

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Jasmine Airikka ja Martin Rämä

Hyvejohtajuus hotellien esimiestyössä, -case: Sokos Hotels-ketju Suomessa

Opinnäytetyö 2016

Tiivistelmä

Jasmine Airikka, Martin Rämä

Hyvejohtajuus hotellien esimiestyössä, case: Sokos Hotels-ketju Suomessa

50 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: lehtori Ann-Mari Karvinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä käsite hyvejohtajuus tarkoittaa ja kuinka hyvin se tunnetaan Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköiden keskuudessa. Vastaus tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään teoriaosuuden, ja siihen pohjautuvan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Työn tavoitteena oli saada uutta tutkimustietoa hyvejohtajuus-käsitteestä ja samalla herättää mielenkiintoa aihetta kohtaan tutkimukseen osallistujissa ja hotelli-alan ammattilaisissa. Yhtenä tavoitteena oli myös kehittää hyvejohtajuus-mallin tulevaisuudennäkymää hotelli- ja matkailu-alalla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa pyrittiin kartoittamaan aiheet johtajuus, hyvejohtajuus sekä hyvejohtajuus verrattuna syväjohtamiseen. Teorian lähteinä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, internet-lähteitä, tutkimuksia sekä Saimaan ammattikorkeakoulun kurssimateriaalia. Opinnäytetyön empiirisessä eli toiminnallisessa osuudessa toteutettiin kysely Sokos Hotels-ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköille Suomessa. Aineisto kerättiin Webropol-kyselytyökalun avulla linkkinä sähköpostitse. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hyvejohtajuuden tunnettavuus ja käyttö hotellien esimiesten keskuudessa.

Opinnäytetyössä saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Työn teoriaosuudessa selviää, että hyvejohtajuus on Alexandre Havardin kehittämä johtajuusmalli, joka perustuu hyveisiin pohjautuvaan johtamiseen ja hyveoppiin. Työn tutkimusosion tuloksissa saatiin selville, että hyvejohtajuus on yli puolelle Suomen Sokos Hotels-ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköistä tuttu käsite. Tutkimuksesta selvisi myös, että kyseiset esimiehet käyttävät hyvejohtajuutta työssään jonkin verran, mutta käyttö on mahdollisesti tiedostamatonta. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että kysely herätti yli puolessa vastanneista mielenkiinnon hyvejohtajuus-käsitettä kohtaan, mikä oli myös yksi opinnäytetyön keskeisistä tavoitteista. Opinnäytetyön mahdolliseksi jatkotutkimusaiheiksi muotoutui laajempi tutkimus hyvejohtajuudesta Suomen hotelleihin sekä tutkimus hotellien esimiesten alaisille koetusta hyvejohtajuudesta johtamismallina.

Asiasanat: johtajuus, hyve, hyvejohtajuus, kyselytutkimus, tunnettavuus

Abstract

Jasmine Airikka, Martin Rämä

Virtuous leadership in hotel management, 50 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2016

Instructor: Ms Ann- Mari Karvinen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the thesis was to find out what the concept of virtuous leadership means-, and how well Sokos Hotels' hotel managers knew it. To find the answers to these questions, this thesis uses a theoretical background and a quantitative research method. The aim of this thesis was to acquire new information and make people more interested in virtuous leadership. Other aims were also to improve the prospects the virtuous leadership in tourism and hospitality, and to figure out how well the hotel managers know virtuous leadership and if they use it.

The main objects of the theoretical background were leadership, virtuous leadership and virtuous leadership compared to deep lead. The references were taken from literature based on virtuous leaderships, Internet references, studies and substance from the classes in Saimaa University of Applied Sciences. The data was collected by using webropol survey tool, sent by email to the hotel managers of Sokos Hotels' in Finland.

The final results of this thesis show that virtuous leadership is based on virtue and aretalogy developed by Alexandre Havard. Results also showed that over half of the interviewees knew what virtuous leadership is. In addition, according too the interviewees they used virtuous leadership at their work either consciously or unconsciously. Over half of the people who answered the survey also became interested in virtuous leadership. Further studies in future could include all hotels in Finland, not only the Sokos Hotels '-chain, or could be based on employees' point of view.

Keywords: leadership, virtue, virtuous leadership, survey, recognizability

Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Johtaminen ja johtajuus.....	6
3	Hyvejohtajuus.....	8
3.1	Alexandre Havard	9
3.2	Hyveoppi.....	9
3.3	Klassiset hyveet.....	10
3.3.1	Suurisieluisuus	10
3.3.2	Nöyryys	11
3.3.3	Viisaus	15
3.3.4	Rohkeus	16
3.3.5	Itsehillintä	17
3.3.6	Oikeudenmukaisuus	18
3.4	Yliluonnolliset hyveet	19
3.4.1	Usko	19
3.4.2	Toivo	20
3.4.3	Rakkaus	21
3.5	Hyveissä kehittyminen ja epäonnistuminen.....	22
4	Hyvejohtajuus ja syväjohtaminen	23
4.1	Eroavaisuudet.....	23
4.2	Yhtäläisyydet	24
5	Sokos Hotels	25
5.1	Historia.....	25
5.2	S-ryhmä	27
6	Tutkimus.....	27
6.1	Tutkimusmenetelmät	28
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	29
6.3	Tutkimuksen tulokset.....	30
6.4	Tutkimuksen yhteenveto ja arviointi.....	43
7	Johtopäätökset ja pohdinnat	44
	Kuviot.....	47
	Lähteet.....	48

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Kyselyn kysymykset

1 Johdanto

Johtajuus ei ole pelkkää johtamista. Perinteisesti johtajuutta on pidetty keinona vallan harjoittamiselle. Johtajuus ei kuitenkaan ole vain ihmisten välisten suhteiden hallintaa. Johtajuus on erityisesti henkilön suhde itseensä. Johtajuus on henkilökohtaista kasvua, jota saavutetaan hyveillä. (Providentia 2016.)

Johtajuus on aihe, joka on aina ajankohtainen ja saa jokaisessa ihmisessä heräämään ajatuksia ja mielipiteitä. Johtajuusmalleja on monia, ja niitä on vaikea laittaa paremmuusjärjestykseen, sillä jokainen malli on erilainen ja eri tilanteeseen sopiva. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan hyvejohtajuusmallia, joka on käsitteenä ja aiheena vielä melko tuntematon. Aihetta tarkastellaan niin teorian kuin tutkimuksenkin kautta, jotta työ antaisi mahdollisimman kattavan tuloksen.

Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä vastaus työn tutkimuskysymykseen: Mitä hyvejohtajuus on ja kuinka hyvin se tunnetaan hotellien esimiesten keskuudessa Suomessa? Opinnäytetyön tarkoituksena on siis avata käsitettä hyvejohtajuus ja selvittää, käyttävätkö ja tuntevatko hotellien esimiehet kyseistä aihetta. Työn tarkoituksena on ennen kaikkea herättää mielenkiintoa aiheeseen niin tutkimukseen osallistujissa kuin myös hotelli- ja matkailu-alan ammattilaisissa.

Teoriaosuudessa syvennytään käsitteeseen hyvejohtajuus ja pyritään tuomaan sen eri osa-alueet esille. Teorian tärkeimpänä lähteenä on hyvejohtajuusmallin kehittäjän Alexandre Havidin teos Hyvejohtajuus. Teoriaosuudessa pyritään myös vertaamaan hyvejohtajuutta samankaltaiseen johtamismalliin syväjohtamiseen.

Tutkimusosuudessa toteutetaan kvantitatiivinen kysely, jonka kohteena ovat Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköt Suomessa. Aineisto kerätään Webropol-kyselytyökalun avulla. Kysely lähetetään tutkimukseen osallistujille sähköpostitse. Tutkimuksen tulokset analysoidaan luokittelu-menetelmällä.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa opinnäytetyöntekijöiden kiinnostuksesta johtajuutta kohtaan. Aihe rajautui hyvejohtajuuteen sen erilaisuuden, tuntemattomuuden ja mielenkiintoisuuden perusteella. Hyvejohtajuus-käsitteen opinnäytetyöntekijät kuului ensimmäistä kertaa Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjel-

man kurssilla Hotellitoimintojen johtaminen. Työ tulee hyödyttämään opinnäytetyön tekijöitä hotelli-alalla etenemisessä ja kasvattamaan heidän henkistä ja ammatillista osaamista kyseisellä alalla.

2 Johtaminen ja johtajuus

Bengt Karlöf on tiivistänyt kirjassaan *Johtamisen käsitteet ja mallit* johtajuuden olevan sellaista toimintaa, jonka organisaation työntekijät hyväksyvät. Tiivistetysti johtajuus on suuntaviivojen määrittelemistä sekä kykyä saada ihmiset mukaansa tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Karlöfin mukaan johtajuus on ennen kaikkea kommunikointia, jonka avulla voidaan kerätä vaikutelmia ja tietoa määrittelemään uusia toimintalinjoja ja välittämään niitä edelleen ympäristöön. (Karlöf 2002, 114–115.)

Johtajuus ja erilaiset johtamismallit ovat kehittyneet sivilisaation kehityksen myötä ja muokkautuneet ihmisen maailmankatsomuksen ja tietämyksen mukana. Jokaisen mallin mukaan johtaminen on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Johtamistapoja on kuitenkin erittäin paljon ja eri tilanteisiin sopivat omanlaisensa johtamistavat. Toisessa organisaatiossa saattaa toimia aivan eri johtajuusmalli kuin toisessa erityyppisessä yrityksessä. Johtajuus ei kuitenkaan koskaan ole sitoutunut ihmisen varakkuuteen tai asemaan. Johtajuus muodostuu niistä ihmisistä, joita esimies johtaa. Johtaminen ja johtajuus kuuluvat jokapäiväiseen elämään, sillä jokainen ihminen johtaa vähintään itseään. (Satokangas 2014.)

Pääsääntöisesti johtamistavat jaetaan liiketoiminnan johtamiseen ja henkilöstön johtamiseen, ja näiden sisällä vielä useampiin eri johtajuuden muotoihin. Mietittäessä yleisimpiä johtamistapoja voidaan mainita esimerkkinä tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, suorituskeskeinen johtaminen, laatujohtaminen, palvelujohtaminen ja henkilöstöä osallistava johtaminen. (Leino 2009.)

Pauli Juutin kirjassa *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna* johtaminen käsitellään muun muassa prosessina, jossa johtaja vaikuttaa alaisiinsa organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa johtaja pyrkii luomaan edellytyksiä alaisten minäkuvan ja identiteetin muuttumiselle ja tämän seurauksena työkäyttäytymisen todelliselle ja pysyväälle muutokselle.

Johtajan keskeisempänä haasteena johtajana toimimisessa pidetään muutoksiin aikaan saamista alaisten sisäisissä mekanismeissa ja prosesseissa. Ollakseen hyvä johtaja on ihmisen laajennettava näköaloja, parannettava itsetuottamista ja innostusta, kehitettävä herkkyyttä ongelmien havaitsemiseksi sekä metsästettävä aina vain uusia ideoita. (Juuti 2006, 127–139.)

Johtamisesta muodostuu johtamismalleja, joiden avulla ihmisiä ja organisaatiota johdetaan. Hyvin suunniteltu johtamismalli luo vankan pohjan liiketoiminnalliselle onnistumiselle ja määrittelee organisaatiokulttuurin alusta loppuun. Hyvää johtamismallia miettiessä tulisi ottaa huomioon tavoitteet tulevaisuuden suhteen, strategian ajantasaisuus ja tärkeimmät toimenpiteet sen toteuttamiseen sekä oikeanlainen toimintatapa tavoitteiden saavuttamiseen. (Mercuri Urval 2016.)

Osana johtamista ja johtajuutta on myös itsensä johtaminen. Jotta ihminen pysyisi johtamaan muita, hänen on ensin opeteltava johtamaan itseään. Itsensä johtaminen on ennen kaikkea asettumista kuulolle ja näkyville, kieltäytymistä ihmisiin liitettävistä määritelmistä ja kategorisoinneista, elämänrohkeuden harjoittamista sekä itsensä asettamista maailman eteen ja juurruttamista tuohon maailmaan. Itsensä johtamisessa on kysymys ihmisestä yksittäisenä ja kulttuurisena olentona. Kun ihminen tutkii eri ihmiskäsityksiä ja ajatuksia siitä, mitä ihmisessä johdetaan, tutkii hän samalla myös itseään ja sitä, miten itseään voi johtaa. (Perttula & Syväjärvi 2002, 126–138.)

Johtamisen ja johtajuuden voidaan ajatella kuuluvan myös osaksi jokaisen ihmisen elämää ilman ajatusta johtajaksi syntymistä tai perustana olevaa suurta omaisuutta ja arvonimikkeitä (Havard 2010.) Näin ajatellaan Alexandre Havaradin kehittämässä hyvejohtajuus-mallissa. Hyvejohtajuus-malli on johtamismallien joukossa vielä melko tuntematon ja uusi käsite, jonka vuoksi sen ominaisuuksiin ja merkityksiin paneudutaan seuraavassa luvussa erittäin monipuolisesti.

3 Hyvejohtajuus

Hyvejohtajuus on Alexandre Havardin kehittämä hyveisiin perustuva johtajuusmalli, jonka perustana on oppi hyveistä. Sana hyve tulee latinankielisestä sanasta virtus, joka kuvastaa voimaa ja valtaa. Hyveitä kutsutaan mielen, tahdon ja sydämen ominaisuuksiksi, joista syntyy luonteen vahvuus ja persoonan tasapainoisuus. Päähyveitä eli kardinaalihyveitä ovat viisaus, oikeudenmukaisuus, rohkeus ja itsehillintä, joihin pohjautuvat hyveet suurisieluisuus ja nöyryys. Suurena osana hyvejohtajuutta ovat myös yliluonnolliset hyveet usko, toivo ja rakkaus. (Havard 2007.)

Havardin mukaan hyveet ovat harjoituksella opittuja tottumuksia, joissa jokainen voi kehittyä ja näin ollen kasvaa paremmaksi johtajaksi. Hyvejohtajuudessa johtajien on pyrittävä kasvamaan johtajana hyveiden avulla, tai muuten heitä ei voi kutsua johtajiksi. Havardin näkemyksenä on, että johtajia on todellisuudessa paljon enemmän kuin osataan edes ajatella. Hänen mukaansa johtajia ovat esimerkiksi niin opettajat, terveydenhoitajat kuin kotiäiditkin, ja tämän takia hänen kehoituksena onkin, että kaikki eläisivät hyveisiin pohjautuvaa elämää. Hyvejohtajuuden ytimenä on, että johtajuus rakentuu hyveistä, jotka muodostavat taas johtajan luonteen. Mallin mukaan luonnetta voi aina kehittää ja näin ollen hyveissä sekä johtajuudessa voi aina kasvaa.. Mallin mukaan Ihminen voi saavuttaa niin henkilökohtaisen kuin ammatillisenkin erinomaisuuden kehittämällä luonnetta hyveisiin pohjautuen. (Havard 2007, 10.)

Hyvejohtajuus ei ole pelkästään johtamismalli vaan elämänfilosofia. Hyvejohtajuudesta on apua työyhteisölle sekä yritykselle. Yhteiskunnassa ja yrityksissä suurimmassa roolissa on aina eniten raha, mutta hyvejohtajuudesta voi olla paljon apua myös tämänkin asian kanssa. Hyvejohtajuus vaikuttaa muun muassa työntekijöiden asennoitumiseen ja motivaatioon työntekoa kohtaan, sekä auttaa henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kasvussa. Motivaation kohottua työntekijät tekevät parempaa jälkeä ja ovat tehokkaampia. Motivoitunut työntekijä on myös terveempi työntekijä, eikä sairauspoissaoloja tule yhtä paljon kuin motivoitumattomalla työntekijällä. Hyveet ovatkin siis tuottavuuden inhimillisiä tekijöitä. (Martinez 2014.)

3.1 Alexandre Havard

Hyvejohtajuuden kehittäjä ja Hyvejohtajuus-kirjan kirjoittaja Alexandre Havard on Pariisissa syntynyt johtajuuskouluttaja. Havard on perustanut *Havard Virtuous Leadership Institute* (HVLI) – johtajuuskoulutusverkoston mielessään unelma maailmasta, joka on täynnä hyveellisten johtajien toimintaa.

Havard on valmistunut juristiksi Ranskan johtavasta oikeustieteellisestä tiedekunnasta René Descartes Universitystä. Tällä hetkellä hän asuu ja työskentelee Moskovassa. Hyvejohtajuus-kirjan lisäksi hän on kirjoittanut kirjan Suurisieluisuuden voima *Created for Greatness: The Power of Magnanim*, ja nämä molemmat teokset on käännetty 20 eri kielelle. (Havard Virtuous Leadership Institute 2016.)

