

Piia Saarenpää-Oja

# **JOHTAJAN HYVEET.**

Uusvanhoja näkökulmia johtajuuden kehittämiseen.

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2020  
Ohjaaja: Veli-Matti Värri

# TIIVISTELMÄ

Piia Saarenpää-Oja: Johtajan hyveet. Uusvanhoja näkökulmia johtajuuden kehittämiseen.  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteen tutkinto-ohjelma  
Helmikuu 2020

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ensinnäkin kiinnittyä hyveiden, niiden kehittämisen ja hyvän johtajuuden kehittämisen keskusteluun, ja luoda teoriaosuudessa katsaus olemassa olevaan hyveiden ja johtajuuden sekä näiden kehittämisen tutkimukseen käsitteiden ja yhteyksien tasolla. Tutkimuksen syvempänä tarkoituksena oli luoda perustaa johtajuuden hyveiden tarkemmalle tutkimukselle suhteessa niiden laajempaan positiiviseen vaikutukseen työelämässä ja koko yhteiskunnassa.

Tutkimuksen empiirisen osuuden kautta tarkoituksena oli tuottaa käsitysten tutkimisen myötä lisää tietoa hyveiden ja johtajuuden suhteesta. Tutkimuskysymykset käsittelivät johtajien ymmärrystä ja määritelmiä hyveistä, johtajuuden tärkeimmistä hyveistä ja hyveiden kehittämisen tavoista. Tutkimuksen aineisto, jonka kautta pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, koostui yhdentoista johtajan teemahaastattelusta, jotka analysoitiin sisällönanalyysin keinoin pääosin aineistolähtöisesti. Yhden tutkimuskysymyksen kohdalla eli johtajan tärkeimpien hyveiden yhteydessä määritelmiä analysoitiin teorialähtöisesti. Taustateorianä käytettiin Petersonin & Seligmanin (2004) hyveiden ja luonteenvahvuuksien mallia, johon johtajuudessa tärkeäksi koettujen hyveiden määritelmiä verrattiin.

Tutkimuksen tulosten mukaan johtajat määrittivät poikkeuksetta hyveen asiaksi tai ominaisuudeksi, joka on tavoittelemisen arvoista, yhteistä hyvää edistävää ja ylipäättään tärkeää. Aineistossa mainitut johtajuuden tärkeät hyveet sijoittuivat Petersonin & Seligmanin mallin erittelemiin hyveisiin ja luonteenvahvuuksiin, joista erityisesti reiluus, ystävällisyys, johtajuus ja vaatimattomuus koettiin johtajan tärkeimpinä hyveinä. Näistä reiluus oli selkeästi useimmin tärkeäksi nostettu johtajan hyve. Hyveiden kehittämisen tavoista huomattavasti eniten mainintoja sai itsetuntemuksen ja reflektoinnin tärkeys, ja muita useasti esille tulleita tapoja olivat sekä vuorovaikutuksen että esimerkkien kautta oppiminen. Formaali oppiminen, kuten kirjat ja kurssit, koettiin tarpeelliseksi lähinnä tukemassa muita kehittymisen keinoja. Oman kehittymismotivaation, käytännön harjoittelun ja kotikasvatuksen merkitys nousivat myös esille osana hyveellisyyden kehittymistä.

Pohdinnassa tuodaan esille useita kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia liittyen johtajien kouluttamiseen ja johtajuuden kehittämiseen hyveellisen luonteen näkökulmasta. Jos näihin moraalisiin kompetensseihin eli hyveisiin kiinnitettäisiin enemmän huomioita esimerkiksi kauppatieteen korkeakoulutuksessa tai johtajien kehittämiseen liittyvissä toimenpiteissä ja ohjelmissa, voisi olla mahdollista parantaa johtajuuden laatua ja siten mahdollistaa parempi työpaikka, työolosuhteet ja merkityksellisyyden tunne useammalle työntekijälle. Sen myötä olisi mahdollista myös kasvattaa kestävästä menestystä organisaatioissa sekä laajempaa hyvinvointia ja hyvää elämää koko yhteiskunnassa.

Avainsanat: hyve, johtajuus, kehittäminen, eettisyys, arvot, moraalit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# ABSTRACT

Piia Saarenpää-Oja: Leader's virtues. Ancient perspectives for today's leadership development.

Master's Thesis

Tampere University

Department of Educational Sciences and Culture

February 2020

---

The main purpose of this thesis was to participate in the discussion concerning good leadership and development of virtues in leadership, and to create a theoretical review of past research regarding virtues, leadership and the development of both. The deeper purpose of this thesis was to lay a foundation for exploring the benefits that virtuous leadership could also bring to working life in a larger perspective - and consequently to the society as a whole.

The main task for this research was to find out the leaders' current understanding and definitions of virtues, what virtues they consider most important for a leader, and in what ways they think that development of virtues is possible. Consequently, the empirical part of this thesis detailed the current understanding and perspectives of experienced leaders regarding the relationship of virtues and (good) leadership and how the development of virtues is deemed possible. The research data was collected by interviewing eleven leaders by utilizing semi-structured theme interview technique. The data was analyzed by using mainly inductive content analysis; deductive analysis was used to answer one research question and the theory utilized was a model of virtues and character strengths by Peterson and Seligman (2004)

In the light of the empirical data, virtues were unanimously considered to be something that is valuable, important and worth pursuing. They were also considered to benefit the community and to contribute to the common good. The most important virtues of a leader that were mentioned, corresponded to the character strengths and virtues defined by Peterson and Seligman (2004), and were (in order of importance) fairness, kindness, leadership and humility. In the leaders' opinion, the best way to develop virtues was self-reflection, in addition to interaction and role modelling. Formal ways of learning, such as books or courses, were mentioned only as a support in addition to more effective ways mentioned above. Also, the motivation for self-development, practicing virtues in real-life situations and upbringing were considered having influence in the development of virtues.

In the discussion, several development suggestions and further research suggestions in regard to leadership development and education were mentioned – from the point of view of virtuous character. If these moral competences, virtues, were given more weight in the education and training of current and future leaders, it could be possible to improve the quality of leadership by both objective and subjective measures. Consequently, and also considering the deeper purpose of this thesis: by giving more emphasis to virtues in leadership we could improve not only the on-the-job conditions, well-being and a sense of meaning for more employees, but also healthy and sustainable success for companies and a whole lot of common good for our society.

Key words: virtue, leadership, development, ethics, values, moral, morality

The originality of this thesis has been verified with Turnitin OriginalityCheck -program.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>6</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	6
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	11
1.3	TUTKIMUSASETELMA .....	12
1.4	TÄRKEÄT LÄHIKÄSITTEET JA RAJAUKSET .....	14
<b>2</b>	<b>HYVEET .....</b>	<b>20</b>
2.1	HYVEET ARISTOTELEEN PERINTÖNÄ.....	20
2.2	HYVEET – UNIVERSAALEJA MUTTA UNOHDETTUJA .....	23
2.3	HYVEET 2000-LUVUN TUTKIMUKSESSA.....	25
2.3.1	<i>Positiivisen psykologian vaikutus .....</i>	<i>25</i>
2.3.2	<i>Petersonin ja Seligmanin hyveiden ja luontevahvuuksien luokitus.....</i>	<i>27</i>
2.4	HYVEIDEN KEHITTÄMINEN .....	29
2.4.1	<i>Aristoteelinen näkemys: harjoittelu, tapa, tahto ja valinta.....</i>	<i>29</i>
2.4.2	<i>Luonteen kehittäminen kasvatustajatteluissa .....</i>	<i>31</i>
2.4.3	<i>Esimerkit ja vuorovaikutus.....</i>	<i>32</i>
2.4.4	<i>Reflektointi ja itsetutkiskelu .....</i>	<i>33</i>
<b>3</b>	<b>JOHTAJUUS.....</b>	<b>35</b>
3.1	MITÄ JOHTAJUUS ON? .....	35
3.2	KATSAUS JOHTAJUUDEN TEORIOIHIN .....	38
3.2.1	<i>Perinteisiä johtajuusteorioita .....</i>	<i>38</i>
3.2.2	<i>Uudempia näkökulmia johtajuuteen .....</i>	<i>42</i>
3.3	JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN .....	47
3.3.1	<i>Johtajuuden kehittämisen prosessi .....</i>	<i>49</i>
3.3.2	<i>Kehittämisen keskeiset keinot.....</i>	<i>52</i>
3.3.3	<i>Johtajan hyveiden kehittäminen aikuiskoulutuksessa.....</i>	<i>55</i>
3.4	HYVEIDEN MERKITYS JOHTAJUUDESSA JA ORGANISAATIOISSA .....	57
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>62</b>
4.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	62
4.2	LAADULLINEN TUTKIMUSOTE .....	63
4.2.1	<i>Tieteenfilosofiset taustaoletukset .....</i>	<i>63</i>
4.2.2	<i>Fenomenografia .....</i>	<i>65</i>
4.3	AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY .....	66
4.3.1	<i>Teemahaastattelut.....</i>	<i>66</i>
4.3.2	<i>Haastattelujen toteuttaminen ja litterointi .....</i>	<i>68</i>
4.4	SISÄLLÖNANALYYSI .....	69
4.5	ANALYYSIN KULKU .....	71
<b>5</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>74</b>
5.1	HYVEIDEN MÄÄRITELMÄT .....	74
5.2	JOHTAJAN TÄRKEÄT HYVEET .....	77
5.3	HYVEIDEN KEHITTÄMINEN .....	82
5.4	YHTEENVETO .....	86
<b>6</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>88</b>
6.1	TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	88
6.2	MITÄ MUUTA TULOKSET JA TULKINTA KERTOVAT HYVEISTÄ?.....	91

6.2.1	<i>Hyveet – yhdistävä tekijä uuden johtajuusparadigman teorioissa</i> .....	91
6.2.2	<i>Hyveet – puuttuva elementti johtajien koulutuksessa ja kehittämisessä</i> .....	94
6.2.3	<i>Hyveet – yhteiskunnallisen hyvinvoinnin rakentajat</i> .....	96
6.3	POHDINNAN YHTEENVETO .....	99
6.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA RAJOITUKSET .....	100
6.5	LOPUKSI .....	105
<b>7</b>	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>107</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>116</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Voin turvautua psykologisiin menetelmiin saadakseni muut tekemään mitä haluan, työskentelemään yhä tehokkaammin ja motivoituneemmin ja pitämään minusta ja toisistaan, mutta jos luonteeni on samalla pohjimmiltaan säröinen, petollinen ja vilpillinen, niin ajan mittaan en voi saavuttaa menestystä. (Stephen Covey 2003, ref. Havard 2011, xiv.)

Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja niiden merkitys johtajuudessa jäivät johtajuustutkimuksen ja -teorioiden periferiaan 1900-luvun loppupuolella. Organisaatioissa on kuitenkin 2000-luvulla siirrytty korostamaan voimakkaammin eettistä, moraaliseen tiedostavuuteen aidosti pohjaavaa johtajuutta, joka nimenomaan perustuu johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja myös arvomaailmaan. Yleistyneet – tai ainakin enemmän uutisoidut – eettiset skandaalit ovat paljastaneet yritysten johdon siunaamia epäeettisiä tai jopa rikollisia päätöksiä ja niistä seuranneita, vahingollisia tapahtumaketjuja. Yrityseettisen epäonnistumisen malliesimerkki on amerikkalainen suuryritys Enron, jonka konkurssi vuonna 2001 johtui samana vuonna julki tulleista laajoista kirjanpitorikoksista, niihin rohkaisseista palkitsemiskäytännöistä sekä lukuisista eturistiriidoista, jotka johtivat oman edun tavoitteluun ja rikolliseen toimintaan (Tracy 2014, 55). Tuoreempi, laaja esimerkki löytyy Euroopasta vuodelta 2015, jolloin paljastui autoja valmistavan Volkswagen-jättikonsernin systemaattinen huijaus, jossa dieselmoottorien pakokaasupäästöjen todellista määrää vääristeltiin vuosien ajan jopa 40 kertaa pienemmiksi. Taloudellinen tai muu oman edun tavoittelu on johtanut lukuisiin muihin kyseenalaisiin toimintatapoihin, joista esimerkkeinä ovat ympäristön tietoinen saastuttaminen, lapsi- tai orjatyövoiman käyttö, virkamiesten lahjonta tai kuluttajien tietoinen harhaanjohtaminen (Bourantas & Agapitou 2014, 45; Hamel 2012, 4-8, Crane & Matten 2010, 4).

Tällaiset suuren linjan harha-askeleet ovat kuitenkin saaneet alkunsa jo paljon ennen huipentumaansa systemaattiseen epäeettiseen tai jopa rikolliseen toimintaan. Eettinen tai epäeettinen toiminta realisoituvat jo pienemmissä teoissa, päätöksissä ja valinnoissa, joita organisaatioissa tehdään päivittäin. Toiminnan eettisyys lähtee siten liikkeelle jokapäiväisistä menettely- ja toimintatavoista, joita hyväksytään, mallinnetaan ja rohkaistaan johtajuuden eri tasoilta käsin. Siksi organisaatioissa päätöksiä, strategioita ja linjauksia tekevät johtajat ovat avainasemassa eettisen ja arvopohjaisen toiminnan varmistamisessa. (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko 2009, 166; Mihelič, Lipičnik & Tekavčič 2010, 37; Pinnow 2011, 74.)

Vaikka johtajuuden käsitteellä on lukuisia määritelmiä näkökulmasta riippuen, voidaan yleisellä tasoa sanoa johtajuuden olevan päämäärätietoinen ja vallankäyttöä sisältävä muihin vaikuttamisen prosessi, jolla pyritään ohjaamaan rakenteiden muodostumista, muiden toimintaa ja keskinäisiä suhteita (Yukl 2013, 2, 406-407). Johtajilla on siten poikkeuksellinen vaikutusvalta organisaation moraaliin, ja siksi on siirrytty ylitason yrityseettisestä pohdinnasta tarkastelemaan myös yksilötasolla johtajan henkilökohtaisen moraalin ja etiikan vaikutusta ja sitä myötä luonteen hyveellisyyden välttämättömyyttä. (Neubert et al. 2009, 157; de Haan 2016, 504-505; Bourantas & Agapitou 2014, 71; Northouse 2019, 335, 342; Meyer, Sison & Ferrero 2019, 1; Mihelič et al. 2010, 31.) Tämä muutos johtajuuden tarkastelussa on luonut niin kutsutun uuden johtajuusparadigman. Siihen sisältyvät teoreettiset johtajuuden tarkastelutavat, kuten transformationaalinen johtajuus, autenttinen johtajuus, palveleva johtajuus ja eettinen johtajuus, jakavat yhteisen perustan: ne painottavat tavalla tai toisella johtajan henkilönä edustamien arvojen ja eettisyyden merkitystä hyvässä johtajuudessa (ks. esim. Bedi, Alpaslan & Green Jr. 2015; Yukl 2006; Northouse 2019; Meyer et al. 2019).

Eettisyys eli tietoinen moraalisesti oikein toimiminen edistää yksilöiden ja yhteisöjen hyvää, ja perustuu henkilökohtaisiin luonteen ominaisuuksiin, joita voidaan kutsua hyveiksi. Eettistä toimintaa ei voi siten päälleliimata organisaatioihin tai johtajuuteen erilaisina tekniikkoina, kikkoina, imagoina tai toimenpiteinä. Johtajan tulee elää todeksi ja autenttisesti edustaa hyveitä, kuten oikeudenmukaisuutta, rohkeutta tai ihmisistä välittämistä; tämä on keskeistä, jos halutaan luoda organisaatio, jolla on aidosti eettinen, vahva perusta (ks. esim.

Collins 2001; Mihelič et al. 2010). Siksi johtajan luonne, jota hyveet ja luonteenvahvuudet heijastavat, on uudessa johtajuusparadigmassa noussut entistä enemmän keskiöön. Vaikka johtajien tosiasiallinen toiminta on lopulta menestykseen johtava tekijä, niin tuota toimintaa ohjaa johtajan hyveellinen luonne (Bourantas & Agapitou 2014, 21-22, 72). Myös Allion (2005, 1072-1073) mukaan hyvä luonne on yksi tärkeimmistä toimivan johtajuuden elementeistä, koska sieltä kumpuaa eettisen johtajuuden perusta.

Hyve on luonteen erinomaisuus, joka tekee ihmisestä itsestään hyvän ja aikaansaa hyvää ympäröivälle yhteiskunnalle. Hyve on siten arvokas ominaisuus, joka varmistaa, että henkilö toimii oikein, ja se on samalla synonyymi hyvälle luonteelle. (Broadie 2002, 12-13; Noponen 2011, 10-11; Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64). Eettisyyden, moraalin ja hyveiden yhteys toisiinsa niin käsite- kuin käytännönkin tasolla on peruja antiikin ajalta, jolloin filosofisen etiikan eli moraalifilosofian katsotaan syntyneen Aristoteleen hyve-etiikasta (Pietarinen 2015). Aristoteleen mukaan hyvä elämä oli mahdollista saavuttaa vain henkilökohtaisen erinomaisuuden eli hyveellisyyden kautta. Aristoteleen hyveitä olivat esimerkiksi rohkeus, oikeudenmukaisuus, anteliaisuus ja käytännöllinen viisaus (ks. Taulukko 1, s. 21), ja niitä oli mahdollista sekä tarpeellista pyrkiä aktiivisesti kehittämään koko elämän ajan. Hyveiden eli hyveellisen luonteen kehittäminen oli Aristoteleen mielestä sekä oman että yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta kaikkein keskeisin tekijä. (Broadie 2002, 12-13; Knuutila 2012, 207; Noponen 2011, 46; Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64.)

Aiempi, historiallinen hyveellisen luonteen arvostus kärsi inflaatiosta etenkin länsimaissa 1900-luvun alusta lähtien, mutta 2000-luvun lähestyessä hyveet alkoivat jälleen kiinnostaa tieteellisen tutkimuksen piirissä – ja pian sen jälkeen myös suhteessa johtamiseen ja organisaatioihin (esim. Cameron, Bright & Casa 2004; Kolp & Rea 2006). Aihetta on myös popularisoitu; esimerkiksi ranskalais-syntyinen Alexandre Havaud on Hyvejohtajuus -teoksensa (2007) kautta selvittänyt hyveisiin perustuvan johtajuuden hyötyjä, ja hän on laajentanut konseptiaan myös yhdistystoiminnan ja koulutusohjelmien kautta. Suomessa Havaudin jalanjäljissä on kirjoitettu useiden henkilöiden toimesta Hyvejohtajuus-blogia<sup>1</sup>. Suomesta löytyy myös joitakin esimerkkejä hyvetutkimuksesta, jolla on

<sup>1</sup> <http://www.hyvejohtajuus.fi/> (Viitattu 2.1.2020.)



selkeä sidos työelämään. Tunnettu suomalainen hyveiden puolestapuhuja on ollut teologi Antti Kylliäinen, joka on sekä kirjoittanut hyveistä työelämässä (esim. 2012) että konsultoinut organisaatioita Hyveet työssä<sup>2</sup> -konseptinsa muodossa. Sotilaspedagogiikan puolella Jarmo Toiskallio on tehnyt uraa uurtavaa työtä 90-luvulta lähtien tunnistamalla sotilaan toimintakyvyssä keskeisenä elementtinä eettisen toimintakyvyn, joka nojaa aristoteeliseen hyvekäsitykseen. Toiskallio on korostanut erityisesti fronesiksen eli käytännöllisen viisauden keskeisyyttä eettisessä toimintakyvyssä, jonka avulla sotilas (ja kuka tahansa, kuten johtaja) pystyy muuttuvissa tilanteissa tekemään viisaita valintoja (esim. Toiskallio & Mäkinen 1998, 9-10). Rauno Huttunen ja Leena Kakkori (2007) ovat pohtineet niitä keskeisiä aristoteelisia hyveitä, joita opettaja tarvitsee työssään ollakseen suurisieluinen; näitä ovat esimerkiksi avoimuus, ystävällisyys, terve itseluottamus ja käytännöllinen viisaus eli fronesis.

Suomalaisessa hyvetutkimuksessa on kuitenkin pääpaino ollut joko filosofian tai teologian näkökulmassa (esim. Noponen 2011), ja varmaankin siksi luonteen hyveiden, johtajuuden ja kestävän menestymisen yhteyden tunnistaminen Suomessa on vielä marginaalissa. Se johtunee osittain myös hyveen käsitteen ja sen merkityksen hiipumisesta suomen kielen sanastosta. Tänä päivänä hyve saattaa joillekin merkitä jälkiruokaa, mikä tuli esille myös tutkimuksen aineistossa. (Uusitalo-Malmivaara 2015b, 63). Hyveellisyyteen voidaan nykyään viitata myös silloin, kun kuvaillaan henkilöä, joka pystyy vastustamaan nautinnon kiusausta – kuten sokeria, tupakkaa tai alkoholia – vaikka pelkkä vahvatahtoisuus ei vastaa alkuperäistä aristoteelista hyveellisyyttä. Aito hyveellisyys on paljon kokonaisvaltaisempaa tahtomista, pyrkimistä ja pääsemistä siihen, mikä on hyvää ja arvokasta. (Huttunen & Kakkori 2007, 88.)

Kasvatustieteissä hyveet ovat näkyneet enemmän lasten ja nuorten kasvatuksen puolella. Esimerkiksi Jani Pulkki tutki väitöskirjassaan (2017) tämän päivän uusliberalismin liputtamaa kilpailumentaliteettia ja miten sen lapsille ja nuorille aiheuttamia ongelmia voitaisiin vähentää hyveisiin kasvattamalla (esim. Pulkki 2017, 182-183, 189). Näkyvämmin hyveet ovat olleet esillä positiiviseen psykologiaan pohjautuvan pedagogiikan piirissä, jossa on toteutettu luontenvahvuuksiin liittyvää tutkimusta. Esimerkiksi Helsingin yliopiston

<sup>2</sup> <http://lykeion.fi/hyveet-tyossa/> (Viitattu 3.1.2020.)

erityispedagogiikan dosentti Lotta Uusitalo-Malmivaara on tehnyt työtä Huomaa hyvä<sup>3</sup> -projektissa, jonka kautta on tuotettu sekä kirjallisuutta että muita opetusmateriaaleja. VIA-luonteenvahvuusmittari<sup>4</sup>, joka perustuu tässäkin tutkimuksessa luvussa 2.3.2 esiteltävään universaaliin hyveiden ja luonteenvahvuuksien luokitteluun, on Helsingin yliopiston kasvatustieteiden opiskelijoiden toimesta suomennettu 2013-2014 ja otettu jo työkaluna käyttöön joissakin kouluissa (Uusitalo-Malmivaara 2015b, 74).

Hyveiden kehittäminen liittyy kasvatustieteelliseen tutkimukseen luonteen kasvatuksen aihepiirin kautta, mikä on näkynyt pitkään etenkin varhaiskasvatuksessa ja opetussuunnitelmatutkimuksessa, joissa luonteen taitoja, kuten toisten ystävällistä kohtelua ja huomioimista on nähty tärkeiksi korostaa. Sen sijaan elinikäisen oppimisen puolella luonteen kehittämisestä ei juurikaan puhuta, vaikka luonnetta voi kehittää vielä aikuisenakin. Perusta luonnollisesti luodaan ensin kotikasvatuksen ja sitten myös koulutuksen piirissä eli ennen aikuisuutta, mutta myös aikuisena on mahdollista – ja yhteiskunnallisesti sekä henkilökohtaisesti kannattavaa – kehittää luonteen hyveitä. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen, 2017, 190-191.) Kehittämisen työkaluina ja mallinnuksina voivat toimia samat kasvatustieteelliset oppimisen teoriat ja käytännöt, joiden avulla hahmotetaan kehittymistä ja oppimista ylipäättään. Esimerkiksi Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehästä (Kolb 1984, ref. Öystilä 2003) tai Banduran (1986) malli- ja sosiaalisen oppimisen teoriasta löydetään luonteen kehitykseen osviittaa reflektoinnista ja itsetutkiskelusta sekä oppimisesta esimerkkien, vuorovaikutuksen ja roolimallien kautta.

Hyveiden ja luonteen kehittämistä ei ole myöskään huomioitu johtajuuden kehittämisessä, joka on osa tärkeää kasvatustieteen soveltamisalaa eli osaamisen kehittämistä työelämässä. Johtajuuskoulutuksissa on perinteisesti keskitytty konkreettisiin, suoraan tuloksen tekemiseen liittyviin kompetensseihin moraalisten kompetenssien eli hyveiden sijaan (Bourantas & Agapitou 2014, 71). Kuitenkin tutkimuksen ja käytännön kokemuksen myötä uusi johtajuuden paradigma on nostanut johtajuuden keskeiseksi elementiksi eettisyyden

<sup>3</sup> <http://kaisavuorinen.com/huomaa-hyva/>; <http://www.uusitalomalmivaara.fi/> (Viitattu 20.11.2019.)

<sup>4</sup> <https://www.tunnetaitojalapselle.fi/Lotta-Uusitalo-Malmivaara/Huomaa-hyv%C3%A4-kirja-toimintakortit-ja-Vahvuusvariksen-bongausopas.html> (Viitattu 20.11.2019.)

vaatimuksen ja sen kautta johtajan henkilökohtaisen hyveellisyyden (esim. Gini & Green 2013; Brown & Treviño, 2006; Bourantas & Agapitou 2014). Tämä asettaa uusia haasteita myös johtajuuden kehittämiseksi, ja on siksi mielestäni ajankohtainen ja tärkeä teema myös elinikäisen oppimisen tutkimuksessa ja opetuksessa. Lisäksi moniarvoistuvassa maailmassa hyveisiin lähtökohtaisesti sisältyvät arvot ja normatiivisuus tarjoavat kasvatustieteille peilauspinnan, jonka kautta on mahdollista tulla enemmän tietoisiksi niistä moraalisisista arvoasetelmista ja tavoitteista, joihin olemme kasvatustieteiden ja koulutustoiminnan kautta vaikuttamassa.

## *1.2 Tutkimuskysymykset*

Edellä mainituista syistä johtuen tarvitaan lisää tutkimusta hyveistä johtajuuden ja osaamisen kehittämisen kontekstissa. Myös esille tullut hyveen käsitteen epämääräisyys vaikeuttaa mielekkään ja tuloksellisen keskustelun käymistä (esim. Uusitalo-Malmivaara 2015b, 63). Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan näihin tarpeisiin selvittämällä useammalta kannalta johtajien tämän hetkistä ymmärrystä hyveistä. Nykytilanteen kartoittaminen on tärkeä osa mitä tahansa kehitysprosessia, ja se on tarpeellista myös hyveiden ja johtajuuden kehittämisen jatkotutkimuksen kannalta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siten luoda käsitystä siitä, mitä johtajat tällä hetkellä ajattelevat hyveistä ja niiden kehittämisestä, ja kuinka relevanteiksi tai keskeisiksi he kokevat hyveet johtajuudessa. Jatkotutkimuksen kautta voisi sitten saada lisää konkreettisia työkaluja liittyen johtajien kouluttamiseen, valintaan ja johtajuuden kehittämiseen johtajan hyveellisen luonteen näkökulmasta. Kuten luvussa 1.1 tuotiin esille, johtajuuden eettisyyden kehittämiseksi on olemassa jo kysyntää, ja vastauksia voisi löytyä sellaisten osaamisen kehittämisen toimenpiteiden kautta, jotka suuntautuvat johtajien henkilökohtaisiin arvo- ja moraalikäsitteisiin.

Lisäksi syvempänä ajatuksena tutkimuksen taustalla on myös halu olla mukana herättämässä laajempaa keskustelua ja tietoisuutta johtajuuden tärkeästä perustasta, eli luonteen hyveistä, ja niiden mahdollistamasta eettisesti kestävästä toiminnasta, jolla on positiivinen vaikutus koko yhteiskunnan tasolla. Hyveisiin liittyvän tutkimuksen ja keskustelun kautta voitaisiin myös paremmin

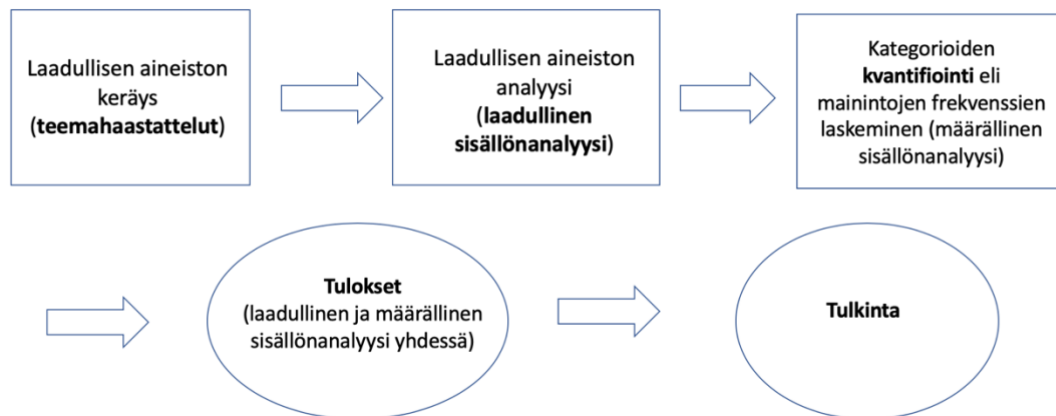
hahmottaa sitä sanastoa, jolla hyveistä eri yhteyksissä puhutaan, sekä edesauttaa yhteisen ymmärryksen ja terminologian muotoutumista. Mielenkiintoni aihepiiriin on virinnyt jo aiemmin, ja tämä tutkimus perustuu alkuvuonna 2019 valmistuneeseen kasvatustieteiden kandidaatintutkielmaani syventäen sitä laajemman tutkimusaineiston ja teoriapohjan kautta. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kandidaatintutkielmani teoria- ja muitakin osuuksia kaikin soveltuvien osin.

Tutkimuksen pääkäsitteisiin eli hyveisiin ja johtajuuteen liittyvää teoriaa ja tutkimushistoriaa käydään läpi melko laajasti; tämä on perusteltua, koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on kartoittaa tutkimuksen ja puheenkin tasolla paitsiossa olleita hyveitä. Tämän vuoksi ei ole itsestään selvää, että kaikilla lukijoilla olisi selkeä kuva etukäteen siitä, mihin hyveillä ylipäätään viitataan, tai mikä on käsitteen historia ja merkitys. Vain tämän jaetun käsitteellisen ja historiallisen yhteisymmärryksen pohjalta on mielekästä siirtyä tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia ja pohdintaa sekä tulevaisuuden näkymiä.

Tutkimuskysymysten kautta haettiin vastauksia kolmeen spesifiin asiaan. Ensinnäkin pyrittiin selvittämään, millainen käsitys johtajilla on hyveistä. Mitä ne pitävät sisällään ja mihin sanalla viitataan? Kuinka johtajat määrittelevät tai kuvailevat hyveitä? Toiseksi tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä hyveet ovat johtajien mielestä keskeisimpiä ja tärkeimpiä hyveitä johtajuudessa. Kolmanneksi pyrittiin saamaan selville, miten haastateltavien johtajien mielestä hyveitä voisi kehittää.

### *1.3 Tutkimusasetelma*

Tutkimusasetelmalla viitataan empiirisen aineiston rakenteeseen ja siihen liittyviin tekijöihin, kuten aineiston keräämiseen, analyysiin ja niiden vaiheisiin suhteessa toisiinsa. Tutkimusasetelmassa voidaan kuvata tarpeen mukaan esimerkiksi havaintoyksikköjen määrä, mittauskertojen määrä, mittauksen ajankohta tai ajankohdat, ja aineiston analysoinnin menetöt. (KvantiMOTV.) Oman tutkimusasetelmani peruselementit näkyvät alla olevassa kuviossa 1.



**KUVIO 1.** Tutkimusasetelma ja tutkimustyön eteneminen.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 11 johtavassa asemassa toimivaa henkilöä, joista kuusi haastateltiin syys- ja lokakuussa 2018 ja loput viisi loka- ja marraskuussa 2019. Tutkimuksen aineisto koostuu näistä teemahaastatteluista, jotka analysoitiin laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluvan sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen tutkimus on moninaista tekstimuotoiseen aineistoon kohdistuvaa tutkimusta, jonka kautta pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan inhimillistä elämismaailmaa ja merkityksiä (Eskola & Suoranta 2008, 15, 32). Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ajatukset, kokemukset ja käsitykset, joista käsitykset olivat tämän tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksessa on siten myös fenomenografisen tutkimusotteen piirteitä, koska fenomenografiassa pyritään analysoimaan, ymmärtämään ja kuvailemaan nimenomaan ihmisten erilaisia käsityksiä ilmiöistä (Huusko & Paloniemi 2006, 163). Sisällönanalyysi puolestaan valikoitui analyysimenetelmäksi, koska tarkoituksena oli etsiä aineistosta ilmauksia liittyen hyveisiin tutkimuskysymysten näkökulmista. Sisällönanalyysi tarjoaa menetelmän sanallisten ilmausten ryhmittelyyn ja siten mahdollistaa yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien löytämisen ja luokittelun (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110-115). Tutkimuksessa hyödynnettiin hieman myös kvantitatiivisia menetelmiä, eli aineiston numeerista käsittelyä, kun laskettiin ja raportoitiin aineistosta löytyneiden mainintojen frekvenssejä.

Tutkimusraportti etenee siten, että luvussa kaksi perehdytään tarkemmin hyveen käsitteeseen, siihen liittyvään historiaan ja tutkimukseen sekä hyveiden

kehittämiseen liittyviin teorioihin ja käytäntöihin. Luvussa kolme luodaan katsaus tutkimuksen toiseen keskeiseen käsitteeseen eli johtajuuteen, sen kehittämiseen ja aiempiin tutkimustuloksiin, jotka liittyvät hyveiden merkitykseen johtajuudessa ja organisaatioissa. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä, tutkimuskysymykset sekä taustoitetaan menetelmiin liittyviä valintoja ja niiden teoreettista taustaa. Samassa luvussa myös kuvaillaan tarkemmin aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyviä seikkoja ja valintoja. Luvussa viisi eritellään tutkimusaineiston analyysin tulokset tutkimuskysymyksittäin, ja luvussa kuusi pohditaan tutkimuksen tuloksia, niiden merkitystä, tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaihoita, jotta hyveiden ymmärtämistä sekä niiden painottamista voitaisiin hyödyntää johtajuuden kehittämisessä.

#### *1.4 Tärkeät lähikäsitteet ja rajaukset*

Ennen kuin siirrytään tarkastelemaan hyveen käsitettä syvemmin seuraavassa luvussa, on syytä ottaa katsaus niihin lähikäsitteisiin, joilla on erottamaton yhteys hyveisiin: etiikka, moraali, arvot ja luonne. Näillä on sidoksia ja päällekkäisyyksiä sekä suhteessa hyveen käsitteeseen että suhteessa toisiinsa, joten on keskeistä ymmärtää niiden käsitteelliset yhteneväisyydet ja eroavaisuudet. Etenkin arkipuheessa näitä käsitteitä käytetään paljon ristiin ja rinnakkain, mikä nousi esille myös tutkimusta varten tehdyissä johtajien haastatteluissa.

##### *Moraali ja etiikka*

Moraalilla tarkoitetaan sosiaalisissa prosesseissa rakentuvaa ymmärrystä oikeasta ja väärästä, eli yhteisiä arvoja, uskomuksia ja normeja, jotka ohjaavat yksilön ja yhteiskunnan toimintaa. Etiikka eli moraalifilosofia tutkii moraalialueen filosofian työkaluilla ja pyrkii selvittämään vastauksia sellaisiin elämän perimmäisiin kysymyksiin kuin mitä ovat hyvä ja paha tai oikea ja väärä, tai mitä on oikeudenmukaisuus – paitsi metatasolla niin myös soveltaen ja etsien tilannekohtaisia ratkaisuja oikean ja väärän kysymyksiin. Etiikan teoriat ovat syntyneet erilaisista tavoista rationalisoida ja systematisoida oikeaa, väärää ja näiden soveltamista. Filosofisessa etiikassa on neljä suuntausta: metaetiikka,

soveltava etiikka, deskriptiivinen eli moraalijärjestelmiä kuvaileva ja arvioiva etiikka sekä normatiivinen etiikka, jonka piiriin hyve-etiikkakin kuuluu. Normatiivisessa etiikassa päämääränä on perustella ja määritellä tietyt moraaliset säännöt, eli miksi jotkin asiat ovat hyviä tai miksi toimiminen tietyllä tavalla on oikein, ja miksi näihin käsityksiin perustuvia sääntöjä tulisi noudattaa. Myös yksilöiden hyveet ja hyveellisyys liittyvät kiinteästi niin tähän kuin muihinkin etiikan suuntauksiin. Etiikka-sana on alun perin johdettu kreikan kielen sanasta *éthos* (luonne), ja Aristoteleen, etiikan perustajan, pääasiallisena tutkimuskohteena olivatkin hyveet eli luonteen hyvydet (*ethikai aretai*). Eettisyydellä viitataan useimmiten niihin jaetun moraalin pohjalta luotuihin arvojen ja tapojen järjestelmiin, joiden pohjalta eri ihmisryhmät tai organisaatiot toimivat - esimerkiksi henkilökohtaiset eettiset periaatteet tai yrityksen eettiset ohjeet. Käytännössä tämä tarkoittaa toimimista yhteisesti ja yleisesti hyväksytyyn moraalisen koodiston eli oikean ja väärän pohjalta. (Määttänen 1995, 153; Crisp 1998; Pietarinen 1995; Crane & Matten 2010, 8-9; Northouse 2019, 336.)

Moraali, etiikka ja eettinen toiminta ovat monesti käytännössä synonyymejä, jotka kuvaavat periaatteiden mukaista toimintaa, vaikka etiikka onkin enemmän teoreettinen ja tiedostavaan toimintaan viittaava käsite, ja moraali on taas konkreettisempaa ja automaattisempaa, sosiaalistumisesta kumpuavaa ajattelua ja toimintaa (Crisp 1998; Pietarinen 1995). Kielitoimiston sanakirjan<sup>5</sup> mukaan sana moraali tarkoittaa ”yhteisössä vallitsevia eettisiä käsityksiä, arvostuksia ja käyttäytymissääntöjä ja etiikkaa”, joten tässä virallisemmässakin määritelmässä käytetään rinnakkain molempia käsitteitä.

