

# GET-UP Vihreän yrittäjyyden koulutusohjelma; Tuntisuunnitelma

## Moduuli 8: Vihreän liiketoiminnan johtaminen

### Osa 2 – Johtamistyyli ja tekniikat

**Oppimistulokset:** Suoritettuaan tämän työpajan, vihreät yrittäjät (opiskelijat):

- ❖ Ymmärtävät erilaiset johtamistyyli
- ❖ Osaavat tunnistaa oman johtamistyyliä
- ❖ Ymmärtävät management- ja leadershi-johtamisen eron

| Sisältö ja ohjausmenetelmät  | Aika (min)           | Materiaalit   | Arviointi   |
|--|----------------------|---|---|
| <p><u>Esittely ja jäänmurtajaharjoitus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaja toivottaa osallistujat tervetulleiksi lähiopetusosioon ja kertoo osan sisällön pääpiirteittäin</li> <li>❖ Kouluttaja esittelee osallistujille johtamistyyli jäänmurtajaharjoituksen avulla: '<b>Sanan kirjoitus langalla</b>' (liite 1)</li> <li>❖ Harjoituksen jälkeen kouluttaja johdattelee ryhmäkeskusteluun: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kuka /ketkä ottivat johdon kussakin tiimissä?</li> <li>○ Kuinka kuvailisitte heidän johtamistyyliään?</li> <li>○ Miten tii työskenteli yhdessä tämän johtamistyylin avulla?</li> </ul> </li> <li>❖ Kouluttaja kirjoittaa keskustelun pääkohdat fläppitululle</li> </ul> | <p><u>10 min</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Työpajan sisältö</li> <li>❖ Paperi, tussi ja lankaa jokaiselle tiimille</li> <li>❖ Fläppitaulu ja tussi palautetta varten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Osallistujat osallistuvat jäänmurtajaharjoitukseen ja ryhmäkeskusteluun</li> </ul> |

|   |               |   |   |
|---|---------------|---|---|
| <p><u>Ryhmäkeskustelua ja aivoriihiharjoitus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaja pyytää osallistujia tunnistamaan: Mikä ero on yrittäjällä, manager- ja leader- tyyppisellä johtajalla?</li> <li>❖ Kouluttaja tekee muistiinpanoja vastauksista fläppitaululle</li> <li>❖ Tämän jälkeen kouluttaja pyytää ryhmää keskustelemaan seuraavista aiheista: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mikä näistä kolmesta roolista on tärkein rooli vihreälle aloittavalle yrittäjälle?</li> <li>❖ Vaatiiko yrityksen perustaminen näiden kolmen roolin yhdistämistä?</li> <li>❖ Onko yrityksen kehitysvaiheissa jokin hetki, jolloin yrittäjän täytyy olla kaikissa kolmessa roolissa?</li> <li>❖ Kun kehität yritystäsi, aiotko ottaa jonkin näistä rooleista?</li> <li>❖ Keskustelkaa miten eri tavalla asioita tulee tehdä yrityksen eri vaiheissa</li> </ul> </li> <li>❖ Kouluttaja pyytää osallistujia pohtimaan kuinka erilaiset johtamistyyliin liittyvät vihreän yritystoiminnan aloittamiseen ja harjoittamiseen (esim. joku jolla on selkeä visio ja joka johtaa liiketoiminnan kehitystä itse verrattuna tilanteeseen jossa tiimipohjainen aloitus, jossa visio on luotu yhdessä demokraattisemmalla tyylillä.)</li> </ul> | <u>20 min</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PowerPoint diat;</li> <li>❖ Projektori ja näyttö</li> <li>❖ Tietokone</li> <li>❖ Kopiot</li> <li>❖ <b>‘Johtamistyyliin’</b> monisteesta kaikille osallistujille</li> <li>❖ Kopiot</li> <li>❖ <b>‘Itsearviointi’</b> kaikille osallistujille</li> <li>❖ Muistiinpanovälineet kaikille osallistujille</li> <li>❖ Fläppitaulu ja tussi aivoriihiharjoitusta varten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Osallistujat tekevät muistiinpanoja oppimisen tueksi</li> <li>❖ Osallistujat täyttävät lyhyen itsearviointin selvittääkseen oman johtamistyylinsä</li> </ul> |
| <p><u>Kouluttajan esitys:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaja esittelee PowerPoint diolla Lewin’in johtajuusmallin: Autoritaarisen, demokraattisen ja delegoivan johtamistyylin</li> <li>❖ Kouluttaja jakaa monisteen <b>‘Johtamistyyliin’</b> osallistujille itsenäisen opiskelun materiaaliksi (liite 2).</li> </ul>  | <u>15 min</u> |   |   |

