

Konsultant: võtmeisikute kaotus on hullem kui egode pörkumine



Kaisa Tahlfeld
Kaisa.tahlfeld@aripaev.ee

Äripäev 09.05.2008

Personalikonsultandi ja koolitaja Sirje Tammiste sõnul on oluline näha ettevõttes pikka perspektiivi, kui keegi oma positsioonist ei tagane, võivad ettevõttest lahkuda olulised võtmeisikud ja see on juba palju suurem kaotus võrreldes kaotusega egode pörkumise lahinguväljal.

Kindlasti pole ühegi firma huvides sattuda meediasse negatiivse infoga. Kui rahade ja maadega seonduv on meile juba igapäevaseks muutumas, siis inimressurssi puudutav on väga tundlik valdkond. Siin juriidilised seadused ei kehti, inimsuhete mustrid on kordumatud. Lõplikku tõde ei olegi võimalik selgitada – igaühel on õigus oma vaatenurgast.

Ettevõtete ühinemised, omanike vahetus, struktuurimuudatused – kõik need muutused puudutavad ettevõttes töötavaid inimesi. Ettevõtte juhid on sageli küsimuse ees, keda kaasata muudatuste protsessi, kui palju infot, millal ja kellega jagada?

Paljudel juhtudel on muudatuste elluviimise ebaõnnestumise põhjuseks töötajate ebapiisav muudatustes osalemine (Pasmore ja Fagans 1992). Kitsam juhtide ring arutab omavahel kõik töötajaid puudutava vaikselt läbi, langetatakse otsus ja siis teavitatakse otsusest meeskonda. Kui aga töötajaid läbirääkimistesse ei kaasata, takerduvad muudatused uskumatult tühistesse asjadesse, mille taga on inimlik solvumine kõrvalejätmise pärast. Sageli ei väljendu see otseses vastuhakus või meeskondlikus lahkumises, vaid hoopis salaviihast ja sellega on hoopis raskem toime tulla. Salaviha väljendub igapäevaste seni laabunud asjade nurjumises: info ei liigu, teineteisest räägitakse mööda, väheneb omavaheline mõistmine ja koostöö.

Muudatuste ettevalmistavasse etappi tuleks kindlasti kaasata need, kelle valdkonda see kõige enam mõjutab ning kellel on organisatsioonis formaalne/mitteformaalne autoriteet. Ja kindlasti tähendab kaasamine ka nende seisukohtade arvestamist. Ilma selleta ei realiseeru ükski plaan. Kui ollakse erimeelt põhimõttelistes küsimustes ja ükski osapool oma seisukohtadest ei tagane, siis lähevadki teed lahku. Antud olukorras see ongi parim tee.

Kompromisse on enamasti raske saavutada – järeleandmine on justkui nõrkus. Tähtis on näha pikka perspektiivi. Kui keegi oma positsioonist ei tagane, võivad ettevõttest lahkuda olulised võtmeisikud. See on juba palju suurem kaotus võrreldes kaotusega egode pörkumise lahinguväljal.

Ettevõtet ei saa juhtida muutusi suunamata

Muudatuste aspektiga alustasin eelkõige seepärast, et ühegi ettevõtte juht ei saa juhtida ühtegi muudatust. Kui ärikeskkond on pidevas muutumises, muutuvad ka ettevõtted. Kahe tugeva meeskonna ühendamine teevad keerukaks tugevate isiksuste võimuvõitlus ning erinevad firmakultuurid. Töötajate töölt vabastamise teeb keeruliseks inimlik kaasaelamine. Kõige keerulisem on vastuolu inimeste tavapärase

soovi stabiilsuse ja turvatunde järele ning pidevalt muutuva keskkonna vahel. Juhi tugevus väljendub oskuses kaasata meeskonda uuendustesse.

Olles mitmete firmade partneriks uuenduste läbiviimisel olen kogenud, et raskused ilmnevad kõige ootamatutes kohtades. Eesmärkide elluviimine võtab alati palju kauem aega kui esialgu planeeriti.

Edukad on ettevõtted, kes suudavad oma meeskonnaga liita andekaid oma valdkonna spetsialiste. Goldratt oma raamatus „Asi pole vedamises“ näitas selgelt, et meeskond on just nii tugev, kui tugev on tema kõige nõrgem lüli. Kui äri edu aluseks ongi talentide leidmine ja nende sidumine ettevõttega, paneb see ka juhile väga kõrged nõudmised. Peab ju juht oskama luua võimalusi talendi arenguks, pakkuma talle jõukohaseid, aga samas ka väljakutsuvaid ülesandeid. Saavutustele ja arengule orienteeritud töötajad ei rahuldu lihtsate asjade kohusetundliku äratagemisega. Nende jaoks on oluline pikem perspektiiv, võimalus osa saada organisatsiooni äristrateegia loomisest ning ühiselt püstitatud eesmärkide täitmisest. Samas on andekatele omane küllaltki kõrge ego, aga enesehinnang ei pruugi langeda kokku teiste arvamustega. Selleks, et võimekate enesehinnang saaks võimalikult vähe kannatada, tuleb sellistes olukordades omavahel rääkida. Arenguestlused on hädavajalikud selleks, et saada teada, mis teeb töötajad õnnelikuks, millised on nende eesmärgid ja millist tuge nad vajavad. Oluline on, et nende eesmärgid langeksid kokku ettevõtte eesmärkidega. Kui see aga nii ei ole, on loomulik, et teed lähevad vastastikkusel kokkuleppel lahku. Ilma, et rusikas taskusse jääks.

Kui kaua on noor nõus olema varumängija positsioonil?

Noortel on suur soov pääseda tööle mainekatesse ja edukatesse ettevõtetesse. Edukad ettevõtted samuti hoolitsevad oma järelkasvu eest. Kuid kui pikalt on ambitsioonikas noor rahul varumängija positsiooniga? Ta tahab tunda, et talle usaldatakse järjest suurema vastutusega ülesandeid ja vastavalt sellele makstakse ka palka. Ühelt poolt on väga edasiviiv, kui vanad tegijad tunnevad, kuidas noored „kuklasse hingavad“, nii ei saa nad jääda loorberitele puhkama. Teiselt poolt võib see halvendada koostööd ning teha juhendamise keeruliseks, sest põrkuvad egod ja ettevõtte eesmärgid jäävad tahaplaanile. Juht peaks olema siin suhete juhtija ja hoidma ära ebaterve sisemise konkurentsi.

Personalikonkurssidel toovad kandidaadid välja uue töö otsimise peamiste põhjustena arenguvõimaluste puudumise, vastutusrikaste ülesannete vähesuse ning firmasisesed pingelised suhted. Suhete parandamiseks on enamasti võimalused olemas, siin on küsimus pingete märkamises ja julguses nendega tegelda.

Mis iganes inimestevahelistes suhetes toimub, ei saavutata võitu kunagi kellegi arvelt. Thomas Gordoni poolt kasutusele võetud võitja-võitja põhimõte on end praktikas palju kordi tõestanud. Võim ja jõud on läbirääkimistel kehvad tööriistad, avatus koostööle viib kokkulepeteni, millest tavatsetakse ka kinni pidada.