

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Organisaatio- käyttäytyminen

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

# Oppimistavoitteet

- **Syventää tietämystä siitä, millainen on johtajuuden uusi paradigma, joka korostaa erityisesti emootioiden ja moraalin asemaa**
- **Ymmärtää, miten johtajuus voidaan nähdä palvelun tuottamisena seuraajille ja organisaatiolle**
- **Pohtia tarvetta autenttiselle johtajuudelle, joka perustuu eettisiin periaatteisiin ja johtajan positiivisiin psykologisiin kyvykkyyksiin**

# Uuden johtajuusparadigman nousevat suuntaukset

- **Transformatiivinen johtajuus siirsi huomiota johtajuuden karismaattiseen luonteeseen ja seuraajien entistä suurempaan huomioimiseen**
- **Samaa kehitystä jatkavat palvelevan johtajuuden ja autenttisen johtajuuden paradigmat**
  - Johtajuus palvelun tuottamisena seuraajille (palveleva johtajuus)
  - Johtajuus luottamuksen ja itsetuntemuksen edistäjänä (autenttinen johtajuus)
- **Kaikille yhteistä:**
  - Miten johtajuuden vaikuttavuutta voitaisiin parantaa?
  - Miten seuraajien rooli voitaisiin huomioida aiempaa paremmin?

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Palveleva johtajuus

*Servant leadership*



**Johtaja**



**Palvelijat**



**Johtaja =  
palvelija**

# Palvelevan johtajuuden tausta

## Palveleva johtajuus lähtee *halusta palvella*

- Johtajuus on palvelemisen työkalu
- Palveleminen ei ole johtajuuden työkalu

## Palvelevan johtajuuden idea ammentaa

- Herman Hessen teoksesta "Matka aamun maahan" (1932)
  - *Uskonnollisista / hengellisistä opeista*
  - *Etiikasta*

# Osa laajempaa yhteiskunnallisten roolien uudelleenmäärittelyä?



# Hallitsijasta kansan palvelijaksi



# Kontrolloijasta asiakkaiden palvelijaksi



# Esimiehestä seuraajan palvelijaksi?

- Johtajuutta tuotetaan, koska seuraajat tarvitsevat sitä





# Valion Helsingin mehutehtaan johtaja



Timo Hietalan mielestä johtajan pesti on pitkälti palveluammatti.

## ***Tykkäätkö olla johtajana?***

Kyllä, ei johtaminen ole pelkästään omien ajatusten tuomista muille, vaan enemmänkin palveluammatti. Palvelen henkilöstöä ja yritystä.

## ***Mikä on johtajan tärkein tehtävä?***

Vastuunkantaminen. Koskaan ei saa tulla tilannetta, että ihmetellään kenen vastuulla asia on. Aina tiedetään ainakin tämä yksi, jolla on vastuu. Tietysti olennaista on myös vastuun jakaminen edelleen.

# Case Vincit

Miten johtaminen nähdään palveluna Vincitissä? (<https://www.youtube.com/watch?v=S-ptHN35Hew>)



# Vapaaehtoinen tehtävä: Johtamispalveluiden kehittäminen Vincitin malliin

**Suunnitelkaa johtamispalvelu(ita) jollekin niistä yrityksistä, joita tarkastelitte ryhmätyössänne**

- Mistä asenteisiin ja motivaatioon liittyvät ongelmat aiheutuvat tässä yrityksessä?
- Millaisella johtamispalvelulla näitä ongelmia voisi pyrkiä helpottamaan tai ratkaisemaan ja miten?

# Palvelevan johtajuuden ominaispiirteet\*

- 1) Tunteiden huomiointi
- 2) Arvon luominen yhteisölle
- 3) Käsitteelliset taidot
- 4) Valtuuttaminen
- 5) Seuraajien kasvun ja kehityksen tukeminen
- 6) Seuraajien asettaminen etusijalle
- 7) Eettisyys

\* Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161–177.