|   |               |   |  |
|---|---------------|---|--|
| <p><u><i>Itsearviointilomake ja keskustelua:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaja jakaa kopiot '<b>Itsearviointilomakkeesta</b> kaikille osallistujille ja pyytää heitä täyttämään sen selvittääkseen oman johtamistyylinsä (liite 3).</li> <li>❖ Tämän jälkeen kouluttaja johdattelee ryhmäkeskusteluun aiheesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yllättikö arvioinnin tulokset osallistujia?</li> <li>❖ Olettivatko osallistujat että heillä on erilainen johtamistyyli?</li> <li>❖ Kuinka tätä johtamistyyliä voidaan hyödyntää liiketoiminnan aloittamisessa?</li> </ul> </li> </ul> <p><u><i>Aivoriihiharjoitus:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaja johdattelee lyhyeen aivoriihiharjoitukseen aiheesta: Mikä tekee johtajan?</li> <li>❖ Kouluttaja kirjoittaa muistiin osallistujien luettelemat ominaisuudet, piirteet ja käyttäytymiset</li> <li>❖ Näihin tuloksiin palataan uudelleen osassa 3</li> </ul> | <u>10 min</u> |   |  |
| <p><u><i>Moniste ja pienryhmäharjoitus</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kouluttaja pyytää osallistujia miettimään, mitkä ovat 'management' ja 'leadership' tyylien erot heidän omasta mielestään</li> <li>• Kouluttaja esittelee PowerPoint dioilta ja monisteesta näitä eroja Kotterin ja Bennisin teorioiden mukaisesti (liite 4).</li> <li>• Kouluttaja jakaa ryhmän 3-4- hlön pienryhmiin</li> <li>• Kouluttaja pyytää näitä pienryhmiä tarkastelemaan liitteessä 4 mainittuja ominaisuuksia</li> <li>• Jokainen osallistuja valitsee yksin 3 tärkeintä ominaispiirrettä, joka heidän tulisi omaksua aloittaakseen oman liiketoiminnan</li> <li>• Tämän jälkeen osallistujien tulisi valita pienryhmissä</li> </ul>   | <u>20 min</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PowerPoint diat</li> <li>❖ Projektori ja näyttö</li> <li>❖ Tietokone</li> <li>❖ kopiot</li> <li>❖ <b>'Management- ja Leadership -tyylien erot</b> monisteesta kaikille osallistujille</li> <li>❖ Muistiinpanovälineet osallistujille</li> <li>❖ Fläppitaulu ja tussit palautekeskustelua varten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Osallistujat tekevät muistiinpanoja oppimisen tueksi</li> </ul> |

|  |                      |  |  |
|--|----------------------|--|--|
| <p>vain 3 piirrettä kaikista ryhmäläisten valituista ominaispiirteistä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koukuttaja kirjoittaa kaikkien pienryhmien valitsemat 3 ominaispiirrettä fläppitaululle</li> <li>• Kouluttaja johdattelee lyhyeen ryhmäkeskusteluun valituista ominaispiirteistä, ja korostaa mitkä niistä kuuluvat manager- ja mitkä leader-tyyleihin.</li> </ul> |                      |  |  |
| <p><i>Lopetus ja arviointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaja päättää työpajan lyhyeen suulliseen palautteeseen</li> <li>❖ Kouluttaja jakaa kopiot arviointilomakkeesta osallistujille ja pyytää heitä täydentämään sen.</li> </ul>   | <p><u>5 min</u></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kopiot arviointilomakkeesta osallistujille</li> <li>❖ Muistiinpanovälineet osallistuhulle</li> <li>❖ Fläppitaulu ja tussit suullista palautetta varten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Osallistajat osallistuvat arviointiin ja palautekeskusteluun ja täyttävät arviointilomakkeen</li> </ul> |
| <p style="text-align: right;"><b>Yhteensä</b></p>  | <p><b>90 min</b></p> |  |  |