3.2 Hyveoppi

Hyveoppi eli aretologia on antiikin Kreikan filosofeilta tuleva oppi, jonka mukaan on olemassa intellektuaalisia hyveitä sekä moraalisia hyveitä. Aretologia-nimitys tulee kreikankielisestä sanasta arete eli hyve, joka viittaa myös olemisen erinomaisuuteen. Intellektuaalisilla hyveillä tarkoitetaan inhimilliseen tietoon liittyviä hyveitä, jotka helpottavat ymmärtämään todellisuuden. Moraaliset hyveet ovat taas inhimillisen toiminnan hyveitä, jotka auttavat elämään sovussa ihmislunnon kanssa. Hyveistä ja hyveopista ovat kirjoittaneet historian aikana muun muassa Aristoteles, Platon, Cicero, Tuomas Akvinolainen ja Augustinus. Nykyhetken kirjallisuutta hyvejohtajuudesta ovat tehneet esimerkiksi Josemaría Escrivá, Stephen R. Covey, Peter Drucker sekä Josef Pieper. (Havard 2007, 107.)

Hyveoppi on muodostunut niin antiikin filosofien kuin kristinuskon vaikutuksesta. Hyveopin voidaan sanoa olevan yhdistelmä raamatun oppia ja antiikin etiikkaa. Jo antiikin aikana hyveellinen elämä koettiin onnellisena elämänä, johon päästiin harjoittamalla hyveitä joka hetki. Hyve käsitettiin piirteenä, jonka voi hankkia itselleen ja jossa voi harjaantua. Antiikin filosofit ovat tehneet hyveistä erilaisia luetteloja, joihin ovat kuuluneet muun muassa hyveet oikeudenmukaisuus, viisaus, rohkeus ja kohtuullisuus. Kristinuskosta löytyy myös luetteloita, joissa on listattu merkittävimpiä hyveitä. Esimerkiksi Apostoli Paavali yhdisti uskon, toivon ja rakkauden eettisiin hyveisiin. (Karkkonen 2015.)

3.3 Klassiset hyveet

Johtamisen kannalta tärkeimmät klassiset hyveet ovat suurisieluisuus, viisaus, nöyryys, itsehillintä, oikeudenmukaisuus ja rohkeus. Nämä hyveet määrittelevät johtajan luonteen perustan, ja näiden hyveiden kautta johtavat voivat kehittyä kohti henkilökohtaista erinomaisuutta. (Havard 2007)

Henkilökohtainen erinomaisuus on onnellisuutta ja onnellisuus johtamisessa on tyytyväisyyttä itseensä ja halua kehittyä johtajana. Erinomaisuus on siis onnellisuuden tavoittelua. Erinomaisuus sekoitetaan yleisesti täydellisyyteen, vaikka erinomaisuudella hyvejohtajuudessa tarkoitetaan kokonaisvaltaista onnellisuuden pyrkimistä. Erinomaisuuteen pyrkiessä klassiset hyveet ovat keskiössä. Luonteen kehityksen kautta päästään erinomaisuuteen. (Hannola 2014.)

3.3.1 Suurisieluisuus

Suurisieluisuus eli toisin sanoen sielun suuntautuminen kohti suuruutta. Johtajat ovat suurisieluisia ihmisiä, jotka pyrkivät suuruutta kohti. Johtajat tiedostavat potentiaalisuuden suuruuteen ja ovat jalomielisiä sekä suurisieluisia. Suurisieluisuudella on siis tarkoitus pyrkiä suuruutta kohti ja tehdä töitä sen eteen. Suurisieluiset ihmiset pystyvät visioimaan ja toteuttamaan suuria asioita. Euroopan unionin perustaminen on erinomainen esimerkki suurisieluisuudesta. Robert Schuman, Jean Monnet, Konrad Adenauer ja Alcide de Gasperi olivat suurisieluisia johtajia, joilla oli visio, että Eurooppa voisi yhdistyä. Euroopan unioni perustettiin ja vanhat pitkäaikaiset kaunat unohdettiin yhteisen hyvän vuoksi. (Havard 2007, 3–6.)

Suurisieluisuus yritystoiminnassa ei ole pelkästään rahan tekemistä. Suurisieluisuus on omien visioiden muokkaaminen missioiksi ja sitä kautta yrityksen hyväksi tapahtuvaa positiivista liiketoimintaa. Talousgurut kuten Andrew Carnegie, John D. Rockefeller loivat omalla työllään itselleen uskomattomat määrät rahaa, mutta eivät silti olleet suurisieluisia ihmisiä. Tämänkaltaisilla johtajilla ei ollut visiota ja missiota, joka tekisi heistä suurisieluisen johtajan. Heillä oli vain yksi päämäärä, olla oman itsensä herra. He lahjoittivat rahaa taiteelle ja kulttuu-

rille, joka on hieno asia, mutta suurisieluiset ihmiset eivät anna vain suuria rahojia muille, he antavat itsensä. (Havard 2007, 11–13.)

Johtaja on ihminen, joka osaa kääntää vision ja unelman missioksi ja sitä kautta myös teoiksi. Tämä mission tunne on suurisieluisen ihmisen tärkeä taito ja tapa toteuttaa asioita. Tämä on kutsumus tehdä ja olla jotakin. Kristinuskossa ajatellaan, että se on asia johon Jumala on ihmiset luonut. Voidaan puhua kutsumuksesta, jonka eteen tehdään töitä koko elämän. Ei ole kyse siis pelkästään työstä, vaan koko ajasta ihmisen elämässä. Perhe-elämässä suurisieluisuus ilmenee siten, että on valmis antamaan itsensä muiden hyväksi. Suurisieluisten vanhempien missio on kasvattaa vastuuntuntoiset ihmiset lapsistaan. Johtajien mission tunne jalostuu työnteossa niin, että he kasvavat ihmisinä ja aikuistuvat. He tekevät työnsä niin, että näkevät muiden ja yrityksen hyödyn eikä vain ajattele omaa etuaan. Tällaiset henkilöt haluavat, että yritys menestyy myös ilman itseään. He eivät myöskään luo tilapäisluomuksia, jotka unohdetaan nopeasti. Tällaiset henkilöt pyrkivät ennen kaikkea luomaan katedraaleja jotka säilyvät pitkään. (Havard 2007, 19–22.)

Johtajan yksi tärkeimpiä velvollisuuksia on haastaa ja kannustaa muut ammatilliseen sekä henkiseen kasvuun. Johtajan tulisi käsitellä alaisiaan niin kuin hän haluaisi heidän olevan, eikä niin mitä he ovat tällä hetkellä. Johtaja ei kuitenkaan pakota ketään eikä anna liian vaikeita tehtäviä, koska ne voivat lannistaa ja estää alaisien kehityksen. (Havard 2007, 25–26.)

3.3.2 Nöyryys

Nöyryys on juutalais-kristillisen perinteen hyve, jonka avulla ihmiset käsittävät asemansa Jumalan luomina. Vaikka nöyryys on uskonnollinen hyve, on se myös selitettävissä luonnollisella järjellä. Uskonnollisesti nöyryys katsotaan ihmisen ja Jumalan väliseksi suhteeksi, kun taas luonnollisesti ajateltuna nöyryys tarkoittaa ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää asennetta. Ihmisten välisessä suhtautumisessa toisiinsa on nähtävissä selkeästi nöyryys tai vastikään ylpeys. Nöyryys on palvelemisen halua ja kunnioitusta toista kohtaan. Ylpeys sen sijaan johtaa valheeseen ja itsekkyyteen. Ylpeä ihminen ei huomaa totuutta itsestään.

Tämän seurauksena ylpeä ihminen menettää realistisen kuvan itsestään. Johtajille nöyryys tuo palvelemisen kunnianhimoa, joka johtaa suurisieluuteen.

Suurisieluisuus ja nöyryys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa juutalais-kristillisessä hyve perinteessä. Jeesus Kristuksen suurisieluisuus ja nöyryys ovat näiden hyveiden perusta. Jeesus Kristus osoitti suurisieluisuutta jumalallistaessaan ihmisen, ja toteuttamalla ikuisen onnellisuuden ja pelastuksen. (Harvard 2007, 27–28.)

Sana nöyryys herättää ihmisissä yleensä negatiivista kaikia. Ajatellaan ettei nöyrä ihminen voi olla kunnianhimoinen. Nöyristely eli väärä nöyryys ei ole hyve, vaan se on mukavuudenhalua ja vastuun pakoilua velvollisuuksista. Nöyrät ihmiset tuntevat oman taitonsa mutta myös omat heikkoutensa. He osaavat myös nauraa itselleen, kun taas ylpeät ihmiset eivät. (Harvard 2007, 28–29.)

Inklusio eli vastakohta ”täällä määrään minä” -ajattelulle, on nöyryyttä johtamisessa. Nöyrät johtajat osaavat luottaa alaisiinsa ja delegoivat tehtäviään muille. Johtajat ottavat täyden vastuun delegoinnistaan ja antavat muiden tehdä työnsä niin kuin he parhaaksi näkevät. Delegoinnin ei tule kuitenkaan olla sellaista, että tehtävistä ne jaetaan muille, mitkä itseään eivät kiinnosta. Johtajat eivät puutu alaistensa työhön, vaan neuvovat ja kannustavat. Nöyrät johtajat auttavat, antavat tukensa ja ovat käytettävissä mikäli alainen sitä tarvitsee. (Harvard 2007, 30–31.)

Ylpeät johtajat pitävät yllä ”täällä määrään minä” ilmapiiriä ja delegoidessaan tehtäviä syyttävät alaisiaan, jos joku asia ei menekään hyvin. Johtaja ei luota alaistensa arviointi-, ja päätöksentekokykyyn, vaan estää alaistensa kehittymistä näillä osa-alueilla. Inklusion on sanottu olevan helpompaa naisille kuin miehille. Tämän ei tulisi olla kuitenkaan totta, koska nöyryys on hyve ja hyve ei tunne sukupuolieroja. (Harvard 2007, 31–33.)

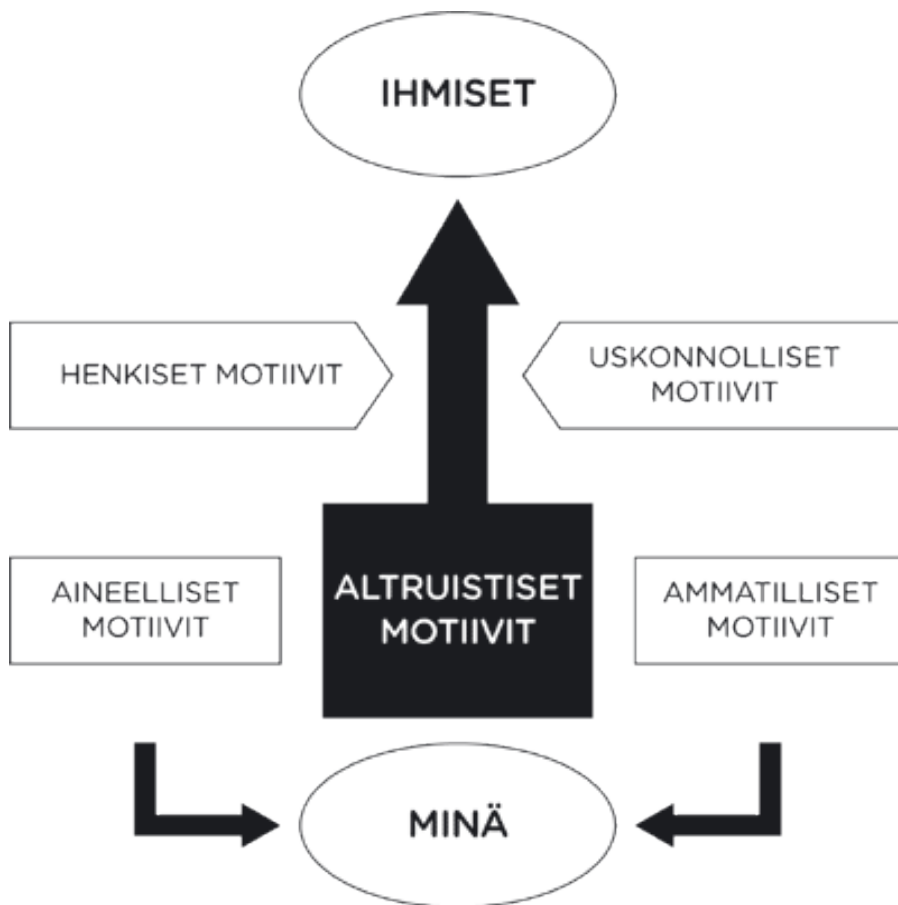
Kollegiaalisuus eli ammatillinen yhteistyö tarkoittaa johtajalle sitä, että päätökset tehdään yhdessä. Yhdessä tehdyt päätökset kantavat pidemmälle, koska useampi mielipide antaa paremman pohjan päätöksen teolle. Johtajan kollegiaalisuus osoittaa nöyryyttä johtajassa, koska silloin johtaja tiedostaa oman rajallisuutensa ja antaa vastuuta myös muille. Tällöin myös muut sitoutuvat tekemään

enemmän töitä mission eteen. Ryhmätapaamisissa ja palavereissa johtaja halua kuulla kriittiset mielipiteetkin ja kannustaa sekä rohkaisee työkavereitaan esittämään mielipiteensä. Päätöksen teossa johtaja sitoutuu tekemään niin kuin päätetään, eikä harjoita diktaattorimaista määräämistä. Johtajan tulee myös tehdä niin kuin hän itse káskee ja ohjeistaa. Ylpeä johtaja ei kuuntele muita vaan tekee omat päätöksensä. Hän yliarvio itsensä niin ihmisenä kuin ammatillisestikin. Oman yliarvioimisen lisäksi hän aliarvioi omat alaisensa ja näin ollen ei luota heihin yhtään. Ylpeä johtaja mainostaa itseään ja korostaa sitä, mitä on tehnyt tultuaan johtoon. Hänen täytyy todistella muille, mitä hän on saanut aikaan ja kuinka huonosti asiat olivat ennen häntä. Ylpeä johtaja pyrkii tekemään itsestään korvaamattoman, eikä jaa osaamistaan muille. Tämän seurauksena yleensä on etteivät työntekijät kehity ammatillisesti eivätkä he saa minkäänlaista johtajuuskokemusta. (Havard 2007, 33–36.)

Jatkuvuuden periaatteella on suuri merkitys yrityksen kannalta ja johtajalla on siinä suuri vaikutus. Hyvän johtajan lähdettyäkin yrityksellä menee hyvin. Johtaja siis jättää hyvät mahdollisuudet seuraavalle johtajalle, joka voi taas kehittää yritystä. Johtajan tehtävänä on jakaa tietoa ja omaa osaamistaan ja tätä kautta antaa mahdollisuus myös muille onnistua työssään. Johtajat myös kouluttavat tulevia johtajia, joten heidän täytyy myös tunnistaa mahdolliset tulevat johtajat. (Havard 2007, 35–36.)

Työnteon motiiveja on monia, mutta yleisimmät niistä ovat elannon ansaitseminen eli aineellinen motiivi, ammattitaidon ja kokemuksen lisääminen eli ammatillinen motiivi, luonteen kehittäminen eli henkinen motiivi, muiden palveleminen eli altruistinen motiivi ja Jumalan kunnioittaminen eli uskonnollinen motiivi. Yleensä ihmisillä on useampi motiivi työllään. Yleisimmät motiivit niistä ovat aineellinen ja ammatillinen. Motiivit toimivat sisäisesti eli samalla kun ansaitaan elantoa kehitytään myös ammatillisesti. Myös ihmiset, jotka haluavat palvella pyrkivät kehittämään luonnettaan. Ihmiset, jotka tekevät työtä vain aineellisen motiivin johdattamina, pyrkivät saamaan maksimaalisen palkan minimaalisella työllä. Ammatilliseen motiiviin ihmiset kyllästyvät nopeasti, koska he alkavat ajatella etteivät opi enää uutta. Työntekijä, jota ohjaa altruistiset motiivit tekee työnsä niin, että toisen kaikki tarpeet ovat täytetty. Asenteita ja motivaatiotekijöi-

tä tulisi tarkastella silloin, mikäli ylennyksiä harkitaan. Täytyy siis tietää mikä ihmistä motivoi ennen kuin tietää sopiiko ihminen johonkin työtehtävään. Esimerkiksi ihmisestä, jota motivoi taloudellisuus ja tehokkuus, ei välttämättä ole johtamaan ihmisiä, vaikka hän olisikin muodollisesti ja paperilla pätevä. Ihmisten johtamiseen sopii johtaja, jota motivoi muiden palveleminen. Alla olevasta Havardin kirjassa esiintyvistä kuviosta (kuvio 1) voidaan selkeästi nähdä eri motiivien vaikutus konkreettisemmin. (Havard 2007, 36–39.)



