Täideviimise põhiprobleem

B. J. Walker seisis silmitsi oma karjääri kõige suurema katsumusega. 2004. aastal, olles värskelt USA Georgia osariigi sotsiaalministriks määratud, mõistis ta, et tema 20 000 alluva töövõime on täielikult halvatud. Töö ministeeriumis oli viie aastaga läbi põletanud kuus ministrit ja ministeeriumi enda töö oli lakkamatult meedia huviorbiidis – põhjuseks riigi hoole all olevate lastega seotud surma- ja õnnetusjuhtumid. Alluvad töötasid pidevas eksimishirmus ning see muutis nende kehva tööviljakuse veelgi hullemaks – tulemuseks oli üks suurimaid tegemata tööde nimekirju terves riigis. B. J. Walker vajas meetodit, mille abil näidata oma meeskonnale kätte tegutsemise suund ja fookus – ning ta teadis, et aeg jooksis.

Vähem kui poolteist aastat hiljem oli B. J. Walker oma meeskonnaga jõudnud rabava tulemuseni – vähendanud 60% võrra laste korduvate väärkohtlemiste arvu.

• • •

Üks hotelliketi Marriott International peakontori lähedal asuv hotell – Bethesda Marriott – soovis parandada oma tulemusnäitajaid, ning ettevõtte juhtkonnale nii lähedal olles on need jõupingutused tavaliselt keskmisest tugevama luubi all. Peadirektor Brian Hilger, tema meeskond ja hotelli omanikud tegid koostööd 20 miljoni dollarilise renoveerimisprojekti täideviimiseks, mis hõlmas nii tubade ümberkujundamist, muljetavaldava fuajee ehitamist kui ka uut restorani, s.t uuendusi, mis on klientidelt kõrgemate hinnete saamiseks kriitilised. Ja tulemus oli hämmastav – kogu hotell nägi fantastiline välja. *Kuid klientide antud hinded ei olnud ikka soovitud kõrgusel … veel mitte.*

Android - Barcode Scanner
iPhone - Red Laser

LINK: http://www.4dxbook.com/qr/CaseStudies

Skaneerige ülaltoodud kujund, et vaadata videoid Eli Lilly, Georgia osariigi ja Marrioti lugudest.

Võrrandi teine muutuja puudutas töötajate suhtlemist külastajatega ja seatud eesmärkide täideviimist – see strateegia sõltus uutest käitumisviisidest.

Aasta hiljem tähistas Brian koos oma meeskonnaga suure uhkustundega hotelli 30 aasta pikkuse ajaloo kõige kõrgemaid kliendirahulolu näitajaid. Nagu Brian ütles: „Mul oli kombeks igal reedel karta uute kliendirahulolu-uuringu tulemuste saabumist. Nüüd aga ärkan igal reedel suure põnevusega."

• • •

Eli Lilly, Georgia osariigi ja Marrioti lood tunduvad väga erinevad, kuid tegelikult need seda ei ole. Kõigi kolme puhul oli juhtide ees üks ja seesama väljakutse. Nagu ka lahendus.

Milline oli nende ühine väljakutse? Viia ellu strateegia, mille täideviimiseks oli vaja saavutada oluline muutus inimeste käitumises – meeskonna või organisatsiooni paljude või isegi kõigi inimeste käitumises.

Milline oli nende ühine lahendus? Täideviimise 4 Distsipliini (4DX) süvatasandil juurutamine.

Kõik juhid maadlevad selle väljakutsega, isegi kui nad ise seda ei tea. Kui juhite inimesi, püüate tõenäoliselt just praegugi panna neid teistmoodi käituma. Olenemata sellest, kas juhite väikest üksust tööl või tervet ettevõtet, juhite perekonda või tehast, ei ole olulisi tulemusi võimalik saavutada ilma, et inimesed muudaksid oma käitumist. Ent edu saavutamiseks vajate midagi enamat kui lihtsalt nende nõusolek; te vajate nende panustamist. Kõik juhid teavad, et ihu ja hingega panustamist – sedalaadi panustamist, mis jääb püsima igapäevastele tüütutele askeldustele vaatamata – ei ole sugugi lihtne saavutada.