## Liite 1 – Jäänmurtajarahjoitukset – Sanan kirjoitus langalla

(Muunnettu lähteestä: [www.leadershipgeeksact.com](http://www.leadershipgeeksact.com))

- ❖ **Kuvaus:** *Sanan kirjoitus langalla* on peli joka kannustaa kommunikointiin, koordinointiin ja ryhmätyöskentelyyn ryhmissä tehtävien suorittamiseksi. Osallistujien tulee työskennellä yhdessä pystyäkseen kirjoittamaan narun avulla kokonainen sana.
- ❖ **Tarjkoitus:** Tiimityö, viestinnän parantaminen, hauskat ryhmätyö
- ❖ **Aika ja materiaalit:** Harjoitus kestää 10 minuuttia 5-6 hlön ryhmissä. Harjoitusta tulisi seurata ryhmä- ja palautekeskustelu. Jokaiselle ryhmälle jaetaan paperiarkki, tussi ja pala lankaaa.

### Ohjeet: Johtajuuspelejä – Sanan kirjoitus langalla

1. Kouluttaja jakaa ryhmän 5-6 hlön tiimeiksi.
2. Jokainen tiimi istuu ympyrässä paperiarkki ympyrän keskellä.
3. Jokaisen tiimin langat sidotaan tussiin. Jokaisessa tussissa tulisi olla kiinnitettynä siis 5 - 6 lankaa.
4. Langan toinen pää on kiinni tussissa ja toinen osallistujan kädessä.
5. Seuraavaksi ryhmän tulisi päättää johtajuudesta ja sen laadusta
6. Tämän jälkeen tiimin tulee ohjata tussia lankojen avulla voidakseen kirjoittaa valitsemansa sana paperille.

Harjoituksen jälkeen kouluttajan tukee kysyä osallistujilta seuraavat kysymykset:

1. Kuka tiimistä oli heti valmis ottamaan johdon ohjeidenannon jälkeen?
2. Millaista tekniikkaa käytitte sanan kirjoittamisessa?
3. Oliko tekniikka toimiva? Halusiko tiimi vaihtaa tapaa kesken toiminnan?

## Liite 2 – Moniste – Johtamistyyli

|  |  |
|--|--|
| <b>Autoritaarinen tai itsevaltainen johtaja:</b> | <p><b>Piirteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Sisukas</li><li><input type="checkbox"/> Määrätietoinen</li></ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Sallii vain vähän tai ei lainkaan neuvottelumahdollisuuksia</li><li><input type="checkbox"/> Vähättelee muiden ehdotuksia</li><li><input type="checkbox"/> Tyrkyttää omia ideoitaan ja päätöksiään muille</li></ul> <p><b>Edut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Selkeä päätöksenteko</li><li><input type="checkbox"/> Tiimit ja muut tietävät mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä siihen vaaditaan</li><li><input type="checkbox"/> Toisten kunnioitus – merkki vahvasta johtajuudesta</li></ul> <p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hyviä ideoita ja näkemyksiä saatetaan vaimentaa</li><li><input type="checkbox"/> Pitää yllä yrityksen riippuvuuden kulttuuria</li></ul> |
| <b>Demokraattinen johtaja:</b>                   | <p><b>Piirteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Yhteistyökykyinen</li><li><input type="checkbox"/> Oikeudenmukainen</li></ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Kannustaa ryhmätyöhön, neuvotteluihin ja muiden osallistumiseen päätöksentekoon</li><li><input type="checkbox"/> Ottaa huomioon kaikki mielipiteet ennen päätöksentekoa</li><li><input type="checkbox"/> Jakaa vastuuta muille</li></ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>Edut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Rakentaa yksimielisyyttä</li><li><input type="checkbox"/> Kannustaa ideointiin ja luovuuteen</li><li><input type="checkbox"/> Rakentaa sitoutumista, sillä yksilöt sopivat yhdessä siitä mitä on tehtävä</li></ul> <p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Voi aiheuttaa viivästyksiä, silloin kun tarvitaan nopeita päätöksiä.</li><li><input type="checkbox"/> Hämmennys, jos viestintä ei ole selvää siitä mihin toimiin on päädytty tai kuka vastaa tehtävästä.</li></ul>  |
| <p><i>Delegoiva tai Laissez-faire johtaja:</i></p> | <p><b>Piirteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Joustava</li><li><input type="checkbox"/> Rento</li></ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Delegoi valtaa osaaville asiantuntijoille</li><li><input type="checkbox"/> Maksikoi henkilöstön johtajuusominaisuuksia</li><li><input type="checkbox"/> Antaa henkilöstön ratkaista ongelmia ja hallita haasteita</li></ul> <p><b>Edut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Henkilöstöllä ja yhteistyökumppaneilla on valtuuden työskennellä oma-aloitteisesti</li><li><input type="checkbox"/> Ihmiset, joilla on erilaisia taitoja, voivat rikastuttaa liiketoimintaa alun kehitysvaiheesta alkaen</li><li><input type="checkbox"/> Yrityksessä luovuutta voidaan edistää erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa</li></ul> <p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Yrittäjät saattavat menettää otteensa päätöksentekoprosessista</li><li><input type="checkbox"/> Yrittäjät saattavat menettää valtansa vaikuttaa yrityksen suuntaan</li></ul> |