### *Arvot*

Arvot ovat toimintaa ja valintoja ohjaavia käsityksiä siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista (Kluckhohn 1951, ref. Bourantas & Agapitou 2014, 75). Arvot näkyvät yksilön uskomuksissa ja mielipiteissä; niihin sisältyy myös motivaation komponentti, koska arvot ohjaavat tavoitteiden asettamista. Yksilöt lähtökohtaisesti tavoittelevat asioita, joita he arvostavat. Hyveiden ja arvojen

<sup>5</sup> <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80> (Viitattu 11.10.2019.)

läheinen suhde juontaa juurensa siitä, että hyveitä voi ajatella ominaisuuksiksi muuttuneina arvoina. Jos yksilö arvostaa oikeudenmukaisuutta, se on hänelle vielä arvo, mutta kun hän alkaa käytännössä toimia ja ajatella oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaisesti, oikeudenmukaisuudesta on tullut yksilön hyvä ominaisuus, hyve. Sen vuoksi oikeudenmukaisuus, kuten muutkin hyveet, ovat käsitteenä kontekstista riippuen joko arvoja tai hyveitä. Yksilön arvot ovat tällä tavoin suorassa yhteydessä hyvän luonteen ja hyveiden kehittymiseen. (Bourantas & Agapitou 2014, 75; Kylliäinen 2012, 39-40.)

Arvot voivat olla joko yksilöllisiä tai yhteisöissä jaettuina; kulttuurinen sekä sosiaalinen ympäristö vaikuttavat ylätasolla arvojen muodostumiseen. Lisäksi arvot ovat hierarkkisia, ja klassisen jaottelun mukaan ne jaetaan väline- ja itseisarvoon. Välinearvon tyypillinen esimerkki on raha – rahaa ei yleensä tavoitella sen itsensä vuoksi, vaan siksi, että sen avulla on mahdollista saada asioita, joita arvostetaan niiden itsensä vuoksi, kuten vapautta tai mielihyvää. Näitä kuvaillaan siten itseisarvoiksi, koska ne ovat itsessään tavoittelemisen arvoisia. Itseisarvoisia asioita pidetään jotakuinkin universaaleina ja jaettuina arvoina ja ideaaleina, kuten esimerkiksi hyvyys tai kauneus – vaikka eri aikoina ja eri kulttuureissa niitä onkin voitu määritellä eri tavoin. (Koskinen & Palomäki 2001, 285; Bourantas & Agapitou 2014, 75.)

### *Luonne ja luonteenpiirteet*

Merriam-Websterin sanakirja<sup>6</sup> määrittelee luonteen esimerkiksi näillä vaihtoehtoisilla tavoilla: moraalinen erinomaisuus, maine, yksi ominaisuus tai piirre joka erottaa yksilön muista, ja henkilön yleiset ominaisuudet tai piirteet. Luonne onkin ristiriitainen ja hieman kartettu tutkimuskohde, koska siihen nivoutuvat jo sisäänrakennetusti määrittelyn ja operationalisoinnin hankaluudet. Tämän vuoksi ei myöskään ole laajaa konsensusta luonteen määrittelyn suhteen. (Clement & Bollinger 2016, 174-175; Bourantas & Agapitou 2014, 71.) Vaikeuksia vielä lisäävät olemassa olevista määrittelmistä löytyvät yhteneväisyydet arvojen, hyveiden, eettisyyden, luonteen ja persoonallisuuden käsitteiden kanssa, mikä on huomattavissa myös edellä listatuista termeistä

<sup>6</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/character> (Viitattu 11.10.2019.)



(Bourantas & Agapitou 2014, 71-72). Jos lisäksi pohditaan jokapäiväistä ajatteluamme, niin suomenkielinen synonyymisanakirja<sup>7</sup> antaa hyvän käsityksen luonteen sisältämistä viittauksista muihin lähikäsitteisiin: synonyymeiksi tarjotaan esimerkiksi sanoja persoonallisuus, mielenlaatu, olemus, peruspiirteet, temperamentti, mieli, sielu ja identiteetti.

Vaikka arkikielessä on käytetty luonteen käsitettä kuvaamaan sitä, millainen ihminen on, niin persoonallisuuspsykologiassa siirryttiin 1900-luvulla puhumaan luonteen sijaan persoonallisuudesta, koska luonne koettiin liian normatiivisena ja ohjaavana käsitteenä. Persoonallisuus sen sijaan koettiin neutraalina, kuvailevana terminä, joka soveltui paremmin arvovapaan tutkimuksen palvelukseen. (Ojanen 2019, 19; Seligman 2002, 128.) Psykologian tutkimuksessa persoonallisuuden katsotaan muodostuvan kolmesta laajasta osa-alueesta: tunteet, käyttäytyminen ja ajattelu (Ojanen 2019, 20; Metsäpelto & Feldt 2009, 18). Temperamentti on sen sijaan se biologinen taipumusten perusta, jolle persoonallisuus rakentuu; se on synnynnäinen, yksilöllinen ja melko muuttumaton reagoinnin ja ilmaisun tyyli, joka voidaan huomata jo vauvaiässä (Keltikangas-Järvinen 2009, 49-50). Persoonallisuuden tai luonteen voi ajatella olevan yhdistelmä tätä perimää ja ympäristön vaikutusta, joten se muokkautuu ja sitä voi myös muokata elämän aikana. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2017, 190-191.)

Bourantas ja Agapitou (2014, 73-77) käyttävät luonteen käsitettä, ja lisäävät yllä eriteltyyn määrittelyyn mukaan hyveet ja arvot; luonne on heidän mukaansa yhdistelmä tapoihin pohjautuvia jatkuvia piirteitä ja hyveitä sekä motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka pohjautuvat arvoihin. Luonteenpiirteitä pidetään myös heidän mukaansa melko pysyvinä, mutta elämäkokemukset, oma kehittymiseen tähtäävä työskentely ja terapiat voivat vaikuttaa siihen, millaisen käyttäytymisen kautta piirteet ilmenevät (Bourantas & Agapitou 2014, 73-77). Tässä tutkimuksessa käytetään Bourantasin ja Agapitoun (2014) määritelmän mukaista luonteen käsitettä kuvaamaan ihmisen henkisiä prosesseja, piirteitä ja toimintaa.

Luonteen tutkimusta voi lähestyä eri kulmista. Luvussa 2.3.2 käydään läpi Petersonin ja Seligmanin (2004) hyveiden ja luonteenpiirteiden luokittelua, joka on hyvä esimerkki persoonallisuuspsykologisten piirreteorioiden näkökulmasta

<sup>7</sup> <https://www.synonyymit.fi/luonne> (Viitattu 11.10.2019.)

luonteeseen. Piirteet edustavat myös yleistynyttä käsitystä siitä, millaisia olemme, ja piirteiden avulla kuvataan arkipuheessa lähes poikkeuksetta ihmisiä niin keskusteluissa, rekrytointi-ilmoituksissa kuin Tinderissäkin. Käsitystä henkilön piirteistä käytetään myös automaattisesti ennustamaan hänen tulevaa käytöstään tai reaktioitaan. Jos ihminen on mielestämme ujo, ystävällinen, ilkeä tai huolimaton, oletamme hänen käyttäytyvän ja reagoivan asioihin tietyllä tavalla. (Goldie 2004, 2, 5.) Peterson ja Seligman hyödyntävät kuitenkin nykyajan monipuolista, yksilölliset erot ja kontekstit huomioivaa piirreteoriaa, jonka mukaan piirteet ovat melko pysyviä ja yleisiä, mutta tilanteet ja olosuhteet voivat myös erilaisilla aikajäniteillä tuoda mukanaan muutoksia piirteisiin (Peterson & Seligman 2004 5, 10-11).

### *Rajauksia*

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä useita hyveisiin linkittyviä osa-alueita, kuten hyveiden vastakohtia eli paheita, tai luonteen heikkouksia. Daniel Golemanin (ks. esim. 2002) lanseeraama tunneällyn käsite on yksi keskeinen positiivinen ominaisuus, joka on ollut suuren mielenkiinnon ja tutkimuksen kohteena 2000-luvun alusta saakka. Vaikka sen pohtiminen omana kokonaisuutenaan ei ole mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa, niin tunneäly kuitenkin sisältyy Petersonin ja Seligmanin (2004) luokittelun sosiaalisen älykkyyden luonteenvahvuuteen (ks. Taulukko 2, s. 28).

Ainakin suomalaisessa keskustelussa on lisäksi viime vuosina noussut esille myötätunnon merkitys työelämässä ja johtajuudessa esimerkiksi CoPassion -tutkimusprojektin<sup>8</sup> myötä. Hankkeen tutkijat ovat itse ehdottaneet, että myötätunnon voisi lisätä omana, erillisenä luonteenvahvuutena Petersonin ja Seligmanin (2004) luokitteluun inhimillisyyden hyveen alle (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2017, 188). Peterson ja Seligman (2004, 325) itse ovat sisällyttäneet myötätuntoisuuden ystävällisyyden luonteenvahvuuteen – joka kyllä sijoittuu juurikin inhimillisyyden hyveen alle. Myötätunnon lähempi tarkastelu

<sup>8</sup> <http://copassion.fi/> (Viitattu 12.12.2019.)

jää kuitenkin muutoin tämän tutkimuksen aihepiirin ja tutkimustehtävän rajauksen ulkopuolelle.

Lopuksi on vielä todettava, että Aristoteleen käsitys hyveistä ja niihin liittyvistä ja vaikuttavista tekijöistä on hyvin laaja, yhteiskunnallinen, hienosäikeinen ja monimutkainen väitteiden ja perustelujen verkosto. Siihen liittyy monipuolisesti esimerkiksi argumentointia emotion suhteesta hyveisiin ja hyveiden merkityksestä yhteiskunnalliselta kannalta – itse asiassa aristoteelisen hyveen alkuperäinen merkitys löytyy yhteiseen päämäärään (*telos*) pyrkivän eli teleologisen yhteiskunnan eikä yksilön tasolta (Ks. esim. Felix 2011, 93; MacIntyre 2007, 148-153, 205). Tämän tutkimuksen rajatessa keskiössä ovat kuitenkin hyveet ja niiden merkitys pitkälti yksilön sekä ympäröivän organisaation kannalta. Siten pois tällä kertaa rajautuvat monet mielenkiintoiset mahdollisuudet tarkastella hyveitä yhteiskunnallisella tasolla; tosin pohdinnassa päästään hieman laajentamaan näkökulmaa myös hyveiden yhteiskunnalliseen merkitykseen. Tässä tutkimuksessa ei siten esitellä Aristoteleen hyve-etiikkaa laajasti eikä toisaalta yksityiskohtaisestikaan, vaan tässä keskitytään hyveiden ja niihin liittyvien, tutkimustehtävän kannalta keskeisten perusasioiden määrittelyyn. Tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva Aristoteleen hyveajattelun perusteista pohjaksi nykytutkimuksen sekä tutkimustulosten historiallisen kontekstin ymmärtämiselle.

## 2 HYVEET

”Hyve on tavoiteltava, vahvuuksista muodostuva kokonaisuus, eettisesti ja moraalisesti arvokas ominaisuus, joka palvelee yksilöä ja tämän ympäristöä.” (Uusitalo-Malmivaara 2015, 64.)

”-- On olemassa sellaisia tekoja, ajattelun malleja ja tunteita, joita arvostetaan kaikkialla. Hyveitä, kuten avuliaisuutta, kohtuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta, arvostetaan kaikissa kulttuureissa.” (Ojanen 2019, 13-14.)

Niin antiikin aikoina kuin tänäkin päivänä, ihmiset painivat filosofisen ja ikuisesti varmaa vastausta vailla olevan kysymyksen kanssa: mitä on hyvä elämä? Kuuluisat filosofit Sokrates, Platon ja Aristoteles pohdiskelivat jokainen asiaa, ja etenkin Aristoteles otti laajasti kantaa filosofiseen, rationaaliseen pohdintaan hyvän elämän rakentumisesta. (Broadie 2002, 12-13.)

### 2.1 Hyveet Aristoteleen perintönä

Noin vuonna 340 eKr. Aristoteles kirjoitti tunnetun teoksensa *Nikomakhoksen etiikan*; sen kautta syntyi hyve-etiikan filosofinen perinne, jossa hyveet ovat keskeisellä sijalla hyvän elämän määrittelyssä. Aristoteleen mielestä onnellisuus (*eudaimonia*) on hyvän elämän päätarkoitus, ja se on mahdollista saavuttaa vain henkilökohtaisen erinomaisuuden kautta. Nämä erinomaisuudet ovat hyveitä, kuten rohkeus, oikeudenmukaisuus tai käytännöllinen viisaus (ks. Taulukko 1, s.21, ja liite 2), ja ne edustavat tapaa ajatella, toimia ja tuntea oikein – aina kukin konteksti huolellisesti huomioiden ja äärimmäisyyksiä kumpaankin suuntaan välttäen. (Broadie 2002, 12-13; Knuutila 2012, 207; Noponen 2011, 46.) Juuri Aristoteleen hyveen määrittelystä on saanut alkunsa tunnettu ”kultaisen keskitien” käsite, jolla hän viittaa ääripäiden välttelyyn. Esimerkiksi rohkeuden hyve ei tarkoita hullunrohkeaa itsen ja muiden vaarantamista tai toisaalta pelkurimaisuutta, vaan asettuu juuri näiden äärimmäisyyksien välille, aina tilanteen erityisyydet huomioon ottaen. (Stangroom & Garvey 2007, 18; Huttunen & Kakkori 2007, 88-89; Broadie 2002, 20-21.) Aristoteleen ajatuksissa korostuu

siten selkeästi hyveisiin pohjautuvan elämän ja käytöksen kokonaisuus, hyveellisyyden jatkumo sekä hyvän luonteen kehittämisen tärkeys, jotka kaikki yhdessä johtavat hyvinvointiin (Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64).

Aristoteles jakoi hyveet moraalisiin eli luonteen hyveisiin sekä älyllisiin hyveisiin, jotka olivat toisistaan riippuvaisia. Älyllisiä hyveitä, eli käytännöllistä viisautta ja järkeä eri muodoissaan ei voi olla olemassa ilman luonteen hyveitä, koska luonteen hyveet ohjaavat pyrkimään oikeaan päämäärään. Käytännöllinen viisaus ei voi ohjata huonoihin päämääriin, tai se ei olisi viisautta hyveellisessä merkityksessä. Tämä tarkoittaa silloin sitä, että käytännöllistä viisautta ja järkeä on vain hyveellisillä ihmisillä. (Knuuttila 2012, 242; Broadie 2002, 17-18.)

**TAULUKKO 1.** Aristoteleen hyveet (Knuuttila 2012, 227-228, 258; Broadie 2002, 24-36; Kylliäinen 2012, 70-).

Hyve	Kuvaus
<b>ÄLYLLINEN HYVE</b>	
<b>1. Käytännöllinen viisaus eli fronesis</b> ( <i>practical wisdom/reason, phronesis</i> )	Kaikkein tärkein, ohjaa hyveellisessä toiminnassa.
<b>LUONTEEN HYVEET</b>	
<b>2. Rohkeus</b> ( <i>courage</i> )	
<b>3. Oikeudenmukaisuus</b> ( <i>justice</i> )	
<b>4. Kohtuullisuus</b> ( <i>temperance</i> )	
<b>5. Anteliaisuus</b> ( <i>open-handedness, generosity</i> )	
<b>6. Runsaskätisyys</b> ( <i>munificence</i> )	Varakkaiden yhteiskunnallinen velvollisuus.
<b>7. Suurisieluisuus</b> ( <i>magnanimity, greatness of soul</i> )	Suuntautuneisuus suuria, merkittäviä asioita kohti. Oikeutettu ylpeys ja kunnian vaatiminen saavutuksistaan.
<b>8. Nimetön hyve</b> ( <i>a nameless excellence to do with honour</i> )	Hyveellinen, sopiva kunnianhimo – on kunnianhimoinen muttei enempää kuin pitäisi.
<b>9. Rauhallisuus</b> ( <i>mildness</i> )	Liittyy suuttumiseen – ei anna tunteelle valtaa mutta ei anna kävellä itsensä yli.
<b>10. Nimetön hyve</b> ( <i>a nameless excellence to do with pleasing and displeasing others</i> )	Sosiaalinen hyve – tietää milloin pitää aiheuttaa mielihyvää tai mielihapaa muille.
<b>11. Totuudellisuus</b> ( <i>truthfulness</i> )	Sosiaalinen hyve – liittyy oman itsensä esiintuomiseen totuudenmukaisella tavalla.
<b>12. Seurallisuus</b> ( <i>wittiness</i> )	Sosiaalinen hyve.
<b>13. Ystävyys</b> ( <i>friendship</i> )	

Aristoteeliseen hyve-etiikkaan liittyy kiinteästi teleologisuus eli sidonnaisuus tiettyyn päämäärään; mikä tahansa päämäärä ei takaa hyvää ja hyveellistä elämää. Aristoteleen mukaan hyvä elämä on seurausta korkeimman hyvän (*chief good*) saavuttamisesta, johon meidän tulisi kaikilla valinnoillamme, teoillamme ja tiedollamme pyrkiä pääsemään. Korkein hyvä on siten käytännössä sama asia kuin onnellisuus eli eudaimonia. Vaikka useimmat ihmiset ovat yhtä mieltä siitä, että korkein hyvä eli elämän tavoiteltavin asia on todellakin onnellisuus, niin mielipiteet onnellisuuden merkityksestä vaihtelevat. Nautinto, materiaallinen hyvä, terveys, perhe, kunnia, kauneus, rakkaus, älyllinen valaistuminen tai ystävyys ovat Aristoteleen mielestä kaikki hyviä asioita, jotka ovat osa korkeimman hyvän saavuttamista, mutta eivät edusta sitä itsessään, eivätkä siten päämääränä toteuta korkeimman hyvän päämäärää. (Broadie 2002, 10, 12; Aristoteles 2012, 9; Knuutila 2012, 207.) Korkein hyvä – eli onnellisuus, eudaimonia – alkuperäisessä kreikankielisessä merkityksessään ei viittaa lainkaan hyvän olon kokemiseen tai mielihyvän tunteeseen, tai ylipäätään minkäänlaiseen tunnetilaan. Aikojen saatossa kielenkääntäjät ovat päätyneet siihen, että soveltuvin ja lähin yksittäinen, tarpeeksi kuvaava käännössana on onnellisuus (*happiness*), mutta tämä ei saavuta sanan tarkkaa merkitystä vaan saattaa jopa johdattaa harhaan. Aristoteles viittasi eudaimonialla siihen, että ihmistä pidetään ihailtavana, kunnioitettavana ja kaikin tavoin esimerkillisenä. Tällöin voidaan sanoa, että ihminen on saavuttanut eudaimonian, koska hän on saavuttanut korkeimman hyvän: hyveellisen, jalon ja muiden arvostaman elämän, jossa ihmisen suurimpana päämääränä on hyveiden kehittäminen ja ennen muuta niiden eläminen todeksi toiminnan ja tekojen kautta. Jos sen sijaan näitä toissijaisia, vaikkakin hyviä asioita, kuten nautinto, rakkaus tai perhe, tavoittelee niiden itsensä vuoksi eikä korkeimman hyvän eli hyveelliseksi kehittymisen vuoksi, ihminen ei ole Aristoteleen mukaan saavuttanut elämässään mitään, eikä myöskään onnellisuutta eudaimonian merkityksessä. (Broadie 2002, 10-13.)

Aristoteles totesi: ”Olemme sitä mitä toistuvasti teemme. Siten erinomaisuus ei ole yksittäinen teko vaan tapa.” (Bourantas et al. 2014, 76.) Aristoteleelle hyveet merkitsivät ennen muuta henkilön pysyviä ominaisuuksia, piirteitä, ja tapoja. Hyveet vaikuttavat kokonaisvaltaisesti siihen, miten henkilö havaitsee, asennoituu, tulkitsee, toimii, käyttäytyy, tuntee ja ylipäätään elää

elämäänsä. Pysyvinä ominaisuuksina hyveet myös auttavat selittämään henkilön mennyttä toimintaa, ja – mikä esimerkiksi hyvän johtajuuden kannalta on tärkeää – ne auttavat muita ennustamaan henkilön tulevaa käyttäytymistä ja siten rakentamaan luottamusta. Voimme luottaa siihen, että hyveellinen ihminen toimii jatkossakin samalla tavalla. (Sherman 1989, 1.)

## *2.2 Hyveet – universaaleja mutta unohdettuja*

Aristoteleen kulkemalla hyveiden tutkimisen ja määrittelyn tiellä ovat monet muutkin taivaltaneet eri puolilla maailmaa – häntä aiemmin, samoihin aikoihin ja hänen jälkeensä. Aristoteles oli ensimmäisiä länsimaisia ajattelijoita, joka tarttui tällä laajuudella aiheeseen, mutta hyveisiin liittyvää pohdintaa ja arvostusta löytyy vaihtelevissa muodoissaan kaikissa kulttuuri- ja uskontotraditioissa. Esimerkiksi konfutselaisuuden, taolaisuuden, hindulaisuuden, islamin ja buddhalaisuuden piireissä on myös pohdiskeltu saman tyyppisten hyveiden ja hyvän elämän yhteyttä, vaihtelevaa terminologiaa käyttäen. Hyveet ovat siten lähes universaaleja, ja niistä löytyy konsensus useimmissa uskonnoissa ja kulttuureissa. Rohkeus, viisaus, oikeudenmukaisuus ja kohtuullisuus ovat olleet arvostettuja lähes kaikkialla, vaikka yksittäisiä poikkeuksia löytyykin. (Bourantas & Agapitou 2014, 55; Seligman 2002, 133; Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64.)

Hyve-etiikka ja hyveajattelu lähtivät Aristoteleen jälkeen kehittymään osana länsimaista normatiivisen filosofisen etiikan ja moraalifilosofian historiankirjoitusta. Ajanlaskumme alkamisen jälkeen hyveajattelu muutti länsimaissa muotoaan kristinuskon vaikutuksen myötä. Kristinuskon mukaan Jumala on antanut lain, jota ihmisen tulee noudattaa; tässä hyveellisen toiminnan lähde vaihtuikin sisäisestä kilvoittelusta ulkoisten käskyjen noudattamiseen. Vaikka Aristoteleen hyveellisyys näkyikin toiminnan kautta, motivaatio siihen on sisäsyntyistä halua olla erinomainen eikä vain toimia vaaditulla tavalla. Kristinuskon valta-aseman korvasi myöhemmin sekulaari moraalisuus, mutta siinäkin painopiste oli oikeanlaisessa käytöksessä; utilitarismi tai sosiaalisen sopimuksen teoria ovat tunnettuja esimerkkejä tästä. (Peterson & Seligman 2004, 10.)

1800-luvulle tultaessa hyvä luonne oli päätynyt ideologiseksi yhteiskunnalliseksi aseeksi, jonka avulla esimerkiksi sairaaloissa ja

sosiaalilaitoksissa diagnosoitiin mielenterveyden ongelmista kärsiviä moraalisesti rappeutuneiksi. Huonoa käytöstä perusteltiin synnillä, moraalittomuudella ja omantunnon puutteella, kunnes huomattiin, että epätoivottavaan käytökseen syyllistyivät yleensä alaluokkaiset miehet, jotka elivät ja työskentelivät epäinhimillisen huonoissa oloissa, nälkäisinä ja alipalkattuina. Tämä sai aikaan valtavan paradigman ja selitysmallin muutoksen sekä sosiaali- ja yhteiskuntatieteiden valtakauden käynnistymisen 1900-luvulle tultaessa. Pahuuden takana ovatkin luonteen tai moraalittomuuden sijasta huonot olosuhteet ja toksinen ympäristö, jotka ovat yksilön vaikutusvallan ulkopuolella. Tällainen ajattelun muutos on kuitenkin herättänyt useita kysymyksiä hyveiden kannattajien joukossa: voiko ympäristön vaikutus aina lopulta rapauttaa hyveellisimmänkin luonteen, jos ihminen on vain olosuhteidensa tuote? Tarkoittaako tämä sitä, että luonteen kehittäminen hyveiden suuntaan on lopulta turhaa ja tarpeetonta? (Seligman 2002, 125-127.)

Modernin persoonallisuuspsykologian isä, Gordon Allport, aloitti uransa 1919 sosiaalityöntekijänä toiveenaan levittää työssään hyveiden ja luonteen ilosanomaa, mutta totesi pian, että hyve ja luonne olivat liian preskriptiivisiä sanoja. Niihin liittyi sekä hänen että ympäröivän tiedeyhteisön mielestä ajatus, että ihmisen pitäisi olla tietynlainen arvoiltaan ja moraaliltaan. Tieteessä rummutettiin deskriptiivisyyttä eli kuvailua, eikä sen määrittelyä, millaista jonkin asian – kuten luonteen – pitäisi olla. Tilalle valikoitui siten termi ”persoonallisuus”, joka on arvovapaa, kevyempi ja deskriptiivinen käsite, kun taas luonne-sanalla on vahva preskriptiivinen kaiku: on olemassa hyvä luonne ja paha luonne. Käytännön elämässä, riippumatta vallalla olevasta ideologiasta, ihmiset ovat kuitenkin aina toimineet hyvän ja pahan luonteen käsitteiden pohjalta. Tämä on nähtävissä esimerkiksi lainsäädännössä, lasten kasvatuksessa ja pohdinnoissamme siitä, miksi joku toimii niin kuin toimii. Meillä on edelleen taipumus analysoida inhimillistä toimintaa omien arvojemme ja luonteen käsitteen kautta. Myös arkikielessä käytämme edelleen luonteen käsitettä kuvaamaan ihmisen hallitsevia ominaisuuksia persoonallisuuden sijaan. (Ojanen 2019, 19, 33-34; Seligman 2002, 128; Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64.)

Vaikka 1900-luvun ajaksi hyveet ja muut yksilölliset piirteet menettivät valta-asemansa ihmisen (ja johtamisen) tarkastelussa, niin persoonallisuuspsykologian piirissä piirreteorioilla oli edelleen jonkinlaista



relevanssia (Peterson & Seligman 2004, 10). Hyve-etiikan uuden nousun kohti modernin moraalifilosofian keskiötä katsotaan alkaneen Elizabeth Anscomben vuonna 1958 kirjoittamasta esseestä ”Modern moral philosophy” (Beier 2016, 137). Toinen merkittävä ja vaikutusvaltainen kannanotto aristoteelisen hyve-etiikan puolesta oli vuonna 1981 ilmestynyt Alasdair MacIntyren teos ”After Virtue”, jossa hän kritisoi valistuksen aiheuttamaa moraalifilosofian kyvyttömyyttä tuottaa kriteerejä arvovalintoihin (ks. esim. MacIntyre 2007, 11-15). Kanadalainen filosofi Charles Taylor on taas tuonut esille arvostuksien merkityksellisyyttä modernin moraalifilosofian muotoutumisessa (esim. Taylor 1995). Hyve-etiikan painopisteet ovat siten hitaasti päässeet takaisin tutkimuksen ja mielenkiinnon kohteeksi (Peterson & Seligman 2004, 10).

### *2.3 Hyveet 2000-luvun tutkimuksessa*

Vaikka ne vähäiset tutkimukset, joita hyveistä on viime vuosikymmeninä tehty, ovat tuottaneet ja todentaneet hyveiden positiivista vaikutusta, edellä kuvatuista syistä hyveet ovat pitkään olleet paitsiossa tieteellisen tutkimuksen piirissä. Hyveet ja hyveellisyys käsitteinä ovat monille edelleen edustaneet viktoriaanista, konservatiivista, relativistista perinnettä, ja se on yhdistetty myös uskonnolliseen tai moraaliseen dogmatismiin. (Cameron 2004, 3-4; Seligman 2002, 129; Gini & Green 2013, 48.)

#### 2.3.1 Positiivisen psykologian vaikutus

Vuonna 2000 alkoi kuitenkin tapahtua uutta liikehdintää, kun juuri alkunsa saaneella positiivisen psykologian tieteenalalla hyveet ja luonteenvahvuudet sekä niiden kehittäminen saivat uutta nostetta. Positiivisen psykologiat isät, jo aiemmin ansioituneet professorit Martin Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi halusivat tutkia hyvän elämän olemusta ja subjektiivista hyvinvointia eli onnellisuutta sekä niihin vaikuttavia tekijöitä vastaiskuna perinteisen psykologian sairaus- ja heikkouskeskeiselle lähestymistavalle. Keskeistä oli tuoda psykologian tutkimusperinteelle valoisampi vaihtoehto ihmisyyden tarkasteluun; huomio haluttiin suunnata siihen mikä on hyvää ihmisissä ja mitä potentiaalia heistä löytyy. Tällaisen hyvän ja hyvyyden diagnosoinnin kautta pyritään

tukemaan hyvinvointia paitsi yksilöllisellä niin myös yhteisöllisellä ja yhteiskunnallisella tasolla. (Uusitalo-Malmivaara 2015a, 18-19; Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64-65.; Peterson & Seligman 2004, 4.) Hyvän tutkimiselle nähtiin suuri tarve, koska hedonismin hedelmät ja vaurauden lisääntyminen ovat tuottaneet lähinnä henkistä pahoinvointia, eivätkä esimerkiksi teknologian ja lääketieteen huima kehittyminen tai ihmisoikeuksien ja tasa-arvon edistysaskeleet sitä ole lieventäneet (Seligman 2011, ref. Uusitalo-Malmivaara 2015b, 65).

Jos siis yhteiskunnalliset, lähtökohtaisesti positiiviset muutokset eivät olekaan tarjonneet tietä onnen satamaan, niin jostakin muualta oli lähdettävä etsimään uutta ratkaisua pahoinvointiin – ja yhtäkkiä yksilö ja hänen luonteensa ja valintansa olivat jälleen mielenkiinnon kohteena. Esimerkiksi vuonna 1999 yhdysvaltalaiset aikuiset pitivät nuorten suurimpana ongelmana sitä, että he eivät ole oppineet (hyviä) arvoja. Myös yritysmaailman ja politiikan eettiset kriisit sekä Hollywoodin viihdemaailmassa esittämät arvot myötävaikuttivat kiinnostuksen viriämiseen yksilön luonteen ja sen hyveellisyys suuntaan. (Peterson & Seligman 2004, 5.)

Tämän päivän hyveajattelu ei täysin pohjaa aristoteeliseen, monimutkaiseen ja pitkälti yhteiskunnalliseen hyveen käsitykseen, mutta molemmat perustuvat samalle ajatukselle ihmisen aidon hyvinvoinnin ja onnellisuuden eli eudaimonian lähteestä: hyveiden harjoittamisesta, joka realisoituu luonteenvahvuuksia käyttämällä (Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64). Hyvän luonteen voi nähdä moraaliin sidotuissa persoonallisuuspiirteissä ja luonteenvahvuuksissa (Dahlsgaard, Peterson & Seligman 2005, ref. Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64). Keskustelua hyveistä, hyvästä luonteesta ja luonteenvahvuuksista on kuitenkin vaikea käydä laajemmilla tasoilla, esimerkiksi globaalien tiedeyhteisön piirissä, jos yhteinen ymmärrys ja määrittely liittyen käsitteiden sisältöön puuttuu. Myös interventioiden kehittäminen ilman konseptuaalisia ja empiirisiä työkaluja on mahdotonta. (Peterson & Seligman 2004, 3, 5.) Tämän vuoksi Peterson & Seligman (2004) lähtivät kehittämään hyveiden ja luonteenvahvuuksien luokitusta, jonka tarkoituksena oli nimenomaan luoda tällainen lähes universaali, yhtenäinen käsitejärjestelmä ja kriteeristö. Sen kautta eri puolilla maailmaa sekä tutkijat että muutkin ihmiset voisivat löytää

yhteisen, ymmärrettävän sanaston tämän aihepiirin keskusteluille ja kehittämiseksi. (Peterson & Seligman 2004, 3.)

### 2.3.2 Petersonin ja Seligmanin hyveiden ja luontevahvuuksien luokitus

Petersonin ja Seligmanin hyvän luonteen kuvaamiseen rakennettu luokitus perustuu persoonallisuuspsykologian ja etenkin uusimpien piirreteorioiden ihmiskäsitykseen. Vaikka yksilölliset erot nähdään yleisinä ja melko stabiileina, niihin voi yksilö vaikuttaa ja niitä pystyy myös muokkaamaan ja muuttamaan tietyin ehdoin. Tällaisia ehtoja ovat mm. kouluttautumisen mahdollisuudet, turvalliset kasvuympäristöt, poliittiset olot, roolimallit sekä ympärillä olevien ihmisten tuki. Hyvän elämän nähdään olevan pitkälti seurausta valinnoista ja tahdosta. (Peterson & Seligman 2004, 10-12.)

Luokittelun perustana olivat tutkijoiden laajan ja monivuotisen kartoituksen seurauksena ne moraaliset erinomaisuudet, jotka olivat yli kulttuurirajojen hyväksytyjä ja historiallisen jatkumon läpi säilyneitä (Peterson & Seligman 2004, 8-9). Eri kulttuureilla ja uskonnoilla on yhteneväisiä moraalisia ison linjan periaatteita, joista yksi yleisimpiä on niin kutsuttu kultainen sääntö eli kohtelee toisia kuten haluaisit itseäsi kohdeltavan (Crane & Matten 2010, 106). Kartoitukseen sisällytettiin uskontojen, filosofian ja kulttuurien päätekoja ja opinkappaleita sekä eri alojen tutkimustuloksia. Mukaan otettiin myös laajalti populaarikulttuurin tuotoksia, kuten laulujen sanoituksia, graffiteja, onnittelukorttien tekstejä ja tarot-kortteja. Mikäli jokin erinomaisuus ei ollut arvostettu kaikissa kulttuureissa (kuten nuukuus tai siisteys), se jätettiin luokituksesta pois. (Peterson & Seligman 2004, 15, 77.)

Luokitus perustuu kolmeen hierarkkiseen tasoon: hyveet, luontevahvuudet ja tilanteelliset teemat. Kuusi hyvettä ovat ylimmän tason tavoiteltavia, abstrakteja piirteitä, joiden keskeisyydestä on lähes universaali konsensus. Luontevahvuudet ovat psykologisia prosesseja, joiden kautta hyveet mahdollistuvat ja realisoituvat näkyviksi ihmisen toiminnassa ja ajattelussa. Tilannekohtaiset teemat edustavat taas tiettyjä tapoja, joiden kautta tietyissä tilanteissa tai konteksteissa (kuten työ tai perhe) yksilöt osoittavat luontevahvuuksia. Juuri teemojen tasolla tulevat mahdolliset sosiokulttuuriset variaatiot esille - eivät niinkään ylemmillä tasoilla. Koska teemoja on satoja

esimerkiksi pelkästään työkontekstiin liittyen, niitä ei ole erikseen listattu kuten hyveitä (6 kappaletta) ja luontevahvuuksia (24 kappaletta). (Peterson & Seligman 2004, 13-14.)

**TAULUKKO 2.** Hyveet ja luontevahvuudet Petersonin ja Seligmanin (2004) mukaan. (Suomennos Rinne 2014, ref. Uusitalo-Malmivaara 2015b, 74.)

Hyveet	Luontevahvuudet
Viisaus	Kognitiiviset vahvuudet, jotka liittyvät tiedon hankkimiseen ja käyttöön
	1. Luovuus
	2. Uteliaisuus
	3. Arviointikyky
	4. Oppimisen ilo
	5. Näkökulmanottokyky
Rohkeus	Emotionaaliset vahvuudet, joita tarvitaan päämäärien saavuttamiseen sisäistä tai ulkoista vastarintaa kohdattaessa
	6. Urheus
	7. Sinnikkyys
	8. Rehellisyys
	9. Innokkuus
Inhimillisyyys	Sosiaaliset kyvyt, joita tarvitaan toisista huolehtimista varten
	10. Rakkaus
	11. Ystävällisyys
	12. Sosiaalinen älykkyys
Oikeudenmukaisuus	Taidot, joita tarvitaan yhteisössä elämiseen
	13. Ryhmätyötaidot
	14. Reiluus
	15. Johtajuus
Kohtuullisuus	Kyky vastustaa liioittelua ja ylenpalttisuutta
	16. Anteeksiantavuus
	17. Vaatimattomuus
	18. Harkitsevaisuus
	19. Itsesäätely
Henkisyys	Kyky antaa ilmiöille laajempaa merkitystä (transsendenssi)
	20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus
	21. Kiitollisuus
	22. Toiveikkuus
	23. Huumorintaju
	24. Hengellisyys

Petersonin ja Seligmanin luokitus on laajin ja tunnetuin tämän päivän tieteellisessä hyvetutkimuksessa, ja sitä on hyödynnetty johtajuuteen ja hyveisiin liittyvässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Useampi muu tutkija on myös laatinut listauksia johtajuudessa keskeisistä hyveistä, ja niissä on hyvin paljon samankaltaisuuksia. Esimerkiksi Rego, Cunha & Clegg (2012) käyttävät Petersonin ja Seligmanin operationalisointia globaalien johtajuuden vaatimien hyveiden määrittelyssä. Bourantas & Agapitou (2014) korostavat nykypäivän johtajuudessa tarvittavia, hyveiksi nimeämiään metakompetensseja, jotka ovat henkisyys, käytännöllinen viisaus (*phronesis*), moraalinen integriteetti (eli suoraselkäisyys), yksinolo ja siinä reflektointi, luotettavuus sekä luonteen hyveet, missä yhteydessä he viittaavat Petersonin ja Seligmanin mallin kuuteen hyveeseen. Luvussa 3.2.2 käsiteltävässä hyvejohtajuusajattelussa Alexandre Havard (2011) viittaa myös kuuteen johtajan hyveeseen, jotka ovat pitkälti yhteneväiset Petersonin ja Seligmanin sekä aristoteelisten hyveiden kanssa. Havardin valitsemat hyveet ovat viisaus, rohkeus, itsehillintä, oikeudenmukaisuus, suurisieluisuus ja nöyryys. Gini & Green (2013) liputtavat puolestaan sekä klassisten moraalisten, että uusien haasteiden vaatimien hyveiden puolesta, ja mainitsevat Petersonin ja Seligmanin tutkimuksen useaan kertaan (esim. 2013, 55-61). He ovat määritelleet kymmenen johtajalle keskeistä hyvettä, jotka ovat syvä rehellisyys, moraalinen rohkeus, moraalinen visio, myötätunto ja välittäminen, reiluus, älyllinen erinomaisuus, luova ajattelu, esteettinen herkkyys, tilannetaju ja syvä epäitsekkyys (ks. Gini & Green 2013). Nämäkin ovat suoraan sijoitettavissa Petersonin ja Seligmanin 24 luontevahvuuden kategorioihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että etenkin johtajuuteen liittyvässä hyvekeskustelussa ja -kirjallisuudessa johtajan keskeisistä hyveistä ollaan pääpiirteissään yhtä mieltä, ja mahdolliset erot ovat vain vivahde- tai korostuseroja.

