisessa johtaja itse astuu sivuun ja antaa sielunsa hoitaa työnsä. (Chopra 2015, 93)

Henkiselle johtamiselle on myös ominaista se, että johtaja ja hänen seuraajansa muodostavat sielutasolla näkymättömän henkisen yhteyden. (Chopra 2015, 16)

4 Henkisen johtajan edellytykset

4.1 Johtajan ihmiskäsitys

Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan käsitystä siitä, mikä ja millainen ihminen on. Se on osa maailmankuvaa, jonka jokainen muodostaa ympärillä olevasta ympäristöstään, joten ihmiskäsitys on aina sidoksissa yksilön ympäristöön ja siinä olevaan kulttuuriin sekä yhteiskunnan yleiseen käsitykseen ihmisestä. Ihmiskäsitys rakentuu myös teoreettisesta tiedosta ihmisestä, elämän kokemuksista sekä itse luoduista uskomuksista ja ideologeista. Se millainen ihmiskäsitys johtajalle on elämänsä aikana muodostunut, vaikuttaa hänen tapaansa johtaa muita ja siihen, kuinka hän itse käyttäytyy. Jos hänen käsityksensä ihmisestä ja ihmisyydestä on negatiivissävytteinen, on käytösikin silloin sen mukainen. "Siksi johtajan omaksumalla ihmiskäsityksellä on välitön yhteys myös hänen onnistumiseensa johtajana", Lindgren toteaa.

Se millaiseksi johtajan työntekijät kehittyvät, on myös suoraan sidoksissa johtajan ihmiskuvaan. Jos johtaja ajattelee ihmisten olevan robottimaisia suorittajia eikä kehittyviä olentoja, hänen työntekijänsä eivät kehity niin paljon mitä voisivat.

(Gustafsberg & Heimonen 11.8.2021; Keltikangas-Järvinen 2000, 20; Lindgren 2008, 43, 70; Rauhala 2014, 18-19; Ristikangas & Ristikangas 2017, 9)

4.2 Johtajan itsetuntemus

Jotta johtaja kykenee hoitamaan työssään erilaiset kohtaamistilanteet toisia kunnioittaen ja ajattelemaan johdettaviensa parasta, hänen tulee ymmärtää ja hallita omia tunteitaan. Tämän tunnetietoisuuden saavuttaminen taas edellyttää vahvaa itsetuntemusta, joka karttuu juurikin ymmärtämällä omaa kulttuuriaan ja ihmiskäsitystään sekä pysähtymällä, hiljentymällä ja kääntymällä sisäänpäin. Tällainen rehellinen itsetutkiskelu herättää ihmisessä henkisen havaintokyvyn, jolloin tunteiden ja ajatuksien havainnointi paranee eikä asioihin tarvitse enää reagoida selkäydinmallinsa mukaisesti. Hyvä itsetuntemus on edellytys henkisenä johtajana toimimiselle. (Ambrosius ym. 2009, 81; Keltikangas-Järvinen 2000, 20; Rannikko 2001, 55; Ristikangas & Ristikangas 2017, 15, 49-53)

Itsetuntemus on kuitenkin muutakin kuin vain tunteiden ja ajatuksien havainnointia, Rannikon mukaan se on myös sielun puhdistusta. Ihmisen todellinen minuus löytyy sielusta, joten jos johtaja haluaa todella tietää ja tuntea itsensä, on hänen käännettävä sisään päin, henkiselle polulle. Tämän henkisen polun löytää aktiivisen ajattelun kautta, jolloin ihminen tiedostaa ajattelevansa itsenäisesti eikä ajatukset ole pelkästään aistien määräysvallassa.

Jos johtaja kieltää tällaisen henkisen puolen olemassaolon, niin hän ei voi tuntea todellista itseään eikä maailmaansa. (Chopra 2015, 25; Rannikko 2001, 55, 73-75)

4.3 Henkisen johtajan ominaisuudet

Monissa kirjallisuuksissa henkisen johtajan ominaisuuksista korostuu yksi ylitse muiden ja se on nöyryys. Henkinen johtaja ei korosta itseään, vaan ajattelee olevansa aivan tasavertainen ihminen kuin kaikki muutkin. Hän ymmärtää olevansa suurempien voimien kanavoi- ja ja osa jumalallista järjestystä eikä siksi koe tarvetta egoistisesti nostaa itseään jalustalle. Hän luottaa, että muillakin on tätä samaa viisautta kuin hänellä itsellään ja hyviä ajatuksia, ja siksi kuuntelee heitä mielellään ja on avoin vastakkaisillekin ajatuksille. Kuunteleminen onkin yksi tärkeimmistä henkisen johtamisen taidoista. Kuuntelemalla ja tarkkailemalla johtaja voi myös laajentaa omaa tietoisuuttaan, mikä on Chopran mukaan yksi välttämätön ominaisuus henkiselle johtamiselle. (Ambrosius ym. 2009, 109-110; Chopra 2015, 33-34; Peltonen 2015, 103; Ristikangas & Ristikangas 2017, 22-23, 53-54)

Ristikankaan tekemässä johtajille ja johtamisen kehittäjille suunnatussa haastattelussa kaikki haastateltavat korostivat itsetuntemuksen merkitystä hyvän johtajan piirteinä. Nöyrien johtajien hyvä itsetunto ja itsevarmuus ei siis nouse ylpeydestä, vaan juurikin hyvästä itsetuntemuksesta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22-23, 53)

Henkinen johtaja myöntää oman keskeneräisyytensä ja näkee johtamisen olevan osa henkistä kasvuaan, joka on kuin ikuinen oppiprosessi. Hänen tehtävänä on johtaa myös työntekijöitään kohti tätä henkistä kasvua, kunhan hän on ensin vastannut ryhmän muihin perustarpeisiin. Perustarpeilla tässä kohtaa tarkoitetaan Maslow'n tarvehierarkian primäärisiä tarpeita eli muun muassa sosiaalisia ja turvallisuuden tarpeita. Henkisen johtajan tehtävänä on myös nähdä, jos joku työntekijä ei sovikaan tähän työympäristöön, ja tarvittaessa ohjata hänet muuhun työhön.

Peltonen sanoo henkisillä johtajilla olevan eettisiä hyveitä, joita he aidosti toteuttavat arkipäiväisessä johtamistyössään. Tähän lukeutuu muun muassa Kultainen Sääntö, joka tarkoittaa lähimmäisenrakkautta, ja joka on tuttu myös Raamatusta: tee samaa muille, mitä haluaisit itsellesi tehtävän. (Ambrosius ym. 2009, 12, 56, 121; Chopra 2015, 15, 30; Peltonen 2015, 17; Ristikangas & Ristikangas 2017, 22-23;)

Henkiselle johtajalle on myös hyvin tyypillistä visionäärisyys, vahva usko tulevaisuuteen ja että idealistiset tavoitteet, jotka ylittävät tämän päivän realismin, ovat saavutettavissa. Hän näyttää suuntaa, viestii selkeästi näkemyksestään ja täten saa erilaiset ryhmät toimimaan

kohti parempaa tulevaisuutta. Selkeän vision omaaminen on itseasiassa hyvin merkittävä osa menestyksestä johtamista, koska sitä ei pysty ostamaan ulkopuolisilta tahoilta, kuten konsulteilta. Johtajalla itsellään täytyy siis olla jonkinlainen näkemys siitä, mihin suuntaan hän työntekijöitään johtaa. Gahmberg on nimittänyt tätä "pakottavaksi sisäiseksi visioksi", jolla itse luulen hänen viittaavaan juurikin henkisten johtajien yhteyteen omaan sieluunsa ja sieltä kumpuavaan sielun tehtävään. (Ambrosius ym. 2009, 29, 81; Kiuru 2009, 98; Peltonen 2015, 17; Ristikangas & Ristikangas 2017, 24)

Suuri visio ja sisäinen palo paremman maailman rakentamisesta tekee johtajasta ikään kuin edelläkävijäpersoonan, joka suuruuden himon sijasta toteuttaa näkemystään nöyrällä ja palvelevalla asenteella ilman egoistisia pyrkimyksiä. (Peltonen 2015, 102-103)

Henkinen johtaja ei siis ole valinnut ammattiaan rahan kiilto silmissä, vaan hän kokee uransa henkilökohtaisena kutsumuksena palvella ihmiskuntaa. Hänellä on vahva sisäinen näkemys siitä, mitä hän haluaa elämällään toteuttaa eikä hän vaienna tätä sisäistä kutsumusta ylempien tahojen tai poliittisten pelien vuoksi. Kuten Peltonen (2015, 102) sanoo "kirkastunut kutsumus on antanut henkiselle johtajalle sisäisen rauhan suhteessa ulkopuolisen maailman vastuksiin ja vallalla oleviin uskomuksiin ja ideologioihin". Osa tällaisista johtajista on uhrannut uransa, maineensa ja jopa henkensä saavuttaakseen visionsa toteutumisen. Henkinen johtaja kokee johtamisen olevan enemmän elämäntapa kuin pelkkä, muusta elämästä erillinen, työ. (Ambrosius ym. 2009, 100; Peltonen 2015, 17, 102-103)

5 Empiirinen tutkimus

Tämän tutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena on henkinen johtaminen ja mitkä ovat edellytykset henkisenä johtajana toimimiselle. Tavoitteena on löytää niitä tekijöitä, jotka tekevät johtamisesta henkistä, sekä niitä ominaisuuksia, jotka tekevät johtajasta henkisen johtajan. Näiden lisäksi halutaan tutkia egon ja tietoisuuden sekä sielun ja hengen suhdetta henkiseen johtamiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä on henkinen johtaminen?
- Millaisia ominaisuuksia henkisellä johtajalla tulee olla?
- Miten ego vaikuttaa johtamiseen?
- Miten tietoisuus vaikuttaa johtamiseen?
- Miten sielu ja henki vaikuttavat johtamiseen?

