

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Organisaatio- käyttäytyminen

*21C00250, 6 op, 2021–2022, periodi I*

# Tämän päivän oppimistavoitteet

- Ymmärtää, miten yksilön piirteet ja arvot vaikuttavat hänen toimintaansa, asenteisiinsa ja tunteisiinsa
- Oppia tunnistamaan piirteitä ja erottaa työelämässä keskeisimmät piirteet vähemmän keskeisistä
- Ymmärtää, miten piirteet linkittyvät johtajuuteen
- Muodostaa syvempi käsitys persoonallisuudesta ja lahjakkuuksista organisaatioille merkityksellisinä piirteinä
- Oppia ymmärtämään arvojen merkitys organisaatiokäyttäytymisessä

# A!

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Piirteet

*Persoonallisuus, lahjakkuudet ja muut organisaatioissa  
merkitykselliset inhimilliset ominaisuudet*

# Piirteet

- **Ihmisten ominaisuuksia, jotka he ovat saaneet joko syntymässä tai jotka ovat kehittyneet vähitellen elämäkokemusten kautta**
- **Sekä fyysisiä että psyykkisiä**
  - Ulkonäkö
  - Identiteetti
  - Lahjakkuudet ja taipumukset
  - **Persoonallisuus**
- **Täysin tai suhteellisen muuttumattomia!**

# Persoonallisuus

- **Tapa, jolla yksilö reagoi muihin ja toimii sosiaalisissa kanssakäymisissä**
  - Määräytyy osin geneettisesti, osin elämänkokemusten myötä
- **Keskeiset luokittelut**
  - Myers-Briggs Type Indicator
  - The Big Five persoonallisuusfaktorit

# Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

- **Perustuu Carl Jungin persoonallisuusteoriaan**
- **Erittäin suosittu ja laajasti käytetty organisaatioissa ja henkilöttestauksessa**
- **Jakaa testattavan neljällä persoonallisuutta kuvaavalla vastinpari tyypillä yhteensä 16 eri kategoriaan**
  1. Ekstrovertti (E) vs. Introvertti (I)
  2. Käytännöllinen (S) vs. Intuitiivinen (N)
  3. Ajatteleva (T) vs. Tunteva (F)
  4. Järjestelmällinen (J) vs. Kokeva (P)

# What's Your Personality Type?

Use the questions on the outside of the chart to determine the four letters of your Myers-Briggs type. For each pair of letters, choose the side that seems most natural to you, even if you don't agree with every description.

## 1. Are you outwardly or inwardly focused? If you:

- Could be described as talkative, outgoing
- Like to be in a fast-paced environment
- Tend to work out ideas with others, think out loud
- Enjoy being the center of attention

then you prefer  
**E**  
Extraversion

- Could be described as reserved, private
- Prefer a slower pace with time for contemplation
- Tend to think things through inside your head
- Would rather observe than be the center of attention

then you prefer  
**I**  
Introversion

## 2. How do you prefer to take in information? If you:

- Focus on the reality of how things are
- Pay attention to concrete facts and details
- Prefer ideas that have practical applications
- Like to describe things in a specific, literal way

then you prefer  
**S**  
Sensing

- Imagine the possibilities of how things could be
- Notice the big picture, see how everything connects
- Enjoy ideas and concepts for their own sake
- Like to describe things in a figurative, poetic way

then you prefer  
**N**  
Intuition

**ISTJ**  
Responsible, sincere, analytical, reserved, realistic, systematic. Hardworking and trustworthy with sound practical judgment.

**ISFJ**  
Warm, considerate, gentle, responsible, pragmatic, thorough. Devoted caretakers who enjoy being helpful to others.

**INFJ**  
Idealistic, organized, insightful, dependable, compassionate, gentle. Seek harmony and cooperation, enjoy intellectual stimulation.

**INTJ**  
Innovative, independent, strategic, logical, reserved, insightful. Driven by their own original ideas to achieve improvements.

**ISTP**  
Action-oriented, logical, analytical, spontaneous, reserved, independent. Enjoy adventure, skilled at understanding how mechanical things work.

**ISFP**  
Gentle, sensitive, nurturing, helpful, friendly, realistic. Seek to create a personal environment that is both beautiful and practical.

**INFP**  
Sensitive, creative, idealistic, perceptive, caring, loyal. Value inner harmony and personal growth, focus on dreams and possibilities.

**INTP**  
Intellectual, logical, precise, reserved, flexible, imaginative. Original thinkers who enjoy speculation and creative problem solving.

**ESTP**  
Outgoing, realistic, action-oriented, curious, versatile, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skillful negotiators.

**ESFP**  
Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, tactful, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways.

**ENFP**  
Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others.

**ENTP**  
Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration.

**ESTJ**  
Efficient, outgoing, analytical, systematic, dependable, realistic. Like to run the show and get things done in an orderly fashion.

**ESFJ**  
Friendly, outgoing, reliable, conscientious, organized, practical. Seek to be helpful and please others, enjoy being active and productive.

**ENFJ**  
Caring, enthusiastic, idealistic, organized, diplomatic, responsible. Skilled communicators who value connection with people.

**ENTJ**  
Strategic, logical, efficient, outgoing, ambitious, independent. Effective organizers of people and long-range planners.

## 3. How do you prefer to make decisions? If you:

- Make decisions in an impersonal way, using logical reasoning
- Value justice, fairness
- Enjoy finding the flaws in an argument
- Could be described as reasonable, level-headed

then you prefer  
**T**  
Thinking

- Base your decisions on personal values and how your actions affect others
- Value harmony, forgiveness
- Like to please others and point out the best in people
- Could be described as warm, empathetic

then you prefer  
**F**  
Feeling

## 4. How do you prefer to live your outer life? If you:

- Prefer to have matters settled
- Think rules and deadlines should be respected
- Prefer to have detailed, step-by-step instructions
- Make plans, want to know what you're getting into

then you prefer  
**J**  
Judging

- Prefer to leave your options open
- See rules and deadlines as flexible
- Like to improvise and make things up as you go
- Are spontaneous, enjoy surprises and new situations

then you prefer  
**P**  
Perceiving

# Arvio USA:n väestön jakautumisesta eri persoonallisuustyyppeihin

TOTAL		ISTJ 11-14%	ISFJ 9-14%	INFJ 1-3%	INTJ 2-4%
E 45-53%	I 47-55%	ISTP 4-6%	ISFP 5-9%	INFP 4-5%	INTP 3-5%
S 66-74%	N 26-34%	ESTP 4-5%	ESFP 4-9%	ENFP 6-8%	ENTP 2-5%
T 40-50%	F 50-60%	ESTJ 8-12%	ESFJ 9-13%	ENFJ 2-5%	ENTJ 2-5%
J 54-60%	P 40-46%				



















