

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Organisaatio- käyttäytyminen

21C00250, 6 op, 2021–2022, periodi I

Oppimistavoitteet

- Ymmärtää, mitä johtajuus on
- Selventää, miten johtajuus suhteutuu eräisiin muihin käsitteisiin, kuten valtaan ja pakottamiseen
- Ymmärtää, mitä johtajuus on käyttäytymisen näkökulmasta ja miten tämä eroaa piirteisiin keskittyvästä näkökulmasta
- Ymmärtää, miten johtajuuskäyttäytyminen voidaan sovittaa erilaisiin tilanteisiin
- Tunnistaa seuraajien välisiä eroja ja niiden merkitystä johtajuudelle

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Mitä on johtajuus?

Mitä johtajuus on?

Millaisin sanoin sitä voisi kuvata?

Mikä ei ole johtajuutta tai ainakaan hyvää johtajuutta?

Johtajuus on prosessi, jossa
yksilö vaikuttaa toiseen ihmiseen
tai ihmisryhmään yhteisen
tavoitteen saavuttamiseksi

Johtajuuden määritelmää jäsentävät kysymykset

Johtajuus yksilön piirteenä vs. prosessina



“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 pursua lajin ymmärtämisestä ja osaamisesta... Leijonissa valmentaja ei voi karjua vaan pitää pärjätä puhumalla ja hiljaisella auktoriteetilla”

Asemaan perustuva johtajuus vs. johtajuuteen nouseminen

Johtaminen perustuu henkilölle annettuun muodolliseen valtaan ja tehtävänkuvaan kyseisessä yhteisössä



Henkilö nousee yhteisön jäsenten silmissä johtajaksi

Henkilölle annettuun muodolliseen rooliin ja tehtävänkuvaan kyseisessä yhteisössä ei kuulu johtamista



Henkilö ei nouse yhteisön jäsenten silmissä johtajaksi



Johtajuus ja valta

Johtajalla on valtaa

- Johtaja tarvitsee valtaa vaikuttaakseen muihin

Asemaan perustuva valta

- Legitimiteetti
- Palkitsemisvalta
- Pakottamisvalta

Henkilöön perustuva valta

- Arvostus/ihailu
- Osaaminen

Johtajuus ja pakottaminen

Pakottaminen on ihmisiin vaikuttamista, mutta seuraajien oman tahdon vastaisesti

- Uhkailu
- Kiristäminen
- Pelottelu
- Manipulointi

Mutta mikä olikaan johtajuutta?

”Hallinnoiminen” (*management*) ja johtajuus (*leadership*)



