

KUIDAS SELLEST RAAMATUST ENIM KASU SAADA

Kõik juhtimisteooriad on oma olemuselt keeruka reaalsuse puudulikud ja lihtsustavad seletused. Loota, et mingi teooria seletaks toimuvat täielikult või kõlbaks kasutamiseks kõigis olukordades, on sama hea kui arvata, et Londoni teedekaardi abil on võimalik kõikjal Euroopas õige tee kätte leida.

Ilma teatud hulga oma tegevust mõtestavate juhtimisteooriate ja ideedeta olete aga nagu puusepp, kelle tööriist on vaid haamer ja kellele seetõttu näib iga probleem naelana (midagi selletaolist tundus olevat mees, kes mul viimati kõõki ehitas).

Eelmise lõigu võtmesõnad on „tegevuse mõtestamine“. Mõni teooria meeldib teile kohe algusest peale. Teised lükkate süvenemata kõrvale. See on normaalne. Mõni lähenemine ei sobi teie isiksuseomadustega, ning kui selles ei kajastu teie arusaam sellest, kuidas peaks inimesi kohtlema, osutub selle kasutamine teie jaoks raskeks. Tegelikult tuleks igast teooriast võtta see, millest on teile kasu. Kuidas seda teha? Teeme väikese kõrvalepõike.

Džässmuusik õpib kõigepealt kõik lood eraldi selgeks. Ta esitab neid hästi ja meisterlikult, ning kui viibiksite kuulajate seas, oleksite tema oskustest vaimustuses. Sedasama võib teha ka teooriatega. Lugege teooria kirjeldus läbi ja mõelge, kuidas seda teooriat saaks kasutada. Millises olukorras seda saaks kasutada? Millal? Võib näiteks juhtuda, et loete situatiivse juhtimise teooria kirjeldust (vt *teooriat 16*) ja taipate sedamaid, kui lihtne on seda praktikas kasutada. Te otsustate seda kasutada järgmisel korral alluval uut tööülesannet delegeerides. Kolme päeva pärast tekibki võimalus ja te proovite uut võtet. Te hindate, kui edukas teie katse oli, ja otsustate selle põhjal, kas kasutada seda meetodit veel, kas selles midagi muuta või jätta see sootuks kõrvale, kuna see ei sobi teie isiksusega või siis selle stiiliga, „kuidas siin asju aetakse“ (vt *ptk 5*). Teooriate niisuguses kasutamises pole midagi halba. Sellise lähenemisega saab teist väga kompetentne juht. Aga teist ei saa kunagi džässilegend, sest te olete ainult kõik lood eraldi selgeks õppinud.

Kui tahate aga džässis olla tõeline tegija, siis peate õppima improviseerima: lähtudes põhimeloodiast tuleb lasta end kogu oma muusikalisel oskustepagasil avastusretkele kanda. Sama kehtib juhtimise kohta. Juhti-

mises on tegemist inimestega. Inimesed ei ole loogilised. Nad ei ole masinad. Pole võimalik kõigi puhul kasutada ühte ja sedasama teooriat ning loota samasugust tulemust. Tuleb toimida nõnda:

- Uurige juhtimisteoreetikute poolt aastate vältel loodud ideestikke (teooriaid).
- Tehke endale selgeks, kuidas iga teooriat saaks praktikas rakendada, ja mõelge ka, mis selle teooria kasutamist piirab, lähtudes sellest, mis on teie organisatsioonis ja teie enda hoiakutele vastuvõetav.
- Vaadeldge, kuidas teised juhivad töötavaid.
- Õppige tundma oma alluvaid ja leidke üles, mis neid käivitab.
- Harjutage oma juhtimisioskusi igal võimalusel ning katsetage selles raamatus kirjeldatud teooriaid kas tervikuna või siis osaliselt.
- Pidage päevikut või kasutage selle raamatu tühje lehekülgi ning pange *väga lühidalt* kirja, mida te juhtides kogesite, näiteks: mis juhtus? miks juhtus? mida ma saanuks teha teisiti? miks ma olin selles olukorras edukas, aga teises ei olnud? Õppige neist väikestest enesevaatlustest ja võtke õpitut edasises tegevuses arvesse.

Ennast analüüsivate märkmete tegemine aitab teada saadut omaks võtta. Kui lahutada teadmine koostisosadeks, liigub see alateadvuse pimedas urkas asuvasse kompostikonteinerisse. Seal sulab ta kokku emotsioonide, uskumuste ja hoiakutega, moodustades isikliku sõnatu teadmise panga. See teadvustamatu teadmine kujundab vajaduse tekkides kõiki teie juhtimistoiminguid ja otsuseid, sellest moodustub teie ainuomane juhtimisstiil ja peagi hakkate te improviseerima koos meistritega.

