

Esimene peatükk

Liidriks saamine

Juhiks saamisega ei muutu üksnes teie ametinimetus ja tööülesanded. Uuele tasandile jõuavad ka teie ettekujutus tööst ja enesetaju. Üksik-tegijana tuli teil keskenduda panusele, mille te meeskonna töösse andsite. Liidrina peate aga liikuma võimu uuel ja keerukal maastikul, kus teil tuleb aidata ka teistel endast parim anda.

Juhiks kujunemine on üks kõige tähendusrikkamaid retki, mida te töises elus võite kogeda. See kätkeb põnevaid võimalusi, milles ei puudu ka oma väljakutsed. Juhtima asumine tähendab põhimõttelist eemaldumist tööst, mida te varem tegite, ja see, mis teile enne edu tõi, ei pruugi nüüd enam edasi aidata. Et teiste hulgas esile kerkida, tuleb teil mõista enda kui juhi ja eestvedaja uut rolli ning valmistada end ette muudatus-teks, aga ka stressiks, mida see jõudsa kasvu ajajärk võib kaasa tuua.

Juhi rolli mõistmine

Kõigepealt, esmatasandil, tuleb teil juhina oma meeskonnale suunda näidata ja kooskõlastatult jaotada vahendeid, et täita organisatsiooni eesmärgi. Sellele, mis on teie töös kõige tähtsam, aga on nii teie ülemusel kui ka teie otsestel alluvatel erinevad ootused. Teie ülemus võib esile tõsta planeerimist ja vahendite jaotamist, ettevõtte eesmärkide järgimist, riskide maandamist ja oma üksuse eest täieliku vastutuse võtmist. Töötajad näevad asja arvatavasti teisiti: nemad ootavad, et te korraldaksite ja suunaksite rühma tegevust strateegiliste eesmärkide saavutamisel, toetaksite neid nende ülesannete täitmisel, lahendaksite

probleeme, vastaksite kindlameelselt nende küsimustele ja võimaldaksite neile pikaajalist arengut.

Mis puutub teie enda ootustesse, siis kindlasti olete aastate pikku jälginud teisi juhte ja nende käe all ka töötanud. Selle käigus olete arvatavasti kõrva taha pannud hulgaliselt mõtteid selle kohta, kuidas kõike õigesti teha, ja ka selle kohta, missugune on vale käitumine. Töötajana aga nägite oma ülemuse elust kõigest õige väikest osa. Teil ei olnud võimalik täielikult aru saada, mida ta ise oma rollist arvas, kuidas ta endaga samal tasandil töötavate kolleegidega – teiste juhtidega – suhtles või missugused olid ta kokkupuuted väljaspool ettevõtet. Kui te nüüd ise seda kõike kogete, tuleb teil võib-olla üle saada kahest tavapärasest väärarusaamast.

Inimesed versus ülesanded

Üksiktegitjana olenes edu saavutamine sellest, kuidas te täitsite kindlaid ülesandeid, näiteks helistasite klientidele või kujundasite prototüüpe. Mõistagi võib teile tunduda, et äsja juhiks saanuna jätkate samade oskuste kasutamist. Nüüd aga on teie ülesanne neidsamu töid tegevaid otseseid alluvaid aidata ja suunata. Te juhendate müügitöötajat, kes klientidele helistab, või hoolitsete selle eest, et prototüübi kallal töötaval disaineril oleks piisavalt vahendeid. Teie ülesanne ei ole enam nende ülesannete täitmine, vaid inimeste arendamine ja suunamine.

Teile võib paista, et see polegi see, mida te sisimas ootasite. Enne olid teie nimel kogu meeskonna parimad müügitulemused, nüüd aga vaatate pealt, kuidas mõni teist palju vähem kogenud inimene teie vanade klientidega vaeva näeb. Soov sellele inimesele näidata, kuidas te ise seda kunagi tegite, tuleb nüüd maha suruda: asi ei ole sugugi teie tööosavuses. Selle asemel tuleb teil aidata teistel areneda ja omaenda oskused välja kujundada, ning tõlgendada enda eduna nüüd seda, kui teie meeskonnaliikmed oma ülesannetega hästi toime tulevad.

