

# AKO-E3010 Johtaminen ja johtajuus (5 op)



Luento 21.4.2020:  
Johtajuus toimintana

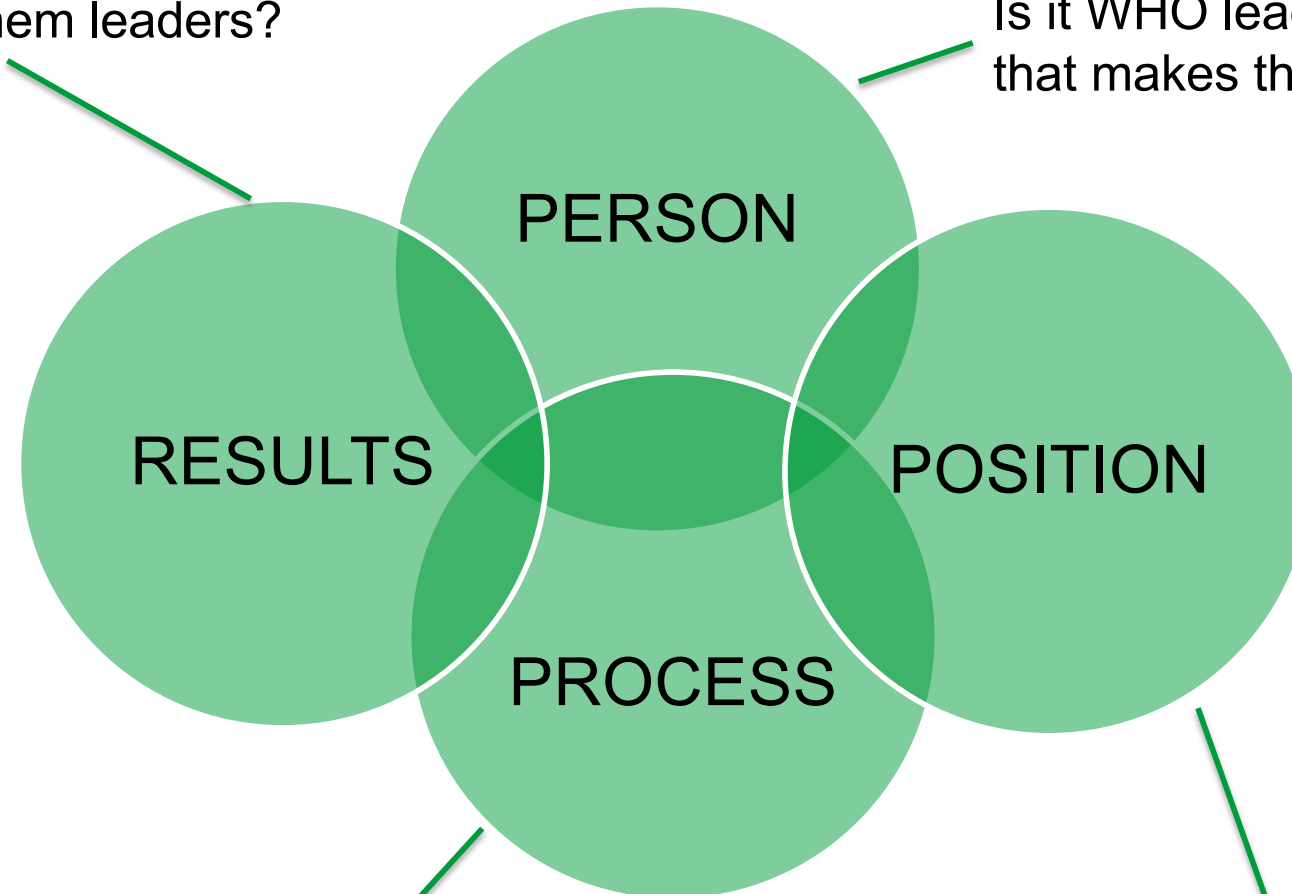
# LUENNON SISÄLTÖ

- Ensimmäisen luennon teema: Johtajuus määrittymättömänä käsitteenä (Grint, 2005)
  - Johtajuus toimintamallina ja ajattelutapana (Drucker, Radcliffe) – ryhmäharjoitus ja keskustelua
  - Mitä 'pomot' tekevät
    - Rationaalinen ja normatiivinen johtajuusideaali (Barley & Kunda, 2000) in Grint, 2005)
    - Johtajuusdualismien ongelmallisuus (esim. management vs. leadership)
    - Esimiestyö improvisoituna selviytymisenä (Holmberg & Tyrstrup)
    - Toimitusjohtajien ajankäyttö 1970-luvulta 2000-luvulle (Tengblad)
    - Ajankäyttö- ja observointitutkimusten tuloksista (Virtaharju)
-

# LEADERSHIP AS AN ECC (Essentially Contested Concept) (Grint, 2005)

Is it WHAT leaders achieve that makes them leaders?

Is it WHO leaders are that makes them leaders?



Is it HOW leaders get things done that makes them leaders?

Is it WHERE leaders are that makes them leaders?