Te ei usu? Arvate, et kogu see jutt sõnatust teadmisest ja eneseanalüüsist on üks juhtimisguru järjekordne kamarajura? Hüva. Millal te viimati viibisite koosolekul, kus ülemus ütles: „Alates järgmisest kuust hakkame tegema X-i,“ ja teil oli kohe selge, et see on halb mõte? Et see on mõistetud läbikukkumisele, et see pörub armetult läbi, aga te ei osanud öelda, miks. Nii ilmutabki end teie sõnatu teadmine. Eelmine põlvkond nimetas seda kõhutundeks. See tunne on nii reaalne, et Nobeli majanduspreemia laureaat Friedrich von Hayek võitis selle oma vabaturumajanduse teooriate üheks alussambaks. Just tema ideede mõjul muutus 1980. aastail Briti ja Ameerika majanduspolitiika pale ning need ideed on aktuaalsed tänagi.

1.

KUIDAS
INIMESI
JUHTIDA

SISSEJUHATUS

Siin peatükis leidub kahte tüüpi teooriaid. Esimest tüüpi teooriad on pärit juhtimisteaduse lapsepõlvest, mil kirjamehed üritasid määratleda ja kirjeldada juhtimise funktsioone. Neis teooriates öeldakse, mida te tegema peate. Teist tüüpi teooriad õpetavad, kuidas seda teha.

Ainus, mida ükski teooria ei ütle, on: „Eelkõige ole ustav endale“ (Shakespeare'i „Hamlet“). Juhtimises tähendab see, et püüdes jäljendada kellegi teise juhtimismaneeri, ootab teid läbikukkumine. Teist peab saama just selline ainulaadne juht, nagu on teile loomuomane. See muidugi ei tähenda, et teil ei või olla rollieeskujusid.

Tingimata jäljendage nende juhtide tegevust, keda te imetlete. Lugege hinnatud juhtide elulugusid. Samas pidage meeles, et teie ei ole nemad. Teie isiksus, elukogemus, haridus ja oskused ei ole samad mis neil. Praegu ei juhi te ka miljardeid väärt organisatsiooni ja teil pole seda võimu, mis on nendel. Edukad ettevõtjad võivad endale lubada olla just nii värvikad ja isepäised, nagu tahavad. Kui teie hakkate nende moodi käituma enne, kui olete ise nii kaugele jõudnud, siis hakatakse teid tõenäoliselt pidama mõneks sääraseks psühhopaadiks, kellest on juttu teoorias nr 80, ja teil palutakse lahkuda.

Pigem kasutage loetut ära ning võtke üle ja kohandage enda tarvis teile meeldivad ideed või ideede osad – need, millega te tunnete end mugavalt ja mida te arvate oma organisatsioonis toimivat. Ärge kasutage meetodit, mis on teile ebamugav.

Kui olete küllalt jälginud teiste juhtide tegevust, lugenud pisut juhtimisteooriaid ja omandanud praktilisi juhtimiskogemusi, hakkab välja kujunema teile eriomane juhtimisstiil. Arendage seda pidevalt edasi lugemise, vaatlemise, mõtlemise ja analüüsi abil.

Mida paremini te tunnete oma juhtimisstiili ja seda, kuidas see teistele mõjub, seda tõhusam te olete. Ent pidage meeles, et alati on kergem ära petta oma ülemusi ja panna nad uskuma, et olete suurepärane juht, kui oma alluvaid. Alluvad nagu ka teie abikaasa näevad kogu aeg ja päevast päeva teie tegelikku olemust. Sestap otsige tagasisidet neilt ja püüdke parandada nõrkusi, millele nemad osutavad.

Teooria 1 | Fayoli 14 juhtimispõhimõtet.

1. osa – struktuur ja kontroll

Kasutage meenutamaks endale, et juhina peate tarvitama võimu, selleks et tagada organisatsiooni struktuuri ning alluvate ja ressurside juhtimise süsteemide tõhus toimimine.

Henri Fayoli 14 juhtimispõhimõtet ilmusid esmalt tema töös „Administration industrielle et générale“ (1916). Tööandjate, juhtide ja töötajate vahelised suhted on sellest ajast saadik muutunud, nagu on muutunud ka terminoloogia. Fayoli tähelepanekud aga on jäänud asjakohaseks.

Fayoli arvates on juhtide ülesanne hoolitseda selle eest, et organisatsiooni struktuur oleks tõhus ja vastaks eesmärgile ning juhid peavad inimesi ja muid ressursse juhtima tõhusalt.

FAYOLI ARVATES PEAVAD JUHID

- Teostama võimu.
- Tagama ainujuhtimise.
- Tagama organisatsioonis selge käsuliini.
- Hoolitsema, et kõik töötaksid ühise plaani alusel ja ühise eesmärgi nimel.
- Kindlustama vajalikud inim- ja muud ressursid.
- Tagama alluvate distsipliini.
- Koordineerima peamisi tegevusi keskse juhtimise abil.

