

Sissejuhatus

Oleme kõikjal maailmas tunnistajaks organisatsioonilisele revolutsioonile. Nii nagu tööstusrevolutsioon lõi oma uutmoodi organisatsioonivormi (bürokratia), loob info revolutsioon oma uut organisatsioonivormi. Liigume käsult ja kontrollilt koostöö suunas, üksikute juhtide korraldustel põhinevalt organisatsioonilt hajutatud eestvedamise juurde, kus juhtidel, asjatundjatel ja meeskondadel on voli ise otsuseid vastu võtta. Aitasin 1980. ja 1990. aastatel kujundada neid uusi organisatsioonistruktuure – meeskonnal põhinevat tootmist, ristfunktsionaalseid meeskondi, kärbitud hierarhiaga ja võrgustunud organisatsioone jms. Infotehnoloogia ja uute organiseerimisvormide kombinatsioon põhjustas innovatsiooniplahvatuse organisatsioonide struktureerimisel. Selle eesmärk oli suurendada inimeste koostöövõimet ning rakendada tööle süsteemi iga osalise nutikus, teadmised ja pühendumus. Sellegipoolest andis vaid murdosa innovatsioonist loodetud tulemusi. Innovatiivsete töösüsteemide uuringud näitavad, et enamik neist pöördub paari aastaga käsu ja kontrolli süsteemi juurde tagasi.

1990. aastatel hakkas mind huvitama, miks see juhtub – miks ei suuda me koostööd tegevaid organisatsioone alal hoida? Peaaegu kõik liidrid, kellega kohtun, nii era- kui ka avalikust sektorist, taha-

vad rajada koostööd tegevaid süsteeme. Peaaegu kõik professionaalid, juhid ja töötajad tahavad töötada koostööd tegevates süsteemides. Probleem ei ole motivatsioonis. Olen jõudnud järeldusele, et probleem peitub eestvedamise, meeskonnatöö ja suhtlemisoskuse aegunud määratlustes. Meie ettekujutus inimeste ja meeskondade juhtimisest hoiab endiselt minevikust kinni. Oleme loonud imelisi uusi organisatsioonivorme, ent püüame neid juhtida vanal muutu-matul viisil. Probleemi olemuse võtab minu meelest kokku järgnev lugu. See räägib ettevõtte harust, mida juhib inimene, kes tunneb uhkust selle üle, et on koostööaldis liider. Kõik sealsed juhid tahavad töötada koostööaldis organisatsioonis. Paljud neist arvavad, et selles organisatsioonis on asjad üsna heas korras. Vaadake, kas see lugu tundub teile tuttav.

Iganädalasel juhtide koosolekul kirjeldab klienditeeninduse üksuse uus juht Lynette oma osakonna viletsaid töötulemusi ja räägib oma plaanidest olukorra parandamiseks. Teised juhid kuulavad teda viisakalt ja mõni neist (alati ühed ja samad) esitab selgitamiseks mõne küsimuse. Kui Lynette lõpetab, tänab ülemus teda ja lisab, et ootab ülevaadet tema plaanide tulemustest järgmisel kuul ning koosolek jätkub. Aga palju asju jääb ütlemata. Mitu osalevat juhti ei ole Lynette'i analüüsi-ga päris nõus, kuid nad ei ütle midagi. Mõni hoiab suu kinni seetõttu, et ei taha Lynette'ile piinlikkust valmistada, teised aga ei taha endast tülinorija muljet jätta. Doug mõtleb, kas Lynette on ikka kompetentne ja saab päriselt olukorrast aru. Marlene arvab, et Lynette teab täpselt, mis toimub, aga eelistab osa asju rääkimata jätta, et oma osakonna töötajaid kaitsta. Bruce arvab, et Lynette püüab osakonna tegelikest probleemidest rääkimata jättes ennast kaitsta. Sondra arvab, et Lynette on heauskne ja alluvad kasutavad teda ära. Ka teistel on mitmesuguseid mõtteid ja arvamusi, mille nad enda teada jätavad.