# Who's your character?

## STAR WARS MBTI chart

<p><b>ISTJ</b></p>  <p>Owen Lars</p> <p><b>The Inspector</b></p> <p>Quiet and serious, earn success by thoroughness and dependability. Practical, matter-of-fact, realistic, and responsible. Decides logically what should be done and work toward it steadily, regardless of distractions. Take pleasure in making everything orderly and organized – their work, their home, their life. Value traditions and loyalty.</p>	<p><b>ISFJ</b></p>  <p>C-3PO</p> <p><b>The Protector</b></p> <p>Quiet, friendly, responsible, and conscientious. Committed and steady in meeting their obligations. Thorough, painstaking, and accurate. Loyal and considerate, notice and remember specifics about people who are important to them, concerned with how others feel. Strive to create an orderly and harmonious environment at work and at home.</p>	<p><b>INFJ</b></p>  <p>Obi-Wan Kenobi</p> <p><b>The Counselor</b></p> <p>Seek meaning and connection in ideas, relationships, and material possessions. Want to understand what motivates people and are insightful about others. Conscientious and committed to their firm values. Develop a clear vision about how best to serve the common good. Organized and decisive in implementing their vision.</p>	<p><b>INTJ</b></p>  <p>Palpatine</p> <p><b>The Mastermind</b></p> <p>Have original minds and great drive for implementing their ideas and achieving their goals. Quickly see patterns in external events and develop long-range explanatory perspectives. When committed, organize a job and carry it through. Skeptical and independent, have high standards of competence and performance – for themselves and others.</p>
<p><b>ISTP</b></p>  <p>Chewbacca</p> <p><b>The Crafter</b></p> <p>Tolerant and flexible, quiet observers until a problem appears, then act quickly to find workable solutions. Analyze what makes things work and readily get through large amounts of data to isolate the core of practical problems. Interested in cause and effect, organize facts using logical principles, value efficiency.</p>	<p><b>ISFP</b></p>  <p>Bail Organa</p> <p><b>The Artist</b></p> <p>Quiet, friendly, sensitive, and kind. Enjoy the present moment, what's going on around them. Like to have their own space and to work within their own time frame. Loyal and committed to their values and to people who are important to them. Dislike disagreements and conflicts, do not force their opinions or values on others.</p>	<p><b>INFP</b></p>  <p>Luke Skywalker</p> <p><b>The Idealist</b></p> <p>Idealistic, loyal to their values and to people who are important to them. Want an external life that is congruent with their values. Curious, quick to see possibilities, can be catalysts for implementing ideas. Seek to understand people and to help them fulfill their potential. Adaptable, flexible, and accepting unless a value is threatened.</p>	<p><b>INTP</b></p>  <p>Yoda</p> <p><b>The Architect</b></p> <p>Seek to develop logical explanations for everything that interests them. Theoretical and abstract, interested more in ideas than in social interaction. Quiet, contained, flexible, and adaptable. Have unusual ability to focus in depth to solve problems in their area of interest. Skeptical, sometimes critical, always analytical.</p>
<p><b>ESTP</b></p>  <p>Han Solo</p> <p><b>The Promoter</b></p> <p>Flexible and tolerant, they take a pragmatic approach focused on immediate results. Theories and conceptual explanations bore them – they want to act energetically to solve the problem. Focus on the here-and-now, spontaneous enjoy each moment that they can be active with others. Enjoy material comforts and style. Learn best through doing.</p>	<p><b>ESFP</b></p>  <p>Wicket</p> <p><b>The Performer</b></p> <p>Outgoing, friendly, and accepting. Exuberant lovers of life, people, and material comforts. Enjoy working with others to make things happen. Bring common sense and a realistic approach to their work, and make work fun. Flexible and spontaneous, adapt readily to new people and environments. Learn best by trying a new skill with other people.</p>	<p><b>ENFP</b></p>  <p>Qui-Gon Jinn</p> <p><b>The Champion</b></p> <p>Warmly enthusiastic and imaginative. See life as full of possibilities. Make connections between events and information very quickly, and confidently proceed based on the patterns they see. Want a lot of affirmation from others, and readily give appreciation and support. Spontaneous and flexible, often rely on their ability to improvise and their verbal fluency.</p>	<p><b>ENTP</b></p>  <p>R2-D2</p> <p><b>The Inventor</b></p> <p>Quick, ingenious, stimulating, alert, and outspoken. Resourceful in solving new and challenging problems. Adept at generating conceptual possibilities and then analyzing them strategically. Good at reading other people. Bored by routine, will seldom do the same thing the same way, apt to turn to one new interest after another.</p>
<p><b>ESTJ</b></p>  <p>Darth Vader</p> <p><b>The Supervisor</b></p> <p>Practical, realistic, matter-of-fact. Decisive, quickly move to implement decisions. Organize projects and people to get things done, focus on getting results in the most efficient way possible. Take care of routine details. Have a clear set of logical standards, systematically follow them and want others to also. Forceful in implementing their plans.</p>	<p><b>ESFJ</b></p>  <p>Jar Jar Binks</p> <p><b>The Provider</b></p> <p>Warmhearted, conscientious, and cooperative. Want harmony in their environment, work with determination to establish it. Like to work with others to complete tasks accurately and on time. Loyal, follow through even in small matters. Notice what others need in their lives and try to provide it. Want to be appreciated for who they are and for what they contribute.</p>	<p><b>ENFJ</b></p>  <p>Padme Amidala</p> <p><b>The Giver</b></p> <p>Warm, empathetic, responsive, and responsible. Highly attuned to the emotions, needs, and motivations of others. Find potential in everyone, want to help others fulfill their potential. May act as catalysts for individual and group growth. Loyal, responsive to praise and criticism. Sociable, facilitate others in a group, and provide inspiring leadership.</p>	<p><b>ENTJ</b></p>  <p>Leia Organa</p> <p><b>The Executive</b></p> <p>Frank, decisive, assume leadership readily. Quickly see illogical and inefficient procedures and policies, develop and implement comprehensive systems to solve organizational problems. Enjoy long-term planning and goal setting. Usually well informed, will read, enjoy expanding their knowledge and passing it on to others. Forceful in presenting their ideas.</p>

