

Direktorist juhiks, juhist liidriks

Aastakümnete jooksul said korraldusi jagavatest direktoritest protsessidega tegelevad juhid ja juhtidest inimestega tegelevad liidrid. Millised omadused veel olid ja on eri ajastute tippjuhtidel, sellest räägivad koolitus- ja arendusfirma Self II juhid Karin Hango ja Vahur Murutar, kellel on selles vallas enam kui 30-aastase juhtide arendamise kogemus. Küsis Erik Samel.

Kuni 1990. aastateni olid organisatsioonide eesotsas direktorid. Mis neid iseloomustas?

Karin: Direktorid olid tähtsad, nad olid omal ajal ikkagi prominendid. Samas pidid nad vastutama ka asjade eest, mille eest oli võimatu vastutada. Näiteks minu direktorist ema oli emotsionaalne iga kord, kui talle saadeti info selle kohta, kes tema 103 töötaja lastest (keda oli kokku 200–300) oli koolis veerandi lõppedes maha jäänud. Direktorilt päriti aru ka juhul, kui mõni tema töötaja sattus kainestusmajja.

Direktorid olid suhteliselt kättesaamatud. Olen ise töötanud kahe direktori alluvuses. Nad istusid suure massiivse kirjutuslaua taga, nende ukse ees istus sekretär ja enamasti oli seal veel selline valgusfoori moodi vidin, kus põles kas punane või roheline tuli (kollast ei olnud). Direktori kabinetti pääses harva. See oli koht, kus sai igasugustele dokumentidele füüsilise allkirja.

Vahur: Direktorid määrati ametisse. Nad oli kas partei liikmed või said direktoriks nõukogu määrusega, olenevalt sellest, mis riigist me asja vaatame. Neil pidi olema selline suhtlusringkond, kes neid usaldas.

Karin: Enamasti olid direktorid mehed, kuigi näiteks meil mõlemal olid ka ema juhtival ametikohal. Tutvusringkond oli siis ja on ka tänapäeval ikkagi selline asi, mida löid ja loovad enamasti mehed. Naised olid siis ju veel rohkem kui praegu kodus kinni.

Vahur: Kui rääkida direktori tegevustest, siis minu arvates oli nende kõige tähtsam tegevus figureerimine. Oli teada, et direktor on kuskil ja langetab seal mingisuguseid põhjapanevaid otsuseid. Paremad neist suutsid luua oma meeskonna. Minu ema on rääkinud, et neil oli organisatsioonis tuumik, kes arutas asju. Direktor tegi otsused, aga nende elluviimises ta eriti ei osalenud. Delegeerimist tänapäevases mõttes siis olnud – oli korralduste andmine.

Karin: Juhtimine oli direktiivne. Ilmselt tuleb sealt ka sõna *direktor*. Direktorid olid kindlasti hästi palju ka puhvid, vähemalt kui rääkida Nõukogude okupatsiooni ajast. Nad hoidsid ülevalt tulnud lollust tagasi ja püüdsid üles- või väljapoole mõistlikkust kommunikeerida.

Vahur: Sain ema juttudest aru, et direktori üks põhitegevus oli hoida häid suhteid kõrgemal olevates asutustega, kas siis ministeeriumi või muu organisatsiooniga, kellele nad allusid.

Direktorid ei olnud mingid inimeste inimesed, enamasti tegelesid nad numbritega. Nende jaoks oli tähtis vaid tollaegne tulemusjuhtimine ehk plaanide täitmine.

Millal direktoritest said juhid?

Karin: Viimane n-ö klassikaline direktor, kelle heaks me töötasime ja kellega kohtusime, oli ametis veel koroonaajal. Ta oli omal ajal kusagil Venemaal direktoriks õppinud ja oma ameti üle väga uhke.

Üldiselt hakati Eestis juhtimisest rääkima millalgi 90. aastate alguses. Tartus hakkas siis tööle Juhtimise Kõrgem Kool, kus ka meie mõnda aega töötasime. Võib-olla kõige eesrindlikum loosung, mida tollal veel sel moel ei öeldud, aga niimoodi mõeldi küll, oli minu meelest see, et juht paneb asjad juhtuma. Ehk et juht on nüüd ikkagi see, kes teeb midagi teistmoodi või käivitab muudatusi.

