

AKO-E3010 Johtaminen ja johtajuus



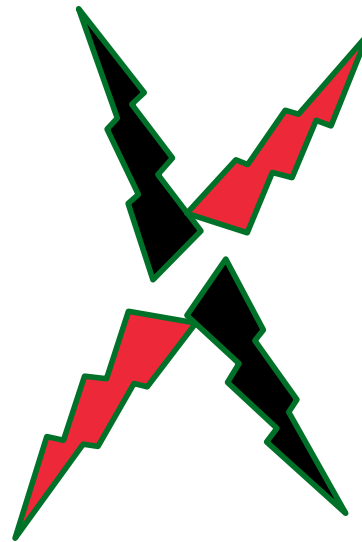
LUENNON SISÄLTÖ JA LUKEMISTO

- Jälkisankarillinen johtajuusnäkemys
- Hajautuneen johtajuuden teorioiden sisältö
- Johtajuus fenomenologisesta tarkastelunäkökulmasta
- Esimerkkinä käytäntöteoreettinen tulkinta johtajuuden synnystä
- Denis, J-L., Langlely, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*. 6(1), 211-283.
- Ladkin, D. (2010). Why there are so many different theories of leadership? In *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing. pp. 15-33.
- Virtaharju, J. & Liiri, T. (2019). The supervisors who became leaders: Leadership emergence via changing organizational practices. *Leadership*. 15(1), 103-122.

JOHTAJUUSKÄSITYSTEN JÄNNITE

HENKILÖITYNYT JOHTAJUUSKÄSITYS (ESSENTIALISTINEN KANTA)

Suurmiesajattelu (Great Man Theory)
Eepinen, dramaattinen johtajuus
Sankaruus ja erityisyys
Maskuliininen komentaja, mutta myös femiininen huolehtija
Staattinen ja ennaltamäärätty (preskriptiivinen): johtaja ja seuraaja 'erillisiä'



KOLLEKTIIVINEN JOHTAJUUSKÄSITYS (ANTI-ESSENTIALISTINEN KANTA)

Kollektiivinen johtajuus
Tavallisuus ja arkisuus, pienet kompetentit teot
"Mikä vaan voi olla johtajuutta"
Epäjohtaminen
Dynaamisuus ja emergenssi: johtaja ja seuraaja voivat sekoittua
Jälkisankarilliset johtajuuskäsitykset

ESIMERKKI

UUTISET

Uutiset | Poliittika

Paavo Väyrynen järjesti tiedotustilaisuuden samaan aikaan hallituksen budjetti-infon kanssa - kukaan ei tullut paikalle

🕒 29.08.2018 klo 17:28

Euroopan parlamentista eduskuntaan palannut kansanedustaja Paavo Väyrynen (kapu) järjesti keskiviikkona tiedotustilaisuuden, joka oli kirjaimellisesti yhden miehen show.



Itseorganisoituminen, "parviäly"

<https://www.youtube.com/watch?v=bb9ZTbYGRdc>



Leadership lessons from the dancing guy

<http://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>

Andres Iniesta: The First Follower

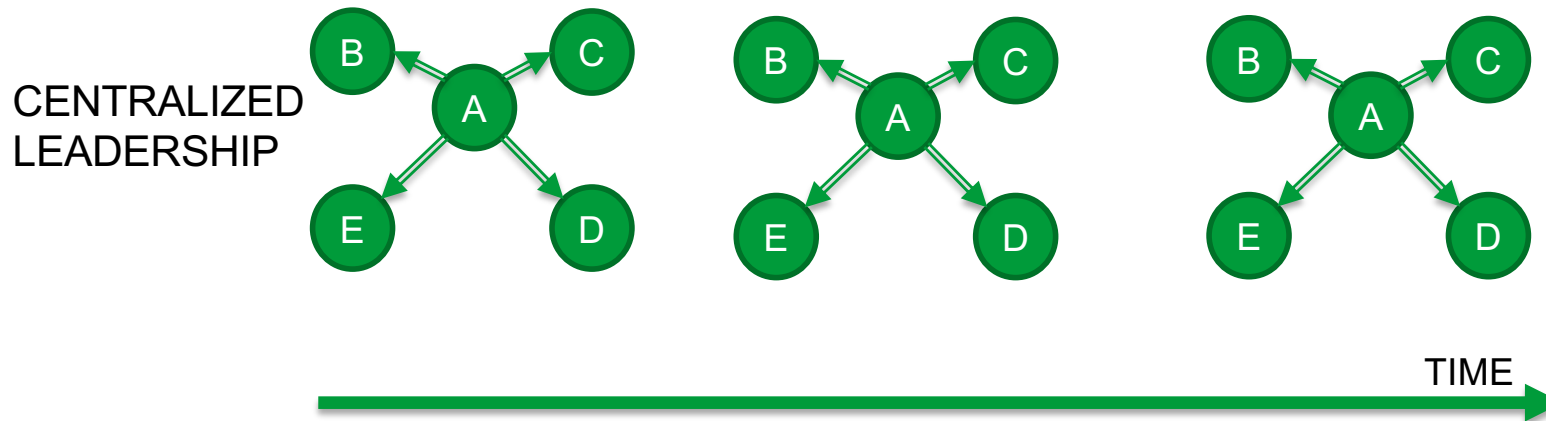
https://www.theguardian.com/football/2016/sep/07/pep-guardiola-andres-iniesta-barcelona-tactics-book-extract?CMP=fb_gu



