

Lga kord, kui minu meeskonnaga ühineb uus juht, esitan talle pärast esimesi kuid oma lemmikküsimused: „Mis osutus sulle oodatust raskemaks ja mis kergemaks?“

Esimese küsimuse peale hakkas üks juht naerma ja tsiteeris teksti meie seinal rippuvalt plakatilt: „Iga päev tundub nädalana.“ See on üks variant kõige sagedasemast vastusest: *nii palju on vaja õppida ja ma tunnen ennast selle alla mattununa.*

Küsimuse „mis oli oodatust kergem“ vastused on mitmekesised. Juhiks saanud tippspetsialist ütles, et tal on nii hea meel, et ta tundis juba kõiki oma meeskonna liikmeid ja teadis, millega nad tegelevad. Juht, kes oli meil uus inimene, rääkis, kui abivalmilt töökaaslased temataolise kollanoka küsimustele vastasid.

Sõltumata sellest, mil viisil sa oma uude rolli sattusid, on õnnitlused asjakohased. Keegi – tõenäoliselt *paljud* – uskus, et sa suudad meeskonda juhtida. Sellepärast sa hoiadki seda raamatut käes.

Tõenäoliselt sai sinust juht ühel allpool nimetatud viisil:

- **Õpipoiss:** sinu juhi meeskond kasvab ja seepärast paluti sinul hakata juhtima osa sellest.
- **Pioneer:** sa asutasid uue grupi ja vastutad nüüd selle arengu eest.
- **Uus juht:** sa hakkad juhtima juba olemasolevat meeskonda kas oma praeguses või uues ettevõttes.
- **Järeltulija:** sinu juht on otsustanud lahkuda ja sa asud tema kohale.

Sõltuvalt juhiks saamise viisist on esimesel kolmel kuul rasked või kerged eri asjad. Vali altpoolt endale sobiv seiklus ja loe, mis sind ees ootab.

ÕPIPOISS

Meeskondade kasvades avanevad uutele inimestele võimalused juhiks saada. Ka mina sattusin juhiks sel viisil, sest meie juht Rebekah mõistis pärast meeskonnaliikmete arvu kahekordistumist, et inimesed ei saa temalt enam piisavalt toetust.

Mida ära kasutada

See on tavaliselt kõige lihtsam viis juhitööga alustamiseks.

Sinu juht on selle meeskonnaga töötanud ja tunneb kõiki liikmeid, seepärast juhendatakse õpipoissi enamasti rohkem kui mõnel muul viisil juhiks saanud.

Kui ma alustasin, andis Rebekah mulle nimekirja ja ütles: „Siin on nende nimed, kes minu arvates peaksid sinu meeskonnas olema.“ Tagantjärele oskan nüüd näha, kui sihikindlalt ta oli minu üleminekut planeerinud. Ta aitas mul järje peale saada vaid mõne alluvaga, kellega ma tema arvates võisin edukalt toime tulla, ja tegi tööd kindlustamaks, et ma selles ametis hästi järje peale saan (muuhulgas aitas ta mul jõuda suurepärase suhteni ka selle algselt skeptilise alluvaga, kellega mul oli esimene 1:1 kohtumine).

Esimestel kuudel arutasin oma tööd pidevalt Rebekah'ga. Kui ma polnud kindel, kuidas palvele vastata või kui tekkis olukord, mille puhul tundsin, et ei ole selleks valmis, oli ta kohal mind juhendamas. Kui sa satud juhiks õpipoisisina, koosta koos enda juhiga plaan, kuidas alustada. Arutada tuleks järgmisi küsimusi:

- Milline on minu tegevusvaldkond alguses ja kuidas see sinu arvates aja jooksul muutub?
- Kuidas minu üleminekust teada antakse?
- Mida ma pean teadma inimestest, keda ma juhtima hakkan?
- Milliseid tähtsaid meeskonna eesmärke ja protsesse ma pean teadma ja aitama edendada?
- Mida võib lugeda eduks minu esimesel kolmel ja kuuel kuul?
- Kuidas me ülesanded omavahel ära jagame?

