

Märkus soo kohta

Me kasutame selles raamatus näiteid mõlemast soost juhtide, nii meeste kui ka naiste kohta. Veebilehe Manager Tools sisu – kõik taskuhäälingu saadetes esitatud juhtnöörid ja näited – on sugude poolest peaaegu täpselt tasakaalus. (Kui olete mees ja teile tundub, et naiste kohta on palju näiteid, siis ütleb see rohkem teie eelarvamuste kui meie näidete kohta.)

Põhjus, miks on selles raamatus kasutatud näiteid mõlemast soost juhtide kohta, seisneb selles, et meie andmetel on mehed ja naised nii kesk- kui ka tippastmel võrdselt head juhid. Kui olete naissoost juht, siis meile teeb rõõmu, et te loete seda raamatut, ning me oleme valmis teid igast küljest abistama.

Nüüd aga uurigem välja, mida on vaja selleks, et olla hea juht, ja *kuidas hästi juhtida*.

1

Mida tähendab tõhus juht?

Palju räägitakse sellest, mis on hea juhtimine. Kui keegi ütleb teile, et ta teab, kuidas juhtida või mida on juhtimiseks vaja, siis küsige vastu: „Kuidas te seda mõõdate, milline on hea juht või juhtimine?“ Kui te ei saa selgesõnalist vastust (nagu minu allpool esitatud vastus), siis ärge võtke tema juttu eriti tõsiselt.

Arvatavasti olete näinud nii häid kui ka halbu juhte. Mille poolest nad head või halvad on? Kas selle poolest, kuidas nad mõtlevad? Kas isiksuse poolest? Või selle poolest, mida nad tunnevad? Või kus nad koolis käisid?

Mõelge korraks selle üle järele. *Mille järgi te aru saate, et keegi on hea juht? Mida tähendab olla hea juht?*

Kui me esitame need küsimused Tõhusa Juhi konverentsidel, siis saame kõikvõimalikke vastuseid, näiteks alljärgnevaid.

- Ta meeldib töötajatele.
- Ta suhtleb palju.
- Ta on tark.
- Ta HOOLIB.
- Ta oskab kuulata.
- Teda austatakse.

Need on head pakkumised, kuid ei pea ikkagi paika.

Oletame, et teile allub üks keskastme juht, kes täidab ja kehastab kõiki eelmainitud eeldusi, aga viimase kolme aasta jooksul *pole saavutanud ühtegi eesmärki, mille organisatsioon on temale seadnud*. Kas te nimetaksite teda heaks juhiks? Muidugi mitte.

Teie esimene kohustus juhina on saavutada tulemusi

See on vahest kõige olulisem juhiametiga seonduv arusaam. Teie esimene ülesanne EI OLE suunatud alluvatele. Te ei vastuta ennekõike oma inimeste eest. Nemad ei pea olema teie esimene mure.

Teie esmane ülesanne on saavutada need tulemused, mida organisatsioon teilt ootab. Ükskõik kas olete müügijuht, kes peab täis saama müügiplaani, või finantsjuht, kes peab esitama kvartaliaruandeid, või projektijuht, kes peab viima projekti ellu õigel ajal, eelarve piires ja ettenähtud mahus – tähtis on tegelikult ikkagi see, et te teete, mida firma teilt ootab.

Paljude juhtide jaoks koorub siit probleem. Tõenäoliselt ei oska te nimetada viit tähtsamat tulemust, mille te organisatsiooni heaks sel aastal saavutama peate. Tõenäoliselt ei oska te *kiiresti* sõrmedel üles loetleda oma viit tähtsamat ülesannet. Võib-olla oskate öelda: „Minu ülemus soovib, et ma keskenduksin nendele valdkondadele“, kuid sellest ei piisa. Te ei suuda mõõdetavalt määratleda, mida teilt oodatakse.

Enam-vähem ainuke viis, kuidas tõesti oma ülesandeid täpselt teada, on seada kvantitatiivsed eesmärgid, mida saab arvudes ja protsentides mõõta: „saavutada igapäevane kvaliteetsete müügikõnede osakaal üle 92 protsendi“, „jõuda müügis 1,6 miljonini“, „hoida brutomarginaali üle 38 protsendi“, „vähendada igal aastal transpordikadumit 2,7 protsendi võrra“. (Kui selliste sihtide puudumine teid muserdab või murelikuks teeb, siis võib-

olla arvate, et kõigil teistel on selged eesmärgid. Ärge muretsege. Tõenäoliselt ei ole neid ka teistel.)

Selgesti piiritletud ülesannete puudumisega on see häda, et te ei saa arukalt otsustada, millele keskenduda. Teil tekib tunne, et „kõik on tähtis“. Hakkate püüdlema selle poole, et „kõik oleks tehtud“. Muidugi mõista ei suuda te seda, nagu te küllap olete juba niigi aru saanud, sest te teete pikki päevi ja ikka ei ole kõik tehtud. Te pole ainuke.

Kui te ei oska oma eesmäärke kohe peast ette lugeda, siis tehke kuhugi märke, et käiksite lähemal ajal oma ülemuse jutul. Küsige temalt: „Milliseid tulemusi te minult ootate?“, „Milliste mõõdupuude alusel te mind teistega võrdlete?“, „Millised on objektiivsed standardid?“, „Milliseid subjektiivseid näitajaid te minu kohta hinnangut kujundades jälgite?“ (Kui soovite üksikasjalisemalt teada, kuidas seda vestlust pidada, klõpsake meie veebilehe nupul *There's a Cast for That™*.)