Pärast koosolekut saab osa juhtidest kohvi- või lõunalauas kokku ning vestlus tüürib selleni, mida nad tegelikult arvavad Lynette'i

osakonnas toimuvat, millised on Lynette'i tegelikud plaanid ning millisel põhjusel ta midagi ütles või ütlemata jättis. Uuritakse ja arutatakse erinevaid arvamusi ning edaspidi Lynette'iga suheldes otsitakse vihjeid, mis nende arvamust tema tegelikest mõtetest ja tunnetest kinnitaksid või ümber lükkaksid. Aegamööda kujuneb teistel juhtidel kindel arvamus Lynette'i motiividest ja kompetentsusest. Muidugi ei arutata seda kunagi Lynette'iga. Paari järgneva kuu jooksul kujunevad väiksemates rühmades omad ettekujutused Lynette'ist, tema tugevatest ja nõrkadest külgedest, motivatsioonist ja eesmärkidest ning need kujundavad ka suhtlust Lynette'iga.

Lynette teab hästi, mis tema osakonnas toimub ja tal on probleemide lahendamiseks mõned suurepärased ideed. Et tal aga oli juba enne tööleasumist oma ülemusest oma ettekujutus tekkinud, arvab ta, et täielik ausus ei oleks hea mõte, seda enam, et tema enda käitumine on osa probleemist. Teda üllatab veidi kaaslaste vähene koostöö. Koosolekul ei ütle nad midagi, kuid Lynette märkab tõrksust nende asjade elluviimisel, milles tema arvates oli kokku lepitud. Ta paneb selle inimeste töökoormuse arvele, teadmata, et kolleegid kahtlevad tegelikult tema analüüside paikapidavuses ja motivatsioonis. Koostööd takistab peamiselt mõte, et miks raisata energiat ja ressursse millelegi, mis on juba ette läbi kukkunud.

Erilist usaldamatust tunneb Lynette Bruce'i vastu, kellega koostööd ta tõesti vajab. Ta arvab, et Bruce ei tegutse ausalt ja püüab alati oma nahka hoida. Ta oli kuulnud, et Bruce'ile ei meeldi naised juhtkonnas ning tema esimesed kokkupuuted Bruce'iga olid ebamugavad. Bruce tundus olevat pinges ega vaadanud Lynette'ile kunagi otsa. Muidugi ei olnud Lynette sellest Bruce'iga juttu teinud. Kui Bruce'i käitumine teda väga häirima hakkas, rääkis ta sellest hoopis Marlene'iga, kes aitas tal rahuneda ja Bruce'ist möödamineku strateegiat välja töötada.

Bruce omakorda ei usalda Lynette'i, kes temaga kunagi otse asju ei aja ning paistab alati temast mööda minevat sellisel viisil, mis teda halba valgusse jätab. Tema ainus seletus Lynette'i käitumise kohta on, et Lynette püüab teda halvas valguses näidata, kas siis selleks, et teda oma probleemides süüdistada või tema töökohta jahtides. Marlene'i peab ta tüütuks, aga selle paneb Bruce Marlene'i iseloomu arvele.

Et Lynette ei suuda teiste pingutusi oma osakonna ümberkorraldustesse kaasata, on tal raske oma plaane teostada ja tulemusi saavutada. See omakorda kinnitab veelgi mõne kolleegi kahtlust, et Lynette pole tegelikult kompetentne. Lootust kaotades võtab ta ühel koosolekul jutuks teiste osakondade konkreetse toe puudumise. See tekitab närvilise pingeoõhkonna ning meeskonnamängijast ülemus püüab kiiresti asju siluda. Lynette'i kaebust eriti detailselt ei arutata ja kõik juhid väljendavad oma soovi teda rohkem toetada. Kuigi Lynette'i töökaaslastel on head kavatsused, ei muutu tegelikult nende käitumine ega seda kujundavad uskumused. Lõppematu tsükel, mis koosneb lõunalauavestlustest, kontrollimata eeldustest ja probleemsete teemade vältimisest, viib keskpäraste tulemusteni, mis on kõikide arvates enam-vähem normaalsed.