# WHAT MAKES AN EFFECTIVE EXECUTIVE *(Drucker, 2004)*

1. Get the knowledge you need
    - Ask what needs to be done
    - Ask what's right for the enterprise
  2. Convert your knowledge into action
    - Develop action plans
    - Take responsibility for decisions
    - Take responsibility for communicating
    - Focus on opportunities, not problems
  3. Ensure companywide accountability
    - Run productive meetings
    - Think and say "We", not "I".
    - Listen first, speak last.
-

# FUTURE-ENGAGE-DELIVER *(Radcliffe, 2012)*

1. **You** have to be guided by a Future you want,
2. **You** have to engage others, and
3. **You** have to deliver.

| FUTURE   | ENGAGE  | DELIVER  |
|--|---|--|
| Your future is important! It is what you care about, and it guides who you are and what you do | Look constantly for opportunities to engage others in the Future you are building | Make sure you're looking to deliver through others.                        |
| Step back and see the big picture. Be constantly aware of the overall situation                | Use the levels of engagement  | Resolve and commitment to what you want to deliver now.                    |
| Keep out of the operator/manager mode more often than possible                                 | Constantly build your relationships to big enough to handle the job               | You deliver more later by developing others as leaders, not followers      |
| Clear picture of who you want to be as a leader  | Ask for feedback to learn about your Light and Shadow                             | Practice Conversations for Delivery, Robust Dialogue, and Bigger Requests. |
| All this keeps your Spirit Energy alive and contagious   | All this increases and harnesses your Emotional Energy.                           |  |

# LUENTOTEHTÄVÄ

- Olet lukenut seuraavat tekstit
  - Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 82(6), 58-63.
  - Radcliffe, S. (2012). *Leadership: Plain and Simple*. Financial Times Series. Dorchester, Dorset: Pearson Education Limited. Chapters 1-5, pp. 1-90.
- Kommentoidaan ryhmänä (menti.com koodi: 16 69 99)
  1. Miten kuvailisit Druckerin artikkelia? Oma mielipiteesi?
  2. Miten kuvailisit Radcliffen kirjaosiota? Oma mielipiteesi?
  3. Millainen johtajuuskäsitys teksteistä välittyy?  
Havainnot/kommentteja

# KUINKA KASVAA JOHTAJANA/ JOHTAJAKSI (Radcliffe)

1. Harjoittamalla johtajuutta tietoisesti
2. Kokoamalla tukiryhmän
3. Tunnistamalla ja ylittämällä rajansa

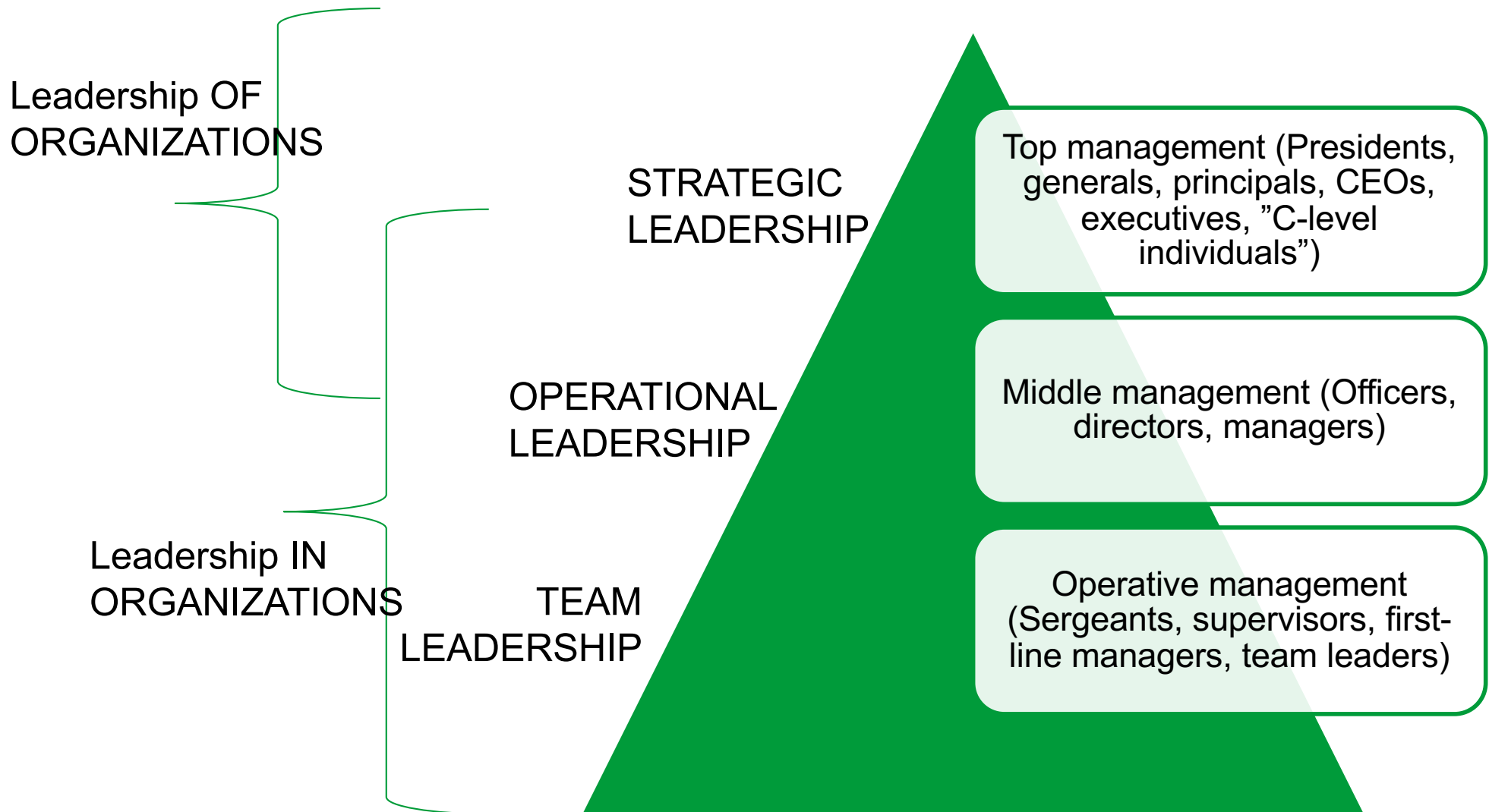
Esteet:

- Epäilemällä omaa oikeutustaan olla johtaja valitsemallaan alueella
  - Jämähätäminen operator/manager –moodiin leader-moodiin sijaan
-

