

Milliseid enese ja oma ettevõtte arendamise võimalusi on koolitusturul pakkuda?

Tiina Merkuljeva, organisatsioonide arenduskonsultant, superviisor-coach:

Firma juhid on tundnud huvi selle vastu, millised on kaasaegsed koolitusvõimalused.

Mida koolitusturg pakub?

Milliseid meetodeid, milliseid õppevorme, mida kujutab endast organisatsiooni nõustamine?

Mis on superviisioon?

Kaupo Saue, koolitusfirma Creates konsultant, superviisor-coach:

Praegu paistab nii, et kui juhtide koolitused algasid, siis olid põhiliselt ühekordsed kursused, enamasti teoreetilised, rollimänge ja praktilisi harjutusi kasutasid vaid suhtlemistreenerid. Toimus lihtsate tõdede õpetamine nendele juhtidele, kes ei olnud kõrgkoolist saanud juhtimisalast koolitust.

Sügavamate, põhjalikumate programmide jaoks ei olnud aeg veel küps. Loomulikult täitsid ja täidavad sellised ühekordsed koolitused uute teadmiste andmisel oma eesmärgi.

Praegu nimetavad koolitusfirmad ennast ümber arendusfirmadeks. Juhid ja koolitajad on arenenud nii kaugele, et on võimalik teha pikemaajalist koostööd, pikemaajaseid arendusprogramme, isegi mitmeaastaseid tsükleid. Areng ja muutus toimub aeglaselt, vaja on tahet püsivat tööd enesega. Pikemaajased koostöösuhked on viljakamad, ilmneb reaalsem efekt, investering ei ole tulde visatud.

Kõik need erinevad meetodid loovad ettevõtetele võimaluse valida enda jaoks igas mõttes sobivaim. Tõsi on, et juhi enese, meeskonna ja ettevõtte kui terviku arendustegevus on tähtis, seda ei vaidlusta keegi. Kuna aga alati on pakilisemaid ja põletavamaid probleeme lahendada, siis paraku lükatakse arendamine tulevikku. Vähesed tähelepanu tõttu pikas perspektiivis tähtsatele asjadele võib kannatada ettevõtte jätkusuutlikkus.

Tiina: Nagu ma aru saan, on koolitusturul palju tooteid saadaval: temaatilised kursused juhtidele, pikemaajalised arendusprogrammid ja konsultatsiooni võimalused. Kui paljud juhid siis tegelikult on teadlikud sellest, mis on arendusprogramm või konsultatsioon?

Kaupo: Kuidas keegi, kes on kokku puutunud see teab. Kes on kasutanud professionaalide teenust, neil on valdavalt positiivne hoiak ja arusaamine väärtusest, mida sellised programmid juhile ja ettevõtetele lisavad.

Suurepäraseid programmid ja sellest lähtuvalt ka soovitud tulemused sünnivad koostöös ettevõtte juhiga, meeskonnaliikmetega.

Tulemusi andvad programmid on väga täpselt konkreetse ettevõtte jaoks välja töötatud.

Olles 15 aastat selles valdkonnas tegutsenud, võin kinnitada, et kvaliteetse tulemuse eelduseks on põhjalik olukorra diagnostika, avatud ja selge kontakt juhiga, ühine eesmärkide püstitus ja tegutsemine selles suunas.

Nüüd konsultatsioonist, mis on väga lai mõiste. Ikka veel on levinud arvamus, et seda pole mõtet kasutada, sest kuidas võib konsultant teada, mis mul kui juhil on tark ja õige teha.

See on müüt kõigeväelisest konsultandist ja selliseid pole ju teadupärast olemas.

Tegelikult sünnivad konsultandiga koostöös paremad juhtimisotsused, on võimalik arendada juhtimiskompetentse kiiremini kui ilma konsultatsioonita.

Konsultandi paljude rollide hulgas on üks eriti tähtis- olla juhile võimalikult tõepäraseks, ausaks ja toetavaks peegliks.

Mis kasu on supervisiooni grupist juhtidele?

Tiina: Supervisioon on võõrsõna, kui paljud juhid teavad, mida see supervisioon eesti keeles võiks tähendada, või mida see sisaldab, milleks see vajalik on?

Kaupo: Supervisioon on töönõustamine või juhendamine.

Räägime siinkohal juhtide supervisioonist, mis on konsultandi - superviisori poolt juhitud arendusprotsess.

Supervisiooni eesmärgiks on juhtimise tulemuslikkuse kasv muudatuste läbiviimisel ja meeskonna arendamisel. Selleks on juhil vaja suurendada oma professionaalsust juhtimiskompetentside arendamise abil, millest suhtlemisalased ja emotsionaalse intelligentsusega seotud kompetentsid moodustavad olulise osa. Tähtis on ka töö oma isiksusega läbipõlemise vältimiseks ja parema sisemise tasakaalu saavutamiseks.

