

# AKO-E3010 Johtaminen ja johtajuus



# LUENNON SISÄLTÖ

- Essee 1n sisältö ja arvostelu
- Jälkisankarillinen johtajuusnäkemys
- Hajautuneen johtajuuden teorioiden sisältö
- Johtajuus fenomenologisesta tarkastelunäkökulmasta
- Esimerkkinä käytänteoreettinen tulkinta johtajuuden synnystä

# ESSEE 1: BURNING PLATFORM -RETORIikka

- Öljynporauslautta analogia Nokialle ja Nokian tilanteelle: Platform=porauslautta=ohjelmistoalusta
- Nokian kunniakas asema on mennyttä, yritys on eloonjäämiskamppailussa.
- Metaforat kamppailun, kilvoittelun, sodan maailmasta, vesi vs tuli, elämä vs. kuolema. Maskuliinisia valintoja, toisaalta liikkeenjohdolle tyypillisiä. Eivät uusia.
- Osa näki puheen hyvänä, klassisen retoriikan osoituksena, osa piti sitä huonona, epäonnistuneena retoriikkana
- Muistio muutosimperatiivin perustelua, ihmisten valmistelua tuleviin radikaaleihin ratkaisuihin
- Huomaa hetki, jolloin muistio jaeltiin – 4 kk uuden toimitusjohtajan tehtävässä aloittamisen jälkeen → kuuluisat 100 päivää.
- Sense of complacency vs. Sense of urgency
- Eräs keskeinen osa-alue: Uuden tulkinnan tarpeellisuus – From handset to ecosystem
- Harjoitus osoittaa miten klassisen retoriikan opit ovat edelleen käytettyjä. Retoriset välineet ovat osa aikamme johtamista.
- Burning platform ei ole uusi – se on itse asiassa aika kulunut muutosretoriikan ilmaus.
- Me-puheella Elop liittää itsensä virheiden tekijöiden piiriin, vaikka ei ollutkaan silloin mukana.
- Teknisesti BP-muistio on varsin moitteeton esimerkki retoriikan klassisten keinojen soveltamisesta → muistion vaikuttavuus tietenkin vaihtelee kuulijoiden välillä!
- Nokian sisäisiä reaktioita: ”vihdoinkin joku sanoo tämän ääneen.” Seurannut strategiajulkistus sen sijaan herätti paljon enemmän kyseenalaistuksia.
- Merkittävä havainto on juuri se mihin Nokian ulkopuolinen maailma reagoi puheessa ja miten sitä hyödynnettiin Nokiaa vastaan. → Retoriikan eri yleisöt!!
- Stephen Elop – sankari vai syntipukki? → Romancing of Leadership!

# ESSEE 1: KOMMENTTEJA ESSEISTÄ

- Esseissä jonkin verran laatuvariaatiota. Torikin antamia välineitä oli osattu käyttää kaikissa esseissä. Osa esseistä jäi kuitenkin puheen retorisen kuljetuksen tarkastelulle.
  - Paremmissa esseissä pohdittiin myös sitä a) mikä oli puheen vaikuttamispyrkimys ja b) kenelle teksti oli suunnattu. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että moitittiin muistiota henkilöstön pelottelusta, eikä mietitty sitä miksi tällainen vaikuttamistapa on valittu. Parhaat essee osasivat asemoida muistion Nokian silloiseen tilanteeseen ja toimialaan.
  - Retorisen analyysin tulkinnoissa eroja
    - Joku kirjoitti, että muistio tarjosi vain lohduttoman, kuulijoita syyllistävän luennan ja toinen kirjoitti, että muistiossa oli myös huumoria (esim. Powerpoint-tarina) ja positiivisuuden ja uskon valamista lopussa.
    - Toinen luenta oli, että toimitusjohtajan eetos ei rakennettu vs. eetosta rakennettiin viittaamalla henkilöstöltä kerättyyn tietoon, johon muistio perustuu.
    - Joku kirjoitti, että Elop rakensi itsestään muistiolla sankarin ja joku että kehumalla Nokian kilpailijoita haukutaan omaa väkeä. Oliko näin?
    - Huomatkaa ero liike-elämän johtamisen ja poliittisen johtamisen välillä (josta suuri osa esimerkeistämme tulee). Poliitikon on myytävä itseään vielä enemmän kuin liike-elämän johtajan, ainakin massoille. Mikä on toimitusjohtajan eetos liikeyrityksessä?
- 



