

KEHVAS KESKKONNAS EI HAKKA ÜKSKI ASI TÖÖLE

MIS ON ETTEVÖTTE KÕIGE OLULISEM VÄÄRTUS? MISSUGUNE ON EDUKATE FIRMADE LOOJATE KÕIGE SAGEDASEM VIGA? MILLINE ROLL ON ÄRIS USALDUSEL? NENDELE JA TEISTELE KAUPLUSTEKETI ANTOŠKA RAJAJA VLADISLAV BURDA KÜSIMUSTELE VASTAB JUHTIMISGURU ICHAK ADIZES.

ÜLES TÄHENDANUD VLAD GOLOVIN

Oma 75 eluaasta juures on tosina juhtimisraamatu autor ja instituudi rajaja Ichak Adizes tulvil ettevõtlikku energiat. Tema kontseptsiooni äri elutsüklitest on võtnud kasutusse Coca-Cola, Visa, Bank of America ja sajad teised ettevõtted. Kuna Adizesi teenus on väga populaarne, reisib mees maailmas palju ringi.

Forbesi palvel intervjueris Adizesi kauplusteketi Antoška rajaja Vladislav Burda, kes rakendas esimese Ukraina ettevõtjana tema meetodit.

Ichak, Teie meetod on väga populaarne nii Ukrainas kui ka kogu maailmas. Miks on see ettevõtte jaoks kasulik?

Vladislav, ma olen rõõmus, et just nimelt sina mind intervjuerid. Me tunneme teineteist aastaid ja sa mõistad paremini kui keegi teine, et nende meetodite olemuseks on ettevõtte kõige suurema väärtuse loomine. Mis väärtus see siis on? Enamas-

ti peetakse selleks personali, kuid ma ei ole sellega nõus. Teil võivad töötada suurepärased inimesed, ometi ei hakka kehvast keskkonnast mitte ükski asi tööle. See kehtib nii ettevõtete kui ka terve riigi kohta.

Maailmas on riike, kus inimesed on väga targad, võimekad ja töökad, kuid kogu süsteem on korrumppeerunud. Kas nad suudavad niiviisi midagi saavutada? Või on ettevõtte edukas, kuid kõik on muutunud liialt bürokraatlikuks ja rajatud jäigale hierarhiale, valitseb halb mikrokliima – ja inimesed lähevad ära.

Kõige tähtsam on hea korporatiivne töökultuur. Sel juhul saavutavad isegi keskmiste oskustega inimesed väga häid tulemusi. Adizesi meetodi eesmärk on tekitada olukord, kus kõige tavalisemadki töötajad hakkavad tegema suurepäraselt tööd. Kui ettevõtte töökultuur on rikutud, siis on isegi andekate inimeste saavutused alla keskmise.

Raske on öelduga mitte nõustuda, kuid see on tarvis lahti mõtestada. Mis on hea korporatiivne töökultuur? Millest see koosneb, milles väljendub?

Pärast 40 aastat kestnud uurimistööd ja turuanalüüsi on kõik osutunud väga lihtsaks. Hea töökultuur tähendab vastastikust usaldust ja austust. Kui need kaks koostisosa on olemas, jäävad konfliktid tagaplaanile. Need muutuvad lihtsalt veel üheks lahendamist vajavaks ülesandeks.

Kui pole austust ja usaldust, võib igast raskusest saada alguse kriis. Te kulutate palju jõudu, piirates end küsimusega, miks keegi teeb just nii, mida ta üldse teeb, mida ta silmas pidas. Kuna olete oma energiat tühja kulutanud, ei suuda te enam teha seda, mida ettevõtte vajaks.

Milles väljenduvad usaldus ja vastastikune austus?

Usaldus on olemas juhul, kui meil on teiega ühised huvid. Kui ma ei karda teile selga keerata. Kui ma teid usaldan, siis tähendab see, et te ei hakka mind segama. Miks? Sest meil on ühised huvid ja mind takistades segaksite iseenast. Me oleme sõbrad, me oleme üks tervik.