*Harjoitus:* Tunnistaaksesi mikä tyyli luonnostaan sopii parhaiten johtamistyyliksesi, pohdi seuraavia kysymyksiä:

Kehittäessäsi liikeideaasi tähän asti:

- ❖ Ovatko kaikki päätökset, suuret tai pienet, tarvinneet lopullisen hyväksyntäsi ennen toimiin ryhtymistä?
- ❖ Haluatko rohkaista neuvonantajia, konsultteja ja perheenjäseniä antamaan neuvoja ja suosituksia liiketoimintaasi liittyen ennen lopullisen päätöksen tekemistä?
- ❖ Haluaisitko mieluiten että muut tekisivät puolestasi päätöksiä liiketoimintaasi liittyen?



## Liite 3 – Moniste – Johtamistyylit, itsearviointi

(lähde: <https://www.mindtools.com/pages/article/leadership-style-quiz.htm>)

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla kolmesta vaihtoehdosta: A, B tai C. Vastaa siten kuten käyttäytyisit todellisuudessa, ei kuten ajattelisit että sinun tulisi käyttäytyä.

Laskeaksesi kokonaistuloksen, jokaisesta A vastauksesta saat 1 pisteen, B vastauksesta 2 pistettä ja C vastauksesta 3 pistettä. Laske kaikki pisteet yhteen.

