

Kristjan Kaskman



**UUE JUHI 30 ESIMESE PÄEVA
TASKUJUHIS**

SISUKORD

1.	Plaani ettevalmistus	4
1.1.	Alustuseks	4
1.2.	Eesmärkide tuvastamine.....	5
1.3.	Eesmärkide klassifitseerimine.....	6
1.4.	Eesmärkide prioritseerimine ja olulisus	8
2.	Võta maksimum esimestest päevadest.....	11
2.1.	Enesetutvustus	11
2.2.	Tee selgeks ootused sinu suhtes.....	11
2.3.	Organisatsiooni tundmaõppimine.....	12
2.4.	Aeg küsimusteks ja kuulamiseks	13
2.5.	Koostöö meeskonnaga	14
3.	Plaani koostamine	15
3.1.	Ajaplaanimise alused.....	15
3.2.	Kohtumiste ja koosolekute plaanimine	15
3.3.	Dokumentatsiooniga tutvumine.....	16
3.4.	Tegevusplaani koostamine	17
3.5.	Kalender	17

SISSEJUHATUS

Tõenäoliselt on iga juht kogunud vastakaid tundeid esimestel päevadel uuel postistioonil. Uue rolli vastuvõtmine on alati põnev, kuid see tekitab üheaegselt erinevaid tundeid. Justkui koged mingit hirmu ja elevust üheaegselt. Sa ei taha midagi valesti teha, aga samas on suur soov ennast juba algusest peale kehtestada ja tõestada. Tekib vastupandamatu soov võtta kohe esimesel päeval härjal sarvist. Aga mõtle nüüd veidi. Kas kavatsed olla tõhus juht? Kas soovid pakkuda organisatsioonile suurepäraseid tulemusi? Kas sul on selleks olemas vajalik informatsioon? Kas sa tead, mida sinult oodatakse? Mida sa vajad, et olla tõhus uues rollis?

Vahet ei ole, kas oled alustav või kogemustega juht, ametikoha vahetus on ikka osaliselt teine olukord. Kui sind on edutatud samas organisatsioonis, siis tõenäoliselt tunned ennast veidi turvalisemalt. Ka siin tähendab uus positsioon sulle muutusi. Sinu vastutusala muutub, tõenäoliselt muutub ka inimeste ring, kellega hakkad koostööd tegema. Sa loodad, et esimese 30 päevaga ei korralda sa mingit jama. Ebaõnnestumise põhjuseks on üldiselt juhi enda vähene avatus ja uudishimu uues rollis. Ei tunnetata oma tegude pikaajalist mõju ega mõisteta, mida teised tajuvad. Soov teha õigeid asju õieti kogemusele tuginedes tekitab tuhinat ja uhkustunde. Just uhkustunne ei lase uuel juhil tegelikku olukorda ja keskkonda näha. Vigade vältimisest on palju olulisem enesedistsipliin, mis aitab vigu märgata ning neid parandada ja nendest õppida. USA investor ja riskifondide haldur Ray Dailo on öelnud: "Ma usun, et edu võti peitub oskuses püüelda palju saavutamise poole ja samal ajal hästi ebaõnnestuda. Hästi ebaõnnestumise all mõtlen ma võimalust kogeda valusaid läbikukkumisi, mis annavad suuri õppetunde, kuid seejuures ei kuku läbi nii halvasti, et mängust välja langeda."

Ausalt öeldes teeme me kõik vigu, neid võib olla paar või paarkümmend. Me tegutseme oma senise kogemuse baasilt, mis tugineb suuresti meie enda väärtushinnangutel. Me toetume oma senisele kogemusele ja isiklikele eelistustele. Ja nii me tegutseme oma parima teadmisega: "See peaks vist nii toimima!" Aga uues keskkonnas ei pruugi meie vaist arvestada uue olukorraga, uute tingimustega. Seetõttu on šansid, et senine käitumismuster toimib, enamasti 50-50. Kõige suurem viga, mida juhtimisel teha saab, on karta vigu teha. Tõeline juht ei karda seda, sest ta õpib lisaks enda kogemusele ka teiste kogemusest. Just teiste kogemuse kogumiseks on ideaalne kasutada oma esimesi 30 päeva uues rollis.

Siiski, meeskonna uuel juhil on kadestusväärne ülesanne. Sa pead saavutama suhteliselt lühikese aja jooksul hulga kriitilisi tulemusi, looma usalduse ja usaldusväarsuse meeskonnas ja kolleegides. Selleks saad kasutada mitmeid pisiasju, mis kokku pannes moodustavad äärmiselt tõhusa tööriista. Kuigi juhi esimest 30 päeva peetakse suuresti sarnaseks valituse esimese 100 kriitikavaba päevaga, siis see ei tohiks olla aeg, kus lased ennast lõdvaks. Siin pead sa just pingutama ja äärmiselt keskendunult tegutsema. Sinu esmaseks ülesandeks on panna paika 30 päeva eesmärgid ja tegevusplaan. Sinu põhirõhk peab keskenduma organisatsioonis oluliste inimeste, vajalike protsesside ning toodete või teenuste tundmaõppimisele. Kuna aega on vähe, siis pead juba esimesest päevast peale panema kõik tegevused tähtsuse järjekorda.

Aga nüüd hing sisse-välja, naudi vähemalt hetkekski oma uut rolli. Nüüd vaatame üle olulised punktid, mis aitavad sul süsteemselt ja eesmärgistatult elada organisatsiooni sisse ning saavutada maksimaalne tulemus ainult 30 päevaga.

1. PLAANI ETTEVALMISTUS

1.1. Alustuseks

Juhina pead kindlalt teadma, et ka kõige kehvem plaan on alati parem kui plaani puudumine. Plaan aitab tegelikult sul oma tegevused läbi mõelda ja vähem detaile või tegevusi jääb märkamata. Nii saad kokku hoida aega, mis hiljem kulub läbimõtlema tegevuse tagajärgede parandamisele. Iga plaanimisele kulutatud minut säästab hiljem hinnalist aega vigade parandamiseks. Statistiliselt kulub planeerimata tegevuse tagajärjel tekkinud vigade parandamisele 4 korda rohkem aega. 30 esimese päeva plaani koostamine ei aita mitte ainult uude rolli paremini sisse elada, see aitab sul ka paremini toimetada ning seada kõrgemaid eesmärke. Kui suudad kohe alguses eesmärgistatult tegutseda, siis saavutad ruttu teatava rutiini ning see võimaldab ootamatuste lahendamisele keskenduda.

Plaani aluseks on praktilised, mõõdetavad ja fokuseeritud eesmärgid. See protsess koosneb kolmest etapist: eesmärgi identifitseerimine klassifitseerimine ja prioritseerimine. Eesmärkide sõnastamisel suurepäraseks abiliseks 5W-meetod ja eesmärkide hindamisel SMART mudel.

1.1.1. 5W meetod

5W meetod annab tegelikult ette väga konkreetse juhise, kuidas ühte suurepärase eesmärgi sõnastada. Selles on olemas kõik olulised eesmärgi komponendid:

- WHO? – Kes?
- WHAT? – Mida?
- WHEN? – Millal?
- WHY? – Miks?
- WHERE? – Kus?

5W on kiire ja lihtne viis sõnastada selge eesmärk. Ta annab väga selged juhised, et jätkata tegevuste plaanimise ja tegevuste sooritamiseks. 5W meetod on klassikalise kaasaegse juhtimise aluseks, kus juhile ja töötajale jäetakse vabad käed, kuidas eesmärk saavutatakse. Seejuures peab eesmärgi sõnastaja siiski ka ise veidi pingutama ning kiirelt läbi mõtlema, kas eesmärgi täitjal on olemas vajalikud eeldused ja ressursid.

