



# Organisatsiooni juhtimine 20.oktoober, 2022

Ivar Raav

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

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

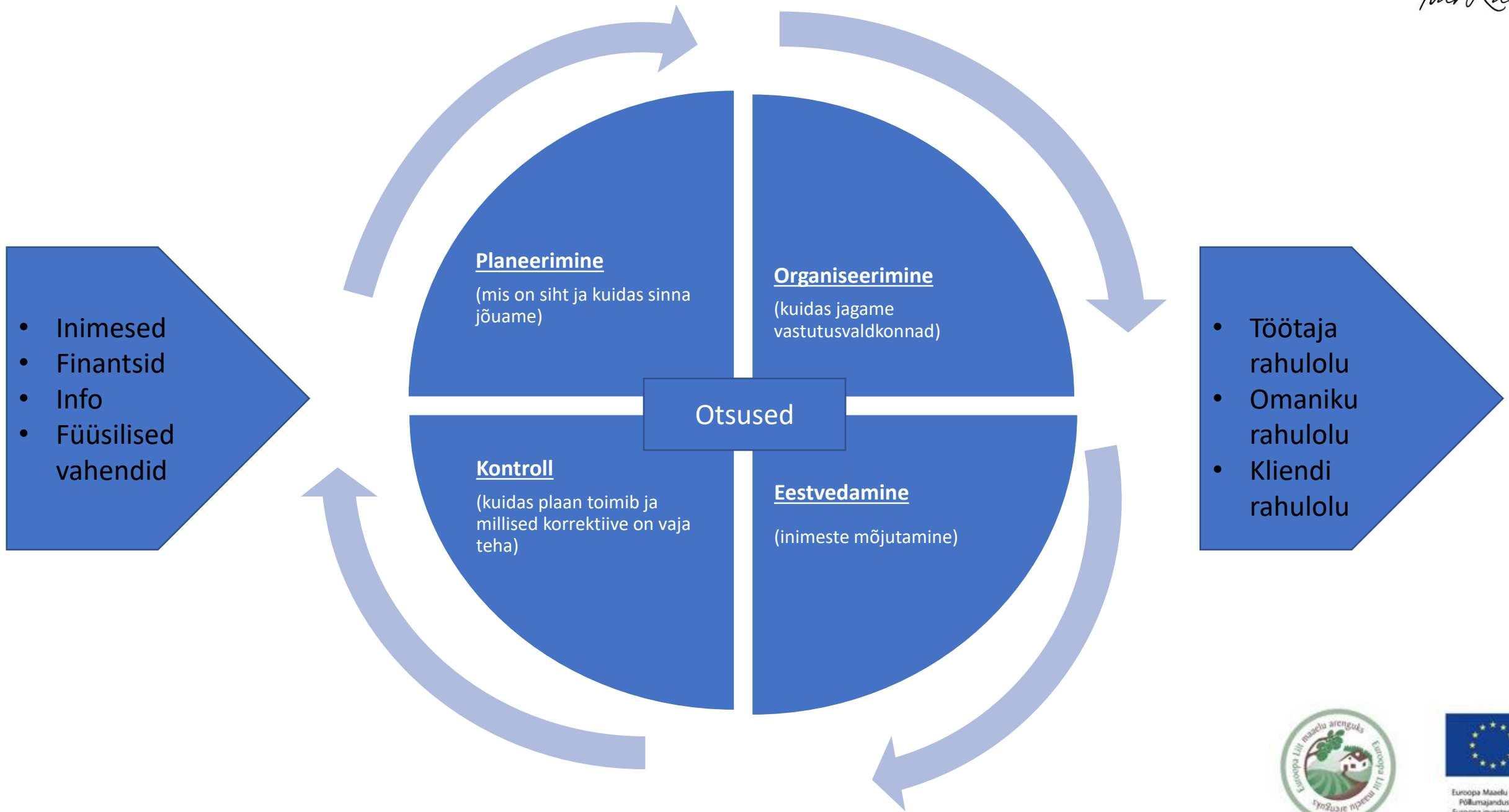
- Ratsionaalsus
- Arutlemine
- Analüütilisus
- Struktureeritus
- Püsivus
- Nõuandmine
- Probleemide lahendamine
- Positsioonivõim
- Kindlapiirilise mõtlemine
- Käskimine

