



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hyvejohtajuus

---

Haapala, Sini

Lempinen, Sanna

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Hyvejohtajuus

Haapala Sini, Lempinen Sanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2012

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johtajuuden historiaa .....	7
2.1	Johtamisajattelu kehittyi .....	8
2.2	Tieteellisen liikkeenjohdon synty .....	8
2.3	Tieteellisen liikkeenjohdon vastareaktio .....	10
3	Hyveet johtamisoppina .....	12
3.1	Luonnolliset hyveet .....	14
3.1.1	Suurisieluisuus .....	14
3.1.2	Nöyryys.....	14
3.1.3	Viisaus .....	15
3.1.4	Rohkeus .....	16
3.1.5	Itsehillintä .....	16
3.1.6	Oikeudenmukaisuus .....	17
3.2	Hyveiden vahvistaminen .....	18
3.3	Yliluonnolliset hyveet .....	21
3.3.1	Usko.....	21
3.3.2	Toivo.....	21
3.3.3	Rakkaus .....	22
4	Hyvejohtajuus vs. autoritäärinen johtajuus.....	22
5	Hyvejohtajat .....	24
5.1	Hyvejohtajuus ulkomailla .....	24
5.1.1	Jeesus .....	24
5.1.2	Josemaría Escrivá .....	25
5.1.3	Äiti Teresa .....	25
5.1.4	Johannes Paavali II .....	27
5.1.5	Ronald Reagan .....	28
5.2	Hyvejohtajuus Suomessa.....	29
5.2.1	Carl Gustaf Emil Mannerheim .....	30
5.2.2	Martti Ahtisaari .....	30
5.2.3	Kirsti Paakkanen.....	31
5.2.4	Pirjo Mäkelä .....	32
6	Hyvän johtajan persoona .....	32
7	Hyvän johtajan ominaisuudet -tutkimus .....	35
8	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	39
	Lähteet .....	42
	Kuviot .....	46
	Taulukot .....	47
	Liitteet.....	48

Haapala Sini, Lempinen Sanna

**Hyvejohtajuus**

Vuosi	2012	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään hyvejohtajuutta, joka on johtajuuskouluttaja Alexandre Havaradin kehittämä hyveoppiin pohjautuva johtajuusmalli. Työssä käydään läpi sekä luonnolliset että yliluonnolliset hyveet hyve kerrallaan ja jotta hyvejohtajuus konkretisoituu, työssä esitellään hyvejohtajia Suomesta ja ulkomailta. Hyvejohtajuus myös ankkuroidaan johtajuushistorian kehityksen jatkoksi käymällä läpi johtajuuden historiaa ja sitä verrataan hyvinkin vastakkaiseen johtajuusmalliin, autoritääriseen johtamiseen.

Opinnäytetyötä varten tehtiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää, onko hyvejohtaja sama kuin hyvä johtaja. Kysely toteutettiin e-lomakkeella, joka lähetettiin Laurea Keravan sekä Laurea Hyvinkään opiskelijoille. Kyselyyn vastasi 157 opiskelijaa. Kyselyn perustana käytettiin eri lähteistä haettua tietoa hyvän johtajan ominaisuuksista.

Työn tavoitteena oli selvittää, onko hyvejohtajuus pysyvä ja tarpeellinen johtajuusoppi. Näitä asioita tutkittiin kirjallisten lähteiden sekä itse toteutetun tutkimuksen avulla. Johtopäätöksissä pohdittiin hyvejohtajuuden kokonaisvaltaisuutta sekä sen uskonnollista puolta. Työssä käsiteltiin lisäksi Suomen kirkon asemaa, joka omalta osaltaan vaikuttaa hyvejohtajuuden pysyvyyteen. Näiden pohdintojen pohjalta päädyttiin siihen, että hyvejohtajuus on tarpeellinen oppi, mutta täydellisessä muodossaan se ei ole pysyvä.

**Asiasanat:** hyvejohtajuus, johtaminen, hyve

Haapala Sini, Lempinen Sanna

**Virtuous leadership**

Year	2012	Pages	49
------	------	-------	----

---

This thesis deals with virtuous leadership which is a leadership model based on virtue knowledge. It has been developed by a leadership trainer Alexandre Havarad. This thesis describes all the virtues, both natural and supernatural, one by one. To make the virtuous leadership concrete, the thesis presents virtue leaders from Finland and abroad. The virtuous leadership is also connected to the history of leadership by going through the history of leadership and it was compared to the opposite leadership model, authoritarian leadership.

A survey was made for this thesis and the purpose of it was to find out if a virtuous leader is the same as a good leader. The survey was conducted in e-form and was sent to Laurea Kerava and Laurea Hyvinkää students. The survey was answered by 157 students. The survey was based on a variety of sources which deal with the characteristics of a good leader.

The purpose of this thesis was to find out if virtuous leadership is a permanent and essential leading model. These subjects were studied by the help of written sources and the self-made research. The comprehensiveness and religiousness of the virtuous leadership was discussed in the final chapter. The position of the Finnish church was also discussed because it has an effect on the stability of the virtuous leadership. On the basis of these considerations it was concluded that virtuous leadership is necessary but in its perfect form it is not stable.

**Key words:** Virtuous leadership, leadership, virtue

## 1 Johdanto

Hyvejohtajuuden ydintä on eläminen hyveiden mukaan. Hyveet ovat suurisieluisuus, nöyryys, viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus. Hyvejohtajuus on uusi johtamisoppi, josta ei ole vielä kirjoitettu paljon. Hyvejohtajia on kuitenkin historia tulvillaan. Hyvejohtajuuden mallin on kehittänyt Alexandre Havarad, joka on johtajuuskouluttaja. Hän on myös perustanut Havarad Virtuous Leadership Instituten, joka viittaa hyvejohtajuuteen (eng. Virtuous leadership). Opinnäytetyössämme käsittelemme jokaisen hyveen erikseen. Ihminen voi kehittää luonnettaan, jotta voisi noudattaa hyveellistä elämää. Vaikka synnynnäistä temperamenttia ei voi kehittää, kuka tahansa voi olla hyvejohtaja. On kuitenkin tärkeää huomioida, että hyveet eivät kosketa vain ammatillista puolta elämässä, vaan ulottuvat kaikkien ulottuvuuksien läpi ja hyveellinen ihminen toimii niiden mukaan myös vapaa-ajalla. Hyvejohtajuuden on jo noteerannut useampi vaikuttaja, kuten kansanedustaja ja vuoden 2012 presidentinvaaleissa ehdokkaana ollut Timo Soini, Sininauhasäätiön puheenjohtaja Ulla-Maija Nikula ja Euroopan parlamentin jäsen sekä vuoden 2012 presidentinvaaleissa ehdokkaana toiminut Sari Essayah. (Havarad 2011.)

Työssä käsittelemme hyvejohtajuutta pääosin Havaradin kirjoittaman Hyvejohtajuus-kirjan pohjalta. Kirjaan perustuvilta hyvejohtajuus.fi- Internetsivuilta olemme myös saaneet paljon ajattelemisen aihetta. Hyvejohtajuudesta ei ole aiempia opinnäytetöitä tai tutkimuksia. Tutkimustehtävänämme on ”onko hyvejohtajuus pysyvä ja tarpeellinen johtamisoppi?” Tutkimusaineistona käytämme kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia ja muita johtamisoppeja. Käymme läpi johtajuuden historiaa ja olemme poimineet historian varrelta muutamia pinnalla olleita johtamisteorioita lähemmin tarkasteltaviksi. Keskitymme hieman muita johtamisteorioita enemmän autoritääriseen johtamiseen, koska se luo selkeän kontrastin olemalla vastakohtainen johtamistapa hyvejohtajuuteen verrattuna. Sijoitamme hyvejohtajuuden muiden johtajuusteorioiden tunnettujen johtamisteorioiden jatkoksi. Kerromme, mitä hyveiden vahvistamiseen vaaditaan. Jotta hyvejohtajuus konkretisoituisi, esittelemme työssämme henkilöitä, joita voidaan pitää hyvejohtajina. Pohdimme myös millainen on hyvä johtaja käyttämällä eri lähteitä sekä tekemällä strukturoidun lomakekyselyn aiheesta. Näin saamme käsityksen siitä, onko hyvejohtaja hyvä johtaja.

Valitsimme hyvejohtajuuden opinnäytetyömme aiheeksi, koska halusimme tehdä työn meille aiemmin täysin tuntemattomasta ja erilaisesta johtamisopista, josta ei ole vielä tehty aiempia opinnäytetöitä. Kiinnostuimme aiheesta, kun sattumalta löysimme Havaradin Hyvejohtajuus- kirjan.

## 2 Johtajuuden historiaa

Johtamisen monimutkaista kokonaisuutta on yritetty lukuisia kertoja jäsentää ja kuvata erilaisten mallien avulla. Johtamisajattelu on vuosien saatossa saanut erilaisia piirteitä ja muuttanut muotoaan. Johtamisen perustehtävä on kuitenkin pysynyt ja pysyy edelleen samana: saada ihmiset tavoittelemaan yhteisiä saavutuksia sovittujen päämäärien, arvojen, oikeanlaisen koulutuksen ja kehittämisen avulla sekä toimia tuloksellisesti ja vastata muutokseen. Johtaminen tieteenalana on kehittynyt 1900-luvun aikana huimasti. Johtamisen kehitys voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat: klassinen näkökulma 1900- 1950, moderni näkökulma 1950- 1970, myöhäismoderni näkökulma 1970- 1990 ja jälkimoderni näkökulma 1990-. Klassisen johtamistutkimuksen mielenkiinto kohdistui tekniseen toimivuuteen ja suorituskykyyn. Modernissa näkökulmassa oltiin kiinnostuneita organisaatioista monimutkaisina järjestelminä. Myöhäismoderni tutkimus teki tulkintoja ja tilastoanalyysien tilalle tulivat tapaustutkimukset. Jälkimoderni teoria on hyvin sosiaalinen ja perustuu tarinoihin ja puhetilanteisiin. (Drucker 2002; Hokkanen & Strömberg 2003,129.)

Taulukossa 1 on nähtävissä johtajuuden näkökulmia kronologisessa järjestyksessä:

Klassinen näkökulma 1900-1950	Moderni näkökulma 1950-1970	Myöhäismoderni näkökulma 1970-1990	Jälkimoderni näkökulma 1990-
Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi	Taylorismi muuttuu teollistumisen myötä	Tavoitejohtaminen	Prosessijohtaminen
Byrokratia			↓
Autoritarismi	Ihmishuhdekoulukunta		Hajautettu johtaminen
			Hyyejohtaminen

Taulukko 1: Johtajuuden historiaa 1900-luvun alusta alkaen.

Erilaiset johtamisteoriat ovat saaneet aikaan vastareaktioita, joista puolestaan on syntynyt uusia johtamisteorioita. Johtamisajattelu liitetään historiallisessa tarkastelussa kunkin aikakauden taustatekijöihin, joita ovat erilaiset aatesuunnat, trendit, tärkeinä pidettyjen henkilöiden saavutukset, yhteiskunnalliset olot sekä luonnonympäristön vaikutukset. Johtamistoiminta kuten kaikki muukin toiminta on aina kulttuurisidonnaista. Kulttuuri on asia, joka siirtyy

kulttuurin jäseneltä toiselle. Se sisältää ne totutut tavat, uskomukset, tiedot, taidot, taloudelliset ja poliittiset käyttäytymisen muodot, joiden mukaan ihmiset toimivat. Johtamiskäytäntö muotoutuu kulttuurin mukaan. (Joensuun kasvatustieteellinen tiedekunta; Takala 2001, 12-14.) Olemme tarkastelleet opinnäytetyössämme lyhyesti erilaisia johtamisteorioita ja ajattelutapoja kronologisessa järjestyksessä, jotta voimme sijoittaa myös hyvejohtajuuden niiden jatkoksi.

## 2.1 Johtamisajattelu kehittyy

Organisaatio on tavoitteellista toimintaa harjoittava rakenne. Johtajuus on organisaation yksi keskeisimmistä elementeistä. Johtajuus tekee mahdolliseksi organisaation tehokkaan toiminnan ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tärkein tehtävä organisaatioissa on ihmisten tarpeiden täyttäminen. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2010; Takala 2001, 12-14.)

Ennen teollista vallankumousta yritysten määrä oli vähäinen. Lisäksi yritykset olivat pieniä. Johtamistoimintaa esiintyi tällöin esimerkiksi sotilastoiminnassa, kotitalouksissa ja julkisessa hallinnossa. Teollinen vallankumous on yksi johtajuuden kehityksen tärkeimmistä paaluista. Ennen teollistumista tapahtui kulttuurinen muutos. Muutoksen aikana syntyivät suuntaukset, jotka olivat protestanttinen etiikka, vapausetiikka ja markkinaetiikka. Protestanttinen etiikka muodosti perustan kapitalismille. (Takala 2001; Taloudellinen.) ”Kapitalismi on talousjärjestelmä, jossa tuotantovälineet ovat yksityisomistuksessa ja vapaat markkinavoimat ohjaavat talouskehitystä (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 2009).”

Sosiologi Max Weber huomasi kapitalismin ja protestanttisen etiikan yhteyden havaitessaan hyvin monien johtajien ja yrittäjien olevan protestantteja. Protestanttinen oppi vaikutti ihmisten työskentelyyn. Laiskottelu oli pahin synti, kun taas ahkeruutta kunnioitettiin. (Takala 2001, 15-28.)

Valistuksen aikakautena tuli ilmi uusia ajatuksia, jotka liittyivät muun muassa tasavaltaisuuteen, tasa-arvoisuuteen, kansalaisyhteisyyteen sekä järjen asemaan. Italialaisen valtioteoreetikon Niccolò Machiavellin mukaan menestyksekkäässä johtamisessa täytyy käyttää hyväksi voimia ja vastavoimia, jolloin saadaan luotua tasapainotila. Machiavellin mukaan johtamista pa valitaan tarpeen mukaan, sillä päämäärä on tärkeämpi kuin tapa, jolla siihen päästään. Machiavelli kannatti yksinvaltaa ja väkivaltaisia hallitsemiskeinoja. (Takala 2001, 24-25; Ve-xom.)

## 2.2 Tieteellisen liikkeenjohdon synty



Tehokkuuden ja sujuvuuden tavoittelu organisaatioissa synnytti uuden hallintoteorian. Syntyi klassinen tai tieteellinen liikkeenjohdon teoria eli taylorismi. Tieteellisen liikkeenjohdon teorialle ominaista on työntekijän taloudellisen motivaation korostaminen, erikoistunut henkilökunta sekä selvät käskyvaltasuhteet. Johdettava työ oli yksinkertaista sekä mekaanista ja tehdyt tuotteet oli helppo tarkastaa. Tieteellisen liikkeenjohtoon kuului kaksi eriävää teoriaa, motivaatioteoria ja organisaatioteoria. Motivaatioteorian tärkeänä osana olivat amerikkalaisen Frederik W. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon lähtökohdat. Tieteellisen liikkeenjohdossa oleellista ovat työntekijöiden fyysisten kykyjen tutkimus ja taloudellinen katsomus, jonka mukaan hyvinä kannustimia toimivat pelko ja hyödyn tavoittelu. Taylorismia pidetään autoritäärisenä järjestelmänä. Siinä oikeudenmukaisuus on määritelty yksipuolisesti johdon näkökulmasta ja työntekijöiden asema on mitätön. (Ekman 2004, 21-22; Karjalainen 2004, 10-11; Seeck 2008, 51-99; Silen 2006; Takala 2001, 41-45; Vanderbilt.)

Tieteellinen johtaminen laajeni Eurooppaan samaan aikaan, kun Max Weber ilmaisi mielipiteitään kirjoituksissaan. Weberin mielestä suurten organisaatioiden ongelmana on niiden saaminen järjestelmällisesti ja järkevästi toimiviksi. Weberin mielestä ratkaisu ongelmaan oli byrokratia. Byrokratioissa on sääntöjä, joita pitää totella ja näin organisaatio toimii menestyksekkäästi. Organisaatiossa voidaan käyttää tarvittaessa palkintoja sekä rangaistuksia, jotta tyytyväisyys säilyisi. (Seeck 2008, 51-99; Silen 2006; Takala 2001, 68-69.)

Weberin mukaan on olemassa kolme auktoriteettityyppiä. Traditionaalisessa auktoriteetissa asioiden on pysyttävä ennallaan. Ohjeita noudatetaan, koska niitä on noudatettu aina. Byrokrattisessa auktoriteetissa sääntöjä tulee totella, koska toiminnan järkipärisyys edellyttää sitä. Karismaattinen auktoriteetti on suuren johtajan ominaisuus ja käskyjä noudatetaan, koska käskyjen antajaa pidetään päteväenä. Esimerkki karismaattisen auktoriteetin omaavasta johtajasta on Hitler. Byrokratian tyypilliset piirteet Weberin mukaan ovat sääntöjen mukaan toimiminen, virkamiehen toiminnan rajoittaminen tietyille toiminta-alueelle, hierarkisuuden periaatteiden seuraaminen, auktoriteetin pohjautuminen tietoihin ja koulutukseen, hallinto-henkilökunnan selkeä erottaminen organisaation omistuksesta, määräyksien tallentaminen kirjallisena ja se, että kenelläkään ei ole itse oikeutusta virkoihin. (Takala 2001, 69-70; Vartola 2004, 17-22.)

1900-luvun puolivälissä tehdyissä byrokratiatutkimuksissa huomattiin byrokratiassa olevia ei-toivottuja seurauksia. Byrokratian heikko kohta on mm. se, että kun sääntöjä ja standardeja lisätään jatkuvasti, niistä tulee organisaation päämääriä tärkeämpiä asioita. Sääntöjen korostamisesta päädytään siihen, että toiminnasta ja käyttäytymisestä tulee kankeaa. (Takala 2001, 72-73.)