www.geekinheels.com

<p><b>ISTJ</b></p>  <p>Mr. Rostenkowski</p> <p><b>The Inspector</b></p> <p>Thoughtful and austere, is known to be thorough and dependable. Values order and organization, as well as practicality. Loyal, pragmatic and responsible, appreciates established customs. Seeks security and peace in surroundings.</p>	<p><b>ISFJ</b></p>  <p>Leonard</p> <p><b>The Protector</b></p> <p>Conscientious about obligations, is loyal and concerned with the needs of others. Dutiful, detailed, and welcoming. Values accuracy and responsibility in oneself and others. Stable, astute, and dependable.</p>	<p><b>INFJ</b></p>  <p>Lucy</p> <p><b>The Counselor</b></p> <p>Quietly forceful yet sensitive, extremely intuitive. Committed to well-developed values, perseveres in doing right. Desires to understand the motivations and concerned for the feelings of others.</p>	<p><b>INTJ</b></p>  <p>Amy</p> <p><b>The Mastermind</b></p> <p>Independent, analytical, determined, and original. Very driven in turning theories into actions. High standards for themselves and others. Will only follow if trust is earned. Values structure and knowledge.</p>
<p><b>ISTP</b></p>  <p>Leslie</p> <p><b>The Crafter</b></p> <p>Reserved and tolerant, can be quiet and flexible. Has a drive to solve problems when necessary, and can analyze and understand quickly. Efficient, observant, and logical.</p>	<p><b>ISFP</b></p>  <p>Stuart</p> <p><b>The Artist</b></p> <p>Conflict-averse, sensitive, loyal and faithful. Although possessing firm values, does not inflict them on others, can be flexible and loyal. Not interested in leading or controlling, but avoiding disagreements.</p>	<p><b>INFP</b></p>  <p>Raj</p> <p><b>The Idealist</b></p> <p>Values-driven, idealistic, and seeks to serve others in accordance with their values. Mentally quick, and interested in understanding others. Is willing to change unless it conflicts with strongly-held values.</p>	<p><b>INTP</b></p>  <p>Sheldon</p> <p><b>The Architect</b></p> <p>Values knowledge, competence, and logic. More interested in theories and ideas than in interacting with others. No interest in following others, skeptical and analytical. Reserved and quiet, critical when provoked.</p>
<p><b>ESTP</b></p>  <p>Howard</p> <p><b>The Doer</b></p> <p>Focused on results and theory-averse. Energetic, problem solvers, risk-takers, fast-paced, and spontaneous. Very loyal to peers but not to rules if they get in the way of their goals. Learns best through experience.</p>	<p><b>ESFP</b></p>  <p>Penny</p> <p><b>The Performer</b></p> <p>Fun-loving, spirited, cheerful, and lively. Impulsive and adaptable, accepting of all new things. Likely to be the center of attention and the life of the party, making everything more fun for others.</p>	<p><b>ENFP</b></p>  <p>Wil Wheaton</p> <p><b>The Champion</b></p> <p>Creative and positive with great people skills. Seeks and gives affirmation. Desires to live within the confines of inner values. Creates a plan and acts confidently and quickly. Loving, able, and excited by new ideas.</p>	<p><b>ENTP</b></p>  <p>Alex</p> <p><b>The Inventor</b></p> <p>Resourceful, creative, and enjoys debating issues and values. Able to analyze concepts and turn them into strategies. Astute with regards to others, disinterested in conventional ways of doing things.</p>
<p><b>ESTJ</b></p>  <p>Mrs. Wolowitz</p> <p><b>The Guardian</b></p> <p>Traditional, practical, and organized. Has a clear idea of the correct way of doing things. Desires to achieve results as efficiently as possible. Systematic and logical, loyal and hard-working. A leader that can be commanding when needed.</p>	<p><b>ESFJ</b></p>  <p>Mrs. Cooper</p> <p><b>The Provider</b></p> <p>Loving and concerned for others, externally focused. Has strong feelings of responsibility, traditions, and duty. Desires harmony and seeks to create it. Places other's needs over their own. Needs positive reinforcement from others.</p>	<p><b>ENFJ</b></p>  <p>Bernadette</p> <p><b>The Giver</b></p> <p>Popular and warmhearted, concerned with other people's feelings and needs. Sees the positive in everyone and seeks to promote and fulfill it. Facilitates and inspires the growth of everyone around them, places others above themselves.</p>	<p><b>ENTJ</b></p>  <p>Priya</p> <p><b>The Executive</b></p> <p>Driven to lead and direct, very decisive. Can comprehend the most efficient and organized way to accomplish a goal and develops procedures to implement it. Forceful and impatient with inefficiency. Intelligent and well-informed.</p>

# MBTI käytännössä

- **Laajasti käytössä keskeisissä yrityksissä ja muissa organisaatioissa**
- **Viralliset testit on sertifioitu ja niiden tekemiseen tarvitaan pätevyyttä**
  - Internet on täynnä enemmän ja vähemmän luotettavia itsetestaussivustoja (kokeile!)
- **MBTI on saanut osakseen kritiikkiä**
  - Todellisuudessa persoonallisuusfaktorit eivät ole kategorioita vaan jatkumoit
  - Ajallinen luotettavuus (reliabiliteetti) on kyseenalaistettu
  - Ennustaa huonosti työssä suoriutumista

# The Big Five -persoonallisuusfaktorit

- **Syntyi pyrkimyksestä tunnistaa keskeisimmät persoonallisuuspiirteet**
- **Kuvaavat ihmisten taipumuksia ja preferenssejä**
- **Löydetyt viisi persoonallisuusfaktoria ennustavat hyvin ihmisen toimintaa**
- **Pidetään tieteellisesti luotettavampana kuin MBTI:tä**

# The Big Five

1. Tunne-elämän tasapainoisuus... Neuroottisuus
2. Ulospäinsuuntautuneisuus ... sisäänpäinsuuntautuneisuus
3. Avoimuus kokeiluille ... konservatiivisuus
4. Sovinnollisuus ... konfliktihakuisuus
5. Tunnollisuus ... impulsiivisuus



# Tunne-elämän tasapainoisuus

**Vähäinen alttius kokea stressiä**

**Ei helposti ärsyyntyvä**

**Korkealla oleva kynnyks kokea negatiivia emootioita, kuten surua, pelkoa ja turhautuneisuutta**

**Vastakohta neuroottisuudelle**

- Voiko neuroottisuudesta olla hyötyä?

IS 16.2.2019 “Yksi ratkaiseva piirre tuhosi Baddingin, Irwinin ja Kikan elämän: sai rakastetut tähdet murenemaan paineiden alla – kaikki päättyi tragediaan”



# Ulospäin suuntautuneisuus

**Alttius energisoitua sosiaalisesta kanssakäymisestä**

**Ulospäin suuntautuneet ovat tyypillisesti:**

- Sosiaalisesti dominoivia
- Huomiohakuksia
- Itsevarmoja

**Vastakohta sisäänpäin suuntautuneisuus (introvertti)**

- Onko hyvä johtaja ekstrovertti vai introvertti?



# Avoimuus kokeiluille

**Taipumus olla utelias ja ideoihin keskittyvä**

**Pyrkimys poiketa tavanomaisuudesta**

**Halu kokea uusia asioita ja seikkailuja**

**Tyypillisesti arvostaa taidetta ja luovia ratkaisuja**

**Vastakohtana rutiinihakuisuus**



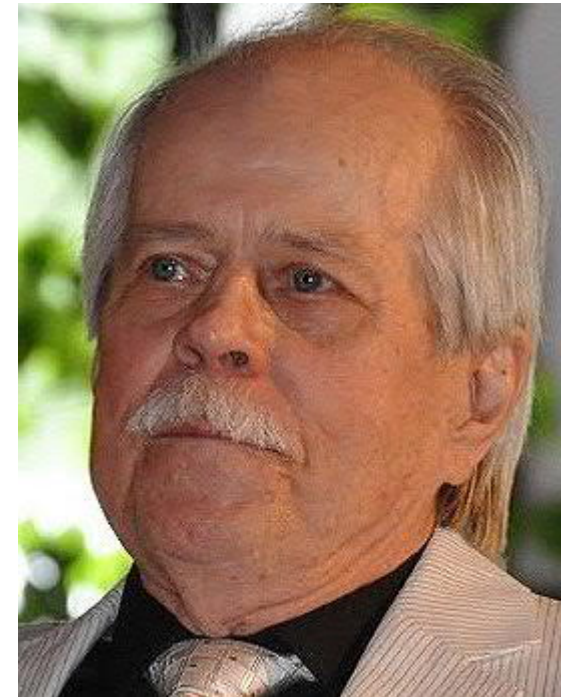
# Sovinnollisuus

**Sovinnolliset ihmiset ovat tyypillisesti ystävällisiä, avuliaita, altruistisia, lämpimiä ja empaattisia**

**Taipumus yhteistyöhalukkuuteen ja epätitsekkyteen**

**Pyrkivät tulemaan toimeen muiden kanssa ja välttämään vastakkainasettelua, arvostavat sosiaalista harmoniaa**

**Vastakohta konfliktihakuisuudelle**





# Tunnollisuus

**Tunnolliset ihmiset pyrkivät suorittamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja ovat vastuuntuntoisia suhteessa muihin ihmisiin**

**Heitä luonnehtii vahva taipumus harkitsevuuteen, täsmällisyyteen, järjestelmällisyyteen, itsekuriin, vaativuuteen itseään kohtaan ja perfektionismiin**

