Sergei Makartsev

SELGE JUHTIMINE

SELGE JUHTIMINE

Meeskonna juhtimine müra ja muutuste ajal

Autor: Sergei Makartsev | © Sergei Makartsev, 2026

ANNOTATSIOON

Tänapäeva juht ei kannata info puuduse, vaid selguse puuduse all. See raamat ei õpeta inspireerivaid kõnesid ega keerukaid organisatsiooniskeeme. See pakub nelja tõestatud raamistikku: kuidas eristada olulist mürast, kuidas langetada otsuseid, mis ei muutu iga nädal, kuidas ehitada isereguleeruv meeskond ja miks tulemuslik juht peab käituma nagu arhitekt, mitte mehaanik. Iga peatükk lõpeb konkreetse tööriistaga, mida saab rakendada juba järgmisel esmaspäeval.

SISUKORD

1. Sissejuhatus: Miks juhtimine on muutunud raskeks?
2. Müra vs. Selgus: Filtreerimise reeglid
3. Otsuste raamistik: 70/30 põhimõte
4. Meeskonna enesekorrastus: Raamistikud enne juhiseid
5. Arhitekt vs. Mehaanik: Süsteemide kujundamine
6. Kokkuvõte + 7-päevane rakenduskava

1. Sissejuhatus: Miks juhtimine on muutunud raskeks?

Juhtimine ei ole kunagi varem olnud nii nähtav ja nii haavatav ühtaegu. Tehnoloogiad kiirenevad, töötajate ootused muutuvad, turud reageerivad minutitega. Selles keskkonnas muutub juhtimise peamine ülesanne:

Vanem lähenemine	**Uus lähenemine**
Kontroll → Aruandlus	Selgus → Autonoomia
Käsud → Tulemus	Kontekst → Otsustusvõime
Motiveerimine → Süsteemi tervis	Protsessid → Tulemuslikkus

> 💡 ***Põhimõte:*** *Juhtimine ei ole ametikoht. See on igapäevane valik selguse, vastutuse ja inimlikkuse kasuks. Müra ei kao. Muutused ei peatu. Aga süsteemne lähenemine võimaldab neid mitte ainult taluda, vaid kasutada.*

2. Müra vs. Selgus: Filtreerimise reeglid

Juhtimise suurim vaenlane ei ole vastasseis ega ressursipuudus. See on **müra**. Müra tuleb iga nädal uuesti: uued eesmärgid, muudetud prioriteedid, lõputud koosolekud, mis ei lõpe otsustega, ja pidevad „kiired“ päringud, mis katkestavad süvatöö.

Kriteerium	Müra	Selgus
Eesmärk	Tegevuse imitatsioon	Mõõdetav tulemus
Koosolekud	Arutelud ilma otsusteta	Päevakiri → Otsus → Tegevuskava
Prioriteedid	Muutuvad iga nädal	Fikseeritud kvartaliks
Tagasiside	Reageeriv	Ennetav

🎯**Tegevusjuhend:** Eemaldage järgmised 30 päeva jooksul:

- 30% korduvatest koosolekutest
- 50% staatusearuannetest, mis ei mõjuta otsuseid
- 100% mitteametlikest suunamistest, mis on vastuolus kirjaliku strateegiaga

> 📌*Selgus on valik, mitte õnn. See nõuab dokumenteerimist, läbipaistvust ja järjepidevust.*

3. Otsuste raamistik: 70/30 põhimõte

Kiired otsused on harva head otsused. Aga aeglased otsused on sageli kasutud. Tasakaal peitub otsustusprotsessi struktuuris.

```
Kui teil on ≥70% vajalikust infost
  + ≤30% mõõdetavat riski
    → OTSUSTAGE. Ülejäänu lahendatakse tegevuse käigus.
```

- Dokumendige **põhjendus**, mitte ainult tulemus.
- Looge „otsuste register“ (kuupäev, kontekst, valik, risk, vastutaja).
- Hoidke ära tagasipöördumine sama arutelu juurde iga kuu.

> 💡 *Otsus on hea siis, kui meeskond seda mõistab, isegi kui sellega ei nõustu. Kui otsus on seletamatu, muutub see käsuks. Kui otsus on põhjendatud, muutub see suunaks.*

4. Meeskonna enesekorrastus: Raamistikud enne juhiseid

Juhtimise kõrgeim tase on see, kui juht ei pea juhtima. See ei tähenda laiskust. See tähendab **süsteemi loomist**.

✅Isereguleeruva meeskonna kontrollnimekiri

- Selged rollid ja vastutuspiirid (RACI-maatriks)
- Ühtsed mõõdikud (OKR või KPI, max 3 prioriteeti)
- Kirjalikud protsessid (mitte suulised kokkulepped)
- Kiire tagasiside tsükkel (nädalane, mitte kvartaalne)
- Kultuur, kus viga = õppimisvõimalus, mitte karistus

Andke inimestele **raamistik**, mitte juhised.
❌ „Tee see raport nii.“
✅„Raport peab vastama kolmele kriteeriumile: täpsus, loetavus, tähtaeg. Vorm on vaba.“

> 📌*Kui raamistik on selge, saab loomingulisust lubada. Kui raamistik puudub, muutub loomingulisus kaoseks.*

5. Arhitekt vs. Mehaanik: Süsteemide kujundamine

Paljud juhid käituvad nagu mehaanikud: parandavad, seadistavad, lükkavad, tõmbavad. Tulemuslik juht on **arhitekt**. Ta ei paranda sümptomeid. Ta kujundab süsteemi, kus sümptomid ei teki.

Tunnus	Mehaanik-juht	Arhitekt-juht
Fookus	Sümptomid	Vundament
Reaktsioon	Tulekahju kustutamine	Tuleohutuse planeerimine
Vastutus	Kõik probleemid juhile	Probleemid lahendatakse tasemel, kus need tekivad
Tulemus	Lühiajaline stabiliseerimine	Pikaajaline autonoomia

> 💡 *Arhitekt teab, et müür ei vaju mitte telliste, vaid vundamendi pärast. Juhtimises on vundament kultuur, kommunikatsioon ja ootuste juhtimine.*

6. Kokkuvõte + 7-päevane rakenduskava

Juhtimine on nagu aiatöö: sa ei kiirenda kasvu, sa lood tingimused. Ja tingimused kasvavad aja jooksul.

📅 NÄDALANE RAKENDUSPLAAN

Päev	Tegevus	Oodatav tulemus
1	Tühjenda kalender 30% võrra	Ruum süvatööks
2	Loo otsuste register	Väldi korduvaid arutelusid
3	Defineeri 1 raamistik meeskonnale	Selgemad ootused
4	Käivita nädalane tagasiside tsükkel	Kiirem korrigeerimine
5	Kirjuta alla kultuuri põhiväärtustele (max 3)	Ühtne suunatud käitumine
6	Delegatsiooni test: anna 1 otsus meeskonnale	Autonomia kasv
7	Reflektsioon: mis töötas? mida muuta?	Iteratiivne paranemine

---