Sa tajud, mis toimib ja mis mitte. Kuna sa oled juba varem näinud, kuidas sinu meeskond toimib – kuidas kulgevad koosolekud, kuidas otsuseid langetatakse, millised on sinu meeskonna liikmed –, saad uude rolli kaasa võtta märkimisväärse teadmiste-pagasi.

Ülemineku alguses on kasulik järgmine harjutus: istu maha ja pane kirja kõik asjad, mis on juba praegu väga head. Kas kõik saavad tööga hakkama? Kas teie protsessid on tõhusad? Kas sinu meeskond on tuntud täpse ja kvaliteetse töö poolest?

Seejärel koosta nimekiri kõigist neist asjadest, mis võiksid olla paremad. Kas sinu meeskond on tähtaegadega väga ettevaatlik? Kas tundub, nagu muutuksid prioriteedid pidevalt? Kas teil on üks igapäevane tõeliselt pikk koosolek, millest keegi ei taha osa võtta?

Nende kahe nimekirja abil saad hakata koostama plaani, mida sa peaksid muutma ja mida mitte. Muuta pole vaja seda, mis toimib, kuid samas ei peaks sa tundma, nagu oleksid ajamasinasse kinni jäänud, sest mingit asja on alati nii tehtud. Pealegi, selleks see töökoht ju ongi! Võta aega ja mõtle, millised on parimad võimalused midagi paremaks muuta, see aitab sul mõista, kuidas sul on oma meeskonna edu heaks kõige parem toimida.

Sa suudad kiiresti sisse elada, sest tunned tausta. Erinevalt väljast tulnud juhist sa juba tunned meeskonda – sa tead, kuidas see töötab ja ka seda, millised on eesmärgid ja käimasolevad projektid. Seetõttu pole sul vaja nii pikka kuulamise ja õppimise perioodi. Sa suudad palju kiiremini kasulik olla.

Mida silmas pidada

Sul võib olla ebamugav kehtestada uusi suhteid nendega, kes olid varem sinuga ühel pulgal. Enne olid sa lihtsalt üks kaastöötajatest, nüüd oled sa juht, mis tähendab, et sinu suhe meeskonna kaaslastega on muutunud. Mulle olid alguses keerulised järgnevad olukorrad, eriti nende inimestega, keda ma pidasin sõpradeks:

Juhendaja roll. Sinu töö hõlmab nüüd varem sama tasandi kolleegide karjäärieesmärkide mõistmist ja tajumist, mis laadi ülesanded nende tugevate külgede ja huvidega hästi sobivad, milles nad abi vajavad ja kuidas neil ootustega võrreldes läheb. Alguses tundus veidrana ja vahel ebamugavana küsida sõbralt või endiselt ametikaaslaselt: „Millises suunas sa tahaksid järgmisel aastal liikuda?“ või „Mida sa pead oma tugevateks külgedeks?“, eriti siis, kui me polnud varem niisugustest asjadest rääkinud.

Kuid ära väldi selliseid vestlusi, ka siis mitte, kui need sind hirmutavad. Püüa mõista, mis on sinu alluvatele tähtis. Anna neile tagasisidet sellest, mida nad teevad hästi ja kus nad võiksid pingutada (sellest räägime ühes hilisemas peatükis). Mõtle endast kui juhendajast, kelle ülesanne on oma inimesi toetada ja aidata neil eesmäärke saavutada.

Raskete vestluste pidamine. Kui ma varem omasugustele kujundajatele töö kohta tagasisidet andsin,

vormistasin kriitika soovitusena: „Kuule, mul tuli üks idee – kas sa pole kaalunud...?“ Ma teadsin, et lõpuks otsustab ta ise. Kui minust sai seniste kaastöötajate juht, oli mul raske taolist mõtteviisi muuta, kuid pidin seda tegema.

