



# Organisatsiooni juhtimine 16.märts, 2022

Ivar Raav

[www.ivarraav.com](http://www.ivarraav.com)

**JUHT**  
Loob turvalisust ja selgust  
(süsteemsus, protsessid, autoriteet)

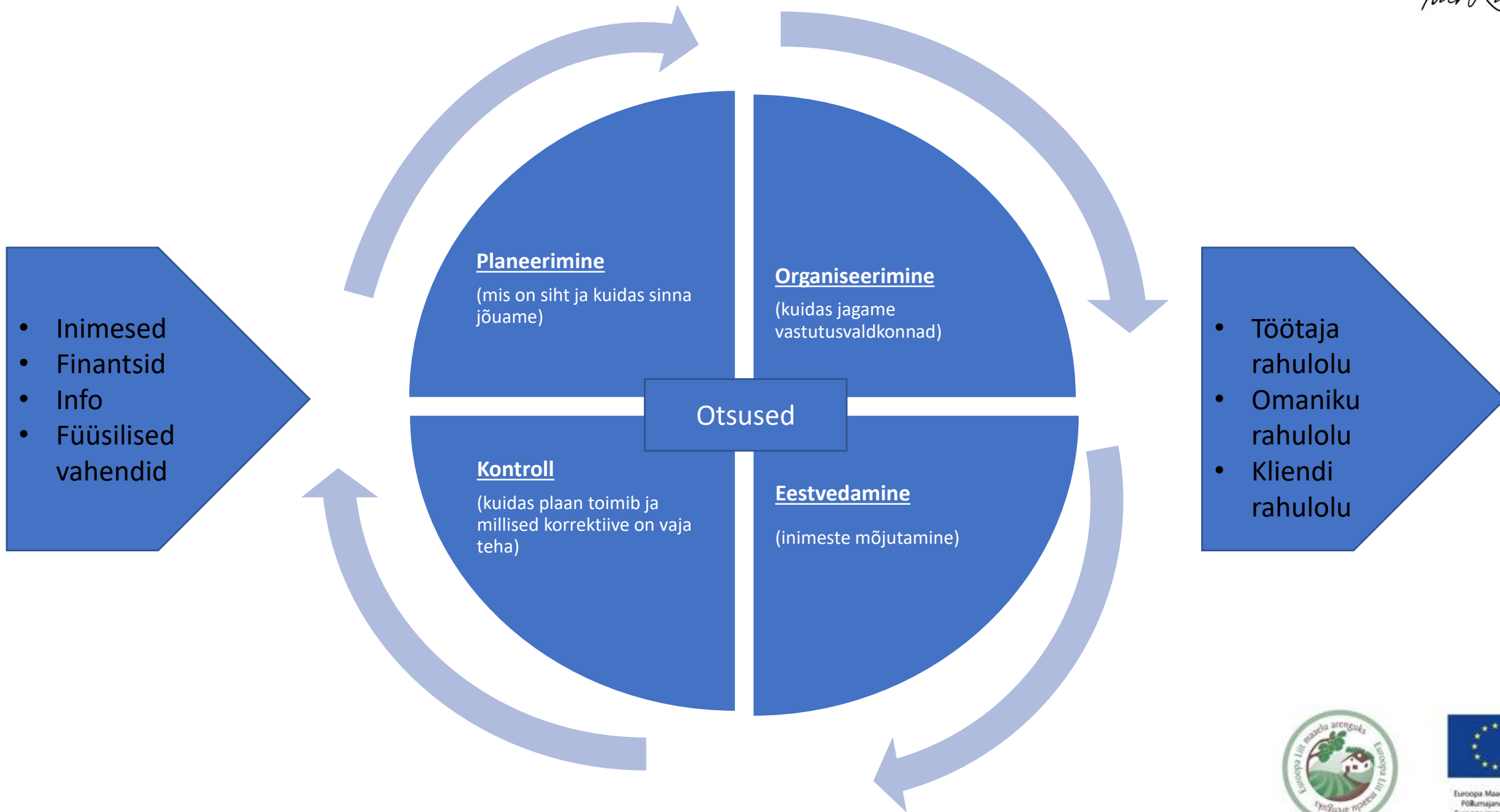
- Ratsionaalsus
- Arutlemine
- Analüütilisus
- Struktureeritus
- Püsivus
- Nõuandmine
- Probleemide lahendamine
- Positsioonivõim
- Kindlapiirilise mõtlemine
- Käskimine

