

# TUGEV JUHT

## *ajakeerises*

» Miks n-ö tankis põlenud juhid enam uues tankis toime ei tule? Ehkki korralik edulugu selja taga, ei suuda nad pahatihti uues kohas ja olukorras midagi suurt korda saata. Mis võiks selle põhjuseks olla, arutleb **SIRJE TAMMISTE**.

Olen kohtunud mitme juhiga, kes on lahkunud firmast, andnud oma koha uuele inimesele, asunud ise uude ettevõttesse tööle, ja kiiresti sealt ka lahkunud. Millega seoses?

Miks neil on raske ennast teiste loodud firmas tõestada?

Üks sügav põhjus on nende juhtide isiksuses, sisemises maailmas. Olen otsinud nii enda kui nende inimeste jaoks seletust – kus nad võiksid ennast taas õnnelikuna tunda. Toetavaid mõtteid olen leidnud **Manfred Kets de Vriesi** raamatust „Liider sohval”, millele oma arutelus ka viitan.

### KOHANEMISVÕIME

Inimese võime kohaneda on seotud tema isiksuseomadustega ja seda võimet saab arendada suurema teadvustamise kaudu.

Arvatakse, et inimene käitub ja mõtleb vastavalt sellele, millises olukorras ja kus ta on. Kuidas muidu on siis võimalik näiteks testis üheseid vastuseid anda? Osaliselt võib see muidugi ka õige olla – eks me ikka püüa valida olukorrale sobiliku käitumisviisi. Kuid kohandamisvõimel on siiski oma piirid.

Ehkki inimesele omased käitumisviisid arenevad ja muutuvad aja jooksul, jääb ta oma põhiolemuselt ikka selleks, kes ta on. Ta suudab küll oma käitumist kohandada, kui ta on teadvustanud, mis talle antud olukorras kasulik on. Ta võib valida just partnerile sobiva käitumise. Inimesel ei ole mitut loomuomast käitumist, ta ei muuda oma isiksuslikku põhiolemust. See ongi üks põhjusi, miks edukad juhid ei pruugi teises keskkonnas sama edukad olla – *keskkond on erinev*.

### JUHID, KES OTSIVAD VÄLJAKUTSET

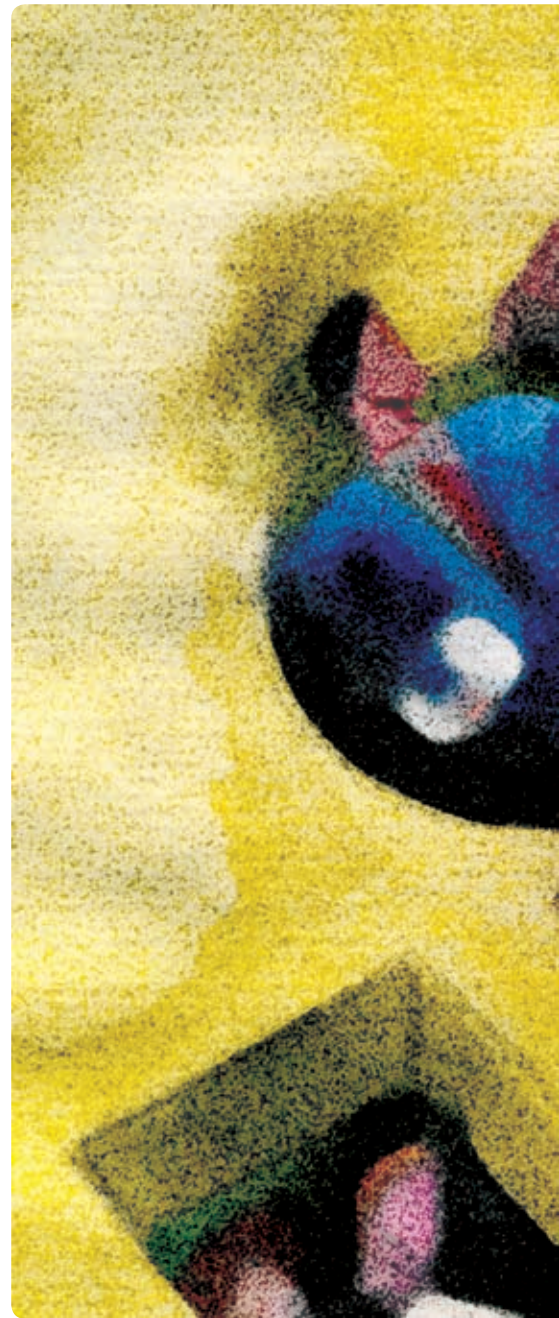
2004. aastal viis **Fontes** läbi edukate juhtide uuringu, mille tulemusena selgus, et meie edukaid juhte iseloomustab vähemalt kahe või enama kompetentsi tugev olemasolu järgnevast neljast: meeskonna juhtimine, mõjutamine, saavutusorientatsioon ja initsiatiiv.