Suhtlemishägu

Arvan, et see lugu kirjeldab hästi seda, mis toimub keskmises organisatsioonis. Inimeste suhtlemine põhineb lugudel, mida nad üksteise kohta on välja mõelnud, ilma et oleks neid asjaosalisega otse arutanud. Ma nimetan seda olukorda „suhtlemishäguks“ ja olen veendunud, et koostöö pole suhtlemishägu sees jätkusuutlik. Selgitan selles raamatus, kust see hägu tuleb ja kuidas see inimeste koostööpotentsiaali hävitab. Kirjeldan oskusi, mida vajatakse hägu hajutamiseks ja suhtluses selguse loomiseks. Näitan, miks on selgus koostöö säilitamiseks hädavajalik ja kuidas seda saavutada.

Partnerlus teiste inimestega

Väidan selles raamatus, et teie võime luua ja säilitada partnerlussuhteid on koostööd tegeva töösüsteemi eestvedamise ja selles süsteemis töötamise võti. Partnerlus on selline kahe või enama inimese suhe, kus igaüks tunneb vastutust ühise eesmärgi saavutamise edukuse eest.¹ Koostööd tegevad meeskonnad ja organisatsioonid vajavad inimestelt partnerlussuhteid. Enamasti tahavad inimesed olla partnerid oma ülemuste, alluvate, kolleegide, klientide ja tarnijatega. Nad tahavad koos töötada inimestega, kes on ühise edu saavutamisele pühendunud. Inimesed hakkavad partneriteks – nii äris, uues meeskondadele rajatud organisatsioonis kui ka abielus –, uskudes alati, et see on tore. Liiga sageli aga partnerlus puruneb ning toob kaasa kibestumise ja pahameele. See raamat on sellest, kuidas seda vältida. Kõigepealt aga, ladumaks hilisemale vundamenti, pean rääkima veidi organisatsiooniteooriast, psühholoogiast ja filosoofiast.

PARTNERLUS ON ...

selline kahe või enama inimese suhe, kus igaüks tunneb vastutust ühise eesmärgi saavutamise edukuse eest.

Kuidas on lood organisatsiooniteooriaga?

Infoajastu hakkas meie vanu organisatsioonivorme segi paiskama siis, kui tehnoloogilise innovatsiooni kiirus liiga suureks läks. Käsi-ja-kontrolli struktuurid on kõige tulusam viis organiseerumiseks, kui suudate välja mõelda ühe ja ainsa parima viisi millegi tegemiseks ning ekspuaterite seda seejärel ammendumiseni. Probleem seisneb selles, et olud muutuvad nii kiiresti, et tõhusad organisatsioonid

peavad suutma muutuda ja kohaneda ning seda üha suuremal kiirusel. Käsi-ja-kontrolli struktuurid ei kõlba selleks eriti hästi. Need saavad õppimist ja kohanemist juhtida ainult nii, et kulutavad palju aega ja raha asjadele, mis ei ole tootmisega otseselt seotud – nagu uurimistööle ja arendusele, koordineerivate meeskondade ja ametikohtade loomisele, inimeste saatmisele koolitustele ja koosolekutele jms. Organisatsioonides tekib paradoksaalne olukord, sest tundub, et õppimist ja innovatsiooni toetavaid abinõusid rakendatakse tõhususe ja tootlikkuse arvelt. Igaüks mõistab, et pikaajalise teostuse säilitamiseks tuleb õppida, kuid lühivaates tundub, et õppimine ja teostus töötavad teineteisele vastu. Mõelge korra, kuidas mis tahes oskust omandatakse. Õppimist alustades ei ole teie sooritus eriti hea. Õppimiskõveral edasi liikudes paraneb teie sooritus, kuid pärast oma sooritusega heale tasemele jõudmist ei õpi te enam eriti midagi.

