



www.mindsweeper.ee

Raimo Ülavere
International Coach
Federation (ICF) liige

TAGASI MÄNGU

Kuidas ennast ja oma meeskonda tagasi platsile tuua. Võitma.

Enne teele asumist

See oli 2000ndate aastate alguses, mulle tundub, et justkui kevadel. Väljas paistis päike ja männimetsast, mille serval asuvas büroomajas üritus toimus, õhkus osoonist küllastunud looduselõhna. Istusin koos teiste Äripäeva juhtidega kahepäevasel koolitusel, teemaks arenguestlused ja nende läbi viimine. Vähemalt üks-kaks korda aastas, kirjalik võimekuse hindamine, küsi teise inimese arvamust ka, kontrolli varasemate eesmärkide täitmist ja leppige kokku uued eesmärgid. Ja nii edasi.

Kõik oli justkui õige ja vajalik ning päriselus see nii ka toimus – nii minu ja minu toonase bossi, Äripäeva juhi Igor Rõtovi kui ka minu ja minu meeskonna liikmete vahel. Vestlesime reeglina mitteformaalses õhkkonnas mitmesugustel teemadel ning täitsime samas ka pabereid, et jälg maha jääks. Peamiselt keskendusid arenguestlused sellele, mida inimene saaks firma heaks veel rohkem ära teha. Kõik nii kuis peab...

Ja ometi tundus mulle, et mõlemal poolel oli hea meel, kui see läbi sai. Siis sai tagasi tööle minna. Jutt inimese arendamisest vestlustega on nõrganärvilistele esoteerikutele, inimene areneb ikka tööd tehes, mitte jutustades! Ning pealegi – kui meil on vaja teineteisele midagi öelda, siis ... lihtsalt ütleme. Ja mida see inimese personaalne areng veel tähendab? Ikka rohkemate tükkide tegemist, see on ju peamine eesmärk.

Nii mõtlesin mina ja tõenäoliselt ka paljud teised juhid. Tõe huvides lisan, et Äripäev oli ja on inimeste arengukeskkonnana üks Eesti eesrindlikumaid.

Kuskilt sellest arenguestluste koolitusest peale olen aga juhina, konsultandina ja coachina otsinud vastust küsimusele: mis viiks inimese päriselt arengule? Mitte formaalsele, kvantitatiivsele arengule, ehk üha enamate tükkide tegemisele. Vaid kvalitatiivsele arengule, millegi uue õppimisele, kasvamisele inimesena, juhina, töötajana. Sest ehkki nende vestluste nimi, mida peetakse tõenäoliselt tuhandetes Eesti ettevõtetes ja organisatsioonides, on arenguestlused, on konkreetse inimese arenguga neis sageli kahetsusväärset vähe pistmist.

Tänaseks olen läbi katsetamise, otsingute, eksimiste ja õppimise jõudnud töövahendini, mis tundub paljudes olukordades minu kogemusel töötavat tulemuslikumalt, kui seni laialt levinud traditsioonilisemad arendamisviisid – sh koolitused, rutiinsed arengu-/töö-/tulemusvestlused või ka mentorlussuhtele rajatud areng.

See töövahend on tulnud juhtimisse spordist, kus võidavad reeglina mitte need, kes on andekamad ja rohkem treenitud, vaid need, kes on vaimselt tugevamad ja teinud õigel ajal õigeid valikuid. Et töövahend on pärit spordist, siis on ka ta nimi sealt üle toodud – coaching – millele eesti keeles head vastet veel pole leitud.

Hea lugeja, võta seda raamatut kui minu nägemust sellest, mis on coaching, kuidas seda teha ja kuidas ta sobitub eelkõige tänases majandusolukorras tänaste Eesti juhtide tööriistakastidesse. Kuna minu eriala on just juhtide aitamine, siis olen ka kasutanud tekstis aeg-ajalt kasutanud sõna „juht”. Ent suurel osa juhtudest kehtib öeldu mistahes inimese kohta – isegi juht on inimene ☺

Et ma mingil juhul ei pretendeeri aga absoluutsele tõe, siis üks soovitus veel enne lugema hakkamist – kahtle. Kui ma suudan Sinus tekitada küsimusi, kahtlusi, siis oled tõenäoliselt astunud esimese sammu muutuse teel. Ja raamat on oma töö teinud.

Head lugemist!

Ajahetk

Lapsepõlves sportimist alustades teeme kõike eeskujude järgi, loomulikult tegin nii ka mina. Spordialasid tutvustavad kas vanemad või treener, vaatama võistlusi Internetist või telerist. Tulemuseks on see, et me teeme kõike enam-vähem samamoodi.

Teeme samu harjutusi, vaatame kogenumaid ja üritame neid jäljendada, sest „nii on ju õige”. Minul oli alguses vähe õpetajaid, üritasime isaga kodukülas heitetehnikat vlja mõelda ja omamoodi saimegi sellega hakkama. Mu esimene treener Ando Palginõmm, hiljem Helgi Parts ja Aleksander Tammert senior andsid mulle kettaheite alghariduse. Minu kettaheide oli segu normaalselt ja meie „laudaringi” heitetehnikast. Ma õppisin püüdlikult, kuid oli selge, et olen veel täiesti algaja.

Kui minuga hakkasid tegelema Uno Ojand ja Vésteinn Hafsteinsson, mõistsin üsna kiiresti, et saab ka teisiti treenida. Nad suunasid mind jõukultuselt kiiruse ja tehnika poole, lammutasid mu vana heitetehnika, nii et kõik oli sassis. Aga juba aasta pärast hakkasid tulemused paranema.

See on väljavõte olümpiavõitja Gert Kanteri ja tema tiimijuhi Raul Rebase raamatust „15 sammu võiduni”. See, mis tõi Kanteri aastasse 2000, kui algas koostöö Rebasega, ei saanud enam olla see, mis viinuks teda olümpiavõiduni. See, mis sobib ühele, ei sobi teisele ning paljudel meist saabub mingi aeg murranguhetk, mil tuleb vastata küsimusele – kas nii, nagu seni oleme teinud, saame jätkata?

Majanduskriis on paljudele äriorganisatsioonidele ja juhtidele appi tulnud ja selle küsimuse nende eest ära vastanud: ei saa. Murranguhetk on käes, midagi peab muutuma. Küsimus on ainult, kuidas?

Muutused õnnestuvad ainult inimeste osalusel. Maailm pole kunagi enam endine, nentis USA president George W. Bush pärast 2001. aasta septembri lennukite maandumisi World Trade Centeri tornides. Parafraseerides teda – ärimaailma pole kunagi enam endine pärast praegust majanduskriisi. Senised äritõed on murenemas, mitmed juhtimisteooriad tunduvad sobituvat pigem ainult raamatutesse kui pärismaailma jne. Muutused murravad sisse nii inimeste isiklikku kui tööellu.

Julgelt üle poole organisatsioonides tehtavatest muutustest ebaõnnestuvad. Ometi on reeglina tehtud korralik muutusteplaan, kirjeldatud ära vajadus, Excelis välja arvutatud tulem, kasutatud Gantti ehk tegevuste ajagraafikut jne. Kuidas siis nii? Unustatakse ära, et muutusi teevad ikka inimesed, mitte paberid, Exceli tabelid, graafikud. Ka kõige suurepärasem äriplaan, detailseim muutustekava, nüansirikkaim muutusemudel on määratud hukule, kui sinna pole lisatud teist muutuste n.ö inimeste lõiget. Ja seal olulisim küsimus – miks peaks see konkreetne muutus inimestele meeldima? Kas see aitab neil isiklikult midagi saavutada, ennast arendada?

Jamast minnakse läbi ainult koos. Majanduskriis on sundinud organisatsioone oma tegevusi tsentraliseerima, struktuure ja kulusid kokku tõmbama. Ent samas ka kokku hoidma. Sellest ei ole võimalik läbi tulla nii, et juht teeb üksi 14 tunniseid tööpäevi ja teised jätkavad ikka nii, nagu töötati kriisini. Juht võib teha meeletuid pingutusi, ent kui tal ei õnnestu meeskonda kaasa tõmmata, lõpeb ponnistus nagu Sysophose lugu – juht lükkab kivi tohutu pingutuse mäkke, et see saaks sealt jälle alla veereda. Sestap – vaja on meeskonna liikmete panust. Ja teada on ka, et inimene panustab enim siis, kui saab osaleda oma lahendusega, mis sobitub hästi ka tema isiklike eesmärkidega. Seega, selleks, et minna koos, tuleb tegeleda iga inimese personaalsete eesmärkidega (nagu ka juhi enda eesmärkidega).

Inimese tööd saab rentida, mitte omada. See väide pärineb Peter Druckerilt, kaasaegse juhtimise aluste ühelt loojalt. See tähendab aga samas ka seda, et inimese tööd saab rentida ainult kahepoolse kokkuleppega. Kui kokkuleppe sisu inimesele ei meeldi, siis ta läheb ja müüb oma töö kellelegi teisele. Muidugi ei kehti see kõikide töötajate puhul, ent head spetsialistid, head juhid on juba täna, hoolimata majanduskriisist, tööandjatele võrdsed partnerid. See tähendab ka muudatust juhtimise mõtteviisis – inimene pole tööandja töövahend, nagu seda on haamer või saag. Iga inimene tahab areneda, kasvada. Ja ta rendib oma töö sellele tööandjale, kes aitab tal seda kõige paremini teha.

Kasvanud vajadus arengu järele. 2009. aasta kevadel viis rahvusvaheline audiitor- ja konsultatsioonifirma KPMG läbi uuringu ülikooli lõpetajate seas – millised on olulised kriteeriumid töökohta otsides. Selgus kaks olulist muutust võrreldes varasemaga. Nimelt olid noored majanduskriisi ajal hakanud vaatama oma karjääri oluliselt pikemas ajahorisondis (vastandina siis lühiajaline ja kiire kasu peale üles ehitatud karjäär). Ja teiseks – kaks kõige olulisemat kriteeriumi olid arenguvõimalus ja koolitusvõimalus. Need osutusid olulisemaks, kui töökohta stabiilsus ja sissetuleku suurus. Seega, „palju pappi ja kohe” on kriisi ajal asendunud isiklikule arengule suunatud võimaluste otsimisega.

Coaching

„Just sind ma näha tahtsin. Ma mõistan, et meil pole viimasel ajal just head klappi olnud. Ja enamjaolt on see minu viga. Kas tead, mida ma olen teha püüdnud? Ma olen püüdnud sulle peale suruda oma nägemust sinu tulevikust. Las ma väljendan end täiesti selgelt. Jojo, sa võid olla täpselt selline mees, nagu ise tahaksid. Aktiivne, tugev ja vaikne, arvamusiider... Ise otsustad. No hästi, mul hakkas parem. Ma ootan sinult suuri tegusid, noormees! Pirakaid!” Kesse küla mees, süles 96 klaasi vett oma tütardele, kihutas koridoris edasi. Tema poeg Jojo jäi nõutu näoga järele vaatama. Kuni viimaks ronis aknast välja ja kadus öhe.

Mõnikord on hea alustada millegi kirjeldamisel sellest, mida see asi kindlasti ei ole. Ülal on killuke Hortoni nimelisest multifilmist. Ehkki tegu on lastefilmiga, võib kirjeldatud „vestlust” väikeste modifikatsioonidega tänapäeval kohata paljudes organisatsioonides.

Mis on coaching. Coaching on juhtimise stiil, mis aitab inimesel leida ja ellu viia lahendusi viisil, mis on just temale personaalselt kõige sobivam. Kuna sõna protsess kõlab abstraktselt, siis selgitus selle sisule - läbi tagasiside oma tegevusele, läbi dialoogi ja küsimuste saab inimene selguse ning kindluse sellest, mida ta enda ja/või oma meeskonna arendamiseks peaks ette võtma. Ja siis hakkab inimene eesmärgi poole liikuma, coachi töö on hoida teda liikumises ja aidata püsida valitud rajal.

