

# 1

## Miks traditsioonilist tagasisidet on tarvis parandada

**M**anhattani meedia- ja ärieliidi keskmes, aadressil 30 Rockefeller Plaza, on küpsemas vaikne revolutsioon. Aastate jooksul on 30 Rock olnud tunnistajaks paljudele mässulistele, võimuhaarajatele ja lammutajatele, kes on püüdnud vana maailmakorda kukutada, aga need ei kannata võrdlust praegusega. Siin toimuv näib rikkuvat kõiki revolutsioonide reegleid. Siin ei ole võitlust võimu ega kasumi pärast, salajasi ülevõtuplaane ega strateegiamuudatusi, sõjaväge ega politseid, liite ega tagatoatehinguid, nähtavaid märke vastupanust või konfliktist. Selles võitluses ei ole isegi vastaspooli. Seni on see jäänud ühepoolseks revolutsiooniks – see toimub ühes ettevõttes: Deloitte'is.

Pealtnäha paistab Deloitte samasugune nagu mis tahes muu hiigelkorporatsioon. See on üks maailma suurimatest professionaalsete teenuste võrgustikest, kus töötab üle maailma rohkem kui 250 000 inimest, neist ligi 70 000 USA-s. Eelarveaastal 2014 oli USA harufirma Deloitte LLP käive ligi 15 miljardit dollarit. Firma finants- ja konsultatsiooniteenuseid kasutavad 20 eri ärivaldkonna ettevõtted, alates energeetikast ja tööstusest kuni eluteadusteni. Ettevõtte ise on tugev maatriksorganisatsioon, kus töötajad jagunevad oskuste, teenusevaldkondade ja asukohtade järgi. Kogu oma ebatavalise suuruse ja ulatuse juures ei tundu Deloitte kuigi ebatavaline.

Kuni praeguseni.

2013. aasta sügisel kuulutas Deloitte välja plaani oma hindamisüsteemi radikaalseks ümberstruktureerimiseks. Ta lõpetas soorituse juhtimise püha kolmainsuse – astmeliste eesmärkide, mitmepoolsete hinnangute ja arvuliste reitingute – alusel töötajate hindamise. Deloitte ei hakanud süsteemi peenhäälestama, vaid lõhkus selle vundamendini maha. Ettevõtte juhtkond kuulutas sõja *status quo*'le ja otsustas, et on aeg proovida tagasisidele täiesti uut lähenemist.

Ashley Goodall peaks seda hästi teadma. Sisendusjõuline britt, kes veel hiljuti töötas Deloitte'i koolitusjuhi ja liidrite arendusdirektorina, aitas vedada ettevõtte rünnakut traditsioonilisele tagasisidele. Goodalli juhtimisel asus Deloitte pingutama liidrite arendamise ja innovatiivsete uute sooritusjuhtimise meetodite nimel. Sale ja pruunijukseline Goodall räägib inglise aktsendiga mahedal, aga kindlal toonil. Ta õppis Oxfordis muusikat ning omandas oskuse keerukaid akustilisi palasid arranžeerida ja mängida.

See kogemus kujundas tema vaadet inimestele ja sooritusele. „Kõik asjad meie ametialases ökosüsteemis – viis, kuidas ütleme töötajale, kuidas töötada, kasvada või juhtida –, kõik see peab olema mingis kooskõlas, kui soovime saavutada parimat,“ selgitab ta. „Me peame hakkama rohkem tähelepanu pöörama inimestele, mitte üksnes edetabelitele.“

Suurema osa jooksul kolmest aastakümnest Deloitte just seda ei teinud. Tema traditsiooniline soorituse juhtimise mudel, mitmesugune ülalt alla hindamine, kujundati 1980. aastate reitinguhulluse vaimus. (Sellest pike-malt hiljem.) Juhid määrasid iga alluva eesmärgid aasta alguses. Kui projekt lõpetati – või iga kvartali lõpus, kui projekt kestis kauem –, hindasid nad töötajaid selle põhjal, kui hästi nad olid oma eesmärgid täitnud.