Isiklik mõju versus ametikohaga kaasnev autoriteet

Peale selle eeldavad uued juhid sageli, et nende ametinimetus teeb neil oma ideede ellu rakendamise lihtsamaks, ning on üllatunud, kui tegelikult on asi hoopis vastupidi. Juhtidel on formaalselt võimu otsuseid langetada, vahendeid jagada ja töötajaid juhtida – aga ainult teoreetiliselt.

Tegelikult on nii, et inimesed ei asu midagi tegema lihtsalt sellepärast, et te neil seda teha käsitate, ja kindlasti ei asu nad seda hästi tegema. Ehkki te võite oma ametikoha autoriteeti kasutades neid kuulekusele sundida, ei panusta meeskonnaliikmed niisugusel juhul täielikult ega anna endast parimat. Samuti ei ole teil nõnda toimides võimalik nende väärtuslikest seisukohtadest kasu saada.

Võimupositsioonile asumine tähendab, et peate oma otseste alluvate vajadusi ja organisatsiooni nõudmisi arvestades veel tähelepanelikum olema. Te ei saa uut arengukava oma meeskonnale lihtsalt teatavaks teha: teil tuleb neid selle vajalikkuses veenda, et nad seda tõsiselt võtaksid. Te ei saa oma osakonna eelarvet lihtsalt ära otsustada: teil tuleb juhtkonda veenda, et see teile vajalikud vahendid eraldaks.

Kui te aga oma inimestele muljet avaldate, asuvad nad tegutsema, sest peavad teid isiklikult veenvaks ja hindavad teie iseloomu, asjatundlikkust, sõnu ning tegusid. Te ei sunni neid midagi tegema. Tänu teie tõhusale juhtimisele otsustavad nad ise tegutsema asuda. Just nende soov muudab asja. See tähendab, et suurema tõenäosusega annavad nad endast parima ja suurema tõenäosusega saavutab teie meeskond silmapaistvamaid tulemusi.

Et selleni jõuda, tuleb teil end oma otseste alluvate kohale seada ja nende motive arvesse võtta. Selle käigus kujuneb sügav usaldus, mis võimaldab teil oma töötajate käitumist, suhtumist ja väärtushinnanguid mõjutada. Siin peitubki teie tõeline jõud: mitte teie ametijuhendis, vaid sisemistes suhetes, igapäevase paindliku kontoritöö ja põhimõtete vastastikmõjus. Lähemalt räägime sellest teises peatükis „Usalduse võitmine“ ja viiendas peatükis „Mõjukaks isikuks saamine“.

Juhtimise ja eestvedamise erinevus

Palju on räägitud terminitest „liider“ ja „juht“. Mille poolest need erinevad? Sellest ajast peale, kui Harvardi ärikooli (Harvard Business School, HBS) professor Abraham Zaleznik avaldas 1977. aastal Harvard Business Review's artikli „Managers and Leaders: Are They Different?“ („Juhid ja liidrid: kas nad on erinevad?“), on selle teema üle palju vaieldud. Ärikoolides löid kired lõkkele. Artiklis väideti, et teadusliku juhtimise teoreetikutel jäi oma organisatsioonidiagrammide ja töö efektiivsuse uuringutega pool asja nägemata – see pool, mis hõlmab inspiratsiooni,

visiooni ja inimloomuse raskesti mõistetavaid külgi. Zaleznik väitis, et just selle poolega tegelebki tõeline eestvedamine.

HBS-i professor John Kotter on hiljem väitnud, et juhtimine tähendab keerukate olukordade lahendamist. Et töö saaks tehtud, peavad juhid keskenduma kontrollimisele ja mõõdetavatele näitajatele ning korraldama protsesse nii, et need annaksid oodatud tulemusi. Juhtimine hõlmab niisuguseid tegevusvaldkondi nagu planeerimine, eelarve koostamine ja personali olemasolu tagamine. Juhi rollis olete siis, kui te näiteks kohustusi kindlaks määrate või tootmise optimeerimist arutate.