# OPETTAJAN KOMMENTTI DRUCKER/ RADCLIFFE -TEKSTEISTÄ

- Kurssiaineistoissa Radcliffe ja Drucker edustavat erilaisia johtamisideaaleja: Radcliffen käsitys heijastelee enemmän normatiivista ja Druckerin rationaalista (vrt. Barley & Kunda, 2000 in Grint, 2005).
- Erityisesti Radcliffen teksti on esimerkki ”Just-Believe-in-Yourself”-opista. Kirja ohjaa lukijaansa tekemään identiteettityötä, ”johtamaan itseään” (vrt. prosocial motivation in Alvesson & Spicer, 2011)
- Yhteiskuntamme eri aikakausina erilaiset arvostukset tuottavat erilaista johtajuusideaalia. On vaikea nähdä ovatko yhteiskunnassamme organisaatiot muuttumassa teollisista jälkiteollisiksi, onko kyseessä ’heiluriliike’ vuosikymmenten välillä vai onko perusteltua nähdä yhteiskunnalliset arvostukset yhä fragmentoituneempina, yhteiskulttuurin katoamisena.
- Huomaa kuitenkin molempien tekstien korostama johtajan autonomia ja kontrolli organisaatiosta vs. akateemisten tutkimusten deterministisempi kuva johtajuuden sisällöstä ja johtajien mahdollisuudesta määritellä työtapansa.
- Kuinka paljon esimiesten työnkuva on heidän itsensä säädeltävissä vs. ”ulkoa” saatu?





# LEADERSHIP VS. MANAGEMENT

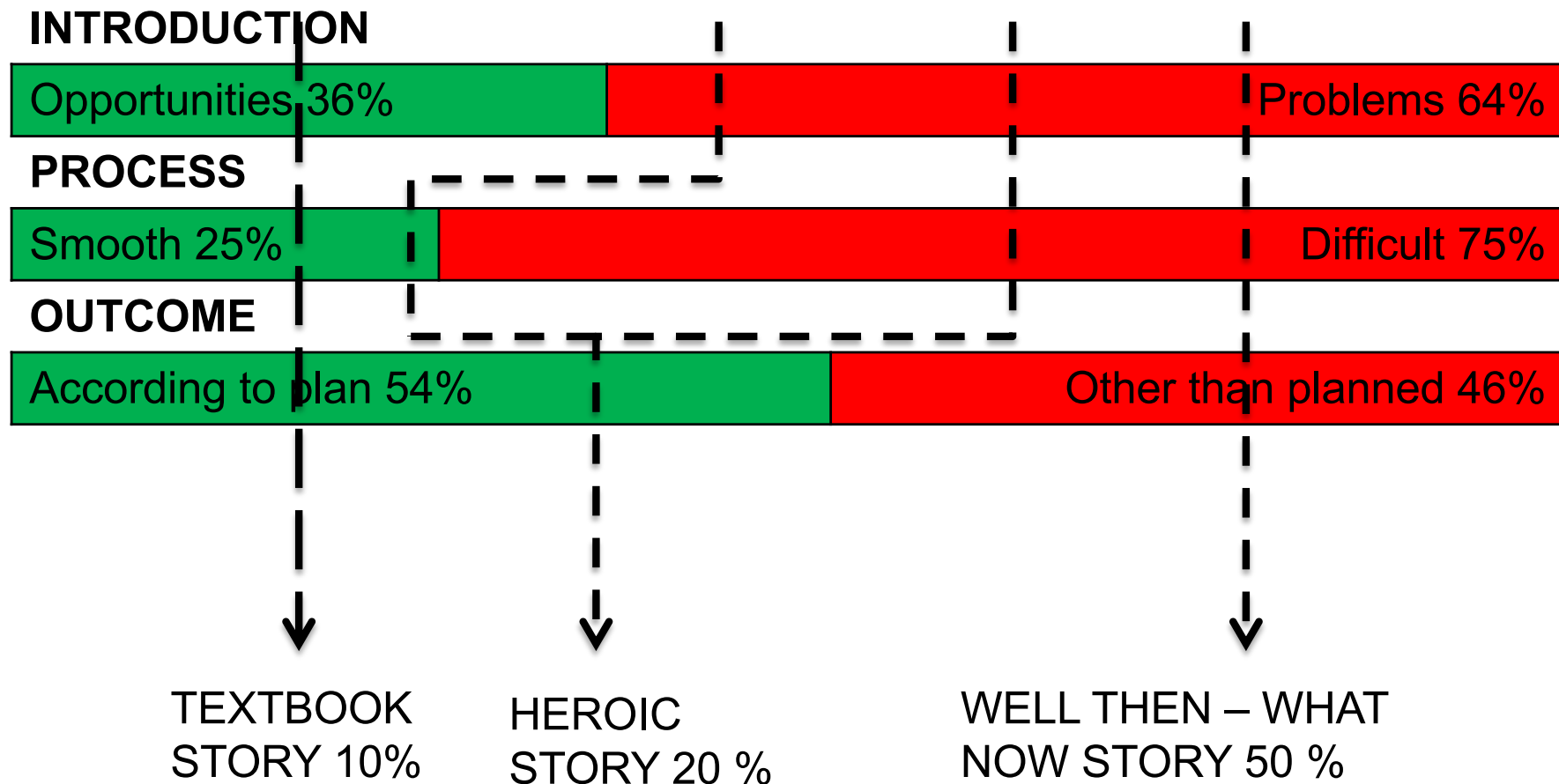
|  |                     |
|--|---------------------|
| Leaders and managers are different individuals with different personalities and life histories.<br><i>"It takes neither genius or heroism to be a manager."</i><br><i>"Leadership is managing what other people do."</i> | Zaleznik, 1977      |
| Managers are the people that do things right, and leaders are people who do the right things.  | Benis & Nanus, 1985 |
| Leadership is one of the ten managerial roles (an interpersonal role, other key roles decisional and informational)  | Mintzberg, 1973     |
| Leadership is the part of management that concerns the supervision of people   | Fiedler, 1996       |
| Management is about maintaining stability, leadership aims to create change.   | Barker, 1997        |
| Management is the equivalent of deja vu (seen this before), and leadership is the equivalent of vu jade (never seen this before)   | Grint, 2010         |
| Management is about producing predictability, leadership about producing change.   | Kotter, 1990        |
| Leadership refers to action and influence on the emotional level, management on the rational level   | J. Virtaharju       |