KUIDAS KASUTADA

- Teil on õigus alluvaid käsutada ning eeldada allumist. Kui te ei suuda oma võimu maksma panna (*vt teooriaid 76 ja 77*), peavad alluvad teid nõrgaks. Korraldusi andes ärge olge kimbatuses, pelglik või kahtlev (*vt teooriat 11*). Kui keegi teie korraldustele ei allu, siis ärge jätke seda niisama. Korrake käsku, ning kui seda ikka ignoreeritakse, siis valige sanktsioonid, mida rakendada (*vt teooriat 17*). Mitte mingil juhul ärge andke alla ega tehke tööd ise ära.
- Kehtestage ühine plaan ja ühine eesmärk, st et igas organisatsioonis saab olla vaid üks juht, üks plaan ja üks visioon. Hoolitsege, et alluvad saaksid aru käsuliinist, tunneksid organisatsiooni struktuuri ja oma kohta selles ning pühenduksid organisatsiooni eesmärkidele.
- Viige meeskonnas sisse kord, et igaühel on üksainus ülemus. Kui töötajal on kaks ülemust, siis tekivad vaidlused, milline töö on prioriteetsem, ning alluvad hakkavad üht ülemust teise vastu välja mängima.
- Suhted alluvatega peavad olema vastastikku lugupidavad, usaldavad ja siirad. See ei tähenda distsipliini ohverdamist. Organisatsioonis olgu oma käitumisreeglid, sealhulgas paljud kirjutamata reeglid, mida te aga nii kõigi alluvate kui ka iseenda puhul järjekindlalt järgite.
- Teie vastutate, et allumatel oleks töö tegemiseks õiged ressursid õigel ajal. Alluvad otsustavad teie üle selle põhjal, kui hästi te suudate neid ressursse hankida. Jälgige pidevalt olukorda, nähke tulevasi vajadusi ette ja püüdke igasugune vajak kohe likvideerida. Mõelge ette.
- Alati asetage organisatsiooni vajadused kõrgemale iseenese või oma meeskonna vajadustest. Kui organisatsiooni tabab ebaedu, jääte nii teie ise kui ka teie alluvad tööta. Seega hoiduge suboptimeerimisest, isegi kui see asetaks pealtnäha teid või teie meeskonda heasse valgusesse.

KÜSIGE ENDALT

- Kas minu meeskonnas allub keegi otseselt kahele või enamale juhile?
- Kas minu meeskonna sihid ja eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega?

Teooria 2 | Fayoli 14 juhtimispõhimõtet. 2. osa – töösuhted

Kasutage olukorras, kus teil on organisatsioonile ja alluvatele vaja kiiresti oma ülesandeid/volitusi tutvustada.

Arvestades, et Henri Fayol alustas insenerina 1860. aastal, olid ta seisukohad selle kohta, kuidas organisatsioon oma töötajaid peaks kohtlema, üllatavalt nüüdisaegsed.

FAYOL VÄITIS, ET JUHID PEAVAD

- Püüdlema tööjaotuse abil tõhususe poole.
- Allutama enda ja oma meeskonna vajadused organisatsiooni vajadustele.
- Tagama töötajate õiglase tasustamise.
- Tagama kõigi töötajate õiglase kohtlemise.
- Kandma hoolt, et töötajad oleks võimalikult pikka aega tööga kindlustatud.
- Ergutama töötajatepoolset initsiatiivi.
- Looma ühtse meeskonnavaimu (*esprit de corps*'i)

KUIDAS KASUTADA

- Töö түкeldamine üha korduvate toimingute jadaks ei ole enam aktsepteeritav. Tänapäeval tahavad inimesed saada tööst rahuldust (*vt ptk 3*). Siiski on alati võimalik leida tõhusamaid ja tootlikumaid töötamisviise. Vaadake oma meeskonnas iga aastal üle tööülesannete jaotus ja töömeetodid.
- Te peate enda ja oma meeskonna vajadused allutama organisatsiooni vajadustele. Pikas perspektiivis tuleb see kasuks, sest teid hakatakse pidama inimeseks, kes suudab näha suuremat pilti.
- Teie ja teie alluvate tasu peab organisatsioonis olema samas suurusjärgus teiste samasuguse töö tegijate tasuga. Suured erinevused tekitavad vimma ja halvendavad meeskonnatööd (*vt teooriat 27*). Jälgige tasumäärasid ja vajaduse korral võtke midagi ette.
- Alluvad ootavad, et juht oleks järjekindel ja õiglane. Kui te olete oma tegutsemises ebajärjekindel, tekitate sellega töötajates ebakindlust. Olge igal ajal sõbralik ja ligipääsetav, ent pidage meeles, et ühel päeval tuleb teil võib-olla mõnda töötajat karistada või keegi vallandada, sestap säilitage ametialane distants.
- Teil ei tohi olla lemmikuid. Kõiki töötajaid tuleb kohelda võrdselt.
- Uued töötajad õpivad kiiremini töö selgeks, kui nad tunnevad end teretulnuna ega pea kartma töökoha kaotust. Lükake nende arvustamine edasi, kuniks neil on olnud piisavalt aega näidata, mis nad väärt on.
- Ergutage töötajaid selgelt paikapandud piirides initsiatiivi üles näitama.
- Meeskonnavaimu kujundamiseks on olemas palju mooduseid. Sõjaväes rajaneb *esprit de corps* ühistel raskustel. Teie eelistate vast hoopis regulaarseid ühiseid einestamisi, selle asemel et minna veebruarikuus koos mägitatule. Muidugi leidub alati mõni, kelle te meelsasti sellele saadaksite.