Me katsetasime oma Täideviimise 4 Distsipliini meetodit otsast lõpuni 1500 korral, enne kui olime valmis asuma raamatut kirjutama. Miks? Sest me tahtsime katsetada ja täiustada oma mudelit sadade reaalse elu probleemidega nagu need, millega puutusid kokku Alex Azar, B. J. Walker ja Brian Hilger.

Kui olete ellu viimas strateegiat, mille jaoks on vaja saavutada teiste inimeste käitumise püsiv muutumine, seisate silmitsi ühe kõige suurema juhtimisprobleemiga, mis iial teie teele sattuda võib. Täideviimise 4 Distsipliini abil te mitte ainult ei katseta üht põnevat teooriat, vaid te rakendate tõestatud praktikaid, mis sedalaadi väljakutsete puhul alati edukaks osutuvad.

TÕELINE PROBLEEM

Olenemata sellest, kas nimetate seda strateegiaks, eesmärgiks või lihtsalt täiustamispüüdeks, langevad kõik teie kui juhi algatatud katsed oma meeskonda või organisatsiooni edasi viia ühte kahest kategooriast: esimesel juhul on vaja pelgalt korraldusepõhist strateegilist muutust, teisel juhul seevastu on vaja muuta inimeste käitumist.

Korraldusepõhised strateegiad on need, mille täideviimiseks on vaja lihtsalt korralduse või käsu andmist. Lihtsamalt öeldes – kui teil on olemas raha ja vastavad volitused, võitegi sel viisil edu saavutada. Niimoodi on võimalik teha suuri kapitaliinvesteeringuid, muuta hüvitussüsteeme, joondada rolle ja töökohustusi, palgata juurde töötajaid või viia läbi uut reklaamikampaaniat. Ehkki nende strateegiate täideviimiseks võib olla vaja planeerimist, konsensust, julgust, mõistust ja raha, teate te, et lõppkokkuvõttes saadab teid edu.

Käitumismuutuse strateegiad erinevad kardinaalselt korraldusepõhisest strateegiast. Te ei saa lihtsalt anda korraldust neid ellu viia, sest selleks on vaja, et inimesed – ja sageli on neid inimesi palju – teeksid midagi teistmoodi. Ja kui olete kunagi püüdnud teisi inimesi panna oma käitumist muutma, siis teate, kui keeruline see on. Iseendagi muutmine on juba küllalt raske.

Võib-olla on teil näiteks vaja saavutada olukord, kus kõik teie kaupluse töötajad tervitaksid igat kauplusse sisenevat klienti 30 sekundi jooksul või siis et terve müügimeeskond hakkaks kasutama uut kliendisuhete haldamise süsteemi või et teie tootearendusmeeskond teeks koostööd

turundusmeeskonnaga. Kui te olete Alex Azar või B. J. Walker, siis võib-olla muudategi käitumisharjumusi, mis on aastakümnete vältel sügavale juurdunud. See kõik on raske!

KORRALDUSEPÕHINE strateegia	KÄITUMISMUUTUSE strateegia
Kapitaliinvesteeringud	Kliendikogemuse parandamine
Töötajate arvu suurendamine	Kõrgem kvaliteet
Protsessi muutmine	Kiirem reageerimine
Strateegilised omandamised	Tegevuse järjepidevus
Meediaostud	Nõuandev lähenemisviis müügile
Tootevaliku muutmine	Väiksem ülekulu

Näited strateegilistest sammudest, mis vajavad inimeste käitumisviisi muutmist, ja strateegiatest, mida on võimalik ellu viia korraldusepõhiste strateegiatega.

Samuti ei ole ebatavaline see, kui mitmetest korraldusepõhistest strateegiatest kujunevad pärast heakskiitmist välja sellised strateegiad, mille täideviimiseks on vaja oluliselt muuta ka käitumist.