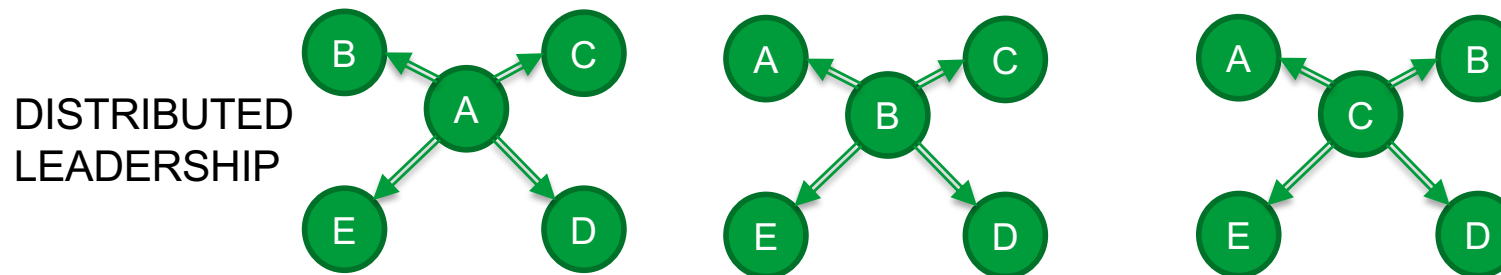
JÄLKISANKARILLINEN JOHTAJUUS 1/3

- viittaa määrällisesti kasvavaan joukkoon (monelta osin yhteismitattomia) johtajuusteorioita
 - Yhteinen jälkisankarillisuuden piirre on, että ne haastavat yksilölähtöisen kompetenssinäkökulman (mm. piirreteoria ja transformationaalisuus) ja hallinnollisen hierarkian (organisaation virallinen rakenne) johtajuuden perustana.
 - Uudet teoriat korostavat horisontaalisuutta, hierarkista tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta, suhteessa olemista, vuorovaikutuksellisuutta
- Distributed leadership,
 - Shared leadership,
 - Dispersed leadership,
 - Collective leadership,
 - Pluralist leadership,
 - Relational leadership,
 - Processual leadership,
 - Complexity leadership,
 - *Discursive leadership*
-

