



UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

Julkaisun pysyvä osoite on <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111054>

Tekijä(t): Neilimo, Kari
Nimeke: Hyvän johtamisen lähteillä
Teoksen nimi: Kokemus johtaa!
Teoksen toimittaja(t): Kujala, Johanna; Myllykangas, Päivi; Sauer, Erika
Vuosi: 2012
Sivunumerot: 67-76
ISBN: 978-951-44-8695-1
Julkaisija: Tampere University Press
Tieteenala: Liiketaloustiede
Julkaisun tyyppi: Artikkelikokoomateoksessa
Kieli: fi
URN: URN:NBN:fi:uta-201210111054

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

HYVÄN JOHTAMISEN LÄHTEILLÄ

Johtaminen, johtajuus ja johtaja joukkojensa johtajana ovat äärimmäisen kiintoisia ja kiehtovia ilmiöitä. Näistä asioista ja ilmiöistä puhutaan paljon. Ne kiinnostavat ihmisiä. Meillä kaikilla on jonkinlainen mielikuva ja käsitys johtamisesta, johtajuudesta sekä johtajasta esimiehenä. Mielikuvat ovat syntyneet omista kokemuksista työelämässä, ehkä johtamisen teorioihin ja oppeihin perehtymisen kautta, median välittämän kuvan muodossa tai ehkä olemme itsekin voineet omien esimies-, päällikkö ja johtajatehtävienne näkökulmista arvioida johtamista, johtajuutta ja johtajaa. Usein näkökulmamme liittyy käsitteisiin ”hyvä” tai ”huono johtaminen” ja ”hyvä” ja ”huono johtaja”. Miten ymmärrämme hyvän johtamisen ja millainen on hyvä johtaja? Mitä sitten on johtajuus ja ehkä vielä hyvä johtajuus? Näitä kysymyksiä pyritään seuraavassa tarkastelemaan erilaisista näkökulmista. Tarkastelu perustuu valikoiviin poimintoihin johtamisen doktriinista sekä omiin johtajakokemuksiin erilaisista yrityksistä ja niiden johtotehtävistä. Artikkelista esiin nouseva vastaus on siten yhdistelmä subjektiivisia johtajakokemuksia ja poimintoja johtamisen teoriasta.

Johtaminen, johtajuus ja johtaja organisaationsa johtajana ovat käsitteitä ja ilmiöitä, joista on äärettömän vaikea saada pitävää otetta. Ne ovat yksiselitteisesti vaikeasti määriteltäviä, ilmiöinä laaja-alaisia ja moniulotteisia sekä kulttuuri-, tilanne- ja organisaatiosidonnaisia. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyy myös paljon kokemusperäisyyttä ja emotionaalisuuttakin. Me lähestymme samaakin johtajaa ja hänen johtamistapaansa eri näkökulmista. Joku voi ihailia jonkun johtajan vahvaa karismaa, mutta joku toinen taas ihmettelee tämän johtajan karismaan liittyvää vahvaa autoritaarista piirrettä. Lisäksi hyvän johtamisen, johtajuuden sekä johtajan käsitteet muuttuvat ajan ja kulttuuripiirien myötä. Juuri kun olemme mielestämme löytämässä vastauksen kysymyksiimme hyvästä johtamisesta ja johtajasta, näkökulmat ovat muuttuneet.