1.1.2. SMART mudel

SMART mudel ei ole iseenesest suurepärase vahend eesmärgi sõnastamiseks, kuid ta aitab ideaalselt hinnata eesmärki. SMART järgi peab eesmärk olema:

- S (Specific) – KONKREETNE – arusaadav ja tulemustele suunatud;
- M (Measurable) – MÕÕDETAV – tulemus peab olema väga selgelt ja üheselt mõõdetav;
- A (Achievable) – SAAVUTATAV – jõukohane ja olemasolevaid ressursse arvestav;
- R (Relevant) – ASJAKOHANE – isiklikult oluline ning sõnastan täpselt, ei valgu laiali;
- T (Timely) – AJASTATUD – konkreetne aeg, millal peab eesmärk olema saavutatud.

SMART mudel on teataval määral põhjalik, sest ta analüüsib ka saavutatavust. Tihti seatakse endale eesmärgid, mis juba eos tunduvad ebareaalsed. Seda tuleks vältida. Esimesed 30 päeva uue juhina ei tohiks alata eesmärkidega, mis ei ole saavutatavad.

Igasuguse plaanimise eelduseks on selged eesmärgid ja nad peavad olema saavutatavad ning tulemus üheselt mõõdetav.

1.2. Eesmärkide tuvastamine

Sinul kui alustaval juhil võivad olla omad eesmärgid, kuid prioriteediks peavad olema organisatsiooni eesmärgid. Mida rohkem on sinul ja organisatsioonil ühiseid eesmärke, seda lihtsam saab olema sinu tegevus juhina. Siis naudid tõeliselt juhi tööd. Sõltumata sinu positsioonist on esimeseks ülesandeks teha kindlaks organisatsiooni peamised eesmärgid. On oluline eristada kahte liiki eesmärke: pikaajalised ja lühiajalised. Neid ei tohi segamini ajada, sest muidu tekivad probleemid tegevuskava paikapanekul ning tulemuste hindamisega. Ei ole meeldiv olukord, kui aasta eesmärgid jäävad täitmata, sest keskendused juhina ainult pikaajaliste eesmärkide täitmisele. Tavaliselt viivad lühiajalised eesmärgid ka pikaajaliste eesmärkide saavutamiseni või on eelduseks pikaajaliste eesmärkide saavutamisel. Kui oled organisatsiooni eesmärgid tuvastanud, siis järgmise sammuna tee endale selgeks, millised on iga eesmärgi võimalikud alameesmärgid, saavutamise etapid ja võimalik täitmise strateegia. Juhina pead mõistma, et organisatsiooni eesmärgid kehtivad tervele organisatsioonile ning sinu ülesanne on sõnastada need ümber meeskonna eesmärkideks ja panema paika ajakava. Eesmärkide tuvastamisel pead eraldama:

- eesmärgid, mis sinul kui juhil tuleb esimese 30 päeva jooksul saavutada ja
- eesmärgid, mida meeskond peab selle aja jooksul saavutama.

Milleks seda vaja on? Nii saad ennast kiiresti viia kurssi organisatsiooni ärieesmärkidega ja juhtimise põhimõtetega ning mõistad paremini organisatsiooni strateegiat. Samal ajal saad süveneda samm-sammult ka meeskonna juhtimisse ning kohaneda meeskonnaga. Seejuures ei tohi sa unustada hindamiskriteeriume. Ainult selgelt mõõdetavad tulemused aitavad hinnata sinu tulemusi. Parimaks abiliseks on nii 5-W-meetod kui ka SMART-mudel.

ÜLESANNE

Võta nüüd valge leht ning kirjuta sinna esmalt kuni 5 organisatsiooni lähima aasta eesmärki, mille täitmisesse sinu meeskond peab panustama. Seejärel kirjuta iga organisatsiooni eesmärgi kohta 3-5 eesmärki, mida sina ja su meeskond peavad omakorda täitma, et saavutada organisatsiooni eesmärki. Ehk kirjutad organisatsiooni poolt seatud eesmärgid lahti meeskonna alameesmärkideks. Töö võid täita ka järgmise tabeli alusel:

Organisatsiooni eesmärk	Alameesmärk meeskonnale
1. Organisatsiooni peaesmärk	1. Alameesmärk meeskonnale
	2. Alameesmärk meeskonnale
	3. Alameesmärk meeskonnale
	4. Alameesmärk meeskonnale
2. Organisatsiooni peaesmärk	1. Alameesmärk meeskonnale
	2. Alameesmärk meeskonnale
	3. Alameesmärk meeskonnale
	4. Alameesmärk meeskonnale

Seejärel võta eraldi leht, kuhu kirjutad need eesmärgid, mida pead täitma kolleegidelt ja juhtkonnalt saadud tagasiside alusel. Need on tõenäoliselt töökorralduslikud ja peaksid lahendama väljakutseid.

Jõudu tööle nüüd !

1.3. Eesmärkide klassifitseerimine

Nüüd oled kokku pannud tõenäoliselt terve rea eesmärke, mille saavutamine tundub keeruline. Siin tuleb appi süstemaatilisus. Proovi jagada eesmärgid kolme või nelja gruppi nende ühiste tunnuste järgi. Kui endal ei teki ideed, siis võid näiteks jaotada eesmärgid nelja järgmisesse kategooriasse:

- **õpieesmärgid** – need aitavad sul saada olulist informatsiooni organisatsiooni kohta: inimesed, suhted, kultuur, poliitika ja tegevuste põhimõtted. Need eesmärgid aitavad mõista organisatsiooni konkurente, tugevaid ja nõrku külgi. Õpieesmärgid aitavad sul aru saada enda ja sinu meeskonna rolli organisatsioonis. Seda infot on vaja, et saaksid teha vajalikke otsuseid vajalikul hetkel. Lisaks, organisatsiooni kultuuri ja inimeste tundmine aitab sul oma rolli paremini täita
- **juhtimiseesmärgid** – need on vajalikud juhtimisotsuste tegemiseks, mida kavatsed oma rolli esimestel päevadel vastu võtta. Lisaks organisatsiooni ärieesmärkide, kompetentside ja konkurentide tundmisele pead mõistma juhtimise strateegiat. See kõik toetab sind organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja tulemuslikkus juhtimises. Eesmärgiks võib olla nii organisatsiooni strateegia muutmine või ka lihtsalt väiksemate tööprotsessi muutused. Need eesmärgid aitavad sul organisatsioonis silma paista.
- **isiklikud eesmärgid** – need aitavad sul luua häid professionaalseid suhteid meeskonnaliikmete ja tippjuhtkonnaga. Seega pane rõhku oma meeskonnaliikmete ja teiste sidusrühmade tundmaõppimisele. Sellest võib saada sinu edutegur sinu töös.
- **tulemuseesmärgid** – need on olulised mõõdetavad eesmärgid. Need pead sa saavutama oma ameti põhikohustusena. Siinkohal pead arvestama organisatsiooni visiooni, sinu mõju organisatsiooni äritegevusele, tegureid, mis suurendavad sinu tõhusust ja panust.

1.3.1. 30 päeva eesmärgid

Esimesed 30 päeva on sinu suurimaks ülesandeks olla lihtsalt üks suur KÄSN. Proovi võimalikult palju informatsiooni endasse imeda. See on periood, kus saad demonstreerida oma kannatlikkust ja võimekust oodata ja töötada soovitud eesmärgi suunas. Sinu prioriteet on uue keskkonna põhjalik tundmaõppimine mitte käiste üleskäärimine ja tegutsema hakkamine. Proovi aru saada, kuidas su meeskond on siiani tegutsenud ning mis on nende eduelamuste taga. Püüa tabada meeskonna dünaamikat, tema tugevaid ja nõrku külgi. Ära jäta tähelepanuta organisatsiooni visiooni, eetikat, töökultuuri ja -keskkonda. Kogu tegevus peab aitama sul mõista oma rolli organisatsioonis, kuidas sa sobitud kogu sellesse kellavärki ja mida sa pead tegema, et kõik toimib.