5.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu yksilöhaastatteluista, jotka toteutettiin joko live-haastatteluina tai Zoom-ohjelman välityksellä virtuaalisesti. Aineiston keräämiseen käytettiin metodina ainoastaan yksilöhaastattelua, koska sillä tavalla haastattelun keskustelu pääsee syventymään enemmän kuin ryhmähaastatteluissa pääsisi. Yksilöhaastattelu on haastateltavan näkökulmasta katsottuna sosiaalisesti turvallisempi ympäristö, jossa on helpompi jakaa arkaluontoisiakin näkemyksiä tutkimuksen aiheeseen, esimerkiksi henkisyteen, liittyen. Ryhmähaastattelussa vastaukset saattaisivat jäädä liian pintapuolisiksi ryhädynamiikan ja ryhmän valtahierarkian vaikuttaessa haastateltaviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63) Metodina käytettiin haastattelua eikä muita metodeja, koska haastattelussa haastateltavat pääsevät kertomaan omin sanoin vapaassa muodossa omia näkemyksiään. Haastattelun aikana tutkija pääsee myös havainnoimaan muun muassa puheen painoa ja muita elekieliä, joita ei muissa metodeissa pääsisi havainnoimaan yhtä hyvin.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joiden teemat olivat etukäteen tiedossa. Teemat ovat itsetuntemus, henkisyys ja johtaminen sekä tietoisuus ja ego. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin Scandic Marskissa Helsingissä, Tikkurilan kirjastossa sekä Zoom-ohjelman välityksellä virtuaalisesti loka- ja marraskuussa 2021. Haastattelut kestivät 40-60 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelijana

toimi tutkija Nicole Katajainen Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta. Haastatteluissa oli ennalta määrätyt kysymykset, joihin tutkija ei antanut lisätietoa tai täsmentäviä ohjeita, vaan jokainen haastateltava tulkitse kysymyksen itse sellaisenaan kuin sen kuuli. Tällä tavoin tutkija pystyi luomaan mahdollisimman tasavertaisen haastattelutilanteen jokaiselle haastateltavalle ja saamaan puolueetonta tutkimusaineistoa. Tutkija käyttää tutkimuksen aineistona kaikkia viittä yksilöhaastattelua, jotka hän litteroi kirjalliseen muotoon nauhoitteiden perusteella.

Tutkimukseen osallistui viisi yrittäjää, joilla oli 2-32 vuoden väliltä työkokemusta johtotehtävistä. Neljä heistä työskenteli hyvinvointialalla, kaksi koulutusalaalla ja yksi startup- ja ravintola-alalla. Kaksi heistä työskenteli siis useammalla alalla yhtä aikaa. Neljä heistä oli miehiä ja yksi nainen. Kaikkia heitä yhdisti halu oppia uutta ja kehittyä henkisesti. Haastatteluun valittiin sellaiset henkilöt, jotka tutkija koki olevan henkisiä johtajia ja siten heillä olisi mahdollisimman paljon omakohtaista tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen analysointi toteutettiin laadullisen menetelmän avulla. Aineiston analysoinnissa käytettiin Grounded theory (GT) menetelmää, suomeksi ankkuroitua teoriaa.

Grounded theory on vanha menetelmä, jota tutkijat ovat käyttäneet jo 1960-luvulta saakka. Se eroaa muista kvalitatiivisista tutkimusstrategioista sen teoriapainotteisuudella.

Grounded theory menetelmää käyttäen teoria kehittyy sitä mukaan, kun aineistoa ja sen analyysiä syntyy. Teoria on siis jatkuvassa vuorovaikutuksessa aineiston kanssa tutkimuksen aikana. Tässä tutkimusmenetelmässä haastattelu on tyypillinen tiedonkeruumenetelmä ja se eroaa muista tutkimusmenetelmistä sen analyysin vuoksi.

Grounded theoryn analyysi ja sen kategoriat nousevat haastatteluista eikä aiemmin valituista kategorioista niin kuin muissa menetelmissä.

Se on oivallinen menetelmä uuden ilmiön tutkimisessa tai aiemmin kerättyjen kvalitatiivisten aineistojen analyysissä. Tähän tutkimukseen Grounded theory oli sopiva, koska tavoitteena oli selvittää uutta tietoa henkisestä johtamisesta, joka ei ole vielä hyvin tunnettu ilmiö. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 164-166)

Grounded theoryn teoreettinen koodaus tarkoittaa sitä kun tutkitaan, miten haastatteluista nousseiden vastausten kategoriat eli koodit liittyvät toisiinsa osana esille nousevaa teoriaa. Tämä koodaus tapahtuu kolmella eri tavalla, jotka ovat: avoin koodaus, akselikoodaus ja selektiivinen koodaus. Avoin koodaus tarkoittaa ensimmäistä vaihetta, jossa tutkija tulkitsee ja luokittelee tutkimuksen aineistoa ja koittaa saada selville, mistä on kysymys. Hän

siis yhdistelee samankaltaisia vastauksia ja luo niistä kategorioita eli koodeja. Akselikoodauksella tarkoitetaan sitä, kun näitä aiempia luokitteluja yhdistetään ja etsitään niiden välisiä merkityssuhteita. Selektiivinen koodaus on sitä, kun löydetään koko tutkimuksen ”punainen lanka” näiden merkityssuhteiden kautta. Tästä punaisesta langasta nousee tutkimuksen ydinkategoria. Grounded theoryn analyysin keskeinen piirre on analyyttinen vertailumetodi, jossa tutkimuksen aineistoa verrataan sen teoriaan ja aineiston eri kategorioita jatkuvasti keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 165-166)

Analyysin ensimmäinen vaihe oli haastattelu, jossa tutkija kirjasi ylös haastattelijoiden vastauksia sekä omia havaintoja. Analyysin toinen vaihe oli haastatteluiden kuunteleminen ja litterointi eli puhtaaksikirjoitus. Tämän jälkeen tutkija vielä luki haastattelumateriaalin läpi, jotta hän sai kokonaiskuvan aineistosta. Kolmannessa vaiheessa tutkija tiivisti haastattelijoiden vastaukset muutamiksi ydinlauseiksi ja aloitti avoimen koodauksen eli haastattelijoiden vastauksista muodostettiin ensimmäisiä kategorioita eli koodeja. Koodien pituudet vaihtelivat yhdestä sanasta yhteen lauseeseen. Neljännessä vaiheessa luotiin tarkempia kategorioita aiemmin luotujen koodauksien perusteella. Tutkija siis valitsi tiettyjä keskeisiä piirteitä tarkemman analyysin kohteeksi ja muodosti niistä omia kategorioita näiden valittujen ”akselien” ympärillä (akselikoodaus). Viides vaihe oli selektiivinen koodaus, jossa pyrittiin löytämään koko aineiston juoni, josta nousee myös tutkimuksen ydinkategoria. Tutkija liikkui eri vaiheiden välillä ja käsitellen aineistoa edes takaisin samalla muodostaen koodeja eri havainnoista ja muistiinpanoista.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin Microsoft Excelin avulla niin, että aineisto purettiin ensin tiivistelmänä taulukkoon, jossa jokaiselle haastateltavalle oli oma sarake. Vaakariveillä oli haastattelukysymykset. Tämän jälkeen eri haastateltavien vastauksia vertailtiin keskenään saman kysymyksen tiimoilta ja niiden yhdistävistä tekijöistä muodostettiin ensimmäisiä koodeja, jotka kirjattiin omaan sarakkeeseen kyseisen kysymysrivin viereen. Aineisto käytiin läpi myös ristivertailuna eli tiettyyn haastattelukysymykseen etsittiin ja löydettiin vastauksia myös muista haastattelukysymysten vastauksista. Nämä löydökset merkittiin koodeihin eri värillä, jotta koodeista pystyi tulkitsemaan mistä se oli alun perin lähtöisin. Avoimen koodauksen jälkeen aineiston koodeista muodostettiin yhteneväisempiä kategorioita ja niitä verrattiin teoriaan. Tutkija dokumentoi näitä löydöksiä jatkuvasti omiin muistiinpanoihinsa, jotka hän lopuksi avasi vielä tarkemmin analyysissä.