**LIIDER**  
Loob võimalusi  
(äri, karjäär, materiaalne, kommunikatsioon)

- Visioon
- Kirglikkus
- Loovus
- Paindlikkus
- Innovaatilisus
- Julgustamine
- Eksperimenteerimine
- Isiksusest tulenev mõju
- Muudatuste eestvedaja
- Inspireerija

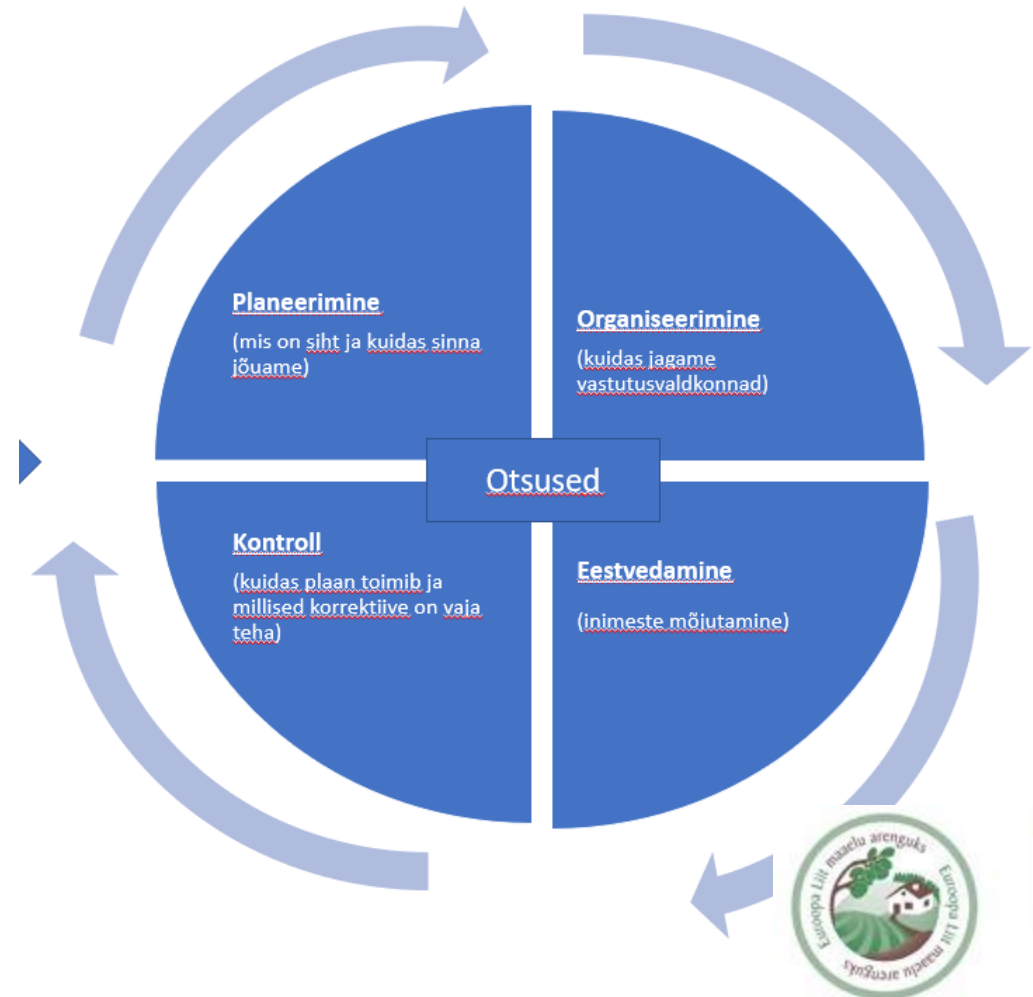
Juht või liider? |