A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

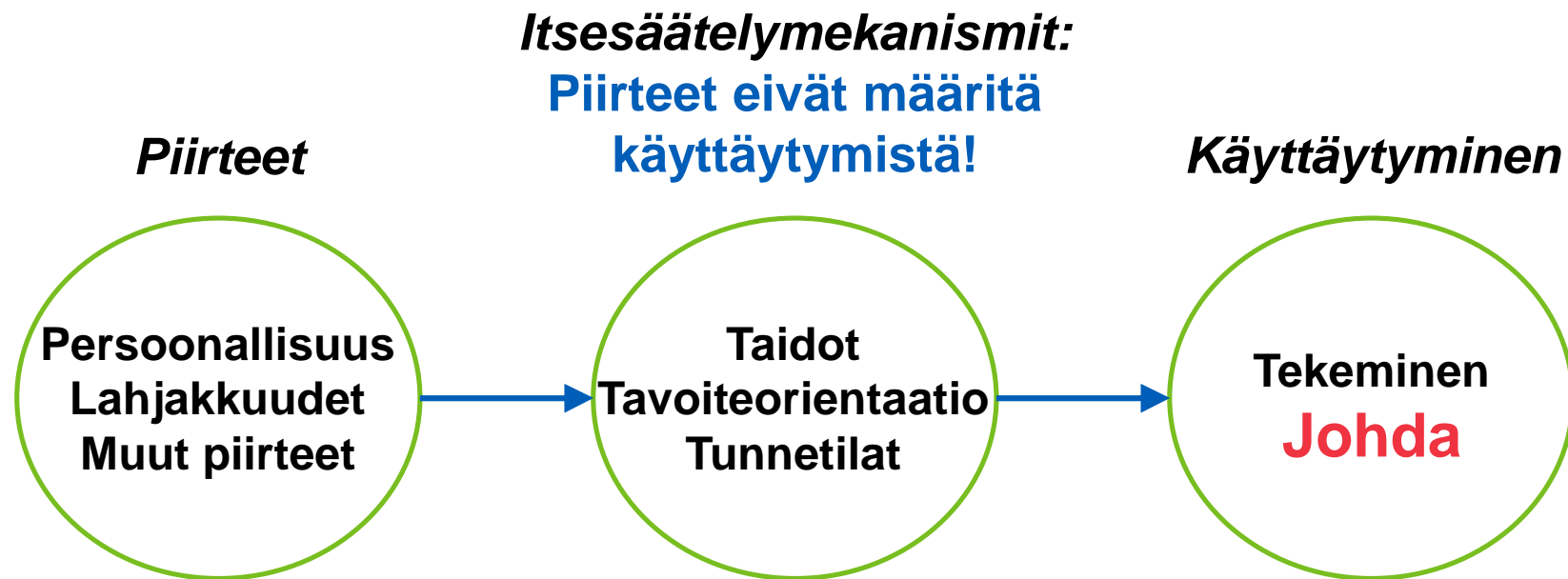
Johtamistyyliin keskittyvä lähestymistapa

Style approach

Mitä johtajuus on johtamistyyliin keskittyvän lähestymistavan mukaan?

Miten se eroaa piirteisiin keskittyvien lähestymistapojen näkökulmasta?