## 2.4 Hyveiden kehittäminen

### 2.4.1 Aristoteelinen näkemys: harjoittelu, tapa, tahto ja valinta

Aristoteleen näkemyksen mukaan hyveet ovat verrattavissa taitoihin ja tottumuksiin. Hyveet ja taidot ovat samankaltaisia siinä, että molempiin on

olemassa synnynnäiset valmiudet ja molemmat kehittyvät harjoittelun myötä. Hyveille ja totumuksille yhteistä on taas se, että toiston myötä tietyt toimintatavat tulevat automaattisemmiksi. Mitä enemmän harjoitteleminen, sitä paremmiksi harjoittelemissamme asiassa tulemme – eli tässä tapauksessa hyveellisyydessä. Toistojen kautta hyveellisestä toiminnasta tulee tapa ja pysyvä osa luonnetta. (Broadie 2002, 18; Meyer et al. 2019, 7; Bourantas & Agapitou 2014, 50; Gini & Green 2013, 50; Huttunen & Kakkori 2007, 88.)

Myös Alexandre Havard (2011, 110, 113) mukailee näitä aristoteelisia ajatuksia ja toteaa, että hyve on harjoituksen ja toiston kautta hankittavissa oleva tottumus ja tapa, johon pohjan on luonut kasvatus. Toisin sanoen hyveet eivät ole synnynnäisiä kuten temperamenttimme, vaan jokaisen opeteltavissa oleva asia. Hyveiden voisi ajatella olevan luontaista temperamenttia sääteleviä tekijöitä, jotka auttavat tasapainon saavuttamisessa. Synnynnäinen temperamenttimme tekee toisten hyveiden harjoittamisen vaikeammaksi ja toisten taas helpommaksi tai luontaisemmaksi. Vaikka hyveitä voikin harjoittamalla kehittää, ne eivät ole taito (joka otetaan käyttöön silloin kuin sitä tarvitaan), vaan niistä tulee osa ihmistä, ja ne ovat silloin läsnä kaikissa tilanteissa. Hyveiden todellinen litmus-testi on arkinen elämä, jossa hyveellisen toiminnan ja valintojen tulisi näkyä – erityisesti silloin kun kukaan ei ole katsomassa tai näkemässä. (Havard 2011, 111-112.) Myös Seligman (2002, 134) toteaa Havardin lailla, että synnynnäisistä ominaisuuksista huolimatta luonteenvahvuuksia eli hyveiden elementtejä voi kuitenkin sinnikkyydellä, päättäväisyydellä, harjoittelulla sekä hyvien opettajien ja roolimallien kanssa kehittää hauraillekin perustuksille. Niiden kehittyminen ei ole lahjakkuudesta kiinni, vaan kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus kehittää hyveitä. Hyveet ovat tahdon ja valinnan asia. (Seligman 2002, 134-136.)

Hyveellisen luonteen kehittyminen alkaa lapsena viisaiden ja hyveellisten auktoriteettien mallia mukaillen. Kotikasvatus luo laajan pohjan aikuisen luonteelle ja mahdollisille hyveille, jonka päälle muut yhteisölliset vaikutteet rakentuvat; toki vastuu hyveiden kehittämisestä siirtyy iän karttuessa yksilölle itselleen. (Broadie 2002, 18-19; Sherman 1989, 157; Clement & Bollinger 2016, 176-177.) Hyveiden kehitymisellä on siten myös vahva sosiaalinen aspekti, eli hyveet kehittyvät kanssakäymisen ja observoinnin kautta, kun huomaamme hyveellisen toiminnan positiiviset seuraukset (Bourantas & Agapitou 2014, 81).

Motivaatio hyveellisyyteen syntyy lopulta sisäisestä halusta toimia ja tuntea hyveiden mukaisesti, eli jossakin kohtaa lapsen tai nuoren tulisi alkaa tavoitella hyveitä niiden itsensä vuoksi eikä vain välinearvoisina (Broadie 2002, 18-19; Sherman 1989, 157; Nojonen 2011, 47).

#### 2.4.2 Luonteen kehittäminen kasvatusajattelussa

Kasvatuskirjallisuudessa luonteen kasvattaminen on jäänyt taustalle lähes koko 1900-luvun ajaksi, mikä on ymmärrettävää aiemmin kuvailtua aatehistoriallista taustaa vasten. Siihen vaikutti myös ajatus ihmisen ainutkertaisen persoonan suojelemisesta, jota luonteen kasvattamisen nähtiin liikaa muokkaavan - ja jopa vahingoittavan. Persoonaa kuitenkin koostuu temperamentista ja luonteesta, joista temperamentti on jokaiselle synnynnäinen tapa reagoida. Temperamentin voitaisiin ajatella olevan näistä se ainutkertaisuuden komponentti, ja luonne puolestaan muodostuu enemmän sekä perityistä että ympäristöstä omaksutuista tekijöitä, joten sitä kuuluukin kasvattaa ja muokata. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2017, 190-191.) Perinteisesti etenkin suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on käsitelty luonteen taitoja, joita ovat muun muassa ystävällisyys, hyvät tavat, ristiriitojen rakentava ratkominen ja toisten huomioiminen. Oppiminen tapahtuu paljolti paitsi ohjaamisen niin myös henkilökunnan mallintamisen ja esimerkkinä toimimisen kautta. Myös sadut ja tarinat luonteen vahvuuksien eduista ja positiivisista vaikutuksista ovat vahvasti läsnä lasten kasvatuksessa sekä instituutioiden että kotikasvatuksen tasoilla. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2017, 191-192.)

Tämän hetken kasvatusajattelussa näkyy myös uudenlaista häivettä hyveiden paluusta vuonna 2016 voimaan tulleessa opetussuunnitelmassa, jossa on korostettu oppilaan ihmisyyteen kasvua vahvemmallalla, entistä arvopohjaisemmalla tematiikalla. Uusi opetussuunnitelma määrittelee ihmisyyden ja siihen kasvun jo osaksi perusopetuksen arvoperustaa, kun 2004 opetussuunnitelmassa ihmisyyteen kasvu oli vain yksi aihekokonaisuus, eikä sitä mainittu arvoperustassa lainkaan. Ihmisyyttä kuvataan uudessa opetussuunnitelmassa muun muassa pyrkimisenä kohti hyvyyttä, totuutta, kauneutta ja oikeudenmukaisuutta. (OPH 2004; OPH 2014.) Tällä tavoin hyveitä ja niihin kasvamista on nostettu tärkeämmäksi elementiksi myös

perusopetuksessa varhaiskasvatuksen lisäksi, vaikka niiden osuutta voisi edelleen korostaa enemmänkin. Liiallista akateemisten aineiden painotusta on kovasti kritisoitu esimerkiksi taloustieteen nobelistin, James J. Heckmanin toimesta. Hänen mielestään painoarvoa pitäisi koulutuksessa antaa paljon nykyistä enemmän sellaisten luonteeseen liittyvien tekijöiden kehittämiseen, joiden tiedämme olevan elämässä pärjäämisen salaisuuksia. Esimerkkejä tästä ovat sinnikkyys, itsesäätelyn kyky ja tunnetaidot. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2017, 190-193.)

### 2.4.3 Esimerkit ja vuorovaikutus

Edellä mainittiin jo yksi lasten ja nuorten kasvatuksessa käytetty luonteen kehittämisen tapa, joka on esimerkin havainnointi erilaisissa muodoissaan. Esimerkin havainnoimisen kautta oppiminen on yleisinhimillinen oppimisen tapa, joka pätee myös aikuisten keskuudessa. Tätä mallioppimisen ja roolimallin prosessia hyödynnetään esimerkiksi mentoroinnissa, ja se tulee ottaa huomioon, kun halutaan kehittää vaikkapa hyveellisyyttä arvostavaa organisaatiokulttuuria. Ihmissuhteet, vuorovaikutus ja ympäröivä kulttuuri – koti, koulu tai mikä tahansa sosiaalinen yhteisö kuten työorganisaatio – väistämättä vaikuttavat meihin ja toimintaamme myös hyveiden ja moraalin tasolla. Jos useimmat ihmiset lähipiirissämme työpaikalla toimivat epärehellisesti niin on todennäköistä, että ajan kuluessa omaksumme tämän uuden ”normaalin”. Sama toimii myös päinvastoin, eli jos saamme observoida ympärillämme pääasiassa hyveellistä toimintaa, alamme itse todennäköisesti toimia samoin. (Hartley 2015, 53, 55; Clement & Bollinger 2016, 176; Arthur & Carr 2013, 29.) Esimerkkien havainnointiin kuuluu lisäksi elämäkertojen, historian ja kirjallisuuden tutkiminen (Arthur & Carr 2013, 33). Esimerkin havainnointi ja sen kautta tapahtuva mallintaminen ovat tyypillinen ja voimallinenkin tapa omaksua mitä tahansa taitoja, asenteita ja tapoja, kuten hyveitä, kaikenikäisten oppimisprosesseissa (Bandura 1963, ref. Sanderse 2013, 35; Neubert et al. 2009, 158; Gini & Green 2013, 42). Saman tyyppinen näkökulma luonteen kehittämiseen on myös Seligmanilla, Petersonilla ja heidän tutkimuskumppaneillaan, joista kahden ensimmäisen luomaa hyveiden ja luonteen vahvuuksien mallia (2004) tarkasteltiin luvussa 2.3.2. Heidän mallinsa pohjalta kehitetty VIA-filosofia (Values/Virtues In



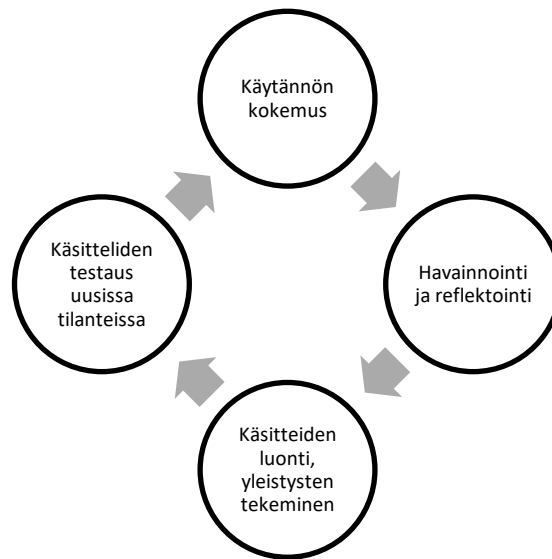
Action) näkee luonteen kasvattamisen tapahtuvan luontevahvuuksien havainnoinnin (eli vahvuusbongauksen) ja esimerkkien avulla.

Esimerkkien ja havainnoinnin kautta oppimisen voidaan ajatella kuuluvan sosiaalisen oppimisen teoreettisen sateenvarjon alle. Albert Bandura (1963, ref. Sanderse 2013, 35) on yksi kuuluisimmista malli- ja sosiaalisen oppimisen puolestapuhujista, jolla sosiaalinen oppiminen liittyi havainnoinnin ja mallintamisen kautta tapahtuvan oppimisen kognitiiviseen puoleen. Uudemmissa lähestymistavoissa sosiaalisen oppimisen ajattelua on laajennettu kognitiivisen oppimispsykologian ulkopuolelle. Esimerkiksi Etienne Wengerin (2009, 209-210) mukaan oppiminen tapahtuu eletyn elämän, sosiaalisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen kontekstissa, eikä vain jossakin arjesta erilleen irrotetuissa opettamisen hetkissä. Wengerin keskeinen konsepti on käytäntöyhteisö, jollaisiin kuulumme eri elämänalueilla (koti, koulu, työyhteisö, harrastusyhteisöt jne.), ja joiden kautta opimme epämuodollisesti tutuissa vuorovaikutussuhteissa identifioitumisen sekä yhteisen identiteetin rakentamisen myötä. (Wenger 2009, 209-217.) Wengerin ajatuksia mukaillen myös hyveiden omaksumisen prosessia voidaan ajatella laajemmin yhteisöihin identifioitumisen näkökulmasta, jolloin yhteisössä jaettu ymmärrys tavoiteltavista hyveistä ohjaa myös jäsenten kehittymistä ja päämääriä.

#### 2.4.4 Reflektointi ja itsetutkiskelu

Reflektointi on ollut keskeinen osa esimerkiksi Jack Mezirowin (1995) uudistavaa oppimista ja David A. Kolbin (1984) kokemuksellista oppimista, ja se on liitetty oleellisena tekijänä myös aikuiskasvatuksen ja työelämän oppimisen käytännön prosesseihin kuten mentorointiin, valmentamiseen ja työssä oppimiseen. Yhteistä reflektointia korostaville perinteille on muutospyrkimyksen näkeminen oppimisen tavoitteena. Tähän samaan perinteeseen kuului jo kokemuksellisen oppimisen ja modernin kasvatustajatteluun isä John Dewey. Deweyn mukaan toiminnan ja ajattelun yhteys on siinä, että ajattelu (ja sitä myötä reflektio) on tapa ohjata ja muuttaa toimintaamme. (Öystilä 2003, 27, 36.) Tätä samaa ajatusta voi hahmottaa Kolbin (1984) tunnetun kokemuksellisen oppimisen kehän kautta, jossa ajatuksena on alati jatkuva ja syvenevä kehitymisprosessi. Prosessi lähtee liikkeelle käytännön omakohtaisista kokemuksista ja niiden kriittisestä

reflektoinnista eri näkökulmia hyödyntäen. Havaintojen ja näkökulmien analysoinnin ja reflektoinnin kautta päästään luomaan niiden pohjalta uusia malleja, teorioita, päätelmiä tai käsitteitä, joita sitten testataan käytännössä. Prosessi jatkuu tästä spiraalinomaisen kehän lailla, vaiheiden seuratessa uudelleen toisiaan, samalla kun tieto ja oppiminen syvenevät ja laajenevat. (Kolb 1984.)



**KUVIO 2.** Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä (1984).

Reflektoinnilla eli tietoisella pohtimisella on tässä prosessissa tärkeä rooli, koska ilman pohdintaa käsillä olevan asian ymmärtäminen ja oppiminen on vaikeaa, ellei mahdotonta (Öystilä 2003, 53; Gini & Green 2013, 43). Reflektio on myös kriittinen kivijalka Jack Mezirowin alkuun sysäämässä uudistavan oppimisen teoriassa, jossa reflektio nähdään keskeisenä apuvälineenä kriittikittömästi omaksuttujen ajattelumallien, ennakko-oletusten ja uskomusten tiedostamisessa ja kyseenalaistamisessa. (Mezirow 1995, 17, 21; Öystilä 2003, 54-55.) Myös Havard (2011, 57) toteaa, että elämäkokemus tuottaa viisautta vasta kun se yhdistetään kokemuksen pohtimiseen ja siitä oppimiseen.

# 3 JOHTAJUUS

“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. -- Without influence, leadership does not exist.” (Northouse, 2019, 5-6.)

“Great leadership has nothing to do with the number of people one leads or the kind of group it is. It is about the personal qualities and abilities that enable one individual to get others to follow.” (Garber 2008, 1.)

Tähän mennessä on hieman sivuttu johtajuuden (*leadership*) aihepiiriä ja sen suhdetta hyveisiin; johtajuus on myös yksi Petersonin & Seligman (2004) luontevahvuuksista (ks. Taulukko 2, s. 28). Koska tämän tutkimuksen tehtävä ja tutkimusaineisto liittyvät kiinteästi hyveisiin ja niiden kehittämiseen nimenomaan johtajuuden perspektiivistä, on vielä syytä tarkastella tarkemmin johtajuuteen ja johtajuuden kehittämiseen liittyviä näkökulmia, jotta tutkimusaineiston elementit osataan asettaa oikeaan kontekstiin.

## 3.1 Mitä johtajuus on?

Vuonna 1984 tunnettu johtajuuden teoreetikko John MacGregor Burns totesi: ”Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.” (Burns 1984, ref. Rost 1993, 5.) Hänen jälkeensä ja tutkimuksen edistymisestä huolimatta johtajuuden määritelmiä on edelleen lukuisia, ja ne vaihtelevat riippuen määrittelijän perspektiivistä. Nähdäänkö johtajuus johtajan toimintana tai tekoina, vai johtajan ja seuraajien yhteisenä prosessina? Onko johtajuus yhdistelmä tiettyjä, erityisiä (persoonallisuuden) piirteitä, joita joillakin vain on ja joiden avulla he saavat muut toimimaan halutulla tavalla? Entä jos johtajuus realisoituukin vallankäytön ja roolin kautta, tai se vaatii tiettyjä, erikseen johtajille määriteltyjä tietoja ja taitoja? Johtajuudella on kuitenkin näkökulmasta riippumatta yhteisiä tekijöitä: johtajuus on prosessi, joka tapahtuu ryhmän

kontekstissa, ja siihen liittyy muihin vaikuttamista sekä yhteisiä, jaettuja päämääriä. (Northouse 2019, 2-5.)

Gini ja Green (2013, 5) nostavat näistä yhdistävistä tekijöistä esille erityisesti vaikuttamisen ja päämäärän, koska johtajuus luo suunnan ja päämäärän, johon muut pitää saada sitoutumaan. Johtajuus tarjoaa myös suuntaviivat päämäärään pääsemisen keinoille ja motivoinnin kautta saa ihmiset liikkumaan haluttua suuntaa kohti. Johtajuus on siten toiminnan katalysaattori, liikkeelle paneva voima; johtajuudessa keskeistä on juurikin tämä tarkoituksenmukaisen ja harkitun toiminnan agenttuuri, jossa (tämänkin tutkimuksen oletuksen mukaisesti) on myös arvojen ja eettisyyden sekä luonteen ja persoonallisuuden elementit vahvasti mukana. (Gini & Green 2013, 5.)

Summerfieldin (2014, 251) mukaan taas hyviä johtajuuden määritelmiä yhdistää kolme elementtiä, joista ensimmäinen on demokraattisuus, joka tukee johtajan pyrkimyksiä saavuttaa ainakin osittain yhdessä sovittu päämäärä. Toinen elementti, kollegiaalisuus, viittaa siihen, että johtaja tekee työnsä vaikuttamisen, ei määräämisen kautta, ja viimeinen tekijä eli "tilanteen edistyminen" siihen, että johtajuuden harjoittamisen tuloksena asiointi on kohentunut ja parantunut entiseen verrattuna (Summerfield 2014, 251). Viimeinen näistä onkin Summerfieldin (2014, 252) mukaan johtajuuden ydintehtävä: asioiden ja asiointilojen parantaminen. Tämä "parantaminen" tai "paras" ylipäätään ei kuitenkaan ole yksinkertainen tai kontekstiton asia: millä tavoin tai kenen näkökulmasta tavoitellaan asioiden parantamista, ja kuka saa määritellä "parhaan" sekä päättää, milloin se on saavutettu? Onko "paras" tehokkaampaa vai turvallisempaa? Onko tavoitteena saavuttaa jotakin parempaa tieteellisesti, taloudellisesti vai eettisesti? Onko tavoitteena yhden, monien vai kaikkien paras? Paras nyt vai pitkällä tähtäimellä? (Summerfield 2014, 252.)

De Haan (2016, 507) on puolestaan löytänyt johtajuutta käsittelevästä kirjallisuudesta kolme metatason tapaa kuvailla johtajuutta. Ensimmäinen tapa liittyy muihin vaikuttamiseen niin, että he pakottamatta tekevät mitä johtaja haluaa. Tämä edustaa näkemyksiä johtajuudesta vallan käyttäjänä. Toinen ajattelutapa viittaa johtajuuteen hyveiden ja niiden mahdollistamien tekijöiden kautta. Kolmas tapa hahmottaa johtajuutta ylätasolla on yksinkertaisesti nähdä johtajuus roolin kautta, eli tämän näkemyksen mukaan kuka tahansa voi olla johtaja, jos hän on johtajan roolissa. Roolisidonnainen johtajuusnäkemys on

kuitenkin monella tapaa ongelmallinen, koska se implisiittisesti antaa ymmärtää, että johtajuuteen liittyvä korkeampi palkka, arvovalta ja valta tulevat nimikkeen kautta, mikä mahdollistaa ja jopa rohkaisee johtajan aseman väärinkäyttöä. Tällaiseen roolin liittyvään johtajuusnäkemykseen liittyviä, mahdollisia negatiivisia käyttäytymismalleja ovat (henkisen) tilan ja huomion ottaminen, kunnian haaliminen onnistumisista, muiden syyttäminen epäonnistumisista, huolellisesti mietityn maineen rakentaminen sekä itsen markkinointi. Valta-asemaa pönkitetään keräämällä ympärille uskollinen joukko seuraajia kenties jopa vääristyneen suosimisen ja nepotismin avulla. (deHaan 2016, 507.)

Johtajuutta voi tarkastella myös klassisen *management/leadership*-vertailun kautta, jossa managementilla viitataan hallinnollisempaan asioiden johtamiseen, ja leadership perinteisemmin yhdistetään ihmisten johtamiseen, kokonaiskuvan hahmottamiseen ja suunnan asettamiseen. Toisaalta niissä on myös yhdistäviä piirteitä: molempien kautta vaikutetaan muihin (vaikkakin eri tavoilla ja tasoilla), molemmat edellyttävät ihmisten kanssa työskentelyä ja päämäärien saavuttamista, ja molemmissa on myös kyse prosessista. (Northouse 2019, 12-14.)

**TAULUKKO 3.** Management/Leadership-vertailu ja niiden väliset erot (Kotter 1990, ref. Northouse 2019, 13).

<b>Management (johtaminen)</b>	<b>Leadership (johtajuus)</b>
Päätehtävä: Luoda järjestystä ja johdonmukaisuutta	Päätehtävä: Luoda muutosta ja liikettä
Suunnittelu, aikataulut, resursointi, budjetti	Suunnan määrittely (visio, strategia, kokonaiskuva)
Rakenne, prosessit, säännöt, järjestelmät	Ihmisten suuntaaminen kohti päämäärää (viestintä, sitouttaminen, tiimien rakentaminen)
Kontrolli, ongelmanratkaisu	Motivointi ja inspirointi

Näistä kahdesta leadership eli johtajuus on ollut käsitteenä ja pohdinnan kohteena ainakin antiikin ajoista lähtien, kun taas management-teoriolla on

juurensa vasta 1900-luvun vaihteessa, jolloin teollistumisen myötä kehitettiin tehokkuutta ja tapoja hallita kaaosta organisaatioissa (Northouse 2019, 12). Tässä tutkielmassa johtajuudesta ja johtamisesta puhuttaessa viitataan nimenomaan leadership-käsitteeseen.

Keskustelun voi nähdä myös kietoutuvan johtajan olemisen ja tekemisen ympärille - kumpi nähdään oleellisempänä: se mitä johtaja *on* vai se mitä johtaja *tekee*; millainen on näiden välinen hierarkia ja vaikutussuhde? Johtajuudessa eri aikoina keskeisinä nähtyjä seikkoja voi tarkastella esimerkiksi psykologian tutkimuksen historiallisten painopisteiden kautta, jossa luonteen ja piirteiden arvostus on vaihtunut käyttäytymisen ja toimimisen tapojen sekä tehokkaimman tai parhaimman johtamisen tyylin tutkimiseen. (Bourantas & Agapitou 2014, 1-3.)

### *3.2 Katsaus johtajuuden teorioihin*

Johtajuutta tarkastelevia teorioita on tänä päivänä kymmeniä, ja niitä voidaan jakaa esimerkiksi johtajuustyyliä tai -taitoja, johtamisen tilannesidonnaisuutta, johtajan piirteitä tai ominaisuuksia, motivointinäkökulmaa tai johtamisen relationaalista prosessia korostaviin teorioihin. Monissa, etenkin uudemmissa teorioissa tai johtamisen opeissa on myös piirteitä useammasta kuin yhdestä ajattelutavasta.

#### *3.2.1 Perinteisiä johtajuusteorioita*

##### *Johtajuuden piirreteoriat*

1900-luvun alusta lähtien johtajuuden tutkimisessa ja selittämisessä on nojaututtu piirreteorioihin ja sen selvittämiseen, mitkä piirteet tekevät ihmisistä hyviä johtajia. Ensimmäisiä teorioita kutsuttiin suurmies-teorioiksi, koska niiden kautta etsittiin selitysmalleja tunnettujen johtajien onnistumiseen. Ajatuksena oli se, että nämä henkilöt olivat syntyneet joidenkin tiettyjen piirteiden kera, jotka sitten tekivät heistä johtajia – ja näitä piirteitä ei ollut kuin harvoilla ja valituilla. Piirreteoriat ovat sen jälkeen kehittyneet laaja-alaisemmiksi ja olleet välillä hyvinkin pienessä roolissa johtajuuden selittämisessä. Aina ne ovat silti säilyttäneet jonkin asteisen relevanssin. 2000-luvulla piirreteoriat ovat jopa

saaneet uutta nostetta esimerkiksi karismaattisen johtajuuden tutkimisen myötä. (Yukl 2013, 12; Northouse 2019, 19-20.)

Stodgill (1948 & 1974, ref. Northouse 2019, 20-21) teki kaksi kuuluisaa johtajuuden piirretutkimuksen meta-analyysia vuosina 1948 ja 1974. Molemmat niistä toivat esille, että johtajaksi ei nousta vain piirteiden siivittämänä, vaan myös tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, toimiiko johtajuus tietyssä tilanteessa vai ei. Tulokset kuitenkin vahvistivat sen, että johtajan henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat johtajuuteen. Seuraavien vuosikymmenten aikana tutkimukset nostivat esille monia erilaisia johtajan piirteitä, joiden pohjalta hyvä johtajuus voi rakentua, mutta näissä viidessä tiivistyvät piirretutkimuksen tärkeimmät: älykkyys, suoraselkäisyys, itseluottamus, määrätietoisuus ja seurallisuus/ekstraversio. (Northouse 2019, 20-23.)

### *Johtamistaitojen teoria*

Vuonna 1955 Robert Katz kirjoitti johtajan taitoihin liittyvän artikkelin, joka toimi tietynlaisena vedenjakajana siirtymisessä piirreteoriakeskeisyydestä kohti muita tulokulmia. Taitoja painottava teoria edusti myös johtajan henkilöön liittyvää paradigmaa, mutta painopiste siirtyi synnynnäisistä, pysyvistä piirteistä kohti hankittavia tietoja ja taitoja, joita hyvän johtajan katsottiin myös tarvitsevan. Katzin (1955, ref. Northouse 2019, 43-46) alkuperäinen idea jakaantui kolmeen taidon lajiin: teknisiin taitoihin, ihmissuhdetaitoihin ja käsitteellisiin taitoihin. Nämä kuvaavat sitä, mitä johtaja voi saada aikaan, kun taas piirteet kuvaavat sitä, millainen johtaja on. Teknisillä taidoilla Katz viittaa erilaisiin osaamisiin, joita vaaditaan etenkin alemmilla johtamisen tasoilla, lähellä työn suoritusporrasta. Sillä tasolla tarvitaan vähemmän käsitteellisiä taitoja, joilla Katz tarkoitti kykyä työskennellä ideoiden tasolla. Ne ovat taas keskeisessä roolissa ylimmässä johdossa, jossa teknisillä taidoilla ei ole niinkään merkitystä. Ihmissuhdetaidot ovat sen sijaan keskeisiä taitoja johtamisen kaikilla tasoilla. Katzin jälkeen on kehitetty myös muita taitopohjaisia malleja, joista yksi tunnetuimpia ja viimeisimpiä on Mumfordin kollegooneen (2000 ref. Northouse 2019, 47) kehittämä viisiosainen johtajuuden malli, jonka komponentteja ovat kompetenssit (ongelmanratkaisutaidot, tiedot ja sosiaaliset taidot), henkilökohtaiset ominaisuudet (yleinen kognitiivinen kyvykkyys, ajan myötä kristallisoitunut

älyllinen kyvykkyys, motivaatio ja persoonallisuus), johtajuuden tulokset (tehokas ongelmanratkaisu, suoriutuminen), urakokemukset (jotka ovat muokanneet kompetensseja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia), ja ympäristön vaikutukset. (Yukl 2013, 148-151; Northouse 2019, 43-51.)

### *Johtajuustyylien teoria*

Johtajuuden tyylien tutkimus alkoi jo 30-luvulla, ja sen puitteissa ollaan kiinnostuneita johtajan käyttäytymisestä ja toiminnasta. Tämän tutkimuksen piirissä tarkastellaan sekä tehtävien suorittamiseen ja tuottavuuteen liittyvää toiminnan orientaatiota, että ihmisiin ja ihmissuhteisiin liittyvää toiminnan orientaatiota. Yhdessä nämä kaksi tyyliä muodostavat johtajuuden kolikon eri puolet: johtajat huolehtivat rakenteiden luomisesta, tuloksesta, tuottavuudesta ja tehtävien loppuunsaattamisesta, mutta toisaalta johtajat myös huolehtivat työntekijöistä ja suhdetoiminnasta. Johtajuus voi toteutua tyyliteorian mukaan kahdella käytännössä vastakkaisella tavalla: johtaja voi luoda demokraattista ilmapiiriä ja keskittyä ihmisiin, tai sitten johtajuudessa voidaan myös orientoitua autoritaarisuuteen ja tehtäväkeskeisyyteen. Tutkimuksessa kiinnostus on suuntautunut siihen, kumpi tyyleistä on tehokkaampi ja toimivampi, ja millainen vaikutus on tilanteella ja kontekstilla. Kenties arvattavasti, useissa tämän suuntauksen tutkimuksissa on todettu, että molempia tyyliä yhdistävä johtajuus on parasta johtajuutta. (Dugan 2017, 118; Northouse 2010, 69-71.)

### *Situationaalinen johtaminen*

Situationaalinen eli tilanneteoriaan pohjautuva johtajuus perustuu ajatukseen siitä, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista, joten johtajan tulee osata muokata johtamisen tyyliään tilanteen vaatimusten mukaan. Situationaalinen johtaminen nähdään jakautuvan ylätasolla edellä mainittuihin kahteen tyyliin, eli ohjaavaan (*directive, task-oriented*) ja kannustavaan (*supportive, relationship-oriented*) tyyliin. Näiden tyylien hyödyntäminen ja yhdisteleminen johtajuudessa riippuu työntekijöiden valmiuksista. Johtajan tulee mukauttaa johtajuustyyliään työntekijän kehitys- ja kypsyystasosta riippuen, jota arvioidaan kahden dimension, kompetenssin ja sitoutumisen, avulla. Johtajan keskeinen tehtävä on



arvioida kussakin tilanteessa, missä kohtaa työntekijät ovat kompetenssin ja sitoutumisen jatkumoilla, ja millä tyylillä heitä siinä tilanteessa tulisi sen vuoksi johtaa. (Northouse 2019, 95-100.) Blanchard et al. (1985, ref. Northouse 2019, 97) kehittivät mallin, jossa jokaista työntekijän neljää, määriteltyä kypsyytasoa vastaa jokin näistä johtamisen tyyleistä, jotka koostuvat ohjaavan ja kannustavan tyylin erilaisista suhteista: ohjaava (*high directive - low supportive*), valmentava (*high directive - high supportive*), kannustava (*high supportive - low-directive*) ja delegoiva (*low supportive - low directive*). (Yukl 2013, 165-166; Dugan 2017, 126; Northouse 2019, 95-100.)

### *Johtamisen kontingenssiteoria*

Myös kontingenssiteorian taustalta löytyvät kaksi perinteistä johtajuustyyliä, eli tehtäväsuuntautuneisuus ja ihmissuhdesuuntautuneisuus. Kontingenssiteoriassa katsotaan kuitenkin, että tietyt tilannekohtaiset muuttujat vaikuttavat johtajan tehokkuuteen, joten määrittelemällä johtajalle ominaisimman tyylin sekä tilanteen muuttujat, voidaan arvioida etukäteen, sopiiko johtajan tyyli tilanteen vaatimuksiin. Tilannekohtaisia muuttujia ovat Fiedlerin (1967, ref. Northouse 2010, 112) klassisen mallin mukaan ensinnäkin johtajien ja organisaation jäsenten väliset suhteet, joilla viitataan vallitsevaan ilmapiiriin ja esimerkiksi luottamuksen ja sitoutumisen määrään. Toinen muuttuja, tehtävän rakenne, tarkoittaa tässä yhteydessä tehtävien selkeyden astetta, ja kolmas muuttuja eli valta puolestaan auktoriteetin määrää etenkin virallisen aseman merkityksessä. (Northouse 2010, 111-113, 123.)

### *Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria (LMX-teoria)*

Edellä mainitut johtamisen teoriat tarkastelivat johtajuutta joko johtajan tai alaisen ja kontekstin perspektiivistä, mutta 70-luvulla kehitetty LMX-teoria poikkeaa niistä dyadisen eli kahdenvälisen prosessinäkökulmansa vuoksi. Sen mukaan johtajuus tapahtuu ja realisoituu interaktionaalisesti johtajan ja alaisen välisessä vaihtosuhteessa, ja sen vuoksi johtajuus eri alaisuhteissa on luonnostaan erilaista. Alkuaikojen LMX-tutkimus keskittyi tämän erilaisuuden synnyttämään dynamiikkaan eli johtajan ns. sisä- ja ulkopiiriin syntymiseen, jotka muodostuvat

sen mukaan, kuinka hyvin johtaja kokee yhteistyön alaisen kanssa sujuvan. Myös alaisen halukkuus laajentaa vastuitaan ja tehdä enemmän ylimääräisiä, hänelle kuulumattomia töitä, saattaa avata hänelle paikan johtajan sisäpiirissä, jossa johtaja vastaavasti tekee myös enemmän ”palveluksia” vastikkeeksi. Uudempi LMX-tutkimus 90-luvulta lähtien on keskittynyt tutkimaan johtajan ja alaisen välisen suhteen merkitystä organisaation tehokkuuden kannalta. Vaihtosuhteen hyvällä laadulla on huomattu olevan suuri merkitys työssä suoriutumiseen, tuloksellisuuteen, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen. 2010-luvulla mielenkiinto on suuntautunut esimerkiksi vaihtosuhteiden merkitykseen ryhmätasolla sekä viestinnän rooliin vaihtosuhteen rakentajana. LMX-teoreettisen tutkimuksen löydökset tukevat käsitystä siitä, että johtajan kyky rakentaa toimivia, hyvälaatuisia alaisuhteita on merkityksellinen tekijä organisaatioiden menestyksessä. (Dugan 2017, 151-154; Northouse 2019, 138-143.)

### 3.2.2 Uudempia näkökulmia johtajuuteen

#### *Transformationaalinen johtajuus*

Transformationaalinen eli uudistava johtajuus sai alkunsa 80-luvulla karismaattisen johtajuuden teorioista, ja se on ollut yksi tutkituimmista uudemmissa johtajuuden tarkastelutavoista. Transformationaaliseen johtajuuteen viitataan myös usein, kun puhutaan johtajuuden uudesta paradigmasta, jossa on nostettu keskiöön johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja niistä kumpuavaan toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi emotionaaliset vaikutukset ja työntekijöiden sisäisen motivaation kehittäminen. Transformationaalinen johtajuus – kuten muutkin uuden paradigman mukaiset teoriat – ovat jossakin mielessä vastakohta perinteisemmille, transaktionaalisille johtajuusmalleille, jotka perustuvat johtajan ja seuraajien väliseen dynamiikkaan ja vaihtokauppaan. Transformationaalinen johtajuus rakentaa inhimillisen, totuttua johtaja-työntekijä-suhdetta syvemmän ja henkilökohtaisemman yhteyden, ja vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja motivaatiotekijöihin, mikä tukee uudistumisen prosessia. Perustavanlaatuinen elementti tässä johtajuuden näkökulmassa on

työntekijöiden innostaminen ja tukeminen kohti itsensä ylittämistä ja entistä parempaa suoriutumista. Tämä puolestaan tukee kaikille yhteisten päämäärien toteutumista. Transformationaalisen johtajuuden ytimessä on myös yhteisen moraalin kohottaminen ja arvojen sekä eettisyyden tärkeyden korostaminen. Uudistuminen ja muutos nähdään positiivisina ja ne suuntaavat kohti yhteistä hyvää – ei koskaan yksilön, eikä varsinkaan johtajan omaa hyvää. Päinvastoin, johtaja olisi valmis luopumaan omasta hyvästäan yhteisen hyvän vuoksi.

Transformationalisilla johtajilla on tunnistettu olevan neljä yhdistävää tekijää: karisma (eli johtajan toimiminen vahvana, idealisoituna ja kunnioitettuna roolimallina, jolla on korkeat eettiset standardit), työntekijöiden motivointi inspiroivalla tavalla, älyllisen stimulaation tarjoaminen sekä yksilöllinen huomioiminen. Transformationaalinen johtajuus ei tuota vain odotettua tulosta, vaan ylittää odotukset. Transformationaalisen paradigman mukaisilla johtajilla on yleensä vahvat sisäiset arvot ja periaatteet, sekä kyky motivoida toisia työskentelemään oman edun sijasta yhteisen hyvän eteen. Tämä perustuu osittain transformationaalisen johtajan kykyyn herätellä työntekijöiden tietoisuutta omista motiiveistaan. (Bourantas & Agapitou 2014, 4-5; Northouse 2019, 163-173.)

### *Autenttinen johtajuus*

Autenttisessa johtajuudessa keskitytään johtajuuden ja johtajien aitouteen. Toki aitouden pitäisi olla samalla myös hyvää, eli johtajien tulisi aidosti ilmentää rehellisyyttä, luotettavuutta ja hyvää ihmisyyttä. Autenttisuuden kaipuun takana nähdään olevan viime vuosikymmenten skandaalit ja moraaliset rیمانalitukset esimerkiksi poliittisessa ja yritysmaailman johtajuudessa. Autenttista johtajuutta voidaan tarkastella ensinnäkin intrapersoonallisesta näkökulmasta, jolloin keskiöön nousevat johtajan sisäiset prosessit, kuten johtajan itsetuntemus, itsesäätely ja minäkuva. Autenttisen johtajuuden nähdään tällöin syntyvän pitkälti johtajan elämäntarinasta ja johtajan kokemuksilleen antamista merkityksistä. Autenttiset johtajat johtavat periaatteitaan kunnioittaen ja arvoistaan käsin, rohkeasti omana persoonanaan, vahvuutensa ja heikkoutensa tunnistaen. Autenttinen johtajuus voidaan nähdä myös elämänmittaisena kehitysprosessina, jolloin jokaisella on mahdollisuus kehittyä autenttisuudessa; tämä tapahtuu

yleensä merkittävien elämäntapahtumien, kuten vakavan sairastumisen tai uudelle uralle lähtemisen myötä. Autenttisen johtajuuden voi ajatella olevan myös ihmisten välillä tapahtuva prosessi, jossa johtaja ja työntekijät vaikuttavat ja reagoivat toisiinsa. (Meyer et al. 2019, 4; Bourantas & Agapitou 2014, 7-8; Northouse 2019, 197-207.)