Viime vuosisadan alussa meitä johdettiin eri tavalla kuin nyt. Tämän vuosisadan lopulla tulevia sukupolvia johdetaan varmasti aivan eri tavalla kuin tänään. Suomessa johdetaan ehkä hieman toisin kuin Ruotsissa, Japanissa eri tavalla kuin Brasiliassa ja Yhdysvalloissa eri painoituksin kuin Venäjällä. Aina ja eri puolilla maailmaa on ollut menestyviä yrityksiä ja julkisia organisaatioita. Toiset yritykset taas ovat kaatuneet konkurssiin ja jotkut julkiset organisaatiot ovat ajautuneet suuriin vaikeuksiin. Voiko hyvää johtamista ja johtajuutta mitata tai arvioida yrityksen tai julkisen organisaation menestymisellä? Jossain määrin ehkä voi, mutta menestyviä organisaatioita voidaan johtaa myös huonosti. Yrityksen tai julkisen organisaation henkilöstö saattaa voida pahoin, vaikka organisaatio ainakin ulkoapäin katsottuna menestyy ja johtaja on median suosima henkilö. Toisaalta vaikeuksissa kamppailevan yrityksen johtaminen voi olla erinomaisen hyvää ja johtaja nauttii henkilöstönsä luottamusta, vaikka organisaatio ei saakaan julkisuudessa positiivisia arvioita toiminnastaan. Lieneekin niin, että yksiselitteistä erityisesti hyvän johtajan, johtamisen tai johtajuuden mallia ei liene edes olemassa. Monilla eri tavoilla voi kehittyä ja olla ”hyvä johtaja”.

Ehkä yleistäen, maasta, kulttuurista ja aikakaudesta riippumattomia hyvän johtamisen perusvaatimuksia voisivat olla seuraavat johtamiseen liittyvät ominaisuudet:

1. Johdettavat seuraavat johtajaa ja antavat hänelle ja hänen toiminnalleen näin oikeutuksen
2. Yritys tai julkinen organisaatio, jota hän johtaa, säilyy hengissä ja menestyy toiminta-ajatuksensa toteuttamisessa.

Ei ole kuitenkaan helppo antaa vastausta siihen, miten johtaja voi nämä kaksi hyvän johtamisen perusvaatimusta täyttää. Johtamisen doktriinista voi pyrkiä etsimään vastauksia tähän kysymykseen. Johtamisen teorian tutkiminen paljastaa kuitenkin sen, että eri aikoina tutkijat ovat pyrkineet löytämään hyvän johtamisen salaisuuden erilaisista suunnista. Johtamisen teoriasta käy myös ilmi se, että hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden voimaan organisaation menestyksen peruskivenä uskotaan vahvasti. Näitä kysymyksiä ja ilmiöitä on siksi tutkittu innokkaasti.

Hyvä johtaja ja johtaminen – millaisesta doktriinista ja johtamisen käytännöstä vastausta on etsitty?

Tutkijat ja käytännön johtajat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden arvoitukseen sekä johtajasta itsestään ja hänen persoonastaan, mutta myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä. Toisinaan on oltu kiinnostuneita johtajan karismasta ja hänen visiointikyvyistään sekä hänen roolistaan oman organisaation tehtävien ja toimintaympäristön muutosten tulkkina. Aivan viime aikoina hyvän johtamisen salaisuutta on yhä enemmän etsitty myös johdettavien joukosta. Miksi ihmiset seuraavat innolla joitakin johtajia, mutta toisten johtajien alaisuudessa heidän on paha olla?

Vielä muutama vuosikymmen sitten johtamisen doktriinissa johtajuutta käsiteltiin ja sitä tarkasteltiin kuin mitä tahansa konkreettista ilmiötä tai esinettä. Hyvää johtamista, sen tuloksia ja ominaispiirteitä pyrittiin innokkaasti mittaamaan. Johtamista tarkasteltiin selkeästi

määriteltävänä, konkretisoitavana, mitattavana ja kehitettävissä olevana ilmiönä, eräänlaisena luonnonilmiönä, Weberin ja Taylorin johtamisajatuksien ajoista lähtien. Kun ulotetaan johtamisen tutkimuksen kaari noista liki sadan vuoden takaisista ajoista nykypäivään, ja ehkä jopa tulevaisuutta luotailemaan, voidaan havaita mielenkiintoisia muutoksia hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden painotuksissa. Uudemmassa johtamisdoktriinissa johtajuus ja hyvä johtaminen nähdään ensisijassa merkitysten antamisena asioille, mentaalisenä vuorovaikutuksena johtajan ja johdettavien välillä, yhteisen näkemyksen, tavoitteen ja innostuksen luomisena.