1. Miten määrittäisit henkisen johtamisen?	<p>Näet maailman ihmistarpeiden läpi, korkeemmilta tasoilta, näet henkisen ulottuvuuden ja huomaat, että tässä on jokin sinusta riippumaton "tanssi" meneillään. Pyrit ymmärtää mitä kokonaisuus tarvitsee. Olet kanavana ylempää tulevaan viestiin. Ymmärrät että muillakin on tämä kanava. johtaminen tapahtuu kollektiivisesti.</p>	<p>auttaa ihmisiä kasvamaan silloinkin kun heillä on vastoinkäymisiä</p>
--	--	--

Kuva 2. Haastatteluvastausten tiivistelmä nimetyillä sarakkeilla

Miten määrittäisit henkisen johtamisen?	<p>~ näet maailman henkisestä ulottuvuudesta /D/K/ ~ pyrit ymmärtämään mitä kokonaisuus tarvitsee /D/N/ ~ olet kanava ylhäältä tulevaan viestiin /D/N/K/ ~ johtaminen tapahtuu kollektiivisesti /D/K/N/ ~ auttaa ihmisiä kasvamaan, löytämään oman viisauden /D/S/K/ ~ luodaan tila, jossa orgaaninen kehitys tapahtuu /N/D/K/ ~ ei ohjata suoraan mitään /N/K/ ~ henkisyys sisällytetään johtamiseen eli mieli ja sydän yhdistetty /K/I/D/</p>
---	--

Kuva 3. Avoin koodaus kysymyskohtaisesti ja ristikkäisesti

<p>~ sisäinen suunta ja virtaus 11 ~ on yhteydessä sydämeen 11 ~ henkinen ulottuvuus auki 111 ~ tietää omat arvot ja elää niiden mukaan 1 ~ kehittää muita korkeampaan tietoisuuteen 1 111 ~ energia, flow, synergia 1 111 ~ kokonaisuuden näkeminen 111 ~ raha ei motivaattori 1 ~ sinä et ohjaa 1111 ~ olet kanava 1111 ~ luodaan tila 1 ~ orgaaninen kehitys 1 ~ kollektiivisesti, ei yksin johtajana 1 ~ se on läsnäoloa11 ~ sielun ja hengen kanssa keskustelua111 ~ rakentaa yhteyttä1 ~ lähestyy asioita muiden kautta, ei itsensä11 ~ se on läsnäoloa 11</p>	=>	<p>1. et ohjaa, vaan olet kanava 811 2. henkinen ulottuvuus auki ja keskustelua sielun ja hengen kanssa 61111 3. energia, flow, synergia kaiken välillä 5111 4. muiden kehitys kohti kork.tietoisuutta 411111</p>	=>	<p>1. kanavointi 2. henkinen ulottuvuus 3. synergia 4. kehitys</p>
---	----	--	----	---

Kuva 4. Akselikoodaus avoimen koodauksen jälkeen

6 Tutkimustulokset

Normaalista Grounded theorysta poiketen tässä tutkimuksessa teoriaa ei luotu kokonaan analyysin pohjalta, vaan teoriaa oli jo alustettu osittain. Aineiston analyysin jälkeen teoriaa kuitenkin muokattiin niin, että se on mahdollisimman yhteneväinen aineiston kanssa. Keskeisten käsitteiden määritelmät kysyttiin myös haastattelijoilta, jotta tutkija sai minimoitua väärinkäsitykset aineiston analyysissä ja todennettua, että kaikki haastateltavat puhuvat samasta termistä samalla merkityksellä.

Tulosten tarkastelu aloitettiin tutkimalla, mitkä teemat nousevat aineistosta henkisen johtamisen elementteinä sekä henkisen johtajan ominaisuuksina. Samanaikaisesti aineistosta selvisi, mitkä tekijät ovat esteenä henkisenä johtajana toimimiselle. Jo teemojen rakentua ydinkategoria tuli molemmissa aiheissa suhteellisen nopeasti esille, sillä teemojen sisältö alkoi muistuttamaan toisiaan omalla vivahteellaan. Teemojen koodeilla oli siis selkeä ja huomattava yhteys, josta syntyi aiheen ydinkategoria. Kun henkisen johtamisen ja henkisen johtajan koodeja verrattiin keskenään, löytyi molempien aiheiden yhteinen ydinkategoria, joka on koko aineiston ydinkategoria. Egon ja tietoisuuden sekä sielun ja hengen vaikutus johtamiseen on sisällytetty näihin molempiin aiheisiin eikä niitä siksi ole käsitelty erillisenä osiona. Aineistoa käsiteltäessä ja ydinkategoriaa tutkiessa, aineisto saturoitui eli koodit alkoivat muistuttamaan toisiaan. Aineiston saturointi vahvistaa ydinkategorian luotettavuuden. (Stenlund 2020, 61)

6.1 Henkinen johtaminen

Kategoriat, jotka nousivat haastatteluissa selkeimmin esille henkisen johtamisen osalta, olivat henkinen ulottuvuus, kanavointi, synergia ja kehitys. Tutkimuksen aikana oli mielenkiintoista huomata, että yksi haastateltava ei osannut määritellä keskeisissä käsitteissä sielun ja hengen eroa, vaikka hän kuvasi henkisen johtamisen määritelmää samalla tavalla kuin henkilö, joka osasi kertoa, mikä on sielun ja hengen ero. Tämä erottelu voidaan nähdä oleellisena tekijänä henkisen johtamisen määrittelemisessä. Kertooko tämä juurikin siitä, että henkilö voi olla henkinen ja ymmärtää henkisen ulottuvuuden toimintamalleja ilman, että hän osaa pukea niitä tämän fyysisen maailman tieteellisiksi käsitteiksi. Tähän myös Peltonen (2015, 10) viittaa kirjassaan, ettei henkisyyttä pysty kuvaamaan teoreettisin määrittelyin, vaan mukana on aina vääjäämättä kokemuksellinen ja holistinen aspekti.

” Henkinen johtaminen on johtamista, joka sisältää sen faktan, että henkisyys on olemassa. Että se (henkisyys) vaan sisällytetään siihen yhtälöön (johtamiseen).”

6.1.1 Henkinen ulottuvuus

Henkinen ulottuvuus nousi yhdeksi tärkeäksi teemaksi, kun puhuttiin henkisestä johtamisesta. Henkisellä ulottuvuudella tarkoitetaan sitä maailmaa, jossa henki ja sielu sijaitsevat. Henkisellä johtajalla tulee olla yhteys tähän henkiseen ulottuvuuteen ja se tapahtuu kuuntelemalla omaa sydäntään. Johtajan tulee toimia johtotilanteissa sydäimestä tulevien viestien mukaisesti eikä sitä vastoin, jos hän haluaa aidosti toimia henkisenä johtajana ja että johtaminen on henkistä. Henkinen johtaminen ei tapahdu ainoastaan fyysisessä maailmassa, vaan se on juurikin tämän henkisen ulottuvuuden kautta toimimista. Se on sielun ja hengen kanssa keskustelua, jossa henki kanavoi viestiä sielulle ja sielu kehottaa johtajaa toimimaan tietyllä tavoin. Täten ”ohjeet” johtamiseen tulevat henkisestä ulottuvuudesta eikä johtajan fyysisen maailman opituista opeista, esimerkiksi yliopistossa opituista menetelmistä. Johtaja siis operoi tässä fyysisessä maailmassa, mutta hänellä tulee olla myös henkisen ulottuvuuden kanava auki, jotta hän pystyy johtamaan henkisesti.

”... on henkinen ulottuvuus auki... miten mun sydän sanoo ja tahtoo, ja kun menen sitä (sydäntä) vastaan niin mulla asiat ei pelaa eli tulee kapuloita rattaisiin.”

” Rakentuu henkisen filtterin tiedostamisesta.”

6.1.2 Kanavointi

Henkinen johtaminen on siis kanavointia, jossa henki kanavoi viestin johtajan sielulle. Johtaja kuulee tämän kanavointiviestin, jos hän on yhteydessä sieluunsa sydämensä kautta. Henkinen johtaminen on suuremman kollektiivisen ”tahdon” toteuttamista hengen ja sielun avulla eikä siinä olla keskitytty esimerkiksi johtajan omiin egoistisiin haluihin. Tästä myös Peltonen ja Holiday puhuvat, kun he kuvailevat minkälaisia ominaisuuksia menestyvillä johtajilla on. (Holiday 2020, 24; Peltonen 2015, 102-103)

Johtajan tulee nöyrästi ja avoimella sydämellä toteuttaa hengen tahtoa, mikä tapahtuu yleensä johtajan läsnäolon avulla eikä perinteisen johtamisen ja käskemisen kautta. Johtaja ei siis itse ohjaa toimintaa, vaan on pelkkänä kanavana ylhäältä tulevaan viestiin.

” Sä et oo se joka johtaa, vaan sä yrität pikemminkin ymmärtää, mitä se kokonaisuus tarvitsee. Tällöin sä kommunikoit muille ihmisille sen, mitä se kokonaisuus tarvitsee, joka on tietyllä tavalla sen asian johtamista, jota se korkeempi kollektiivinen tarve on.”

Henkinen johtaja myös ymmärtää, että tämä kanavointi ei tapahdu ainoastaan hänen kauttaan, vaan siihen osallistuu jokainen tiimin jäsen, joka on toiminnassa mukana. Henkinen johtaja itse asettuu sydäntietoisuuden tasoon, josta kanavointi tapahtuu, ja hän puhuu muille tämän tietoisuuden kautta, jolloin hengen kanavointi aktivoituu myös muissa. Tällöin henkinen johtaminen ei tapahdu vain yhden henkilön (johtajan) kautta, vaan se on kollektiivinen tapahtuma, jossa henki ”puhuu” kaikkien kautta.

” Mä puhun aina ihmisten sille korkeimmalle tietoisuudelle. Olen huomannut sen, että kun puhun ihmisille niin kuin he olisivat kykeneviä, älykkäitä, yhteydessä itseensä, niin yhtäkkiä he ovat...”

” Meillä ei ole yhtä johtajaa... jos toimin henkisenä johtajana niin mulla on joku viesti tai kanava auki, mutta on olemassa muutkin samassa prosessissa olevat ihmiset, joita johdetaan, niin heillä on myös henkisen johtajan rooli päällä, koska hekin ottavat informaatiota vastaan eri tavalla...”

” Henkisessä johtamisessa on tärkeätä, että se tapahtuu kollektiivisesti, jolloinka siinä ei niin väliä kuka johtaa, koska se johtaja on se henki.”