Loomulikult on küsimus, millised võiksid olla siis sinu eesmärgid 30 esimese päeva jooksul. Nüüd mõningad märksõnad, mis aitavad eesmärke sõnastada erinevates kategooriates:

Õpieesmärgid

- Uurin võimalikult palju organisatsiooni visiooni, missiooni ja strateegia kohta, et paremini mõista oma rolli organisatsioonis.
- Koostan ülevaate organisatsiooni struktuuri, kultuuri ja käitumisnormide kohta, et luua kiiresti tööalaselts edukad suhted kolleegidega.

- Räägin organisatsiooni tippjuhiga, et mõista nende ootusi minu suhtes ja kuidas nad minu tulemuslikkust hindavad.
- Teen endale selgeks organisatsiooni sihtrühma ja pakutavad tooted/teenused, et tuvastada paremini töökorralduse efektiivsed tegevused ja kitsaskohad.
- Kogun informatsiooni oma meeskonna ja nende ootuste kohta, et paremini toetada meeskonna toimimist ja arengut.
- Kohtun oma juhiga ja küsin temalt tema ootused mulle, et efektiivsemalt korraldada oma sisseelamine.
- Loen materjale ettevõtte strateegia, varasemate edulugude ja ebaõnnestumiste kohta, et vältida varasemaid vigu ning mõista, mis tagab edu.
- Teen endale selgeks organisatsiooni struktuuri ja mulle oluliste üksuste rolli ja nende juhid, et leiaksin vajalikul hetkel kiiresti vajaliku kontakti organisatsioonis.
- Kogun informatsiooni konkurentide kohta ja minu võimalusi organisatsioonile konkurentsieelise loomisel, sest see aitab mul paremini korraldada meeskonna tööd ja teha seda tulemuslikult.

Juhtimiseesmärk

- Koostan oma juhiga proovistrateegia või plaani organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mis aitab keskenduda olulisele ja saada kinnitust oma ideede toimivusele.

Isiklikud eesmärgid

- Suhtlen meeskonna liikmetega, kõrgemate juhtide ja teiste sama taseme juhtidega, et neid paremini tundma õppida ja leida võimalusi koostööks
- Proovin leida kõrgemast juhtkonnast mentor, kellega mõtteid vahetada ja kellega on ühiseid huve, et koos arutada organisatsiooni teemasid

Tulemuseesmärk

- Säilitan maksimaalselt meeskonna tänase suutlikkuse, et tagada toimimine kuni minu sisseelamise lõppemiseni.

Kui jälgid oma 30 esimese päeva jooksul neid või sarnaseid eesmärke, siis oled edukalt sisse elanud ning saanud kogu vajaliku pagasi, et alustada juhina uuel positsioonil.

ÜLESANNE

Nüüd võta valge leht ja murra see pooleks kas füüsiliselt või siis tõmba sinna joon ja tee endale järgmine tabel:

Eesmärgid	Prioriteet
Õpieesmärgid	
Juhtimiseesmärgid	
Isiklikud eesmärgid	

Tulemuseesmärgid	

Esmalt kirjuta maksimaalselt palju eesmärke, mida sa tahad saavutada või pead saavutama oma esimese 30 päeva jooksul. Tõenäoliselt tuleb neid palju ja neid lisandub kohtumiste jooksul veelgi. Seejärel pane iga eesmärgi järele prioriteetsus.

Nii nüüd on paras aeg, see tabel vaadata üle oma vahetu juhiga ning saada temalt heakskiit. Sellega näitad sa kui tõsiselt sa oma sisseelamist võtad ning teiselt poolt saad teada, mille alusel sinu juht sinu esimese 30 päeva edu hindab.

1.4. Eesmärkide prioritseerimine ja olulisus

Meie ressursid on piiratud ja juhina pead oma ressursse mõistlikult kasutama. Juhina pead arvestama, et ressursideks ei ole mitte ainult töövahendid, tooraine, eelarve ja tooted, vaid sinu kriitilisemateks ressursideks on sinu inimesed ja nende tööaeg. Kui sul on rohkem eesmärke, kui aega ja töötajaid, siis on ainsaks lahenduseks eesmärkide prioritseerimine. Seega vaata oma klassifitseeritud eesmärgid üle ja pane nad prioriteetsuse järjekorda.

Prioriteetsust saab määrata kahel viisil:

- Sõnaline – kõrge, keskmine ja madal
- Arvuline – 1; 2; 3; 4

Siiski soovitan võtta aluseks arvulise tähistuse, kus „1“ on kõrgeim prioriteet. Arvulise tähistuse puhul tuleb eesmärgid panna pingeritta. Iga arvulist väärtust võib kasutada ainult üks kord, sest prioriteeti nr 1 saab olla ainult üks ja mitte kaks, sest siis tekib küsimus, millisele ma siis keskendun rohkem. Seega saab iga väärtus esineda ainult üks kord ja eesmärkidega tegeletakse vajadusel järjekorra alusel. See ei tähenda, et eesmärke hakatakse täitma prioriteetsuse järjekorras. Lihtsalt prioriteetsema eesmärgi saavutamine peab olema sinu esmane kohtustus ja esmane valik, kui peaks tekkima probleeme näiteks ajaga.

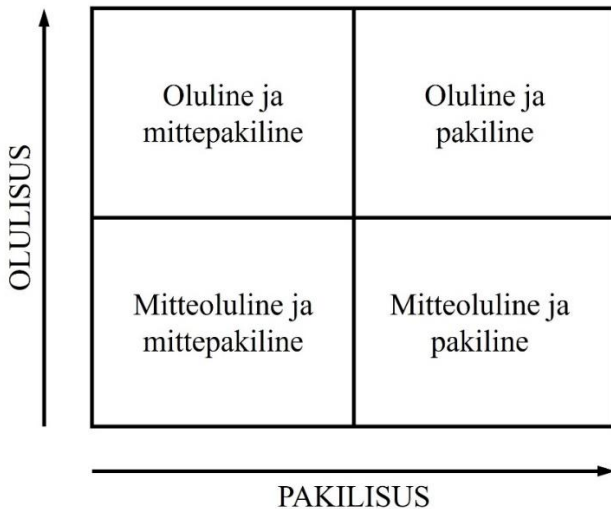
Teine oluline kriteerium eesmärkide täitmisel on olulisus ja tähtaeg. Mõni eesmärk võib olla kõrgema prioriteediga, kuid selle saavutamise tähtaeg on tulevikus ja antud momendil pole ta oluline. Seega tuleb prioritseeritud eesmärgid vaadata üle kahest aspektist:

1. olulisus – eesmärkidel on erinev olulisus, mõni eesmärk ei ole ehk oluline sulle, kuid see tuleb kindlasti ära teha, sest sellest sõltub teiste töö. Või ei ole eesmärgi saavutamine antud ajahetkel oluline vaid muutub selleks mõne aja pärast.
2. ajapiirangud – tihti on aeg määrav, milleks sul on aega ja milleks mitte ning millised on tähtajad.

1.4.1. Eesmärgi olulisus

Muidugi on lihtne öelda, et kõik eesmärgid on olulised, kuid siingi kehtib Pareto põhimõte 80/20. Sisuliselt 20% sinu pingutusest annab 80% tulemustest ja vastupidi. Tihti toovad tulemuse just nende eesmärkide täitmine, mida ei kontrollita või mille täitmine ei ole kõrgema juhtkonna prioriteet. Küsid miks? Tihti viivad just 20% eesmärkide täitmine lühemat teed pidi teiste

eesmärkide täitmiseni. Ehk suurte eesmärkide täitmiseni viivad väikesed eesmärgid. Seetõttu on oluline omada ülevaadet ja eesmärkide omavaheline sõltuvus. Mõne eesmärgi täitmine võib olla teise täitmise eelduseks. Kogenud juhina saad eesmärkide olulisuse määramisega suurepäraselt hakkama kogemusele tuginedes. Uue juhina on tõenäoliselt keeruline eesmärkide olulisust määrata ja siin tuleb appi Eisenhoweri maatriks. Selle alusel on võimalik eesmarke jagada olulisuse ja pakilisuse alusel.