Kuitenkin nykyisinkin on havaittavissa, että vanhat doktriinit hyvästä johtajasta ja johtamisesta vaikuttavat sekä johtamistutkimuksen doktriinissa että mielikuvissamme. Vaikka hyvän johtajan luonteenpiirteiden ominaisuuksia löytämään pyrkivä tutkimus päättyi itse asiassa jo 1950-luvulla, yhä vieläkin noilta ajoilta peräisin oleva ajatus ”sankarijohtajasta” elää myyttisenä mielessämme. Selviä ja vahvoja hyvän johtajan yleisiä ominaisuuksia ei kuitenkaan tuolloinkaan löydetty. Kuitenkin herrasmiesmäinen gentleman-johtaja – hieman etäinen yrityksen tai julkisen organisaation omalle henkilöstölle, mutta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan arvostettu ja käyttäytymiseltään moitteeton organisaation keulakuva ja viisas päätöksentekijä – on yhä vieläkin monelle hyvän johtajan tyyppikuva. Toisesta ääripäästä voi löytyä kansanomaisen patruunajohtaja, joka yritysjohtajana on diktaattori, mutta jolle samanaikaisesti yrityksen henkilöstö, heidän perheensä ja elinolonsa merkitsevät myös paljon. Patruunajohtajan johtajakuvaan kuuluu omista joukoista huolehtiminen. Moni vanhemman polven suomalainen kaipaa varmasti yhä tällaisia patruunajohtajia. Heidän hyvän johtajan ja johtamisen ihanteensa liittyy tällaiseen johtajatyyppiin – ehkä suuressa määrin omiin työelämän kokemuksiinkin perustuen.

Hyvän johtajan persoonallisia ominaisuuksia kartoittavalla tutkimuksella on yhä vaikutuksia hyvän johtajan ja johtamisen käsitteisiimme. Jungilaiseen psykologiaan pohjaava ajattelu voi hyvin ja luonnetyyppien analysointi elää yhä suomalaisessa johtamiskäytän-

nössä. Jungilaisen psykologian ihmisten luonnetyyppiluokitteluja ominaisuuksineen käytetään melko usein organisaation kehittämisessä ja erilaisten ryhmien kokoonpanoa mietittäessä. Henkilöstön rekrytoinnissakin sillä voi olla merkitystä. Näissä analyyseissä voidaan määrittellä etsityn johtajan persoonaominaisuudet. Halutaanko organisaatiota johtamaan esimerkiksi introvertti vai ekstrovertti, käytännöllinen vai intuitiivinen, looginen vai emotionaalinen, järjestelmällinen vai spontaani henkilö? Näillä ominaisuuksilla johtaja voidaan luokitella yhteen 16:sta eri ihmistyyppistä. Mikä persoonatyyppi on paras hyvän johtajan malli johonkin tiettyyn yritykseen tai julkiseen organisaatioon, on suuressa määrin organisaatio- ja tilannesidonnainen kysymys.

Johtamistyylit – autoritaarinen, demokraattinen ja ”laisser faire” – olivat kiinnostuksen kohteena jo 40 vuotta sitten ja ovat edelleen tuttuja ainakin ajatuksellisena taustana monissa hyvän johtajan ja johtamisen analyyseissä ja keskusteluissa. Hyvä johtaja valitsee johtamismenetelmänsä sen mukaan, kuinka osaavia ja motivoituneita johdettavat ovat. Innokkaiden ja osaavien alaisten kanssa johdon tehtävä voi olla helppo, osaamattomien ja kiinnostumattomien kanssa suoraviivainen vallankäyttö saattaa osoittautua ainoaksi vaihtoehdoksi. Johtamistilanteiden välimuodot, joissa johdettavat ovat joko innostuneita, mutteivät osaa mitään, tai osaavat kyllä, mutta eivät innostu, ovat kaikkein haasteellisimpia. Kuinka saada ihmiset innostumaan? Miten saada heidät sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin? Millä tavalla on mahdollista opettaa heille asiat tuhoamatta heidän intoaan? Hyvän johtajan keskeinen ominaisuus on saada oma joukkonsa motivoitumaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteista ja toiminnasta sekä sisäistämään yrityksen arvot ja organisaatiokulttuurin. Miten ja mistä ihmiset sitten motivoituvat?