- Linkittyy myös konservatiivisuuteen

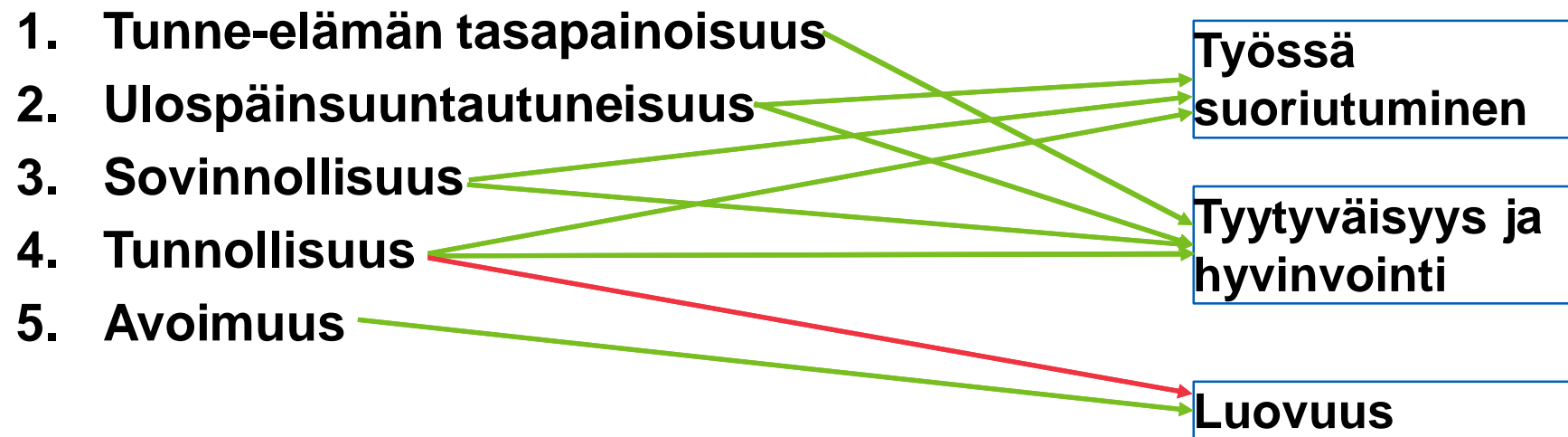
**Ulospäin tunnolliset näyttäytyvät luotettavina ja työteliäinä**

**Tunnollisuuden vastakohta on impulsiivisuus**

- Heikompi itsekontrolli, päämäärättömyys, sääntöjen rikkominen



# The Big Five -faktoreiden vaikutukset



# Yleisesti ei-toivotut persoonallisuuspiirteet

- Machiavellismi
- Narsismi
- Psykopaattisuus

# Muita keskeisiä tapoja arvioida persoonallisuuspiirteitä

## Keskeiset itsearvioinnit (core self-evaluations)

- Itseluottamus (general self-efficacy)
- Itsetunto (self-esteem)
- Sisäinen hallintakäsitys (internal locus on control)
- Tunne-elämän tasapainoisuus (emotional stability)

## Proaktiivinen persoonallisuus

# Persoonallisuuden esiin tuominen organisaatiossa

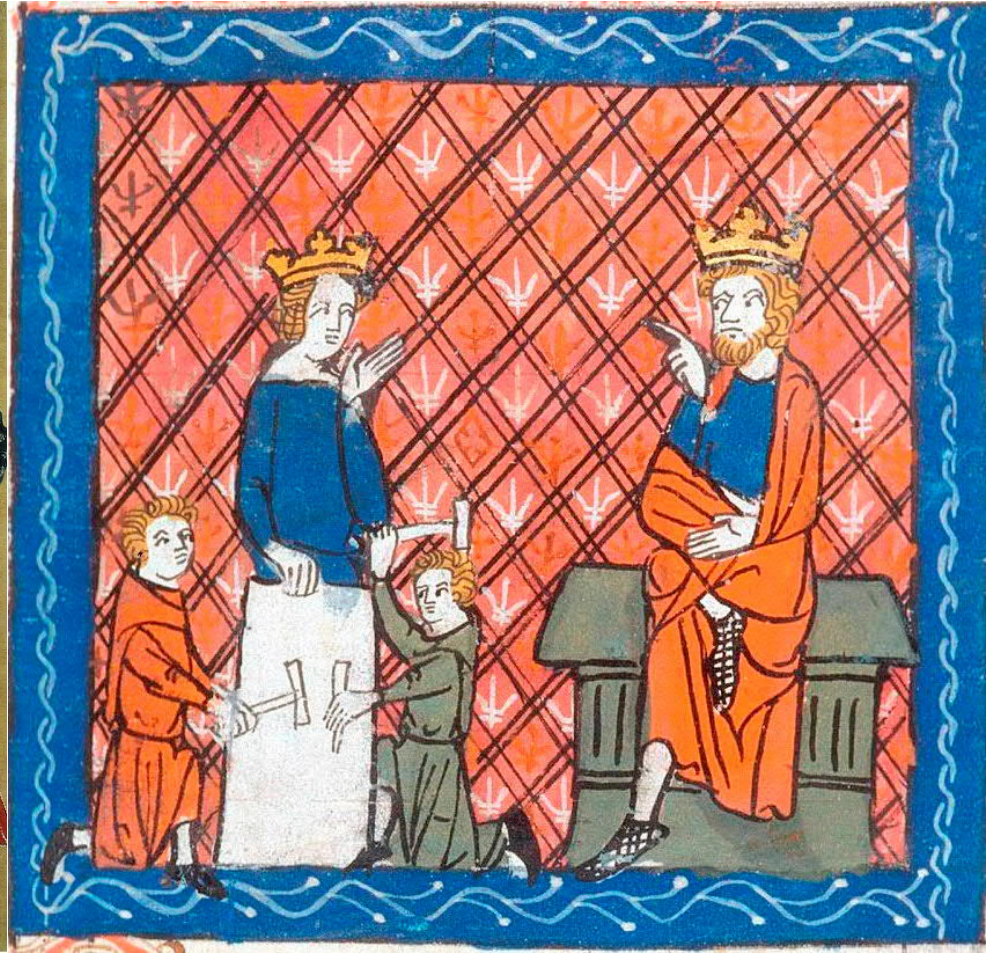
- Riippuu työstä ja tehtävästä, missä määrin persoonallisuus voi ohjata toimintaa organisaatiossa
- Tilanne on ”vahva”, kun organisaatiosta (tilanteesta) tulevat normit ja odotukset asettavat sosiaalisen paineen käyttäytyä tietyllä tavalla
- Tilanne on ”heikko”, kun työntekijät kokevat, ettei tilanne edellytä tiettyntyyppistä käyttäytymistä vaan sallii oman persoonan esiin tuomisen
- Vahvuuteen vaikuttavat työn ja tehtävien
  - Selkeys, johdonmukaisuus, rajoitteet, seuraukset
- Tilanteesta riippuu myös, missä määrin eri persoonallisuuspiirteet aktivoituvat käyttäytymiseksi (trait activation theory)

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Persoonallisuuden ja piirteiden merkitys johtajuudessa





# Piirteiden vaikutus johtajuuteen

**Johtajien piirteisiin keskittyvän lähestymistavan keskeinen oletus on, että osalla ihmisistä on piirteidensä vuoksi paremmat edellytykset toimia johtajana**

- Ihminen joko on tai ei ole "synnynnäinen johtaja"
- Toisaalta hyvän johtajan ominaisuudet eivät välttämättä ole universaaleja, vaan niiden on sovellettava vallitsevaan kontekstiin