Suurim väljakutse on olulisuse ja pakilisuse selge määratlemine. Pakilised asjad on need, mis tuleb kohe ära teha. Näiteks tähtis telefonikõne, olulisele emailile vastamine, ehk seda tegevust ei saa kuidagi edasi lükata. Olulisused eesmärgid viivad sind seatud (ennekõike pikaajaliste) eesmärkideni, või tulenevad organisatsiooni visioonist ja eesmärkidest. Seega on sul neli jaotust:

- Oluline ja pakiline: selle eesmärgiga pead kohe tegelema
- Oluline ja mittepakiline: pane paika, millal sa nende eesmärkidega tegeled ja pane kalendrisse
- Pakiline aga mitteoluline: selle eesmärgi täitmise võid kellelegi teisele delegeerida
- Mittepakiline ja mitteoluline: unusta need eesmärgid kohe, need ei mängi sinu tööelus sedavõrd suurt rolli, et nendega üldse tegeleda

Tähtis on siinkohal, et sa arvestaksid ennekõike oma esimest 30 päeva. Ehk sul võivad olla eesmärgid, mis on olulised sinu uue rolli vaates, kuid sisseelamise faasis ei ole mõtet nendega sügavalt tegeleda. Need on eesmärgid, mis on olulised aga mittepakilised. Sul on tõenäoliselt veel liiga vähe taustainformatsiooni, et olulisi otsuseid langetada. Lõpuks saad enda eesmärkide tabelit täiendada, kus lisaks prioriteetsusele lisad ka olulisuse. Sealt selgubki, milliste teemadega pead kohe tegutsema hakkama ja millistega kannatab ehk oodata. Mõnikord võib näiteks mõne kolleegiga vestlemine olla eesmärgina madalama prioriteetsusega, kuid see on äärmiselt oluline, sest tema annab sulle kriitilise tähtsusega informatsiooni. Seega prioriteetsus ja olulisus ei ole üks ja seesama. Neid tuleb hoolega jälgida.

ÜLESANNE

Võta nüüd oma tabel ette ja määra ära, millised on eesmärkide prioriteedid ning olulisus.

Eesmärgid	Prioriteet	Olulisus
Õpieesmärgid		

1.4.2. Ajalised piirangud

Mõnikord ei piisa ka kõige efektiivsemast ajaplaanist, kui on soov kõike teha. Ühelt poolt on sul kalendris palju aega, kuid eesmärkide saavutamisel on etteantud tähtajad. Võta nüüd olulisuse järjekorras paika pandud eesmärgid ja ning sea nad tähtajalisse järjekorda. Ehk ettepoole lähevad need eesmärgid, mille täitmise tähtaeg on kõige lähem. Kõige lõpus on eesmärgid, millel pole fikseeritud tähtaega, kuid mis peavad olema saavutatud 30 päeva lõpuks. Võib ette tulla, et mõnedel eesmärkidel on sarnane täitmise tähtaeg ja siin tulebki mängu olulisus ja prioriteetsus. Kui pead valima kahe ja enama eesmärgi vahel, siis olulisim ja prioriteetsem tuleb kindlasti täita.

Aga mis juhtub, kui asju tuleb jooksvalt juurde? Siis tuleb appi paindlikkus ja eesmärkide nimekiri. Nimekirja pead üle vaatama ja vajadusel täiendusi tegema. Siin tuleb sulle appi niinimetatud Ivy Lee meetod, kus sa paned endale kirja kuni kuus kõige olulisemat eesmärki või ülesannet üheks päevaks. Nii võid näiteks teha endale regulaarselt plaani järgmiseks päevaks ja järgi neid põhimõtteid:

- kirjuta üles kuus asja tegeliku tähtsuse järjekorras. Siinkohal on oluline arvestada ka järgmiseks päevaks esialgu plaanitud tegevusi.
- järgmisel päeval keskendu võimalusel ainult esimesele ülesandele. Järgmise ülesande juurde asud alles siis, kui esimene on tehtud.
- kõigi järgmistega tehke samamoodi. Kui midagi jäi tegemata, siis integreerige need vajadusel järgmise päeva kuue ülesande hulka.
- korda seda protsessi igal tööpäeval.

See harjutus aitab sul kogu aeg ka harjutada prioriteetide seadmisel ja nendele keskendumisel.

Kui siin tekib probleeme, siis võid alati küsida nõu oma juhilt, kolleegilt või ka mentorilt.

Nüüd on sul paigas eesmärgid, mida tahad saavutada oma esimese 30 päeva jooksul. Nüüd on veel jäänud paar asja, et alustada efektiivset sisseelamist. On mõningad asjad ja tegevused, millele pead tähelepanu pöörama ning oluline on paika saada ka oma kalender.

2. VÕTA MAKSIMUM ESIMESTEST PÄEVADEST

Esimesed 30 päeva määravad, kuivõrd lihtne saab edaspidi olema. Esimese kuuga lood vundamenti oma järgnevale tööle. Kui midagi läheb valesti, siis parandamisele kulub rohkem aega.

2.1. Enesetutvustus

Tihti arvatakse, et enesetutvustus on midagi lihtsat ja enesestmõistetavat. Uuel ametikohal on see hädavajalik, sest sind ootavad ees mitmed kohtumised. Paljud neist kohtumistest on inimestega, keda sa ei tunne või kellega pole sa varem kohtunud. Seetõttu on väga oluline valmistada ette lühike enesetutvustus liftikõne stiilis. Sinu tutvustus ei pea vastama mitte küsimusele: "Mida sa teed või teinud oled?", vaid sa pead välja tooma põhjuse, miks sa midagi teed. Pea meeles, et tegelikult ei võetud sind võeti tööle mitte selle pärast, mida sa oled teinud, vaid mida sa tegema hakkad. Seetõttu on oluline selgitada miks sa midagi teinud oled ja mis on selle tulemusena muutunud. Inimesed tahavad teada, sinu tegevuse motiive. Üldiselt saab esmamuljet jätta ainult üks kord. Kui see ei õnnestu, siis parandamine võtab palju aega. Endast positiivse mulje jätmiseks on sul erinevate uuringute järgi aega 5...15 sekundit. Sellest sõltub, kas sinu enesetutvustust kuulatakse edasi huviga või kui lihtsat kõnet. Seega enesetutvustuse ettevalmistus on tõsine samm oma kuvandi loomisel.

ÜLESANNE

Kirjuta nüüd väike enesetutvustus, mis ei tohiks olla pikem kui pool A4 leheküljest. Räägi mida sa väärtustad ja miks sa oled seni edukas olnud. Inimesi huvitab ka kuidas sa näed oma rolli tänasel ametikohal ja kuidas sa näed oma töökorraldust. Valmista ette mitu tutvustust, sest juhid, kolleegid ja töötajad ootavad sinult erinevat informatsiooni.