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

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

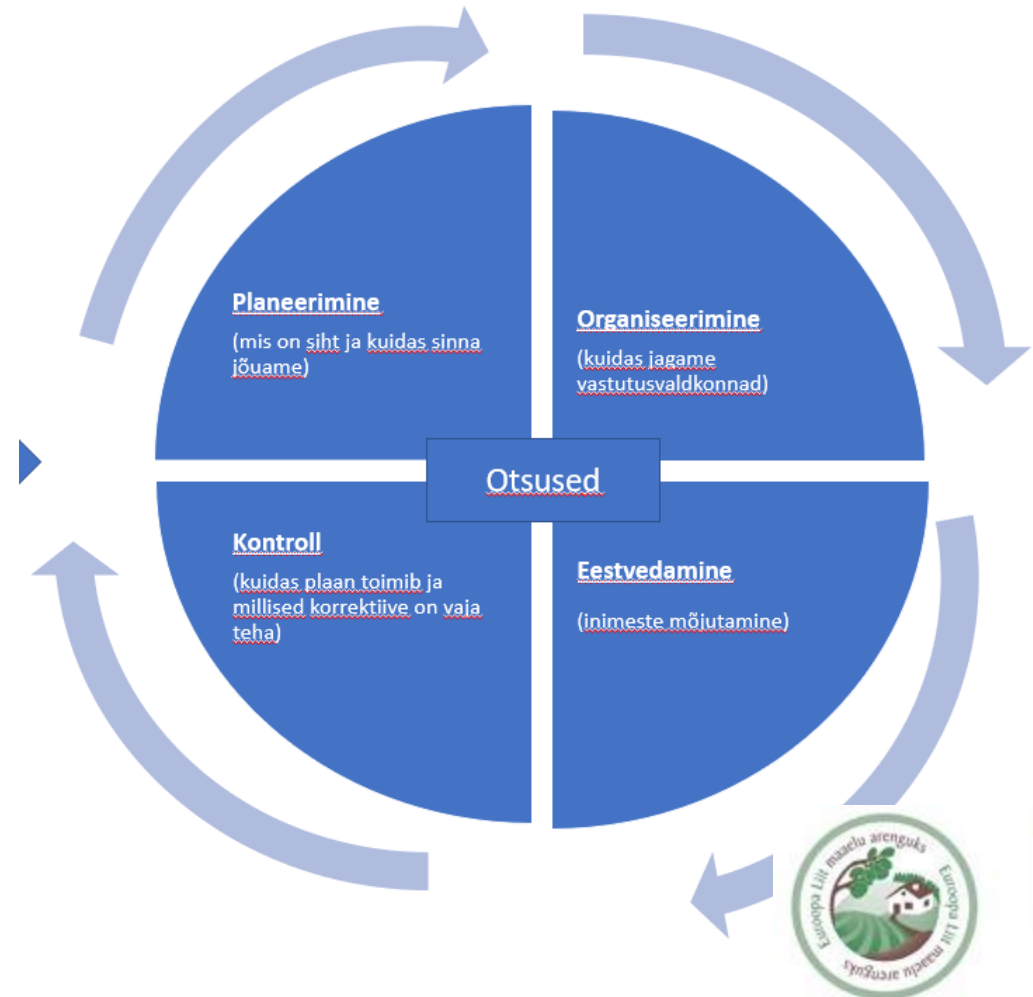
Juht või liider?





# Juhtimisastmetel on erinevad ülesanded

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



# 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,  
kokkuvõtteid, 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).



**Juhised.** Kasuta alltoodud hindamiskaalat ja otsusta, millisel määral kehtib iga väide sinu meeskonna kohta. On oluline vastata ausalt ja ilma hiljem ümber mõtlemata.