Myös tilannejohtamisesta on etsitty usein ratkaisuja hyvään johtamiseen. Tilannejohtamisen doktriini ja siihen sisältyvä ja sitä täydentävänä ihmisten motivaatioteorioiden joukko, ovat yhdessä muodostaneet jo vuosikymmenien ajan vankan johtamisen koulutuksen sekä johtamisen käytäntöjen perustan ja ovat sitä edelleenkin. Hyvä johtaja on tilannejohtaja ja hän tuntee joukkonsa. Hyvä johtaja

osaa sopeuttaa johtamistyyliänsä ja menetelmänsä tilanteen ja organisaation vaatimusten mukaiseksi. Samassakin yrityksessä tai julkisessa organisaatiossa voidaan saneerausaikoina tarvita erilaista johtamista ja johtajuutta kuin voimakkaan kehittämisen vuosina. Johtaja voi myös joutua vaihtamaan johtamistyyliään ja menetelmiään vaihtaessaan työpaikkaa. Hyvä johtaja ja johtaminen määrittyvät suurella määrin tilanteiden ja organisaatioiden mukaan.

Vuorovaikutusjohtaminen eli transformatiivinen johtaminen on uutta johtamisen doktriinia. Vuorovaikutusjohtamisen doktriinissa ja johtamiskäytännöissä luodaan selkeä raja aiempiin johtamisoppeihin. Vuorovaikutusjohtamisessa, jota muun muassa niin sanottu syväjohtamisen malli edustaa, todetaan, että nyt on tultu uuteen johtamisen aikaan, karisman, visioiden ja merkitysten inspiroivaan johtamismaailmaan.

Vuorovaikutusjohtamisen doktriini rakentuu neljän perusperiaatteen varaan:

1. Luottamus ja karisma: Johtajat ovat yhteisen tahdon henkilöitymiä. He jäsentävät sotkuiselta näyttävät tilanteet kirkkaiksi kuviksi ja antavat asioille merkityksen.
2. Motivointi: Johtajalla on selkeä ja haasteellinen visio, jonka hän pystyy omalle henkilöstölleen välittämään inspiroivalla tavalla sekä saamaan nämä sitoutumaan visioon ja siitä johdettuihin tavoitteisiin.
3. Älyllinen stimulointi: Johtaja kyseenalaistaa vanhat ajattelun- ja toimintatavat sekä rohkaisee omaa henkilöstöään tekemään samoin ja käyttämään omaa luovuuttaan ongelmien ratkaisemiseen.
4. Yksilöllisyys: Johtaja hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja ottaa sen huomioon sekä tukee jokaisen omaa kehittymistä. Vuorovaikutusjohtajan ja johdettavien välillä on runsasta ja yksilöllistä.

Nämä uuden doktriinin peruskivet kuulostavat näin määriteltyinä ihanteellisilta. Itse asiassa ne kertovat, että hyvän johtajan olisi saatava ote johdettavan ajattelusta ja mielestä, ehkäpä jopa hänen persoonastaankin. Vuorovaikutusjohtaminen kehittää doktriinin mukaan

yhteisen vision ja tavoitteet omaksuneita omatoimisia, itsenäisiä ja yritteliäitä johdettavia sekä vahvaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvan työyhteisön. Nykyisin monet hyvän johtaja ja johtamisen tunnusmerkit liittyvät juuri edellä kuvatun kaltaiseen johtajaan ja johtamiseen. Vuorovaikutusjohtamisen tunnusmerkit täyttävä johtaja ja johtaminen saattavat hyvinkin olla yksi perusteltu vastaus tämän artikkelin otsikon kysymykseen – mitä on hyvä johtaminen ja johtajuus?

Karisma vilahdelee terminä uudessa johtamisdoktriinissa suhteellisen usein. Karismalla ei kuitenkaan tarkoiteta johtajan ylivoimaista viehätyskykyä tai vakuuttavuuttakaan. Nykykäsityksen mukaan karisman luovat suurelta osin johdettavat, oma henkilöstö ja muut keskeiset sidosryhmät. Vuorovaikutus johtajan, henkilöstön ja sidosryhmien välillä on ratkaisevaa. Erityisesti oma henkilöstö antaa johtajalleen karsimaa, jos he näkevät hänet vastauksena tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja uskomuksiinsa. Johtajalla voi olla oma vahva innostava näkemyksensä, joka saa ihmiset syttymään. Johtaja saattaa myös olla hyvä henkilöstönsä tunteiden tulkitsija, joka lausuu julki yhteiset toiveet ja saa näin joukot mukaansa.