Kuvio 1. Altruistiset motiivit (Havard 2007, 38)

Älykkäät ihmiset etsivät työstään muutakin kuin pelkästään aineellisten motiivien täyttävää elantoa. He haluavat kehittää itseään, palvella muita ja löytää merkityksellisyyden omasta työstään. Tämän seurauksena ihmiset lyöttäytyvät yleensä niiden kanssa joukkoon, missä näitä motiiveja on. Tätä on lojaalius. Työntekijöiden lojaalius on tärkeä yrityksen kannalta. Työntekijät ovat lojaaleita johtajille vain, jos johtajat ovat lojaaleita heille. Johtajien ja työntekijöiden lojaalius toisilleen välittyy myös asiakkaalle, jonka jälkeen asiakkaat alkavat olla lojaaleita

yrittäjä kohtaan. Näin syntyy tärkeitä asiakassuhteita. Johtaja haluaa yrityksensä olevan tehokas ja puoleensavetävä. Tämä onnistuu siten, että johtajalla on altruistiset motiivit työhönsä. Tämän ansiosta hän voi vahvistaa muiden työntekijöiden altruistisia motiiveita. Altruistinen palveluasenne edistää rikasta ja rehellistä yrityskulttuuria. Tällaisessa palvelevassa yrityskulttuurissa on molemminpuolinen luottamus. Kaikki ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja työntekijöiden välillä on tasa-arvo. Tällaisella palvelevalla yrityskulttuurilla on edistäviä vaikutuksia yritystä kohtaan. Palvelevan yrityskulttuurin edut ovat monimuotoiset. Asiakaspalvelun taso nousee, koska asiakaspalvelu viedään loppuun asti. Tämän avulla asiakkaista tulee lojaaleja yritystä kohtaan. Palveleva kulttuuri helpottaa uudistumista, ja silloin pystytään sopeutumaan jopa rajuihin muutoksiin. Yhtiöt, joiden asiakkaat ja työntekijät ovat lojaaleita, selviytyvät helpommin taloudellisista ja muistakin kriiseistä. Myös tuloksellisuutta löytyy enemmän yrityksistä, jotka nauttivat asiakkaiden lojaaliudesta. (Havard 2007, 40–43.)

3.3.3 Viisaus

Viisaus eli hyvien päätösten tekeminen. Havardin mukaan päätöksen teossa tärkein hyve on viisaus. Viisauden avulla ihmiset näkevät tilanteen yksinkertaisuuden ja monimutkaisuuden, sekä osaavat tehdä päätökset sen mukaan. Viisas päätöksenteko on kolmivaiheinen. Ensimmäisenä on kartoittaminen, jossa kerätään tarvittavaa tietoa ja tehdään tilannekatsaus. Toiseksi arvioidaan kerätty tieto eli harkitaan mikä on paras päätös. Viimeisenä on päätös, joka perustuu toimintaan ja tahtoon siitä, mitä halutaan tehdä. (Havard 2007, 55–56.)

Kartoittaminen, joka on viisaan päätöksenteon ensimmäinen vaihe, tarkoittaa mahdollisimman tarkan käsityksen luomista halutusta asiasta. Lähteistä tulee osata erottaa totuus ja puolittuus. Lähdekritiikki tulee siis olla hyvällä tasolla. Ennakkoluulot tulee voittaa ja se onnistuu parhaiten nöyryyden avulla. Arvioinnilla pohditaan mahdollisen päätöksen tuomia etuja ja haittoja. Päätökset tehdään sitten, kun tarvittava taustatyö on tehty. Päätöksiä voidaan pohtia pitkäänkin, mutta silloin kun on vakuuttunut päätöksestään tulee se tehdä välittömästi. Harkittu päätös ei välttämättä ole väärä, vaikka tulos olisikin epäonnistunut. Väärä päätös ei ole silloin oikea, vaikka se olisikin onnistunut, jos se tehtiin har-

kitsematta. Tämänkaltaisissa tilanteissa on toimeenpanovaiheessa ilmentynyt asioita joita ei ole voitu ennakoida mitenkään. Johtajan tulee pysyä päätöksensä takana, vaikka siitä tulisi negatiivista palautetta. (Havard 2007, 57–66.)

Päätöksen teossa johtajan tulee hallita monta taitoa. Johtajalla tulee olla alansa vaatimaa ammatillista taitoa, jotta päätökset olisivat ammatillisesti mahdollisia. Johtajan on oltava myös ihmistuntemuksen opiskelija, jonka avulla hän on karttanut kokemustaan moraalillisessa ja filosofiallisessa ihmistuntemuksessa. Tämän avulla johtaja pystyy käsittelemään inhimilliset asiat paremmin. Kolmantena muttei yhtään vähäpätöisempänä on viisauden hyve. Tämä käytännön viisaus on erinomaisen tärkeä väline päätöksen teossa. Esimerkiksi johtajan tulee tietää onko organisaatiossa ketään kuka pystyy tekemään hänen päätöksensä mukaisesti asioita. Viisaus kuitenkin ei yksin takaa hyvää päätöksen tekoa vaan esimerkiksi täytöntöönpano vaiheessa on monia riskitekijöitä. (Havard 2007, 56–60.)

Havardin sanoin tieteellinen päätöksen teko on hyvä tapa tehdä päätöksiä silloin, kun kyseessä on täydellisesti teknillinen asia. Johtajuudessa kuitenkin harvoin kohdataan tämänkaltaisia tilanteita. Johtajat joutuvat miettimään ihmisiä päätöksiä tehdessään, ja siksi tieteellinen päätöksen teko on harvinaista johtajilla. Päätöksiä tehtäessä ei tule liiaksi miettiä myöskään henkilökohtaisia kokemuksia, koska tällöin päätökset suuntautuvat liiaksi menneisyyteen ja silloin uusi asia jää vanhan varjoon. Viisauden hyve ei koostu elämäkokemuksista vaan näitä elämäkokemuksia pohdiskelemalla. (Havard 2007, 56–57.)

Viisauden hyve koostuu johtajan olemisen eli luonteen ja ymmärryksen eli todellisuudentajun välisestä suhteesta. Vahvistamalla luonnetta vahvistuu myös hyveet, jonka kautta hyvien päätöksien tekeminen helpottuu. Huonojakin päätöksiä kuitenkin tulee, sillä kaikkea ei kuitenkaan voida ennalta arvioida täydellisesti. (Havard 2007, 67–68.)

3.3.4 Rohkeus

Rohkeus on asia jonka ajatellaan olevan ihmisessä syntyessään, eli rohkeuden ajatellaan olevan luonteenpiirre. Tätä rohkeus ei kuitenkaan ole, sillä Jevgenin (2014) mukaan rohkeutta voi oppia käyttämään. Rohkeutta on monenlaista: fyy-

sinen, sosiaalinen, moraalinen, psykologinen, emotionaalinen, ja talousrohkeus. Joissain näistä rohkeuden ilmentymistä ihminen on rohkeampi ja joissain arempi. Jevgenin sanoin fyysisen rohkeuden voi sanoa oleva esimerkiksi sitä, että uskaltaa hypätä veteen hyppytornista. (Jevgeni 2014.)

Havardin mukaan rohkeus on taas pyyteettömän ihmisen uhrautuminen oikeudenmukaisten ja viisaiden päämäärien toteuttamiseksi. Vain ihminen, joka on viisas ja oikeudenmukainen voi olla rohkea. Itsensä uhraaminen jonkin aatteen takia ei kuitenkaan aina ole rohkeutta. Terroristit voivat uhrata itsensä, mutta se ei ole rohkeutta. Itsensä uhraaminen jonkin fanaattisen aatteen takia on tulos itsepäisyydestä, harhakuvitelmista ja ylpeydestä. Tällainen teko on hyvä esimerkki siitä, että tekee asian vain oman kunniansa takia. Rohkeus ei ole pelottomuutta. Pelottomuus nousee siitä, kun ihminen ei näe tilanteen vakavuutta ja todellisuutta. Tukahduttamalla pelon, tukahduttaa myös rohkeuden. Vääristöneiden arvojen kautta ei voi olla rohkea, voi olla vain kova. Rohkeuden tulisi tuoda mieleen voimallisuuden ja uskalaisuuden. Rohkeutta koettelee kuitenkin yksitoikkoisuus, ja tämän takia rohkeus vaatii pitkän aikaväliä kestävyyttä. Rohkeuden ydin on kestävyys. Kestävyys on tärkeä asia, jotta rohkeus pysyy yllä vaikka aikaa prosessiin menisikin pitkään. (Havard 2007, 69–71.)

Rohkeus päätöksenteossa on tärkeä rohkeuden osa-alue. Johtajat tekevät päätöksiä, joita myös kritisoidaan. Tämän takia johtajan tulee uskoa ja luottaa omaan päätökseensä ja sen tuomaan positiiviseen puoleen. Johtajat joutuvat muiden ihmisten kritisoitaviksi omien päätöksiensä takia, ja juuri siksi on tärkeää olla rohkea ja taistella kritiikkiä vastaan. Johtajien tulee myös uskaltaa tehdä päätöksiä, jotta he saavuttaisivat missionsa. (Havard 2007, 73–78.)

3.3.5 Itsehillintä

Hyvejohtajuudessa johtajan tulee osata johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita. Johtajan tulee omata kohtuullisuuden ja itsehillinnän hyveet, jotta on kykenevä hallitsemaan ja ohjaamaan tunteensa ja mielihalunsa oikeaan suuntaan. Itsehillintä auttaa johtajia palvelemaan muita, ja tukeekin siksi nöyryyden hyvetä. Kohtuuttomilta ihmisiltä puuttuu itsehillintää, ja tämän seurauksena he ovat itsekeskeisiä eivätkä palvele muita. (Havard 2007, 79–80.)

Johtajat tarvitsevat itsehillintää, koska muuten heistä tulisi kohtuuttomia. Kohtuuttomien ihmisten todellisuuden taju haihtuu rahan-, nautinnon-, ja vallanhimon keskellä. Kohtuuttomuus vahingoittaa rohkeutta, tahtoa, oikeudenmukaisuutta, mutta ennen kaikkea se vahingoittaa suurisieluisuutta ja nöyryyttä. Kohtuuton ihminen menettää palvelemisen kyvyn mission tunteen, ja keskittyy vain vallan-, nautinnon-, ja rahanhimon tyydyttämiseen. (Havard 2007, 80–81.)

Itsehillintä pätee kaikissa tunteissa. Itsehillintä vihan tunteen kanssa on erinomaista tärkeää, koska johtaja ei saa suuttua liian helposti, ja hänen tulee hallita tunteensa. Havardin käsityksen mukaan johtajat ovat rauhallisia ja selvittävät vaikeatkin tilanteet jopa lempeästi. Itsehillintää tulee harjoittaa, jotta johtajilla säilyisi palvelemisen halu. (Havard 2007, 86–87.)

3.3.6 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus on hyve, jonka avulla ihminen tekee hyvää ammatillisissa, perheen keskeisissä, uskonnollisissa ja yhteiskunnallisissa asioissa. Oikeudenmukaisuus on hyve ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Oikeudenmukaisuus on luonteenpiirre ja henkilökohtainen hyve. Oikeudenmukaisuus pitää ihmisillä oikeudet, jotka perustuvat ihmisten muuttumattomaan luontoon. (Havard 2007, 89–90.)

Oikeudenmukaisuus työssä tarkoittaa sitä, että tekee oman työnsä ja täyttää omat velvollisuutensa. Johtajat eivät kuitenkaan omistaudu työlleen vaan perheelleen. Mikäli johtaja laiminlyö perhettään, hän on kaukana oikeudenmukaisuudesta. Nöyryys ja oikeudenmukaisuus ovat rinnakkain kulkevat tekijät. Kaikkien johtajan velvollisuuksien hoitaminen, niin ammatillisessa, sosiaalisessa, uskonnollisessa kuin myös perhe-elämässä vaatii nöyrän ihmisen palvelemisen kykyä. (Havard 2007, 90–96.)

Totuus ja lähimmäisenrakkautta hyveinä liittyvät oikeudenmukaisuuteen varsin konkreettisesti. Vilpittömyys ja yksinkertaisuus ovat ehdottomia osia totuudesta. Vilpittömyydellä tarkoitetaan oikean, eikä mitenkään silotellun totuuden kertomista ajatuksista, tunteista, ja toiveista. Yksinkertaisuus taas välttää kaikkea teennäisyyttä, rehentelyä, ja pedanttisuutta. Empatia, ystävyys armollisuus ja iloisuus auttavat ihmisiä olemaan oikeudenmukaisia. Empatiaa osoitta-

va johtajat käsittelevät ihmisiä ainutlaatuisesti ja inhimillisesti. Johtajat ovat iloisia, koska he palvelevat muita eivätkä huomioi itseään. Johtajat ovat myös armollisia ja antavat anteeksi. (Havard 2007, 97-103.)

3.4 Yliluonnolliset hyveet

Luonnollisten hyveiden lisäksi on olemassa kolme yliluonnollista hyvettä: usko, toivo ja rakkaus. Yliluonnolliset hyveet muokkaavat ja vahvistavat luonnollisia hyveitä, ja niiden avulla voidaan päästä korkeammalle luonnollisissa hyveissä. Luonnolliset hyveet luovat ikään kuin perustan yliluonnollisille hyveille. ilman luonnollisissa hyveissä kehittymistä ei voi saavuttaa yliluonnollisia hyveitä. Jos johtaja ei pyri kehittymään nöyryydessä, hän ei myöskään voi saavuttaa uskon, toivon ja rakkauden hyveitä, eikä myöskään voi silloin kehittyä niiden avulla suurisieluiseksi johtajaksi. Havardin mukaan johtajilla, jotka noudattavat yliluonnollisia hyveitä, on etulyöntiasema tavoitellessaan täydellisyyttä. (Havard 2007, 142–152.)

Yliluonnolliset hyveet eli teologiset hyveet lisättiin luonnollisten hyveiden rinnalle jo keskiajalla. Näitä teologisia hyveitä kutsutaan kristinuskossa myös Jumalan armon lahjaksi, sillä usko etsii Jumalan tahtoa ja luottaa Jumalaan, toivo luottaa jumalan parempaan tulevaisuuteen ja Jumalan kertomiin lupauksiin, rakkaus antaa lähimmäisille sen, minkä Jumalakin on antanut ihmisille. (Huovinen 2009.)

3.4.1 Usko

Kristinuskossa heprealaiskirjeessä määritellään usko luottamuksena siihen, mitä toivotaan ja sen mukaan ojentautumisena, mitä ei nähdä. Usko on pohjimmiltaan toimintaa eikä tietoa. Kristinuskossa usko on elämää jokapäiväisessä luottamuksessa siihen ajatukseen, että Jumala on rakastanut maailmaa niin paljon, että antoi ainoan poikansa, ettei yksikään joka häneen uskoo hukkuisi, vaan saisi iankaikkisen elämän. (Kristinuskko 2012.) Johtajuudessa usko näkyy ennen kaikkea luottamuksena itseensä. Jos johtajalla ei ole tarpeeksi uskoa itseensä ja omaan toimintaansa, eivät myöskään hänen alaisensa usko häneen. Itseensä luottava johtaja pystyy johtamaan alaisensa hankalienkin tilanteiden yli ja kasvattamaan myös alaisissa uskoa itseensä ja työhön, jota he tekevät. (Wellbe

2016.)

Usko, joka on yliluonnollinen hyve, on vahvasti sidoksissa luonnolliseen hyveeseen nöyryys. Nöyryyden avulla ihminen pystyy näkemään todellisen minuutensa myös ne puolet joita harvemmin huomaa. Kun ihminen tuntee itsensä ja näkee kaikki puolensa, on hän silloin tietoinen itsestään, todellisuudesta ja Jumalan vaikutuksesta. Usko tukee suurisieluisuutta ja uskon avulla ihminen uskoo suurimpienkin tavoitteiden, missioiden ja unelmien toteutumiseen. (Havard 2011, 152–160.) Usko ajatellaan usein myös uskonnollisena uskona, mutta hyveenä usko on enemmänkin. Usko on arkipäiväinen asia. Usko on uskollisuutta, jotain aatetta tai suhdetta kohtaan. (Patronen 2015.)

Usein ajatellaan uskon ja tiedon olevan toistensa vastakohtia, vaikka todellisuudessa ne ovat samalla tasolla ihmisten hahmottaessa ja ymmärtäessä maailman tarkoituksia. Ihmiset uskovat yleensä asioihin, jotka pystytään perustelemaan hyvin ja osoittamaan todeksi. Todellisuudessa tieto on usein kuitenkin totena käsitettyä uskomusta. Uskossa tärkeintä onkin uskoa asioihin, vaikka niitä ei pystyisikään osoittamaan toteutuviksi tai olemassa oleviksi. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko.)

3.4.2 Toivo

Kristinuskon yksi keskeisimmistä käsitteistä on toivo. Toivoa on kuvattu uskoksi, jota ei ole vielä nähty, mutta joka ei saata häpeään vaan antaa avun. Toivo on sitä, että jaksaa odottaa vastauksia ja apua menettämättä uskoa. Jokainen ihminen voi vaipua toivottomuuteen ja ajautua traagisiin ratkaisuihin, mutta jos toivo säilyy kaikki on mahdollista. (Karkkonen 2015.)