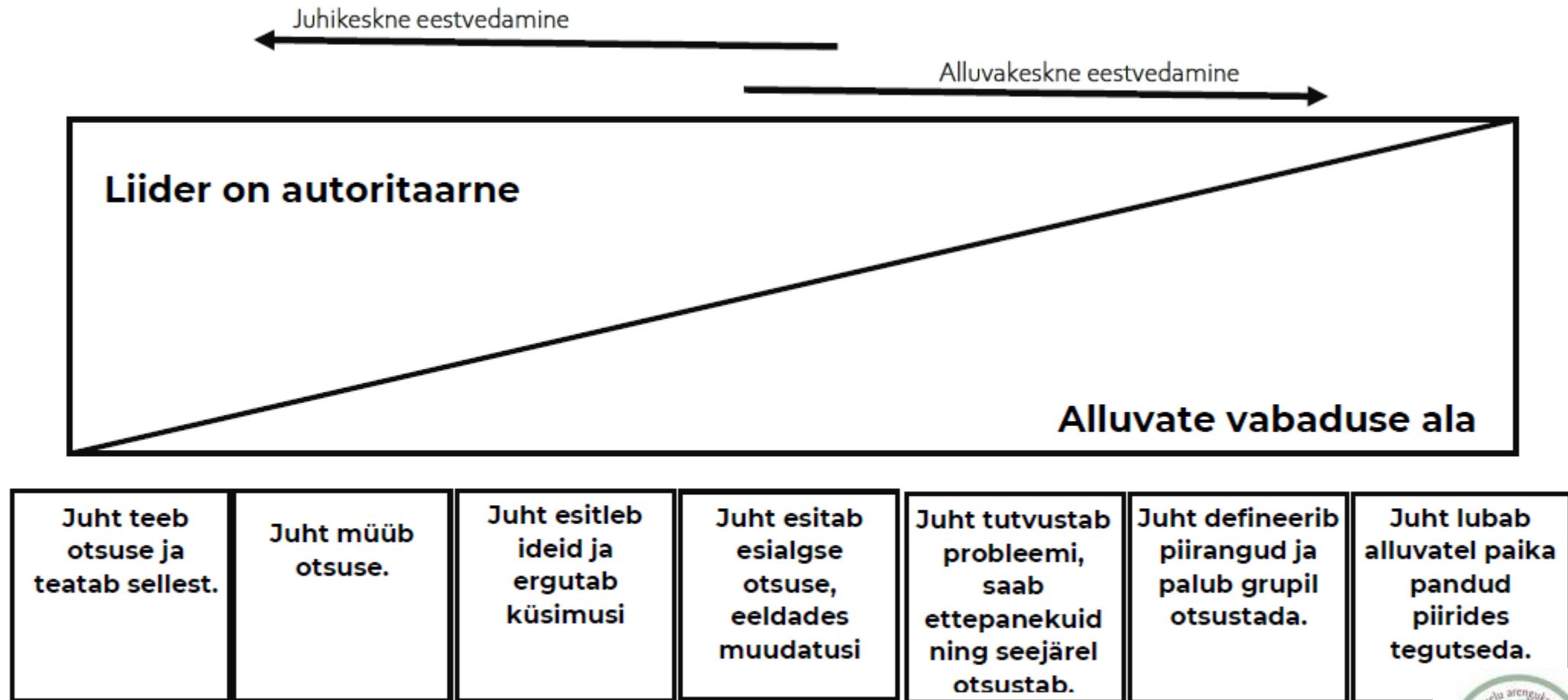


# Juhtimisastmetel on erinevad ülesanded

	Plan.	Org.	Eestv.	Kontroll
Tippjuht	28%	<b>36%</b>	22%	14%
Keskastme juht	18%	33%	<b>36%</b>	13%
Esmatasandi juht	15%	24%	<b>51%</b>	10%



# Kaasamise 7. astet



Kaasamine tähendab vabaduse astet, mida juht OTSUSTAB individile või meeskonnale anda.



