

2009
kriis

mindsweeper.ee

Raimo Ülavere
Vain & Partnerid

TAGASI MÄNGU

Kuidas juhina ennast ja oma meeskonda tagasi platsile tuua.

Mida Sa siit leiad?

Siit leiad 4 minu lugu, mis aitavad Sul ehk veidi tuua selgust otsusesse, mida ja kuidas Sa peaksid edasi tegema olukorras, kus ajalehed pungitavad pankrotiuudistest ja kus Sinu enda inimestel on tahe ning julgus vajunud saapasäärestki läbi.

Kui tunned, et said loetust tuge ning arvad, et samu ja/või samalaadseid teemasi oleks hea jagada näost-näku, kas nelja silma vahel coachinguna või meeskonnaga koolitusel, siis olen Sinu teenistuses. Kirjuta mulle kas raimo.ulavere@vain.ee või raimo@mindsweeper.ee.

Mul on ka hea meel, kui pead minu tuge sellevääriliseks, et registreerid ennast minu blogi feedi lugejaks. Vaata, mida ma kirjutan ja registreeri kas www.mindsweeper.ee või feedi aadressilt

<http://feeds2.feedburner.com/Mindsweeper>

Head lugemist!

Raimo Ülavere

Vain & Partnerid



Selle e-raamatu sisu on kaitstud Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0 Unported litsentsiga.

Kopeeri, postita, saada, prindi. Ent kui kusagil kasutad, siis viita algallikale. Kommertseesmärkidel e-raamatu sisu kasutamine keelatud



Too ennast tagasi mängu

Arisõnastikus on üks sõna, mis pretendeeriks tõenäoliselt enim väärsti mõistetud sõna tiitlile. Kui selline võistlus korraldataks. See sõna on „strateegia“. Iga kord, kui seda sõna mainitakse, kangastub silme ette hulk keerukaid ja vähemkeerukaid mudeleid ja paks paberipakk. Mida, muuseas, keegi enam tähtsast „Strateegia“ nimelisest kaustast välja ei võta. Ja nüüd, kui majandus langeb, tuleb ju strateegiat muuta. Vrrr...

Unusta strateegia. Unusta missioonide, visioonide, põhiväärtuste otsimine, leidmine ja sõnastamine. Need on tegevused, millega on mõnus ning vahest ka kasulik aega viita headel aegadel. Praegu on sul aga vaja lihtsalt plaani, kuidas sa kavatsed võita. Kuidas sa kavatsed sellest jamast välja tulla. Sul on vaja mänguplaani, mis tooks sinu ettevõtte ja sinu töötajad taas platsile. Võitma.

Minu jaoks on endiselt üllatav, kuivõrd suur hulk firmajuhtidest tegeleb arvamiseaga: Ma arvan, et me

peaksime müügile rohkem panustama; mulle tundub, et võib-olla peame kulusid veel kokku võtma; võib juhtuda, et äkki äripartner ei jaksa enam maksta. Eks näis, mis saab, hoiak. Jaanalind, nagu kirjeldas Äripäeva peadirektor Igor Rõtov.

Teine anakronistlik nähtus tänases majanduskontekstis on nn softid eesmärgid. Meie eesmärk on kasvada suuremaks, olla oma

Aeg on softid jutud tasku panna.

valdkonnas parim teenuse pakkuja, eesmärk on olla parim äripartner. Ja nii edasi. Vabandust, aga aeg on softid jutud tasku panna. Need ei ole

eesmärgid, need on ritta lükitud toredad ja armsad sõnad, millel tegelikult puudub sisu. Nii tähenduslikus (kas see tekitab emotsioone?) kui ka konkreetselt mõõdetavas mõttes. See ei ole mänguplaan, millega platsile võitma minna.

Milline võiks siis mänguplaan välja näha? Kahes osas.