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



# 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.*

# 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

# 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



# SHARED, DISTRIBUTED, DISPERSED & COLLECTIVE LEADERSHIP

- Uudet termit haastavat perinteisen johtajakeskeisen ja hierarkkisen ajattelun, korostaen
  - epävirallisuutta, dynaamisuutta, vuorovaikutteisuutta, suhteessa olemista, horisontaalisuutta.
- Onnistunut johtajuus määrittyy onnistumisen/tuloksen kautta. Tuloksen tuottaa onnistunut organisoituminen, mobilisaatio. "Leadership is a meaning of collective mobilization towards a purpose." (Drath et al. 2008)
- "Me ollaan sankareita kaikki" ajattelussa formaalin johtajuuden keskeiseksi tehtäväksi nousee tällaista johtajuutta mahdollistavien organisaatioympäristöjen rakentaminen, ihmisten rohkaiseminen ja kasvattaminen vastuunottoon ja aktiivisuuteen.
- Peter Gronn käyttämä ilmaisu "Leaderful organizations" tarjoaa tavan ajatella johtajuudesta perusolemuksen (essence) sijaan laatuna (quality).
- Jälkisankarillisen johtajuuden korostamat ilmiöt eivät ole uusia. Sen sijaan ne tuottavat uutta tapaa puhua ja ymmärtää johtajuutta
  - Lao Tse: paras johtaja on näkymätön johtaja. Johtaja on kuin kättilö.
  - Johtajaparit (shared leadership) esim. tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdekeskeinen johtaja
  - Ryhmätutkimuksen historia ryhmien organisoitumisesta ja muotoutumisesta.

