

DAVE ULRICH

professor, kirjanik, juhtide koolitaja ja konsultant

FOTOD: ERAKOGU

**Dave Ulrichi on nimetatud personali-
valdkonna kõige mõjukamaks mõtlejaks,
tema ettekanded, uurimistööd ning publi-
katsioonid mõjutavad tugevalt strateegi-
list mõtteviisi ettevõtetes ja personalitöös.**



KATRI ROHESALU
*Sustinere partner ja asutaja,
kliendikogemuse arendamise
ja juhtimise ekspert*

Dave Ulrich on kirjutanud üle 30 raamatu ja 200 artikli personali- ja ettevõtte juhtimisest ning juhtimiskvaliteedi mõjust ettevõttele, investoritele ja klientidele. Eestis oli teda võimalik näha esinemas PARE 2012. aasta konverentsil, kus ta jagas oma teadmisi nutikast personalijuhtimisest.

Mina jõudsin Ulrichi ideedeni alles tänavu, kirjutades oma magistritööd kliendikogemuse juhtimisest. Personalivaldkonna roll kliendikogemuse loomises, arendamises ja juhtimises on väga tähtis, sest just ettevõtte töötajad oma hoiakute, mõtteviisi ning tegevusega loovad kliendikogemust ning mõjutavad seeläbi ettevõtte tulemusi, väärtust ja mainet. Otsides infot ettevõttevälisest klienti arvesse võtvast personalijuhtimisest ehk kliendikesksest personalijuhtimisest,

oli Ulrichi arusaam see, mis mind oma terviklikkuses ja uudsuses personali- ja ettevõtte juhtimisest kõnetas.

Dave'iga suheldes ja tema persoonilugu ette valmistades avanes minu ees lisaks oma ala kirglikule professionaalile soe, hooliv, abivalmis, sihikindel, humoorikas ja õpihimuline inimene.


HARIDUSTEE

Dave Ulrichil on doktorikraad ning õppimine on olnud ja on tema elus väga olulisel kohal. Uurides Dave'ilt tema *alma mater*'i valiku kohta, ütles ta: „Pärast keskkooli asusin õppima eraõiguslikus Brigham Youngi ülikoolis (Brigham Young University, BYU), mis oli minu jaoks lihtne valik. Ülikool on seotud minu religiooniga ja seal on väga head õppejõud ning pühendunud õpilased.” Dave sai BYU-st nii bakalaureuse- kui ka magistrikraadi.



Bakalaureusekraadi sai Dave kombineeritud õppekava läbimisel (ingl *University Studies*), mis andis talle võimaluse kujundada õppekava oma spetsiifiliste huvide järgi ja kombineerida omavahel erinevaid valdkondi. Dave läbis bakalaureuseõppe viie semestriga, võttes igal semestril 20–24 ainepunkti eest kursusi. Tavapärane, 18 ainepunktiga bakalaureuseõppe aeg on kaheksa semestrit. Seega olid Dave'i bakalaureuseõpingud pingelised, kuid enda sõnul sai ta väga hea kogemuse.

Magistriõppe erialaks valis Dave organisatsioonikäitumise (ingl *Organisational Behaviour*). „Selleni jõudsin ma bakalaureuseõppes võetud organisatsioonikäitumise valikaine kursuse kaudu. Aine õppejõud J. Bonner Ritchie innustas mind kirjutama regulaarselt sellest, mida oma praktikas organisatsioonide juures märkan

 Raamatud on veidi nagu lapsed. Keegi kunagi küsis minult, milline minu kolmest lapsest on mulle kõige armsam. Võimatu! Ma armastan neid kõiki. Nii ka oma raamatuid.

ja kogen, ning siduda kogetu selle valdkonna teooriaga. Nii kirjutasingi talle igal nädalal 10–15 lehekülge teksti. Semestri lõpus kutsus ta mind enda juurde ja veenis mind jätkama magistriõpinguid just sellel erialal,” selgitab Dave ja lisab, et nii saigi organisatsioonikäitumisest tema kirj.