2.2. Tee selgeks ootused sinu suhtes

Uus keskkond ja uued tingimused vajavad harjumist. Üks asi on teha selgeks ametijuhendid ja muud dokumendid, kuid tihti oodatakse sinult kui juhilt midagi, mis pole kirjas paberil. Juhina suhtled sa igapäevaselt erinevate inimestega erinevates rollides ja neil kõigil on oma ootused ja lootused sinuga seoses. Siinkohal ei tohi ära unustada töötajate ootusi ja lootusi. Sinust ja sinu tegevusest võib ju sõltuda, kas mõni töötaja mõtleb ümber lahkumise ja otsustab siiski jääda. Mida rohkem sa informatsiooni kogud ja teada saad, seda parem. Kui inimeste ootused ei tule välja vestluse käigus, siis võid julgelt küsida. See näitab, kuivõrd oluline vastaja sulle on ja sa temaga arvestad. Nii on võimalik võita juba alguses endale liitlasi.

Olles ise olnud oma tööelu jooksul mitmetes rollides, siis üks asi on selge: ei ole olemas kahte juhti, kes hindavad sind ühtemoodi. Igal kõrgemal juhil on oma nägemus sinu rollist ja ta hindab oma kriteeriumide järgi. Seetõttu pead kohe alguses selgeks tegema, milliste mõõdikute alusel sinu juht sinu ja su meeskonna töötulemusi hindab. See ei tähenda, et pead kogu oma tegevuse korraldama vastavalt juhi mõõdikutele. Niimoodi ei saavuta sa midagi. Sinu meeskonnal on kindel roll ja funktsioon organisatsioonis ja sa pead kogu tegevuse nii planeerima ja juhtima, et kõrgem juht näeb ka tulemusi, mida ta hindab. Näiteks hindab mõni juht pidevaid töövõite. See ei tähenda, et pead keskendumise lihtsate ja kiirete ülesannete täitmisele. Lihtsalt pikemad protsessid tuleb sul jaotada osadeks ja siis kanda ette neid töövõite.

Enne sai räägitud veidi kõrgema juhi hindamismõõdikutest. Siiski ei ole see veel kõik. Juhina asud sa organisatsioonis juba palju keerulisemal positsioonil. Sul on alluvad ja juht. Aga sinu tegemisi

hindavad ka teised organisatsiooni juhid. Sa pead teadma, mille alusel nemad sinu tulemuslikkust hindavad, kui sa nendega tööalaselt kokku puutud ja pead nendega tihedalt koostööd tegema. Uuri välja, mis on juhtidel ja kolleegidel sinu töö tulemuste seisukohast kõige olulisem. Kas hinnatakse tulemust, korrektsust või hoopis tähtaegadest kinnipidamist? Milliseid tegevusi ja tulemusi sinult oodatakse? Millistel alustel hindavad sind sinu meeskonna liikmed? Seda pead teadma, et leida sobiv viis juhina tegutsemisel. See ei ole koht, kus võib olla liiga palju informatsiooni. Kui sa vajad informatsiooni juurde, siis lihtsalt küsi. Nagu varasemalt juba öeldud, siis küsimine näitab, et sa tunnend oma töö ja organisatsiooni tegemiste vastu huvi. Mida täpsemalt sa tead, mille alusel sind hinnatakse, sest edukam oled sa oma rollis.

2.3. Organisatsiooni tundmaõppimine

Uuel ametikohal või organisatsioonis on suure tõenäosusega esimene kuu lihtsam ja stressivabam. Sa saad teha asju, millele hiljem enam aega ei jätku. Proovi osaleda erinevatel koosolekutel ja üritustel, kuhu sind kutsutakse või kus võid osaleda. Tutvu organisatsiooni erinevate aruannete, ettekannete ja esitlustega. See aitab sul mõista organisatsiooni olemust, filosoofiat ja eesmärke. Sa saad aru, miks asjad on just nii korraldatud nagu nad on. Loomulikult võid seda ka hiljem teha, kuid siis ei pruugi sul selleks vajalikku aega olla. Siis tegeled juba oma juhilt saadud ülesannete lahendamisega.

Isegi suurkontsernides on allasutuste organisatsiooni kultuur erinev. Kirjutatud reeglite kõrval on kirjutamata reeglid, mis tulenevad tihti rahvuslikest, piirkondlikest või muudest eripäradest. Juhina uues organisatsioonis kasuta oma esimest 30 päeva just kultuuri tundmaõppimisele. See aitab sul paremini mõista kehtivaid norme ja tavasid. Teiseks saad ülevaate mitteformaalsest suurest pildist, mis aitab sul paremini mõista, kas see töökoht pikas perspektiivis on sinu jaoks sobilik. Uuri kuidas tegelikult töötajaid tunnustatakse ja edutatakse. Üks asi on ametlikud dokumendid, kuid tegelikkus võib olla midagi muud. Osale sotsiaalsetel üritustel ning jälgi igapäevast töökorraldust. Kas nõutakse rangelt 9.00 -17.00 kontoris olemist ja täpselt ettekirjutatud pausidest kinnipidamist? Või iga töötaja saab ise määrata oma töötaja sõltuvalt oma eelistustest ja töö iseloomust. Samuti on hea teada, kes on tegelikud mitteformaalsed otsustajad ning arvamusiidrid. Nendest võib olla hiljem kasu, kui vajad mõne idee realiseerimiseks mõttekaaslasi.

Kuigi paljudes kaasaegsetes organisatsioonides proovitakse loobuda rangest struktuurist ja viljeletakse võimalikult lamedat struktuuri, siis on oluline teada võtmeinimesi ja kriitilisi struktuuriüksusi, kellega pead koostööd tegema. Tähtid on teada inimeste nimesid ja nende rolli või ülesandeid organisatsioonis. Nii uue juhina kui ka kogenud juhina uues kohas kohtud sa paljude inimestega ning väheseid tundeid sa tõenäoliselt oma varasemast tööelust. Võta endale aega näiteks peale igat kohtumist nende inimeste nimede, rollide ja koostöökohtade meeldejätmiseks. Mitte kõik inimesed ei ole hea mälu ning suudavad kogu vajaliku informatsiooni meelde jätta. Seetõttu tee märkmeid ja kasutada neid hiljem. Kellegagi kohtuma minnes tee väike eeltöö. Kirjuta juba üles inimese nimi ja roll ning muu oluline informatsioon. Neid märkmeid saad jooksvalt vestluse ajal täiendada. Hiljem on kasulik see informatsioon kuskil enda jaoks süsteemsemalt salvestada.

Peter Drucker on öelnud, et iga äriorganisatsiooni peamiseks eesmärgiks on tekitada ja hoida kliente. Sõltumata organisatsiooni spetsiifikast ja sinu rollist organisatsioonis, panustad sa otseselt või kaudselt klientide leidmisesse või nende hoidmisesse. Seetõttu pead aegsasti mõistma, mis on sinu ja sinu meeskonna roll selles ja kuidas sa organisatsiooni toetad. Vajaliku informatsiooni saad kindlasti müügi-, turundus- või ka kommunikatsiooniosakonnast või vastavalt spetsialistilt. Haara kinni võimalusest osaleda kliendikohtumistel või suhelda klientidega otse. Isegi, kui organisatsioon

ei tegele müügiga on tal sihtgrupp, kellele ta näiteks pakub teenuseid või kelle hüvanguks ta tegutseb. Seega on sama oluline mõista sihtgruppi. Heaks näiteks on riigiasutused. Nad ei müü tooteid või teenuseid, kuid nad vastutavad teatud valdkonna toimimise eest. Just selle valdkonna inimeste ja nende vajaduste teadmine aitab juhil efektiivselt tegutseda.

ÜLESANNE

Koosta endale nimekiri inimestest, kellega sa peaksid kindlasti kohtuma ja rääkima. Siinkohal on palju kasu just jälgimisest ja kuulamisest. Samuti võib küsida nõu juhilt ja meeskonnalt. Pane paika ka prioriteedid, kellega pead kindlasti ja kohe suhtlema ning kellega võib hiljem kohtuda. Võid selleks kasutada järgmist näidistabelit.