Anna Kauhua on koonnut Pro-gradu tutkielmaansa määritteitä toivosta ja toivon johtamisesta. Kauhua tuo ilmi käsitteen toivo merkityksen muun muassa päämäärän ja tavoitteiden kautta. Ihminen, joka ajattelee asioita toivon kautta, voi saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä. Mitä toiveikkaampi ihminen on, sitä todennäköisimmin hän onnistuu saavuttamaan päämääränsä. Ympäristö, jossa ihminen viettää aikaa, vaikuttaa pitkälti hänen toiveikkuutensa tasoon. Jos ihmisen ympärillä on ihmisiä, jotka kannustavat, tukevat ja antavat uusia haasteita, ihmisestä kasvaa toiveikkaampi. (Kauhua 2013.)

Johtamisessa toivo on sekä johtajan että johdattavien välistä vuorovaikutusta. Johtaja lisää omalla toiveikkuudella alaisissaan toiveikkuutta ja päinvastoin alaiset johtajassaan. Jos johtajalla on toivoa onnistumisten ja päämäärien suhteen, silloin myös alaiset uskaltavat toivoa onnistumista ja pyrkivät myös toiminnallaan siihen. Organisaatiot, joissa on toiveikas johtaja, ovat yleensä tuottavia ja niiden työntekijät tyytyväisiä. Toivon avulla johtajat jaksavat kannustaa alaisia tavoitteiden saavutettavuudesta ja työntekijät jaksavat yrittää parhaansa. Toivo herättää ihmisissä tunteita, jotka saavat vastoinkäymiset näyttämään vain haasteilta, jotka täytyy voittaa. (Kaihua 2013.)

3.4.3 Rakkaus

Yliluonnollisista hyveistä kolmas on rakkaus. Käsitteenä rakkaus on erittäin vanha ja parhaiten sen on tuonut tunnetuksi kristinusko. Kristinuskon tuoma käsitys rakkaudesta näkyy jokapäiväisessä elämässä niin kulttuurissa kuin kielenkäytössä, vaikka harva tulee sitä ajatelleeksi. Rakkaus on hyveenä erittäin keskeinen niin työpaikalla kuin tavallisessa arjessa, sillä kristinuskon myötä tämä hyve on vaikuttanut etenkin länsimaailmassa ihmisten ajattelumalleihin ja tapoihin toimia. (Juurikkala 2008.) *Kaikki, minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille. Tässä on laki ja profeetat* (Suomen evankelis-luterilainen kirkko.) Tämä kultaisena sääntönäkin tunnettu fraasi rakkaudesta tulee suoraan kristinuskosta, ja on muovautunut yhdeksi länsimaisen etiikan normeista. Samoin myös esimerkiksi Oodi rakkaudelle ja monet muut raamatusta tulleet säännöt ja lausahdukset ovat osana jokapäiväistä ihmisen elämää. (Juurikkala 2008.)

Rakkauden hyveessä kehittämisessä auttavat muut hyveet ja niiden monipuolinen kehittäminen. Sitä paremmin ihminen pystyy hyödyntämään rakkauden hyvettä, kun hän on tarpeeksi kehittynyt esimerkiksi nöyryydessä ja suurisieluisuudessa. Kaikki hyveet tukevat toisiaan, ja samoin rakkauden hyve tarvitsee ympärilleen muun muassa rohkeuden, nöyryyden ja uskollisuuden hyveitä. (Martinez 2009.)

Jani Tikkanen on listannut *kolumnissaan Kannattaako rakkaus? Seitsemän rakkauden hyötyä työyhteisössä* seitsemän rakkauden tuomaa hyötyä työpaikalla,

ja perustelee rakkaus-hyveen tuomia positiivisia vaikutuksia tuottavuus- ja hyvinvointiparadigmamuutoksessa. Tikkasen mukaan rakkaus antaa tavoitteita ja suuntaa niiden asioiden kehittämiseen, jotka muuten olisi vaikea saavuttaa. Rakkaus antaa luottamusta yhdessä tekemiseen ja luo mahdollisuuden ilolle ja innostumiselle. Rakkaus luo ihmisten välille tavoitteiden mukaisia liikkeitä ja antaa rohkeutta toiminnan ihmisystävälliselle kyseenalaistamiselle. Tikkasen mukaan rakastava työyhteisö myös tukee onnellista elämää. (Tikkanen 2010.)

3.5 Hyveissä kehittyminen ja epäonnistuminen

Havardin mukaan hyveissä kehittyminen alkaa omantunnon tutkiskelulla ja tämän jälkeen mahdollisella hengellisellä ohjauksella. Joka päivä olisi hyvä arvioida mennyttä päivää hyveiden näkökulmasta ja yrittää kitkeä arvottomat käyttäytymismallit ja asenteet pois ajattelumallista. Omantunnon tutkiskelulla on tavoitteena tähdätä tulevaisuuteen parantamalla itseään niissä asioissa, jotka eivät tänään menneet hyvin. Tarkoituksena on siis pyrkiä erinomaisuuteen kitkemällä heikkoudet. (Harvard 2007, 161–163.)

Kehittymisessä on merkittävää erottaa temperamentin ja luonteen heikkoudet toisistaan. Harvard kehottaa keskittymään luonteen sekä arvojen heikkouksien muuttamiseen ja jättämään temperamentin, johon ei voi vaikuttaa, ilman huomiota. On tärkeää muistaa olla objektiivinen ja tiedostaa oma itsensä sekä sen eri puolet. Kehittyäkseen ihmisen on oltava myös konkreettinen itsensä suhteen. Joka päivä on hyvä kartoittaa onnistumiset sekä epäonnistumiset ja niiden pohjalta luoda konkreettiset päämäärät hyveissä kehittymiseksi. (Harvard 2007, 162–165.)

Olenneisinta hyvejohtajuudessa kehittämisessä on tiedostaa, mitkä motivaatiotekijät ovat hyveiden taustalla ja millaiseksi ne kehittävät ihmisen moraalista persoonaa. Tärkeintä ei ole noudattaa vain oikeaa ja hyvää käskyä. Ongelmaksi hyveissä kehittymisen kannalta voi nousta kulttuurierot hyvenäkemyksen suhteen ja objektivismi, eli näkemys todellisuuden olemassa olosta tajunnasta riippumatta. (Tieteen termipankki 2016.)

Havardin mukaan voittaakseen viidennen esteen hyveissä kehittymiseksi tarvitaan hengellistä ohjaajaa, joka voi olla hyvä ystävä tai täysin tuntematon henki-

lö, mutta ei koskaan puoliso. Ohjaajan täytyy omata hyveellinen elämä ja omata objektiivinen ihmistuntemus. Viidennellä esteellä tarkoitetaan ihmisen taipumusta päästää itsensä liian helpolla. Ohjaaja auttaa ihmistä pääsemään irti harhakuvista, joita hän on itsestään luonut tai saanut. Ohjaaja auttaa ihmistä näkemään itsensä ulkopuolisen silmin ja sitä kautta tuntemaan minäkuvansa oikein ja kasvamaan sisäisesti. (Havard 2007, 161.)

4 Hyvejohtajuus ja syväjohtaminen

Hyvejohtajuus on Alexandre Havardin kehittämä hyveisiin perustuva johtamismalli. Johtamismallin perustana toimii ihmisen hyveet. Hyvejohtajuus on johtamismalli, jossa klassiset hyveet yhdistetään johtamiseen. Hyvejohtajuuden tarkoitus on päästä omaan erinomaisuuteensa johtajana ja työntekijänä. Hyvejohtajuus haastaa hyveelliseen johtamiseen ja oman erinomaisuutensa tavoitteluun kaikki muutkin kuin vain johtajat. (Martinez 2014.)

Syväjohtaminen on Vesa Nissisen kehittämä johtamismalli, jonka tarkoituksena on antaa johtajalle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä johtajana. Syväjohtaminen on yhdistelmä monia hyviä johtamistapoja, joka keskittyy ihmisen eikä asioiden johtamiseen. Syväjohtaminen on suomen puolustusvoimissa ja sen johtajakoulutuksessa käytettävä malli. (Nissinen 2004.)

4.1 Eroavaisuudet

Hyvejohtajuuden perustana ovat hyveet ja ennen kaikkea klassiset hyveet eli viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus. Klassisten hyveiden lisäksi suurisieluisuus ja nöyryys ovat hyvejohtajuudessa tärkeässä osassa. Syväjohtamisessa ei puhuta mitään hyveistä vaan sen tärkeimmät käsitteet ovat neljä kulmakiveä. Nämä neljä kulmakiveä ovat älyllinen stimulointi, inspiroiva motiivointi, luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Kari 2011.)

Syväjohtaminen on hyvejohtajuuteen verrattuna reilusti teknisempi johtamisoppi ja – malli. Hyvejohtajuus on kaikkien ihmisten asia, ja sitä voidaan kutsua elämänfilosofiaksi. Syväjohtaminen taas on johtajan tapa toimia, johtaja on opetta-

ja ja kouluttaja. Syväjohtaminen onkin Suomen puolustusvoimien käytössä, jossa on kuitenkin tärkeää johtajan auktoriteetti. Syväjohtamisessa ei johdeta edeltä esimerkkiä näyttämällä. Hyvejohtajuudessa taas pyritään näyttämään esimerkkiä alaisille palvelemalla heitä. (Kari 2011.)

Syväjohtaminen on kuitenkin tekninen johtamisoppi vailla moraalista sisältöä ja sanomaa. Syväjohtaminen tarvitsee tuekseen esimerkiksi hyvejohtajuutta onnistuakseen. Moraalinen pohja syväjohtamiselle on erityisen tärkeää, koska ilman sitä syväjohtamisella voidaan saada aikaan kaikkea muuta kuin hyveellistä toimintaa. (Kari 2011.)

4.2 Yhtäläisyydet

Monet asiat hyvejohtajuuden ja syväjohtamisen tavoitteista kohtaavat ja sopivat hyvin yhteen. Syväjohtamisen neljä kulmakiveä voidaan rinnastaa hyvejohtajuuden klassisiin hyveisiin. Yksilöllinen kohtaaminen on hyvejohtajuuden oikeudenmukaisuutta. Yksilöllisellä kohtaamisella tarkoitetaan tutustumista alaisiinsa ja heidän kohtelemistaan oikein. Johtajan pitää tuntea omat alaisensa, jotta osaa käsitellä heitä oikein. Tämä on tärkeä osa molempia johtamismalleja. (Kari 2011.)

Nöyryys, joka on hyvejohtajuudessa erinomaisen tärkeä asia, voidaan rinnastaa syväjohtamisen kulmakiveen luottamuksen rakentaminen. Luottamus rakentuu, kun alaisten kanssa viettää aikaa, ja siitä on myös tässä syväjohtamisen kulmakivessä kyse. Hyvejohtajuudessa viitataan taas nöyryyteen palvella alaisiaan, jotta päästään henkilökohtaiseen erinomaisuuteen. Kyse on kummassakin johtamismallissa luottamuksen rakentamisesta, tutustumisesta työntekijöihinsä, sekä heidän joukkoonsa kuulumisesta. (Kari 2011.)

Inspiroivan motivaation tarkoitus on kertoa miksi jotain asioita tehdään. Inspiroiva motivointi on rohkeutta, jotta alaisten olisi helpompi ymmärtää miksi tämä tehdään näin. Se ei ole siis pelkkiä käskyjä, vaan myös syy miksi asiat tehdään näin. (Kari 2011.)

Hyvejohtajuuden viisaus on syväjohtamisen älyllistä stimulointia. Johtajan tulee jakaa vastuuta ja antaa alaisensa itse miettiä miten asiat ratkotaan. Ideana älyl-

lisessä stimuloinnissa on saada aikaan joukko, joka ei tarvitse johtajaansa. Hyvejohtajuudessa puhutaan asiasta niin, että asiat tehdään niin, että kun johtaja poistuu yrityksestä, hänen rakentamansa toimintamalli kukoistaa silti. Eli hyvejohtajuus ja syväjohtaminen kohtaavat tässäkin asiassa. (Kari 2011.)

5 Sokos Hotels

Sokos Hotels on Suomen suurin ja tunnetuin hotelliketju, jolla on yhteensä yli 50 hotellia Suomessa, Venäjällä ja Virossa. Hotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa tai keskellä suuria vapaa-ajan kohteita. Sokos Hotels-ketjun omistaa paikalliset osuuskaupat tai Sokotel Oy. (Sokos Hotels 2016.)

Sokos Hotels on kehittynyt pitkän toimintansa aikana ja tuoreimman brändi uudistuksen jälkeen on syntynyt kolme eri hotellityyppiä jotka ovat: Original By Sokos Hotels, Solo By Sokos Hotels, ja Break By Sokos Hotels. Original by Sokos Hotels –hotelleita on hotelleista suurin määrä, ja ne sijaitsevat kaupunkien keskustoissa tai hyvien kulkuyhteyksien varsilla, ja tästä syystä sopivatkin hyvin liikematkustajille ja kaupunkilomailijoille. Break by Sokos Hotels -hotellit ovat taas hieman enemmän kuin pelkkä hotelli. Hotelleissa tai niiden läheisyydessä on mahdollisuudet niin aktiiviseen lomaan kuin myös rentoutumiseenkin. Mahdollisuuksia luovat niin kylpylät kuin laskettelukeskuksetkin. Solo by Sokos Hotels -hotellit ovat klassikko-paikkoja Suomen hotellihistoriassa tai sellaisiksi syntyneet. Näissä hotelleissa on käytetty paljon paikallisuutta hyväksi. Sokos Hotelleja löytyy aina Helsingistä Leville asti kattaen koko Suomen. (Sokos Hotels 2016.)

5.1 Historia

Sokos Hotels- ketju syntyi vuonna 1974. Ketjun tarkoituksena oli tehostaa markkinointia ja luoda kuva yhtenäisestä, korkeatasoisesta ja laajasta hotelliverkostosta. Ketjun lippulaivana toimi Mannerheimintieltä löytyvä hotelli Hesperia. (Sokos Hotels 2016.)

1980-luku oli suomessa talouskasvun aikaa. Tämän lisäksi asiakkaiden rahankäyttöä ja siitä tuli muodikasta. Suomalaisten elintaso nousi ja raha sekä ihmi-

set alkoivat liikkua entistä enemmän. Keskiluokka ja rikkaat kaupunkilaisnuoret käyttivät rahaa hotelleihin ja ravintoloihin. Ulkona syömisestä ja palveluiden käyttämisestä tuli muodikasta. Rahan ja vapaa-ajan lisääntyminen lisäsi suomalaisten matkailuhaluja. (Sokos Hotels 2016.)

Suomessa 1990-luvulla elettiin lamanaikaa. Laman takia talous oli huonolla mallilla Suomessa. Laman takia liikematkustajat ja kokousvieraat hävisivät hotelleista lähes kokonaan. Laman vaikutukset hotellibisneksessä kestivät vuosia. Investointeihin ei ollut varaa ja kuluja piti karsia. Henkilökuntaa vähennettiin lähes joka hotellissa. Sokos Hotellit selvisivät lama-ajasta kuitenkin suhteellisen hyvin kovalla työllään. (Sokos Hotels 2016.)

Liikematkustajien kadotessa Sokos Hotellit alkoivat etsiä uusia kohderyhmiä ja markkinointikeinoja. Sokos Hotels aloitti ryhtiliikkeen myynnin ja markkinoinnin tehostamisessa. Kotimaisilla vapaa-ajan matkustajilla ja ulkomaalaisilla turisteilla yritettiin paikata liikematkustajien jättämä aukko. Sokos hotellit alkoivat tehdä yhteistyötä erilaisten elämyksiä tuottavien yritysten kanssa, kuten huvipuistojen ja laskettelukeskuksien. 1990-luvun puolivälissä lanseerattiin uusia palveluita kuten perhe-, bile, sekä hemmottelupaketteja. Palvelut alkoivat myymään hyvin ja liikematkustajien luoma tyhjiö alkoi täyttyä. Panostus koti-, ja ulkomaisiin turisteihin alkoi pikkuhiljaa tuottaa tulosta. Vähitellen alettiin myös huomata, että pelkkä majoitus ei välttämättä houkuttele asiakkaita. Asiakkaat kaipaavat kokemuksia, ja tämän takia hotelleiden ohjelmalveluita ja oheispalveluita kehitetään. (Sokos Hotels 2016.)

2000-luvun alussa isot kansainväliset hotelliketjut saapuivat Suomeen. Sokos Hotels kansainvälistyi, ja alettiin laajentamaan hotellitoimintaa Venäjälle ja Vieroon. (Sokos Hotels, 2000-luku) 2010-luvulla uudistettiin Sokos Hotels-brändiä ja sen myötä syntyvät uudet hotellityypit. Sokos Hotels-ketjulla on brändi uudistuksen jälkeen nyt siis kolme eri hotellityyppiä: Original By Sokos Hotels, Break By Sokos Hotels ja Solo By Sokos Hotels. (Sokos Hotels 2016.)