TOISTUVAT, KESKINÄISRIIPPUVAISET JOHTAJUUS-SEURAAJUUS-TEOT VOIVAT MUOTOUTUA ERILAISIKSI MALLEIKSI (DeRue, 2011) 1/2

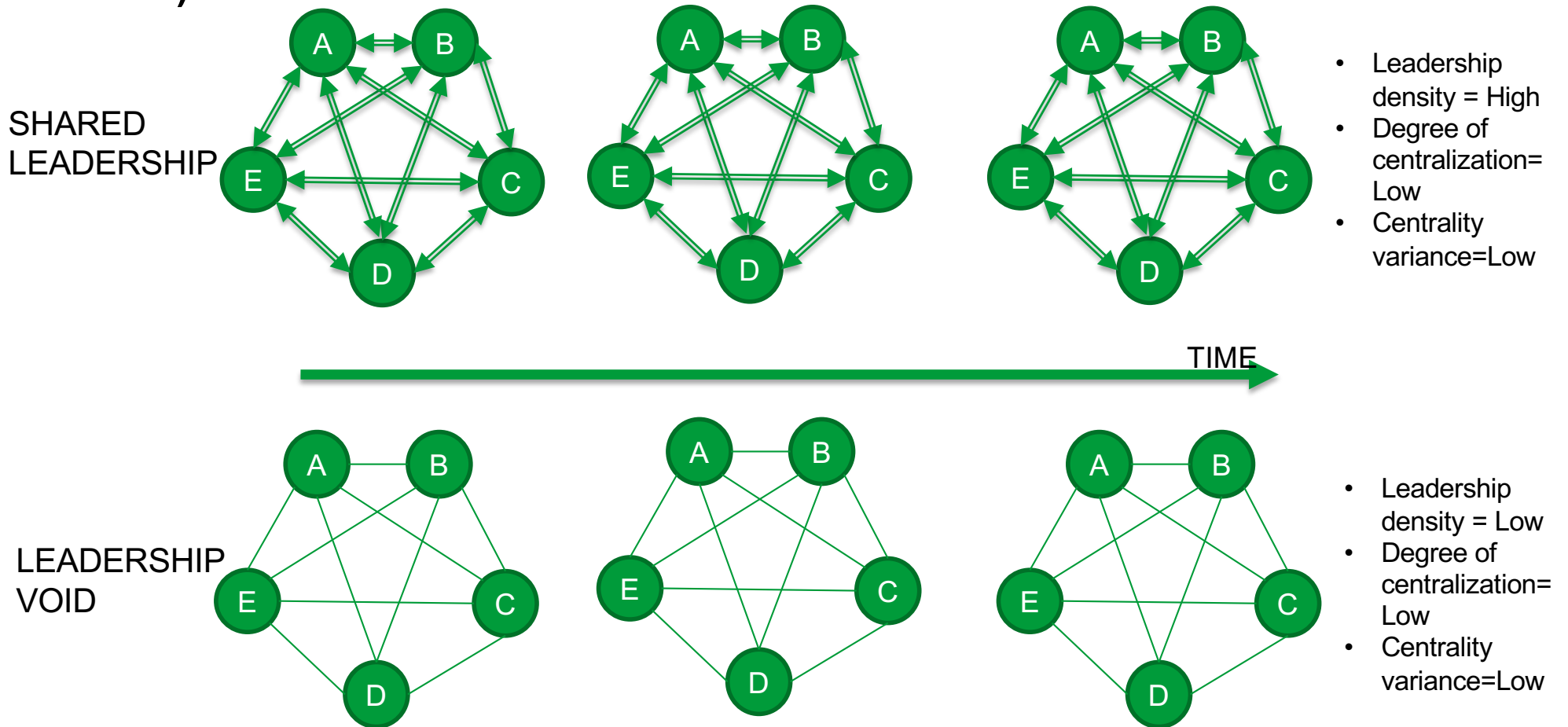


- Leadership density = Low-moderate
- Degree of centralization= High
- Centrality variance=Low



- Leadership density = Low-moderate
- Degree of centralization= High
- Centrality variance=High

TOISTUVAT, KESKINÄISRIIPPUVAISET JOHTAJUUS-SEURAAJUUS-TEOT VOIVAT MUOTOUTUA ERILAISIKSI MALLEIKSI (DeRue, 2011) 2/2



JÄLKISANKARILLISUUDEN PIIRTEITÄ (FLETCHER, 2004)

1. Leadership is a shared and distributed practice:

Leading and following are two sides of the same set of relational skills that everyone in an organisation needs in order to work in a context of interdependence.

2. Leadership is a social process:

Leadership is a dynamic, multidirectional, collective activity – more of an emergent process than achieved state. Leadership occurs in and through relationships and influence networks of egalitarian, less hierarchical and more mutual leader-follower interactions.

3. Leadership results in learning and growth:

The task of leadership is to create a learning environment where these outcomes are not achieved only for oneself, but for the larger collective.