1970ndateks oli meil kaht tüüpi organisatsioonistrukture – tõhusad (aga mitte innovatiivsed) ja innovatiivsed (aga mitte tõhusad). Mis paistis toimivat, oli tõhusa struktuuri kasutamine stabiilses ja innovatiivse struktuuri kasutamine ebastabiilses ärikeskkonnas. Mõnda aega kõik sujus, kuid nüüd on probleem selles, et kõik ärikeskkonnad on ebastabiilsed. Igaüks peab kohanema ja muutuma, kuid organisatsioonid peavad siiski olema tõhusad, et olla edukad – nad peavad tootma rohkem tooteid ja teenuseid konkurentidest odavamalt või läheb nende äri põhja. Kuidas saame olla tõhusad, kui maailm nii kiiresti muutub?

Organisatsiooni ülesehituse 21. sajandi püha graal on töösüsteemid, mis suudavad üheaegselt olla tõhusad ja innovatiivsed, samal ajal õppida ja toota. See raamat püüab anda vastuse osale sellest mõistatusest. See raamat on selliste meeskondade ja organisatsioonide loomisest, kus inimesed õpivad oma kollektiivsest kogemusest, tootes samal ajal. Selge eestvedamine on töö käigus toimuva õppimise eestvedamine. Peaaegu kõik viimase saja aasta jooksul kirjutatud raamatud eestvedamisest räägivad soorituse eestvedamisest. Kuidas panna rühm inimesi mõnda eesmärki saavutama? See on pool probleemi ja sellele on meil palju vastuseid. Teine pool probleemi on aga see, kuidas õppida oma kollektiivsest kogemusest, nii et saaksime

oma organiseerumisprotsesse pidevalt täiustada. Enne kui saame sel-
 lele vastata, peame inimkogemusest mõndagi mõistma.

Kogemuse psühholoogia

Selge eestvedamise mudel rajaneb kahel mõttelisel protsessil, mis
 muudavad kollektiivsest kogemusest õppimise meile keeruliseks.
 Üks neist on kogemuse olemus ja teine arusaamine.

Loome ise oma kogemuse

Küsige viielt eri inimeselt, mis juhtus mõnel sündmusel ja te saate viis
 erinevat vastust. Mõni neist on teisega sarnasem ja mõni erinevam,
 kuid selle jutu mõte on, et igaühe kogemus on ainulaadne. Rääkisin
 neist mõtetest ükskord ühe juhtkonnaga ja nimetasin kollektiivsest
 kogemusest õppimise probleemina seda, et igaühe kogemus on erinev.
 Üks juhtidest lahkus juhuslikult selle arutelu ajal ruumist ning jutt
 läks ettevõttes hiljuti algatatud igapäevasele koosolekule. Üks juht
 avaldas arvamust, et koosolek ei inspireeri kedagi ja pole tõenäoliselt
 hea mõte. Ruumist lahkunud juht tuli tagasi ja ülemus küsis temalt:
 „Kontrollime selle eri kogemuste asja nüüd üle. Murray, mida sina
 meie uuest nädalakoosolekust arvad?“ Murray vastas: „Fantastiline!
 See mõjub inimestele tõeliselt innustavalt.“ Keegi meist ei suutnud
 naeru pidada. Aga saimegi tõestuse.

Minu arvates on üks põhitõde inimese kohta see, et me loome
 pidevalt tajuelamusi, kogemuse ehituskive. Teeme seda nii ärkvel
 olles kui ka magades. Teeme seda nii meelelise stimulatsiooni põhjal
 kui ka ilma selleta. Kõige äärmuslikuma teadusliku kahtluse seisuko-
 halt ei saa me kunagi kindlad olla, et see, mida tajume, on tõene (kas
 olete näinud filmi „Matrix“?), aga võime olla kindlad selles, mida
 tajume. On veenvaid tõendeid sellest, et meie tajuelamusi vormib nii
 see, mis toimub väljaspool, kui ka see, mis toimub meie sees. Kuid
 isegi siis, kui väljaspool midagi ei toimu, loome tajuelamusi edasi.
 Seda tõestab katse isolatsioonikambris, kus inimene pannakse täieli-
 kus pimeduses ja vaikuses vette hõljuma. Kui selles meelte sulgemise

kambris piisavalt kaua viibida, hakkame looma kogemusi, mida pole võimalik eristada sellest, mida tavaliselt peame reaalsuseks. Selliseid kogemusi kutsume „hallutsinatsioonideks“.

