



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Viestinnällä johtaminen työyhteisössä

Työyhteisöviestintä 12.5.2020

**Minuutin hiljainen hetki Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun
Johtamisen aineen kandidaattiopiskelijan Jutta Virtasen poismenoa
ja hänen läheistensä kaipausta kunnoittaen**



Pohdittavaksi:

Mieti ja kuvaa jokin tilanne, jossa olet esim. viime aikoina kohdannut/kokenut/todistanut omasta mielestäsi hyvää tai huonoa johtamista.

Mitkä viestinnälliset asiat olivat kyseessä?

(Kuvaamasi tilanne ei tarvitse olla työyhteisöllinen; esim. kotona, kaupassa, kadulla jne. voi nähdä tai olla itse mukana “johtamistilanteissa”)

Teorian ja käytännön ongelma

- Teoria: johtamisen teorioista / johtajuusteorioista tyypillisesti puuttuu viestinnällinen komponentti
- Käytäntö: johtamisen opit kertovat, mitä “hyvän johtajan” kuuluisi tehdä mutta jättävät sivummalle asian (miten tehdä) viestinnällisen ulottuvuuden

Nykyajan ongelma

- Digitaalinen työympäristö: miten opit esim. tehokkaista tiimeistä, tiimin johtamisesta, osallistamisesta, sitouttamisesta tai motivoinnista toimivat, kun työ ja viestintä tapahtuvat teknologisilla alustoilla

Vielä yksi ongelma

Johtajakeskisen johtamisajattelun yhteensovittamaton ristiriita
nykyaikaisen organisaation ja työelämän kanssa

Important

(Kirjoitan tämän nyt ylös diaan, jotta muistan sanoa):

JOHTAJA mielletään (varsinkin Suomessa ja osin kielellisistä syistä) tehtäväkuvaksi, jossa on olennaista valta-asema, ns. formaali johtajuus (formal leader, designated leader)

JOHTAJUUS/JOHTAJA on kuitenkin (kuten nykypäivänä usein myös johtajuusteorioissa) hyvä mieltää ensisijassa toiminnallisesti: johtaminen/johtajuus ovat kenen tahansa organisaation jäsenen toimia, joilla saadaan aikaan tai edistetään organisaation toimintaa



Aalto University
School of Business

Työyhteisön johtaminen viestinnällä – ryhmäpsykologiaa?

Ryhmätutkimuksen lyhyt historia

- 1900-l. taitteessa joukkopsykologian teoretisointia (esim. McDougall, Freud, Le Bon)
 - Ajan hengen näkemys ihmisistä ryhminä tiivistettävissä sanontaan: ”Joukossa tyhmyys tiivistyy”
- Saman aikaan ensimmäisiä kokeita siitä, miten ryhmä (tai vain toiset ihmiset) vaikuttaa positiivisesti tehtävän suorittamiseen
 - 1900-luvun alkupuolella tehdaskäyttöön
 - Myöhemmin samasta asiasta puhuttu sosiaalisen fasilitaation (suom. esim. helpontuminen, mukautuminen) käsitteellä
- Sotateollisuus ja –propaganda sekä tuottavuusongelmat: 1930- ja 40-luku
 - Todisteita esim. siitä, että ryhmiin on helpompi vaikuttaa kuin yksilöihin (esim. Kurt Lewinin opit)

Kurt Lewin ja ryhmiin vaikuttaminen

- **Kokeita suostuttelevalla argumentaatiolla ja vertaisosallistumisella:**
 - Tulos/johtopäätös: esim. käyttäytymisen muutos todennäköisempää, jos yksilö a) kokee olevansa osa ryhmää ja b) ja osallistuu itse tai kokee (ryhmän kautta) osallistuvansa esim. päätöksentekoon
- (Huom! Tämä ajattelu ollut tärkeä muutosjohtamisen teorioissa)

Miten tehdä ihmisistä (hyviä) ryhmiä...?

- Lähtökohtana ryhmän kriteerit
 - (Riittävä koko)
 - Yhtenäisyys (koheesio)
 - Jäsenten toisistaan pitäminen (attraktio)
 - Yhteiset tavoitteet
 - Yhteiset normit
 - Jäsenten välinen vuorovaikutus
 - Oma havainto ryhmäjäsenyydestä (identifikaatio ja sosiaalisen identiteetin rakentuminen)

Toiminta: näiden asioiden viestinnällinen rakentaminen ja vaaliminen



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Motivaation luominen ja johtaminen

Johtaminen 1940-luvulla?

"Mikko Ivalon ansiokas, 40-luvulla ilmestynyt työnjohto-opas kertoo, että johtajan pitää olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella."