Esiteks, plaan raha sissetoovate tegevuste osas. Ehk eesmärk. Tegevused. Mõõtmise. Kindlasti on sul olemas aastaeelarve ja mingi projektsioon selleks

aastaks. Ja nüüd... pane see kõrvale. Oluline on, mida sa teed lähema kahe-kolme kuu jooksul. Veebruar-märts-aprill. Kui palju sul on vaja kuus käivet teha, et oleksid platsil. Ja veelgi olulisem – mis on need konkreetsete tegevused, mida sinu inimesed raha sisse toomiseks teevad. Ja mida nad peaksid tegema.

Konkreetselt – mitu kõnet, mitu tükki päevas, mitu kohtumist kliendiga, mitu projekti ja mis ajaga jne. Iga tegevuse kohta tasub küsida ja mõelda – kas see toob firmasse raha? Kui vastus on ebalev, siis otsi üles põhjus, miks seda tegevust on vaja teha. Kui head põhjust ei leia, siis...tead isegi.

Oluline on hakata mõõtma just neidsamu konkreetseid tegevusi ning teha seda kindlasti sagedamini kui seda on kvartal või kuu. Kui sa ei tea, mida inimesed firmas teevad ja mis neist tegevustest raha sisse toob, on raske efektiivsemaks muutuda. Mis on tegevused, mida peaksid mõõtma iga päev, iga nädal, iga kuu? Need on ka tegevused, millele peaks olema suunatud inimeste fookus.

Mänguplaani teine osa on inimesed. Ehk teisisõnu, kuidas tuua kohkunud ning heitunud inimesed tagasi platsile. Ja mitte lihtsalt platsile, vaid ka võitma. Äris, nagu ka spordis, on küsimus domineerimises. Mänge ei võideta mitte ainult selle pärast, et sul on parem äriplaan või paremad oskused. Mänge võidavad need, kes domineerivad, kes oskavad end maksma panna, kes usuvad enda

tegemisse ning kes samal ajal oskavad lugeda märke ümbritsevast keskkonnast, konkurentidest ja teha neist järeldusi. Ja kohanduda.

Seega, sinu ülesanne on tuua nii kiiresti kui võimalik oma inimesed tagasi platsile domineerima. Kuidas seda teha? Ainult n.ö innustavast kick-off üritusest ei piisa, ehkki ka see on vajalik. Loomulikult on esimene eeldus eelpool kirjeldatud plaani olemasolu – see loob tunde, et meil on olemas siht, me teame ja usume neid tegevusi, mis töötavad ja mida tehes meil läheb hästi. Ent sellestki jääb väheks.

Tõmba oma firma lahti ja näita inimestele, mis toimub. Näita, kust firma raha teenib, näita, milline

Tõmba oma firma lahti ja näita inimestele, mis toimub.

on eri tegevuste mõju firmale. Näita mõõtmistulemusi ja tähista väikesi (ja loomulikult suuri) võite. Just konkreetsete tegevuste osa – tunnusta enim kõnesid teinud müügimeest, enim tükke valmis teinud töolist jne. Mõtle läbi, mis on see info, mida inimesel läheb vaja tema töö tegemiseks. Ning siis korruta see kolmega ja lao kõik inimeste ette. Pigem rohkem kui vähem.

Võib-olla isegi **olulisim vahend või tegevus inimeste platsile toomiseks on aga follow-up rutiinide sisse viimine**. See tähendab regulaarseid ülevaatusi, kui vaja, iga nädal, kui vaja, iga päev. See tähendab koos inimestega üle vaatamist, mis toimus, kes kui palju ja mida tegi. Mida me õppisime ja kui tegevus oli edukas, kas saame seda veel kusagil rakendada? Ning see tähendab iga kord ka küsimuse püstitamist: kas see on see tegevus, millega me oleme platsil tegijad, domineerijad?

