

Sissejuhatus

„Räägi mulle oma lapsepõlvest.” See võib tunduda kummalise küsimusena, kui seda esitatakse ühe ettevõtte juhile või ükskõik mis tasandi töötajale. Kuid Microsoftis on see tavapärane. See ei tähenda, et inimesed kõnniksid ringi, Kleenexi salvrätikarp käes, ja pihksid oma kaaslastele enda kõige varjatuimaid mõtteid. Siiski on see tihtipeale minu esimene küsimus inimestele, kes mu vastuvõtukabinetti astuvad.

Ma ei ole tüüpiline terapeut. Mul ei ole erapraksist ega suurt hulka kliente, kes vaevlevad söömishäirete või purunenud abielu või agorafobia käes. Tegelikult on minu patsiendid ühed kõige edukamad, võimukamad, loovamad ja tugevaimate juhiomadustega inimesed ärimaailmas. Ah et mida nad siis teraapias teevad? Ning miks meie seanss toimub keset tööpäeva kontoris?

Juhtimisoskuse arendamine on Microsofti üks prioriteete. Paljud ettevõtted räägivad panustamisest, kuid Microsofti investeering oma juhtide juhtimisoskusesse ei lõpe „teretulemast meeskonda” käepigistusega. Microsofti töötajaid julgustatakse alates esimesest päevast firmas ette võtma ükskõik mida, et tõsta oma efektiivsust ning saada edukamaks. Mõnede jaoks tähendab see ettevõtte terapeudi külastamist.

PSÜÜHIKAKAART

Neliteist aasta tagasi palkas Microsoft minu kui nõustava psühholoogi eesmärgiga aidata kogu ettevõtte juhtivatel meeskondadel ja üksikisikutel oma potentsiaali maksimeerida. Olen kohtunud sadade auahnete juhtidega ettevõtte igalt tasandilt,

kellest igäüks on pühendunud saama parimaks oma võimuste piires. Sellel missioonil ei jäta me ühegi kivi alla piilumata, võtame käsile professionaalse arenemise traditsioonilised takistused, nagu ebapiisavad või puudulikud suhtlemisoskused, ülemusega toimetulek, konflikt või vastasseisuga tegelemine. Kuid me kaevume ka keerulistesse psühholoogilistesse küsimustesse, mis aitavad mõista, miks mingid teemad kõigepealt päevakorda kerkivad – see ongi põhjuseks minu tavapärasele küsimusele kliendi lapsepõlve kohta.

Selleks ajaks, kui enamik kliente minu juurde jõuab, on nende teele müür kerkinud. Nemad, kes on liialt saavutusele orienteeritud ning harjunud kiire ametialase tõusuga, leiavad end äkitselt võitlemas oma hoo säilitamise eest, vaidlemas meeskonnakaaslastega või vaevlemas ebakindluse küüsis. Kui nad kord märkavad, et neil on probleem, teevad nad ükskõik mida, et peatada varjatud vastutegutsemine, oma efektiivsuse, lõppkokkuvõttes oma karjääri pärssimine ja õnestamine. Minu tööks on aidata neil välja selgitada, mis on valesti, ning koostada kaart – psüühikakaart, mis võimaldaks neil mõista, näha ning läbi töötada varjatud psühholoogilised ja emotsionaalsed miiniväljad, mis takistavad nende edusamme.

Neljateistkümne Microsoftis töötatud aasta jooksul olen avastanud, et hoolimata põhjusest, miks keegi minu juurde tuleb – kas nad on hädas oma informeeritusega ettevõtte strateegiast või ei saa hakkama üliagressiivse alluvaga, on lõpptulemusena nende probleemi algpõhjuseks võitlemine ühega (ja mõnikord rohkem kui ühega) viiest üldlevinud aspektist:

1. Uskumus
2. Eneseteadlikkus
3. Enesekindlus
4. Usaldus
5. Võim

Millesse sa usud? Millisena sa end näed? Kuidas sa teisi mõjutad? Kas sa oled otsustav – jah, ei, võib-olla? Mida sa enda arvates väärid? Kas heakskiit motiveerib sinu käitumist? Kas edu määrab sinu eneseväärtustunde? Millal sul on raske teisi usaldada? Need küsimused ei sõltu vanusest, soost, rollist ega elukohast. Kas sa töötad suures ettevõttes või ema-isa-poes, kas oled tegevjuht, õpetaja või professionaalne maastikuarhitekt, vastus nendele küsimustele annab otseselt teada seda, kas saavutad oma kõrgeimad ambitsioonid või leiad end ükskord suletud ustele prõmmimas.

