

EDASI AITAVAD SUHTED, MITTE VÕIM

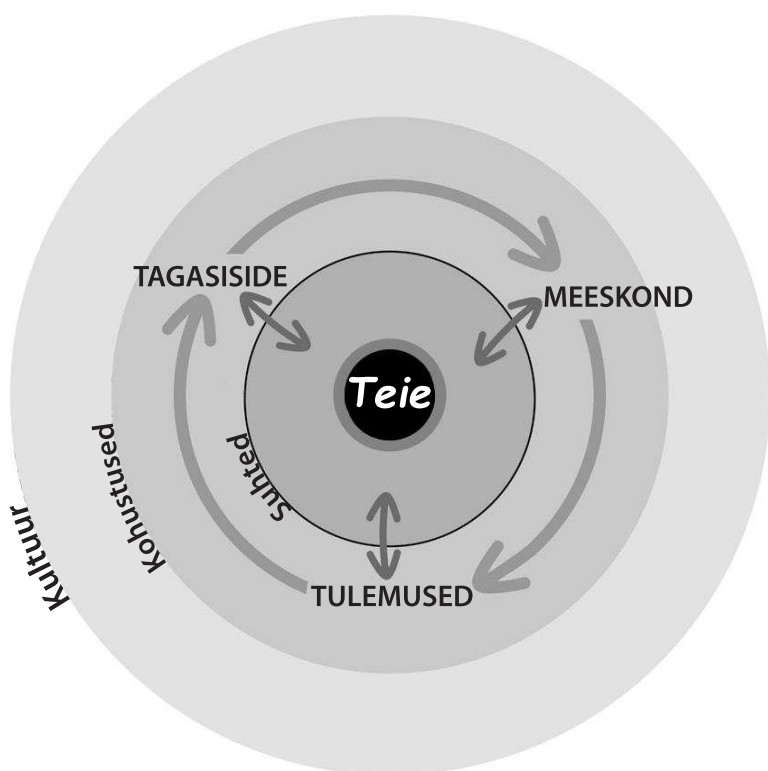
AGA KÕIGE TÄHTSAMAT küsimust, mis puudutab heaks juhiks olemise põhituumat, tavaliselt ei küsita. Erandiks oli Qualtricsi tegevjuht Ryan Smith. Olin just hakanud teda nõustama ja tema esimene küsimus oli: „Ma palkasin just oma meeskonda mitu uut juhti. Kuidas ma saan nendega kiiresti luua sellise suhte, et ma võiksin neid usaldada ja nemad saaksid usaldada mind?“

Väga vähesed keskenduvad alustuseks kõige tähtsamale juhtimisküsimusele, millele Ryan pihta sai: iga inimesega, kes teile aru annab, tuleb luua usaldav suhe. Kui te juhite suurt organisatsiooni, ei jõua te suhet luua igaühega, kuid te võite tõesti õppida tundma inimesi, kelle otsene juht te olete. Takistusi on omajagu: ennekõike võimudünaamika, aga ka hirm konfliktide ees, mure selle pärast, mis on kohane või „professio-naalne“, hirm kaotada usaldusväarsust, ajasurve.

Sellegipoolest on need suhted teie töö vundament. Nendest sõltub, kas te suudate täita juhi kolme kohustust: 1) luua tagasiside andmise kultuur (kiitus ja kriitika), mis hoiab kõiki liikumas õiges suunas; 2) mõista, mis motiveerib iga inimest teie meeskonnas piisavalt, et vältida tüdimust ja läbi-

põlemist ning hoida meeskonda ühtsena; ja 3) jõuda ühiselt tulemuseni. Kui arvate, et suudate neid asju teha *ilma* tugevate suheteta, siis petate iseennast. Ma ei ütle, et piiramatut võim, kontroll või autoritaarsus ei tööta. Need töötavad iseäranis hästi paaviani karjas ja totalitaarses režiimis. Aga kui te loete seda raamatut, siis pole see teie eesmärk.

