



JUHTIDE KOOLITUS EI TOO SOOVITUD MUUDATUST?

Oluline ei ole see, mis arenguprogramme me juhtidele pakume, vaid see, mis nende tulemusel organisatsioonis muutub. Kui soovitud muudatus on juhtkonnaga kokku lepitud ja teame, kuidas me selle ära tunneme, saame hakata mõtlema lahendustele.



MAARIKA LEMBER
*Change Partners
Leadership Pipeline
ärisuuna juht ja konsultant*



TUULI PEROLAINEN
*Broaden
õpikogemuse disainer,
juhatuse liige*

Tuginedes 35 000 juhi seas tehtud uuringule, mille raames tehti 250 intervjuud tippjuhtidega, tõdevad Hougard ja Carter, et aastast investeeritakse 46 miljardit juhtimise arendamisse, kuid ainult 7 protsen-

ti tippjuhtidest arvab, et arendustegevused on juhte päriselt arendanud. 82 protsenti töötajatest ütlesid, et nende juhid ei ole üldse inspireerivad ⁽¹⁾.

Ka Eesti Juhtimisvaldkonna 2021. aasta uuringu andmete alusel pidas 94 protsenti uuringus osalenud juhtidest olulisimaks Eesti ettevõtete kasvu takistavaks teguriks juhtimiskompetentsi puudumist ⁽²⁾.

Koolitustest on saanud motivatsioonipaketi osa – see on võimalus saada igapäevaprobleemidest korraks eemale, saada emotsionaalne laeng, leida inspiratsiooni või vähemalt mõni uus mõte. Ei osalejatel ega ka koo-

lituse kavandajatel pole alati selget teadmist, mis peab muutuma ja kuidas me selle ära tunneme. Õpiväljunditena on kirjas, mida koolituse läbimise teab ja oskab, kuid vähe pööratakse tähelepanu sellele, mida ta peale koolitust teeb ehk kuidas ta hakkab oma teadmisi ja oskusi rakendama. Kui meil on olemas teadmine ja koolitusel tuleb õpitud tegevus ka välja (nt tagasiside andmine), siis meeskonnaliikmete ning vahetute juhtide eespool välja toodud kriitiline arvamus väljendab seda, et igapäevaelu praktikasse jõuab sellest siiski kahetsusväärselt vähe.

VIIS PEAMIST PÕHJUST, MIKS KOOLITUSTEL OMANDATU EI JÕUA SAGELI PRAKTIKASSE

1. Puudub selge siht

Kõige sagedasem vastus küsimusele, kuidas hindate juhtimise kvaliteeti on, et see on liiga subjektiivne teema, et seda objektiivselt mõõta. Ja seetõttu sellest loobutakse. Kui me aga ei tea,

mida me tahame saada või millises suunas liikuda, siis puudub ka juhtimise arendamiseks toetusplaan. Otsuseid tehakse sel juhul isiklike tõekspidamiste alusel (igapäevael erisugused) või maailmas hetkel populaarsemate teemade alusel (aastas ilmub sadu raamatuid juhtimise kohta).

Koolitame juhte selleks, et muutuks nende käitumine, et nad hakkaksid midagi teistmoodi tegema.

- Mida ootame kõigilt juhtidelt ja millised on juhtimisrollide vastutused?
- Mis see on, mida me tahame, et juhitud juhtimisrollides teevad?
- Kuidas aitavad need tegevused saavutada meil tulemusemärke? Miks on meil oluline keskenduda just sellele ja just praegu?

Oluline on organisatsioonis üheskoos nendele küsimustele vastused leida ja teatud sagedusega teemad taas üle vaadata.

Vastused peavad kirjeldama soovitud muutust, selle mõju ja aitama sõnastada ka seda, kuidas me aru saame, et liigume õiges suunas. Ühendava punase niidina peavad iga juhtimisrolli tegevused olema kooskõlas ka organisatsiooni väärtustega.

Tegevuslikult kirjeldatud rolliootused juhtidele teeivad võimalikuks juhtimiskvaliteedi hindamise, täpsemalt sihitud juhtide värbamise ning karjääri kavandamise. Seoseid juhtimiskvaliteedi ja tulemuslikkuse näitajate vahel saab analüüsida korraldajalt ning teha saab ka reaalset põhjendatud investeeringuid arenguprogrammidesse.

2. Keskendumine lahendusele, mitte vajadusele

Näiteks on juht hädas erisuguste isikustega oma meeskonnas – ikka on nii, et kellelegi midagi ei sobi, iga uus idee saab kõigepealt sõelapõhjaks lastud, mõni on nii vaikne, et teda nagu polekski ja ühelegi tagasisidele ei reageeri jne.

Olukorra kirjeldust kuuldes on üsna tavapärane, et hakkame kohe

mõtleva lahendustele: meeskonnapäeva korraldamine/individuaalne *coaching* juhile või juhtimise baaskoolitus/üksteise parem tundmaõppimine mõne hindamisinstrumendi abil (Belbini, DISC jt). Kõik need on head lahendused, kuid millisele probleemile ja mis mõjuga?