Autenttista johtajuutta ovat useammat tutkijat hahmotelleet sekä käytännöllisestä että teoreettisesta näkökulmasta. Bill George (2003) on yksi käytännöllisen suuntauksen edustaja, ja hän määritteli tutkimuksensa perusteella autenttisen johtajan toimintamallin, joihin kuuluvat arvoin perustuva käyttäytyminen, avoin suuntautuneisuus ihmisiin ja vuorovaikutukseen, intohimoisuus joka nivoutuu merkityksen ja tarkoituksen tunteeseen, itsekuri ja fokuusoituminen päämäärään, myötätunto ja sydämellisyys (George 2003, ref. Northouse 2010, 212-214.) Teoreettisen koulukunnan näkemys autenttisen johtajuuden elementeistä sisältää samansuuntaisia tekijöitä: johtajan itsetuntemuksen, itsesäätelykyvyn, tasapainoisen päätöksentekokyvyn ja läpinäkyvyyden, jolloin johtaja osaa ja uskaltaa olla oma itsensä, toki aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Lisäksi näihin tekijöihin vaikuttavat eräät positiiviset psykologiset piirteet: luottamus, toivo, optimismi ja sinnikkyys. Kyky moraaliseen pohdintaan ja eettiseen päätöksentekoon sekä kriittiset elämäntapahtumat toimivat kasvun katalysaattoreina ja tuovat johtajalle syvyyttä. (Northouse 2010, 216-220.)

### *Eettinen johtajuus*

Eettiset yritysskandaalit paljastivat moraalisen tyhjiön, jota täyttämään syntyi myös spesifisti eettiseksi johtajuudeksi kutsuttu suuntaus. Siinä nimensä mukaisesti keskiössä ovat moraalit ja eettisyys johtajan toiminnan kaikilla tasoilla. Johtajalla on selkeät käyttäytymisen normit, joiden mukaan hänen tulee toimia, ja joiden kautta hänen tulee myös roolimallina edustaa moraalista ja eettistä toimintaa muille. Tämän ”ei sanat vaan teot” -mallintamisen myötä odotetaan, että myös työntekijät oppivat ja omaksuvat eettisen tavan toimia. Erityinen painotus moraaliseen muutokseen ja toimintaan yrityksessä on yksi eettisen johtajuuden tärkeitä funktioita, ja johtaja onkin avoimesti ja päämäärätietoisesti eettisen toiminnan evankelista yrityksessä. Eettinen johtaja toimii itse

periaatteidensa mukaisesti ja on aina reilu, rehti ja oikeudenmukainen; hän myös suojelee yhteistä hyvää ja antaa itsestään pyyteettömästi muille. Eettinen johtajuus edellyttää johtajalta vahvoja omia arvoja (myös henkilökohtaisessa elämässä), kehittyntä luonnetta ja hyveellisyyttä, koska näiden pohjalta johtaja pystyy arvioimaan eettisesti kestäväällä tavalla mihin suuntaan toimintaa pitää johtaa ja kehittää, ja mitkä ovat toiminnan ja käyttäytymisen standardit. (Brown & Treviño 2006, 596-598; Bourantas & Agapitou 2014, 5-7; Kerns 2005, 41-43; Mihelič et al. 2010, 32-36.)

### *Palveleva johtajuus*

Alun perin Robert K. Greenleafin 70-luvun alussa hahmottelema palveleva johtajuus kuulostaa äkkiseltään paradoksilta – kuinka on mahdollista olla johtaja ja palvelija yhtä aikaa? Palveleva johtajuus ei kuitenkaan ole kovinkaan radikaalisti erityyppinen tapa ajatella johtajuutta verrattuna muihin uudempiin johtajuusteorioihin. Palvelevan johtajuuden keskeisiä ajatuksia ovat jo aiempien teorioiden yhteydessä mainitut seikat kuten työntekijöistä huolehtiminen myötätuntoisesti, heidän kehittämisenä täyteen potentiaaliinsa sekä työntekijöiden ja yhteisen hyvän asettaminen etusijalle. Eettisyys ja moraalinen selkäranka kanssakäymisessä ja päätöksenteossa on myös vahva elementti palvelevassa johtajuudessa, ja kenties siihen liittyvä arvopohja korostuu tässä teoriassa hieman muita enemmän. (Greenleaf 2002, 21, 27, 33; Northouse 2019, 227-230.)

Palvelevan ja erityisesti transformationaalisen johtajuuden välille on jopa tutkijoiden ollut välillä vaikeaa luoda tai löytää eroja. Molemmissa tärkeitä elementtejä ovat esimerkiksi vaikuttaminen, vision luominen, luottamus, kuunteleminen, integriteetti, voimaannuttaminen ja mallina toimiminen. Pääasiallinen ero onkin havaittavissa fokuksessa; vaikka molemmat johtajat välittävät työntekijöistä, palveleva johtaja keskittyy ennen muuta ihmisiin ja heidän palvelemiseensa, kun taas transformationaalinen johtaja pyrkii toimillaan saamaan työntekijät sitoutumaan organisaation päämääriin. (Stone, Russell & Patterson 2004, 349, 354.)

## *Hyvejohtajuus*

On olemassa myös suoranaisesti hyvejohtajuudeksi (*virtuous leadership*) kutsuttu näkökulma, joka ei ole vielä laajasti tunnistettu teoria johtajuuden tieteellisen tutkimuksen piirissä. Se on jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainitun Alexandre Havardin lanseeraama käsite, jossa yhdistyvät antiikin hyve-eettinen filosofia ja nykyajan johtajuusajattelu. Havardin kehittämä johtajuuskoulutus ja sen pohjalta 2007 julkaistu kirja nostavat esille kuusi johtajan hyvettä: kardinaalihyveet eli oikeudenmukaisuus, rohkeus, viisaus ja itsehillintä, sekä niiden lisäksi suurisieluisuus ja nöyryys. (Havard 2011, esim. xv, 117). Kuten hyveiden kehittämisen yhteydessä tuli jo esille, Havard (2011, 110, 113) korostaa omien ponnistelujen merkitystä ja mahdollisuutta moraalisesti hyvien tottumusten ja siten luonteen kehittämisessä.

Havardin mukaan (2011, xii) hyveet ovat yhteydessä tiettyihin kykyihin ja kompetensseihin; esimerkiksi viisaus hyvien päätösten tekemiseen ja rohkeus paineensietokykyyn sekä suunnan säilyttämiseen vaikeina hetkinä. Itsehillinnän hyve auttaa saamaan tunteet ja mielihalut järjen hallintaan, ja oikeudenmukaisuuden hyve varmistaa, että jokainen saa sen mikä hänelle kuuluu. Suurisieluisuus laittaa haastamaan itsensä ja muut kohti suuruutta, ja nöyryys vapauttaa itsekeskeisyydestä ja totuttaa muiden palvelemiseen. Hyveet ovat suuressa roolissa suhteessa muihin pätevyyksiin ja johtajan kompetensseihin, joita toki tarvitaan myös. Tutkinnot ja muodolliset osaamiset eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan kykyä käyttää tietoa ja osaamista viisaalla tavalla, jotta niiden avulla saadaan aikaan hyvää. (Havard 2011, xii-xiii.)

## *Yhteenveto*

Kaikissa yllä mainituissa uuden johtajuuden paradigman mukaisissa tavoissa tarkastella johtajuutta on huomattava määrä yhtäläisyyksiä; samat attribuutit ja määritelmät vilahtelevat lähes jokaisen suuntauksen kuvauksissa. Erottelevat tekijät ovat vivahde-eroja ja liittyvät siihen, mihin johtajuudella pyritään ja missä pääasiallinen fokus on yhteisistä elementeistä huolimatta. Yhteenvetona voi myös todeta, että pitkäjänteinen, aikaansaava ja käytännössä paras johtajuus ei enää pohjaa auktoriteettiin tai titteliin, vaan siihen, että ihmiset vapaaehtoisesti

päättävät ja ennen muuta haluavat seurata johtajaa ja hänen osoittamaansa visiota, ohjausta ja suuntaa (Tracy 2014, 6). Johtajan tehtävänä on luoda inspiroiva ja henkeä nostattava visio ja missio. Hän ymmärtää, että jokainen yksilö kaipaa olla osa jotakin itseään suurempaa ja merkityksellistä – ja jollakin suuremmalla viitataan tässä muuhun kuin vain osakkeen arvon kirittämiseen tai bonuksen saamiseen. Laadulliset tavoitteet kuten ihmisten tarpeiden täyttäminen, parhaan palvelun tai parhaan tuotteen kehittäminen motivoivat ja innostavat ihmisiä. Merkityksellisyyden ja tarkoituksen tunne on myös työntekijöiden inhimillinen tarve, joka johtamisessa tulee huomioida. Johtajilla on käsissään mahdollisuus saada ihmiset tuntemaan olonsa tärkeiksi ja tarpeellisiksi, muistuttaen siitä pidemmän aikavälin arvosta, jota päivittäisellä työllä ollaan mukana luomassa. Ihmisten arvostaminen, hyväksynnän osoittaminen ja huomion antaminen ovat keinoja, joilla johtaja voi saada ihmiset tuntemaan itsensä tärkeiksi. (Tracy 2014, 9-11.)

Kaikki nämä Tracynkin (2014) mainitsevat elementit voidaan nähdä edellä läpi käydyissä uudemmissa johtajuuden teorioissa – kuten eettisessä, autenttisessa tai palvelevassa johtamisessa – niitä yhdistävinä tekijöinä. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on siten huomata, että näissä suuntauksissa on selvästi nähtävissä uudella tavalla voimakas moraalinen painotus, jossa johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja etenkin hyveillä on suuri merkitys (Brown & Treviño 2006, 595-598; Hackett & Wang 2012, 875). Sen vuoksi voidaan ajatella, että moraalialia ja eettisyyttä edustavat hyveet ovat keskeinen työkalu uuden paradigman mukaisessa johtajuudessa, ja hyveiden kehittämisen tulisi siten olla tärkeä osa nykyhetken ja tulevaisuuden johtajuuden kehittämisen toimenpiteitä.

### *3.3 Johtajuuden kehittäminen*

Johtajuuden kehittämisellä on keskeinen rooli johtajuuden määrittelyssä ja toteutumisessa organisaatioissa, ja se on myös keskeinen keino vaikuttaa johtajuuden laatuun. Johtamisen kehittämisen tavoilla voidaan keskitetysti ja strategisesti tukea koko organisaation tasolla uuden johtajuusparadigman mukaista johtamista ja vielä spesifimmin moraalisen, eettisen ja hyveellisen johtajuuden ja johtajan kehittymistä. Sen vuoksi seuraavaksi otetaan vielä lyhyt

katsaus johtamisen kehittämiseen organisaation funktiona sekä sen vaikutuspotentiaaliin johtamisen hyveellisyyden kasvattamisessa.

Tutkimuskirjallisuudessa ja ylätasolla johtajuuden kehittämällä viitataan yleensä järjestelmälliseen johtajuuden kehittämistoimintaan, jonka tarkoituksena on tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (Berke, Kossler & Wakefield 2008, 3, 18). Yksilötasolla johtajuuden kehittäminen viittaa johtamiskapasiteetin laajentamiseen niin, että yksilö on tehokas johtajuuteen liittyvissä toiminnoissa ja rooleissa (Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Ruderman, M. N. 2010, 2). Johtajuuden kehittäminen on siten käytännössä organisaation prosessi, jossa yksilöt altistetaan erilaisille kehittymistä tukeville kokemuksille (Lawson 2008; Van Velsor et al. 2010, 5). Tämä tapahtuu aina tietyssä johtamisen kontekstissa, johon vaikuttavat esimerkiksi kulttuurinen sijainti, organisaation missio ja henkilön kohdalla taas sosiaalinen identiteetti, tämän hetken haasteet ja sijainti organisaation hierarkiassa. Tämä konteksti muokkaa myös kehittymistä johtajana sekä määrittelee kehittymisen suunnan ja tarpeet. (Van Velsor et al. 2010, 5; Juuti 2016, 9.)

Johtajuuden kehittämiseen panostaminen on jälleen alkanut 2000-luvun taitteen jälkeen kiinnostaa organisaatioita. 90-luvun laman ja sitä seuranneiden massairtisanoimien ja uudelleenorganisoidumien jälkeen on huomattu, että säästötoimena johtajuuden kehittämisestä leikkaaminen ei ole ollut viisas strategia. Uusien kriisien ja haasteiden keskellä johtajuuden kehittäminen on jopa nousunsa välttämättömäksi investoinnin kohteeksi ja menestystekijäksi, mikä linkittyy myös uuden johtajuusparadigman kehittämiseen ja nousuun. Jo johdannossa mainittujen eettisten skandaalien ja eettisyyden problematiikan lisäksi käytännön toimintaympäristön muutokset ovat olleet tässä vahvana muutoksen ajurina. Etenkin tulevien ja jo käynnissä olevien massaeläköitymisten seuraamukset on ymmärretty, joista esimerkkeinä paitsi yleinen osaaajapula niin myös johtajien puute etenkin ylimmissä portaissa sekä hiljaisen tiedon valuminen pois organisaatiosta. (Avolio, Avey & Quisenberry 2010, 633; Lawson 2008.) Irtisanomiset ja uudelleenorganisoidumiset köyhdyttävät osaaajien määrää ja myös vaikuttavat sopivien johtajakandidaattien poistumiseen organisaatiosta, koska organisaation hierarkian purkaminen kohdistuu useimmiten keskijohtoon. Myös laajemmat muutokset ja toiminnan monimutkaistuminen kuten globalisaatio, digitalisaatio ja uusien sukupolvien uudet vaatimukset työelämässä ovat tuoneet



tuoreita, erilaisia haasteita johtajuuteen, joihin organisaatioiden pitää valmistaa johtajiaan pysyäkseen toimintakuntoisina ja kilpailukykyisinä. Tutkimustenkin perusteella vahva, laadukas johtajuus on suorassa yhteydessä organisaation menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä ylittämiseen. (Lawson 2008.)

### 3.3.1 Johtajuuden kehittämisen prosessi

Yleisesti kehittämisen suunnittelu ja toteutus lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, jonka pohjalta määritetään osaamisen tarpeet ja niistä johdettu kompetenssimalli. Sen jälkeen suunnitellaan ja valitaan relevantit kehittämistoimenpiteet, valitaan osallistujat, toteutetaan suunnitellut toimenpiteet ja lopuksi arvioidaan niiden vaikuttavuutta. (Juuti 2016, 126.) Kaiken kehittämisen lähtökohtana organisaatioissa tulisi olla strategia ja siinä linjatut tavoitteet.

Kun lähdetään luomaan johtajuuden kehittämisen ohjelmaa, on sen vuoksi aivan aluksi analysoitava sekä organisaation strategiset tarpeet että niiden täyttämässä vaadittavat mutta tällä hetkellä puuttuvat tai vaillinaiset, kompetenssiin liittyvät tekijät (Collins & Holton 2004, 241; Berke et al. 2008, 14). Kehittämisen tulee olla paitsi strategian kanssa linjassa, niin myös vastata sekä ulkoisiin että sisäisiin paineisiin, joita organisaatio kohtaa nykypäivänä ja tulevaisuudessa (Lawson 2008; Berke et al. 2008, 14). Ulkoa tulevia muutospainetta luovat esimerkiksi teknologiset edistysaskeleet, kansan- ja maailmantalouden tila ja kilpailuympäristö, kun taas sisältä tulevia muutospainetta aiheuttavat esimerkiksi uudelleenorganisointuminen tai muut rakenteelliset seikat. Tämän tutkimuksen näkökulmaan liittyen myös eettisyyteen panostaminen tulee varmistaa jo strategian tasolla. (Berke et al. 2008, 15; Lawson 2008.) Tarveanalyysin tekeminen paljastaa ne johtajuuden kompetenssit, joita tulee joko hankkia tai kehittää, jotta organisaatio voi menestyä (Lawson 2008). Rekrytoinnin kautta näitä johtajuuden kompetensseja voi toki hankkia organisaatioon ulkopuolelta, mutta niitä voi ja kannattaa myös kehittää jo organisaatiossa oleville henkilöille (McCauley, Kanaga & Lafferty 2010, 29).

Tarveanalyysin jälkeen voidaan luoda organisaatiolle kompetenssimalli, jossa kuvataan sellaista tavoiteltua johtajien toimintaa ja käyttäytymistä, jonka kautta haasteisiin ja tarpeisiin pystytään vastaamaan (Lawson 2008; Berke et al. 2008, 33-34). Kompetensseilla viitataan sellaisiin kyvykkyyksiin, tietoihin,

taitoihin, asenteeseen ja käyttäytymiseen, jotka auttavat yksilöä suoriutumaan tehtävistään hyvin (esim. Mattone & Xavier 2013, 17; Morales-Sánchez & Cabello-Medina 2015, 157). Keskeiset johtajuuden kompetenssit valitaan organisaation strategian sekä sisäisen ja ulkoisen kontekstin mukaisesti, ja siksi ne voivat teoriassa olla erilaisia eri organisaatioissa. Toisaalta taas käytännön tutkimuksen kautta on huomattu, että keskeiset johtajuuden kompetenssit ovat joiltakin osin saman tyyppisiä organisaatiosta riippumatta. Tämän vuoksi jotkut tutkijat ovat panostaneet universaalin johtajuuden kompetenssimallin hahmottamiseen. (Mattone & Xavier 2013, 34; Berke et al. 2008, 36.) Alla olevassa taulukossa 4 on esimerkin vuoksi vertailtu kahden eri lähteen listaamia johtajuuden keskeisiä kompetensseja, joissa on huomattavan paljon yhtymäkohtia. Taulukossa Lawsonin useampilukuiset kompetenssit osuvat siitä huolimatta lähes yksiin Mattonen ja Xavierin vähälukuisempien kompetenssien kanssa sisältökuvausten perusteella. Myös esimerkiksi Center for Creative Leadership'in laajan tutkimuksen perusteella koostamassa 20 johtajuuden kompetenssin mallissa on sekä näitä samoja elementtejä että hieman tarkempia osa-alueita näistä, jotka kaikki ovat kuitenkin johdettavissa kolmen pääteeman alle: toisten johtaminen, itsen johtaminen ja organisaation johtaminen (Berke et al. 2008, 37).

**TAULUKKO 4.** Johtajuuden keskeiset kompetenssit - kahden mallin vertailu.

<b>Mattone &amp; Xavier 2013</b>	<b>Lawson 2008</b>
kriittinen ajattelu	ongelmanratkaisu
päätöksenteko	päätöksenteko
strateginen ajattelu	vision määrittely/ jakaminen; asiakaskeskeisyys
tunnejohtaminen	tunneällyn käyttäminen; suhteiden rakentaminen
viestintätaidot	viestiminen ja vaikuttaminen
kyvykkyyksien johtaminen	työntekijöiden valmentaminen ja kehittäminen
tiimien johtaminen	tiimien tukeminen; työntekijöiden motivointi ja inspirointi
muutosjohtaminen	muutosjohtaminen; sopeutumiskyky vaihtuvissa tilanteissa
tuloksellisuus	(ei vastaavaa)
itsetuntemus	itsetuntemus
luonteen elementit	rehellisyys, suoraselkäisyys ja eettisyys

Keskeinen huomio tämän tutkielman aiheen ja tutkimuskysymysten relevanssin kannalta on se, että yllämainituissa malleissa johtajan luonne, eettisyys, suoraselkäisyys ja itsetuntemus nousivat esille kriittisinä kompetenssien osa-alueina. Erityisesti Mattone & Xavier (2013, 36) sijoittavat nämä elementit keskiöön siksi, että ne ovat heidän mielestään lähtökohta ja vaikuttavin tekijä siihen, miten johtaja tulee kehittymään muilla keskeisillä osa-alueilla. He ovat huomanneet ennakoivan suhteen näiden välillä: mitä vahvemmat luonteen elementit ja itsetuntemus johtajalla on, sitä suurempi on hänen kapasiteettinsa kehittää muita taidollisia ja tiedollisia kompetensseja (Mattone & Xavier 2013, 36).

Lopulta, kun tarveanalyysi on tehty ja siltä pohjalta on valittu organisaation menestyksen kannalta keskeiset kompetenssit, voidaan rakentaa varsinainen johtajuuden kehittämisen ohjelma tai funktio. Se voi sisältää monenlaisia toimenpiteitä tarpeista ja tavoitteista riippuen, mutta kehittymisen

varmistamiseksi ohjelmaan kannattaa sisällyttää niitä keinoja ja elementtejä, jotka on tutkimuksen ja käytännön kautta koettu oppimista tukeviksi. Näistä johtajuuden kehittämisen parhaista käytännöistä on olemassa vahva ja selkeä konsensus. Useimmat alan teokset mainitsevat samoja oppimisen työkaluja, kuten työnkierto, kurssit ja koulutukset, työssäoppiminen, haastavien ongelmien parissa työskentely, säännöllinen palaute ja kehittymisen arviointi, mentorointi, työnohjaus, valmennus tai uudet tehtävät, jotka vievät epämukavuusalueelle (esim. Yip & Wilson 2010; McCauley et al. 2010; Collins & Holton 2004; Juuti 2016; Berke et al. 2008; Lawson 2008; Mattone & Xavier 2013). Seuraavaksi otamme tarkemman katsauksen näihin kirjallisuudessa esiintyviin johtajuuden kehittämisen keinoihin, jotka nojaavat samoihin, edellä luvussa 2.4 hyveiden kehittämisen yhteydessä läpikäytyihin tunnettuihin oppimisen teorioihin.

### 3.3.2 Kehittämisen keskeiset keinot

Ryhmätasolla oppimisen ja opetuksen toteuttamiseen voi sisällyttää erilaisia elementtejä, kuten seminaarit, vierailevat puhujat, ryhmämuotoinen mentorointi, ulkopuoliset konsultit, tai oppimistiimit, joissa ryhmä kokoontuu säännöllisesti jonkun yhteisesti kiinnostavan aiheen tiimoilta oppiakseen siitä lisää. Erityisesti seminaarit ovat perinteinen ja edelleen käytetyin tapa kouluttaa ja kehittää johtajia, ja usein johtajuuden kehittäminen perustuu sarjoille seminaareja, joissa on vaihtelevia johtajuuteen liittyviä teemoja, kuten viestintä, muutosjohtaminen, työntekijöiden motivointi tai suorituksen johtaminen. Jotta oppiminen kuitenkin vahvistuisi, jokaisen session pitäisi olla vähintään päivän mittainen ja rakennettu aktiivisen, osallistuvan ja kokeilevan oppimisen periaatteille – ei perinteisen luennoimisen varaan. (Lawson 2008.) Oletettavasti kustannus- ja muista tehokkuussyistä organisaatioissa panostetaan edelleen perinteisiin seminaari- ja luentomuotoisiin johtajien koulutuksiin oppimisen tutkimusten ja teorioiden sisällöstä välittämättä. Esimerkiksi Juuti toteaa (2016, 128), että jos opetus on ollut luennon muodossa, niin kahden viikon kuluttua opetetusta asiasta muistetaan 5%. Asiasta lukeminen palauttaa muistiin 10%, videoesitys 20%, pienryhmäkeskustelut 50%, harjoittelu 75% ja muiden opettaminen auttaa omaksumaan ja muistamaan jopa 90% opetuksen sisällöstä (Juuti 2016, 128). Tämän tyyppisten tilastojen vuoksi kehittämisohjelma tulisi rakentaa

mahdollisimman pitkälle työelämän todellisten tilanteiden ympärille, jotta opittua päästään soveltamaan ja oppiminen tehostuu. Tämä on mahdollista esimerkiksi siten, että jokaisen seminaarikerran jälkeen osallistujat tekevät suunnitelman siitä, miten he soveltavat opittua ja sitoutuvat olemaan tilivelvollisia suunnitelman toteuttamisen suhteen. Lisäksi opittuun suoraan liittyvät tehtävät sessioiden välisenä aikana tukevat edelleen opitun soveltamista. Lisätyökaluja ovat simulaatioharjoitukset ja verkko-oppiminen. (Lawson 2008.)

Johtajien kehittymistä tulisi ryhmämuotoiseen ohjelmaan osallistumisen lisäksi tukea yksilötasolla valmennuksen ja mentoroinnin kautta. Valmennus on kahdenkeskinen prosessi, jonka kautta valmentaja tukee valmennettavan kasvua ja kehitystä kohti täyttä potentiaaliaan. Yleensä perimmäisenä tarkoituksena on tukea suoriutumista ja tuloksellisuutta organisaation menestyksen näkökulmasta. (Lawson 2008.) Mentoroinnissa taas painopiste on siinä, että selvästi kokeneempi henkilö eli mentori ottaa nuoremman työntekijän eli aktorin mentorointisuhteeseen. Siinä mentori toimii luotettuna neuvonantajana, roolimallina ja valmentajana sekä myös auttaa oppimaan organisaation tavat, sen kulttuurin ja verkostot syvemmin auttaakseen aktoria etenemään urallaan (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14-19). Mentorointi kannattaa järjestää strukturoitujen ohjelmien kautta, joissa sopivat mentorit ja aktorit saatetaan yhteen, ja mentoreille ja aktoreille järjestetään myös koulutusta mentorointiprosessista (Lawson 2008).

Lisäksi työnohjaus tarjoaa hieman erilaisen tulokulman yksilölliseen kehittymisen tukeen; sen kautta päästään tarkastelemaan yksilön ammatillisen kasvun kysymyksiä ja tutkitaan yhdessä työnohjaajan kanssa työssä syntyneitä tunteita ja kokemuksia, työhön liittyviä odotuksia sekä työrooleja. Johtaminen ja esimiestyö ovat pitkälti tunnetyötä, ja käsittelemättä jääneet tunteet voivat aiheuttaa paljon ongelmia johtamisessa vääristämällä yksilön ajattelua ja asenteita. Kiireinen arki ei yleensä salli pysähtymistä ja omien sisäisten prosessien reflektointia, joten nämä saattavat muutoin jäädä käsittelemättä. Työnohjaaja ei toimi terapeuttina, vaan tukee yksilöä tilanteiden ja kokemuksen tarkastelussa, työn jäsentämisessä, tunteiden selkiyttämisessä, tunnekuorman purkamisessa ja uusien näkökulmien löytämisessä. Nämä prosessit auttavat johtajaa myös eheytymään ja kasvamaan ihmisenä. (Juuti 2016, 145-148.)

Palautteen saaminen on tärkeä osa yksilön kehittymistä. Johtajuuden kehittymisen varmistamiseksi yksilön on tärkeää saada palautetta omasta johtajuudestaan tai potentiaalistaan monesta suunnasta. Esimerkiksi suosituissa 360 -arvioinnissa kerätään ja analysoidaan palautetta niin alaisilta, esimieheltä, kollegoilta, sidosryhmien edustajilta kuin asiakkailtakin. (Pinnow 2011, 73; Berke et al. 2008, 68.) Yksi tunnetuista 360-arvionneista on LPI (*Leadership Practice Inventory*), jonka ovat kehittäneet Jim Kouzes ja Barry Posner. Tällainen moniperspektiivinen, strukturoitu arviointi antaa yksilölle mahdollisuuden ymmärtää miten hänen johtajuutensa koetaan, mitkä nähdään hänen vahvuuksinaan ja mitkä taas kehityskohteinaan. Palaute käydään läpi yhdessä koulutetun fasilitaattorin kanssa, joka tukee yksilöä palautteen reflektoinnissa. Lisäksi on tärkeää luoda palautteen pohjalta kehityssuunnitelma, jonka avulla pyritään aikaansaamaan muutosta tarpeellisilla osa-alueilla. (Berke et al. 2008, 69, 71; Lawson 2008.)

Muita tapoja palautteen saamiseen omasta työskentelytyylistä tai persoonasta ovat esimerkiksi erilaiset työpersoonallisuusarviointit ja toimintatapaprofiilit (Lawson 2008). Palautteen saamisen kautta syntyy ymmärrys kompetensseissa olevista aukoista, ja ymmärrys on yleensä suuri oppimisen ja muutoksen motivaatiotekijä. Tämän vuoksi palautteen saaminen ja sen mahdollistaminen on hyvin tärkeä osa johtajuuden kehittämistä. (Van Velsor et al. 2010, 18.) Johtajilla on useimmiten vääristynyt kuva omista taidoistaan, ja useimmat kuvittelevat osaavansa johtaa keskimääräistä paremmin. Sen vuoksi ei välttämättä nähdä suurta tarvetta oman johtajuuden kehittämiseksi. Tällaiset asennetason ongelmat ja sokeat pisteet ovat useimmiten suurin syy johtajuuden puutteille organisaatioissa, ja palautteen saamisella on senkin vuoksi suuri, silmiä avaava merkitys. (Juuti 2016, 129, 135.)

Kehittämisen keinoista riippumatta jokaisen keinon tulisi aina sisältää kokemuksista oppimisen ja reflektoinnin mahdollisuuksia (Berke et al. 2008, 53-60; Pinnow 2011, 196-197). Kuten hyveiden kehittämisen yhteydessä tuli esille, kokemuksellisen oppimisen käsite on peräisin Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen kehästä, joka on laajasti kasvatustieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa tunnustettu ja esitelty oppimisteoria. Kolbia ja lukuisia muita myötäillen myös esimerkiksi Berken, Kosslerin ja Wakefieldin (2008, 53, 59) mukaan kokemuksista oppiminen on tärkein ja voimallisin johtajana

kehittymisen tapa. Mitä laajempi on lisäksi kokemusten skaala, sitä laajemmin kyvykkyyksiä on mahdollista kehittää (Berke et al. 2008, 60). Kehittymistä tukevia kokemuksia voi sisältyä lähes kaikkiin edellä lueteltuihin keinoihin: kehittymistä vaativat työtehtävät, kehittymistä tukevat ihmissuhteet kuten mentorointi tai valmennus, erilaiset kehittämishjelmat ja 360- sekä muut arvioinnit, joita kaikkia kannattaisi käyttää erilaisina yhdistelminä. Myös seminaari- ja luentotyyppeihin aktiviteetteihin voi sisällyttää kokemuksia tuottavia ja kokemuksia reflektioivia elementtejä. (Berke et al. 2008, 59.)

Todettakoon vielä lopuksi, että alan kirjallisuudessa yksi kehittämisen keino vaikuttaa olevan yli muiden, ja sisältävän luonnostaan runsaasti kokemuksesta oppimisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen mukaan erityisesti vaativat, epä mukavuusalueelle vievät työtehtävät, jotka eivät kuulu työntekijän normaaliin työnkuvaan, mahdollistavat tehokkaimmin uusien kompetenssien kehittymisen (Juuti 2016, 119; Lawson 2008). Uusien työhaasteiden taklaaminen ei kuitenkaan itsessään riitä, vaan siihen tulee kuitenkin vielä lisätä Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehäänkin kuuluva reflektoinnin elementti; varsinainen kokemuksesta oppiminen vaatii itse kokemuksen lisäksi kokemuksen pohdinnan ja metanäkökulman ottamisen kautta syntyvää uudenlaista ymmärrystä (Juuti 2016, 120-121).

### 3.3.3 Johtajan hyveiden kehittäminen aikuiskoulutuksessa

Kun yhdistetään luvussa 2.4 listatut hyveiden kehittämisen tavat ja yllä keskustellut johtajuuden kehittämisen tavat, saadaan erittäin yhtenäinen ja yksimielinen kuva siitä, miten johtajien hyveellisyyttä voi kehittää - paitsi organisaatioissa niin myös johtajien koulutuksissa aikuiskoulutuksen puolella. Kehittämisen käytäntöönpano myös ensin edellyttää sitä, että johtajien hyveellisyys on nähty merkittäväksi päämääräksi. Organisaatioissa tämä tapahtuu strategian tasolla, mutta aikuiskoulutuksen puitteissa tämä merkittävyys tulisi huomata vähintäänkin oppilaitoksen tai yliopiston tasolla, mutta mieluiten laajemmin yhteiskunnallisella tasolla ja yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Kuten aiemmin on tullut esille, hyveiden ja sitä myötä luonteen kehittäminen on verrattavissa mihin tahansa oppimisprosessiin (esim. Bourantas & Agapitou 2014, 81), ja siksi organisaatioiden ohella aikuiskoulutusinstituutiot voisivat

tarjota ympäristön, jossa hyveiden kehittämistä rohkaistaisiin ja mahdollistettaisiin eri tavoin. Tällä tavoin luotaisiin myös vahva pohja hyveellisen johtajuuden kehittymiselle jo opiskelun ja uran ensi askelista lähtien. Kurssien sisältö antaa myös opiskelijoille vähintäänkin implisiittistä viestiä siitä, mikä on omalla alalla keskeistä. Kauppatieteellisille kouluille ja johtajien koulutusohjelmille on erittäin tyypillistä keskittyä lähes täysin konkreettisten, tulosten tekemiseen liittyvien kompetenssien kasvattamiseen, eikä luonteen kehittämiseen tai hyveiden merkitykseen ole juurikaan puututtu. Yksittäinen yritysetiikan kurssi kymmenien muiden kurssien joukossa ei vastaa siihen kokonaisvaltaisen eettisen ja moraalisen hyvyyden ja velvollisuuden ymmärrykseen, mitä aidosti hyviltä johtajilta tulisi edellyttää. Luonteen kehittämiseen ohjaaminen olisi kuitenkin mahdollista sekä eksplisiittisesti aiheeseen liittyvien kurssien kautta tai sitten implisiittisesti integroimalla luonteen kehittämisen elementtejä kaikkiin kursseihin. Jälkimmäinen vaihtoehto toki vaatisi aikuiskoulutuksen puolella laajoa uudistuksia sekä asiaan uskovia opettajia. (Bourantas & Agapitou 2014, 71, 82-83, 85.)

Tarkempia metodeja tässä yhteydessä voisivat olla ensinnäkin eettiseen päätöksentekoon kouluttaminen case study -skenaarioiden tutkimisen ja pohtimisen kautta; siinä päätöksentekijän asemaan asettuminen harjoittaa kykyä tunnistaa moraalisia kysymyksiä ja nähdä laajempia ratkaisumahdollisuuksia. Toinen mahdollinen metodi on hyödyntää aiemmin jo useasti mainitun kokeellisen oppimisen muotoja, jotka johdattelevat tiedostamaan alitajuisia kognitiivisia vääristymiä muun muassa kokeilemisen ja kokemusten tarkastelun ja reflektoinnin kautta. Menetelmiä, joita tähän kokeelliseen oppimiseen voisi erityisesti johtamisen koulutuksissa hyödyntää, ovat simulaatioharjoitukset, työssä oppiminen, roolileikit, ja itsereflektointia edistävät aktiviteetit kuten pohdinnat yhdessä muiden kanssa tai päiväkirjan kirjoittaminen. Kolmas keino kehittää luonnetta ja hyveitä on ylipäättään erilaisten reflektointiharjoitusten hyödyntäminen, joiden kautta yksilö joutuu kasvotusten sisäisen, ristiriitaisen todellisuutensa kanssa: se millainen hän haluaisi olla poikkeaa siitä, millainen hän oikeasti on. Nämä tekniikat tukevat hyveiden kehittämistä rohkaisemalla moraalisiin pohdintoihin ja kasvattamalla yksilön moraalista tietoisuutta. (Crossan, Mazutis, Seijits & Gandz 2013, 290-296.) Arthurin ja Carrin (2013, 30) mukaan muodollinen oppiminen kuten kurssit ja koulutukset toimivat, jos niiden



piteissa on riittävästi tilaa epämuodolliselle oppimiselle, tiedon ja kokemuksen assimilaatiolle ja reflektoinnille.

### 3.4 Hyveiden merkitys johtajuudessa ja organisaatioissa

” -- Julistukset ja fraseologia eivät ole mistään kotoisin. Ainoastaan arkipäivän rehdit ratkaisut voivat luotettavasti viestiä johdon mielenlaatua ja kasvattaa elintärkeätä luottamuspääomaa. Vain tällä tavalla yrityksen todelliset arvot ilmentävät itseään ja muuttuvat ajan mittaan sisäisen kulttuurin perintötekijöiksi. Pääomaa, tietoa ja taitoa on markkinoilta yleensä vapaasti hankittavissa, mutta hyvää moraalialia ei ole kaupan. Sen on perustuttava henkilökohtaiseen vakaumukseen – hyveeseen jos tahdotte.” (von Herten 2003, 68.)

Tässä luvussa on käsitelty johtajuuden uutta paradigmaa, johon kuuluvista teorioista löytyy voimakkaita moraalialia normeja ja odotuksia johtajan suhteen. Näillä odotuksilla on suora ja erottamaton yhteys hyveisiin, jotka heijastavat eettistä toimintaa. Moraalialisesti ”oikein” toimiminen on noussut myös johtajuustutkimuksessa uuteen arvostukseen. Esimerkiksi arvostetut johtajuuden asiantuntijat ja kirjailijat Peter Drucker ja Stephen Covey ovat käsitelleet luonteen ja hyveiden keskeistä merkitystä johtajuudessa (Havard 2011, 108). Myös Brian Tracyn ja Peter Garberin mielestä ovat johtajuuden keskeisiä elementtejä ovat hyveellisyteen liittyvät korkea moraalialia, suoraselkäisyys ja rehellisyys, joita yhdessä kuvaa sana integriteetti (*integrity*) (Tracy 2014, 55; Garber 2008, 7). Luonteen yhteydessä termiä integriteetti käytetäänkin melko usein kuvaamaan monitahoista hyveellistä toimintaa. Gini ja Green (2013, 25) toteavat, että integriteetti on luonteen lujututta, kestävyyttä ja yhteneväisyyttä sekä tasapainoa, jossa ihminen elää ja toimii arvojen ja puheidensa mukaisesti kaikissa tilanteissa. Integriteettiä voisikin ajatella metahyveenä, joka vastaa arvojen ja hyveiden sisäisestä koordinaatiosta ja saumattomasta toimimisesta (Gini & Green 2013, 25). Myös Meyer, Sison ja Ferrero (2019, 6) kuvaavat integriteettiä välttämättömänä ainesosana johtajuudessa – jo siksikin, että sen olemassaolo takaa myös muiden hyveiden olemassaolon (Quinn 2015a ref. Meyer et al. 2019, 6).