Uudessa johtamisajattelussa ja johtamiskäytännössä visiot ja merkitykset sekä johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus ovat avainsanoja. Vahvan visionäärisen vuorovaikutusjohtajan mallin muodostuminen johtamisen doktriinissa ja yhä enemmän myös arkipäivän johtamisessa tämän ajan voittajaorganisaatioiden johtamismalliksi voidaan nähdä heijastuksena ajastamme, missä mennyt ei ennusta jatkumona tulevaa eikä tuleva selitä selkeästi mennyttä. Yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa kaivataan yhä enemmän tulkkeja ja suunnannäyttäjiä epäselvässä ja mutkikkaassa maailmassa.

Hyvä johtaja ja johtaminen – vastauksia kysymykseen

Edellä olevaan hyvän johtajan ja johtamisen doktriinin ja käytännön johtamisen tarkasteluun perustuen on mahdollista hahmotella hyvän johtajan ja johtamisen vaatimuksia ja ominaispiirteitä. Tämä voidaan tehdä yhdistämällä erityisesti vuorovaikutusjohtamisen sisältämiä ajatuksia johtajan ominaisuuksiin ja johtamistilanteisiin.

1. Hyvä johtaminen on aina erilaista riippuen ajasta, toiminnan ympäristöstä ja kulttuurista. Johtamisen konteksti määrittää hyvän johtamisen perustan.
2. Hyvän johtajan osaamisalueissa korostuu kolme metaominaisuutta
 - suurten linjojen näkeminen
 - organisaation asemointi suhteessa muihin toimijoihin
 - jatkuvan uudistumisen edellytysten luominen
3. Hyvä johtaminen perustuu sellaiseen ihmisten vuorovaikutukseen, jossa luodaan yhteinen kuva maailmasta, yhteinen visio sekä yhteinen tahtotila ja kyky sen toteuttamiseksi.

Yhteiset arvot ja yhteinen kulttuuri eivät kuitenkaan yksin riitä takaamaan toiminnan johdonmukaisuutta ja tuloksen aikaansaamista. Itsenäiset ja yrittävät ihmiset eivät aina kunnioita rajoja. Niinpä yhtäältä oman henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien valtuutus johtamiseen ja toisaalta henkilöstön sitoutuminen toimimaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteiden mukaisesti ovat aina johtajalle ehdollisia. Ihmiset saavat työyhteisössään valtaa ja vastuuta, mutta heiltä odotetaan samanaikaisesti itsenäisyyttä, innovatiivisuutta ja oppimista ja aivan erityisesti tulosten aikaansaamista. Tämän varaan rakentuu viime kädessä koko organisaation, johtajan, johtamisen ja henkilöstön menestyminen.

On mielenkiintoista havaita, että yrityksissä suurten linjapäätösten tekeminen keskittyy. Myös päätökset visioista, arvoista ja kulttuurista keskittyvät. Ideologinen kontrolli tiivistyy ja ulottuu jopa tunteiden alueelle. Tunnetyöstä ja tunnetyön johtamisesta – tunneälystä – on

tulossa uusi johtajien ja johdettavien vuorovaikutuksen osa-alue. Ruumiillinen työ ja henkinen työ ovat saamassa rinnalleen tunnetyön omana työn lajinaan. Pehmeän johtamisen kontrolloiva ote on tietotekniikan aikana ja vahvojen organisaatiokulttuurien sekä arvojen organisaatioissa aina läsnä, tosin usein piilevänä. Hyvä johtaja osaa myös tunnetyön johtamisen.

Suomalainen johtaja ja johtaminen – millaista se on?

Entäpä sitten suomalainen johtaminen, miltä se näyttää uusimman doktriinin valossa. Onko suomalainen johtaja hyvä johtaja? Johdetaanko meitä hyvin?