# Johtajien keskeisimmät psykologiset piirteet

**Älykkyys**

**Itseluottamus**

**Päätäväisyys**





**Rehellisyys**

**Sosiaalisuus**

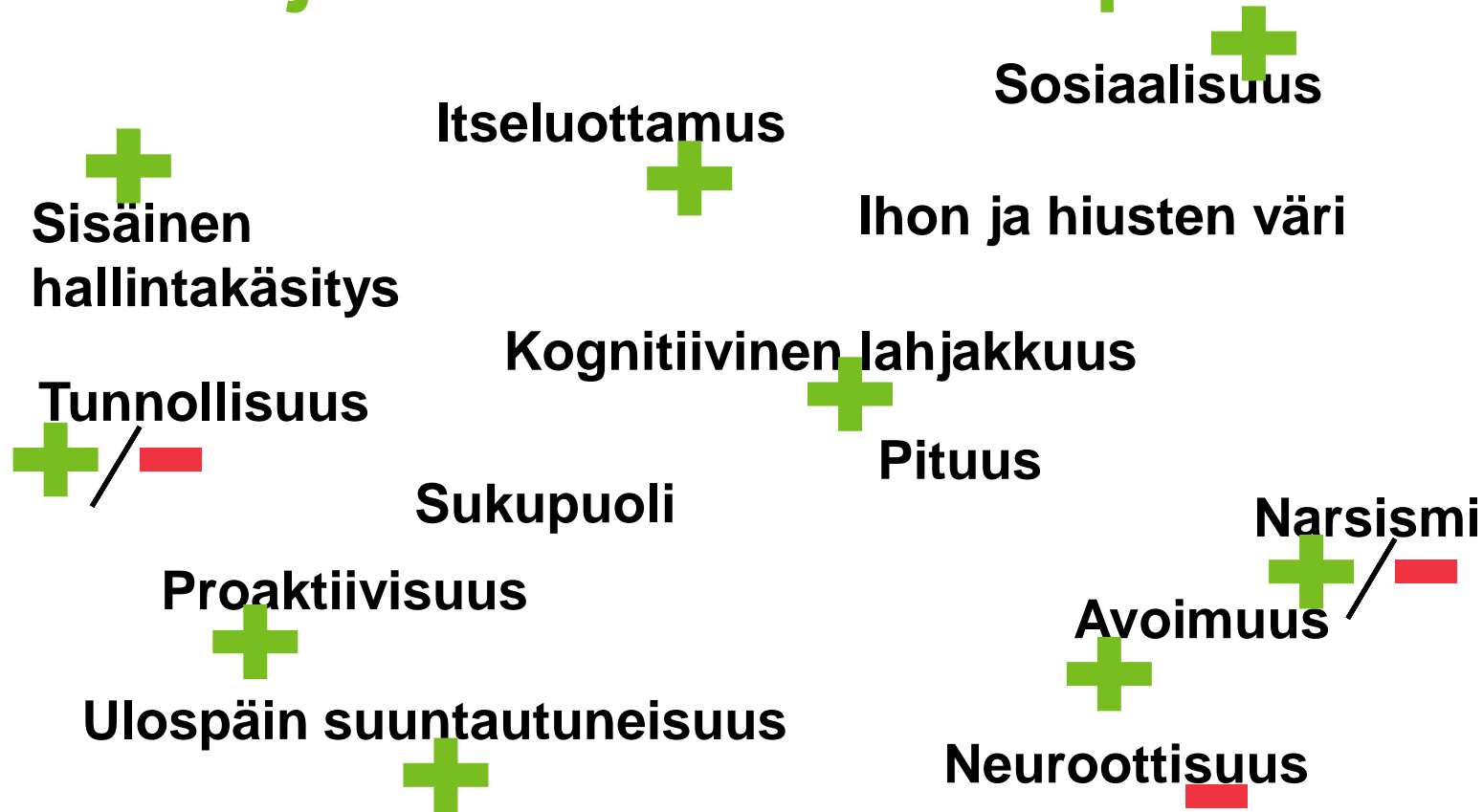
**Tunneäly**

# Persoonallisuuspiirteiden merkitys

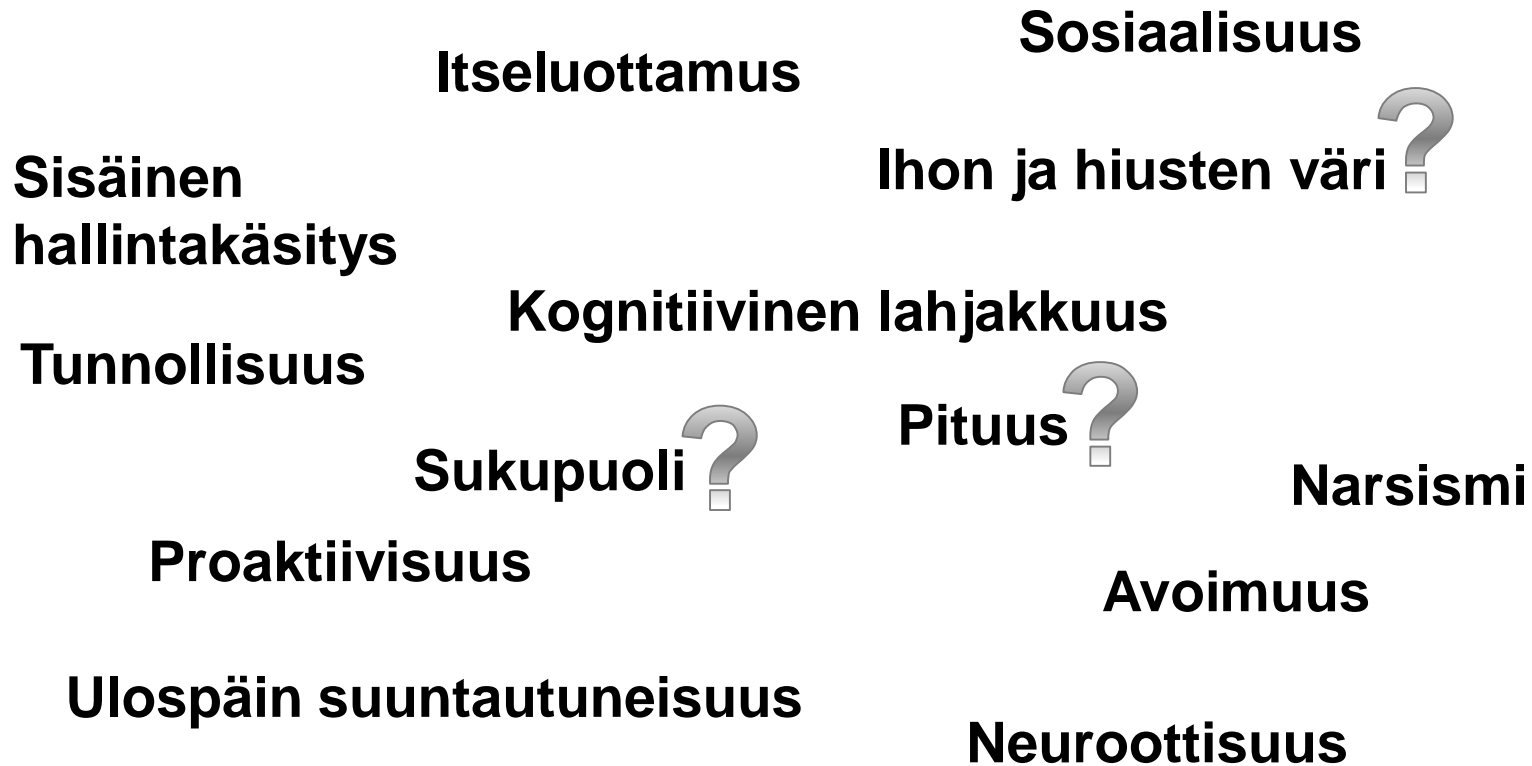
## Johtajien persoonallisuus ”Big 5” -faktoreilla