Vastastikune austus tähendab, et te ei ole kohustatud mõtlema nii nagu mina. Teil on õigus olla teie ise, seega teistsugune. Miks on nii oluline leppida sellega, et inimesed on erinevad? Sellepärast, et need erinevused aitavad meil areneda. Sarnasusest õpite vähe, midagi uut on teil võimalik teada saada vaid erinevuse kaudu. Kui me aga üksteist õpetame, siis ettevõtte areneb. On olemas huvide ühtsus, ühine eesmärk. Nii tekibki hea pere-, riigi- ja ettevõttesisene kultuur, millest me praegu räägime. See kehtib ka indiviidide kohta. Kui te austate ja usaldate iseenast, siis võite võita kogu maailma.

Te olete nõu andnud sadadele ettevõtjatele kogu maailmas. Millise probleemiga olete oma töös kõige sagedamini kokku puutunud?

Kõige levinum viga on niinimetatud asutajalõks. Kujutame ette järgmist olukorda: inimene on rajanud ettevõtte, mis sai edukaks paljuski just tänu temale. See tähendab aga, et firma sõltub



Adizes on venekeelse ärimaailma üks kõige nõutum juhtimisguru.

„KÕIK KARDAVAD – VENEMAA ÄRIJUHTIMISES DOMINEERIB HIRM. SAMA PROBLEEM ON AKTUAALNE KA UKRAINAS, LISAKS SELLELE ON SEAL PALJU PEREETTEVÕTTEID.“

võtetal on nimetajaks ühine asi. Manage endale silme ette hetk, kui omanik või juhatuse esimees siseneb koosolekuruumi. Kohe jääb kõik vaikseks, keegi ei räägi. Kõik kardavad – Venemaa ärijuhtimises domineerib hirm. Ma ei tea, kust see tuleb, võib-olla tsaariajast.

Mis on selles vaikus halba? Inimesed harjuvad mõttega, et parem on vaikselt istuda ja mitte esile tükkida. Igasugune altpoolt tulev initsiatiiv kaob.

Arstid ütlevad, et kui inimene haigestub, siis peab ta kuulama oma keha. Seda nõuannet peaksid järgima ka ettevõtteid. Juhid peavad kuulama lihttöötajaid, sest nood on probleemidega alati lähemalt tuttavad. Tippjuhid on sageli otsekui vaakumis. Näiteks elab ettevõtte omanik Londonis ega tea, mis tema firmas Venemaal tegelikult toimub.

liiga palju asutajast. Tasub tal vaid mingiks ajaks ettevõtte jätta, kui kõik laguneb.

Teoreetiliselt on seda probleemi kerge lahendada. Te võite oma firma üle anda järgmisele põlvkonnale, lastele. Tegelikuses pole aga kõik hoopiski nii lihtne. Tavaliselt tekib asutaja ja tema järglase vahel tõsine konflikt, põhjuseks näiteks teistsugune arusaamine asjadest või kogemuse puudumine.

Toon näite elust. Ühel minu Türgi kliendil olid tõsised lahkarvamused oma pojaga. Isa oli meeleheitel: ta vananes ega teadnud, kellele ettevõtet jätta. Siis küsisin temalt, kui palju tal lapsi on. Mees läks pingesse: oli ta ju väga jumalakartlik moslem, aga nüüd tulen mina ja tunnen huvi, ega tal ometi abieluväliseid lapsi ole. „Ainult üks poeg,” vastas ta. Kuid mina väitsin, et see pole tõsi, tal on kaks last. Teine laps on tema ettevõtte. Ta oli pühendanud sellele rohkem aega kui oma lihasele pojale. Nüüd oli tal aga hirm, et üks laps tapab teise. Selle peale hakkas mees nutma. Ma olin puudutanud väga valusat kohta. Asutajalõks on kõige levinum viga.

Teie meetodit kasutavad kümned ettevõtted Venemaal ja Ukrainas. Mis aitab neil sulanduda slaavi kultuuriruumi?

Olen Venemaal palju töötanud ja seepärast räägin kõigepealt vene juhtimiskultuurist. Kõigil Venemaa ette-

Üks minu meetodi põhimõte on, et tuleb tekitada olukord, mille puhul peapaneb tähele signaale, mida keha saadab. See tugevdab firmat ja muudab selle edukaks. Sama probleem on aktuaalne ka Ukrainas, lisaks sellele on seal väga palju pereettevõtteid.