HEROIC VS POSTHEROIC LEADERSHIP

(Crevani et al. 2007)

Traditional heroic leadership	Postheroic leadership
One single accountable leader	Participation of coworkers to leadership is recognized
Focus on visible positional heroes	Coworkers take responsibility and gain knowledge
Subordinates are seen as inferiors, interchangeable drones	Leaders encourage innovation and participation
All wisdom is concentrated in the leader	Consensus in decision making
Leaders need to keep up his or her appearance	
Vulnerability for the organization if the leader leaves	Leaders become dispensable
Individualism, control, assertiveness, and skills of advocacy and domination are important for leadership	Empathy, vulnerability, and skills of inquiry and collaboration become important for leadership
Dominant logic of effectiveness: how to produce things	Dominant logic of effectiveness: how to grow people
Doing masculinity	Doing femininity
Focus on individuals	Focus on actions and interactions
Static roles	Dynamic collective construction processes

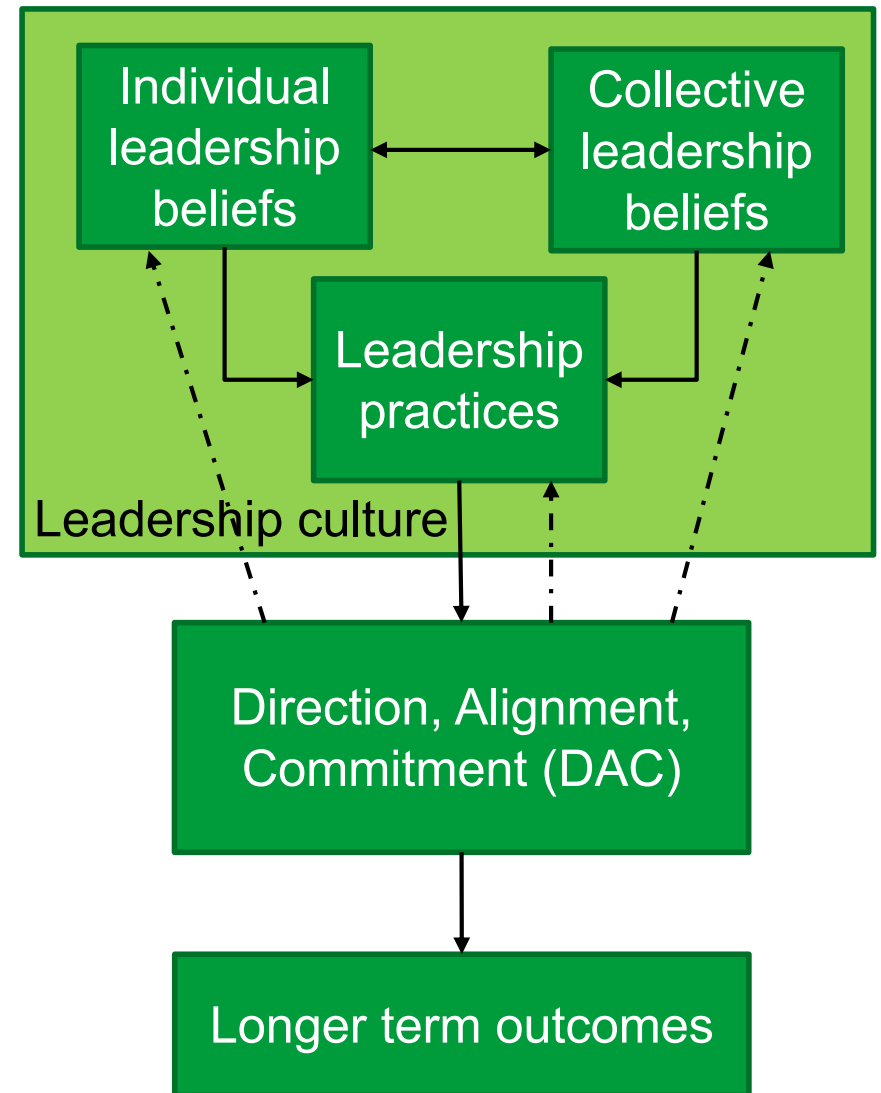
ESIMERKKINÄ ALAISTAIDOT

(Esimies.info)

1. Kiinnostus yritykseen/organisaatioon, strategiaan ja arvoihin
 2. Ymmärrys omasta roolista yrityksen kokonaisuudessa
 3. Halu kehittää ammatillista osaamista
 4. Halu antaa ja vastaanottaa palautetta
 5. Itsensä johtaminen ja oman uran omistajuus
- Alaistaitojen perusta (Työturvallisuuskeskus, ttk.fi)
 - Luottamus
 - Sitoutuminen
 - Motivaatio
 - Alaistaidot
 - Auttamishalu
 - Asenne
 - Aktiivisuus