Tärkeä johtamisteorioihin vaikuttanut henkilö oli Leon Pratt Alford. Hän piti taylorismin periaatteita liian mekaanisina. Hän ehdottikin taylorismiin kolme uudistusta. Ensimmäinen niistä oli kokemuksen järjestelmällinen hyödyntäminen. Toisena hän ehdotti toimenpiteiden taloudellista valvontaa ja kolmantena henkilökohtaisen tehokkuuden lisäämistä. Taylorismia sovellettiinkin käyttöön ympäri maailmaa ja yleisesti voidaan sanoa, että se sai melko hyvän vastaanoton ja paransi johtamiskäytänteitä. Taylorismin ajatusmallit olivat pinnalla 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa, mutta niiden ohella alkoi näkyä ajatuksia laajemmasta johtajuuskuvasta. Useimmiten käsitykset pohjautuivat tieteellisen johtamisen periaatteisiin ja kunnianhimoisimpienkin ideoiden taustalla oli ajatus saada organisaatioiden toiminta järjestelmällisemmäksi ja rationaalisemmaksi. (Business dictionary; Takala 2001, 74-75.)

1900-luvulla tapahtui suuria muutoksia johtamisajattelussa. Uudet taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset voimat muuttivat taylorismin muotoa. Yhdysvalloissa siirryttiin maatalousvaltaisesta valtiosta teollistuneeksi valtioksi. Energian lähteet muuttuivat kivihielestä sähköön, liikenteessä vaihdettiin hevoset autoihin, työväestö vaurastui ja siirryttiin massatuotantoon. Johtamista alettiin soveltaa teollisuusyrityksissä ja kirjanpito kehittyi tilien pitämisestä valvovaksi laskentatoimeksi. Markkinointi syntyi, kun johtamista sovellettiin myyntiin. Taylorismi vastasi teollisuuden kahteen pääongelmaan, jotka olivat välttämättömyys pienentää yksikkökustannuksia edistämällä tuotantotekniikkaa ja - prosesseja ja parantaa toiminnan suunnittelua. Ajan taloudellinen tilanne selittää taylorismin oppeja. Taylorismin oppeihin vaikutti lisäksi siihen aikaan hallinnut ihmiskäsitys, jonka mukaan ihannetyöntekijä oli oma-aloitteinen ja ahkera. Ihmisten ajateltiin toimivan puhtaasti omien taloudellisten etujensa vuoksi. (Drucker 2002; Takala 2001, 78-80.)

### 2.3 Tieteellisen liikkeenjohdon vastareaktio

Toisen maailmansodan jälkeen alettiin ymmärtää, että johtaminen liittyy kaikkeen inhimilliseen toimintaan ja organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Toinen koulukunta nimeltään ihmishuhdekoulukunta kehittyi osittain vastareaktiona tieteelliselle liikkeenjohdolle. Ihmissuhdekoulukunta painotti emotionaalista, suunnittelematonta ja järjenvastaista käyttäytymistä. Ihmissuhdekoulukunnan kannattajat huomasivat työntekijöiden välisen sosiaalisen kanssakäymisen merkityksen organisaatiolle. Koulukunnan perustajana pidetään amerikkalaista Elton Mayo. Mayo tutkijatovereineen havaitsi, että työntekijän tekemän työn määrä määräytyy työntekijän henkisen kapasiteetin perusteella, ei niinkään fyysisen, työntekijän tyytyväisyys ja motivaatio eivät perustu taloudelliseen hyötyyn, erikoistuminen ei ole kaikkein tehokkain työmuoto eivätkä työntekijät reagoi työnantajaan, sääntöihin, palkkioihin ja rangaistuksiin yksilöinä, vaan ryhmänä. Ihmissuhdekoulukunnan ansiosta huomattiin, kuinka tärkeää on huomioida myös työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Huomattiin myös, että oli tarvetta uusille erilaisille johtamistaidoille, joiden avulla voitiin käsitellä ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan voidaan sanoa edustavan monin tavoin toisilleen vastakkaisia johtajuusajattelusuuntia. Näillä oli silti myös jotain yhteistä: kumpikaan ei huomannut minkäänlaista ristiriitaa tai ratkaisua vaativaa ongelmaa organisaation rationalisointipyrkimysten ja ihmisten viihtyvyyden välillä. (Drucker 2002; Ikonen 2006; Seeck 2008, 103-153; Takala 2001, 41-42; 83-91.)

Hierarkkisesta ja autoritäärisestä johtamisteoriasta alettiin päästä eroon ja uudet tuulet alkoivat puhaltaa. Tavoite- eli tulosjohtaminen nosti päätään 1970-luvulla ja kuten ihmissuhdekoulukuntaakin, myös tavoitejohtamista voidaan sanoa vastareaktioksi taylorismille. Tavoitejohtamisen ideana oli parantaa organisaation suorituskykyä sitouttamalla organisaation jäsenet toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Keskeinen ajatus tavoitejohtamisessa on johtaminen tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Tavoitejohtamista on työnjako tavoitteiden mukaan. Palkkaa voidaan maksaa kannustimena tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tavoitejohtamisen isänä voidaan pitää maailman tunnetuimpiin kuuluvaa liikkeenjohdon kehittäjää Peter Druckeria. Tavoitejohtaminen omaksuttiin suomalaisissa organisaatioissa vahvasti 1970-luvulla. Tavoitejohtaminen ei kuitenkaan sopinut kaikenlaisiin organisaatioihin, kuten esimerkiksi kouluihin. Tavoitejohtamisen ongelmaksi koitui myös se, että keskityttiin vain avaintehtäviin ja konkreettisesti mitattaviin asioihin. Johtamisessa kaikkeen muuhun keskittyminen oli turhaa ja vaikka tavoitejohtamiseen kuului keskeisesti neuvonta ja ohjaus, johtamisesta puuttui ihmiskeskeinen näkökulma. (Drucker 2002; Oulun yliopisto 2003; Raivio 2005; Silen 2006.)

1900-luvun loppupuolella organisaatiokulttuurissa ja johtamisajattelussa on tapahtunut ehkä johtamisteorioiden kehittymisen suurimmat muutokset. 1900-luvun lopussa keskityttiin organisaation sisäisiin prosesseihin ja sen seurauksena syntyi uusi johtamisoppi, prosessijohtaminen. Prosessijohtamisessa organisaation sisäisiin toimenpiteisiin ja riskien minimoimiseen keskityttiin mahdollisimman tehokkaasti. (Kjuuti 2010.)

2000-luvulle tultaessa prosesseihin ei keskitytty enää niinkään, vaan huomio kiinnittyi asiakasiin ja tuloksiin. Ylhäältä alas tapahtuva johtaminen on historiaa ja hallinnointi on hajautettu. Koska johtaminen muuttuu, myös henkilöstön työnkuvat muuttuvat. Yksilökohtainen työskentely muuttuu tiimityöskentelyksi ja projektimuotoiset tehtävät lisääntyvät. (Kjuuti 2010.)

Voimme todeta, että johtamisesta on tullut vuosien saatossa yhä inhimillisempää ja organisaatorakenne on madaltunut. Hyveistä ovat kirjoittaneet jo mm. antiikin kreikkalaiset filosofit Platon ja Aristoteles sekä 1900-luvulla mm. saksalainen filosofi Josef Pieper, Peter Drucker sekä menestyskirjailija Stephen R. Covey. Jo he kaikki ymmärsivät hyveiden ja henkilökohtaisen menestyksen yhteyden. Oppina hyvejohtajuus on kuitenkin saanut nimensä vasta Alexan-

dre Havardin myötä ja sitä voidaan pitää uutena ilmiönä. Hyvejohtajuus sopii hyvin johtamisen kehittymisen historian jatkoksi, koska hyvejohtajuuden periaatteet sopivat ihmisläheiseen johtamiseen, jota kohden johtamistavat ovat vuosien saatossa muuttuneet. Enää työntekijöitä ei nähdä vain tuotantovälineinä. (White Dove Books.)

### 3 Hyveet johtamisoppina

Hyvejohtajuus on terminä uusi, mutta todellisuudessa tämä johtamisoppi pohjautuu pitkälle historiaan. Oppi on lisäksi vahvasti uskonnollissävyytteinen. Hyveet ovat suoraan johdettavissa kristinuskosta ja Raamatusta. Aiemmin ei kuitenkaan ole kirjoitettu hyveistä vastaavanlaisesti ja oppina sen on kehittänyt Alexandre Havard. Havard on ranskalainen johtajuuskouluttaja. Hän opiskeli Ranskassa oikeustieteellisiä opintoja ja toimi asianajajana. Hän on työskennellyt myös Venäjällä ja Suomessa. Vuonna 2004 Havard perusti yrityksen, jonka kautta myytiin klassiseen hyveoppiin pohjautuvia johtajuusseminaareja. Kolme vuotta myöhemmin hänen julkaistuaan *Virtuos Leadership* -kirjan yritys muuttui kansainväliseksi Havard Virtuous Leadership Instituteksi. Instituutio tarjoaa johtajuuskoulutusohjelmia. Havard on kirjoittanut lisäksi muita kirjoja. Uusin niistä on *Created for Greatness: The Power of Magnanimity*. Aiemmin hän on kirjoittanut *Johdatus katolisen kirkon yhteiskuntaopetukseen* -kirjan, joka kertoo kristinuskosta sekä kirkosta ja yhteiskunnasta. (Havard Virtuous Leadership Institute; Hyvejohtajuus 2012.) Virtuous leadership on noussut ilmiönä suureksi ja jopa Suomessa se on saanut kirjan rinnalle Internet-sivut. Hyvejohtajuus.fi -sivustolla on paljon erilaisia kolumneja ja keskusteluja hyveistä ja johtajuudesta. Sivuston päätoimittaja on Jason Lepojärvi, joka on lisäksi suomentanut Hyvejohtajuus-kirjan alkuperäisteoksesta.

Malli pohjautuu aretologiaan eli hyveoppiin. Hyveoppi on lähtöisin antiikin ajan Kreikasta, mutta se kehittyi kristittyjen filosofien avulla eteenpäin. Havardin mukaan johtajaksi ei synnytä ja johtajia on todellisuudessa paljon enemmän kuin me miellämme olevan. Myös muun muassa kotiäidit ja opettajat ovat johtajia. Heiltä odotetaan luotettavuutta ja hyviä tekoja. Johtajien epäonnistuessa me petymme. On tämä johtaja sitten oma äiti, esimies tai vaikkapa lääkäri. Siksi Havard kehottaa kaikkia elämään hyveiden mukaan. Hyvejohtajuuden ydin on, että johtajuus on luonnetta ja luonnetta voi kehittää. Hyveet ovat osa luonnetta ja näkyvät hyvinä luonteenpiirteinä ja siten hyvinä tekoina. Jokaisella ihmisellä on synnynnäinen temperamentti, jota taas ei voi kehittää. Temperamentti vaikuttaa esimerkiksi aktiivisuuteen, sopeutumiseen ja sosiaalisuuteen. Kuitenkin hyvejohtaja voi olla kuka tahansa temperamentista huolimatta. Jos luonnetta ei kehitä eikä täysin hyväksy omaa temperamenttiaan, temperamentti voi vaikuttaa elämään hankaloittavasti. Esimerkiksi ujo lapsi voi lopulta olla eristäytynyt aikuinen. On hyvä huomioida, että hyveet eivät päde vain työelämässä vaan taitava johtaja elää niiden mukaan myös vapaa-ajalla. Hyveet siis sisältyvät elämään kokonaisvaltaisesti. Kehittämällä luonnetta hyveiden mukaisesti ihminen tavoittaa niin henkilökohtaisen kuin am-

matillisenkin erinomaisuuden. (Harvard 2011; Keltikangas-Järvinen, Räikkönen & Puttonen; Moskowitz 2010.)

Vaikka hyveiden mukaan elämisen pitäisi olla hyvä asia, hyveellisesti eläviä katsotaan usein kieron tai jopa kadehditaan. Kadehtiminen on kuitenkin turhaa. Kaikki ihmiset ovat luonnostaan taipuvaisia hyveisiin, vaikkakin hyveitä pidetään enemmän hankittuina kuin synnynnäisinä ominaisuuksina. Ilman hyveitä ei voida palvella omaa eikä muiden hyvää. Jo antiikin aikana hyveellinen elämä oli tapa tulla onnelliseksi. (Kuittinen 2007.) Taulukossa 2 avaamme hyvejohtajuuden rakennetta ja jokainen hyve on esitelty siinä pääpiirteittäin.

## Luonnolliset hyveet

## Yliluonnolliset hyveet

Suurisieluisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suuret unelmat -&gt; missio -&gt; teot</li> <li>- Halu kehittyä ja kasvaa henkisesti</li> <li>- Harkitseva, järkevä ja kärsivällinen</li> </ul>	Usko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uskonnollinen vakaumus</li> <li>- Luottamus muihin ihmisiin</li> <li>- Suuntautuu menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaan, hyvään ja pahaan</li> </ul>
Nöyryys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elää totuudessa</li> <li>- Halu palvella</li> <li>- Inklusio, kollegiaalisuus ja jatkuvuus</li> </ul>	Toivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvien asioiden toimominen</li> <li>- Suuntautuu tulevaan ja hyvään</li> </ul>
Viisaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä päätöksentekokyky</li> <li>- Ammatilliset ja ihmissuhdetaidot</li> </ul>	Rakkaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yliluonnollisista hyveistä suurin</li> <li>- Täydentää ja ohjaa muita yliluonnollisia hyveitä</li> </ul>
Rohkeus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päätösten toteutus</li> <li>- Hankalien asioiden selättäminen</li> <li>- Pelkojen voittaminen</li> <li>- Kestävyys ja johdonmukaisuus</li> </ul>		
Itsehillintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsensä johtaminen</li> <li>- Tunteiden ja mielitekojen suuntaaminen</li> <li>- Irtautuminen maallisista asioista</li> </ul>		
Oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikille se, mikä heille kuuluu</li> <li>- Oikeuden olemassaolon takia</li> <li>- Velvollisuuksien täyttäminen</li> <li>- Perhe ennen työtä</li> </ul>		

Taulukko 1: Hyvejohtajuuden rakenne.

### 3.1 Luonnolliset hyveet

Tässä luvussa käsittelemme kaikki luonnolliset hyveet yksitellen. Luonnolliset hyveet ovat ihmillisiä hyveitä. Niiden harjoittaminen on ihmisestä itsestään kiinni. Luonnolliset hyveet luovat pohjan ylikuonnollisille hyveille. Ne vallitsevat ainiaan ja joka puolella. Havardin mukaan ei löydy kulttuuria, jossa ei jollain tavalla tunnustettaisi näitä hyveitä ja niiden merkitystä. Luonnolliset hyveet muodostavat johtajuuden perustan. (Havard 2011.)

Luonnollisia hyveitä kutsutaan myös klassisiksi hyveiksi. Ne hyveet, jotka esittelemme seuraavaksi, ovat johtajalle tärkeimpiä. Hyveet ovat niin mielen, tahdon kuin sydämenkin asioita ja niiden avulla luonne ja persoona pysyvät lujana ja tasapainoisena. Neljä hyveistä on niin sanottuja pää- eli kardinaalihyveitä. Ne ovat viisaus, oikeudenmukaisuus, rohkeus ja itsehillintä. Kaikki muut hyveet ovat ikään kuin lähtöisin näistä hyveistä. Havard pitää suurisieluisuutta ja nöyryyttä myös hyvin tärkeinä. Ne ovat pääasiallisesti sydämen hyveitä, kun taas kardinaalihyveet ovat mielen ja tahdon hyveitä. (Havard 2011.)

#### 3.1.1 Suurisieluisuus

Ihmistä, joka toivoo ja haluaa suuria asioita sekä pyrkii niitä kohti, voidaan pitää suurisieluisena. Suurisieluinen ihminen tuntee oman potentiaalinsa. Suurisieluisuuden vastakohta on pikkusieluisuus. Pikkusieluinen ihminen ei ymmärrä tai näe suuruutta eikä pyri suuriin tekoihin. Suurisieluinen johtaja unelmoi sekä visioi tulevaa ja hänellä on selkeä missio. Hän haluaa haastaa itsensä sekä muut haastavimmankin päämäärän saavuttamiseksi. Suurisieluisella johtajalla on taito muuttaa unelmat missioksi. Missio muuttuu teoiksi. (Havard 2011, 3-26.)

Hyvä johtaja haluaa aina kehittyä sekä auttaa ja haastaa myös muita kehittymään. Hän ei jää toimettomaksi huomattessaan työtoverin olevan avuton ja laiska, vaan vaatii myös tältä oman potentiaalinsa täyttämistä. Jotta kehitys onnistuu, johtajan täytyy haluta ja olla valmis rajojensa ylittämiseen sekä henkiseen kasvuun. Koska suurisieluinen johtaja kannustaa alaisiaan ottamaan vastuuta ja johtamaan, hän lopulta johtaa johtajia. Havard (2011, 23) kirjoittaa: ”Aidot johtajat ovat aina johtajien johtajia”. Tällaiselle johtajalle organisaation tavoitteet eivät ole tärkeimpiä arvoja, vaan niiden avulla saavutetaan henkilökohtaista kasvua. Suurisieluinen johtaja on ennen kaikkea harkitseva, järkevä ja kärsivällinen eikä nujerra tai pakota työntekijöitään. (Havard 2011, 3-26.)

#### 3.1.2 Nöyryys

Nöyrä ihminen elää totuudessa. Hän ymmärtää ja näkee oman todellisen tilansa, kuten vahvuutensa ja heikkoutensa. Nöyrälle ihmiselle muiden palveleminen on luonnollista. Nöyryyttä

ei kuitenkaan pidä sekoittaa nöyristelyyn. Nöyristelyä kutsutaan vääräksi nöyryydeksi eikä nöyristelevä ihminen täytä velvollisuuksia tai ota vastuuta. (Havard 2011, 27-43.)