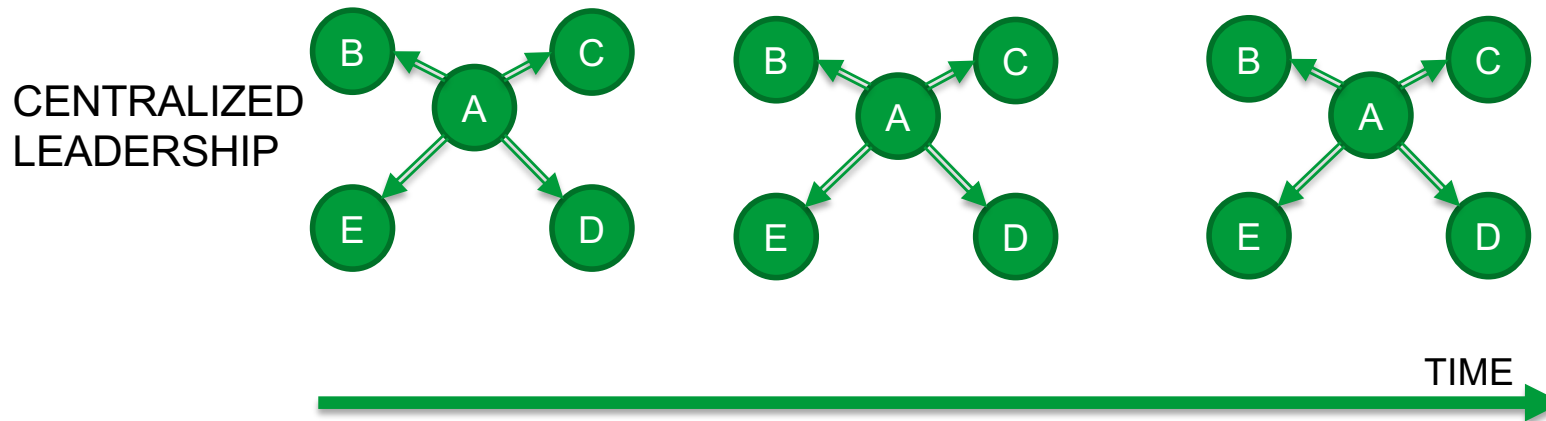
# JÄLKISANKARILLISTEN JOHTAJUUS- TEORIOIDEN MONET NIMET

- Hajautunut johtajuus (Dispersed Leadership)
- Jakautunut johtajuus (Shared Leadership)
- Kollektiivinen johtajuus (Collective Leadership)
- Relationaalinen johtajuus (Relational Leadership)
- Monikollinen johtajuus (Pluralist Leadership)
- Kompleksisuusjohtajuusteoria (Complexity Leadership)
- Yhteistä pyrkimys pois johtajuuden kompetenssinäkökulmasta ja hierarkiakeskeisyydestä
- 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.)

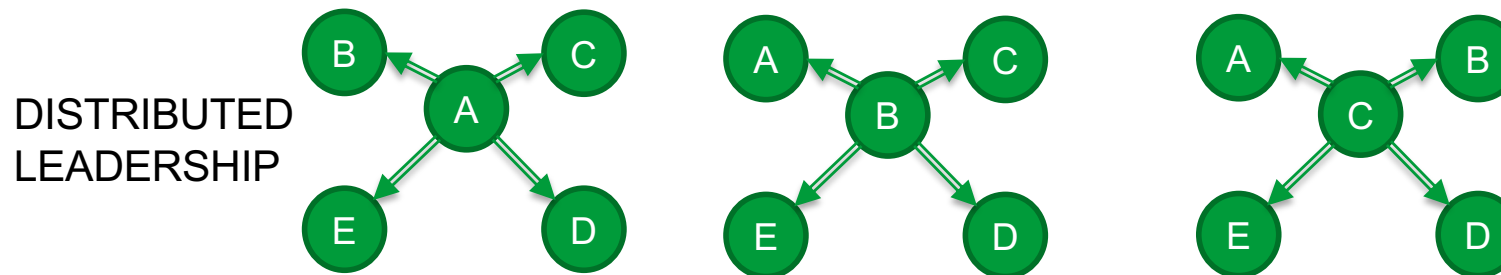
	<b>Sharing leadership for team effectiveness</b>	<b>Pooling leadership at the top to lead others</b>	<b>Spreading leadership across levels over time</b>	<b>Producing leadership through interactions</b>
<b>Empirical focus</b>	Mutual leadership in groups: members leading each other	Dyads, triads, and constellations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

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



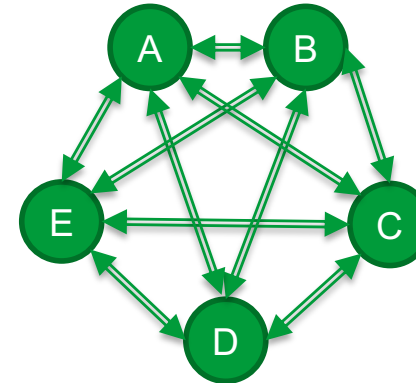
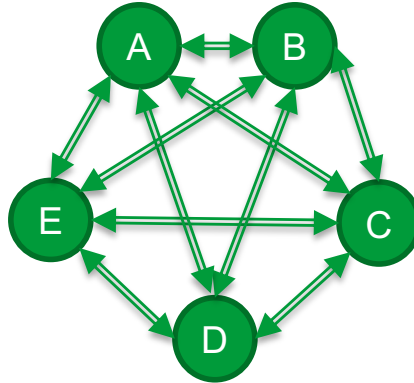
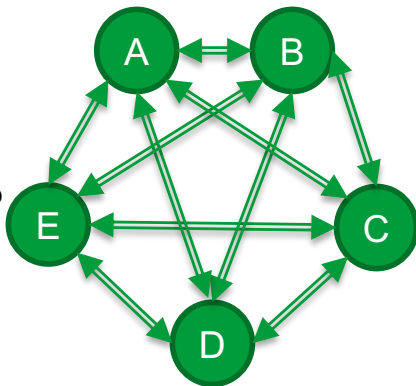
- Leadership density = Low-moderate
- Degree of centralization = High
- Centrality variance = Low