JÄLKISANKARILLINEN JOHTAJUUS 2/3

- Kehkeytyvä (emergoituva) johtajuus operationalisoidaan organisatorisen onnistumisen/menestymisen kautta →positiivisuus johtajuuden perustana.
- Kollektiiviset saavutukset ovat seurausta onnistuneesta organisoitumisesta: "Leadership is a meaning of collective mobilization towards a purpose." (Drath et al. 2008)
- Virallisen organisaation tehtäväksi ymmärretään tämän prosessin mahdollistaminen: epävirallisten prosessien kukoistaminen, yksilöiden kannustaminen toimintaan, vastuuseen, oppimiseen ja yksilölliseen kasvuun
- Termi "**Leaderful organizations**" (Peter Gronn) tarjoaa tavan ajatella johtajuudesta organisaation laatuna



JÄLKISANKARILLINEN JOHTAJUUS 3/3

- Jälkisankarillisen johtajuuden korostamat ilmiöt eivät ole uusia. Sen sijaan teorit tuottavat uutta tapaa puhua ja ymmärtää johtajuutta
- Lao Tsu: "A leader is like a midwife."; "A leader is best when people barely know he exists, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: we did it ourselves."
- Johtajaparit (Pooling leadership) useissa yhteyksissä
 - Warren Buffett & Charlie Munger
 - G.E. Mannerheim & A. Airo
 - Ministeri ja kansliapäällikkö
 - Task-oriented and people-oriented leadership styles (Consideration and Initiating structure, Ohio State University 1945)
- Ryhmätutkimuksen pitkä historia ryhmien organisoitumisesta ja muotoutumisesta.

Huomioi miten nämä teorit kannattavat erityistä, positiivista johtajuusideaalia (ideologiaa): länsimaisten valkokaulustyöläisten tekemän asiantuntijatyön kontekstiin sovitettua johtajuusmallia

Huomaa myös, että kaikki kansalliset tai yrityskulttuurit eivät tunnista tai pidä ko. mallia ideaalina.

JÄLKISANKARILLISTEN JOHTAJUUS- TEORIOIDEN SUUNTAUKSET

- Denis et al. (2012) jakavat monikollisen johtajuustutkimuksen neljään eri tutkimussuuntaukseen, jotka ovat
 1. johtajuuden jakaminen tiimeissä (sharing leadership)
 2. Johtajuuden kierrättäminen ylimmässä johdossa (pooling I.)
 3. Johtajuuden leviäminen yli rajojen (spreading I.)
 4. Johtajuuden syntyminen vuorovaikutuksessa (producing I.)

	Sharing leadership for team effectiveness	Pooling leadership at the top to lead others	Spreading leadership across levels over time	Producing leadership through interactions
Empirical focus	Mutual leadership in groups: members leading each other	Dyads, triads, and constellations as joint organizational leaders	Leadership relayed between people to achieve outcomes	Leadership as an emergent property of relations
Particular contexts	Teams (product development, change teams, and crisis teams)	Knowledge-based organizations	Inter-organizational collaboration, public services, and education	Knowledge-based organizations
Historical precursors	Self-leadership	Executive role constellations	Leadership as distributed or focused	Practice theories of leadership
Dominant disciplinary perspectives	Organizational behavior and social psychology	Management, sociology, and psychodynamics	Sociology, educational administration, and public administration	Sociological perspectives
Dominant methodologies	Quantitative surveys and experiments	Qualitative case studies	Qualitative case studies and some surveys	Conceptual papers and ethnography

	Sharing leadership for team effectiveness	Pooling leadership at the top to lead others	Spreading leadership across levels over time	Producing leadership through interactions
Typical claims and findings	<p>Shared leadership behaviors are positively related to team effectiveness</p> <p>Vertical leaders and self- leadership contribute to shared leadership development</p> <p>Task interdependence, complexity, and need for commitment are conditions conducive to shared leadership</p>	<p>Pooled leadership bridges expertise and provides legitimacy in professionalized settings</p> <p>Role specialization, differentiation, complementarity, and mutual trust sustain pooled leadership</p> <p>Pooled leadership is fragile and shifts as leaders' actions are evaluated by others</p>	<p>Successful cross-boundary projects exhibit leadership relays over time</p> <p>Structures, routines, and artifacts contribute to distributed leadership practices</p> <p>Tensions between accountability pressures and needs for participation inhibit distributed leadership</p>	<p>Leadership is an emergent organizing process and relationally elaborated by actors in situation</p> <p>Leadership is dissociated from individuals, located in practices, and created in communication</p> <p>Relational leadership is associated with democratic values</p>
Critiques and limitations	<p>Assumes shared goals</p> <p>Power issues missed</p> <p>No consideration of the influence of shared leadership on the role of formal leaders</p>	<p>Lack of clarity in boundaries between leaders and others</p> <p>Limited attention to dynamics over time</p>	<p>Ambiguity of what constitutes leadership</p> <p>Overenthusiasm for distributed leadership (becomes discourse)</p> <p>Power issues strongly overlooked</p>	<p>Power overlooked</p> <p>Risk of diluting the notion of leadership</p> <p>Relational leadership becomes an ideology</p>