Kun johtamiseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa puhutaan moraalialisesti tai ”oikein” toimimisesta ja kuvaillaan hyveellistä toimintaa, viitataan joskus

suoraan hyveisiin, mutta vielä useammin käsitteenä käytetään eettisyyttä ja välillä yllä mainittua integriteettiä; kuten luvussa 1.3 jo todettiin, eettisyys on käsitteellisesti erottamaton moraalista ja hyveistä. Monissa tapauksissa tutkimuskirjallisuudessa siten kuvaillaan hyveellistä toimintaa, mutta nimetään se eettiseksi tai arvoihin pohjaavaksi toiminnaksi. Tässä voi toki pohtia – tutkimuksen yhteen tehtäväänkin liittyen – millainen terminologia on lopulta sellainen, joka viestii hyveiden ja hyveellisen toiminnan sisältöä meille mahdollisimman yksiselitteisesti?

Miksi sitten yrityksen kannattaa panostaa eettiseen, hyveelliseen toimintaan, eli ”oikein” toimimiseen? Tutkimustulokset ovat olleet yhdenmukaisia. Eettisten arvojen ja toiminnan korostaminen tukee todennetusti yrityksen taloudellista menestymistä, positiivista asiakaskokemusta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia (esim. Kerns 2005, 27; Collins 2001; Kinnunen, Perko & Virtanen 2013; Rego et al. 2012, 47). Esimerkiksi sekä sisäistä luottamusta asiakkaiden luottamusta herättävät yritykset ovat keskimääräistä kannattavampia (Pfeffer 1998, ref. Havard 2011, 43). William Thompson puolestaan tutki 11 vuoden ajan 207 suuryritystä, ja tuloksena todettiin, että 20 eettisimmin toimivaa yritystä tuotti huomattavasti parempaa tulosta useilla talouden mittareilla, kuten osakkeen hinta ja tuotot, verrattuna listalla alimpana olevaan 20 yritykseen. (Kerns 2005, 27-29.) Taloudellisen tuoton lisäksi eettisellä toiminnalla on tutkimusten mukaan vahva yhteys tulosten laatuun. Toimiessaan eettisten arvojen pohjalta, yritys kantaa myös sosiaalisen vastuunsa sekä työnantajan vastuunsa suhteessa työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Hyveellisten arvojen mukaisesti toimivat johtajat näyttävät esimerkkiä, asettavat standardin muille, ja vaikuttavat siten positiivisen organisaatiokulttuurin syntymiseen. Eettinen toiminta rakentaa luottamusta, joka on elintärkeä organisatorinen resurssi, ja se auttaa myös välttämään erilaisia sanktioita. (Kerns 2005, 29-37.)

Hyveillä ja hyveellisyydellä johtajuudessa on myös positiivinen vaikutus merkityksellisyyden löytämiseen sekä organisaation että yksilön tasolla. Globaalit, valtavat muutokset teknologian, viestinnän, työelämän ja muidenkin elämisen tapojen nopeassa ja epästabailissa metamorfoosissa aiheuttavat yksilöille epävarmuutta, ristiriitaisuutta ja kaaosta, mikä puolestaan heijastuu organisaatioihin ja asettaa uusia vaatimuksia johtajuudelle. Eksistentiaaliset

kysymykset esimerkiksi oman elämän ja työn tarkoituksesta ja merkityksellisyydestä ovat nostaneet kysyntää johtajuudelle, joka ymmärtää näiden kysymysten olemassaolon ja arvon. Kaivataan johtajaa, joka on valmis keskustelemaan ja luomaan keskustelun ilmapiiriä, jossa näitä suuria kysymyksiä ei karteta, vaan niitä voidaan yhdessä käsitellä. Tämän tyyppinen johtajuus ilmentää ihmisten, suhteiden ja yhteyden arvostamista, reflektiohalua, suuntautuneisuutta ihmisiin, heidän tukemiseensa ja heidän voimaannuttamiseensa. Lisäksi tämän kaltainen johtajuus ei ole mahdollista ilman kykyä ja halua kriittiseen itsereflektointiin ja oman elämän ja työn merkityksen pohdintaan. (Bourantas & Agapitou 2014, 41-44.) Kaikkia näitä toiminta- ja ajattelutapoja yhdistää hyveellisyys, johon kiinteästi liittyy paitsi reflektiokyky (eettisen pohdinnan ja oman kehittymisen arvioinnin kautta) niin myös syvä halu muiden auttamiseen ja tukemiseen kasvussa kohti hyveellistä elämää ja yhteiskuntaa. Samalla näissä kuvauksissa on nähtävissä jälleen suuret yhteneväisyydet suhteessa uuden johtajuusparadigman teorioiden hahmotelmiin siitä, mitä tämän päivän hyvä johtajuus voisi parhaimmillaan olla.

Hyveitä ei kuitenkaan ole välttämättä huomioitu relevantteina tekijöinä yritysten taloudellisen menestyksen yhtälöissä (Cameron et al. 2004, 3-4). Esimerkiksi Walsh (2002) on tutkinut yritysten suorituskyykyyn liittyviä lehtiartikkeleita Yhdysvalloissa, eikä löytänyt niistä juurikaan hyveellisyyteen viittaavia termejä. Sen sijaan Wall Street Journalin sanavalinnoissa vuosina 1984-2000 ovat sellaisten sanojen käyttäminen kuin ”etu” (*advantage*) tai ”voittaa” (*win*) nousseet nelinkertaisiksi, kun taas sanoja ”hyve” (*virtue*), ”myötätunto” (*compassion*) ja ”välittäminen” (*caring*) ei artikkeleissa juuri käytetty koko ajanjaksolla. (Walsh 2002, ref. Cameron et al. 2004, 4.) Ennen positiivisen psykologian 2000-luvulla mukanaan tuomaa ilmiöiden positiivisen puolen (kuten kukoistamisen ja hyveiden) tutkimuksen nousua, myös johtajuuden ja organisaatioiden tutkimuksessa päähuomio on suuntautunut ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen – kuten tehokkuuden saavuttamiseen, voiton tuottamiseen tai kilpailijoiden voittamiseen. (Cameron et al. 2004, 5-6.)

Hyveellisyys on empiirisen tutkimuksen mukaan kuitenkin avainasemassa paitsi johtajien, niin myös positiivisten, tuloksellisten organisaatioiden kehittämisessä kokonaisuutena. Hyveellisyys on inhimillinen piirre, ja hyveellisyyden positiiviset seuraamukset kuten kukoistaminen ja elinvoimaisuus

pätevät siten myös kaikissa ihmisten muodostamissa yhteisöissä ja organisaatioissa. (Cameron et al. 2004, 3-4.) Koska organisaatiolla ei ole sielua tai luonnetta, organisaation hyveellisyys tai paheellisuus riippuu organisaation toiminnasta vastaavista ihmisistä ja heidän hyveistään (Kylliäinen 2012, 128-129; von Herten 2003, 69). Hyveellisessä organisaatiossa on siis hyveellisiä toimijoita, mutta siellä myös ihmisten hyveellistä, ylevää toimintaa mahdollistetaan ja jopa tuetaan monin tavoin (Cameron et al. 2004, 3-6).

Hyveiden, johtajuuden ja organisaatioiden menestyksen yhteispelistä hyvä esimerkki on Jim Collinsin (2001) tunnettu tutkimus. Hän tutki organisaatioita pyrkimyksenään selvittää, miksi toiset yritykset pysyvät vain keskinkertaisina, ja miksi toiset yritykset taas kehittyvät parhaiksi menestyjiksi. Collinsin tutkijatovereineen seurasi keskiverrosta menestyviä yrityksiä 15 vuoden ajan ja kartoitti tekijöitä, jotka nostivat jotkut niistä huikeaan kasvuun ja menestykseen (keskimäärin 6,9-kertaiseen tuottoon verrattuna markkinoiden keskimääräiseen tuottoon samalla ajanjaksolla). Collinsin tutkimuksen mukaan nöyrä, määrätietoinen, vaatimaton mutta rohkea johtaja, joka asettaa organisaation ja muiden menestyksen oman menestyksensä edelle, vie organisaation menestykseen. Collinsin kuvailema johtaja myös kantaa vastuunsa epäonnistumisissa syyttämättä muita ja antaa kiitosta muille onnistumisten hetkellä. Näistä johtajista kuitenkin harvoin suuri yleisö tietää mitään, koska he eivät ole korostaneet itseään ja omaa rooliaan. He saattoivat olla täysiä vastakohtia sille johtajuudelle, jonka näemme salamavalloissa ja otsikoissa: hienot puvut, kalliit autot, ympärillä joukko ihailevia ja nöyristeleviä ihmisiä, minäkeskeinen puhetapa sekä tärkeyden ja menestyksen karismaattinen sädekehä. Esimeriksi yhdysvaltalaisen paperiyhtiön Kimberly-Clarkin tappioputkesta menestykseen nostanut toimitusjohtaja Darwin Smith näytti ujolta nörtiltä koulupojalta, vietti aikaa mieluiten putki- ja sähkömiesten kanssa, ja vapaa-ajallaan ajeli traktorilla nauttien maaseudun rauhasta. Hän teki kuitenkin rohkeimmat suunnanmuutokset yrityksen historiassa. Juuri tämän tyyppiset johtajat – nöyrät, pelottomat ja määrätietoiset – löytyivät Collinsin tutkimuksessa jokaisen huippumenestykseen päässeen yrityksen johdosta. Tämä oli Collinsille yllättävä tutkimustulos, koska hän lähti johtamaan tutkimusprojektia sillä ennakoajatuksella, että johtajan rooli on aivan liian ylikorostettu ja yliarvostettu menestystekijä. Tutkimuksen tulokset osoittivat kuitenkin toista – hyveellinen

johtaja luo hyveellisen ja menestyvän organisaation. (Collins 2001, 3, 18, 21-22, 27.)

# 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

## 4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda käsitystä siitä, mitä johtajat tällä hetkellä ajattelevat hyveistä, niiden kehittämisestä ja hyveiden merkityksestä johtajuudessa. Tutkimuksen tekemisen syvempänä motivaationa oli osallistua keskusteluun hyveiden tärkeydestä ja merkityksestä johtajuudessa ja työelämässä, ja myös laajemmin yhteistä hyvää edistävänä voimana. Pidemmän aikavälin tarkoituksena on tämän tutkimuksen pohjalta, jatkotutkimuksen kautta saada konkreettisempia suuntaviivoja liittyen siihen, miten johtajien kouluttamista sekä johtajuutta johtajan (hyveellisen) luonteen näkökulmasta voisi kehittää tulevaisuudessa. Kuten aiemmissa luvuissa on tuotu esille, johtajuuden eettisyyden kehittämiselle on olemassa kysyntää, ja vastauksia voisi löytyä sellaisten osaamisen ja johtamisen kehittämisen toimenpiteiden kautta, jotka suuntautuvat johtajien henkilökohtaisiin arvo- ja moraalikäsitteisiin.

Tarkempana tutkimustehtävänä tässä yhteydessä oli ensinnäkin selvittää, mitä mieltä haastateltavat johtajat ovat hyveistä ylipäätään – millainen käsitys johtajilla on hyveistä? Mitä ne pitävät sisällään ja mihin sanalla viitataan? Kuinka johtajat määrittelevät tai kuvailevat hyveitä? Tarkoitus oli myös selvittää, millaisia merkityksiä hyveet saavat haastateltavien puheissa suhteessa johtajuuteen: mitkä hyveet koettiin keskeisimpinä ja tärkeimpinä johtajuudessa? Lisäksi pyrittiin hahmottamaan, miten haastateltavien mielestä hyveitä voisi kehittää. Tutkimuskysymykseni siten olivat:

1. Miten johtajat määrittelevät hyveet?
2. Mitkä ovat heidän mielestään johtajan tärkeät hyveet?
3. Miten johtajat näkevät, että hyveitä voisi kehittää?

Aineisto koostui johtavassa asemassa toimivien henkilöiden teemahaastatteluista, joita analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin keinoin. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tekemisen ja analyysin metodologisia valintoja, joiden avulla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

## 4.2 Laadullinen tutkimusote

### 4.2.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tutkimuksen tekemiseen liittyvistä valinnoista perustavanlaatuisimpia ovat tieteenfilosofisten kysymysten ratkaisuun liittyvät pohdinnat. Tieteenfilosofisella tasolla keskeistä on pohtia, miten tutkija ymmärtää tutkittavan kohteen ja miten hän ajattelee saavansa tietoa. Näihin kysymyksiin löytyy vastauksia ontologisia ja epistemologisia näkökulmia tarkastelemalla. Ontologialla viitataan filosofisiin pohdintoihin siitä, mitä oikeasti on olemassa ja millainen on todellisuuden luonne, ja epistemologia on puolestaan tieto-oppia, eli siinä käsitellään kysymyksiä tiedon luonteesta ja rakentumisesta. (Raatikainen 2005, 2; Cohen, Manion & Morrison 2018, 3.) Ontologiset ja epistemologiset totuusoletukset voidaan karkeasti jaotella objektivismin ja subjektivismiin piiriin kuuluviksi, joiden on perinteisesti – ja nykynäkemyksen mukaan liian dikotomisesti – nähty heijastavan kvantitatiivista (objektivismi) ja kvalitatiivista (subjektivismi) tutkimusotetta (Burrell & Morgan 1979, ref. Cohen et al. 2018, 5-6; Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 341).

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen menetelmät kumpuavat objektivismin näkemyksistä, joihin kuuluu ontologinen realismi eli ajatus siitä, että on olemassa vain yksi todellisuus, joka on yksilöstä erillinen ja riippumaton, ja sen elementit ovat tieteellisesti mitattavissa. Toinen kvantitatiivisen tutkimuksen tieteenfilosofisista taustatekijöistä on epistemologinen positivismi, jossa korostetaan tieteellisten menetelmien välttämättömyyttä, havainnoitavissa olevan todistusaineiston merkitystä sekä tutkijan objektiivisuutta ja erillisyyttä tutkimuksen kohteesta. Ihminen nähdään ympäristönsä tuotteena, reagoimassa ulkoisiin ärsykeisiin deterministisen ajattelun mukaisesti. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään yleistettävissä olevia syy-seuraussuhteita mittaamisen

ja tilastollisen analyysin työkaluilla. (Cohen et al. 2018, 5-6, 10; Doyle, Brady & Byrne 2009, 177.)

Sen sijaan subjektivismia – ja samalla kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta – leimaa ensinnäkin ontologinen nominalismi, jonka mukaan ihminen luo todellisuutta omassa mielessään ja omilla sanoillaan, eikä erillistä, ihmisestä riippumatonta todellisuutta ole. Subjektivismiin liittyvä epistemologinen näkökanta on puolestaan antipositivistinen, eli tiedon katsotaan olevan henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti rakentuvaa sekä subjektiivista. (Cohen et al. 2018, 5-6.) Se, tarkasteleeko tutkimuskohdettaan objektivismiin vai subjektivismiin kautta, vaikuttaa yllämainittujen käsitysten kautta kaikkiin tutkimuksen tekemisen osa-alueisiin ja valintoihin. Tutkimusongelman valinta, metodologia, aineiston laatu ja sen käsittely, teorian rooli, näkemykset yhteiskunnasta, muutoksen mahdollisuudesta ja tavoista, tutkimuksen tarkoitus ovat kaikki nidottuja tapaan ajatella maailmaa. (Cohen et al. 2018, 7.)

Tämä tutkimus tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja tutkimuskohdetta tarkasteltiin subjektivismiin tieteenfilosofisten taustaoletusten linssin läpi. Ontologisilta lähtökohdilta kallistuttiin erityisesti sosiaalisen konstruktionismin suuntaan, jolloin perusoletuksena oli se, että maailma rakentuu monista, vaihtoehtoisista todellisuuksista. Sosiaalisen konstruktionismin piirissä näitä monia todellisuuksia tutkitaan sellaisenaan, ja niiden nähdään yhdessä muodostavan monimuotoisen todellisuuksien ja merkitysten verkon, johon laadullisen tutkimuksen kautta saamme erilaisia perspektiivejä. Tutkijan ja tutkimusaiheen suhde nähdään riippuvuussuhteena niin, että tutkijan positio on aina subjektiivinen ja omasta perspektiivistään asioita tarkasteleva. Tutkija ei voi astua objektiivisena tarkkailijana tutkimusaiheen ulkopuolelle ilman, että hänen kokemuksensa, arvonsa tai ajatuksensa vaikuttaisivat lopputulokseen. (Maykut & Morehouse 2005, 11-15; Lincoln, Lynham & Guba 2018, 111-112; Cohen et al. 2018, 23, 248-249.) Tähän epistemologiseen relativismiin eli tiedon muotoutumisen suhteellisuuteen ja monien totuuksien olemassaoloon liittyä myös nondualismi, eli tutkija nähdään erottamattomana osana todellisuutta, jota hän tutkii (Heikkinen et al. 2005, 342).

Kuten edellä on kuvattu, laadullisessa tutkimuksessa maailman ja todellisuuden kompleksisuus halutaan ymmärtää ja tuoda esille. Tässä tärkeässä roolissa ovat sanat, toiminta ja erilaiset ihmiselämään liittyvät dokumentit (kuten



videot, tekstit, muistiinpanot tai valokuvat), koska tarkoituksena on havainnoida ja ymmärtää miten ihmiset tulkitsevat maailmaa. Sanat ovat keskeisiä ja perinteisiä laadullisen tutkimuksen kohteita, koska sanojen kautta kuvaamme, selitämme ja hahmotamme maailmaa sekä annamme asioille merkityksiä. (Maykut & Morehouse 2005, 17-18; Saldaña 2011, 3-4.). Laadullisessa tutkimuksessa totuus nähdään kontekstuaalisena, ei-absoluuttisena sekä monien perspektiivien kautta ilmentyvänä, ja pyrkimys on niiden ymmärtämisessä eikä ennustamisessa (Saldaña 2011, 23; Cohen, Manion & Morrison 2018, 21-22.)

#### 4.2.2 Fenomenografia

Tutkimuksessa on laadullisen tutkimuksen alaan kuuluvan fenomenografisen tutkimusperinteen piirteitä, koska tutkimustehtävänä on selvittää, millaisia käsityksiä johtajilla on hyveistä, niiden merkityksestä ja niiden oppimisen tavoista. Fenomenografinen tutkimus pyrkii analysoimaan, ymmärtämään ja kuvailemaan ihmisten erilaisia käsityksiä ilmiöistä; se on erityisesti kasvatustieteissä käytetty tutkimusote (Huusko & Paloniemi 2006, 163). Fenomenografian piirissä ihmisten erilaiset käsitykset nähdään merkityksenantoon liittyvinä prosesseina, joissa kielellä on konstruktionismin mukainen keskeinen, merkityksiä jäsentävä rooli. Käsityksiä muodostetaan kokemuksi selittämällä ja liittämällä näitä toisiinsa, joten käsityksillä on syvempi merkitys kuin vain mielipiteillä tai yksittäisillä ajatuksilla. Kiinnostus suuntautuu käsitteiden rakentumisen tapoihin, sisältöön ja siihen, miten ne suhteutuvat toisiinsa. (Huusko & Paloniemi 2006, 165.)

Tässä tutkimuksessa fenomenografian hahmottelemat piirteet ilmenevät tutkimuskohteen ja taustaoletusten lisäksi kahdella muulla tavalla. Tutkimus noudattaa ensinnäkin fenomenografista kontekstin huomioimisen vaatimusta; tässä tutkimuksessa käsitysten kontekstina on johtajuus, johon käsityksiä ja merkityksenantoa peilataan. Toiseksi, fenomenografiassa katsotaan olevan kaksi tiedon tasoa, joista ensimmäinen liittyy käsitysten ja ymmärryksen laadullisten eroavaisuuksien tutkimiseen. Toisella tasolla liikutaan jo syvemmälle, ja pyritään tulkitsemaan käsityksiä suhteessa kohdeilmiöön, eli luodaan laajempaa ymmärrystä ilmiön merkityksestä erilaisten käsitysten avulla. Tässä tutkimuksessa pitäydytään fenomenografian näkökulmasta pääosin

ensimmäisellä tasolla, ja keskitytään käsitysten tutkimiseen. Toisaalta suurin poikkeavuus fenomenografiseen otteeseen liittyy käsitysten tutkimisen tulokulmaan. Fenomenografiassa painotetaan lähinnä merkitysten eroavaisuuksien etsimistä, kun taas tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat käsitykset ylipäättään – sisältäen sekä mahdolliset samankaltaisuudet että erilaisuudet. (Rissanen 2006.)

### *4.3 Aineiston keruu ja käsittely*

#### 4.3.1 Teemahaastattelut

Aineisto, jonka kautta pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin, muodostui yhdentoista johtajan teemahaastatteluista. Aineiston kerääminen olisi teoriassa ollut mahdollista monella tavalla, mutta teemahaastattelut valikoituivat keruumenetelmäksi etenkin siksi, että haastateltavilta olisi mahdollisuus pyytää täsmennyksiä ja esittää jatkokysymyksiä. Kysymyksiä oli mahdollista ja tässä tapauksessa tarpeellistakin rakentaa teemoittain, tutkimuskysymyksiä peilaten, ja teemat olivat kaikille haastatelluille samat (ks. liite 1). Teemahaastattelu metodina tarjosi mahdollisuuden edetä haastattelussa joustavammin kuin strukturoidussa haastattelussa, ottaa haastateltavan vastaukset huomioon ja edetä niiden tarkentamiseen tarpeen mukaan. Teemahaastattelu soveltui aineiston keruun metodiksi myös siksi, että sen kautta haastateltavalla oli mahdollisuus saada ajatuksensa ja niille antamansa merkitykset ja tulkinnat laajemmin kuulluksi. (Brinkmann 2018, 579.) Teemahaastattelun – kuten ylipäättään henkilökohtaisen haastattelun – etuina nähdäänkin muun muassa sen joustavuus, mahdollisuus tarkentaa vastaajien motiiveja sekä saada non-verbaalin viestinnän avulla laajempaa ja kenties tarkempaa tietoa siitä, mitä haastateltava tarkoittaa. Tutkimuksen aihe ei myöskään ole kovin laajalti ennalta kartoitettu, joten oli vaikea etukäteen ennustaa miten moniin suuntiin vastaukset polveilevat, ja minkälaisia ajatusrakennelmia ja assosiaatioita syntyy. Olettamuksena siten oli, että vastaukset olisivat monipolvisia ja kenties vaatisivat ajatusten hahmottamista helpottavia lisäkysymyksiä ja syventäviä tarkennuksia. Tällaisissakin tilanteissa teemahaastattelun käyttö aineistonkeruun metodina on suositeltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34-35).

Haastattelulla on menetelmänä edellä mainituista hyvistä puolista huolimatta myös haasteensa; yksi niistä on se, että haastattelujen suunnittelu, tekeminen ja litterointi vievät runsaasti aikaa. Toiseksi, haastattelujen tekeminen vaatii taitoa, esimerkiksi koulutuksen kautta, ja tutkijan persoona, kokemus, todellisuus- ja ihmiskäsitys sekä viestintätäytyli vaikuttavat aina jollakin tavalla tilanteeseen ja siten haastateltavan vastauksiin. Kolmas riskitekijä haastattelumetodissa on aineiston analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin hankaluus, koska valmista mallia tai sapluunaa ei ole niihin tarjolla. Sosiaalisen suotavuuden tavoittelu haastateltavan puolelta voi olla myös tekijä, joka alentaa luotettavuutta. Tällöin haastateltava saattaa pyrkiä vastaamaan tavalla, joka ei heijasta hänen todellisuuttaan vaan sitä, mitä hän kuvittelee olevan sopivaa vastata. Hän myös luultavasti jättää kertomatta joitakin ajatuksiaan samasta syystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206; Hirsjärvi & Hurme 2006, 35-37.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa on aiheellista kysyä, haluaisiko johtaja-haastateltava myöntää ääneen, että hänen mielestään hyveet ja niiden kehittäminen eivät ole kovinkaan tai ollenkaan tärkeitä? Tätä sekä muitakin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on analysoitu luotettavuuden arvioinnin yhteydessä luvussa 6.4.

Laadullisessa tutkimuksessa sopivan otoskoon määrittely perustuu yleensä saturaation saavuttamiseen, jolloin uusilta tutkittavilta saatava tieto alkaa toistaa jo siihen mennessä kerättyä tietoa ja teemoja. Tuolloin ei enää saada merkittävästi uudenlaista dataa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Creswell 2015, 77.) Etukäteen avoimeksi jätetty teemahaastattelujen täsmällinen määrä asettui tässä tutkimuksessa sen vuoksi yhteentoista. Otannan lähtökohtana käytettiin muutoinkin laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä otannan määrittelyä, eli noudatettiin tarkoituksenmukaisuuden tausta-ajatusta. Tutkittaviksi valitaan tällöin sellaisia henkilöitä, joiden kautta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman hyvä ymmärrys (Creswell 2015, 77). Tämän tutkimuksen kontekstin mukaisesti haastateltavat olivat kaikki toimineet johtajan asemassa.

#### 4.3.2 Haastattelujen toteuttaminen ja litterointi

Tutkimusta varten haastateltiin 11 johtajaa siten, että ensimmäiset kuusi haastattelua tehtiin syksyllä 2018 kandidaatin tutkielmaani varten, ja aineistoa laajennettiin syksyllä 2019 tekemällä viisi haastattelua lisää. Haastatteluista viisi tehtiin puhelimitse haastateltavien aikatauluongelmien tai maantieteellisen sijainnin vuoksi, ja muut kuusi haastattelua tehtiin kasvotusten; viisi näistä tehtiin johtajien omilla työpaikoilla, ja yksi neutraalissa ympäristössä. Haastateltavat johtajat löytyivät kyselemällä halukkaita osallistujia laajasta työelämäverkostostani, johon kuuluu myös paljon vain etäisesti tuttuja tai tuntemattomia henkilöitä. Vapaaehtoisiksi haastateltaviksi ilmoittautui lopulta seitsemän sellaista henkilöä, jotka eivät olleet ennalta tuttuja lainkaan, sekä kaksi henkilöä, jotka olivat aiempia tuttuja työkontekstissa. Loput kaksi haastateltavaa olivat tuttuja työelämän ulkopuolelta. Haastateltavat johtajat olivat iältään 28-61-vuotiaita, ja heillä oli kokemusta johtajan roolissa 2-30 vuotta. Neljä henkilöä oli toiminut johtajana yli 20 vuotta, ja koko aineiston johtajakokemusvuosien keskiarvo oli 11,7 vuotta ja mediaani 8 vuotta. Koulutustaustaltaan kolme oli kauppatieteiden maistereita johtamisen pääaineesta ja kaksi restonomia (AMK), ja muita yksittäisiä haastateltavien tutkintoja olivat tradenomi (YAMK), tradenomi (AMK), aikuiskasvatustieteen maisteri, kasvatustieteen jatkotutkinto, sosionomi (YAMK) ja terveystieteen maisteri. Suoria alaisia haastateltavilla on ollut 4-35, ja neljän haastateltavan kohdalla nämä suorat alaiset ovat olleet toimenkuvultaan myös johtajia; tällöin epäsuoria alaisia haastateltavien organisaatioissa on ollut 30-1000 henkilöä. Haastateltavat edustivat hyvin erilaisia toimialoja isoissa suomalaisissa ja globaaleissa yrityksissä, organisaatioissa ja julkisissa palveluissa.

Haastattelutilanne rakennettiin sillä tavoin, että haastateltavat eivät aivan tarkkaa keskustelun aihetta eli hyvettä etukäteen tienneet. Tähän tutkimusetiikan peruseriaatteesta poikkeamiselle oli selkeä peruste. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten hyveistä itsessään ja suhteessa johtajuuteen spontaanisti johtajien piirissä tällä hetkellä ajatellaan, ja saada heidät autenttisesti pohtimaan käsitteen merkitystä. Mikäli heille olisi kerrottu etukäteen, että kysymykset liittyvät heidän käsitykseensä hyveistä, niin melko suurella todennäköisyydellä haastateltavat olisivat ainakin hieman perehtyneet aihepiiriin,

etenkin jos se olisi hieman vieraampi, tai jos henkilölle on muutoin yleensä tärkeää vaikuttaa asiantuntevalta kaikissa tilanteissa. Haastateltaville siten kerrottiin etukäteen, että tutkimuksessa halutaan selvittää johtajien spontaaneja käsityksiä eräästä teemasta liittyen luonteen merkitykseen johtajuudessa, ja että tämän käsitteen tuttuuden tai vierauden ollessa tärkeä tutkimustehtävän elementti, lopullinen tutkimuksen aihe avattaisiin haastattelutilanteessa. Heillä oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta, mikäli tällainen asetelma ei olisi tuntunut hyvältä. Haastattelutilanteen alussa haastateltaville kerrottiin tarkastamista oli kyse - mikä oli tutkimuksen tarkoitus ja tarkka aihe, miten haastattelun aineistoa käsitellään ja käytetään tutkimuksessa, miten anonymiteetti varmistetaan sekä annettiin mahdollisuus kysyä tai selvittää mikäli jokin asia jäi vielä vaivaamaan edellä mainittujen seikkojen suhteen.

Haastattelujen tekemisen jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti, mutta ilman yleisiä täytesanoja kuten ”mmm” tai ”tota”; myös sanojen tai lausahdusten toistot jätettiin pois litterointitekstistä. Naurahdukset ja pidemmät tauot indikoitiin, mikäli niitä esiintyi. Tässä vaiheessa suoritettiin myös lopullinen anonymisointi, jolloin kaikki viittaukset muun muassa erisnimiin poistettiin aineistosta. Litterointi ja anonymisointi tehtiin kunkin haastattelun ajankohdan mukaisesti, eli joko syksyllä 2018 tai syksyllä 2019. Joissakin haastatteluissa keskustelu polveili välillä myös sivuraiteille, ja mikäli puheella ei ollut selvää yhteyttä tutkimuskysymyksiin, se jätettiin harkitusti litteroimatta – Saldañan (2011, 45) mukaan tämä on tutkimusetiikan puitteissa mahdollista. Tällaista puhetta oli esimerkiksi ajankohtaisten uutisten, sään, haastattelutilanteessa ympärillä tapahtuvan toiminnan tai jonkin yhteisen, ilmi käyneen mielenkiinnon kohteen kommentointi.

#### *4.4 Sisällönanalyysi*

Tässä tutkimuksessa aineisto eli teemahaastattelut käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin. Se valikoitui menetelmäksi, koska tarkoituksena oli etsiä ilmauksia liittyen hyveisiin tutkimuskysymysten näkökulmista. Ilmauksista pyrittiin löytämään sekä yhteneväisiä teemoja että määrittelyjen ja merkitysten eroavaisuuksia. Sisällönanalyysi tarjoaa menetelmän sanallisten ilmausten ryhmittelyyn ja siten mahdollistaa yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien

löytämisen ja luokittelun. Sisällönanalyysin tarkoitus onkin nostaa aineiston hajanaisen informaation arvoa selkeyttämällä, yhtenäistämällä ja tiivistämällä sieltä löytyviä asioita. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 1-2; Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-115.)

Sisällönanalyysia voi tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti tai sitten teoriasidonnaisesti (Elo et al. 2014, 1). Induktiivisuus eli aineistolähtöisyys laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti pyritä todentamaan tai vertaamaan tuloksia aiempaan tutkimukseen tai aiempiin havaintoihin, vaan aineistosta nousevia asioita pyritään tarkastelemaan sellaisenaan (Eskola & Suoranta 2008, 82-83; Maykut & Morehouse 1995, 116-117). Sataprosenttinen aineistolähtöisyys ei kuitenkaan ole mahdollista, koska havaintojen teoriapitoisuuden periaatteen mukaan tutkijan ennako-oletukset tutkimuskohteen ilmiöön liittyen ovat aina läsnä. Siten puhdasta ja objektiivista havaintojen kuvailua ei ole mahdollista tehdä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, ref. Saaranen & Puusniekka 2006.) Teorialähtöisyys eli deduktiivisuus tarkoittaa deduktiivisen päättelyn logiikkaa aineiston analyysissä, jolloin pyritään määrittelemään tutkimuskohde suhteessa johonkin aiempaan malliin tai teoriaan. Analyysia siten ohjaa ja määrittää jo olemassa olevan tiedon testaaminen. Aineisto- ja teorialähtöisyyden väliin asettuva teoriasidonnainen eli abduktiivinen analyysi huomioi avoimesti teoreettisia kytkentöjä, jolloin aiempi teoria saattaa ohjata analyysia, mutta analyysin yksiköt valikoituvat aineiston eivätkä teorian pohjalta. (Eskola & Suoranta 2008, 82-83; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-99.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä analyysia. Ensimmäiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen eli hyveiden määritelmiin ja hyveiden kehittämisen tapoihin lähdettiin etsimään vastausta aineistolähtöisesti, eli pyrittiin kuvailemaan aineistosta löytyneitä ilmaisuja mahdollisimman tarkasti sellaisenaan, ja tekemään luokittelua ilman teoriaan nojautumista. Vastausta toiseen tutkimuskysymykseen eli johtajan tärkeisiin hyveisiin etsittiin vertailemalla ilmaisuja Petersonin ja Seligmanin malliin (ks. luku 2.3.2), eli analyysia tehtiin deduktiivisesti.

Sisällönanalyysissä aineisto ensin pelkistetään pilkkomalla tai tiivistämällä siten, että mukaan rajataan vain tutkimustehtävän suorittamista tukevat alkuperäiset ilmaukset, jotka sitten pyritään pelkistämään tiiviimmiksi ilmaisuiksi. Tässä vaiheessa tulee luonnollisesti myös olla jo valittuna tutkimustehtävän

kannalta relevantti analyysiyksikkö, joka voi olla mitä vain yksittäisestä sanasta laajempaan ajatuskokonaisuuteen. Varsinainen analyysin ensimmäinen askel on pelkistettyjen ilmausten ryhmittely, eli niistä etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Löydösten perusteella samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omaan alaluokkaansa, ja nämä alaluokat puolestaan edelleen ryhmitellään yläluokkiin, jotka taas yhdistellään pääluokiksi ja siitä yhdistäväksi luokaksi. Näin pelkistetyt ilmaukset klusteroidaan alati luokituksia yhdistellen ja käsitteitä tiivistäen monen tason kautta (niin kauan kuin aineiston kannalta mielekästä), jolloin on samalla tapahtunut aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa muodostetaan alkuperäisistä kielellisistä ilmauksista teoreettisen tason käsitteitä, joiden avulla pystytään luomaan kokonaiskuva aineiston sisällöstä ja tekemään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102, 110-115.)

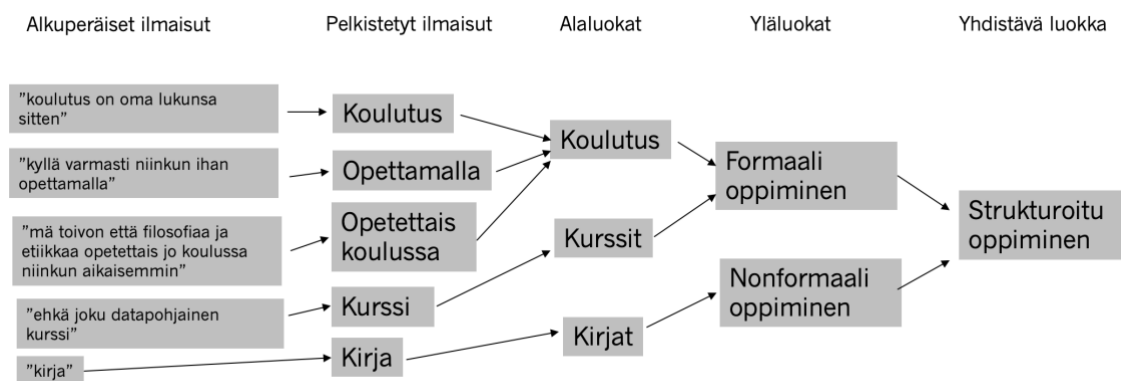
#### *4.5 Analyysin kulku*

Sisällönanalyysin tekemisessä noudatettiin tutkimuskirjallisuuden esittelemää analyysiprosessin kuvausta (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2003, 102, 110-115; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7). Analyysivaiheen alussa valittiin aineistosta analyysiyksiköt, jotka olivat ilmauksia tai ajatuskokonaisuuksia, joissa haastateltava viittasi jollakin tavalla tutkimuskysymysten teemoihin: hyveiden määrittelyyn, johtajan tärkeisiin hyveisiin, tai hyveiden oppimiseen viittaaviin tapoihin. Nämä ajatuskokonaisuudet olivat joissakin tapauksissa muutaman sanan mittaisia tai ytimekkäitä lauseita, tai sitten monen pitkän lauseen seikkaperäisempiä pohdintoja. Analyysistä rajautuivat pois tutkimuskysymyksiin liittymättömät muut kommentit esimerkiksi johtajuuden henkilökohtaisista haasteista tai ajankohtaisista johtajuuden teemoista, mikäli niillä ei ollut jotakin sidosta hyveisiin.

Rajattua aineistoa luettiin ensin useaan kertaan läpi, ja sieltä poimittiin jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyvät ajatuskokonaisuudet ensin sellaisenaan yksinkertaisiksi ilmausten listoiksi. Sen jälkeen pelkistettiin kaikki alkuperäiset ajatuskokonaisuudet tapauksesta riippuen joko yhden tai useamman sanan lyhyiksi ilmaisuiksi. Näistä pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin yhdenmukaisuuksia ja ryhmiteltiin niitä alaluokiksi, jotka nimettiin yhdistävän tekijän mukaisesti.

Joissakin kategorioissa alaluokkia yhdisteltiin uudelleen yläluokiksi, ja vielä joissakin hieman harvemmissä kategorioissa yhdistäviksi luokiksi, mikäli toistensa poissulkevuutta esiintyi. Laadukkaan ja luotettavan sisällönanalyysin yksi tärkeä kriteeri on se, että luokitukset sulkevat toisensa pois, eli saman ilmaisun ei tulisi sopia useampaan luokkaan (Kyngäs & Vanhanen 1999, 11). Samalla kun sisällönanalyysissä aineistoa ryhmitellään ja luokitellaan, sitä myös jo abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Siten luomalla nämä ylä- tai yhdistävät luokat samalla tiivistettiin ja käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin aineistossa hyvin monimuotoisesti ilmaistut määrittelyt ja käsitykset.

Alla kuviossa 3 on kuvattu esimerkin omaisesti yhden luokituksen rakentuminen, joka muodostui joistakin aineiston vastauksista kolmanteen tutkimuskysymykseen eli hyveiden kehittämisen tapoihin. Vastauksista löytyi alkuperäisiä ilmaisuja, jotka viittasivat jollakin tavalla perinteiseen tapaan kouluttautua – kursseihin, koulutukseen ja opiskeluun kirjallisuuden avulla, joiden avulla on tarkoitus saada strukturoidusti ja tavoitteellisesti ainakin teoreettista tietoa opiskelun kohteena olevasta asiasta.