# Delegeerimise astmed

1. Info kokku kogumine

2. Soovitustega välja tulek

3. Raporteerida (ehk viia ellu, aegajalt konsulteerides, et kas see vastab suuremale MIKS-le)

4. Täisvastutus. Lihtsalt hoiab kursis juhti (täielik mandaat, mõtle, tee, ütle kui tehtud)



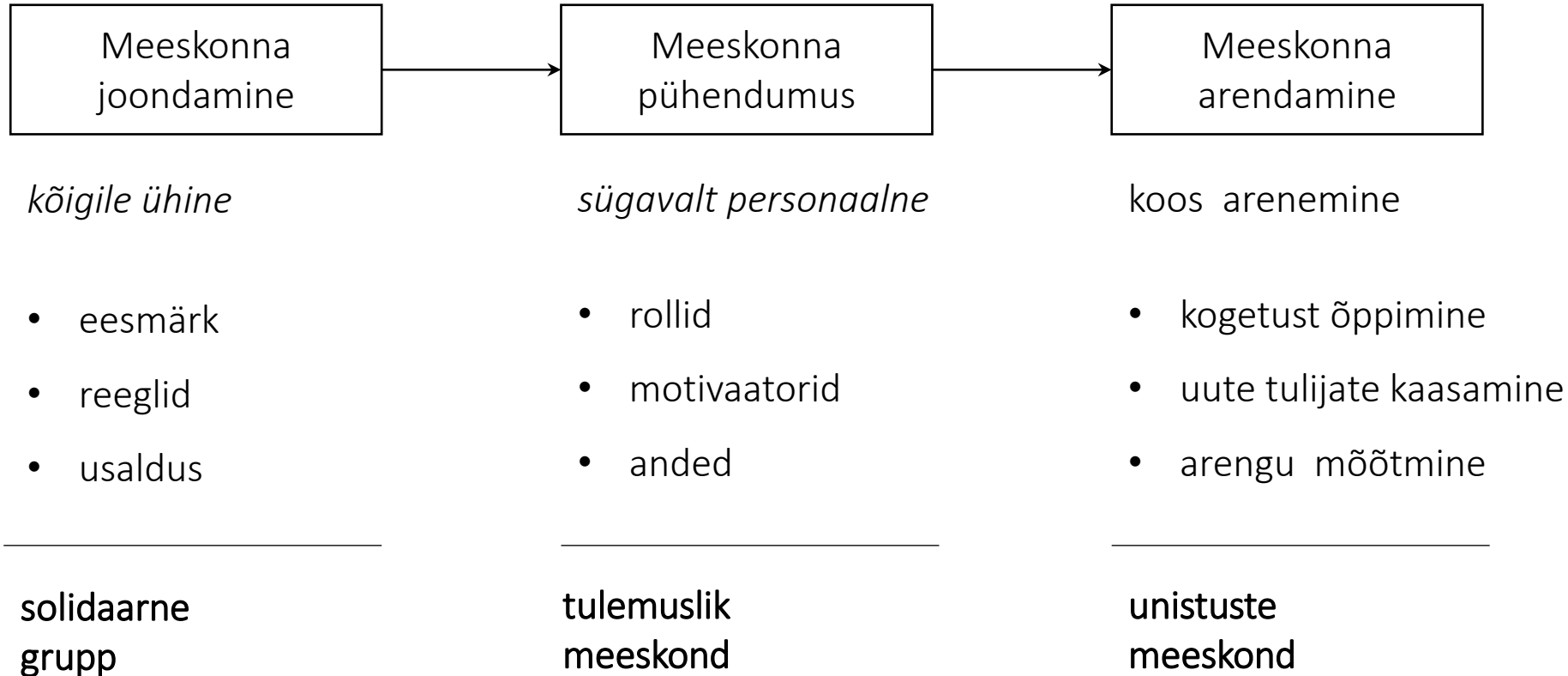
# Kuhu panna fookus meeskonna sooritusindeksi tõstmiseks?

PowerScore (üle 700 on väga hea tulemus, tulemus saadakse numbrite korrutamisel. Iga küsimust hinnatakse 10 palli skaalal)

- Meil on õiged prioriteedid ja kõik saavad neist ühtmoodi aru?
- Meil on õigete prioriteetidega seotud õiged inimesed?
- Õiged inimesed saavad omavahel süsteemselt kokku ja tegutsevad ühiselt ning on pühendunud visioonile.