# THE LESS GLORIOUS REALITY

## Supervisor/middle manager/team leader

- Public rhetoric expects him to be an inspirational leader to his people, yet implicit practice expects him to be a meek follower of his superiors
- Has very little power and a lots of responsibilities
- Needs to implement unrealistic visions with limited resources
- Needs to cut expenses
- Has been given 1-2% personal budget increase to reward his employees
- Is expected to coach his employees, but his time is taken by the dozens of IT-systems that he uses for reporting.
- Should develop long-term plans, but keeps fighting the immediate disasters
- Has to do lots of substance work in addition to managing/leading his team.





Everyday leadership is an event-driven activity, not intention-driven  
 Everyday leadership is a sense-making process consisting of three sets of activities:  
 1.) interpretations, 2.) constant adjustments, 3.) formulation of temporary solutions.

# TOIMITUSJOHTAJIEN AJANKÄYTTÖ: Mintzbergistä (1973) Tengbladiin (2006)

## Merkittävää lisääntymistä

- Kokonaistyöaika
- Matkustusaika
- Yhteistapaamiset useiden ihmisten kanssa
- Tapaamiset alaisten kanssa
- Informaation antaminen

## Merkittävää vähentymistä

- Omassa toimistossa yksin työskentely
- Tapaamiset asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa
- Anomusten ja pyyntöjen käsittely
- Työajan fragmentoituminen

# ESIMERKKI MEDIASTA

Helsingin Sanomat 14.9. 2016: [Robotti voi olla ihmistä parempi esimies](#)

”It-yhtiö Tiedon innovaatiojohtaja Taneli Tikka ennustaa tiistaina julkistetussa raportissa, että **robotit korvaavat jatkossa yhä enemmän keskiportaan esimiehiä.**

”Tekoäly ja muut älykkäät järjestelmät hoitavat tehokkaasti työvuorolistojen tekemisen, raportoinnin, prosessien ja muun kapeasti määritellyn toiminnan johtamisen”, Tikka kirjoittaa.

Hänen mukaansa älykäs teknologia pystyy hoitamaan hyvin monia keskiportaan pomojen töitä, kuten esimerkiksi **työntekijöiden suoriutumisen arvioinnin, läsnäolon ja työajan seuraamisen, työntekijöiden rutiininomaisen ohjeistamisen sekä budjetoinnin ja liiketoimintasuunnitelmien teon.**

”Tekoäly pystyy yksinkertaisesti suunnittelemaan resurssien käytön ja priorisoinnin ihmistä paremmin”, Tikka kirjoittaa. Esimerkiksi Lontoon poliisissa ohjelmistot hoitavat jo **työnjohdollisia tehtäviä.** ... Tikan mukaan tulevaisuudessa moniportaisissa asiantuntijaorganisaatioissa saattaa olla jäljellä vain ”etulinjan tekijät, asiantuntijat ja ylin johto”.

# ESIMERKKI: logistiikan työnjohtajan esimiestyön työkalupakki

## KONKREETTISET TYÖKALUT

- kynä & paperi
- työvaatteet
- radiopuhelin
- kännykkä
- tietokone
- työvuorolista
- tuotantosuunnitelma.XLS
- tehtävänjako.XLS
- tuotantosuunnitelma.XLS
- oman työajan seuranta.XLS
- palkkiolaskelma.XLS
- palaute.XLS
- sähköposti
- kulkukortti