Meie kolleeg Jim Stuart võttis selle väljakutse kokku järgmiselt: „Et saavutada eesmärki, mida te ei ole kunagi varem saavutanud, peate hakkama tegema asju, mida te ei ole kunagi varem teinud.“ Selleks uueks asjaks võib olla uus lähenemisviis müügitööle, soov parandada patsientide rahulolu, parem projektijuhtimise viis või uue tootmisprotsessi järgimine. Kui see nõuab inimestelt millegi teistmoodi tegemist, siis on tegemist käitumismuutuse strateegiaga ja see ei saa lihtne olema.

Kas olete vahel märganud end teel tööle pomisemas midagi seesugust: „Taeva päralt, kas me ei võiks seda ühte asja ometigi tehtud saada?“

Kui jah, siis mäletate, mis tunne oli kogeda, et suutmatus teisi inimesi ennast muutma panna on ainuke asi, mis seisab teie ja teie soovitud tulemuse vahel. Ja te ei ole ainuke, kes on seda tundnud.

Ühes organisatsioonimuutusi käsitlevas võtmetähtsusega uuringus jõudis üleilmne juhtimiskonsultatsioone andev ettevõte Bain & Company

järgmisele tulemusele: „Umbes 65 protsenti algatatud muutustest nõudsid nn eesliini töötajatelt olulist käitumismuutust – see on aspekt, mida juhid ei suuda sageli eelnevalt arvesse võtta ega planeerida.“[1]

Hoolimata selle probleemi kaalukusest märkavad juhid seda harva. Me ei kuule juhte ütlemas: „Ma soovin, et suudaksin viia paremini ellu strateegiaid, mis nõuavad inimestelt teistmoodi käitumist.“ Suurema tõenäosusega kuulete pigem juhti ütlemas midagi seesugust nagu: „Mulle meeldiks, kui ma ei peaks Tomi, Pauli ja Suega tegelema!“

Juhi jaoks on loomulik eeldada, et probleemiks on inimesed. Lõppeks on ju nemad need, kes ei tee seda, mida meil on vaja. Kuid siinkohal te eksite. *Probleemiks ei ole inimesed!*

W. Edwards Deming – mees, keda võib pidada kvaliteedi parandamise õpetuse isaks – tõestas, et niipea kui valdav osa inimesi käitub mingil konkreetsel viisil valdava osa ajast, ei ole probleemiks mitte inimesed. Probleem on süsteemi enda sees.[2] Juhina vastutate süsteemi eest teie. Ehkki mingi konkreetne inimene võib kujutada endast suurt probleemi, siis avastades ennast süüdistamas inimesi, peaksite uuesti olukorra üle järele mõtlema.

Kui hakkasime seda probleemi palju aastaid tagasi uurima, tahtsime kõigepealt mõista kehva täideviimise peamisi põhjusi. Viisime tööealiste inimeste seas läbi rahvusvahelise küsitluse ning uurisime sadu ettevõtteid ja valitsusasutusi. Oma uurimistöö algusjärgus leidsime probleeme kõikjalt, kuhu vaid pilgu pöörasime.

Meie peamine kahtlusalune täideviimise ebaõnnestumise taga oli eesmärgi selgus: inimesed lihtsalt ei mõistnud eesmärki, mida nad saavutama pidid. Mõistsime oma esimeste küsitluste käigus, et vaid üks töötaja seitsmest suudab nimetada kasvõi ühe oma organisatsiooni kõige olulisema eesmärgi. Tuleb tõdeda, et 15 protsenti ei suutnud nimetada mitte ühtegi kolmest tippeesmärgist, mille nende juht oli paika pannud. Ülejäänud 85 protsenti märkis ära selle, mille nad *arvasid* eesmärgi olevat, kuid sageli ei meenutanud see ligilähedaseltki seda, mida nende juhid silmas olid pidanud. Mida kaugemale organisatsiooni hierarhias juhist eemalduda, seda väiksem oli selgus. Ja see oli meie tuvastatud probleemide puhul alles algus.