Teie kohustuste ja suhete vahel on positiivne mõjuring. Te tugevdate suhteid, õppides parimaid viise tagasiside saamiseks, andmiseks ja julgusta-



miseks, valite õiged inimesed õigetesse rollidesse meeskonnas ning saavutate ühiselt tulemusi, millest te ei osanud unistadagi. Loomulikult võib kohustuste ja suhete vahel olla ka negatiivne mõjuring. Kui te ei anna inimestele tagasisidet, mida nad vajavad oma töö õnnestumiseks, panete nad rollidesse, mida nad ei taha või mis neile hästi ei sobi, või ootate neilt nende meelest ebareaalseid tulemusi, siis kaotate nende usalduse.

Teie suhted ja kohustused mõjutavad teineteist vastastikku positiivselt või negatiivselt ning see dünaamika viib teid juhina edasi või jätab seisvasse vette ulpima. Teie suhted oma otseste alluvatega mõjutavad nende suhteid nende otseste alluvatega ja teie meeskonnakultuuri. Teie võime luua usaldavaid ja inimlikke suhteid inimestega, kes vahetult teile aru annavad, määrab kõige edasise kvaliteedi.

Nende suhete loomine on ülitähtis. Need suhted on sügavalt isiklikud ega sarnane teiste suhetega teie elus. Enamik meist aga on nende ülesehitamise osas nõutud. Radikaalne siirus, selle raamatu põhikontseptsioon, võib aidata sellega toime tulla.

RADIKAALNE SIIRUS

USALDUSE LOOMINE ei toimu lihtsa valemi järgi, et „kui teed ära x-i, y-i ja z-i, siis jõuad hea suhteni“. Nagu kõik inimsuhted, on ka juhi ja talle aru andvate töötajate suhted ettearvamatud ega allu kindlatele reeglitele. Aga ma olen leidnud kaks valdkonda, mille koos arendamine aitab positiivses suunas liikuda.

Esimene on tõusta kõrgemale pelgast professionaalsuse tasandist. See tähendab hoolimist, rohkema kui ainult oma „töölase mina“ jagamist ja otseste alluvate julgustamist sama tegema. Ei piisa sellest, kui hoolitakse ainult inimese võimest tööd teha. Heade suheteni jõudmiseks peate mängu panema oma tervikliku olemuse ja hoolima igäühest, kes teie jaoks töötab, ning aktsepteerima neid tervikuna. See ei ole lihtsalt ametialane, see on isiklik ja *sügavalt* isiklik. Mina nimetan seda „isiklikuks hoolimiseks“.

Teine valdkond hõlmab töötajate informeerimist: kui nende töö ei ole piisavalt hea või kui see on hea; kui nad ei saa seda uut rolli, mida nad tahtsid; kui te kavatsete määrata neile uue otsese ülemuse; kui tulemused

ei õigusta edasist investeerimist sellesse, mille kallal nad töötavad. Ebameeldiva tagasiside andmine, ebameeldivate korralduste andmine selle kohta, kes millist rolli meeskonnas täidab, ja tulemuste saavutamine – kas need polegi ilmselgelt iga juhi töö? Aga enamikule juhtidest on see keerule. Inimestele tõe näkku ütlemine ajab nad üldiselt närvi ja pealegi ei tundu see olevat hea viis suhete loomiseks ega „isikliku hoolimise“ näitamiseks. Ja ometi on tõe näkku ütlemine bossina sageli parim viis näidata töötajatele, et te hoolite. Seda nimetan ma „otsekoheks tagasisideks“.