6.1.3 Synergia

Henkinen johtaminen on yhteyden rakentamista ja sen edellytyksien ja mahdollisuuksien luomisesta. Henkinen johtaja ei voi toimia egosta käsin, koska ego rakentaa aina erillisyyttä sen nähdessään maailman erillisenä itsestään. Henkinen johtaja näkee kaiken olevan yhtä ja täten luo yhteyttä kaiken välillä. Chopra mainitsee, että henkinen johtaja ja hänen seuraajansa muodostavat sielutasolla näkymättömän henkisen yhteyden ja itse luulen, että haastateltavat ovat voineet tarkoittaa yhteyden luomisella tätä samaa sielutason henkistä yhteyttä. (Chopra 2015, 16)

Henkinen johtaminen on ympärillä olevan ympäristön, tilan ja energian tulkitsemista, minkä pohjalta johtaja tekee päätöksensä. Hän siis havaitsee läsnäolon tilan kautta ympäristön tasapainoa ja synergiaa ja valitsee sellaiset päätökset, jotka tukevat tämän kaiken välillä olevan synergian jatkumista. Henkinen johtaja tietää, että kaikki olemassa oleva on tasapainossa keskenään ja pyrkii ymmärtämään sen luonnetta. Henkinen johtaminen on siis tämän tasapainon ylläpitämistä ja flown luomisesta kaiken välillä.

” Että hetkosen, mikä henkinen ulottuvuus tällä on, onks täs joku flow... ja sit kun sitä hahmottaa enemmän, että tässä on jonkinlainen tanssi meneillään... mä en oo kontrollissa tästä tanssista, vaan mun tietoisuuden ylempää tapahtuu jotain, jonka kanssa mä voin olla ja jonka kanssa mä voin olla yhteydessä.”

Henkisen johtajan tehtävänä on myös löytää ja luoda työntekijöiden välinen synergia. Hänen tulee nähdä työntekijöiden vahvuudet ja ohjata heidät sellaisiin työtehtäviin, jotka tukevat niitä.

” Voit miettiä, että toi ihminen sopii tohon rooliin ja voit antaa hänelle suuntaa...”

” Ei voi olla silleen, että mä vaan täältä ylhäältä sanon, että tee tää ja tää, vaan meidän tulee löytää synkka (synergia) ja kattoo, mihin me tällä värähteellä päästään.”

Yksi haastateltavista viittasi sydämen ja mielen koherenssiin, joka voidaan tulkita niiden välisenä synergiana. Henkisen johtajan tulee siis saattaa sydämensä ja mielensä toimimaan samaan suuntaan yhdessä eikä niin että vain toinen toimii ”kompassinä”. Metropolliitta Ambrosius mainitsee hänen kirjassaan, että henkisen johtajan tulee löytää johtajana toimimiselle tärkeää tietoa ja ymmärrystä ja saattaa ne yhteen. Tässä voisi kuvitella tiedon viittaavan mieleen ja ymmärryksen sydämeen, jolloin haastateltavan vastaus yhtyisi Ambrosiuksen näkemykseen. (Ambrosius ym. 2009, 133)

” Saa yhdistettyä päässä tapahtuvat asiat ja sydämessä olevat asiat. Ei pelkästään niin, että mennään päästä sydämeen, vaan sydän ja aivot koherenssiin / samaan tasoon, jolloin ne myös kulkee yhdessä.”

6.1.4 Kehitys

Kun henkinen johtaja huomaa kaiken välillä olevan jokin yhteys ja synergia, hän huomaa myös, että tällä yhteyden ja synergian luovalla voimalla on myös jokin suunta. Hän havaitsee kaiken olevan jatkuvassa liikkeessä ja hänen tehtävä on luoda rauhallinen tila, jossa tämä kaiken kehitys tapahtuu orgaanisesti. Henkisen johtamisen tavoite voidaan luokitella neljään eri ”kehityskategoriaan”, jotka ovat ympäristön kehitys, organisaation kehitys, työntekijöiden kehitys ja johtajan oma kehitys.

Johtajan tulee tulkita jatkuvasti ympäristöään ja reagoida sillä tavalla, joka tukee ympäristöä rakentavasti. Henkinen johtaja saa palkintonsa siitä, kun hän näkee, että ympäristö kehittyy, kasvaa ja voi hyvin.

Organisaation kehitys ei ole ainoastaan päästä pisteestä A pisteeseen B, esimerkiksi jonkin tavoitteen saavuttamista, vaan sen kehitys tarkoittaa organisaation tietoisuuden laajentumista. Organisaation tulee kehittää tietoisuuttaan muun muassa sen asiakassektorista ja ymmärtää, kuinka nämä asiakkaat käyttäytyvät ja mitä he tekevät. Organisaation kehitys ei siis ole vain systemaattisesti eteenpäin nousevaa, vaan myös paikallaan olemista ja laajentuvaa.

"...firmalla on tavoite laajentua asiakassektoreille, sen ymmärrystasolle ja yhdistyä siihen kokemuserään..."

Työntekijöiden kehittäminen henkisessä johtamisessa eroaa niin sanotusta normaalista johtamisesta siten, että johtaja ei ohjaa työntekijöitä kehittymään johonkin tiettyyn suuntaan. Henkinen johtaminen on sitä, että ihmisten ja asioiden annetaan kehittyä luonnollisesti. Mitä holistisempi ja avoimempi henkilö on, sitä vähemmän häntä tulee ohjata, koska hänen tulee itse löytää oma kehittymisen tie. Kehittymisen keskiössä on tietoisuuden kehittyminen ja oman sisäisen viisauden löytyminen ja sen vuoksi henkisen johtajan ei tule hallita työntekijöitään, vaan olla pikemminkin motivoiva esikuva sekä turvallisen ympäristön luoja, jossa kehittyminen voi tapahtua.

"Ei ole kyse siitä, että nyt tee näin ja noin, ei oo kädestä pitämistä, vaan just toiste päin: annetaan ihmisten puhjeta kukkaan orgaanisesti."

"Henkinen johtaja johdattaa ihmisiä siihen omaan sisäiseen viisauteen."

Koska henkisen johtajan tehtävä on kehittää muita kohti korkeampia värähteitä ja korkeampia tietoisuuden tasoja, niin hänen täytyy kehittää ensin itseään niiden osalta. Hänen tulee johtaa itseään henkisesti ja poistaa kaikki "blokit", jotka voivat olla esteenä henkisenä johtajana toimimiselle. Blokit voivat olla muun muassa traumoja tai pelkoja, joita johtajalle on kertynyt elämänsä aikana. Nämä blokit tulee puhdistaa, jotta johtaja voi edetä korkeammille tietoisuuden tasoille ja toimia henkisenä johtajana. Jos näitä blokkeja ei pureta, hän saattaa tietämättään siirtää näitä haitallisia käytösmaalleja eteenpäin työntekijöilleen, mikä ei ole henkisen johtajan tehtävä.

"...jos paljon blokkeja niin se vaikuttaa tapaan johtaa. Meidän heikkouksia siirretään niille, jota johdamme... Ehkei kannattaisi johtaa, jos on edelleen liikaa blokkeja, koska kaikessa pitäisi miettiä, onko kaiken edessä plussa vai miinus, kun tekee jotain."

” Sun pitää itses kaa tehä se työ, että tiedät millä tasolla oot ja mihin sä haluat sitä viedä.”

6.2 Henkinen johtaja

Kategoriat, jotka nousivat haastatteluissa eniten esille henkisen johtajan ominaisuuksina, olivat hyvä itsetuntemus, henkisyys ja tietoisuus, halu kehittyä, läsnäolo ja nöyryys.

6.2.1 Hyvä itsetuntemus

Henkisellä johtajalla tulee olla hyvä itsetuntemus, jotta hän kykenee toimimaan työssään. Hänen itsetuntemuksensa vaikuttaa siihen, minkälaista energiaa hän välittää ympärilleen ja kuinka hän osaa ilmaista itseään. Itsetutkiskelun kautta hän on löytänyt omat arvonsa ja toimii päivittäin niiden mukaisesti riippumatta siitä, minkälainen fiilis on. Esimerkiksi stressaavissa tilanteissa hän pohjaa oman toimintansa arvoihinsa eikä toimi ärsykkeiden ohjaamana. Kun johtaja toimii arvoihinsa perustuen, hän pysyy rauhallisena ja täten viestii rauhoittavaa energiaa myös ympärilleen, mikä on yksi henkisen johtajan tehtävistä. Jotta johtaja kykenee tällaiseen rauhalliseen arvoihin perustuvaan toimintaan, on hänellä oltava vahva itsetuntemus, tiedostaa oman tunteensa ja tietää, kuinka vaikuttaa niihin. Tällöin myös hänen kommunikointinsa on laadukkaampaa.

” Mitä paremmin tunnet itsesi, sitä helpommin pystyt ilmaisemaan itseäsi...”

” Mun pitää koko ajan tiedostaa mikä mun tila on, olenko mä stressaantunut...Silloin kun mä olen rento, mun on helppo kommunikoida mun työntekijöille ja ne tietää, miten mä kommunikoin ja me päästään sinne samaan pisteeseen.”

” Itsetuntemus on kaikki kaikessa, ei pelkästään reagoi vain jotain... Mitä tietoisempi on omasta itsestä ja energiasta niin sitä parempaa johtaminen väkisinkin.”