Tehke märkusi, minge tagasi oma laua taha ja mõelge, mida te nende tulemuste saavutamiseks ette võtate.

Paljud juhid kardavad seda vestlust. Nad mõtlevad nii: „Kui mõõdupuid pole, siis ei saa neid minu vastu kasutada.“ Aga seda laadi mõtlemine on lühinägelik. Mõõdupuud on alati olemas. Kui te ei tea, millised need on, siis võidakse neid parajasti teie vastu kasutada. Teie ülemus annab teile endamisi ja subjektiivselt hinnangu.

Hea küll, tulemused niisiis kõigepealt. Juhid, kes saavutavad häid tulemusi, teevad edukamat karjääri kui need, kes saavutavad keskpäraseid tulemusi. Ometi häirib ka selle konstateeringu lugemine teid ilmselt pisut, sest tõenäoliselt teate vähemalt ühte juhti, kes saavutab suurepäraseid tulemusi ja on edukas, kuid *keda teie põlgate*. On juhte, kes seavad tulemused kõigest muust nii kaugele ettepoole, et õigustavad nende saavutamise nimel mis tahes käitumist. On isegi valdkondi – meelde tuleb näiteks Wall Street–, kus juhtide seesugust käitumist suure tõenäosusega sallitakse. Kui juhtide eesmärk pühitseb abinõu, käib nende alluvate käsi halvasti.

Ainult tulemustele keskendumine toob pahatihti kaasa töötajate halva kohtlemise. Ülemaailmne tööliikumine – ametiühingud – sai alguse õige pea pärast ... juhtimise väljakujunemist. Juhtidele öeldi: „Näidake tulemusi!“ Ning seda nad töötajate tervise ja ohutuse arvelt ka tegid. Nii et õige pea ühendasid töölised oma jõud.

Teie teine kohustus juhina on hoida oma inimesi

Tõhusalt juhitud moodsas organisatsioonis mõõdetakse nüüd juhtide tööd hinnates tulemuste kõrval ka *kaadri püsivust*. See on mõeldud jäägitut tulemustele orienteerumist tõkestama. Tahetakse tagada, et juhi meeskonnaliikmed organisatsioonist ei lahkuks.

Töötajate vahetamine on kulukas. Kui keegi lahkub, siis on kaotsi läinud töö, mida plaaniti teha, vestlus uute kandidaatidega röövib raha ja aega, tõenäoliselt tuleb uuele töötajale maksta ka mõnevõrra kõrgemat töötasu, uut töötajat tuleb välja õpetada ning tema tootlikkus on algul väiksem, enne kui tema töö kvaliteet ja kvantiteet jõuavad ametist lahkunud töötajaga samale tasemele.

Tänapäeva juhile ei piisa tulemuste saavutamisest.

Tõhus juht on see, kes saavutab tulemusi ja hoiab oma inimesi

Kui maailma parimate firmade tippjuhid hindavad oma keskastme juhtide talenti, on arutelu fookuses alati nende tulemused ja töötajaskonna püsimine. Kui arutatakse, kes on parim ja väärib edutamist ning kes on „praegu valmis“ või „järgmisena valmis“, siis kerkivad ikka ja jälle esile need kaks näitajat. *Kui hästi tegi see juht oma tööd tulemustest nähtuvalt? Kas ta hoidis oma inimesi?*

Kui te tahate olla tõhus juht ja suurendada oma töökoha püsimise tõenäosust (ning ma julgen väita, et ka professionaalset rahuldust), siis peate saavutama nende kahe näitaja osas hea taseme. Te peate teadma, kuidas teie organisatsioon neid näitajaid mõõdab (majandustulemuste puhul teeb seda enamasti teie ülemus), ja te peate pühendama aega sellele, mis vajaliku taseme saavutamisele kaasa aitab.

Mida te saate TEHA, et saavutada kõige suurema tõenäosusega head näitajad?

2

Neli määrava tähtsusega käitumist*

Kui me koos Manager Toolsi kaasasutaja Mike Auzenne'iga juhtimiskarjääri alguses olime, polnud meile eriti õpetatud, kuidas juhtida teisi inimesi. Nägime suurt vaeva, et aru saada, mida teha ja kuidas seda teha, nagu arvatavasti teiegi olete vaeva näinud või näete praegu. Me ei teadnud, et on põhimõtteliselt neli asja, mida head juhid teevad palju paremini kui keskmised ja kehvad juhid. Kui me olime neid nelja asja mõistnud, otsustasime asutada Manager Toolsi, et teised juhid ei peaks seda kõike nii suure vaevaga omandama nagu meie.

Neli määrava tähtsusega käitumist, mida tõhusad juhid tulemuste saavutamiseks ja oma meeskonnaliikmete hoidmiseks kasutavad, on järgmised.

1. Õppige oma inimesi tundma.
2. Rääkige töö tulemuslikkusest.
3. Nõudke rohkem.
4. Suunake tööd allapoole.

* Kui te ei taha teada saada minu soovitude aluseks olevaid põhiprintsiipe ja arvate, et olete valmis sukelduma otse sellesse, mida teha ja kuidas teha, siis võite selle ja järgmise peatüki vahele jätta ning jätkata kohe neljanda peatükiga „Tundke oma inimesi – neljasilmakoosolekud“. Mina seda teha ei soovita, aga kui te ei malda oodata, siis minge edasi. – Autori märkus.