**Meeskonna juhtimine** – Eesti juht suunab oma meeskonda efektiivsele tegutsemisele, võttes ise sealjuures liidrirolli; ta informeerib, jagab ülesandeid, delegeerib, määratleb vastutused ja õigused, kontrollib. Üldise töö korraldamise kõrval pöörab ta vähem tähelepanu meeskonnavaimu loomisele ning grupi emotsionaalsete vajaduste eest hoolitsemisele.

**Mõjutamine** – Eesti juht tegeleb aktiivselt teiste, nii alluvate, kolleegide kui partnerite veenmisega. Ta mõjutab ja suunab inimesi eelkõige oma seisukohtade põhjendamise ja argumenteerimise kaudu. Ta arvestab seejuures nende huvide ja vajadustega ning on võimeline kasutama ka mitmeastmelist või kaudset mõjutamisprotsessi.

**Saavutuste orienteeritus** – talle on oluline teha asju paremini ja efektiivsemalt, võtta ette uuendusliku iseloomuga töid ning püstitada kogu ettevõttele ambitsioonikaid eesmärgi. Ta tegutseb plaanipäraselt ja järjekindlalt oma eesmärkide poole liikumisel.

**Initsiatiiv** – ta on energiline, initsieeriv ning proaktiivne, ennetades probleeme ning tegutsedes kaugema



eesmärgi nimel. Ta märkab avanevaid võimalusi ning kasutab neid ära.

Need inimesed ootavad alati uusi väljakutseid, nad soovivad mõjutada keskkonda, tegutseda jõuliselt, otsustavalt, kiiresti. Neile meeldib mõelda asjadele pikas perspektiivis, nad on valmis ohverdama lühiajalised eesmärgid pikaajalistele.

Kõike seda on meie muutuv majanduselu neile seni ka pakkunud – kohe, kui tundub, et kõik hakkas juba plaanipäraselt minema, toimusid ärikeskkonnas suured muudatused: konkurentide



ilmumine, Euroopa Liiduga ühinemine ja uued seadused. Ilmselt see olukord sobis nendele juhtidele.

### KUI RAHULDUSTUNNE KAOB

Kui puudub otsustamis- ja tegutsemisvabadus, kaob ära ka rahuldustunne. Kui niisugune juht satub olukorda, kus ta peab ise alluma teiste korraldustele, tekib temas rahulolematust. Mõnda aega võib seda ju taluda, lohutades ennast, et ongi lihtsam, kui keegi teine seda suurt vastutuse koormat kannab jne.

Kuid aja jooksul rahulolematust

suureneb. Ei aita suur palk, stabiilne ametikoht, ettevõtte hea maine – tugev isiksus ei lase end allutada. Tema jaoks on kontrolli kaotamine hirmutav – tal tekib tunne, et keegi kasutab teda oma otsuste elluviimiseks ära, ning selline sotsiaalse staatuse kaotamine ei sobi talle. Nüüd on järsku vaja igast oma sammust aru anda, protsessid on kõik kirjeldatud, ise pole vaja midagi luua – sellega võib olla väga raske kohaneda. Kui nad ei saa kiirelt tegutseda, otsustada, muuta, siis tekibki tõrksus, soovimatus meeskonnatööd teha.

