

AKO-E3010

Johtaminen ja johtajuus (5 op)

Kurssin päätösluento:
Johtajuusetiikka
Yhteenveto

2.6.2020

Jouni Virtaharju



*Salome with the head of St. John the Baptist.
Andrea Solario, 1465-1524.*

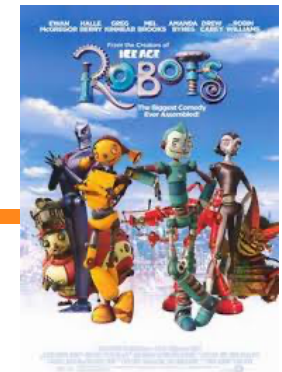
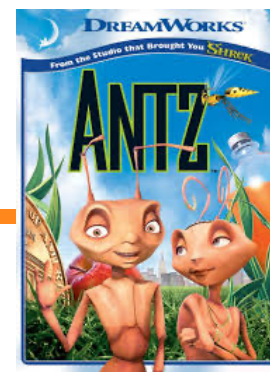
ESSEE 2: RASHOMON – OPETTAJAN KOMMENTIT

- Arvostelu julkaistu kurssin kotisivulla.
- Harjoituksen tavoite oli johdatella johtajuuden moninaisuuden ymmärtämiseen: elokuvassa hahmot pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja tuomariin tarinankerronnan keinoin, lisäksi elokuvan tulkinnan kannalta myös institutionalisoitunut johtajuus, eli katsojan rooli tuomarina ja sen vaikutukset, olivat tärkeä johtajuuden analyysitaso.
- Esseen keskeiset sisältöalueet, eli tiedon subjektiivisuus ja johtamisen haaste monimerkityksellisessä maailmassa tulivat esseissä hyvin esiin.
- Tärkeätä olisi kuitenkin myös keskustella siitä miten tämä vaikuttaa johtamistyön tekemiseen. Tarkastelua voi toteuttaa sekä totuuden rakentumisen että moraalisen toiminnan tasoilla. Johtamiseen ei riitä sen toteaminen, että 'kaikki on suhteellista'.
- Osa esseitä rajautui ajatukseen, että johtajuus tapahtuu (vain) elokuvan toimijoiden välillä. Ns. 'neljännen seinän' takaisen toimijan huomiointi on tärkeää. Se auttaa nostamaan johtajuuden analyysitasoa henkilöiden välisen vaikuttamisen tasolta 'organisaatiotasolle'.
- Esseen keskeinen oppimistavoite on, että katsoja ymmärtää itse olevansa myös johtajuusroolissa, ja sillä mitä hän tekee yrittäessään ymmärtää elokuvan tapahtumia, on analogia sen kanssa mitä esimiestyössä toimivat henkilöt joutuvat tekemään.

'PERINTEISEMMÄN' JOHTAJUUS- ELOKUVAN YSTÄVILLE

Katso kurssin
lisämateriaalista

Islam, G. (2009). Animating
leadership: Crisis and
renewal of governance in 4
mythic narratives.
Leadership Quarterly, 20(5),
828-836.



LUENNON MATERIAALI

- Ciulla, J. B. (2012). Ethics and leadership effectiveness. In D. Day & J. Antonakis (eds.) *The nature of leadership*, 2nd ed. pp. 508-540.
- Watters, B. (2017). Leadership in the 'Wicked' problem of Bosnia's civil war: A case study examining ethical decision making under duress. *Leadership*. DOI:10.1177/1742715017725641

Olen myös itse lyhyesti kirjoittanut aiheen perusteista blogitekstissä

Virtaharju, J. (2016) Johtamismoraalin kahdet kasvot
<https://julkinentutkija.wordpress.com/2016/05/27/johtamismoraalin-kahdet-kasvot/>

ETIIKKA JA MORAALI

- Moraalin kuvaileva käyttö: mitkä ovat vallitsevia käsityksiä oikeasta ja väärästä?
- Moraalin normatiivinen käyttö: mikä on oikein/väärin
- Etiikka on moraalin tutkimista: se tutkii mitä moraalin tulisi olla, käytännön moraali-ongelmia, moraalin perustaa, ihmisten käytännön moraalia ja moraalin kehitystä.
- Johtajuustutkimus valitettavan köyhää etiikan huomioidinnissa: suuri osa kirjoituksista tyytyy sanomaan, että johtajien tulisi olla moraalisia menemättä ollenkaan siihen mitä se tarkoittaa.
- Onneksi filosofit voivat auttaa!