Juhid, kes saavutavad tulemusi ja hoiavad inimesi, teevad neid nelja asja enamasti palju paremini kui teised juhid. (Ma ütlen „enamasti“, sest leidub ka erandeid. Kui olete erakordselt nutikas – nagu Bill Gates, Andy Bechtolsheim, Warren Buffett või Mike Morrisoe –, siis saate ilmselt hakkama ainult tänu oma nutikusele. Tõenäoliselt te siiski nii nutikas ei ole. Meie Mike'iga kohe kindlasti ei ole.)

Esimene määrava tähtsusega käitumine: õppige oma inimesi tundma

Meie aastatepikkused andmed näitavad, et üks ja kõige tähtsam (ning tõhusam) asi, mida te juhina teha saate, et oma sooritust parandada ja inimesi rohkem hoida, on pühendada aega oma otseste alluvate tugevate ja nõrkade külgede tundmaõppimisele. Juhid, kes teavad, kuidas *igast meeskonnaliikmest* maksimumi võtta, saavutavad märkimisväärselt paremaid tulemusi kui need, kes seda ei tea. Kõige tõhusam moodus oma meeskonnaliikmeid tundma õppida on nendega regulaarselt suhelda.

Kuigi teie esmane ülesanne on saavutada häid tulemusi, *ei ole* strateegia kujundamine, ülesannete määramine, ressursside planeerimine ega prioriteetide analüüsimine kõige tähtsam asi, mida te teha saate. Tuleb hoopis õppida tundma neid inimesi, kellel on oskused ja kes töö tegelikult ära teevad.

Olgu märgitud, et juht *võib lühikeseks ajaks* saavutada üsna märkimisväärse tulemuste paranemise, kasutades juhivõimu ja nõudes kuuletumist. Kui aga lisada eesmärkide hulka inimeste hoidmine, siis läheb see meetod kiiresti hapuks.

Meie aastatepikkused andmed näitavad, et üldjuhul juht, kes tunneb oma meeskonnaliikmeid ühe standardhälbe jagu paremini kui keskmine juht, saavutab tulemused, mis on kahe standardhälbe võrra paremad kui keskmise juhi tulemused. Mis te arvate, miks see nii on? Mõelge põgusalt, milline on teie suhe juhiga.

Kas te tahate, et teie ülemus „kohtleks teid nagu kõiki teisi“? Siis võib-olla pole vajagi alluvaid tundma õppida. Aga ma arvan, et seda te ei taha. Kui te paistate oma töös silma, siis mis tunne teil oleks, kui teaksite, et teid juhitakse täpselt samamoodi nagu teie ülemuse nõrgimat meeskonnaliiget? Kui olete aga töös nõrk, siis kas tahaksite endale lisaülesandeid, mida antakse silmapaistvale liikmele tavakohustuste kõrval? Tõenäoliselt mitte.

Iga inimene maamunal soovib ja väärrib individuaalset kohtlemist. Kahjuks paljud juhid (ka mina karjääri alguses) *juhivad teisi nii, nagu nad soovivad, et neid juhitaks.* See on kogenematu juhi omamoodi kuldreegel. Te teete oma alluvatele seda, mida arvate tahtvat, et teile tehtaks, kui oleksite ise alluv.

Sedalaadi juhtimine toimib paraku (natuke) ainult nende inimeste peal, kes on teiesarnased. Võib-olla olete praegu vanem-tarkvaraarendaja, kes juhib teisi tarkvaraarendajaid. Täitsa võimalik, et suur osa teie meeskonnaliikmeid on teiesarnased. Kui olite varem müügiesindaja ja nüüd olete müügijuht, kes juhib teisi müügiesindajaid, siis on veidi väiksem, kuid siiski arvestatav tõenäosus, et osa meeskonnaliikmeid on teiesarnased. Paraku see toimib ainult madalamatel juhtimistasanditel ja ainult mõnda aega. Kui püüdate enama poole, siis veab see kuldreegel teid alt.

Inimesed ja nende käitumine toovad teie organisatsioonile tulemuse. (Mitte süsteemid, mitte protsessid, mitte arvutid, mitte masinad.) Tulemused on teie esmane eesmärk. Me kõik oleme ainulaadsed – igaüks meist. Miks peaksime juhina arvama, et kõiki saab ühe mütsi alla panna? Nii on võib-olla lihtsam, aga mitte tõhusam. Ja kui tunnete muret, et heaks juhiks saamine nõuab kõvasti tööd, siis see raamat näitab, et nii see tegelikult ei ole.

Kui töötate sellise ülemuse käe all, kes erineb teist – tema on ekstravertselt kirglik, aga teie reserveeritud ja mõtlik, või tema on tark ja analüütiline, aga teie rohkem inimestega suhtleja –, siis on teie eduvõimalused väiksemad.

Kui juhite inimesi, kes teist erinevad – ja see juhtub varem või hiljem, sest kulude optimeerimise eesmärgil kasvab ühe juhi alluvuses olev meeskond aina suuremaks –, siis tuleb õppida juhtima ka selliseid inimesi, kes ei ole teie moodi. See tähendab, et olete valmis kohanema olenevalt inimesest, keda juhite (nagu te seda omaenda ülemuseltki soovite).

Kui te olete nagu suur osa sadadest tuhandetest juhtidest, keda me aastate jooksul oleme koolitanud, siis tõenäoliselt mõtlete praegu ühte kahest.

1. Ma arvan, et ma tunnen oma inimesi tegelikult väga hästi.
2. Pole vaja – ma räägin oma inimestega kogu aeg!

Vaatleme kumbagi mõtet eraldi. Esiteks „ma tunnen oma inimesi väga hästi“. Võib-olla tunnetegi, aga valdav osa juhte, kes seda väidavad, tegelikult ei tunne. Ma usun, et te arvate neid tundvat, aga olen valmis kihla vedama, et tegelikult ei tunne.