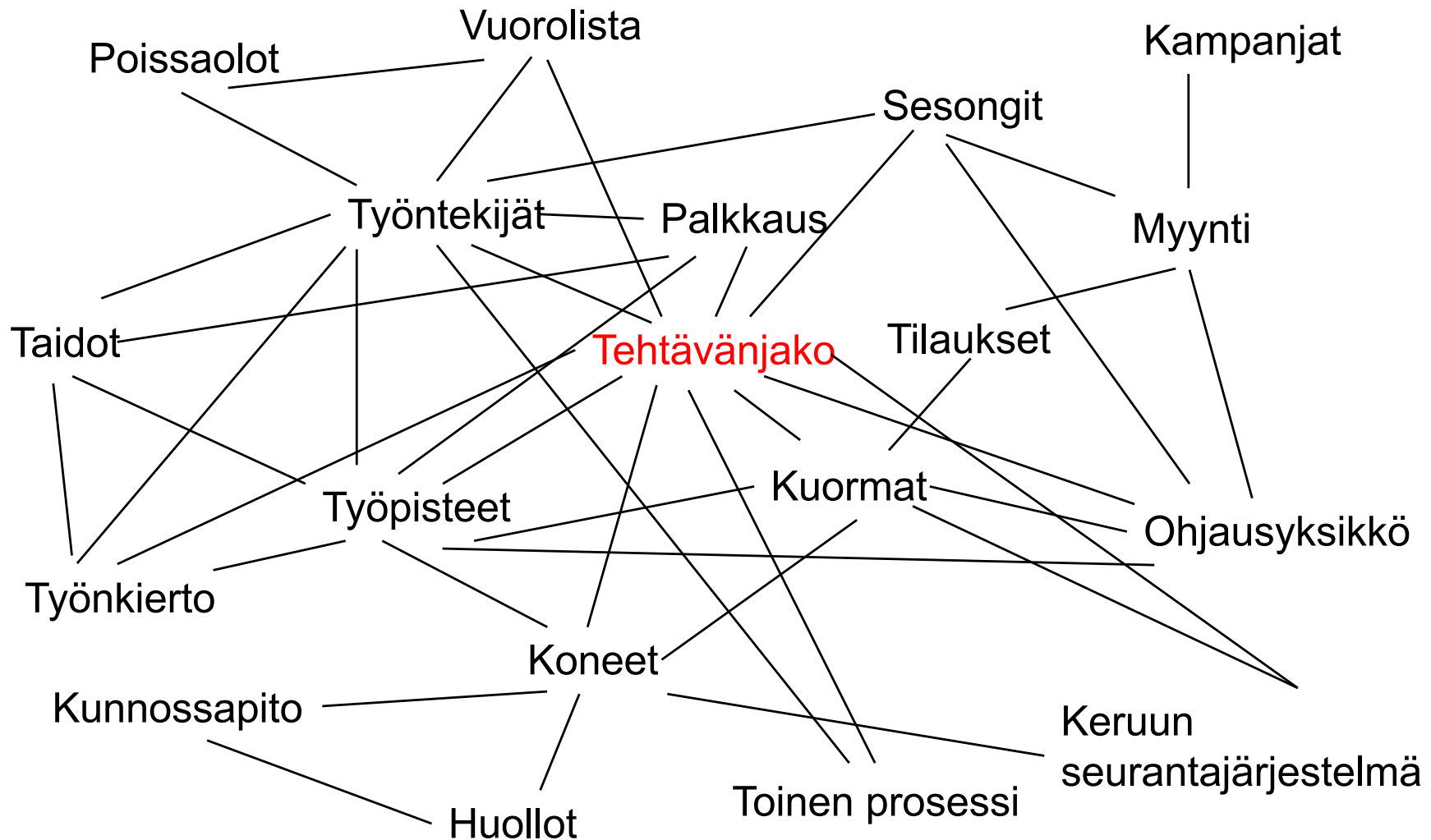
## KÄSITTEELLISET TYÖKALUT

- Logistiikan pelisäännöt
- TES
- Yhteinen sopimus työnkierron toteuttamisesta

## RUTIINIT JA MENETTELYTAVAT

- vuoron aloituspalaveri – tässä vaihdettiin joka päivä tietoa puolin ja toisin
- aamukahvit työntekijöiden kanssa kerran kolmessa viikossa
- kenttäkierros
- Työntekijöiden tehtäväkierron historiatiedon dokumentointi Excel-tiedostoon

# ESIMERKKI: TEHTÄVÄNJAON TEKEMINEN PANIMON VARASTOSSA





# ESIMIES ON HYBRIDI

- Johtaja/esimies on henkilön ja erilaisten johtamisen teknologioiden hybridi
- Johtamista tehdään työkaluilla
  - Konkreettiset työkalut (puhelimet, tietokoneet, kalvot, tiedostot)
  - Käsitteelliset työkalut (työehtosopimukset, strategiat, käyttäytymistavat)
  - Rutiinit ja käytännöt (kokoukset, budjetointi, kehityskeskustelut, jne.)



# Työnjohdon roolimatriisi

| MITÄ<br>(TEHTÄVÄ)                  | MITEN<br>(TAPA) | Hallinnoiden | Asian-<br>tuntevasti       | Ongelmia<br>ratkaisten | Valmentaan |
|------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------------|------------------------|------------|
| Ihmiset                            |                 |              |                            |                        | COACH      |
| Talous                             |                 | MANAGERI     |                            |                        |            |
| Tuote/<br>teknologia-<br>prosessit |                 |              | PERINTEINEN<br>TYÖNJOHTAJA |                        |            |

# ESIMERKKI: MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN TYÖN MUUTOS – 1980 - 2015

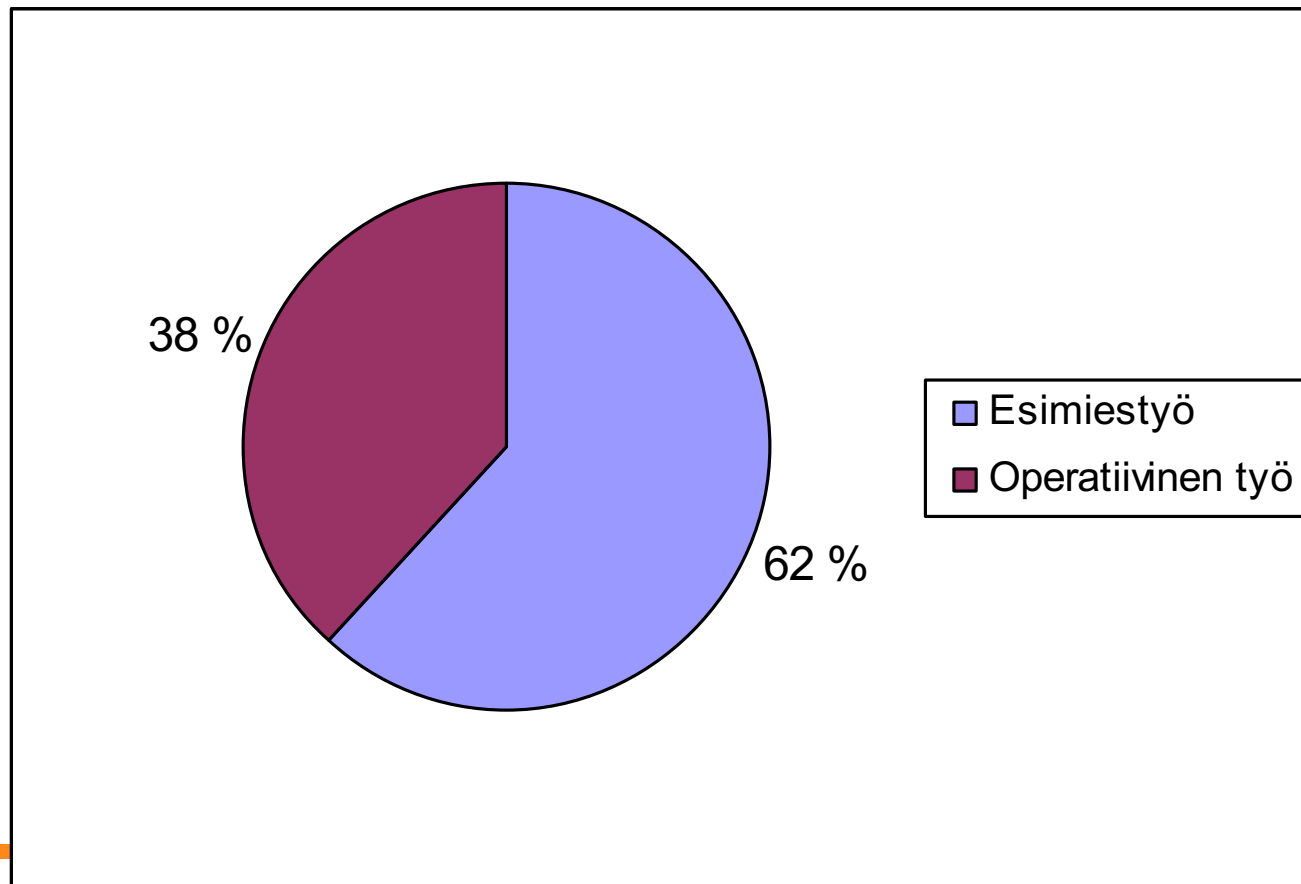
1980-90-luvulla työn painopiste oli logistiikkaketjun hallinnassa. Päällikkö teki tilauksia, hyllytti ja hinnoitteli. Hän päivitti hintoja koneelle ja väänsi kauppaa teollisuuden edustajien kanssa. Tietotekniikkaa ei ollut vielä kovin paljon käytössä, hallinnollisia töitä ja raportointia oli vähemmän. Tuntui kuin työn keskeinen tekopaikka olisi ollut kaupan *varasto*.