Kirjanduse järgi oli siis kaks tunnust, mida juhtide juures oluliseks peeti. Esiteks kõrge võimekus kiirelt ja korrastavalt mõelda – nad olid inimesed, kes said keskmisest paremini aru, kuidas asjad käivad. Teiseks visiooni või eesmärgi püstitamise oskus. Meie töö kontekstis paistsid need juhid välja inimestena, kes õppisid kiirest ära Exceli ja vajalikud võõrkeeled, orienteerusid kuidagi selles segases olukorras ning hakkasid sihte seadma. *Management*'i ja *leadership*'i kontekstis olid nad pigem mäenedžeri tüüpi juhid, kes juhtisid kõike nagu projekte.

Vahur: Mina puutusin kokku põllumajandusjuhtidega ja neid huvitas sel ajal ka psühholoogia: kuidas inimesi mõjutada ja kuidas mitte lasta endaga manipuleerida. Seega arvan, et natuke tuli ka inimeste juhtimise teema sisse.

Karin: Täiesti nõus. Iseloomu poolest sattusid või palgati juhtideks kõrgema võimekusega inimesed ja nad hakkasid õige varsti ka mõjutamise vastu huvi tundma ning ennast selles valdkonnas täiendama.

Kas pigem oli nii, et direktorist sai juht, või tuli peale uus põlvkond?

Karin: Direktorist sai vahel ka juht, aga see oli keeruline. Suuremalt jaolt tulid ikka uued põlvkonnad peale. Meie kogemus on see, et kui keegi, kes oli okupatsiooni ajal olnud direktor, sai juhiks, siis sageli oli alluvatel seda raske aktsepteerida. Nii et nendel vana põlvkonna juhtidel, kes ehk täiendasid ennast päris palju ja isegi muutsid ning õppisid uusi oskusi, võis olla keerulisem oma meeskonda luua. Uued ja vihased juhid ei pruukinud isegi teab mis noored olla, aga kui nad olid populaarsemad ja said juhtideks kuskilt mujalt, mitte direktori positsioonilt, olid nad mõnikord tunnustatuse mõttes eelisseisundis.

Vahur: Mina puutusin kokku paljude ambitsioonikate inimestega, kes ei olnud direktorid, aga kes tahtsid tulevikus juhiks saada ja ma arvan, et suurem osa neist sai ka. Nemad tundsid juba huvi ka grupiprotsesside vastu, rääkisime negatiivsest liidrist grupis ja sellest, kuidas juht peaks ise liidripositsiooni võtma. Ja muidugi üks asi, mida nad kangesti tahtsid, oli oma karismaatilise arendamine – see oli tollal hästi tähtis neile.

Sõna *karismaatilisus* pole juhtimise kontekstis vist enam tükk aega kuulda olnud.

Karin: Siis oli jah tähtis, et juhil peab olema vastupandamatu visioon, mida ta karismaatiliselt edastab. Ka meie koolitusel oli selliseid juhte. Kui selline ülimalt karismaatiline juht ruumi sisse astus, siis kõik tema kolleegid puhkesid õide. Ning kui ta välja läks, vajusid kõik kokku ja värvusid halliks. Sellised juhid pididki otseselt motiveerivalt mõjuma.

Vahur: Ühe sellise juhi alluvad pidasid täpset arvestust, millal juht nende juures käis, ning rahulolu-uuringutes kurdeti, et ta teeb seda liiga harva. Direktorid vist seda ei teinud, aga mõned juhid ju käisid rahva hulgas ja kuulas inimeste juttu, jättes mulje, et ta süveneb sellesse.

Mõne aja pärast hakati aina enam rääkima liidritest...