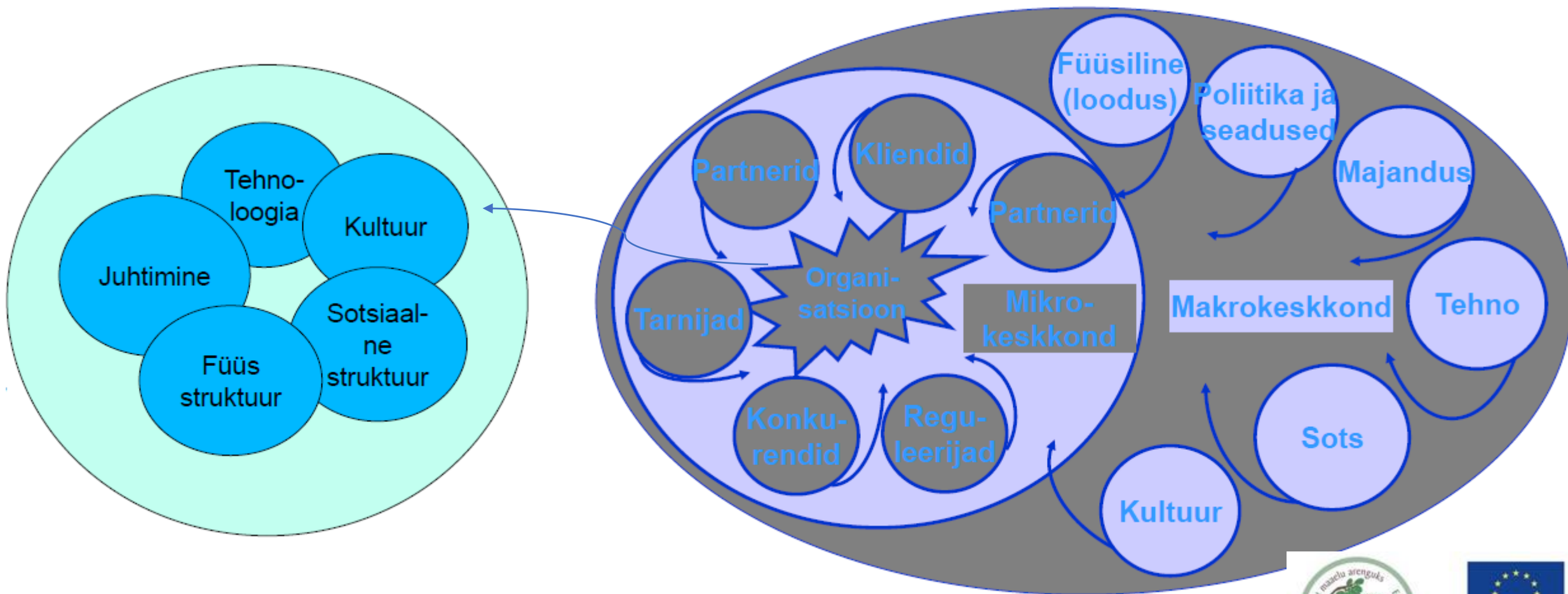


# Unistuste meeskond tagab tulemused





# Sise- ja välistegurid



# SWOT

Toetavad tegurid

Kahjustavad tegurid

**Sisemise päritoluga**  
(kultuur, kompetentsid, ressursid, ainulaadsus)

**Välise päritoluga**  
(turg, ökosüsteem, kolmandad osapooled)

**TUGEVUSED (Strengths)**

*Mida teeme hästi?*

*Mis on tugevused teiste hinnangul?*

*Eelised võrreldes konkurentidega?*

**VÕIMALUSED (Opportunities)**

*Uued arengud turul.*

*Konkurentide nõrgad kohad.*

*Alternatiivtooted.*

**NÕRKUSED (Weaknesses)**

*Mida parandada?*

*Mida teeme kehvasti tagasiside põhjal?*

**OHUD (Threats)**

*Seadusandlusega seotud ohud.*

*Võimalikud alternatiivid turul  
(tavakonkurentsist väljaspool).*

*Majandusüklid.*

Ivar Raav



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeringud  
maapiirkondadesse

# Väärtuspakkumise lõuend

## Väärtuspakkumine



## Sihtgrupp



# 1. Sihtgrupp

Mis on kliendi soovid elus laiemalt? Kuidas ta neid eesmärke täidab ning mis probleemid teda oma eesmärkidega seoses puudutavad. Mida ta kardab ehk mis on ta hirmud?



## Võidud ehk kasu

Kirjelda, millist kasu sinu klient ootab, ihaldab või mis teda üllataks. Too välja otsene praktiline kasu, sotsiaalne aspekt, positiivsed emotsioonid ja kulude kokkuvõid.