Coachinguga kasvab inimese eneseteadlikkus – oma eesmärgist, teekonnast sinna ja oma võimetest. Just eneseteadlikkuse kasv on psühholoogide sõnul see, mis viib inimese päriselt tegudeni. Kõike, millest inimene on teadlik, saab ta kontrollida ja muuta. Kõik, millest ta teadlik pole, kontrollib ja muudab teda ennast.

Millal coachi kasutada. Kõige lihtsamalt öeldes: kui juht tunneb, et muutus oma või meeskonnaliikmete käitumises, tegevustes, hoiakutes aitaks oluliselt kaasa organisatsiooni pikaajalise edu kasvule. Ent võib ka nii kirjeldada: kui juht teab või vähemasti aimab, mida tema või ta meeskond tahab saavutada, ent pole päris kindel, kuidas seda teha. Peamiselt kasutatakse coachingut kahel juhul – kui on vaja arendada juhi liidrioskusi ja/või kui juht vahetab ametit.

Kust coaching pärit on. Väike kõrvalpõige coachingu ajalosse, mis annab kerge sisevaate ka coachingu olemusse. Ehkki ärivaldkonnas veel suhteliselt uus, paar-kolm aastakümnet vana tegevus, ulatuvad sellise õppimise ja arenguvormi juured aastatuhandete taha. Coachid armastavad coachingu essentsist ja ajaloo rääkides viidata 5. sajandil e.Kr.s elanud Vana-Kreeka filosoof Sokratesele, kes pidas filosoofia ülesandeks aidata inimestel ennast tundma õppida. Ja kuidas seda teha? Sokrates pidas tõhusaimaks viisiks küsimuste küsimist: „Ma ei saa kellelegi midagi õpetada – ma saan ainult panna neid mõtlema.“

Tänapäeva coachidel on läinud veidi paremini kui Sokratesel, kelle Ateena rahvakohus surma mõistis. Ärisse on coaching tulnud spordivaldkonnast, täpsemalt tennisest. 1970ndate alguses avastas Harvardi tennisetiimi kapten Tim Gallwey, et tema hoolealused saavutavad suuremat edu siis, kui neid aidati endil selgeks saada, kuidas nad saavad ise paremini õppida. See osutus tõhusamaks, kui ainult löökide või uute tehnikate harjutamine.

Gallwey tuvastas, et kaalukaim vastane sportlastel oli nende peades, mitte aga teisel pool võrku. Oma kogemused pani ta kirja raamatusse „The Inner Game of Tennis“, mis sai kiiresti bestselleriks. Põhjus oli ka arusaadav - avastati, et see, mis töötab spordiplatsil ja sportlastega, töötab hästi ka muudes valdkondades, sh äris juhtidega.

Tänane coaching juhtimises. Täna on coachi kasutamine arenenud riikide ärijuhtidel tavapärase praktika. USAs on oma coach igal teisel Fortune 500 ettevõtte juhil ning väga kiiresti on see ka levinud Euroopasse, eelkõige Suurbritannias, Madalmaades ja Skandinaavias. Juhtide coachingu-äri suuruseks hinnatakse maailmas umbes miljard dollarit. Eestis on coaching kiirel kasvuteel, ent tõsiseltvõetavat käibenumbrit on keeruline tuvastada, juhtidega coach'i tööd tegijate arv on kahe käe sõrmedel üles loetav.

Coachingu põhimõtted

Kolm inimest kümnest olid näost punased ja loopisid üksteisele näpuga näidates süüdistusi. Viiel inimesel oli vaidlusest ükskõik, toolileenile nõjatudes keerutasid nad põidlaid ning vaatasid aeg-ajalt kella – no kaua veel. Kahel inimesel oli piinlik - vaidlejate pärast, kes ilmselgelt enam üksteist ei kuulanud ja kes tegelesid peamiselt enda jaoks väite - küll ma olen kõva mees/naine tõestusega.

See on minu peas talletunud pilt ühelt päriselt toimunud koosolekult, kus teemaks oli võimalik töökorralduse muudatus.

Meil on sageli kombeks asuda probleemi lahendamata nii, et kõigepealt on vaja tükk aega veeta arutades, kuidas ja miks probleem ikkagi tekkis. Ning varem või hiljem jõuab selline keskustelu, kas kahe inimese vahel või ka grupis, reeglina välja selleni, et hakatakse tuvastama, kes on süüdi. Edasine on juba maitseasi. Kas keskenduda süüdlase avalikule või “kabinetivaikuses” hukkamisele. Ent probleem jääb püsti ning selle lahendusele pole lähemale saadud. Vastupidi, inimene(-sed) on üles ärritatud ning edukaks koostöök on õhkkond liialt küllastunud valkainet lõhustavatest bakteritest (loe: higilõhnast).

Mis on coachingu olemus ja selgroog? Seitse asja, toetudes Euroopa ühele tuntuimale juhtide coachile Carol Wilsonile, kes sai coachingu-pisiku töötades koos ebatavalise ärimagnaadi Richard Bransoniga Virginis:

Teadlikkus – see on kõige levinum tulemus, mida coaching annab. Ning teadlikkusest saavad alguse inimese edasised sammud. Coaching ei ole kindlasti inimeste lükkamine arenguteele,

nagu pole ta ka inimeste juhtimine lahendusteni. Tegelikult juhtub coachingu ajal hoopis midagi muud – kui inimene saab paremini teadlikuks sellest, mis on tema eesmärgid ning kuidas ta sinna võiks minna, siis ta valib seda teha ise, vabatahtlikult, ilma kellegi sunnita. Ja just vabatahtlikkus garanteerib oluliselt suurema tõenäosuse, et inimene hakkab eesmärgi poole liikuma ja sinna ka jõuab.

Vastutus – coachingu üks põhiprintsiipi on, et inimene vastutab ise oma otsuste eest. Me õpime ja teeme asju paremini siis, kui oleme lahenduseni jõudnud ise, mitte siis, kui seda ütleb meile keegi teine. Näide? Kuidas laps käima õpib. Ta teeb kaks sammu ja potsatab istuli. Kas sa hakkad talle rääkima sellest, kuidas ta peaks ühe jala teise ette panema? Või pead loengu sellest, miks ta kukkus? Vaevalt. Lapsel on olemas kõik teadmised, mida tal on vaja käima õppimiseks. Pigem vajab laps toetust ja julgustamist. Ja see on ka coachi üks rolle. Coachingu puhul vastutab coach protsessi ja coachee ehk juht, sisu eest. Ning seda jaotust ei saa kuidagi muuta, coachi ainukene agenda ja huvi sessioonidel on nende vastas istuv inimene.

Usk endasse – enesekindlus, et me saame millegagi hakkama, mängib eesmärgini jõudmisel võtmerolli. Inimeste enesekindlus kasvab ainult siis, kui neile jäetakse piisavalt ruumi ise õppida, kui neil on võimalus ise eesmärgi seada ja saavutada ning ka võimalus ise eksida. Mida inimene enesekindluse kasvuks vajab, on toetus asja eest tunnustamise ja kiituse näol ning vajadusel eeskujude teistelt.

Süüdistuste-vaba keskkond – coachingu puhul käsitletakse vigu kui õppimise võimalusi, mitte kui võimalusi süüdlase otsimiseks-leidmiseks. Coach ei ole ka kunagi hindaja, mis on õige või vale inimese jaoks, arenguks on vajalikud nii õnnestumised kui ebaõnnestumised. Coachi töö on aidata inimese jaoks tuua udust välja konkreetsed juhtumised, tunded, mõtted, mis võimaldavad inimesel endal anda hinnangut oma tegemistele.

Lahendustele keskendumine – coaching keskendub selgelt lahendustele, mitte probleemidele. Keskendudes probleemile ning hakates lahkama minevikusündmusi stiilis „miks juhtus?“ jõutaks varsti süüdlaste otsimiseni. Ent see ei saa olla arengueesmärk. Keskendumine lahendustele ehk sellele, millisena inimene tahab oma tulevikku näha, viib kogu energia lahenduste leidmisele ja eesmärkide poole liikumisele.

Väljakutse – coaching tähendab „sirutamist“, inimese mugavustsoonist välja minemist. Ning sellise keskkonna loomist, kus inimene soovib ja tahab kasvada. Mingis mõttes on see nagu pidev peegli näitamine inimesele – kus ta hetkel asub, ja seejärel julgustamine uutele väljakutsetele, aidates näha puude taga metsa.

Tegemine – coaching toob päevavalgele uued perspektiivid ja inimese teadlikkus iseendast kasvab. Nii kasvab ka võimaluste-lahenduste arv ja/või nende toimumise kindlus, mis

omakorda viib suurenenud soovini võtta ette ka konkreetseid samme asjade ära tegemiseks ning muutumiseks. Coachid tagavad, et see energia on kanaliseeritud tegevustesse ning inimese harjumuste muutmisse.

Coaching vs mentorlus vs konsultatsioon vs traditsioonilised juhtimisstiilid

2009. aasta kevadel otsustasin kirjutada coachingust kui juhtimistilist raamatu. Kirjutamine kui elukutse on olnud minu olemuse pärisosa juba 15 aastat, alates 1993. aastast, kui noore idealistina alustasin ajakirjanikukarjääri Äripäevas. Olen kirjutamist jätkanud ka pärast ajakirjandusest lahkumist, avaldades kirjatükke nii oma koduleheküljel kui ka ajakirjanduse veergudel. Ent raamatute kirjastamisest ei teadnud ma suurt midagi.

Seega küsisin healt tuttavalt, ühe Eesti tuntud meediaorganisatsiooni juhilt, nõu selle raamatu kirjastamise osas. Pärast väärtusliku nõu ja abi saamist (tänu!) tundis hea tuttav huvi, mis ma siis täpselt ikka teen. Vastasin:

„Ma teen juhtidega coachingut.“

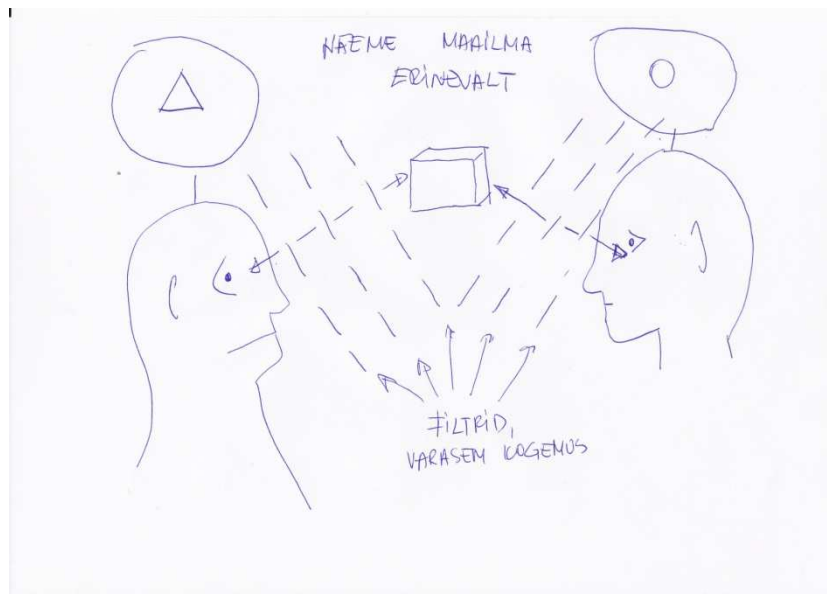
„Aa,“ oli telefonist kuulda ebalevat äratundmist, „ see on midagi nagu mentorlus?“

„Ei, mitte päris.“

Ülalkirjeldatud viisil on toimunud mitmed vestlused juhtidega, kes on huvitatud enese ja oma meeskonna arendamisest.

Maailmas on liikvel hea hulk erinevaid versioone sellest, mis on vahet mentorlusel ja coachingul ning mõnede arvamuste kohaselt see vahe suisa puudub. Pakun siia omapoolse nägemuse erinevusest, mis ei pretendeeri absoluutsele tõe, ent mis on minu jaoks aidanud igapäevatoos neid kahte õppimise ja arengu vormi eristada.

