

Tyyli, tilanteet ja vaikutus

Miten johtaminen muuttui käskemisestä
vuorovaikutukseksi, ja miksi yhtä oikeaa tyyliä ei
ole?

Henna Komi, lukion rehtori



**Susilaumassa
sairaat yksilöt
kulkevat edessä ja
johtaja takana?**



EPÄTOSI

kaikki saada arvokasta oppia johtajasta.
Susilaumasta:
* Edessä olevat 3 ovat vanhoja ja sairaita.
Ne asettavat vauhdin.
* Niiden takana ovat 5 vahvimpia. Ne suojaavat etujoukkoa
hyökkäyksiltä.
* Keskimääräinen ryhmä on täysin suojattu.
* Niiden takana olevat 5 ovat myös joukon vahvimpia.
Ne suojaavat joukon taaimmaisista.

VÄITE: Johtaja kulkee aina edellä ja näyttää suuntaa.

Millainen henkilö on johtaja?

- Pitääkö olla tiettyjä persoonallisuuden piirteitä?
- Pitää olla *luontainen* johtaja?
- Voiko johtajaksi kehittyä kuka tahansa?

1900-luvun alkupuolella suosittuja olivat niin sanotut ominaisuus- ja suurmies teorialat. Niiden mukaan hyvillä johtajilla oli tietyt synnynnäiset piirteet, kuten:

- itsevarmuus
- päättäväisyys
- karisma
- älykkyys
- vahva tahto

Tunnin kulku



Viritys

Johtajuus ilman titteliä



Miniluento

Johtajuusajattelun aikajana



Tyylit

Autoritäärinen, demokraattinen, laissez-faire



Ryhmätyö

Sama tilanne, kolme johtamistapaa



Tilanne ratkaisee

Tehtävä, ihmiset ja paine



Oma kompassi

Millainen johtaja haluan olla?



Exit ticket

Yksi oivallus, yksi kysymys

Viritys: kuka johti?

Ajattele tilannetta koulusta, harrastuksesta, työstä tai kaveripiiristä

**Valitse yksi tilanne, jossa
joku...**

näytti suunnan

sai muut mukaan

ratkaisi ristiriidan

otti vastuun

PARIKESKUSTELU

1. Mitä henkilö teki?
2. Miksi muut seurasivat?
3. Oliko johtaminen näkyvää vai hiljaista?

Johtajuus = vaikuttamista yhteiseen suuntaan

Viritys: kuka johti?

Ajattele tilannetta koulusta, harrastuksesta, työstä tai kaveripiiristä

**Valitse yksi tilanne, jossa
joku...**

näytti suunnan

sai muut mukaan

ratkaisi ristiriidan

otti vastuun

PARIKESKUSTELU

1. Mitä henkilö teki?
2. Miksi muut seurasivat?
3. Oliko johtaminen näkyvää vai hiljaista?

<http://dy.fi/ibj>

Ajattelun aikajana

Painopiste on siirtynyt kontrollista kohti vuorovaikutusta ja yhteistä vastuuta



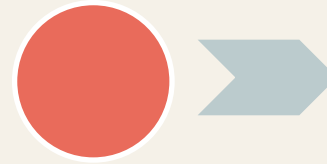
Sankari

“Suurmies” ja ominaisuudet



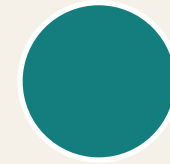
Järjestelmä

Tehokkuus, rakenne ja valvonta



Ihmiset

Motivaatio, ryhmä ja osallistuminen



Tilanne + verkosto

Mukautuminen, jaettu johtajuus, oppiminen

Huomio: uudet näkökulmat eivät pyyhi vanhoja pois. Kriisi, tehtävä ja ihmiset muuttavat sitä, mikä toimii.

Kolme klassista tyyliä

Kurt Lewinin (1939) ryhmän tunnettu jaottelu tarjoaa selkeän lähtökohdan vertailuun

AUTORITÄÄRINEN

Johtaja päättää suunnan
Ohjeet ovat selkeät
Nopea toiminta
Riski: muut passivoituvat

DEMOKRAATTINEN

Ryhmä osallistuu
Perustelut ja keskustelu
Sitoutuminen vahvistuu
Riski: päätös hidastuu

LAISSEZ-FAIRE

Paljon vapautta
Johtaja puuttuu vähän
Toimii osaavassa ryhmässä
Riski: suunta hämärtyy

Mikään tyyli ei ole automaattisesti hyvä tai huono. Kysy: kenelle, mihin ja milloin?