2000-luvulla työstä tuli yhä enemmän tietojärjestelmien käyttöä. Myymäläpäällikkö suunnitteli ja raportoi; aikaisemmin päivän täyttänyt hinnoittelu hävisi, tilaukset automatisoituivat, mutta tilalle tuli talouden raportointiin ja henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä. Asiakkaiden kanssa päällikkö teki vain vähän työtä. Työ oli siirtynyt *toimistossa* tehtäväksi.

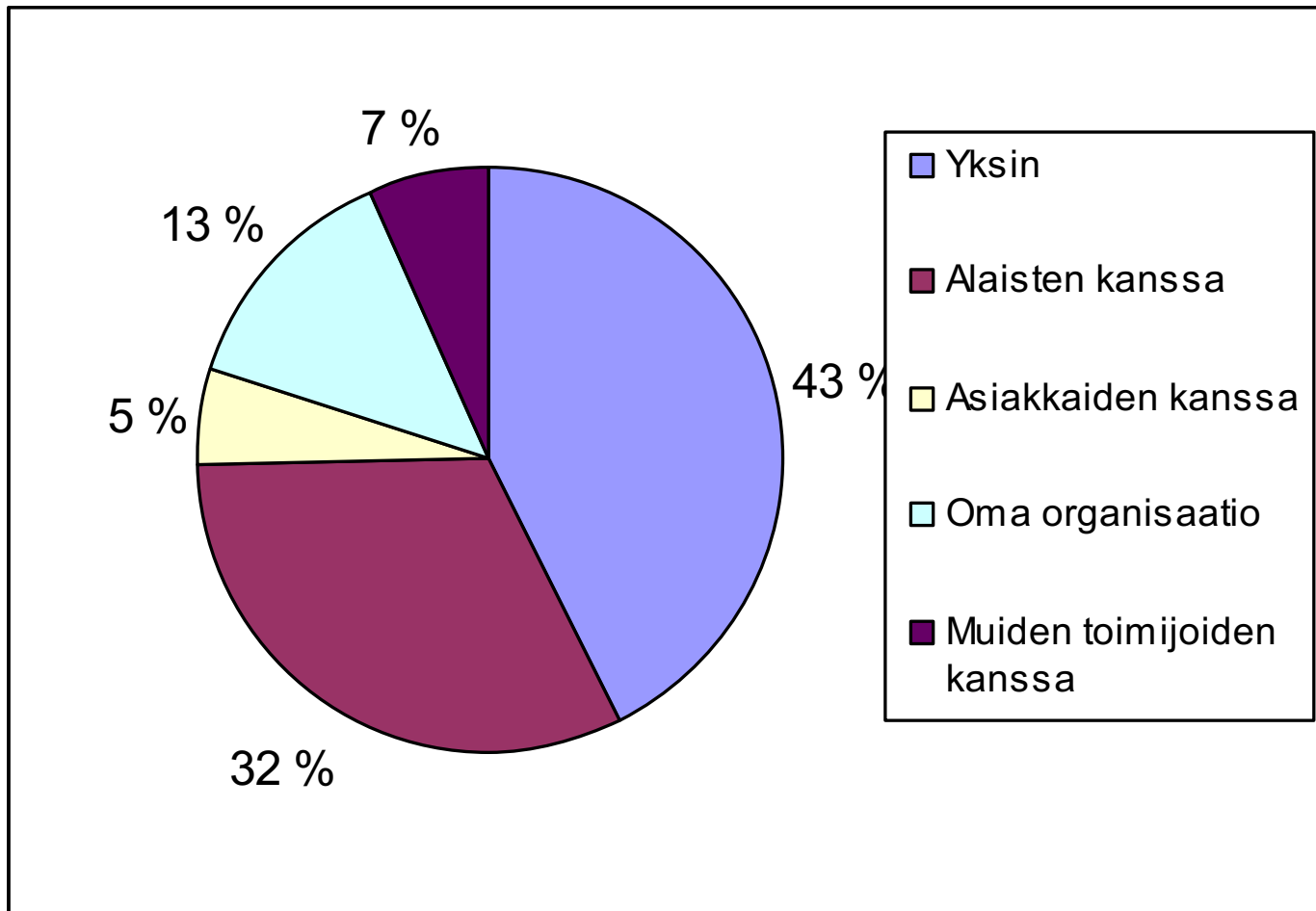
Vuodesta 2015 myymäläpäällikön työ muuttui jälleen. Päällikön työ palasi *asiakastiloihin*. Päällikkö seuraa, valvoo ja pitää asiakaspolusta hyvää huolta. Hän ohjaa tiimiään sen päivittäisissä tekemisissä. Hallinnolliset tehtävät ovat vähentyneet, myymäläpäällikköä aikaisemmin työllistäneet tehtävät tehdään alueosuuskaupan konttorilla ja ketjuohjauksessa.