Aiempien tutkimusten mukaan yleisiä suomalaisen johtamisen ja johdettavana olemisen piirteitä ovat autonomia, oman reviirin tärkeys, johtajaa ei kaivata kovin usein paikalle käskyttämään, vuorovaikutuksen on oltava tyyliä ”hiljaista ja vaivihkaista” valmentamista. Se ei kuitenkaan poista lujan tahtoihmisen kunnioitusta.

Johtamisorientaatioltaan suomalaiset johtajat ovat johtajuuteen asioiden johtamisen kautta kasvaneita – osaavia ja vahvoja substanssijohtajia. Ihmisten johtamisen he ovat useissa tapauksissa oppineet työpaikoilla ja elämässään kokemuksen kautta – toiset paremmin ja toiset hieman huonommin. Johtajaksi kasvaminen ja kehittyminen ihmisenä on usein melko satunnaisesti ohjattua – lähinnä johtajan omista haluista ja kyvyistä riippuvaa. Systemaattisia, pitkäjänteisiä ja päämäärähakuisia johtamisen ja johtajana kehittymisen leadership-painotteisia kehittämis- ja valmennusohjelmia on ollut käytössä hyvin harvoissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Suomalaisen johtamisvalmennuksen yksi kehittämisen kohdealue on juuri täällä. Tämän johtamisalueen puutteet näkyvät tämän päivän suomalaisessa johtamisessa.

Monien tutkimusten, ja myös käytännön kokemusten, mukaan henkilöstö kokee yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisessa

paljon kehitettävää. Työyhteisö ei välttämättä voi hyvin, vaikka se menestyikin ydintehtävänsä suorittamisessa. Joissakin organisaatioissa johtajuus on kadoksissa ja yritystä tai julkista organisaatiota ei johdeta päämäärähakuisesti ja yhteisin voimin. Pomottelukulttuuri saattaa olla vallalla jossain toisaalla. Johtaja, päällikkö tai esimies haluaa päättää ja määrätä asioista, jotka olisi luontevampaa ratkaista työyhteisön henkilöstön kesken heidän omissa työryhmissään ja työpaikoillaan.

Ihmisten, työyhteisön jäsenten, arvostus ja kunnioitus mainitaan usein juhlapuheissa.

Arkimaailman työyhteisöissä luonteva keskustelu johdon ja henkilöstön välillä, etukäteinen asioista informointi kaikille sekä henkilöstön tasavertainen kohtelu saattavat kuitenkin unohtua vähemmän tärkeinä asioina. Tuottavuuden kasvattaminen, kustannustehokkuuden lisääminen ja suurten investointiprojektien merkityksen korostuminen nousee yrityksessä tai julkisessa organisaatioissa johdon näkökulmasta katsottuina strategisen tärkeiksi asioiksi. Henkilöstö voidaan ymmärtää tuolloin ehkä pelkäksi kustannustekijäksi.

Tietysti meillä on yrityksiä ja julkisia organisaatioita, joita johdetaan hyvin. Niissä vallitsee innostunut ilmapiiri ja vahva ”me-henki”. Se näkyy organisaation ulkopuolellekin. Hyvä johtaminen näkyy, tuntuu ja luo tuloksia. Se on aito strateginen menestystekijä.

Piispa Mikko Heikka on hyvin määritellyt suomalaisesta näkökulmasta hyvän johtajan ja johtajuuden ominaisuuksia. Näin hän on todennut: ”Raamatun Hyvä Paimen on paras johtajamalli. Aina lukiessani johtajuuden kirjoja palaan mielessäni Hyvän Paimenen vertaukseen. Siinä ovat hyvän johtajuuden monet elementit mukana; selkeä näkemys, ehjä minä, välittäminen lauman jäsenistä, jopa henkensä alttiiksi paneminen. Hyvä Paimen pitää huolta myös itsestään.” Tämä määritelmä voisi olla yksi hyvä ja pelkistetty vastaus tämän artikkelin otsikon sisältämään kysymykseen hyvästä johtajasta ja johtamisesta. ☺