Kui panete kokku „isikliku hoolimise“ ja „otsekohe tagasiside“, saate „radikaalse siiruse“. Radikaalne siirus loob usalduse ja avab ukse sellise suhtluse jaoks, mis aitab teil saavutada tulemusi, mida sihite. Ja see puudutab otseselt inimeste hirme, mis väljenduvad mulle esitatud küsimustes juhtimisdilemmade kohta, millega nad silmitsi seisavad. Selgub, et kui inimesed teid usaldavad ja usuvad, et te neist hoolite, siis on palju tõenäolisem, et nad 1) aktsepteerivad kiitust ja kriitikat ning tegutsevad sellest lähtudes; 2) ütlevad teile, mida nad tegelikult mõtlevad selle kohta, mida *teie* hästi teete, ja mis veelgi tähtsam, selle kohta, mida te ei tee nii hästi; 3) käituvad samal moel üksteisega, mis tähendab, et kivi tuleb vähem kordi tagasi mäest üles veeretada; 4) võtavad omaks oma rolli meeskonnas; ja 5) keskenduvad *tulemuste saavutamisele*.

Miks „radikaalne“? Ma valisin selle sõna, sest suurt osa meist on kasvatatud mitte välja ütleva seda, mida me tegelikult mõtleme. See on osaliselt kohastumuslik sotsiaalne käitumine, mis aitab meil vältida konflikte ja piinlikkust. Aga bossina on selline käitumine katastroofiline.

Miks „siirus“? Selleks, et kõik oleksid üksteisele (ja teile!) tagasisidet andes otsekoheksed, on vaja selget kommunikatsiooni, milles ei jää ruumi tõlgendustele, kuid ka *alandlikkust*. Valisin „aususe“ asemel „siiruse“, sest pole just alandlik olla veendunud, et teate tõde. Olles siiras, avaldate lihtsalt oma arvamust selle kohta, mis toimub, ja ootate, et teile vastataks samaga. Kui selgub, et tegelikult olite teie see, kes asjadest valesti aru sai, siis tahate seda teada. Vähemalt ma *loodan*, et tahate!

Kõige üllatavam asi radikaalse siiruse juures võib olla kardetule vastupidiste tulemusteni jõudmine. Te kardate, et inimesed vihastavad või muutuvad kättemaksuhimuliseks, kuid reeglina on nad hoopis *tänulikud* võimaluse eest asju läbi arutada. Ja isegi kui esialgne reaktsioon on viha,

pahameel või tulusus, ei kesta need emotsioonid kaua, kui inimene teab, et te tõesti hoolite. Kui teile vahetult alluvad töötajad hakkavad üksteisega suheldes rakendama radikaalset siirust, kulutate vähem aega vahekohtunikuks olemisele. Kui boss julgustab ja toetab sellist suhtlemist, kerkivad pinnale ja saavad lahendatud allasurutud probleemid, ning inimestele hakkab meeldima mitte ainult töö, mida nad teevad, vaid ka need, kellega koos nad töötavad, ja koht, kus nad töötavad. Kui inimesed oma tööd armastavad, on kogu meeskond edukas. Sellest tulenev õnn on suurem edukus kui edu ise.

ISIKLIK HOOLIMINE: RADIKAALSE SIIRUSE ESIMENE MÕÕDE

ESIMESE ÕPPETUNNI selle kohta, miks on tähtis isiklikult hoolida, sain Moskvas 4. juulil 1992. aastal, seistes viimasajus presentkatuse all koos kümne maailma parima teemandilõikajaga, keda püüdsin tööle värvata. Ma töötasin New Yorgi teemandiettevõttes. Olin kahe aasta eest lõpetanud ülikooli vene kirjanduse erialal. Minu haridusel polnud antud olukorras tähtsust. Minu ülesanne eeldas lihtsalt tervet talupojamõistust, mitte sügavat arusaamist inimloomusest. Ma pidin veenma neid inimesi lahkuma Vene riigile kuuluvast tehasest, mis maksis neile palka peaaegu olematu väärtusega rublades. Mina seevastu sain lubada palka USA dollarites – suurt palka. Ja nii inimesi motiveeritaksegi, eks? Neile makstes.

Vale. Teemandilõikajad tahtsid piknikku.