Lähtekoht – igäüks meist näeb maailma erinevalt. Enne võrdluse esitamist lähtekoht, mida adumata võib võrdlus jääda õhku rippuma.



Põhjus, miks me näeme maailma erinevalt, peituvad meie erinevates kogemustes – kultuuris, kasvatuses, geneetikas, keskkonnas, suhetes jne. See on ka peamine põhjus, miks tekivad konfliktid – me saame asjadest erinevalt aru ja näeme maailma erinevalt. Kui me seda ei teadvusta ja ei arvesta, siis tekivad arusaamatused kommunikatsioonis, mis võivad kasvada konfliktideks. Coachingu ja mentorluse võrdluse kontekstis tähendab see teadvustamist, et lahendus, mis sobib ühele inimesele, ei pruugi sobida teisele ning selle sobitamisega peab olema vähemasti väga ettevaatlik. Ja veel, erinevus puudutab kõiki viite taju – nägemist, kuulmist, haistmist, maitsmist, kompamist. Meie kogemused väljenduvad tajudes (neist veidi pikemalt peatükis Muutus all).

Eesmärk. Coachingu eesmärk on tõsta inimese teadlikkust iseendast, millele järgneb vältimatult ka inimese enesekindluse ja vastutuse tõus. Mentorluse eesmärk on jagada inimesele teiste poolt kogutud kogemusi, enesekindluse ja teadlikkuse tõus pole omaette eesmärk, ent võib protsessiga kaasneda.

Eeldus arenguks. Coaching lähtub eeldusest, et inimene õpib uusi tegevusi tegema kiiremini ja tulemuslikumalt siis, kui ta on ise leidnud probleemidele lahenduse, ise koostanud tegevusplaani ja ise tegevusi ka läbi teemas. Coachingu sihiku täpsust toetab ka uuringute tulemus, mis ütleb, et uue töötegevuse ära õppimisel on inimese enda katsetamise ja tegemise panus 70%, teiste inimeste kogemus ja oskuste koolitus annavad ülejäänud osa.

Mentorlus eeldab inimese arenguna teise inimese kogemuse kasutamist. Keegi teine on juba seda tegevust teinud või sarnases olukorras olnud, tal on oma kogemus, mida ta jagab. Inimene kuulab, teeb järeldused ja kohandab kuuldu enda jaoks sobivasse konteksti.

Suhtlusvorm. Coachingu vorm on dialoog, kus coach tegeleb peamiselt küsimisega, aidates nii inimesel oma mõtetes, tunnetes, soovides ja plaanides selgusele jõuda. Küsimused järgivad teatud küsitlustehnikaid ning on alati lahendusele suunatud.

Mentorluse vorm on dialoog, mis on segu küsimustest, selgitustest, vastustest. Mentori poolt esitatavad küsimused lähtuvad eelkõige eesmärgist saada selgust mentee olukorrast, et osata sinna peale parimat lahendust-kogemust pakkuda.

Varasem kogemus. Coachingu puhul on coachi varasem kogemus inimese töö(elu)valdkonnast eeliseks, ent see ei ole eelduseks. Eelkõige on tähtis küsitlustehnika, mis aitab inimest endas selgusele jõuda. Coach ei ole nõuandja.

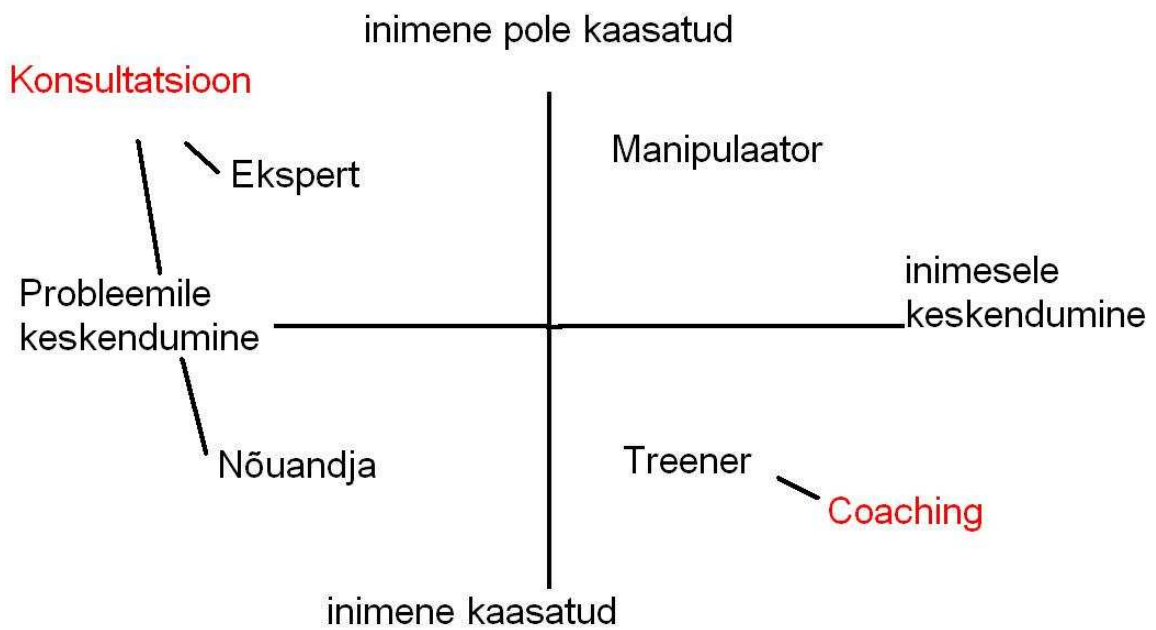
Mentorluse puhul on oluline eeldus see, et mentor on varasema kogemusega. Kuna see ongi mentorluse põhialus – kogemuste, teadmiste liigutamine ühelt inimeselt teisele.

Vastutus. Coachingu puhul vastutab tulemuse ja sisu eest inimene ise, coach vastutab protsessi eest. Mentorluse puhul on vastutus tulemuse eest osaliselt ka jagatud, lisaks inimesele vastutab ka mentor, kuna tema on olnud kogemust jagades kas osaliselt või täielikult ka lahenduse autor.

„Pagunid“. Nii coach kui mentor võib olla inimese jaoks kolleeg, juht või ka inimene väljastpoolt organisatsiooni. Mõlema puhul on küsimus eelkõige inimlikus usalduses, mitte „pagunites“.

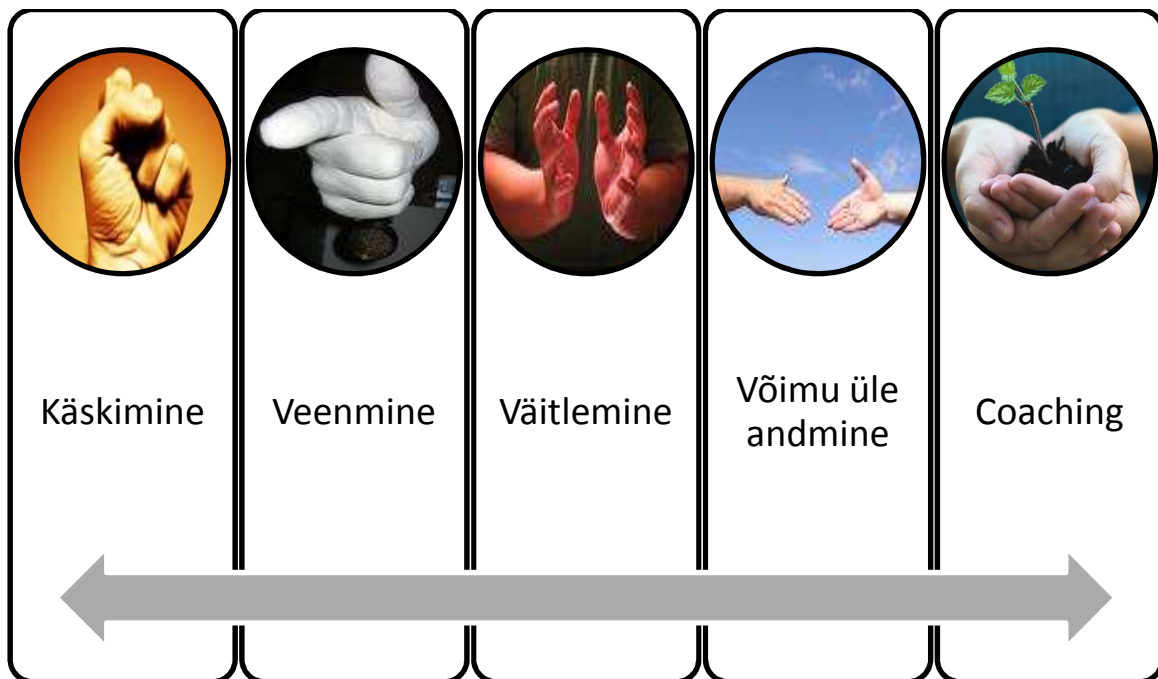
Eestis, nagu ka maailmas, on mentoreid, kes sisuliselt tegelevad eelpool kirjeldatud mõttes coachinguga ning ka coach'e, kes sisuliselt tegelevad mentorlusega. Pigem on senine eristumise piir lähtunud coachi või mentori enda tunnetusest ja tõlgendusest. Ja küllap jätkub neid diskussioone kummagi olemusest edaspidisekski. Üks on siiski ilmselt juba praegu selge: seda, kumb on parem või kumb on tulemuslikum, on keeruline öelda. Oleneb inimesest, olukorrast ja organisatsioonist.

Coachingu ja konsultatsiooni erisust kirjeldab kõige paremini pilt:



Seega coaching tähendab seda, et inimese enda initsiatiivil ja osalusel keskendutakse inimesele. Konsultatsioon keskendub aga eelkõige probleemile.

Coaching vs traditsioonilised juhtimisstiilid



Käskimine – „Mine tee see asi ära”. Boss tunneb, et ta on kontrollib protsessi.

Veenmine – „Kas sa saaksid selle ära teha?” Inimene pole kindel, kas tal tegelikult on valikut.

Väitlemine – „Mulle tundub, et võiks selle ära teha. Kuidas sulle?” Mõlemad osapooled on kaasatud, tulemuseni jõudmine võtab aega.

Võimu üle andmine – „Otsusta ise.” Inimene tunneb, et ta on kohustatud asja ette võtma.

Coaching – „Millisena sa tulemust näed? Mida selleks peaks tegema? Kuidas ma saan Sind aidata?” Coach aitab inimest ise lahenduseni jõuda.

Üks juhtimisstiil pole parem või halvem kui teine ja nende kasutamise otstarbekus oleneb palju ka olukorrast. Coachingu eelis on aga selle pikaajaline mõju – sel puhul on õppimise efekt suurim.

Hea coach

See juhtus 2008. aasta märtsis. Või aprillis. Olin kohtumas ühe üsna suure organisatsiooni, tegu oli riigi poolt finantseeritava asutusega, juhiga. Mees saabus oma kabinetti mõneminutilise hilinemisega, kiirustades ja jalga üle põlve visates päris: „noh, mis te pakute?” Vestlesime, uurisime, kust valutab ja kas ning kuidas me (olin toona tihedamalt seotud koolitusfirmaga Vain & Partnerid) saame aidata.

Väga Suure Direktori moodi olekuga juht rääkis emotsionaalselt ja kohati ka vandesõnu kasutades, et ta on teinud kõik, mida teha annab, et inimestele oma sõnumit edastada. Saatnud meile, rääkinud, selgitanud, andnud mõista (misiganes see tegevusena ka tähendab). „Ja ikka nad ei saa aru! No on ikka...,” mühatas mees lahtise akna juures suitsu kiskudes. Sõnum, mida juht sellise aktiivsuse ja innukusega soovis inimesteni viia, oli: võtke vastutust, näidake initsiatiivi, hakake tegema!