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

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

SHARED LEADERSHIP

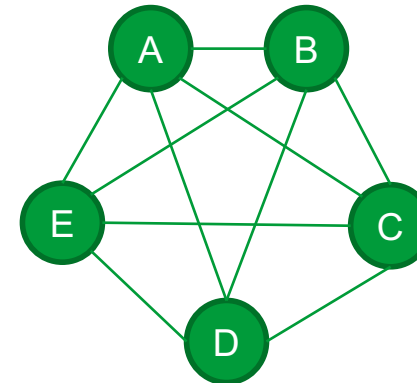
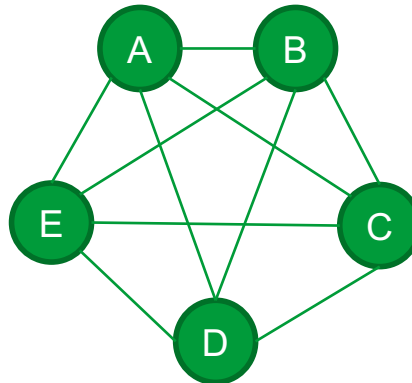
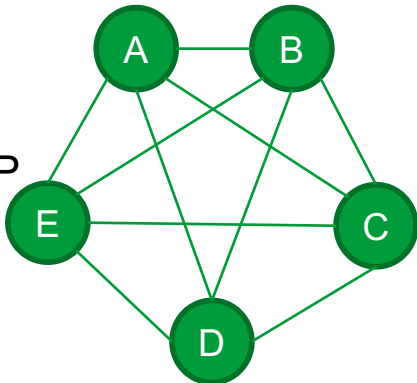


- Leadership density = High
- Degree of centralization = Low
- Centrality variance = Low