Kui suure osa Teie klientidest moodustavad pereettevõtted?

Arvu järgi umbes 80 protsenti, sissetuleku poolest 50 protsenti. Nad on mõistnud, et tuleb üle minna professionaalsele juhtimisele. Paljud neist ütlevad: „Ma tean, kuidas ettevõtlust alustada, ettevõtet üles ehitada, kuid ma ei suuda seda juhtida ega mõista, mis toimub.”

Kas see tähendab, et Teie peamine klient on ettevõtte asutaja, kes on saavutanud niisuguse taseme, et ei suuda enam ise kõiki protsesse kontrollida?

Parim klient on niisugune inimene, keda kõik veenavad, et asjad lähevad hästi, aga tema mõistab, et see pole nii. Ta ärkab keset ööd ja mõtleb: „Jumal hoidku, ma ei suuda seda monstrumit enam kontrollida. Ma alustasin mängimist pisikeses pärdikuga, aga nüüd on temast kasvanud gorilla. Mida ma tegema peaksin?”

Mul on üks klient Mehhikos. Kui me temaga tööd alustasime, oli tal 150 poodi. Praegu on tal 1800 kauplust üle kogu Ladin-Ameerika, kaks telekanalit, pank, kindlustus- ja energeetikaettevõtteid. Mõne aja eest oli ta Mehhikos rikkuse poolest teine pärast Carlos Slimi. (Adizes peab silmas Ricardo Salinas Pliegot. 9,9 miljardi dollariga on ta Forbesi Mehhiko nimekirjas neljandal kohal. – Toim.)

Oleme palju rääkinud ettevõtetest. Kas on ka valitsusi, kes on võtnud kasutusele Teie meetodi?

ADIZESI VALIK

XXXXXXXXXXXXXXXXXX



Anton Makarenko „Pedagoogiline poeem”
Peter Druckeri juhtimisraamatud
Uushinduistliku guru Osho mõistujutud
Raskuseid ületades edu saavutanud juhtide elulood

„TAVALISELT LÄHEVAD KOLLEDŽITE JA ÜLIKOOLIDE LÕPETAJAD TÖÖLE SUURETTEVÕTETESSE, KUS TEGELEVAD ARVETE VÄLJAKIRJUTAMISE JA IGASUGUSE SEKELDAMISEGA NING SAAVAD LÕPUKS BÜROKRAATIDEKS.”

Olen isiklikult töötanud koos kaheksa peaministriga. Brasiilias aitasid minu meetodid vähendada inflatsiooni, Mehhikos aga reformida presidendi administratsiooni. Kuid kogu riiki muuta on väga raske. Poliitikutel pole aega, nad on väga hõivatud. Adizesi meetod nõuab aega: see on nagu pikaajaline ravi, mida ei saa justkui muuseas juurutada.

Mõnel riigil ei ole õnnestunud minu meetodiga tulemust saavutada. Näiteks USA riigiparaat üha suureneb ja seda on aina raskem muuta. Kui riik kasvab niisuguste mõõtmeteni, siis muutuvad riigiteenistujad omaette klassiks ja kulutusi pole võimalik vähendada. Vaadake Kreetat: kohe, kui püütakse vallandada inimesi, kes töötavad valitsuse heaks, algavad tänavarahutused.

Kas on olemas ettevõtteid, kus ei suudeta Adizesi meetodi abil reforme ellu viia?

Muidugi. Kui näiteks ettevõtte juht huvitub vaid rahateenimisest ja nõuab tingimusteta allumist, kui ta on lootusetu materialist ja egoist, siis ei hakka see meetod tööle. Mitte midagi ei tule välja ka juhul, kui tippjuht otsib kedagi, kes lahendaks tema eest kõik probleemid, ega soovi ise midagi ette võtta. Minu meetod ei sobi juhile, kes ütleb: „Näita mulle, kuidas rohkem teenida, mitte ära räägi muinasjutte inimestest või korporatiivsest kultuurist!” Sel juhul on tal parem palgata konsultatsiooni-ettevõtte, kes õpetaks, kuidas töötajaid vallandada. Meie teame, kuidas ettevõtet ja inimsuhteid üles ehitada.