Nimi	Ametikoht	Kontaktandmed	Roll või ülesanne organisatsioonis

2.4. Aeg küsimusteks ja kuulamiseks

Tõenäoliselt tead kõnekäändu: „Küsija suu pihta ei lööda!“ Ja see vastab tõe. Küsimused näitavad kahte väga olulist asja. Sa oled asjast tõsiselt huvitatud ning tahad palju teada ja juurde õppida. Juhina pead sa aga kiiresti ja palju õppima. See aitab sul mõista, kuidas asjad organisatsioonis tegelikult toimivad ning elada kiiremini sisse oma rolli. Mõlemad on olulised edukaks juhiks saamisel ja olemisel. Kuigi öeldakse, et rumalaid küsimusi ei ole, siis lihtsalt küsimise pärast küsimuste esitamine on liiast. Sellest saadakse ruttu aru. Küsida tuleb täpselt nii palju, et sa saad vajaliku informatsiooni kätte. Loomulikult tuleb ette olukordi, kus mõni küsimus turgatab pähe hiljem. Seetõttu on mõttekas alati inimestelt küsida üks võluküsimus: "Kui mul hiljem veel küsimusi tekib, kas võin sinu poole pöörduda?" Uskumatu, aga inimesed on üldjuhul alati valmis ka hiljem abistama. See näitab kaudselt, et sa tunnustad vastava inimese teadmisi, oskusi ja kogemust. Uue juhina keskendu oma esimestel päevadel "mina" vaatenurga nihutamisele "meie" vaate mõistmisele. Jälgi ja kuula teisi ning küsi tõeliselt häid küsimusi. Esimesed 30 päeva ei ole see aeg, kus hakata paika panema, mida, kuidas ja millal tegema hakata. Kohe alguses raudselt juhtima asudes võid kontrolli saavutamise asemel panna inimesed sulle hoopis vastu töötama. See ei tähenda, et jooksvad tööülesanded jäävad tahaplaanile ja keskendud ainult sisseelamisele.

Uue juhina alustades tahetakse tihti saada olukorda kontrolli alla. Selle asemel, et uudishimulikult ja aktiivselt kuulata ning näiteks iga meeskonnaliikme kohta rohkem teada saada, on sul hea meel jagada meeskonnaga oma plaani. Kui sa ei mõista, kuidas meeskond praegu töötab, mis nende puhul töötab, milliste väljakutsetega nad silmitsi seisavad, siis on keeruline luua usaldust. Meeskonnaga kontakti loomata võib isegi väike vihje muutusele tekitada rahutusi ja pahameelt. Tavaliselt kiputakse kohe probleeme või vigu otsima ja neid parandama. Seejuures unustatakse ära hästi toimivad lahendused, mille säilimist toetada. Probleemidega tegelemine on iseenesest vajalik, kuid ajastuse mõttes ei tohi sellele esimese 30 päeva jooksul ülemäära keskenduda. Uue juhina on sinu esmane ülesanne saada aru, mida töötajad teevad ja millest nad mõtleavad. Enne edasiminekut pead vaatlemise ja küsimisega mõistma kogu olukorda. Selle asemel, et alustada

seisukohtadega „Siin tuleb seda muuta,“ või „Me hakkame nüüd nii tegema,“, pead ennast tagasi tõmbama ja esimesel kuul vastupidiselt käituma. Küsi erinevaid küsimusi. Kuula aktiivselt. Esimesed 30 päeva naudi „Kuula ja õpi ringkäiku.“ Kihutuskõnede aeg tuleb veel.

Ühe juhi kõige suurem hirm on tõenäoliselt meeskonna, kolleegide ja juhtkonna arvamus. Tekib hirm et äkki olen tööks vale inimene. Seetõttu kardavad uued juhid öelda selgelt: „Ma ei tea!“. See tundub nagu surmalöök juhikarjäärile. Tegelikkus on vastupidine. Ei saa eeldada uuel inimesel ja ka juhilt, et ta teab kõike. Vastamisest kõrvalepõiklemise või katteta lubaduste andmise asemel on parem teadmatust tunnistada ja lubada asi endale selgeks teha. Tähtis on vastus ka meeskonnale, kolleegile või juhile teada anda. See tõstab sinu kui juhi autoriteeti. Ausus ja järjepidevus suurendavad juhi usaldusväärust.

2.5. Koostöö meeskonnaga

Juhina ei pea sa olema lihtsalt parim. Sa pead olema parim võimalik juht oma meeskonnale. Seal on suur vahe. Sinu meeskond koosneb unikaalsetest inimestest, kellel on oma eelistused, suhtlemisstiilid, kogemus, isikuomadused jne. Üks juhtimisstiil või suhtlemisviis ei pruugi sobida kõigile. Samas oma meeskonda tundma õppides leiad parima lahenduse. Kui suudad olla parim võimalik juht igale meeskonnaliikmele, siis oledki parim võimalik juht oma meeskonnale.

Vaatamata kogemusele on igal juhil uuel positsioonil alustades väike närv sees. Alustaval juhil rohkem ja kogenud juhil vähem. Seetõttu keskendud enda tutvustamisele, oma rolli sisseelamisele ja olukorra parandamisele. Kõigest rääkimiseks on suurepärase meeskonna koosolekud. Sellised ühised koosolekud aitavad küll mõista meeskonna dünaamikat ning positsioone, kuid pikas perspektiivis on see ainult jäämäe tipp. Juhina pead looma kontakti iga töötajaga eraldi. Kontakt iga üksiku töötajaga määrab ära, milline on sinu suhe terve meeskonnaga. Kui sul on juhina suurepärase kontakt iga meeskonnaliikmega, siis ei ole probleemi ka terve meeskonnaga. Kahjuks vastupidi ei toimi. Juhina on sinu esimene ülesanne alustada üks-ühele koosolekutega. Loomulikult tuleb siin arvestada, kas neid on ka varem olnud või tuleb need sisse viia. Üks-ühele koosolekud aitavad sul paremini mõista, kus on töötajal raskused, millised on nende mured, kuidas nad töötavad ja millised on nende eelistused? Kõik see aitab sul juhina paremini korraldada meeskonna töökorraldust. Uue juhina pead esmalt võitma meeskonna usalduse, sest ainult siis on meeskond valmis sinu ideid vastu võtma ja neid toetama. Seejuures ei ole isegi määrav, et sinu ideed ja mõtted on õiged ning aitavad edasi. Usalduse loomine võtab aega ja sa pead esimesi päevi selleks kasutama. Esimesed 30 päeva uue juhina ei ole õige aeg oma plaani järgi tegutsemiseks, kuna nende käivitamine ja meeskonna usalduse võitmine samaaegselt on palju vaevarikkam.

Siiski on ka siin peidus karid. Uskumatult hea tunne on, kui kellelegi meeldida. Aga meeldimise nimel tegutsev juht käib mööda õhukest jääd. Juhilt oodatakse ennekõike usaldusliku õhkkonna loomist ja ausust. Kui juhile on oluline töötajatele meeldimine, siis kuidas ta saab olla aus? Kuidas saab olla inimestega aus, otsekohene ja läbipaistev, kui sulle on tähtis sinu kuvand teiste silmis? Usaldus ei ole kuidagi seotud meeldivusega, Usaldus ja meeldivus võivad isegi üksteist välistada. Seetõttu juhina ära küsi: “Kuidas ma saan oma meeskonnale meeldida?”. Sinu peamiseks mureks peab olema: “Kuidas saan teenida nende usaldust?” Meeldivus on seotud inimese egoga, sest ta meeldib kellelegi. Usaldus annab inimestele põhjust sinusse uskuda. Usalduse loomiseks tuleb selgelt välja öelda oma kavatsused ja arvestada töötajate nõudmistega. Kui esimese 30 päevaga lood juhina usalduse meeskonnaga, siis usuvad nad tugevamini sinusse, sinu töösse ja sinu visiooni, mida koos hakkate ellu viima.