Juhil oli oma töötajate jaoks isegi paar mahlakamat väljendit loomariigist, milledest üks leebemaid oli „oinakari”. Sellega iseloomustas ta tema hinnangul inimeste võimetust aru saada ja tegutseda tema sõnumi kohaselt. Tehke midagi nende inimestega, oli mehe tellimus.

Väide, et igaüks võib saada heaks coachiks, ei vasta tõele. Oskusi on võimalik õppida, see on tõsi. Ent küsimuste esitamine ja kuulamine ning muud coachi jaoks olulised oskused on vaid heal juhul neljandik coachi töö heast tulemusest. Kolm neljandikku tööst teevad ära hoiakud ja emotsionaalse intelligentsuse kasutamine.

Asetab ego tahaplaanile. Coachi töö ainukene objekt on coachitav ja viimase areng. Ehkki sõnades lihtne, on ego ehk enda tahtmiste, mõtete, lahenduste, ideede teadlik tahaplaanile asetamine ülesanne, mis väga paljudele inimestele pole jõukohane. Põhjuseid võib olla erinevaid ja nad on omavahel tihedalt põimunud – pidev tõestamisvajadus, kartus oma maine pärast, madal enesekindlus jne.

Maailma üks tippcoach´e Marshall Goldsmith taandab aga need põhjused ühe suure alla – enamikel meist, eriti aga juhtidel on pidev vajadus võita. Pidev vajadus olla teistest parem. See tähendab aga seda, et inimese ego on pidevalt nälgine ja otsib toitu – minu lahendus on parim, mina tean, kuidas asjad käivad. Ja inimesed ei jäta seda ka välja ütlemata.

Asja teeb keerukamaks veel see, et inimesed on saanud oma esimesed „pagunid” just seesuguse käitumise tagajärjel – näidates ennast oma bossidele kindlameelse ja otsustava juhina. Paraku on seesama edukogemus see, mis võib hakata takistama arengut juhina. Rääkimata coachingu kui juhtimisstiili viljelemisest.

Laseb lahti soovist kontrollida. Hea coach laseb lahti soovist kontrollida teise inimese arengut ja tegevusi. Ja lisaks laseb ta ka lahti soovist säilitada ja arendada inimese usku endasse, kui erakordselt võimekasse inimesesse. Coachi jaoks on oluline aidata inimesele läbi enesekindluse kasvu luua personaalset edukogemust, mitte aga panna teda võrdlusesse coachiga.

Teenib usaldust. Coaching õnnestub ainult siis, kui coach on teeninud ära coachitava usalduse. Usaldusel on kaks poolt. Esiteks tugineb usaldus loogikale, sellele, et sa tead enam-vähem, mida teiselt inimeselt oodata. Coach on loogika mõtte järgi usaldusväärne siis, kui tal on olemas varasem kogemus sarnastest olukordadest, kui tema varasemad tööd on olnud edukad. Kuni lihtsamate, ent mitte vähemtähtsamate asjadeni – ta ilmub kohale kokkulepitud ajal, vestlused lõppevad kokkulepitud ajal ning coachitav tunneb programmi käigus, et see on just see abi, mida ta ootas.

Ent usaldus tugineb ka emotsioonidele, teadmisele, et sa avad ennast teisele inimesele teades, et ta ei kasuta seda kurjasti enda või kellegi teise huvides. Näiteks võib rahulikult teatada coachile, et sa pelgad inimeste ees esineda, kartmata, et ta korraldab sulle sellepeale kohtumise 100 rahulolematu töötajaga. Või siis võid avaldada coachile eraelu detaile või juhtumisi, teades, et need ei jõua kellegi kõrvu, kes saaksid seda kuidagi sinu huvide vastaselt ära kasutada. Emotsioonidele tuginev usaldus on see, mis loob coachingule sisulise väärtuse.

Vaja on mõlemaid, üks ei saa ilma teiseta. Kui loogikale tuginev usaldus on see, mis tagab protsessi käigushoidmise, selle, et inimesed kohtuksid kokkulepitud aegadel ja kohas, siis hea tulemus eeldab usalduse emotsionaalse külje olemasolu. Kui mõlemad küljed on hästi toimivad, siis tekitab see inimestes tundeid nagu turvalisus, sõprus, partnerlus, koostöötahe. Siis on ka usaldus.

Empaatiline. Ehk võimeline nägema maailma teise inimese silmade läbi. Empaatiat on inimese emotsionaalse intelligentsuse üks olulisemaid koostisosasid. Kui ego taltsutamise puhul läheb vaja emotsionaalse intelligentsuse tükke, mis tegelevad iseenda tunnete mõistmise ja kontrollimisega, siis empaatiat puhul kuluvad marjaks ära oskus n.ö astuda teise inimese sussesse ja üritada mõista, mis on ühe või teise väite, vastuse taga. Ehk sisuliselt tähendab see tahet ja oskust mõista teise inimese tundeid ning ka seda, mis neid tundeid käivitab.

Muuseas, erinevalt IQst ehk mõistuse intelligentsusest on emotsionaalset intelligentsust (EQ) võimalik õppida, harjutada. Ja EQ tase ei ole uuringute järgi kuidagi seotud inimese elukutsega. Küll on aga tuvastatud veel paar huvitavat fakti seoses EQga – naised on EQ tasemelt meestest veidi üle. Ent veelgi huvitavam on teada, et ametihierarhia järgi on EQ tase kõrgeim keskastmejuhtidel, tippjuhtide seas hakkab EQ tase taas vähenema. Tõenäoliselt on see seotud suurema vastutusega, mis toob kaasa alateadliku vajaduse suurendada kontrolli sündmuste ja inimeste üle. Ja küllap mängib oma rolli ka eelpool kirjeldatud edukogemuse kinnistumine.

Näeb inimestes potentsiaali. Hea coach mõtleb inimestest nende potentsiaali võtmes. 2007. aasta alguses andis Raul Rebane, Gerd Kanteri maailmameistriks ja olümpiavõitjaks viinud tiimi juht Õhtulehele intervjuu, järgnev on lõiguke sellest:

Gerd Kanteri olemasolu teadvustas Rebane 2000. aastal.

„Olin selleks ajaks valmis sportlasega kohtuma. Koostöö algas küsimustest ja kõhklustest. Iga treener teadis, et kettaheitja peab suutma 200-kilose kangiga harjutada. Kui tõstad 16aastaselt niipalju, siis heidad 21aastaselt niipalju. Mina tahtsin need tõed kahtluse alla seada, saada teada, kes on tegelikult andekas ja kes on keemik, ning mis seisab tulemuse taga. Aimasin, et üksnes kasv ja kaal ei loe, et selle järgi oleks andekaid liiga palju. Aimasin, et uurida tuleb hoopis motivatsiooni. Täna tean, et Jaan Talts ja Erki Nool on nagu üks inimene, ainult et Talts kaalub rohkem.”

Hoolivus

Eesti ühe ärivaldkonna liiderfirma juhi pilk läks veidi kohmetunult oma ette lauale. Pika nõukogude aegse visuaalsel hinnangul mõni tonn kaaluva pika T-kujulise laua taga istus firma juhatus.

„Õelge, mis peaks tegema? Ma mäletan neid sellest ajast kui tööle tulim, nemad mind tööle võtsid. Kohtun nendega iga päev, ka pärast tööd küla vahel ... Nad on head töötajad, kes on lihtsalt teatud vanuses ... Ja nüüd pean nad koondama.” Mees vaikis hetke, pörnitsedes tumeda peitsi ja lakiga kaetud lauda ja jätkas: „See on raske, see on mulle väga raske.”

Sellist aususe hetke juhtidega suheldes ei kohta just sageli. Ent samas oli see ka tunnistus ühest teisest omadusest, mida juhust kiirgas: see oli hoolimine. Siiralt ja omakasupüüdmatult.

Olen osalenud, kas konsultandina või ka firma töötajana, päris mitmetel koosviibimistel, kus teemaks organisatsiooni põhiväärtused. Arutatakse, vaieldakse, otsitakse konsensusi ja kompromisse. Ehkki mitte alati pole see kõige viljakam tegevus organisatsiooni seisukohalt vaadates, siis osalejatel on reeglina põnev ja huvitav tegeleda vahest ka veidi ebaratsionaalsemate teemadega. Ja alati on ühe põhiväärtusena arutluse all hoolivus ning sageli ta jõuab ka lõplikusse põhiväärtuste nimistusse. Kahjuks. Sest olen ka täheldanud, et sageli on see vaid sõnakõlks, ilus ja kaunis sõna, millel juhtide igapäeva tegevustega puudub seos. Coachi töö on aga hoolida, olla hooliv. Kuidas siis? Mõned märksõnad.

Kas kokkulepped ja lubadused peavad? Hea Coachi peatükis oli juttu usaldusest, sellest, et usalduse teenimine tähendab muuhulgas ka õigeks ajaks kohale jõudmist. Õigeks ajaks kohale jõudmine ning ka muude tähtaegadega seotud lubaduste pidamine on ka märk hoolivusest, hoolivusest selle kõige elementaarsemal tasemel. Jättes kõrvale psühholoogide seletused ja hilinejate raskest lapsepõlvest tulenevad diagnoosid on hilinemine kõige lihtsamal moel lugupidamatuse avaldus teise inimese aja suhtes.

Kuidas ma saan sind aidata? Lihtne küsimus, eks ole? Ent kui tihti juhivad seda lihtsana tunduvat küsimust päriselt küsivad? Minu kogemuse järgi, pehmelt öeldes, liiga vähe. Hea on siin hoolivuse seisukohast just alustada küsimust sõnaga "kuidas", mitte „kas". Sest siis hakatakse rääkima asjast, konkreetsetest tegevustest. „Kas" küsimuse puhul aga on inimesel suur kiusatus öelda kohe „ei" – sest äkki peab coach mind saamatuks, et ma abi vajan...

Üks asi veel. Kui juhivad konkreetse teemaga töövestlustes küsivad seda küsimust liiga vähe, siis ise, ilma konkreetse teemata, ei algatata vestlust praktiliselt üldse. Hea coach ja hea juht pakub sageli oma abi ka siis, kui seda otseselt ei küsita. Sest teatavasti pole eestlased ka hädas olles maailma parimad abiküsijad...

Kohaloleku reegli kehtimatus. Psühholoogid ütlevad, et väikeste laste puhul kehtivad reeglid ainult siis, kui reeglite kehtestaja on ise koha peal. Niipea kui ta lahkub, lahkub ka reegel. Hea coach hoolib ka siis, kui inimest pole kohal. Tagarääkimine, tegelikult kelle tahes tagarääkimine, on kindel märk hoolivuse puudumisest. Olen seda kohanud liigagi sageli ja iga kord tahaks sellisesse olukorda sattununa öelda Pehmete ja Karvaste seriaali jänese kombel: vastik, vastik ...

Kas sa tead inimese abikaasa nime ja laste arvu? Jällegi lihtne küsimus. Vastus selle küsimusele annab viite, kas inimesest hoolitakse kui kasumitoojast, lülist organisatsiooni masinavärgis. Või kui inimesest oma maailma ja oma suhetega, kes panustab ühiste eesmärkide nimel.

Hoolivus nakkab. Välismaises juhtimiskirjanduses ringleb legend uuringust, kus uuriti, kas ja kuidas hoolivus nakkab. Uuringu sisu oli järgmine. Peateel liigub tipptunnil katkematu vool autosid ning kõrvalteelt peateele tulla on tõeline aja ja närvikulu. Sest keegi ei soovi vahele lasta. Tehtud katses aga anti teed ja lasti autojuhte teadlikult vahele, uurides nende edasist

käitumist. Ja selgus, et need juhid, keda oli vahele lubatud, andsid ise omakorda teed teistele kordades meelsamini, kui n.ö tavalised liiklusvoolus kulgejad. Hoolivus nakkab.

