

Vain 10% johtajista toimii määrätietoisesti

Jos johtajiin on uskominen, on aika kaikkein niukin voimavara. Mutta jos heidän toimintaansa katselee näkee mm tällaista

- kiire kokouksesta toiseen
- jatkuvaa sähköpostin tarkistamista
- tulipalon sammuttamista toisensa jälkeen
- lukemattomia puhelinsoittoja.



Harva johtaja käyttää aikansa niin tehokkaasti kuin hänen pitäisi. Heike

Bruch ja Sumantra Ghoshal kuvaavat johtajien ajankäyttöä kahden muuttujan – keskittymisen ja energian avulla (Harvard Business Review, February 2002). Ghoshal on arvostettu yritys-strategikko joka on vaikuttanut mm Nokian menestykseen.

Bruch ja Ghoshal havaitsivat tutkiessaan mm Sonya, LG Electronicsia ja Lufthansaa, että johtajat jotka tekevät vaikeita ja jopa lähes mahdottomia tekoja, omaavat sekä energiaa että keskittymiskykyä. Keskittymisellä he tarkoittavat keskittynyttä huomiota tavoitteeseen ja sen toteuttamiseen. Energia tarkoittaa tässä yhteydessä henkilökohtaisen sitoumisen antamaa intoa.

Tutkimuksensa tuloksena he ryhmittelivät johtajat neljään ryhmään:

- Vitkastelijat (procrastination)
- Sitoutumattomat (disengagement)
- Sekasortoiset (distraction)
- Määrätietoiset (purposefulness)

Seuraavassa on kuvaukset kunkin johtajaryhmän tyypillisistä ominaisuuksista.

Vitkastelijat

Tutkituista johtajista 30 % kärsi sekä matalasta energia-tasosta että keskittymisen puutteesta. He suorittavat tehtävänsä kuuliaisesti, mutta eivät tee aloitteita, nosta tehokkuutta eivätkä



sitoudu strategiaan. Osa epäröi niin kauan, että mahdollisuudet kulkevat ohi. Usein johtajat vitkastelevat tuntiensa olonsa epävarmaksi tai pelätessään epäonnistumista. Toiset saattavat ajautua tilaan, jota kuvaa termi opittu avuttomuus.

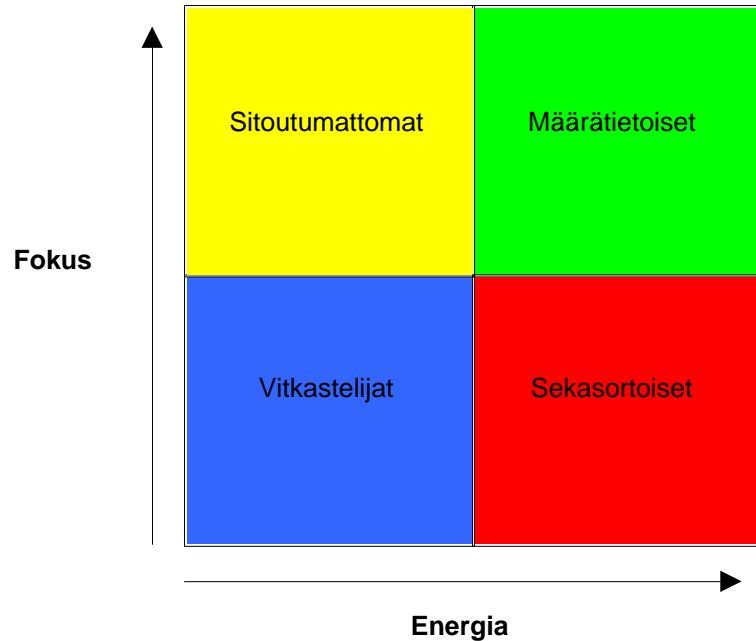
Sitoutumattomat

Noin 20 % johtajista kuuluu tähän ryhmään.

Sitoutumattomilla on korkea keskittymiskyky, mutta vähän energiaa. Osa näistä johtajista on loppuun palaneita ja heiltä puuttuu sisäinen kyky käynnistää moottori uudelleen. Sitoutumattomilla on suuria varauksia töittensä suhteen ja he tekevät työnsä vain puolittain. Tämän joukon johtajat kieltävät helposti ongelmien olemassaolon ja joskus jopa kieltäytyvät toimimasta, vaikka toimintaan olisi aivan ilmeinen tarve.