Siin on mõtteeksperiment, mis aitab teil hinnata oma meeskonnaliikmete tundmist. Esiteks, mis on teile tähtsam: kas perekond või töö? Enamikule on tähtsam perekond, ja õige ongi.

Nüüd küsige endalt sama küsimus oma alluvate kohta. Mis on *neile* tähtsam: kas perekond või töö? Pikemalt mõtlemata võite pakkuda, et ka nendele on tähtsam perekond. Ja teil on õigus – me oleme neilt küsinud.

Nii et teie alluvatele on perekond tähtsam kui töö. Te ütlete, et tunnete oma alluvaid väga hästi. Siinkohal paneme teie teadmised proovile.

Mis on teie alluvate kõikide laste eesnimed?

Kui te olete nagu umbes 95 protsenti neist juhtidest, kellele me oleme selle küsimuse esitanud, siis te *ei tea* kõikide nimesid. Suur osa – võib-olla 40 protsenti – ei tea isegi seda, kui mitu last nende alluvatel on! Me nimetame seda muide „otsese alluvuse happekestiks“. [There's a Cast for That™.]

See pole muidugi mõista ammendav eksperiment, Aga enamik on nõus, et see on küllalt oluline näitaja. Mõelge oma isikliku elu seisukohast: teie lähedased sõbrad teavad teie kõikide laste nimesid. Osalt sellepärast nad teie lähedased sõbrad ongi. Mitte nii lähedased sõbrad teavad mõnd teie last. Teie tuttavad aga tõenäoliselt ei tea üldse, kas teil on lapsi või ei ole.

Kui kukkusite selles katses läbi, mõelge järele: miks te arvate, et saate kellelki täit töösse pühendumist, kui te ei tea isegi nende inimeste nimesid, kes on temale maailmas kõige kallimad? Meie kogemus ütleb, et tõenäoliselt te ei saagi. Kui olete taibukas ja teete kõvasti tööd, siis ajate rahuldavalt läbi, aga vajaka jääb kõige olulisemast võimendusest: usaldusväärsest suhtest oma alluvatega.

Kui te reageerite sellele arutelule, mõeldes: „Ei tea, kas see familiaarsus mulle nii väga meeldiks. Ma ei taha ju oma alluvatega sõber olla“, siis pole te üksi. Paljud juhid teevad suure osa tööst e-posti teel või peavad ennast pigem eestvedajateks kui juhtideks või ütlevad endale: „Mind polnud omal ajal vaja kellelgi „juhtida“ ja ma ei taha ka oma meeskonda juhtida. Küll nad teavad ise, mida tuleb teha.“ Sellest teeme veel juttu, aga praegu on meie esimene soovitus selline: kui veedate iga oma otsese alluvaga nädalas pool tundi, siis ei tee see teist tõenäoliselt veel sõpru.

Vaadakem nüüd teist eelmainitud punkti: „Pole vaja – ma räägin oma inimestega kogu aeg!“ Paljud juhid ütlevad meile seda, kui soovitame neil pühendada keskendunult ja plaani-päraselt aega oma alluvate tundmaõppimisele. Nad suhtlevad alluvatega pidevalt e-posti ja sõnumite teel ning vestlevad nendega tihti silmast silma. Tegelikult tunnevad nad, et suhtlevad alluvatega sedavõrd palju, et oma tööks õieti aega ei jäägi.

Enamikul juhtidel pole aga aimugi, kui *ühepoolsed* on need vestlused. Neil pole aimugi, kui *väikest* mõju need põgusad vestlused tegelikult suhete ülesehitamisele avaldavad.

Mõelge: kui olete nagu paljud teised juhid, siis te istute mõne või kõigi oma meeskonnaliikmete lähedal. Kui see peab paika, siis väga tõenäoliselt on teil mõnel päeval oma kabinetis (või avatud bürooruumis) kontorilaua taga tekkinud vajadus ühe või teise meeskonnaliikmega suhelda. Olete mõelnud, et saadaks e-kirja, aga siis jõudnud otsusele, et kuna meeskonnaliige on ka oma laua taga, võiksite parem tema juurde minna ja temalt otse küsida, mis vaja. Olete mõelnud, et hea oleks ju ka juttu ajada ja vaadata, kuidas tal läheb.

Niisiis läksite tema juurde ja küsisite: „On sul hetk aega?“ Mida alluv selle peale alati kindlasti vastab? „Jah, on küll!“

Teie alluv ei vasta nõnda sellepärast, et ta peab teid nii võrratuks. Ta vastab nõnda sellepärast, et teie olete tema ülemus. Ta teab, et te ei tulnud niisama juttu ajama. Te olete seal, sest teil on midagi tarvis. Selline vestluse eeldus ei loo aga usalduslikku suhet. Ükskõik millist viisakat vestlust te temaga ei arendaks – „Kuidas nädalavahetus möödus?“, „Kuidas abikaasal läheb?“, „Mis lastel uut?“ –, kostab see tema kõrvadele väga suure tõenäosusega kui tühi loba stiilis *blaa-blaa-blaa-kohe-varsti-ma-ütlen-mispärast-ma-tegelikult-tulin-blaa-blaa-blaa*.

Ma ei ütle, et teid ei huvita, kuidas alluval nädalavahetus möödus või kuidas tema abikaasal või lastel läheb. Kindlasti huvitab, aga ta tajub teie huvi teisiti, kui te ise arvate – juhul kui teil üldiselt on kombeks neid küsimusi küsida ainult enne mingisuguse palve esitamist.