Järgmiseks märkisid juhid ära juhtumid, mille puhul töötajate sooritus oli ebapiisav. Mõnel juhul olid töötajad juba oma vigadest teadlikud, aga selles teadmises ei võinud kunagi kindel olla. Pigem tulid eksimused ilmsiks alles hindamise käigus, mitte vea tegemise hetkel. Seega ei tegelenud juhid probleemidega reaajas, vaid märkisid need vaikselt personalitoimikusse ja jätkasid tavapärasel viisil. Nüüd, mitu kuud hiljem, vaatlesid nad tollaseid sündmusi eemalt, püüdes tagantjärele meenutada, mida nad siis nägid.

Lõpuks koostati kogunenud hinnangutest aastalõpureiting, mileni jõuti aegavõtivate koosolekute konsensuslike arutelude käigus, kus „nõustajate“ rühmad vestlesid sadade töötajatega nende kolleegide teemal. Sõltuvalt saadud reitingust esitati töötaja kas edutamiseks, palgatõusuks või täiendavaks järelevalveks. Kõige suuremad alasooritajad – kelle reitingud olid madalaimad – seisid silmitsi valdamisega.

Kogu protsess sarnanes liialt õigusemõistmisega – tõendikildude põhjal püüti taastada mineviku sooritust – ja tundus 21. sajandi kohta kummaline ja aegunud. „Traditsiooniline mudel toimus väga hästi siis, kui ettevõtted mõtsid ühe inimese panust,“ märkis Goodall. „See sündis tööstusajastul, kui oli võimalik kokku lugeda, kui mitu tellist sa ladusid või liiprit paigaldasid. Nüüd on kõik teisiti.“

### **MIKS SEE EI ÕNNESTU**

21. sajandi ettevõtted ei sarnane vähimalgi määral sajanditagustega. Tänapäeval töötab üle 70 protsendi kõigist töötajatest teenuste või teadmistega seotud ametites. Nende sooritusvõime sõltub nende tehnilistest oskustest ja meeskonnatöös üles näidatavast uuenduslikkusest. Uute oskuste omandamiseks on tarvis ainult õiget tüüpi väljaõpet. Ent nende oskuste rakendamine keerukas meeskondadel põhinevas maailmas nõuab õiget tüüpi arengut. Et aga ükski projekt ei kulge kunagi täiesti plaani järgi – paratamatult vajatakse korrigeerivaid strateegias, eesmärkides või personalis –, siis tekib mõte: selle asemel, et hinnata inimeste võimeid mingil hetkel, oleks ehk mõistlikum neid järk-järgult aja jooksul edendada ja viimistleda.

Alati on olemas ka varieeruvuse probleem, mida teadlased nimevad „idiosünkraatiliseks hindaja efektiks“. Kujutage ette, et osalete ühel Deloitte'i aastalõpu konsensuskoosolekul, kus juhid otsustavad töötajate töötulemuste üle. Ülejäänud rühmast eraldatud Deloitte'i sisenõustajate meeskond võtab korraka käsil koorma pabereid saja töötaja kohta, näiteks auditorsakonnast. Nagu kaevamistel osalevad arheoloogid sõeluvad nad raevukalt läbi kuhjade kaupa juhtide koostatud projektide kokkuvõtteid ja kvartaliaruandeid, et panna kildhaaval kokku pilt iga töötaja tugevustest ja nõrkustest.

Ja siis juhtub möödapääsmatu. Kui nõustajad hakkavad sooritusi hindama, filtreerivad nad andmeid läbi oma isiklike mõõdikute: elu jooksul omandatud juurdunud isikupäraste eelduste, uskumuste ja eelarvamuste. See on kilp, mis nagu kognitiivne kompass nende hindamisprotsessi juhhib ja suunab. Selles, et tuttavat rada järgitakse, ei ole midagi olemuslikult halba. Aga kui instinktid segunevad infoga, võib tulemus olla eksitav.

