

TU-53.1020 Johtaminen organisaatiossa – Tentti 7.1.2013

Kirjoita nimesi oheen vuosi milloin olet tehnyt ABC-casetehtävän, jos olet suorittanut sen lisäpisteiden arvoisesti. Jos olet tehnyt johtajuushaastattelun, kirjaa myös se nimesi oheen.

A) Vastaa lyhyesti (ohjepituus **3-4 lausetta** per kysymys) **kuuteen (6)** seuraavista kysymyksistä (á max 1 p.). (Tenttipaperin kuusi ensimmäistä tehtävää arvostellaan, jos vastauksia on enemmän kuin kuusi.)

1. Mitä Argyris tarkoittaa käyttäteorialla (theory-in-use) ja julkiteorialla (espoused theory)?
2. Miten Katzenbach ja Smith määrittelevät tiimin?
3. Kuinka olennaisena Drucker (What makes an effective executive) näkee johtajan persoonan tehokkaassa johtamisessa?
4. Miten Pfefferin mukaan valta ja vallankäyttö tulisi nähdä?
5. Millä tavoilla Scheinin mukaan johtaja vaikuttaa henkilökohtaisella toiminnallaan organisaatiokulttuuriin?
6. Mitkä ovat Golemanin tunneälyn keskeiset elementit?
7. Miten Raelin kritisoi "asemälähestymistapaa" ja "johtaja motivoijana" -lähestymistapaa johtamiskoulutuksessa?
8. Mitkä ovat Congerin (Inspiring others: The language of leadership) mukaan kaksi keskeisintä elementtiä vaikuttavassa johtajuuspuheessa?

B) Vastaa **neljään (4)** seuraavista esseekysymyksistä (á max 3 p.). (Tenttipaperin neljä ensimmäistä tehtävää arvostellaan, jos vastauksia on enemmän kuin neljä.)

9. Grint (Leadership: Limits and possibilities) jakaa johtajuuden neljään kategoriaan. Valitse näistä kaksi ja kerro näkökulmien keskeiset piirteet sekä suurimmat ongelmat.
10. Miten johtajuustutkimuksessa tyypillisesti määritellään käsitteet "management" ja "leadership"? Mitä haasteita näiden käsitteiden tiukassa erottelussa on?
11. Vertaile Kotterin (The leadership factor) ja Collinsin (Level 5 leadership) näkemyksiä johtajuudesta (leadership).
12. Vertaa Druckerin (Managing oneself) ja Golemanin (What makes a leader) näkemyksiä. Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä niissä on?
13. Käsittele toista vierailijaluentoa (Ari Rämö, Sick Oy TAI Mikko Salminen, Omegawave Oy). Mitkä olivat keskeisiä elementtejä heidän johtajuusnäkemyksessään? Miten näkemykset vertautuvat kurssin muuhun materiaaliin?
14. Miten voi oppia paremmaksi johtajaksi? Käytä vastauksessasi hyväksi kurssin materiaalia.

C) Lue oheinen Pekka Järvisen kirjoitus Helsingin Sanomista. Mitä Järvinen sanoo johtajuudesta, mitkä ovat hänen tärkeimmät pointtinsa (2 p.)? Vertaa Järvisen kirjoitusta kurssin pointteihin; mitä *eroja* näkemyksissä?(2-3p.) Entä mikä on oma näkemyksesi Järvisen kirjoituksesta ja pointeista? (1-2p.).

VIERASKYNÄ

HELSINGIN SANOMAIN TOIMITUS, VIERASKYNÄ, PL 71, 00089 SANOMA, (09) 1221, FAKSI (09) 122 2366, hs.artikkeli@sanoma.fi

Johtajuus on palautettava yhteiskuntaan ja yrityksiin

Viime vuosina on herätty huomaamaan, että yhteiskuntaamme kalvaa johtajuuden puute. Poliittisilta päättäjiltä on penätty arvojohtajuutta ja moraalia, vanhemmilta ja opettajilta vahvempaa otetta kasvatuksessa ja koulutuksessa.

Työelämässä etsitään johtajuutta, jonka itseohjautuvat tiimit ja projekteista koostuvat organisaatiot näyttävät tehneen tarpeettomaksi.

Suomalaisen kasvatus- ja johtamisperinteen juuret ovat hyvin autoritaariset. Maassamme vallitsi pitkään nöyryytyksen ja alistamisen perinne: joka kuritta kasvaa, se kunniaa kuolee.

Kulttuurinen muutos olikin suuri, kun uudet kasvatus- ja johtamisatteen alkoivat nostaa päätään 1900-luvun jälkipuoliskolla. Vapaampi kasvatus poisti kateederikomennon kouluista ja lopulta lasten fyysinen kuritus kiellettiin lailla. Työpaikkademokratiaa kehitettiin ja iänikuisesta pomotuksesta haluttiin eroon.

Ennen vuosituhannen vaihdetta saavutettiin kehityksen ääripää: auktoriteetit katosivat, kun vanhemmat, opettajat ja esimiehet rupesivat johdettavien kaveriksi.

Moni esimies kuvitteli 1990-luvulla, että johtaminen käy tarpeettomaksi, kun siirrytään itseohjautuviin tiimeihin. Samalla ohennettiin organisaatioita väliportaita ja työnjohtoa karsimalla.