5.2 S-ryhmä

Sokos Hotellit ovat osa S-ryhmää. S-ryhmä on suomalainen yritysverkosto, joka toimii palvelualan ja vähittäiskaupan parissa. S-ryhmä koostuu 20 itsenäistä osuuskaupasta. Sillä on yli 1600 toimipaikkaa Suomessa. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK, tytäryhtiöt ja paikalliset osuuskaupat muodostavat S-ryhmän. (S-kanava 2016.) S-ryhmä tarjoaa perinteisen market-kaupan lisäksi ravitsemis-, ja matkailupalveluita, huoltoasemapalveluita, sekä tavaratalo-, erikoisliikepalveluita sekä pankkipalveluita. (S-kanava 2016.)

Osuuskauppojen asiakasomistajat omistavat oman osuuskauppansa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. S-ryhmä koostuu kahdestakymmenestä itsenäisestä osuuskaupasta, kahdeksasta paikallisosuuskaupasta ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. (S-kanava 2016.)

6 Tutkimus

Opinnäytetyön keskeisenä osa-alueena oli empiirinen eli toiminnallinen osuus, joka oli siis tutkimuksen tekeminen hyvejohtajuuden tunnettavuudesta ja käytöstä hotellien esimiehien keskuudessa. Opinnäytetyöntekijät päätyivät valitsemaan tarkastelun alle yhden hotelliketjun, jotta tulokset olisivat mahdollisimman hyvin vertailtavissa keskenään ja reliabiliteetti eli tulosten luotettavuus säilyisi. Valinnassa päädyttiin Sokos Hotels-ketjuun ja tarkemmin Sokos Hotels-ketjun Suomessa toimivien hotellien vastaanotto- ja hotellipäälliköiden tutkimiseen. Kohderyhmänä Sokos Hotels-ketju sopi parhaiten tutkimukseen, sillä molemmat tutkimuksen tekijät tuntevat ketjun hyvin ja kummaltakin löytyy työkokemusta ketjun toimipisteistä. Sokos Hotels-ketju on Suomen tunnetuin ja laajimmin toimiva hotelliketju, mikä toi tutkimukseen myös lisää kiinnostusta ja arvoa (Sokos Hotels 2016).

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen: tunnetaanko hyvejohtajuutta hotellien esimiesten keskuudessa ja käytetäänkö sitä. Hypoteesina eli oletuksena oli, että hyvejohtajuus ei ole kovinkaan tunnettu hotellien esimiesten keskuudessa, sillä hyvejohtajuus on terminäkin vielä melko uusi. Tutkimuksen tavoitteeseen pyrittiin pääsemään

valitsemalla oikeanlaiset tutkimusmenetelmät ja muotoilemalla tutkimuksen kysymykset vastaamaan tutkimusongelmaa.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön ja teorian tuntemista. Yleisin käytetty aineistonkeruumenetelmä on kysymyksistä koottu tutkimuslomake, joka on tehty aineiston pohjalta. Ilman riittävää tutustumista teoriaan, tutkimuskysymysten ja itse tutkimuksen laatiminen on lähes mahdotonta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niistä saatavia määriä. Tutkimuksen otoksen avulla pyritään saamaan yleistettäviä tuloksia. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu mittaamiseen, kun kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii taas ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2015, 221–227.)

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan yhden otoksen eli tässä tapauksessa hotelliketjun avulla yleistettäviä tuloksia, jonka vuoksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimukseen parhaiten. Tutkimuksen otannan perusjoukkona oli Sokos Hotels- ketju Suomessa ja otoksena Sokos Hotels- ketjun Suomen hotellien vastaanotto- ja hotellipäälliköt. Perusjoukolla eli populaatiolla tarkoitetaan joukkoa, johon tutkimus kohdistuu. Otos on perusjoukon osajoukko, jota voidaan tutkia silloin, kun ei ole tarpeellista tai mahdollista tutkia koko perusjoukkoa. (Virtuaali amk.)

Tutkimuksen otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otantaa, sillä otanta poimittiin harkitusti ja pyrittiin tasapuolisiin tuloksiin. Harkinnanvarainen otanta edellyttää aihealueen sekä perusjoukon hyvää tuntemusta. Kyseisessä menetelmässä otantayksiköt poimitaan aina harkitusti ja pyritään mahdollisimman objektiiviseen tulokseen. (Mirola 2015.) Suomen Sokos hotellien hotelli- ja vastaanottopäälliköistä muodostui otoskooksi 38. Kyseisellä luvulla tutkimuksen oletettiin voivan tuottaa tarpeeksi yleistettävää tietoa Sokos Hotels –ketjun esimiesten hyvejohtajuus-käsitteen tuntemisesta.

Tutkimus toteutettiin Webropol-tutkimustyökalun avulla sähköpostin välityksellä. Webropol on helppokäyttöinen sekä monipuolinen työkalu, jonka avulla voi turvallisesti luoda niin kyselyitä, henkilöstö- ja markkinatutkimuksia kuin myös kutsuja eri tilaisuuksiin. Webropol-työkalua on helppo hyödyntää sen runsaiden

analysointi- ja raportointitoimintojen vuoksi niin opetus- kuin yritysmaailmassakin. (Webropol.) Kyseinen työkalu sopi parhaiten tutkimukseen sen monipuolisuuden ja yksinkertaisuuden vuoksi. Otosjoukko sijoittuu ympäri Suomen, joten tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut haastavaa ilman verkkokyselyä. Tutkimuksen vastaajien sähköpostiosoitteet saatiin toisen opinnäytetyöntekijän työpaikan kautta. Sähköpostin välityksellä vastaajat saivat saatekirjeen (Liite 1) sekä linkin tutkimukseen. Tutkimuksen toteutusajankohta oli 19 - 26. lokakuuta. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli siis viikko, jonka aikana tutkimuksen osallistujille lähetettiin yksi muistutusviesti.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetillä eli luotettavuudella tarkoitetaan mittarin kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin puutteeseen voi esimerkiksi johtaa satunnaisvirheet. Jos samoilla kysymyksillä tai eri mittauskerroilla saadaan samankaltaisia tuloksia samasta asiasta, voidaan sanoa tuloksen olevan luotettavuudeltaan korkea. Luotettavuuden voi mitata kysymällä samoja asioita eri kysymyksillä ja laskemalla vastausten välisen korrelaation. Validiteetillä tarkoitetaan taas mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Validiteettiä ei pystytä korjaamaan jälkikäteen. Virheitä voi syntyä muun muassa silloin, kun mittari mittaa vain osittain, käsite on laajempi kokonaisuudeltaan kuin mittari tai sitten mittari on laajempi kuin käsite. (Mirola 2015.)

Tutkimus lähetettiin 38 Suomen Sokos Hotels-ketjun hotelli- ja vastaanottopäällikölle. Tutkimukseen vastasi yhteensä 21 esimiestä eli yli puolet otantamäärästä. Vastausprosentti oli siis 55,2 %. Kyseinen vastausprosentti mahdollistaa tutkimustulosten yleistettävyyden Sokos Hotels-ketjun sisällä Suomessa ja tekee tutkimuksesta luotettavan.

Kyseisestä aiheesta ei ole tehty aiempia samanlaisia tutkimuksia, eikä tuloksia voida siis verrata aiempiin tuloksiin. Tutkimuksen toteuttamiseen käytettävä aika oli myös rajallinen, mikä aiheutti sen, että tutkimuksen kysymykset tehtiin nopeassa ajassa ja vastausaikaa osallistujille jäi vain viikko. Nämä seikat laskevat tutkimuksen luotettavuutta.

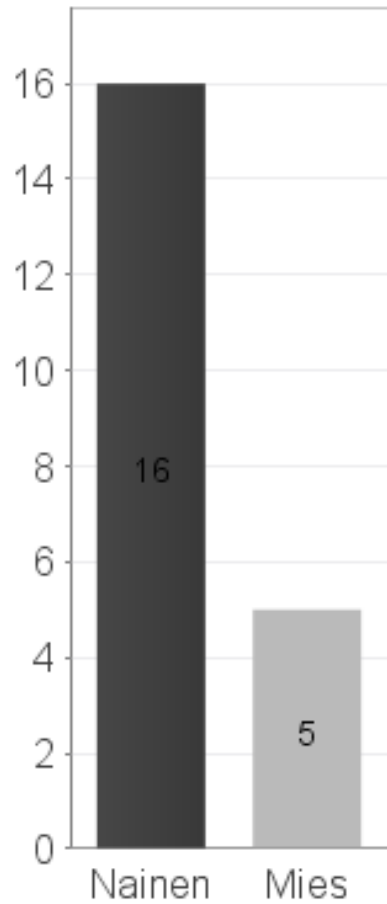
Kysymysten muotoilussa kiinnitettiin kuitenkin huomiota kysymysten toistumiseen ja samaa asiaa pyrittiin kysymään kahdella eri tavalla, mikä lisää vastausten luotettavuutta. Validiteetiltään tutkimus oli korkea, sillä kysymykset oli muotoiltu tarkoin vastaamaan juuri aihetta koskevia ongelmia. Tutkimuksen avulla haluttiin esimerkiksi saada vastaus siihen, tuntevatko Sokos Hotels-ketjun esimiehet käsitettä hyvejohtajuus, ja kysymys muotoiltiin juurin sen mukaan: ”Tunnetko käsitettä hyvejohtajuus?”. Vastausvaihtoehtoina tähän kysymykseen olivat ”kyllä ja ”ei”, joten tulos oli heti selkeä eikä mahdollisuutta virhearvioille ollut.

Reliabiliteettiä horjuttavana seikkana voidaan pitää tutkimuksen toteutustapaa, sillä verkkokyselyyn voi vastata joko tosissaan tai sitten vain oman mielen mukaan. Verkkokyselyn tuloksista ei siis voi tehdä täysin varmoja johtopäätöksiä. Tulosten luotettavuuden olisi voinut varmistaa lisätutkimuksella esimerkiksi haastattelemalla tai kvalitatiivisella tutkimuksella, mutta ajankäytön rajallisuus sekä tutkittavien maantieteellinen laajuus olisivat tehneet siitä hankalaa.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselytutkimus koostui yhteensä kahdestatoista monivalintakysymyksestä (Liite 2), joilla pyrittiin saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Kyselyn alussa pyrittiin kartoittamaan vastaajan sukupuoli ja ikä, jotta vastauksia pystyttäisiin analysoidaan monipuolisemmin. Loput tutkimuksen kysymykset olivat muotoiltu teoriaosuuden pohjalta niin, että hyvejohtajuuden tunnettavuus ja käyttö tulisivat niistä selville.

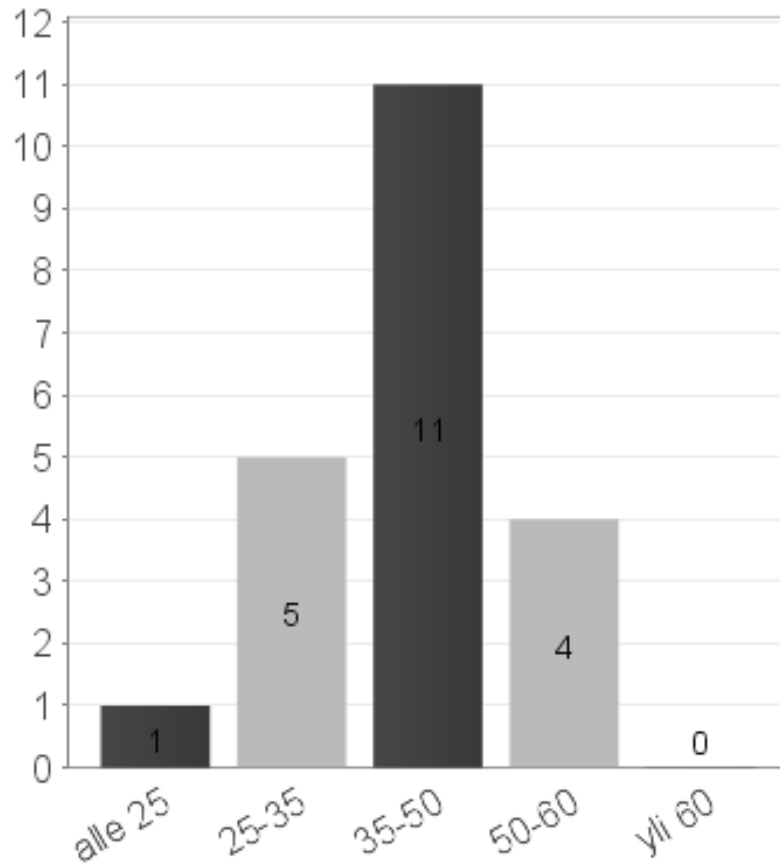
Tutkimuksen ensimmäiset neljä kysymystä ovat perustietoa antavia kysymyksiä, jotka kertovat tutkimukseen vastanneen ihmisen sukupuolen, iän ja tietävätkö he mitä on hyvejohtajuus ja missä ovat siitä kuulleet. Loput kahdeksan kysymystä käsittelevät hyvejohtajuuden käyttöä tietoisesti ja tiedostamatta.



Kuvio 2. Sukupuoli

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan sukupuolta. Kuvio 2 nähdään, että tutkimukseen vastanneita oli yhteensä 21, joista 16 oli naisia ja miehiä 5. Tästä käy siis ilmi, että vastanneista suurin osa oli naisia ja näin ollen voidaan myös todeta, että suurin osa Sokos Hotels-ketjun hotellipäälliköistä on naisia.

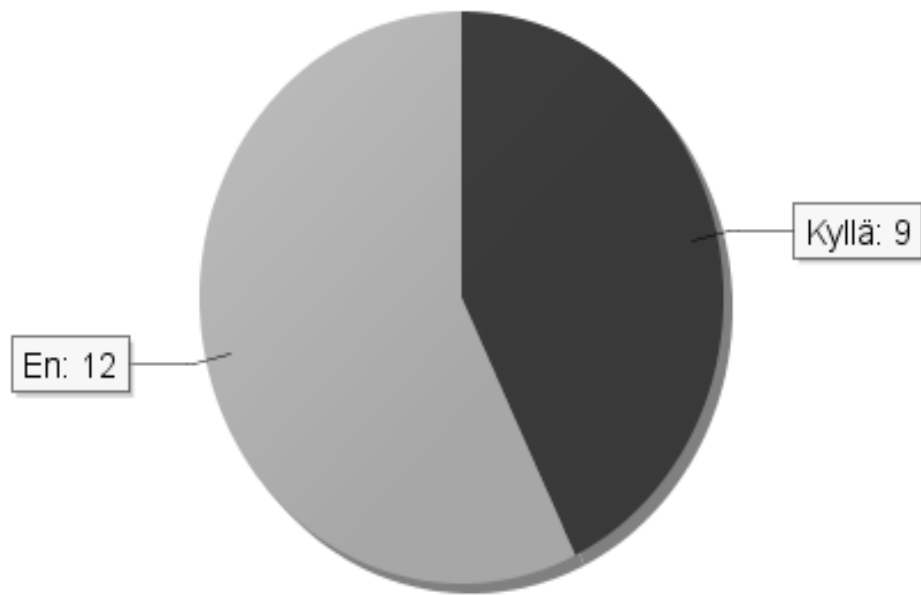
Toisessa kysymyksessä jatkettiin perustietojen keräämistä ja kartoitettiin vastaajien ikähaarukkaa. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena saada tarkkaa ikää, vaan jakaa vastaajat ikäryhmiin, jotta vastaajat pystyttäisiin luokittelemaan paremmin.



Kuvio 3. Ikä

Kysymyksen tuloksesta (Kuvio 3) käy ensimmäisenä hyvin ilmi, että Sokos Hotels-ketjulla on paljon eri-ikäisiä hotellinjohtajia. Suurin osa heistä on kuitenkin noin 35-50-vuotiaita, ja vastaajista heitä on yli puolet. Yli 60-vuotiaita ei vastaajien joukosta löytynyt yhtään ja alle 25-vuotiaita vain yksi.