Nii ongi viimastel aastatel äriuudistes lugeda ühe või teise tippjuhi lahkumisest juba pärast mõnekuulist tööperioodi. Ja lahkumise raskest teest teavad vaid tippjuht ja tema lähedased.

### UUTE VÕIMALUSTE OTSINGUIL

„Liider sohval“ algab nii: „ Kui inimesed saavad vanemaks, leiavad nad teinekord, et kuigi elu nautida on võimalik üksindagi, on elu tõeliseks hindamiseks vaja kaaslasti“. Nii leiavad ka paljud töölt lahkunud juhid, et töö on nii palju hüvesid – neile on vajalik hõivatuse tunne, võimalus tunda meeskonna tuge, pürgida kuhugi. Nende isiksusele ei ole reeglina rantjee elu vastuvõetav, isegi kui majanduslik olukord seda võimaldaks.

Kuigi sellised juhid valivad uut töoandjat hoolikalt, ei pruugi nad oma isiksusest tulenevat osata täiel määral analüüsida. Tegelikult valivad sellised juhid väga hoolikalt oma uut töoandjat. Nad on harjunud kõrge palgaga, kuid alustavate firmade omanikud ei suuda tugevatele tegijatele harjumuspärast elustandardit kindlustada. Kui nad oleksid nõus madalama palgatasemega, siis võiksid nad leida selles firmas endale korraliku raketuse.

### TEINE MEESKOND

Muidugi on raske kohaneda uue väljakujunenud organisatsioonikultuuriga. Seni on juht oma meeskonna ise kokku pannud ja seda arendanud. Reeglina ei õnnestugi juhil kohaneda. Seetõttu toobki juhi vahetus nii sagedi kaasa suuri muutusi meeskonnas – juht peab saama seda oma käe järgi kujundada. Kui omanikud aktsepteerivad seda, lõppeb muudatus juhi jaoks õnnelikult. Kui aga olemasolevas meeskonnas on inimesi, kelle oskused-võimed-suhted moodustavad ettevõtete jaoks väga vajaliku komplekti, tuleb lahkuda juhil.

### ENESE MUUTMISE KEERULINE RADA

Kets de Vries esitab oma raamatus küsimuse „Kas juhid võivad muududa?“ Ja annab ka vastuse: „Jah, aga ainult siis, kui nad seda tahavad!“

Ma lisaksin siia, et see soov algab asjade seisu teadvustamisest. Mis on mind senini elus edasi viinud? Millist juhti vajavad tänapäeva firmad? Kas »



Foto: Äripäev

## Jüri Ennet: TUNNE ISEENNAST!

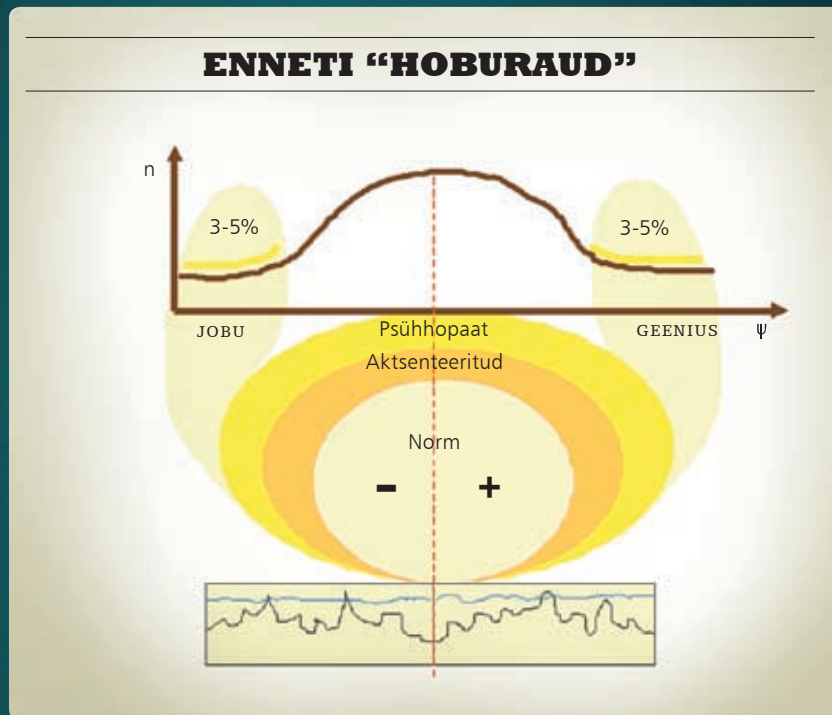
**Kas tunned ennast juhina, kes on sattunud aja hammasrataste vahele? Siin on JÜRI ENNETI kommentaar, miks see on juhtunud.**