Missioon, visioon, väärtused. Soovitan need asendada mantraga – kolme-nelja-viie sõnalise lausega, mis ütleb, mida sinu firma teeb ja miks see on tähtis. See on kõik, mida sa vajad, et inimestes tekitada emotsionaalne seos firmaga. Väärtusi aga sa lood juhina ise, need ei muutu teistuguseks, kui sa

need kirja paned. Inimesed vaatavad sind, juhti, sinu käitumist eri olukordades ning väärtused ongi olemas ja kehtivad. Kui sa teed konkreetse plaani, lepid kokku eesmärgi, kaasad teekonnale inimesi ning hoiad samal ajal pidevalt kätt pulsil ja kohandud, siis sa oled juht, kellega tahetakse platsile minna. Võitma.

Kui sa teed konkreetse plaani, lepid kokku eesmärgi, kaasad teekonnale inimesi ning hoiad samal ajal pidevalt kätt pulsil ja kohandud, siis sa oled juht, kellega tahetakse platsile minna. Võitma.

„Süütunde poe“ klientidele

Kopenhageni lennujaamas asub „süütunde leevendamise pood“, kus müüakse Lego mänguklotse. Hilised valgekraedest töötegitjad/kojusõitjad käivad sealt koduste ees süütunde leevendamiseks indulgentse ostmas. Ent samas on enamik Lego poe klientidest, tööelus juhtidest, ise vaevlemas koorma all, mille on pannud neile majandussurutis. Poe vastas istudes mõned mõtted, kuidas sellest jamast võimalikult väikeste kriimudega läbi tulla.

Ole kohal. Ole füüsiliselt kohal. Juhi n.ö kõndides ehk kasutades välismaa kõnepruuki - Management by Wandering Around - on ajakohasem kui kunagi varem.

Kohalolek annab mitmekihilise sõnumi inimestele - ma olen kohal, me oleme siin koos, ma toetan sind, me läheme siit minema ainult koos. Enesekindlus, turvalisus, toetus, on mõned tunded ja olekud, mis saavad toitu juhi kohalolekust.

Oma juhivõimete imetlemisest ja lahtise-ukse-retoorika viljelemisest pole kasu, inimesed ei hakka selle peale uksest sisse astuma.

Hoia uks lahti. Kohtasin mõned kuud tagasi üht tippjuhti, kes rääkis, et temal on kabineti uks alati lahti, aga millegipärast ei tule keegi temaga rääkima. Ei heast ega halvast. Ta arvas, et see on tingitud eestlaste eripärast. Hmm. Tee nii, et sinu uks on ka päriselt lahti, nii otseses kui

kaudses mõttes. Oma juhivõimete imetlemisest ja lahtise-ukse-retoorika viljelemisest pole kasu, inimesed ei hakka selle peale uksest sisse astuma.

Tähista väikesi võite. Meelis Milder rääkis kunagi aegadest, mil Baltikal oli raske. Tema üks lihtsaid retsepte oli - tähista väikesi võite. Otsi süstemaatiliselt neid, keda kiita. Otsi neid, kes toovad päriselt raha koju, kes päriselt loovad

väärtust. Tükk-tüki haaval. Ja näita, et iga tükk on väärtuslik.

Ole eeskuju. Kui tahad, et meeskonnas/ettevõttes toimuks muutus, siis näita eeskuju. Ole muutus, mida tahad läbi viia, parafraaseerides Mahatma Gandhi't. Kui paned ettevõtte säästurezhiimile, tee seda ka ise, nähtavalt.

Räägi inimestega. Kõlab nagu magedaks korratud mobiilireklaam, ent on vägagi aktuaalne. Räägi, mis toimub. Miks tehti nii ja mitte teisiti? Kas tunneli otsas paistab valgus? Või on ka selle keegi (jumal?) ära kustutanud, ikka säästurezhiimi tõttu. Kasuta iga võimalust jagamiseks infot. Sest reeglina ei tekita probleeme info üleküllus, probleeme tekitab info puudumine, kui inimesed hakkavad ise lünki täitma. Ning vähe on asju, mis tekkivad inimestes enam ärevust, kui teadmatus oma tuleviku pärast.