Divorced from ethics, leadership is reduced to management and politics to mere technique. - James MacGregor Burns

→ Johtajuutta idealisoiva ja ihannoiva kanta: todellinen johtaja on altruisti (esiintyy erityisesti transformationaalisuus, autenttisuus ja servant leadership –keskusteluissa)

Politics have no relation to morals. – Niccolo Machiavelli

A prince never lacks legitimate reasons to break his promise.
– Niccolo Machiavelli

”He may be a son-of-a-bitch, but he is our son-of-a-bitch.”

- Franklin Delano Roosevelt on Anastasio Somoza, President of Nicaragua on 1939

→ (Inho)realistinen johtajuuskanta: todellinen johtaja on egoisti (poliittinen teoria, harvinaisempi leadership-keskustelussa)

”THE HITLER PROBLEM”

Was Hitler a leader?

Johtajuustutkijoilla on kaksi toisistaan eroavaa kantaa.

Normatiivinen kanta: esim. Pseudotransformationaaliset johtajat vs. transformationaaliset johtajat, Autenttinen johtajuus. Hitler oli diktaattori

Deskriptiivinen kanta: Ihmiset seurasivat häntä vapaasta tahdostaan, pitäen hänen toimiaan oikeutettuna ja kyvykkäinä. Siis Hitler oli johtaja (leader).

Johtajuuden hyvyden kaksi dimensiota: moraalinen hyvyys ja tekninen hyvyys.

JOHTAJIEN TEKOJEN MORAALIN ARVIOINTIIN VAIKUTTAA 1/2

- Velvollisuusetiikka (deontologinen etiikka): On toimittava oikean velvollisuuden, periaatteen velvoittamana, Kantin kategorinen imperatiivi →johtajuus käyttäytymissääntöinä.
- Seuraamusetiikka (teleologinen etiikka): arvioinnin perustana on asianomaisille päätöksistä/teoista seuraava hyöty. Utilitarismi →johtajuuden tuotokset
- Hyve-etiikka: mitä hyveitä johtajilla tulisi olla, esim. rehellisyys, kunnioitus, rohkeus, kohtuullisuus →johtajahenkilö, toiminta

Arjen viisaus eli moraalinen ymmärrys, 'phronesis', toimii hyveiden perustana, moraalisena voimana

Puute	Sopiva "Kultainen keskitie"	Liika
Pelkuruus	Rohkeus	Uhkarohkeus
Epäluotettavuus	Tinkimättömyys	Uppiniskaisuus
Sosiaalisesti kömpelö	Sosiaalisesti älykäs	Manipulatiivinen
Ylivarovainen	Harkitseva	Varomaton
Lohduttomuus	Toiveikas	Ymmärtämättömyys
Vähättelevä	Nöyrä	Rehvakka
Saituus	Kohtuullisuus	Ahneus

JOHTAJIEN TEKOJEN MORAALIN ARVIOINTIIN VAIKUTTAA 2/2

- Hyvä johtaja toimii eettisesti ja on tehokas (Ciulla)
- Yhteiskunnan johtajille asettamat moraalivaateet: enemmän vai vähemmän kuin muille? Johtajien oma tulkinta? Vallan vaikutus
- Omien intressien ja yhteisön intressien yhteensovittaminen – altruismi?
- Onni: on vaikea tietää onko päättäjillä oikea tieto, toimivatko he sen perusteella tai miten tilanne elää tekojen myötä.

JOHTAJUUDEN MORAALINEN ARVIOINTI

Kolme testiä (J.M. Burns in Ciulla, 2012)

