

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Organisaatio- käyttäytyminen

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

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Transformatiivinen johtajuus

*Transformational leadership*

# Oppimistavoitteet

- Opimme tuntemaan, mitä transformatiivinen johtajuus on ja mistä osatekijöistä se koostuu
- Opimme tunnistamaan ja analysoimaan transformatiivista johtajuutta konkreettisesta toiminnasta
- Opimme ymmärtämään, miten transformatiivinen johtajuus eroaa transaktiojohtamisesta ja "antaa mennä" -epäjohtajuudesta
- Opimme tuntemaan transformatiivisen johtajuusmallin vahvuudet ja heikkoudet

# Transformatiivinen johtajuus

## Osa uutta paradigmaa, joka painottaa karisman ja emotionaalisen vaikutuksen tärkeyttä

- Laajimmin sovellettu johtajuusmalli erityisesti suuryrityksissä
- Runsaasti tieteellistä näyttöä vaikuttavuudesta
- Sovellettu myös sotilasjohtamiseen—soveltuvuus tähän kontekstiin kyseenalainen

## Kuvaa prosessia, jossa johtaja luo emotionaalisen yhteyden seuraajiinsa

- Tarkoituksena on saada seuraajat siirtämään huomionsa oman etunsa ajamisesta (=transaktiosuhde) yhteiseen visioon ja tavoitteisiin
- Keskeisinä mekanismeina seuraajien positiivinen affekti, merkityksellisyyden tunteen luominen, inspiroituminen ja motivaatio
- Moraali on osa transformatiivisen johtajuuden määritelmää, joten esimerkiksi diktaattoreita ei pidetä transformatiivisina johtajina

# Transformatiivisen johtajuuden faktorit

1. Karisma
2. Inspiroiva motivointi
3. Älyllinen stimulointi
4. Yksilöllinen huomiointi

# Harjoitus: Stephen Elopin kirje Nokian henkilökunnalle

**Lue käännös Stephen Elopin muistiosta, jonka hän osoitti Nokian henkilökunnalle vain muutama kuukausi toimitusjohtajaksi tulonsa jälkeen. Nokia oli noihin aikoihin (2010-2011) suurten murrosten kynnyksellä ja transformatiiviselle johtajuudelle oli suuri tarve pitkään vaikeuksien kanssa kamppailleessa yrityksessä.**

**Pohdi seuraavia kysymyksiä yhdessä vieruskaverisi kanssa:**

- Miten paljon muistiosta kuvastui transformatiivinen johtajuus?
- Miten sitä olisi voinut kehittää transformatiivisen johtamisen näkökulmasta?

# Karisma



## Karismaattiset johtajat:

- Vetoavat seuraajiin erityisesti emotionaalisella tasolla
- Luovat vision ja määrittävät yhteisen tehtävän
- Ovat roolimalleja seuraajilleen

# Inspiroiva motivointi

## Inspiroivasti motivoivat johtajat:

- Kertovat odottavansa seuraajilta paljon
- Inspiroivat seuraajiensa motivaatiota sitoutua yhteiseen visioon ja tulla osaksi sitä
- Ovat kannustavia ja pyrkivät vetoamaan erityisesti tunneperäiseen sitoutumiseen





# Älyllinen stimulointi

## Älyllisesti stimuloiva johtajuus:

- Kannustaa seuraajia luovuuteen ja haastamaan olemassa olevat uskomukset
- Huomioi, että luova toiminta johtaa usein epäonnistumisiin



“Failure isn’t a necessary evil. In fact, it isn’t evil at all. It is a necessary consequence of doing something new.” - Ed Catmull

# Yksilön huomiointi

## Yksilöt huomioiva johtajuus:

- Kuuntelee, mitä tarpeita seuraajilla on ja ottaa ne huomioon
- Luo ilmapiirin, jossa tukea annetaan yksilöllisten tarpeiden mukaan
- Sovittaa johtajuustyylin seuraajien yksilöllisiin tarpeisiin sopivaksi



“Johtaminen on minulle paljon ihmisten kuuntelemista ja heiltä oppimista. Uskon vahvasti tunnejohtamiseen. Minusta entinen esimieheni Kirsti Paakkanen kiteytti hyvin sanomalla, että oli sitten kyse yksityis- tai liike-elämästä, aina on vastassa toinen ihminen – tunteineen.” Aamulehti 20.11.2015.

# Transformatiivisen johtajuuden osoittaminen - Case JFK

1960-luvun alussa johtava avaruusvalta oli Neuvostoliitto, joka laukaisi ensimmäisen maata kiertävän satelliitin (Sputnik-1) vuonna 1957 ja lähetti ensimmäisen ihmisen (Juri Gagarinin) maata kiertävälle radalle vuonna 1961.