Johtajuus käyttäytymisenä

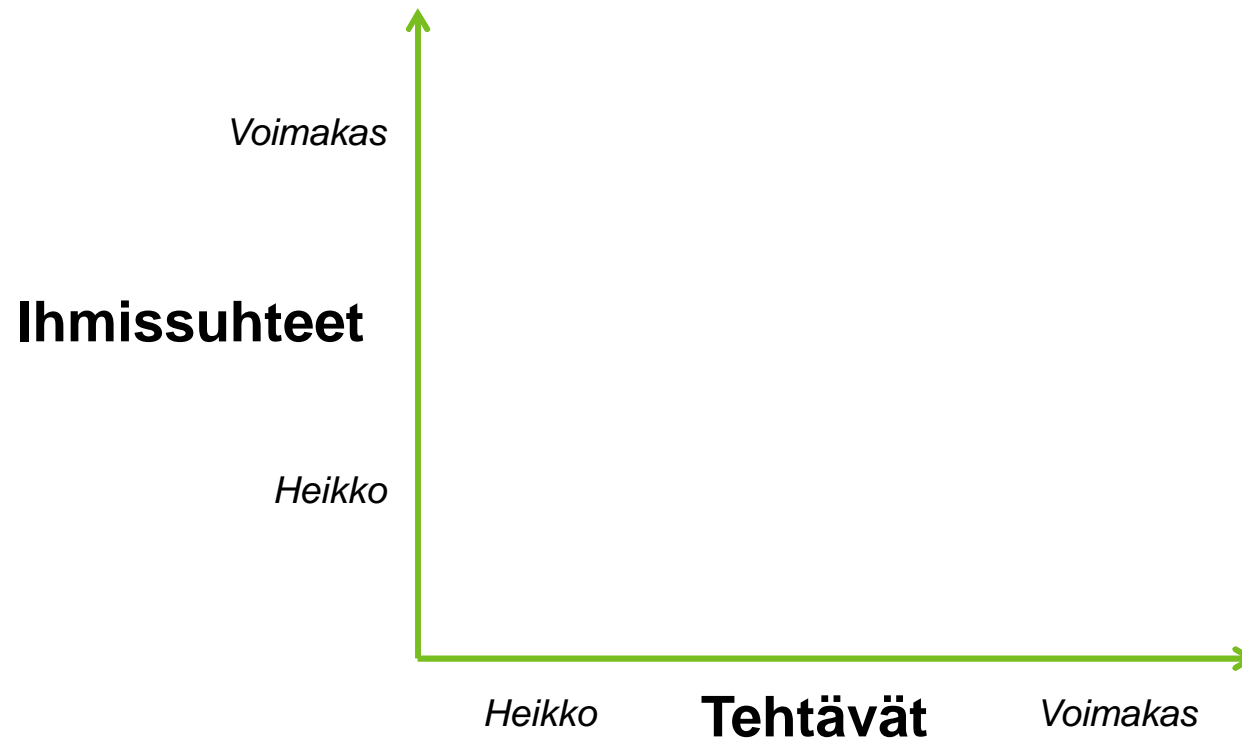


Onnistuminen johtamisessa vaatii erityisesti kahdenlaista toimintaa

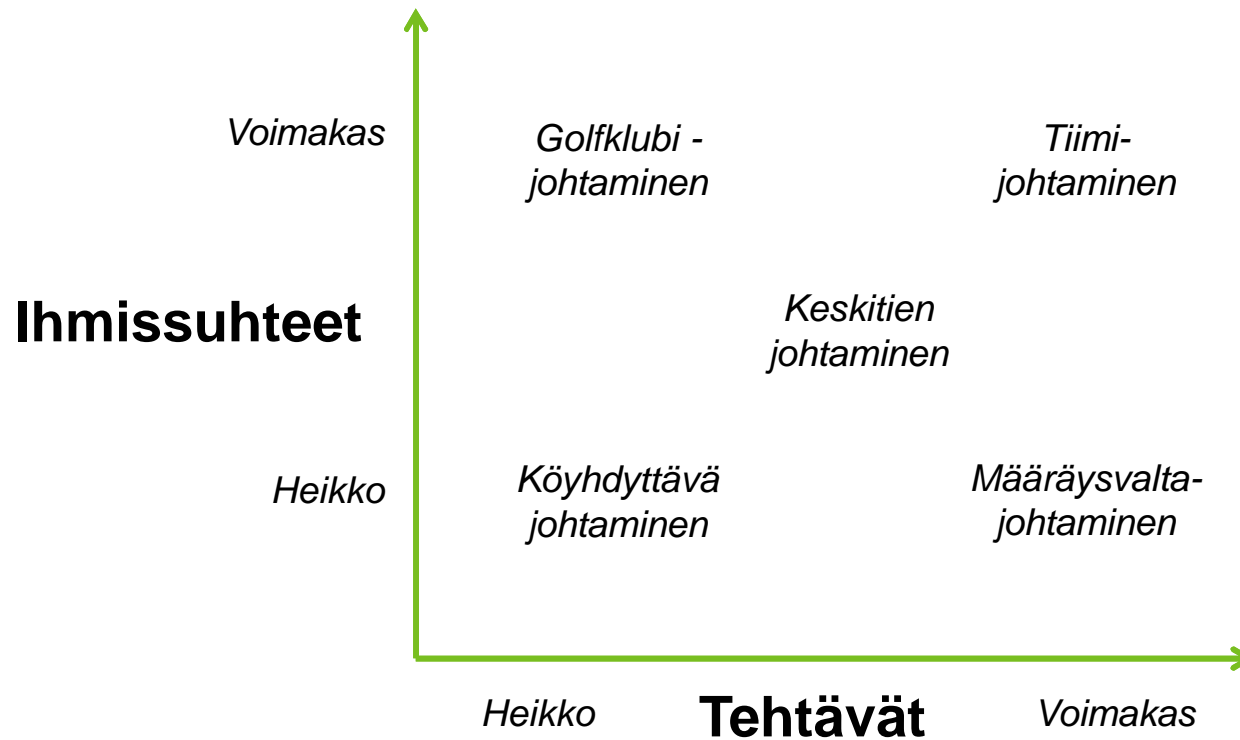
- **Varmista tehtävien suorittaminen**
 - *Organisoi*
 - *Aseta tavoitteita*
 - *Seuraa suoritustasoa*