Nii juhtub sellepärast, et iga hindaja vaadet hakkavad varjutama isiklikud eripärad. Suutlikkust infot objektiivselt uurida ja hinnata võib hetkega hakata mõjutama mingi isiklik tundmus või kogemus minevikust. Ilma seda ise taipamata võivad hindajad mõne vihje või viite ajal teha ühesuguste andmete põhjal täiesti erineva järelduse. Rühma kõik liikmed kavatsevad jõuda samasse sihtpunkti, aga tegelikult hakkavad nad järgima erinevaid koordinaadistikke. Nad ei saa sinna midagi parata – nende teekond kaldub kõrvale.

Vaatleme hiljutist uuringut, kus ligi 4500 juhti hindasid teatud soorituse kategooriates kaks ülemust, kaks nende endiga samaväärset juhti ja kaks alluvat. Kuueliikmelise meeskonna hinnangud juhtidele varieerusid suurel määral, aga ainult 21 protsenti erinevustest sai seostada *tegelike* sündmustega. Hämmastav 62 protsenti varieeruvusest tulenes sellest, kui prioriteetseks ja tähelepanuväärseks pidasid hindajad mingit konkreetset sooritusnäitajat. Reitingute määramisel peeti teatud tegevusi olulisemaks kui teisi ja iga hindaja valik oli erinev.

Või, otsesõnu öeldes: tagasiside iseloomustas rohkem selle andjat kui saajat.

On selge, et leidub palju teaduslikke tööendeid, mis ei toeta reitingute kasutamist. Aga pööraseim tõsiasi – ja see, mis revolutsiooni rattad veerema pani – ilmnes siis, kui Deloitte hakkas päriselt arve kokku lööma. (See on lõppude lõpuks nende tegevusvaldkond.) Ettevõtte oli soorituse hindamisele, sealhulgas aruannete täitmisele, koosolekute pidamisele ja reitingute koostamisele raisanud ligi kaks miljonit tundi aastas. Peale ilmselge tootlikkuse raiskamise tundus ka, et süsteem ei sobinud mitmesuguste „inimprobleemide“ lahendamiseks. Nende seas olid töötajate kaasamine, talentide arendamine ja karjäärinõustamine, mis on soorituse seisukohalt olulisima tähtsusega.

Goodall kirjutab nina, kui tollal ilmsiks tulnud asju meenutab. „Kui uurisime, kuidas neid tunde kulutati, mõistsime: suur osa ajast kulus sellele, et liidrid arutasid kinniste uste taga protsessi tulemusi,“ ütles ta. „Mõtlesime, kas võiksime oma aega teisiti panustada; selle asemel et omavahel reitingutest rääkida, peaksime rääkima inimestega nende sooritusest ja karjäärist.“ See, mida nad vajasisid – ja lõpuks juurutasid –, oli pööre minevikust tulevikku.

### **KINNI KIILUNUD TAGURPIDIKÄIK**

Deloitte'i avastus näitab, miks traditsiooniline tagasiside vajab remonti. Teed tulevikku otsides tunnistas ettevõtte, et ei saa enam lubada endale tagasi vaatamist, mis enamasti tagasiside puhul toimub. Kui räägime asjadest, mis kuuluvad minevikku, arutelu pidurdub. Keegi ei saa ajas tagasi minna ega teistsugust tulemust tekitada. Mis tehtud, see tehtud. Ja just see on traditsioonilise tagasiside põhimõtteline puudus: ta peaks kaasa tooma muudatusi, aga inimesed ei saa muuta seda, mis pole nende kontrolli all.