**Milliste kulude kokkuvõid teeb sinu kliendi õnnelikuks?**  
*(nt aeg, raha, pingutus vmt)*

**Milliseid tulemusi sinu klient ootab ja mis ületaks tema ootused?**  
*(nt kvaliteet, midagi on rohkem, midagi on vähem vmt)*

**Kui rahul on sinu klient praeguste lahendustega?**  
*(nt erilahendused, töökindlus, kvaliteet vmt)*

**Mis teeks sinu kliendi elu kergemaks?**  
*(nt lühem õpiaeg, rohkem teenuseid, madalamad halduskulud vmt)*



## Probleemid ehk vaevad

Kirjelda negatiivseid emotsioone, soovimatuid kulusid ja olukordi ning riske, millega sinu klient kokku puutub või võib kokku puutuda oma tegevuste eel, neid tehes või pärast seda, kui on oma soovitud tegevused ellu viinud?

**Mis teeb lahenduse sinu kliendi jaoks liiga kalliks?**  
*(nt see võtab palju aega, maksab liiga palju või nõuab suuri pingutusi vmt)*

**Mis paneb su klienti end halvasti tundma?**  
*(nt frustratsioon, tüütud või vaevaled tegevused vmt)*

**Mil viisil ei vasta olemasolevad lahendused sinu kliendi vajadustele?**  
*(nt puuduvad vajalikud funktsioonid või omadused, väike töökindlus, tärked vmt)*

**Millised on peamised raskused ja väljakutsed, millega sinu klient silmitsi seisab?**  
*(nt aru saamine, kuidas asjad töötavad, raskused tegevuste lõpetamisel, vastuseis jne)*

**Millist positiivset sotsiaalset mõju loodab sinu klient saavutada?**  
*(nt parem maine, suurem mõjuvõim, kõrgem staatus vmt)*

**Mida sinu klient ootab?**  
*(nt hea disain, garantid, erilahendused või rohkem võimalusi vmt)*

**Millest sinu klient unistab?**  
*(nt suured saavutused, lahendused oluliste probleemidele vmt)*

**Millised on sinu kliendi edukuse ja ebaõnnestumise kriteeriumid?**  
*(nt töökindlus, kulud vmt)*

**Mis suurendab tõenäosust, et sinu lahendus võetakse kasutusele?**  
*(nt madalam hind, väiksemad investeeringud, madalamad riskid, parem kvaliteet, suurem töökindlus, parem disain jne)*

Hinda, kui oluline on iga võit sinu kliendile? On see määrav või tähtsusetu? Iga võidu puhul hinda, kui sage see on.



## Kliendi tegevused

Kirjelda, millised on need tegevused, mida antud kliendirühm soovib ellu viia. Siia alla võivad kuuluda ülesanded, mida nad peavad täitma, probleemid, mida nad peavad lahendama, või ka vajadused, mida nad soovivad rahuldada.

**Milliseid praktilisi tegevusi aidad sa oma kliendil teha?**  
*(nt aidad tal elu viia kindlaid ülesandeid, lahendada mõnd kindlat probleemi vmt)*

**Milliseid sotsiaalseid tegevusi aidad sa oma kliendil teha?**  
*(nt parandada või säilitada mainet, suurendada mõjuvõimu või tõsta staatust vmt)*

**Milliseid emotsionaalseid tegevusi aidad sa oma kliendil teha?**  
*(nt esteetiline nauting, heaolu, turvatunne jne)*

**Milliseid baasvajadusi aidad sa oma kliendil rahuldada?**  
*(nt suhtlemine, seks jne)*

Lisaks tuumtegevustele on sinu kliendil erinevates rollides palju lisategevusi. Kirjelda neid tegevusi, mida sinu klient üritab teha

**Ostjana** (nt püüab parandada või säilitada mainet, suurendada mõjuvõimu või tõsta staatust)  
**Kaasloojana** (nt esteetiline nauting, heaolu, turvatunne jne)  
**Edasiandjana** (nt tooted või teenused, mis aitavad kliendil tootest vabaneda, seda teistele edasi anda või edasi müüa jne)

Hinda iga tegevuse olulisust oma kliendile. On see võtmehätsusega või triviaalne? Iga tegevuse puhul näita ära, kui sage see on.

Too välja tegevuse konkreetne kontekst, sest see võib tähendada piiranguid.