KÜSIGE ENDALT

- Kas mul on töötajate seas mõni lemmik?
- Kas töötajate seas leidub inimesi, kellega ma ei taha tegemist teha? Kas ma kohtlen neid ülejäänutega võrreldes teistmoodi või püüan kohelda neid rõhutatult võrdselt, oma suhtumist üle kompenseerides?

Teooria 3 | Taylor ja teaduslik juhtimine

Kasutage siis, kui tööjõuressurss on napp ja vaja on suurendada tootlikkust.

Frederick Taylor tõusis lihttöolisest USA suurima terasetööstuse, Bethlehem Steeli direktoriks. Taylor oli Fayoli kaasaegne, kuid teda huvitas rohkem tootlikkus kui inimeste juhtimise sotsiaalsed aspektid. Oma raamatuga „The Principles of Scientific Management“ (1913) kinnistas ta enda kui teadusliku juhtimise isa reputatsiooni.

TAYLOR

- Oli veendunud, et juhi ülesanne on töö planeerimine ja kontrollimine ning et iga töö tegemiseks on olemas üksainus kõige tõhusam viis.
- Mõõtis tööoperatsiooni sooritamiseks kuluvat aega ja töötaja liigutusi, lahutas iga tööprotsessi koostisosadeks ning kõrvaldas sellest ebavajalikud toimingud. Sel moel vähendas ta müüriladuja toiminguid 18-lt viiele, saavutades nõnda aja ja raha kokkuhoiu. Taylor pani oma tegevusega aluse tööjaotusele ja masstootmisele, mida Henry Ford kasutas suure eduga autode valmistamisel.
- Väitis, et parim moodus maksimaalse tootlikkuse saavutamiseks on töötajaid hoolikalt valida ja koolitada ning anda võimekamatele lisa-võimalusi. Ajal, mil enamik töölisi ei saanud mingit ametlikku väljaõpet, oli see revolutsiooniline. Edukamaid töölisi tõsteti esile nende tööpinki kriidiga märgistades (vt teooriat 74).

KUIDAS KASUTADA

- Vaata üle, kuidas sinu meeskonnas iga töö tehakse, ja esita järgmised küsimused. Kas see töö on vajalik? Kas seda saaks teha tootlikumalt? Kas töötajatele antud tööd vastavad nende võimetele / tugevatele külgedele? Kas tootlikkuse ja tõhususe suurendamiseks vajaksid töötajad lisakoolitust?
- Otsustage, kuidas tööd ümber jaotada ja ümber korraldada nii, et paraneks tootlikkus, suureneks jõudlus ja kasutataks paremini ära töötajate individuaalseid tugevusi (vt ptk 6).
- Peale ümberkorralduste tegemist hinnake muutuste tõhusust ja vajaduse korral kohendage tehtut. Väga suure tõenäosusega ei saa esimese korraga kõike paika.
- Vaadake regulaarselt (vähemalt kord aastas) üle töötajate tööülesanded ja otsige tootlikkuse parandamise võimalusi. Kui teile tundub, et teie esitatud aruanne ei leia enam kasutamist, siis ärge küsige saajatelt, kas nad seda vajavad, sest nad vastavad kindlasti jaa-tavalt. Selle asemel tehke aruanne valmis, aga ärge esitage seda, vaid oodake, kas keegi teeb häält. Kui kolme kuu möödudes pole keegi seda küsinud, visake see minema.
- Lisakoolitusega on võimalik meeskonna tootlikkust tunduvalt parandada. Näiteks kas olete kindel, et kõik töötajad ikka oskavad teie arvutisüsteemi kõiki võimalusi kasutada?
- Pidage meeles, et Taylori ideed ei kehti vaid töökodade ja tsehhide kohta. Enamikus kontorites leiab palju ebaefektiivseid töövõtteid.
- Kui tööprotsessi üle vaatate, kaasake tõhususe parandamisse enamate töötajate arvamusi.

KÜSIGE ENDALT

- Kas meeskonnal on raskusi tähtaegadest kinni pidamisega või kas esineb ajavahemikke, kus töötajatel on väga vähe tööd? Kui jah, siis kas saab töögraafikut parandada?

Teooria 4 | Mayo ning Hawthorne'i eksperimentid

Kasutage koos teooriaga nr 26 selgitamaks välja, millised tegurid töötajaid tegelikult motiveerivad.