Karin: Mingil ajal hakkas fookus tõesti minema inimestele. Mõnes organisatsioonis koolitasime aastakümneid uusi juhte. Kunagi 1990. aastatel koolitasime tippjuhtkonna ära ja seejärel käisid kõik, kes juhiks said, koolitused läbi. Ühel hetkel, ilmselt veidi pärast sajandivahetust, hakkasime märkama, et inimesed, kes juhiks said, olid teistmoodi. Kui enne said juhiks n-ö targemad ja süsteemasemad inimesed, siis ühel hetkel hakkasid juhiks saama hoolivamad, paremate sotsiaalsete oskustega, n-ö inimeste inimesed.

Vahur: Siis hakatigi hästi palju rääkima, et meil on väga head mäenedžerid, aga liiga vähe on *leadership*'i. Ilmselt tuli see Ameerikast.

Karin: Muutus toimus samm-sammult. Arenguestlus oli ilmselt üks esimesi uusi asju, mida hakati tegema. Avalikus teenistuses tehti see lausa kohustuslikuks, kuigi sageli ei osatud seda üldse läbi viia, sest puudusid *coaching*'u ja *leadership*'i baasoskused. Siiski löid need vestlused, kus juht pidi töötajaga otsejoones rääkima ja seda vestlust juhtima, omakorda *leadership*'i kultuuri.

Vahur: Teine muutus oli see, et eesmärgiks seati areng. Hakati mõtlema, mis see areng on ja kuidas seda esile kutsutakse. Teemaks tõusis ka see, et kui arenguestlusi alati ühtemoodi läbi viia, muutub protsess tuimaks.

Karin: Palju arutleti oli ka *arenguestluse* termini üle. Alguses nimetati seda arendavaks vestluseks ja siis ühel hetkel hakati ütleva, et juht või liidriks kasvav juht peab ise võib-olla kõige rohkem arenema niisuguse vestluse tulemusena. Meid naerdi mõnes kohas ikka kõvasti välja, kui rääkisime, et meie organisatsioonis tehakse arenguestlusi ka sugulastega, kes meie firmas tööl on.

Vahur: Aga asja iva on ikkagi see, et liidritel tekkis nüüd vastutus oma alluvate personaalse arengu eest. See oli oluline muutus.

Karin: Hoopis teisele tasandile läks ka eneseteadlikkuse eeldamine. Juba päris okupatsiooniaja lõpul oli neil, kes juhiks said, vaja enese- ja rolliteadlikkust vaja, sest siis hakkasid tekkima ametikirjeldused või -juhendid. Siis saadi aru, et kui tahad inimesi juhtida,

pead endast kui inimesest ka kuidagimoodi aru saama. Sul peab olema oskus endast rääkida ja ennast avada. Vastavalt sellele muutused ka juhtimiskoolitused.

Vahur: Veel üks asi – kui direktor ei eksinud kunagi, siis juht võis vahel eksida ja talle anti see andeks. Liider aga eksib sageli, sest ta võtab ette uusi asju ja on valmis ka negatiivseid kogemusi jagama. Lisaks tõusid esile teiste inspireerimine isikliku eeskujuga.

Karin: Vanema venna metafoor tuli ka siis mängu – sa tegutsed oma inimestega koos, olles lihtsalt kogenum, nii et oskad neile soovitusi anda.

Veidi hiljem, pärast masu, läks kindlasti kuumaks tagasiside teema. Kuigi sellest räägiti ka varem, aga pärast uusi uuringuid tuli täpsemalt jutuks, et juht peab küll positiivsust toetama, aga inimesed tahavad ka korrigeerivat tagasisidet.

Hakkas tekkima tiimijuhi roll ehk tekkisid mingid tüübid, kelle peamine ülesanne liidrina oligi meeskonda juhtida. Tiimijuht ei pea eelkõige tegelema numbrite tagaajamisega, vaid ta peab tegema nii, et inimesed püsiksid tööl, oleksid motiveeritud ja areneks.