Sitoutumattomat johtajat ovat usein erittäin kireitä. He

tuntevat jännittyneisyyttä, epävarmuutta, vihaa, turhautumista ja vieraantumista. He kärsivät usein loppuun palamisesta eli burn-outista. Organisaation omat prosessit voivat ajaa alussa innostuneen johtajan apaattiseksi ja kyyniseksi.



Sekasortoiset

Suurin osa johtajista (40 %) kuuluu sekasortoisten ryhmään. Tähän johtajaryhmään kuuluvat ovat hyvää tarkoittavia ja erittäin energisiä, mutta sekoittavat jatkuvan liikkeessä olon rakentavaan toimintaan. Paineen alla he tuntevat tarvetta tehdä jotakin – oli se mitä tahansa. Tämä tekee häiriintyvistä johtajista vaarallisia ja he voivat käyttäytyä kuin norsut lasikaupassa. Tähän johtajaryhmään kuuluvat johtajat eivät pysähdy miettimään. Heidän on vaikea kehittää strategioita ja sopeuttaa käytöstään muutuviin olosuhteisiin. He ovat usein lyhytnäköisiä toimissaan. Mitä parhain aikomuksin he ovat mukana useassa projektissa, mutta vähitellen heidän innostuksensa laimenee, ja he havaitsevat sammuttavansa tulipaloja, tai hylkäävät projektin kokonaan. Monet epävarmaksi itsensä kokevat johtajat haluavat tehdä vaikutuksen muihin suurella työmäärällä. Yrityksen ilmapiiri voi rohkaista energiseen, mutta keskittymättömään toimintaan.

Määrätietoiset

Korkean energian ja keskittymiskyvyn omaavien johtajien osuus oli pienin – 10% - kaikista tutkituista. He saavuttavat kriittiset pitkän tähtäimen tavoitteet useammin kuin muut. Tähän



ryhmään kuuluvat johtajat ovat tietoisia omasta itsestään. Heillä on selkeät aikomukset ja voimakas tahto, jotka auttavat heitä tekemään kestäviä päätöksiä omasta ajankäytöstään. He valitsevat päämääränsä huolellisemmin kuin muihin ryhmiin kuuluvat johtajat. Jotkut tämän ryhmän johtajista valitsevat tietoisesti, etteivät vastaa puhelimeen, lue sähköposteja tai tapaa ketään jonain aikana ja käyttävät osan ajastaan miettiäkseen. Heille on myös tyypillistä, että he pystyvät keräämään positiivista energiaa itsestään. Bruchin ja Ghoshalin havaintojen mukaan suurin ero muihin johtajaryhmiin verrattuna on asenteessa työhön. Muihin ryhmiin kuuluvat johtajat ovat ulkopuolisten tekijöiden rajoittamia, eli he työskentelevät ulkoa tulevien ärsykkeiden mukaisesti. Päämäärätietoiset johtajat toimivat päin vastoin: he päättävät ensin mitä heidän tulee saavuttaa ja tekevät sitten töitä johtaakseen ulkopuolisia olosuhteita.

Haaste ja valinta

Ylin johto voi nostaa avainhenkilöiden energiaa ja keskittymistasoa. Se edellyttää huomion kiinnittämistä siihen, kuinka yksilöt mieltävät työn sen laajassa merkityksessä. Menestys voi tapahtua vain vision, valvonnan ja sitoutumisen kautta.

“Jos haluat rakentaa laivan, älä rummuta miehiä metsään kaatamaan puita, sahaamaan ja naulaamaan. Vaan opeta heille into lähteä merelle” Antoine de Saint-Exupéry.

Johtajien “halu lähteä merelle” kumpuaa merkityksellisestä haasteesta ja henkilökohtaisesta valinnasta.

Oman Minän Johtaminen

Bruch ja Ghoshal kuvasivat määrätietoisien johtajatyypin, jonka ominaisuuksia Oman Minän Johtamiseen osallistuvat kehittävät itsessään valmentajan tukemana. Ohjelman kuluessa osallistujat selventävät haasteitaan ja tekevät henkilökohtaisia valintoja työstään ja elämästään. Miltä tuntuisi, jos organisaationne määrätietoisien johtajien osuus olisi korkeampi kuin 10 %?

Lisätietoja Oman Minän Johtamisesta antaa DI, MBA Heikki Luoma, puhelin 040-5509200, email heikki.l@kolumbus.fi.