VIEW OF COLLECTIVITY

LOCUS OF LEADERSHIP

	Collective leadership as a type	Collective leadership as a lens
Leadership residing in groups	<p>Cell 1: 'Collective' refers to plural forms of leadership and leadership resides in interpersonal relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dual/co-leadership • Shared leadership • Social network leadership • Team leadership 	<p>Cell 3: 'Collective' refers to a theoretical lens and leadership resides in interpersonal relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practice theory studies (incl. Leadership-as-Practice) • Relational leadership
Leadership residing in the system	<p>Cell 2: 'Collective' refers to plural forms of leadership and leadership resides in systemic dynamics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiteam systems leadership • Distributed leadership • Network leadership • Collective leadership practices • Complexity leadership 	<p>Cell 4: 'Collective' refers to a theoretical lens and leadership resides in systemic dynamics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collective constructionist leadership • Discursive/communicative leadership • (some) Critical leadership studies

”The belief that one’s own view of reality is the only reality is the most dangerous of all delusions.”

Paul Watzlawick

FENOMENOLOGIA

- Tieteenfilosofinen suuntaus, joka syntyi 1900-luvun alussa Saksassa.
- Vastareaktio loogisen positivismin ja analyyttisen filosofian perinteille.
- Fenomenologia tarkastelee todellisuuden ilmenemistä ihmiselle hänen kokemusmaailmassaan.
- Asiat, kuten johtajuus, merkityksellistyvät 'elämismaailmassa' (Lifeworld, Lebenswelt) (E. Husserl). Ymmärtäminen on intentionaalista, suunnattua. Tarvitsemme ymmärtämiseen kohdetta, kuten esimerkiksi johtajaa.
- Jaetut merkitykset mahdollistavat kollektiivien toiminnan – esim. raha
- Aineettomat ilmiöt, kuten rakkaus tai johtajuus, syntyvät kollektiivisen toimintamme seurauksena, ne tulevat todeksi vasta merkityksellistettyinä.
- Esimerkiksi ”lehmä”, ”malva” (mauve) ja ”älykkyystestit”

FENOMENOLOGIA JA JOHTAJUUS

- Sides & aspects of leadership (Ladkin)
 - Alaiset, omistajat, asiakkaat, johtajahenkilöt, tutkijat? Kenen totuus on oikea?
- Johtajuus on lopulta määrittelemätön, jatkuva, ainaisessa muutoksessa.
- Phenomenological wholes, pieces, moments
 - Leadership is dependent on the historical, social and psychological context from which it arises.
 - Leadership is a moment, rather than a whole.
 - Research has looked at leadership 'inward': to pieces supposedly constituting it, when it should have looked 'outwards': towards the social phenomena from which it emerges.
- Leadership is an empty concept, as research has focused on finding the signifiers, not the signifieds (Kelly, 2014).



TYÖNJOHTOTYÖN MUUTOS

- Tölkityslinjalla oli vaikeuksia: tuotannollisia tavoitteita ei saavutettu. Organisaation selitys oli, että työnjohtajat eivät johda tuotantoa.
- Työnjohto oli ajautunut sivuun tuotannosta lean-filosofian mukaisen organisaation kehittämisen seurauksena, päivittäiset tehtävät tekivät työnjohtajasta hallinnollisen toimijan
- Kehittämishankkeella tuotannon johtaminen organisoitiin uudelleen, työnjohtajat asemoitiin päivittäisorganisoinnin keskiöön. Tämän seurauksena työnjohtajien tekninen osaaminen parani, operatiivisten tavoitteiden saavuttaminen parani ja organisaation käsitykseksi vakiintui, että nyt työnjohtajat ovat tuotannon johtajia.
- Tutkimuksellinen kiinnostus: mikä aiheutti muuttuneen käsityksen työnjohdon johtajuudesta?
- Emic analysis: lähtökohtana organisaation jäsenten ymmärrys johtajuudesta, ei tutkijan
- Johtajuus syntyy arjen organisointitapahtumien saadessa johtajuusmerkityksen. Johtajuus toteutuu käytännöissä (social practices)
- Tutkimus näyttää miten johtajuutta tuottavat elementit ovat luonteeltaan arkisia ja tavallisia. Erityisiä johtajuuselementtejä ei ole edes olemassa, vaan ne saavat johtajuusluonteensa yhteisessä merkityksenantoprosessissa.