Johtajasta kasvaa nöyrä hänen seurattessaan ihmisten johtamisen kolmea ohjenuoraa: inklusiota, kollegiaalisuutta ja jatkuvuutta. Inklusio on johtamisen nöyryyttä. Johtaja asettaa tavoitteet korkealle ja odottaa muiden yltävän niihin. Johtaja ei painosta muita, vaan rohkaisee onnistumiseen. Johtaja luottaa alaistensa taitoihin ja puuttuvat heidän työhönsä vasta, jos tilanne sitä ehdottomasti vaatii. Hän ei tee alaistensa tekemättömiä töitä heidän puolestaan, mutta auttaa ja neuvoo tarvittaessa. Hän myös jakaa valtaa muille, mutta kantaa silti vastuun niin onnistuneista kuin epäonnistuneista päätöksistä. Johtaja on nöyrä eikä lainkaan ylpeä. Ylpeä johtaja kuvittelee olevansa korvaamaton ja tämän takia pitää kaiken vallan itsellään eikä kuuntele muita. Tämä on vahingollista organisaatiolle, koska luovimmat työntekijät lähtevät ja oma-aloitteisuus, inspiroivuus sekä luottamus puuttuvat. Kollegiaalisuus on johtajan nöyryyttä päätöksenteossa. Tällöin johtaja tekee päätöksiä yhdessä organisaation muiden päättäjien kanssa. Osallistamalla muut päätöksentekoon niihin on helpompi sitoutua. Johtaja ymmärtää oman rajallisuutensa. Hän haluaa kuulla muiden mielipiteitä ja miettiä ratkaisuja yhdessä. Hän pyrkii näkemään positiivisia puolia kaikessa ja kaikissa. Hän kannustaa myös muita toimimaan samoin. Johtaja haluaa auttaa työntekijöitään kasvamaan ammatillisesti. Hän rakentaa organisaatioon tiimikulttuuria ja yrittää näyttää muillekin sen toimivuuden verrattuna yksilötyöskentelyyn. Johtajuus ei suinkaan ole johtajan omien taitojen esittelyä vaan työntekijöiden vahvistamista. Jatkuvuus tarkoittaa tilannetta, jolloin hyvän johtajan jättäessä menestyvän organisaation, menestyy organisaatio edelleen. Johtaja ei ole tehnyt itsestään korvaamatonta vaan organisaatio menestyy hänen lähtönsä jälkeenkin. Tällöin myös johtaja on menestynyt. Johtaja edustaa ja mainostaa ennen kaikkea organisaatiota, jossa työskentelee, ei itseään. Organisaatio on pysyvä johtajien vaihtuessa. (Havard 2011, 27-43.)

### 3.1.3 Viisaus

Viisaus auttaa ihmistä tekemään hyviä, oikeita päätöksiä eli olemaan hyvä päätöksentekijä. Viisas johtaja omaa oman alansa ammatillista tuntemusta sekä ihmistuntemustaitoja. Viisas johtaja on objektiivinen, mutta siihenkin sisältyy aina hieman omaa näkemystä. Viisaat johtajat voivat samassa tilanteessa tehdä eri päätöksen, sen ollessa kuitenkin oikea. Päätöksentekoon sisältyy aina pientä epävarmuutta eikä viisas johtaja kiellä sitä. Esimerkiksi inhimilliset virheet ovat epävarmuutta, jotka viisas johtaja huomioi mahdolliseksi ennen päätöksentekoa. Jotta päätös olisi viisas, se muodostuu kolmesta eri vaiheesta: kartoittaminen eli tiedon kerääminen ja tilannekatsaus, harkinta eli saadun tiedon arviointi sekä viimeisenä päätös. Nämä vaiheet tehdään joko tarkoituksellisesti tai tiedostamatta. (Havard 2011, 55-68.)

Kartoittamisen avulla muodostetaan tarkka tilannekatsaus. Ensin hankitaan tietoa, joka analysoidaan. Lähteiden luotettavuutta punnitaan sekä erotellaan faktat ja mielipiteet. Järkeistämistä pitää välttää, koska sen avulla muokkaamme tietoa ja totuuksia meille sopivampaan muotoon. Ongelmanratkaisun sijaan näemme mieluummin ongelmia, joihin meillä on jo ratkaisut. Viisas johtaja myös huomioi omat ennakkoluulonsa ja pyrkii niistä eroon. Ne ovat säröjä, jotka haittaavat todellisuuden näkemistä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää oman organisaation rakenne, koska eri organisaatioita johdetaan eri tavalla. Yrityskulttuuri ei sovi esimerkiksi koulumaailmaan. Johtaja liittyy aina tavoitteisiin mukaan organisaation mission, koska niiden pitää tukea toisiaan. Viisas johtaja pyrkii arvioimaan päätöksensä seuraukset, koska välillä on tilanteita, jotka olisi voitu välttää ennakoimalla. Hän pyytää lisäksi neuvoa muilta, koska tiedostaa rajallisuutensa. Arviointivaiheessa johtaja punnitsee hyviä ja huonoja puolia, hyötyjä ja haittoja. Hänelle muodostuu eri ratkaisuvaihtoehtoja. Päätöksen tehdessään hän valitsee niistä yhden. Johtaja pysyy päätöksensä takana. Päätöksen tehtyään, hän pyrkii viipyilemättä toteuttamaan sen. Työntekijöiden vastustus ei suoraan tarkoita päätöksen olevan väärä vaan se voi yhtälailla tarkoittaa sen olevan oikea. (Havard 2011, 57-66.)

#### 3.1.4 Rohkeus

Rohkeuden avulla johtaja selittää epäonnistumisen pelon, tekee ja toteuttaa päätökset sekä selviää vaikeammista kausista. Rohkeus ei kuitenkaan tarkoita pelottomuutta, vaan enemmänkin pelkojen voittamista. Rohkea ihminen on valmis uhraamaan itsensä, kun tavoite on viisas ja oikeudenmukainen. On silti tärkeää huomata, että uhrauksen ja päämäärän arvokkuuden välillä on yhteys. Havard (2011, 70) käyttää esimerkkinä terroristia, joka uhraa itsensä. Se ei ole rohkeaa, vaan vihamielistä ja elämistä harhakuvitelmassa. (Havard 2011, 69-78.)

Rohkeuteen sisältyy kestävyyttä. Tämä on tärkeää etenkin hankalampina aikoina, jolloin epätoivo helposti iskee. Johtajan pitäisi aina olla myös johdonmukainen. Hän ei lannistu, vaikka muut sitä toivoisivatkin ja siihen tähtäisivät omalla toiminnallaan. Rohkea sietää koettelemuksia. Niin vastustajat kuin media voivat olla piinaavia ja raastavia, mutta johtaja ei alistu. Johtajan omatunto on lahjomaton. Esimerkiksi marttyyrit ovat pitäneet kuolemankin uhalla omista aatteistaan ja ajatuksistaan kiinni. Rohkea on rauhallinen myös kohdatessaan vihollisia ja pahuutta, kuitenkin valmiina tuhoamaan sen tilaisuuden tulla. Hän on valmis ottamaan riskejä. Johtaja on uskollinen työlleen ja näin sitoutuu visionsa täyttämiseen. (Havard 2011, 69-78.)

#### 3.1.5 Itsehillintä

Jotta voi johtaa hyvin muita, täytyy pystyä johtamaan myös itseään. Itsehillinnän avulla hallitset mieliteot ja tunteet ja pystyt ohjaamaan niitä tavoitetta kohti. Oleellista onkin tuntei-



den ja mielitekojen suuntaaminen, ei niiden tukahduttaminen. Itsehillintä tukee nöyryyttä ja siten muiden palvelemista. Itsehillintä auttaa johtajaa monissa asioissa, kuten ajanhallinnassa ja muiden luottamuksen saannissa. Myös irtautuminen on tärkeää. Sillä tarkoitetaan irtautumista maallisista asioista, esimerkiksi rahasta ja maineesta. Kuitenkaan se ei tarkoita niistä luopumista vaan elämää ilman menettämisen pelkoa tai maallisia päämääriä. Voit esimerkiksi olla rikas, mutta elämäsi ei saa keskittyä rahan ympärille, se on vain lisä. (Havard 2011, 79-85.)

Itsehillintä ohjaa kaikkia tunteita. Johtaja pystyy säilyttämään kärsivällisyytensä haastavammassakin tilanteessa eikä pura tilanteen aiheuttamaa mielipahaa muihin. Lempeys on johtajalle tärkeä ominaisuus, koska myös vastustajat saadaan kuuntelemaan paremmin lempeillä otteilla. Kuitenkin on olemassa oikeutettua vihaa. Se tulee esiin epäoikeudenmukaisissa tilanteissa. Nämä tilanteet vaativat lisäksi rohkeutta. Hyvä johtaja ei ole kateellinen. Muiden omistuksia ja taitoja saa ihailla ja haluta itselleen, mutta kateellinen ihminen toivoo muiden epäonnistumista. Kateus on vihamielistä ja myrkyllistä. Hyvä johtaja on kateellisuuden sijaan kiitollinen. Hän osaa ja muistaa kiittää muita sekä palkita hyviä tekoja. (Havard 2011, 86-87.)

Hyvä johtaja haluaa oppia olematta kuitenkaan utelias. Hän haluaa ymmärtää asioita ja ilmiötä. Hän omaa tietoa ja osaa käyttää sitä. Hän erottaa totuuden ja valheen toisistaan sekä pohtii asioita ennen toimimista. Hyvä johtaja valikoi niitä asioita, joiden avulla muodostaa persoonallisuudestaan mieleisensä. Hän käyttää valikointinsa apuna itsehillintää löytääkseen ne kirjat, elokuvat, musiikin sekä muun vastaavan, jotka kehittävät häntä itseään haluamaansa suuntaan. Johtaja ottaa vastaan kaiken totuuden ja hyvän sekä kieltäytyy hyväksymästä turhuutta ja valheita. Tämä on myös suurisieluisuuden edellytys. (Havard 2011, 87-88.)

### 3.1.6 Oikeudenmukaisuus

Ihminen, joka on oikeudenmukainen antaa poikkeuksetta aina toisille sen, mikä heille kuuluu. Hän toimii oikein täyttäessään velvollisuuksiaan. Velvollisuudet voivat olla esimerkiksi ammatillisia, perheellisiä ja yhteiskunnallisia eli oikeastaan velvollisuudet kattavat kaikki elämän alueet. Oikeudenmukaisuus ohjaa ihmisiä heidän toimiessaan toistensa kanssa ja onkin hyveistä ainoa, joka tekee näin. Oikeudenmukaisuus on luonteen piirre. (Havard 2011, 89.)

Ihmiskäsityksen pitää perustua totuuteen ja järkeen. Ihmisluonto on muuttumaton ja se on olemassa. Ihmisluontoa ei pystytä tuhoamaan. Ihmisillä on oikeuksia jo pelkästään olemassaolonsa takia. Jos tämä ajattelu katoaa, katoaa myös sekä oikeudet että oikeudenmukaisuus. Havard (2011, 92-93) kirjoittaa: ”Oikeudenmukaisuus takaa ihmisten perustavanlaatuiset oikeudet, jotka eivät perustu väliaikaisiin yhteiskuntasopimuksiin, vaan ihmisen muuttumattomaan luonteeseen.” (Havard 2011, 90-93.)

Vaikka ihmiset ovat yksilöitä, ovat he jatkuvasti sosiaalisesti yhteydessä muihin ihmisiin. Individualismi taas on väärää yksilöllisyyttä, eristäytymistä muista. Muista eristäytyminen pysäyttää kasvun ihmisenä. Hyvä johtaja on yksilö. Hän osaa kommunikoida muiden kanssa siten, että kaikki hyötyvät. Hän näkee ihmisten erilaiset persoonat, ei kasvotonta massaa. Hän halua saavuttaa yhteistä hyvää ja pitää sitä tärkeämpänä kuin vaurauden mittareita. Täyttämällä velvollisuutensa johtaja auttaa ja tukee yhteistä hyvää. Hän tähtää täydellisyyteen ja sitä kautta parhaan ammatillisen pätevyyden saavuttamiseen. Hän antautuu perhe-elämälle omistautuvasti, vaikka työelämä onkin tärkeää. Työn rakastaminen perheen kustannuksella kertoo vääristyneestä oikeudenmukaisuudesta. Hyvä johtaja on samaan aikaan hyvä vanhempi ja avio puoliso asettaen perheen edelle. Hän haluaa myös olla hyvä kansalainen ja osallistua esimerkiksi maansa poliittisiin asioihin. Havard painottaa lisäksi johtajan uskoa Jumalaan. Johtaja ymmärtää elämän olevan lahja ja osoittaa sen palvomalla Jumalaa. Havardin mukaan uskoaan seuraava johtaja koetaan luotettavaksi. Oikeudenmukaisuuteen sisältyy lisäksi totuus. Johtajan täytyy puhua totuudenmukaisesti. Hän toimii ja noudattaa moraalin lakia. Toden puhuminen vaikeissa tilanteissa vaatii myös rohkeutta, mutta johtaja ymmärtää, ettei valheilla saavuteta oikeaa lopputulosta. Hyvä johtaja ei teeskentele, vaan toimii vilpittömästi. Oikeudenmukaisuuteen liittyy myös lähimmäisenrakkaus. Se tarkoittaa muiden kunnioittamista ja sen mukaista kohtelua. Johtaja on todellisesti iloinen eli hän tuntee sisällään rauhaa ja onnea. Hän panostaa ystävyyteen. Suhteet ja verkostoituminen eivät tarkoita samaa kuin ystävyys. Ystävyys on yksi palvelemisen muodoista. Hyvä johtaja on armollinen ja anteeksiantavainen. Hän ei kuitenkaan hyväksy huonoa ja väärää käytöstä. Onhan tilanteita, joissa johtaja voi joutua esimerkiksi irtisanomaan organisaatiolle toistuvasti vahingollisia työntekijöitä. Jos hän ei tekisi niin, seurauksista kärsisivät niin organisaatio kuin muut työntekijät eikä tämä olisi armollista. (Havard 2011, 93-103.)

### 3.2 Hyveiden vahvistaminen

Hyveet ovat luonteenpiirteitä, joita ihmisissä yleensä arvostetaan. Hyveiden rajoja harjoitetaan jo pienenä lapsena. Jo lapset pohtivat esimerkiksi, mikä on oikeudenmukaista ja mikä epäoikeudenmukaista. Monien ihmisten kohdalla hyveiden kehittäminen jääkin lapsen kenkiin, vaikka niitä voisi kehittää rajattomasti. (Merikallio 2011.)

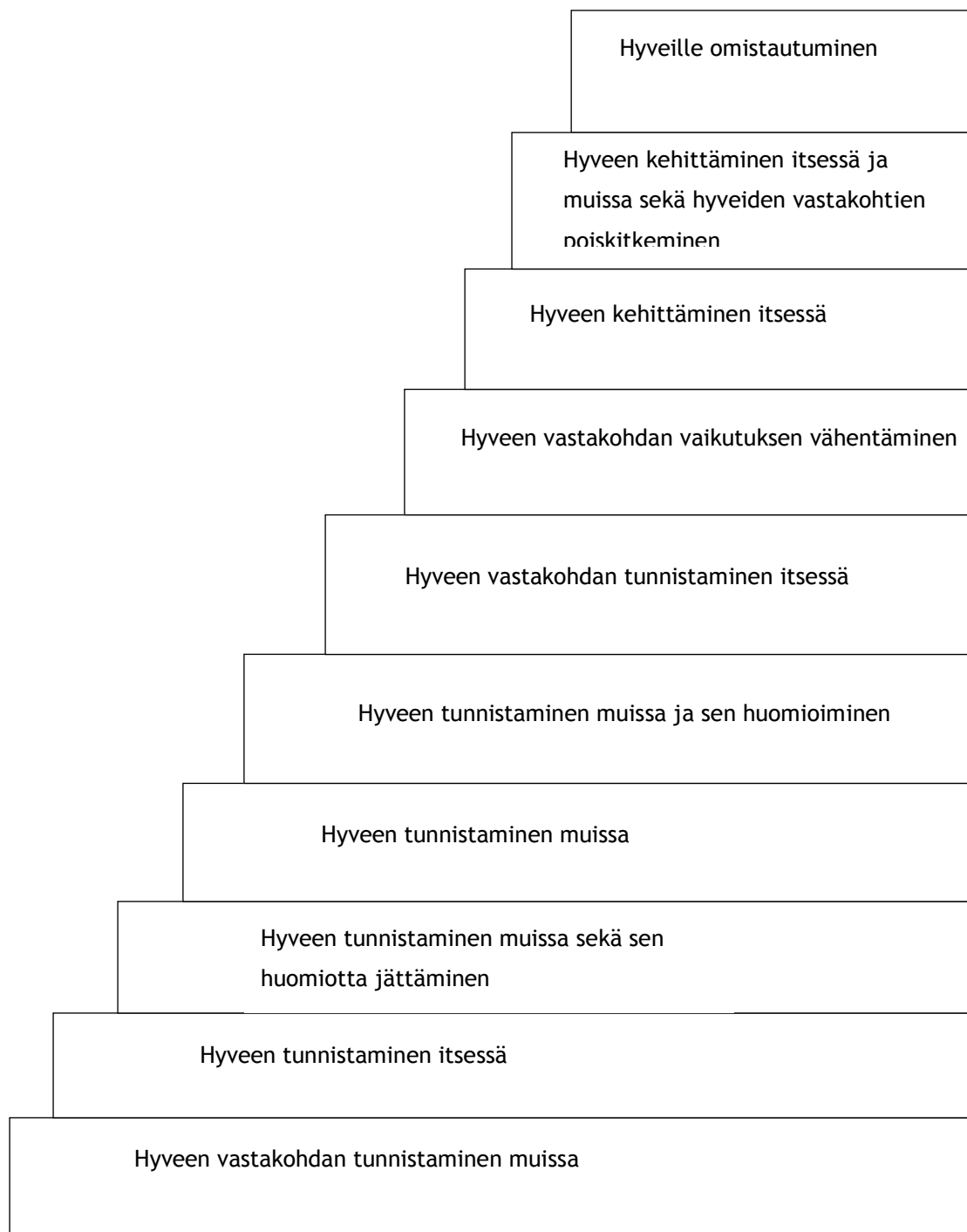
Erinomainen esimerkki hyveiden vahvistamisen haastavuudesta on juoksumatolla juokseminen. Ensin askel tuntuu kevyeltä, mutta jalat alkavat painaa enemmän ja enemmän mitä kauemmin juoksumatolla juoksee. Kun kuitenkin toistaa treeniä jatkuvasti, huomaakin pian jaksavansa juosta yhä pidempään. Samalla tavalla toteutuu hyveiden vahvistaminen, aluksi se saattaa tuntua vaikealta, mutta yhtäkkiä huomaakin, että hyveiden toteuttaminen tapahtuu kuin itsestään. Tarkkaa aikaa hyveiden oppimiselle on vaikea määrittää. Jotkut ovat määritel-

leet uuden tavan oppimisen kestävän 21 päivää. Jotkut sanovat sen kestävän 28 päivää ja jotkut taas 30 päivää. Oikea vastaus taitaa kuitenkin olla, että se riippuu ihmisestä ja asiasta. (Lepojärvi 2008; Merikallio 2011; Ruokomäki 2011.)