Ja nii me seisime presentkatuse all, sõime šašlõkki ja väikesi hapusid õunu ning viinapudel käis ringi, samal ajal kui teemandilõikajad mind küsimustega pommitasid. Nende esimene töö pidi olema lõigata 100-karaadisest teemandist välja ainulaadsed kõrvarõngad. „Kes jaksab osta nii suuri juveele?“ tahtsid teemandilõikajad teada. Ma selgitasin, et need olid Saudi Araabia šeigi kingitus oma naisele, kes ootas kaksikuid. Mida ma tean laserite kasutamisest teemantide lõikamisel? Lubasin nad viia Iisraeli, et nad näeksid uusimat tehnoloogiat, mis oli sellegipoolest vähem efektiivne kui vanad vaskkettad, mida nemad kasutasid. Nad tahtsid inglise keelt õppida. Ma lubasin neid ise õpetada. „Kas oleks

võimalik ka igal nädalal koos lõunat süüa või midagi?“ Absoluutselt. Kui viinapudelil põhi peal oli, tuli veel üks küsimus: „Kui Venemaal kõik untsu läheb, kas sa aitad meil koos peredega siit minema pääseda?“ Ma sain aru, et see oli ainus tegelikult oluline küsimus. Meie pikniku lõpuks sain ma viimaks aru, et kõige tähtsam asi, mida mina saan teha ja mida riik ei saa, on lihtsalt hoolida, isiklikult.

Teemandilõikajad võtsid töö vastu. Äkitselt muutusid kõik need vene romaanide lugemisele kulutatud öötunnid asjakohaseks karjäärile, mille otsa olin komistanud. Mul polnud senini olnud ambitsiooni saada ülemuseks, sest nägin neid kui robotlikke unistuste tapjaid, Dilberti-taolisi hingepurustajaid. Nüüd mõistsin, et juhi töös oli võtmetähtsus küsimusel, mis viis mind õppima vene kirjandust: miks mõned inimesed elavad produktiivselt ja rõõmsalt, samal ajal kui teised tunnevad, nagu Marx seda ütles, võõrandumist tööst. Tegelikult oli osa minu tööst välja mõelda, kuidas luua rohkem rõõmu ja vähem viletsust. Minu inimlikkus oli sellise tulemuse jaoks eelis, mitte puudus.

Kaks aastat pärast seda piknikku olin korraldanud neile meestele nende esimese välisreisi, aidanud neil toime tulla ebakõlaga, mida nad tundsid, nähes välist maailma võrrelduna sellega, millised olid nende ootused sellele Nõukogude hariduse tõttu, parandanud nende inglise keelt ja veetnud aega koos nende peredega. Nende lõigatud teemandid tõid meie ettevõttele sisse üle 100 miljoni dollari aastas.

TUNDUB ILMSELGE, et hea boss peab hoolima neist, kes talle vahetult aru annavad. Väga vähesed alustavad karjääri, mõeldes, et mul pole inimestest sooja ega külma, järelilikult saab minust suurepärase juht. Ja siiski juhtub liiga sageli, et töötajad tunnevad, nagu koheldaks neid etturite või alamate olenditena – mitte ainult korporatiivses hierarhias, vaid ka põhilisel, inimlikul tasandil.

Osaliselt jääb „isiklikust hoolimisest“ puudu, sest arvatakse, et „suhteid tuleb hoida puhtametialastena, professionaalsetena“. Sellega ignoreeritakse midagi väga tähtsat. Me kõik oleme inimesed, inimlike tunnetega, ja isegi töökohas tuleb meid võtta sellistena. Kui see pole nii, siis tunneme, nagu peaksime elatise teenimiseks alla suruma seda, kes me

tegelikult oleme, ja me muutume võõrandunuks. See paneb meid tööleminekut vihkama. Enamikule bossidele tähendab professionaalsus järgmist: ilmu tööle õigel ajal, tee oma tööd ning ära näita tundeid välja (kui töötaja just ei tegele „motivatsiooni“ või millegi sarnasega). Tulemus on see, et *mitte keegi* ei tunne end tööl oma nahas hästi.