Ülemuse-alluva suhe erineb võrdsete kaastöötajate suhetest. Nüüd vastutad sa meeskonna tulemuste, sealhulgas ka kõigi meeskonnas langetatud otsuste eest. Kui miski takistab hea töö tegemist, pead sellest ruttu ja otsekohele rääkima. See võib tähendada, et sul tuleb inimestele negatiivset tagasisidet anda või mõned rasked otsused langetada. Mida kiiremini sa võtad omaks, et meeskonna tulemused on sinu tulemused, seda kergemaks muutub nende vestluste pidamine.

Inimesed kohtlevad sind teisiti kui varem või jagavad sinuga vähem infot. Mind üllatas, et töökaaslased, kes olid varem minuga avatud, rääkisid mulle nüüd, kui olin nende juhiks saanud, vähem. Nad ei öelnud enam alati, et neil on raskusi või et nad on pahased või teise meeskonnaliikmega eriarvamusel. Kui ma juhtusin astuma ruumi, kus kaks inimest ägedalt millegi üle vaidlesid, jäid nad vait ja vaatasid mulle häbelikult otsa. Avastasin, et nüüd on mul raskem saada selget pilti sellest, mis töökohal toimub.

Kuid aja jooksul sain aru, et selline käitumine on täiesti tavapärane. Minu alluvad ei tahtnud mind tülitada või mulle halba muljet jätta. Minu ülesanne oli usalduslike suhete loomiseks rohkem vaeva näha (see on järgmise peatüki teema).

Spetsialisti ja juhi kohustuste tasakaalu leidmine on keeruline. Öpipoisid alustavad harva suure meeskonnaga. Palju tõenäolisemalt on sul alguses vaid mõni alluv ja aegamööda tuleb neid juurde. See tähendab, et juhitöö alguses on uutel

õpipoiss-juhtidel ka spetsialisti töökohustused. Lisaks teiste toetamisele pead sa endiselt ka limonaadi müüma.

Minu meelest on selline töökorraldus väga hea. Kartsin, et kui ma ise enam kujundamisega ei tegele, unustan aegamööda kõik varasemad oskused ja see teeks heaks juhiks olemise raskemaks. Kahjuks tegin ma siin selle vea – ja ma näen, et peaaegu kõik õpipoiss-juhid teevad selle –, et jätkasin kujundajatööga ka siis, kui see polnud enam mõistlik.

Kui minu meeskond oli kasvanud umbes kuue inimeseni, olin endiselt ühe keerulise projekti juhtdisainer ja see nõudis nädalas palju töötunde. Kuid ka minu juhikohustused olid laienenud ja kogu aeg juhtus midagi ootamatut – alluv vajab täiendavat neljasilmavestlust või tuli meeskonnal selleks nädalaks mitu ülevaadet ette valmistada –, nii ei olnud mul enda projektiga tegelemiseks enam piisavalt aega. Minu töö kvaliteet kannatas, minu kaastöötajad olid pettunud ja pallid, millega ma meelegeitlikult püüdsin žongleerida, kukkusid maha.

Lõpuks sain aru, et pean loobuma soovist teha mõlemat, kujundaja ja juhi tööd, sest püüdes mõlemat teha, ei teinud ma kumbagi hästi. Ära lase olukorral nii keeruliseks minna: kui sinu meeskonnas on juba neli-viis liiget, peaks sul olema plaan spetsialisti ülesannetest loobumiseks, et saaksid olla parim juht oma inimestele.

PIONEER

Sa olid esimeste seas, kes võttis enda peale keerulise ülesande, mille nimel pingutab nüüd suurem meeskond. Kasvamine näitab, et asjad lähevad hästi, seega võid tehtu üle uhkust tunda. Võib-olla asutasid sa iduettevõtte, mis on kasvanud kolmest inimesest garaažis kümne täiskohaga töötajani, või olid ettevõtte esimene raamatupidaja, kes ehitab nüüd üles tervet finantsosakonda. Kui sa oma meeskonda laiendad, pea silmas järgmist.