Müü lootust. Veidi juba viledaks kulunud vabatõlkes lause Napoleonilt: juhid müüvad lootust. Kui sa seda praegu ei suuda, siis oled

administraator, heal juhul töö organiseerija. Ent mitte juht. Ning inimesed järgnevad kellelegi teisele – kas lootuse andjale või musta masenduse kraaksujale. Viimasel juhul pikka iga sulle juhina ei saa prognoosida, sest tõenäoliselt on sellisel juhul meeskonna lõpp üsna lähedal.

Ole vait ja kuula. Konflikte tiirleb raisakotkastena õhus enam kui kunagi varem.

Ning nad on valmis maanduma sinu meeskonda. Ajad on keerulised, kliendid nõudlikud ning inimesed närvilised. Ent see ei ole aeg, kus näidata, kuipalju targem, kõneosavam ja

nutikam sa juhina oled. See ei ole aeg, kus öelda: „mina sinu asemel oleks juba ammu paremini ära teinud“.

Praegu ei ole küsimus positsioneerimisest, staatusest ja võimust. Praegu on küsimus, kuidas sellest jamast koos läbi minna. Koos. Sul pole ilma meeskonnata seda võimalik teha. Seega, ole vait ja kuula, kuidas meeskond seda teeks ning mida inimesed seejuures oluliseks peavad.

Kui sa praegu lootust müüa ei suuda, oled administraator, heal juhul töö organiseerija.

Ära võta takistusi isiklikult. Sa oled vallandaja, koondaja. Perede lõhkuja. Toidu laualt viija. Kubjas ja kurnaja. Jne. See kõik on jama. Töö on ainult üks osa sinu elust, võib-olla isegi mitte kõige tähtsam osa. See, mis toimub maailma ja Eesti majanduses, pole sinu süü (kui see üldse on kellegi muu, kui meie inimeseks olemise, süü). Mõned jamad (loe: ebameeldivad kohustused) käivad sinu töö ja palgaga kaasas ning nüüd on neid jamasid lihtsalt rohkem kui varasematel aegadel. Tee tööd kirega, panusta sinna isiklikult, arvesta inimeste ja nende tahtmiste ning panusega niipalju kui saad, ent ära võta kogu maailma ja teiste inimeste valu enda kanda. Ainus võimalus meeskonnal vaimses mõttes terveks jääda on siis, kui juht ise on terve. Närviline, negatiivsetest emotsioonidest ülekeev ja mikrojuhtimisega tegelev juht teeb inimeste töö põrguks oluliselt lühema aja jooksul, kui läheb vaja meeskonnal tiimitunde tekkimiseks. See kõik on pagana raske. Aga mitte võimatu. **Edu sulle.**

Ainus võimalus meeskonnal vaimses mõttes terveks jääda on siis, kui juht ise on terve. Närviline, negatiivsetest emotsioonidest ülekeev ja mikrojuhtimisega tegelev juht teeb inimeste töö põrguks oluliselt lühema aja jooksul, kui läheb vaja meeskonnal tiimitunde tekkimiseks.

Kuidas säilitada koondades terve mõistus?

Hea sõber rääkis loo. Ta koondas inimese, kes veekalkvel silmadega temalt küsis: eelmisel nädalal

koondati minu kaasa, sel nädalal mina. Miks? Veel kaks nädalat tagasi oli peres kõik korras, nüüd aga...

Arusaadavalt on siin löögi all inimene, kes koondati. Ent korraks võiks mõelda ka sellele, mida tunneb juht, kes peab tegema inimeste seast valiku, koondama ning seejärel alles jäänutega edasi töötama. Sest keskendumata peab nende, kes alles jäävad.