**KUVIO 3.** Luokitusten rakentumisen esimerkki: strukturoitu oppiminen.

Laadullisen sisällönanalyysin lisäksi hyödynnettiin myös aineiston kvantifointia eli aineiston numeerista käsittelyä frekvenssien laskemisen muodossa. Tutkimuksen voi kuitenkin sanoa olevan puhtaasti laadullinen, koska pelkkää laadullisen datan muuntamista numeeriseen muotoon ilman tilastollista analyysia pidetään vakiintuneena osana sisällönanalyysin metodia (ks. esim. Kyngäs & Vanhanen 1999). Luvussa 5 on siten luokkien ohella myös esitelty niihin liittyvien



mainintojen frekvenssit, jotta lukija voi nähdä määritelmien keskinäisiä suhteita ja esiintymistiheyttä, ja siten helpommin arvioida analyysin, tulosten ja pohdinnan paikkaansa pitävyyttä.

# 5 TULOKSET

Edellisessä luvussa kuvattiin yhdentoista johtajan haastatteluaineiston analysoinnin prosessi sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Seuraavaksi käydään läpi analyysin tulokset jokaiseen kolmeen tutkimuskysymykseen liittyen: miten johtajat määrittelevät hyveet, mitkä ovat heidän mielestään johtajille tärkeitä hyveitä, ja kuinka hyveitä voisi heidän mielestään kehittää.

## *5.1 Hyveiden määritelmät*

Aineistosta paikannettiin luokittelun jälkeen yhteensä 17 hyveiden määritelmää, jotka on listattu alla taulukossa 5. Haastateltavista jokainen pohti hyveitä useamman näkökulman kautta, ja kaikki määritelmät sijoittuivat ja tiivistyivät alla oleviin luokkiin.

**TAULUKKO 5.** Hyveiden määritelmät aineistossa.

<b>Hyveet ovat.../hyveistä tulee mieleen...</b>	<b>Maininnat</b>
positiiviset luonteenpiirteet/ ominaisuudet	8
jotakin hyvää/positiivista	5
hyviä tekoja/näkyvät toiminnassa	4
tavoittelemisen arvoisia, vaikka vaikeita saavuttaa	3
sama kuin arvo	3
jotakin ylevää/tärkeää	3
tuottavat yhteistä hyvää	3
ylläpidetään ihmisyyttä ja inhimillisyyttä	3
paheiden vastakohta	2
jotakin vanhanaikaista	2
ei vain luonteenpiirre tai ominaisuus, vaan jotakin suurempaa	2
rahkahyve	1
hyvinvointi ja tasapaino	1
eettisyys	1
absoluutteja	1
jotakin abstraktia	1
universaaleja	1

Yleisesti voisi ensin todeta, että hyveen erilaisia määritelmiä löytyi aineistosta runsaasti. Ylimmän tason luokkia tuli odotettua enemmän, kun pohdinnan jälkeen jouduttiin toteamaan, että monet alemman tason luokitukset eivät enää ole yhdistettävissä, vaan niissä on jo poissulkevuutta käsitteellisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa keskeisempää oli hyveen määritelmien vaihtelevuuden esille tuominen – ei niinkään mahdollisimman monta kerrosta sisältävän luokitushierarkian rakentaminen.

Vaikka hyve sanana tai käsitteenä saattoi olla vieras, selkeästi eniten sen miellettiin olevan positiivinen, henkilökohtainen ominaisuus tai luonteenpiirre.

”Sellasii asioita jotka, auttaa ihmistä elämään tasapainosemmin itsensä ja muiden ihmisten kanssa. Sentyyppejä luonteenpiirteitä.” H10

”Positiivinen asia tai nimenomaan luonteenpiirre.” H8

Aineistossa korostui myös se, että hyveissä koettiin poikkeuksetta olevan jotakin positiivista ja hyvää, tavoittelemisen arvoista, yhteistä hyvää edistävää ja ylipäätään tärkeää.

”Hyve, ensimmäinen mielikuva on siis hyvä tai tällainen et se on jotain hyvää.” H5

”Tavoitteena on saada ei pelkästään itselle hyvää vaan muille hyvää.” H3

Hyveet nähtiin myös asioina tai ominaisuuksina, jotka näkyvät tekojen ja toiminnan kautta. Tässä oli linkki hyveen määritelmään luonteenpiirteenä, mutta luokittelussa katsottiin, että haastateltavien vastauksissa painotettiin kuitenkin luonteenpiirteitä joko staattisina ominaisuuksina tai sitten toimintana ja tekoina, jotka toki heijastavat taustalla olevia ominaisuuksia. Tämän ominaisuuksien passiivisen ja aktiivisen käsitteellisen eron vuoksi koettiin, että luokat ovat toisensa poissulkevia ja erillisiä.

”Ehkä hyveet on helposti jotain tekoja, ajatellaan että tehdään hyviä tekoja - se toiminta usein linkittyy siihen.” H7

Määrittelyissä tuli esille myös hyveiden ja hyveellisyyden korkeaksi koettu vaatimustaso; niistä puhuttiin myös tavoitteina, joita on liian vaikea saavuttaa tai jotka voisivat olla epärealistisia tai vanhanaikaisia.

”Semmoset asiat mitkä kuulostaa epärealistisilta et niitä toivotaan ihmisillä olevan--.” H4

Hyveet liitettiin myös arvoihin ja eettisyyteen, ja näiden eroa hyveisiin oli vaikea hahmottaa; käsitetasolla ne tuntuivat olevan hyvin sidoksissa toisiinsa tai jopa synonyymejä.

”Mulle tulee mieleen, että hyveiden tarvii liittyä arvoihin --.” H1

”Kaikenlaista tällästä mulle niinku eettisyys tai hyveet tuo mieleen.” H3

Vaikka hyveet miellettiinkin vahvasti persoonaan liittyviksi ominaisuuksiksi, jonkin verran tuli myös pohdintaa siitä, että hyveet voisivat olla luonteenpiirteitä suurempia, abstraktimpia käsitteitä, jotka ovat tavallaan absoluutteja ja luonteenpiirteiden yläpuolella.

"Ne on irrallaan niinkun ihmisen ominaisuuksista, ne on -- abstraktia, ei voi sanoa että se on mun ominaisuus, se on niinkun ihmisestä riippumaton." H3

Haastateltavilta kysyttiin myös tämän kysymyksen yhteydessä esimerkkejä hyveistä. Hyveiden ilmenemistä tai asioita, jotka voisivat olla hyveitä, kuvailtiin ja arveltiin ensi alkuun hieman varovaisesti. Esille tuli erilaisia positiivisia asioita kuten rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, palveleminen, muiden huomioiminen, auttaminen, muiden kunnioittaminen ja arvostaminen, aitous, tasapaino, tasapuolisuus, pyrkimys ymmärtää muita, kunniantunto ja epäitsekkyyys.

"No varmaan se on juuri se, tällöinen rehellisyys reiluus joka herättää luottamusta. Arvostaa muita ihmisiä. Toimii vois sanoa et lainkuuliaisesti, muita auttaen muut huomioon ottaen. Varmasti tontyyppisiä asioita tulee ensimmäisenä mieleen." H6

Selkeästi hyveiden määrittely ensin yleisellä tasolla oli haparoivampaa, mutta kun siirryttiin määritelmien ja alustavien pohdintojen pohjalta katsomaan, mitkä hyveet olisivat tärkeitä johtajuuden kontekstissa, nämä "hyvät ja positiiviset asiat" konkretisoituivat yhtäkkiä monien esimerkkien, ominaisuuksien, toimintatapojen ja piirteiden kautta.

## *5.2 Johtajan tärkeät hyveet*

Koska hyveet nähtiin määrittelyn kautta hyvinä ja positiivisina asioina, oli luonteva jatkumo, että haastateltavien mielestä hyveet olivat oleellisia tekijöitä hyvässä johtajuudessa, eli niillä oli heidän mielestään suuri merkitys johtajan ja johtajuuden onnistumisessa. Johtajuuden konteksti teki koko hyveen käsitteen haastateltaville elävämmäksi siten, että esimerkkejä heidän mielestään hyveellisestä toiminnasta ja hyveiden olemuksesta johtajuuden kontekstissa löytyi runsaasti. Tämä on myös luontevaa, mikäli käsitteistöön ei ole tarkemmin

perehtynyt tai asiaa teoreettisesti miettinyt; konteksti antaa muutoinkin asioille merkityksen (Huusko & Paloniemi 2006, 166).

Johtajan tärkeiden hyveiden analyysi eli vastausten etsiminen toiseen tutkimuskysymykseen tehtiin teoriasidonnaisesti siten, että ensin pelkistettiin, ryhmiteltiin ja luokiteltiin aineistossa esiintyvät johtajan tärkeiden hyveiden määritelmät. Sen jälkeen tätä aineistolähtöisesti syntynyttä luokittelua verrattiin luvussa 2.3.2 esiteltyyn Petersonin & Seligmanin (2004) malliin lähes universaaleista hyveistä ja luonteenvahvuuksista. Heidän mallissaan on kuusi kattokäsitteenä toimivaa, abstraktia hyvettä: viisauts, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys. Niiden alle sijoittuvat 24 luonteenvahvuutta, joiden kautta hyveet ilmenevät käytännössä.

Tutkimusaineistossa johtajan tärkeiden hyveiden määrittelyt sijoittuivat suurelta osin 24 luonteenvahvuuden eivätkä niinkään abstraktimpien hyveiden kategorioihin, eli hyveet samaistettiin tässä yhteydessä enemmän konkreettisiin positiivisiin ominaisuuksiin, piirteisiin tai toimintaan. Abstraktit hyveet saivat kuitenkin joitakin mainintoja; oikeudenmukaisuus ja inhimillisyys saivat kumpikin kolme mainintaa, ja rohkeuden, viisauden sekä henkisyiden hyveet saivat kukin yhden maininnan. Aineistosta löytyneiden määrittelyjen ulkopuolelle jäivät (ilman suoraa mainintaa) kohtuullisuuden abstrakti hyve sekä viisi luonteenvahvuutta, joihin ei viitattu määrittelyissä lainkaan: rakkaus, anteeksiantavuus, kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus ja huumorintaju. Tarkat kuvaukset liittyen kaikkiin Petersonin ja Seligmanin luonteenvahvuuksiin ja hyveisiin sekä aineistosta löytyneisiin määritelmiin ja näiden kaikkien yhteyksiin löytyvät liitteestä 3.

Aineistossa korostuivat erityisesti reiluus, ystävällisyys ja johtajuus johtajan tärkeinä luonteenvahvuuksina (ks. taulukko 6 alla). Nämä kolme saivat selvästi muita eniten mainintoja, ja reiluus oli näistä kaikkein korostunein.

**TAULUKKO 6.** Johtajien tärkeimmät hyveet (6 kpl) ja luontevahvuudet (24 kpl) tärkeysjärjestyksessä aineiston mukaan.

<b>Luontevahvuus tai hyve</b>	<b>Mainintoja</b>
1. Reiluus	32
2. Ystävällisyys	24
3. Johtajuus	23
4. Vaatimattomuus	14
5. Näkökulmanottokyky	11
6. Sosiaalinen älykkyys	9
7. Itsesäätelyn kyky	9
8. Rehellisyys (itselleen)	6
9. Sinnikkyys	5
10. Ryhmätyö- ja yhteisölliset taidot	4
11. Hyve: oikeudenmukaisuus	3
12. Hyve: inhimillisyys	3
13. Oppimisen ilo	3
14. Toiveikkuus	3
15. Hengellisyys	3
16. Urheus	2
17. Innokkuus	2
18. Harkitsevaisuus	2
19. Hyve: Viisaus	1
20. Luovuus	1
21. Arviointikyky	1
22. Uteliaisuus	1
23. Hyve: rohkeus	1
24. Hyve: henkisyys	1
25. Rakkaus	0
26. Hyve: kohtuullisuus	0
27. Anteeksiantavuus	0
28. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus	0
29. Kiitollisuus	0
30. Huumorintaju	0

Eniten mainintoja saaneeseen reiluuteen sisältyy kaikista luontevahvuuksista voimakkaimmin moraalinen dimensio, eli reilu henkilö tekee sen mikä on moraalisesti ”oikein”, toimii suoraselkäisesti ja on sanojensa mittainen sosiaalisesta paineesta huolimatta. Hänelle on tärkeää, että kaikki saavat sen

mitä heille kuuluu. He kunnioittavat muita ja välttävät diskriminointia. (Peterson & Seligman 2004, 392-393). Aineistossa tähän luonteenvahvuuteen viitattiin esimerkiksi puhumalla tasapuolisuudesta, suoraselkäisyydestä, vaikeiden päätösten tekemisestä, esimerkillisyydestä, rehellisyydestä, oikein tekemisestä, toisten kunnioittamisesta ja luonteenlujuudesta.

"-- semmosen rehellisyyden ja reiluuden nostaisin, että se porukka voi luottaa suhun, hommassa kun hommassa." H6

" Kuitenkin johtajan pitää olla se joka seisoo selkä suorassa jonkun asian edessä taikka jonkun asian takana." H9

"--sen täytyy olla se perusta, jolla johtaja toimii hänellä selkeä, hänen pitää osata toimia niinkun sen oman oikeudenmukaisuutensa pohjalta, ja tasapuolisesti--" H2

Toiseksi eniten mainintoja saanut ystävällisyys on puolestaan hyvin monipuolinen inhimillisyyden hyveen ilmentäjä; siihen sisältyvät ajatukset hyväntahtoisuudesta, anteliaisuudesta, välittämisestä, toisiin ihmisiin suuntautuneisuudesta sekä myötätunnosta – ylipäätään niin kutsutuista pehmeämmistä arvoista. Toiset ihmiset nähdään arvokkaina itsessään, ja toiminta pohjautuu yhteisen ihmisyyden tunnistamiseen. (Peterson & Seligman 2004, 326.) Aineistossa nämä tulivat esille mainintoina esimerkiksi toisten kuuntelemisesta, huomioimisesta, inhimillisyydestä, empatiakyvystä, arvostamisesta, auttamisesta, tukemisesta, palvelemisesta, välittämisestä ja aidosta kiinnostuksesta.

"Mä sanosin et se näkyy semmosena aitona kiinnostuksena et sitä ei voi teeskennellä että onko kiinnostunut ihmisistä." H5

"Välittäminen ehkä. Se tulee sitä kautta, että kuuntelee -- ymmärtää ja haluaa kuunnella ihmisiä ja koska monesti se pelkkä kuunteleminenkin riittää ja että se ihminen tulee ymmärretyksi, että se asia että koetaan että on saanu hyvää johtajuutta." H4

Kolmanneksi eniten mainintoja sai johtajuus, joka Petersonin ja Seligmanin (2004, 414-415) mukaan näkyy henkilön halussa ohjata, vaikuttaa, motivoida ja auttaa muita toimimaan yhdessä yhteisen hyvän eteen. Tähän liittyy taipumus ottaa johtavia rooleja sosiaalisissa tilanteissa ja ihmissuhteissa, tehokas ja



motivoiva taipumus suunnitella toimintaa, ratkoa ongelmia ja konflikteja sekä yleinen aloitteellisuus (Peterson & Seligman 2004, 414-415). Aineistossa tätä luonteenvahvuutta vastaavia määrittelyjä olivat esimerkiksi osallistaminen, mahdollistaminen, päätöksentekokyky, suunnan näyttäminen ja visiointi, itsevarmuus, auttaminen, organisaation kykyjen käyttöönotto ja vastuun antaminen.

”Johtajan tehtävä on vielä ehkä enemmän sitten, että ottaa se suunta sitten siihen, et sulla on jonkinlainen visionäärisyys et sä voit viedä johonkin suuntaan -- sulla on kyky organisoida se ja saada ne kyvyt käyttöön siinä.” H3

”Pystyy saamaan sen selkeen yhteisen tavoitteen ja vision, viemään sinne samaan yhteiseen maaliin ni kirkastaa jotenkin se maali että silloin ku me toimitaan näin, silloin me menestyään --.” H10

Neljänneksi eniten mainittiin vaatimattomuuden luonteenvahvuus, johon liittyy myös terveen nöyryyden käsite; henkilöllä on todenmukainen (ei yli- eikä alimitoitettu) käsitys omista saavutuksistaan ja kyvyistään. Hän tuntee itsensä ja oman epätäydellisyytensä, tietämättömyytensä, virheensä ja aukot osaamisessaan, ja nöyryyden myötä on myös avoin muiden neuvoille tai ideoille. Hän kykenee asettamaan itsensä ja tarpeensa syrjään ja osoittaa arvostusta muiden erilaisuudelle. (Peterson & Seligman 2004, 462-463.) Haastateltavien vastauksissa nämä tulivat esille muun muassa mainintoina liittyen epäitsekkyteen, erilaisuuden ja toisten arvostamiseen ylipäättäen, itsetuntemukseen ja kehityskohteidensa tuntemukseen sekä reflektointiin.

”-- jotta saadaan koko organisaation osaaminen käyttöön niin on tärkeää kuunteleminen, reflektointi, palautteen nöyrästi kuunteleminen ja sen perusteella oppiminen--” H1

”--esimiehen tehtävähän on valita tiimiinsä viisaampia, fiksumpia jollain tavalla siis tavallaan paikkaamaan niitä ominaisuuksia mitä hänellä itsellään ei ole.” H5

Näiden neljän johtajan tärkeä hyveen jälkeen eniten mainintoja saivat näkökulmanottokyky eli kokonaiskuvan ja asiayhteyksien hahmottaminen, sosiaalinen älykkyys sisältäen tunneälyn, itsesäätelykyky joka näkyy ennustettavuutena ja johdonmukaisuutena, ja rehellisyys/autenttisuus liittyen

oman itseen ja siihen kuka on ihmisenä. Lähes kaikki maininnat asettuivat melko selkeästi johonkin Petersonin ja Seligmanin kategoriaan; vain yksi maininta, substanssiosaaminen, ei sopinut lainkaan tähän malliin. Tämä on hyvin loogista, koska substanssiosaaminen ei ole sinällään minkäänlainen ilmentymä siitä, millainen johtaja on ihmisenä, millainen luonne hänellä on tai millainen moraalinen toimija hän on. Yksi haastateltava kuitenkin koki, että halusi sisällyttää tämänkin elementin vastaukseensa, kun häneltä kysyttiin johtajan tärkeistä hyveistä.

### 5.3 Hyveiden kehittäminen

Hyveiden kehittämisen mahdollisuuksia peilattiin paljon oman oppimisen kautta ja miten itse ylipäätään oppii asioista. Hyveiden erityislaatu positiivisina, tavoittelemisen arvoisina ja osin haastaviksi koettuina ominaisuuksina vaikuttivat myös siihen, miten haastateltavat näkivät niiden kehittämisen mahdolliseksi.

**TAULUKKO 7.** Hyveiden kehittämisen tavat aineiston mukaan.

Hyveiden kehittämisen tavat	Maininnat
Itsereflektointi	15
Vuorovaikutuksen kautta	12
Esimerkin avulla	9
Strukturoitu oppiminen	7
Oma halu kehittyä	5
Käytännössä harjoittelu	3
Kotikasvatus	2

Eniten mainintoja sai itsetuntemuksen ja reflektoinnin tärkeys hyveiden kehittämisessä. Haastateltavat puhuivat sen puitteissa esimerkiksi peiliin katsomisen ja itsekriittisyyden tärkeydestä, itsetuntemuksesta, itsetutkiskelusta, oman toiminnan ja arvojen reflektoinnista ja pysähtymisen tärkeydestä.

”No itsetutkiskelua ainakin, sitten miettii ylipäätänsäkin omia arvojaan et mitkä ne omat arvot tällä hetkellä on, mitä arvoja hän sitten haluais omata ja miten hän vois päästä sinne.” H8

”--pitää kattoo peiliin ja tehdä asioita eri tavalla ja, suhtautua asioihin eri tavalla. -- Mä luulisin että, tällä johtajalla ja tässä johtamisessa se on koko ajan tiettyä itsekritiikkiä, ja pitää olla.” H6

Vuorovaikutuksen merkitys nähtiin myös hyvin tärkeänä. Toiset ihmiset tarjoavat peilin ja keskustelukumppanin, joka voi toisesta näkökulmasta auttaa havaitsemaan omia kehityskohteita – joko suoran palautteen tai sitten dialogin kautta – mutta myös kertomalla haasteistaan, joista voi saada omaan ajatteluun uusia kulmia. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa keskusteluryhmät, mentorointi, henkilökohtainen valmennus, palautteen saaminen ja kollegoiden tukiverkoston olemassaolo työpaikan ulkopuolella.

”Mutta sitten se että jos saa esimerkiksi palautetta että, joku asia on semmonen missä pitäis kehittyä –” H11

”-- keskustelemalla, dialogin avulla.” H3

Esimerkin voima koettiin myös tärkeänä tekijänä hyveiden kehittämisessä ja kehittymisessä. Hyveellisen toiminnan esimerkkejä voivat olla oma esimies tai muu roolimalliksi otettu johtaja, alainen, kollega tai muu henkilö kuten mentori tai valmentaja. Myös erilaiset sadut, kertomukset ja narratiivit voivat tuottaa esimerkkejä siitä, mitä vaikutuksia tietynlaisella toiminnalla on asioihin, suhteisiin ja ihmisiin.

”Kaikkein tehokkain on aina esimerkin voima -- On jotakin ihmisiä siinä vaikutuspiirissä tai lähellä, jotka toimii sillä tavalla ja tulee sit sellainen kokemus että näin mäkin haluaisin tehdä. -- ja sitten pitäisi varmaan niinkun nähdä että mitä positiivisia vaikutuksia sen tyyppisellä toiminnalla tai olemisella on ympäristöön.” H1

”Satuja. Kyllä. -- [esimerkiksi empatiakyvyn kehittämisessä] se jotenkin se ihminen pitäis saada oivaltamaan se miltä se toisesta henkilöstä tuntuu mut mä oon varma et sitä voi oppia vielä aikuisenakin.” H4

Strukturoidumman oppimisen keinot mainittiin myös. Kirjat, kurssit ja koulutukset olivat näitä kaikille tuttuja oppimisen ja kehittymisen väyliä, ja ne nostettiin myös hyveiden kehittämisen yhtenä keinona esille; tosin yleensä yhdessä jonkin muun, edellä jo mainitun hyveen kehittämisen tavan lisäksi eli täydentämään sitä.

Haastateltavat eivät siten nähneet, että strukturoitu, usein teoreettiseen tietoon painottuva oppiminen yksin olisi riittävä hyveiden kehittämiseen ja kehittymiseen.

"-- ehkä joku datapohjanen kurssi tai kirja tai joku tämmönen tukemaan niitä ajatuksia. -- mut enemmän se muilta oppiminen." H5

"Koulutus on oma lukunsa sitten --." H2

Muutaman haastateltavan mielestä hyveiden kehittämisessä oma halu ja motivaatio kasvamiseen ja kehittymiseen on myös yksi onnistumisen mahdollistaja, ja oikeastaan edellytyskin. Jos johtajalla ei ole sisäistä motivaatiota eikä ymmärrystä oman kehittymisen tarpeesta, kehittyminen ei ole heidän mielestään todennäköistä.

"Mut ehdottomasti mä uskon et hän pystyy [kehittämään hyveitä] jos hänel on se tahtotila. Mut jos joku sanoo et sun pitää oppii vähän näitä, niin siihen mä en usko et se tapahtuu." H8

Jotkut haastateltavat myös näkivät, että hyveitä voi kehittää käytännössä työtä tekemällä ja tosielämän tilanteissa, jotka haastavat toimimaan ja ajattelemaan hyveellisellä tavalla.

"Sitten käytännön työtä tekemällä. Siinä oppii yllättävän paljon. -- todennäköisesti astumalla tuuleen on ainut vaihtoehto et millon, miten niitä pystyy kasvaa ja kehittää." H10

Myös lapsuuden ja nuoruuden ajan vaikuttamisen mahdollisuudet nostettiin esille; kotikasvatuksen merkitys nähtiin osana hyveellisen ajattelun perustan luomista.

"-- saattavat tulla myös kotikasvatuksen kautta niin karmeelta kuin se kuulostaakin tänä päivänä." H2

Hyveiden kehittämiseen liittyvien tapojen ohella heräsi myös pohdintaa siitä, kuinka paljon ylipäätään hyveitä voi kehittää, kuinka paljon ne ovat annettuja, ja tuleeko jossakin kohtaa kehityksen raja vastaan luontaisten taipumusten vuoksi.

Oletettiin, että jonkinlainen raja on varmaankin olemassa, ja että ihmiselle on toisten hyveiden omaksuminen luontevampaa kuin toisten.

”-- ne on varmaan sisäänrakennettuja tai annettuja tekijöitä aika pitkälle... Kyllä ihmiset kuitenkin jonkin verran oppii ja kehittyy ja on mahdollista -- mutta hyvin paljonhan siin on tämmöstä... sul on luontaisesti hyveitä enemmän kun ehkä jollakin toisella.” H6

Kaikki johtajat ilmaisivat tässä yhteydessä myös yksimielisesti huolensa siitä, että hyveitä ja luonnetta ei käsitellä johtajuuskoulutuksissa läheskään niin paljon kuin johtajien mielestä pitäisi; kovien arvojen ja osaamisten koettiin olevan aivan liikaa keskiössä. Haastateltujen joukosta löytyi kolme johtamisen linjan käynnyttä kauppatieteen maisteria, jotka totesivat, että yliopistossa ei ainakaan heidän aikanaan puhuttu lainkaan siitä mitä johtaja on tai millainen johtajan tulisi olla ihmisenä. Huomion kohteena oli heidän kokemuksensa mukaan ainoastaan se, mitä johtajan pitää tehdä ja saada aikaan, ja mitä taitoja ja osaamista se vaatii. Muutkin johtajat, joilla kaikilla oli korkeakoulututkinto ja siihen sisältyneitä johtamisen opintoja, olivat samoilla linjoilla: johtajakoulutuksessa on tulos- ja tehokkuuspainotus niin yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa kuin aikuis- ja täydennyskoulutuksessakin.

”--kyl se on aina jotenkin niin semmosta faktapohjasta, et semmonen, miksikä sitä sanotaan mä en nyt saa sitä sanaa mieleen mut tietynlaiset pehmeet arvot ei välity, yleensä tai ei oo näissä koulutuksissa välittynyt vielä.” H5

”Ei mitään, ei ollut mitään [puhetta hyveistä tai eettisyydestä].” H8

Kaksi haastateltavaa nosti kuitenkin esille, että joissakin heidän koulutuksissaan oli ollut luonteen hyveitä ja niihin liittyvää eettisyyden vaatimusta esillä, mutta rajoitetusti ja tietyssä kontekstissa. Toisen kokemus oli sosiaalialan ylemmän korkeakoulututkinnon opinnoissa ja toisen kristillispohjaisista, koulutusjärjestelmän ulkopuolisista vapaaehtoisista johtajuuskoulutuksista.

## 5.4 Yhteenveto

Vaikka hyve käsitteenä saattoi olla vieraampi, kaikki johtajat kokivat hyveissä olevan jotakin positiivista, ja yleisimmin hyve määriteltiin asiaksi tai ominaisuudeksi, joka tavoittelemisen arvoista, yhteistä hyvää edistävää ja ylipäättään tärkeää. Hyveen käsite arvioitiin lähes synonyymiksi eettisyyden ja arvojen kanssa, mikä ei olekaan ihme käsitteiden tosiasiallisen päällekkäisyyden vuoksi. Hieman hyveeseen viitattiin myös luonteenpiirteinä ja ominaisuuksina, mutta toisaalta esille nousi myös hyveiden merkitys jonakin persoonallisuutta suurempana asiana. Esimerkkeinä hyveistä tarjottiin muutamia positiivisia asioita kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus tai epäitsekkyyys, mutta kun siirryttiin keskustelemaan johtajuuden tärkeistä hyveistä, johtajien oli huomattavasti helpompi kertoa esimerkkejä, ominaisuuksia, toimintatapoja ja piirteitä. Onkin luonnollista, että kontekstin määrittely ja rajaaminen auttaa paremmin hahmottamaan mitä tahansa ilmiötä ja konkretisoimaan sen mahdolliset ilmenemismuodot – ja erityisesti, mikäli konteksti on itselle tuttu, kuten tässä tapauksessa johtajuus ja johtajana toimiminen.

Esille tulleita johtajuuden tärkeitä hyveitä verrattiin luvussa 2.3.2 esiteltyyn Petersonin & Seligmanin (2004) malliin kuudesta hyveestä ja niiden alle sijoittuvista 24 luonteenvahvuudesta, joiden kautta hyveet ilmenevät käytännössä. Aineistossa mainitut johtajan tärkeät hyveet sijoittuivat suurelta osin luonteenvahvuuksien tasolle, eli konkreettisiin positiivisiin ajattelu- tai toimintatapoihin hieman abstraktimpien hyveiden sijaan. Erityisesti reiluus, ystävällisyys ja johtajuus korostuivat johtajan tärkeimpinä vahvuuksina, joista reiluus oli selvästi korostunein.

Hyveiden kehittämisen tavoista eniten mainintoja sai itsetuntemuksen, itsekriittisyyden ja reflektoinnin tärkeys, ja toiseksi eniten korostettiin vuorovaikutuksen tärkeyttä, kuten esimerkiksi valmennuksen, mentoroinnin tai palautteen saamisen muodossa. Hyveellisen toiminnan esimerkit ja roolimallit, kuten mahdollisesti oma esimies, kollega tai mentori, nostettiin myös esille. Strukturoidun oppimisen keinot mainittiin myös, mutta lähinnä vain yhtenä kehittymistä tukevana tekijänä, täydentämässä yllä mainittuja kehittämiseen tapoja. Oman kehittymisen halun merkitys sekä hyveellisen ajattelun ja toiminnan käytännön harjoittelu nousivat myös aineistossa esille. Kotikasvatuksen merkitys

nähtiin osana hyveellisen ajattelun perustan luomista. Lisäksi johtajien mielestä kovat arvot ja kompetenssit ovat liikaa keskiössä johtajuuskoulutuksissa, eikä johtajan hyveitä ja luonnetta käsitellä niissä juuri lainkaan. Haastatelluilla johtajilla olikin täysi yksimielisyys siitä, että hyveillä pitäisi olla huomattavasti suurempi rooli johtajuuskoulutuksissa, myös yliopiston puolella.

# 6 POHDINTA

## *6.1 Tulosten johtopäätökset*

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ensinnäkin kiinnittyä hyveiden, niiden kehittämisen sekä hyvän johtajuuden kehittämisen keskusteluun, ja luoda teoriaosuudessa katsaus olemassa olevaan tutkimukseen sekä käsitteiden että yhteyksien tasolla. Tutkimuksen empiirisen osuuden kautta tarkoituksena oli tuottaa käsitysten tutkimisen kautta lisää tietoa hyveiden ja johtajuuden suhteesta, sekä lisäksi saada selvyttä siihen, kuinka hyveen käsite tällä hetkellä ymmärretään. Minkä tahansa käsitteen mahdollinen epämääräisyys vaikeuttaa aina mielekkään keskustelun käymistä (Uusitalo-Malmivaara 2015b, 63). Tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia, käsittelivät johtajien ymmärrystä ja määritelmiä hyveistä, johtajuuden tärkeimmistä hyveistä ja hyveiden kehittämisen mahdollisista tavoista. Kun verrataan tutkimuksen empiirisen osan tuloksia teoriaosuudessa esiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen, voidaan huomata pitkälti yhteneväisiä linjoja kaikkien tutkimuskysymysten kohdalla. Ennakolta odotettiin, että yhteyksiä kyllä löytyisi, muttei välttämättä niin voimakkaasti kuin mitä tulokset lopulta osoittivat.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhteydessä johtajat määrittelivät poikkeuksetta hyveen asiaksi tai ominaisuudeksi, joka tavoittelemisen arvoista, yhteistä hyvää edistävää ja ylipäätään tärkeää. Voidaankin todeta, että johtajien käsitykset siitä mitä hyveet ovat, mukaan lukien päällekkäisyys eettisyyden ja arvojen lähikäsitteiden kanssa, vastaavat hyveiden nykytutkimusten määritelmiä. Aineistossa näkyi sekä historiallisesti että tämän päivän positiivisessa psykologiassa määritelty hyveiden tehtävä aidon hyvinvoinnin ja onnellisuuden lähteenä sekä yksilön että yhteisön tasolla, sekä hyvän luonteen näkeminen moraaliin sidotuissa persoonallisuuspiirteissä ja luontenvahvuuksissa (Dahlsgaard, Peterson & Seligman 2005, ref. Uusitalo-Malmivaara 2015b, 64).



Toisen tutkimuskysymyksen eli johtajan tärkeiden hyveiden suhteen tehtiin teoriasidonnaista analyysia. Teorianä käytettiin Petersonin ja Seligmanin (2004) laajalti hyväksyttyä ja viitattua mallia, joka luokittelee hyveet ja niitä realisoivat luonteenvahvuudet. Yhtä lukuun ottamatta kaikki aineistossa esiin tulleet johtajien tärkeät hyveet asettuivat suoraan mallin luonteenvahvuuksiin ja hyveisiin, vaikka ennako-oletuksen mukaan kenties useampikin määritelmä olisi saattanut myös jäädä sen ulkopuolelle. Toisaalta mallin kattavuutta voisi selittää Petersonin ja Seligmanin työn vuosia kestänyt kehittäjäaika ja sitä varten tehty erilaisten kulttuurien ja materiaalien harvinaisen laaja-alainen tutkimus. Edellä mainittu yksi malliin sopimaton poikkeus oli yhden haastateltavan mainitsema substanssiosaaminen, joka toki ei liity millään tavalla siihen, millainen johtaja on ihmisenä tai millainen luonne hänellä on. Sen vuoksi tämän yhden maininnan sopimattomuus malliin oli loogista.

Haastatteluissa suomalaiset johtaja-haastateltavat mainitsivat johtajan tärkeimpänä hyveinä reilouden, joka sisältää lukuisten tutkimusten mukaan työntekijöiden ja myös yhteiskunnan eniten arvostamat ominaisuudet eli rehellisyyden, suoraselkäisyyden ja luotettavuuden (*honesty, integrity, trustworthiness*) (esim. Kouzes & Posner 1992, 483; Tracy 2014, 55; Garber 2008, 7; von Hertzen 2003, 68). Seuraavaksi tärkeimpinä ominaisuuksina mainittiin ystävällisyys, johtajuus ja vaatimattomuus. Etenkin vaatimattomuuden arvostuksella on melko tuttu, suomalainen kaiku, joten olisi mielenkiintoista vertailla sekä länsimaisten kulttuurien kesken että länsimaisten ja itämaisten kulttuurien välillä, kuinka paljon variaatiota mahdollisesti löytyy – tai ei löydy – johtajuuden hyveiden tärkeyden suhteen? Voisi kuvitella, että esimerkiksi aasialaisissa kulttuureissa oltaisiin vaatimattomuuden arvostuksessa samoilla linjoilla, kun taas Yhdysvalloissa ei niinkään. Valaisevaa olisi myös saada kvantitatiivisen jatkotutkimuksen kautta selville, minkä verran johtajan ikä, kokemus, toimiala tai koulutustausta vaikuttavat näkemyksiin johtajan tärkeistä hyveistä ja ylipäätään hyveiden merkityksestä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta perehdyttiin johtajien ajatuksiin hyveiden kehittämisen tavoista, jotka eivät myöskään tuottaneet suuria yllätyksiä suhteessa tunnettuihin oppimisen ja kehittymisen teorioihin ja teoreetikoihin. Eniten mainittu hyveiden kehittämisen tapa, reflektointi ja sen keskeisyys oppimisen prosessissa, on hahmoteltu esimerkiksi jo Deweyn ajatuksissa, (ks.

esim. Öystilä 2003), Mezirowin (1995) uudistavassa oppimisessa ja Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallissa. Vuorovaikutuksen ja esimerkkien kautta oppiminen, jotka nousivat seuraavaksi eniten esille, ovat tuttuja jo Banduran (1986) klassisen mallioppimisen teoriassa alkaen 60- ja 70-luvulta, ja myöhemmin esimerkiksi Etienne Wengerin (2009) sosiaalisen oppimisen ja käytäntöyhteisöjen teoriassa. Johtajien havaitsemat ja itsekin käyttämät hyveiden kehittämisen tavat ovat siis yhteneväiset monien tunnettujen oppimisen näkökulmien kanssa. Esimerkiksi mentoroinnissa hyödynnetään mallioppimisen ja roolimallin prosessia, joka on suuressa roolissa, kun halutaan kehittää hyveellistä organisaatiokulttuuria. Näiden lisäksi strukturoitu oppiminen, kuten koulut, kirjat ja kurssit, koettiin kyllä tarpeelliseksi mutta ennemminkin sivuroolissa tukemassa muita kehittymisen keinoja. Oman kehittymisen halun ja motivaation tärkeys sekä hyveellisen ajattelun ja toiminnan käytännön harjoittelu nousivat myös aineistossa esille. Lisäksi kotikasvatuksen merkitys mainittiin osana hyveellisen ajattelun perustan luomista.

Tähän tutkimukseen ja sen tuloksiin liittyy myös tutkimuksen yksi tausta-ajatus, eli hyvekeskustelun mahdollistava käsitteellinen selkeys. Johtajien tärkeiden hyveiden määritelmät osuivat pitkälti Petersonin ja Seligmanin mallin luonteenvahvuuksiin, jotka heijastavat hyveitä käytännössä. On siten aiheellista pohtia, olisi kenties syytä hyödyntää mallin sanastoa jatkossakin hyvekeskustelussa? Hyveiden edistämässä on keskeistä jaettu käsitemaailma, jotta varmistetaan yhteisymmärrys. Luonteen hyveitä ei myöskään voi yrityksissä kehittää, jos ei tiedä mitä ne ovat, tai jos ei ole laajempaa konsensusta mitä niihin liittyy, eikä interventioiden kehittäminen ilman konseptuaalisia ja empiirisiä työkaluja ole mahdollista (Peterson & Seligman 2004, 3, 5). Sen vuoksi Petersonin ja Seligmanin valmista, monen vuoden tutkimuksen perusteella luotua luokittelua kannattaisi hyödyntää; se auttaisi myös kiinnittymistä kansainväliseen hyvetutkimukseen. Samaan luokitteluun perustuva, jo aiemmin mainittu VIA-filosofia<sup>9</sup> ja siihen liittyvät työkalut voisivat myös olla hyödyllisiä kevyempiin tarpeisiin tai keskustelun herättämiseen; esimerkiksi vahvuuskyselyä käytetään jo joissakin yläkouluissa itsetuntemuksen välineenä, mutta VIA:lla on myös aikuisille kehitetty testi. Johdannossa mainittu, Jarmo Toiskallion (esim. 1998,

<sup>9</sup> <http://www.viacharacter.org/www/Character> (Viitattu 8.10.2019.)