Mida ära kasutada

Sa oled seda tööd teinud, seega sa tead, mida selleks vaja on.

Sa olid esimene, sa olid selle alguse juures, sa oled tähtsaim, keegi ei tea sinust paremini, mida see töö nõuab, sest sina aitasid seda määratleda. Nüüd on aeg see uuele tasemele viia.

Edukas olemiseks pead kõik väärtused ja oskusteabe oma peast päevavalgele tooma ning teistele edasi andma. Kõigepealt hoolitse selle eest, et sa kulutad koos uue meeskonnaga aega eesmärkide, väärtuste ja protsesside paika panemiseks. Selleks valmistudes esita endale järgmisi küsimusi:

- Kuidas ma otsuseid langetan?
- Milline töö on minu arvates hästi tehtud?
- Milliseid kohustusi ma täidaksin, kui teeksin seda tööd üksi?
- Mis on selles rollis töötamisel kerge ja mis raske?
- Milliseid uusi protsesse on vaja nüüd, kui meeskond kasvab?

Sa lood sellise meeskonna, nagu sina tahad. Üks pioneeri privileegidest on õigus valida inimesi, kellega koos sa tahad töötada, ja seda, kuidas sa tahad koos nendega töötada. Sa ei saa meeskonda päranduseks, vaid lood täiesti uue. Kaalu hoolega, milliseid inimesi sa tahad tööle võtta ja millist kultuuri rajada ning küsi endalt:

- Millised omadused peavad olema minu meeskonna liikmel?
- Milliseid oskusi meie meeskond minu oskuste täienduseks vajab?
- Milline see meeskond peaks olema ja kuidas toimima aasta pärast?
- Kuidas areneb minu roll ja vastutus?

Mida silmas pidada

Sul ei pruugi olla palju toetust. Pioneeri elu on seiklusrikas ja üksildane. Mõttele sellele, kuidas ettevõtte esimesel kujundajal paluti arendada kasutajakogemuse valdkonda. Kelle poole ta oleks saanud pöörduda, kui tal tekkis küsimusi uute kujundajate värbamisest ja nende töösse kaasamisest? Ta oli ainus selle ala töötaja. Pioneerina leiad pidevalt, et oled üksi uuel ja tundmatul maastikul. Kuid see ei tähenda, et sa ei saa abi otsida.

Kuigi sa võid olla oma ettevõttes ainus selle valdkonnaga tegelev juht, on kaks gruppi, kellelt sa saad abi ja toetust paluda: sinu ettevõtte teised juhid, kes tegelevad seotud valdkondadega, ning juhid, kes tegelevad sinu valdkonnaga teistes ettevõtetes.

Facebookis on inseneride meeskond alati mitu korda suurem kui disainiosakond. Iga kord, kui minu ette kerkis uus probleem – näiteks polnud meie igapäevane meeskonna koosolek enam tõhus või kui minu alluvad küsisid selgemate karjäärivõimaluste kohta –, pöördusin ma oma inseneride juhtidest sõprade poole ja küsisin, kas neil on tulnud kunagi millegi taolisega tegeleda. Kaheksal korral kümnest kuulsin vastuseks: „Muidugi, meil oli see mure kolm aastat tagasi, kui meeskond oli sama suur kui sinul praegu, ja me õppisime sellest, et ...“

Kui sa leiad väljaspool enda ettevõtet juhte, kellel on sarnane roll, võib see osutada hindamatuks toetavaks võrgustikuks. Minu ettevõtjast sõber usub kokkusaamistesse, mida ta nimetab „mitteametlikuks tegevjuhi koolituseks“ – need on mõnusas õhkkonnas õhtusöögid teiste ettevõtjatega. Mina joon sageli kohvi koos Google'i, Airbnb ja Amazoni kujundusosakonna juhtidega, et arutada disainivaldkonna ühiseid probleeme ja laiemaid trende. Kuigi me hoidume oma töö üksikasjadest rääkimast, annab vestlus tööteemadel nendega, kes seda hästi mõistavad, võimaluse palju õppida.