Pealegi ei adu te seda, mil määral see lobisemine on ajendatud teist, teie kavatsustest ja soovidest. On ebatõenäoline, et paljud teie alluvad tunnevad end teiega automaatselt mugavalt, kui te nende juurest läbi astute, ja on valmis rääkima teiega ükskõik millest.

Lubage mul teiega jagada tõdemust, millele ma olen aastate jooksul sadade tuhandete juhtidega töötades jõudnud. *Teie alluvad ei näe teis kena inimest*. Ma ei ütle, et te ei ole kena inimene – usun, et olete, ja teie alluvad usuvad samuti. Sellisena aga teie

alluvad teid *ei näe*. *Nemad näevad teis oma ülemust*. See on karm tõde, kuid tasub meelde jätta. Teie rollil on selline võim, mis ei lase teie alluvatel teid näha sellisena, nagu te ise ennast näete.

Üks võimalus seda tajumuslikku ebakõla käsitada on kujutada ette, et valdaval osal juhtidest on märk otsaes. See on nähtav kõikidele alluvatele ja ütleb: „Ettevaatust. Mina olen su ülemus. Ma võin su vallandada.“ Kui teist oleneb teiste inimeste ligipääs toidule, kehakatetele ja peavarjule, siis näevad nad teid läbi teistsuguse objektiivi kui teie ise.

Kui te selles kahtlete ja arvate, et teie puhul on asjad teisiti – et teie meeskond armastab teid ega karda üldse –, siis mõelge: *kas te ise räägite oma ülemusele kõike?* Muidugi mitte.

Ka teie alluvad ei räägi teile kõike – sest teie olete nende ülemus. Isegi kui teile vaatab igal hommikul peeglist vastu maailma kõige kenam inimene ja nemad tunnistavad, et te olete tõesti meeldiv, olete te nende jaoks ikkagi ülemus ja teie rolliga kaasnev võim moonutab suhet.

Mõni aeg tagasi oli mul tavaks näidata meie firma koolitusel juhtidele videot, milles juhid suhtlesid oma alluvatega. See video oli kõigest minutipikkune ja koosnes kuuest 10sekundilisest klipist, milles kaks inimest kohtusid tavalises firmakoridoris. Need videoklipid olid välja valitud seepärast, et kõigil neil olid juht ja tema alluv. Tegemist oli turvakaamerate mustvalge videoga, millel puudus heli. Videoklippide inimestel olid seljas tavalised kontoririided ning videot vaadanud juhid ei tundnud neid.

Iga 10sekundilise videoklipi kohta esitati küsimus, kumb on juht ja kumb alluv, otsustades üksnes käitumise, kehakeele ja suhtlemise põhjal (*ilma helita*).

Kõikide rühmade kõik juhid vastasid peaaegu alati õigesti. Oli aru saada, kumb on juht, ja teie saaksite samuti aru. Meie roll juhtidena avaldab meeskonnaliikmetega suhtlemisele mõju.

On tõenäoline, et alluvatega rääkides jääb teile märkamata, kuidas teie rollivõim nende peal toimib. Lihtsalt „seltskondlikku vestlust“ arendades ei loo te veel suhet. Teie alluvate mõtetes

mõlgub sel ajal arvatavasti midagi niisugust: „Ootan juba tööülesannet.“

Usaldusliku suhte ülesehitamiseks on vaja enam kui viisakat loba, enam kui „oma inimestega kogu aeg rääkida“. Ning selles suhte usalduslikkus on meie tõhusa juhi mõõdupuu järgi väga tähtis. Juhi ja alluva suhte ülesehitamiseks on vaja veel rohkem usaldust kui sõprussuhte jaoks.

Mida rohkem meeskond oma juhti usaldab, seda paremad on üldiselt tulemused ja seda paremini ka töötajad püsivad.

Ärikirjanduse valdkonna üks paremaid raamatuid, mida ma olen lugenud, on Stephen M. R. Covey „Usalduse kiirus“ („Speed of Trust“). Kui ma usaldan oma alluvaid, siis ei pea ma nii palju aega kulutama, et neile ülesande igat üksikasja selgitada, nende tööd kontrollida ning nõuda mahukaid ja sagedasi aruandeid. Muidugi pean ikka nende tööd kontrollima ja ikka küsima aruandeid, aga mõlemale kulutan ma vähem aega ja sama käib ka mu alluvate kohta. Sellevõrra jääb neile rohkem aega tulemusliku töö tegemiseks.

Kui ma oma ülemust usaldan, siis ei muretse ma nii väga selle pärast, millised on tema kavatsused ja kas ma pean kogu aeg hoolikalt oma seljatagust jälgima. Ma ei pea iga ülesande või delegeerimise puhul selle põhjuste üle juurdlema ega küsima kolleegidelt poliitilist toetust, kui otsustan millelegi vastuseisu avaldada. Rohkem aega jääb tulemuste saavutamiseks.

Mõelge enda ja oma alluvate „meeskonna“ peale. Panin sõna „meeskond“ jutumärkidesse, sest teie ja teie alluvad ei ole tegelikult kunagi tõeline meeskond. Praegusel ajal ei ole küll populaarne niimoodi öelda, sest igal pool räägitakse kogu aeg meeskondadest. Ometi on see tõsi.

Mõelge selle peale: kas te olete kunagi kuulunud sellisesse meeskonda, milles üks meeskonnakaaslane võib teid meeskonnast välja visata? Võite ju vastata: „Jah, kooliajal oleks võinud mu jalgpallitreener mind meeskonnast välja visata.“ Aga jalgpallitreener polnud ju meeskonna liige, eks?