- Neuroottisuus 
- Ekstroverttiys 
- Avoimuus 
- Myöntyvyys
- Tunnollisuus 

# Johtajuudessa keskeisiä piirteitä



# Johtajuudessa keskeisiä piirteitä



# Keloharjun et al. tutkimuksia ruotsalaisista toimitusjohtajista

- Miten toimitusjohtajat eroavat muusta väestöstä?
- Aineisto: 1,3 miljoonaa ruotsalaismiestä
  - *Aineiston miehistä 41.000 on päätenyt toimitusjohtajaksi*
  - *Käyneet armeijan 1958-1978*
  - *Toimineet toimitusjohtajana 2004-2010*
- Tarkasteltu erikseen myös isojen pienten yritysten toimitusjohtajia
  - *Isojen yritysten taseen loppusumma oli yli 10 miljardia SEK (n. 1,1 miljardia euroa)*
  - *pienimpien alle 100 miljoonaa SEK (n. 11 miljoonaa euroa)*

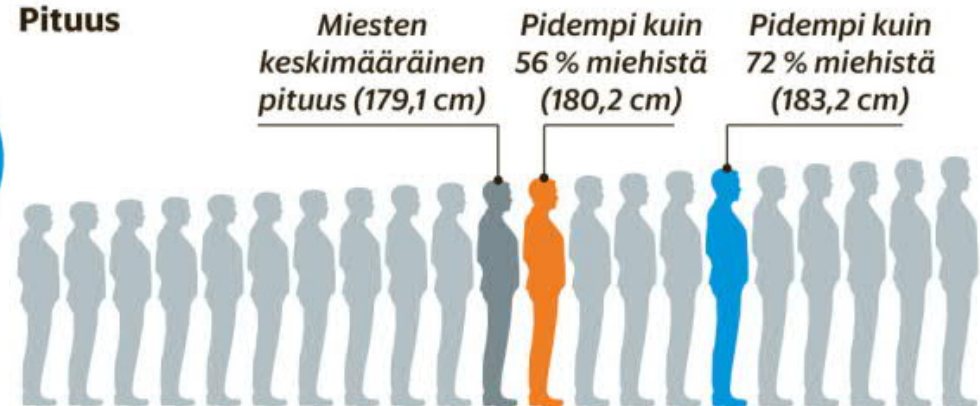
# Tuloksia (lähde HS:n artikkeli 4.6.2014)

● = Väestö keskimäärin    ● = Pienten yritysten johtajat keskimäärin    ● = Suurten yritysten johtajat keskimäärin

## Palkkaus



## Pituus



Koonnut: MINNA NALBANTOGLU HS, grafiikka: TUOMAS KÄRKKÄINEN HS, lähde: Renée Adams, Matti Keloharju, Samuli Knüpfer: Match Made at Birth? What Traits of a Million Swedes Tell Us about CEOs

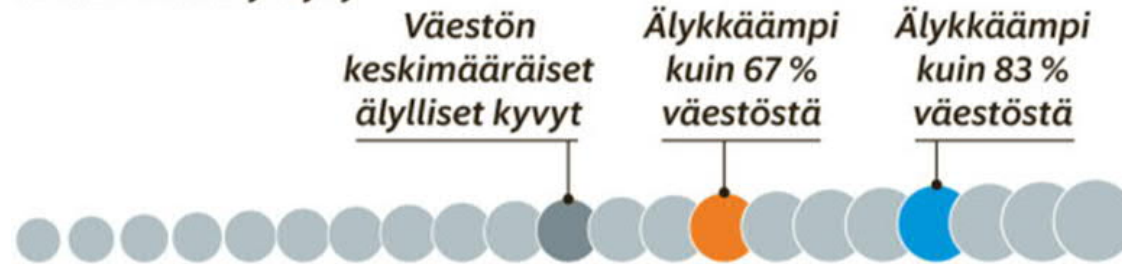
● = Väestö keskimäärin

● = Pienten yritysten johtajat keskimäärin

● = Suurten yritysten johtajat keskimäärin

## Älylliset kyvyt

Päätelykyky, avaruudellinen ja verbaalinen hahmotuskyky, tekninen käsityskyky



## Ihmissuhdetaidot

Sosiaalinen kypsyyt, halu kantaa vastuuta, itsenäisyys, ulospäin suuntautuneisuus, sitkeys, tunne-elämän tasapaino, aloitteellisuus