Tajumine on pidev, katkematu protsess, kui te just ei ole pühenud palju aastaid ja teinud tohutuid pingutusi oma vaimu vaigistamiseks. Seda on teinud vähesed. Seetõttu peab peaaegu alati paika eeldus, et nii teie ise kui teised inimesed loote pidevat tajuelamuste voogu. Selles raamatus nimetan seda tajuelamuste voogu ja teie reaktsiooni neile tajuelamustele kogemuseks. Isegi praegu seda lauset lugedes tekib teil kogemus. Teie kogemuse moodustavad teie loodud tajuelamused ja teie reaktsioonid neile. Teie kogemus kujuneb seestpoolt väljapoole.

Teie tajuelamused moodustavad osa teie kogemusest, nii nagu ka reaktsioonid neile tajuelamustele. Siia kuuluvad mõtted, ideed, hinnangud, tunded, füüsilised aistingud, soovid ja ihad, mis seda lugedes tekivad. Näiteks võib keegi mõelda: „See on ilmne, ma tean seda isegi.“ Teine aga arvab: „See on huvitav viis neid mõtteid esitada.“ Mõni võib tunda frustratsiooni käsitluse akadeemilisuse üle ja kaaluda, kas ikka tasub seda raamatut edasi lugeda. Mõni võib aga rõõmustada, et olen sõnastanud selle, mida nad isegi on tundnud. Võimalikud lugeja reaktsioonid neile tajuelamustele on väga mitmekesised, võib-olla isegi lõpmatud. Selline on inimkogemus.

Pange tähele, et minu kogemuse käsitlus erineb selle sõna tavakasutusest, kus selle abil kirjeldatakse minevikus toimunut. Selge eestvedamise vaatevinklist ei ole kogemus midagi, mida tegite minevikus või mille lisate oma elulookirjeldusse. Kogemus ei ole see, mis teiega juhtub, vaid reaktsioon, mis hetk-hetkelt juhtunust kujuneb.² Seega lähtume eeldusest, et teie, mina ja iga inimene loob ise oma kogemuse.

Kui suudate uskuda, et iga lugeja kogemus sellest raamatust on ainulaadne, tekib küsimus: kelle kogemus on õige? Kaasavas või partnerlusel põhinevas organisatsioonis on vastus: „igäihe“. Kuid siit näete, et kollektiivsest kogemusest õppimine on palju keerukam kui lihtsalt varem juhtunu ühine peegeldamine. Arvan, et enamasti, kui inimesed püüavad koostööprobleeme lahendada, püüavadki nad tuvastada, kelle

kogemus on õige. Olen veendunud, et sellised arutelud on tulnud ja vähendavad inimeste huvi kollektiivsest kogemusest õppimise vastu. Pean seda ka üheks põhjuseks, miks katsed tihedat koostööd tegevat organisatsiooni rajada pöörduvad ikka käsu ja kontrolli juurde tagasi. Käsu ja kontrolli organisatsioonis on selge, kelle kogemus on õige – ülemuse. Niisiis saame kõik tema taha joonduda.

Arusaamine

Vajadus aru saada on teine tähtis protsess Lynette'i ja tema kolleegide probleemide keskmes. Näib, et inimolenditena tunneme tugevat vajadust endast ja teistest aru saada. Püüdes aru saada, selgitame oma kogemusi sellises raamistikus, mis annab tajuelamustele kooskõla ja tähenduse. Selle eri külgedest teen juttu järgmises peatükis, kuid lubage siin osutada võtmetähtsusega asjaolule partnerluses. Kui püüame teise inimese käitumisest aru saada, mõtleme peaaegu alati selle kohta välja mingi loo. Just seda tegid Lynette'i kolleegid. Nad löid lugusid tema „tegelikest“ mõtetest, tunnetest ja kavatsustest.