| 12 kymystä   | A | B | C |
|--|---|---|---|
| <p>1. Jos tiimissäni on vakava konflikti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A – Muistutan kaikkia että meillä on tavoitteita jotka pitää saavuttaa</li> <li><input type="checkbox"/> B – Kokoan ihmiset yhteen ja voimme keskustella asian loppuun.</li> <li><input type="checkbox"/> C – Annan heidän työskennellä yksinään, jolloin heidän ei tarvitse vaivata toisiaan</li> </ul> |   |   |   |
| <p>2. Luotan tiimini jäseniin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A – Erittäin paljon</li> <li><input type="checkbox"/> B - Kohtuullisesti</li> <li><input type="checkbox"/> C – En lainkaan</li> </ul>   |   |   |   |
| <p>3. Osa työntekijöistäni on erittäin taitavia ja motivoituneita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A – He voivat työskennellä vapaasti</li> <li><input type="checkbox"/> B – He pitävät usein luovia suunnittelutuokioita kanssani</li> <li><input type="checkbox"/> C – Heitä koskee saman strategiat ja prosessit kuin kaikkia muitakin</li> </ul>                               |   |   |   |
| <p>4. Paras tapa varmistaa, että tiimini saavuttaa tavoitteensa on:</p>  |   |   |   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> A - Johtaa ja näyttää tietä<br><input type="checkbox"/> B – Rohkaista kaikkia osallistumaan<br><input type="checkbox"/> C – Delegoida usein ja laajasti  |  |  |  |
| <b>5. Meillä on 8h aikaraja projektille, joka mielestäni vaatisi 16h, joten:</b><br><br><input type="checkbox"/> A – Jaan ohjeet ja aikarajat jokaiselle tiimin jäsenelle.<br><input type="checkbox"/> B – Siirrään määräaikaa ja annan kaikille aikaa päästä mukaan. He tietävät mitä ovat tekemässä.<br><input type="checkbox"/> C – Kysyn tiimin jäseniltä, mikä olisi nopein tapa saada tehtävä tehtyä. |  |  |  |
| <b>6. Huonosta suorituskyvystä tulisi:</b><br><br><input type="checkbox"/> A – Rangaista, jolloin se ei tapahdu uudelleen<br><input type="checkbox"/> B – Puhua henkilön kanssa, jotta me kaikki oppisimme<br><input type="checkbox"/> C – Antaa asian olla. Se ratkeaa kyllä itsestään   |  |  |  |
| <b>7. Minun pitää kehittää ja toteuttaa uusia sosiaalisen median strategia:</b><br><br><input type="checkbox"/> A – Hahmottelen strategian itselleni ja myyn sen sitten tiimille<br><input type="checkbox"/> B – Kerron tiimilleni mitkä haasteet ovat ja kysyn ehdotuksia miten ne ratkaistaan<br><input type="checkbox"/> C – Annan projektin tiimille ja pyydän heitä palaamaan suunnitelman kanssa      |  |  |  |
| <b>8. Tykkään:</b><br><br><input type="checkbox"/> A – Antaa tiimini tehdä päätöksiä<br><input type="checkbox"/> B – Antaa tiimini tehdä päätöksiä, mutta vasta kun he ovat saaneet tarvittavat tiedot<br><input type="checkbox"/> C – Antaa tiimini tehdä päätöksiä, mutta vasta kun olen kertonut perusteluni   |  |  |  |
| <b>9. Tiimissäni on uusi työntekijä, joten:</b><br><br><input type="checkbox"/> A – Annan hänen etsiä itse parhaan tavan työskennellä<br><input type="checkbox"/> B – Kutsun hänet tiimin yhteisiin kokouksiin.<br><input type="checkbox"/> C – Istun hänen kanssaan kunnes hän ymmärtää prosessit ja laadun jota odotan.   |  |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>10. Mielestäni hyvä johtajat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A – Tietävät parhaiten. Siksi he ovat johtajia.</li> <li><input type="checkbox"/> B – Ovat nöyriä ja ymmärtävät, että tiimi työskentelee parhaiten kollektiivisesti</li> <li><input type="checkbox"/> C – Antavat tiimilleen paljon tilaa päästäkseen eteenpäin</li> </ul>   |  |  |  |
| <p><b>11. Kun minulta kysytään haluanko palvella tiimiäni, vastaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A – En ole varma</li> <li><input type="checkbox"/> B – Kyllä, vilpittömästi</li> <li><input type="checkbox"/> C – Kurtistan kulmiani</li> </ul>  |  |  |  |
| <p><b>12. Huomaan että yksi tiimini jäsenistä ei ole motivoitunut, joten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A – Varmistan, että hän noudattaa menettelytapoja jokaisessa tehtävässä oikein</li> <li><input type="checkbox"/> B – Varmistan erityisesti, että hän osallistuu ryhmäkeskusteluihin</li> <li><input type="checkbox"/> C – Peräännyin, sillä hän tarvitsee todennäköisesti tilaa</li> </ul> |  |  |  |