1920. aastate lõpus korraldas Massachusettsi Tehnoloogiainstituudi teadlane Elton Mayo koos oma meeskonnaga firma Western Electric Hawthorne'i tehases rea eksperimente füüsilise töö tegijatega. Tulemused näisid kahtluse alla seadvat ajastu üldlevinud tõekspidamised ning pakuvad jätkuvalt huvi tänapäevalgi.

HAWTHORNE'I UURINGUD NÄITASID

- Tööviljakuse ja töötingimuste vahel puudus korrelatsioon. Töötingimuste halvendamine või parandamine ei suurenenud ega vähendanud märkimisväärselt tööviljakust.
- Ainus ja kõige tähtsam motivatsioonitegur oli rühma kuulumine. Rühma kuulumine andis töötajatele staatuse ja mõtte. Kardeti rühmast välja arvamist ja oma kehva tööga töökaaslaste alt vedamist ning pingutati kõigest väest selle nimel, et ära teenida „väärt mehe“ reputatsiooni. Rühm oli olemuselt tihti informaalne, ometi mõjutas see väga palju liikmete käitumist.
- Tööviljakus kasvas seejärel, kui teadlased ja juhtkond töölistega rääkisid, küsisid nende arvamust ja kohtlesid neid isiksustena, mitte lihtsalt palgatud tööjõuna. Tegelikult tasus töötajate kohtlemine lugupidavalt ja arukate inimestena ära.

KUIDAS KASUTADA

- Võtke teatavaks, et töötingimused iseenesest motivatsiooni ega tööviljakust eriti ei mõjuta. Ainult siis, kui tingimused langevad alla-poolle aktsepteeritavat taset, nõrgendavad need töötajate motivatsiooni (vt *teooriat* 26).
- Kõige olulisem info on see, et rühma kuuludes on töötajad motiveeritumad. Te loomulikult soovitegi, et töötajad töötaksid ühtse meeskonnana, aga soodustage ka väiksemate omaette rühmade teket, sest väiksem rühm mõjutab oma liikmeid tugevamini. Briti erioperatsioonivägede põhiüksus pole mitte juhuslikult neljameheline.
- Soodustage igati väiksemate rühmade vahelist sõbralikku võistlust. Et asi liiga tõsiseks ei läheks, autasustage iga kuu „parimat tiimi“ mõne auhinnaga, mis pole teab kui väärtuslik.
- Teades nüüd, et tööviljakus kasvab siis, kui juhid töötajatega räägivad, tulge oma kabinetist välja ja lubage endale juhtimist ringi kõndides (vt *teooriat* 10). Võimalust mööda paluge ka kõrgemaid ülemusi oma töötajatega rääkima tulla. Seda on kerge korraldada. Selle asemel et teie ülemus või direktor teid individuaalselt organisatsiooni uusimast strateegiast teavitaks, paluge tal tulla ja anda infot teile ja teie meeskonnale korraga (alati eeldusel, et tegemist pole konfidentsiaalse infoga). Pärast kõrgemate ülemuste lahkumist saate vastata oma meeskonna küsimustele.
- Iga inimene tahab tunda, et ta on midagi väärt. Me veedame enamiku oma ärkveloleku ajast tööl ning vajame usku, et sellel on mõte. Seega käituge inimestega lugupidavalt nagu arukate isiksustega ja te näete, kuidas tööviljakus kasvab.

KÜSIGE ENDALT

- Kui hästi ma tunnen inimesi, kes minu alluvuses töötavad?
- Kas ma julgustan inimesi mulle oma püüdlustest ja probleemidest rääkima?

Teooria 5 | Urwicki kümme juhtimis põhimõtet

Kasutage juhtimisnormi põhimõtet kindlustamiseks, et juhid ei ole üle koormatud ja et iga töötaja tunnetab juhi toetust.

Lyndall Urwick töötas relvajõududes, tööstuses ja juhtimiskonsultandina. Tema juhtimiskäsitusele on selgesti mõju avaldanud tema sõjaväelasekutse.

URWICKI KÜMMET PÕHIMÕTET

- **Jätkusuutlikkus.** Organisatsiooni struktuur peab olema üles ehitatud nõnda, et oleks tagatud organisatsiooni püsima jäämine.
- **Tasakaal.** Eri töörühmade ja osakondade positsioon ja võim organisatsioonis peavad olema tasakaalus.
- **Defineerimine.** Kõik tööd ja nendega kaasnevad ülesanded peavad olema selgelt määratletud.
- **Spetsialiseerumine.** Igal rühmal olgu üks kindel funktsioon.
- **Eesmärk.** Igal organisatsioonil peab olema üks peaeesmärk.
- **Võim.** Igal rühmal võib olla ainult üks juht.
- **Vastavus.** Juhtidel peab olema oma ülesannete täitmiseks vajalik võim.
- **Koordineerimine.** Juhid vastutavad korraldamise ja koordineerimise eest.
- **Juhtimisnorm.** Juht saab vahetult juhtida kõige rohkem kuut-seitset inimest.
- **Vastutus.** Juht peab oma töötajate eest vastutama.