1. Pyrkimysten ja motiivien moraalisuus (reason)
2. Tekojen moraalisuus (means)
3. Vaikutusten moraalisuus (ends)

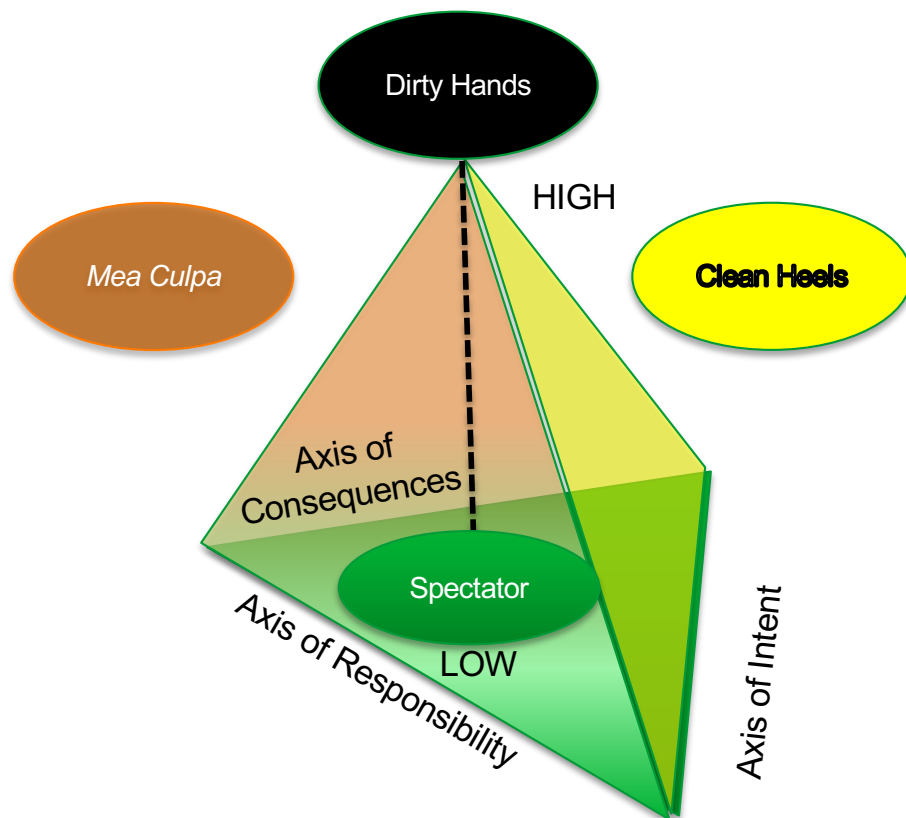
Lakien ja asetusten johtajille asettamat rajoitukset → vahvojen, immoraalittomien johtajien kontrolli. "Checks and Balances"

Mutta katso myös:

<http://www.bloomberg.com/news/features/2016-03-31/welcome-to-iceland-where-bad-bankers-go-to-prison>



NELJÄ JOHTAMISEN MORAALISKENAARIOTA: PYRKIMYS, SEURAUUS, VASTUU



- Dirty Hands
 - Johtaja tietää tekojensa ikävät seuraamukset, toimii ja kantaa vastuun
- Mea Culpa (Minun vikani)
 - Johtaja ei tunnistanut toimiensa seurauksia, kantaa vastuun
- Clean heels
 - Johtaja tietää toimiensa seuraukset, ei ota vastuuta
- Spectator
 - Ei toimi, ei kanna vastuuta, saattaa kritisoida

DIRTY HANDS: JOHTAJAT TEKEVÄT IKÄVIÄ ASIOITA SUUREMMAN HYVÄN VUOKSI

How you cling to your purity, young man! How afraid you are to soil your hands! All right, stay pure! What good will it do? Why did you join us? Purity is an idea for a yogi or a monk. You intellectuals and bourgeois anarchists use it as a pretext for doing nothing. To do nothing, to remain motionless, arms at your sides, wearing kid gloves. Well, I have dirty hands. right up to the elbows. I've plunged them in filth and blood. What do you hope? Do you think you can govern innocently?

Jean-Paul Sartre (1955)

The fact is that a man who wants to act virtuously in every way necessarily comes to grief among so many who are not virtuous. Therefore if a prince wants to maintain his rule he must learn how not to be virtuous, and to make use of this or not according to need.

Niccolo Machiavelli: Ruhtinas (1513)

MEA CULPA (MINUN VIKANI)

- *Mea Culpa* is an admission of responsibility after the event which was taken in good faith but had unforeseen consequences.
- Vertaa toimintamallia Rashomon-elokuvan todistajien toimintaan.
- Esimerkkinä kenraali Eisenhowerin lausunto, joka oli laadittu siltä varalta että Normandian maihinnousu epäonnistuisi:

Our landings in the Cherbourg-Havre area have failed to gain a satisfactory foothold and I have withdrawn the troops. My decision to attack at this time and place was based on the best information available. The troops, the air, and the Navy did all that bravery and devotion to duty could do. If any blame or fault attaches to the attempt it is mine alone.

CLEAN HEELS

- The action taken by someone who, having facilitated a decision for, or change of direction by, the community then washes her or his hands of the decision and (sometimes literally) runs away denying any responsibility.
- Ihmiset käyttävät tätä taktiikkaa toistuvasti päästäkseen irti vastuusta tilanteissa, jotka eivät menneenkään odotetulla tavalla.
- Vertaa tätäkin toimintamallia Rashomon-elokuvan todistajien toimintaan.
- Esimerkkejä Pontius Pilatus, Brexit-kampanjoijat

SPECTATOR

- Passiivinen sivustaseuraaja ei toimi eikä kommentoi.
- Aktiivinen sivustaseuraaja antaa neuvoja: miten hän olisi ratkaissut vaikean tilanteen jos olisi ollut vallan kahvassa.