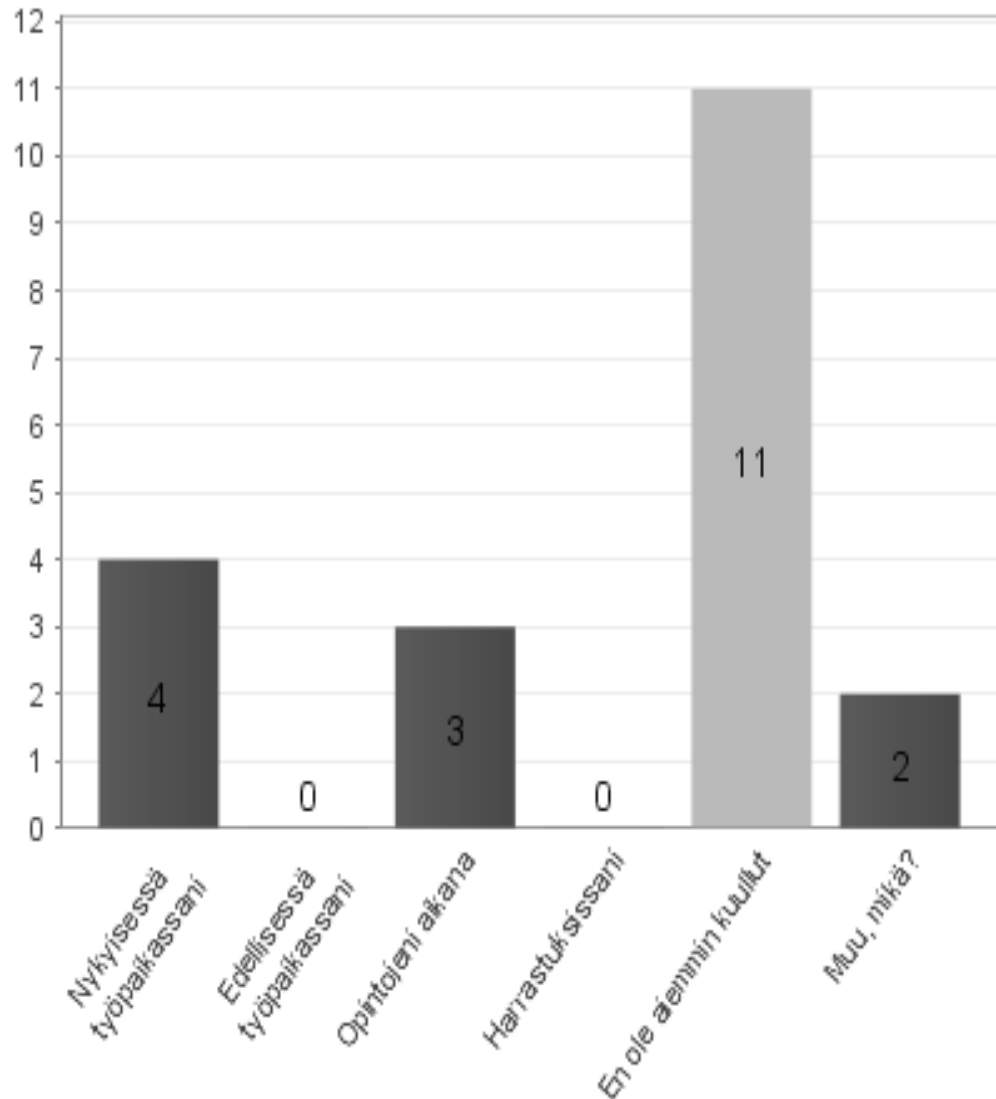
Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää tutkimuskysymyksenäkin oleva ongelma: tunnetaanko hyvejohtajuutta käsitteenä Sokos-hotellien hotellipäälliköiden keskuudessa. Kysymys haluttiin esittää heti alkuun suoranakysymyksenä, jotta tutkittavat pääsisivät heti aiheeseen ja tutkimuksesta nähtäisiin heti, miten käsitteen tunnettavuus jakautuu.



Kuvio 4. Tunnetko käsitettä hyvejohtajuus?

Tutkimukseen vastanneista 9 vastasi tuntevansa käsitteen hyvejohtajuus ja 12 vastasi kieltävästi. Kuvio 4 käy ilmi, että lähes puolet vastanneista tuntee hyvejohtajuus-käsitteen. Voidaan siis todeta, että melkein puolet Sokos-hotelsketjun hotellipäälliköistä tuntee ainakin hyvejohtajuuden käsitteenä.

Neljännessä kysymyksessä pyrittiin tarkentamaan edellistä kysymystä. Kysymyksen avulla haluttiin tiedostaa, missä vastaajat ovat kuulleet käsitteestä.

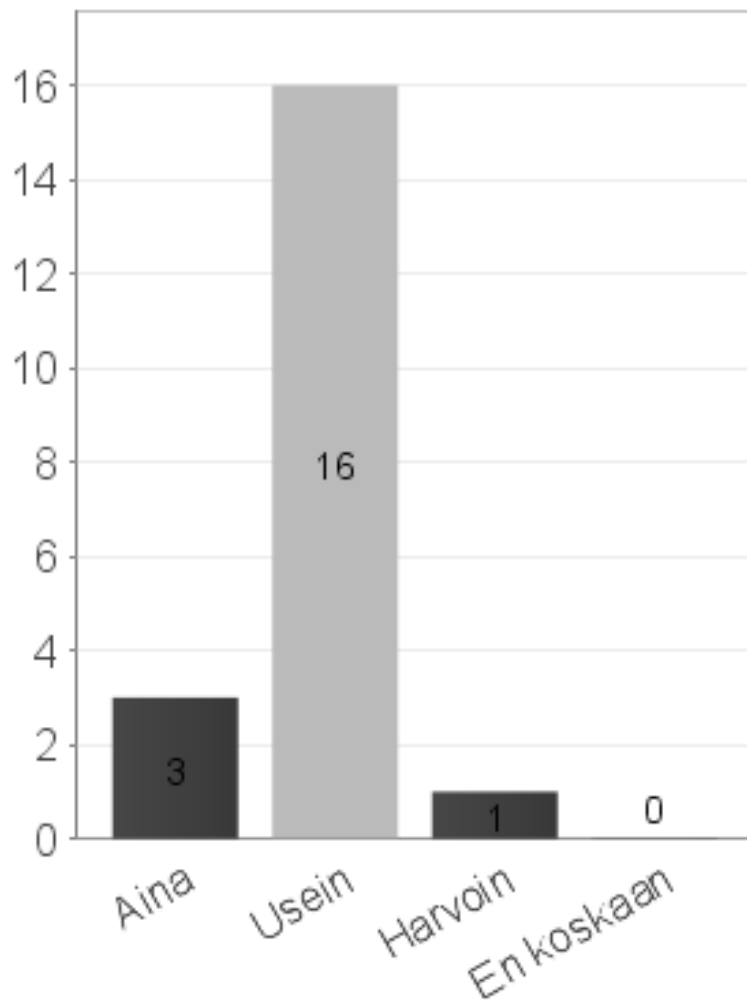


Kuvio 5. Missä olette kuulleet hyvejohtajuudesta?

Yllä olevasta kuviosta 5 nähdään, että kysymykseen vastasivat yhtä lukuun ottamatta kaikki. Tulokset jakautuivat niin, että kolmanteen kysymykseen myöntävästi vastanneista neljä oli kuullut käsitteestä nykyisessä työpaikassaan, kolme opintojen aikana ja kaksi jossain muualla. Muualla-vaihtoehdon valinneista toinen oli täsmentänyt lukeneensa aiheesta. Vastausten perusteella vastaajat ovat kuulleet hyvejohtajuudesta eniten nykyisessä työpaikassaan. Vastaukset ovat kuitenkin jakautuneet niin tasaisesti, että ei voida sanoa, että hyvejohtajuus kuuluisi Sokos Hotels-keijun johtamismalleihin. Tuloksesta voidaan kuitenkin päätellä, että hyvejohtajuus on käsitteenä tuttu jollain tapaa Sokos Hotels-keijussa. Tuloksesta voitaisiin myös päätellä, että Opintojen aikana vaihtoehdon

valinneet ovat todennäköisesti nuoria henkilöitä, koska hyvejohtajuus on käsitteenä ja johtamismallina uusi, joten oppilaitoksissa siitä ei ole erityisen kauan ehditty kertoa tai opettaa.

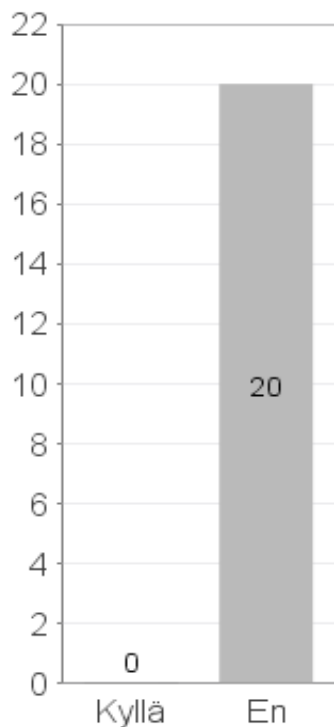
Viidennellä kysymyksellä tutkittiin, käyttävätkö tutkimukseen vastanneet hyvejohtajuutta työssään. Hyvejohtajuudessa on merkittävää kysyä työtovereilta mielipidettä päätöksenteossa, sillä tämä jakaa luottamusta alaisia kohtaan ja antaa uutta näkökulmaa päätöksiensä teossa. Jos kysymykseen vastataan myöntävästi, voidaan päätellä vastaajissa johtamistavassa olevan piirteitä hyvejohtajuudesta.



Kuvio 6. Kysyttekö työtovereiltanne mielipidettä päätöksiä tehdessä?

Viidenteen kysymykseen: ”Kysyttekö työkavereiltanne mielipidettä päätöksiä tehdessä?” vastasi yhteensä 20 henkilöä, joten yksi osallistujista jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kuvioista 6 selviää, että vastaajista 16 eli suurin osa valitsi vaihtoehdon ”usein”. Lopuista vastaajista kolme kertoi aina kysyvänsä mielipidettä työkavereiltaan ja yksi vastasi harvoin kysyvänsä. Vastaajista kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ”en koskaan”. Kysymykseen vastanneista suurin osa vastasi siis kysyvänsä työkavereiden mielipidettä usein ja toiseksi isoin vastausmäärä oli vaihtoehdolla ”aina”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että suurin osa tutkittavista omaa hyvejohtajuudelle tyypillisiä ominaisuuksia. Yksi vastaajista kertoo kysyvänsä harvoin muiden mielipidettä tehdessään päätöksiä, mutta tämä on niin pieni osa, että se ei kumoa sitä faktaa, että melkein kaikki toimivat tässä hyvejohtajuuden tarjoaman mallin mukaisesti.

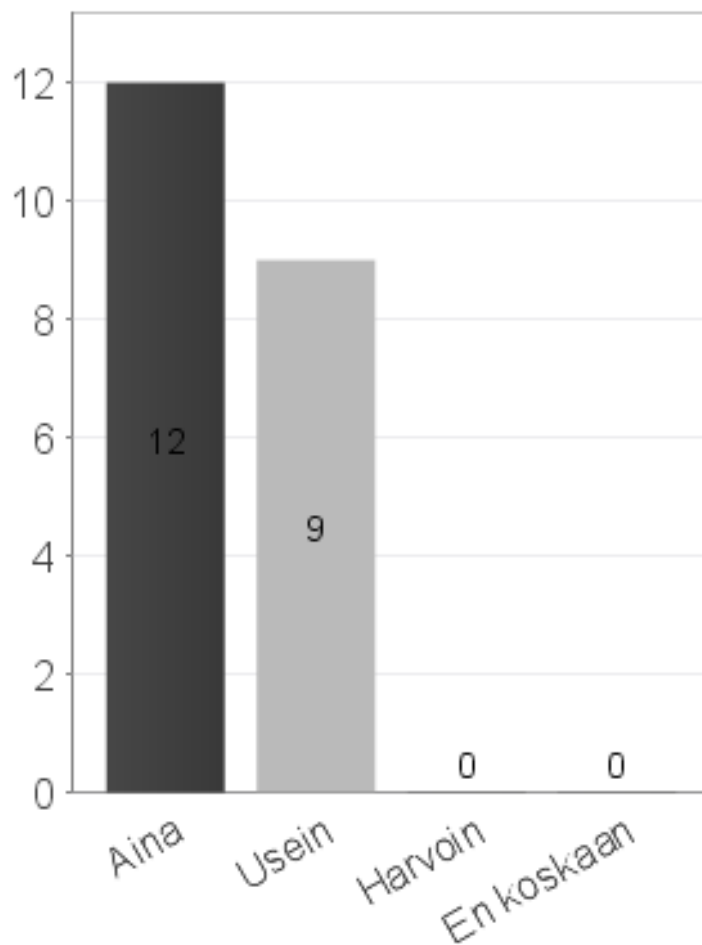
Kuudennella kysymyksellä ”Pidättekö itseänne korvaamattomana työssänne” tutkittiin hyvejohtajan ominaisuuksien esiintyvyyttä tutkittavissa. Hyvejohtajuusmallin mukaan johtaja ei pidä itseään koskaan korvaamattomana eikä työpaikkaa riippuvaisena läsnäolostaan. Vastaajan valitessa vaihtoehdon ”en”, voidaan päätellä hänen käyttävän hyvejohtajuutta hieman työssään.



Kuvio 7. Pidättekö itseänne korvaamattomana työssänne?

Kysymykseen vastasi 20 henkilöä, joista kaikki vastasivat etteivät pidä itseään korvaamattomana työssään. Voidaan siis hyvinkin yleistää, että Sokos Hotels-ketjun hotellipäälliköt eivät pidä itseään korvaamattomana työssään. Tuloksesta voidaan myös tehdä johtopäätös, että vastaajista yhtä lukuun ottamatta kaikki omaavat tämän hyvejohtajuuteen kuuluvan piirteen johtamistavassaan.

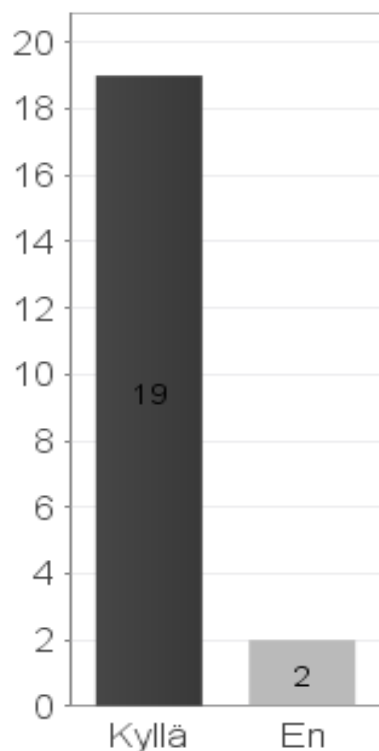
Seitsemännellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään tarkemmin hyvejohtajuuden ominaisuuksien esiintyvyyttä vastaajissa kysymällä pyrkivätkö vastaajat palvelemaan alaisiaan. Tämä kysymys on tutkimuksen kannalta merkittävä, sillä hyvejohtajuuden yksi tärkeimpiä asioita on tavoitella henkilökohtaista erinomaisuutta. Henkilökohtainen erinomaisuus vaatii taas nöyryyttä, jotta suurisieluiset tavoitteet ja missiot onnistuisivat. Tämä kysymyksessä esiintyvä muiden palveleminen on yksi nöyryyden konkreettisimmista esimerkeistä.



Kuvio 8. Pyrittekö palvelemaan alaisianne?

Kysymykseen vastasivat kaikki 21 osallistunutta, joista 12 kertoivat aina pyrkivänsä palvelemaan alaisiaan ja loput yhdeksän kertoivat taas usein yrittävänsä palvella alaisiaan. Kuvion 8 perusteella voidaan siis tehdä johtopäätös, että vastaajista kaikki pyrkivät vähintäänkin usein palvelemaan alaisiaan, mikä kertoo tämän hyvejohtajuus-mallin piirteen esiintyvän vastaajien keskuudessa. Tutkimuksen kolmannessa kysymyksessä ”Tunnetteko käsitettä hyvejohtajuus?” vastaajista kuitenkin vain yhdeksän kertoi tuntevansa hyvejohtajuuden käsitteenä. Tässä kysymyksessä kaikki kuitenkin vastasivat sen mukaisesti kuin tunsivat hyvejohtajuuden. Tämän voi päätellä kertovan siitä, että osa vastaajista käyttää hyvejohtajuutta tiedostamatta sitä.