Võltshoolivus. Vähe on hullemaid suheterikkujaid kui võltshoolivus, kui hoolivust teeseldakse, misiganes eesmärgi nimel. „Kuidas sul läheb?“ küsib juht mesimagusalt. Ja järgmisel hetkel mingis teises seltskonnas kirub inimese maapõhja, kuna see ei olnud tema suurepärase ideega nõus. Olen ise olnud selle inimese nahas ja tunne nagu oleks tegu libeda maoga, jääb ebasiira inimese suhtes kummitama väga pikaks ajaks. Kui päriselt inimesest hoolida ei suuda, siis pole vast mõtet seda ka vägisi hakata teesklema. Sest see tuleb välja, varem või hiljem. Ja siis tuleb ka enda vastu olla aus ja küsida, kas coaching on ikka minu jaoks.

Võitmine

7. märts 2009, laupäeva õhtupoolik. Kusagil valmistustakse õhtuseks välja minekuks, kusagil kihutavad autod, kusagil sätitakse end kodu poole liikuma. Suur osa eestlastest on aga naelutunud televiisori ette. Silme all rullub lahti midagi uskumatut – eestlanna on liikumas Euroopa meistritiitli poole. Ja mitte mingis marginaalse, kohaliku tähtsusega spordialas, vaid kergejõustikus, täpsemalt kaugushüppes.

Ksenja Balta valmistub neljandaks hüppeks. Esimesed kaks katset täpselt sama pikad 6.73, kolmas - üleastumine. Balta hoiab teist kohta. Ta valmistub, hoojooks, hüpe... Kõik kunagi või praegu kergejõustikuga kokku puutunud ahhetavad, kes mõttes, kes valjult – nüüd pani küll puraka! 6.87! See tundub uskumatu! On tunne, et see on vähemasti medal, kui mitte...

Balta ütleb hiljem ühes esimestes intervjuudes vastuseks küsimusele, mida sa hüppe ajal tundsid?, järgmist: „ma tundsin, et ma lendan kaua.“ Kõik, kes on kunagi kaugushüppega tõsisemalt tegelenud, teavad, mida see tähendab. See tähendab võidutunnet.

Mis on võitmine? Rumal küsimus. Loomulikult, teistest parem olemine. Esimene olemine. See kõlab nagu Charles Darwini evolutsiooniteooria põhipostulaat. Ent kas võitmine on ikka midagi, mis toimub ainult teiste arvelt, suhtes teistega?

Cristina Andersson, Soome konsultant ja ka üsna hinnatud ooperilaulja, on kirjutanud suurepärase raamatu The Winning Helix võitmise ja õppimise seostest. Ta ütleb nii: Võitmine tähendab oma jõu ja ainulaadsuse tunnetamist ning hetkelist tunnet, et inimene või meeskond on eriline. Võitmine juhtub siis, kui me pole keskendunud võitmisele, vaid oleme pühendunud millegi tegemisele, lastes oma energial, tahtel ja oskustel töötada eesmärgi suunas.

Võidutunne tuleb siis kui lõpetad 11 000ndana maratoni (teen seda omast käest) või ka siis, kui oled valmis kirjutanud oma esimese raamatu (loodan seda kogeda).

Võidutunne ei tule reeglina kellegi arvelt. Olen kasutanud oma meeskonnatreeningutel vanematelt koolitaja-kolleegidelt õpitud mängu. Neli-viis osalejat. Igaüks saab endale õhupalli, mille ta ka täis puhub ja nõõriga oma jala külge seob. Toimingu ajal räägin tavaliselt jutte sellest, kuidas mäng pole sugugi ohtlik, ent samas ka sellest, kuidas ükskord selle mängu ajal ühe kolleegi juhital koolitusel osaleja selja ära nihestas. Osalejate ärevusaste tõuseb. Annan osaelejatele kätte nõõpnõelad. Õhupalli ja nõõpnõela kombinatsioon ei jäta liiga palju arvamisruumi, mis hakkab nüüd juhtuma...

Siis on kõik valmis, osalejad seisavad u 3-4 m diameetriga ringi äärtes. Teen teatavaks mängu reeglid: Võitja on see, kelle pall on mängu lõpuks terve. Aega poolteist minutit. Läks!

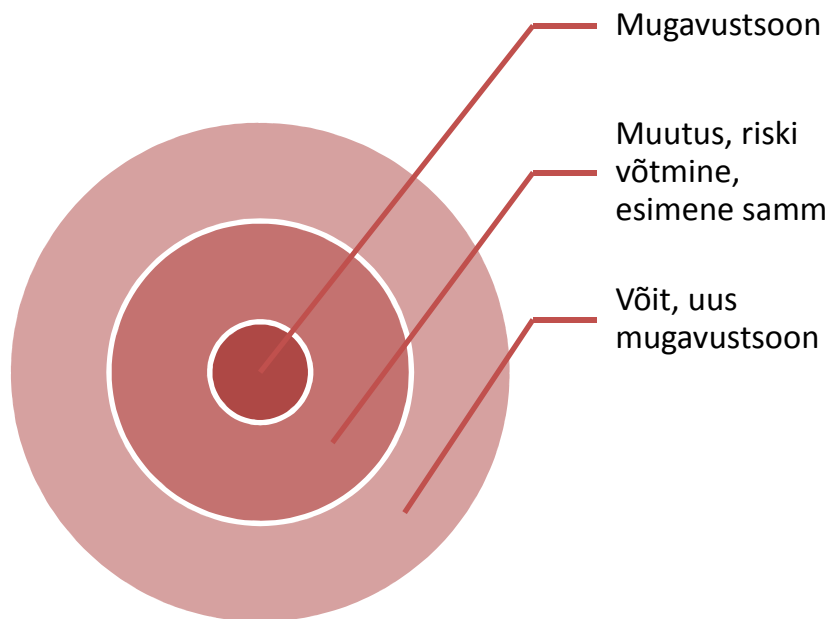
Reeglina läheb lahti pöörane tagaajamine ja üksteise pallide torkimine. Ning mäng lõpeb tavaliselt umbes 30 sekundiga, kui kõigi pallid on pauguga katki kõmatanud.

Kes võitis mängu? Hmm, osalejate nõõtust väljendavad näod venivad pikaks ... Kes oleks võinud võita? Kõik! Selleks, et võita, ei pea teiste palle katki torkama. Võitmiseks piisab, kui pall mängu lõpuks on terve.

Minu üks kolleeg nimetab neid kahte vastandliku mõtteviisi külluseks ja defitsiidiks – esimene lähtub ideest, et võitude arv on lõpmatu ja igaüks võib samas tehingus/olukorras olla võitja, teine aga tõukub ideest, et võitude arv on piiratud ning võita saab ainult kellegi teise arvelt.

Võitmine eeldab muutust. Meil kõigil on oma mugavustsoon, millest me meelsasti välja ei lähe. Siin askeldavad meile tuttavad inimesed, juhtuvad enamuses etteaimatavad sündmused. Väljaspool mugavustsooni on ootamatused, on muutus, on õppimine, on uus

kohanemine. See kõik on aga sageli valus ja ebamugav.



Võitu ei saa keegi garanteerida, ent talle saab luua võimalusi. Raamatu *The Black Swan* autor Nassim Nicholas Taleb väidab, et võitmine, nagu ka suur kaotus, ei ole eelnevatest tegevustest lineaarselt sõltuvad. Nad lihtsalt juhtuvad. See tähendab, et järgides „võidukat“ treeningplaani, ei ole kunagi võimalik 100%se kindlusega väita, et see sportlane sellel võistlusel võidab. Või et see meeskond võidab. Või et üks või teine tööprojekt õnnestub täpselt nii, nagu oodatud. Võitmine, õnnestumine aga eeldab, et tuleb teha vähemasti esimene samm, avada võidule ja õnnestumisele uks. Ukse avamine tähendab aga ukse avamist mugavustsoonist väljumiseks, see tähendab muutust.

Inimesed ei taha võita. Inimene on keerukas olend, ehkki sõnades tahavad paljud meist olla võidukad, siis paradoksaalselt enamik meist ei mõtle seda tõsiselt. Inimesed kardavad enam kaotada, kui tahavad midagi võita, ütleb kaasaegse kognitiivse psühholoogia üks eestvedajaid Nancy Etcoff. Seega, kummalisel kombel pole suur osa inimestest ja organisatsioonidest valmis olema võidukad – nad ei taha võita, vaid on pigem keskendunud ellujäämisele. Coachi töö on aidata inimesel mitte ainult ellu jääda, vaid võita, kuidas iganes inimene enda jaoks võitmist määratleb.

Liider vs juht

Tee üks kiirtest. Kirjuta üles oma peamised töö tegevused. Nüüd pane neile taha umbes proportsioon, kui palju üks või teine tegevus sinu tööajast võtab – 10%? 20%? Jne, kokku peaksid saama muidugi 100%.

Nüüd aga jaga oma tegevused kolme kategooriasse – organiseerimine (seotud struktuuride, süsteemide, tööprotsessidega jne), administreerimine (seotud kontrollimise, aruandlusega

jne) ja kolmandaks – ees minemine ehk leadership (töö inimestega, arenguestlused, coaching, inimese, sh iseenda personaalne areng jne).

Seejärel löö kokku proportsioonid, kui palju igasse kategooriasse tööaega kulub. Minu Rootsikolleeg Sven Klint Bergh, kellega koostöös veame üht rahvusvahelist ees minemise programmi, on teinud seda harjutust juhtide peal üle 20 aasta. Ning keskmine tulemus Rootsi juhtide seas on 40-40-20. Minu kõhutunde järgi võib inimestega töö osa Eesti juhtide seas olla veel väiksem.

Oluline on ka teada, et reeglina soovivad juhid, et inimestega töö osa oleks suurem. Sest inimestega töö kategooria on see peamine arengupotentsiaal, mida ellu äratades ja arendades juhid liidriteks arenevad.

Coachingu tulemus on reeglina inimese areng, juhi areng liidri suunas, n.ö ees minemise ehk leadership oskuste kasvamine. Olen aastate jooksul kuulnud, lugenud ja näinud väga mitmesuguseid liidri ja ees minemise definitsioone, kirjeldusi, jutte. Mõned on päris kaasakiskuvad (nt konsultant Tom Petersi oma minu mälu järgi vabatõlkes: Liider on see, kes aitab inimestel minna kuhugi, kuhu minemisest nad ise poleks julgenud unistatagi). Mõned, mida aja kokkuhoiu huvides ei hakka välja tooma, on olnud üsna nirud. Eelkõige kipuvad need definitsioonid aga olema “piisavalt üldised, et mitte olla valed,” nagu olevat mingi ebamäärase väite kohta tabavalt öelnud ekspeaminister Juhan Parts.

Juhiks pannakse, liidriks kasvatakse. Reeglina on ametikõrgendus, juhiks saamine ja juhtimistasanditel edasi (või ka tagasi) liikumine kellegi teise otsus. Seda otsust saab küll mõjutada, ent iseenda juhiks määramise võimalus on siiski ainult marginaalsel osal inimestest (nt omanikul on valida, kas hakata ise tegevjuhiks või palgata selleks inimene). Liidriks aga kasvatakse ja see sõltub juba pea täielikult inimesest endast, sellest, kuidas ta käitub, millisena ta enda rolli näeb jne. Kui juht täidab pigem funktsiooni, kohta organisatsiooni struktuuris, siis liidril on järgneajad, mis ei ole piiratud organisatsiooni struktuuriga.

Muuseas, üks huvitav tähelepanek, õigemini paradoks, veel. Ametikõrgenduse korral kiputakse enam hindama juhi oskusi – Exceli tabelite täitmise oskust, alluvate kontrollimise oskust, projektijuhtimise oskust jne. Miks? Sest neid oskusi on lihtsam mõõta kui liidri tööd ehk tööd inimestega. Exceli tabelid, plaanid ja struktuuridiagrammid paistavad välja ja ka ametikõrgendust otsustavad juhid ise on kunagi samadel alustel edutatud. Ja kuni tegu on elutute asjadega, on neid lihtsam kontrolli all hoida, seda tunnetab ka juht ise ning töö inimestega jääb sageli seetõttu soiku.

Liider vs juht pildina. Panen siia ühe mudeli, mille leidsin [“The Heart of Coaching”](#) nimelisest raamatust ja mis mulle tundub olevat kõige konkreetsemalt mudelina väljendatud ees minemise määratlus.