Teine probleem oli eesmärgile mittepühendumine või liiga vähesel määral pühendumine. Isegi need, kes teadsid, mis on eesmärk, ei pühendunud selle saavutamisele. Vaid 51 protsenti väitsid, et nad suhtuvad

meeskonna eesmärgi saavutamisse kirega, mis tähendab seda, et peaaegu pool meeskonnast lihtsalt tammus tuimalt kaasa.

Probleeme oli ka vastutusega. Hämmastaval kombel väitis 81 protsenti küsitluses osalenutest, et nad ei pea vastutama korrapäraste edusammude tegemise eest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Ja eesmärgid ei olnud lahti kirjutatud konkreetsete sammudena – 87 protsendil ei olnud selget arusaama sellest, mida nad peaksid mingi eesmärgi saavutamiseks tegema. Pole siis ka ime, et eesmärkide täideviimine on nii ebajärjepidev.

Lühidalt kokku võttes – inimesed ei teadnud täpselt, milline on eesmärk ning nad ei panustanud sellesse; nad ei teadnud ka, mida selles osas konkreetselt ette võtta ning neid ei peetud selle eest vastutavaks.

Need olid kõige ilmsemad selgitused sellele, miks täideviimine ebaõnnestub. Pealispinna all oli aga veel teisigi probleeme – usalduse puudumine, tasakaalust väljas kompensatsioonisüsteemid, kasin arendustöö ning kehv otsuste tegemise protsess.

Meie esimene mõte oli öelda: „Parandage see viga! Parandage kõik need vead ja siis suudategi oma strateegia ellu viia.“ See oli aga sama hea, kui soovitada neil ookeanivesi keema ajada.

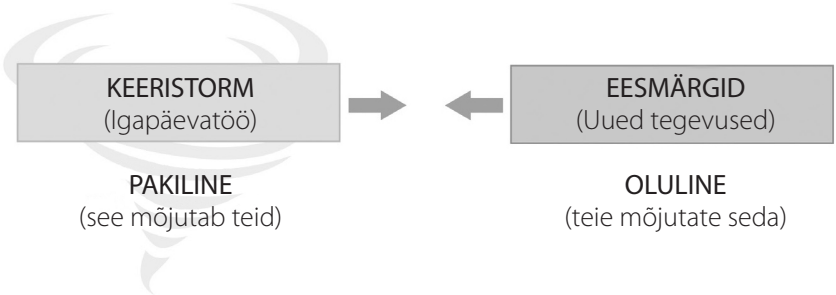
Kui aga edasi süüvisime, hakkasime tasapisi märkama eesmärkide kehva täideviimise üht palju olemuslikumat põhjust. Kindel see, et kõik ülalnimetatud probleemid, s.t selguse, panustamise ja vastutuse puudumine, muudavad strateegia täideviimise raskemaks. Kuid tegelikkuses juhtisid need probleemid esialgu meie tähelepanu kõrvale ühelt sügavamalt probleemilt. Olete ehk kuulnud väljendit – ei märka seda, mis on otse nina all. See mõte võtab meie avastuse kenasti kokku – nagu kala, kes märkab vett viimasena, mõistsime ka meie lõpuks, et täideviimise põhiprobleem oli meil kogu aeg otse nina all olnud. Me ei olnud seda näinud, sest see oli kõikjal, kõigi silmade eest peidus.

KEERISTORM

Eesmärkide saavutamise tõeline vaenlane on teie igapäevatöö! Me nimetame seda *keeristormiks*. See on tohutu energiahulk, mida on vaja ainuüksi selleks, et kõik igapäevaselt lihtsalt toimiks; paradoksaalselt on just see põhjus, miks on nii raske midagi uut ellu viia. Keeristorm röövib teilt fookuse, mida vajate selleks, et meeskonda edasi viia.