# Nöyryyden rooli johtamisessa

## EGOISTINEN JOHTAJA

Keskittyy omiin vahvuuksiinsa ja suorituksiinsa

Ei tunnista tai myönnä puutteitaan ja virheitään

Ei huomioi muiden ideoita ja näkemyksiä



## NÖYRÄ JOHTAJA

Siirtää huomiota muiden vahvuuksiin ja suorituksiin

Tunnistaa ja myöntää puutteensa ja virheensä

On avoin muiden ideoille ja näkemyksille



# Miten nöyrempi johtajuus vaikuttaa organisaatiossa?

## EGOISTISEN JOHTAJAN ORGANISAATIO

Omien etujen ajaminen

Kilpailu ja statuksen hakeminen

Osaamisen todistelu



## NÖYRÄN JOHTAJAN ORGANISAATIO

Enemmän avoimuutta ja tuen antamista toisille

Halu toimia yhdessä

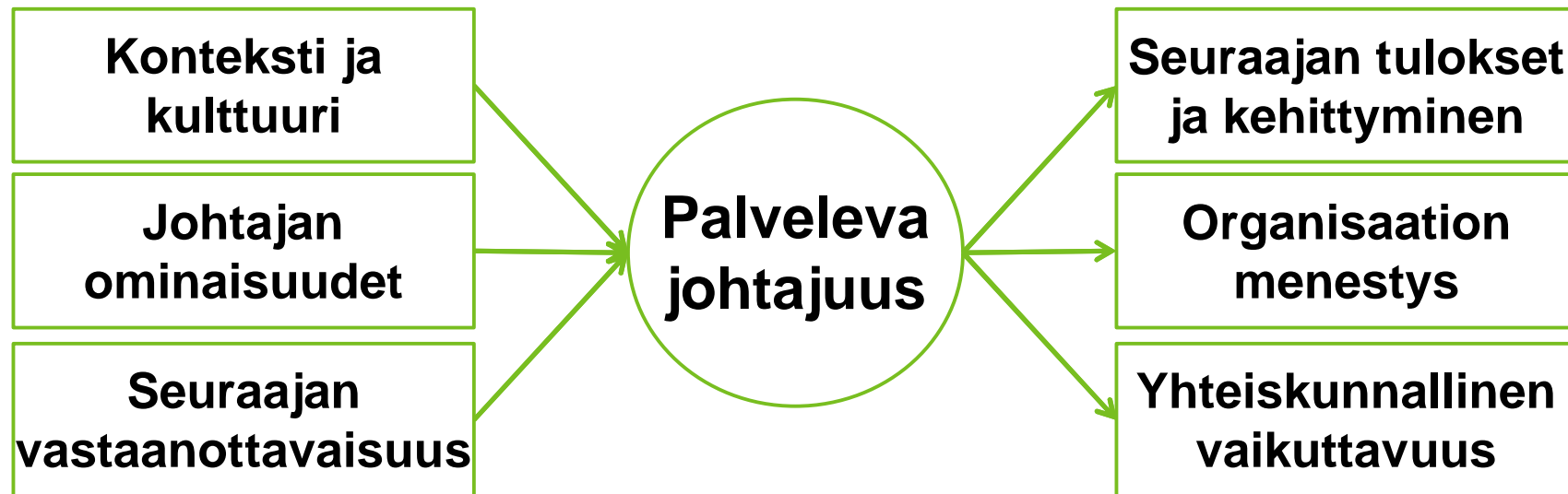
Halu oppia ja kehittää osaamista

**Sekä johtajan egoismi että nöyryys ”tarttuvat”!**

# Nöyryyden rooli voittajajoukkueen luomisessa?



# Palvelevan johtajuuden malli





## Oletko ekstrovertti?

- Sinulle lienee luontevampaa toimia transformatiivisena johtajana
- Sinulla on hyvät valmiudet innostaa passiivisia seuraajia



## Vai mahdollisesti Introvertti ja/tai sovinnollinen?

- Sinulle lienee luontevampaa toimia palvelevana johtajana
- Saat helpommin proaktiiviset seuraajat tekemään parhaansa