- 1 – harva  
2 – mõnikord  
3 – sageli

- \_\_\_ 1. Meeskonna liikmed on aruteludes kirglikud ega hoiu oma seisukohti tagasi.
- \_\_\_ 2. Meeskonna liikmed juhivad vastastikku tähelepanu üksteise käitumise puudujääkidele ja ebaproduktiivsusele.
- \_\_\_ 3. Meeskonna liikmed teavad, mille kallal nende kolleegid töötavad ja kuidas nad rühma kollektiivsele heolule kaasa aitavad.
- \_\_\_ 4. Meeskonna liikmed vabandavad üksteise ees kiiresti ja siiralt, kui nad teevad või ütlevad midagi meeskonna suhtes ebakohast või seda potentsiaalselt kahjustavat.
- \_\_\_ 5. Meeskonna liikmed toovad oma osakondades või valdkondades meeskonna heaks meeleldi ohvreid (näiteks eelarvelisi või töötajate hulka puudutavaid).
- \_\_\_ 6. Meeskonna liikmed tunnistavad avameelselt oma puudusi ja eksimusi.
- \_\_\_ 7. Meeskonna koosolekud on huvitavad, mitte igavad.

- \_\_\_ 8. Meeskonna liikmed lahkuvad koosolekult kindlana, et nende kolleegid on vastu võetud otsustele täielikult pühendunud, isegi kui esialgu esines arvamuste lahkuminekut.
- \_\_\_ 9. Meeskondlikes eesmärkides põrumine mõjutab märkimisväärselt meeskonna moraali.
- \_\_\_ 10. Meeskonna koosolekute ajal võetakse käsile ka kõige olulisemad ja raskemad küsimused, et need ühiselt lahendada.
- \_\_\_ 11. Meeskonna liikmed ei taha mingil juhul oma kolleegilt vedada.
- \_\_\_ 12. Meeskonna liikmed on kursis üksteise isikliku eluga ja tunnevad end sellest vesteldes vabalt.
- \_\_\_ 13. Meeskonna liikmed lõpetavad diskussioonid selge lahenduse ja konkreetse tegevusplaaniga.
- \_\_\_ 14. Meeskonna liikmed esitavad üksteisele väljakutseid ideede, plaanide ja tegevuste osas.
- \_\_\_ 15. Meeskonna liikmed ei kipu omaenda panuse eest tunnustust otsima, kuid on kiired märkama ja tunnustama teiste oma.

### Punktiarvestus

Arvuta kokku eelnevate väidete punktisumma, nagu allpool näidatud.

1. eksimus Usalduse puudumine	2. eksimus Konfliktihirm	3. eksimus Vähene pühendumine	4. eksimus Kohustamise vältimine	5. eksimus Ükskõiksus tulemuste suhtes
Väide 4: ___	Väide 1: ___	Väide 3: ___	Väide 2: ___	Väide 5: ___
Väide 6: ___	Väide 7: ___	Väide 8: ___	Väide 11: ___	Väide 9: ___
Väide 12: ___	Väide 10: ___	Väide 13: ___	Väide 14: ___	Väide 15: ___
Kokku: ___	Kokku: ___	Kokku: ___	Kokku: ___	Kokku: ___

Punktisumma 8 või 9 näitab, et tõenäoliselt pole see eksimus sinu meeskonnas probleem.

Punktisumma 6 või 7 näitab, et see eksimus võib olla probleem.

Punktisumma 3 või 5 näitab, et selle eksimusega tuleb kindlasti tegeleda.

Vaatamata kogutud punktisummale on oluline meeles pidada, et iga meeskond vajab pidevat tööd, sest ilma selleta kalduvad ka kõige paremad neist aja jooksul ekslikkusele.