Muutvas ühiskonnas peame muutuma ka meie. Mida rohkem me oma isikupära sealjuures arvostame, seda parem. Tunne iseennast! Seda esivanemate tarkust vajame tänapäeval rohkem kui ennemuiste.

**Carl Fr. Gaussi** normaaljaotuskõver (vt „Hoburaud“ ülaosa, nn Gaussi kaabu) viitab, et 3-5% meist on andekad või isegi geniaalsed ja samavõrd paljud on ka anti-geeniused. Nii ta on, aga veelgi täpsema ülevaate saame siis, kui me selle Gaussi kaabu endale sügavalt pähe tõmbame, varvasteni välja. Mis siis selgub?

Selgub, et igaühes meist on parasjagu normaalset (kehalist, vaimset, hingelist, sotsiaalset) ja märki sellele normaalsusele annab keskkond. Just keskkond annab meie tegemistele märki. Igaühes meist on ka aktsenteeritud omadusi – teatud asjad tulevad paremini välja. Ka siin annab meie tegudele märki keskkond.

Psühhoopaatilised isiksuseomadused



sed annavad julguse piire ületada, annavad julguse uutele jahimaadele minekuks. Näiteks ühes keskkonnas aktsiatega tegutsedes saame pluss-märki ja oleme positiivsed kangelased, teises miljöös aga hoopis negatiivsed kangelased, Rootsi kardinad silme

ees terendamas. Keskkond annab märki. Igaühes meist on ka parasjagu andekust ning isegi geniaalsust (kui see veel avaldunud ei ole, siis tuleb sellega tegeleda) ning igaüks meist on potentsiaalne jobu.

Sellest annavad ülevaate „Hoburaua“

» need omadused-võimed-suhted, mis mul on, sobivad ka uues ettevõttes?

Seejärel saab juba otsustada, kas inimene on valmis endaga tööd tegeema – kas see on üldse mõeldav, et ta kohaneb muutunud oludega.

Enamasti on juhi kõrvale vaja toetajat-mentorit, kes aitaks tal sisemist maailma kiht-kihilt lahti harutada (vt ka Directori jaanuarinumbrist Asko Talu lugu „Üksinda tipus. Hea mentor hoiab ära psühholoogi juures käimise“). Me peame end ratsionaalseteks, kuid tegelikult juhivad tunded meie käitumist rohkem, kui me seda endale tunnistame.

### VÄÄRTUSED

Vahel on nii, et inimesed jooksevad ringi ja rabelevad, kuid on unustanud,

miks nad üldse seda tööd teevad. Teadmata, mida nad soovivad, on nad valmis end tööga tapma, et seda tundmatut miskit saavutada.

Enne kui astuda järgmine samm, on kasulik teadvustada, millised on su väärtushoiakud elus, millest sa otsuste tegemisel lähtud. Oma väärtustest lahtiütlemine pole mõeldav – see on vundament, mis meid püsti hoiab. Kindlasti on aga võimalik muuta oma suhtumist töösse, inimestesse, eesmärkidesse...

Olen oma klientidel soovitanud alustada uut eluetappi uute eesmärkide seadmisest. See on vastuste otsimine küsimustele: „Millist elu ma soovin?“, „Milliste inimestega koos ma soovin seda elu elada?“, „Mis peab töös kind-

lasti olema, et ma end õnnelikuna tunneksin?“

Vastuste sõnastamisest on sageli väga palju tuge, et korrastada oma mõtteid, luua selgust püüdumise väärtustesse eesmärkidesse ning ka sellesse, mida tasub südamesse võtta ning mis pole muretsemist väärt.