Tagasiside andmine millegi sellise kohta, mida inimesed ei saa muuta, on sama, nagu paluda neil välja astuda tsemendist, mis on juba kivistunud. See võis toimida varem, kui segu oli veel määrg, aga mitte nüüd. Inimesed ei saa minevikku ümber teha, seega tekitab tagantjärele vigadele osutamine ainult abitust ja frustratsiooni. Kui inimesed oleksid varem teadnud, oleksid nad võib-olla neis olukordades teisiti käitunud.

Kuid asi ei ole lihtsalt halvas ajastuses. Minevikuvormis tagasiside on tihti hinnanguline. Et traditsioonilist tagasisidet on tavaliselt andnud ülemus, tekitab see tundlikkust ja ärevust. Inimesed asuvad kaitsepositsioonile. Isegi tühised märkused soorituse kohta võivad tunduda karmide süüdistustena. Tagasiside tundub kohtumõistmisena ja mitmes mõttes see seda ongi: oleme avaliku arvamuse kohtu all, isegi kui tegemist on ainult ühe inimese arvamusega.

Ka teadlased on seda nähtust uurinud. Värsked aju-uuringud näitavad, et teatud ajupiirkonnad muutuvad tumedaks, kui meie staatust ohustatakse – mis võib tihti juhtuda soorituse hindamise käigus, eriti kui meile öeldakse, et jääme alla nõutavat taset. Seejärel tekib teatud vaimne halvatus: aju neurotransmitterid, mis tegutsemiseks vajalikke signaale edastavad,

kaotavad oma aktiivsuse. See omakorda ahendab meie vaatevälja ning muudab info vastuvõtmise, andmete töötlemise ja loovuse vallandumise raskemaks. Kuigi negatiivne tagasiside ei ole üdini halb – selle põhjusi vaatleme järgmises peatükis –, võib see sundida meie aju ellujäämisrežiimi, sest stressitekitavad hormoonid vallutavad meie närvisüsteemi.

Sellel on masendav mõju tagasiside saaja psüühikale. Inimesed kalduvad uskuma seda, mida ütleb ülemus või usaldusväärne kolleeg, isegi kui sõnum neile ei meeldi. Seega, kui tagasiside on eriti karm ja sügavalt kinni minevikus, kipuvad inimesed omaks võtma jäiga sünge vaate oma võimetele ja langema „õpitud abituse“ ohvriks. See on seisund, kus inimesed muutuvad abituks, isegi kui kurnava vaimuseisundi muutmine on nende enda võimuses.

Saadud löökide mõjul hakkab traditsiooniline tagasiside oma hiilgust juhtiva klassi silmis kaotama. Õigupoolest võib tagasiside andmine juhtidele meeldida veel vähem kui töötajatele selle saamine. Juhtimiskonsultatsioonifirma CEB leidis juhtide ja personalitöötajate uuringu käigus, et ainult 23 protsenti osalejatest oli oma ettevõtte soorituse juhtimise praktikaga rahul. See näitab ulatuslikku vähenemist, võrreldes kümnenditagusega, mil rahulolu oli 50 protsenti.

85 protsenti uuritud personalijuhtidest oli alates 2013. aastast teinud olukorra parandamiseks muudatusi või kavatses neid lähematel aastatel teha. Nende muudatuste elluviimine võib võtta aastaid, aga on ilmne, et senikaua ei tekita *status quo* erilist vaimustust.

Võtame asja kokku. Oleme siiani nimetanud viit aspekti, milles traditsiooniline tagasiside remonti vajab. Kui tagasisidet anname, kipuvad inimesed seda mitte kuulma. Põhjused on järgmised.

- 1. See nõuab liiga palju aega ja vähendab tootlikkust.** Deloitte'i hinnangul kulutas ta traditsioonilisele aruandlusele ligi kaks miljonit tundi aastas – see vastab 547 töötunnile päevas.
- 2. See keskendub minevikule, mida ei saa muuta.** Seisame vastu muutustele, mida me ei saa kontrollida. Ja me ei saa muuta minevikku – saame ainult koos sellega edasi minna ja loodetavasti sellest õppida.