Minu meetod sobib juhtidele, kes on eneses kindlad. Nendele, kes ei karda, mitte nendele, kes vajavad seda oma nõrkuse katmiseks. On vaja tugevat ja vaimset inimest. Mida ma selle all silmas pean? Vaimne inimene armastab teisi ja hoolitseb nende eest. Tema eesmärk pole mitte lihtsalt üles ehitada rahateenimismehhanismi, vaid Taj Mahali. See tähendab muuta oma ettevõtte millekski tõeliselt kauniks, mille üle võiks uhkust tunda.

Mida Te soovitaksite koolilõpetajatele? Kõrgharidussüsteem vajab pidevaid muutusi, ilmselgelt on osa sellest, mida praegu kõrgkoolides õpetatakse, loodud 30–40 aastat tagasi ja nüüdseks juba vananenud.

Alustage oma äri. See on minu peamine nõuanne.

Kõrgkooli astumise asemel?

Ma usun, et parim ülikool on õppimine elu käigus. Vana

skeem – õppida juhtimist või veel midagi, seejärel aga asuda tööle – ei ole ettevõtjate jaoks. Tavaliselt lähevad kolledžite ja ülikoolide lõpetajad tööle suurettevõtetesse, kus tegelevad arve väljakirjutamise ja igasuguse sekeldamisega ning saavad lõpuks bürokraatideks. Kui soovite saada ettevõtjaks, alustage oma firmaga ja tegelege sellega ööselgi, kui päevasest ajast õpetöö või veel millegi pärast väheks jääb.

Kuidas Te end tunneksite, kui oleksite Forbesi esikaanel või miljonaaride nimekirjas?

Ma loodan ainult, et see ei paneks mu pead ringi käima. Kui tunned, et oled saavutanud kõik soovitu, siis tähendab see, et oled juba surnud. Elavatele on omane millegi poole püüelda. Selliseid asju tuleb võtta lihtsalt kui veel üht sammu eluteel.

Teie meetodi nurgakiviks on õpetus ettevõtte elutsüklitest. Teie instituut on samuti ettevõtte. Millises elutsüklis see asub?

Me oleme kusagil arengu tipp hetke ja asutajalõksu vahel. Ühest küljest on meil kõik hästi: õige struktuur, väärtused ja nägemus. Teisalt, instituudi võimalused sõltuvad paljuski isiklikult minust. Ma võiksin kaasata ettevõtte töösse kõik oma pojad. Kuid minu nägemus ega unistus ei pea muutuma lastele koormaks. Las neil olla oma tee. Muide, lastele ei jäta ma

rohkem kui 10 protsenti ettevõttest. Kui te annate lastele miljonid, siis te tegelikult hävitate nad. Lapsed ei ole osalenud mingil moel ettevõtte ülesehitamises, teie aga teete neile ettepaneku, et nad tegeleksid valmistootelega. Minu firma läheb Adizes Graduate Schooli omandusse – see on mittetulundusorganisatsioon, mis õpetab inimesi üle kogu maailma. Teenitud tulu abil laiendatakse tegevust, mis on suunatud maailma paremaks muutmisele. Kes seda juhtima hakkab? Ma ei tea. Juhiks võib saada iga karismaatiline võimekas inimene, kellel on nägemus ja vaimne veendumus, et maailma on võimalik paremaks muuta. Ma leian niisuguse inimese, see on vaid aja küsimus.

Ja lõpuks, mida Te soovitate juhile arenemiseks peale Adizesi meetodi?

Ma õpin pidevalt, see on minu isiklik valik. Kuidas endast rohkem teada saada? Tegelege joogaga, see muudab teid sügavamaks isiksuseks. Meil kõigil on nii lapsepõlvest pärit kui ka elu jooksul kogunenud hirne. Meditatsioon on fantastiliselt võimas asi, mis aitab kontrollida mõtteid.

Need kaks tööriista – jooga ja meditatsioon – aitavad saada heaks juhiks. Uskuge, see on mõjusam mis tahes juhtimiskursusest.

F