Kui me anname juhtidele organisatsiooni skeemi, millel on kirjas juhid ja nende alluvad, ning ütleme: „Piiritlege selles oma meeskond“, siis tavaliselt tõmbavad juhid ühise ringi ümber enda ja oma meeskonna. Kui aga anname sama meeskonna alluvatele sama ülesande, siis nemad tõmbavad ringi ümber enda ja endaga võrdsete kolleegide – ning jätavad juhi välja.

Sellest pole midagi, sest räägitagu pealegi juhtidest ja alluvatest kui ühtsest meeskonnast – tegelikult ei ole teil vajagi moodustada tõelist meeskonda. Te vajate koostisosa, mis teeks meeskonna *tulemuslikuks*.

Usaldus

Jon R. Katzenbachi ja Douglas K. Smithi teedrajav raamat „Meeskondade tarkus“ („The Wisdom of Teams“) õpetas meile juba aastate eest, et siduv ja eriline element, mis ühe meeskonna soorituse teistega võrreldes paremaks teeb, on usaldus, mida meeskonnaliikmete vahel üles ehitatakse ja hoitakse. Et meie alluvate rühm toimiks rohkem meeskonnana, peame nendega välja arendama usaldusliku suhte hoolimata juhirolli mõjust.

Psühholoogid ütlevad, et usalduse loomine algab suhtlusest. Need, kellega te suhtlete, hindavad teie suhtlust kahel moel: kvantiteedi ja kvaliteedi järgi. *Kvantiteet* on suhtluse sagedus. Te suhtlete rohkem nendega, keda te peate sõpradeks ja usaldusväärseteks kolleegideks, vähem aga nendega, kellega teil sellist sidet ei ole. Teie suhtluse *kvaliteeti* hinnatakse selle järgi, kas kõne all on midagi sellist, mis on *nende* huvides või tuleb *neile* kasuks.

Kui hakkate alluvatega üles ehitama usaldust ja usalduslikke suhteid, siis peate nendega tihti rääkima asjadest, mis on nendele tähtsad.

Mõistate selle juhtnööri kvalitatiivset ja kvantitatiivset aspekti? Te peate „nendega tihti rääkima“ – see on kvantitatiivne aspekt. Ja te peate nendega rääkima „asjadest, mis on nendele

tähtsad“ – see on kvalitatiivne aspekt. Loodetavasti mõistate, et ei piisa, kui öelda: „Ma räägin oma inimestega kogu aeg!“, sest te räägite asjadest, mis on olulised *teile*.

[**Autori märkus.** Olgu öeldud, et kogu Manager Toolsi töö põhineb vaikimisi ühel olulisel eeldusel: *te olete eetiline, usaldusväärne inimene*. Olen korduvalt püüdnud kirja panna, kuidas mu soovitusel muutuksid, kui need oleksid suunatud isekatele juhtidele, kes püüavad siin ja seal petta, aruannetes pisut valetada, kohelda teisi kui tööriistu ja seeläbi edasi jõuda (iseenda huvide). Ma ei oska aga selliseid soovitusi välja mõelda. Kui olete üks niisugustest inimestest, siis võite lugemise siinkohal katki jätta, sest minu soovitusel teile ei meeldi.]

Enne kui asume käsitlema teist määrava tähtsusega käitumist, „töö tulemuslikkusest rääkimist“, on oluline märkida, et need neli tegevust ei ole võrdse kaaluga. Ei ole nii, et igaüks moodustab 25 protsenti nelja määrava tähtsusega käitumise koguväärtusest.

Alluvate tundmaõppimine moodustab nelja määrava tähtsusega käitumise koguväärtusest 40 protsenti.

See on tõsi: kogu meie tehtud töö ja kogutud andmete põhjal võin öelda, et teie suhe alluvatega on ülekaalukalt kõige olulisem asi, mida te saate tulemuste parandamiseks ja töötajate hoidmiseks teha.

Olles sõjaväeakadeemias inseneriks õppinud, ei mõistnud ma oma juhtimiskarjääri alguses suhete ja inimeste tähtsust. Ausalt öelda ei tahtnud ma algul uskuda isegi neid andmeid, mis me olime juhtimiskäitumise muudatuste põhjal kogunud. Mina tahtsin, et juhtimine põhineks rohkem tulemuslikkuse arutelul (millest me kohe juttu teeme).

Iga kord aga, kui uurisime juhtide käitumist, mis hõlmas „töö tulemuslikkusest rääkimist“, ilma et oleks „suhteid arendatud“, olid tulemused kesised. Andmed näitasid kogu aeg ühte ja sama: kõige olulisem, mida juht teha saab, on arendada välja usalduslik suhe oma meeskonnaliikmetega. Kui te seda teete, siis on kõik

muu juba lihtsam. Kui te seda ei tee, siis on kõik muu keerulisem ja teie tulemused jäävad nõrgemaks.

Teine määrava tähtsusega käitumine: rääkige töö tulemuslikkusest

Kas teie tulemuslikkus paraneks, kui te saaksite ülemuselt sagedamini oma töö kohta tagasisidet? Enamik spetsialiste vastab sellele küsimusele nagu ühest suust jaatavalt.