2009) käyttämä eettisen toimintakyvyn käsite voisi hyvin soveltua kuvaamaan myös muiden johtajien hyveellisyyttä sotilasjohtajien lisäksi. Morales-Sánchez ja Cabello-Medina (2015) ovat puolestaan ehdottaneet, että johtamisen alalla tulisi käyttää muiden tiedollisten ja taidollisten kompetenssien ohella käsitettä ”moraalinen kompetenssi”. Heidän mielestään se nivoutuisi ymmärrettävällä tavalla strategisen henkilöstö- ja osaamisen johtamisen kompetenssipohjaiseen sanastoon ja käsitteistöön, ja tekisi myös oikeutta johtajan luonteen ja eettisyyden merkitykselle yrityksen kompetenssiportfoliossa – sen sijaan, että luonne mainittaisiin vain yhtenä taustatekijänä. (Morales-Sánchez & Cabello-Medina 2015, 157, 164- 165.) Nämä voisivat olla vaihtoehtoisia tapoja puhua hyveistä johtajuuden kontekstissa, kun herätellään keskustelua niiden keskeisestä roolista.

## 6.2 Mitä muuta tulokset ja tulkinta kertovat hyveistä?

### 6.2.1 Hyveet – yhdistävä tekijä uuden johtajuusparadigman teorioissa

“Virtue refers to what is best in human beings. Virtues have been linked to leadership styles or approaches such as servant, charismatic, transformational, or spiritual leadership.” (Hackett & Wang 2012 ref. Meyer et al. 2018, 7)

Jos siirrytään tutkimuskysymysten ja vastausten tarkastelusta laajempiin huomioihin, niin ensinnäkin voi todeta, että tässä tutkimuksessa johtajan tärkeimmiksi määritellyt hyveet eli reiluus, ystävällisyys, johtajuus ja vaatimattomuus löytyivät myös kaikista uudemmissa johtajuuden teorioista johtajan keskeisinä ominaisuuksina sekä toiminta- ja ajattelutapoina. Esimerkiksi transformationaalinen, palveleva, eettinen ja autenttinen johtaja ovat kaikki reiluja, osoittavat ystävällisyyttä ja siihen sisältyvää inhimillistä välittämistä, johtajuutta visioinnin ja muiden auttamiseen tähtäävän vaikuttamisen kautta, ja vaatimattomuutta terveen nöyryyden ja epäitsekkyuden kautta. Esimerkin omaisesti voidaan tarkastella alla olevaan taulukkoon eriteltyjä palvelevan johtamisen piirteitä ja lopputulemia suhteessa Petersonin ja Seligmanin (2004) hyveisiin ja luonteenvahvuuksiin.

**TAULUKKO 8.** Esimerkki: palvelevan johtajuuden ominaispiirteitä ja niiden vertailu hyveisiin ja luonteenvahvuuksiin (Northouse 2019, 229-230 ja Peterson & Seligman 2004).<sup>10</sup>

Palvelevan johtajan piirre tai toiminta (Greenleaf)	Vastaava hyve tai luonteenvahvuus (Peterson & Seligman)	Lopputulokset (Greenleaf)
Kuuntelemisen kyky ja halu	Ystävällisyys	Työntekijän näkökulman huomioiminen ja sen validointi
Empatia	Sosiaalinen älykkyys	Kyky asettua työntekijän asemaan ja ymmärtää hänen ajatuksensa ja tunteensa
Parantaminen ja/tai sen tukeminen ( <i>healing</i> )	Ystävällisyys	Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen
Tietoisuus ( <i>awareness</i> )	Sosiaalinen älykkyys	Ymmärrys ja virittyneisyys työntekijän/tiimin tilanteeseen ja ympäristöön
Vakuuttavuus ( <i>persuasion</i> )	Johtajuus	Työntekijöitä ei pakoteta vaan he seuraavat vapaaehtoisesti
Käsitteellistäminen	Johtajuus	Vision luominen ja suunnan näyttäminen, kompleksisten ongelmien luova ratkaiseminen
Ennakointikyky	Harkitsevaisuus Näkökulmanottokyky	Kyky tulkita ja ymmärtää nykytilanteen ja kokemuksen perusteella mitä luultavasti tulee tapahtumaan
Vastuun ottaminen johtajuudesta	Johtajuus Ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot	Ottaa ja hyväksyy (eettisenkin) vastuunsa ihmisistä ja organisaatiosta
Sitoutuminen ihmisten kasvun tukemiseen	Vaatimattomuus Ystävällisyys	Jokaisen näkeminen ja kohtelemisen arvokkaana yksilönä olemassaolon, ei arvonn tuottamisen, kautta
Yhteisön rakentaminen	Ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot	Jokainen kokee olevansa osa turvallista, merkityksellistä yhteisöä ja jotakin itseä suurempaa

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisinta on kuitenkin huomata, että uuden johtajuusparadigman suuntauksissa on selvästi nähtävissä uudella tavalla voimakas moraalinen painotus, jossa johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla

<sup>10</sup> Taulukkoa 8 tulkitessa – aivan kuten johtajan tärkeiden hyveiden tuloksissa – tulee huomioida Petersonin ja Seligmanin luonteenvahvuuksien monisyisyys, joka ei välttämättä täysin tiivisty luonteenvahvuuden yhden sanan mittaiseen suomennokeeseen – tai edes alkuperäiseen englanninkieliseen sanaan. Hyvä esimerkki tästä on ystävällisyys (*kindness*), joka sisältää muun muassa inhimillisyyden ja muiden arvostuksen, minkä vuoksi yllä olevaa vertailua tehdessä on katsottu, että sen luonteenvahvuuden omaava henkilö aidosti haluaa tukea työntekijän hyvinvointia ja kuunnella häntä. Liitteessä 3 on avattu tarkemmin hyveiden ja luonteenvahvuuksien määritelmät lukijalle.

ja etenkin hyveillä on suuri merkitys (Brown & Treviño 2006, 595-598; Hackett & Wang 2012, 875). Tämä näkyy myös johtamisen kehittämiseen liittyvissä, luvussa 3.3.1 esitellyissä kompetenssimalleissa, joissa luonne on keskeisellä sijalla pohjustamassa parempaa kykyä kehittyä muilla kompetenssialueilla. Voidaan siis ajatella, että moraalialueita ja eettisyyttä edustavat hyveet ovat keskeinen työkalu uuden paradigman mukaisessa johtajuudessa, ja hyveiden kehittämisen tulisi siten olla tärkeä osa nykyhetken ja tulevaisuuden johtajuuden kehittämisen toimenpiteitä.

Tämä on oikeastaan myös välttämättömyys, jos pyritään kehittämään eettistä ja tuloksellista organisaatiokulttuuria. Tutkijat ovat olleet laajasti yksimielisiä siitä, että johtajilla on vaikutusvaltansa vuoksi erityisen suuri vastuu yrityksen toiminnan eettisyydestä ja hyvää tekevistä vaikutuksista, ja samalla koko organisaation moraalista orientaatiosta. Tämä johtuu valta-asetelman lisäksi siitä, että ihmiselle on psykologisesti tyypillistä etsiä ympäriltään malleja yhteisössä noudatettavista moraalista käytännöistä. Siksi ympäröivän kulttuurin vaikutus ihmisten ajatteluun ja toimintaan on suuri: jos johtajat tai työntekijät toimivat epärehellisesti niin on todennäköistä, että tulemme omaksumaan saman toimintamallin. Mutta jos saamme havainnoida ympärillämme hyveellistä toimintaa, alamme itse todennäköisesti toimia samoin. Vaikka johtajien tueksi on yrityksissä laadittu erilaisia eettisiä ohjeita ja muita eettistä toimintaa tukevia rakenteita kuten säännöllistä auditointia tai koulutusta eettisestä toiminnasta, tutkimuksen mukaan johtajien informaali toiminta arjessa työntekijöiden kanssa vaikuttaa eettiseen ilmapiiriin kaikkein eniten. Tosiasialliset teot merkitsevät myös tässä tapauksessa paljon enemmän kuin pelkät sanat. (Hartley 2015, 53, 55; Neubert et al. 2009, 157-159; Gini & Green 2013, 42; Mihelič et al. 2010, 37.)

Lisäksi tulee huomata, että johtamisen kehittämisen lisäksi organisaation rekrytointitoiminto on tärkeässä roolissa hyveellisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Rekrytointin linjausten kautta voidaan osaltaan pyrkiä varmistamaan – niin hyvin kuin nyt ylipäättään on mahdollista – että yritykseen tuodaan henkilöitä ja etenkin johtajia, joilla on vahva eettinen näkemys, arvopohja ja toimintatapa, jossa nämä arvot konkretisoituvat (Hartley 2012, 55-56; Neubert et al. 2009, 166). Näin yrityksen henkilövalintojen kautta voidaan vaikuttaa eettisen, hyveellisen johtajuuden sekä sitä myötä positiivisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Henkilökohtaisen, monen vuoden

rekrytointikokemukseni pohjalta esille voisi keinoina nostaa esimerkiksi tarpeeksi syvällisten psykologisten henkilöarviointien käyttämisen, arvokeskustelujen käymisen, useiden suositusten tarkistamisen, johtamisen simulaatiotehtävät ja käyttäytymishaastattelutekniikan hyödyntämisen. Monimenetelmällisyys arviointiprosessissa on avainasemassa, kun halutaan minimoida rekrytointiin liittyviä riskejä.

Jos sitten viedään ajatukset uudesta johtajuusparadigmasta ja sen edellyttämistä johtajan hyveistä vielä pidemmälle, saavutaan pohdintoihin siitä, millainen ihminen ylipäätään soveltuu johtajaksi. Bourantas ja Agapitou (2014, 29) muistuttavat, että Platonin mielestä vain filosofit olivat parhaiten soveltuvia johtamaan muita. Myös Allio (2005, 1073-1074) viittaa tähän ”filosofi-kuninkaan” ideaaliin, joten ajatus ei selvästikään ole niin utopistisen vieras modernissa johtajuustutkimuksessa kuin ensi kuulemalta voisi olettaa. Vaikka ajat ovat – lievästi sanoen – muuttuneet antiikin Kreikan ajoista, tietyt inhimilliset elementit ja ihmisyyteen sekä elämään liittyvät tärkeimmät ja syvimmat kysymykset pysyvät ajasta toiseen. Niiden äärellä ollaan myös työelämän keskellä, mikä usein unohtuu. Tämän päivän johtajilta kaivataan myös merkityksellisyyden johtamista, koska työntekijät haluavat tietää, miksi he ahertavat päivästä toiseen ja omistavat suuren osan valveillaoloajastaan organisaation menestyksen edistämiseen. Tämä ei ole vähäinen asia, koska työntekijöiden motivaatio ja työpäivien mielekkyys on sidoksissa myös työn henkilökohtaisen merkityksen löytämiseen. Jotta johtaja voi tukea tässä autenttisen merkityksen löytämisen ja verbalisoinnin prosessissa, hän on miltei mahdottoman tehtävän edessä ilman kykyä ja halua syvälliseen, filosofiseen elämän ja arvojen reflektointiin. (Bourantas & Agapitou 2014, 34-35.)

### 6.2.2 Hyveet – puuttuva elementti johtajien koulutuksessa ja kehittämisessä

When it comes to leadership, competencies determine what a person can do. Commitment determines what they want to do, and character determines what they will do. (Crossan, Gandz & Seijits 2012, ref. Bourantas & Agapitou 2014, 86.)

Tutkimuksessa haastatelluilla johtajilla oli täysi yksimielisyys siitä, että hyveillä pitäisi olla huomattavasti suurempi rooli paitsi työhön liittyvissä

johtajuuskoulutuksissa, niin myös jo yliopistojen ja korkeakoulujen puolella. Johtajien mielestä tuloksen tekemisen kyky, tehokkuus ja niihin suoraan liittyvät kompetenssit ja kovat arvot ovat liikaa keskiössä kaikenlaisissa johtajuuskoulutuksissa, eikä johtajan hyveitä ja luonnetta käsitellä niissä juuri lainkaan. Poikkeuksia tähän sääntöön saattaa aineiston perusteella löytyä joistakin sosiaalialan johtamisen koulutuksista ja kristillispohjaisista johtamisseminaareista ja -kursseista. Kuitenkin tutkimuskirjallisuudenkin perusteella johtajia kasvattavan koulutusjärjestelmän tulisi ottaa vakavasti johtajien asema moraalisisina auktoriteetteina, jotka toimivat hyveellisyyden – tai sen puuttuessa ongelmallisen käytöksen ja seurausten – roolimalleina ja edistäjinä. Vakavasti ottaminen tässä tapauksessa tarkoittaisi johtamisen koulutusohjelmien fokuksen laajentamista substanssin lisäksi myös hyveellisen luonteen kasvattamiseen ja vahvistamiseen (esim. Neubert et al. 2009, 166).

Tärkeää on myös luoda organisaatioissa hyveisiin ja luonteen kehittämiseen liittyviä kehityspolkuja ja -ohjelmia, joilla tuetaan johtajien ja muun organisaation hyveellisyyttä. Hyveiden kehittämisen keinoja, kuten valmennusta ja mentorointia sekä muita luvuissa 2.4. ja 3.3.2 mainittuja menetelmiä voisi hyödyntää vielä nykyistä enemmän – toki sitten tavoitteiden tulisi olla määriteltyjä ja ohjaavien tahojen olla yrityksen arvojen ja hyveiden sekä ilmentäjiä että kannattajia. Järjestetyissä koulutustilanteissa voisi olla nykyistä enemmän aikaa syvällisemmälle reflektoinnille esimerkiksi case-tapausten, simulaatioharjoitusten tai päiväkirjan kirjoittamisen kautta. Johtamisen kehittämiseen liittyvät myös isommissa yrityksissä niin kutsutut High Potential -ohjelmat, eli kehitys- ja koulutusputket, joihin lupaavat työntekijät ohjataan kehittymään tulevaisuuden johtajiksi. Ongelmana näissä voivat olla ne kriteerit, joilla työntekijät valitaan, koska usein esimiehet suosittelevat parhaita suoriutujiaan, jotka monesti ovat tuoneet esille myös haluaan johtotehtäviin. Pelkkä halu johtaa tai tuloksen tekemisen kyky eivät kuitenkaan ole riittäviä takeita hyvästä johtajapotentiaalista – päinvastoin, ne saattavat olla merkkejä myös epäkypsästä vallan tai kunnian kaipuusta, vääristyneistä arvoista, jopa narsistisista piirteistä tai liiallisesta suoritus- ja tulosmotivaatiosta (ks. esim. deHaan 2016; Havard 2011). Näiden piirteiden minimointi ja hyveellisyyden varmistaminen olisivatkin teoriaosuudessa eritellyn tutkimuskirjallisuuden mukaan ensisijaisen tärkeitä sekä pitkäaikaisen taloudellisen menestyksen, hyvän organisaatiokulttuurin, ihmisten hyvinvoinnin

ja ylipäättään eettisen toiminnan varmistamiseksi (ks. esim. Bourantas et al. 2014; deHaan 2016).

Jos siis halutaan kouluttaa ”hyviä johtajia”, olisiko syytä harkita myös luonteen ja hyveiden kehittämisen integroimista suuremmassa määrin ja yhteiskunnallisella tasolla – kuten yliopistokoulutuksessa – johtajien kehittämiseen? Esimerkiksi Pauli Juuti (2016) painottaa työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin ja myös yhteiskunnallisen hyvinvoinnin merkitystä johtajuuden kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena. Tällainen laajempi ajatus sopiikin hyvin uuteen johtajuusparadigmaan, koska luonne ja eettiset periaatteet lopulta sanelevat millaisia päätöksiä johtaja tekee ja kuinka hän esimerkiksi työntekijät näkee – arvokkaina ihmisinä vai resursseina tuloksen tekemiseen?

Allion (2005,1073-1075) mainitsema polku johtajuuden hyveellisyyden kehittämiseen summaakin näennäisessä yksinkertaisuudessaan tämän tutkimuksen johtopäätökset sekä taustateorioiden että tutkimustulosten osalta: ensin valitaan henkilöitä johtajiksi, jotka ovat hyveellisiä tai heillä on hyvä pohja hyveellisyyden kehittämiseksi. Sen jälkeen tarjotaan sekä henkilökohtaista tukea kuten mentorointia että riittävästi käytännön haasteita johtajuuden eri osa-alueilla, jotka käytännön harjoittelun ja kokemuksen kautta kehittävät hyveellistä johtajuutta.

### 6.2.3 Hyveet – yhteiskunnallisen hyvinvoinnin rakentajat

”Etiikan historiassa on yhä uudestaan yritetty osoittaa, että yksilön hyvä ja yhteisön hyvä osuvat aina yksiin, jos niitä tarkastellaan tarpeeksi pitkällä aikavälillä ja tarpeeksi avarasta näkökulmasta.” (Pursiainen 2003, 89.)

Tässäkin tutkimuksessa esille tulleesta, yksilötasolla ilmenevästä hyveiden keskeisyyden ymmärryksestä huolimatta hyveiden kehittäminen on kuitenkin ollut jo pitkään puuttuva elementti johtajuuden kehittämisessä ja kouluttamisessa, kuten edellä on käynyt ilmi. Tuosta ristiriidasta voidaan päätellä, että syyt ovat yksilöä syvemmillä ja laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla, ja ne liittyvät taloudelliseen sekä poliittiseen ilmastoon. Taloudellisen kasvun ja ihmisten hyvinvoinnin välinen kädenvääntö on ollut myös nähtävissä esimerkiksi työelämän kuormittavuuden ja jaksamisen kysymyksissä, joista käydään jatkuvaa julkista keskustelua. Tiedeyhteisön tutkimustulokset nostavat esille



työelämään liittyviä inhimillisen kärsimyksen merkkejä, mutta uusliberalistinen kaupallinen intressi vaatii kuitenkin tulosta. Näissä samoissa hyvinvoinnin ja taloudellisen voiton välisissä ristipaineissa sijaitsee myös kenties idealistiselta ja humanistiselta vaikuttava hyvekeskustelu. Kuitenkin kuten Nussbaum (2012, 19) osuvasti toteaa: vahvalla taloudella on välinearvoa eikä itseisarvoa - eli vahvan talouden tulisi olla hyvinvoinnin palveluksessa ja sen kasvattamisen työkalu. Rahan kerryttäminen ja talouskasvu eivät voi olla hyvinvoivan yhteiskunnan päätarkoitus itsessään. Päätävillä tasoilla puhutaan tänä päivänä kuitenkin talouden kieltä, ja päätökset pitkälti tehdään taloudellisten vaikutusten pohjalta. Sen vuoksi niin hyveet kuin muutkin ihmisten hyvinvointia lisäävät tekijät tulee voida perustella myös pitkäjänteisen taloudellisen kannattavuuden kautta, jotta ne voidaan ottaa kaikissa piireissä vastaan asiaankuuluvalla vakavuudella.

Teoriaosuudessa viitattiin moniin uudempiin tutkimuksiin hyveiden ja taloudellisen menestyksen yhteyksistä, joita voisi sekä sellaisenaan hyödyntää keskustelussa, että käyttää ponnahduslautana uusiin tutkimuksiin Suomessa. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista toisintaa kotimaassamme luvussa 3.3. mainittu William Thompsonin tutkimus, jossa hän pitkittäistutkimuksella selvitti eettisimmin ja vähiten eettisesti toimivien yritysten taloudellista menestystä, ja huomasi eettisten yritysten menestyvän huomattavasti paremmin (ks. Kerns 2005). Samoin olisi hyödyllistä tuottaa lisää suomalaista tutkimusta työhyvinvoinnin ja hyveellisen johtamisen yhteyksistä. Esimerkiksi Kinnunen et al. (2013, 60, 65) totesivat tutkimuksessaan, että esimiehen johtamistyyliä kehittämällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin; he tutkivat transformationaalista ja autenttista johtajuutta, jotka näyttivät lisäävän työn voimavaroja ja tukevan hyvinvointia, kun taas autoritaarinen, itsekeskeinen tai loukkaava (vihamielinen ja epäoikeudenmukainen) johtaminen linkittyivät hyvinvoinnin vähenemiseen ja 2-3-kertaiseen riskiin uupua työssä. Myös Juuti (2016, 7) tähdentää, että johtamisella on oleellinen vaikutus työelämän laatuun, ja siksi sen kehittämisellä on suora yhteys yhteiskunnalliseen hyvinvointiin.

Sen vuoksi erittäin hedelmällinen jatkotutkimuksen aihepiiri olisi laajempi hyveiden ja johtajuuden yhteiskunnallinen merkitys ja yhteisvaikutus, koska tässä tutkimuksessa aiheen käsittely jouduttiin rajaamaan yksilökeskeiseen näkökulmaan. Yksilötaso ja sen ymmärtäminen on toki tärkeää, mutta se on modernin ajan individualismin myötä tullut meille luontevimmaksi keskustelun

tasoksi myös hyveiden suhteen, vaikka hyveiden alkuperäinen, aristoteelinen konteksti oli yhteiskunnallinen ja kaikkien yhteiseen hyvään liittyvä (MacIntyre 2007, 220-222). Sen vuoksi myös hyvetutkimus yhteiskunnallisella tasolla olisi tärkeää. Individualistinen ajattelu tekee vaikeammaksi hahmottaa kaikkien meidän taustallamme vaikuttavat traditiot ja historian sekä sosiaalisen kontekstin, joista olemme riippuvaisia ja johon myös vaikutamme. Kuitenkin vain tätä jaettua taustaa vasten voidaan myös käydä hyve-eettistä ja moraaliin liittyvää keskustelua (ks. esim. MacIntyre 2007, Taylor 1995). Uusliberalistinen individualismi ja subjektivismi ohjaavat helposti ajattelemaan, että kaikki on itsestä ja omista valinnoista kiinni, ja vain näistä yksilöiden intresseistä ja valinnoista rakentuu sosiaalinen ontologia (Taylor 1995, 44-45, 69, 83, 85-86). Pitkälle vietyä puhutaan myös solipsismista, jolloin vain yksilön omat kokemukset ja ajatukset ovat varmasti olemassa, ja kaiken muun olemassaolo on riippuvaista omnipotentista yksilöstä ja hänen havainnoistaan (esim. Pihlström 2014).

Martha Nussbaum (2012) pureutuu myös Taylorin (1995) lailla uusliberalismin mukanaan tuomiin yhteiskunnallisiin suunnanmuutoksiin. Suuri vaikutus on ollut teknismatemaattisen osaamisen korostamisella samalla kun humanistinen ajattelu, sosiaalitieteet, taiteet ja kaikki mitä ne edustavat – luovuus, mielikuvitus, kriittinen ajattelu – ovat joutuneet paitsioon. Lyhyen tähtäimen voittoja ja taloudellista menestystä ajavassa kvartaalitalouden yhteiskunnallisessa ilmapiirissä tuntuu unohtuvan, mihin pitkän tähtäimen menestys ja hyvä, yhteinen elämä meille kaikille – ei vain harvoille – perustuu: humaaniin vastuullisuuteen, kunnioitukseen, tasa-arvoisuuteen ja demokratiaan. Nämä puolestaan kumpuavat monimuotoisesti hyveellisestä ajattelusta ja toiminnasta, joita ideaalisti kultivoitaisiin sekä perheissä, kouluissa että muissa sosiaalisissa yhteisöissä. (Nussbaum 2012, 14, 18-19, 25-27, 37; Taylor 1995, esim. 87.)

Arto O. Salonen ja Maria Joutsenvirta (2018) muistuttavat tällaisen muutoksen sekä laajemman tulevaisuuden mahdollisuudesta. Palkitussa artikkelissaan he tarkastelevat materialististen arvostusten todennäköistä vaihtumista aineettomampiin päämääriin ja aidosti hyvän elämän pyrkimykseen. Jälkimaterialistisia arvoja heijastavat heidän mukaansa esimerkiksi merkityksellisyyden etsiminen, universalismi ja hyväntahtoisuus. Näihin sisältyvät

yhteisen hyvän ymmärtäminen ja edelle asettaminen, huolenpito luonnosta ja muista ihmisistä sekä sitoutuminen oikeudenmukaisuuteen ja tasavertaisuuteen (Salonen & Joutsenvirta 2018, 86-87). Tämä ajattelun muutos pohjautuu siihen vähittäin kasvavaan ymmärrykseen, että maapallon resurssit ovat rajalliset, rikkauksien rajaton kerryttäminen ei olekaan mahdollista, ja sen vuoksi ”hyvän elämän” saavuttamiselle on löydettävä yhteisiä, muita kuin aineellisia päämääriä. Yhteinen ymmärrys voi syntyä tunnistamalla niitä arvoja, jotka ovat toisaalta materiaalistien ja toisaalta jälkimaterialististen näkemysten taustalla. Arvojen tunnistamista hankaloittaa kuitenkin niiden hämärtyneisyys. Olemme joutuneet jo pidempään hyväksymään sen, että välillä – tai joskus useinkin – joudumme toimimaan omien arvojemme ja moraalimme vastaisesti, kun palvelemme talouden monimutkaisia yhtälöitä ja voiton tavoittelua. Olemme joutuneet turruttamaan omantuntomme äänen niissä tilanteissa, joissa emme ehkä saa tehdä työtämme niin hyvin kuin eettisen ammattilaisen roolissa haluaisimme. (Salonen & Joutsenvirta 2018, 87-92.) Tämä on korostunut esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan työssä, ja näistä johtamisen ja työn organisointiin juontuvista ongelmista seuraa merkityksellisuuden, työn tarkoituksen ja työidentiteetin rapautumista sekä pahimmillaan masennusta ja työkyvyttömyyttä (esim. Haavisto 2003, 40-41). Tuottavuutta luonnollisesti tarvitaan hyvinvoinnin turvaamiseksi, mutta ei hinnalla millä hyvänsä. Arvostusten ja sitä myötä johtamisen muuttuessa hyveellisemmäksi työelämä voisi tuottaa suuria merkityksellisuuden tunteita ja siten hyvää elämää.

### *6.3 Pohdinnan yhteenveto*

Useita jatkotutkimusehdotuksia on jo tullut esille tässä pohdintaluvussa. Osa niistä liittyy teoreettisen ymmärryksen lisäämiseen, mutta osa tuottaisi myös toivottavasti konkreettisia työkaluja liittyen johtajien kouluttamiseen, valintaan ja johtajuuden kehittämiseen tulevaisuudessa johtajan (hyveellisen) luonteen näkökulmasta. Kuten tässä tutkimuksessa on tuotu useaan otteeseen esille, johtajuuden eettisyyden kehittämiseksi on kysyntää, ja vastauksia voisi löytyä luonteen kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiseen rohkaisevien toimenpiteiden kautta, jotka suuntautuvat johtajien henkilökohtaisiin arvo- ja moraalikäsitteisiin ja niihin pohjalta tehtäviin päivittäisiin valintoihin. Hyveellisen luonteen ja eettisen

toiminnan varaan voidaan sitten rakentaa substanssiosaaminen ja tärkeät muut taidot, kuten viestintä-, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot. Talon rakentamisessakin vinot tai kestävämmät perustukset lopulta vaurioittavat tai jopa romahduttavat muutoin virheettömän oloisen rakennuksen.

Johtajan rooli pakottaa ristiriitaisten valintojen eteen, ja näiden valintojen kautta voi joko edistää yhteistä hyvää tai valita oman menestymisen painottamisen. Asettamalla oman edun etusijalle, johtaja tekee valintoja sen pohjalta, mikä tuottaa hänelle eniten mainetta, rahaa, kunniaa ja valtaa, ja samalla rapauttaa organisaation moraalia sekä tulee osoittaneeksi muille, että eettisesti hatara oman edun ajaminen on hyväksyttävää. Tämä puolestaan johtaa ehkä lyhyen tähtäimen voittoihin, mutta pitkällä tähtäimellä aiheuttaa välittömiä ja välillisiä negatiivisia vaikutuksia organisaation menestyksessä ja sitä myötä yhteiskunnassa. Vaikka hyveet ovat johtajan yksilön piirteitä, niillä on myös laajempi, yhteisöllinen hyvää tekevä vaikutus. (esim. Pfeffer 1998, ref. Havard 2011, 43; Collins 2001.) Jos siis hyveisiin, hyvään luonteeseen ja moraaliin arvoihin kiinnitettäisiin enemmän huomioita sekä johtajien valinnassa että koulutuksessa, voisi olla mahdollista parantaa johtajuuden laatua. Sitä myötä voitaisiin puolestaan mahdollistaa parempi työpaikka, työolosuhteet ja merkityksellisyyden tunne useammalle työntekijälle, pitkällä tähtäimellä kestävää kasvua yrityksille, sekä monitasoista hyvinvointia koko yhteiskunnalle.

#### *6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset*

Seuraavaksi luodaan katsaus tämän tutkimuksen luotettavuuden kysymyksiin sekä tuloksiin liittyviin rajoituksiin. Perinteinen tieteellinen luotettavuuden arviointi on perustunut reliabiliteetin ja validiteetin arviointiin, ja vaikka nämä käsitteet ovat edelleen sellaisenaan käytössä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, nykyisen konsensuksen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin ne eivät samalla tavoin taivu (Eskola & Suoranta 2008, 211). Reliabiliteetilla viitataan siihen, kuinka hyvin tutkimuksen menetelmät ja mittarit mittaavat sitä mitä niiden tulisi mitata. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus onnistuu kuvaamaan tutkittavana olevan ilmiön. Laadullisessa tutkimuksessa näistä validiteettia pidetään relevantimpana arvioinnin käsitteenä, ja tällöin validiteetti eli pätevyys heijastaa sitä, miten hyvin tutkijan tekemät päätelmät ja tulkinnat ovat

paikkaansa pitäviä ja kuinka perusteellisesti tutkimus ja analyysi on tehty. (Eskola & Suoranta, 213; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jos lähdetään liikkeelle tämän laadullisen tutkimuksen arvioinnista, on syytä keskustella hetki tutkijan positiosta, joka laadullisessa tutkimuksessa on yksi keskeinen luotettavuustekijä. Pyrkimyksenäni oli luonnollisesti lähestyä analyysin tekemistä ja tulosten tulkintaa mahdollisimman avoimin mielin. Samalla tulee kuitenkin tunnistaa, että mitään tutkimusta ei voi lähteä tekemään puhtaalta pöydältä käsin. Tutkimuksen tekijät – kuten ihmiset ylipäätään – ovat aina oman kokemusmaailmansa, henkilönsä ja historiansa leimaamia, joten mitään tutkittavaa aihepiiriä on mahdotonta lähestyä täysin objektiivisesti. Saldaña (2011, 22) toteaa tähän liittyen osuvasti, että se, kuka tutkija on, määrittelee pitkälti sen, miten ja mitä hän tutkii. Tutkijan mielenkiinto, ennakoajatukset, kokemukset ja asenne ohjaavat myös havaitsemista, joten tutkijan on tärkeä tunnistaa todellisuus- ja ihmiskäsityksensä ja tuoda avoimesti lukijalle esille taustalla vaikuttaneet esioletukset (Eskola & Suoranta 2008, 20-21, 28; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Cohen et al. 2018, 248-249). Tutkimuksen tekemisen lisäksi aiheen valinta ja ongelman muotoilu ovat aina sidonnaisia taustalla tiedostetusti tai tiedostamattomasti vaikuttaviin arvoihin tai teorioihin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 70).

Kuten johdantoluvussakin kävi jo ilmi, motivaationa tutkimuksen tekemiseen oli selkeä näkemykseni siitä, että hyveet ovat tavoittelemisen arvoisia erityisesti johtajuudessa, jossa ollaan vaikuttamassa sekä välillisesti että välittömästi ihmisten (työ)hyvinvointiin, yleiseen työelämänlaatuun ja sitä myötä yhteiskunnan hyvinvointiin. Täten odotukseni, arvoni sekä positiivinen ennakoasenoitumiseni hyveiden merkitykseen johtajuudessa vaikuttivat taustalla tutkimuksen tekemiseen, valintoihin ja tulkintoihin. Pyrkimyksenäni oli kuitenkin minimoida niiden vaikutus, ja saada selville myös mahdolliset ennako-oletuksista poikkeavat katsantokannat hyveiden merkittävyyden suhteen. Laadullisen tutkimusotteen valinta heijasti osaltaan tutkimuksen taustalla ollutta sosiaalisen konstruktionismin perspektiiviä, jonka mukaan todellisuus nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa ja muodostuvan monista, vaihtoehtoisista todellisuuksista. Epistemologiselta kannalta tässä tutkimuksessa pohjalla oli relativismi, jonka puitteissa tieto nähdään moninaisena ja kontekstisidonnaisesti rakentuvana. Toinen tietoteoreettinen tausta-ajatus oli nondualismi, jossa tutkija

nähdään subjektiivisena ja kiinteänä osana tutkimaansa todellisuutta. (Maykut & Morehouse 2005, 11-15; Heikkinen et al. 2005, 342.)

Sisällönanalyttisessä tutkimuksessa erityisen tärkeää on osoittaa selkeä yhteys aineiston ja tulosten välillä, jotta lukija voisi arvioida, kuinka täsmällisesti luodut luokitukset ja kategoriat kuvaavat ilmiötä (ks. esim. Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Luotettavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi avasin aineiston hankinnan ja analyysin prosessit yksityiskohtaisesti, ja lisäksi sisällytin tutkimusraporttiin useita otteita haastatteluvastauksista, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tehtyjen tulkintojen oikeellisuutta (esim. Elo et al. 2014, 6-7; Elo & Kyngäs 2008, 112). Haastattelun käyttö aineiston keruun metodina oli perusteltua tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen taustaoletusten vuoksi, mutta se asetti metodina etujensa lisäksi myös omat haasteensa tutkimuksen ja tulosten luotettavuudelle. Kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavat (2006, 35-37), haastattelujen tekeminen vaatii taitoa, ja tutkijan persoona, kokemus, todellisuus- ja ihmiskäsitys sekä viestintätyyli vaikuttavat aina jollakin tavalla tilanteeseen ja siten haastateltavan vastauksiin. Oma positiivinen asenteeni hyveisiin kuului kenties haastattelutilanteissa keskustelun läpi, vaikka teinkin parhaani, jotta olisin minimoinut niiden vaikutuksen saadakseni selville myös mahdolliset ennako- oletuksista poikkeavat katsantokannat hyveiden merkittävyyden suhteen. Tutkimushaastattelujen tekemisen rutiinia ja pidempää kokemusta ei myöskään vielä ollut, joten sekin saattoi vaikuttaa luotettavuuteen, koska haastattelijan taito ja kokemus ovat luotettavuutta lisääviä tekijöitä.

Kun aineisto kerätään henkilökohtaisten haastattelujen kautta, tulee myös huomioida sosiaalisen suotavuuden tavoittelun mahdollisuus, joka saattoi vaikuttaa johtajien vastauksiin (esim. Hirsjärvi et al. 2009, 206). ”Sopivan” vastauksen antaminen sekä joidenkin todellisten mielipiteiden ja ajatusten kertomatta jättäminen saattoivat siten vääristää tuloksia. Tässä tutkimuksessa on aiheellista kysyä, uskaltaisiko johtaja myöntää ääneen, että hänen mielestään hyveet ja niiden kehittäminen eivät ole kovinkaan tai ollenkaan tärkeitä? Lisäksi osa haastateltavista (neljä henkilöä) olivat jollakin tasolla ennestään tuttuja, ja osa taas täysin vieraita. Tuttujen henkilöiden kohdalla voi pohtia, miten tuttuus mahdollisesti vaikutti vastauksiin – helpottiko se avoimuutta, vai aiheuttiko se sensurointia?

Näitä mahdollisia vääristäviä vaikutuksia pohdin etukäteen runsaasti, ja siihen liittyen kehitin erillisen sosiaalisen suotavuuden itsearviointiin liittyvän haastattelukysymyksen. Haastateltavia pyydettiin haastattelun lopuksi antamaan itselleen numeroarviointi siitä, kuinka avoimesti he kokivat voivansa vastata esitettyihin kysymyksiin (ks. liite 1). Tällainenkaan kysymys ei toki tarjoa suurta varmuutta mistään, eikä poissulje sosiaalisen suotavuuden tiedostettuja tai tiedostamattomia vaikutuksia. On oletettavaa, että haastateltavat arvioivat kysyttäessä omaa avoimuuttaan ainakin hieman yläkanttiin. Toki näissä korkeissa arvosanoissa voi olla hyvää suuntaa-antavuutta, koska haastateltavat tarjoutuivat itse vapaaehtoisesti keskustelemaan heitä kiinnostavasta asiasta.

Kenties ennakko-oletusten vastaisesti avoimuuden itsearvioinneissa oli kuitenkin pientä vaihtelua, ja ne korreloivat myös sen kokemuksen kanssa, joka haastateltavan avoimuudesta oli muodostunut haastattelun aikana. Viisi haastateltavista arvioi, että he pystyivät ja halusivat olla täysin avoimia haastattelun aikana (arvosana 10), ja heissä oli mukana sekä ennalta tuttuja että tuntemattomia henkilöitä.

**TAULUKKO 9.** Haastateltavien avoimuuden itsearviointi (asteikolla 1-10).

H1	10
H2	7,5
H3	10
H4	10
H5	9,5
H6	9
H7	9,5
H8	9,5
H9	10
H10	9
H11	10
<b>keskiarvo</b>	<b>9,45</b>

Itsearviointiin yhteydessä useimmat myös kommentoivat avoimuuttaan, ja kommentit vaihtelivat pelkästä numeron antamisesta pidempiinkin ajattelun analyysihin. Nämä olivat kenties yläkanttiin heitettyä numeroa

mielenkiintoisempaa tietoa luotettavuuden ja sosiaalisen suotavuuden arvioinnin suhteen.