- **Huomioi ihmiset**
 - *Rakenna luottamusta*
 - *Ole avoin ideoille*
 - *Huomioi seuraajiesi tunteet ja yksilölliset tarpeet*

Johtajien käyttäytymistä kuvaavat akselit



Johtajuusruudukko (leadership grid)



Määräysvaltajohtaminen

Vahva tehtäväfokus
Heikko ihmissuhdefokus

”Tulos tai ulos”



Golfklubijohtaminen

Heikko tehtäväfokus
Vahva ihmissuhdefokus



”Pidetään hauskaa yhdessä”

Keskitien johtaminen

Keskivahva tehtäväfokus

Keskivahva ihmissuhdefokus



”Asialliset hommat hoidetaan, mutta väkeä liikaa rasittamatta”

Köyhdyttävä johtaminen

Heikko tehtäväfokus

Heikko ihmissuhdefokus

”En oikein viittis tätä koko hommaa”



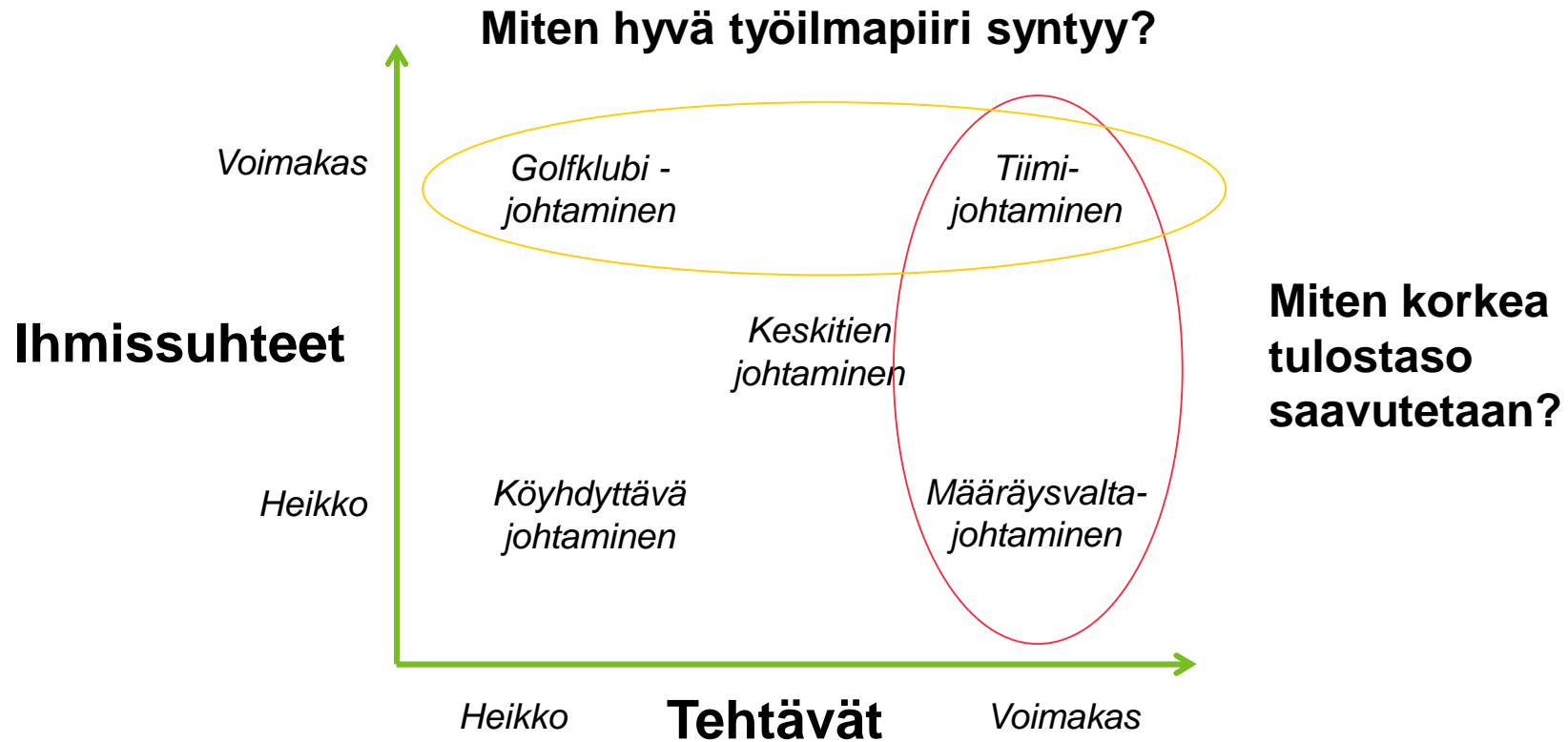
Tiimijohtaminen

Vahva tehtäväfokus
Vahva ihmissuhdefokus



”Huippujoukkueella parhaisiin tuloksiin”

Johtajuusruudukko (leadership grid)



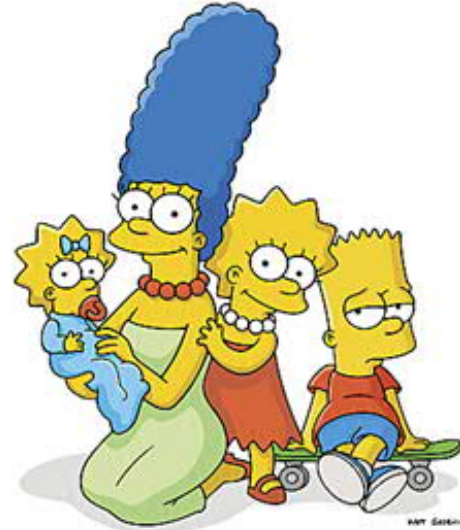
Johtajuustyylien yhdistelmät

Isällinen/äidillinen johtajuus

- Yhdistelmä golfklubi- ja määräysvaltajohtamista

Opportunismi

- Minkä tahansa yhdistelmän omaksuminen kulloisenkin tilanteen mukaan
- Opportunistinen johtaja pyrkii ensisijaisesti saavuttamaan omat tavoitteensa