Minu nõustajal Google'is, Fred Kofmanil, oli mantra, mis lükkas ümber paljudele juhtidele komistuskiviks saanud lähenemise „ainult ametialane“: „Tooge kogu oma mina tööle.“^{*} See on muutunud meemiks, mis annab guugeldamisel rohkem kui kaheksa miljonit vastet. Sheryl Sandberg viitas sellele oma 2012. aasta Harvardi lõpukõnes, kirjanik Mike Robbins pühendas sellele 2016. aastal TEDx-i kõne ja Slacki tegevdirektor Stewart Butterfield kuulutas selle oma ettevõttes prioriteediks. Kogu oma olemuse tööle viimine on üks nendest mõistetest, mida on raske täpselt defineerida, kuid selle omaksvõtmise käigus hakkate sellest aru saama. See tähendab sageli, et julgete alluvatele näidata haavatavust või lihtsalt möönda, et teil on halb päev – võimaldades sellega neil samamoodi käituda.

Lisaks kinnisideele pühenduda „professionaalsusele“ on teinegi, vähem vooruslik põhjus, miks inimesed ei näita üles „isiklikku hoolimist“. Saades bossiks, hakkab nii mõnigi teadlikult või alateadlikult arvama, et ta on parem või targem kui need, kes tema heaks töötavad. Sellise hoiakuga pole võimalik olla esmaklassiline boss, see paneb vaid inimesi tahtma teile esmaklassilist „kitlit“ anda. On vähe asju, mis kahjustavad inimsuhteid rohkem kui üleoleku demonstreerimine. Seepärast ma põlgan sõna „ülemus“ „bossi“ sünonüümina. Ma väldin ka sõna „käsualune“. Töötasin kord mehe heaks, kes ütles mulle: „Igas suhtes on keeraja ja keeratav.“ Pole vaja öelda, et ma ei töötanud tema heaks kaua. Muidugi, kui olete boss, siis kuulute hierarhiasse. Pole mõtet teeselda, nagu see poleks nii. Pidage lihtsalt meeles, et bossiks olemine on *töö*, mitte auaste.

Isiklik hoolimine on vastumürk nii robotlikule professionaalsusele kui ka ülemuslikule ülbusele. Miks ma ütlen „isiklik hoolimine“ selle asemel, et lihtsalt öelda „hoolimine“? Sest ei piisa, kui hoolite ainult inimese tööst või karjäärist. Ainult siis, kui te tegelikult hoolite inimesest tervikuna, saate temaga suhte üles ehitada.

* Ingl k *Bring your whole self to work*. (Tlk märkus)

Isiklik hoolimine ei ole sünnipäevade ja pereliikmete nimede meeldejätmine. Samuti ei tähenda see oma isikliku elu pikantsete detailide jagamist ega sunnitud lobisemist ühisüritustel, millest te parema meellega osa ei võtaks. Isiklik hoolimine on nende asjade tegemine, mida te juba oskate. See on tunnistamine, et me kõik oleme inimesed, oma elu ja püüdlustega, mis hõlmavad enamat kui meie ühist tööd. See on aja leidmine päris vestlusteks; üksteise tundmaõppimine inimlikul tasandil; mõistmine, mis on neile oluline; selle jagamine, mis sunnib meid homimikul voodist tõusma ja tööle minema – ja mis toimib ka vastupidi.