Toimisto

Tuotanto-
päällikkö

”Sankarillinen”
tuotantopäällikkö
ratkoo ongelmat
häiriöhetkellä

Työn-
johto

Työnjohtajien päivittäistekeminen on raportointia, eikä heillä ole reaaliaikaista tilannekuvaa tuotannosta

Työnjohtajat eivät tiedä ketkä kunnossapidosta ovat työvuorossa, vaikka heidät on nimetty heidän esimiehikseen.

Kunnossa-
pito

Tuotantolinja
takkuilee korkeilla
käyttöasteilla

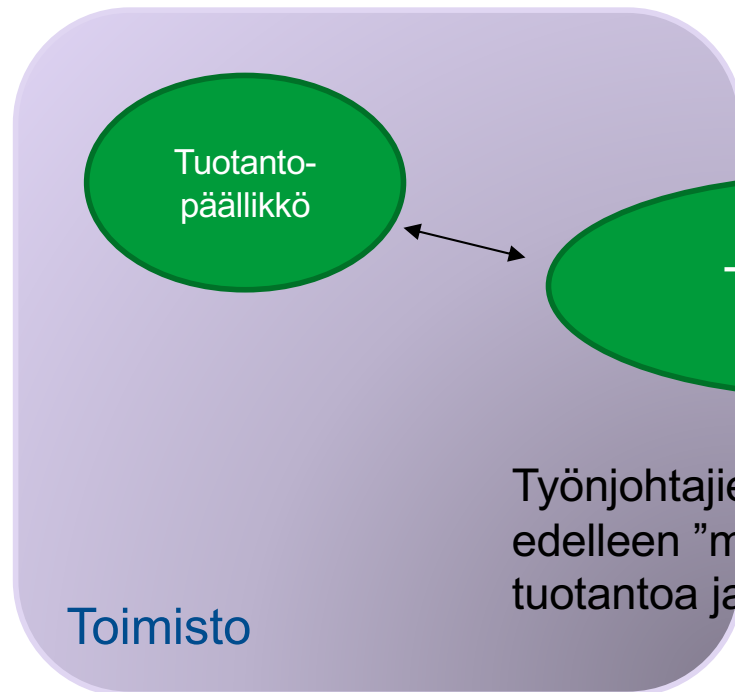
Tuotantolinja

Ope-
raattorit

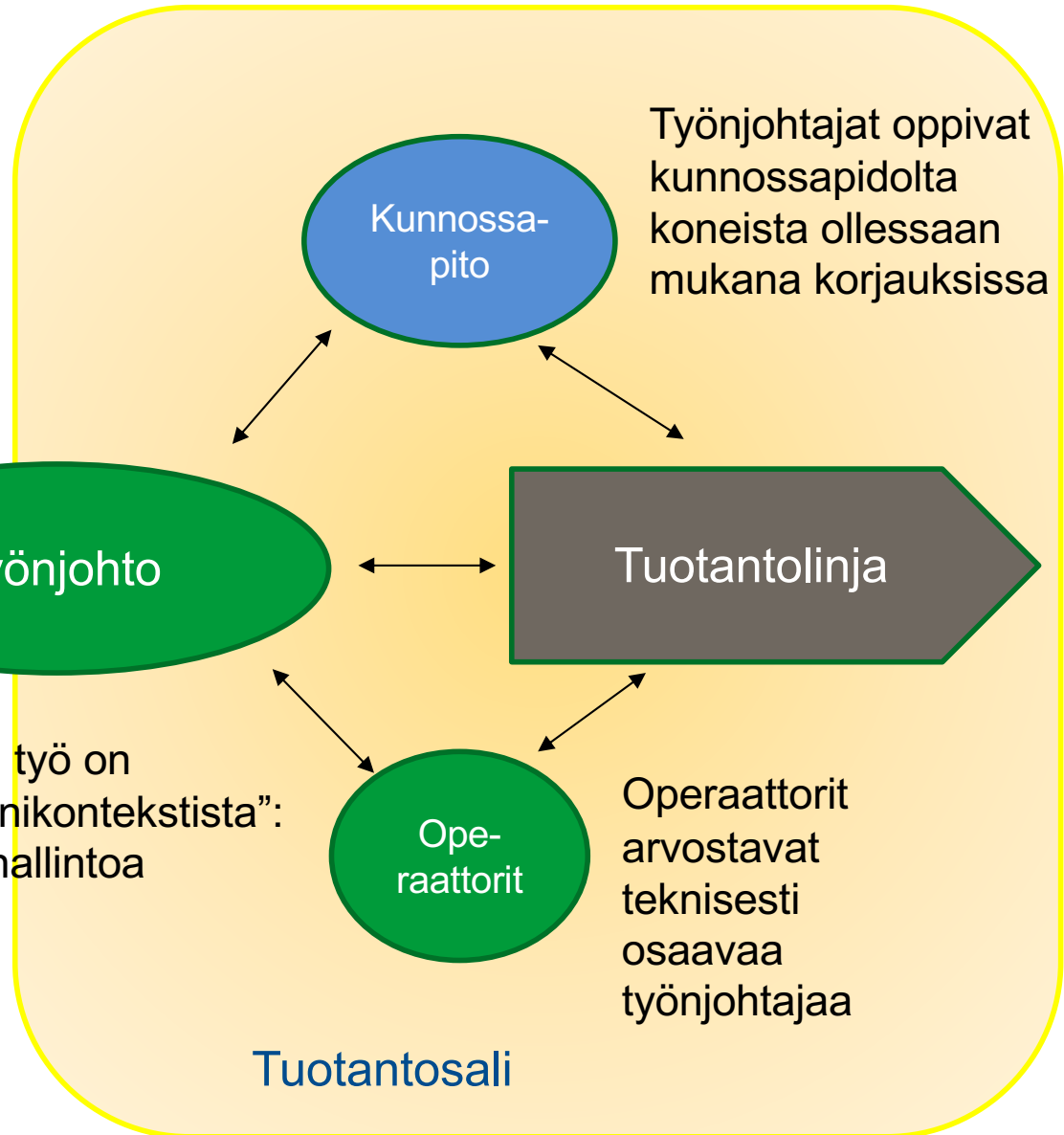
Operaattorit eivät viitsi kysyä työnjohdolta, ”koska eivät he kuitenkaan tiedä.”

Tuotantosali

Tuotantopäällikköä "kiellettiin" sotkeutumasta tuotannon päivittäistekemiseen



Työnjohtajien työ on edelleen "monikontekstista": tuotantoa ja hallintoa



Työnjohtajat oppivat kunnossapidolta koneista ollessaan mukana korjauksissa

Tuotantolinja

Operaattorit arvostavat teknisesti osaavaa työnjohtajaa

Tuotantosali

TEOREETTINEN TULKINTA

- Lähtötilanteessa johtajuutta odotettiin työnjohtajilta, mutta he olivat kykenemättömiä sitä toteuttamaan