Ryhmätyö: sama haaste, kolme johtajaa

Valitkaa yksi tilanne ja valmistelkaa kolme 30 sekunnin kohtausta

Projektin deadline on huomenna, mutta työ on kesken.

Tapahtuman budjetista puuttuu rahaa.

TUOTOS

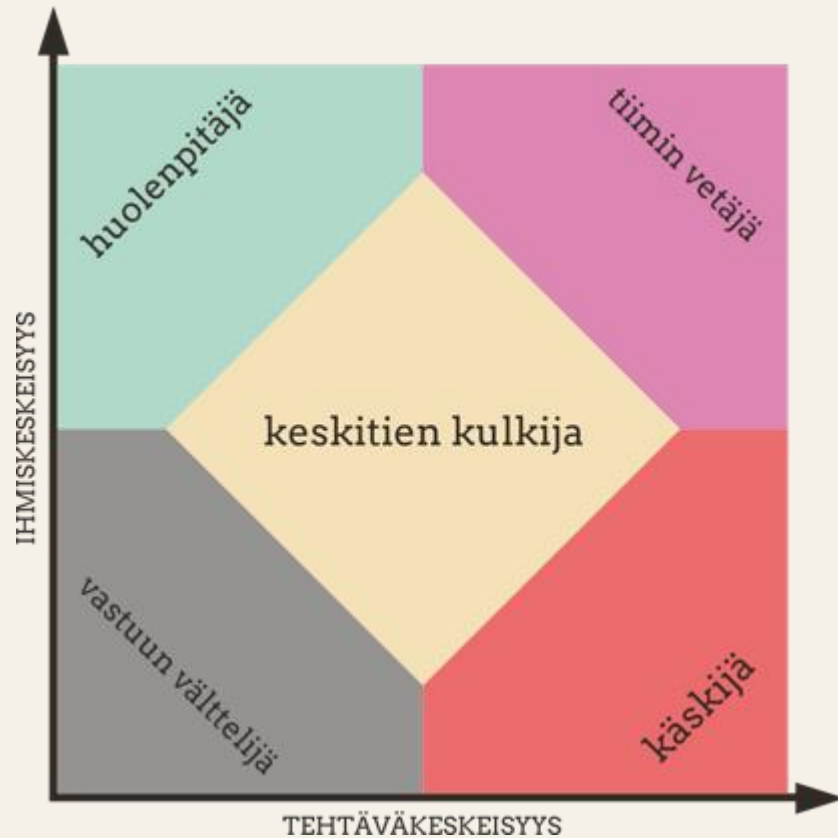
Näytelkää autoritäärinen, demokraattinen ja laissez-faire-versio. Muiden tehtävä on tunnistaa tyyli ja arvioida: mikä muuttui?

12 min valmistelu

6 min esitykset

2 min purku

Johtajuusmallit



Robert Blake ja Jane Mouton (1978) ovat esittäneet, että johtajuuteen liittyy kaksi ulottuvuutta:

- ihmiskeskeisyys eli johtajan keskittyminen ihmissuhteisiin ja johdettavien tarpeisiin.
- tehtäväkeskeisyys eli johtajan keskittyminen tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Johtajuusmallit

Vastuun välttelijä on nimellinen johtaja joka toimii sitoutumatta, jopa välinpitämättömästi. Sitoutuminen ihmis- ja tehtäväkeskeisyyteen vähäistä.

Huolenpitäjä korostaa yhteishenkeä, mutta huomio ei kiinnity tehtävään ja tavoitteisiin. Ristiriitoja vältellään helposti.

Keskitien kulkija on taipuvainen kompromisseihin, pyrkii huomioimaan jossain määrin sekä ihmisiä että tehtävää. Kulkee kultaista keskitietä.

Käskijä ei huomioi ihmisten tarpeita. Tärkeää on tulosten saavuttaminen ja tehokkuus.

Tiimin vetäjä huomioi hyvin ihmiset ja tehtävän. Edistää ihmisten osallistumista, sitoutumista ja yhteistyötä. Johtamistyyli auttaa saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja halutulla tavalla.

Taylorismi ja 1900-luvun tehokkuusajattelu

Yksi tunnetuimmista 1900-luvun johtamisteorioista on tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi), jonka kehitti Frederick W. Taylor 1900-luvun alkuvuosina.



Taylorin mukaan työ voidaan järjestää mahdollisimman tehokkaaksi, kun:

- työvaiheet pilkotaan tarkasti osiin
- työn suorittamista mitataan ja analysoidaan
- jokaiselle tehtävälle määritellään paras mahdollinen työmenetelmä
- työntekijät koulutetaan toimimaan näiden menetelmien mukaan
- tuottavuudesta palkitaan

POHDINTA: HYÖDYT JA HUONOT PUOLET?