Pisteet yhteensä = \_\_\_\_\_

## Pisteiden tulkinta

| Score | Selitys   |
|-------|---|
| 12-20 | <p>Käytät yleisimmin <b>autoritaarista</b> tai <b>autokraattista johtamistyyliä</b>. Kuuntelet harvoin tiimisi jäseniä, ja sen sijaan kerroit usein mitä sinä haluat, milloin ja miten haluat sen toteutuvan.</p> <p>Tämä tyyli toimii hyvin kriisissä, kun tehtävä on saatava päätökseen nopeasti. Jos käytät sitä jatkuvasti, saatat lannistaa, epämotivoida ja ärsyttää ihmisiä. Tämä voi näkyä poissaoloissa ja liikevaihdossa. Tällöin menetetään myös runsaasti ideoita, tukahdutetaan innovaatioita ja luovuutta.</p>  |
| 21-27 | <p>Käytät <b>demokraattista tai osallistavaa johtamistyyliä</b>. Sinulla on taipumus asettaa parametrit työlle ja sanoa viimeinen sana päätöksissä, mutta otat aktiivisesti tiimin jäsenet mukaan prosesseihin.</p> <p>Tämä tyyli voi rakentaa luottamusta sinun ja työntekijöiden välillä, koska he todennäköisesti tuntevat itsensä sitoutuneiksi ja arvostetuiksi. Tyyli ei kuitenkaan toimi paineisissa tilanteissa jotka vaativat nopeaa reagoitua, sillä tyyli hidastaa sinua. Ja jos et pidä erimielisyyksistä tai konflikteista, saatat joutua kamppailemaan sen kanssa miten ihmiset toimivat keskustelutilanteissa.</p> |
| 28-36 | <p>Käytät pääsääntöisesti <b>delegoivaa</b> tai <b>"laissez faire."</b> -johtamistyyliä. Annan tiimin jäsenille työskennellä vapaasti tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Tämä tyyli on ihanteellinen lähestymistapa, kun ihmiset ovat erittäin taitavia ja motivoituneita ja työskentelet alihankkijoiden ja freelancereiden kanssa joihin voit luottaa. Mutta jos tiimin jäsenet ovat kokemattomia tai epäluotettavia tai jos et pysy tilanteen tasalla siitä missä mennään, tämä tyyli voi kostautua katastrofaalisesti.</p>  |

## Liite 4 – Moniste – Management- ja Leadership- tyylin erot

(Muokattu lähteestä: <http://dtp.lib.athabasca.ca/action/download.php?filename=mba-12/open/BhamaniMoiz.pdf>)

### *Manager- ja Leadertyyli: Kotter*

| Manager-tyyli   | Leader-tyyli  |
|---|---|
| Järjestys ja johdonmukaisuus  | Muutos ja liike   |
| Suunnittelun ja budjetoinnin aikana – laatii esityslistat, asettaa aikataulut ja varaa resurssit                  | Luo suunnan – tarkastelee kokonaisuutta, selkeyttää tilannetta, luo vision ja määrittää strategiat              |
| Suhde henkilöstöön – tarjoaa rakenteen, työnkuvat ja määrittelee säännöt ja prosessit                             | Suhteessa ihmisiin –viestii tavoitteista, rakentaa tiimejä ja etsii sitoutumista                                |
| Keskittyy valvomiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, luo ratkaisuja ja keksii kannustimia joilla hyvä työ palkitaan | Keskittyy motivoimaan ja innostamaan ihmisiä, pyrkii tyydyttämään toteutumattomia tarpeita ja energisoi ihmisiä |

**Manager- ja Leadertyyli: Bennis**

| <b>Manager-tyyli</b>   | <b>Leader-tyyli</b>                                   |
|--|---|
| Manager-johtaja hallinnoin nykyisiä työskentelytapoja                    | Leader-johtaja innovoi uusia tapoja työskennellä      |
| Johtaja tekee niin kuin on aiemminkin tehty ja tehokkaaksi osoittautunut | Johtaja keksii omaperäisiä käyttökelpoisia ratkaisuja |
| Johtaja painottaa organisaation rakennetta ja järjestelmiä               | Johtaja painottaa ihmisiä organisaatiossa             |
| Johtaja käsittelee lyhtyaikaisia kysymyksiä                              | Johtaja keskittyy pitkänaikavälin ongelmiin           |
| Johtaja kysyy kysymyksiä kuten "Miten?" ja "Milloin?"                    | Johtaja kysyy kysymyksiä kuten "Mitä?" ja "Miksi?"    |
| Johtaja tarkastelee jatkuvasti tuloksia                                  | Johtaja tarkastelee jatkuvasti tulevaisuuden näkymiä  |
| Johtaja pysyy vallitsevassa tilassa ja toimii siinä                      | Johtaja haastaa mielellään vallitsevaa tilaa          |
| Johtajaa voidaan kuvailla "perinteiseksi, hyväksi johtajaksi"            | Johtajaa voidaan kuvailla "omaksi itsekseen"          |