# VÄHITTÄISKAUPPA:

Kuinka paljon ajasta kuluu työhön, jonka vain esimies voi tehdä?



# VÄHITTÄISKAUPPA: Kenen kanssa työtä tehdään?



# VÄHITTÄISKAUPPA: Kirjattujen työtehtävien osuudet

|   |      |      |
|---|------|------|
| Henkilöstön kohtaaminen   | 26 % | 20 % |
| Asiakkaan kohtaaminen   |      | 2 %  |
| Esimiehen kohtaaminen   |      | 1 %  |
| Toimittajan, yhteistyökump/vast. kohtaaminen                        |      | 3 %  |
| Tavarapeli  | 24 % | 15 % |
| Infrastruktuurin ylläpito   |      | 9 %  |
| Raportointi - suunnittelu - valmistelu                              | 42 % | 11 % |
| Järjestelmien käyttö  |      | 7 %  |
| Työvuorosuunnittelu ja henkilöstöön liittyvien järjestelmien käyttö |      | 8 %  |
| Sähköpostin käyttö  |      | 12 % |
| Puhelimessa hoidettavat asiat                                       |      | 4 %  |
| Poikkeaman hoito  | 5 %  | 3 %  |
| Poikkeava työtehtävä (esim. koulutuspäivä, koulutusta)              |      | 2 %  |
| Marketin ulkopuolella suoritettava työtehtävä                       | 3 %  | 3 %  |
| Kotona tehty työtehtävä   |      | 0 %  |



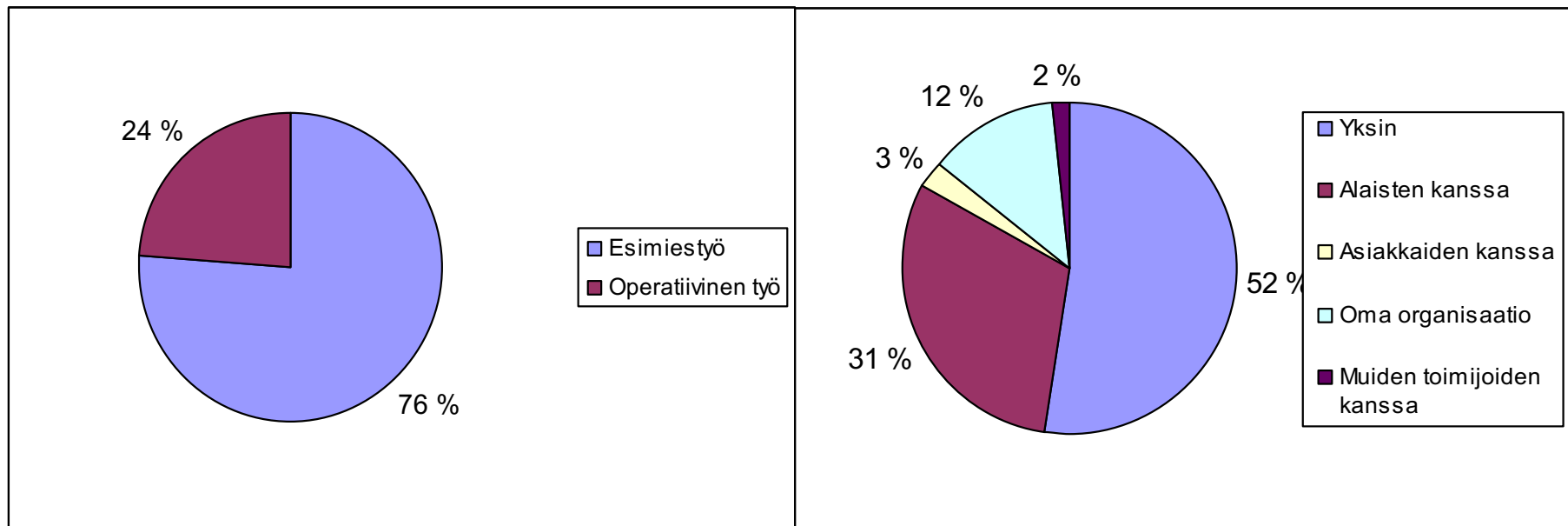
# VÄHITTÄISKAUPPA:

## Marketpäälliköiden arkkityypit

Vaikka esimiestehtävän puitteet ovat vakioituja, yksittäiset esimiehet myös toteuttavat työtään eri painotuksin.