A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Johtamistilanteeseen keskittyvä lähestymistapa

Situational approach

Erilaiset tilanteet (= seuraajat) edellyttävät erilaisia johtamistyylejä



Tilannejohtamisen mallin (SLII) osatekijät

Mallissa keskitytään kolmeen pääkysymykseen:

1. Millä tasolla seuraajien osaaminen ja sitoutuneisuus ovat?
2. Mitkä ovat johtajuustyylien päätyypit?
3. Miten johtajuustyyli sovitetaan yhteen seuraajien kehitystason kanssa?

Harjoitus

Menkää internetiin osoitteeseen:

<http://presemo.aalto.fi/leader2014>

Internetsivulla on neljä tilannetta, joissa johtajan on sovittava toimintansa erilaisiin tilanteisiin.

Oikeat vastaukset luennon lopussa!

Seuraajan kehitystaso 1

Heikko osaamistaso, vahva sitoutuminen
Esim. uusi, innokas työntekijä

Millainen johtajuus sopii tähän tilanteeseen?

Mihin johtajan tulee panostaa (opastaminen vs. sosiaalinen tuki)?



Seuraajan kehitystaso 2

Kehittyvä osaaminen, heikentynyt sitoutuminen

Esim. kun honeymoon uudessa työssä on on ohi

Millainen johtajuus sopii tähän tilanteeseen?

Mihin johtajan tulee panostaa (opastaminen vs. sosiaalinen tuki)?