# Palvelevan johtajuusmallin vahvuudet

- Erilainen kuin muu johtajuusteoria, sillä pääfokus on toisista huolehtimisessa
- Johtajuus palveluna avaa uusia näkökulmia
- Mallissa on tunnistettu palvelevan johtajuuden rajat ja tuotu selkeästi esiin, ettei se sovellu kaikkiin tilanteisiin
- Palvelevaa johtajuutta voidaan mitata luotettavasti

# Palvelevan johtajuusmallin heikkoudet

- **Mekanismeja, joiden ansiosta palveleva johtajuus lisää johtajuuden vaikuttavuutta, ei tunneta kovin hyvin**
- **Palvelevan johtajuuden osatekijöistä (dimensioista) ei ole yksimielisyyttä**
- **Malli saattaa vaikuttaa utopistiselta**
- **Ei ole selvää, miksi ”käsitteellistäminen” on osa palvelevaa johtajuutta**

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

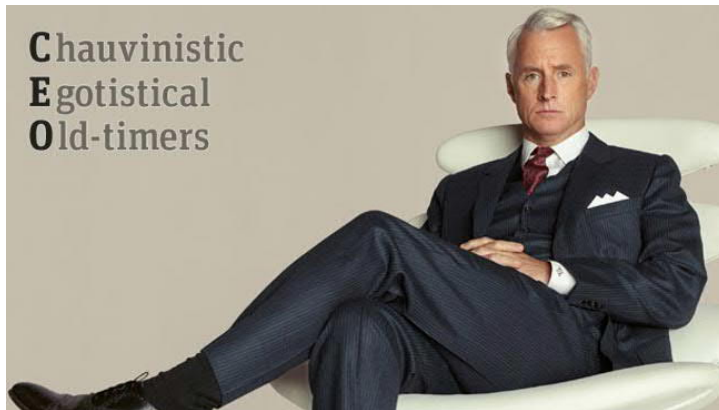
# Autenttinen johtajuus

*Authentic leadership*

# Johtajuuden makrovääritymä

Yritysjohdon  
toiminta

Yrityksen  
tuloksellisuus





# Miten johtajiin suhtaudutaan?

## Ammatit arvostusjärjestyksessä (Ilta-Sanomat 13.5.2017)

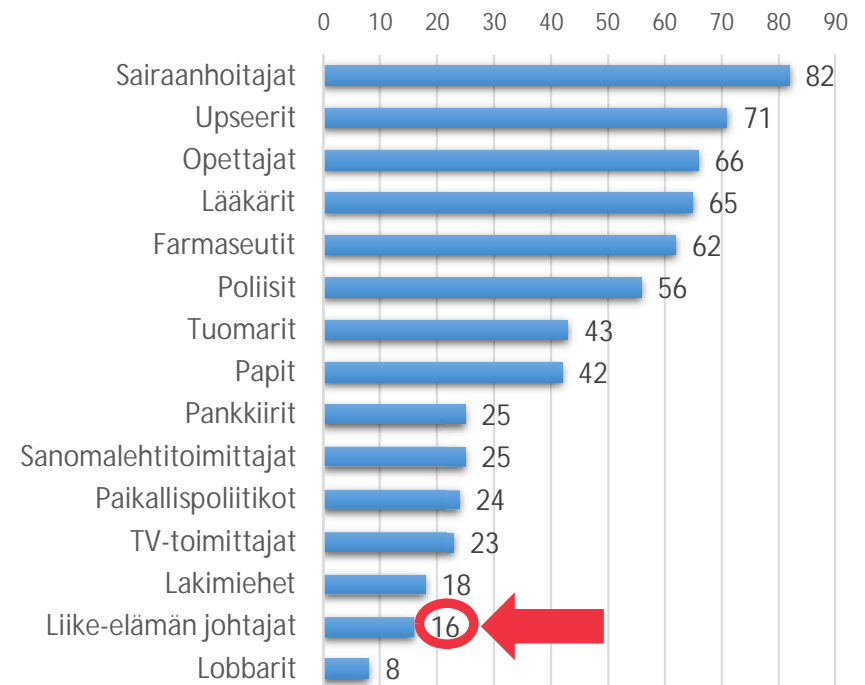
1. Poliisit
2. Palomiehet
3. Sairaankuljetuksen ensihoitajat
4. Sairaanhoidajat
5. Mielensterveyshoitajat
6. Kätilöt
7. Erikoislääkärit
- ...
298. Katumyyjät (elintarvikkeet)
- 299. Toimitusjohtajat ja pääjohtajat
- ...
457. Panttilainaajat