 - Sosiaaliset käytännöt tuottivat hallinnollisen toimijan, eivät tuotannon johtajaa.
 - Johtajuusidentiteettiä odotettiin (identity granting), mutta toiminta ei tukenut sitä, eikä sitä ollut työnjohtajilla itselläkään (identity claims)
- Muutosten jälkeen organisointi oli keskitetty työnjohtajille ja ko. asema toimijaverkossa tarjosi heille tiedollisiä ja taidollisia resursseja johtajuuden toteuttamiseen
 - Toimimalla tuotannossa, työnjohtajat oppivat sen vaatimukset
 - Nyt identiteettiodotukset ja toiminta olivat tasapainossa (Identity grants, claims & social practices)

JOHTAJUUSTUTKIMUKSEN TULEVAISUUS?

- Teoreettinen moninaisuus on jo nyt kentän ongelma.
- Keskeiset edistysaskeleet otettava tutkimusmetodisella rintamalla
 - Johtajuuden universaalia luonnetta käsittelevien kysely- ja haastatteluinstrumenttien soveltamisesta siirryttävä eteenpäin
 - Dynaamisten johtajuustilanteiden ja –prosessien kuvauksien hyödyntäminen
 - Ajallisten prosessien analysointi, videomenetelmät
 - Ei-johtajakeskeisten johtajuustutkimusten toteuttaminen