Seuraajan kehitystaso 3

Hyvä osaaminen, heikko sitoutuminen
Esim. pitkään yhdessä ja samassa
tehtävässä toiminut työntekijä

Millainen johtajuus sopii tähän
tilanteeseen?

Mihin johtajan tulee panostaa
(opastaminen vs. sosiaalinen tuki)?



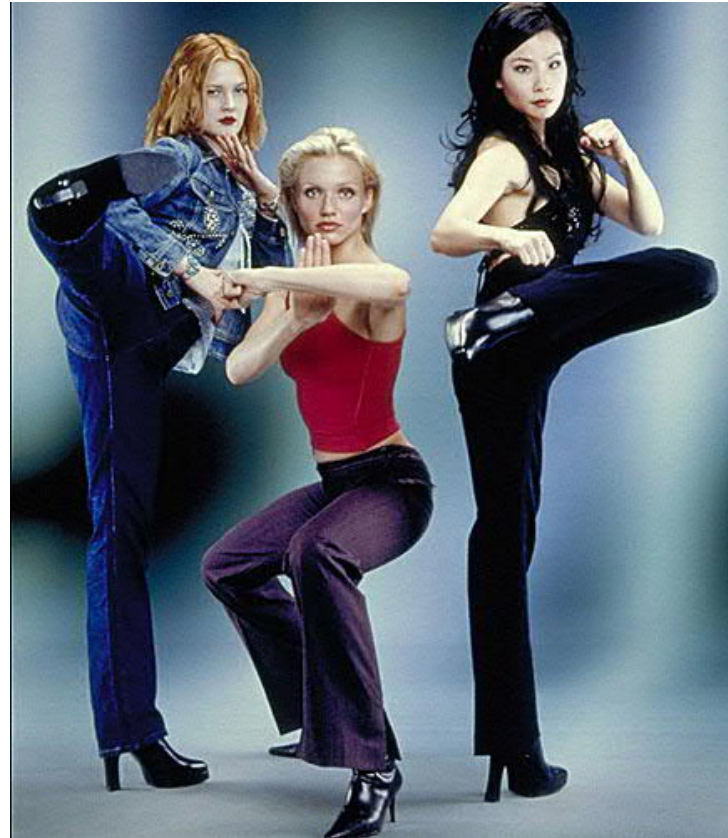
Seuraajan kehitystaso 4

Erinomainen osaaminen, vahva sitoutuminen

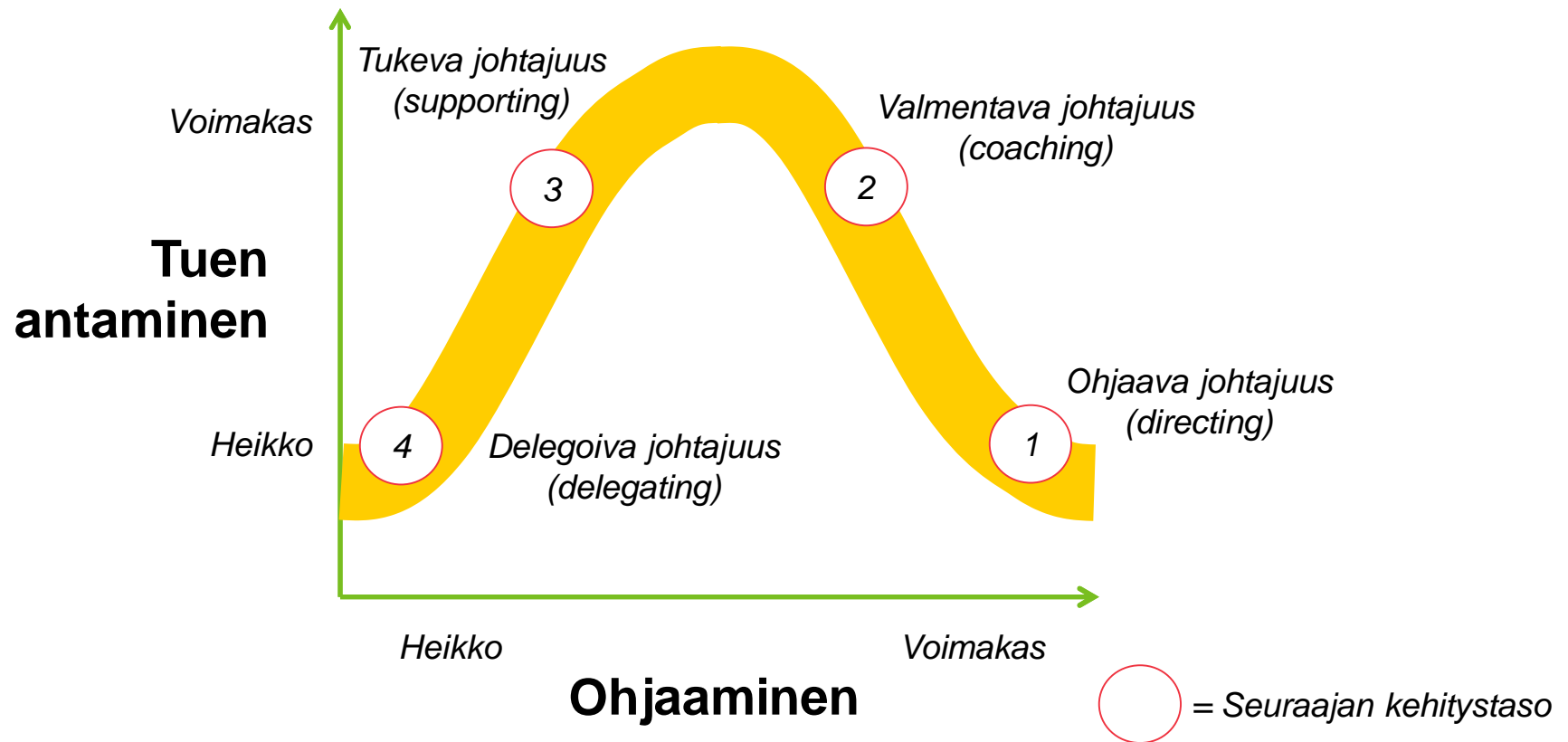
Esim. oman alansa huippuosaaja

Millainen johtajuus sopii tähän tilanteeseen?

Mihin johtajan tulee panostaa (opastaminen vs. sosiaalinen tuki)?



Tilannejohtamisen malli (SL II)



Tulokset Presemo-kyselystä...

Tilanne 1

Johtamallesi osastolle on määrätty budjettileikkauksia, jonka johdosta siellä on yhdistettävä joitakin toimintoja. Olet ajatellut pyytää erästä hyvin kyvykästä ja kokenutta osastosi työntekijää ottamaan toimintojen yhdistämisen tehtäväkseen. Kyseinen henkilö on työskennellyt kaikilla osaston alueilla ja hän nauttii yleisesti muiden työntekijöiden luottamusta ja arvostusta. Hän on myös halukas auttamaan yhdistämistoimissa.

- a) Annat projektin kyseisen työntekijän hoidettavaksi ja annat hänen itsensä päättää, miten se toteutetaan
- b) Annat projektin kyseisen työntekijän hoidettavaksi, annat myös tarkat ohjeet tehtävän toteutukseen, ja ohjaat hänen työskentelyään tiiviisti
- c) Annat projektin kyseisen työntekijän hoidettavaksi ja tarjoat tukea ja kannustusta tarpeen mukaan
- d) Annat projektin kyseisen työntekijän hoidettavaksi ja annat tarkat ohjeet tehtävän toteutukseen, mutta varmistat, että otat myös hänen ehdotuksensa huomioon

Tilanne 2

Sinusta on hiljattain tullut yrityksesi uuden paikallistoimiston vetäjä. Olet tutustunut toimiston henkilökuntaan ja siinä yhteydessä olet huomannut, että yksi kokemattomista työntekijöistäsi ei hoida työtehtävään kunnolla loppuun. Työntekijä on kuitenkin innostunut uudesta työstään ja haluaa päästä eteenpäin organisaatiossa.