Kun henkinen johtaja tuntee itsensä ja tiedostaa henkisyyden olevan osa itseään, hän pystyy kuunnella sydäntään ja olla auki henkiselle ulottuvuudelle. Tämä on tärkeä ominaisuus, koska ilman sitä johtaja ei pysty olemaan henkinen johtaja.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että henkisyys on tuonut uutta ymmärrystä johtajasta itsestään ja yleisesti ihmisyydestä. Ennen henkisyyden oivaltamista yksi johtajista oli ajatellut, että hänessä on paljon puutteita, mutta henkisyyden kautta hän kartutti ymmärrystä eri tietoisuuden tasoista, jotka selittävät erilaisten käytös- ja ajatusmallien syyt. Tämän oival-

taminen on tuonut johtajalle uutta ymmärrystä itsestään ja luonut entisestään paremmat puitteet kehittää itseään henkisenä johtajana.

”Mulla itsellä se (henkisyys) on ollut se pala, joka on selittänyt sit lopulta kaiken (omasta itsetuntemuksesta).”

Henkisen johtajan yksi tehtävistä on johtaa työntekijöitään kohti korkeampia tietoisuuden tasoja ja tukea heitä heidän henkisellä kasvullaan. Jotta hän pystyy suoriutumaan tehtävässään, hänen on itsensäkin tehtävä töitä näillä osa-alueilla. Henkisellä johtajalla tulee olla hyvä itsetuntemus, jotta hän pystyy kehittämään itseään ja sen jälkeen johtamaan muita kohti tätä samaa kasvua. Johtaja ei voi johtaa muita korkeammille henkisyiden tasoille kuin missä hän itse on.

”Niin kauan kun sun henkinen kasvu tai tunnemaailman hallinta on heikkoa, niin silloin et voi kehittää sitä korkeemmalle kuin mitä se on sussa, jolloinka jos haluat että johtaminen toimii, niin sun pitää olla tietoinen siitä, miten sä itse toimit.”

Henkisen johtajan itsetuntemus myös karttuu erilaisten ihmiskohtaamisten myötä, koska hän kokee muut ihmiset osana itseään. Muut ihmiset ja heidän olemuksensa toimivat ikään kuin peilinä johtajalle, jolloin hänen itsetuntemuksensa paranee. Tämä kuitenkin vaatii sen, että johtaja kohtaa nämä ihmiset henkisen ulottuvuuden kautta. Jos johtaja ei tunne itseään, hänen on vaikea tuntea muitakaan. Muut ihmiset ja kohtaamiset heidän kanssaan voivatkin toimia mittarina hänen omalle itsetuntemukselle ja henkisyiden syvyydelle.

6.2.2 Henkisyys ja tietoisuus

Jotta johtaja voi olla henkinen johtaja, on hänellä oltava yhteys henkiseen ulottuvuuteen ja nähdä maailma henkisyiden kautta. Hän ei keskity pelkästään fyysiseen maailmaan, vaan näkee tämän hetkisten ihmistarpeiden läpi isomman kokonaisuuden. Johtajan on itse oltava henkinen, jotta hän voi nähdä tämän henkisen ulottuvuuden, ja se tapahtuu kuuntelemalla omaa sydäntään.

Kun johtaja tuntee itsensä henkisesti ja on herkkänä henkiselle ulottuvuudelle, hän saa myös varmuuden omaan toimintaansa. Tämä varmuus kumpuaa siitä, että hän tiedostaa toimivansa kanavana suuremmalle tahdolle. Hän ei enää epäröi omia valintojaan, koska

tietyllä tapaa ne eivät ole omia. Henkisyys siis tuo johtajalle itsevarmuutta ja sen myötä kokemusta, johon luottaa.

Henkisen johtajan yksi tavoitteista on laajentaa hänen omaa tietoisuuttaan, jotta hän pystyy ymmärtämään itseään, muita ihmisiä ja maailmaa paremmin. Yksi haastateltavista huudahti haastattelun aikana, että hänestä itsestäkin on ihanaa olla tietoisena johtajan johdettavana. Tämä voisi viitata siihen, mitä Chopraakin mainitsee, että tietoinen johtaja saa toiset tuntemaan ymmärretyksi ja huomioiduksi. (Chopra 2015, 63) Tietoisuuden kautta henkinen johtaja tekee myös parempia ratkaisuja ja pystyy poistamaan henkisiä blokkeja, jotka ovat haitallisia sekä hänelle itselle että muille.

” Se että sä laajennat sun tietoisuutta on yksi tavoite, jonka sä asetat itsellesi henkisessä johtajuudessa.”

Henkinen johtaja on myös tietoinen hänen egostaan ja hän tiedostaa sen olevan este omalle henkisyydelleen. Siksi hän pyrkii jatkuvasti toimimaan sydämensä kautta, jotta hän saa pidettyä yhteyden omaan henkisyyteensä.

Tavoitteena onkin, että johtaja saa sydämensä kautta oman sieluyhteyden auki, jolloin henkinen johtaminen on mahdollista.

” Jos sä saat tän sieluyhteyden auki niin sun ei tarvii mieltii koko sanaa ”johtaminen”. Sä oot jo niin auki, että kaikki mitä sä teet niin se on ihan eri dimensio, se miten sä vaikutat koko maailmaan ja ympäristöön.”

Jos henkinen johtaja huomaa ajautuvansa egon pauloihin ja käyttäytyy egosta käsin, hän ensiksikin pyrkii läsnäolollaan huomaamaan tämän käytöksen ja sitten pohtii, mistä tällainen käytös on peräisin. Hän käy itsensä kanssa sisäistä keskustelua löytääkseen syyn käytökselleen ja jotta hän voi jatkossa toimia toisin vastaavan tilanteen tullessa uudelleen. Henkinen johtaja pyrkii siis alituisesti huomaamaan omat kehityskohteet ja sitten kehittämään niitä.

6.2.3 Halu kehittyä

Kehittyminen nousi vahvasti esille henkisen johtamisen keskustelussa, mutta myös henkisen johtajan ominaisuuksista puhuttaessa. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että henkisen johtajan tulee olla halukas oppimaan uutta ja kasvaa. Tärkeänä ominaisuutena kehittymisen edellytyksenä nähtiin itsekriittisyys. Johtajan täytyy tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti, jotta hän oppii näkemään kehityskohteensa. Hän ei voi ottaa huomioon

niitä asioita, joita ei tiedosta, ja siksi hänen on pyrittävä kriittisyyden kautta tähän laajempaan tiedostamiseen.

” Tärkein on itsepeili, itsekriittisyys.”

Henkinen johtaja ei jämähdä vain yhteen tietoisuuden tasoon, vaan on halukas nousemaan yhä korkeammalle. Tähän hän tarvitsee avointa ja uteliasta mieltä sekä tietynlaista nöyryyttä.

6.2.4 Nöyryys

Johtajaa ei voida kutsua henkiseksi johtajaksi, jos hän egoistisesti ajaa omaa etuaan ja miettii omaa uraansa. Henkisen johtajan tulee aina ajatella suurempaa kokonaiskuvaaja ja lähestyä asioita muiden kautta eikä itsensä kautta. Kaiken tekemisen keskiössä on siis kokonaisuuden asettaminen etusijalle itsensä sijasta. Tämä vaatii johtajalta aitoa nöyryyttä, ettei hän koe tarvitsevansa tuoda itseään esille.

” Ei voi kutsua henkiseksi johtajaksi, jos ajaa itsekeskeistä agenda ja miettii omaa uraa tms. Tärkeä on, että kaikessa laitetaan maailman tasapaino etusijalle.”

Henkisen johtajan nöyryys näkyy myös siinä, kun hän pyrkii saamaan muiden potentiaalini esiin. Hän aidosti haluaa auttaa muita löytämään heidän oman sisäisen viisautensa ja heidän potentiaalinsa. Hän tietää, ettei johtaminen ole sooloesitys, vaan tapahtuma, johon osallistuu kaikki yhdessä. Tämän vuoksi hän ei myöskään koe tarvetta kilpailla kenenkään kanssa, vaan jokainen on samalla viivalla toistensa kanssa.

” Haluan painottaa henkisen johtajan määritelmään, että se ei oo yksilöjohtamista.”

” Kun olen henkinen johtaja, niin en johda kaikkia samaan pisteeseen, vaan autan heitä löytämään sen heidän oman henkisen johtajuuden. Se tietyllä tapaa erottaa henkisen johtajuuden muista johtajuuksista. ”

” Uskoo siihen kehen johdetaan enemmän kuin johdettava ite. Näkee sen potentiaalini. ”

Nöyryys on myös antautumista tietämättömyydelle. Henkinen johtaja tietää, ettei hän voi tietää kaikkea ja myöntää oman keskeneräisyytensä ja tietämättömyytensä. Hän antautuu tietämättömyytensä kautta suuremman voiman eli hengen ohjattavaksi, mikä ei olisi mahdollista ilman nöyryyttä.

”Sä antaudut silloin, ei pelkästään niille ihmisille joita johdat, vaan myös suuremmalle hengelle...”

6.2.5 Läsnäolo

Henkisen johtajan kaikki tekeminen pohjautuu syvään läsnäoloon. Läsnäolon kautta hän pääsee havainnoimaan ympäristöään, jolloin hän ymmärtää ympäristöä paremmin ja kykenee tekemään parempia päätöksiä. Ilman syvää läsnäoloa häneltä voi jäädä jotain oleellista huomaamatta, mikä saattaa vaikuttaa kokonaisuuden johtamiseen. Jos johtaja ei ole läsnä, hän ei pysty tulkitsemaan ympärillä olevaa energiaa, mikä on oleellista henkissä johtamisessa.

”Mitä vahvempi läsnäolo ja on aidosti vuorovaikutustilanteessa, sitä paremmin onnistuu ja pystyy tulkitsee sitä energiaa.”