See ei ole lihtsalt teie kohustuste täitmise tööriist – näitamine, nagu te hooliks; te peate tõesti inimestest hoolima, olles valmis olema vastutasuks vihatud. Filmis „Miracle“, mille peategelane on USA meeste jäähoki 1980. aasta olümpiameeskonna peatreener, kujutatakse seda tõesti hästi. Peatreener Herb Brooks saavutab meeskonna ühtsuse, avaldades meestele sellist survet, et temast saab ühine vaenlane. Filmi vaadates on näha, kui väga ta igast mängijast hoolib, ja on valus vaadata, kui kaua kulub mängijatel aega selle mõistmiseks. Bossiks olles võite end mõnikord tunda üksildase ühesuunalise tänavana – eriti alguses. Kõik on korras. Kui te suudate lööke pehmemendada, on teie meeskonna liikmed suurema tõenäosusega head juhid oma alluvatele, kui neil neid on. Kui inimesed teavad, mis tunne on omada head bossi, siis on loomulik, et nad tahavad ka ise heaks bossiks saada. Nad ei pruugi teile kunagi tasuda, aga tõenäoliselt tasuvad nad järgmistele. Näha nende inimeste, kellest te hoolite, õitsele puhkemist ja seda, kuidas nad aitavad teistel õitsele puhkeda, on tohutult innustav.

OTSEKOHENE TAGASISIDE: RADIKAALSE SIIRUSE TEINE MÕÕDE

FILOSOOF JOSHUA COHEN, kes õpetas Twitteri ja Apple'i juhtivtöötajaid ning Stanfordi ja Massachusettsi Tehnoloogiainstituudi (MIT) üliõpilasi, selgitab suurepäraselt, miks on tähtis – nii töö seisukohalt, kuid ka suurepärase suhete loomiseks – üksteisele otsekohest tagasisidet anda. Ta tsiteerib sageli John Stuart Milli:

Kõige austusväärse allikaks inimeses, olgu intellektuaalse või moraalse olendina, on see, et tema vead on parandatavad. Ta on võimeline oma vigu korrigeerima, läbi arutlemise ja kogemuste. Mitte üksnes kogemustele toetudes. Vaja on diskussiooni, et näidata, kuidas tuleb kogemusi tõlgendada.

Teistele tagasiside andmine ja nende julgustamine teile endale tagasisidet andma aitab luua usaldust, sest see näitab, et 1) te hoolite piisavalt, et osutada nii neile asjadele, mis ei lähe hästi, kui ka nendele, mis lähevad, ja et 2) te olete valmis tunnistama oma vigu ja pühendute enda või teiste tehtud vigade parandamisele. Kuid kuna tagasiside tähendab sageli mitte-nõustumist või ei ütlemist, sisaldab see tihti konflikti, mitte ei väldi seda.

Endine välisminister Colin Powell märkis kunagi, et vastutamine tähendab mõnikord inimeste marru ajamist.* Te peate leppima, et mõnikord võivad teie meeskonna liikmed teie peale pahased olla. Tegelikult, kui keegi teie meeskonnast pole kunagi teie peale pahane, siis te ilmselt ei anna oma meeskonnale piisavalt tagasisidet. Nagu igas suhtes, on tähtis see, kuidas te vihaga toime tulete. Kui see, mida ütlete, teeb haiget, tunnistage teise inimese valu. Ärge teeselde, et see ei tee haiget ega öelge, et see „ei tohiks“ haiget teha – lihtsalt näidake, et hoolite. Visake oma sõnavarast välja fraas „ära võta seda isiklikult“ – see on solvav. Selle asemel pakkuge abi probleemi lahendamisel. Aga ärge tehke nägu, et see pole probleem vaid sellepärast, et keegi end paremini tunneks. Lõpuks loob inimestest hoolimine, isegi kui te neid kritiseerite, teie karjääri parimad suhted.

Selle programmi „otsekohe tagasiside“ osa võib olla väga raske, eriti alguses. Te peate ehk kritiseerima kellegi tööd või muutma tema rolli, kui olete alles usalduse ülesehitamise protsessis. Ma pühendan selles raamatus palju aega sellele, et näidata, kuidas seda teha. Aga see pole kõige raskem osa. Usalduse loomise kõige raskem osa on küsida inimestelt enda kohta tagasisidet, täpselt sama otsekohest, kui see, mida teie neile annate. Te peate julgustama neid piisavalt vastu vaidlema, nii et te ise võite tunda end

* Oren Harari, „The Powell Principles: 24 Lessons from Colin Powell, a Legendary Leader“. New York: McGraw-Hill, 2002, lk 4.