KUIDAS KASUTADA

- Püüdke koos organisatsiooni teiste juhtidega saavutada, et organisatsiooni struktuur sobiks kokku selle eesmärgiga ja et ressursside jaotamine allüksuste/osakondade vahel lähtuks vajadusest, mitte juhtide poliitilistest manöövritest. Kui seda ei õnnestu saavutada, ei tööta organisatsioon tõhusalt.
- Pange paika iga ametikoha kohustused ja initsiatiivi piirid.
- Kasutage töövijakuse parandamiseks spetsialiseerumist, kus see on asjakohane.
- Ühitage oma eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega. Vastasel korral peate pidevalt pidama võitlust, mida te ei suuda võita.
- Vältige olukorda, kus samadel töötajatel on kaks juhti. Kui käsuliinid on segased, korraldage need (vt teooriat 1).
- Enne töö vastuvõtmist veenduge, et teil on selle ülesande täitmiseks olemas vajalik võim. Näiteks kui peate andma toodangu üle täpselt tähtjaks, siis kas teil on õigus otsustada, kes teie meeskonda hakkavad kuuluma.
- Teie vastutate oma töötajate ja ressursside koordineerimise ja organiseerimise eest. Veenduge, et teie meeskonnal on olemas tööks vajalikud ressursid ja süsteemid (vt teooriat 1).
- Lamedama ja vähem hierarhilise struktuuri kehtestamine tähendab, et juhte on vähem ja igaühel neist on rohkem alluvaid. Inimesed aga tahavad ennast tunda isiksustena. Kasutage juhtimisnormi ning võtke endale kuus usaldusväärset asetäitjat. Igaüks neist võib vahetult juhtida kuut inimest, sel kombel jagub individuaalset tähelepanu 42 inimesele. Üks tase allpool on neid inimesi juba 258.
- Te vastutate kõige eest, mis teie meeskonnas toimub. Vastutage tõemeeli, siis töötajad usaldavad teid ja peavad teist lugu.

KÜSIGE ENDALT

- Ega ma ei kuluta liiga palju aega nn oma tööle, selle asemel et töötajaid juhtida?
- Kui hea on minu side alluvatega? Kas ma ikka tean, mis tegelikult toimub?

Teooria 6 | Drucker juhtimise funktsioonidest (kroonitud kuningaks)

Kasutage neid põhimõtteid oma juhtimise alusena. Kõik, mis te teete, tuleneb nendest põhiveendumustest. Ülejäänu on kaunistus.

Peter Drucker on paljude arvates esimene juhtimisteadlaste seast tõusnud tõeline geenius. Tal on suured teened juhtimisteaduse tekkimises ning ta nägi paljusid juhtimissuundumusi ette mitu aastat enne kõiki teisi. Näiteks kirjutas ta juba 1940. aastail detsentraliseerimisest, 1969. aastal lõi ta mõiste „teadmispõhine majandus“ ja 1970. aastail rääkis juhtide sotsiaalsest vastutusest.

Drucker oli see, kes selgelt kinnitas, et iga äriorganisatsiooni eesmärk on tekitada ja hoida kliente. Tema ei rääkinud kasumi maksimeerimisest. Tema teadis, et vaid kliente tekitades ja neid hoides võib äriettevõtte loota kasumile, sest kasumi tekitavad kliendid.

LISAKS VÄITIS DRUCKER, ET JUHTIDE ÜLESANNE ON

- Püstitada organisatsioonile/meeskonnale eesmärgid.
- Hankida ja organiseerida eesmärkide saavutamiseks nõutavad ressursid.
- Motiveerida töötajaid neid eesmärke saavutama.
- Jälgida, et töötajate tegevus oleks eesmärkidega kooskõlas.
- Täiustada organisatsiooni tegutsemist iseennast ja oma töötajaid pidevalt arendades.

Need äritegevuse eesmärgi ja juhtide ülesannete kohta käivad tõdemused väljendavad äritegevuse ja juhtimisteooria põhiolemust.