Lisäksi henkisen johtajan tulee saada yhteys ympäristöönsä sekä toisiin ihmisiin ja se tapahtuu ainoastaan tämän läsnäolon kautta. Henkinen johtaja luo omalla rauhallisella läsnäolollaan tilan, joka saa myös muut läsnäoleviksi kyseiseen hetkeen. Kun jokainen heistä on läsnä, he saavat yhteyden toisiinsa ja luovat synergian ja flown keskenään. Tällöin tiimi pääsee parhaiten haluttuun tavoitteeseen verrattuna tilanteeseen, jossa ei ole synergiaa ja flowta kaikkien välillä.

”Jos haluaa saada tiimin vibrationally tiettyyn pisteeseen, nii silloin pitää olla yhteys niihin ihmisiin ja pitää tapahtua sellanen energian kierrätys.”

Henkinen johtaminen on enemmän läsnäoloa kuin johtamista. Johtajan tulee olla läsnä jokaisessa hetkessä ja luoda rakkaudellinen ja turvallinen tila johdettavilleen.

6.3 Ydinkategoria

Koko tutkimuksen ydinkategoria löytyi tutkimalla ja vertailemalla molempien tutkimuskohdeiden koodeja. Näille kaikille koodeille oli ominaista ”yhteys” sen eri muodoissa, joita käsitellään seuraavaksi.

6.3.1 Yhteys

Henkisen johtamisen kategorioista (henkinen ulottuvuus, kanavointi, synergia, kehitys) muodostui itsessään sen ydinkategoriaksi yhteys. Kun taas henkisen johtajan omaksi ydinkategoriaksi syntyi itsetuntemus. Kun tätä itsetuntemusta tutkittiin tarkemmin sen kategorioiden (hyvä itsetuntemus, henkisyys ja tietoisuus, halu kehittyä, nöyryys, läsnäolo) kautta, pystyi huomaamaan, että itseasiassa niidenkin ydinkategoria (itsetuntemus) tarkoittaa yhteyttä itseensä. Tämän myötä yhdistämällä nämä molempien tutkimuskohteiden yksittäiset kategoriat ja sen koodit sekä niistä muodostuvat ydinkategoriat saatiin koko tutkimuksen aineiston ydinkategoriaksi yhteys. Tällä yhteydellä on moniulotteinen merkitys, joka voidaan luokitella seitsemään eri lajiin: yhteys itseensä, yhteys muihin ihmisiin, yhteys ympäristöön, yhteys sieluun, yhteys henkeen, yhteys sydämeen sekä yhteys synergiaan ja flowhon. Nämä seitsemän yhteyden lajia ovat kaikki henkisen johtajan näkökulmasta katsottuna ja hänen suhde tähän toiseen, jonka kanssa yhteys on luotu. Tämän lisäksi henkisen johtajan yksi tehtävistä on myös luoda tätä yhteyttä näiden kaikkien välillä. Hän ei siis ole pelkästään yhteyden toisena osapuolena vaan myös luoja. Poikkeuksena tässä tekee yhteys hengen kanssa, jossa henki luo yhteyden ihmiseen muun muassa kanavoinnin kautta. Tällöin henkinen johtaja ei ole sen yhteyden luoja vaan vastaanotettava osapuoli.

Yhteys itseensä

Henkisellä johtajalla tulee olla yhteys itseensä eli hän tuntee itsensä ja tietää, miten toimii missäkin tilanteessa. Hän tunnistaa omat tunteensa jokaisena hetkenä ja pystyy vaikuttamaan niihin. Jos hän ei ole yhteydessä itseensä, hän ei tiedosta muun muassa omia tunteitaan eikä käytöstään. Yhteys itseensä voidaan ymmärtää myös niin, että johtaja tietää omat persoonallisuuden piirteensä ja tunnistaa egonsa. Jos henkinen johtaja ei ole tehnyt sisäistä tutkimusmatkaa itseensä, hänellä ei voi olla yhteyttä todelliseen minäänsä, johon myös Chopra ja Rauhala viittaa. (Chopra 2015, 25; Rauhala 2014, 78)

Henkisen johtajan yhteys itseensä voidaan siis nähdä hänen itsetuntemuksena.

Yhteys muihin ihmisiin

Henkisen johtajan tulee ensin saada syvälinen henkinen yhteys itseensä, minkä jälkeen hän pystyy saamaan tämän henkisen yhteyden myös muihin. Tämä on erityisen tärkeää, sillä johtaja ei voi toimia henkisenä johtajana, ellei hänen ja johdettavien välille ole muodostunut yhteys. Chopran mukaan tämä henkinen yhteys johtajan ja johdettavien välillä

muodostuu sielutasolla. (Chopra 2015, 16) Henkiselä johtajalla tulee siis olla yhteys myös hänen sieluunsa.

Yhteys sieluun

Yhteys sieluun on samalla yhteyttä sydämeen, sillä yhteys sieluun käy sydämen kautta. Kun henkinen johtaja avaa sydänyhteyden muun muassa rauhan ja läsnäolon avulla, hän ei toimi enää egosta käsin eikä siksi koe tarvetta kilpailla muiden kanssa. Rakkaudellinen energia on hänen yllään ja hän tekee sellaisia valintoja, jotka rakentavat yhteyttä kaiken välillä.

Koko henkinen johtaminen perustuu sille, että henkinen johtaja on yhteydessä hänen sieluunsa sekä henkeen.

Yhteys henkeen

Yhteys henkeen on henkiselle johtajalle kanavana olemista. Hänen tulee asettua tähän aiemmin mainittuun sydänyhteyteen ja rakkaudelliseen energiaan, jotta hän ei toimi egoistisista tarpeista käsin. Hän antautuu suuremman voiman eli hengen kanavoijaksi ja nöyrästi palvelee sen tahtoa. Tähän samaan päätelmään myös Peltonen on päätenyt kirjassaan Henkisyys ja johtajuus. (Peltonen 2015, 103) Yhteys hengen kanssa ei kuitenkaan ole pelkästään henkisen johtajan ”sisällä” tapahtuvaa, vaan se näkyy myös yhteytenä koko ympäristön kanssa.

Yhteys ympäristöön

Yhteys ympäristöön tarkoittaa henkisen johtamisen osalta sitä, että johtaja kykenee tulkitsemaan ympäristöään ja siinä olevia eri tekijöitä ja näkee kokonaisuuden. Henkinen johtaja ei johda pelkästään työntekijöitään, vaan koko kokonaisuutta, jossa hän on sillä hetkellä läsnä. Sen vuoksi hänellä tulee olla yhteys koko hänen ympärillään olevaan ympäristöön. Tällä ympäristöllä tarkoitetaan fyysisen maailman lisäksi myös henkistä ulottuvuutta, josta Ambrosius ja Choprakin puhuvat. (Ambrosius ym. 2009, 20; Chopra 2015, 167)

Yhteys synergiaan ja flowhon

Yhteys synergiaan ja flowhon tarkoittaa yhteyttä läsnäoloon ja yhteyttä ympäristöön. Henkinen johtaja aistii ympärillä olevan energian ”tanssin” ja sen tasapainon, jota kuvataan

synergialla ja flowlla. Kun johtaja tietää, että kaikessa vallitsee jumalallinen järjestys, hän pyrkii myös läsnäolollaan sen huomaamaan sekä ylläpitämään ja luomaan sitä. Tämä energian flow on ikuisesti jatkuvaa ja muuttuvaa virtausta, minkä vuoksi henkisen johtajan tulee olla herkkänä aistimaan nämä muutokset ja sen myötä taas antauduttava uudelleen uudelle läsnäolon tilalle.

Niin kuin tekstistä huomaa, yhteys muodostuu kaikkien ja kaiken välille ja näiden yhteyksien yhdistävä tekijä on henkinen johtaja. Henkinen johtaminen on näiden kaikkien yhteyksien huomaamista, ylläpitämistä, kehittämistä, luomista ja vastaanottamista.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä on henkinen johtaminen ja mitkä ovat edellytykset henkisenä johtajana toimimiselle. Samalla haluttiin tutkia egon ja tietoisuuden sekä sielun ja hengen vaikutusta henkiseen johtamiseen. Tutkimuksen pääongelmat olivat siis:

- Mitä on henkinen johtaminen?
- Mitkä ovat edellytykset henkisenä johtajana toimimiselle?

Ja näitä kahta ongelmaa tarkasteltiin vielä näiden alaongelmien kautta:

- Miten tietoisuus vaikuttaa johtamiseen?
- Miten ego vaikuttaa johtamiseen?
- Miten sielu ja henki vaikuttavat johtamiseen?