Ma kirjutasin „Juhtimisteraapia” selleks, et aidata avada uksi kõigil, kes soovivad tööalaselt rohkem saavutada, kuid on segadusse aetud millegi poolt, mida nad ei suuda täpselt identifitseerida, veel vähem kontrollida. Tihtipeale arvavad inimesed, et nad on oma probleemidega üksi, kuid olen avastanud, et need psühholoogilised barjäärid on samad nii Torontos kui Madridis või Indias asuvas Hyderabadis.

Olen töötanud loendamatu hulgal klientidega olümpialoostest kuni karastunud ärimeesteni ning nendel lehekülgedel üldjoontes kirjeldatud meetodika võib aidata igal juhul toime tulla takistustega, mida me kõik oma professionaalse edu teele tahtmatult veeretame. Olen olnud privilegeeritud seisuses selles osas, kui avameelselt on mu kliendid minuga jaganud detaile oma elust. See on tänu sellele, et olen suutnud täpselt määratleda need olulised tõed ja üldlevinud väljakutsed, millega inimesed kokku puutuvad, kui näevad vaeva oma tööelu rööpasse seadmise ja eneseteostusega.

Asjal on muidugi üks konks juures. Sa pead *tahtma* muuta. Just nii, nagu ma ei saa aidata kedagi, kes ei ole valmis läbi tegema sügavat mentaalset uurimist, mis on vajalik edukaks terapeutiliseks läbimurdeks. Käesolev raamat on ainult neile inimestele, kelles on kirge, pühendumust ning julgust oma elu tõsiselt üle vaadata ning paika panna seda, mida nad teisiti peavad tegema. See on inimestele, kes tahavad minna pealispinnast

sügavamale ning avastada, mis on nende sisemiseks tõukejõuks, mis motiveerib neid tegema seda, mida nad teevad. Mõnede inimeste arvates on see protsess väga põnev, teised arvates aga äärmiselt ebamugav. Kuid lõpptulemus on pingutamist väärt.

LÜHIAJALINE JUHTIMISTERAAPIA

„Juhtimisteraapia” paljastab lühiajalise juhtimisteraapia põhimõtted. Selle teraapiasüsteemi lõin selleks, et rahuldada nende inimeste vajadusi, kes soovivad parandada oma juhtimisoskusi, ning arvestada väga tihedat päevakava, mis nende tööpäevi ise loomustavad. Sellise teraapia tulemusel on mu kliendid võime- lised:

- määratlema oma põhilised uskumused, mis juhivad käitumist, ning seejärel rakendama neid oma meeskonna motiveerimiseks ja innustamiseks;
- tõstma eneseaktsepteerimise taset, mis vähendab stressi ja rahulolematust tööga;
- suurendama oma vastupanuvõimet ebaselguse ja muutuste suhtes;
- langetama paremaid otsuseid inimeste suhtes, kellega nad koos töötavad – keda palgata, keda edutada ning keda usaldada;
- täpselt ette ennustama teiste käitumist, et sellega võimalikult hästi arvestada;
- tunnistama, et käitumisviisid, mis on varemalt aidanud edukas olla, võivad praegu pärssida tulevikueesmärkide saavutamist;
- arendama oma eneseteadlikkust, ühte kõige olulisemat jõuallikat, mis otseselt mõjutab inimese edukust; ja
- arendama oma tööalast tegutsemist, et see motiveeriks nende töötajaid hommikul voodist välja tulema, selle asemel, et neid öösel üleval hoida.

Selge arusaam protsessi iga etapi teraapilisest, ratsionaalsest olemusest võimaldab lugejatel osaleda samasuguses analüüsi-protsessis, mida ma oma klientidelegi pakun.