J. Bonner Ritchie on talle siiani hoolitsev mentor.

Doktorikraadi sai Dave California ülikoolis (University of California), kus ta uuris numbrilist taksonoomiat (ingl *Numerical Taxonomy*). See on teadus, mis keskendub statistika kaudu korra loomisele kaoses, leides lihtsust keerukuses või otsides sellest mustreid ja struktuuri. Teadusharu sai alguse bioloogiast, kus võeti kõik loomad ja loodi kord liikides. Dave kasutab numbrilist taksonoomiat, et leida lihtsaid mustreid juhtimises, töötajate kaasamises, personalitöö praktikates jms.

ESIMESED TÖÖKOHAD

„Olen alati töötanud. Juba siis, kui olin 12- või 13-aastane, pöördus isa meie kodu lähedal oleva bensiniijaama omaniku poole ja palus mind sinna osalise ajaga tööle võtta. Mu isa maksis jaama juhile selle eest, et ma

töökogemuse saaksin,” räägib Dave huvitavast kogemusest.

BYU-s õppides töötas ta mitme professori juures uuringute assistendina. Doktoriopingute ajal õpetas Dave kolmes Los Angelese ülikoolis. Viieaastase doktorioppe programmi jooksul oli ta umbes 30 ainekursuse õpetaja. „Tudengeid õpetades sain

ka ise organisatsioonide ja juhtimise kohta väga palju lisaks teada. Kui lõpetasin doktorioppe, pakuti mulle tööd Michigani ülikooli juures asuvas Rossi äriülikoolis. Kuna mu abikaasa Wendy sai sealsesse hariduse ja psühholoogia doktoriprogrammi sisse, siis sinna me suundusimegi,” selgitab Dave ja ütleb veel, et ta on alati ühen-

danud omavahel ülikoolis õpetamise, teadustöö tegemise ja konsultandiks olemise.

Dave ütleb, et õpetades õpib ta palju ka ise. „Mulle meeldib koos tudengitega õppida. Kui olen nutikas õpetaja, on mul võimalus kaasata õpilasi tegelike probleemide lahendamisse.” Peale ülikoolis õpetamise korraldab Dave oma ettevõttega ka juhtide arenguprogramme. „Olen viimasel ajal palunud programmides osalejatel defineerida üks talentide või organisatsiooni juhtimisega seotud väljakutse, millega nad oma ettevõttes silmitsi seisavad. Kasutame neid kirjeldusi kui juhtumianalüüsi. Protsessi alguses ei tea me, kuhu välja jõuame.” Dave sõnab, et see on loovust nõudev ja põnev tegevus, mis aitab õppida ning jõuda koos programmis osalejatega lahendusteni.

Põnevat lugemist Dave Ulrichilt

Organisatsioon

- Raamatus „Victory Through Organization” soovitakse mõjutada seda, kuidas organisatsioonides mõeldakse, näidates empiiriliselt, kuidas ettevõtte saavutab tänu õigele talendijuhtimisele neli korda suurema äritulemuse.
- Raamatus „Organization Capability” käsitletakse organisatsioone kui võimete kogumeid.
- Talendijuhtimise võimaluste piiritlemisest räägib raamat „The Why of Work”, mis keskendub sellele, kuidas head juhid loovad väärtust mitte ainult töötajaid kaasates, vaid luues väärtust ka välistele klientidele, investoritele ja kogukondadele.
- Sellest, kuidas kultuuri muuta, räägitakse raamatus „The GE Workout”.
- Õppimisest on kirjas raamatus „Organizational Learning Capability”.
- Koostööst kirjutatakse raamatus „The Boundaryless Organization”.
- Ulrichi kõige hiljutisem raamat on „Market Oriented Ecosystem”, mis käsitleb järgmise põlvkonna organisatsiooni disaini.

Juhtimine

- Ulrich on kolleegidega välja töötanud tõhusa juhtimise alused raamatutes „The Leadership Code” ja „Result-Based Leadership”.
- Kuidas ühendada juhtimine klientide vaatega, kirjutatakse raamatus „Leadership Brand”.
- Raamatus „Why the Bottom Line Isn't!” näidatakse, kuidas mõjutab juhtimine ettevõtte turuväärtust.
- Raamatuga „The Leadership Capital Index” aidatakse kujundada investorite/aktionaaride ootusi ja mõõta ettevõtte juhtimise kvaliteeti.
- Raamatus „Leadership Sustainability” on kirjas viisid, kuidas tagada, et juhtimise püüdlused loovad väärtust ja oleksid kestlikud. Seejuures on oluline ettevõtte ressursse hoolivalt kasutada. See ei hõlma mitte ainult seda, mida teeb juht, vaid ka seda, kuidas tema tegevused teisi mõjutavad.