TIME



LEADERSHIP VOID



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

**”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

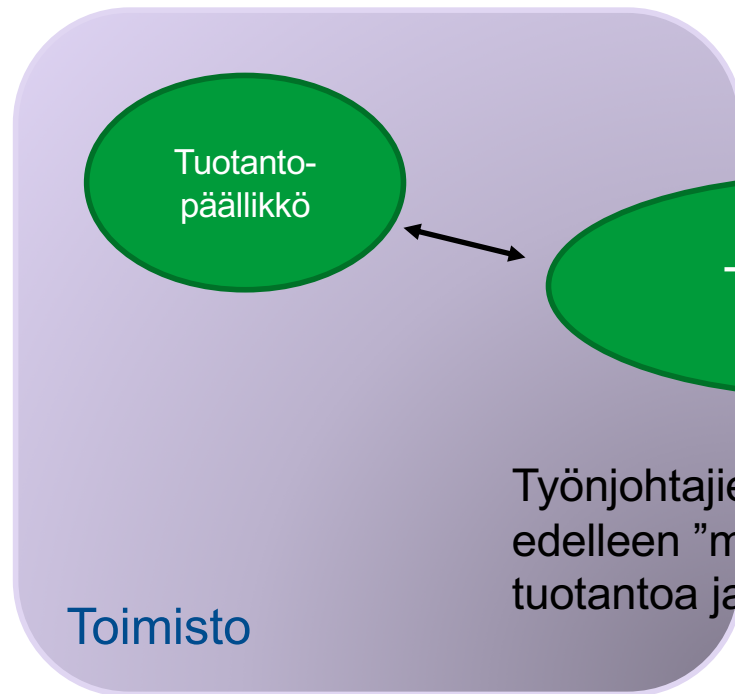
Tuotantolinja

Ope-  
raattorit

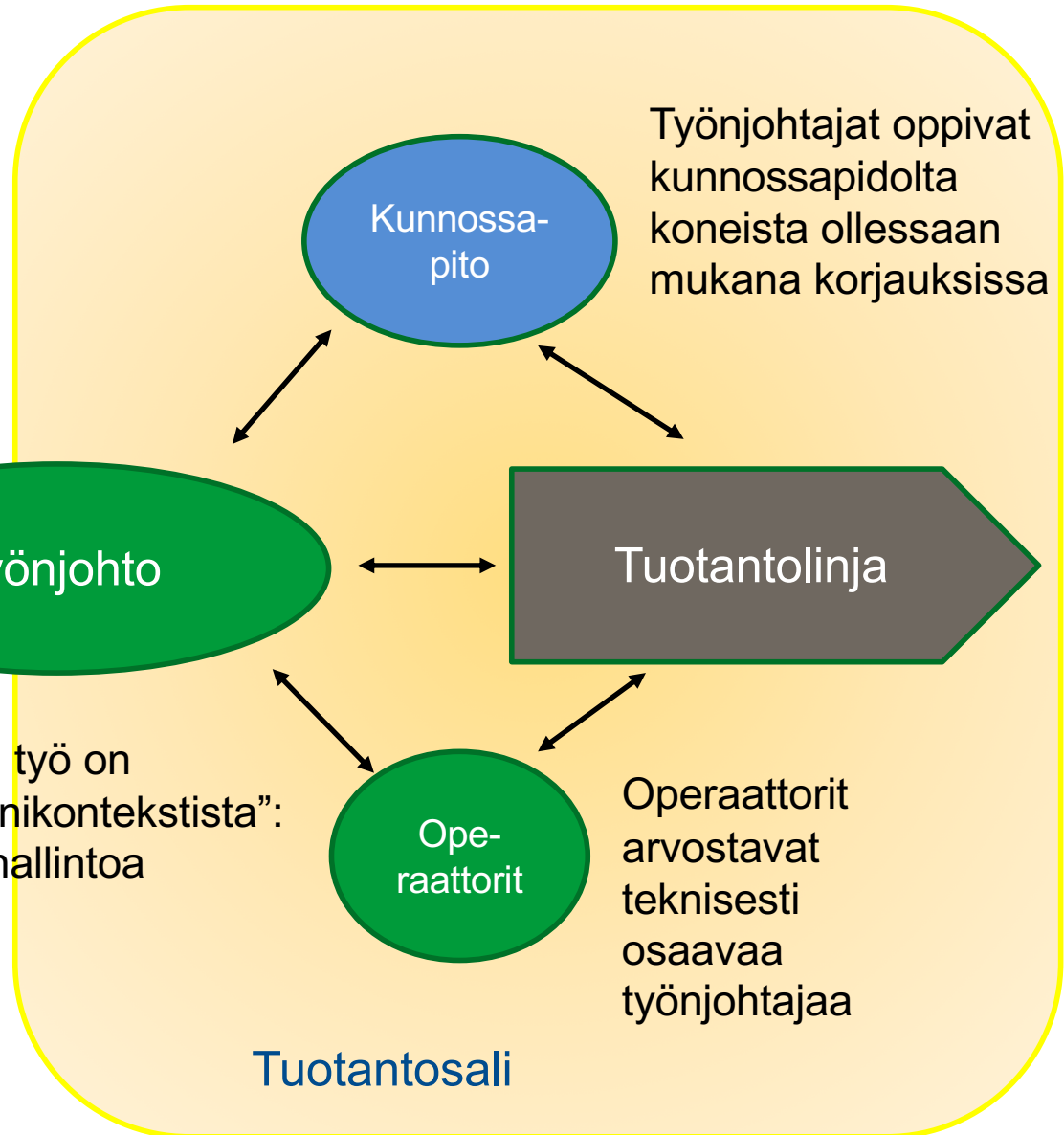
Operaattorit eivät viitsi kysyä työnjohdolta, ”koska eivät he kuitenkaan tiedä.”

Tuotantosali

Tuotantopäällikköä "kiellettiin" sotkeutumasta tuotannon päivittäistekemiseen



Työnjohtajien työ on edelleen "monikontekstista": tuotantoa ja hallintoa



Operaattorit arvostavat teknisesti osaavaa työnjohtajaa

# 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)