Supervisioon võib olla individuaalne, või grupiviisiline.

Juhtidele, kes häbenevad kolleegide grupis oma teemadega väljatulekut, sobib individuaalitrening või supervisioon nelja silma all.

Supervisiooni puhul on oluline töösuhte loomine konsultandi ja juhi vahel ja ühiste kokkulepete sõlmimine.

Arutatakse üheskoos, kuidas paremini inimesi juhtida ja kuidas saavutada suurepärasemaid tulemusi ettevõtte tasandil. Takistusteks sellel teel võib olla vähene teadlikkus või ebapiisavad oskused. Lahenduste otsimine võib käia arutelu, praktiliste harjutuste või rollimängude abil.

Tiina: Nagu ma aru saan, siis supervisiooni meetod on suhteliselt uudne.

Kaupo: Sellest on räägitud, aga ma arvan, et kahjuks seda siiski vähe kasutatakse. Juhid kardavad välja näidata teistele, et nad millegagi hakkama ei saa. Oma probleemide väljatoomine on väga piinlik. Mis ma lähen oma ettevõtte probleeme teistele rääkima, või mis ma sellest kasu saan.

Inimesed ei kujuta ette, kuidas võib kasu saada, kui ei ole kogemust. Ükski inimene ei saa kõigega võrdselt hästi hakkama. Supervisiooni grupis saab õppida üksteiselt, neilt, kellel tuleb paremini välja. Ei tohiks end maha kanda, vaja on uskuda oma arenemisvõimesse, kuigi koolidest võib palju aastaid möödas olla.

Supervisiooni grupp on täiesti erinev loengulisest õppetööst, kus räägitakse, kuidas asjad käivad või mis teooriad ütlevad või kuidas võiks olla. Ka see on vajalik teatud etapil. Juht teab, et on niisugused teooriad ja meetodid, aga mida sellega peale hakata? Kuidas seda kasutada? Kus seda kasutada? Sageli läheb hea õpetus õigel hetkel meelest ära. Käitumine on harjumuste kogum, ei saa ju sõrme nipsutades seda muuta.

Kasutades tegevuslikke grupitöö meetodeid, saame harjutada uusi käitumisi, otsida üheskoos vanadele olukordadele uusi lahendusi.

Vaadata, millised otsused on pikas perspektiivis kasulikud. Väga tihti tehakse hetkest lähtuvaid otsuseid.

Tiina: Nagu ma aru saan, on see selline töö vorm, kus kokku tuleb grupp juhte ja töö toimub konsultandi või protsessijuhi juhendamisel.

Millistele küsimustele otsitakse supervisiooni grupis vastuseid?

Tiina: Milliseid konkreetseid probleeme võiks lahendada supervisiooni teel. Milliste teemade ja küsimustega võiksid juhid tulla sellesse gruppi?

Kaupo: Kui mõelda nüüd meeskonna juhtidest või keskastme juhtide tasandil, seal võib olla väga palju erinevaid teemasid. Me tavaliselt vestleme juhtidega, et olulisemad teemad välja selgitada. Aga võib olla ka midagi, mis kerkib esile või on praegu aktuaalne. Üks teema võiks olla ikkagi see, et kuidas oma meeskonda arendada või juhendada, et meeskond oleks iseseisvam ja kompetentsem, töötaks ja harjuks vastutust võtma ilma juhi pideva kohalolu ja mikromänendžmendita. Et juht ei peaks igat asja ette ütleva, liigselt kontrollima või juures olema. Kuidas kasvatada töötajates iseseisvust ja anda neile julgust, vastutust ja jõudu. Juhtimisteooria järgi nimetatakse seda töötajate võimustamiseks, mulle meeldib selleks kasutada jõustamise sõna.

Kaupo: Mis Sina arvad, mis sinu kogemus ütleb juhtidega töötamisest? Sul on paljude aastate pikkune kogemus juhtide koolitamisest. Milles juhid vajaksid tuge ja toetust?

Tiina: Minule tundub hästi olulisena see, et juhil on üldse väga vähe aega iseenda jaoks: analüüsida iseenda tegevust, vaadata enda sisse, kuidas mina toimetan inimesena. Väga palju on impulsiivseid otsuseid. Supervisiooni grupp annab võimaluse treenida otsustamise poolt: milline otsustaja ma olen, millest lähtuvalt otsustan, kellega koos otsustan.

Juhid võiksid rohkem tunnistada seda, et ei saa olla kõikides asjades pädev. Eesti juht on ju hästi „noor“ juht ja oma ettevõtte on nii armas, et ei raatsita midagi delegeerida (veel ei raatsita). Üritatakse ise ära teha, parem on ise ära teha, kui lasta alluval asi „kihva“ keerata. Supervisiooni grupis saab lahti lasta mitteusaldamisest. Grupis on võimalus arendada sallivust, paindlikkust ja delegeerimisoskust.