Juhid teevad harva vahet keeristormil ja strateegilistel eesmärkidel, sest mõlemaid on organisatsiooni ellujäämiseks vaja. Need on aga selgelt erinevad asjad ja mis veelgi olulisem, need konkureerivad omavahel halastamatult aja, ressursside, energia ja tähelepanu nimel. Meil ei ole vaja vist teile öelda, kumb üldjuhul sellest lahingust võitjana väljub?

Keeristorm on oma olemuselt pakiline ning see mõjutab teid ja kõiki teie heaks töötavaid inimesi iga päev ja iga hetk. Eesmärgid, mis te endale edasiliikumiseks olete püstitanud, on olulised, kuid kui pakilisus ja olulisus põrkuvad, väljub võitlusest võitjana alati esimene. Niipea kui sellest vägikaikaveost teadlikuks saate, märkate selle toimimist kõikjal – igas meeskonnas, mis püüab midagi uut ellu viia.



Olulised eesmärgid, mis nõuavad teilt millegi teist- või uutmoodi tegemist, lähevad sageli vastuollu igapäevatöös möllava nn keeristormiga, mis koosneb pakilistest tegevustest, mis võtavad ära teie aja ja energia.

Mõelge omaenda kogemuste peale. Kas teile meenub mõni oluline algatus, mis läks kenasti käima, kuid hääbus siis? Milline oli selle lõpp? Kas käis kõva pauk ja tohutu plahvatus? Või hääbus see aja jooksul aegamisi, keeristormist lämmatatuna? Oleme seda tuhandetelt juhtidelt küsinud ja saanud alati sama vastuse: „See oli kui aeglane lämbumine!“ See on otsekui avastaksid kapisahtli põhjast luitunud T-särgi ja ütleksid: „Ah jaa, operatsioon „Mäetipp“ – huvitav küll, mis sellest sai.“ See ettevõtmine läks hingusele ja te isegi ei korraldanud talle matuseid.

Täideviimine keeristormile vaatamata ei tähenda mitte ainult selle võimsast, tähelepanu hajutavast toimest üleolemist, vaid ka üleolekut

inertsist, mida tekitab suhtumine „nii on seda ju alati tehtud“. Me ei väida, et keeristorm on halb. Ei ole. See hoiab teie organisatsiooni elus ja te ei saa seda eirata. Kui eirate seda, mis on pakiline, võib see teid juba täna lämmatada. Samas peab paika ka see, et kui te eirate olulist, võib see teid homme hävitada. Teisisõnu – kui teie ja teie meeskond tegutsete üksnes keeristormist ajendatuna, siis ei tee te edusamme, sest kogu teie energia kulub keeristormis ellujäämisele. Väljakutse seisneb selles, kuidas saavutada oma kõige olulisemad eesmärgid kõige selle pakilise keskel!

Erinevad juhid kogevad keeristormi erineval viisil. Maailma ühe suurima kodukaupade jaemüügiketi tippjuht on seda kirjeldanud järgmiselt: „Meie peade ümber ei söösta ringi mitte draakonid, kes takistavad meil oma prioriteete saavutamast. Need on hoopiski kihulased. Kihulased lendavad meile iga päev silma ja kui me siis möödunud poolaastale tagasi vaatame, ei ole me saavutanud mitte ühtegi nendest asjadest, mida me enda sõnul saavutada kavatsesime.“

Olete peaaegu täiesti kindlasti seisnud ka ise keeristormis ja püüdnud selgitada uut eesmärki või strateegiat inimesele, kes teie heaks töötab. Kas mäletate toimunud vestlust? Teie mõtted on selgelt koondatud eesmärgile ja te selgitate seda lihtsasti mõistetavate sõnadega. Kuid sellal, kui teie räägite, taganeb inimene, kellega te räägite, aegamisi ukse poole, ise kogu aeg noogutades ja teiega nõus olles, kuid püüdes samas minna tagasi selle juurde, mida ta ise nimetaks *päristööks*, ehk siis keeristormiks.