Lühiajaline juhtimisteraapia ei ole kaasaegsete ettevõtete ajahädas olevatele töötajatele mõeldud psühhoteraapia lahjendatud versioon. Minu metodoloogia põhineb nendelsama-del lühiajalise psühhoteraapia rangelt kontrollitud ja tõestatud arusaamadel, mida kasutab iga terapeut. Peamiseks erinevu-seks minu lähenemisviisi ja tavapärase psühhoteraapia vahel on asukoht. Tänu teraapiaprotsessi hiljutisele edasiarenemisele, millest räägin lähemalt 1. peatükis, ei ole ma enam sõltuv sel-lest, mida klient otsustab 50-minutise seansi ajal minu kabine-tis rääkida. Ma järgnen oma klientidele nende töökohas. See annab unikaalse võimaluse vaadelda neid tegutsemas, jälgida mitte ainult seda, kuidas nemad reageerivad, vaid ka seda, kui-das kolleegid reageerivad neile. Saan võrrelda seda, mis nende arvates toimub sellega, mis tegelikult toimub (lahknevus on tihtipeale tohutu). Selline vaatenurk annab mulle suure eelise psühhiaatrite, psühholoogide ja terapeutide ees, kes toetuvad ainult traditsioonilisele teraapiamudelile.

Käesoleva raamatu puhul ei ole tegu eneseabi raamatuga. See raamat peaks aitama sul läbi viia oma lühiajalist juhtimis-teraapiat ning võimaldama vaadata oma töökeskkonda ja käitu-mist värske pilguga. Hinnata, mis töötab ja mis mitte. Oled sun-nitud kriitilise pilguga üle vaatama seda, mis paneb sind tegema valikuid, mille tõttu oled jõudnud praegusesse olukorda. Üks-kõik mis vallast kasvavad nõudmised kohutava kiirusega. Ena-mik meist ei suuda neid kahekümne esimese sajandiga kaasne-vaid nähtusi kontrollida, küll aga saame kontrollida oma suhtu-mist neisse. Saame juhtida seda, kuidas otsustame selle kõigega toime tulla. Võime otsustada, kas laseme oma minevikul diktee-rida olevikku ning tulevikku. Võime kontrollida seda, kuidas reageerime ootamatustele, mida elu meile pakub.

Kuigi paljud teooriad, millest siin lugeda saad, on välja

arendatud ja testitud Microsoftis, ei ole see raamat Microsoftist ega ole mõeldud vaid tehnilisel alal või oma valdkonnas tipppositsioonil töötavatele inimestele. Microsoft lihtsalt pakkus mulle suurepärase Petri nõu (*madal nõu, mida kasutatakse laborites bakterikultuuri kasvatamiseks, oma nime saanud Saksa bakterioloogi Julius Richard Petri järgi. Tõlk.*) uurimaks väljakutseid, millega juhid pingelises keskkonnas töötades kokku puutuvad. Microsofti juhid tegutsevad ühel kõige konkurentsitihedamal ja kiiresti muutuval alal. Paljud neist peavad leppima väheste puhketundidega, piirduma kardinaalsete muudatuste tegemisel väga lühikese ajaga ning muutuma pidevalt koos oma meeskonnaga. Selles ettevõttes jäävad ellu vaid tugevad. Seega võib julgelt väita, et kui minu meetodid suudavad anda jõudu juurde sellistes ekstreemsetes tingimustes töötavatele inimestele, siis suudavad nad aidata kõiki.

OTSETEE EDUNI

Välja on antud raamatuid isiksuse tüüpidest, emotsionaalsest intelligentsusest ja isegi intuitsioonist, kuid see raamat uurib korporatiivse tegutsemise kaardistamata maastikku: psüühikat. „Juhtimisteraapia” eemaldab katte teemadelt, küsimustelt ja väljakutsetelt, mille tunnistajaks olen olnud, töötades juhtidega, kellel on suur soov sügavamalt mõista seda, kes nad on ja kelleks tahavad saada. Selles raamatus on toodud lugusid nii meestest kui naistest, kes julgelt ja avameelselt jagasid oma lootusi, unistusi ning hirme. Nende lugude abil võid mõista, et kõige otsemaks teeks eduni ei ole mitte käised üles käärida ja pimesi edasi rühkida, vaid maha istuda selleks, et hinnata oma minevikku, olevikku ning mõelda tulevikule.