Hyveitä vahvistetaan tekemällä hyveiden mukaisia tekoja. Jokainen vahvistaa hyveitään ja myös paheitaan jatkuvasti tiedostamatta tai tiedostetusti. Hyvä esimerkki on oikeudenmukaisten tekojen tekeminen. Jos tekee tiedostetusti jatkuvasti oikeudenmukaisia päätöksiä, siitä tulee tottumus. Tottumuksen kautta hyveestä tulee osa tekijäänsä ja hyvät teot alkavat tulla luonnostaan. Hyveiden mukaan eläminen saattaa kuulostaa paradoksaaliselta. Sanotaan, että hyveet ovat luonteenpiirre tai tottumus, mutta samaan aikaan hyveitä voidaan vahvistaa tekemällä näitä tekoja. Yksi mielenkiintoinen esimerkikysymys on, miten voidaan tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä, jos on itse epäoikeudenmukainen? Vastaus tähän on käytännössä melko yksinkertainen. Jokaisella meillä on hyveen alku, jota voimme vahvistaa määrätietoisella ja tiedostetulla toiminnalla. (Lepojärvi 2008.)

Niin kuin hyvän tai huonon ruokavalion myötä tapahtuvat muutokset, myös hyveiden oppiminen vie aikaa. Jos vaikkapa alat syödä terveellisesti, sen vaikutukset eivät näy yhdessä yössä. Sama pätee hyveiden vahvistamiseen ja paheista pois oppimiseen. Poisoppiminen on kuitenkin mahdollista ja myös todennäköistä. (Lepojärvi 2008.)

Hyveiden oppimista voidaan kuvastaa kymmenportaisella asteikolla. Olemme tehneet kuvion, joka auttaa hahmottamaan hyveiden oppimisprosessiin kuuluvia vaiheita.



Kuvio 1: Hyveiden oppimisen kymmenportainen asteikko.

Lähtötilanne oppimisessa on, että tunnistaa hyveiden olemassaolon ja niiden merkityksen. Ensimmäinen askel on, että tunnistaa hyveen vastakohtan muissa ihmisissä. Esim. ”Maija on epäoikeudenmukainen, kun hän...”. Toinen askel on tunnistaa hyve itsessään. Esim. ”Minä olin oikeudenmukainen, kun toimin sillä tavalla”. Kolmas askel on tunnistaa hyveen vastakohtaa muissa ihmisissä, mutta ei kritisoi sitä tai tuo sitä julki. Neljäs askel on hyveen tunnistaminen muissa ihmisissä. Viides askel on hyveen tunnistaminen muissa ihmisissä ja sen huomioi-

minen. Esim. ”Maija, toimitpas sinä esimerkillisesti toissa päivänä!” Kuudes askel on hyveen vastakohtan tunnistaminen itsessään. Seitsemäs askel on oman hyveen vastakohtan vaikutuksen vähentäminen. Esim. ”Olinpas epäoikeudenmukainen eilen, huomenna parannan tapani työpaikalla”. Kahdeksas askel on hyveen kehittäminen itsessä. Yhdeksäs askel on hyveen kehittäminen itsessä ja muissa ihmisissä sekä hyveiden vastakohtien pois kitkeminen. Viimeinen eli kymmenes askel on hyveille omistautumista elämässä. (Lepojärvi 2012; Merikallio 2011.)

### 3.3 Yliluonnolliset hyveet

Seuraavana käsittelemme kristinuskosta tuttuja hyveitä uskoa, toivoa ja rakkautta. Nämä lukeutuvat yliluonnollisiin eli teologisiin hyveisiin. Havard uskoo, että johtajat, jotka sitoutuvat luonnollisten hyveiden lisäksi yliluonnollisiin hyveisiin, omaavat etulyöntiaseman matkalla täydellisyyden saavuttamiseen. Luonnollisten hyveiden tapaan ne ovat sidoksissa toisiinsa. (Havard 2011.)

Esittelemme jokaisen yliluonnollisen hyveen lyhyesti. Yliluonnolliset hyveet vahvistavat ja parantavat luonnollisia hyveitä. Annammekin lisäksi esimerkkejä niiden vaikutuksesta luonnollisiin hyveisiin Havardin Hyvejohtajuus-kirjan pohjalta.

#### 3.3.1 Usko

Usko merkitsee uskonnollista vakaumusta. Ihminen uskoo Jumalaan, tämän olemassaoloon ja turvautuu uskoonsa. Usko sisältää myös käsityksen luottamuksesta muihin ihmisiin. Elämä on Jumalan lahja. Usko suuntautuu niin menneeseen, nykyisyyteen kuin tulevaankin sekä hyvään ja pahaan. (Augustinus 2004; Suomen evankelis-luterilainen kirkko.)

Usko auttaa nöyrää ihmistä näkemään todellisen minuutensa, myös ne syvimät puolet. Ihminen elää silloin tietoisena itsestään ja todellisuudesta sekä Jumalan vaikutuksesta. Usko ohjaa myös suurisieluisuutta, koska uskon avulla ihminen uskoo suurimpienkin unelmien toteutumisen olevan mahdollista. (Havard 2011, 152-160.)

#### 3.3.2 Toivo

Toivolla tarkoitetaan hyvien asioiden toivomista. Toivo suuntautuu siis hyvään ja tulevaan toisin kuin usko, joka suuntautuu menneeseen, tulevaan ja nykyisyyteen sekä hyvään ja pahaan. Toivolla voidaan myös käsittää niin sanottu lopullinen toive siitä, että Jeesus palaa ja rauhankausi alkaa. (Augustinus 2004; Encyclopædia Britannica 2012.)

Toivo ohjaa suurisieluisia unelmia. Toivo antaa luottamusta siihen, että unelmat ovat toteutettavissa. Toivon avulla uskalletaan antautua mahdottomaltakin kuulostavien unelmien ja visioiden vietäväksi. (Havard 2011, 152-160.)

### 3.3.3 Rakkaus

Raamatussa on tunnettu lause, jossa Paavali kuvaa rakkautta seuraavasti: ”Niin pysyvät nämä kolme: usko, toivo, rakkaus. Mutta suurin niistä on rakkaus.” Rakkautta pidetään siis yliluonnollisista hyveistä suurimpana. Ihminen, jolla on paljon rakkautta, on hyvä ihminen. Ihminen, joka rakastaa oikein, omaa myös oikeaa uskoa ja toivoa. Rakkaus siis täydentää ja ohjaa muita hyveitä. (Augustinus 2004.)

Rakkaus antaa johtajalle valmiudet toimia rohkeasti ja johdonmukaisesti periaatteitaan noudattaen ja soveltaen. Hän kiinnittää huomionsa myös omiin tekoihinsa eikä vain arvostele muita. Rakkaus ohjaa oikeudenmukaista käyttäytymistä siten, että ihminen kohtelee kaikkia rakkaudella ja kunnioituksella. (Havard 2011, 152-160.)

## 4 Hyvejohtajuus vs. autoritäärinen johtajuus

Hyvejohtajuutta voidaan pitää luonnollisena jatkona johtajuusajattelun kehittymiselle. Johtajuusajattelun historian kehittymisestä voidaan todeta, että johtamisesta on tullut vaihe vaiheelta inhimillisempää ja ihmissuhdekoulukunnan ansiosta osattiin ottaa huomioon työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Havardin voidaan kuitenkin sanoa vieneen ajatusta vielä pidemmälle. Hyvejohtajuuden keskeisin ajatus on eläminen hyveiden mukaan ja hyvejohtajuus perustuu hyvin vastakkaisiin ajatuksiin kuin esimerkiksi autoritäärinen johtaminen. Autoritääriselle johtamiselle on ominaista häikäilemätön vallan käyttö ja jopa väkivalta, hyvejohtaja ei koskaan alista alaisiaan.

Hyvejohtajuudesta puhuttaessa törmätään väistämättä termiin hyvejohtaja. Hyvejohtaja on johtaja, joka elää hyveiden mukaan. Hyvejohtaja on vastakohta paheelliselle johtajalle. Paheellinen johtaja on kärsimätön, julma ja kova kuin kivi. Paheellinen johtaja kerskailee, käyttäytyy huonosti eikä välitä alaisistaan. Paheellinen johtaja on loistava näyttelijä eikä siksi välttämättä vaikuta pahalta, hänellä on taustalla ajatuksena vain omien etujensa tavoittelu. Selvää on kuitenkin, että paheelliseksi johtajaksi ei synnytä, vaan siksi kasvetaan kolhujen myötä. Paheellinen johtaja on kaikkien vastoinkäymistensä myötä kasvattanut itselleen kovan kuoren, jolta suojautua elämän kolhuja vastaan. Paheellinen johtaja on toki vallassa, mutta hän on siellä kovin yksin. Tärkeintä paheelliselle johtajalle on toinen toistaan paremmat suoritteet. Hyvejohtajalle organisaation tavoitteet eivät koskaan ole tärkeimpiä arvoja vaan niitä tärkeämpää on henkilökohtainen kasvu. Paheellisellakin johtajalla on kuitenkin mahdollisuus

tulla hyvejohtajaksi. Voidaan sanoa, että autoritääriset johtajat ovat selkeästi enemmän paheellisia johtajia kuin hyvejohtajia. Nykypäivänä vahvasti autoritäärisiä johtajia ei voida sanoa olevan enää monia eli inhimillisempi ja hyveellisempi johtajuusajattelu on nostanut päätään. Johtajuusajattelu on jatkuvasti kehittynyt hyvejohtajuuden ajatusten suuntaan ja antanut hyvejohtajuudelle hyvän kasvualustan. (Merikallio 2012.) Autoritäärinen johtajuus on vahvasti juurtunut kulttuuriimme ja siksi siitä voi olla vaikeaa irtautua. Aina on ollut suuri johtaja ja pienet alaiset ja tällä tavalla ihmisiä pitkään kasvatettiin esimerkiksi Jumalan, äidin ja isän tai opettajan ollessa vallassa ihmisten, lasten tai koululaisten ollessa pieniä seuraajia. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 31-36.)

Jotta hyvejohtajuuden ja autoritäärisen johtajuuden erot olisivat vielä helpommin lukijan ymmärrettävissä, olemme tehneet taulukon selkeyttämään asiaa:

Hyvejohtajuus	Autoritäärinen johtajuus
<p>Johtajaksi kasvaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajuus on luonteen asia ja luonnetta voi kehittää</li> <li>• Johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>○ jakaa vastuuta alaisille</li> <li>○ vastaa työn lopputuloksesta</li> <li>○ jakaa omia tietoja ja taitoja muille</li> <li>○ haluaa oppia uusia tietoja ja taitoja muilta</li> </ul> </li> <li>• Luonnolliset hyveet: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suurisieluisuus</li> <li>○ Nöyryys</li> <li>○ Viisaus</li> <li>○ Rohkeus</li> <li>○ Itsehillintä</li> <li>○ Oikeudenmukaisuus</li> </ul> </li> <li>• Yliluonnolliset hyveet: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Usko</li> <li>○ Toivo</li> <li>○ Rakkaus</li> </ul> </li> </ul> <p>(Havard 2011.)</p>	<p>Yksinvalta / diktatuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tekee päätökset</li> <li>○ määrää työtehtävät</li> <li>○ määrää mahdolliset työparit, -ryhmät ja -tiimit</li> <li>○ jää ryhmän ulkopuolelle</li> <li>○ kiittää ja soimaa ilman perusteluja</li> <li>○ määrittelee ja valvoo toimintaa tarkasti</li> </ul> </li> <li>• Tiimissä <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tehokkuus korkea</li> <li>○ viihtyvyys surkea</li> <li>○ vähän aloitteita</li> <li>○ syntyy aggressioita</li> </ul> </li> </ul> <p>(Mäkipeska &amp; Niemelä 2002, 31-36; Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus.)</p>

Taulukko 3: Hyvejohtajuuden ja autoritäärisen johtajuuden vertailu.

## 5 Hyvejohtajat

Tässä luvussa käsittelemme hyvejohtajia. Otamme esimerkkejä ulkomailta sekä Suomesta. Ulkomaiset esimerkit ovat Hyvejohtajuus-kirjasta (Havard 2011), kun taas suomalaiset esimerkit ovat omien päätelmiemme mukaan valittuja.

Kaikkia näitä henkilöitä yhdistävät suurisieluiset tavoitteet, mutta nöyrä asenne ja palvelemisen halu, viisautta päätöksenteossa ja rohkeus säilyttää valittu suunta, mielitekojen hallinta ja suuntaaminen tavoitteeseen sekä oikeudenmukaisuus kaikkia kohtaan. Samalla usko Jumalaan ja Hänen antamaan tehtävään, toivo unelmien toteutumisesta ja rakkaus sekä kunnioitus lähimmäisiä kohtaan ohjaavat heidän elämäänsä ja tekojaan. Nämä henkilöt ovat hyvejohtajia.

### 5.1 Hyvejohtajuus ulkomailla

Kerromme Havardin Hyvejohtajuus-kirjassaan mainitsemista henkilöistä. Havard havainnollistaa hyveitä monilla esimerkeillä. Hän kertoo eri henkilöiden urastuksesta ja hyveellisestä elämästä sekä teoista, jotka ovat jopa muuttaneet ihmiskuntaa.

Valitsimme Havardin esimerkeistä viisi henkilöä, joiden teoista kumpuaa hyveellinen elämä. Teimme havainnon, että monet henkilöistä ovat uskonnolliselta vakaumukseltaan katolisia. Tästä on nähtävissä, että uskonto on mahdollisesti vaikuttanut Havardin esimerkkivalintoihin.

#### 5.1.1 Jeesus

Jeesus eli Kristus on tunnettu historianhenkilö ja kristinuskon mukaan maailman vapahtaja. Kristus sanasta on johdettu sana kristitty, joka tarkoittaa Jeesuksen seuraajaa, kristinuskoon kuuluvaa henkilöä. Jeesuksen elinajan oletetaan olevan noin 7-2 eaa. - 26-36 jaa. Jeesusta pidetään Jumalan poikana ja uskon uudistajana. Hän eli hyveiden mukaan ja omasi ne täydellisesti. Hän oli täydellinen niin ihmisenä kuin Jumalana. Hän ei tehnyt syntiä. Jeesus ristitulittiin ja näin kuolemallaan hän sovitti ihmisten synnit. Ylösnousemuksellaan hän voitti kuoleman. (Harjula 2011; Havard 2011.)

Jeesuksen äidin sanotaan olevan Neitsyt Maria, joka oli siis neitsyt raskaaksi tullessaan ja tuli raskaaksi Pyhän Hengen vaikutuksesta. Jeesuksen isä ja Marian puoliso oli Joosef. Jeesuksen lapsuudesta ja nuoruudesta ei ole juurikaan kirjoitettu. Maria ja Joosef olivat kotoisin Nasaretista, mutta Jeesus syntyi Betlehemissä. Hän oli sisaruksista vanhin. Jeesus toimi rakennusmiehenä, kuten isänsä ja 30-vuotiaana hänen sanotaan aloittaneen niin sanotun julkisemman toiminnan. Jeesuksella oli kaksitoista opetuslasta eli apostolia. Kuitenkin seuraajia oli paljon enemmän. Jeesus saarnasi ihmisille muun muassa parannuksen teosta, ehdottomasta rakkau-



desta ja taivasten valtakunnan tulemisesta. Jeesuksen opetukseen kuuluu esimerkiksi Vuorisarna ja Rakkauden kaksoiskäsky. Jeesuksen kerrotaan myös tehneen ihmeitä, kuten parantamisia ja veden muuttamista viiniksi. Viimeisellä pääsiäisateriallaan Jeesus ennusti tulevansa opetuslapsensa pettämäksi ja kuolevansa pian. Näin kävi Juudaksen pettäessä hänet ja Jeesus vangittiin. Hänet tuomittiin Jumalanpilkasta ristiinnaulittavaksi. Jeesuksen kuoleman muistopäivä tunnetaan pitkänäperjantaina. Kolme päivää myöhemmin Jeesus nousi kuolleista. Evankeliumien mukaan Jeesus ilmestyi kuolemansa jälkeen useille ihmisille. Jeesus nousi ylös taivaaseen neljäntenäkymmenentenä päivänä pääsiäisen jälkeen. Tämän jälkeen opetuslapset jatkoivat saarnaamista. Kuitenkin Jeesuksen elämäntarinan todenmukaisuudesta on kiistelty paljon. Moni tutkija pitää esimerkiksi Jeesuksen syntymätarinaa taruna. (Harjula 2011.)

### 5.1.2 Josemaría Escrivá

Josemaría Escrivá oli espanjalainen katolinen pappi. Hän eli vuosina 1902-1975. (Saint Josemaría Escrivá.) Escrivá on myös perustanut Opus Dein, joka on katolisen kirkon sielunhoitoinstituutio. Opus Dein tarkoituksena on kertoa ihmisille, miten jokapäiväisessä, tavallisessa elämässä on tilaisuuksia kohdata Jumala ja palvella muita. Instituutio tarjoaa hengellistä ohjausta ja koulutusta, jotta omasta elämästä voisi saada hengellisemmän. Escriván kuollessa Opus Deillä oli yli 60 000 jäsentä. (Opus Dei 2012.)

Escrivá oli melko nuori, 15-16-vuotias hänen saadessaan ensimmäisiä tuntemuksia Jumalan kutsumuksesta. Silloin hän päätti tulla papiksi. Hänet vihittiin diakoniksi vuonna 1924 ja papiksi vuonna 1925. Pappina Escrivá toimi etenkin köyhien ja sairaiden parissa. Hänen vastuulle tuli hyväntekeväisyysääitiö, joka oli suunnattu sairaille. Lisäksi hän oli opettajana opiskelijoiden akatemiassa. Vuonna 1930 Escrivá perusti Opus Dein. Hän halusi Opus Dein olevan avoinna myös naisille ja näin katolinen kirkko kehittyi. Escrivá omistautui kokonaan tehtävälleen ja teki papin työtään hankalissakin olosuhteissa. Hän oli jatkuvasti hengenvaarassa jatkaessaan työtään jopa Espanjan sisällissodan aikana. Vuonna 1943 hän perusti Pyhän Ristin pappisyhteisön ja tämä oli yhteydessä Opus Deihin. Näin aukesi mahdollisuus vihkiä papeiksi Opus Dein jäseniä. Myöhemmin vuonna 1946 Escrivá muutti pysyvästi Roomaan, Italiaan. Sieltä käsin hän johti Opus Deitä ja edisti sen leviämistä. Escrivá on kuolemansa jälkeen julistettu autuaaksi vuonna 1992 ja pyhäksi vuonna 2002. Nämä prosessit lähtivät käyntiin Paavi Johannes Paavali II:n vastaanottamista lukuisista kirjeistä, joiden lähettäjäissä oli muun muassa kardinaaleja sekä piispoja. (Saint Josemaría Escrivá.)