3. PLAANI KOOSTAMINE

USA kindral Eisenhower on öelnud, et ka kõige halvem plaan on parem kui plaani puudumine. Plaani on võimalik erinevalt koostada. Võid tegevused panna ritta mingi kindla süsteemi alusel. Teed endale olulisemad tegevused enne ja siis ülejäänud. Näiteks kohtud esmalt töötajatega ning kolleegidega ning siis loed dokumente. Teine võimalus on proovida koostada plaani, kus püüad täita üheaegselt erinevaid eesmärke. See ei tähenda rööprähklemist, vaid kindlalt määratud ajablokke, kus tegeled kindla ülesande täitmiseks olulise tegevusega. Hoopis teine teema on kõik ajaraamidesse mahutada, sest iga asi võtab oma aja. Seega vaatame nüüd, kuidas sa oma eesmärkideni esimese 30 päevaga jõuad ja mida teha, kui ajast kipub puudu jääma.

3.1. Ajaplaanimise alused

Juhtimises on üheks suurimaks väljakutseks ajaplaanimine ja tegelikult kogu ajajuhtimine. Ajajuhtimine ei tähenda, et tuleb leida aega kõigi tegevuste jaoks. Ajajuhtimine annab võimaluse olulised asjad õigel ajal ära teha. Sa ei pea suutma kõike teha, vaid pead olulised ja pakilised asjad tegema ettenähtud tähtajaks. Kõik muu võid delegeerida või vaadata tegevusele tõsiselt otsa ja küsida: **“Kas ma pean seda ikka tegema? Kas see on minu ülesanne?”** Kõige parem on sellises olukorras konsulteerida oma juhiga.

Aga nüüd lähemalt. Tähtis ei ole mitte ainult kohtumiste ja tegevuste kalendrisse panek, vaid ka ajaplaanist kinnipidamine. Kõige suurem patt ajaplaneerimises ja selle juhtimises on reservi puudumine. Ehk tõhususe nimel proovitakse planeerida kohtumisi nii, et need nii toimumisajalt kui ka kestvuselt kõige paremini sobiksid kalendrisse. Nüüd tuleb teha **stopp**. See ei ole vähemalt minu töökogemuses toimunud ja ei hakka ka kunagi toimima. Selleks on juba eos järgmised põhjused:

- ühelt teemalt teisele ümberlülitumine võtab inimestelt aega 5-15 minutit, millest suurem enamus kulub teemale ja kohtumisele häälestumisele,
- inimene suudab ühte teemat tähelepanelikult kuulata kuni 20 minuti, peale mida peab toimuma kas teema muutus või mõni teine tegevus.
- kohtumiste vahele tuleb jätta aega mitte ainult liikumiseks ühest kohast teise, vaid ka kokkuvõtivate märkmete tegemiseks ja järgmise kohtumise ettevalmistuseks.

Alustava juhina on keeruline hinnata, kui palju aega kulub ühe või teise teema arutamisele. Seega on hea, kui teemad on eelnevalt olulisuse järjekorras kirjas ja neid käsitletakse just selles järjekorras. Kui aeg hakkab otsa saama, siis on parem pakkuda välja uus kohtumine, kui minna üle aja.

Tegelikult on alati mõttekas võtta endale reegel, et kohtuiste vahele jääb alati 30 minutit. See aitab nii ümber lülituda kui ka vajadusel võtta aeg maha ja teha ühe väikese jalutuskäigu värskes õhus.

3.2. Kohtumiste ja koosolekute plaanimine

Plaanimine on igasuguse tegevuse edu alus, sest aitab keskenduda eesmärgile ja selle käigus on võimalik tuvastada peamised probleemid. Nagu juba eelpool öeldud, on kohtumiste järjestikku pausideta plaanimine suurim viga, mida saad teha. Kohtumiste puhul on kaks olulist asja, mille vastu ei tohi kunagi eksida – hiljaksjäämine ja ajast üleminek. Sa pead arvestama, et teistel osalejatel on oma töö ja nemad vajavad aega, mistõttu täpne alustamine ja lõpetamine ongi väga olulised. Iga endast lugupidav koosolekule või kohtumisele mineja viib ennast eelnevalt teemaga

kurssi, vajadusel tutvub saadetud materjalidega. Muidu kulub koosoleku alguses palju aega sissejuhatuseks ja efektiivset tööaega jääb vähemaks. Seetõttu pead kohtumise või koosoleku plaanimisel ka ise tegema eeltööd ja teisi osapooli teavitama kohtumise eesmärgist ja tulemist. Esimest kohtumist plaanides mõtle hoolega, kui pika koosoleku teed. Tihti on võimalik esmane tutvumine teha 30 minutiga ja siis vaadata edasi. Samas on kahe 30minutilise kohtumise jaoks lihtsam aega leida kui 1tunnisele. Kohtumisi plaanides võiksid arvestada:

- jäta kohtumise vahetuks ettevalmistamiseks endale ja osalejatele varu vähemalt 15 minutit + vajadusel kohalemineku aega. Paljud organisatsioonid kasutavad Outlook, Google või teisi kalendrite rakendusi, kus näed teiste töötajate vabu aegu. Kasuta seda võimalust.
- esmane kohtumine võiks olla 30 minutit ja siis juba edasi vaadata. Lühema aja korral töötatakse intensiivsemalt
- võta endale peale kohtumist vähemalt 15 minutit aega, et vaadata üle oma märkmed ja vajadusel täiendada neid.
- ära plaani endale üheks päevaks rohkem kui 4 tundi kohtumisi. Siis saad ka muude asjadega tegeleda ja oled ka igal kohtumisel värske peaga.

Väga hea on oma märkmeid või lühikokkuvõtet kohtumisest jagada osalejatega peale kohtumist. See hoiab neid samas informumis ja see informatsioon võib olla vajalik mingil hetkel ka teistele osalejatele.

3.3. Dokumentatsiooniga tutvumine

Enne dokumentatsiooniga tutvumist tee endale selgeks, kus vajalik informatsioon asub ja kuidas sa sellele juurde pääsed. Võib juhtuda, et vajad informatsiooni, millele sul puudub hetkel juurdepääs. Siis pead leidma inimese, kes annab või tagab vajalikud juurdepääsud või jagab sinuga vajalikku informatsiooni eraldi. Viimase puhul pead arvestama, et vajalikku dokumenti võidakse muuta ja informatsioon muudatusest ei pruugi sinuni jõuda. Samuti tee endale märkmeid. Kõige parem, kui lood endale alustava juhina eraldi faili, kus on väljavõtted sinu tööd puudutavast informatsioonist. Millist informatsiooni vajad:

- organisatsiooni visioon ja missioon, et mõista, mille nimel sa oma tiimiga tegutsema hakkad ja miks sa asju teed
- organisatsiooni strateegia, et teada, mida sa pead tegema ja kuidas tegutsema, et toetada organisatsiooni
- organisatsiooni tegevusplaan ja aastased eesmärgid ja KPId, et mõista mida ja miks sinult nõutakse. Oluline on keskenduda sellele informatsioonile, mis otseselt või kaudselt mõjutab sinu tegevust ja mille jaoks pead sa panustama.
- sinu struktuuriüksuse plaanid ja eesmärgid, et teada oma rolli struktuuriüksuse tegevuses

Seda on sul vaja, et teada kuhu sa jõudma pead, kuidas sinu tegevust hinnatakse ja miks sa midagi teed. Selle informatsiooni jagamine oma tiimiga aitab ka nendel paremini mõista mida ja miks nad teevad. See on juhtimise seisukohast oluline.

ÜLESANNE

Võta nüüd üks paberileht või ava fail ja tee kiire esimene ajurünnak, millised dokumente või millist informatsiooni sa vajad. Võid appi võtte oma juhi ja kolleegid ning lisa nende märkused oma tabelisse.