### ÕNNETUNNE

Küsimus õnnetundest on sageli segadust tekitanud – justkui see polekski elu tähtsaim eesmärk ja olemus. Seda võiks ju igaüks endalt aeg-ajalt küsida. Elus on ikka aegu, kui midagi ei laabu, keegi veab alt ja kokkulepped ei pea, keegi lähedane on haige jne. Just väärtused on need, mis aitavad meil oma õnnetunnet hoida alles ka rasketel aegadel, sest väärtused ei

allosas olevad kausid. Vasemal on n-õ haiguste mäed ja mäeahelikud ja need on esivanemate poolt meile kaasa antud eelsoodumused.

Neid mägesid me muuta tänapäeva veel ei oska. Neid katva kaitsekihi paksus sõltub aga meie tegudest ja ühiskonna pakutavatest võimalustest. Tark suurendab seda kaitsekihti.

Teises kausis (eluookeanis) on aga andekuse ning geniaalsuse mäed ja mäeahelikud. Need on ka meile esivanemate poolt pärandatud. Selles kausis on vaja neid õigemaid mäeahelikke avada.

Kohanemiskustes on need inimesed, kes ujuvad vales kausis, need tulevad psühhiaatri jutule ja saavad sealt abi.

Adaptatsiooniraskused on ka targematel, kes ujuvad küll õiges basseinis, aga ajavad taga valesid mäekünkakesi vetesüga-vustes. Stress ja sellega seonduvad häired suunavad selle targagi psühhiaatri jutule. Veelgi targemad on leidnud oma andekuse mäed ja vallutavad (avavad) nüüd seda, kuid vale meetodikaga, vale motivatsiooni-ga, põledes ennetähtselt läbi.

Veelgi targemad teavad õiget meetodi-kat, õiget motivatsiooniõpetust ning -prak-tikat, vallutavad õige mäeaheliku õigesti, aga ikkagi on parasjagu õnnetud. Miks? Inimene ei saa olla õnnelik ükski, inimene vajab lähisuhet, kellega seda saavutust-loomingut jagada, inimene vajab sotsiaal-set tunnustust.

## MOTIVATSIOONI 5 M-i



Seega:

1. Tea-tunneta oma nn kausse.
2. Valluta-ava õigeid mäeahelikke ja õige meetodikaga, õigete motivatsioonide-ga. Kasuta viit ülal toodud motivatsioo-nikanalit.
3. Tunnusta konkurente, kiida neid. Kui nendest parem oled, siis oled ju tegija.
4. Inimene on sündinud siia maailma sel-leks, et olla õnnelik.
5. Õnnelik inimene adapteerub ja muutub – muudab end ning keskkonda. **D**

**JÜRI ENNET** on tunnustatud psüh-hiaater ja konsultant, mitmete vaimset tervist käsitlevate raamatute autor.

ole mõjutatud mööduvatest problee-midest.

Juhil, kes on oma nn elutööga hüvas-ti jätnud, on kindlasti vaja leida oma eluväärtustele uus mõõdupuu. Sageli pühendatakse siis enam lastele, soojen-datakse üles kustuma kipuvad sõprus-suhted, hakatakse märkama, et tervis vajab hoolt, ja leitakse mõnus hobi, mis pingeid maandab. Selleks pole vaja su-gugi oodata esimest infarkti, et hakata enese eest hoolt kandma.

Ehkki läbipõlemisest räägitakse üha enam, on tööle pühendunud kauaaeg-setel juhtidel raske reelt maha saada. Kui elus toimunud muudatus sunnib hetkeks seisatama, annab elu justkui käsu – vaata ja mõtle, kas sa soovid tõesti niimoodi elada!

Kui lased lahti suhtumisest, et sul tuleb olla pidevas võitluses ja konkurents-sis, kogu aeg uusi eesmärke püstitada-saa-vutada, siis väheneb ka pinge ning on võimalik vastu võtta see, mida muuda-tused su ellu toovad.

Teistsugune mõtlemine on kohanemise ja muutumisteedekonna algus. **D**

*Autor*



Foto: erakogu

**SIRJE TAMMISTE** on Sirje Tam-miste Konsul-tatsioonibüroo personalikonsul-tant ja koolitaja, psühholoog.