Muserdunud ja masendunud juhust pole kasu kellelegi, kõige vähem juhile endale. Ent teisalt on koondamisel tegu inimeste eludega, soovitus - ära võta südamesse ja isiklikult - kõlab kuidagi groteskselt ning väheusutavalt. Südamesse lähevad sellised üleelamised niikuinii. Kuidas siis ikkagi säilitada terve mõistus, et kasvatada

Koondades peab keskendumata nende, kes alles jäävad.

allesjäänute seas lootust ning kahandada ärevust ja pessimismi? Et iga inimene on erinev, siis pole vist olemas mingit konkreetset "retsepti". Ent mõned mõtted sellegipoolest.

Koondamine on millekski vajalik. Kulude kokkuhoid ise ei saa olla eesmärk, ehkki mõnikord kipub selline mulje vägisi tekkima.

Eesmärk saab olla, paradoksaalselt, inimestele töö säilitamine. Eesmärk saab olla alles jäävatele sissetuleku tagamine, jne. Misiganes, mis on seotud alles jäävate inimestega. Ning see on ka põhjendus, mida inimestele ja

ennekõike iseendale tuleb koondamisel "ära müüa". **Kulude kokkuhoid on vahend, mitte eesmärk omaette.**

Miks see on oluline? Mis tunne on koondada inimest seepärast, et lihtsalt keegi käskis kokku hoida? Siis tunned sa juhina ennast tööriistana suurte meeste mängus, oled tubli sõdur, kes kindralite eest käsi määrima on saadetud. Ning see pole kindlasti tunne, mis soodustaks meelerahu. Pigem tekitab kuskil tundekihtide all küsimuse - miks mina pean see paha olema?

Otsi endale liitlasi, mõttekaaslasi. Kõlab nagu üleskutse mõnele anonüümsete alkohoolikute kokkusaamisele, ent - seda ta just ongi. Sinusuguseid on veel ja mitte vähe. Selliste kokkusaamiste mõte on ju lihtne - ammutada enesekindlust. Seega, tead mõnda sõpra, kes on samas olukorras? Mõnda head juhiametis tuttavat, keda pole ammu näinud? Sööks lõunat, või kuidas? Kindlasti on, eriti keerulistel aegadel, hea omada sõpru, kellega perekondlikult ja ka muidu lävida. Ent olen avastanud, et keerulistel aegadel (ja miks mitte ka headel aegadel) **on hirmus**

hea aeg-ajalt kohtuda ja rääkida sõbraga, kellega sa tavaliselt suhtled harvemini, kes ei kuulu sinu lähemasse pere- ja töötutvuskonda.

Teemad on teised, tagasi ja edasivaated on pikema ajahorisondiga. Oma tegemiste ümbersõnastamine, ümberrääkimine ning sõbralt peegelduvate enesekindluse tükikeste söömine annab tubli positiivse laengu pikaks ajaks.

**Oma tegemiste
ümbersõnastamine,
ümberrääkimine ning sõbralt
peegelduvate enesekindluse
tükikeste söömine annab tubli
positiivse laengu pikaks ajaks.**

Kõlab jällegi paradoksaalselt, ent - **lühenda oma tööpäevi.** Sea eesmärgiks olla kodus iga päev näiteks kell 17. Või kell 18. Miks? Kaks põhjust. Esiteks, sul jääb lihtsalt rohkem aega tööst väljatulekuks. Ja teiseks, tekitades endale sellise konkreetse kellaaja rutiini, lood sa endale

otsekui psühholoogilise “uks kinni” efekti.

Konkreetsel kellaajal on sinu töö läbi, kõik, mis toimus tööl, jääb tööaega. Edasi on sinu enda aeg. Kuidas seda teha? Hmm, kui sa ei suuda tavaliselt oma tööpäeva ära mahutada 8 tunni sisse, siis võib olla on sul tõsine probleem oma

töös prioriteetide seadmises ja planeerimises.

Ja loomulikult, **võib-olla isegi kõige olulisem.**

Leia aega endale, päevas 1-2 tundi.