Informatsioon	Allikas	Asukoht
---------------	---------	---------

Visioon ja missioon	Arengukava	Dokumendihaldussüsteem

3.4. Tegevusplaani koostamine

Nüüd hakkab siis tegelik töö pihta. Kohe on küsimus, millest alustada. Esmalt sõnasta oma eesmärgid, mida sa esimese 30 päeva jooksul tahad ja pead saavutama. Siinkohal on sulle abiks sinu vahetu juht. Seejärel on hea vaadata, mis on need tegevused, mis on vajalikud eesmärgi seadmiseks. Siinkohal võid konkreetselt märkida:

- tutvumine dokumentatsiooniga ja veel parem on kui saad kohe lisada konkreetse dokumendi nimetuse, seda nimekirja tuleb tõenäoliselt hiljem täiendada
- kohtumised võtmeisikutega

ÜLESANNE

Nüüd võta sama leht, mis sul enne oli ja täida teine pool koos juhiga:

Eesmärgid	Prioriteet	Viis	Allikas/kontakt
Õpieesmärgid			
Juhtimiseesmärgid			
Isiklikud eesmärgid			
Tulemuseesmärgid			

Lahtrisse „Viis“ märgi, kas vastava eesmärgi saavutamine eeldab dokumentidega tutvumist või kohtumist kellegagi. Lahtrisse „Allikas/kontakt“ märgi vastavalt võimalikud dokumendid või inimesed, kellega peaksid kohtuma. Nüüd on sul selge ülevaade, mida on vaja teha, et edukalt alustada. Siiski ka väike hoiatus. Ära muuda seda plaani oma kinnisideeks või püüa seda täiuslikkuseni viia. See on lihtsalt suunaviit, et sa olulisi asju ei unustaks. Seda ülevaadet võid pidevalt täiendada ja tõenäoliselt tulebki. Mitmete vestluste tulemusena saad teada, et võiksid vestelda veel mõne inimesega või saad olulist informatsiooni mõnest heast allikast. Tähtis on jälgida prioriteetsust, sest olulisemad asjad tuleb kindlasti ära teha. Vajadusel pöördu abi saamiseks oma vahetu juhi või mentori poole.

3.5. Kalender

Kalender on iga juhi abiline ja ka vaenlane. Sõltuvalt kasutatavast lahendusest on võimalik väga kiiresti leida vajalike osapooltega kohtumiseks sobiv aeg ja broneerida aeg enda töö tegemiseks. Eriti lihtne on see lühikeste kohtumiste pidamiseks. Samas ei tohiks päevas olla selliseid

koosolekuid rohkem kui 4 tundi kokku, sest vahelduseks on hea ka midagi muud teha ning lisaks vajab koosoleku kokkuvõtte ja uue ettevalmistamine oma aja. Loomulikult on erandeid. Näiteks töögrupi kohtumised võivad olla pikemad, kuid tõenäoliselt ei hakata sind esimese 30 päeva jooksul sinna väga palju kaasama. Sinu jaoks on oluline maksimaalselt efektiivselt sisse elada organisatsiooni.

Kui sul on oma juhiga tegevusplaan koos, siis alusta kohtumiste plaanimist. Esmalt pane kalendrisse regulaarsed koosolekud, kus pead osalema. Seejärel pane paika regulaarsed kohtumised oma tiimiga. Lõpuks alusta tegevusplaanis kajastuvate oluliste kohtumiste plaanimisega, mida võid teha koos oma juhiga. Tõenäoliselt jääb sul nüüd kalendrisse veel aegu, mis on pikemad või lühemad. Pane endale paika 1 tunnised blokkerid. See on aeg, kui süvened näiteks dokumentidega tegelemisele. Kui sa blokkereid ei pane ja tegeled niisama dokumentidega, siis võib keegi samale ajale plaanida kohtumise.

Ekslikult arvatakse, et kohtumisi täis kalender näitab töökust. Mõnikord see isegi ongi nii, aga kohtumisi täis kalendrit vaadates tekib küsimus: "Millal ta oma tööga tegeleb?". Esimese 30 päeva kalendrisse tegevusi plaanides võiksid võtta arvesse järgmisi näpunäiteid. Nädala arvestuses võiks olla jaotud järgmine:

- koosolekud kuni 50% ajast (maksimaalselt 20 tundi nädalas või 4 tundi päevas)
- blokkerid kuni 30% ajast (maksimaalselt 12 tundi nädalas)
- reserv kuni 20 % ajast, mida saad kasutada koosolekuteks ettevalmistusel või märkmete tegemiseks või ka muudeks kiireloomisteks tegevusteks
- nagu eelpool juba öeldud, siis koosolekud muutuvad produktiivseks kahel tingimusel:
 - on aega ennast koosolekuks häälestuda ja
 - koosolekust on võimalik teha kokkuvõtet enda jaoks.

ÜLESANNE

Vaata oma kalendrit ja märgi sinna kõik võimalikud koosolekud, millel pead kindlasti osalema. Paljud organisatsioonid kasutavad kalendrite rakendusi ja nende koosolekute kutsete funktsionaalsust. Seetõttu on regulaarsed koosolekud kalendris kohe olemas. Uue juhina ei pruugi sa aga neid kutseid saada ja seetõttu on hea paluda korraldajal omale kutse saata. Järgmisena pane kindlasti kalendrisse kirja kohtumised oma meeskonnaga. Seejärel kohtumised kolleegidega. Lõpuks vaata üle, millal saad tegeleda dokumentidega ja pane blokkerid paika.

KOKKUVÕTE

Esimesed 30 päeva on juhile olulised sisseelamiseks ja olukorraga tutvumiseks, et võimalikult efektiivselt alustada oma karjääri. See ei ole aeg, kus pead hakkama peadpööritavaid tulemusi näitama või ennast jõuliselt kehtestama. Samuti pole see aeg suurteks ümberkorraldusteks, kuigi selleks võib tekkida kiusatus. Sa pead arvestama, et uuel ametikohal oled sa uues olukorras ja tingimused on tõenäoliselt osaliselt teistsugused. Suurim viga on hakata kohe olemasolevat süsteemi ümber korraldama, sest see tundub sulle juhina ebaefektiivne. Kohe muudatustega alustades põrkad töötajate vastuseisuga, sest üritad neid nende mugavustsoonist välja tuua. Seda võid teha siis, kui oled meeskonda paremini tundmaõppinud ja suudad välja tuua probleemid. Kõige parem, kui probleemid toovad välja töötajad ise.

Esimese 30 päeva jooksul tee endale selgeks, mida sinult uues ametis oodatakse ja mille alusel sinu tulemuslikkust hinnatakse. Tõenäoliselt on sul ka täiesti uus meeskond, kes on tegutsenud ka enne sind. Seega on tähtis õppida tundma nende harjumusi, oskusi, teadmisi jne, sest siis on sul lihtsam luua meeskonnaga usalduslik suhe ja efektiivselt tegutsema hakata. Samuti on sul tõenäoliselt ka uus kõrgem juht ja sama juhtimistasandi kolleegid. Õpi ka neid tundma ning arvestama nende rolliga organisatsioonis.

Esimene kuu saab määravaks, kas sinu karjäär organisatsioonis kujuneb sujuvaks tähelennuks või üheks lõputuks kannatusterajaks. Võta endale aega, et uue olukorraga kohaneda ja et ka organisatsioon sinuga kohaneks. Esimesed 30 päeva on selleks pikk aeg ja samas piisavalt lühike, et seda kulutada mõtlematult rapsimisele. Suurte tegude aeg tuleb, kui oled endale selgeks teinud mida sinult oodatakse ja kuidas sa toimetama hakkad.