### 5.1.3 Äiti Teresa

Äiti Teresa eli Agnes Gonxha Bojaxhiu oli roomalaiskatolinen nunna. Hän eli vuosina 1910-1997. Rakkauden lähetyssisarjet -sääntökunta on hänen perustamansa. Sääntökunta toimi köy-

hien avuksi. Äiti Teresalle on myönnetty useita tunnustuksia ja palkintoja, kuten Nobelin rauhanpalkinto vuonna 1979. Hänet on julistettu autuaaksi, kuten Escrivá, vuonna 2003. Äiti Teresa seurasi kutsumustaan auttaa köyhiä. Hän ei halunnut kenenkään nostavan häntä muiden yläpuolelle tai ylistävän häntä. Äiti Teresa arvosti elämää ja hän olikin tiivistänyt elämänfilosofiansa elämästä kertoviin lauseisiin. (Spink 1997.)

Äiti Teresa syntyi Makedoniassa albaaniperheeseen. Perhe oli uskonnoltaan katolinen ja uskonto myös näkyi selkeästi perheen elämässä. He kuuluivat lisäksi uskonnolliseen vähemmistöön suurimman osan kansasta ollessa ortodokseja tai muslimeja. Hän ei kertonut lapsuudestaan paljoakaan. Vaikka Äiti Teresa on kertonut lapsuutensa olleen rauhallinen, oli se kuitenkin poliittisesti epävakaa aika. Albanian kansannousu sekä Balkanin sota häiritsivät rauhaa. Lisäksi hänen isänsä kuoli 45-vuotiaana ja perheellä oli siksi taloudellisesti vaikeaa. (Spink 1997.)

Äiti Teresa oli 12-vuotias hänen tuntiessaan hengellisen elämän kutsun. Hän on kertonut, että tuntemus ei ollut ylikuonnollinen. Heikon terveydentilan takia Äiti Teresa pohti päätöstään kuusi vuotta. Paikalliselta papilta hän sai ohjausta ja sai kuulla lähetystyöstä. Hän päätti lähteä Intiaan lähetystyöntekijänä. Ennen sitä hän meni Dubliniin, katoliseen luostariin ja liittyi Loreton sisariin. Hän ei nähnyt perhettään enää. Kuuden viikon ajan hän opiskeli englantia, kunnes vihdoinkin suuntasi Intiaan vuonna 1929. Teresa-nimen hän valitsi itselleen matkalla. Ensimmäisen nunnalupauksen hän antoi vuonna 1931. Lupaus oli vielä väliaikainen. Himalajalla Darjeelingin kaupungissa luostarikoulussa hän aloitti opetustyön. Hän avusti lisäksi hoitohenkilökuntaa sairasasemalla vähän aikaa ja oli tekemisissä sairaiden ja köyhien kanssa. Myöhemmin hän työskenteli opettajana Kalkutassa nunnaluostarinkoulussa. Siellä hän joutui myös kosketuksiin köyhyyden kanssa. Vuonna 1937 hänen antaessaan lopullisen nunnalupauksen alettiin häntä kutsua Äiti Teresaksi. Toisen maailmansodan aikana Intian olot pahenivat ja Intian joutuessa mukaan sotaan, puhkesi nälänhätä. Vuonna 1946 Äiti Teresa sai taas kutsun, jonka seurauksena hän koki tarvetta jättää luostari ja olla köyhien keskellä auttamassa heitä. Vuonna 1948 luostari myönsi luvan yhden vuoden ajaksi. Sinä aikana hän ei ollut enää Loreton nunna. Äiti Teresa opetti lapsia ja sai seuraajia. Vuonna 1950 Rakkauden lähetyssisarret hyväksyttiin viralliseksi sääntökunnaksi. Vuonna 1952 Kalkuttaan saatiin ensimmäinen köyhien hoitokoti. Lisäksi vuonna 1963 Äiti Teresa perusti miehille tarkoitetun Rakkauden lähetysveljet -sääntökunnan. Tukijoita oli ympäri maailmaa ja hoitokotitoiminta levisi. Äiti Teresa hyödynsi joukkotiedotusvälineitä työssään. Niiden avulla hän sai julkisuutta itselleen ja tehtävälleen ja toiminta levisi nopeasti. Tämän julkisuuden avulla hän pääsi tapaamaan valtioiden päämiehiä, jopa Yhdysvaltojen presidentin. Äiti Teresa sairasti viimeisinä vuosinaan paljon ja joutui viettämään aikaa sairaalassa useamman kerran. Hän kuoli 87-vuotiaana Kalkutassa. Julkisissa hautajaisissa oli useita arvohenkilöitä, kuten Hillary Clinton ja Bernadette

Chirac. Äiti Teresalla on myös kriitikonsa. Häntä on arvosteltu muun muassa Kalkutan maineen huonontamisesta ja lahjoitettujen rahavarojen vääränlaisesta käytöstä. (Spink 1997.)

#### 5.1.4 Johannes Paavali II

Paavi Johannes Paavali II, oikealta nimeltään Karol Józef Wojtyła, eli vuosina 1920–2005. Hän toimi katolisen kirkon johtajana vuosina 1978–2005 ja oli ensimmäinen puolalainen paavi. Johannes Paavali II pyrki jatkuvasti vähentämään köyhyyttä ja korosti ihmisoikeuksien tärkeyttä. Hän matkusti paljon joka puolella maailmaa. Paavi oli useiden murhayritysten kohteena virkansa aikana. Kuolemansa jälkeen, vuonna 2011, hänet julistettiin autuaaksi. Paavi sai lisäksi lisänimen Suuri. Tämä saattaa ennakoida Johannes Paavali II pyhimykseksi julistamista tulevaisuudessa. Hänen sanotaan tehneen paavista maailmanlaajuisen vaikuttajan kuitenkin säilyttäen kirkon arvot. (Vircondelet 2005.)

Johannes Paavali II perhe oli hyvin uskonnollinen. Messut olivat pojalle joka-aamuisia. Hän oli hyvin lahjakas koulussa ja osasikin kolmeatoista eri kieltä aikuisena. Perheen äiti kuoli Johannes Paavali II ollessa 9-vuotias. Muutama vuosi myöhemmin toinen perheen pojista kuoli tuhkakokoon. Vuonna 1930 Johannes Paavali II liittyi kuoripoikiin eli papin avustajiin. Toisen maailmansodan aikoihin hän oli opiskelija, mutta yliopisto suljettiin Saksan hyökätessä Puolaan. Hän joutui töihin louhokselle lähelle Krakovaa itsensä elättämiseksi sekä karttaakseen siirron Saksaan. Yliopistotoiminta jatkui opiskelijoiden kesken salassa. Louhimolta hänet siirrettiin Solvayn kemikaalitehtaaseen. Siellä hänestä tuli johtohahmo työntekijöiden keskuudessa. Johannes Paavali II toimi miehityksen aikana vastarintalaisena ja oli tämän takia hengenvaarassa usein. Hän pelasti ja auttoi monia miehityksen aikana. Vuonna 1941 hänen isänsä kuoli. Vuotta myöhemmin hän oli varma kutsumuksestaan. Hän halusi palvella kirkkoa ja tulla papiksi. Ajankohta oli opinnoille huono, koska pappeja, piispoja, pappiskokelaita ja nunnia kuoli Saksan vankiloissa ja keskitysleireillä. Hän joutui kouluttautumaan papiksi maanlaisessa seminaarissa. Alkuun hänen täytyikin piilotella ja elämään varovaisesti, mutta vuonna 1946 Johannes Paavali II vihittiin papiksi. Puolasta tuli sodan jälkeen kommunistinen. Vuonna 1958 hänestä tuli Krakovan piispa ja oli samalla nuorin piispa Puolassa, vain 38-vuotias. Vuonna 1963 hänestä tuli Krakovan arkkipiispa ja vuonna 1967 kardinaali. Hän otti kantaa ihmisoikeusrikkoihin, luennoi ja julkaisi tutkimuksia sekä pyrki itse elämään vaatimattomasti. (Vircondelet 2005.)

Vuonna 1978 elokuussa paaviksi valittiin Johannes Paavali I paavinvaalissa, johon myös Wojtyła osallistui. Paavi kuitenkin kuoli pian valitsemisensä jälkeen ja Wojtyła osallistui lokakuussa toiseen paavinvaaliin. Siellä hänet valittiin paaviksi ja hänestä tuli Johannes Paavali II. Tällä nimellä kunnioitettiin edellistä, pian valintansa jälkeen kuollutta paavia. Hänen matkusti Puolaan seuraavana vuonna ja sai kansalta hyvän vastaanoton. Hallitus ei kuitenkaan ollut

innoissaan ja yrittikin estää kansaa seuraamasta paavia. Neuvostoliitto arvosteli Puolaa epäonnistuneesta yrityksestä. Uusi paavi toimi eri tavalla kuin aiemmat paavit saarnatessaan Puolassa kommunistivastaisesti. Vuonna 1980 tunnustettiin Kommunisminvastainen Solidaarisuusliike ja tätä pidettiin Vatikaanin voittona, vaikka se ei näkyvästi tukenutkaan liikettä. Seuraavana vuonna paavi joutui murhayrityksen kohteeksi. Hän matkusti ympäri maailmaa työskennellen samalla solidaarisuusliikkeen puolesta ja se laillistettiin vuonna 1989. Marraskuussa Berliinin muuri kaatui ja myöhemmin Neuvostoliitossa julkistettiin laki, joka takasi uskonnonvapauden. (Vircondelet 2005.)

1990-luvulla paavin terveys oli heikentynyt, mutta hän pystyi jatkamaan virassaan. Hän jatkoi matkusteluakin ja vieraili paljon Afrikassa. Vaikka paavia painostettiin katolisen kirkon sisällä liberaalimpaan näkemykseen esimerkiksi seksuaalimoraalia koskevista kysymyksistä, hän säilytti kirkon arvot. 1990-luvulla paavi tuomitsi niin abortin, ehkäisyn kuin kuolemantuomionkin. Vuonna 2001 paavilla todettiin Parkinsonin tauti ja Vatikaani vahvisti asian vuonna 2003. Vuonna 2005 terveydentila heikkeni merkittävästi johtaen hänen kuolemaansa. Hautajaiset olivat yhdet suurimmista nykyhistoriassa ja virallinen suruaika kesti Vatikaanin sääntöjen mukaisesti yhdeksän päivää. Paikalla oli monia merkittäviä henkilöitä sekä noin miljoona pyhiinvaeltajaa. (Vircondelet 2005.)

#### 5.1.5 Ronald Reagan

Ronald Reagan eli vuosina 1911-2004. Hän oli Yhdysvaltojen 40. presidentti ja toimi presidenttinä vuosina 1981-1989. Hänen edeltäjänsä oli Jimmy Carter ja seuraajansa George H. W. Bush. Saatuaan miljoona ääntä vaaleissa, Reaganista tuli Kalifornian kuvernööri vuosiksi 1967-1975. Presidentin viran hän sai muutamia vuosia myöhemmin vuonna 1981. Reagan oli konservatiivi. Hän kehitti lainsäädännön, joka kiihdytti taloudellista kasvua, kasvatti työllisyyttä ja hillitsi inflaatiota. Hän keskittyi verotussysteemin uudistamiseen sekä tuki yrittäjämön-teistä talouspolitiikkaa. (Longley, Mayer & Schaller 2005; The biography channel.)

Reagan syntyi Nelle ja John Reaganin perheeseen Illinoisissa. Hän opiskeli kauppatieteitä ja sosiologiaa Eurekan yliopistossa. Viimeisenä opiskeluvuotenaan yliopistossa Reagan päätti, että hän haluaa tulla näyttelijäksi. Reaganin näyttelijänura kesti 20 vuotta ja hän ehti uralaan tehdä 50 elokuvaa. Hänestä tuli elokuvanäyttelijöiden ammattikunnan puheenjohtaja ja tämän pestin myötä hän kiinnostui yhä enemmän politiikasta ja asioihin vaikuttamisesta. Reagan meni naimisiin näyttelijä Jane Wymanin kanssa. Parilla on kahden yhteisen biologisen lapsen lisäksi yksi adoptiolapsi. Reagan ja Wyman erosivat myöhemmin. Eron jälkeen Reagan tapasi Nancy Davisin ja avioitui hänen kanssaan. Parilla on kaksi yhteistä lasta. (The biography channel.)

Oltuaan presidentin virassa kolme kuukautta, salamurhaaja yritti murhata hänet. Reagan selvisi tapahtuneesta kuitenkin huumorin avulla ja tapahtunut tuntui vain vahvistavan hänen poliittista asemaansa. Amerikkalaiset kokivat dramaattisen muutoksen positiivisempaan suuntaan sinä aikana, kun Reagan oli presidenttinä. Presidentin uransa jälkeen vuonna 1991 Reagan avasi kirjaston nimeltään Ronald Reagan Public Library. Kirjasto oli avoin kaikille. Reagan oli republikaani, mutta alkujaan demokraatti, kunnes ymmärsi, että puolue, jota hän on kannattanut, ei edusta samoja asioita kuin hän itse. Hän teki viimeisen julkisen esiintymisensä vuonna 1994 Yhdysvaltain 37. presidentin Richard Nixonin hautajaisissa. (The biography channel; The White House a.)

Reagan sairastui Alzheimerin tautiin ja eläkevuosinaan hän tunnisti enää muutamia henkilöitä. Viimeisinä vuosina Reagan vietti hyvin eristettyä elämää ja häntä pääsivät tapaamaan vain harvat ja valitut, koska hänet haluttiin muistettavan sellaisena kuin hän oli ollut ennen sairastumistaan. Reagan taisteli Alzheimeria vastaan kymmenen vuotta ja kuoli 93 vuoden iässä. Hänet haudattiin Ronald Reagan Public Libraryyn. Hänen hautakiveensä on kaiverrettu teksti: ”Tiedän sydämessäni että ihminen on hyvä, se mikä on oikein saavuttaa aina voiton ja jokaiselle elämälle on tarkoitus.” (The biography channel.)

## 5.2 Hyvejohtajuus Suomessa

Monet Havardin henkilöesimerkeistä kuuluivat katoliseen kirkkoon, mutta me emme keskittyneet suomalaisia esimerkkejä etsiessämme niin vahvasti uskonnolliseen puoleen. Halusimme henkilöiden täyttävän enemmänkin luonnollisten hyveiden piirteet uskonnollisesta vakaumuksesta huolimatta. Myös Havard painottaa, että hyveiden mukaan eläminen on mahdollista, kuului mihin uskontokuntaan tahansa.

Valitsemamme henkilöt ovat toiminnallaan osoittaneet hyvejohtajan piirteitä. Valintamme perustuu omaan näkemykseen ja voi poiketa muiden näkemyksestä. Valitsimme suomalaisiin esimerkkeihin henkilöitä, jotka edustavat erilaisia aloja kuin Havardin esittelemät hyvejohtajat. Valintamme perustuvat mielikuviimme kyseisistä henkilöistä sekä hankkimaamme kirjalliseen tietoon. Muiden vastarinnasta huolimatta nämä henkilöt ovat tehneet rohkeita tekoja. Esimerkiksi Martti Ahtisaari etsi välittävää näkemystä kehitysyhteistyöhön suomalaisten suhtautuessa siihen hyvin epäluuloisesti (The Nobel Foundation 2008). Sekä Ahtisaari että Pirjo Mäkelä ovat pyrkineet parantamaan huonoissa oloissa elävien ihmisten oloja. Tällaisella toiminnalla he ovat osoittaneet suurisieluisuutta, oikeudenmukaisuutta, rohkeutta sekä nöyryyttä suuntaamallaan suuret visionsa muiden auttamiseen. Hyvejohtajien suurisieluisuuteen kuuluu nimenomaan unelma muiden auttamisesta. Paakkanen puolestaan pelasti rohkeasti konkurssin partaalla olevan yrityksen ja Mannerheim vaikutti toiminnallaan Suomen kehitykseen.

### 5.2.1 Carl Gustaf Emil Mannerheim

Carl Gustaf Emil Mannerheim oli Suomen tasavallan kuudes presidentti ja Suomen marsalkka. Hän eli vuosina 1867-1951. Mannerheim on ainoa Suomessa, joka omaa marsalkan arvonimen ja se myönnetään sodan aikaisista ansioista. Mannerheim oli suuri vaikuttaja Suomen historiassa. (Mannerheim Carl Gustaf Emil a.) Mannerheimille on myönnetty 86 kunniamerkkiä (Mannerheim Carl Gustav Emil b).

Mannerheim oli ruotsinkielisestä aatellisesta perheestä. Sukuun kuului mm. virkamiehiä ja sotilaita. Isä jätti perheen ja myöhemmin äiti kuoli, jolloin sisarukset joutuivat erilleen. Mannerheim voitiin kouluttaa sukulaisten avulla ja hän kävi koulua Helsingissä suorittaen ylioppilastutkinnon. Hän kävi myös Haminan kadettikoulua, mutta hänet erotettiin kurittomuuden takia. Vuonna 1887 Mannerheim siirtyi sotapalveluun Venäjälle ja suoritti Nikolain ratsuväkikoulun. (Mannerheim Carl Gustav Emil c.) Hän palveli Venäjällä lähes kolmekymmentä vuotta kohoten kenraaliluutnantiksi. Hän osallistui Venäjän- Japanin sotaan ja ensimmäiseen maailmansotaan sekä suoritti tiedustelumatkan Aasiaan. Mannerheim anoi 1.1.1918 eroa Venäjän palveluksesta vedoten Suomen itsenäistymiseen. (Mannerheim Carl Gustav Emil d.) Itsenäisessä Suomessa Mannerheim osallistui vapaussotaan, talvisotaan, jatkosotaan ja Lapin sotaan toimien ylipäällikkönä. Hän oli lisäksi valtionhoitaja vuosina 1918-1919. Presidenttinä Mannerheim oli vuosina 1944-1946. Siviilissä Mannerheimilla oli paljon luottamustehtäviä ja hän oli muun muassa Suomen Punaisen Ristin puheenjohtaja. Hänen tuellaan perustettiin Mannerheimin lastensuojeluliitto. (Mannerheim Carl Gustav Emil e.) Eläkeaikansa Mannerheim vietti pääosin ulkomailla ja kirjoitti muistelmiaan (Mannerheim Carl Gustav Emil f). (Meri 2003.)