Kui suure osa loost moodustab fantaasia ja kui suure tegelikkus, sõltub kahest asjast: inimese tähelepanekute kvaliteedist ja jälgitavate valmidusest oma kogemust kirjeldada. Kumbki neist ei ole 21. sajandi alguse organisatsioonides eriti kõrgelt arenenud. Inimese tähelepanuvõime sõltub eelkõige enesejälgimise oskusest ja eneseteadlikkusest, neid aga koolis ega tihti ka kodus ei õpetata. Ka oma kogemuse kirjeldamist teistele ei õpetata koolis ega enamasti ka kodus ning sellele vaadatakse sageli viltu. Seetõttu võime enamikku inimeste kokkupuudetest, eriti töökollektiivides, kirjeldada kui erinevate kogemuste läbielamist, mille käigus luuakse lugusid sellest, mis kõigi teiste peas toimub, ilma neid lugusid kunagi kontrollimata.

Neist lugudest saab seejärel sisend järgmistes arusaamise episoodides, kujundades tajuelamusi ja kogemusi tulevikus, mis ladestuvad üksteise otsa ja võimendavad üksteist, kinnitades meile seda, mida arvame tõeks. Peaaegu kunagi ei kontrolli me omaloodud tõdesid nende inimeste juures, kellest me tõdesid loome. Juhid loovad lugusid töötajatest ja töötajad loovad lugusid juhtidest. Ühe osakonna juhid loovad lugusid teise osakonna juhtidest. Iga päev koos töötavad

inimesed loovad lugusid üksteisest. See muudkui jätkub, mistõttu koosnevad organisatsioonid paljudest võistlevatest fantaasiatest selle kohta, mis toimub ja miks; lugudest, mille üle harva avalikult arutatakse ja mida peaaegu kunagi ei uurita sellisel viisil, et neid kinnitada või ümber lükata.

Loomaks organisatsioone, kus partnerlus õilmitseb, peame nende kahe nähtuse kallal töötama, mitte nende vastu võitlema. Inimesed ei jäta ka tulevikus oma kogemuste loomist ega lõpeta püüdlust üks teisest aru saada. Probleem peitub selles, et me ei tunnista enesele neid protsesse ega tee neid nähtavaks. Need ei ole sellised asjad, millest me räägime. Kuni me neist ei räägi, ei saa me nendega ka tegeleda. Selge eestvedamine on oskuste komplekt, mis võimaldab teil need protsessid nähtavaks muuta ja arutada nende üle viisil, mis edendab partnerlust ning viib suhete, meeskondade ja organisatsioonide jätkuva täiustumiseni.

Mis on tõde?

Selge eestvedamise oskustes peegelduvad filosoofilised eeldused inimeste ja ühiskonna kohta, mis erinevad neist eeldustest, mille keskel enamik meist üles kasvas. Kasutan selles raamatus läbivalt fraasi „rääkima tõde oma kogemusest“. See on kummaline fraas, aga ma pole suutnud paremat leiutada, et rääkida tõest, mis erineb „tõest“.

Objektiivne ja subjektiivne tõde

Viimase aja filosoofid eeldavad, et olemas on rohkem kui üht tüüpi tõde.³ Teen sellest juttu seetõttu, et üks organisatsioonides valitseva ebaselguse põhjuseid on kalduvus lähtuda hinnangutes objektiivse tõe standarditest. Inimeste juhtimisel ja nendega töötamisel ei ole enamik tõdesid objektiivsed. Arvatavasti seetõttu peetakse objektiivse tõega seotud väljaõppe saanud inimesi, näiteks insenere ja raamatupidajaid, sageli halbadeks suhtlejateks. Ma ei arva, et see on loomupärane puudus, pigem lihtsalt mõistmise ja koostamise puu-