KUIDAS KASUTADA

- Tehke kindlaks oma kliendid. Küsige endalt: kes ostab minu kaupu või teenuseid? Avalike toodete puhul võib see olla silmanähtav, aga kui te pakute teenuseid teistele oma organisatsiooni osadele, siis võib see osutuda raskeks.
- Olles kindlaks teinud, kes on teie kliendid, küsige: kas ma rahuldadan nende vajadusi? Mida ma saaksin teha enda pakutava kauba või teenuse parendamiseks (*vt ptk 8*)? Lähtudes oma vastustest töötage välja plaan, kuidas kliente võimalikult paremini teenusega rahuldada.
- Seadke kõigile töötajatele sihid ja eesmärgid. 80% neist olgu selised, mida töötajad on võimelised suhteliselt kergesti saavutama. See häälestab inimesed edule ja motiveerib neid püüdlema raskeimate eesmärkide poole (*vt teooriat 88*).
- Jälgige töötajate toimetulekut. Seadke sisse aruandlussüsteem, millest nähtuks, kuidas eesmärgi poole liigutakse, ja selguks ebakõlade põhjus. Aruandlus peab valmima õigel ajal, et jõuaksite kiiresti asju korrigeerida.
- Pidevalt pidage silmas eesmärkide saavutamiseks vajalike füüsiliste ja tööjõuressursside olemasolu ning võtke meetmed igasuguse vajaku korvamiseks, enne kui see muutub probleemiks.
- Motiveerige oma töötajaid ja suhelge nendega – jagage infot ja kuulake, mis neil on öelda (*vt ptk 3*).
- Teie olete iseenda suurim vara. Investeeringe aega ja energiat nii oma erialaste kui ka juhtimisoskuste arendamisse. Hoidke ennast müügi-kõlblikuna. Käige regulaarselt tööintervjuudel, ja kui teil palutakse juhtimist või juhtide rolli defineerida, tulge välja Druckeri juhi ülesannete loendiga, nagu see oleks teie enda oma. Teie teine suurim vara on teie töötajad, sestap arendage, koolitage ja toetage neid.

KÜSIGE ENDALT

- Kas ma tegelikult pean ennast juhiks ja käitun vastavalt?
- Kas mu ülesanne on teha oma tööd või aidata teistel oma tööd teha?

Teooria 7 | McGregori X- ja Y-teooria

Kasutage selleks, et leida, millise juhistereotüübiga te rohkem sarnane, ja mõelda, kuidas see mõjutab teie tegevust ja seda, millisena töötajad teid tajuvad.

Douglas McGregor leidis, et juhtide hoiakud töötajate suhtes on kahte liiki. Kumbki hoiakutekogum esindab omamoodi äärmuslikku arusaama inimestest, kokkuvõtlikult on need järgmised.

X-teooria juhid usuvad, et enamik inimesi ...		Y-teooria juhid usuvad, et enamik inimesi ...
... on ajendatud rahalistest huvidest	↔	... on ajendatud tööst rahulolu saamisest
... väldivad töötegemist kui võimalik	↔	... otsivad aktiivselt tööd
... ei ole ambitsioonikad ega armasta vastutust	↔	... on ambitsioonikad ja tahavad vastutada
... on organisatsiooni vajaduste suhtes ükskõiksed	↔	... pühenduvad organisatsiooni eesmärkidele
... ei ole loovad ja tõrguvad muutuste vastu	↔	... on loovad ja tervitavad muutusi

McGregori arvates määrab iga juhi tegevuse ära see, missuguseks ta inimloomust peab. X-teooria juht püüab kehtestada range kontrolli ja järelevalve, nõuab karmilt lojaalsust ja ähvardab karistusega. Y-teooria juht loob töökeskkonna, kus märgatakse ja hüvitatakse püüdlikkust ning jagatakse regulaarselt tunnustust.

KUIDAS KASUTADA

- Ei maksa eeldada, et nüüdisaegne juht peab tunnistama Y-teooriat ja heitma X-teooria kõrvale. Reaalses maailmas võib teil tulla tege- mist inimestega, kelle ainus motiiv on teenida võimalikult väikese vaevaga võimalikult suurt raha.
- Andke endale aru, et kui valite X-teooria, siis on teie stiil käskimine, kontrollimine ja hirmutamine ning töötajaid juhtides te toetute sunnile (vt *teooriat 17*) ning selles sisalduvale hirmutamisele ja kontrollimi- sele. Kas te tahate seda?
- Kui valite Y-teooria, soodustate koostööd, hüvitamist ja häid töö- suhteid. Aga mida te teete nende töötajatega, kes peavad sellist lähenemist nõrkuseks?
- Jääge kuhugi kahe äärmuse, X ja Y vahele, kuid võtke arvesse, et nende vahel pendeldamises sisaldub oht. Töötajad ootavad juhti- delt järjekindlust (vt *teooriat 12*). Juhtimisstiilide vaheldumine võib sünnitada segadust.
- Segaduse vältimiseks kehtestage töötajate tegevusele selged piirid. Määrake ära, milliste reeglite, protseduuride ja tähtaegade puhul nõuate täielikku kuuletumist. Tehke teatavaks, mida allumatus kaasa toob, ja olge oma reeglitest kinnipidamisel järjekindel.
- Töötajate ülejäänud tegevust juhtige Y-teooria alusel. Olge oma töö- tajatele kättesaadav, kuulake ära, mis neil öelda on, ja võtke teata- vaks, et parima tööviljakuse saavutamiseks peavad töötajad tundma, et te nendesse usute.
- Alati pidage kinni põhireeglitest. Need kaitsevad teid ja organisat- siooni nahavedajaist sulide eest, kes tahavad teid alt tõmmata.