- a) Keskustelet tehtävien loppuunsaattamiseen liittyvistä puutteista työntekijän kanssa ja kartoitat vaihtoehtoja, miten ongelma voitaisiin saada ratkaistua
- b) Täsmennät, mitä hänen tulisi tehdä saadakseen tehtävät valmiiksi, mutta otat myös huomioon hänen mahdolliset ehdotuksensa
- c) Määrittelet tarvittavat asiat, jotka hänen on tehtävä, jotta tehtävät tulisivat valmiiksi ja seuraat tarkoin hänen suoriutumistaan
- d) Kerrot hänelle tehtävien loppuunsaattamiseen liittyvistä puutteista ja annat hänelle enemmän aikaa korjata suoritustaan

Tilanne 3

Yksikössäsi on keskitytty uuteen ja hyvin tärkeään projektiin, jonka vuoksi olet viimeisen kolmen kuukauden ajan pitänyt erityistä huolta siitä, että työntekijät ymmärtävät vastuualueensa ja heiltä odotetun tulostason. Tähän liittyen olet myös valvonut työntekoa poikkeuksellisen tiiviisti. Hiljattain projekti on kohdannut vastoinkäymisiä, jonka seurauksena työntekijöiden usko on ollut koetuksella. Heidän työmoraalinsa on heikentynyt ja sitä myötä myös suoritustaso on heikentynyt.

- a) Jatkat työntekijöiden tuloksentekoon keskittyvää johtamista ja seuranta
- b) Annat ryhmän jäsenille enemmän aikaa voittaa ilmenneet vastoinkäymiset, mutta silloin tällöin tarkistat heidän etenemisensä
- c) Jatkat ryhmän tehtävien määrittelemistä, mutta otat ryhmän jäsenet enemmän mukaan päätöksentekoon ja otat myös heidän ideansa huomioon
- d) Osallistut työntekijöiden ongelmanratkaisuaktiviteetteihin ja kannustat sekä tuet heidän pyrkimyksiään voittaa projektia kohdanneet haasteet

Tilanne 4

Myyntiosaston johtajan roolissa olet pyytänyt työntekijääsi vastaamaan uudesta myyntikampanjasta. Olet työskennellyt kyseisen työntekijän kanssa muissa myyntikampanjoissa ja tiedät, että hänellä on riittävä ammattitaito ja kokemus, jota tehtävässä pärjääminen edellyttää. Työntekijä itse on kuitenkin epävarma, onko hänestä tehtävään.

- a) Annat uuden myyntikampanjan hänen hoidettavakseen ja annat hänen toimia itsenäisesti
- b) Asetat myyntikampanjan tavoitteet, mutta otat myös hänet mukaan päätöksentekoon
- c) Kuuntelet työntekijän huolenaiheet, mutta vakuutat hänelle, että hän pärjää ja että tarjoat tukea
- d) Kerrot hänelle tarkkaan, mitä kampanjaan kuuluu, mitä kyseiseltä työntekijältä odotetaan ja seuraat tarkasti hänen suoriutumistaan

Tänään opimme

- **Mitä johtajuus tarkoittaa**
- **Miten johtajuus suhteutuu eräisiin muihin käsitteisiin, kuten valtaan ja pakottamiseen**
- **Mitä johtajuus on käyttäytymisen näkökulmasta ja miten tämä eroaa piirteisiin keskittyvästä näkökulmasta**
- **Miten johtajuuskäyttäytyminen voidaan sovittaa erilaisiin tilanteisiin**
- **Millaisia eroja seuraajien välillä on ja mikä niiden merkitys on johtajuudelle**

Ensi kertaan

Transformatiivinen johtajuus (Luku 9 Northousista)