- Managerit
  - hallinnollisten tehtävien ja järjestelmien käytön korostaminen
  - työskentelee omassa työhuoneessa, välillisten tehtävien hoitaminen
- Valmentajat
  - yhdessä henkilöstön kanssa tehtävän työn korostaminen
  - välillisten tehtävien delegointi alaisille tai ryhmälle
  - tulevaisuusorientaatio
- Duunarit
  - haluavat olla itse tekemässä marketin perustyötä yhtenä muiden joukossa ja pitävät tätä arvokkaimpana osana työtään
  - esimiesrooli vaikeissa henkilöstötilanteissa voi ahdistaa

# VÄHITTÄISKAUPPA: Manageri

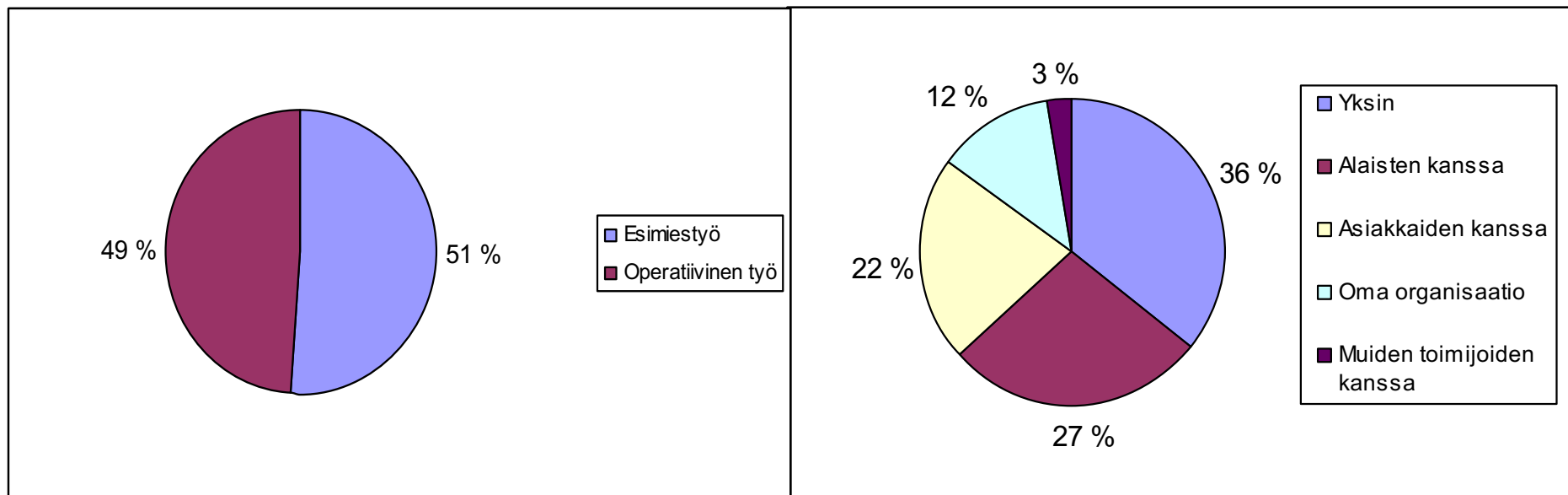


Kuinka paljon ajasta kuluu työhön,  
jonka vain esimies voi tehdä?

Kenen kanssa työtä tehdään?



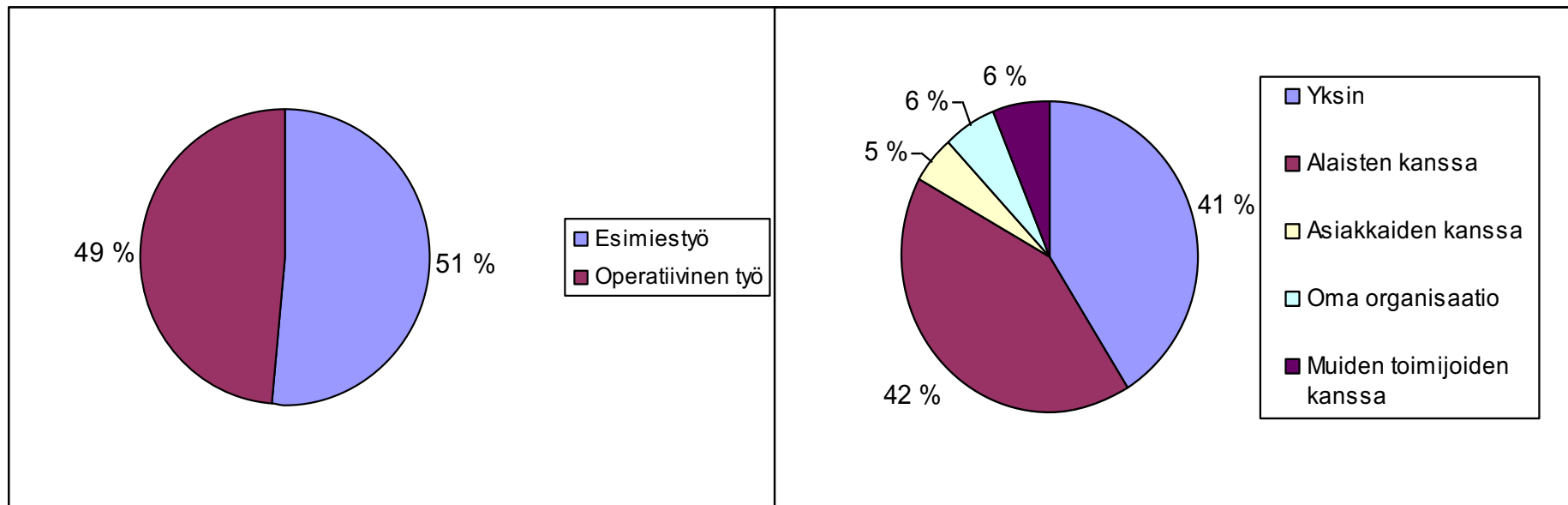
# VÄHITTÄISKAUPPA: Duunari



Kuinka paljon ajasta kuluu työhön,  
jonka vain esimies voi tehdä?

Kenen kanssa työtä tehdään?

# VÄHITTÄISKAUPPA: Valmentaja



Kuinka paljon ajasta kuluu työhön,  
jonka vain esimies voi tehdä?

Kenen kanssa työtä tehdään?