ärritatuna või vihasena. See vajab pisut harjumist – eriti „autoritaarsete“ juhtide puhul. Aga kui te seda edasi teete, siis leiate, et saate enda kohta palju teada, ka seda, kuidas inimesed teid näevad.

See teadmine võimaldab teil ja teie meeskonnal paremaid tulemusi saavutada.

CANDORI KAASASUTAJA Russ palkas hiljuti Candori sisuturunduse jõupingutusi juhtima Elisse Lockharti. Russil on üsna selge ettekujutus sellest, mida me mõistame radikaalse siiruse all. Elisse oli meeskonnas uus ega kippunud seetõttu oma arvamust avaldama. Russ, kes tajus seda väga selgelt ning oli ühtaegu teadlik oma bossistaatusest, nägi vaeva, et õhutada Elisse'i meile vastu vaidlema sama tuliselt, nagu meie temaga vaidlesime.

Küllaldase usalduse loomine, et võimaldada vastastikust avameelsust olenemata võimupositsioonist, nõuab aega ja tähelepanu. Nägin selle teekonna võiduhetki, kui Russ ja Elisse tegid koos meie veebilehele blogipostitust. Elisse ei nõustunud mõne Russi pakutud sõnastusega ja ütles seda. Nad vaidlesid mõnda aega ja tundus, nagu kavatses Elisse järele anda. Seda tajudes ütles Russ: „Kui meil on andmeid selle kohta, mis töötab, lähtume neist, aga kui meil on ainult arvamused, kasutame sinu oma,“ – laenates ütluse Jim Barksdale'ilt Netscape'ist, kuid vastupidise soovitusena. Russ nõustus Elisse'i muudatustega ja hilisemad andmed kinnitasid Elisse'i sõnastuse paremust.

Järgmisel korral, kui Elisse oma seisukohti kaitses, tegi ta seda jõulisemalt – sedavõrd, et hakkas muretsema, ega ta pole bossiga suheldes üle piiri astunud. Ei olnud ja selle kinnituseks saatis Russ talle Jerry Maguire'i klipi „Aita mind, aitan sind“. Filmis käib Jerry ja tema kliendi Rodi vahel kõva vaidlus ja Rod ütleb Jerryle: „Meie erinevus on selles, et sinu meelest me tülitseme, aga minu meelest me lõpuks arutame asju!“

MIS EI OLE RADIKAALNE SIIRUS

MA KIRJUTASIN alandlikkuse tähtsusest. Radikaalne siirus ei tähenda põhjendamatu karmust ega kellelegi kõigi ees süüdistuste näkku paiskamist. Pelgalt jutu alustamine sõnadega „Las ma olen sinuga täiesti siiras“ ei tähenda veel radikaalset siirust. Kui sellele peaks järgnema „Sa oled valetaja ja ma ei usalda sind“ või „Sa oled eesel“, siis te lihtsalt käitute nagu tüüpiline mölakas. Kui te ei näita, et te hoolite isiklikult, siis pole see radikaalne siirus.

Radikaalne siirus ei tähenda ka, et peaksite iga pisiasja kallal norima. Inimestele tagasiside andmine kulutab kõvasti energiat – mitte ainult nende oma, kellele tagasisidet annate, vaid ka teie enda oma. Nii et tehke seda ainult asjade puhul, mis on tegelikult tähtsad. Hea rusikareegel igas suhtes on jätta iga päev kolm ebaolulist asja ütle mata.