Ka meie oleme küsinud: „Kas te sooviksite oma ülemuselt ja/või organisatsioonilt töö tulemuslikkuse kohta rohkem ja regulaarselt tagasisidet ja sisendit, olenemata sellest, kas see on positiivne või negatiivne, eeldusel, et seda tehakse viisakalt ja professionaalselt?“

Taas vastatakse nagu ühest suust *jah*. Paljud lähevad siit veel edasi ja ütlevad: „Tagasiside ei pea tingimata olema positiivne! Mulle meeldiks väga, kui ta lihtsalt räägiks minuga professionaalselt, kui teen midagi valesti, mitte ei vaikiks!“ (Meie andmed näitavad, et üksnes negatiivse sisendi andmine pikema aja jooksul tegelikult eriti hästi ei toimi. Alluvates tekib trots sellise ülemuse suhtes, kes aina negatiivsele keskendub, isegi kui nad on ise seda palunud.)

Kui tahate, et TEIE ülemus teiega rohkem töö tulemuslikkusest räägiks, siis teate, et teie alluvad tahavad sedasama. [Üldjuhul ootavad ka teie alluvad teilt kõike, mida teie ootate oma ülemuselt. Väga paljud ülemused on omaks võtnud arusaama, millega kaugel ei jõua: „Minu ülemus ei tee seda, mida **mina temalt** ootan, aga **minu** inimesed ARMATAVAD mind.“ Vabandust, aga kuigi see on võimalik, jääb see Manager Toolsi kogemuse põhjal siiski väga ebatõenäoliseks.]

Kui te olete nagu enamik juhte, siis ei räägi te oma meeskonnaliikmetega väga tihti nende tulemuslikkusest. Te olete omaks võtnud üldise hoiaku „Küll nad ise teavad, kuidas neil

läheb“ või „Kui mul nendega tõesti probleem peaks tekkima, küll ma seda neile siis räägin“ või „Mul pole vaja neid kiita, kui nad midagi hästi teevad! Nad ju teevad lihtsalt oma tööd!“. (Kiitusest ja karistusest räägime hiljem.)

Kui te järele mõtlete, siis kõigega, mida tehakse tipptasemel, kaasneb rohke tulemuslikkust puudutav tagasiside. Kui olete tähele pannud tippklassi autode reklaame, siis neis kõigis öeldakse: „Te tunnetate sõites maanteed.“ (Ja see vastab tõele.) See tunnetus on tippklassi auto puhul tähtis: te teate, mida auto teeb, mismoodi tee tundub. Sõites on teil vaja kohaneda. Kohanemist võimaldab autolt maantee kohta saadud sisend ehk tagasiside, mille auto rooliratta kaudu edastab teie kätele (ja autojuhtide sõnul ka juhiistme kaudu tagumikule).

Mõelge profispordi peale: jalgpall, Ameerika jalgpall, pesapall. Kui te olete nagu enamik fänne, siis muude asjaolude võrdsuse korral eelistate vaadata professionaalide matše, mitte keskoolimänge (kui just teie oma laps ei võistle). Põhjus on selles, et mängu kaliiber on palju suurem. Te tahate näha, et midagi tehakse hästi – tehakse oskuslikult. Aeg-ajalt võite tipptasemel nautida mängu ilu.

Seda ilu loovad tipptasemega sportlased, kes saavad oma soorituse kohta kogu karjääri jooksul pidevalt tagasisidet. Profiliiga MLB pesapallurid – maailma parimad omal alal – lähevad ikka igal aastal kevadtreeningule ja muudkui harjutavad, harjutavad, harjutavad. Oma ajastuse ja meeskonnatöö saavutavad nad taas ja taas kordamise abil: *nad tegutsevad ja panevad tähele tagasisidet*. Üks pesapallimängija ütles kord, et tema arvates tegid nad kevadtreeningute ajal 5000 duublit – 5000! –, samas loetakse hooajal silmapaistvaks tulemuseks 150! Milleks nii palju harjutada? Nad teavad, et tagasiside loomine ja kasutamine teeb neid paremaks ja see loeb.

Isegi tehnoloogia, mida me iga päev kasutame, tugineb töö tulemuslikkuse kohta saadud tagasisidele. Igale masinale – nutitelefonidele, tahvelarvutitele, autodele, arvutitele, teleritele –,

millega me suhtleme, on sisse ehitatud arvukalt tagasiside-skeeme. Masinad kontrollivad ennast pidevalt, et nende sooritus oleks vastuvõetav, ning registreerivad normi piires toimuvaid kõrvalekaldeid, et vältida olulist riket.

Enam-vähem ainus inimtegevuse sfäär, kus tagasisidet ei saa kiiresti, sagedasti ega õigel ajal, on juhtimine. Enam-vähem ainus suhe, mille puhul tagasisidet ei anta, ei kasutata ega peeta endastmõistetavaks, on juhtide ja alluvate suhe. Me kõik ütleme, et alluvatena me tahame tagasisidet, aga tavaliselt seda ei tule.

Kui me räägime väga häid tulemusi saavutavate alluvatega, kes hindavad oma ülemust silmapaistvaks, kerkib peapõhjusena ikka ja jälle esile töö tulemuslikkuse üle arutamine. „Ta räägib mulle, kuidas mul läheb.“ „Kui mul läheb hästi, siis ta ütleb seda.“ „Kui ma käkki keeran, siis ta ütleb seda mulle ruttu ja me liigume edasi.“ „Ma ei pea kunagi muretsema, kas ma olen parajasti heas kirjas või mitte – ta ütleb mulle seda.“

Ma ei unusta kunagi, kuidas üks juht mulle ütles: „Ma ei teadnudki, et töö tulemuslikkusest rääkimine on heade tulemuste saavutamiseks nii ülitähtis. Mina rääkisin ainult sellepärast, et ma ise oleksin tahtnud sedasama. Alguses see mulle ei meeldinud, aga see toimis, ja ma sain ebameeldivusest üle.“

Kui tahate head tulemuslikkust, siis peate sellest oma alluvatega rääkima. Teie omavahelise suhte kõrval on see tähtsam kui miski muu.