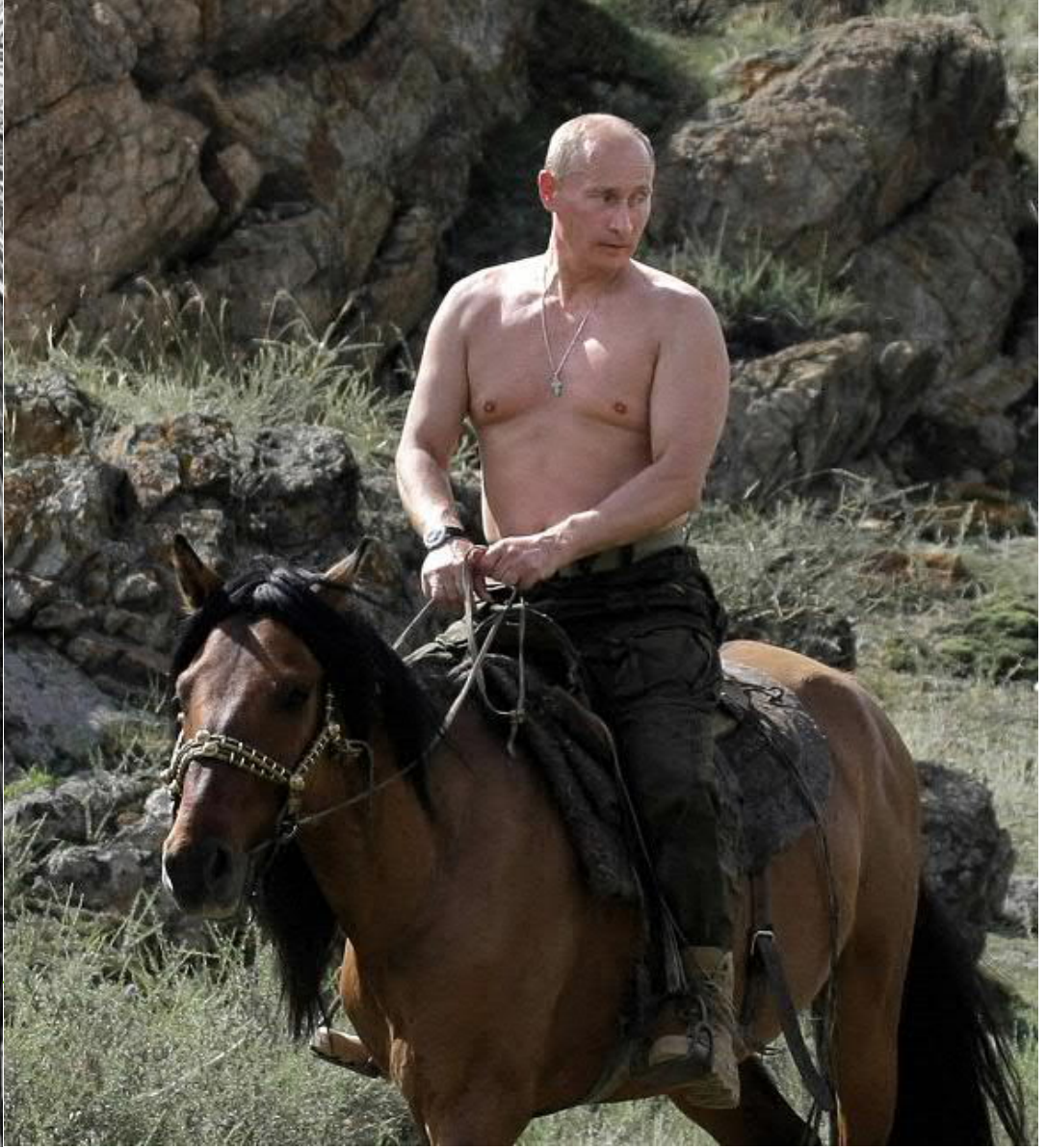


# Pituus – case poliittiset johtajat

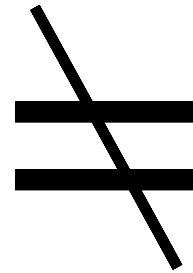


USA:n presidentti	Pituus
Ronald Reagan	185 cm
George H. W. Bush	188 cm
Bill Clinton	188 cm
George W. Bush	182 cm
Barack Obama	185 cm
Donald Trump	190 cm
Joe Biden	182 cm
Miesten keskipituus USA:ssa	n. 178 cm



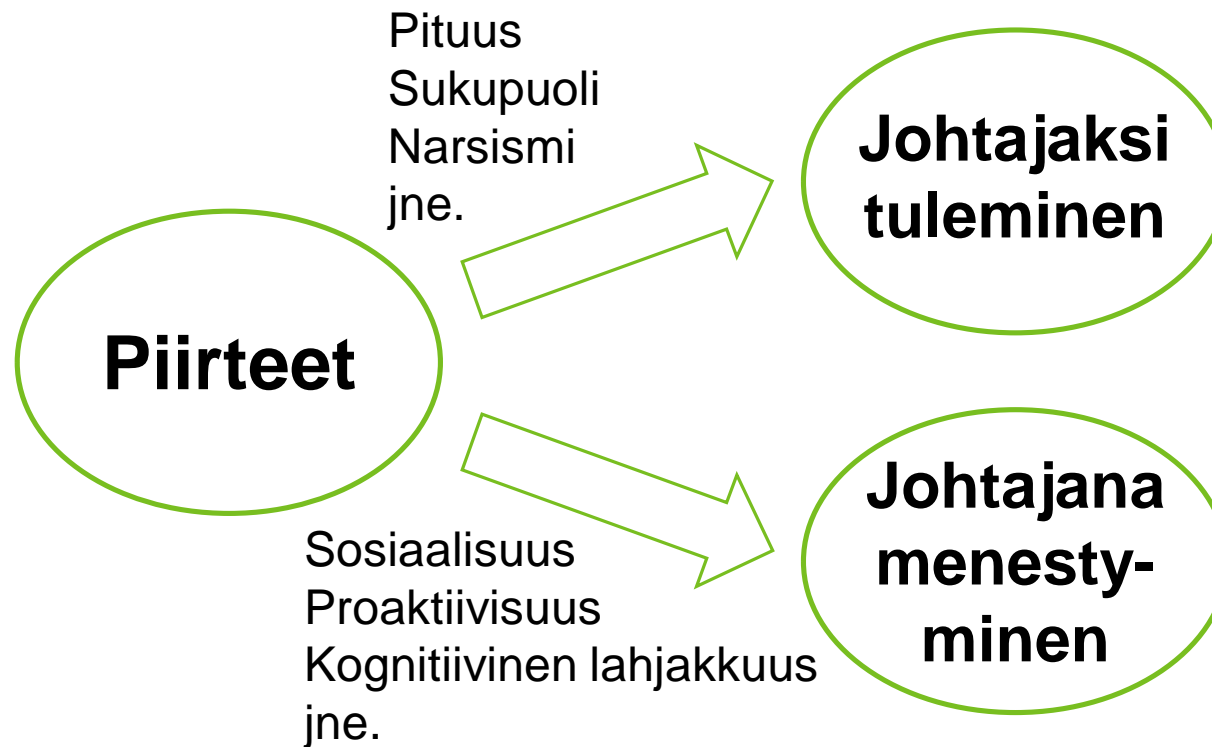


**Johtajaksi  
tuleminen**



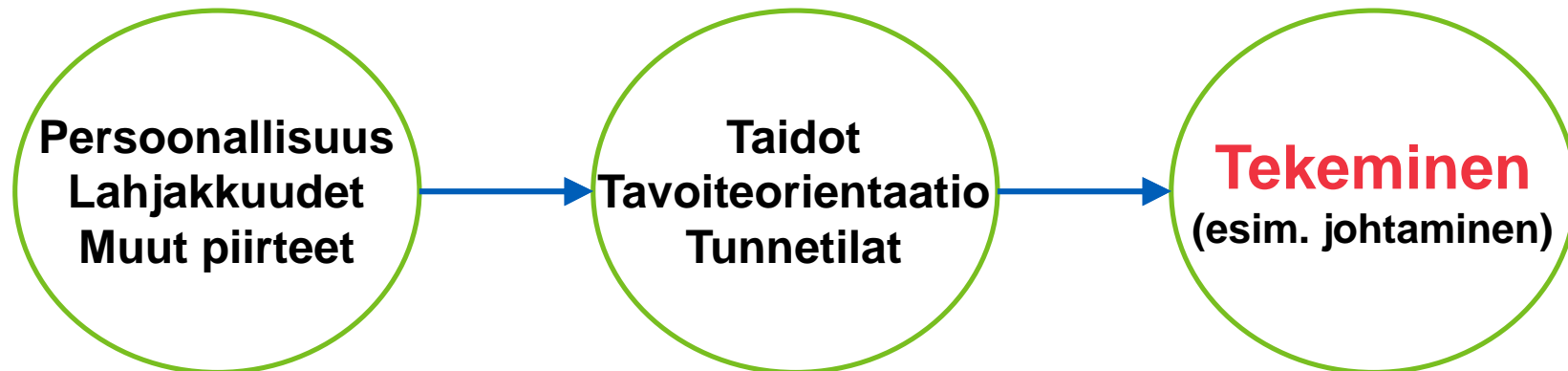
**Johtajana  
menestyminen**

# Miten piirteet vaikuttavat – huomaa ero!



# Mitä merkitystä piirteillä lopulta on?

*Itsesäätelymekanismit:*  
Piirteet eivät määritä  
käyttäytymistä!