USA:n presidentti John F. Kennedy puhui vuonna 1962 Rice Universityn kampuksella tarkoituksenaan suostutella seuraajansa tukemaan miehitettyä kuulentoa. Kennedy visioi, että USA saavuttaisi Neuvostoliiton etumatkan ja olisi ensimmäisenä kuussa vuosikymmenen loppuun mennessä. Kuulento toteutui vision mukaisesti vuonna 1969.

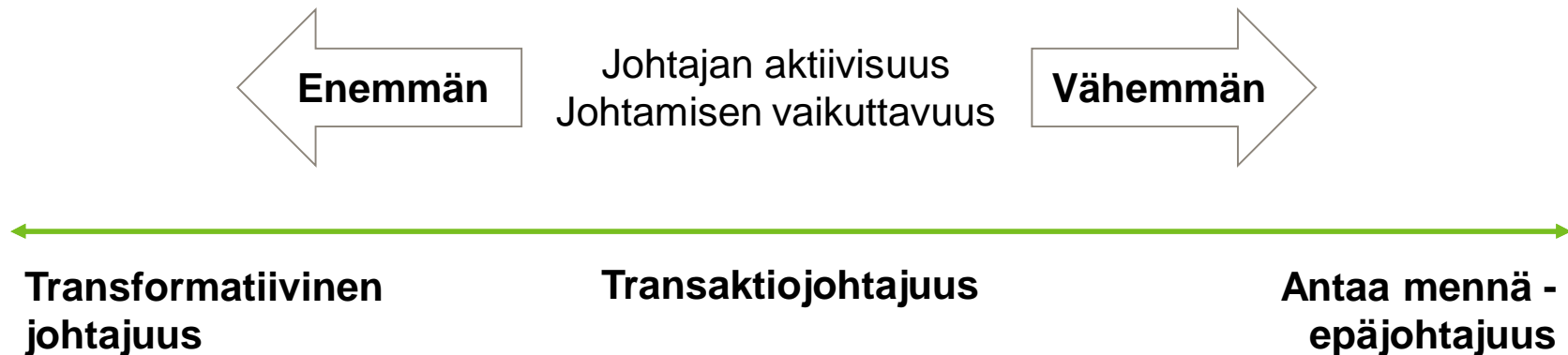


# Miten Kennedy osoitti transformatiivista johtajuutta? Miten se kuvastui eri osatekijöitä tarkastelemalla?

**Missä määrin puheessa oli:**

- 1. Karismaa?**
- 2. Inspiroivaa motivointia?**
- 3. Älyllistä stimulointia?**
- 4. Yksilöllistä huomiointia?**

# Muut transformatiivisen johtajuuden malliin kuuluvat johtajuustyylit



# Transaktiojohtaminen

**Transformatiivinen johtajuus ≈ leadership**

**Transaktiojohtaminen ≈ management**

**Transformatiivinen johtajuus ≈ vaikutus emotionaalisella tasolla**

**Transaktiojohtaminen ≈ vaikutus kognitiivisella tasolla**

- Transaktiojohtajat vaikuttavat seuraajiinsa saamalla heidät ymmärtämään, että on heidän oman etunsa mukaista toimia tietyllä tavalla

# Transaktiojohtamisen osatekijät



## Poikkeuksiin puuttuminen

Ei-toivottujen toimien karsiminen

- *Aktiivinen*: virheiden ja rikkomusten seuraaminen ja niihin puuttuminen
- *Passiivinen*: huonosta suoriutumisesta rankaiseminen



## Ehdollinen palkitseminen

- Tavoitelluista työsuorituksista seuraa tietty palkinto
- "X määrä sitä, niin saat Y määrän tätä"



# Onko transaktiojohtaminen hyvä vai paha?

# Transformatiivisen johtajuuden yhteys tuloksellisuuteen

**Yleisesti ottaen tutkimukset osoittavat, että johtajan transformatiivisuus lisää johtamisen vaikuttavuutta**

- Eli: kun johtajuus on transformatiivista, ryhmä saavuttaa parempia tuloksia kuin silloin, kun johtajuus ei ole transformatiivista

**Mutta onko muutos aina hyvä? Olisiko joskus hyödyllisempää pysähtyä ja hyödyntää sitä, mitä jo on?**

- Mahdollisesti parhaat tulokset saavutetaan yhdistämällä transformatiiviseen johtamiseen transaktiojohtamisen elementtejä