Kas see töötaja on täielikult kaasatud selle eesmärgi saavutamisse? Kindlasti mitte. Kas ta püüab saboteerida teie eesmärki või õõnestada teie autoriteeti? Ei. Ta lihtsalt püüab omaenda keeristormis ellu jääda.

Selle näitlikustamiseks toome ära ühe loo, mille rääkis üks meie kolleeg:

„Olin kohaliku gümnaasiumi hoolekogu esimees ja otsustasime hoolekogus püstitada olulise eesmärgi, milleks oli riiklike testitulemuste parandamine. Minu ülesanne oli juhendada õpetajaid uue eesmärgi poole liikumisel ja niisiis leppisin õpetajate tuumikuga kokku kohtumised, et selgitada neile, mida me teeme, ning lükata asi käima.

Olin esiti täiesti jahmunud – näis, nagu nad ei kuulakski mind. Aegamisi sain teada, miks: ühe õpetaja väiksel töölaual oli virn, mis näis koosnevat tuhandest paberilehest. See oli vaid ühe päevaga kogunenud

ports esseesid, mida too õpetaja pidi parandama ja hindama. Lisaks seisis õpetajal ees lastevanemate koosolek ning järgmise päeva tundide ettevalmistamine. Ta näis pisut abituna, kui ta mind muudkui edasi jahvatamas kuulas, kuid tegelikkuses ta mind siiski ei kuulanud. Tema peas ei olnud selle jaoks ruumi ja ma ei saa seda talle ka ette heita!"

Võtame siiani öeldu kokku. Esiteks, kui te soovite saavutada olulisi tulemusi, peate varem või hiljem võtma appi strateegia, mis muudaks käitumist. Korraldusepõhised meetodid aitavad teid edasi ainult teatud piirini. Teiseks, kui asute ellu viima käitumismuutuse strateegiat, siis asute võitlema keeristormiga – ja tegemist on väga väärika vastasega, keda paljudes organisatsioonides ei suudetagi alistada.

Täideviimise 4 Distsipliini ei ole loodud mitte teie keeristormi taltsutama. Need 4 distsipliini on tegelikult reeglid, mida järgides saab viia ellu oma kõige olulisemat strateegiat *keset* teid ümbritsevat keeristormi.

TÄIDEVIIMISE 4 DISTSIPLIINI

Tim Harford, raamatu „The Undercover Economist" („Majandusteadlane salamissioonil") autor on öelnud: „Näidake mulle mõnda komplekssset süsteemi, mis on edukas, ja ma näitan teile süsteemi, mis on kujunenud välja katse ja eksituse meetodil."[3] Täideviimise 4 Distsipliini puhul on tal tuline õigus. Meile olid abiks põhjalikult läbi uuritud ideed, kuid meie distsipliinid *kujunesid* välja katse ja eksituse meetodil.

Oma algses uurimistöös koos turu-uuringute ettevõttega Harris Interactive küsitlesime peaaegu 13 000 inimest üle kogu maailma 17 erinevas tööstussektoris ning viisime läbi ettevõttesisesed hindamised 500 erinevas ettevõttes. Aastate jooksul oleme seda teadmiste baasi täiendanud, viies läbi küsitlusi enam kui 300 000 juhi ja meeskonnaliikme seas. Need uuringud on olnud väärtuslikuks vundamendiks meie printsiipidele ja suunanud meid meie esimeste järelduste tegemisel. Kuid tõelisi teadmisi ei saada uuringutest. Need saadakse siis, kui tehakse koostööd inimestega nagu teie ja püütakse eesmärke ellu viia enam kui 1500 erinevas olukorras. Just tänu sellele saime töötada välja printsiibid ja meetodid, mille puhul teame kindlalt, et need toimivad olenemata sektorist või riigist, kus neid rakendatakse.

See toob meid nii heade kui ka halbade uudiste juurde. Hea uudis on see, et on mingid reeglid – reeglid, kuidas eesmärke keeristormis