Põhjalikumas vestluses juhiga selgub, et juhtimiskoolitusel on ta käinud, püüab iga inimesega ka töövälisel teemadel rääkida, selgitab, miks on muudatus vajalik, ise näitab head eeskujut, kuid tihti ei jää muud üle, kui tuleb ennast kehtestada ning lihtsalt öelda, et nüüd on nii. Aga ka see ei anna alati tulemusi. Meeskond saab oma tööga hakkama, tulemused on ootustele kohased ja ka meeskonna enda rahulolu oma juhiga viimase rahulolu-uuringu andmetel on „harju keskmine“. Juht on aga ise rahulolematu ja tunneb, et nad suudaksid meeskonnana paremini. Lepime kokku, et juht läheb individuaalsesse *coaching*usse, et täpsemalt sõnastada, mis on tema vajadus, mis võiks teda toetada ning mis mõju ta nendest tegevustest ootab.

Areng sunnib meid alati oma mugavustsoonist väljuma ja meil on vaja selle jaoks piisavat põhjust.“

Hea on sellistes olukordades võtta ette organisatsiooni sõnastatud oodatav tegutsemisstandard juhtidele – kas kõike seda, mida organisatsioon sellelt juhtimisrollilt ootab, juht ka rakendab? Sageli selgub, et juht räägib küll oma inimestega, kuid regulaarseid 1:1 kohtumisi kalendris ei ole. Juht on kõhkleb – oleme ju siiani tulemuslikult toimunud, kas ei oleks need kohtumised liiga suur ajakulu kõigi jaoks? Enne lahenduse disaini-

AS Ragn-Sells juhi Kai Realo vaade, miks ei too juhtimiskoolitused oodatud tulemust:

- Palju on teoreetilist koolitust, mille praktikasse pööramiseks napib keskastmejuhil oskusi, tahtet või võimalusi.
- Koolitatakse juhtimiskultuuri teemasid, mis elluviimises sõltuvad aga puhtalt tippjuhtkonnast. Keskastme juht ei saa muuta organisatsiooni kultuuri.
- Inimeste juhtimise koolitustes on palju väga mängulisi lahendusi, aga need ei sisalda praktilisi töövahendeid.
- Enesejuhtimises ei ole täit selgust – kas peab kohanema juht või alluv.
- Juhtimisrutiinidest vaadatakse koolitustel tihti üle, nende oskamine ja kasutuselevõtt on aga tihti võtmeküsimuseks.

mist on vaja aru saada, millest need kõhklused tulenevad – kas takistajateks on sissejuurdunud harjumused ja tõekspidamised, ootused (ja eeskujut) oma juhilt, mittesooiv organisatsioonikultuur, juhi ebakindlus või midagi muud? Tihti on mõjureid mitu ja soovitud tulemuse saavutamiseks ei piisa vaid koolitamisest, mõjutada tuleb ka erisuguseid protsesse.

3. Koolitussündmused, mitte arenguteekond

Kipume mööda vaatama tõsiasjast, et käitumise muutmine ei toimu üleöö. See on pikaajaline protsess ja võib aega võtta aasta või rohkemgi, et uus käitumine muutuks tugevamaks kui vana. Koolitus on selle teekonna oluline komponent, kuid ei ole ei selle algus ega lõpp. Ka Eesti juhtide arvamusel on täiendusõppe suhtes vastakad, sest lühikestest nn sutsudest on tuntavat kasu harva. Konkurentsituult kõige

kasulikumaks enesearendamise viisiks peetakse praktilist kogemust⁽³⁾.

Mõeldes juhile, keda just kirjeldasime – kui suur on tõenäosus, et ta hakkab kohe pärast koolitust tulemuslike 1:1 vestluseid pidama? Väga väike. Ta on valmis proovima, kuid tal ei ole veendumust, et see on vaeva väärt. Tal ei ole selget arusaama, kuidas selline tegevus tema oma edukusele kaasa aitab. Tal puudub piisav enesekindlus ja vajalikud oskused nende vestluste elluviimiseks. Suure tõenäosusega kogeb ta vastupanu töötajatelt ja kipub sellega nõustuma, mis omakorda viib järeltule, et „meil see ei tööta/meile ei ole seda vaja“.

Hästi üles ehitatud koolitusega saame juhti toetada mitmeti – suurendada tema usku, anda enesekindlust ja töövahendeid, kuid seda vaid siis, kui tal on koolitusele tulles arusaamine sellest, et meie organisatsioonis on see tähtis teema ning edu saavutamiseks oluline. Seega peab olema organisatsioonis teatud eeltöö juba tehtud. Kui koolituselt lahkub entusiastlik ja tegutsemisvalmis inimene, peab ta tööjuurde naastes saama võimaluse õpitud kohe rakendada. Uute tegutsemisviiside proovimisel kogeme alguses ikka tagasilööke, siis on oluline toetusvõrgustik, huvi tunnetamine ja tagasiside saamine oma tegevusele ning infovahetus teiste sarnases olukorras olijatega – et püsida valitud rajal kuni õnnestumiste kogemiseni. Õpitu rakendub käitumisse seda enam, mida selgemalt saab juht aru, et õpitu on oluline (seotud igapäevatööga) ja see mõjutab otseselt tema isiklikku edukust (tagasiside nii vahetult juhilt kui ka kogu organisatsioonist).