### 5.2.2 Martti Ahtisaari

Martti Oiva Kalevi Ahtisaari syntyi Viipurissa 23. kesäkuuta 1937. Ahtisaari on suomalainen diplomaatti ja toimi Suomen tasavallan presidenttinä vuosina 1994-2000. Ahtisaari on ollut suurlähettiläänä, Yhdistyneiden kansakuntien apulaispääsihteerinä sekä rauhanvälittäjänä mm. Kosovossa, Namibiassa sekä Indonesiassa. Ahtisaari tunnetaan haasteellisten rauhanprosessien vetäjänä. Hän sai ensimmäisenä suomalaisena Nobelin rauhanpalkinnon vuonna 2008 kansainvälisten konfliktien ratkaisemisesta usealla mantereella kolmenkymmenen vuoden aikana. Ahtisaari on vastaanottanut myös Unescon rauhanpalkinnon sekä Alankomaiden kuningataren myöntämän Geuzen- mitalin. Geuzen- mitali on ihmisoikeuksien edistämisestä myönnettävä tunnustus. Ahtisaari on käytännön neuvottelija. Hänelle tärkeitä asioita ovat Yhdistyneiden kansakuntien perusarvot ja käytännön mahdollisuudet. (The Nobel Foundation 2008.)

Martti Ahtisaari syntyi Oiva ja Tyyne Ahtisaaren perheeseen vuonna 1937. Oiva Ahtisaari toimi armeijan palveluksessa aliupseerina ja Martti Ahtisaari kasvoi Kuopiossa kasarmialueella. Ahtisaari kävi keskikoulun Kuopion Lyseossa. Kuopiossa Martti Ahtisaari tapasi myös tulevan vaimonsa Eeva Hyvärisen. He menivät naimisiin myöhemmin Ahtisaaren ollessa 30-vuotias ja Hyvärisen 31-vuotias. Vuonna 1952 Ahtisaaren perhe muutti Ouluun isän työn perässä. Ahtisaari opiskeli Oulun Lyseon lukiossa ja kirjoitti ylioppilaaksi vuonna 1956. Ahtisaari opiskeli kansakoulunopettajaksi Oulun opettajakorkeakoulussa ja valmistui vuonna 1959. (Hämäläinen 2011; Lindsted 1993.)

Ahtisaari toimi opettajana kunnes hän siirtyi ulkoministeriön tehtäviin vuonna 1965. Vuonna 1973 Ahtisaari nimitettiin suurlähettilääksi Sambiaan, Somaliaan, Mosambikiin ja Tansaniaan. 22. joulukuuta 1976 Ahtisaari nimitettiin Namibia- valtuutetuksi. 27. kesäkuuta 1978 Yhdistyneiden kansakuntien pääsihteeri Kurt Waldheim nimitti Ahtisaaren hänen erikoisedustajakseen Namibiaan. Ahtisaari sai Namibian kunniamaininnan vuonna 1992. (Lindsted 1993; The Nobel Foundation 2008.)

Vuoden 1994 presidentinvaaleissa poliitikkojen maine kansan keskuudessa oli huono. Ehkä se, että Ahtisaari tuli presidenttiehdokkaaksi keskeisimmän poliittisen kentän ulkopuolelta, vauhditti hänen menestystään vaaleissa. Ahtisaari valittiin Suomen tasavallan presidentiksi vuonna 1994. Ahtisaari piti aktiivisesti yhteyttä kansaan ja teki ahkerasti maakuntamatkoja joka kuukausi eri maakuntiin. Ahtisaari kannatti Suomen EU- jäsenyyttä ja teki töitä sen eteen. Suomi on ollut EU:n jäsen vuodesta 1995 alkaen. Ahtisaari piti myös aktiivisesti yhteyttä ulkomaille ja teki ulkomaanmatkoja. Yhtenä aktiivisuuden tuloksista voidaan pitää Yhdysvaltojen presidentin Bill Clintonin sekä Venäjän ensimmäisen presidentin Boris Jeltsinin huipputapaamista Helsingissä vuonna 1997. Presidenttikautensa jälkeen Ahtisaari ei lähtenyt uudelleen ehdolle presidentinvaaleihin. Hän kuitenkin jatkoi aktiivista vaikuttamista uransa jälkeen. (New World Encyclopedia 2008; The Nobel Foundation 2008; The White House b.)

### 5.2.3 Kirsti Paakkanen

Kirsti Paakkanen on suomalaisen tekstiili- ja vaatetusalan yrityksen, Marimekon, entinen omistaja. Hän syntyi 12. helmikuuta 1929 Saarijärvellä. Paakkanen on opiskellut suomen kieltä sekä mainontaa ja markkinointia. Vuonna 1969 Paakkanen perusti oman mainosalan yrityksen, Womenan. Hän toimi Womenan johdossa yli 20 vuotta kunnes muutti Ranskaan. Paakkanen ei kuitenkaan viihtynyt eläkkeellä kauaa, kun hän osti Marimekon ja pelasti sen taloudelliselta ahdingolta. (Landström 2008; Marimekko 2011.)

Paakkanen on saanut useita kunniamainintoja. Hän on tuonut esille sekä vahvan brändin että vahvan yrityskulttuurin merkitystä. Paakkaselle organisaation työntekijöiden sitoutuminen ja

palava halu työhönsä ovat olennaisia asioista, työntekijät ovat niitä, jotka yrityksessä tekevät tulosta. Paakkasen mielestä yritysjohtajien tulisi ottaa suurempi vastuu työntekijöistään. (Landström 2008.)

#### 5.2.4 Pirjo Mäkelä

Pirjo Mäkelä os. Hautala oli tieteen akateemikko ja bakteriologian tutkija. Hän syntyi 16. joulukuuta vuonna 1930 Lahdessa ja kuoli 22. marraskuuta vuonna 2011. Mäkelä kehitti yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa rokotteita, joista yksi mainitsemisen arvoinen on aivokalvontulehdusrokote. Mäkelä oli Kansanterveyslaitoksen bakteriologian osaston johtaja sekä professori vuosina 1965-1991. Vuosina 1992-1996 hän toimi infektiotautien yksikön johtajana. Mäkelä oli myös Microbial Pathogenesis- aikakauslehden päätoimittaja. (Tiedenaisia.)

Mäkelä pääsi ylioppilaaksi vuonna 1949. Vuonna 1955 hän valmistui lääketieteen lisensiaatiksi ja vuonna 1961 lääketieteen ja kirurgian tohtoriksi. Mäkelän sydäntä lähellä olivat kehitysmaiden lapset, joiden hyväksi hän työskenteli Bangladeshissa ja Filippiineillä. Hän sai Suomen kulttuurirahaston tunnustuspalkinnon vuonna 1989. (Tiedenaisia.)

## 6 Hyvän johtajan persoona

Havard pohtii hyvejohtajuutta ja samalla antaa mallin, jonka mukainen ihminen on hyvejohtaja. Tarkoittaako hyvejohtaja kuitenkin samaa kuin hyvä johtaja? Johtajia on tutkittu paljon. Kehityksen myötä on syntynyt uusia johtamisteorioita ja -malleja sekä samalla hylätty edelliset vanhanaikaisina. Millainen sitten on hyvä johtaja? Tässä luvussa pohdimme hyvän johtajan persoona muiden lähteiden, tutkimusten ja mielipiteiden pohjalta luodaksemme yleisen käsityksen hyvästä johtajasta ja vertaamme saamaamme tietoa hyvejohtajan ominaisuuksiin.

Kaikilla työntekijöillä on varmasti mielipide omasta esimiehestään ja siitä, millainen esimiehen pitäisi olla. Työntekijöiden lisäksi johtajan pitää huomioida myös organisaation näkökulma, kuten strategia, tavoitteet, brändi ja menestys. Hyvän johtajan täytyy nähdä työnsä sisällön kokonaisvaltaisuus ja toimia sen mukaisesti.

Johtamistapoja ja -malleja on joka lähtöön, mutta pohjimmiltaan johtamisessa on lähes aina kyse erilaisten ihmisten johtamisesta. Johtamisen kultaisena sääntönä voidaan pitää sitä, että johtajaa arvioidaan hänen toimintansa, ei hänen sanojensa perusteella. Johtajan toiminta luo esimerkin, jota alaiset voivat seurata. Hyvä johtaja johtaa esimerkillään. Johtajuuden periaatteita voidaan verrata hyvän vanhemmuuden periaatteisiin: tulos- ja käyttäytymisodotukset on asetettava korkealle, hyväksyttävälle käytökselle on asetettava selkeät rajat, hyvistä suo-



rituksista on annettava välitöntä palautetta ja huonoista suorituksista rakentavaa kritiikkiä. Johtaja voi omalla käytöksellään osoittaa, miten toivoo alaistensa käyttäytyvän. (Peeling 2006; Positiivarit 2003.)

Johtaminen on yksi haasteellisimmista työelämän asioista. Ollakseen hyvä esimies, johtajan täytyy tuntea itsensä hyvin, hänen täytyy omata hyvät sosiaaliset taidot, tunneälyä, asiantuntemusta sekä oikeanlaista asennetta. Hyvä johtaja on rehellinen ja aito, hän luottaa alaistensa ammattitaitoon ja arvostelukykyyn, hän osaa priorisoida eikä puutu epäolennaisuuksiin, hän pystyy jättämään kielteisen palautteen antamatta, jos sen antaminen ei enää auta kehtään, hän kehuu, kun on aihetta, hän osaa myöntää erehdyksensä, luo hyvää yhteishenkeä, arvostaa myös alaisiaan, joilla on asioista eri mielipiteitä kuin johtajalla itsellään, on inhimillinen ja osaa tehdä päätöksiä harkitusti, mutta nopeasti. Alaiset uskaltavat esittää asiansa hyvälle johtajalle ilman pelkoa eikä johtaja pidä itseään liian tärkeänä. Hyvä johtaja hoitaa alaistensa palkka-asiat kuntoon. (Positiivarit 2003.)

Autoritäärisellä, käskyttävällä johtamismallilla voidaan saada hetkellisesti aikaan hyviä tuloksia, mutta pidemmän päälle se voi olla tuhoisaa organisaation kannalta. Käskyttämiseen perustuva johtamistapa on vanhentunut ja sen tilalle on tullut malli, jonka mukaan johtajan tehtävä on saada alaisensa haluamaan samoja asioita kuin johtaja itse. Hyvä esimies osaa delegoida töitä, eikä jätä kaikkia töitä omille harteilleen. Hyvä esimies myöntää virheensä. Nykyaikainen auktoriteetti ei ole käskyttämistä ja virheettömyyttä vaan se on sitä, että johtaja uskaltautuu yhteistyöhön samalle tasolle alaistensa kanssa ja samaan aikaan säilyttää toiminnan isojen linjojen hallinnan. Hyvä johtaja siis osallistuu päivittäisiin töihin niin, että tietää mitä organisaatiossa tapahtuu. Samalla hän osallistumisellaan viestittää yhteisöllisyyttä. (Positiivarit 2003.)

Hyvä johtaja on kiinnostunut alaisistaan sekä heidän kehittämisestä. Hän on aidosti oma itsensä eikä teeskentele. Hän luo suhteita, jotka pohjautuvat luottamukseen. Hän toimii siten, että työntekijät voivat luottaa häneen, mutta johtaja itse luottaa myös työntekijöihinsä. Hyvän esimiehen pitää olla innostava ja kannustava. Hän on roolimalli, joka toimii siten kuin haluaisi muidenkin toimivan. Palautteen antaminen on tärkeää ja se pitää antaa rakentavasti. Hyvä johtaja toimii johdonmukaisesti ja ennustettavasti eikä jatkuvasti muuta mieltään. Hän kohtelee kaikkia alaisiaan samalla tavalla yhdenvertaisesti eikä salli yhdeltä jotain, mitä ei salli muiltakaan. Esimies näkee työntekijät yksilöinä ja huomaa heidän eroavaisuutensa sekä hyödyntää niitä työtehtävien jaossa. Hänellä on kyky empatiaan ja hän pystyy asettumaan muiden asemaan. Hyvä esimies on ennen kaikkea työyhteisönsä johtaja ja hän omaa rohkeutta ja päättäväisyyttä, jotta voi tehdä työnsä kunnolla. Hänen tehtävänsä on huolehtia siitä, että työt tehdään hyvin ja huolellisesti sekä asetetut tavoitteet saavutetaan. Hän omaa hyvän ongelmanratkaisukykyyn ja osaa puuttua ongelmatilanteisiin. Hyvä johtaja on ammattitaitoi-

nen ja tuntee oman alansa. Hän pitää mielessään koko ajan organisaation menestyksen, mutta muistaa kohdella alaisiaan oikein. Hän on sosiaalinen ja viihtyy työssä, jossa vietetään paljon aikaa muiden ihmisten kanssa. Hän on vastuussa alaisistaan ja puolustaa heitä tarpeen tullen. Hän vaatii paljon ja saa alaisensa vaatimaan itseltään enemmän. Hän ei vahdi tiukasti yksityiskohtia vaan johtaa kokonaisuutta ja antaa alaisilleen vastuuta. Hyvä johtaja hallitsee viestinnän eikä salaa työntekijöiltään asioita. (Kookas 2010a; Linjassa Oy; Positiivarit 2003.)

Hakukoneestaan tunnettu Google on selvittänyt hyvän johtajan ominaisuuksia tutkimalla omaa henkilökuntaansa ja johtajiaan sekä analysoimalla heiltä kerättyä aineistoa. Aineistot pitivät sisällään muun muassa työntekijöiden antamia palautteita, työntekijä-arviointeja sekä palkintoja, jotka ovat osoitettu hyvälle johtajille. Lopulta Google kasasi yhteen listan, joka sisältää kahdeksan hyvän johtajan ominaisuutta, ainakin Googlessa toimivalle johtajalle. Listaan pääsi tärkeysjärjestyksessä seuraavat asiat:

1. Valmentaminen, joka pitää sisällään keskusteluja alaisten kanssa sekä alaisten vahvuuksien huomioinen ratkaisujen teossa.
2. Delegoiminen eli vallan jakaminen muille, mutta kuitenkin tiimin neuvominen tarvittaessa.
3. Mielenkiinto alaisia kohtaan. Välitä heidän menestyksestään ja hyvinvoinnistaan sekä opi tuntemaan heidät myös vapaa-ajalla.
4. Pelkuruuden unohtaminen. Ole tuottava ja tuloskeskeinen ja auta työntekijöitäsi laittamaan työtehtävät tärkeysjärjestykseen. Poista tarvittaessa esteitä heidän tieltään.
5. Viestiminen ja kuunteleminen. Kannusta työntekijöitä keskustelemaan avoimesti.
6. Auttaminen työntekijöiden urasuunnittelussa.
7. Selkeä visio ja strategia. Tee ne näkyväksi työntekijöille ja osallista heidät strategian suunnitteluun.
8. Tekniset taidot. Huolehdi omista taidoistasi, neuvo työntekijöitäsi ja osallistu työntekoon heidän rinnallaan tarvittaessa. (Google löysi hyvän johtajan 8 ominaisuutta.)

Kirjailija ja Stanfordin yliopiston professori Robert I. Sutton kirjoittaa blogia Harvard Business Review- Internet -sivulle. Sutton huomauttaa pyrkivänsä jakamaan eteenpäin vain neuvoja ja asioita, jotka perustuvat tutkimuksiin ja todisteisiin. Yhdessä kirjoituksessaan hän pohtii hyviä johtajia sekä heidän uskomuksiaan. Hän on havainnut kaksitoista asiaa, joihin hyvä johtaja uskoo. Huonot pomot puolestaan yleensä torjuvat tai eivät edes ajattele näitä asioita. Käymme nämä uskomukset läpi lyhyesti ja pääpiirteittäin. Hyvä johtaja ymmärtää, että hän ei voi täysin tietää millaista hänelle on työskennellä. Hänen menestyksensä johtuu siitä, että hän hallitsee ansiokkaasti tavalliset ja jokapäiväiset tehtävät eikä pelkää uusia, hienoja metodeja. Kunnianhimoisia tavoitteita pitää olla, mutta on tärkeämpää keskittyä pieniin voitto-