**Milliseid negatiivseid sotsiaalseid tagasilööke sinu klient kogeb või kardab?**  
*(nt maine, mõjuvõimu, usalduse või staatuse kaotus jne)*

**Milliseid riske sinu klient kardab?**  
*(finantsriskid, sotsiaalsed ja tehnilised riskid, midagi, mis võib täielikult untsu minna jne)*

**Mis hoiab sinu klienti öösel ärkvel?**  
*(olulised probleemid, kitsaskohad, mured jne)*

**Millised on üldlevinud vead, mida sinu klient teeb?**  
*(nt vead lahenduse kasutamisel)*

**Mis on need takistused, mis ei lase su kliendil uusi lahendusi kasutusele võtta?**  
*(nt suured eelinvesteeringud, pikk õpiperiood, vastasseis muutustele)*

Hinda kui akuutne on sinu kliendile iga probleem. On see väga akuutne või pigem väikese mõjuga?

Kui sagedasti iga loetletud probleem ilmneb?



## 2. Väärtus- pakkumine

Näita kuidas sinu  
toode/teenus aitab teha  
kliendil vajalikke tegevusi ning  
leevendada hirme, takistusi.

Lähtu kliendi prioriteedist,  
mitte endast..

Allikas:

<http://media.voog.com/0000/0037/7761/files/Sotsiaal%20innovatsiooni%20t%C3%B6%20B6%20B6riistad-2.pdf>



### Tooted & teenused

Loetle üles kõik tooted ja teenused, millele sinu väärtuspakkumine toetub. Millised sinu poolt pakutavad tooted ja teenused aitavad sinu kliendil ellu viia vajalikud tegevused a) praktilisel, b) sotsiaalsel ja c) emotsionaalsel tasandil või aitavad tal rahuldada tema baasvajadused?

Millised toetavad tooted või teenused aitavad sinu klienti tema rollis:

**Ostjana**  
(Nt tooted või teenused, mis aitavad kliendil pakkumisi võrrelda, otsustada, osta, asuda toodet või teenust kasutama jne.)

**Kaasloojana**  
(Nt tooted või teenused, mis aitavad kliendil kaasa lüüa lahenduse välja töötamisel või muul viisil omalt poolt lahendusse panustada.)

**Edasiandjana**  
(Nt tooted või teenused, mis aitavad kliendil tootest vabaneda, seda teistele edasi anda või edasi müüa jne.)

Tooted ja teenused võivad olla käegakatsutavad (nt erinevad kaubad, vahetult osutatav teenus), digitaalsed/virtuaalsed (nt allalaaditavad failid v rakendused, online-soovitused), mittekäegakatsutavad (nt autoriõigused, kvaliteedigarantii) või finantsidega seotud (nt investeerimisfondid, investeerimisteenused).

Hinda kõikide toodete ja teenuste olulisust oma kliendile.

Kas nad on kliendi seisukohast olulised või triviaalsed?

### Kasu loojad



Kirjelda, kuidas sinu tooted ja teenused aitavad sinu kliendil kasu saada.

Millist kasu saab klient sinu toodetest? Mida ta loodab, eeldab ja mis teda võiks üllatada? Too välja otsene praktiline kasu, sotsiaalne aspekt, positiivsed emotsioonid ja kulude kokkuvõid.

**Aitavad need kliendil säästa ressursse, mis teevad talle rõõmu?**  
(nt aeg, raha, pingutus jne)

**Aitavad need kliendil saavutada oodatavaid või oodatust veelgi paremaid tulemusi?**  
(nt parem kvaliteet, ta saab teha midagi senisest rohkem või senisest vähem vmt)

**Kas need on samaväärsed või paremad lahendustest, mis sinu kliendile meeldivad?**  
(nt eriomadused, töökindlus, kvaliteet jne)



### Probleemide ehk vaeva leevendajad



Kirjelda, kuidas sinu teenused ja tooted vähendavad kliendi vaevasid. Kuidas need aitavad sinu kliendil vabaneda või vähendada negatiivseid emotsioone, soovimatuid kulusid ja olukordi või riske, millega ta kokku puutub või võib kokku puutuda oma tegevuste eel, neid tehes või pärast seda, kui on oma soovitud tegevused ellu viinud?