Personalijuhtimine

Personalijuhtimisest on Ulrich oma meeskonnaga kirjutanud palju:

- „Human Resource Champions”
- „The HR Value Proposition”
- „HR Transformation”
- „Global HR Competencies”
- „HR from the Outside In”
- „The Rise of HR” - 73 personalijuhti jagavad oma arvamusi ja mõtteid personalijuhtimisest ning selle tulevikust. Raamat on kingitus personalivaldkonna juhtidele ja spetsialistidele, keda on maailmas kokku rohkem kui miljon (raamat on tasuta saadaval siin: <https://www.hrci.org/rise-of-hr-e-book>).

KONSULTANDI KARJÄÄR

Kui Dave oli doktorioppes, said kuulsaks William Ouchi ideed Jaapani juhtimisvõtetest, kus keskenduti sellele, kuidas töötaja lojaalsust ettevõttes suurendada (juhtimise Z-teooria). Selleks võetakse fookusesse töötaja heaolu nii tööl kui ka väljaspool seda. See arusaam soodustab stabiilse tööhõive, tootlikkuse ning töötajate moraali ja rahulolu kasvu. Ouchi oli andekas konsultant ja kaasas Dave'i mõnda enda projekti. „Nii alustasingi konsultandi tööd doktorantuuri tudengina ja jätkasin seda ka siis, kui kolisin Michigani. Mulle on alati meeldinud tegeleda probleemidega, mida pole varem nii selgelt defineeritud või uuritud.”

Dave ei ole kunagi töötanud ainult ühe ettevõtte teenistuses ja on konsulteerinud paljusid erinevaid ettevõtteid. 20 aastat tagasi asutas ta Norm Smallwoodiga RBL Groupi, mis sai nime nende raamatu „Tulemuspõhine juhtimine” („Results-Based Leadership”) järgi. Dave pakub konsultatsiooniteenuseid nende ühise ettevõtte kaudu. „Usun, et olen ühel või teisel viisil töötanud üle saja Fortune 200

Organisatsioonid, kuhu kuulume, mängivad kõigi elus olulist rolli. Ma vaatlen, hindan, austan ja muudan organisatsioone, sest nad kujundavad meie igapäevaelu igat aspekti. Seda, kus me elame ja töötame, kuidas me õpime ning teisi teenime.

ettevõttega. Teen tööd peamiselt ettevõtetega, kes kasutavad konsultante selleks, et leida mujal rakendatud ideid enda jaoks kohandades oma viis probleemide lahendamiseks.”

PÕNEVAD TEEMAD ETTEVÕTETEGA TÖÖTADES

- **Ettevõtte kultuuri muutus.** Kultuur on tänapäeval saamas järjest olulisemaks teemaks. Dave ja tema meeskond on ettevõtetes töötanud selle nimel, et aidata määratleda ettevõtetetele sobiv kultuur, mis hõlmab rohkemat kui ainult ettevõtte väärtusi.
- **Juhtimise kvaliteet.** Eesmärk on olnud defineerida toimiv juhtimisviis (ingl *leadership brand*) ja näidata, kuidas mõjutab juhtimine ettevõttesiseste protsesside toimimist ning ettevõtte väärtust aktsionäride jaoks (ingl *leadership capital index*).
- **Talentide kaasamine.** Ettevõtteid on vajanud abi töötajate kaasatuse suurendamiseks ettevõttes, keskendudes töö tähendusele ja eesmärgipärasusele.
- **Personalijuhtimine.** Dave on aidanud kujundada ümber personalijuhtimise funktsiooni. Seda selleks,



et personalitöötaja oleks keegi, keda nähakse ettevõttes äripartnerina, ning et arendada personalitöötajate pädevust.