Eestvedamisega on Kotteri sõnul tegemist aga siis, kui tuleb reageerida muutustele. Liidrid näevad ebastabiilsetes olukordades, mida nende juhust *alter ego*'d peavad lahendama, uusi võimalusi, ning peavad ideid protsessidest tähtsamaks. Suuna kätte näitamine, inimeste ühte liitmine ja motivatsiooni sisendamine on kõik liidri ülesanded. Eestvedamiseni olete jõudnud näiteks siis, kui juhendate eriti silmapaistvat töötajat või otsustate peatada tootmise optimeerimise protsessi, sest see ei anna soovitud tulemusi.

Kotter väidab, et juhtimine ja eestvedamine täiendavad teineteist ega pruugi sugugi vastanduda. Praeguses pingelises ärikeskkonnas rakendavad kõige edukamad juhid valikuliselt nii juhtimist kui ka eestvedamist, et oma organisatsioonile enim kasu tuua. Selles raamatus kasutame neid sõnu kohati vaheldumisi, eelistades sõna „juht“ tehniliste ja administratiivsete teemade korral, ja sõna „liider“ küsimustes, mis tegelevad visiooni, strateegia ja motivatsiooniga.

Seda, millal teist saab juht, otsustab ettevõtte, kuid liidriks saamise võimalusi võib esile kerkida kogu teie karjääri vältel. Seda sellepärast, et eestvedamine ei nõua alati ametlikku võimu, vaid pigem teatud intellektuaalseid ja suhtekorralduslikke oskusi.

Mis õigupoolest on eestvedamine?

Kuigi juhtimine ja eestvedamine on omavahel tihedalt põimunud, oleme kaua aega esile tõstnud eestvedamist. Sageli kipume arvama, et see nõuab teatud kaasasündinud omadusi: intelligentsust, enesekindlust, visioonikust, kõneosavust ja mingit müstilist julguse, karismaatilisuse ning otsustavuse segu. Inimesi, kellel on kõik need omadused olemas, peeti „sündinud liidriteks“. Sedamööda, kuidas teadus on kindlaks teinud

inimaju plastilisuse, oleme aga hakanud loobuma neid omadusi kaasa-sündinuks või muutumatuks pidamast. Pigem näeme nüüd eestvedamist kui õpitavate oskuste ja arendatavate võimete kombinatsiooni. See, et te ei olnud gümnaasiumi ajal klassivanem, ei tähenda seega veel, et teist ei saa kunagi liidrit.

Küll aga tuleb teil ühendada liidri vajalikud omadused omaenda isikuomadustega teistmoodi, kui seda teevad teiega samal tasandil töötavad kolleegid, ja arvestada oma üldisi eelsoodumusi. Kui olete näiteks pigem introvert, võite olla sõnaosavam kirjas kui spontaanses mõttevahetuses. Paljud omadused, mida me senini pidasime „hea liidri“ iseloomulikeks tunnusteks, ei ole aga sugugi vajalikud või ei puutu asjasse. Näiteks võime märkida järgmisi asjaolusid.

- Liidrid ei tööta üksnes juhtkonnas. Liidreid on kõikjal, igal tasandil.
- Mitte keegi ei näe välja nagu liider. Teie sugu, rass, vanus, pikkus ja muud säärased näitajad on siin täiesti tähtsusetud.
- Ekstraverdid ei ole tõhusamad liidrid kui introverdid.
- Liidrid ei ole oma otsustes alati raudkindlad. Te võite meelt muuta ja ebakindlust väljendada.
- Liidrid võivad vabalt nii rääkida kui ka kuulata.

Nüüd on teil mõned tugeva liidri tunnusjooned juba käes. Selle asemel et end vaevata küsimusega „Kas mina olen liider?“, püüdke endas neid omadusi leida ja ära kasutada. Nimekiri kastis „Üldised liidriomadused“ aitab teil otsustada, missugused jooned on teie organisatsioonikultuuris kõige väärtuslikumad. Seejärel keskenduge enda kui liidri minapildile ja mõelge, millisena peaksid teised teie arvates teid nägema. See aitab selgeks teha, missugustele tugevatele külgedele rõhuda ning milles te võiksite end uues rollis ja ka kogu karjääri vältel veel täiendada.