Esimerkki:

Autotehtaassa työntekijä ei kokoaisi koko autoa, vaan tekisi yhtä tarkasti määriteltyä työvaihetta, esimerkiksi asentaisi vain yhden osan. Näin työnteko nopeutuu ja tuotanto tehostuu. Tätä ajattelua hyödynsi tunnetusti myös Henry Fordin liukuhihnatuotanto.

Ihmisuhdekoulukunta nostaa päätään tehokkuuden aikakauden jälkeen

- syntyi 1920- ja 1930-luvuilla osittain vastareaktiona taylorismille

Työntekijän motivaatioon eivät vaikuta vain palkka ja työolosuhteet, vaan myös:

- kokemus arvostuksesta
- hyvät suhteet työtovereihin
- osallisuus päätöksentekoon
- tunne siitä, että tulee kuulluksi
- hyvä esihenkilötyö

Ihmissuhdekoulukunnan tunnetuin edustaja oli Elton Mayo, joka osallistui kuuluisiin Hawthorne-tutkimuksiin Yhdysvalloissa.

Selvitä: Hawthorne-kokeet!



Modernit ja postmodernit johtamisteoriat (1980-luku – nykypäivä)

Transformatiivinen johtaminen: James MacGregor Burns ja Bernard Bass korostivat johtamisen inspiroivaa ja visionääristä ulottuvuutta, jossa johtaja motivoi työntekijöitä ylittämään omat odotuksensa.

”Johtaja innostaa ja motivoi työntekijöitä yhteisen vision avulla sekä rohkaisee heitä kehittymään ammatillisesti ja henkilökohtaisesti.”



Johtajuusmallit

Johtajuutta on lisäksi pyritty määrittelemään tilannesidonnaisesti. **Daniel Goleman** (2000) erottaa kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä. Golemanin mukaan johtajuus perustuu tunneälyyn.

Pakottava johtamistyyli on hyödyllinen kriisissä ja äkillisissä muutoksissa. Edellyttää johdettavilta tottelemista.

Arvovaltainen johtamistyyli on tulevaisuusorientoitunut ja edistää ihmisten motivaatiota.

Yhdistävä johtamistyyli korostaa sopua, yhteistoimintaa ja luottamusta.

Demokraattinen johtamistyyli kuuntelee johdettavia ja neuvottelee heidän kanssaan.

Suuntaa näyttävä johtamistyyli, jossa johtaja itse näyttää esimerkkiä.

Valmentava johtamistyyli auttaa ja rohkaisee johdettavia löytämään vahvuutensa ja kehittämisalueensa.



Tilannejohtamisen kompassi

Hyvä johtaminen ei ole yhden tyylin toistamista vaan tilanteen lukemista



TEHTÄVÄ

Onko suunta ja tavoite selvä?

OSAAMINEN

Tietääkö ryhmä, miten edetä?

MOTIVAATIO

Haluavatko ihmiset ottaa vastuuta?

PAINE

Kuinka kiireinen tai riskialtis tilanne on?

Nopea päätöslaboratorio

Valitse johtamistapa ja perustele se yhdellä lauseella

Tulipalo koululla

Nopea, turvallisuuskriittinen tilanne

Valinta: _____

Perustelu: _____

Uuden tapahtuman ideointi

Luovuutta ja sitoutumista tarvitaan

Valinta: _____

Perustelu: _____

Kokenut tiimi toteuttaa tutun projektin

Osaaminen ja vastuu ovat korkealla

Valinta: _____

Perustelu: _____

Nosta kortti / sormi: 1 = ohjaava • 2 = osallistava • 3 = valtuuttava

Oma johtajuuskompassi

Johtajuus näkyy valinnoissa, ei vain asemassa

Kun ryhmä epäröi, minä...

Kun joku jää sivuun, minä...

Kun olen eri mieltä, minä...

Kun teen virheen, minä...

Kirjoita lopuksi oma
johtamislauseesi:

“Haluan johtaa niin, että...”

Exit ticket

Poistu vasta, kun olet vastannut itsellesi kolmeen kysymykseen

1. Yksi asia, jonka ymmärrän nyt johtajuudesta

2. Yksi tilanne, jossa kokeilen johtajuutta tällä viikolla

3. Yksi kysymys, joka jäi elämään

Seuraava tunti: johtajuus vuonna 2040