PERSONALIJUHTIMISE FUNKTSIOON

Dave selgitab, et personalijuhi jaoks on kõige olulisem saada aru, et personalijuhtimise eesmärk ei ole puudutada vaid tavapäraseid personalivaldkonna administratiivseid tegevusi. Selle tegelik sisu seisneb väärtuse loomises töötaja ja organisatsiooni jaoks. „Strateegiline personalijuhtimine on protsess ettevõtte strateegia elluviimiseks. Selleks on vaja investeerida inimestesse, tõsta tulemuslikkust, jagada informatsiooni ja teha tööd personalijuhtimise tegevusvaldkonnades. Ettevõtte strateegiat toetav personalijuhtimise strateegia peab omaval siduma kokku ettevõtte klientide

ja investorite ootused ning ettevõtte töötajad ja kultuuri,” selgitab Dave.

KLIENDIKESKNE PERSONALIJUHTIMINE

Personalijuhtimine saab ja peab oma tegevustes lähtuma ettevõttevälistest klientidest ehk mõtlema n-õ väljast sisse (ingl *outside in*). Kliendikeskne personalijuhtimine on ettevõtte strateegilise väljast sisse mõtlemise osa. „Näiteks peaks organisatsioonikultuuri ja juhtimise määratlemine algama sellest, et ettevõtte mõtleb läbi ja defineerib, mille pooldest sooviks firma olla klientide seas tuntud. Nii kujundatakse kliendile antavad lubadused, mis omakorda saavadki ettevõtte brändiks, identiteediks ja maineks. Seda kõike peab toetama ettevõttesisene tegevus ja ka personalijuhtimine. Iga organisatsioon peaks tagama selle, et ettevõttesisesed protsessid ja tegevused

toetaksid klientide ootustele vastamist. Oleme sellesse võrrandisse lisanud ka investori. Investorite usaldus suureneb kliendikeskse ettevõtte (ja personali) juhtimise abil,“ räägib Dave.

KUIDAS SEDA MÖTTEVIISI RAKENDADA?

- 1. Tuleb õppida tundma kliente** – kes nad on, miks nad just teie ettevõtetelt teenust või tooteid ostavad ja kuidas klientidega kontakti saada.
- 2. Tuleb tegeleda ettevõttesisesega turundusega** ja määratleda koostöös kliendivaldkonna inimestega, kuidas suurendada kliendile loodatavat väärtust, kaasates kogu organisatsiooni.

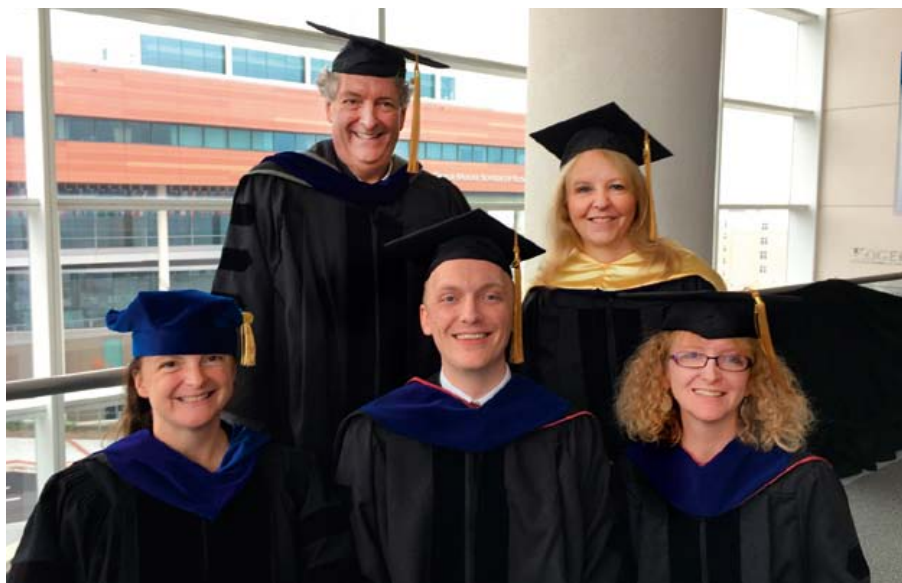
- 3. Kultuuri muutmine võtab aega.** Väljast sisse mõtteviisi rakendamiseks võib kuluda 12–18 kuud, enamikus ettevõtetes aga kauem.