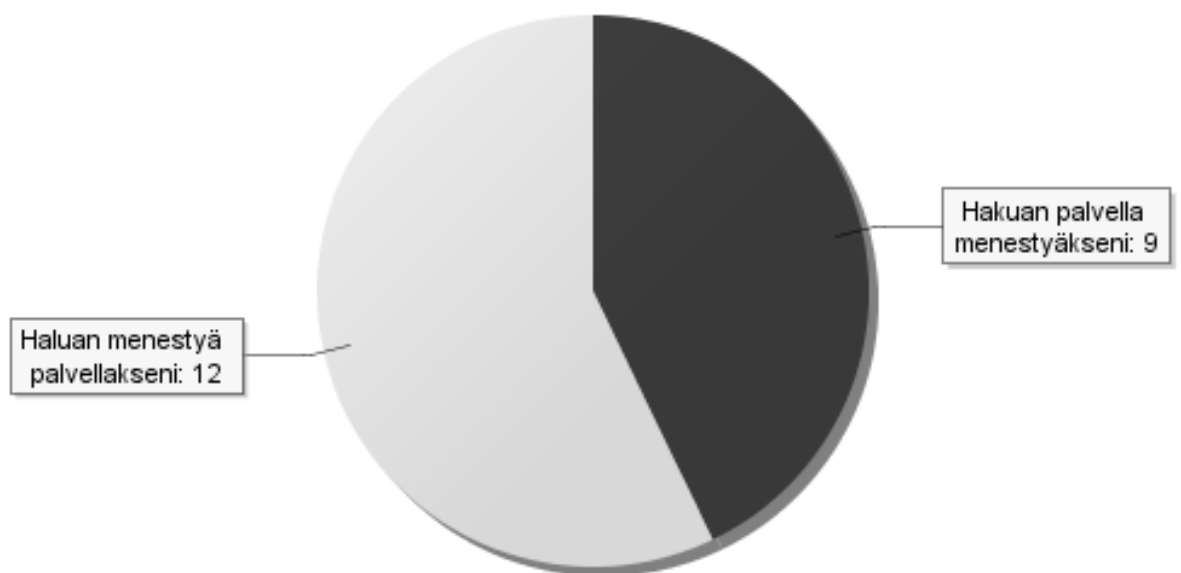
Hyvejohtajuus-mallia noudattava johtaja pyrkii päivän päätteeksi kartoittamaan omat onnistumisensa ja epäonnistumisensa, jotta voisi tulevaisuudessa kehittyä johtajana. Tämän perusteella on muotoiltu kyselyn kahdeksas kysymys: ”Pyrittekö työpäivän jälkeen kartoittamaan omat onnistumisenne ja epäonnistumisenne?”



Kuvio 9. Pyrittekö työpäivän jälkeen kartoittamaan omat onnistumisenne ja epäonnistumisenne?

Vastaajista 19 eli melkein kaikki kertoivat kartoittavansa omia onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan työpäivän jälkeen. Kuvion 9 perusteella voidaan sanoa, että 19 ihmistä 21 ihmisestä ovat tällä osa-alueella hyvejohtajia.

Muiden ihmisten palveleminen ja kyky palvella muita ihmisiä on hyvejohtajuuden ilmentymä. Vaatii suurta nöyryyttä palvella muita ihmisiä, ajattelematta omaa etuaan ja välittämättä siitä huomaako kukaan. Ajatus menestyä palvelukseen on aito hyvejohtajuuden ajatusmalli. Tutkimuksen yhdeksäs kysymys: Kumpi näistä vaihtoehdoista kuvaa parhaiten ajattelutapaanne?” selvittää vastaajien todellisen palvelunhalun tarkoituksen johtajana.

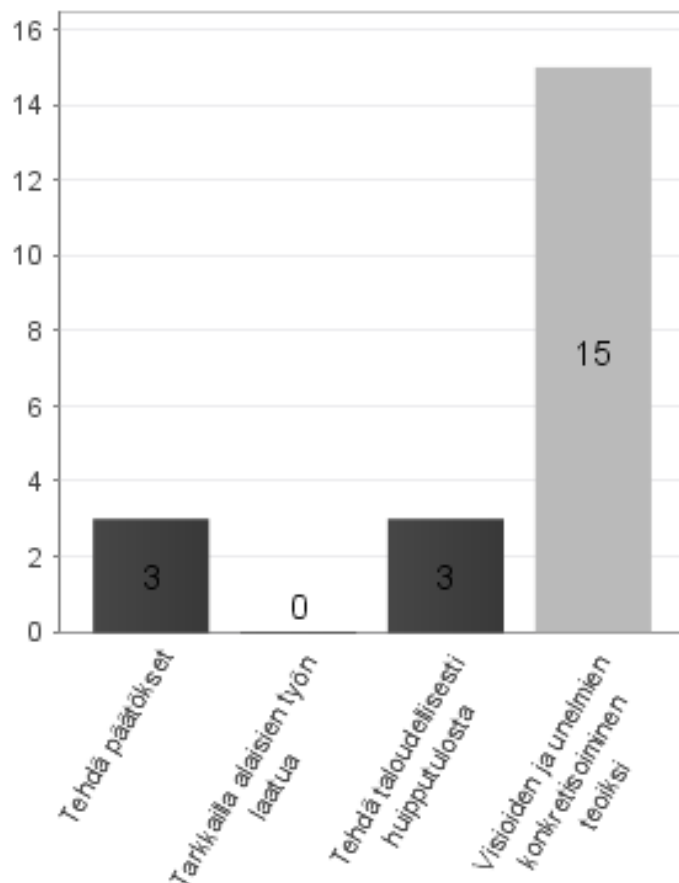


Kuvio 10. Kumpi näistä vaihtoehdoista kuvaa parhaiten ajattelutapaanne?

Kysymyksen vastaukset jakautuivat melkein puoliksi kahden vaihtoehdon välillä. Kuvio 10 osoittaa, että vastaajista 12 haluaa menestyä palvelukseen, joka on hyvejohtamiselle tyypillinen malli. Vastaajista yhdeksän taas haluaa palvella menestyäkseen, joka on aivan päinvastainen malli hyvejohtajuudelle. Halu palvella menestyäkseen on hyvejohtajuus-mallin mukaan ongelmallinen tilanne, koska tällöin ihminen haluaa palvella, jotta muut huomaisivat sen, ja tämä pal-

veluhalu ei tule luonteesta vaan vain tavoitteellisuudesta kunnian saavuttamisessa. Tämän kysymyksen tuloksesta voidaan päätellä, että yli puolet vastaajista ajattelevat hyvejohtajuus-mallin mukaisesti.

Hyvejohtaja on johtaja, joka ei vain unelmoi ja visioi asioita. Hyvejohtaja konkretisoi visiot missioiksi, ja uskaltaa kokeilla uusia asioita. Kyselyn kymmenennellä kysymyksellä ”Mikä näistä johtajan tehtävistä on mielestänne tärkein” pyrittiin kartoittamaan valitsevatko tutkittavat vaihtoehtojen joukosta hyvejohtajuusmallin mukaisen vaihtoehdon ”visioiden ja unelmien konkretisoiminen teoiksi”.

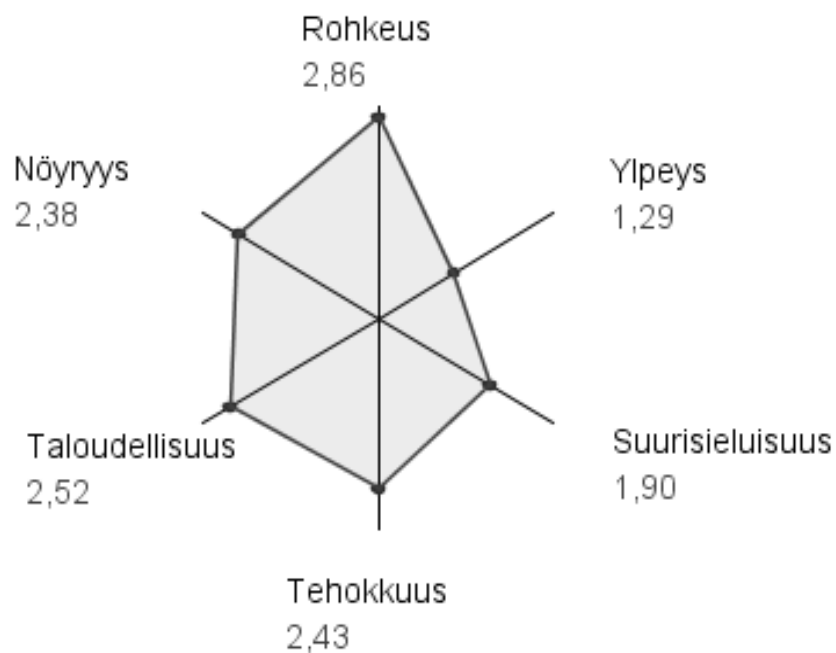


Kuvio 11. Mikä näistä johtajan tehtävistä on mielestänne tärkein?

Kuvio 11 osoittaa selvästi, että suurin osa(15) tutkittavista valitsi vastausvaihtoehtoista ainoan hyvejohtajuutta kuvaavan tehtävän. On siis selkeää, että tä-

mä hyvejohtajuuden ominaisuus on joko tiedostamattomasti tai tietoisesti käytössä.

Hyvejohtajuuden keskeisimpiä asioita ovat tietenkin hyveet. On olemassa paljon hyveitä, mutta mitkä hyveet ovat johtajalle tärkeitä, ja mitkä ovat ennen kaikkea hyvejohtajalle tärkeitä? Hyvejohtajan tärkeimmät hyveet ovat suurisieluisuus, nöyryys, rohkeus, viisaus, oikeudenmukaisuus, itsehillintä, usko, toivo ja rakkaus. 11. kysymys pyrki selvittämään, mitkä ominaisuudet tutkimukseen osallistujat pisteyttivät johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Kyselyn vastausvaihtoehtoina olivat nöyryys, rohkeus, ylpeys, suurisieluisuus, taloudellisuus ja tehokkuus. Vaihtoehdoista rohkeus, nöyryys ja suurisieluisuus kuuluvat hyvejohtajuuteen ja muut vaihtoehdot ovat päinvastaisia kyseiselle johtajuusmallille. Tämän kysymyksen avulla haluttiin ennen kaikkea nähdä, valitseeko tutkittava ominaisuuksien joukosta hyvejohtajuus-mallin mukaiset ominaisuudet.

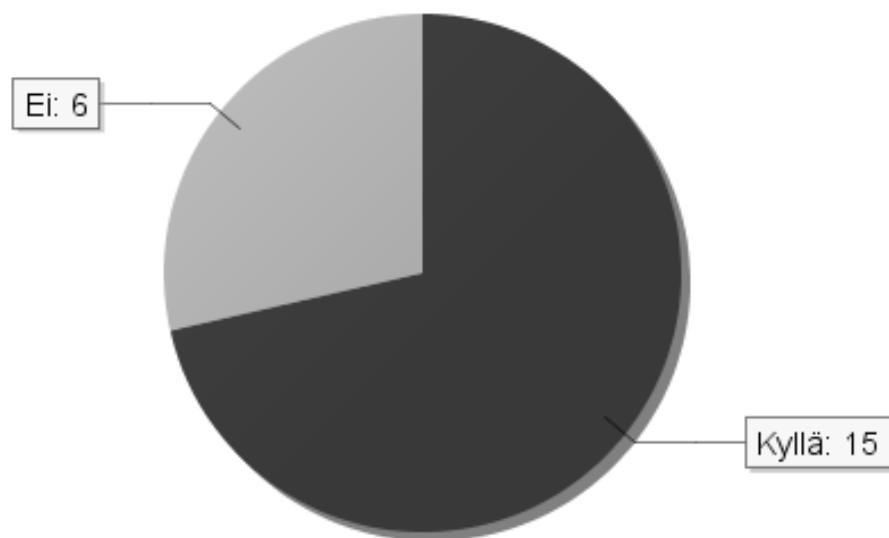


Kuvio 12. Pisteytä nämä johtajalle tyypilliset ominaisuudet tärkeysjärjestykseen

Yllä oleva kuvio 12 näyttää keskiarvon jokaisen vastausvaihtoehdon kohdalla. Kolme pistettä on maksimi eli mitä lähempänä kolmea keskiarvo on sitä useammin se on valittu. Rohkeus nousi eniten(2,86) valituksi vaihtoehdoksi, joka on hyvejohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia eli hyveitä. Toiseksi eniten(2,43) valituk-

si vaihtoehdoksi nousi tehokkuus ja kolmanneksi eniten(2,52) taloudellisuus. Nämä kaksi vaihtoehtoa ovat taloudellisen johtamisen ominaisuuksia eivätkä ole yhdistettävissä hyvejohtajuuteen. Neljänneksi eniten pisteitä sai nöyryys ja tämän perässä tulivat suurisieluisuus ja ylpeys. Tämän kysymyksen perusteella voidaan päätellä, että vastaajat eivät pidä kaikkia hyvejohtajalle tärkeitä ominaisuuksia niin tärkeänä kuin muiden johtajuusmallien ominaisuuksia. Toisin sanoen vastaajat eivät tämän kysymyksen perusteella täytä hyvejohtajalle kuuluvia ominaisuuksia ainakaan tietoisesti.

Kyselyn viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää kiinnostuivatko vastaajat hyvejohtajuudesta. Tutkimuksen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista oli herättää vastaajien mielenkiinto aihetta kohtaan ja sen vuoksi kysymys on tärkeää saada selville.



Kuvio 13. Saiko kyselyyn osallistuminen teidät kiinnostumaan hyvejohtajuudesta?

Kyselyn viimeinen kysymys oli: ”Saiko kyselyyn osallistuminen teidät kiinnostumaan hyvejohtajuudesta?”. Vastaajista 15 valitsi vaihtoehdon ”kyllä” ja kuusi vaihtoehdon ”ei”. Kuvioista 13 voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista kiinnostui hyvejohtajuudesta osallistuttuaan tutkimukseen. Voidaan siis todeta, että

Kyselytutkimus onnistui herättämään osallistujissa mielenkiintoa hyvejohtajuuskäsitettä kohtaan ja opinnäytetyöntekijät onnistuivat tässä tavoitteessaan.

6.4 Tutkimuksen yhteenveto ja arviointi

Webropol-kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 38 Sokos Hotels -ketjun vastaanotto- ja hotellipäällikölle, joista viisi ilmoitti heti tutkimuksen alussa olevan syyslomalla. Vastauksia saatiin yhteensä 21, mikä on yli puolet tutkimusjoukosta. Hyvä vastausprosentti mahdollistaa tutkimuksen yleistettävyyden koko Suomen Sokos Hotels -ketjun vastaanotto- ja hotellipäälliköistä. Tutkimus sujui kokonaisuudessaan aikatauluun ja oletuksiin nähden hyvin.

Tutkimuksen yksi suurimmista tavoitteista oli herättää mielenkiintoa hyvejohtajuuskäsitettä kohtaan kyselyyn vastanneissa. Tutkimuksen viimeinen kysymys osoittaa, että yli puolet vastanneista kiinnostui aiheesta tutkimuksen myötä. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, tuntevatko Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköt käsitettä hyvejohtajuus ja käyttävätkö he sitä työssään joko tietoisesti tai tiedostamatta. Jo tutkimuksen kolmannen kysymyksen vastausten perusteella selviää, että melkein puolet kyselyyn vastanneista tuntee käsitteen hyvejohtajuus. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvejohtajuus käsite on jollain tapaa tuttu Sokos Hotels-ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköiden keskuudessa. Tämän tuloksen voisi yleistää paremmin, jos kaikki 38 tutkittavaa olisivat osallistuneet tutkimukseen.

Tutkimuksen perusteella suurimmasta osasta tutkimukseen osallistujista löytyy hyvejohtajalle tyypillisiä ominaisuuksia. Tutkimuksen viides kysymys kartoitti kysymyksistä ensimmäisenä hyvejohtajuudelle tyypillisiä ominaisuuksia vastaajissa. Kysymyksen vastauksen perusteella yli puolet Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköillä on hyvejohtajalle tyypillinen ominaisuus eli kysyy työkavereiltaan mielipidettä päätöksiä tehdessään, eikä tee päätöksiä vain oman tahdon mukaan. Tutkimuksen kuudes kysymys osoittaa myös hyvejohtajuusmallin mukaista ajattelutapaa tutkittavissa, sillä kaikki kysymykseen vastanneet ajattelevat olevansa korvattavissa johtajana. Myös tutkimuksen seitsemäs ja yhdeksäs kysymys osoittavat tutkittavissa olevan hyvejohtajuusmallin mukaisia ominaisuuksia. Hyvejohtajuudessa ajatellaan, että johtajat haluavat me-

nestyä palvellakseen alaisiaan ja kysymyksistä selviää, että lähes kaikki vastaajat pyrkivät vähintäänkin usein palvelemaan alaisiaan ja haluavat menestyä palvellakseen. Tutkimuksessa myös kahdeksas ja kymmenes kysymys tuottivat tuloksia, jotka osoittavat hyvejohtajuuden esiintyvyydestä puolella vastanneista. Kahdeksannessa kysymyksessä tuli ilmi, että kahta lukuun ottamatta kaikki vastaajat pyrkivät kartoittamaan omia onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan työpäivän jälkeen, mikä on yksi hyvejohtajan ominaisuuksista. Kysymyksessä kymmenen etsittiin vastaajien mielipidettä johtajan tärkeimmästä työtehtävästä, ja vastausten perusteella yli puolet ajattelivat sen olevan hyvejohtajuusmallin mukaisesti visioiden ja unelmien konkretisoiminen todeksi. Ainoastaan tutkimuksen yhdestoista kysymys jakaa vastaajissa eroavaisuutta hyvejohtajuus-malliin nähden. Suurin osa kyseiseen kysymykseen vastanneista valitsi johtajan kolmeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi rohkeuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden, kun taas hyvejohtajuuden perusteella kolme tärkeintä ominaisuutta olisivat olleet rohkeus, suurisieluisuus ja nöyryys.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköiden keskuudessa esiintyy hyvejohtajalle tyypillisiä ominaisuuksia. Voidaan myös päätellä, että hyvejohtajuus ei kuitenkaan ole varsinaisena johtamismallina käytössä, mutta siitä on paljon vaikutteita nähtävissä. Hotellien esimiehet käyttävät hyvejohtajuutta todennäköisesti tiedostamattaan, sillä heidän johtamistavoistaan löytyy hyvejohtajalle tyypillisiä piirteitä, mutta he eivät kuitenkaan käytä työssään kaikkia hyvejohtajalle tyypillisiä ominaisuuksia.