Ring, mille sees

on sektorid organiseerimine, planeerimine, motiveerimine, kontroll, on pärit Peter Druckerilt, kes paar aastakümnet tagasi kirjeldas nende tegevustega juhi olulisemaid kompetentse. Seega - juht on see, kes valdab neid nelja tegevust hästi. Ent liidriks saamiseks jääb neist tegevustest väheks. Liidri puhul lisandub igale neljale tegevusele veel kaalukas mõõde.

Organiseerimine teenindaja hoiakuga. Teenindaja pole eesti keeles päris hea kõlaga sõna, ent paremat ma hetkel ei leidnud. Ent asja idee on: teenindaja hoiak tähendab seda, et kui juht organiseerib tööd meeskonnas, siis tema n.ö mindset ja hoiak on suunatud sellele, et teenindada oma inimest. Et viimane saaks parimal moel oma potentsiaali avada. Küsimus on siin väga selgelt 180 kraadi tavaarusaama hoiaku muutusega - sa oled liider ainult teiste teenindajana, mitte enda egotripi realiseerijana.

Kontrollimine treeneri hoiakuga. See tähendab kontrolli, mille ainus eesmärk on anda inimesele tagasisidet tema tegemistest, tõsta inimese enesekindlust ja teadlikkust ning seeläbi aidata hoida inimest enda valitud kursil. Kontrollimise eesmärk pole karistada või vigu avastada, vaid aidata kõrvalvaataja pilgu ja nõuga inimesel kasvada. Treener on see, kelle abiga tehakse plaan ja treener on ka see, kes vahest on ka n.ö okas seal, kus selg ja jalad korruga nime kaotavad. See, millise kavatsusega kontrolli tehakse, on ka üks juhti ja liidrit võib-olla eristav asi. Juht kontrollib, sest peab ise kellelegi aru andma ja midagi on ju vaja mõõta ka. Liider kontrollib, et aidata inimesel paremaks saada.

Motiveerimine abistaja hoiakuga. Motiveerimine liidri jaoks ei tähenda lihtsalt motivatsiooniskeeme ning inimesi ühikutena selle sees. Motiveerides abistajana tähendab see eelkõige inimese arengult takistuste kõrvaldamist. Muuseas, seesama Peter Drucker on öelnud, et enamiku oma tööajast tegelevad juhid ... takistuste loomisega! Seega, liider aitab

kõrvaldada takistusi ning aitab ka inimese jaoks selgeks arutada ja mõelda, mis on konkreetselt tema põhjus mingi muutus ette võtta.

Planeerimine visionääri hoiakuga. Liider ei tee lihtsalt plaane stiilis, et sel aasta teeme käivet x mln krooni. Liider on see, kes paneb inimestele ette visiooni tulevikust, eesmärgi, millega inimesed saavad oma isiklike eesmärgi siduda. See visioon on emotsionaalne, sisuliselt ka peamine põhjus, miks inimesed peaksid liidrile järgi minema. Sest nad tahavad, igaüks oma isiklikel põhjustel, samuti jõuda sinna visioonis manatud pilti.

Ja siis on olulisim - eeskuju. Liidrit eristab tavalisest juhust asjaolu, et tal on vabatahtlikke järgijaid. Järgijad tekivad aga juhi eeskuju, käitumist jälgides. Inimestele jäävad meelde teod ja käitumised mingites olukordades. Seega, mida iganes juht teeb, on selge, et inimesed vaatavad ja teevad omad järeldused.

Kuulamine

Aprillis 2009 juhtisin Rootsi Malmö lähedal ees minemise (nn leadership) teemalist seminari keskastmejuhtidele. Enne kahepäevase treeningu algust soovis firma uus juht pöörduda osalejate poole. Tegu oli jaapanlasega ja olin kohtunud ka firma eelmise tippjuhiga ning olin veidi murelik, millise stardi juht treeningpäevadele annab – empaatia pole Jaapani ärikultuuri tugevaim külge. Ent juhi etteaste lõi pahviks kõiki, sh mind.

Ta alustas lühikese, mõne-minutilise kõnega. Ees minemine tähendab tema jaoks kõigile tähelepanu pööramist, teatas ta ning lisas, et annab oma parima, et kõigil oleks olemas oma ruum tema ajas. Pärast veelgi lühemat enda tutvustamist asus ta aga küsitlema osalejaid, mida nemad peavad koolitusprogrammis ja enda töös kõige olulisemaks. Ja see, kuidas ta seda tegi, oligi see, mis lõi pahviks. Nimelt – ta kuulas. Aktiivselt, kogu oma oleku, kehakeele ja täpsustavate küsimustega.

Pärast juhi lahkumist kinnitasid osalejad – see kasvatas enesekindlust, tunnet, et uus juht päriselt hoolib ja huvitub nende tööst ja neist, kui inimestest. Keskastmejuhid olid uuest juhust sillas.

Ja juht ei teinudki ju tegelikult muud, kui käitus oma sõnade järgi. Sest tähelepanu pööramine ehk ees minemine algab kuulamisest.

Vähe on kommunikatsioonis asju, mis enam ärritavad, kui see, et teine inimene sind ei kuula. Me kohtame seda iga päev. Lihtsaim võimalus seda kõrvalt vaadata on jälgida Foorumi taolisi jutusaateid, kus inimeste eesmärk pole kuulata, vaid oma nägemust esitada, olenemata sellest, mida teine inimene räägib. Madal kuulamisoskus on ka kindlasti üks põhjuseid, miks poliitikas, ent sageli ka äris, on kokkulepeteni jõudmine sedavõrd keeruline, rääkimata sellest, et sageli ka juba sõlmitud kokkulepped vett ei pea.

Igatsorti juhtimise ja kommunikatsiooniteooriates kinnitatakse, et kuulamine on üks tähtsamaid, kui mitte tähtsaim kommunikatsiooni oskus. Aga mida see päriselt tähendab ja kuidas seda teha?

Vait olemine. Teise inimesega rääkides tabab meid sageli vastupandamatu surve ja vajadus torgata jutu vahele oma remärke, tähelepanekuid, oma kogemusi, nõuandeid. Süüvimata sügavamalt selle vajaduse põhjustesse võib aga kindlalt öelda tagajärgede kohta – enamikel

juhtudel see segab rääkijat. Rääkides mõtleb inimene ka enda jaoks asju selgemaks. Vait olemine ja mitte vahele segamine on sel juhul parim viis, kuidas inimest aidata.

Tähelepanu keskendamine teise inimese jutule. Seotuna inimeste egoga – hea kuulaja paneb oma ego, kasvõi natukeseks ajaks, puhkama. Ja keskendub teise inimese jutule – küsimus pole oma agenda või vaadete või kogemuste esitamises – need sageli ei aita rääkijat kuidagi edasi. Küsimus on rääkija enesekindluse ja teadlikkuse kasvatamises. Muuseas, keskendumine (või ka mittekeskendumine) on samavõrd füüsiline kui vaimne tegevus. Täpsemalt, seda, kas inimene on millelegi keskendunud, saab välja lugeda kehakeelest. Kas kuulaja pilk käib, vilksti, aeg-ajalt ukse või akna poole (sõnum rääkija alateadvusele: kuidas siit välja pääseda)? Kas ta käed on rinnal risti (sõnum rääkija alateadvusele: ma ei ole nõus sinuga)? Üldiselt peetakse empaatiliseks kuulajaks inimest, kes suudab end panna rääkijaga samasse positsiooni ka kehakeele, st võtta samalaadseid kehahoiakuid.

Kuulamise viis taset. Carol Wilson toob raamatus [Best Practise in Performance Coaching](#) ära kuulamise viis taset, mis minu jaoks on selgeim ja konkreetsem teemakäsitus kuulamisest. Siin nad on.

Esimene tase. Inimene vaid ootab oma korda, et oma agenda ära rääkida.

„Täna peaks poodi minema.“

„Sõin lõunaks suurepärase pasta.“

Nagu öeldud, seda juhtub kahetsusväärset sageli. Tegelikult ei toimu siin vestlust, vaid kuulaja ego rahuldamine.

Teine tase. Oma kogemuse lisamine.

„Mul kipub projekt venima.“

„Mul õnnestus oma projekt lõpetada tähtaegselt.“

Ehkki teema on mõlemal sama, räägib kuulaja endiselt oma agendast.

Kolmas tase. Nõu andmine.

„Minu juht nõuab võimatut.“

„Sa peaksid temaga sellest rääkima.“

Rääkija ja kuulaja räägivad samal teemal. Samas tähendab see nõu andmist olukorras, kus puudub teadmine ja arusaam nõu sobivusest rääkija jaoks. Võib-olla on ta juhiga juba korduvalt rääkinud?

Neljas tase. Kuulamine ja lisaküsimine.

„Soovin, et meie meeskond oleks parim Eestis.“

„Räägi sellest veidi, kuidas sa seda teha plaanid?“

See on esimene tase, kus kuulaja tegelikult kuulab viisil, millest on tulu rääkija jaoks. Kuulaja ainuke ja esmane eesmärk on siin aidata rääkijat. Ehkki see kõlab sõnades tegevusena lihtsalt, teevad juhid seda kahetsusväärset vähe. Miks? Sest see eeldab juhi ego tasku panemist ning keskendumist rääkijale. See pole aga tegevus, mida juhid on harjunud tegema.

Viies tase. Intuitiivne kuulamine.

„Ma soovin kandideerida müügijuhiks, aga mul pole kunagi aega olnud sellega tegeleda.“

„Kas küsimus on ajapuuduses või on seal ees mõni teine takistus?“

„Mul on tunne, et ma pole kandideerimiseks veel päris valmis.“

Viies tase on kuulamise kõrgem klass, kus kuulaja kasutab intuitsiooni ja kogemust küsitlejana uurimaks välja, mis on rääkija sõnade taga. Mõnikord me kasutame erinevatel põhjustel eufemisme ehk üritame kirjeldada probleeme ja põhjuseid neid otse välja ütlemata. Miks me seda teeme? Enda mõttemaailma teisele inimesele avamine ei ole kerge, sest me kardame nina pihta saada. Enda päris motiivide avamine nõuab rääkija ja kuulaja

vahelist usaldust, nagu ka küsimustega rääkija oskuslikku abistamist tema mõtete selgeks mõtlemisel.

Selgus mõtetes toob enesekindluse kasvu, mis toob vältimatult kaasa rääkija edukama tegutsemise. Oskuslikust kuulamisest paremat vahendit inimese arengu kiirendamiseks pole veel avastatud.

Küsimine

Ma ei mäleta sellest õhtust suurt midagi muud, kui et mul oli lõbus. Hommikul punkt kell 9 saabus minu juurde Gordon (Gordon McCallum – konsultant, kelle ta oli eelmisel õhtul kutsunud tööintervjuule - RÜ). Ma olin veel voodis ja tundus, et ma ei saagi sealt välja. Mässisin endale lina ümber ja kutsusin ta sisse. Ning ütlesin: „Niisiis, pakun sulle täiskohaga tööd“.

See ei olnud kindlasti selline kohtumine, mida ta minult ootas. Ent ta kohanes kiiresti.

„Mis laadi tööd?“ küsis ta.

„Millist tööd sa tahaksid teha?“ küsisin vastu.

Gordon turtsatas naerma. Kõikide oma McKinsey's (maailma üks tuntumaid konsultatsioonifirmasid –RÜ) veedetud aastatega polnud ta kohanud sellist tehnikat talentide identifitseerimiseks.

„Ma tahaksin aidata Virgini jaoks luua selgemat äristrateegiat ning aidata sinul seda rahvusvaheliselt edasi levitada.“

Selles tundus iva olevat. See oli see, mida ma olin oodanud.

„Mis sinu tiitel võiks olla?“

Ta mõtles veidi. „Midagi nagu strateegia direktor?“

„Hästi – me kutsume sind Virgini Grupi strateegia direktoriks“.

Kas see on siis mingi viis äri tegemiseks? Absoluutselt!