ÜLDISED LIIDRIOMADUSED

INTELLEKTUAALSED

- **Informeeritud.** Kas tunnete hästi oma valdkonda, ettevõtet ja peamisi eesmärke?
- **Tulevikku vaatav.** Kas korraldate lähema aja ülesandeid pikaajaliste eesmärkide järgi?
- **Otsustav.** Kas langetate otsuseid ka siis, kui kõik tõsiasjad ei ole teada? Kas suudate raskeid kompromisse teha?
- **Valmis segadusteks.** Kas suudate tegutseda ebakindlas olukorras, kus on vähe usaldusväärseid näitajaid? Kas kohanete hästi muutustega?

SOTSIOEMOTSIONAALSED

- **Eneseteadlik.** Kas pöörate tähelepanu sellele, kuidas teie käitumine mõjutab teisi?
- **Osavõtlik.** Kas elate kaasa teiste inimeste vajadustele, muredele ja eesmärkidele?
- **Tasakaalukas.** Kas suudate säilitada positiivse ja keskendunud suhtumise ning jätkata juhtimist ka rahunutes ja segastes oludes?
- **Usaldusväärne.** Kas teie tegevus läheb kokku teie väärtushinnangutega? Kas peate sõna?

ORGANISATSIOONILISED

- **Koostööaldis.** Kas teete tõhusat ja pidevat koostööd oma ülemuse, samal tasandil töötavate kolleegide ja meeskonnaliikmetega, et ühiselt suurepärase tulemusteni jõuda?
- **Mõjukas.** Kas kuulate tähelepanelikult, otsite ühiseid seisukohti ja väljendate end selgelt, et oma organisatsioonis inimesi veenda ja tulemusi mõjutada?
- **Poliitiliselt läbinägelik.** Kas mõistate oma organisatsiooni võimustruktuuri? Kas tajute, kuidas tähtsamad tegijad mõtlevad? Kas teate, kelle poole toetust või vahendeid vajades pöörduda?

- **Stimuleeriv.** Kas seate kahtluse alla *status quo*? Kas veenate teisi järgima kõrgemaid standardeid ja seadma suuremaid eesmärke?

Kui olete ameti poolest juht, siis see, millal te liidriks saate, oleneb teist endast. Eestvedamine „on asi, mille kallal tuleb tööd teha, mitte püsiv seisund või lõppjaam“, selgitab HBS-i endine professor Steven Kaplan. Nende omaduste arendamine on pidev töö.

Toimetulek ülemineku emotsionaalsete proovikividega

Juhina tööle asudes kogete mitmesuguseid tundeid, muu hulgas suurt põnevust, uhkust, ärevust ja üksindust. Mõnikord võib see tunduda nagu emotsionaalne piitsahoop. Vaadeldgem kaht näidet.

- Üks äsja ametisse asunud osakonnajuhataja kirjeldas HBS-i professorile Linda Hillile end vallanud tunnet järgmiselt: „Kas te teate, kui raske on olla ülemus, kui kõik on nii kontrolli alt väljas? See on nagu siis, kui te saate lapse ... Äkitselt olete ema või isa ja peate teadma kõike, mida lapse eest hoolitsemisel teada tuleb.“ Niisuguse karmi muutusega võib olla raske toime tulla.
- Juhtimiskonsultant Carol Walker räägib, kuidas üks tema varasem klient – „taibukas, tähelepanelik, edumeelne ja leidlik mees“ – tunnistas, et oli pärast poolt aastat uuel, juhi kohal täielikus masenduses. „Ta oli oma võimetes kahtlema hakanud,“ kirjutab Walker. „Ta nägi välja nagu autotulede valgusvihku sattunud põder.“

Niisugune ärevus toimetuleku pärast võib olla eriti murettekitav siis, kui varem on teid üksiktegitjana järjest edu saatnud. Eneseusu puudumine kerkib uues olukorras tugevalt esile ja vanad tegutsemisviisid ei pruugi enam soovikohaselt toimida.

Säärased tunded on täiesti normaalsed ning lahtuvad oskuste ja enesekindluse kasvades aja jooksul iseenesest. Niikaua tegelge hetkeolukorraga, tehke kindlaks emotsioonid ja nende allikas, ning tulevikku silmas pidades hoolitsege oma tervise ja töö ning eraelu tasakaalu eest.