7 Johtopäätökset ja pohdinnat

Opinnäytetyön teoria- sekä tutkimusosuus tuottivat vastauksen tutkimuskysymykseen eli mitä hyvejohtajuus on ja kuinka hyvin se tunnetaan hotellien esimiesten keskuudessa Suomessa. Tutkimuskysymyksen ensimmäinen osaan eli mitä hyvejohtajuus on, saatiin vastaus teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa selvisi, että hyvejohtajuus on Alexandre Havardin hyveisiin ja hyveoppiin pohjautuva johtamismalli. Hyvejohtajuus ei ole pelkästään johtajille suunnattu johtamismalli, vaan kaikkia haastava ja koskettava elämänfilosofia. Tutkimusosuudessa

selvisi tutkimuskysymyksen toinen osa eli hyvejohtajuuden tunnettavuus ja käyttö hotellien esimiesten keskuudessa. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että hyvejohtajuus-käsite tunnetaan osittain Suomen Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköiden keskuudessa. Tutkimuksesta selviää myös, että tutkittavien keskuudessa on piirteitä hyvejohtajuusmallin käytöstä, mutta se on kuitenkin melko tiedostamatonta. Suomen Sokos Hotels -ketjun hotelli- ja vastaanottopäälliköiden ei siis voida sanoa käyttävän hyvejohtajuus-mallia varsinaisena johtamismallinaan esimiehenä.

Teoriaosuus oli kokonaisuudessaan melko haasteellinen tehdä, sillä aiempia tutkimuksia tai opinnäytetöitä ei aiheesta ollut juurikaan tehty ja aiheeseen liittyvä kirjallisuus oli erittäin vähäistä. Kirjallisuudesta tärkeimpänä lähteenä toimi hyvejohtajuuden kehittäjän Alexandre Havardin tekemä kirja nimeltä Hyvejohtajuus. Kirja oli kokonaisuudeltaan vahvasti liitettävissä kristinuskoon, mikä teki sen tulkitsemista hieman haastavaa ja aikaa vievää. Teorian haluttiin kuitenkin olevan yleistettävistä johtajuuteen ilman suurta uskonnollista sävytystä. Havardin kirjan lisäksi hyvejohtajuudesta löytyi teoriaa Havardin omilta internetsivuilta sekä muutamasta toisesta internetlähteestä. Teoriaosuuden muihin osiin löytyi melko helposti lähdeaineistoa niin kirjallisuudesta kuin internetlähteistäkin. Johtajuus on käsitteenä melko laaja, mikä teki kyseisen alueen rajaamisesta haasteellista. Alue rajattiin opinnäytetyöntekijöiden mielestä kuitenkin onnistuneesti hyvejohtajuuden kannalta tärkeisiin osiin. Teoriaosuudessa verrattiin hyvejohtajuutta myös syväjohtamiseen, sillä syväjohtaminen oli johtamismalleista lähimpänä hyvejohtajuuden ominaisuuksia. Syväjohtaminen on erittäin tunnettu johtamismalli Suomessa, sillä muun muassa Suomen Puolustusvoimat käyttävät kyseistä mallia johtajakoulutuksessaan. Tämän ajateltiin helpottavan hyvejohtajuus-mallin ymmärtämisessä ja sisäistämisessä johtamismallina.

Tutkimusosuus onnistui opinnäytetyöntekijöiden mielestä erittäin onnistuneesti. Tutkimuksesta tuli juuri sellainen kuin opinnäytetyöntekijät olivat halunneet eli selkeä, yksinkertainen ja helppo tulkita. Tutkimuksen toteuttamisen suhteen aikataulu oli erittäin tiukka, sillä tutkimuksen suunniteltua julkaisuajankohtaa jouduttiin siirtämään muutamalla päivällä, jotta tutkimuksen teoriatausta oli tarpeeksi riittävä ja monipuolinen. Tutkimuksen vastausprosentin ennustettiin ole-

van melko alhainen, sillä vastausaikaa oli vain viikko. Muina haasteina olivat julkaisuajankohta, joka osui syyslomaviikolle sekä tutkimuksen näkökulma, joka edellytti tutkimuksen suuntaamista kiireellisille esimiehille. Tutkimuksen vastausprosentti oli kuitenkin 55, mikä oli erittäin hyvä odotuksiin nähden. Yli 50 % oleva vastausprosentti mahdollisti myös tulosten yleistettävyyden ja helpotti tulkitsemisessa.

Opinnäytetyön rakenne ja sisältö muodostuivat työn tekijöiden mielestä lopulta erittäin hyvin, vaikka aihe oli haasteellinen sen tuntemattomuuden ja uutuuden vuoksi. Lähdeaineiston löytäminen ja tulkitseminen oli välillä melko haasteellista, mutta siinä onnistuessa sitäkin palkitsevampaa.

Tutkimus kehitti opinnäytetyöntekijöiden osaamista niin ammatillisella kuin henkiseläkin tasolla. Opinnäytetyö kehitti ennen kaikkea työn tekijöiden näkökulmaa johtajuuteen ja monipuolista heidän osaamistaan tutkimuksen tekemisessä ja analysoimisessa. Tutkimus vaikutti osallistujiin niin, että he alkoivat pohtia omaa johtamistapaansa ja mahdollisesti myös kiinnostuivat hyvejohtajuudesta. Opinnäytetyöntekijöiden toiveena on, että hyvejohtajuus saisi lisää huomioita ja herättäisi kiinnostusta opinnäytetyön kautta hotelli- ja matkailualan ammattilaisissa.

Jatkotutkimusmahdollisuudet tutkimuksen aiheen suhteen ovat laajat. Tutkimuksen voisi tulevaisuudessa tehdä esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta, ja hyvejohtajuutta voisi tutkia myös muiden alojen näkökulmasta. Jos tästä tutkimuksesta tehtäisiin seuraava tutkimus, voisi se olla hiukan laajempi ja ensinnäkin koskettaa kaikkia Sokos Hotels -ketjun esimiehiä tai vielä laajemmin eri hotelliketjujen esimiehiä.

Kuviot

Kuvio 1. Altruistiset motiivit (Havard 2007, 38), s.15

Kuvio 2. Sukupuoli, s.31

Kuvio 3. Ikä, s.32

Kuvio 4. Tunnetko käsitettä hyvejohtajuus?, s.33

Kuvio 5. Missä olette kuulleet hyvejohtajuudesta?, s.34

Kuvio 6. Kysyttekö työkavereiltanne mielipidettä päätöksiä tehdessä?, s.36

Kuvio 7. Pidättekö itseänne korvaamattomana työssänne?, s.37

Kuvio 8. Pyrittekö palvelemaan alaisianne?, s.38

Kuvio 9. Pyrittekö työpäivän jälkeen kartoittamaan omat onnistumisenne ja epäonnistumisenne?, s.40

Kuvio 10. Kumpi näistä vaihtoehdoista kuvaa parhaiten ajattelutapaanne?, s.41

Kuvio 11. Mikä näistä johtajan tehtävistä on mielestänne tärkein?, s.42

Kuvio 12. Pisteytä nämä johtajalle tyypilliset ominaisuudet tärkeysjärjestykseen, s.43

Kuvio 13. Saiko kyselyyn osallistuminen teidät kiinnostumaan hyvejohtajuudesta?, s.44

Lähteet

Hannola 2014. Hyvejohtajuus, ihmisen kutsumus.

<http://www.hyvejohtajuus.fi/14165/hyvejohtajuus-ihmisen-kutsumus/>. Luettu 5.10.2016.

Havard, A. 2007. Hyvejohtajuus. Providentia.

Havard Virtuous Leadership. Creator of the Virtuous Leadership System.

<http://hvli.org>. Luettu 5.10.2016.

Huovinen 2009. Lähdön aika.

https://books.google.fi/books?id=_blcAwAAQBAJ&pg=PT123&lpg=PT123&dq=ylikuonnolli-set+hyveet&source=bl&ots=UIGSCui3ZS&sig=fy4PAMs7vgCK_9AFB8AsU5Q--7o&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwjH5bSVqNLPahXBJZoKHZ0ICGEQ6AEIHzAB#v=onepage&q=ylikuonnolliset%20hyveet&f=false. Luettu 11.10.2016.

Jevgeni 2014. 3 asiaa, jotka sinun on tiedettävä rohkeudesta.

<http://elaparemmiin.fi/blogi/3-asiaa-jotka-sinun-on-tiedettava-rohkeudesta/>). Luettu 9.10.2016.

Juurikkala 2008. Rakkaus on. <http://www.hyvejohtajuus.fi/82/rakkaus-on/>. Luettu 10.10.2016.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava.

Kaihua, A.2013. Toivon johtaminen esimiesten kokemana. Lapin yliopisto. Hallintotiede/Johtamisen psykologia.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Karkkonen 2015. Epätoivsta toivoon. <http://www.kirkkojakoti.fi/478-epatoivosta-toivoon>. Luettu 15.10.2016.

Kari 2011. Syväjohtaminen ja hyvejohtajuus.

<http://www.hyvejohtajuus.fi/5683/syvajohtaminen-ja-hyvejohtajuus/>. Luettu 11.10.2016.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kristinusko 2012. Mitä usko on?.<http://www.kristinusko.fi/mita-usko-on/>. Luettu 10.10.2016.

Leino, H. 2009. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämisen menetelmät TYKES-projektissa. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Martinez 2009. Hyveet ja rakastaminen. <http://www.hyvejohtajuus.fi/817/hyveet-ja-rakastaminen/>. Luettu 11.10.2016.

Martinez 2014. Mitä hyvejohtajuus on?. <http://www.hyvejohtajuus.fi/13628/mita-hyvejohtajuus-on-2/>. Luettu 1.10.2016.

Mercuri Urval 2016. Johtamismallin kehittäminen: Tehokkaan johtamisen viitekehyksen luomien. <http://www.mercuriurval.com/fi/Countries/Suomi/Palvelutyryyksille/Board-Executive-palvelut/Johtamismallin-kehittaminen/>. Luettu 12.10.2016.

Mirola, T. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät. 2015. Saimaan ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Kurssimateriaali.

Nissinen, E. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Telentum.

Patronen 2015. Ryhdy hyväksi tyypiksi. Ryhdy hyväksi tyypiksi. <http://www.valomerkki.fi/aiheet/usko/kasvata-henkista-lihastasi>. Luettu 12.10.2016.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Juva: Bookwell Oy.

Providentia 2016. <http://providentia.fi/hyvejohtajuus/>. Hyvejohtajuus. Luettu 26.10.2016.

Satokangas, K. 2014. Tämän päivän johtajuus: Leadership vai management. Lapin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Sokos Hotels. Sokos Hotels lyhyesti. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista>. 2.10.2016.

Sokos Hotels. Tietoa meistä. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista>. Luettu 24.9.2016.

Sokos Hotels. 1970-luku. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tarjoukset/sokos-hotels-40-vuotta/70-luku>. Luettu 2.10.2016.

Sokos Hotels. 1980-luku. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tarjoukset/sokos-hotels-40-vuotta/80-luku>. Luettu 2.10.2016.

Sokos Hotels. 1990-luku. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tarjoukset/sokos-hotels-40-vuotta/90-luku>. Luettu 2.10.2016.

Sokos Hotels. 2000-luku. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tarjoukset/sokos-hotels-40-vuotta/2000-luku>. Luettu 3.10.2016.

Sokos Hotels. 2010-luku. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tarjoukset/sokos-hotels-40-vuotta/2010-luku>. Luettu 3.10.2016.

Suomen evankelisluterilainen kirkko. Kultainen sääntö. http://www.evl2.fi/sanasto/index.php/Kultainen_sääntö. Luettu 10.10.2016.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Usko ja tieto kulkevat rinnakkain. <http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/EAA6300621057204C2257870003369B7?OpenDocument&lang=FI>. Luettu 16.10.2016.

S-kanava. S-ryhmä lyhyesti. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>. Luettu 9.10.2016.

Tieteen termipankki 2016. Hyve-etiikka virtuismi. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hyve-etiikka>. Luettu 12.10.2016.

Tikkanen 2010. Rakkaus-rakkaudenhyve. <http://www.hyvejohtajuus.fi/hyveet/rakkaus/>. Luettu 11.10.2016.

Virtuaali amk. Otanta. <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/otanta.htm>. Luettu 4.10.2016.

Webropol. Webropol Academic - Webropol tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kehittämisen työkaluna. <http://webropol.fi/kayttotarkoitukset/koulutus/>. Luettu 11.10.2016.

Wellbe 2016 Tunneäly apuna esimiestyössä. <http://www.wellbe.fi/aihe/johtaminen-ja-esimiestyo/>. Luettu 7.10.2016.

SAATEKIRJE
HAMINA 16.10.2016

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelemme Saimaan ammattikorkeakoulussa restonomi-tutkintoon johtavassa hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmassa. Teemme opinnäytetyön aiheesta hyvejohtajuus hotellien esimiestyössä. Pyrimme tutkimaan käsitteen hyvejohtajuus tunnettavuutta hotellien esimiesten keskuudessa. Tutkimus antaa arvokasta tietoa hyvejohtajuuden esiintyvyydestä ja tunnettavuudesta, ja tulee varmasti herättämään kiinnostusta alan ammattilaisissa.

Tutkimus suoritetaan internet-kyselynä Sokos Hotels-[ketjun](#) hotellien esimiehille Suomessa. Haluammekin kutsua juuri teidät osallistumaan tutkimukseemme. Osallistuminen tutkimukseen on ehdottoman luottamuksellista. Osallistujien henkilöllisyys tai työpaikka eivät tule tutkimuksessa ilmi ja kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä. Tutkimuksessa ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia.

Tutkimukseen vastaamiseen menee vain noin viisi minuuttia ja jokainen täytetty kysely on meille erittäin arvokas. Kyselyyn on aikaa vastata keskiviikkoon 26.10 kello 14.00 asti. Sähköpostiosoitteet olemme saaneet toisen opinnäytetyön tekijän esimieheltä Kotkan [Original Sokos Hotel Seurahuoneelta](#).

Linkki tutkimukseen löytyy alta. Mikäli tutkimuksesta tulee kysyttävää voitte ottaa yhteyttä Martin Rämään puh. 0405890030

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Martin Rämä
[Jasmine Airikka](#)
Saimaan ammattikorkeakoulu

Hyvejohtajuus-tutkimus

Vastatkaa kaikkiin kysymyksiin vaihtoehtojen mukaisesti. Vastattuanne kaikkiin kysymyksiin painakaa vielä "Lähetä"- nappia

1. Sukupuoli:

Nainen

Mies

2. ikä:

alle 25

25-35

35-50

50-60

yli 60

3. Tunnetteko käsitettä hyvejohtajuus?

Kyllä

En

4. Missä olette kuullut hyvejohtajuudesta?

Nykyisessä työpaikassani

Edellisessä työpaikassani

Opintojeni aikana

Harrastuksissani

En ole aiemmin kuullut

Muu, mikä?

5. Kysyttekö työkavereiltanne mielipidettä päätöksiä tehdessänne?

Aina

Usein

Harvoin

En koskaan

6. Pidätkö itseänne korvaamattomana työssänne?

- Kyllä
 En

7. Pyrittekö palvelemaan alaisianne?

- Aina
 Usein
 Harvoin
 En koskaan

8. Pyrittekö työpäivän jälkeen kartoittamaan omat onnistumisenne ja epäonnistumisenne?

- Kyllä
 En

9. Kumpi näistä vaihtoehdoista kuvaa parhaiten ajattelutapaanne?

- Hakuan palvelulla menestyäkseni
 Haluan menestyä palvellakseni

10. Mikä näistä johtajan tehtävistä on mielestänne tärkein?

- Tehdä päätökset
 Tarkkailla alaisien työn laatua
 Tehdä taloudellisesti huipputulosta
 Visioiden ja unelmien konkretisoiminen teoiksi

11. Pisteytä nämä johtajalle tyypilliset ominaisuudet tärkeysjärjestykseen

3=erittäin tärkeä 2=melko tärkeä 1=ei niin tärkeä 0=ei ollenkaan tärkeä

	0	1	2	3
Rohkeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylpeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suurisieluisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nöyryys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Saiko kyselyyn osallistuminen teidät kiinnostumaan hyvejohtajuudesta?

Kyllä

Ei