Tiina: Mõned juhid on küsinud üsna skeptiliselt, milleks üldse oma inimesi arendada. Äkki muutuvad siis töötajad targaks ja hakkavad liiga palju mõtlema. Milleks üldse arendada organisatsiooni, ta areneb ju iseenesest kuidagimoodi? Tulevad mingid konsultandid, võtavad selle eest raha, arendavad midagi?

Kaupo: Seda tõesti kardetakse, et arenenud töötajad lähevad ju minema. Kuid tulemuste saavutamine toimub siiski inimeste kaudu.

Tiina: Mida kompetentsemad inimesed juhti ümbritsevad, seda paremaid tulemusi ettevõtte saavutab. Probleemid tekivad siis, kui organisatsioon ei jõua oma arengus töötajatele järgi.

Kaupo: Mis puutub juhi poolt organisatsiooni kui terviku arendamist, siis mahukate uuringute tulemusel on leitud edu saavutanud juhtide puhul palju ühist, mida saab kokku võtta ühisnimetaja alla emotsionaalne intelligentsus. Hea uudis kõigile on see, et EQ on arendatav rohkem kui IQ. Juhile tähtis oskus on vastukaja tekitamine, st. inimestes positiivsete emotsioonide esilekutsumine. Siin on paljudel õppida. Ise toimuv arenemine on ju väga hea, kui juhid vaid oskaks selleks vastavat õhkkonda ja tingimusi luua. Tähtis ongi kaose ja korra vahekord, ehk see, kus ja kuipalju lasta asjadel minna ja kus ja kuipalju sekkuda- juhtida.

Esineb olukordi, kus juhatakse üle ja iseorganiseerumine, loomulik areng on takistatud.

Millist kasu saab juht supervisiooni grupist?

Tiina: Kuidas üks eesti juht võiks suhtuda sellesse töövormi? Vahel tunduvad nad olema nagu „kassid, kes kõnnivad omapead“. Ega nad nii väga ei taha selliseid ninatarku, kes kõrvalt õpetavad. Mis kasu neil võiks olla supervisiooni grupist ?

Kaupo: Tõsi on, et üks „õige“ eestlane üritab iga hinna eest ise hakkama saada, kuid nii jätab ta end üksi, lõikab ära alternatiivsed vaatepunktid ja rabeleb tihti suletud ringis.

Näeme seda oma töös tihti.

Ta kardab, et keegi targem hakkab talle vigu nina-alla hõõruda. Häbi on ju, kui tuleb välja, et ma olen rumal.

Tihti leitakse oma tegevusele õigustusi, et nii on ja teisiti ei saagi, selle asemel et koostööd teha ja üksteist edasi aidata. Need on individualismi varjuküljed.

Arvatakse, et mis see konsultant oskab mulle öelda, kuidas tema oskab minu probleeme lahendada.

Tema ei ole ju ettevõtja ja tema ei tea minu ettevõtte eripära, mida tema oskab mulle õpetada.

Asi selles ongi, et konsultant otseselt ei õpeta aga ta aitab juhtidel iseennast õpetada, aitab selle teadmise ja uued ideed kätte saada. Kõikides juhtides on kuskil need olemas, aga nad ei ole jõudnud teadvusse või kasutusse. Mitte ainult konsultant ei aita, vaid kogu see kolleegide grupp aitab. Kõik ideed, mis seal kokku tulevad on erinevad. Kogu see grupi energia, just see on võimas ja see aitab. Moodne on öelda, et heas grupis tekib uus energialiik, sünergia, kui kõikide panus ja ideed liituvad.

Tiina: Ettevõtte arendamine on ju pidev protsess nagu aia harimine.

Kaupo: Kui ei kasta, ei püga, ei väeta kasvab aed umbrohtu. Kultuurtaimedel on oht välja surra . Nii on ka inimestega ettevõttes.

Tiina: Juhid, kes teadvustavad, et inimesed on väärtuslikud suudavad luua meeskondi ja jagada vastutust. Supervisiooni grupis osalemine annab juhile, kes päevast-päeva on üksi oma otsustega, võimaluse näha kuidas asjad paistavad kolleegide pilgu läbi.

Kaupo: Kasulik on olla teadlik oma hästiarenenud juhtimisoskustest ja neist, mida vaja arendada, et paremaid tulemusi saavutada. Grupis ongi võimalus neid harjutada, treenida, et päris elus sagedamini õnnestuda. Vaadake, kuidas sportlased treenivad. Meie tahaks justkui kogu aeg võistelda ilma treeninguteta ja siis imestame, miks küll asjad ei lähe nagu sooviks.

Tähtis on algetada uusi protsesse juba siis kui ettevõttel läheb hästi. Kui asi hakkab maha käima, on sageli hilja midagi ette võtta.

Tiina ja Kaupo: Uude gruppi tulek on alati seotud riskiga, kuid kõige suurem risk on mitte riskida. Parimad soovitajad on kliendid, kes on meie kursustel käinud.