## Ammattien arvostus (Suomen Kuvalehti 1.6.2018)

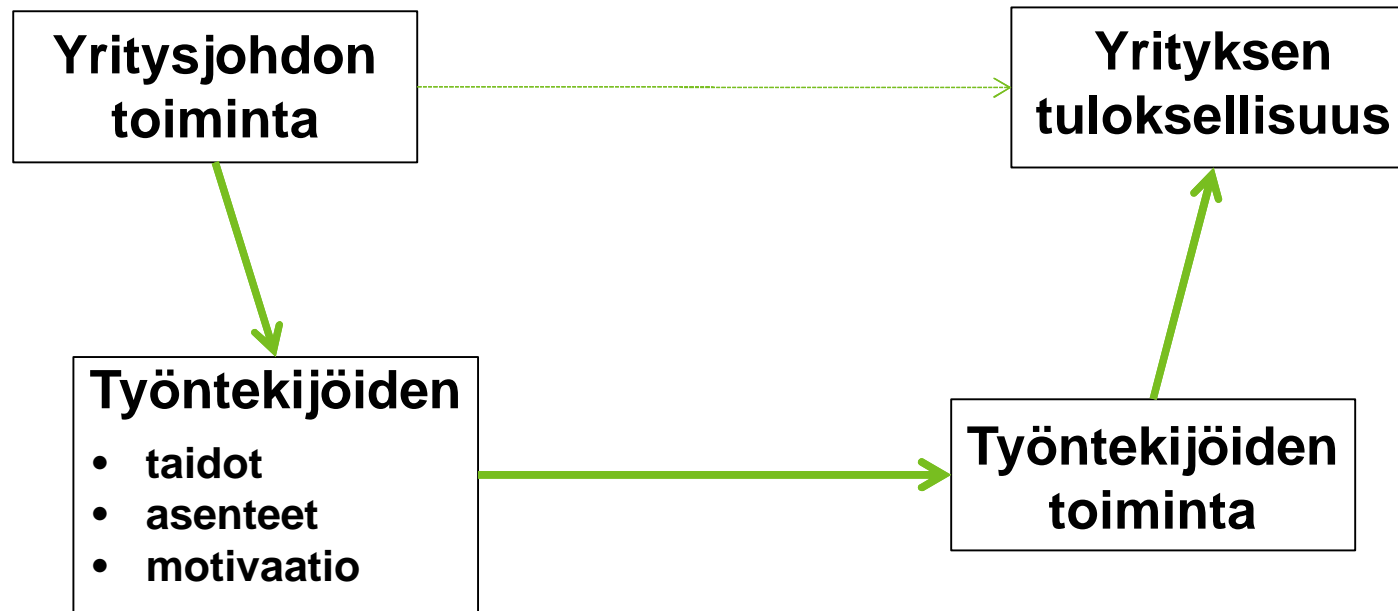
1. Kirurgi
2. Erikoislääkäri
3. Lääkäri
4. Kätilö
5. Eläinlääkäri
6. Neurologi
7. Hammaslääkäri
- ...
14. Lennonjohtaja
- ...
136. Pääjohtaja
144. Kunnanjohtaja
- 150. Toimitusjohtaja
195. Pankinjohtaja
215. Toimialajohtaja
228. Työnjohtaja
- ...
379. Tubettaja

## USA:n eniten ja vähiten luotetut ammattiryhmät (Forbes 4.1.2018)

% USA:n aikuisväestöstä, joka luottaa paljon tai erittäin paljon



# Miten yrityksen tuloksellisuus todellisuudessa syntyy?



“BE YOURSELF,  
everyone else is already taken”