Radikaalne siirus on hierarhiaülene. Selle saavutamiseks peate seda praktiseerima üles, alla ja paralleelselt. Isegi kui teie boss ja töökaaslased pole seda meetodit kasutanud, saate luua radikaalselt siira mikrokosmose enda ja oma meeskonna jaoks. Te võite veidi ettevaatlikumalt läheneda oma bossile ja teiega samal ametipulgal olevatele kolleegidele. Aga üldiselt, kui ei ole võimalik olla täielikult siiras oma bossi ja töökaaslastega, siis ma soovitan võimalusel töökeskkonda vahetada.

Radikaalne siirus ei tähenda tallalakkumist ega lõputuid ekstravertseid puhanguid, mis kurnaksid teie meeskonna introverte või teid ennast, kui juhtute ise olema introvert. See ei tähenda ühiseid joominguid, kardisõite või lasermänge ega lõputuid õhtusööke kolleegidega. Need võivad olla head viisid auru välja laskmiseks, kuid sedasorti tegevused võtavad palju aega ega ole kõige tõhusamad selleks, et õppida tundma inimesi, kellega te koos töötate, ega näitamaks, et hoolite neist isiklikult.

Radikaalne siirus ei ole ainulaadselt Silicon Valleyle omane töökultuur või levinud ainult USA-s. See on üldinimlik. Tegelikult hakkasin ma selle aluseid välja arendama Iisraeli ettevõtte heaks töötades.

RADIKAALNE SIIRUS ON ÜLDINIMLIK, KUID ERINEB KULTUURITI JA INDIVIIDITI

MÕLEMAD RADIKAALSE siiruse dimensioonid on tundlikud konteksti suhtes. Neid mõõdetakse kuulaja kõrvas, mitte rääkija suus. Radikaalne siirus ei ole omane kindlale isiksusetüübile, see pole anne ega kultuuri-line eripära. Radikaalsest siirusest on kasu ainult siis, kui teine inimene mõistab, et teie jõupingutused anda otsekohest tagasisidet ja väljendada isiklikku hoolimist on ajendatud heast tahtest.

Me ei tohi unustada, et see, mis tundub radikaalse siirusena ühele indiviidile või meeskonnale, võib olla talumatult järsk (või liiga pehme) teisele. Radikaalne siirus nõuab kohandamist, kui liigume ühest ettevõttest teise, ja veel rohkem kohandamist, kui läheme ühest riigist teise. Seda, mis ühes kultuuris töötab, ei saa otse tõlkida teise kultuuri.

* * *

VAATAME KORRA Iisraeli stiilis radikaalset siirust. Varsti pärast ärikooli lõpetamist läksin tööle Jeruusalemmas baseeruvasse IP-telefonidega tegelevasse idufirmasse Deltathree. Ma kasvasin üles lõunaosariikides, kus inimesed teevad peaaegu kõike, et vältida konflikti või vaidlust. Iisraelis oli vastupidi. Vestlused näisid olevat jõhkralt otsekohesed. Ma ei unusta kunagi, kuidas Deltathree tegevjuht Noam Bardin karjus arendaja peale: „See võiks olla viisteist korda tõhusam. Sa tead, et oleksid saanud selle paremini ehitada. Nüüd peame sinu tehtu maha kandma ja otsast alustama. Me oleme kuu aega kaotanud ja mille pärast? Mida sa mõtlesid?“

See tundus karm. Isegi ebaviisakas ...

Hakkasin Iisraeli kultuuri paremini mõistma, kui üks Deltathree asutajatest Jacob Ner-David kutsus mind oma koju Jeruusalemma sabatiõhtusöögile. Tema naine Haviva Ner-David õppis rabiks, mis oli ortodoksses kogukonnas haruldane. Mitmed inimesed nende sünagoogis olid tema vastu pöördunud. Jacob oli talle suureks toeks ja koos selgitasid nad oma lähenemist traditsioonilisele doktriinile. See, kuidas Jacob ja ta naine seadsid kahtluse alla pühakirja iidseid tõlgendusi, tuletas mulle meelde, kuidas Noam oma arendaja töö kahtluse alla seadis. Kui jumala