# Johtajuus yksilön piirteenä vs. tekemisenä



**“An army of sheep led by a lion is better than an army of lions led by a sheep”**



**“Erkka on erittäin rauhallinen valmentaja, jonka auktoriteetti pursuaa lajin ymmärtämisestä ja osaamisesta... Leijonissa valmentaja ei voi karjua vaan pitää pärjätä puhumalla ja hiljaisella auktoriteetilla”**

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Arvot ja kulttuurierot organisaatioissa

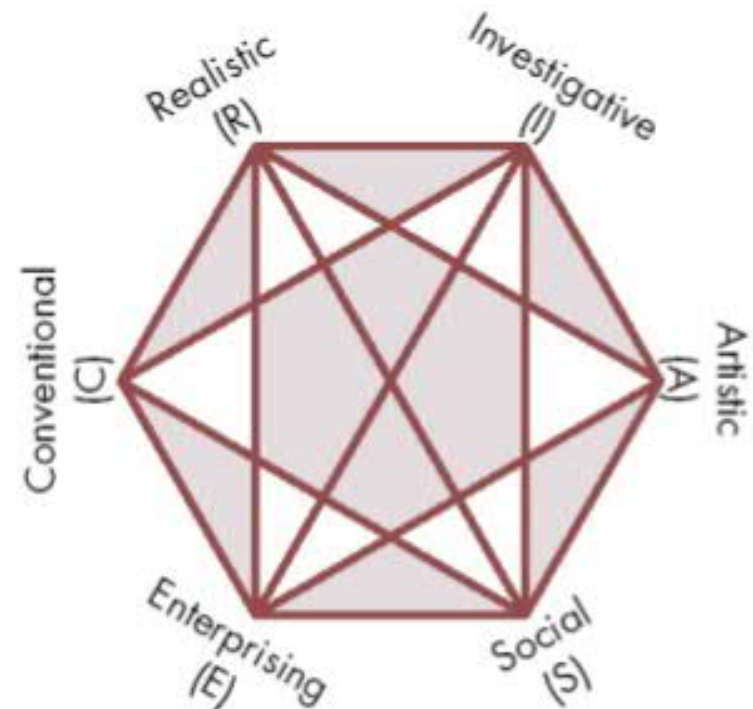
# Arvot

- **Arvot ovat osa moraalijärjestelmäämme, jonka perusteella päättelemme onko jokin tietty asia ”oikein” vai ”väärin”**
- **Arvoilla on myös vaihtelevat intensiteetit: osa arvoistamme on meille tärkeämpiä kuin toiset**
- **Arvojen organisointi**
  - Terminaaliarvot: mitä ihminen haluaa elämässään saavuttaa?
  - Instrumentaaliset arvot: miten terminaaliarvojen saavuttamiseen voidaan pyrkiä?
- **Kuten persoonallisuus, arvot ovat suhteellisen pysyviä ja muuttuvat yleensä hitaasti elämänkokemuksemme karttuessa**
  - Toisin kuin persoonallisuus, arvot eivät ole synnynnäisiä

# Työntekijän arvojen ja persoonan sopivuus organisaatioon

Työntekijä on tyytyväisimmillään ja todennäköisimmin pysyy organisaatiossa, kun hänen persoonallisuutensa on yhteensopiva työn ja organisaation kanssa

Mitä kauempana työ on persoonallisuustyypistä, sitä huonommin se sopii





# Kulttuurierot alueittain

Dimensiot	Korkeat pisteet	Heikot pisteet
Epävarmuuden välttäminen	Germaaninen Eurooppa Pohjoismaat	Itäinen Eurooppa Latinalainen Amerikka Lähi-itä
Vallan keskittäminen	Kaikki muut	Pohjoismaat
Yhteisöjen kollektivismi	Pohjoismaat Konfutselainen Aasia	Germaaninen Eurooppa Latinalainen Amerikka Latinalainen Eurooppa
Identifioituminen ryhmiin	Konfutselainen Aasia Itäinen Eurooppa Latinalainen Amerikka Lähi-itä Eteläinen Aasia	Anglo Germaaninen Eurooppa Pohjoismaat

# Kulttuurierot alueittain

Dimensiot	Korkeat pisteet	Matalat pisteet
Sukupuolten tasa-arvo	Itäinen Eurooppa Pohjoismaat	Lähi-itä
Määrätietoisuus	Itäinen Eurooppa Germaaninen Eurooppa	Pohjoismaat
Tulevaisuusorientaatio	Germaaninen Eurooppa Pohjoismaat	Itäinen Eurooppa Lätinalainen Amerikka Lähi-itä
Tulosorientaatio	Anglo Konfutselainen Aasia Germaaninen Eurooppa	Itäinen Eurooppa Lätinalainen Amerikka
Ihmisorientaatio	Etelä-Aasia Saharan etäpuolinen Afrikka	Germaaninen Eurooppa Lätinalainen Eurooppa

# Etnosentrismi ja ennakkoluulot

## Etnosentrismi

- "Minun kulttuurini on parempi kuin sinun kulttuurisi"
- Este yhteistyölle, koska rajoittaa ihmisten kykyä ymmärtää ja hyväksyä toistensa näkemyksiä

## Ennakkoluulot ("implisiittiset teoriat")

- Kognitiivinen "oikotie", joka mahdollistaa ihmisen luoda nopeasti tietynlaisen asenteen asioihin tai toisiin ihmisiin
- Voi olla opittua ja/tai perustua omiin kokemuksiin
- Johtajalla voi olla seuraajiin liittyviä, seuraajilla johtajaan liittyviä ja/tai seuraajilla muihin seuraajiin liittyviä ennakkoluuloja

# Millaisia ennakkoluuloja ihmisillä on?

(tässä tapauksessa amerikkalaisilla college-opiskelijoilla)

Group and traits	Listed (%)		Truth ratings		p
	ET	IT	ET	IT	
<b>African Americans</b>					
Athletic	74.1	77.5	2.4	2.0	
Criminal or violent	81.5	85.0	1.3	0.8	
Lazy	37.0	55.0	1.6	0.5	<.01
Musical or rhythmic	77.8	62.5	2.2	2.0	
Undisciplined	66.7	60.0	1.4	1.0	
Unintelligent	48.1	67.5	0.7	0.2	<.05
<b>Asians</b>					
Ethnocentric	48.3	29.3	2.4	1.3	<.05
Hardworking	72.4	63.4	2.7	1.9	<.01
Intelligent	82.8	78.0	2.5	1.8	
Introverted	44.8	29.3	1.5	1.2	
<b>Caucasians</b>					
Racist	79.3	78.0	2.1	1.4	<.05
Unathletic	24.1	39.0	1.8	1.0	

Group and traits	Listed (%)		Truth ratings		p
	ET	IT	ET	IT	
<b>Hispanics-Latinos</b>					
Criminal or violent	55.2	48.8	1.5	0.6	<.01
Drug user	27.6	41.5	1.5	0.7	<.05
Lazy	34.5	46.3	1.1	0.7	
Musical	27.6	34.1	2.5	1.7	
Unintelligent	58.6	61.0	1.1	0.7	
<b>Jews</b>					
Cheap	82.8	85.4	1.8	1.2	
Ethnocentric	37.9	29.3	2.2	1.4	
Intelligent	48.3	46.3	2.5	1.5	<.05
Racist	37.9	31.7	1.5	1.4	

Note. ET = entity theorists; IT = incremental theorists.

# Tänään opimme

- Miten yksilön piirteet ja arvot vaikuttavat hänen toimintaansa, asenteisiinsa ja tunteisiinsa
- Tunnistamaan piirteitä ja erottaa työelämässä keskeisimmät piirteet vähemmän keskeisistä
- Miten piirteet linkittyvät johtajuuteen
- Millainen merkitys persoonallisuudella ja lahjakkuuksilla on organisaatioille
- Millainen merkitys arvoilla on organisaatiokäyttäytymisessä

# Ensi kerraksi:

- Opiskelkaa kurssikirjasta kappaleet "The basics of motivation" ja "Applied motivation" (Robbins & Judge: Luvut 7–8 [s. 127–163])
- Tehkää ryhmätyötä