Eelnev oli vabatõlkes väljavõte Virgini Grupi asutaja ja suuromaniku Richard Bransoni raamatu „Business Stripped Bare“ („Alasti äri“) esimesest peatükist. Bransonit peetakse ka üheks tuntuimaks coaching juhtimisstiili viljelejaks, soovitan soojalt tema raamatuid lugeda – tema arusaamad ärist, inimestest ja nende omavahelistest seostest on erilised. Mille

poolest? Mitmete asjade poolest. Näiteks – Branson pigem küsib kui vastab. Ja paneb sellega inimesed pühenduma.

Kavatsus aidata. Tavalisel, igapäevasel (töö)vestlusel on küsimuste eesmärk saada uut infot, soov saada teada, mis toimub ja miks. Teada saamise põhjuseid võib olla mitmeid, alates nõu andmise soovist kuni inimliku huvini. Coachingu puhul on aga eesmärk ja kavatsus teine. Küsimuste eesmärk on aidata inimesele suurendada teadlikkust endast ja enda ümber toimuvast. Oletame, et coachee on ekspert investeerimise alal ja coachil parajasti 100 000 krooni investeerimiseks vaba raha, kas ja kuidas aitaks coachee'd edasi küsimus: kuhu sa paigutaksid hetkel vaba 100 000 krooni? Kui küsimus ei lähtu coachee huvidest, ei suurenda tema teadlikkust, ei ava tema jaoks uut vaatenurka või ei aita selgusele jõuda, siis pole vaja seda küsida.

Küsimused suunatud lahendusele. Coaching on protsess, vaimses mõttes liikumine, ta ei seisa kunagi paigal. Ning isegi kui vahepeal külastatakse mineviku sündmusi, on nende käikude eesmärk saada abi tuleviku jaoks parima lahenduse leidmisel. Coaching lähtub kõige tavapärasemast ja olulisemast lahendustele keskendunud juhtimisküsimusest: kuidas me tahame, et asjad oleksid? Kõik küsimused, mis selle vastusena kirjeldatud lahendusele kaasa võivad aidata, on teretulnud. Kui küsimus ei aita lahenduse suunas liikuda, pole ka vaja neid küsida.

KISS – põhimõte. Keep It Short and Simple. Kadunud president Lennart Meri üks tuntuimatest ütlustest oli: Eestile on kombeks üks president korraga. Parafraseerides klassikuid: üks küsimus korraga. Ja võimalikult lühidalt ja selgelt. Eesti, kui mitte maailmameister segaste ja mitmekihiliste küsimuste küsijana oli Urmas Ott, kes suutis enam kui ühe korra oma saatekülalisi segadusse ajada. Coachi eesmärk on aga vastupidine – inimeses endas selguse loomine.

Avatud ja suletud küsimused. Reegel on, et coachingu puhul tuleb eelistada avatud küsimusi, ehk teisisõnu küsimusi, millele pole võimalik vastata vaid ühe sõnaga. Näide:

1. Suletud: Kas projekt saab tähtajaks valmis?
Avatud: Mis võivad olla need takistused, mistõttu projekt ei saa tähtajaks valmis?
2. Suletud: Kas sa teavitasid Andrest projekti muutusest?
Avatud: Kes on need inimesed, keda peaksid teavitama projekti muutusest?

Avatud küsimuste küsimine suunab inimese aju tegevusele – sügavamalt mõtlema oma lahendusele ning seeläbi ka vastutusele oma otsuse ja tegude eest. Suletud küsimus aga sageli lõpetab nii vestluse kui ka tegevuse – kui Andrest pole teavitatud, siis pole ka enam millestki edasi rääkida. Ja kuni järgmise samalaadse vestluseni jääb ebaselgeks ka see, kas peaks kedagi veel teavitama.

Ehkki avatud küsimused suunavad inimese nägema asju teisest vaatenurgaks ja sageli ka üldisemas kontekstis, peaksid avatud küsimused olema siis nii konkreetset ja detailidele suunatud, kui võimalik.

Samas on ka suletud küsimustel coachingus oma koht olemas. Kahel juhul. N.ö võimalike lahenduste nimekirja sulgemiseks ehk vaagimaks, kas on juba välja koorunud lahendustele-võimalustele veel mingi kolmas või neljas võimalus. Küsimus sel puhul kõlaks nii: kas on veel mõni võimalus eesmärgi saavutamiseks?

Ja teiseks siis, kui on vaja coachee enda kinnitust oma valikule. Küsimus: kas tunned, et oled hetkel valmis seda tegema?

Suunavad küsimused. Coachina olen sageli tundnud, et mul on juhi probleemile lahendus olemas. Ja selle endale mitte teadvustamine on tegelikult suurim risk, miks coaching võib ebaõnnestuda. Sest sellisel juhul on coach'il alateadlikult (ja kahjuks mõnikord ka teadlikult) suur kiusatus hakata inimest oma küsimustega suunama coachi jaoks parima lahenduse suunas. See ei pruugi aga olla üldse lahendus, mis aitaks inimesel päriselt eesmärgini jõuda. Coachi lahenduses ei ole inimese jaoks sellist jõudu ja energiat, kui on inimese enda ajukäärude vahel tekkinud lahenduses .

Suunavad küsimused on näiteks need, mis algavad sõnadega: Kas sa oled proovinud...? Sa võiksid...? Mis oleks, kui ...?

Hinnangulised küsimused, „miks” küsimused. Sõnaga „Miks” algavaid küsimusi coachingus reeglina ei küsita. „Miks” küsimus sisaldab pea alati hinnangut – miks sa seda tegid? Miks sa sinna läksid? Jne. Coachingu kuldreegel on, et inimene ei peaks ennast kaitsma, hinnangulised „miks” küsimused panevad aga inimese selgelt kaitsepositsiooni, kus ta tunneb, et peab hakkama õigustama enda käitumist minevikus.

Nii igapäevastena tunduvad „Miks” küsimused on ka üks põhjustest, miks ma selle raamatu kirjutasin. Ehk siis üks põhjus raamatu kirjutamiseks oli: selleks, et inimesed enam ei küsiks üksteiselt „miks” ta midagi tegi või tegemata jättis. Sest selliselt küsimuse püstitamine on kõige lihtsam viis tekitada inimeses süütunnet.

Muuseas. „Miks” küsimusi ei tee sageli paremaks ka see, kui asendame sõna „miks” mingi muu küsisõnaga. „Miks sa ei läinud kohtumisele?” on samaväärse mõjuga küsimusega „Mis on põhjus, et sa ei läinud kohtumisele?”.

Küsimustele küsimusega vastamine. „Aga mis sina arvad?” Selle esmapilgul lihtsa coachile esitatud küsimuse taga on coachi jaoks tegelikult üks raskemaid dilemmasid. Sest see on aktiivne kutse avaldama oma arvamust, oma nägemust lahendusest. Sellele vastamine võib vähendada inimese vastutust lahenduse eest, võib ka viia lahenduseni, mis tegelikult ei sobi inimesele (ent ta nõustub sellega, kuna tunneb, et nii on õige, kuna coach soovitas jne). Ja

samas võib sellele vastamata jätmine viia inimese tundeni, et ega coachist suurt tolku pole. Mida siis teha? Loomulikult oleneb see konkreetsest olukorrast, ent paar mõtet siia siiski.

Esiteks. Coach proovib teada saada, miks inimese seda küsib? Kas selle küsimuse põhjustas asjaolu, et inimene on jännis ja ei oska ise väljapääsu leida? Otsib ta kinnitust oma varasematele tegudele, arvamusele? Mis on konkreetne näide, juhtum, mis ajendas teda nõu küsima? Seega, ehkki vanarahvas ütleb, et küsimusele pole viisakas küsimusega vastata, tasuks siinkohal seda siiski proovida: „Enne nõu andmist peaksin sellest veidi rohkem teadma. Ole hea, kirjelda veidi konkreetset näidet, mille põhjal sul see küsimus tekkis?” või „Teadmata asjast veidi enam, ei julge ma praegu arvata. Ole hea, räägi mulle veel, kuidas oled sa sarnased probleemid varemalt lahendanud?” jne. Sõnaga – pörgatada pall avatud küsimusega tagasi inimese kätte, suunates teda uuesti juhtumit läbi mõtlema. Ning on pigem tõenäoline, et oma jutu ja täiendavate küsimuste põhjal jõuab inimene siiski ise parima lahenduseni.

Teiseks. Kui aga inimene kordab oma küsimust, siis võib sellest kõrvalehiilimine hakata kahjustama coachi ja inimese vahelist usaldussuhet. Siis tuleb anda vastus. Ent siiski on hea mõte proovida seda anda mitte otsese nõu teel – tee nii või teisiti, vaid pigem läbi analoogia. „Ma ei tea, kas see sobib siia konteksti ja kas see sind aitab, aga kaks nädalat tagasi juhtus ühe minu sõbraga... jne” Pärast loo rääkimist võib ka inimeselt üle küsida, kas ja kuidas see teda aitas. Kui vastus on „jah”, siis on hea jätkata – kuidas? Ja kui vastus on „ei”, siis saab tagasi minna küsimuste juurde – „mille poolest see erineb sinu juhtumist?”

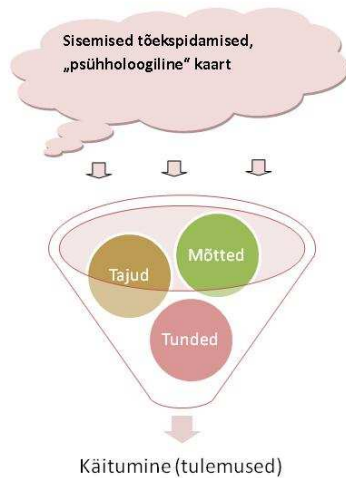
Näited erinevat tüüpi ja olukordades küsimuste kohta on raamatu lõpus lisas

Muutus

„Absoluutselt! See on superhea idee!” Minu kõrval istuv naine paneb jala üle põlve ja kohendab seelikut. Arutame muudatust, mis muudaks tema osakonna töökorraldust üsna põhjalikult. Naisel on hetkeks ees nägu, nagu oleks ta ettevõtte kõige uuendusmeelsem, kõige innovatiivsem, kõige muutustealtim inimene. „Absoluutselt!” kordab ta. „Aga enne peaks lahendama ära paar asja...” Järgneb umbes viieteistkümnest punktist koosnev tiraad põhjustest, miks muudatuseidee on küll väga hea, ent ka „absoluutselt” teostamatu. Seda hoolimata naise enda kinnitusele ilmselgelt heast tahtest.

See on pildike minu mõne aasta tagusest tööelust. Psühholoog Paul Morgan annab raamatus [“Managing Yourself”](#) hea ülevaate seostest muutuste ja inimeste käitumise vahel. **Meie sisemised tõekspidamised.** Need ehk inimeste peades asetseva psühholoogiline kaart on ka põhjus, miks inimesed käituvad nii, nagu nad käituvad. Suur osa psühholoogilise kaardi tükkidest tekib siis, kui oleme noored ning neist saab osa viisist, kuidas me mõtleme. Ja aja

liikudes kipuvad need asjad sügavamale kaevuma. Ja sageli nii sügavale, et me enam ise ei ole teadlikud nende olemasolust. Psühholoogilise kaardi osad on: **tunded**, **mõtted** ja **tajud**.



Tunded. Meil kõigil on olemas oma nn mugavustsoon, kus me igapäevaselt askeldame. Seal olla on turvaline ja mõnus, inimesed, kes seal ringi liiguvad, on vanad tuttavad ja tegevused, mida teeme, ei tekita meis reeglina olulist ärevusetunnet. Küll aga tekib ebamugavustunne niipea, kui mugavustsoonist välja astume. Olenevalt sammust võib meile ligi tulla mälu kaotus, kuivav suu, nohu, hingeldamine, halvemal juhul paanika hoog või minestamine jne. Lihtsaim viis kirjeldada, kuidas ebamugavustunne mõjutab meie käitumist on mõelda tagasi eksamite tegemisele - no mõnikord oli kõik, mida õppisid, nagu peoga pühitud. Ehkki õpitud said mõnikord isegi üsna korralikult.