Töö tulemuslikkusest rääkimine moodustab nelja määrava tähtsusega käitumise koguväärtusest 30 protsenti.

See tähendab, et kui te ehitate iga oma alluvaga üles suurepärase suhte ja räägite temaga regulaarselt töö tulemuslikkusest, siis on teil käidud juba 70 protsenti teest, et saada häid tulemusi ja jõuda meeskonna koos hoidmiseni.

Kolmas määrava tähtsusega käitumine: nõudke rohkem

Meie andmed näitavad, et kui te taotlete häid tulemusi ja meeskonna säilimist, siis peate valmis olema töö tulemuslikkuse latti pidevalt tõstma. Oleme näinud, et ei piisa lihtsalt sellest, kui ollakse hea hoolekandja. Ei piisa sellest, kui leppida oma alluvate „mugavustsooniga“. Ei piisa, kui lasta alluvatel „jääda sinna, kus nad on“.

Võin teile kinnitada, et teie ettevõtte tippjuhtide arvates ei peaks keegi eriti tihti oma „mugavustsoonis“ viibima. Tippjuhid on pidevalt pinge all ning ootavad midagi sarnast (ja jätkusuutlikku) ka teilt ja teie meeskonnalt. Tippjuhtidel on täielik õigus nii mõelda. Kui teie firma või tegevusvaldkond kasvab või muutub („muutumine“ hõlmab ka „kahanemist“), siis muutub ka iga töökoht. Juhi asi on selgeks teha, mida välised muutused tema rühmale kaasa toovad, ning suunata oma rühma sooritust nii, et see rahuldaks organisatsiooni vajadusi.

Küllap olete kuulnud inimesi stressist rääkimas. Tõenäoliselt olete ka ise selle üle kurtnud. See võib tulla teile üllatusena, aga juhtidena peategi alluvates stressi tekitama. Jah, te lugesite õigesti. Te peate alluvate tööd pingelisemaks muutma.

Kuidas see võimalik on? Enamik inimesi ei tea, et stressi on kahte sorti. On *halb stress* ehk distress: see on selline, mida enamasti stressist rääkides silmas peetakse. Sellel tasemel stress takistab teie tööd ja pärsib tulemuslikkust. Asjad kasvavad üle pea, te ei suuda neid enam selgeks mõelda, te tunnete hirmu ja jõuetust – lausa tardumust.

Vaadelge aga stressi laiemalt. Halva stressi tasemest madalamale jääb kasuliku stressi tase, nn *hea stress* ehk eustress. (Eesliide eu- esineb ka sõnades „eufooria“, „eufoonia“ ja „eudaimonism“.) Hea stress on selline stress, mis paneb teid tundma, et olete milleski valmis, elevel, hakkamist täis. Teis on mõnus ootusärevus, teotahe ja otsusekindlus nagu siis, kui teie meeskond mängu eel kaelakuti kokku koguneb ja endale ergutust hüüab.

Ideaalne koht teie alluvate jaoks, kus tulemused ja väljund on maksimaalsed, asub täpselt hea ja halva stressi piiril, *peaaegu üle hirmujoone*, aga mitte päris. Vaja on palju energiat, aga mitte paanikat. *Ainus võimalus, kuidas teada saada, kus see piir iga alluva jaoks asub, on suruda igaüht ajuti halva stressini ja panna tähele, millal hakkab tõhusus kahanema*. Igaühel on oma kindel punkt, millest alates tulemuslikkus kahaneb.

Seda saate teha rohkem nõudes.

Kui olete kogenud juht, siis küllap olete kokku puutunud alluvaga, kes ütleb: „Ma olen oma praeguse olukorraga rahul.“ Paljud uued juhid on jäänud jänni keskmise töötajaga, kes ei taha oma tulemuslikkust parandada ega soovi edutamist, aga üldiselt „teeb oma töö ära“. Mitte hästi, aga normi kohaselt.

Juhtidena me ei vastuta üksnes olukorra säilimise, vaid ka meeskonna kui terviku tulemuslikkuse *parandamise* eest. Parim viis, kuidas meeskonna sooritust parandada, on parandada iga liikme sooritust. Kui teie meeskonna eesmäärke kasvatatakse (ja kui seda parajasti ei toimu, siis võin teile kinnitada, et keegi juba mõtleb nende kasvatamise peale), siis peate igaühelt saama suurema panuse, et neid eesmäärke täita.

Nii et alluv, kes ütleb, et ta on olukorraga rahul, sobib teile esialgu. Aasta pärast on tema töö aga nii palju muutunud – ja nõuded nii palju kasvanud, sest nõuded kasvavad pidevalt –, et *töökoha vajaduste suhtes on tema tulemuslikkus halvenenud*. [There's a Cast for That™: Minu alluv ei taha muutuda.]

Tõhus juht nõuab ühel või teisel moel alati rohkem. Olla tõhus juht tähendab innustada ja inspireerida kõiki alluvaid saavutama paremaid tulemusi, isegi kui nad ütlevad, et nad ei taha seda – sest te teate, et organisatsioon vajab seda konkurentsis püsimiseks.

Rohkema nõudmine moodustab nelja määrava tähtsusega käitumise koguväärtusest umbes 15 protsenti.