”Kymmenen, mä oon niin avoin, mä en niinkun mä en osaa hävetä millään lailla, mä en ajattele mitä muut ajattelee musta. Mä kerron mitä itse ajattelen. Täysin rohkeasti voin kertoa, ei minkäänlaisia jarruja. Se on vähän huonokin mulla [nauraa].” H4

”Avoimuudessa varmaan kyllä vois sanoo ihan ysi. Koin et täs pysty kertomaan, että haastattelija oli hyvin luottamusta herättävä.” H10

”No en mä tiedä. Kiitettävä, ysi ainakin. En mä jättäny mitään sanomattakaan mikä mieleen tuli – Kyllä mun mielestä hyvinkin avoimesti kun, niin kun sanoit että kun ei tuu sieltä, nimenä julki. Niin mikäs, kyllähän mä sulle voin puhua [naurahtaen] melkein mitä vaan, avoimesti.” H6

[miettii pitkään] ”Vaikee kysymys... seiska kasi.” H2

” -- haluan tuoda julki aika avoimesti asioita. Mutta, myös siitä että tavallaan sun haastattelutyylillä tai tapa kertoo, pohjustaa asioita oli tosi semmonen, helposti lähestyttävä ja semmonen luottamusta herättävä.” H11

Vaikka tutkimuksen tulokset olivat hyvin selkeät ja sinällään vahvistavat ennakkoolettamusta hyveiden merkityksestä johtajuudessa ja uudessa johtajuuden paradigmassa, tulosten soveltaminen kuitenkin muihin konteksteihin on hyvin rajallista, eivätkä tulokset välttämättä heijasta laajaa konsensusta johtajien keskuudessa. Toki on mahdollista, että aineiston osoittama ajattelutapa hyveistä johtajuudessa edustaa yleistä mielipidettä, koska joidenkin tutkimusten mukaan hyveet ovat universaalisti arvostettuja (ks. esim. Peterson & Seligman 2004). Aineistosta puuttuva negatiivinen tai välinpitämätön näkökulma on kuitenkin huomioitava luotettavuuden arvioinnissa. Yksi syy voisi olla siinä, että haastateltavat löytyivät kyselemällä vapaaehtoisia omasta laajasta ammatillisesta verkostostani, ja kaikki haastatellut johtajat ilmoittivat olevansa kiinnostuneita keskustelemaan johtajuudesta ja luonteen merkityksestä. Johtaja, joka ei pidä (hyvää) luonnetta kovinkaan tai lainkaan tärkeänä tekijänä johtajuudessa, tuskin olisi tarjoutunut vapaaehtoiseksi, joten se on yksi mahdollinen syy näkökulman puuttumiseen aineistosta. Esimerkiksi Cohenin (2018, 116) mukaan vapaaehtoisuuteen perustuvaan otantaan liittyy mahdollisia ongelmia vastaajien motivaation vuoksi, jotka puolestaan vaikuttavat luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen perusteella on siten vaikea arvioida, mitä



hyveistä ajatellaan suomalaisessa johtajuudessa laajemmin – johtuivatko positiiviset tulokset vain edellä mainitusta negatiivisen näkökulman puuttumisesta vai siitä, että hyveitä ja luonnetta sekä niiden kehittämistä pidetään johtajuudessaakin lähes yksimielisesti tärkeinä? Tämän vahvistamiseen tarvittaisiin lisää tutkimusta.

## 6.5 Lopuksi

“Love is the magnetic north on the leader's ethical compass.” (Kouzes & Posner 1992, 480.)

Johtajuuden ja hyveellisyyden pohdinnassa on vielä syytä pysähtyä hetkeksi sen olennaisimman kysymyksen äärelle, jonka on kaiken johtajuustutkimuksen ytimessä: mitä on hyvä johtajuus? Vastaamista tähän pidetään vaikeana, ellei mahdottomana; sen osoittavat jo monet johtajuuden teorit ja koulukunnat. Jos mennään filosofisemmalle tasolle, niin ”hyvän” määrittelyä pidetään ongelmallisena kaikkiin määrittelyihin liittyvän kontekstuaalisuuden vuoksi. Liberalismin ja individualismin puitteissa lisäksi kaikkien tulee voida päättää, mikä ja mitä ”hyvä” itse kullekin on. Tämän tutkimuksen aihepiiri ja jopa otsikko antavat kuitenkin jo kielelliselläkin tasolla viitteitä siitä, mitä hyvä johtajuus voisi olla – hyvän ja hyveen yleisesti hyväksytyt määritelmät kun ovat käytännössä päällekkäiset, kuten tutkimuskirjallisuudessa ja tuloksissakin kävi ilmi. Tämä on yksinkertainen sekä myös kohtalaisen looginen ja uskottava ajatus, johon tutkimuksen voisi hyvällä mielellä päättää.

Kuitenkin, televisiosta tutuin sanoin: *“but wait, there is more”*. Kuten ansioituneet johtajuuden tutkijat Jim Kouzes ja Barry Posner (1992, 479) aikanaan totesivat, eettisessä johtajuudessa kyse enemmästä kuin vain pään käyttämisestä – siinä pitää käyttää sydäntä. Pinnow (2011, 238) sanoo periaatteessa saman asian, mutta menee verbaalisesti pidemmälle ja toteaa, että hyvä johtajuus on (muiden asioiden ohessa) sitä, että rakastaa ihmisiä. *“Love ‘em and lead ‘em”* sanoi myös prikaatinkenraali John H. Stanford 80-luvulla, ja jatkoi: *“I have the secret to success in life. The secret is to stay in love.”* (Kouzes & Posner 1992, 479-480.) Ferris (1988, 41-42) tuo vielä eksplisiittisestikin mukaan tähän keskusteluun hyveet; hänen mukaansa erinomaisuus vaatii rakkautta käyttövoimakseen. Tulkitsen tämän niin, että ilman rakkautta johtajan hyveet,

kuten rohkeus, inhimillisuus tai viisaus eivät ole mahdollisia. Ja sama ajatus kääntäen toisin päin: jos kykenee rakastamaan ja haluaa rakastaa muita, hyveiden kehittäminen ja kehittyminen on mahdollista. Silloin johtajuus ei perustu oman hyvän ja oman menestyksen tavoitteluun, vaan aitoon kutsumukseen rakastaa ja palvella muita, koska rakkaus saa haluamaan toisille parasta ja motivoi tukemaan heitä kaikin tavoin. Silloin työelämästä niin kuin elämästä ja maailmasta yleensäkin voi tulla parempi paikka – meille kaikille.

”On yksinkertainen totuus, että planeettamme ei tarvitse lisää menestyneitä ihmisiä. Mutta se tarvitsee kipeästi lisää rauhantekijöitä, parantajia, korjaajia, tarinankertoja ja kaiken sorttisia rakastajia. Se tarvitsee ihmisiä, jotka elävät hyvin omilla paikoillaan. Se tarvitsee moraalisesti rohkeita ihmisiä, jotka ovat halukkaita yhtymään taisteluun tehdäksemme maailmasta asuinkelpoisen ja humanin. Ja näillä ominaisuuksilla on vain vähän tekemistä menestyksen kanssa sellaisena kuin kulttuurimme on sen määritellyt.” (Orr 1994 ref. Pulkki 2017, 181.)

# 7 LÄHTEET

- Allio, R. 2005. Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision* 43 (7), 1071-1077.
- Aristoteles 2012. *Nikomakhoksen etiikka*. Suomentanut Simo Knuutila. Helsinki: Gaudeamus.
- Aristotle 2002. *Nicomachean Ethics*. Translated by Christopher Rowe. Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, J. & Carr, D. 2013. Character in learning for life: a virtue-ethical rationale for recent research on moral and values education. *Journal of Beliefs & Values* 34 (1), 26-35.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. 2010. Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. & Green Jr., S. 2015. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*. [https://www.researchgate.net/publication/275354981\\_A\\_Meta-analytic\\_Review\\_of\\_Ethical\\_Leadership\\_Outcomes\\_and\\_Moderators](https://www.researchgate.net/publication/275354981_A_Meta-analytic_Review_of_Ethical_Leadership_Outcomes_and_Moderators) (Viitattu 20.12.2018.)
- Beier, K. 2016. The soul, the virtues, and the human good: comments on Aristotle's moral psychology. *Labyrinth: An International Journal for Philosophy* 18 (2), 137-157.
- Berke, D., Kossler, M. E. & Wakefield, M. 2008. *Developing leadership talent*. San Francisco: Pfeiffer.
- Bourantas, D. & Agapitou, V. 2014. *Leadership meta-competencies. Discovering hidden virtues*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Brinkmann, S. 2018. The interview. *Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) The SAGE handbook of qualitative research*. Los Angeles: SAGE. 576-599.

- Broadie, S. 2002. Philosophical introduction and commentary. Teoksessa Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Translated by Christopher Rowe. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 595–616.
- Cameron, K., Bright, D. & Caza, A. 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist* 47, 766-790.
- Collins, E.B. & Holton, E.F. 2004. The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly* 15(2), 217-248.
- Collins, J. 2001. *Good to great. Why some companies make the leap...and others don't*. London: Random House.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2018. *Research methods in education*. London: Routledge.
- Crane, A. & Matten, D. 2010. *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. 2015. *A concise introduction to mixed methods research*. Sage: Los Angeles.
- Crisp, R. 1998. Ethics and meta-ethics. *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. Taylor and Francis.  
<https://www.rep.routledge.com/articles/overview/ethics/v-1/sections/ethics-and-meta-ethics> (Viitattu 18.11.2019.)
- Crossan, M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. 2017. Toward a framework of leader character in organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986–1018.
- Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G., & Gandz, J. 2013. Developing leadership character in business programs. *Academy of Management Learning & Education* 12 (2), 285-305.
- Clement, S. & Bollinger, R. 2016. Perspectives on character virtue development. *Research in Human Development* 13 (2), 174-181.
- Doyle, L., Brady, A.-M., & Byrne, G. 2009. An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, 14 (2), 175-185.
- Dugan, P. 2017. *Leadership theory. Cultivating critical perspectives*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.
- Elo S, Kääriäinen M, Kanste O, Pölkki T, Utriainen K. & Kyngäs H. 2014. Qualitative content analysis. A focus on trustworthiness. Sage OPEN. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Felix, M. 2011. Human development and the pursuit of the common good: social psychology or Aristotelian virtue ethics? *Journal of Business Ethics* 100, 89–98.
- Ferris, R. 1988. How organizational love can improve leadership. *Organizational Dynamics* 16(4), 41-51.
- Garber, P. R. 2008. *Legendary Leadership*. Amherst, Mass: HRD Press.
- Gini, A. & Green, R.M. 2013. *Ten virtues of outstanding leaders: leadership and character*. Chichester: Wiley.
- Goldie, P. 2004. *On personality*. London: Routledge.
- Greenleaf, R.K. 2002. *Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- de Haan, E. 2016. The leadership shadow: how to recognize and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership* 12 (4), 504-512.
- Haavisto, I. 2003. *Hyvä elämä ja talouselämä? Teoksessa I. Haavisto (toim.) Hyve ja markkinatalous. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan & Anders Chydenius -säätiön yhteishanke. Taloustieto Oy. [https://www.chydenius.net/tiedostot/272\\_hyve\\_ja\\_markkinatalous2.pdf](https://www.chydenius.net/tiedostot/272_hyve_ja_markkinatalous2.pdf) (Viitattu 1.2.2020.)*
- Hackett R.D. & Wang, G. 2012. Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision* 50 (5), 868-899.
- Hamel, G. 2012. *What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartley, S. 2015. *How to develop character. Beyond skills, knowledge and personality*. Wetherby: Be World Class Limited.

- Havard, A. 2011. Hyvejohtajuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36 (5), 340–354.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huttunen, R. & Kakkori, L. 2007. Aristoteles ja pedagoginen etiikka. *Niin & näin* nro 52 (1/2007), 87-94.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162-173.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Käytännön esimerkkejä mentoroinnin soveltamisesta. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2009. Temperamentti – persoonallisuuden biologinen selkäranka. Teoksessa R.-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kerns, C. D. 2005. *Value-centered ethics: a proactive system to shape ethical behavior*. Amherst, Mass: HRD Press.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50 (1), 59-70.
- Koskinen, I. & Palomäki, J. (toim.) 2001. Raili Kaupin kirjoitukset. 3.1, *Filosofia: coincidentia oppositorum*. Tampere: Tampere University Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 1992. Ethical leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics* 11(5/6), 479–484.
- Knuuttila, S. 2012. Selitykset. Teoksessa *Aristoteles, Nikomakhoksen etiikka*. Suomentanut Simo Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kolp A. & Rea, P.J. 2006. *Leading with integrity: character-based leadership*. Cincinnati: Atomic Dog Publishers.

- Kylliäinen, A. 2012. Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen. Hyveet työssä ja elämässä. Helsinki: Otava.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3-12.
- Lawson, K. 2008. *Leadership Development Basics*. Alexandria, VA: The American society for training and development. E-kirja. Viitattu 12.12.2019.
- Lincoln, Y.S., Lynham, S. A. & Guba, E.G. 2018. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences, revisited. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *The SAGE handbook of qualitative research*. Los Angeles: SAGE. 107-150.
- MacIntyre, A. 2007. *After virtue*. London: Duckworth.
- Mattone, J. & Xavier L.F. 2013. *Talent leadership: A proven method for identifying and developing high-potential employees*. New York: AMACOM.
- Maykut, P. & Morehouse, R. 2005. *Beginning qualitative research. A philosophic and practical guide*. E-Library: Taylor & Francis. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) (Viitattu 26.10.2018.)
- McCauley, C.D., Kanaga, K. & Lafferty, K. 2010. *Leader Development Systems*. Teoksessa E. Van Velsor, C.D. McCauley & M.N. Ruderman. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass. 29-61.
- Metsäpelto, R.-L. & Feldt, T. 2009. *Persoonallisuuden käsite psykologiassa*. Teoksessa R.-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mezirow, J. 1995. *Kriittinen reflektio uudistavassa oppimisessä*. Teoksessa J. Mezirow (toim.) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuisoppimisessä*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Miktor. 17-38.
- Meyer, M., Sison, A.J.G. & Ferrero, I. 2019. How positive and neo-aristotelian leadership can contribute to ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36 (3), 390-403.
- Mihelič, K.K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. 2010. Ethical leadership. *International Journal of Management and Information Systems* 14 (5), 31-41.
- Morales-Sánchez, R. & Cabello-Medina, C. 2015. Integrating character in management: virtues, character strengths and competencies. *Business Ethics: A European Review* 24 (S2), 156-174.

- Määttänen, P. 1995. *Filosofia*. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. & Chonko, L.B. 2009. The Virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics* 90 (2), 157-170.
- Noponen, N. 2011. *Hyveiden harjoittaminen: Edellytykset ja esteet*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos & politiikan ja talouden tutkimuksen laitos. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26456/hyveiden.pdf?sequence=1> (Viitattu 10.12.2019.)
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Northouse, P.G. 2019. *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nussbaum, M.C. 2012. *Not for profit: why democracy needs the humanities*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=846171>. (Viitattu 10.1.2020.)
- Ojanen, M. 2019. *Voiko persoonallisuus muuttua?* Jyväskylä: PS-kustannus.
- OPH 2004. *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet*. Opetushallitus. [https://www.oph.fi/download/139848\\_pops\\_web.pdf](https://www.oph.fi/download/139848_pops_web.pdf) (Viitattu 20.11.2019.)
- OPH 2014. *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet*. [http://www.oph.fi/download/163777\\_perusopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](http://www.oph.fi/download/163777_perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf) (Viitattu 20.11.2019.)
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. 2004. *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Pietarinen, J. 2015. *Etiikka*. *Filosofia.fi: portti filosofiaan*. <http://filosofia.fi/node/6985> (Viitattu 3.9.2019.)
- Pihlström, S. 2014. *Idealismi ja realismi*. *Filosofia.fi: portti filosofiaan*. <https://filosofia.fi/node/6717> (Viitattu 11.1.2020.)
- Pinnow, D. F. 2011. *Leadership - What Really Matters. A Handbook on Systemic Leadership*. Heidelberg: Springer.



- Pulkki, J. 2017. Kilpailun kasvatuksellisista ongelmista. Hyveitä 2000-luvulle. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2332. Tampere: Tampere University Press.
- Pursiainen, T. 2003. Ovatko yhteiskunnan ja talouselämän hyveet ristiriidassa keskenään? Teoksessa I. Haavisto (toim.) Hyve ja markkinatalous. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan & Anders Chydenius -säätiön yhteishanke. Taloustieto Oy.  
[https://www.chydenius.net/tiedostot/272\\_hyve\\_ja\\_markkinatalous2.pdf](https://www.chydenius.net/tiedostot/272_hyve_ja_markkinatalous2.pdf)  
 (Viitattu 1.2.2020.)
- Raatikainen, P. 2005. Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa Meurman-Solin & Pyysiäinen (toim.) Ihmistieteet tänään. Helsinki: Gaudeamus. Verkossa osoitteessa: [https://www.academia.edu/19023885/Ihmistieteet\\_-\\_tiedett%C3%A4\\_vai\\_tulkintaa](https://www.academia.edu/19023885/Ihmistieteet_-_tiedett%C3%A4_vai_tulkintaa) (Viitattu 20.10.2019.)
- Rego, A., Cunha, M.P.E. & Clegg, S. 2012. The virtues of leadership. Contemporary challenges for global managers. Oxford: Oxford University Press.
- Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 29.9.2019.)
- Rost, J.C. 1993. Leadership for the twenty-first century. Westport: Praeger Publications.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 5.11.2019.)
- Saldaña, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. New York: Oxford University Press.
- Salonen, A.O. & Joutsenvirta, M. 2018. Vauraus ja sivistys yltäkylläisyyden ajan jälkeen. Aikuiskasvatus 38 (2), 84-101.
- Sanderse, W. 2013. The meaning of role modelling in moral and character education. Journal of Moral Education 42 (1), 28-42.
- Seligman, M.E.P. 2002. Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York: Free Press.

- Sherman, N. 1989. The fabric of character: Aristotle's theory of virtue. Oxford: Oxford University Press.
- Stangroom, J. & Garvey, J. 2007. The great philosophers. From Socrates to Foucault. New York: Metro Books.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (4), 349-361.
- Summerfield, M. 2014. Leadership: a simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy* 71 (3), 251-253.
- Taylor, C. 1995. Autenttisuuden etiikka. Helsinki: Gaudeamus.
- Toiskallio, J. 1998. Miksi toimintakykyä? Johdanto julkaisun sisältöön. Teoksessa J. Toiskallio (toim.) *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 (4), 7-14.
- Toiskallio, J. 2009. Ethics in the core of officer education: some philosophical aspects for curriculum transformation. Teoksessa Th.A. van Baarda & D.E.M. Verweij (toim.) *The moral dimension of asymmetrical warfare: counter-terrorism, democratic values and military ethics*. Leiden: Brill. 263–278. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004171299.i-532.107> (Viitattu 15.1.2020.)
- Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. Sotilaspedagogiikka: sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1 (3). Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Tracy, B. 2014. Leadership. Saranac Lake: AMACOM.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus & sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2015a. Positiivinen psykologia - mitä se on? Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus. 18-23.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2015b. Hyveet ja luonteenvahvuudet. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus. 63-84.

- Uusitalo-Malmivaara, L. & Vuorinen, K. 2017. Vahva luonne on myötätuntoinen. Teoksessa A.B. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. 183-201.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Ruderman, M. N. 2010. Introduction: Our view of leadership development. Teoksessa E. Van Velsor, C.D. McCauley & M.N. Ruderman. The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. San Francisco: Jossey-Bass. 1-26.
- Von Herten, G. 2003. Moraali menestyksen minimitekijänä. Teoksessa I. Haavisto (toim.) Hyve ja markkinatalous. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan & Anders Chydenius -säätiön yhteishanke. Taloustieto Oy. [https://www.chydenius.net/tiedostot/272\\_hyve\\_ja\\_markkinatalous2.pdf](https://www.chydenius.net/tiedostot/272_hyve_ja_markkinatalous2.pdf) (Viitattu 1.2.2020.)
- Wenger, E. 2009. A social theory of learning. Teoksessa K. Illeris (toim.) Contemporary theories of learning. Learning theorists...in their own words. New York: Routledge.
- Yip, J. & Wilson, M.S. 2010. Learning from experience. Teoksessa E. Van Velsor, C.D. McCauley & M.N. Ruderman. The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. San Francisco: Jossey-Bass. 63-95.
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Öystilä, S. 2003. Toiminnallisen opetuksen perustan rakentajia - John Dewey, Kurt Lewin, Jacob Levy Moreno, David Kolb ja Jack Mezirow. Teoksessa E. Poikela & S. Öystilä (toim.) Yliopistopedagogiikkaa kehittämässä. Kokeiluja ja kokemuksia. Tampere: Tampere University Press. 27- 76.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET/TEEMAT

### **Demografiatiedot:**

Kauanko olet yhteensä toiminut johtajana?  
Kuinka monta suoraa/epäsuoraa alaista sinulla on?  
Ikä?  
Koulutustausta?

### **Varsinaiset teemat ja niihin liittyneet täydentävät tarkennukset**

Mitä mielestäsi sana hyve tarkoittaa? Mitä ovat hyveet, millaisia asioita? Kuvaile niitä, miten näkyvät käytännössä? Mistä tietää, että henkilöllä on joku hyve? Miten henkilö, joka osoittaa tätä toiminnallaan, toimii?

Onko hyveillä millainen merkitys mielestäsi johtajuudessa? Miksi?

Mitkä voisivat olla johtajille erityisen tärkeitä hyveitä?

Miten hyveitä voisi oppia tai kehittää? Jos olet käynyt johtajakoulutusta, miten hyveitä on siellä käsitelty, jos ollenkaan?

### **Haastatteluissa käytettyjä apukysymyksiä:**

Mikä toinen sana voisi kuvata hyveitä paremmin tai olisi helpompi ymmärtää tänä päivänä?

Kuka on roolimallisi johtajana? Miksi?

Johtajien tärkeimmät ominaisuudet/johtajuuden tärkeimmät elementit ylipäätään?

Miten kuvailisit arvojasi muuten - millainen arvopohja tai maailmankatsomus sinulla on?

### **Sosiaalisen suotavuuden itsearviointi:**

Kuinka avoimesti koit, että pystyit ja halusit puhua tästä aiheesta ja tähän liittyvistä asioista? Asteikolla 1-10?

## Liite 2 (3)

**TAULUKKO 10.** Aristoteleen hyveet ja niiden määrittelyä (Knuuttila 2012, 227-228, 258; Broadie 2002, 24-36).

Hyve	Paheet/ääripäät	Elämänalue	Kuvaus
ÄLYLLINEN HYVE			
<b>1. Käytännöllinen viisaus</b> (practical wisdom/reason, <i>phronesis</i> )		"Oikeaan osuva rationaalinen toimintavalmius"	Kaikkein tärkein, ohjaa hyveellisessä toiminnassa.
LUONTEEN HYVEET			
<b>2. Rohkeus</b> (courage)	Uhkarohkeus, pelkuruus	Sota, vaaratilanteet	
<b>3. Oikeudenmukaisuus</b> (justice)	Epäoikeudenmukaisuus	Etujen ja rasitteiden jako, vääryyksien oikaiseminen	Perustava merkitys elämässä.
<b>4. Kohtuullisuus</b> (temperance)	Hillittömyys, epäaistillisuus	Syöminen, juominen, erotiikka	
<b>5. Anteliaisuus</b> (openhandedness, generosity)	Tuhlaavaisuus, ahneus	Rahan antaminen ja ottaminen pienempien määrien yhteydessä	
<b>6. Runsaskätisyys</b> (munificence)	Nousukasmaisuus, kitsaus	Rahan antaminen (ei niinkään ottaminen) suurempien määrien yhteydessä	Varakkaiden yhteiskunnallinen velvollisuus
<b>7. Suurisieluisuus</b> (magnanimity, greatness of soul)	Tyhmänylpeys, pienisieluisuus	Suhtautuminen maineeseen ja kunniaan (suurien asioiden yhteydessä)	Suuntautuneisuus suuria, merkittäviä asioita kohti. Oikeutettu ylpeys ja kunnian vaatiminen saavutuksistaan.
<b>8. Nimetön hyve</b> (a nameless excellence to do with honour)	Kunnianhimoisuus, kunnianhimmottomuus	Suhtautuminen maineeseen ja kunniaan (pienempien asioiden yhteydessä)	
<b>9. Rauhallisuus</b> (mildness)	Suuttuvaisuus, suuttumattomuus	Vihan ja suuttumuksen osoittaminen	
<b>10. Nimetön hyve</b> (a nameless excellence to do with pleasing and displeasing others)	Myötäileväisyys/imatelevaisuus, äreys/riidahaluisuus	Kommunikatiivinen kanssakäyminen (mielihyvän ja mielihäpäntuottaminen)	Sosiaalinen hyve
<b>11. Totuudellisuus</b> (truthfulness)	Kerskailevaisuus, väärä vaatimattomuus	Kommunikatiivinen kanssakäyminen (itsensä esiin tuominen)	Sosiaalinen hyve
<b>12. Seurallisuus</b> (wittiness)	Pellemäisyys, jöröys	Kommunikatiivinen kanssakäyminen (seurallinen rentoutuminen ja ajanviette)	Sosiaalinen hyve
<b>13. Ystävyys</b> (friendship)		Ihmissuhteet (vastavuoroinen hyväntahtoisuus)	Perustava merkitys elämässä.

**TAULUKKO 11.** Haastateltavien määritelmät johtajien tärkeimmistä hyveistä verrattuna Petersonin & Seligmanin malliin hyveistä ja luonteenvahvuuksista<sup>11</sup> (2004).

Hyveet	Luonteenvahvuudet	Luonteenvahvuuksien määritelmät (Peterson & Seligman)	Haastateltavien mainitsemat johtajan tärkeät hyveet	Mainintoja
Viisaus (Wisdom and Knowledge)	Kognitiiviset vahvuudet, jotka liittyvät tiedon hankkimiseen ja käyttöön		Viisaus	1
	1. Luovuus (Creativity)	Alkuperäisyys (originality), nerokkuus (ingenuity)	Luovuus	1
	2. Uteliaisuus (Curiosity)	Mielenkiinto (interest), orientoituneisuus ja avoimuus suhteessa uusiin kokemuksiin (novelty-seeking, openness to experience), sisäsyntyinen halu kokea ja tietää	Sivistys ja laaja ymmärrys yhteiskunnasta	1
	3. Arviointikyky (Open-mindedness)	Arvostelukyky (judgement), kriittinen ajattelukyky (critical thinking). Halu etsiä ja tarkastella aktiivisesti ja avoimesti todisteita, jotka eivät vastaa omia käsityksiä tai uskomuksia.	Joustavuus	1
	4. Oppimisen ilo (Love of Learning)	Oppiminen kiehtoo suuresti joko yleisellä tasolla tai liittyen tiettyyn asiaan. Oppimiseen liittyy positiivisia tunteita ja kokemuksia: uteliaisuuden tyydyttyminen, taitojen hankkiminen, olemassaolevan tiedon rakentaminen tai täyden uuden asian oppiminen.	Toiminnan kehittäminen (1), kasvuun kannustaminen (2)	3

<sup>11</sup> On syytä mainita, että Seligmanin ja Petersonin luonteenvahvuudet ja hyveet on suomennettu 2014 kasvatustieteen kandidaatintutkielmana, josta ne on otettu käyttöön suomalaisissa luonteenvahvuuksien projekteissa kuten "Huomaa hyvä" (ks. Uusitalo-Malmivaara 2015b, 74). Suomalainen käännös on omasta mielestäni hieman epätarkka, mutta koska tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on edistää yhteisen ymmärryksen ja sanaston syntymistä, niin oman käännöksen myötä olisi myös tahattomasti monimutkaistettu suomenkielistä käsitteistöä. Lukijalle on kuitenkin tarjottu tässä myös alkuperäiset englanninkieliset vastineet, jotta käsitteiden sisällön arviointi mahdollistuu.

	5. Näkökulmanottokyky (Perspective, Wisdom)	Edustaa älykkyyttä ylempää tiedon, arvioinnin ja neuvon antamisen kykyä, jotta henkilö voi tukea muita toiminnan ja elämän merkityksen kysymyksissä. Tuntee itsensä, tuo tunteen ja järjen päätöksentekoon, ymmärtää asiat laajasta perspektiivistä, ottaa muiden tarpeet huomioon, ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä oman tietonsa ja osaamisensa rajat sekä näkee ongelmien ytimeen. Häneltä kysytään usein neuvoa.	Ison kuvan muodostaminen ja kokonaisuuden näkeminen (4), erottaa mikä on tärkeää (1), filosofinen pohdiskelu (1), itsetuntemus/tietää kehityskohteensa (2), itsereflektointi (1), ymmärtää syy-seuraussuhteita (1), ymmärtää eri näkökulmia (1)	11
Rohkeus	Emotionaaliset vahvuudet, joita tarvitaan päämäärien saavuttamiseen sisäistä tai ulkoista vastarintaa kohdattaessa		Rohkeus	1
	6. Urheus (Bravery, Valor)	Toimii vapaaehtoisesti (pelosta huolimatta) vaarallisissa tilanteissa, hankkiakseen tai suojellakseen jotakin arvokasta tai hyvää, itselle tai muille. Tähän sisältyy myös riskien arviointikyky ja toimiminen niistä huolimatta - ymmärtäen että saattaa epäonnistua.	Kyky heittäytyä (1), epävarmuuden ja ristiriitojen sietäminen (1)	2
	7. Sinnikkyys (Persistence)	Vapaaehtoinen pyrkiminen sitkeästi kohti tavoitteita esteistä, vaikeuksista tai muiden lannistusyrityksistä huolimatta.	Sinnikkyys (1), tavoitteellisuus/päämäärä tietoisuus (3), resilientti (1)	5
	8. Rehellisyys [itselleen] (Integrity, Honesty)	Autenttisuus (authenticity), yksilö on aidosti sitä mitä hän on ("true to oneself") - sekä yksityisesti että julkisesti, ja tuo avoimesti esille aikomuksensa ja sitoumuksensa. Ottaa vastuun tunteisestaan ja käyttäytymisestään.	Aitous (2), avoimuus (4)	6
	9. Innokkuus (Vitality, Zest, Enthusiasm)	Tähän sisältyy myös elinvoimaisuus ja energisyys, joka näkyy henkilökohtaisessa tuottavuudessa ja aktiivisuudessa. Energisoivat monesti myös muita, ympärillä olevia.	Kykyä ja energiaa vielä asioita eteenpäin (1), voima (1)	2
Inhimillisyys	Sosiaaliset kyvyt, joita tarvitaan toisista huolehtimista varten		Pehmeitä arvoja (enemmän kuin kovia) (1), inhimillisyys (2)	3
	10. Rakkaus (Love)	Kyky rakastaa ja vastaanottaa rakkautta eri tavoin ja eri tasoilla.		0

	11. Ystävällisyys (Kindness)	Hyväntahtoisuus, anteliaisuus (generosity), huolenpito (nurturance), välittäminen (care), myötätunto (compassion), pyyteetön rakkaus (altruistic love), mukava muille (niceness). Suuntautuminen muihin heidän itsensä vuokseen (vs. kiinnostus muihin vain silloin kun heistä on jotakin hyötyä itselle). Yhteisen ihmisyyden tunnistaminen, muiden arvostaminen, ihmisarvon näkeminen muissa.	Toisten kuunteleminen (3), auttaminen/tukeminen (4), palveleminen (2), välittäminen (1), aito kiinnostus ihmisiin (2), huomioi muut (2), haluaa ymmärtää muita (1), toisten arvostus (3), kohtelee hyvin muita (1), erilaisuuden arvostus/suvaitsevaisuus (3), haluaa hyvää muille (1), helposti lähestyttävä (1)	24
	12. Sosiaalinen älykkyyden (Social intelligence)	Sisältää myös tunneälyn (emotional intelligence) ja henkilökohtaisen älykkyyden (personal intelligence). Älykkyyden tarkoittaa kykyä ajatella abstraktilla tasolla - ymmärtää asioiden samuutta ja erilaisuutta, tunnistaa toistuvia kuvioita ja asioiden välisiä suhteita. Sosiaalinen älykkyyden: osaa arvioida omia ja muiden motiiveja, osaa käyttää sosiaalista dataa saadakseen muut toimimaan yhdessä, huomaa sosiaaliset suhteet ihmisten ja ryhmien välillä, osaa toimia viisaasti ihmissuhteissa. Tunneäly: osaa havainnoida tunteita ja niiden merkitystä ihmissuhteissa esimerkiksi kasvojen ilmeiden tai äänensävyn perusteella, ymmärtää ja osaa hallita (omiakin) tunteita. Henkilökohtainen älykkyyden: osaa arvioida omaa suoriutumista, motiiveja ja tunteita.	Tunneäly (1), empatia (4), luontainen kyky tuoda ihmisestä parhaat ominaisuudet esiin (1), ihmistuntemus (1), sosiaaliset taidot (1), pelisilmä (1)	9
Oikeudenmukaisuus	Taidot, joita tarvitaan yhteisössä elämiseen		Oikeudenmukaisuus	3
	13. Ryhmätyö- ja yhteisölliset taidot (Citizenship)	Sosiaalinen vastuuntunto (social responsibility), tiimityö (teamwork), lojaalius (loyalty), kansalaistaidot (citizenship). Samaistuu vahvasti velvollisuudentuntoon suhteessa yhteiseen hyvään oman edun sijaan. Lojaali ja vastaa omasta panoksestaan (ei pyri välttämään vastuutaan). Hyvä tiimityössä.	Vuorovaikutustaidot (1), rakentaa hyvää henkeä (1), käyttää valtaa hyvään ja tärkeisiin asioihin (1), vaikuttaa [positiivisesti] organisaation suorituskyykyyn (1)	4



	14. Reiluus (Fairness)	Reiluus tässä yhteydessä viittaa sen tekemiseen, mikä on "oikein". Reilu toiminta on moraalisen arvioinnin tulos. Reilut ihmiset ovat moraalintuntoisia ihmisiä ja panostavat siihen, että kaikkien tulee saada se mikä heille kuuluu. Suoraselkäisyys, muiden kunnioittaminen, diskriminaation välttäminen. Henkilö tekee sen mikä on hänen mielestään oikein, vaikka se olisi vaikeaa ja sosiaalinen paine olisi suuri.	Luotettavuus (6), tasapuolisuus (2), reiluus (1), tekee sen mikä on oikein (3), rehellisyys (6), suoraselkäisyys/seisoo sanojensa takana (3), esimerkillisyys (4), luonteenlujuus (2), vaikeiden päätösten tekeminen ja perustelu (1), toisten kunnioittaminen (2), kyky ottaa vaikeita asioita esiin (1), teot ratkaisevat (1)	32
	15. Johtajuus (Leadership)	Henkilö haluaa vaikuttaa ja auttaa muita, ohjata ja motivoida muiden tekemistä yhteisen hyvän eteen. Taipumus valita vaikuttavia rooleja suhteissa ja sosiaalisissa tilanteissa. Suunnittelee toimintaa tehokkaasti ja motivoivasti, ratkaisee ongelmia, ratkoo konflikteja ja on aloitteellinen.	Mahdollistaa (2), osallistaa (2), palautteen antaminen (1), käyttää valtaa hyvään ja tärkeisiin asioihin (1), päätöksentekokyky (1), visio/näyttää suunnan (3), osaa valjastaa ja saada organisaation kyvyt käyttöön (1), saa toiminnan pelaamaan, (1), itsevarmuus (2), auttaminen/tukeminen (3), luottaa/antaa vastuuta (1), vakuuttavuus (1), johdattaa joukkoansa (1), osaa kuvata tavoitteet (1), johtajuus (1), jämpä (1)	23
Kohtuullisuus	Kyky vastustaa liioittelua ja ylenpalttisuutta			
	16. Anteeksiantavuus (Forgiveness, Mercy)	Taipumus unohtaa loukkaukset nopeasti, ei jää hautomaan tai kehittää katkeruutta. Pyrkii korjaamaan ihmissuhteet niiden kanssa, jotka ovat loukanneet tai aiheuttaneet pahaa mieltä. Ei hae kosta.		0
	17. Vaatimattomuus (Humility, Modesty)	Todenmukainen käsitys omista kyvyistä ja saavutuksista (ei ylikä alimitoitettu käsitys). Kyky tunnistaa omat virheet, epätäydellisyys ja aukot osaamisessa ja tietämisessä. Avoimuus uusille ideoille ja neuvoille. Kyky unohtaa tai asettaa syrjään "oma itse". Arvostaa muiden erilaisia tapoja olla ja tehdä asioita.	Epäitsekkyyys (1), erilaisuuden arvostus (4), toisten arvostus (3), toisten kunnioitus (2), itsetuntemus/tietää kehityskohteensa (2), itsereflektointi (1), sinut itsensä kanssa (1)	14

	18. Harkitsevaisuus (Prudence)	Orientaatio kohti tulevaisuutta käytännön järkevyyden ja oman elämän sekä valintojen hallinnan kautta niin, että pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu. Kyky katsoa kauemmas tulevaisuuteen ja huomioida tämän hetken valintojen seuraukset pitkällä tähtäimellä.	Kyky katsoa kauas (1), ennakointikyky (1)	2
	19. Itsesäätely (Self-regulation, Self-control)	Kyky ja halu kontrolloida omia impulsseja ja responsseja, jotta pystyy elämään tavoitteidensa ja standardiensa mukaisesti: tunteet, ajatukset, käyttäytyminen, impulssit.	Johdonmukaisuus (4), kärsivällisyys (1), ennustettavuus (2), itsehillintä (1), pitää kiinni rajoista (1)	9
Henkisyys	Kyky antaa ilmiöille laajempaa merkitystä (transsendenssi)		Henkisyys	1
	20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus (Appreciation of Beauty and Excellence)	Ihasteleva ihmetys (awe, wonder) eli kyky löytää, tunnistaa ja saada nautintoa erilaisen kauneuden ja erinomaisuuden olemassaolosta fyysisessä ja sosiaalisessa maailmassa.		0
	21. Kiitollisuus (Gratitude)	Tuntee kiitollisuutta, kun saa millaisen lahjan tahansa (konkreettinen, ajallista panostusta, vaivannäköä jne.). Henkilö ymmärtää, että on vastaanottanut jotakin toisen ihmisen tekojen kautta.		0
	22. Toiveikkaus (Hope)	Optimismi ja suuntautuneisuus tulevaisuuteen sekä kognitiivisesti, emotionaalisesti että motivaation tasolla. Odottaa, että halutut asiat tulevat tapahtumaan ja toimii edistääkseen asioita siihen suuntaan. Tuntee varmuutta ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä.	Itsevarmuus (2), itseluottamus (1)	3
	23. Huumorintaju (Humor, playfulness)	Leikkisyys, leikittelee vastoinkäymisten keskellä luodakseen hyvää mieltä, saa muut nauramaan tai hymyilemään		0
	24. Hengellisyys (Spirituality)	Uskonnollisuus (religiousness), usko (faith), tarkoitus/merkitys (purpose). Viittaa yksilön ajatuksiin siitä, että on olemassa jotakin ihmistä suurempaa ja näkymätöntä - ei-fyysinen todellisuus, joka on olemassa. Auttaa käsittelemään olemassaolon ja merkityksen ydinkysymyksiä ja asettaa tietyt arvot keskiöön.	Hengellisyys (1), johonkin itseä suurempaan uskominen (1), tietää oman ja ylipäättään elämän merkityksen (1)	3