Helsingin Sanomat 25.8.1990

Johtamisihanteet – ja johtajan ihanteet historiallisessa katsannossa



Johtamisen (ja motivoinnin) haasteista

- Auktoriteettiajattelun väheneminen, autoritaarisen johtamisen ja käskyttämisen mahdottomuus nyky-yhteiskunnassa?
- Matalammat organisaatiot: dialogin lisääntyminen
- Johtaja tietäjästä ajatusten fasilitoijaksi ja kanavoijaksi, rohkaisijaksi ja valmentajaksi – ja ennen kaikkea **ryhmäyttäjäksi** (ajatusta painotettu myös esim. kasvatustieteissä)
- Työntekijän itsenäisyys (usein freelancer-tyyppinen): itsensä johtaminen

Transformationaalisen johtamisen vaateen korostuminen

- Transaktionaalinen johtaminen: pidetään laiva kurssissa esim. jakamalla palkintoja ja sanktioita, johtajan ja alaisten ero ja asema selvä
- **Transformationaalinen: pidemmälle katsominen, motivointi, inspirointi, jaettuus korostuvat**

Motivointi johtamisteorioissa – viestinnän näkökulmasta

- Varsinaisten motivaatioteorioiden (**esim.** tarvehierakia (Maslow), Odotusteoria (Vroom), Attribuutioteoria (Weiner) perusteella:
 - Palautteen määrän ja laadun keskeisyys; saavutettavissa olevien tavoitteiden viestintä, motivoivista tekijöistä viestiminen
- Organisaatioon sitouttamisen teorioiden (esim. engagement-teoria t. erilaiset participative leadership-teoriat) perusteella
 - Osallistava viestintä, demokraattinen johtamistyyli
- Johtamistyyli- t. johtamiskäsitys-teorioiden (erit. transformationaalinen johtaminen) perusteella:
 - Kannustava, ihmislähtöinen ja merkityksiä antava viestintä

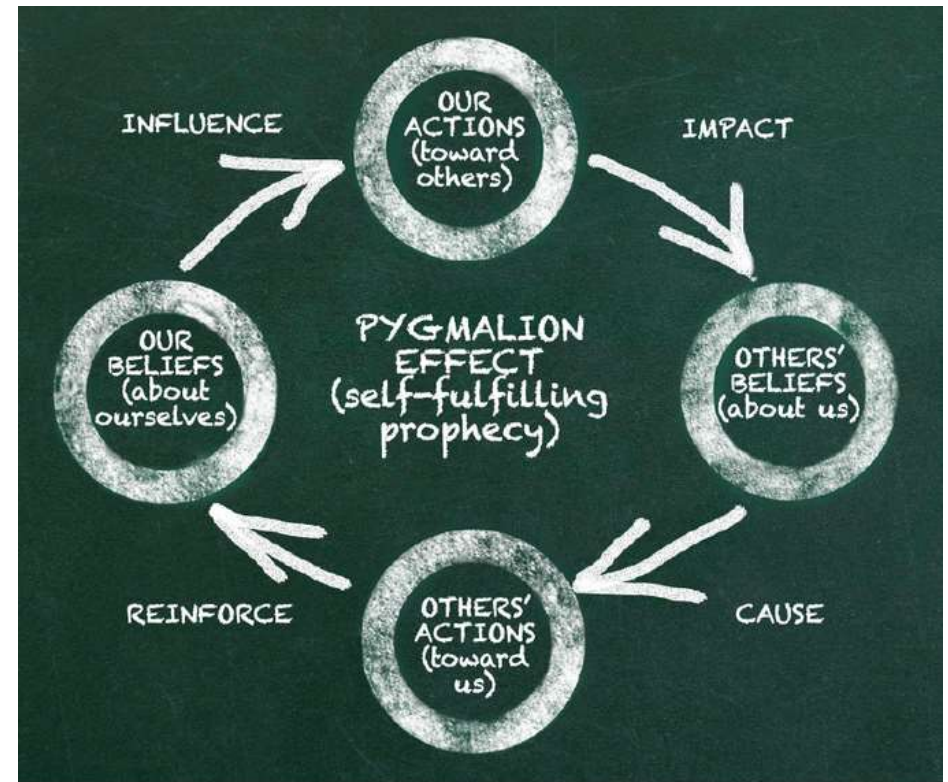
Erityisesimerkki motivaatiosta: hyvä johtaminen & Pygmalion-efekti

Tausta-ajatus

- Tiedostaen tai tiedostamatta ihmiset antavat toisille vihjeitä siitä, mitä he odottavat näiltä toisilta, jotka puolestaan mukauttavat käyttäytymistään vihjeiden perusteella

Itseään toteuttava malli

- 1) Muodostamme odotuksia ihmisistä ja tapahtumista
- 2) Kommunikoimme näitä odotuksia lukemattomilla vihjeillä
- 3) Näiden vihjeiden pohjalta toiset mukauttavat käyttäytymistään
- 4) Tuloksena: alkuperäinen odotus toteutuu



Pygmalion-efekti, jatkoa

Taustalla Robert Rosenthalin rottakokeet

- Kertoi opiskelijoille, että oli onnistunut kehittämään sokkelotesteissä pärjääviä superälykkäitä rottia
- Jakoi opiskelijoille täysin tavallisia rottia, puolelle muka älykkäitä, puolelle tavallisia
- Tulos: rotat, joiden uskottiin olevan älykkäitä, osoittautuivat nopeammiksi oppijoiksi...
- Varsinainen tutkimus koululuokassa – tuloksena: jos opettaja uskoo oppijan yltävän parempaan suoritustasoon, odotus toteutuu (Rosenthal & Jakobson, 1968: Pygmalion in the Classroom.)

Pygmalion-efekti, jatkoa

Tulokset selviä kasvatustieteiden ja pedagogiikan näkökulmasta

- Lapset ja koulu?
- Opiskelu?

Samoin johtaminen ja erityisesti korkeat odotukset

- Johtaja saa aikaan itseään toteuttavia profetioita
 - (esim. Avolio et al. (2009). *A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. The Leadership Quarterly, 20.*)

Myös ryhmän toiminta yhdessä tai vaikkapa työparin toiminta yhdessä