Oscar Wilde

KEEP  
IT  
REAL



*Ring the bells that still can ring  
Forget your perfect offering  
There is a crack in everything  
That's how the light gets in*

# Onko johtajuus autenttista?

## Kolme näkökulmaa autenttiseen johtajuuteen

1. **Henkilöön keskittyvä näkökulma: Onko johtaja ihmisenä vilpitön?**
2. **Vuorovaikutusnäkökulma: Onko johtajan ja seuraajan vuorovaikutussuhde vilpitön?**
3. **Kehitysnäkökulma: Miten johtajan vilpittömyyttä voidaan kehittää?**

# Bill George puhuu autenttisesta johtajuudesta

## Bill George

- Merkittävä ura Honeywellin ylimmässä johdossa
- Siirtyi Honeywellista Medtroniciin: COO (89-91), CEO (91-01), board chair (96-02)
- Johtajauran jälkeen Professor of management practice at Harvard Business School 2004-
- Useiden merkittävien yritysten hallituksissa: ExxonMobil, Goldman Sachs, the Mayo Clinic



# Epäautenttisuus ja populistien nousu



“Don’t Be Shocked: Trump Is Being Trump” (WSJ 24.12.2018)

# Autenttisen johtajuuden osatekijät

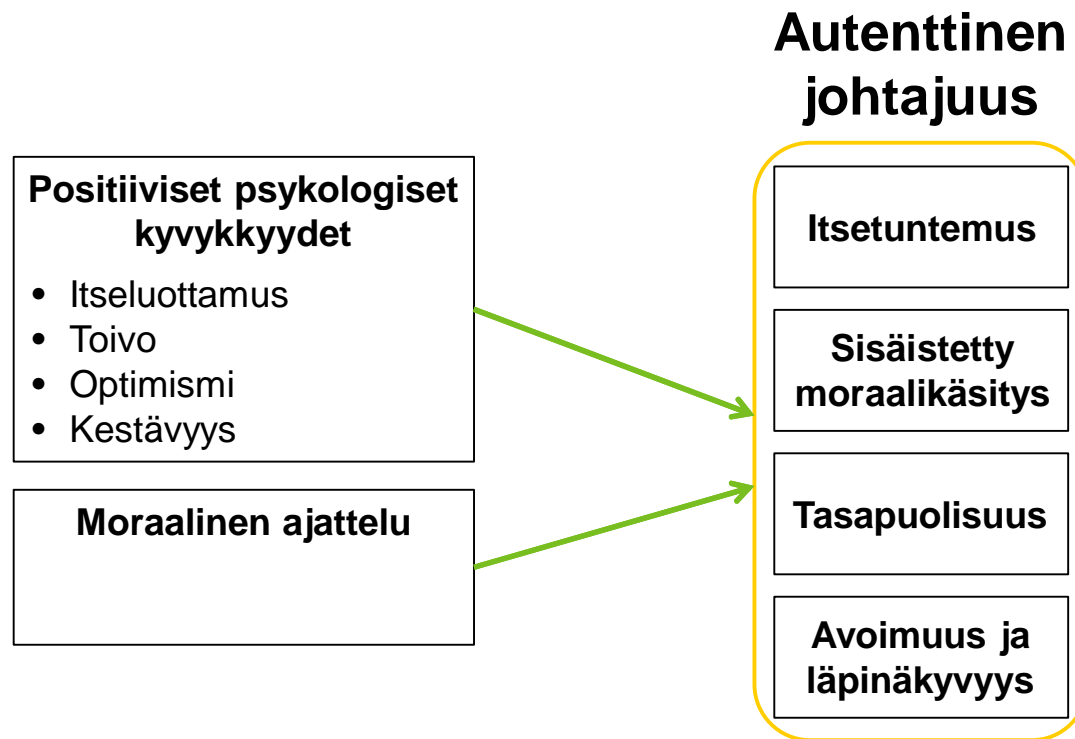
**Itsetuntemus**

**Sisäistetty  
moraalikäsitys**

**Tasapuolisuus**

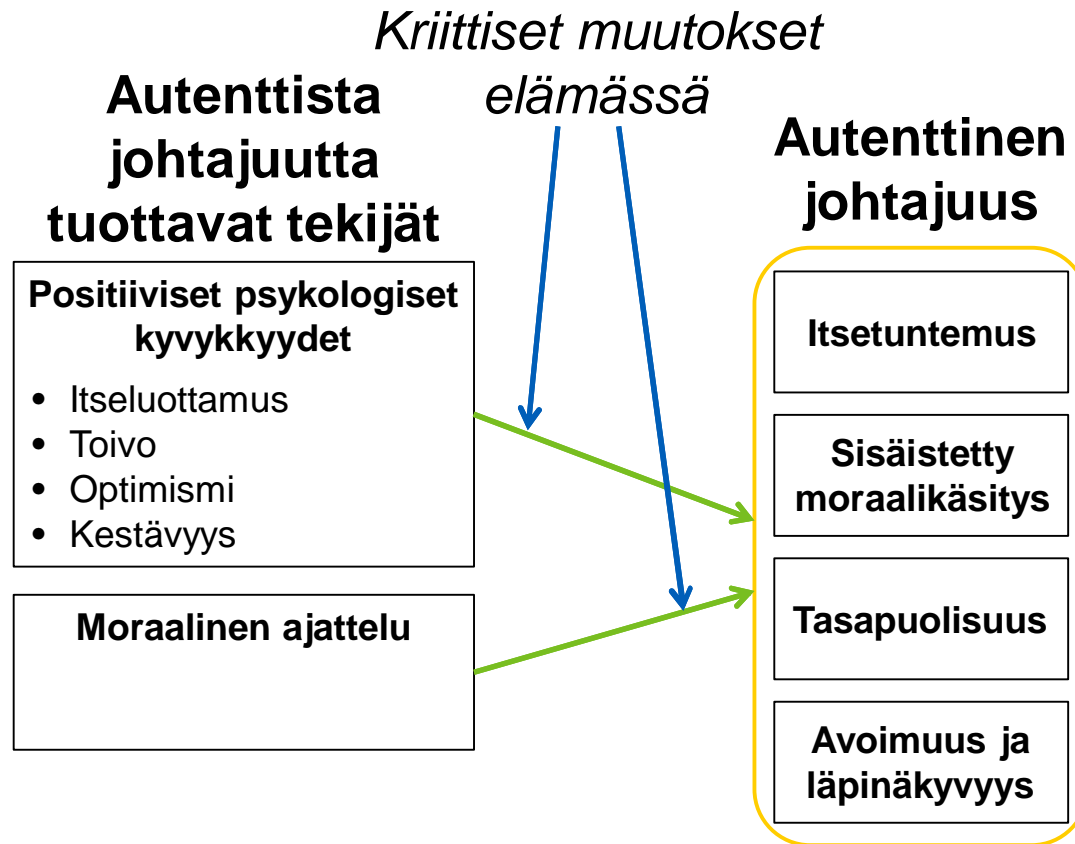
**Avoimuus ja  
läpinäkyvyys**

# Autenttista johtajuutta tuottavat tekijät

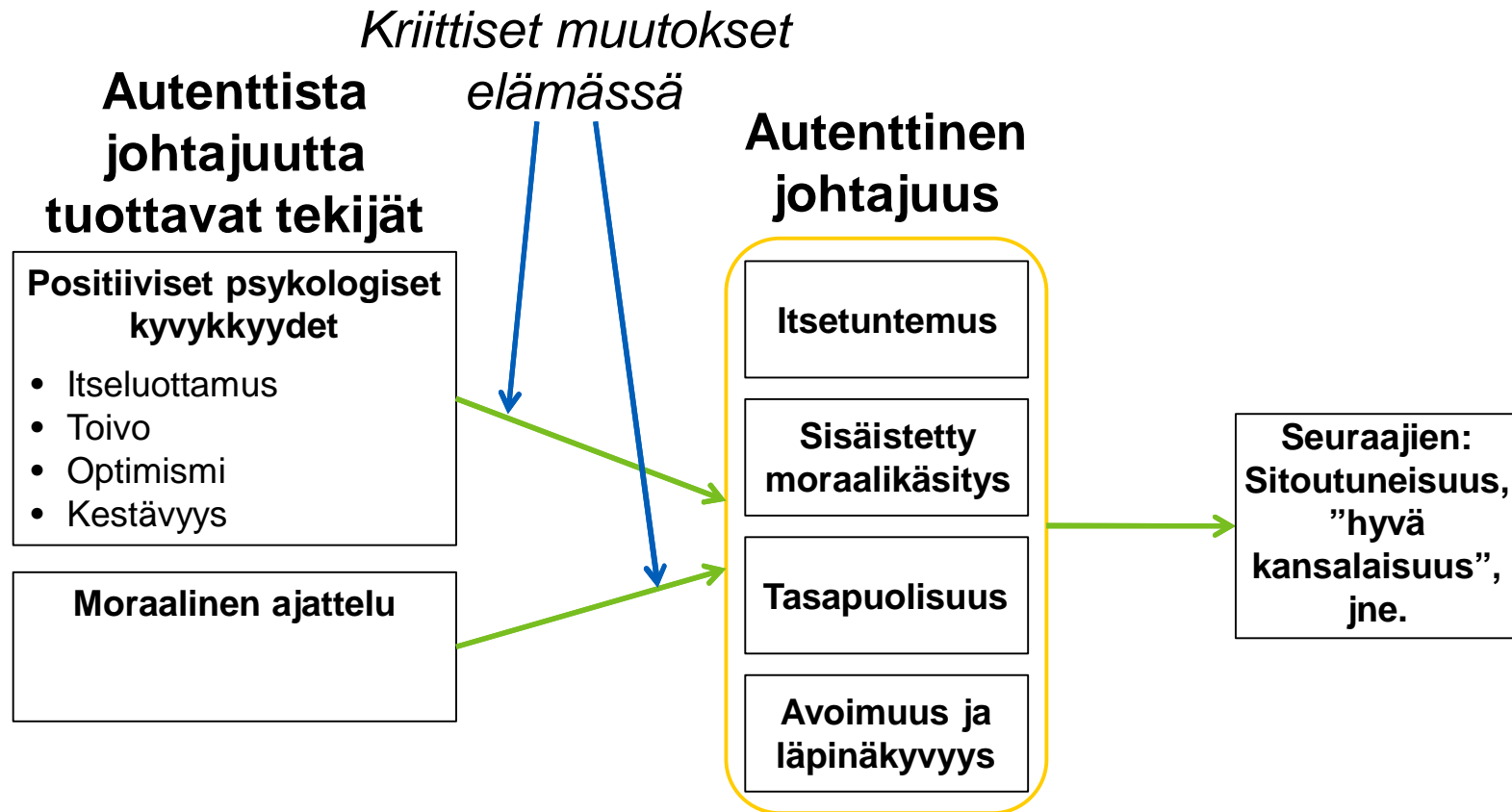




# Autenttisuuden kehitystä kiihdyttävät tapahtumat



# Autenttisen johtajuuden vaikutukset



# Olarin kirkkoherra



Salla-Maria Viitapohjalle johtaminen on luontevaa, sillä hän pitää organisoinnista.

## ***Salla-Maria Viitapohja, anna jokin johtamisvinkki!***

Ole aidosti oma itsesi ja ole kiinnostunut johtamistyöstä ja sen kehittamisestä. Johtamistyötä voi myös rakastaa. Näillä pääsee jo pitkälle.

## ***Mikä on mielestäsi paras tapa panostaa omaan työhyvinvointiin pomona?***

On ymmärrettävä, että kaikkea ei voi – eikä pidä – tehdä itse. Pitää olla luottamusta alaisiin ja työtovereihin ja pitää tajuta se, että kukaan ei pärjää ilman lepoa.

# Helsingin poliisin komisario



Komisario Jari Taponen pyrkii olemaan johtajana oma itsensä.