Psühholoogide sõnul on iseendaga olemine eriti oluline meeste puhul, ent mulle tundub, et sama kehtib ka naiste puhul. Mine trenni, loe midagi, vaata üksi filmi, kirjuta. Midaiganes - oluline on, et teeksid seda üksi, et sul poleks sotsiaalset kohustust kellegiga suhelda.

Ja lõpeks. **See ei ole sinu süü.** Finantskriis, majanduskriis, surutis, koondamine jne. Mitte ükski neist asjust pole sinu süü. Täpsemalt - mulle tundub, et see polegi kellegi süü, välja arvatud see, et inimesed on käitunud täitsa tavapäraselt, nii nagu inimestelt ikka oodata võib.

See polegi kellegi süü, välja arvatud see, et inimesed on käitunud täitsa tavapäraselt, nii nagu inimestelt ikka oodata võib.



Vajatakse Poirot´d, Sherlockit ja Colombot

Tõeline väljakutse juhtidele ei seisne praegu üha efektiivsemate tootmis-, müügi-, administreerimise süsteemide väljatöötamises. Suurim peavalu pole odavamate sisendite leidmine või kulude kokkuhoiuprogrammi koostamine. Täpsemalt, jah, need on asjad, millega peab tegelema. Tingimata. Ent ettevõtte ellujäämise koha pealt on oluline nende kõigiga tegeldes iga kord tõsta lauale veel üks küsimus: kuidas leida ja hoida ja kasvatada oma inimestes tööindu. Ükski struktuurimuutus ise ei taga edu, ükski kokkuhoiuprogramm ei garanteeri ellujäämist. Seda saavad teha ja teevad ainult inimesed, kes muutuses osalevad. Seega, kuidas töötajaid muutustepaadis hoida? Ja kindlasti mitte ainult hoida, vaid kuidas tuua

Sellest, mis varem oli igapäevane tavaline pisitehing, räägitakse nüüd kõigi ees hommikusel koosolekul.

nad ka aerude juurde ning innustada koos tõmbeid tegema?

Juhtidel on viimane aeg muutuda kirglikeks detektiivideks. Hagija järjekindlusega Colombo´deks, hallide ajurakukestega Poirot´deks, terava ninaga Sherlock`iteks. **Ja hakata otsima ja leidma ning tähistama kõiki**

võite, ka kõige väiksemaid.

Sellest, mis varem oli igapäevane tavaline pisitehing, räägitakse nüüd kõigi ees hommikusel koosolekul. Selle puhul, mis varem oli firma nädalakäibe suurune tehing, teeb ülemus tegija ees avaliku

kummarduse koos pudeli shampusega.

Varasema kuukäibe suurune tehing tähendab aga tunnustust kogu firma ees, koos kõigi sinna juurde kuuluvaga.

Tunnustuse ja kiituse ning tähistamispõhjuste otsimine saab olema firmajuhi üks põhiülesandeid. See süsteem saab olulisemaks, kui uus struktuurimuudatus või punase pastakaga kulude kärpimine. Sest tunnustus ja

kiitus on ainus, mis inimesi enam panustama innustab.

Niisiis. Kuidas sinu firmas/meeskonnas võite tähistatakse? Kas kiitmine ja võitude tähistamine on teil pigem juhuslik või süsteemne? Kuidas teha nii, et sa saaksid teada kõikidest võitudest kohe, kui need koju tuuakse? **Kui sa võidaksid maailma parima kiitust jagava juhi tiitli, siis mille eest nad sulle selle tiitli oleks andnud?**

Ja siis.. Kes sinu firmas/meeskonnas viimati tavarutiinist erineva kuitahes väikse tulemusliku tükiga hakkama sai? Kas sa juba kiitsid teda?

Kes sinu firmas/meeskonnas viimati tavarutiinist erineva kuitahes väikese tulemusliku tükiga hakkama sai? Kas sa juba kiitsid teda?

Aitähh lugemast!