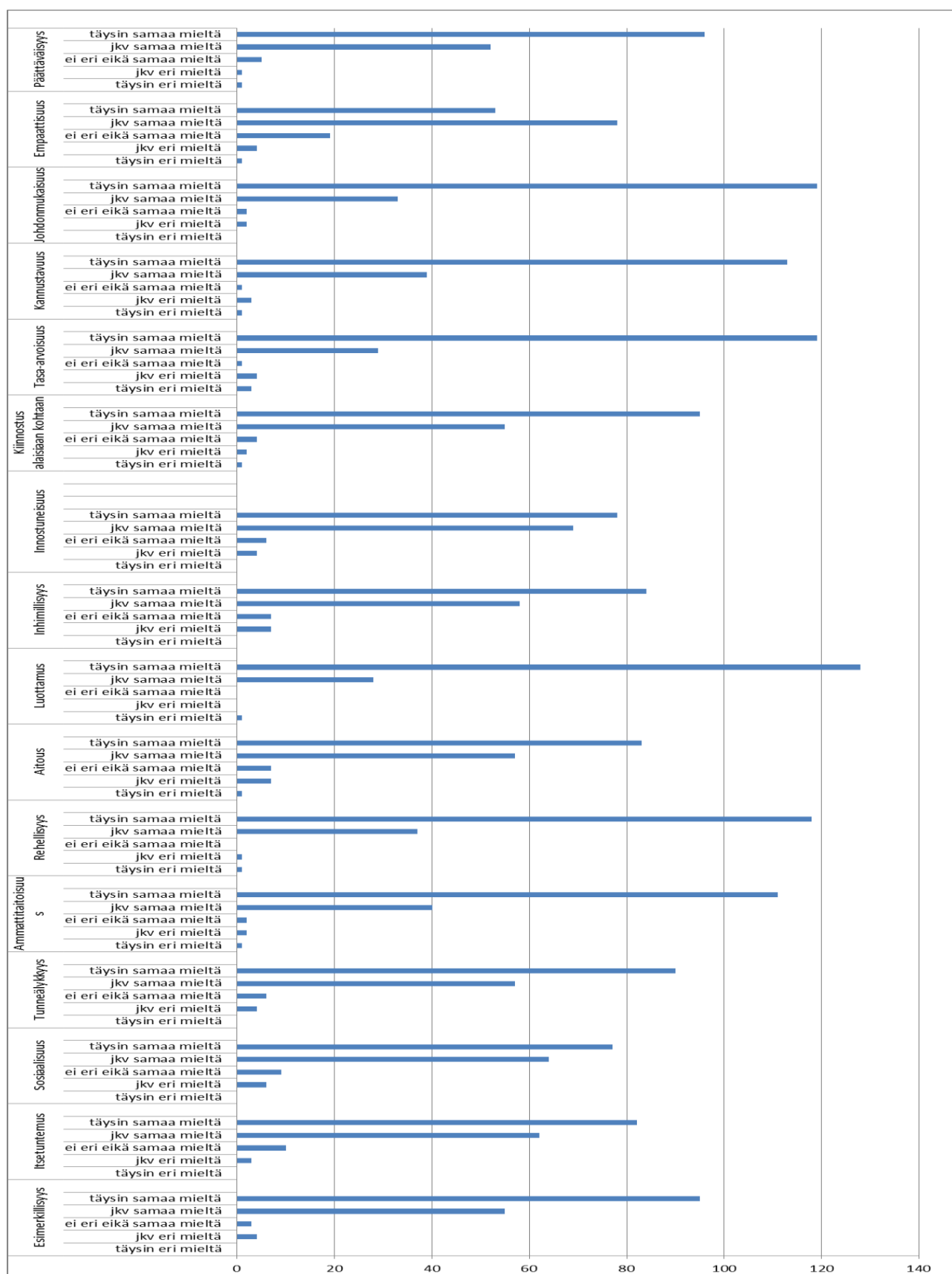
hin ja työntekijöiden edistymiseen. Hyvä johtaja tasapainoilee ollakseen juuri sopivan jämakä ja määrätietoinen. Hän toimii suojana henkilökunnalleen häiriöitä, myös tarvittaessa itseään vastaan. Hän on tarpeeksi itsevarma osoittaakseen johtajuutensa, mutta nöyrä ymmärtääkseen olevansa usein silti väärässä. Hän taistelee mielipiteensä vuoksi, jos on oikeassa, mutta kuuntelee muita, jos on väärässä. Hän opettaa työntekijöidensä toimimaan samoin. Hyvän johtajan ja organisaation taidot testataan virheen tapahtuessa. Miten sen jälkeen toimitaan? Innovaatio on elintärkeää ja työntekijöitä pitää kannustaa ideoimiseen ja ideoiden jakamiseen. Kuitenkin huonot ideat pitää huomata ja karsia pois. Paha päihittää hyvän, joten negatiivisten asioiden eliminoiminen on tärkeämpää kuin positiivisten korostaminen. Yhtä tärkeää kuin se mitä teen, on miten teen. Viimeisimpänä hyvä johtaja tietää että, koska hänellä on valtaa, hän saattaa käyttäytyä idioottimaisesti edes tajuamattaan sitä. (Sutton 2010.)

Eri lähteistä on havaittavissa hyvin samanlaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joiden koetaan määrittelevän hyvän johtajan. Vaikka Googlen tekemä tutkimus koski vain yritystä itseään, on osa ominaisuuksista hyvin yleispäteviä johtajuuden maailmassa. Voidaankin huomata hyvän johtajan ominaisuuksien olevan melko samanlaisia tutkimuksesta ja kirjoittajasta huolimatta. Lisäksi yhtäläisyyksiä on löydettävissä myös hyvejohtajuuteen. Vaikka ominaisuudet eivät Havardin Hyvejohjajuus -kirjassa esiintyisikään täysin samassa muodossa, ovat monet niistä sieltä selkeästi luettavissa eri hyveiden alta ja esimerkkien kautta. Hyveet siis sisältävät monia eri ominaisuuksia. Yhteenvedona voidaankin sanoa, että hyvin monet yllämainitut hyvän johtajan ominaisuudet ovat löydettävissä hyvejohtajuudesta ja hyvejohtajuutta voidaan pitää hyvänä johtamisena.

## 7 Hyvän johtajan ominaisuudet -tutkimus

Teimme tutkimuksen hyvän johtajan ominaisuuksista tavoitteenamme ratkaista, onko hyvejohtaja sama asia kuin hyvä johtaja. Laadimme e-lomakkeen, jonka lähetimme Laurea Keravan ja Laurea Hyvinkään opiskelijoille. Kysely lähetettiin noin 1800 opiskelijalle. Kyselyyn vastasi 157 opiskelijaa eli vastausprosentti on 8,72. Tutkimuksessa oli kolme osa-aluetta, jotka olivat hyvän johtajan ominaisuudet, hyvän johtajan kyvyt sekä hyvän johtajan hyveet. Ominaisuudet ja kyvyt olivat poimittu eri lähteistä, joita käytimme luvussa 6. Hyveet olivat Havardin Hyvejohtajuus-kirjasta ja ne on lisäksi esitelty aiemmin tässä opinnäytetyössä. Käytimme strukturoidussa kyselyssä Likertin asteikkoa eli vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Rakensimme vastauksista taulukot, joissa näkyy jokaisen kysymämme asian kohdalta, kuinka moni vastaajista on ollut asiasta täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Käymme seuraavaksi tulokset läpi osa-alueittain sekä viimeisenä johtopäätökset.

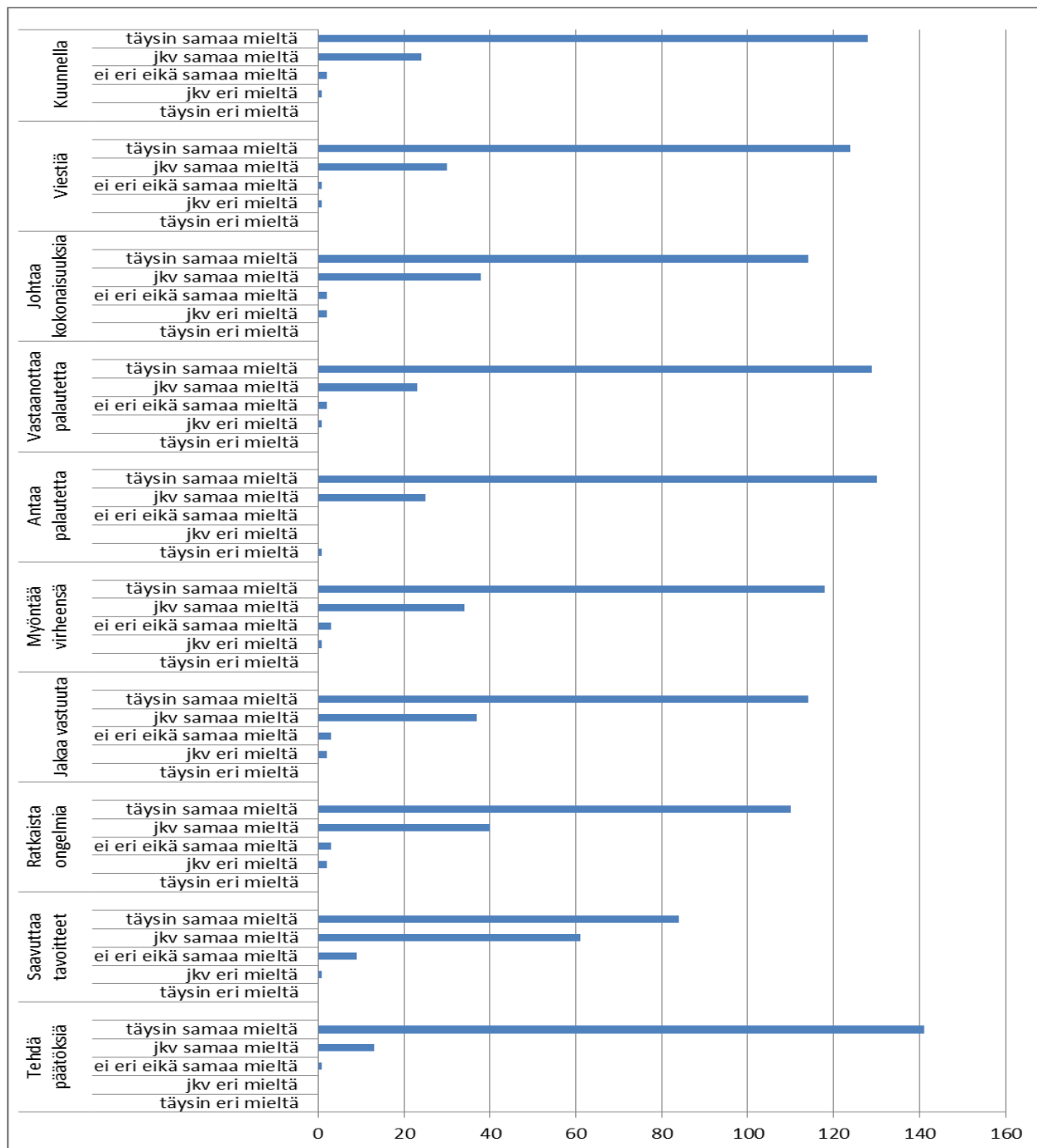
Kuviossa 2 on nähtävissä tulokset hyvän johtajan ominaisuudet -osiosta:



Kuvio 2: Hyvän johtajan ominaisuudet.

Kuten kuviosta 2 voi havaita, luottamus on selkeästi ominaisuuksista arvostetuim, mutta johdon mukaisuutta, tasa-arvoisuutta sekä rehellisyyttä pidetään myös tärkeinä vastaajien keskuudessa. Kaikkia ominaisuuksia pidetään kuitenkin hyvin oleellisina. Tämän voi päätellä siitä, että minkään ominaisuuden kohdalla vastaukset täysin eri mieltä ja jonkin verran eri mieltä, eivät ole vahvimpia vastauksia eivätkä ne ole saaneet erityisen paljon kannattajia.

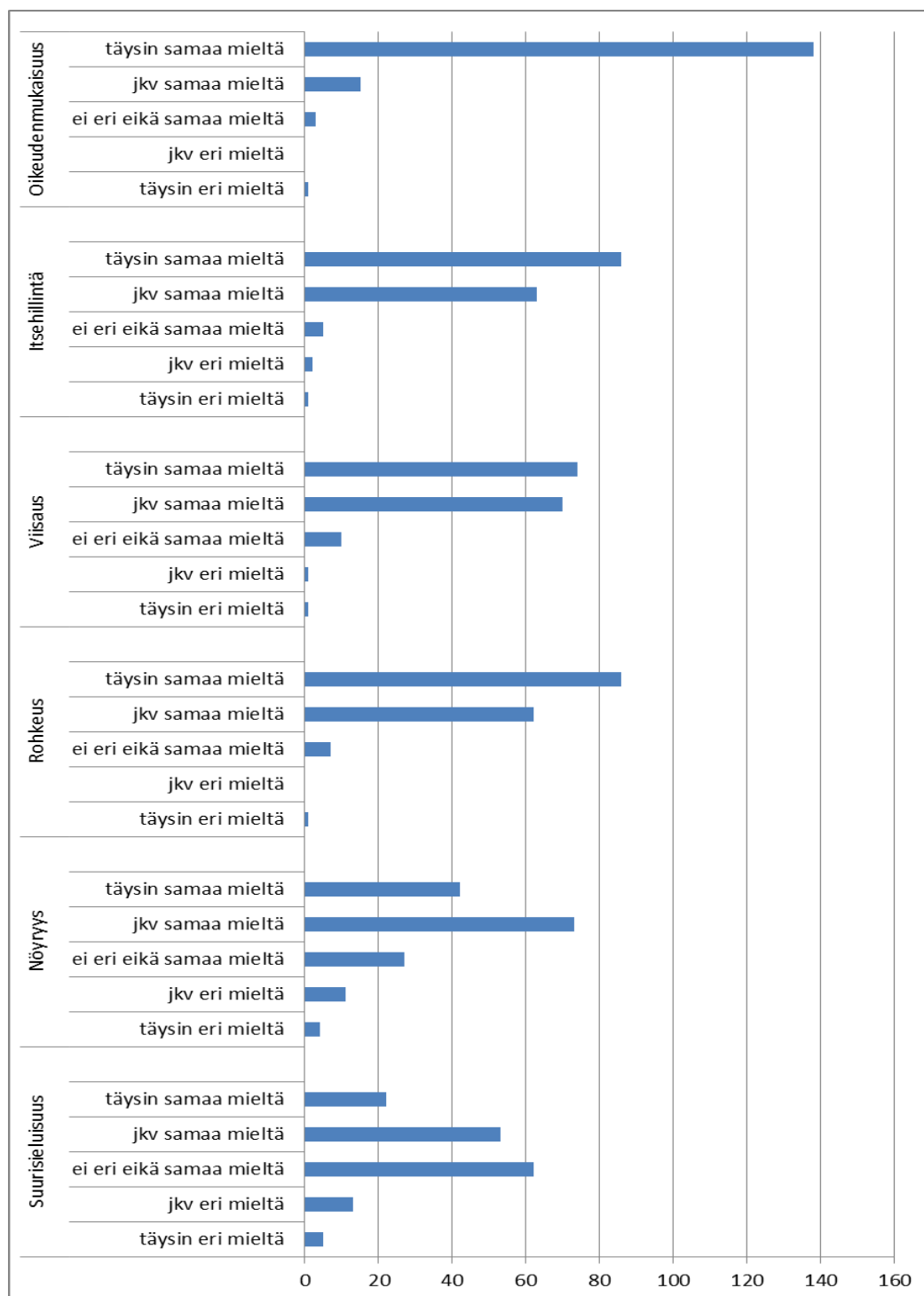
Seuraavaksi käymme läpi kuviossa 3 nähtävät hyvän johtajan kyvyt:



Kuvio 3: Hyvän johtajan hallitsemat kyvyt.

Esimiehen hallitsemista kyvyistä päätöksentekotaitoa pidettiin tärkeimpänä. Sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen koettiin merkittävinä kykyinä. Lisäksi kuunteleminen ja viestiminen nousivat tutkimuksessa olennaisiksi. Mutta kuten edellisessä osiossa niin tässäkin voidaan todeta kaikkien kykyjen olevan tärkeitä ja arvokkaita, koska vastaajista suurin osa koki olevansa jokaisessa kohdassa joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä.

Kuviossa 4 on esitelty tulokset hyvän johtajan omaamista hyveistä:



Kuvio 4: Hyvän johtajan omaamat hyveet.

Hyveiden kohdalla vastausten hajonta oli selkeästi aiempia osioita suurempaa. Oikeudenmukaisuus koettiin huomattavan tärkeäksi ja ero muihin hyveisiin oli näkyvä. Suurisieluisuus ja nöyryys erosivat kaikista tutkimuksen muista kysymyksistä selkeästi saadessaan enemmän myös täysin eri mieltä, osittain eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia. Tämä kertoo siitä, että näiden kahden hyveen sisältöä ei täysin ymmärretä, emmekä tässä kyselyssä niitä vastaajille avanneet. Aiemmistä kysymyksistä on huomattavissa, että nämäkin hyveet ovat arvostettuja. Hyveet pitävät sisällään monia eri ominaisuuksia, jotka esiintyivät tutkimuksen muissa osioissa.

Tutkimuksesta pystymme päättämään, että useista eri lähteistä poimimiamme ominaisuuksia, kykyjä sekä hyveitä pidetään johtajalle tärkeinä ja arvokkaina. Tulokset olivat hyvin taseisia ja useimmat vastaukset olivat joko jonkin verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, mikä tarkoittaa tässä kyselyssä sitä, että nämä arviot saaneet johtajan ominaisuudet koetaan tärkeiksi. Kuitenkin kaksi esille tullutta poikkeustakin olivat selitettävissä eikä niitäkään pidetty turhina. Tutkimuksesta onkin johdettavissa sama johtopäätös kuin lähteiden perusteella: hyvejohtajuus on hyvää johtajuutta.

Tutkimus on luotettava, mutta ei kuitenkaan kooltaan tarpeeksi kattava, jotta tuloksista voitaisiin tehdä johtopäätöksiä koskien hyvin suuria ihmisryhmiä. Olimme itse tyytyväisiä vastaajien määrään, koska odotimme aluksi noin 50 vastausta ja saatuamme jopa yli sata vastausta enemmän, on tutkimus tietenkin paljon kattavampi ja luotettavampi. Opinnäytetyöhön liittyväksi tutkimukseksi on aineisto riittävä. Tutkimus oli hyvin tehty, koska ominaisuudet, kyvyt ja hyveet perustuivat käyttämiimme lähteisiin ja lisäksi tarkistutimme lomakkeiden ohjaajallemme ennen sen lähettämistä eteenpäin. Saimme lisäksi kahdelta opiskelijalta palautetta hyvästä ja tärkeästä tutkimuksesta. Tutkimus oli onnistunut myös eettiseltä näkökannalta, koska vastaaminen oli vapaaehtoista. Emme keränneet taustatietoja lainkaan, koska ne eivät olleet meille tarpeellisia, joten yksittäisiä vastaajia on mahdotonta tunnistaa.

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Johtamistavat ovat aikojen saatossa muuttaneet muotoaan radikaalisti. Autoritääristä johtamista voidaan pitää hyvejohtajuuden vastakohtana. Jatkuvasti enemmän autoritäärisestä ihmisläheisemmäksi muuttanut johtamistyyli antaa hyvän pohjan hyvejohtajuudelle ja sen kaltaisille johtajuusopeille. Hyveoppiin pohjautuva hyvejohtajuus on terminä uusi, vaikka sitä on ollut olemassa jo kaukana historiassa. Hyvejohtajuus on saanut Suomessa huomiota ja monet ihmiset ovat olleet siitä hyvin kiinnostuneita. Opinnäytetyömme tavoitteena olikin selvittää, onko hyvejohtajuus pysyvä ja tarpeellinen johtajuusoppi. Ihmisiä, joita voidaan pitää hyvejohtajina, on historia pullollaan. Teimme itse mielikuviamme ja eri lähteiden perusteella valinnat työssämme esitellyistä suomalaisista hyvejohtajista. On kuitenkin melko vaikea näitä

henkilöitä kunnolla tuntematta sanoa, ovatko he todellisia hyvejohtajia kaikilla elämänsä osa-alueilla.

