

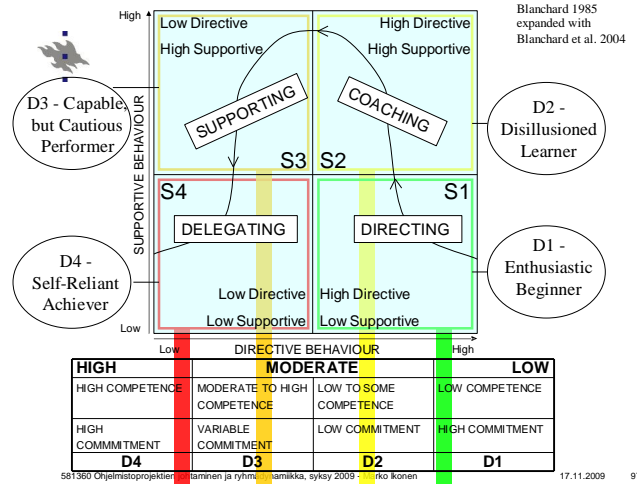
## Tilannejohtaminen II (Situational Leadership II) (Blanchard et al. 1985)

Johtajan käyttäytyvä kunkin alaisen tarpeiden mukaisesti

- n Alaisilla samanaikaisesti korkeintaan neljä "kehitysvaihetta"
  1. Innostunut aloittaja
  2. Pettynyt oppija
  3. Varovainen suorittaja
  4. Itsenäinen saavuttaja
- n Kullekin "kehitysvaiheelle" sopii tietty johtajuuskäyttäytyminen
  1. Ohjaava tyyli
  2. Valmentava tyyli
  3. Kannustava tyyli
  4. Vastuuta ja luottamusta jakava (delegoiva) tyyli

Kussakin vaiheessa johtaja

- asettaa odotukset ja tavoitteet
- tarkkailee ja kontrolloi suoritusta
- antaa palautetta

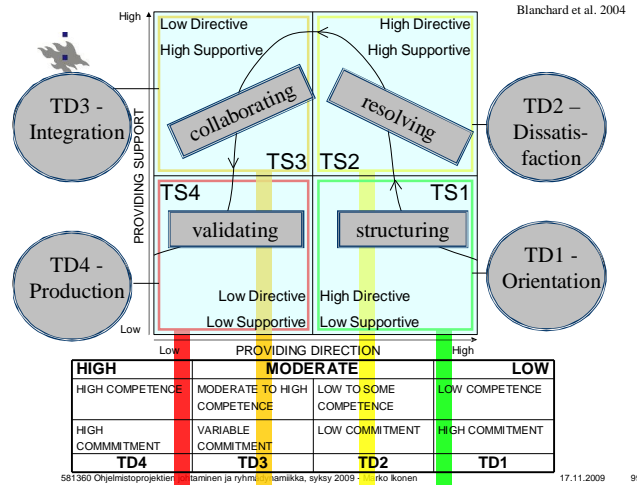


Tiimitasolla johtajan käyttäytyvä ryhmän tarpeiden mukaisesti

- n Ryhmällä samanaikaisesti korkeintaan neljä "kehitysvaihetta"
  1. Orientaatio
  2. Tyytymättömyys
  3. Yhteistyö
  4. Tuotanto
- n Kullekin "kehitysvaiheelle" sopii tietty johtajuuskäyttäytyminen
  1. Jäsentävä (struktuuroiva) tyyli
  2. Sovitteleva tyyli
  3. Sopeutuva tyyli
  4. Validoiva tyyli

Kussakin vaiheessa johtaja

- asettaa odotukset ja tavoitteet
- tarkkailee ja kontrolloi suoritusta
- antaa palautetta



## Huipputiimin ominaisuudet (Blanchard et al. 2004)

### PERFORM

- n (P)urpose and values
  - Tiimi selkeästi sitoutunut yhteisen tarkoituksen saavuttamiseksi
  - Yksilöiden roolit ovat selkeät ja niiden merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi ymmärretään
- n (E)mpowerment
  - Arvot, normit ja käytännöt kannustavat aloitteellisuuteen, osallistumiseen ja luovuuteen
  - Tiimi on sitoutunut jäsentensä jatkuvaan kehittämiseen
- n (R)elationships and communication
  - Jokainen tiimin jäsen arvostaa ideoiden, mielipiteiden, tunteiden ja näkökulmien erilaisuutta
  - Avoin ja huolehtivainen palaute pitää jäsenet valvutuneena omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan

### (F)lexibility

- Tiimi on avoin erilaisten suoritustapojen kartoitukselle ja sopeutuvainen muutoksiin
- Vastuu johtajuudesta ja tiimin kehittämisestä jakautuu

### (O)ptimal performance

- Tiimi tuottaa pysyvästi merkittäviä tuloksia: homma hoituu
- Tiimi on sitoutunut oppimaan virheistään ja parantamaan suoritustaan jatkuvasti

### (R)ecognition and appreciation

- Jäsenet tuntevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi tässä tiimissä
- Tiimin tuotokset ovat arvokkaita ja ne huomioidaan myös organisaatiossa



#### n (M)orale

- Jäsenet ovat itsevarmoja ja innostuneita tiimensä voimavaroista ja ovat sitoutuneet menestykseen
- Tiimihenki ja luottamus jäsenten välillä on voimakasta
- Tiimi kannustaa kovaan työskentelyyn, mutta osaa myös pitää hauskaa ja rentoutua
- Jäsenet auttavat toinen toisiaan ja aidosti välittävät toisistaan
- Jäsenet ovat tyytyväisiä tiimensä työskentelyyn ja ylpeitä sen tuloksista



## Tiimijohtajuus (Hackman ja Walton 1986)

#### n Ryhmä

- n Epäyhtenäinen joukko ihmisiä

#### n Tiimi

- n Yhteiset tavoitteet
- n Jaettu johtajuus
- n Keskinäinen riippuvuus jäsenten välillä

#### n Johtajan tehtävänä

- n raivata tiimin toimintaa haittaavat esteet
- n auttaa tiimin jäseniä hyviin suorituksiin



#### n Tehokkaan tiimin toimintaedellytykset

- n Selkeät tavoitteet ja suunnat
- n Osaamista kehittävä tehtävä rakenne
- n Korkeaa suoritustasoa tukeva organisaatio
- n Valmennus ja tuki
- n Riittävästi resursseja
- n Jokainen jäsen tuntee tiimitheorian
  - Opettelu saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa



## Johtajan hyviä ja huonoja ominaisuuksia

#### n Aktiivinen, tilannetietoinen, joustava

#### n Miellyttävä, alaisensa huomioiva, kannustava

#### n Demokraattinen, osallistava, informoiva

#### n Tehtäväkeskeinen, määrävä, asemavaltainen

#### n Vastuuta pakoileva, vahinkoja jälkikäteen paikkaileva