KÜSIGE ENDALT

- Kui mingil skaalal oleks X-teooria väärtus 1 ja Y-teooria väärtus 100, siis kuhu te ennast paigutaksite? Kuhu paigutaksid teid selsamal skaalal teie alluvad?
- Kui vastuvõetav on teie lähenemine organisatsioonis valitseva kul- tuuri seisukohast (vt *ptk 5*)?

Teooria 8 | Petersi ja Watermani juhtimisteooria

Kasutage seda oma organisatsiooni tegevuse parandamise meetodina, kuulates kliente ja klientidega vahetult kontaktis olevaid töötajaid.

Tom Peters ja Robert Waterman kirjutasid megahitiks saanud raamatu „In Search of Excellence“ („Otsides oivalisust“). Nende eesmärk oli teha kindlaks oivaliste organisatsioonide peamised tunnused. Peters laiendas neid ideid hilisemates raamatutes.

SELLEKS ET EDU SAAVUTADA JA EDUKAKS JÄÄDA, PEAB ORGANISATSIION

- Kasutama töötajate innustamiseks ja motiveerimiseks ümberkujundavat eestvedamist (vt *teooriaid nr 20–22*). Selleks peavad juhtidel ja töötajatel olema ühised väärtused ning nad peavad tegutsema ühel meelel.
- Kuulake kliente ja klientidega vahetus kontaktis olevaid töötajaid, sest juhid asuvad tihti liiga kaugel ega tea, mida kliendid mõtlevad, tunnevad ja tahavad.
- Mõistke, et tooteuueendused ja paremad töövõtted on tihtipeale pärit klientidega kokkupuutuvatelt töötajatelt. Neid töötajaid tuleb tunnustada ja esile tõsta, mitte aga ignoreerida ja tähtsusetuks pidada, nagu pahatihti juhtub.
- Hoidke au sees organisatsiooni ajalugu ja looge ühtne organisatsiooni kultuur, kasutades materjalina organisatsiooni saavutusi, minevikusündmusi, lugusid ja sümboleid (vt *ptk 5*).
- Võideldge kõikjal bürokraatia kasvuga ning looge suurepärasuse saarekesi.
- Suunake juhte proaktiivsusele, st sündmustele reageerimise asemel aktiivselt tegutsema.
- Töötajaid juhtides kasutage lõdvendamise-pinguletõmbamise meetodit. Nii on töötajatel selgelt paikapandud piirides võimalus iseseisvalt otsustada.
- Toetuge sellele, mida töötajad teavad ja millest aru saavad.

KUIDAS KASUTADA

- Peters ja Waterman propageerivad pigem meeleseisundit, mitte konkreetset teooriat. Kui nende ideed teile meeldivad, peate mõtlema nõnda nagu nemad ning klientidega suhtlevaid töötajaid ja kliente kuulda võtma (vt *teooriat 10*).
- Töötage koos alluvatega välja meeskonna ühtsed väärtused ja visioon (vt *teooriaid 20–22*). See ei ole hõlpus ega sünni üleöö. Alustage küsimustega: „Miks me siin oleme?“ „Mis on meie eesmärk?“ Siit pääsete juba edasi.
- Igal võimalusel kuulake kliente. Ärge asuge kaitsepositsioonile. Võtke nende kaebusi ja arvamusi arvesse ning mõelge läbi, kuidas olukorda parandada (vt *ptk 8*).
- Looge head suhtluskanalid klientidega kokkupuutuvate töötajatega, kuulake, mida nad räägivad, ja tegutsege vastavalt. Püüdke nende abil leida uuendamisvõimalusi. Kui mingi idee töötab, jagage edu eest pälvitud tunnustust ka nendega. Sel kombel saate juurde veelgi ideid.
- Inkvisiitori kirega nuhkige välja ja hävitage oma organisatsioonis bürokraatiapesad ning looge suurepärasuse saarekesi.
- Kasutage vabu hetki probleemide leidmiseks ja nendega tegelemiseks, enne kui need suureks kasvavad.
- Nii nagu teie tahate tegutseda oma äranägemist mööda, nõnda laske ka töötajatel katsetada oma ideid. Kui nad ka oma volituste piirideni jõuavad, ärge nende kaelarihma liiga järsult pingule tõmmake.
- Tegelge asjadega, mida te tunnete. Ärge toppige nina sellesse, millest te aru ei saa, kui teil just pole soovi ennast vastavate teemadega kurssi viia. 1990. aastail mõnitati Warren Buffetit, miks ta ei investeerinud tarkavasse infotehnoloogiasektoris ja toob põhjenduseks väite, et „ta ei saa sellest värgist aru“. 2002. aastal, pärast infotehnoloogia mulli lõhkemist pidasid kõik teda geeniusena.

KÜSIGE ENDALT

- Kas minu organisatsiooni kultuur sobib kokku Petersi ja Watermani ideedega?
- Mil määral saan ma oma positsioonil olles Petersi ja Watermani lähenemist kasutada?