# Antaa mennä (laissez faire) -johtajuus

- Seuraajilla on legitiimi oikeus odottaa, että johtaja ottaa roolinsa johtajana
- Antaa mennä -johtajuudessa näin ei tapahdu, vaan johtaja
  - *Vetäytyy vastuusta*
  - *On passiivinen*
  - *Ei tee päätöksiä*
  - *Ei ole seuraajiensa tukena tai käytettävissä*
- Antaa mennä -johtajuus on erityisen vahingollista, silloin kun seuraajat kaipaavat johtajuutta. Huomioikaa, että tässä on suurta vaihtelua, kuten viimeluennolla keskustelimme

# Suomen kiky-kriisi – Juha Sipilän puhe

Vuonna 2015 Suomen talouskasvu oli jumittuneena pitkään jatkuneeseen hitaaseen kasvuun, velkaantumiseen, alhaiseen työllisyysasteeseen ja kilpailukykyongelmiin. Samaan aikaan useimmat verrokkimaat (erityisesti Ruotsi) olivat päässeet nauttimaan kasvusta ja vaurastumisesta. Tämä oli Suomelle transformaation paikka.

[http://yle.fi/uutiset/katso\\_ja\\_lue\\_sipilan\\_puhe\\_tasta\\_kokonaisuudessaan/8311098](http://yle.fi/uutiset/katso_ja_lue_sipilan_puhe_tasta_kokonaisuudessaan/8311098) (02:52-)

- Miten vaikuttava ja uskottava pääministerin puhe oli?
- Missä määrin siinä kuvastui transformatiivisen johtajuuden faktorit (Karisma, Inspiroiva motivointi, Älyllinen stimulointi, Yksilöllinen huomiointi)
- Millä tasolla pääministeri pyrki vaikuttamaan kuulijoihinsa (emotionaalisella / kognitiivisella)?
- Voisiko puhetta kehittää transformatiivisemmaksi ja miten?

# Michael Moore in Trumpland

<https://www.youtube.com/watch?v=7TjReC37TWI>

00:00-06:50

# Transformatiivisen johtajuusparadigman vahvuudet

- Paljon tutkittu eri näkökulmista, erityisesti ylimmän johdon tasolla
- On vaikuttavaa myös maalaisjärjelle ajateltuna
- Kuvaa johtajuutta prosessina, jossa mukana ovat sekä johtaja että seuraajat
- Tarjoaa kattavan kuvan johtajuudesta, joka nousee yksittäisten suhteiden ja toimintojen yläpuolelle
- Painottaa seuraajien roolia ja heidän tarpeidensa huomioimista
- On havaittu useissa tutkimuksessa olevan hyvin vaikutuksellista, eli edistävän ryhmän tavoitteiden toteutumista

# Transformatiivisen johtajuusparadigman heikkoudet

- Ei ole täyttä selvyttä siitä, mitä kaikkea transformatiiviseen johtajuuteen kuuluu ja miten nämä asiat linkittyvät muihin johtajuusmalleihin
- Mittaamisessa on epäselvyyksiä: esim. ovatko neljä faktoria todella itsenäisiä vai eivät?
- Erityisesti karismassa on elementtejä piirteistä, joten mahdollisuus oppia transformatiiviseksi johtajaksi on kyseenalainen
- Ei ole täysin selvää, edistääkö se todella seuraajien ja organisaatioiden transformoitumista
- Voidaan pitää myös elitistisenä ja epädemokraattisena (vaikutukset vain ylhäältä alas)
- Ilman korkeaa moraalista seuraukset voivat olla tuhoisia

# Yhteenveto tänään opitusta

- Tunnemme transformatiivisen johtajuuden ja sen osatekijät
- Osaamme havaita ja arvioida transformatiivisen johtajuuden osoittamista konkreettisesti toiminnassa
- Tiedämme, mitä transaktiojohtaminen ja "antaa mennä" -epäjohtaminen tarkoittavat
- Tiedämme, miten transformatiivinen johtajuus eroaa transaktiojohtamisesta ja "antaa mennä" -epäjohtajuudesta
- Ymmärrämme transformatiivisen johtajuusmallin vahvuudet ja heikkoudet



# Ensi maanantaina DL: Johtajien puheet!

**Hiokaa puhetta kyllästymiseen asti!**

**Harjoitelkaa aktiivisesti!**

**Innostakaa seuraajanne nostamaan johtamanne yritys uuteen kukoistukseen. Muistakaa, että teidän täytyy olla:**

1. Karismaattisia
2. Inspiroivasti motivoivia
3. Älyllisesti stimuloivia
4. Seuraajianne yksilöllisesti huomioivia