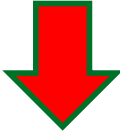


Aalto University
School of Science

YHTEENVETO

1. Kurssisisältöjen mieleenpalautus
2. Kurssin sisällön ja toteutuksen arviointi
3. Yhteiskeskustelu kurssin onnistumisesta
4. Jäljellä olevat tehtävät - opiskelijat, opettaja

KURSSIAIKATAULU JA TEHTÄVÄT

1. Luento: Johdanto kurssin teemoihin
 2. Luento: Johtajuus toimintana, esimiestyö
 3. Luento: Johtajuusretoriikka, E1
 4. Luento: Sankarilliset johtajahenkilöt
 5. Luento: Elokuva-analyysi (Rashomon), E2
 6. Luento: Kollektiivinen johtajuus
 7. Luento: Johtajuuden negatiiviset vaikutukset, E3
 8. Luento: Johtajuusetiikka
- Essee 1: Burning platform –muistion retoriikka.
 - Essee 2: Totuus ja johtajuus elokuvassa Rashomon.
 - Essee 3: Tuhoisa johtajuus Koivuniemeläisten lahkossa.
- 
-
- Haastatteluraportti. Deadline 18.6.
 - Loppuessee. Deadline 1.7.

KURSSIN IDEA JA TAVOITE

- Syventävä organisaatiotutkimuksen opintojakso, oletan että opiskelijoilla on perustiedot johtamisesta ja organisaatioista.
- Lähestymistapa ensisijaisesti teoreettinen ja akateeminen.
- Painotan johtajuuden kulttuurista tulkintaa, ja otan etäisyyttä ”hyvän johtajuuden vinkkien” antamiseen.
- Oppimistavoitteena saada teoreettista käsitteistöä ja ymmärrystä vallitsevan johtajuuskeskustelun jäsentämiseen sekä tunnistaa ja testata omia, vakiintuneita johtajuuskäsityksiä.

VERKKOKURSSIN PELISÄÄNTÖJÄ

- Verkko-opiskelu monille uutta – ollaan armollisia itsellemme ja toisille.
- Omien opiskelurutiinien luominen kannattaa – viikottainen lukeminen, luentoihin valmistautuminen, luento-osallistuminen, muistiinpanojen teko – kurssin loppuesseen kirjoittaminen on silloin huomattavasti helpompaa.
- Luentojen kuluessa Chat-kentässä voi esittää kysymyksiä ja/tai pyytää puheenvuoroja. Pysähdyn välillä kommentoimaan puheenvuoroja, kysymään reaktioita.
- Käytän kurssin kuluessa myös galluppeja, kevyitä yksilötehtäviä ja pienryhmäkeskusteluja. Valmistaudu henkisesti lempeähenkiseen osallistujien aktivointiin.

KERÄTÄÄN KOMMENTTEJA KURSSIN SISÄLLÖSTÄ, TOTEUTUSTAVASTA JA JÄLJELLÄ OLEVISTA TEHTÄVISTÄ

- Avaa selaimessa sivusto [menti.com](https://www.menti.com) (koodi **35 77 60**)
1. KURSSIN SISÄLTÖ:
 - Vastasiko kurssin sisältö sitä mitä oletit sen olevan ennen kurssia?
 - Mikä kurssisisällössä oli sinun näkökulmastasi mielenkiintoisinta?
 - Jäikö jokin osakokonaisuus/sisältöteema mielestäsi avoimeksi? Mistä haluaisit oppia lisää?
 2. KURSSIN TOTEUTUS:
 - Miten verkkoympäristössä toimiminen vaikutti kurssiin?
 - Miten luennot onnistuivat verkossa? Entä ryhmäharjoitus (elokuva)?
 - Miten parantaisit verkossa toteutettavaa kurssia?
 3. KURSSIN JATKO:
 - Millä mielellä kirjoitat haastatteluraporttia & kurssiesseetä?
 - Millaista tukea tarvitsisit työhön?

**“We know accurately only when we know little;
with knowledge doubt enters.”**

Johann Wolfgang von Goethe

**“As for me, I know that I know nothing, but
others know still less.”**

Socrates



Aalto University
School of Science

**MUKAVAA
KESÄÄ!**