**Kas...  
need aitavad kulusid kokku hoida?**  
(nt aega, raha, pingutust vmt)

**need aitavad su kliendil end paremini tunda?**  
(nt vähendab frustratsiooni, tüütuid või vaevalisi tegevusi jne)

**need annavad su kliendile lahenduse, mis kõrvaldab senise lahenduse probleemid?**  
(nt uued omadused, suurem töökindlus, parem kvaliteet vmt)

**Kas need teevad sinu kliendi tegevused või elu lihtsamaks?**

(nt kasutuslihtsus, kasutusmugavus, juurdepääsetavus, rohkem teenuseid, väiksemad halduskulud jne)

**Kas neil on positiivne sotsiaalne mõju, mida sinu klient soovib saavutada?**  
(nt seab nad positiivsesse valgusesse, suurendab mõju, tõstab staatust jne)

**Kas nad vastavad sinu kliendi ootustele?**  
(nt hea disain, garantii, erilised funktsioonid või rohkem funktsioone jne)

**Kas nad aitavad täita mõne sinu kliendi unistuse?**  
(nt aitavad kaasa mõne suure eesmärgi täitmisele, leevendavad mõnd olulist ja suurt probleemi)

**Kas neil on positiivne mõju lähtudes sinu kliendi õnnestumise ja ebaõnnestumise kriteerimistest?**  
(nt suurem töökindlus, väiksemad kulud)

**Kas nad teevad juurutamise lihtsamaks?**  
(nt madalamad kulud, väiksemad investeeringud, madalam risk, parem kvaliteet, suurem töökindlus, parem disain jne.)

Hinda, kui oluline on iga võit, mille sinu klient tänu sinu tootele või teenusele saab. On see kaalukas või tähtsusetu? Iga võidu puhul hinda, kui sage see on.

**need teevad lõpu raskustele ja väljakutsetele, millega sinu klient silmitsi seisab?**  
(nt teeb asjad lihtsamaks, vajalike tegevuste tegemine on lihtsam, vastupanu on väiksem vmt)

**need aitavad vabaneda negatiivsest sotsiaalsest mõjust, mida sinu klient kogeb või kardab?**  
(nt maine, mõjuvõimu, usalduse või staatuse kaotus vmt)

**need aitavad vabaneda riskidest, mida sinu klient kardab?**  
(nt finants-, sotsiaalsed, tehnilised riskid, midagi, mis võib täielikult untsu minna)

**need aitavad su kliendil öösel paremini magada?**  
(nt aitab lahendada mõne olulise probleemi, vähendada kitsaskohti või vabaneda muredest)

**need aitavad vältida või vähendada igapäevaseid vigu, mida sinu klient teeb?**  
(nt kasutaja-poolsed vead)

**need aitavad vabaneda takistustest, mis ei võimalda sinu kliendil uusi lahendusi kasutusele võtta?**  
(nt madalad investeeringud või ei tule ette investeeringuid teha, lühem õpiaeg, väiksem vastasseis muutustele vmt)

Hinda kui akuutne on sinu kliendile iga probleem, mille sinu tooted ja teenused kõrvaldavad. On see väga akuutne või pigem väikese mõjuga?

Kui sagedasti iga loetletud probleem ilmneb? Millised on riskid, millega sinu klient kokku puutub või võib kokku puutuda oma tegevuste eel, neid tehes või pärast seda, kui on oma soovitud tegevused ellu viinud?

Ivar Raav



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeringud  
maapirkondadesse

# Eesmärkide sõnastamine

S.M.A.R.T. põhimõttel:

- Täpne
- Mõõdetav
- Asjakohane
- Realistlik
- Ajaliselt piiratud



# Miks meeskonnad ei toimi?

P.Lencioni „The Five Dysfunctions of a Team“



**Tulemuslikkus:**  
meeskondlikud tulemused ja nende näitamine

**Vastutus:**  
delegeerimine;  
õigused &  
kohustused  
tasakaalu; otse  
ütleva suunamine  
kolleegile

Pühendumise loomiseks soovitusi: loo selgust, kokkuvõtted, 1-1 vestlustel arusaamine, et kas inimene on pühendunud ühisele eesmärgile või midagi kripeldab tal isiklikult

**Konfliktide hirmu**  
puhul: avasta konfliktikohad; tekita torm.

**Usalduse astmel:**  
uuri tausta, miks usaldus ei ole (küsi otse); ava end; räägi oma inimlikust aspektist (kasvõi kassidest või aiamast).