Hyvejohtajuus sopii historian jatkumoksi, mutta sen ollessa kokonaisvaltaista, ei oppi päde pelkästään työelämässä vaan lisäksi vapaa-ajalla. Siksi hyvejohtajuutta ja sen tarpeellisuutta ja pysyvyyttä ei voi pohtia pelkästään työelämän näkökulmasta. Myös uskonnollisuus tuo oman puolensa aiheeseen. Suomessa kirkolla on ollut vakaa asema ja kirkkoon kuulumista saatetaan pitää tärkeänä, koska se kuuluu moniin eri rituaaleihin, kuten vihkimiseen, ristiäisiin ja hautajaisiin, mutta muuten kirkon toiminta tai kristillisten oppien tuntemus ei herätä kiinnostusta (Kookas 2010b). Kirkko on kuitenkin kokenut vastoinkäymisiä ja vuonna 2010 kirkosta erosi huippumäärä ihmisiä. Lisäksi nuoret eroavat kirkosta helposti. 18-vuotiaista jopa kolmasosa eroaa kirkosta samana kuukautena kuin tulee täysi-ikäiseksi. Kirkosta erotaan muun muassa kirkollisveron sekä kirkon suvaitsemattomuuden ja epätasa-arvoisuuden takia. (Lumme 2011.) Kirkon asema Suomessa tekee hyvejohtajuuden juurtumisen haasteelliseksi. Suomea uskonnollisimmat, etenkin katoliset maat ottavat varmasti helpommin myös hyvejohtajuuden uskonnollisen puolen vastaan. Kuitenkin hyveellinen elämä jopa ilman uskonnollista ajatusmaailmaa olisi hyvin ihanteellista. Onko kenenkään nykypäivänä siltikään mahdollista elää kaikkien hyveiden mukaan ja olla hyvejohtaja? Tietoinen pyrkiminen hyveiden mukaiseen elämään, vaikka ei ikinä niitä täydellisesti omaisikaan, tekisi ihmisestä oikeudenmukaisen, kunnianhimoisen, nöyrän, rohkean, viisaan ja itsensä hallitsevan. Näin toimiva henkilö vaikuttaisi todella lupaavalta johtajalta sekä hyvältä ihmiseltä. Lisäksi tekemässämme tutkimuksessa hyveitä pidettiin tärkeinä ja monet muut ominaisuudet ja kyvyt sisältyvät hyveisiin. Uskonnollinen puoli hyvejohtajuudessa on tärkeä johtajuusopin kehittäjälle Alexandre Havadille, mutta myös hän painottaa, että hyveiden mukaan voi elää ilman uskonnollista näkökulmaa. Voimekin vastata jo osaksi tutkimuskysymykseemme. Hyvejohtajuutta voidaan pitää tarpeellisenä johtamisoppina. Johtaminen muuttuu jatkuvasti inhimillisemmäksi, mutta silti tavoitteet pitää saavuttaa ja uusia ideoita kehittää. Hyvejohtajuus tuo nämä näkökulmat esiin ja sopii hyvin erilaisiin organisaatioihin. Lisäksi hyvejohtajuus voi parantaa vapaa-ajan elämää nykyisestä, koska hyveiden mukaan toimiva osaa asettaa elämänsä osa-alueet tärkeysjärjestykseen ja on oikeudenmukainen ja hyvä ihminen toimiessaan muiden ihmisten keskellä.

Hyvejohtajuuden pysyvyyttä on vaikeampi arvioida kuin sen tarpeellisuutta. Hyvejohtajuudesta on jo noussut jonkinasteinen ilmiö. Monet eri henkilöt ympäri maailmaa ovat kommentoineet hyvejohtajuutta kirjan luettuaan. Aiheesta pidetään luentoja ja seminaareja. Lisäksi ainakin Suomessa hyvejohtajuudella on omat Internet-sivunsa ja Google-haulla löytyy hyvin useita eri sivuja ja kirjoituksia niin suomeksi kuin englanniksi. Hyvejohtajuus nostaa esille paljon oleellisia, tärkeitä piirteitä niin johtajalle kuin tavalliselle ihmiselle ja siksi se kiinnittää huomion. Kirja on myös kirjoitettu hyvin selkeästi ja se on helppolukuinen ja kaikkien ymmärrettävissä, mikä edesauttaa opin leviämistä. Ovatko ihmiset siltikään valmiita hyväk-



symään sen sanoman, joka piilee uskonnollisen puolen alla tai jättämään oman uskontonsa hetkeksi sivuun, jos oma uskonnollinen vakaumus on vahva, mutta ei kristillinen? Uskomme, että hyveellinen elämä on pysyvää eikä hyveellinen toiminta ikinä katoa maailmasta. Hyvejohtajuus on kuitenkin niin kokonaisvaltainen sekä vahvasti hyveellinen ja uskonnollinen, että emme usko tämänmukaisen johtamisen olevan täydellisessä muodossaan mahdollista. Emme osaa kuvitella kenenkään voivan toimia joka tilanteessa niin hyveellisesti, vilpittömästi, pyyteettömästi ja jättävän oman etunsa taka-alalle kuten hyvejohtajuus edellyttää. Joka tapauksessa voimme sanoa, että ihminen, joka pyrkii elämään hyveiden mukaan, pyrkii myös toimimaan oikein ja häntä voidaan pitää esimerkillisenä, vaikka hyveet eivät kokonaan täytyisikään. Hyvejohtajuus on oppina varmasti tarpeellinen, mutta pysyvä vain siten, että ihmiset siihen toiminnallaan tietoisesti tähtäävät, mutta jäävät silti ilman hyveiden täydellistä omaksumista.

## Lähteet

## Kirjalähteet

Augustinus. 2004. Usko, toivo ja rakkaus: käsikirja Laurentiukselle. Nisula, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Drucker, P.F. 2002. Druckerin parhaat. Liljamo, R. Juva: WS Bookwell Oy.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Lustig, E. Juva: WS Bookwell Oy.

Harjula, R. 2011. Jeesus: Mies myyttien takana. Tampere: Tammerprint Oy.

Havard, A. 2011. Hyvejohtajuus. Lepojärvi, J. 2.painos. Helsinki: Providentia.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Paino Porras Oy.

Lindsted, R.1993. Martti Ahtisaaren maailma. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Longley, K., Mayer J.D. & Schaller, M. 2005. Deconstructing Reagan: Conservative mythology and America's fortieth president. New York, USA: M.E. Sharpe, Inc.

Meri, V. 2003. C. G. Mannerheim: Suomen marsalkka. Helsinki: WSOY.

Moskowitz, M. 2010. Reading minds: Guide to the cognitive: Neuroscience revolution. London, GBR: Karnac Books.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö - Johtamista muutosvirrassa. 3.painos. Helsinki: Edita.

Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 2009. Gummeruksen suuri sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Peeling, Nic. 2006. Loistopomo: Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Positiivarit. 2003. Hyvän pomon ABC: Näin johdat positiivisesti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Spink, K. 1997. Äiti Teresa. Raittila, A-M. Juva: WSOY.

Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2.painos. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Vircondelet, A. 2005. Johannes Paavali II: Elämäkerta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

## Sähköiset lähteet

- Business dictionary. Taylorism. Viitattu 10.5.2012.  
<http://www.businessdictionary.com/definition/Taylorism.html>
- Encyclopædia Britannica. 2012. Hope. Viitattu 21.3.2012.  
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/271447/hope>
- Google löysi hyvän johtajan 8 ominaisuutta. 2011. Talouselämä. Viitattu 17.4.2012.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/google+loysi+hyvan+johtajan+8+ominaisuutta/a2029618>
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2010. Organisaatorakenteen määrittely. Viitattu 10.5.2012. <http://myy.helia.fi/~heita/jorgan.htm>
- Havard, A. 2012. Hyvejohtajuus. Viitattu 10.5.2012.  
<http://www.hyvejohtajuuskirja.fi/alexandre-havard/>
- Havard Virtuous Leadership Institute. Home: Havard Virtuous Leadership Institute. Viitattu 10.5.2012. <http://hvli.org/>
- Hämäläinen, U. 2011. Martti Ahtisaaren kaksi tarinaa. Helsingin Sanomat 21.10.2011. Viitattu 7.5.2011.  
<http://www.hs.fi/kirjat/artikkeli/Martti+Ahtisaaren+kaksi+tarinaa/HS20111021SI1KU01p83>
- Ikonen, R. 2006. Viitattu 18.4.2012.  
<http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0809/jos6/ikonen.pdf>
- Joensuun kasvatustieteellinen tiedekunta. Kulttuurien välinen kohtaaminen. Viitattu 10.5.2012.  
<http://www.edu.joensuu.fi/luonma/oppimisprojekti99/sanomalehtiprojekti/maantjakansope t/kulttuuri.html>
- Juuti, K. 2010. Mitä johtamiselle tapahtuu? Viitattu 18.4.2012.  
<http://kjuuti.wordpress.com/2010/03/28/mita-johtamiselle-tapahtuu/>
- Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Viitattu 29.3.2012.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19902/esimiest.pdf?sequence=1>
- Keltikangas-Järvinen, L., Räikkönen, K. & Puttonen, S. Onko luonto oikeudenmukainen? Synnynäinen temperamentti ja stressinsietokyky. Viitattu 14.3.2012.  
<http://www.tieteessatapahtuu.fi/011/luonto.htm>
- Kookas. 2010a. Menestyvä esimies: Millainen on hyvä johtaja/esimies? Viitattu 19.4.2012.  
<http://www.kookas.fi/articles/read/4209>
- Kookas. 2010b. Evankelis-luterilaisuus nyky-Suomessa: Mikä on kirkon asema ja merkitys? Viitattu 25.5.2012. <http://www.kookas.fi/articles/read/6713>
- Kuittinen, A. 2007. Viisas valitsee oikein. Viitattu 22.3.2012.  
<http://www.kirkkojakaupunki.fi/arkisto/paakirjoitus-ja-kolumnit/4713/>
- Landström, R. 2008. Kirsti Paakkanen - Marimekon pelastaja. Viitattu 10.5.2012.  
[http://www.yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/kirsti\\_paakkanen\\_\\_marimekon\\_pelastaja\\_15905.html#media=15908](http://www.yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/kirsti_paakkanen__marimekon_pelastaja_15905.html#media=15908)
- Lepojärvi, J. 2008. Miten hyveitä vahvistetaan? Viitattu 22.3.2012.  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/33/miten-hyveita-vahvistetaan/>

Linjassa Oy. Esimiehen persoona: Millainen hyvä johtaja on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan? Viitattu 19.4.2012. <http://esimies.info/Esimiehen-persoona.php>

Lumme, M. 2011. Kirkosta eroamisbuumi tasoittunut - "Huomisesta ei voi tietää". Viitattu 25.5.2012. <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/42932-kirkosta-eroamisbuumi-tasoittunut-%E2%80%9Dhuomisesta-ei-voi-tietaa%E2%80%9D>

Mannerheim Carl Gustav Emil a. C.G.E. Mannerheim Suomen historiassa. Viitattu 2.5.2012. <http://www.mannerheim.fi/navi-s/kehys.htm>

Mannerheim Carl Gustav Emil b. Kunniamerkit. Viitattu 7.5.2012. [http://www.mannerheim.fi/13\\_erity/kunmerk.htm](http://www.mannerheim.fi/13_erity/kunmerk.htm)

Mannerheim Carl Gustav Emil c. Kasvuaika. Viitattu 6.5.2012. [http://www.mannerheim.fi/03\\_kasvu/s\\_kasvu.htm](http://www.mannerheim.fi/03_kasvu/s_kasvu.htm)

Mannerheim Carl Gustav Emil d. Sotilasura Venäjällä. Viitattu 7.5.2012. [http://www.mannerheim.fi/05\\_s\\_ura/s\\_surave.htm](http://www.mannerheim.fi/05_s_ura/s_surave.htm)

Mannerheim Carl Gustav Emil e. Siviilissä. Viitattu 7.5.2012. [http://www.mannerheim.fi/08\\_sivil/s\\_siviil.htm](http://www.mannerheim.fi/08_sivil/s_siviil.htm)

Mannerheim Carl Gustav Emil f. Eläkevuodet. Viitattu 7.5.2012. [http://www.mannerheim.fi/12\\_elake/s\\_elakev.htm](http://www.mannerheim.fi/12_elake/s_elakev.htm)

Marimekko. 2011. Me yrityksenä. Viitattu 10.5.2012. <http://company.marimekko.fi/>

Merikallio, I. 2011. Hyvetreenit: kuinka kehittää hyveitä? Viitattu 22.3.2012. <http://www.hyvejohtajuus.fi/5748/hyvetreenit-kuinka-kehittaa-hyveita/>

Merikallio, I. 2012. Pahan pomon parannus. Viitattu 22.3.2012. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7595/pahan-pomon-parannus/>

New World Encyclopedia. 2008. Boris Jeltsin. Viitattu 7.5.2011. [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Boris\\_Yeltsin](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Boris_Yeltsin)

Opus Dei. 2012. Opus Dei. Viitattu 22.3.2012. <http://www.opusdei.fi/>

Oulun yliopisto. 2003. Tavoite-, tulos- ja laatujohtamisesta. Viitattu 18.4.2012. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514270037/html/x328.html>

Raivio, J. 2005. Peter Drucker. Helsingin Sanomat. 11.11.2005. Viitattu 18.5.2012. <http://muistot.hs.fi/muistokirjoitus/1470/peter-drucker>

Ruokomäki, J. 2011. Kuinka opitaan uusi tapa: 18 vinkkiä onnistumiseen. Viitattu 22.3.2012. <http://www.hyvejohtajuus.fi/5723/opi-tapa-18-vinkkia-onnistumiseen/>

Saint Josemaria Escriva. Saint Josemaria: The life of St Josemaria Escriva. Viitattu 7.5.2012 <http://www.josemariaescriva.info/section/biographical-profile>

Sutton, R. I. 2010. 12 Things Good Bosses Believe. Viitattu 17.4.2012. [http://blogs.hbr.org/sutton/2010/05/12\\_things\\_good\\_bosses\\_believe.html](http://blogs.hbr.org/sutton/2010/05/12_things_good_bosses_believe.html)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Mihin uskomme - Kristinusko on luottamusta elävään Jumalaan ja uskoa elämän merkityksellisyyteen. Viitattu 7.3.2012. <http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/2120678A0798EDF2C2256FEA00377AFE?OpenDocument&lang=FI>

Taloudellinen. Mitä on kapitalismi? Viitattu 10.5.2012.  
<http://taloudellinen.blogtrx.com/mita-on-kapitalismi.html>

Tampereen yliopiston täydennyskoulutus keskus. Sosiaalipsykologian peruskurssi: Johtajuus-tutkimus. Viitattu 15.3.2012.  
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html>

The biography channel. Ronald Reagan biography. Viitattu 2.4.2012.  
<http://www.thebiographychannel.co.uk/biographies/ronald-reagan.html>

The Nobel Foundation. 2008. The Nobel Peace Prize 2008: Martti Ahtisaari. Viitattu 7.5.2012.  
[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2008/ahtisaari.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2008/ahtisaari.html)

The White House a. Richard M. Nixon. Viitattu 2.4.2012.  
<http://www.whitehouse.gov/about/presidents/richardnixon>

The White House b. Bill Clinton. Viitattu 7.5.2012.  
<http://www.whitehouse.gov/about/presidents/williamjclinton>

Tiedenaisia. Pirjo Mäkelä - kansanterveyden uranuurtaja. Viitattu 10.5.2012.  
<http://www.helsinki.fi/akka-info/tiedenaiset/makela.html>

Vanderbilt. Taylorism and fordism. Viitattu 19.4.2012.  
[http://www.vanderbilt.edu/AnS/Anthro/Anth101/taylorism\\_and\\_fordism.htm](http://www.vanderbilt.edu/AnS/Anthro/Anth101/taylorism_and_fordism.htm)

Vexom. Machiavelli. Viitattu 10.5.2012. <http://personal.inet.fi/koti/vexom/mach.htm>

White Dove Books. Stephen R Covey - Biography. Viitattu 18.5.2012.  
<http://www.whitedovebooks.co.uk/7-habits/stephen-covey.htm>

## Kuviot

Kuvio 1: Hyveiden oppimisen kymmenportainen asteikko .....	20
Kuvio 2: Hyvän johtajan ominaisuudet .....	36
Kuvio 3: Hyvän johtajan hallitsemat kyvyt .....	37
Kuvio 4: Hyvän johtajan omaamat hyveet.....	38

## Taulukot

Taulukko 1: Johtajuuden historiaa 1900-luvun alusta alkaen.....	7
Taulukko 2: Hyvejohtajuuden rakenne.....	13
Taulukko 3: Hyvejohtajuuden ja autoritäärisen johtajuuden vertailu .....	23

## Liitteet

### Kysely hyvän johtajan ominaisuuksista

Teemme opinnäytetyötä hyvejohtajuudesta ja siihen liittyen tutkimusta hyvän johtajan ominaisuuksista. Haluamme tietää Sinun mielipiteesi ja näkemyksesi aiheesta, joten pyydämme Sinua vastaamaan niiden pohjalta, ei esimieskokemustesi. Tiedot käsitellään nimettöminä. Jos Sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit lähettää sähköpostia osoitteeseen [Si-Haapala@laurea.fi](mailto:Si-Haapala@laurea.fi) tai [Sanna.Lempinen@laurea.fi](mailto:Sanna.Lempinen@laurea.fi)

### Hyvän johtajan ominaisuudet

Hyvällä johtajalla on oltava seuraavat ominaisuudet:

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimerkillisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsetuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunneälykyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aitous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhimillisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostuneisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostus alaisiaan kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaattisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätäväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Hyvän johtajan taidot**

Hyvällä johtajalla on kyky:

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehdä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavuttaa tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaista ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakaa vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myöntää virheensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanottaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaa kokonaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestiiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunnella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Hyveet**

Hyvällä johtajalla on oltava seuraavat hyveet:

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Suurisieluisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nöyryys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viisauts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsehillintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>