Käitumise muutmise protsessi võib vaadata ka kui muudatust ning seda planeerida, ellu viia ja edu hinnata ADKARi mudeli alusel (joonisel).

4. Tippjuhtkonna pühendumuse puudumine

Tippjuhid on iga organisatsiooni A ja O, nende käitumine annab tooni ja defineerib organisatsiooni DNA.

Kui siht on kokku lepitud, kuid rohkem sellest juttu ei tehta, ei ole sellest abi. Ei aita ka see, kui tippjuhid räägivad piisavalt, miks on oluline üht või teist teha, kuid ise sellest lähtuvalt ei käitu. Seni, kuni juhtimismõõdikud regulaarselt jälgitavate KPI-de hulka ei kuulu, ei õnnestu juhtide enamust veenda õpitud juhtimistarkuseid rakendama.

A	Awareness Teadlikkus	Ma mõistan, miks ...	Ma tean, miks on oluline 1:1 vestluseid regulaarselt pidada
D	Desire Tahe	Ma olen otsustanud, et ...	1:1 vestlused aitavad mul toimuvaga kursis olla, märgata ohtusid ja võimalusi, saada oma käitumisele tagasisidet
K	Knowledge Teadmised	Ma tean, kuidas ...	Mul on olemas vestluse struktuur ja tean, kuidas seda läbi viia
A	Ability Võimekus	Ma saan ...	Mul on süsteem märkmete tegemiseks ja aeg oma töötajatega regulaarselt kokku saamiseks
R	Reinforcement Kinnistamine	Ma jätkan ...	Meie meeskonna tulemused on paranenud ja vastuolusid on vähem

ADKARi mudel.

Areng sunnib meid alati oma mugavustsoonist väljuma ja meil on vaja selle jaoks piisavat põhjust. Alati on inimesi, kes selge fookuse, isikliku tahtejõu ja enesedistsipliini toel suudavad oma käitumist suurel määral muuta, kuid välist keskkonda toetavaks disainides suurendame edu tõenäosust kordades. Samavõrra tähtis on, et vahetu juht pööraks tähelepanu alluva juhi juhtimiskvaliteedile ja pakuks sellele tagasisidet.

5. Mõõdame vale asja

Kui eesmärk on juhtide arendamine, arenguprogrammi elluviimine ja õppimisvõimaluste pakkumine juhtidele, võime kergesti hakata lahendama vale probleemi. Mõõtes arendustegevuste elluviimisega seonduvaid tulemusi (programmi läbinute arv, rahulolu programmiga, osaleja hinnang programmi tõhususele jms), võime jõuda ekslikult tõdemuseneni, et arenguprogramm täitis oma eesmärgi.

Aga mis on tegelik eesmärk? See ei ole ainult juhtidele arenguvõima-

luse pakkumine, vaid soovitud käitumismuutuse saavutamine, mis toetab ettevõtte tulemuslikkuse kasvu. Käitumise muutust saame hinnata alles mõne aja möödudes pärast õpitegevust, mõju äritulemustele avaldub veelgi pikema vinnaga. Seetõttu tasub juhtkonnas kokku leppida mõõdikud, mis juba muutuste teekonna alguses aitavad kurssi hoida ja soo-

vitud suunas edenemist hinnata. Ebamäärased juhtimismõõdikud võivad viia omakorda juhtide arenguprogrammide loomiseni, mis tegelikult ei toeta organisatsioonis soovitud muutuste elluviimist.

Mahuka teema kokkuvõtteks võib öelda, et ainult koolituse või isegi arenguprogrammi korraldamisest juhtide käitumise muutmiseks ei piisa. Mida komplekssemalt teemale läheneda, seda suurem on tõenäosus edu kogeda. Edu äratundmiseks tuleb aga alustada selle defineerimisest, seada paika mõõdikud, liikuda edasi sammhaaval ja hoida soovitud muutus pidevalt fookuses. Enamasti on lahendused unikaalsed. Parima tulemuseni jõudmiseks on hea vahetada kogemusi ja hankida inspiratsiooni erisugustest allikatest. ♦

Viidatud allikad

- (1) Hougard, Carter (2018). The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results. Harvard Business Review Press
- (2, 3) EASI ja KredExi ühendatus (2022). Värske uuring avab Eesti juhtimisvaldkonna arenguid ja kitsaskohti. <https://eas.ee/varske-uuring-avab-estis-juhtimisvaldkonna-arenguid-ja-kitsaskohti>