Vahur: Eks tagasisidet anti ju varemgi – direktor ütles ju ka vahel halvasti. Aga see, milline tagasiside on edasiviiv ja kuidas seda tuleb anda, need arusaamad hakkasid muutuma. Mingil ajal arvati, et piisab, kui kord aastas teha arenguestlust, kus antakse positiivset ja negatiivset tagasisidet. Nüüd antakse tagasisidet vaat ei iga nädal.

Karin: Ülipopulaarseks on läinud neljasilmavestlused ja *coaching*, liidritöös lähenetakse üha personaalsemalt ja tööd kujundatakse inimese võimeid arvestades.

Kas siis endisaegseid mänedžeri tüüpi juhte pole enam üldse vaja?

Karin: Juhtimine on küll kogu aeg liikunud *leadership*'i poole ning järjest rohkem on vaja n-ö pehmet poolt, mis seisneb muudatuste ja inimeste juhtimises. Tegelikult aga ütlevad paljud klassikud ikkagi rohkem või vähem uuringutele toetudes, et „juhil peavad mõlemad käed olema sama tugevad“ – ta peab olema nii liider kui ka korrastaja. Nii et see ülipehme või väga mõistev juht ei suuda olla piisavalt nõudlik ega tekitada turvatunnet. Ka juht, kes on liider, peab kuidagi oma positsiooni ja autoriteeti säilitama ning looma inimestele turvalisuse. See tähendab, et ta peab vähemalt jätma mulje, et ta saab ka *management*'i poolega hakkama.

Uuemad allikad ütlevad niimoodi, et tippjuhid peaksid isegi organisatsiooni struktuuri tegema nii, et seal oleks eraldi loovad üksused ning need üksused, kes ideid ellu viivad ja protsesse käigus hoiavad. Mõlemad käed peaksid seega olema ühepikkused ka organisatsiooni struktuuris.

Vahur: Juhil oli hästi oluline jälgida protsesse, et need kulgeksid sujuvalt ja oleksid efektiivsed, ilma raiskamise ja dubleerimiseta. Samas peab ta kõike jälgima ettevõtja pilguga: mida saaks paremini teha, ümber korraldada, aktiivsemaks teha. On vaja märgata neid asju ja kaasata siis ka teisi nende elluviimisesse – see on saanud liidri oluliseks tegevuseks.

Millised on tuleviku juhid või liidrid?

Karin: Üks võimalus on see, et kui mõnda aega tagasi planeeris juht või liider inimeste aega, olles protsessikeskne, siis edaspidi juhib ta nende seisundit. Temast oleneb see, kui heas töötegemise vormis inimesed on, samuti korraldab ta nii, et inimesed hoiaksid üksteist sellises vormis. Koolitustel kohtab see idee vahel ikka vastuseisu, peamiseks vastuväiteks see, et iga inimene peaks oma seisundit ikka ise juhtima.

Vahur: Ilmselt on see seotud emotsioonidega. Uuemad uuringud näitavad, et emotsioonidel on mõte sees – nad määravad suuresti olukordade ja tegevuste tähenduse. Direktorite ajal oli väga selge, et sa võid oma emotsioonid rahulikult koju jätta, sest töö juures oleme ratsionaalsed inimesed; et me teame, mida teeme ja emotsioone näitab ainult direktor ise, kui asjad on halvasti, tehes seda sageli karistava vihaemotsiooniga.

Kui meeskonna toimimisest hakati rääkima, siis tuli ikkagi välja, et ka ülejäänud emotsioone on vaja. Ind ühtede ja põlgus teiste olukordadega seoses on väga olulised emotsioonid, mis hoiavad meeskonda toimimas. Liidril on ka selles keskne roll – ta talub neid, ei keela neid ära ning samas aitab neid läbi töötada, on ise emotsioonide juhtimisel eeskujuks jne.

Kümne aasta pärast räägime võib-olla lihtsalt inimlikkusest ja seda kõikide töörollide puhul. Praegu kipub inimlikkus ära kaduma – paljud protsessid on ratsionaliseeritud ja tehisintellektiseeritud. Nii et edaspidi võiks inimlikkusele taas rohkem rõhku panna ja ehk peaksid liidrioskusi omandama kõik inimesed.