Dave selgitab, et personalijuhid peaksid ennast määratlema ärilise väärtuse lisajana, mitte ainult personalitöö tegijana. See on fundamentaalne mõttelaadi muutus paljudele personalijuhtidele. „Olen enda praktikas näinud, et enamik ettevõtte juhte on väga avatud personalijuhtimise valdkonna uuendustele alates hetkest, kui nad mõistavad, et personalijuhtimine saab olla ettevõtte äri kasvatamisel toeks ja abiks.”

MIDA TÄHENDAB PEREKOND?

„Minu pere on mulle väga oluline. Selle südameks on mu naine, Wendy, kellega olen olnud abielus üle 40 aasta. Ta on minu tugi ja kalju. Tal on doktorikraad psühholoogias ja ta on suurepärase kirjanik, kes käsitleb oma teostes psühholoogia ja religiooni ühisosa. Meil on kolm täiskasvanud last ja oleme kaheksa lapselapse vanavanemad,“ räägib Dave.

Peale selle suhtleb Dave tihedalt oma õdede-vendade ja emaga, kes on aktiivne 90-aastane naine. „Meie pere on Viimse Aja Pühade Jeesuse Kristuse Kiriku liikmed ja oleme väga seotud ka meie koguduse liikmetega. Samuti on mul paljude töökaaslastega



Dave koos oma perega.

tugev professionaalne ja perekondlik suhe,“ ütleb Dave ja lisab, et kogukonda kuulumine ja peretunne on õppimise ja arengu oluline alustala.

ÕPPIMINE JA ARENG

Dave'i peres on kesksel kohal eneseareng ja õppimine. Pere kolm last on pühendunud õppimisele – igäihel on doktorikraad, mis on suguvõsas ainulaadne. „Meie lapsed on erinevate maailmavaadetega: üks on liberaal, üks konservatiiv ja üks nende vahepeal. Seetõttu on meie perele iseloomulikud sügavad arutelud elu ja maailmavaadete üle. Meie laste abikaasad ütlevad mõnikord, et peavad enne pereõhtusööki kodutööd tegema ja end ette valmistama,“ naljatleb Dave.

Dave ütleb, et ka tema õpib ja täiendab ennast kogu aeg. „Olen võtnud endale eesmärgi omandada iga kahe aasta jooksul umbes 20–25% ulatuses uusi teadmisi. See kõlab lihtsalt, kuid nii see ei ole. Vaja on pidevat tööd ning oskust leida uusi katsumusi ja keskenduda uutele probleemidele,“ märgib Dave. Tänu töötamisele RBL-i instituudis, kus korraldatakse tippjuhtidele mõttekodasid, saab Dave tihti uusi ideid, mis puudutavad näiteks digitaalset personalijuhtimist, talente, agiilsust, instituudis arendata-

vaid juhtimisprogramme. Dave avaldab igal nädalal LinkedInis postituse: „See on hea vahend, kuidas uusi ideid leida. Regulaarne postituse kirjutamine nõuab oskust näha uusi katsumusi, aitab hoida mõtted terava ja värskena ning sunnib pidevalt uusi asju avastama ja õppima.”

VABA AEG

Dave'ile meeldib veeta aega oma laste ja lastelastega. Ta naudib korvpalli. „Mängisin seda keskkoolis, aga ma polnud piisavalt hea, et sellega tõsisemalt edasi tegeleda. Seega vaatan mängu, jälgin ja elan kaasa,“ räägib Dave.

„Mulle meeldib mu töö ja see on saanud minu jaoks ilmselt kohati kinnisideeks. Ma olen mõelnud ja sellest ka kirjutanud, et mõnikord on ideed minu parimad sõbrad. See on tõsi. Ideed tulevad, on mingi aeg minuga ja lahkuvad. Nad panevad mind naerma, nutma, mõtisklema, talletama minevikumälestusi ja kujundama tulevikuvõimalusi. Nad on minuga, kui ma käin jalutamas, kui olen reisil ning nad on olemas isegi siis, kui ma magan või kui ma ärkan. Nad aitavad mul ennast määratleda ja anda elule tähendust,“ mõtiskleb Dave ja ütleb, et on paljud ideed talletanud ka oma raamatutesse. ◊