Mõtted. Mis mõtted tekivad, kui midagi ei lähe päris nii, nagu arvasid või ootasid? Mis mõtted tekivad, kui sulle tundub, et eesolev väljakutse käib vist ikka üle jõu? Reeglina hakkavad inimesed pidama endaga "kahekõnet". Ning kui enesehinnang on madal ja enesekindlus kõigub, siis kipub "vestluskaaslane" peas kinnitama, et tõenäoliselt inimene ebaõnnestub. Kusjuures huvitaval kombel on „vestluskaaslase“ argumendid väga veenvad. Ja mis juhtub, kui väljakutse olukord käes? Ei pea olema Sigmund Freud või Karl Jung, et prognoosida madala enesehinnanguga tehtava väljakutse ebaõnnestumise suurt tõenäosust.

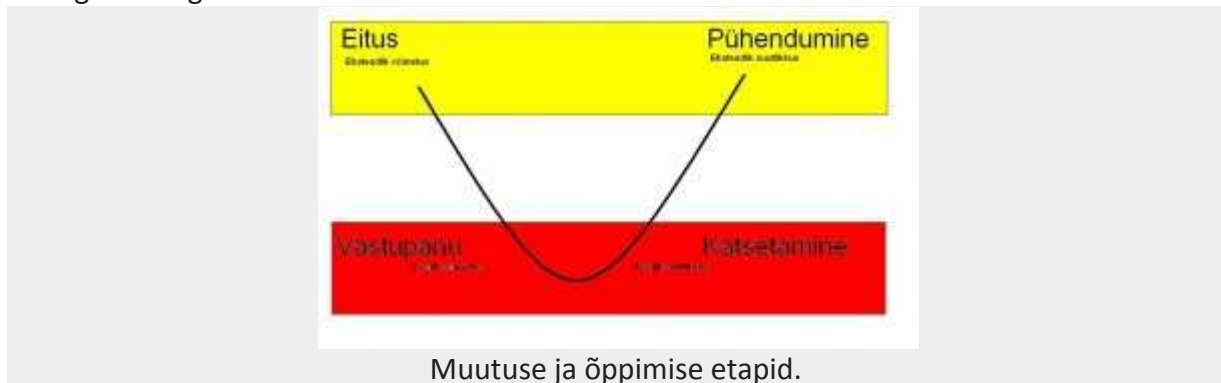
Tajud. Nägemine, kuulmine, kompamine, maitse ja lõhn. Neist kolm esimest on igapäevaelus peamised, ehkki meelde jäämise koha pealt peetakse kõige mõjuvamaks lõhna. Nende viie tajumise vormiga tegeleb aga meie peades asi, mille nimi on retikulaarne aktiveeriv süsteem (RAS – temast pikemalt hiljem, eesmärkide seadmise juures). Tema on see, kes valib, millised sinu ümber toimuvad asjad on tähtsad ning millele sa oma tähelepanu suunad. Tema on ka see, kes selekteerib, millist infot sa läbi tajude enda teadvusesse tõmbad. Ja ta töötab samuti varasematest kogemustest tekkinud töökspidamiste järgi. Kui sa oled ikka kogenud ja tead, et mingi asi on surmigav, siis hakkab RAS otsima sündmusest vaid neid märke, mis kinnitavad sinu usku.

Inimene muutusetsüklis. Muutuste kirjeldamisel on kasutatud mitmesuguseid mudeleid, neist üks tuntumaid on [Kybler-Rossi nn leinatsükkel](#), (eituse, viha, kauplemine, depressioon, testimine, aktsepteerimine) kus kirjeldatakse, milliseid muutuse tsükleid inimesed tavaliselt enne muutuse vajaduse aktsepteerimist läbivad. Sellest on tuletatud nn DREC mudel (sõnadest Denial, Resistance, Exploration, Commitment). Eituse, Vastupanu, Katsetamine,

Pühendumine. See on muutuse etappide järjekord, nagu me neid tavaliselt läbime.

Tegevused etappide sees on täpselt need, mida sõnad kirjeldavad.

Õppimine muutuses. Muutuse tsüklid on otseselt seotud sellega, kuidas inimesed õpivad millegi uue tegemist.



Ebateadlik võimetus ehk Eitus - me pole teadlikud sellest, mida me oskame või ei oska teha. Ja veel - ega me ikka ei oska ka. Näiteks majanduskriisi puhul - veel aastal 2007. polnud enamikel juhtidel aimugi sellest, et peaks hakkama kulusid järsult koomale tõmbama või teistmoodi äri tegema. Ning ega nad ei osanud seda ka teha. Või siis muutusest üksikisiku tasemel – me pole teadlikud oma harjumustest.

Teadlik võimetus ehk Vastupanu – Meie teadmine sellest, et me ei oska mingit tegevust teha. Teadmine ka sellest, et me ei saa sama asja sedaviisi, nagu alati oleme teinud, edasi teha. Seega, me peame muutma oma tegevusi, harjumusi. Jällegi majanduskriisi puhul - peame kulusid kokku tõmbama, hakkama teistmoodi müüma, tootma, teenindama, juhtima, oma pere ja enda kulutamisharjumusi muutma jne. Aga me teame ka, et me, veel, ei oska. See etapp tekitab frustratsiooni, viha, ärevust - kas ma ikka saan hakkama?

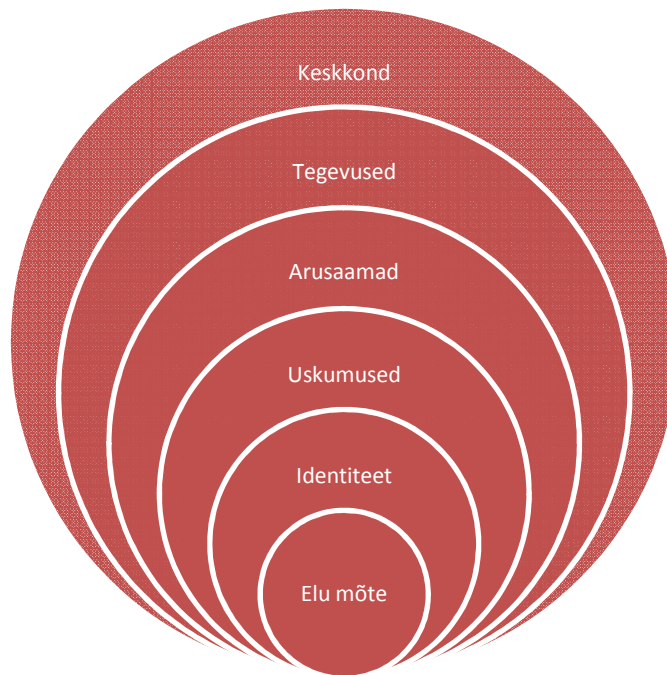
Teine etapp on ka koht, kus inimesed piltlikult öeldes tõmbuvad kokoonnisse. Probleemi ja hädaga võrdsustatud leemes vaikselt kuhtudes juhtub aga sageli sama, kui kajakasupi valmistamisel – alustuseks tuleb ära visata kajakas, siis vesi ja lõpuks pott tagantjärele.

Miks on sellest oluline rääkida? Sest meil on häbi! Häbi sellepärast, et meile tundub, et me ei saanud teiste arvates hakkama, häbi sellepärast, et ootused-lootused ei täitunud. Ja see kartus tunda end teiste ees häbisse jäänuna takistab abi küsimast ning välja ütlemast – asi on niru. Kuni sageli on nirust asjast saanud pöördumatu häving.

Teadlik suutlikkus ehk Katsetamine - Harjutame teadlikult mingit uut tegevust ning oskame näha ja hinnata ennast seejuures kõrvalt. Harjutame tegevusi ning saavutame seejuures ka mõningast edu, oleme saanud oma elu ja töö vähemasti osaliselt taas kontrolli alla. Ehkki samal ajal tuleb ka tagasilööke, on meil siht silme ees. Oleme teadlikult asunud muutma oma harjumusi.

Ebateadlik suutlikkus ehk Pühendumine - oleme juba nii head uues tegevuses, et selle tegemine on muutunud automaatseks. Siis on viljade koristuse aeg, töötame ja elame uut moodi ning see tundub meile niivõrd loomulik, nagu oleksime seda teinud kogu elu.

Muutuse sügavus. Mida sügavamale muutus ulatub, seda raskem on seda teha. Ent samas, seda mõjusam on see inimese jaoks. Cristina Andersson on jaganud muutuste sügavuseastmed järgmiselt.



Kuidas muutusele vastuseisu ära tunda. Paar päriselust võetud näidet, seotuna eelkõige team-coachinguga, ent mitmed näited on koorunud ka üks-ühele vestlustest.

- „Ma olen seda juba näinud“ või „Me oleme seda juba proovinud“. Mida inimene tegelikult ütleb? „Vot nüüd tuli tark mees taskus välja, mine oma muutuse jutuga õige (mõelge siia midagi oma rikutuse piires :-)) Ma olen sinusuguseid näinud küll ja küll. Elasin eelmised üle, elan ka sind.“
- Väljend „Jah, aga...“ Teisisõnu ütleb inimene: „Sinu jutt on vale, et mitte öelda puhas lollus“. See on ka enim kasutatav sõnapaar varjatud vastuseisu korral. Sisuliselt on see tingitud inimese vajadusest näidata teisele koht kätte, tõestada, et ta on parem ja muidugi ka seda, et tema arvamus on õigem.
- „Ma tean...“ See süütuna näiv fraas tähendab mõista andmist, et sinu jutt ei üllata teda, sest ta on sinust targem, kogenum. Pole asja, mida tema pole näinud. Seega pole mõtet sul hakata oma „tarka“ juttu rääkima inimesele, kes on nii ilmselgelt sinust targem ja kogenum.
- Inimene räägib sinuga samal ajal. Sõnum on lihtne: tal on ükskõik, mida sa suust välja ajad, peaasi, et tema saab oma agenda välja öeldud. Ilmekaim näide sellest on jällegi, igakolmapäevane Foorumi saade, kus osalejad üksteise võidu üksteisele peale räägivad. Ent sama vastasseis on püsti iga päev meie ümber.
- Inimene nõuab üha uusi ja uusi seletusi: „aga miks...“, „kuidas siis...“, mille pärast...“. Ja nii edasi. Küsimuste vool on lõputu, kusjuures inimene küsib seni, kuni jutt on läinud kuhugi detailidesse, inimene avastanud ühe nõrga koha sinu plaanis-idees ning asub siis seda ründama. Ning kui sa küsimusele, mis halvemal juhul pole muutusega seotudki, ei oska vastata, kostab veepahinat kogu muutusele. „Ehee, sa pole seda asja ikka läbi mõelnud!“ Muidugi kinnitab ta küsimuste vahepeal, neile vastust ootamata, et pole olemas temast suuremat muutuste pooldajat.
- Inimene võtab ohjad enda kätte ja hakkab rääkima, kuidas asjad „tegelikult“ on, ehk miks muutust „tegelikult“ vaja on. Asi võib päädida ühe-mehe-show´ga, millel pole

muutusega suurt pistmist, küll aga on väga palju pistmist ühe inimese ego turgutamisega.

- Inimene hilineb kokkusaamisele ning seal olles haagib lahti arvuti. Vabandades end kiire töötempoga. Tähtsal inimesel on oluliselt tähtsamaid asju ajada, kui muutuseprojekt.
- Ning siis vast üks igapäevaseimatest olukordadest. Inimene vaikib ja vaatab aeg-ajalt aknast välja. Ja siis haigutab. Demonstratiivselt. Tal pole ju midagi selle muutuse vastu, väga lahe tundub! Lihtsalt igav on 😊

Muuseas. Pole mingi saladus, et iga vähegi intelligentne inimene suudab alati välja tuua vähemalt ühe intelligentse põhjuse, miks ei saa midagi tegema hakata.