## ***Mikä on sinun johtamistyylisi?***

Meikäläiselle se on tällä hetkellä osallistuva ja hetkessä kiinni oleva. Vaadin alaisilta paljon, mutta osallistun siihen tekemiseen myös paljon.

## ***Mikä tässä tyylissä on suurin haaste?***

Henkilöstöjohtaminen on päivittäinen haaste. Siinä on laitettava koko oma persoona peliin. Omana itsenä oleminen auttaa tässäkin asiassa.

## ***Voiko esimies näyttää tunteita?***

Joo ja ei. Tiukan paikan tullen ei voi, mutta perusarjessa pyrin olemaan mahdollisimman paljon oma itseni. Se on minun mielestäni johtamisessa hyvin tärkeää.

# Eli siis kun minä olen tällainen!



- Donald J. Trump** @realDonaldTrump · 13h  
So pathetic to see Sleepy Joe Biden, who with his son, Hunter, and to the detriment of the American Taxpayer, has ripped off at least two countries for millions of dollars, calling for my impeachment - and I did nothing wrong, Joe's Failing Campaign gave him no other choice!  
32K 23K 90K
- Donald J. Trump** @realDonaldTrump · 15h  
Only 25 percent want the President Impeached, which is pretty low considering the volume of Fake News coverage, but pretty high considering the fact that I did NOTHING wrong. It is all just a continuation of the greatest Scam and Witch Hunt in the history of our Country!  
38K 21K 85K
- Donald J. Trump** @realDonaldTrump · 15h  
So why is someone a good or great President if they needed to Spy on someone else's Campaign in order to win (that didn't work out so well), and if they were unable to fill 142 important Federal Judgeships (a record by far), handing them all to me to choose. Will have 182 soon!  
10K 16K 64K
- Donald J. Trump** @realDonaldTrump · 16h  
...DACA stand, with all of its negative legal implications, the Republicans and Democrats will have a DEAL to let them stay in our Country, in very short order. It would actually benefit DACA, and be done the right way!  
5.3K 11K 44K  
[Show this thread](#)
- Donald J. Trump** @realDonaldTrump · 16h  
President Obama said that he did not have the right to sign DACA, that it will never hold up in court. He signed it anyway! If the Supreme Court upholds DACA, it gives the President extraordinary powers, far greater than ever thought. If they do what is right and do not let.....  
7.1K 14K 54K  
[Show this thread](#)

# Autenttisen johtajuusmallin vahvuudet

- Yhteiskunnassa on tilausta luottamusta herättävälle johtajuudelle
- Tarjoaa suuntaviivat johtajille, jotka haluavat tulla autenttisemmiksi
- Kuten transformatiivisessa ja palvelevassa johtajuudessa, myös autenttisessa johtajuudessa moraalilla on osa mallia
- Autenttisia arvoja ja toimia voidaan kehittää
- Autenttista johtajuutta voidaan mitata luotettavasti

# Autenttisen johtajuusmallin heikkoudet

- **Autenttisen johtajuuden määritelmä ja osatekijät ovat täsmentymättömiä**
- **Moraalisen ulottuvuuden linkittyminen autenttisuuteen on jossain määrin epäselvää**
- **Positiivisten kyvykkyyksien linkittämistä malliin on kritisoitu autenttisen johtajuuden käsitteen liiallisesta laajentamisesta**
- **Ei ole selvää, miten autenttisuus johtaa hyviin tuloksiin**



# Tänään opimme

- **Miten palveleva ja autenttinen johtajuus yhdessä transformatiivisen johtajuuden kanssa muodostavat johtajuuden uuden paradigman, joka korostaa erityisesti emootioiden ja moraalien asemaa**
- **Että johtajuus voidaan nähdä palvelun tuottamisena seuraajille ja organisaatiolle**
- **Että yhteiskunnassa on kasvava tarve autenttiselle johtajuudelle, joka perustuu eettisiin periaatteisiin ja johtajan positiivisiin psykologisiin kyvykkyyksiin**