Tutkimuksen ydinkategoria vastaa hyvin tutkimusongelmien johtopäätelmiin. Henkinen johtaminen on siis olemista yhteydessä kaikkiin ja kaikkeen ympärillä olevaan ja henkisen johtajan ominaisuuksista tärkein on saada yhteys itseensä, muihin ihmisiin, ympäristöön, sieluun, henkeen, sydämeen sekä synergiaan ja flowhon. Tietoisuus antaa henkiselle johtajalle substanssia ymmärtää itseään ja ympäristöään sekä koko maailmaa. Kun henkinen johtaja ymmärtää näitä kaikkia kolmea osa-aluetta tietoisuuden avulla, hän kykenee saamaan niihin paremman yhteyden. Ja koska yhteyden luominen on henkisen johtamisen lähtökohta, on tietoisuuden kehittäminen yksi henkisen johtajan tehtävistä. Ego vaikuttaa johtamiseen niin, ettei henkinen johtaja voi johtaa henkisesti, koska ego ylläpitää ja rakentaa erillisyyttä, kun henkinen johtaminen sitä vastoin ylläpitää ja rakentaa yhteyttä. Henkisessä johtamisessa henki kanavoi viestiä johtajan sielulle ja johtaja toimii näiden hengen välittävien viestien mukaisesti. Henkisessä johtamisessa todellinen johtaja on siis henki ja johtajan tulee asettua mahdollisimman optimaaliseen tilaan ollakseen yhteydessä tähän henkeen.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Koska aikaa oli rajallisesti, niin en pystynyt toteuttamaan Grounded theroy'n menetelmää täydellisesti niin, että olisin tehnyt lisähaastatteluita aineiston analyysin tueksi sekä lisätiedon saamiseksi. Jatkotutkimusehdotukseni olisivat mielestäni tarpeen sielun, hengen ja

tietoisuuden suhteen, sillä nyt itse olin käyttänyt lähteenä viittä eri kirjallisuutta sekä viittä haastattelua, mikä on pieni otanta siihen nähden, miten laaja aihealue sekä sielu, henki että tietoisuus on. Uskon, että niiden kolmen teeman ympäriltä saisi syvennettyä henkisen johtamisen käsitettä entisestään. Sen lisäksi mielestäni intuition, arvojen ja alitajunnan vaikutusta henkiseen johtajaan olisi tärkeää tutkia, koska nuo kyseiset termit nousivat useaan kertaan suorasti tai epäsuorasti tutkimusta tehdessä. Nämä kyseiset termit oli jätetty tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle, mutta tutkimuksessa edetessä huomasin, että ne ovat silti oleellisia aiheita käsitellä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia ihmishistorian aikana olleita henkisiä johtajia, kuinka he ovat toimineet, mikä heidän agendansa on ollut, mitä he ovat saavuttaneet, miten he ovat vaikuttaneet maailmalla ja mitä nykymaailman johtajat voisivat oppia heiltä. Ikään kuin integroida entisajan henkisten johtajien käytänteet tämän ajan johtajille. Tällainen tutkimus voisi olla täysin itsenäinen kokonaisuus, jossa paneudutaan juurikin historian henkisiin johtajiin ja tutkimustulokset esiteltäisiin oppaan tai muun ”ohjeistavan” julkaisun muodossa nykyjohtajille. Tällaisen tutkimuksen tekeminen saattaa kuitenkin edellyttää sen, että henkistä johtamista on jo muutoin tutkittu suhteellisen perusteellisesti, jotta näitä entisajan henkisiä johtajia ja heidän johtamismenetelmiä osattaisiin tulkita oikein. Ilman tutkimuksellista tietoperustaa olisi haastavaa tulkita itse toteutusta, koska se on historiassa tapahtunutta.

Muut jatkotutkimusehdotukset sijoittuvat rakkauden, jumalakäsityksien ja eettisyyden piiriin. Nämä kyseiset aiheet nousivat myös tutkiessani lähdekirjallisuutta. Näiden lisäksi jos olisi mahdollista, niin ainakin omasta mielestäni olisi hyvin mielenkiintoista tutkia sitä, mitä on energia ja kvanttifysiikka ja miten ne liittyvät henkiseen johtamiseen. Tämä tutkimus voisi perehtyä samalla universumin olemassaoloon ja sen olemukseen ja mikä on sen suhde ihmiskuntaan. Tutkimuksessa paneuduttaisiin universumin alkulähteeseen – energiaan – sekä sen ”toiseen puoleen”, joka olisi koko universumi, galaksi tai eri dimensiot. Henkistä johtamista tarkasteltaisiin siis universaalisenä toimena ja mahdollisesti koko ihmiskunnan kehitysprosessina.

7.3 Luotettavuuspohdinnat

Tutkimuksen käsitteistössä tutkija on kunnioittanut haastateltavien ääntä ja vastauksia ja täten aineiston analyysissä käytettiin vain niitä sanoja, jotka nousivat ilmi haastatteluista. Tämä tehtiin sen vuoksi, ettei tutkija luo uusia mahdollisesti virheellisiä käsitteitä tai tulkin-toja, ja jotta tutkimus pysyy luotettavana. Haastattelut myös litteroitiin sanatarkasti tästä samasta syystä.

Myös kaikki kategoriat eli koodit, lukuun ottamatta yhtä, muodostettiin haastattelussa esiin tulleista sanoista. Kategorioiden nimeäminen ei tarvitse tapahtua haastatteluista noussei-

den sanojen perusteella, mutta tässä tutkimuksessa tutkija halusi, että myös kategoriat kuvastavat sanatarkasti sen aineiston sisältöä. Tutkija ei siis ole luonut omia sanoja tai termejä edes kategorioihin, paitsi tämän yhden kategorian kohdalla, joka on ”nöyryys”. Aineistoa koodatessa termit alkoivat muistuttamaan toisiaan, mikä tarkoittaa aineiston saturointia. Tätä voidaan pitää aineiston yhtenä luotettavuuskriteerinä. (Stenlund 2020, 61)

Koko aineiston ydinkategorian löytymistä voidaan myös pitää yhtenä luotettavuuskriteerinä, sillä ydinkategoria sitoi koko aineiston sisällön yhteen ja löysi niiden väliset merkityssuhteet. Siinä mikään kategoria ei jäänyt ulkopuolelle, vaan jokainen niistä nivoutui toisiinsa ydinkategorian kautta.

Haastattelun yhteydessä haastatteliijoilta kysyttiin myös keskeisten käsitteiden määritelmät, jotta tutkija sai minimoitua väärinkäsitykset aineiston analyysissä ja todennettua, että kaikki haastateltavat puhuvat samasta termistä samalla merkityksellä. Jos keskeisiä käsitteitä ei olisi kysytty haastateltavilta, olisi ollut mahdollisuus, että tutkija tulkitsee eri haastateltavien sanomat samat termit samalla merkityksellä, vaikka he olisivat voineet puhua samasta termistä eri merkityksellä. Keskeisten käsitteiden määrittelemisellä osana haastattelukysymyksiä saatiin siis pienennettyä tätä väärinymmärryksen mahdollisuutta.

Itse haastattelutilanteessa tutkija otti alkuun pienen meditatiivisen hetken, jolloin hän pyrki ”tyhjentämään” oman mielen ja kaikki ennakko-odotukset, jotta hän kykenee olemaan mahdollisimman neutraali ja puolueeton observoija. Tässä pitää kuitenkin ottaa huomioon ihmisyyden luonne, että ihminen katselee, havainnoi ja tulkitsee ympäristöään aina omasta perspektiivistä, jolloin täydellinen neutraalisuus on mahdotonta.

Haastatteluissa oli ennalta määrätty kysymykset, joihin tutkija ei antanut lisätietoa tai täsmentäviä ohjeita, vaan jokainen haastateltava tulkitsee kysymyksen itse sellaisenaan kuin sen kuuli. Tällä tavoin tutkija pystyi luomaan mahdollisimman tasavertaisen haastattelutilanteen jokaiselle haastateltavalle ja saamaan puolueetonta tutkimusaineistoa. Tutkimuksen analysoinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon se seikka, että ihminen pystyy ymmärtämään vain niitä asioita ja käsitteitä, jotka ovat jo hänen tietoisuutensa piirissä. Tutkija on pyrkinyt tutkimusta analysoidessaan mahdollisimman laaja-alaiseen ja kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, mutta ei pysty luvata, onko hän ymmärtänyt kaikkia käsittekokonaisuuksia oikein. Henkisyys on hyvin moniulotteinen aihe ja haastateltavina oli tutkijaa vanhempia henkilöitä, joilla on yleisesti enemmän elämäkokemusta, mistä voisi päätellä heillä olevan enemmän kokemusta myös henkisyydestä. Tämä ei välttämättä pidä paikkaansa,

mutta voi pitää. Ja jos näin on, niin silloin on myös sen mahdollisuus, että tutkijalla on voinut jäädä joitain käsitteitä ymmärtämättä.