Kun esimiehet katosivat, monet tiimit ajautuivat jäsentensä keskinäisiin valtakamppailuihin. Vahvat persoonat ryhtyivät johtamaan valtatyhjiössä, mistä kaikki tiimin jäsenet ei-



Esimiehenä olo on yhä tuskaisempaa, kun yhä harvempi työntekijä haluaa tehdä ponnistelua vaativia tai rutiininomaisia tehtäviä, kirjoittaa **Pekka Järvinen**.

vät pitäneet. Kiusaaja ei ollutkaan enää esimies, vaan työka-veri.

Organisaatioissa luisuttiin huomaamatta vastuuttomuuteen ja päättämättömyyteen: kun kaikki vastasivat kaikesta, kukaan ei vastannut mistään.

Pahinta oli, että esimiehen oikeus johtaa hämäryi tilanteessa, jossa koveneva kilpailu vaati muutoksia ja entistä tehokkaampaa työtä. Kun olisi kaivattu selkeää ja määrätietoista johtamista, esimiehet väheksyivät tehtävänsä eivätkä uskaltaneet näyttää suuntaa tai puuttua ongelmiin. Lisäksi muotiin tulleet moniulotteiset matriisiorganisaatiot sumensivat johtamisvastuita entisestään.

Johtajuuden näivettymistä edisti myös maamme vaurastuminen. Se synnytti kulttuurisen mielikuvan ehtymättömyydestä rinnasta, joka tyydyttää ihmisten tarpeet ilman heidän omaa pitkäjänteistä ponnisteluun. Lapset ovat pienestä pitäen tottuneet, että aina saa, kun pyytää: kännykät vaihde-

taan kerran vuodessa ja kotituloaikoja ei ole.

Vanhemmuus on usein joko ylihuolehtimista tai heitteillejättöä. Todellinen vanhemmuus – läsnäolo ja kontakti, turvalliset rajat ja sopivasti mitoitettut vaatimukset – on kadonnut. Liian monet nuoret ajelehtivat masennusta potien, kun tavallinen elämä ei pakota ponnistelemaan.

Työnantajan olo on muuttunut yhä tuskaisemmaksi, kun yhä harvempi haluaa tehdä arkisia, ponnistelua tai pitkäjänteisyyttä vaativia työtehtäviä. Halukkaita onkin yhä useammin pakko hakea Suomen rajojen ulkopuolelta.

Onneksi itseohjautuvuuden ylilyönnit on tiedostettu niin kasvatuksessa kuin työelämässä, ja johtajuuden paluuta vaaditaan. Perimmiltään johtajuusremontissa on kyse laajoista yhteiskunnallisista talkoista. Tarvitaan luotettavia auktoriteetteja, joihin voidaan samaistua: vanhempia, esimiehiä, opettajia ja päättäjiä.

Työpaikoilla on aika ymmärtää, että johtaminen on organisaation tärkein ohjaustoiminto, ja siksi esimiestyötä ei voi hoitaa ”oman toimen ohella”. Kyseessä on ammatti, joka vaatii tekijältään aikaa, kiinnostusta ja jatkuvaa kouluttautumista.

Esimiehet tarvitsevat myös organisaationsa tukea; johtamistakin pitää johtaa. Kehityskeskusteluissa esimiehen esimies antaa alaiselleen palautetta ja arvioi tämän suoriutumista. Hän varmistaa, että alaiselle annetut vastuu ja valtuudet ovat tasapainossa ja että tämä kokee saavansa riittävästi apua. Samalla hän saa alaiseltaan palautetta omasta johtamisestaan. On valitettavaa, että linjaorganisaatiomme ovat vielä mones-

ta kohtaa poikki, minkä seurauksena esimiehet ovat usein liian yksin ja vaarassa uupua.

Ennen kaikkea esimiehellä pitää olla aikaa johtamistyöhön. Jos hän käyttää siihen kymmenen prosenttia työajastaan, ei johtajuus voi olla kunnossa. Seurauksena on keinoa töiden organisointia, sen aiheuttamaa tehottomuutta ja ihmisten välistä törmäilyä.

Esimiestyön ammatillisuus merkitsee, että esimiehiä valittaessa käytetään entistä tiukempia kriteereitä. Esimieheksi ei enää pidä ajautua – puhumattakaan, että se olisi jokin palkinto. Työhön valittavilta vaaditaan sekä halua johtajuuteen että niitä ominaisuuksia, joita tehtävässä onnistuminen edellyttää.

Näin ollen paras työntekijä tai asiantuntija ei aina ole soveliaa henkilö esimieheksi. Työssään erinomaisille ja kehityshaluisille henkilöille, joita johtaminen sinänsä ei kiinnosta, pitääkin luoda sivusuuntaisia urapolkuja. Muutoin vaarana on, että vastedeskin menetetään hyviä asiantuntijoita ja saadaan tilalle lisää huonoja johtajia.

Tallinkin johtajien öykkärointi ja joidenkin Ruotsin ministereiden kohtalo on muistutus esimiehiin kohdistuvista ammattieettisistä vaatimuksista. Esimiehen pitää kyetä nousemaan monien henkilökohtaisten tarpeidensa ja intressiensä yläpuolelle saadakseen auktoriteetin. Kaikista ei siihen ole ja siksi esimies pitää voida myös tarvittaessa vaihtaa.

Pekka Järvinen

Kirjoittaja on organisaatio-psykologi ja toimii johtamiskouluttajana ja konsulttina yritysten kehittämisen, muutoksen ja konfliktitilanteissa.