Grounded theorysta poiketen tutkijalla oli jo hypoteesi mielessään ennen haastatteluiden tekemistä, mikä voidaan huomata alaongelmista. Hypoteesinä oli, että tietoisuus vaikuttaa positiivisesti johtamiseen, ego vaikuttaa negatiivisesti johtamiseen ja sielu sekä henki vaikuttavat positiivisesti johtamiseen. Tätä hypoteesiä olisi voitu tutkia lisää kvantitatiivisin menetelmin, jossa aineisto olisi analysoitu näiden kolmen hypoteesin osalta. Silloin avoimen koodauksen koodeja olisi verrattu suhteessa hypoteesiin, onko se positiivinen vai negatiivinen, minkä jälkeen tulokset olisi laskettu yhteen ja saatu päätös hypoteesin hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Tässä tutkimuksessa tätä hypoteesin testausta ei kuitenkaan tehty. Se mikä kuitenkin nousi esille ilman, että hypoteesiä testattiin, oli yhden haastateltavan vastaus, jossa hän kuvaili egon vaikuttavan hyvin positiivisesti henkisenä johtajana toimimiseen. Tämä oli poikkeava vastaus, sillä muut haastateltavat totesivat egon olevan este henkisenä johtajana toimimiselle. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä on henkinen johtaminen, tämä henkilö joka näki egon positiivisena henkisessä johtamisessa vastasi kuitenkin lähestulkoon samalla tavalla kuin henkilöt, jotka näkivät egon esteenä henkiselle johtamiselle. Tässä kohtaa on oleellista vielä kerrata henkisen johtamisen pääpiirteet, jotka ovat: kanavointi, henkinen ulottuvuus, synergia ja kehitys. Näiden pääpiirteiden perusteella ego nousi selvästi esteeksi henkisenä johtajana toimimiselle. Siitä huolimatta tämä kyseinen haastateltava pystyi antamaan lähes samankaltaisen vastauksen kuin muutkin, jotka toteavat egon olevan este. Minulla itselläni heräsi mielenkiinto tämän kyseisen haastateltavan vastaukseen egosta ja henkisestä johtamisesta, että olenko itse ymmärtänyt jommankumman vastauksista virheellisesti tai olenko muotoillut haastattelukysymykset niin, ettei niitä ole ymmärretty oikein. Pohdin myös sitä, että voiko olla mahdollista, että henkisyyden ollessa niin moniulotteinen teema, siitä voi ymmärtää joitain tiettyjä osia, vaikkei kokonaisuutta vielä hahmottaisikaan. Tämä voisi selittää sen, miksi egon ja henkisen johtamisen vastausten kohdalla syntyi tällainen ristiriita. Selkeytykseksi haluan vielä muistuttaa, että tämän tutkimuksen otanta oli sen verran pieni (viisi henkilöä), ettei johtopäätelmiä voi tehdä tästä ego ja henkinen johtaminen -asetelmasta. Tämän tutkimuksen analyysissä ei analysoitu erikseen niiden vaikutusta toisiinsa, koska se ei noussut esille avoimen koodauksen eikä selektiivisen koodauksen aikana merkittävästi. Analyysin aikana egosta puhutaan sen olevan este henkiselle johtamiselle, mutta jotta sen voisi vielä tieteellisesti varmentaa, tulisi se tutkia kvantitatiivisin menetelmin, josta mainittiin aiemmin.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Koko opinnäytetyö oli monin tavoin iso oppimisprosessi itselleni. Se oli oppimista sekä kirjoituksen, itse aiheen, oman minuuden että oman henkisyyteni osalta.

Vaikka koen olevani kokenut kirjoittaja, olen aina tuntenut haasteita kirjoittamisen aloittamisessa. Kun pääsen flowhon, niin silloin voin kirjoittaa vaikka kuusi tuntia putkeen, mutta ensin pitää vain saada aloitetuksi. Aikarajan lähestyessä tajusin, ettei kirjoittamisen aloittamista voi viivästyttää enempää, koska muuten opinnäytetyö ei tule valmiiksi. Minun oli vain pakko aloittaa kirjoittaa. Aluksi jopa ”vihasin” tätä pakotettua kirjoittamista, koska se poikkesi aiemmasta tavastani niin paljon. Aiemmin pohdiskelin ja hahmotin kokonaisuutta mielessäni, minkä jälkeen lähdin kirjoittamaan hahmotettua kokonaisuutta. Tässä tavassa oli kuitenkin se huono puoli, että jos kokonaisuutta ei pystynytään syystä tai toisesta hahmottamaan, mitään tekstiä ei syntynyt. Nyt tässä pakotetussa kirjoittamisavassa en miettinyt kokonaiskuvaa, vaan lähdin saman tien kirjoittamaan. Alkuun se oli hyvin raskasta ja oli vaikea luottaa siihen, syntyykö mitään järkevää sanottavaa. On ihana huomata, että nyt tätäkin tekstiä kirjoittaessani minä vain kirjoitan ”mitä sylki suuhun tuo” enkä mieti sen enempää. Toki tutkimuksen tietoperustaa ja analyysiä kirjoittaessa kirjoitin harkitusti asiatekstiä, mutta juurikin tällä ”pakotetulla metodilla”. Kirjoitustyylini on siis muuttunut ja olen oppinut luottamaan siihen, että kyllä tekstiä syntyy ilman, että sitä on etukäteen mietitty. Olen myös oppinut kirjoittamaan paljon matalammalla kynnyksellä mitä ennen. Se on vaikuttava ero aiempaan ja tärkeä oppi itselleni.

Itse aiheesta henkinen johtaminen ja henkisen johtajan edellytykset olen oppinut hurjan paljon. Ennen kun aloitin tämän opinnäytetyön työstämistä, minulla oli pieni aavistus, mitä henkinen johtaminen voisi olla. Tämä aavistus piti paikkaansa, mutta oli vain murto-osa siitä, mitä nyt jälkeen päin ymmärrän näistä molemmista kokonaisuuksista. Kun lähdin lukemaan lähdekirjallisuutta, siellä oli joitain osioita, joita en aivan heti ymmärtänyt. Projektin edetessä ymmärrykseni kuitenkin karttui ja oivalsin, mitä tietyillä termeillä tarkoitetaan, kuten tietoisuudella. Sitä aiemmin oli ajoittain haastavaa lukea jotain materiaaleja, kun ei täysin ymmärtänyt mistä on kyse. Loppukesällä tuntui, että olin haukannut liian ison palan opinnäytetyön aiheen suhteen. Mutta nyt olen onnellinen, että laitoin itseni noinkin haastavaan tilanteeseen, koska olen oppinut niin valtavan paljon henkisestä johtamisesta. En kuitenkaan sano, että ymmärtäisin sitä aihetta täysin, koska huomasin, että se aihe sisältää vielä niin paljon eri osa-alueita, joita en itse käsitellyt tässä opinnäytetyössä. Tun-

tuu kuin minulle olisi avattu verho jostain toisesta maailmasta ja näin vasta ensisilmäyksin.

Samalla kun luin tutkimukseeni liittyvää kirjallisuutta, opin myös paljon ihmisyydestä ja vertasin tämän päivän johtamista henkiseen johtamiseen. Näiden kirjallisuuksien lukeminen siis toi minulle uutta perspektiiviä nykymaailman havainnoimiseen. Haastattelut olivat myös yksi iso oppimisen prosessi minulle. Sain sitä kautta paljon uutta tietoa, joka muutti maailmankuvaani. Haastatteluissa oli myös mielenkiintoista huomata, kuinka eri ihmiset käyttäytyvät eri tavoin.

Tutkimukseni aihe opetti vääjäämättä myös itsestäni hyvin paljon sekä omasta henkisyydestäni. Peilasin kirjallisuuden ja haastatteluiden aiheita omaan elämään ja tietyllä tapaa se oli samalla itselleni henkisen kasvun polku. Kesällä elämäni ollessa paljon hektisempää en pystynyt paneutumaan henkisten kirjojen äärelle, koska koin ristiriitaa oman elämäni ja kirjallisuuden teemojen välillä. Toki näitä kirjoja olisi voinut lukea, mutta itse en vain kyennyt. Jollain tapaa aina antauduin kyseiselle kirjalle tai haastattelulle ja elin kuulemani tai lukemani todeksi. Ehkä se on myös minun tapani ymmärtää elämää ja asioita: oman sisäisen kokemuksen kautta. Olen erityisen kiitollinen tästä koko oppinnäytetyön projektista ja toivon mukaan se jatkuu jatkotutkimuksien äärellä. Jos ei virallisena, niin ainakin epävirallisena, omana henkisenä kasvuna.

Lähteet

Ambrosius, Metropoliitta., Tikkanen, H., Kietäväinen, T., 2009. Henkinen johtajuus. Kirjapaja. Helsinki.

Anttila, V. 14.12.2020. Paluu Rakkauteen. Ihminen tavattavissa blogi. Luettavissa: <https://ihminentavattavissa.fi/blogi/paluu-rakkauteen>. Luettu 25.10.2021.

Aurinkotie. Keskusteluja totuuden kanssa. Herääminen osa IV: Näin egosi toimii. Luettavissa: <https://www.aurinkotie.fi/artikkeleita/heraaminen-iv-nain-egosi-toimii/>. Luettu: 25.10.2021.

Chopra, D. 2010. Sielukas johtaminen: seitsemän askelta menestykseen. 2. painos. Basam Books. Helsinki.

Gustafsberg, H. & Heimonen, A. 2021. Taktinen neuvottelutaito. Verkkolähetys. Trainers' House. Katsottu: 11.8.2021.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Holiday, R. 2020. Irti egon vallasta. Basam Books Oy. Viro.

Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. WSOY. Juva.

Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki.

Kotkansydän. Pois tuskasta. Usko – luottaminen paranemiseen. Luettavissa: <https://ystavyymajatalo.fi/healingeagle/Fin/Txt/Ch12.html>. Luettu: 25.10.2021.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen Reserviupseeriliitto ry. Espoo. Luettavissa: https://www.rul.fi/content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf. Luettu: 11.8.2021.

Luomala, M. 20.11.2016. Mitä ego sinulle tarkoittaa? Egoismi, egoisti. Sielukirjoittaminen blogi. Luettavissa:

<https://www.sielukirjoittaminen.fi/blogi/41-mita-ego-sinulle-tarkoittaa-egoismi-egoisti.html>.

Luettu: 25.10.2021.

Ojanen, E. 2005. Ihmisen filosofia. Eero Ojanen ja Kirjapaja Oy. Helsinki.

Peltonen, T. 2015. Henkisyys ja johtajuus. Tmi Tuomo Peltonen Consulting and Training.

Rannikko, A. 2001. Ihmisen henkisyys. A. Rannikko. Helsinki.

Rauhala, L. 2014. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Gaudeamus. Helsinki.

Ristikangas, M., Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Suzuki, S. 2014. Kirjeitä tyhjyydestä. Zen ja elämisen taito. Basam Books Oy. Helsinki.

Stenlund, A. 2020. Grounded theory. Matka teoriaan. Books on Demand. Helsinki.

Wikipedia. Maslow's hierarchy of needs. Luettavissa:

https://fi.m.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.svg. Luettu:

22.11.2021.