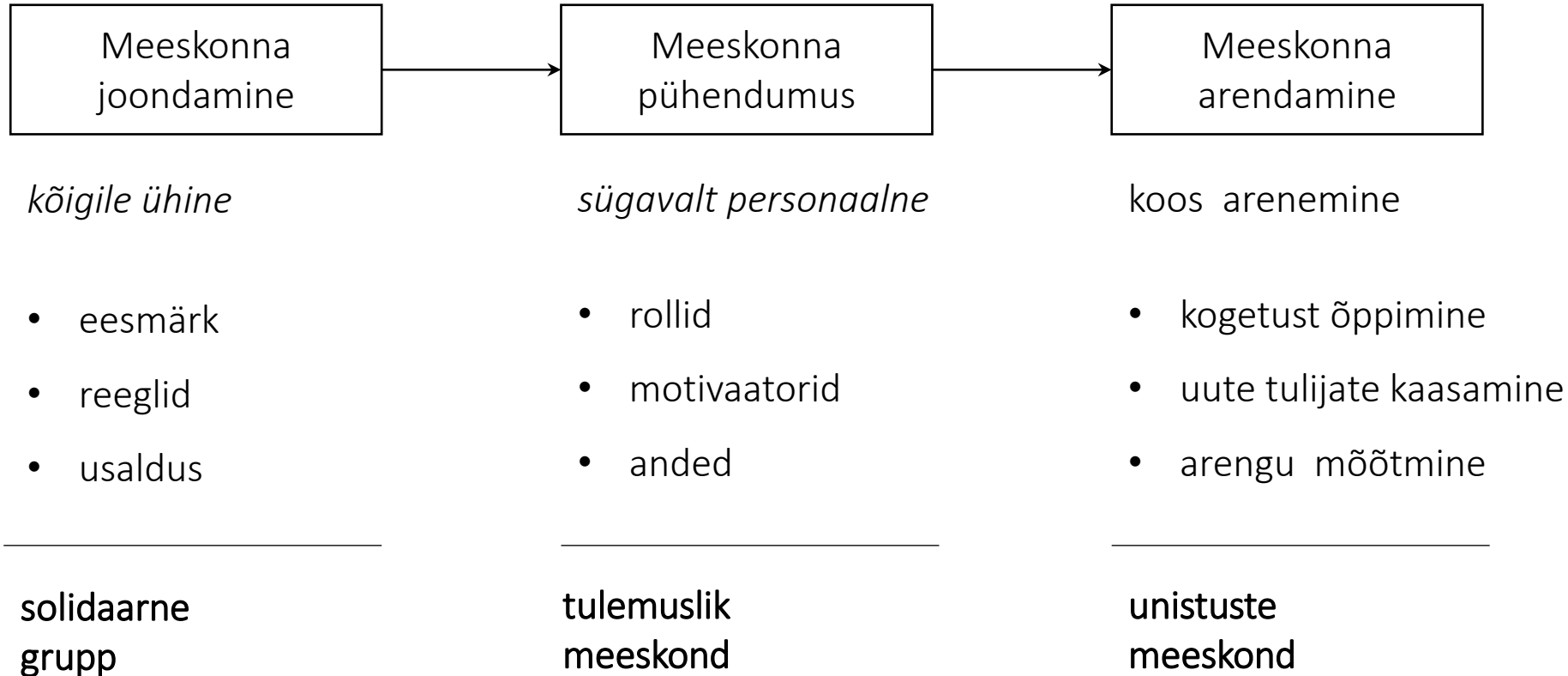
# Kuhu panna fookus meeskonna sooritusindeksi tõstmiseks ja täispotentsiaalini jõudmiseks?

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

1. Prioriteedid: „Meil on täpsed ja õiged prioriteedid, mis on kõigile ühtmoodi selged ja seotud meie missiooniga.“
2. Inimesed – „Meeskonnaliikmete tugevused ja riskid on jaotud vastavalt prioriteetidele ning toimub pidev inimeste areng.“
3. Suhted – „Kultuur ja struktuurid toetavad koordineeritud, pühendunud ja inspireeritud meeskondi ning edendavad tugevaid suhteid nii organisatsiooni sees kui ka väliste partneritega.“

Allikas: “Power Score: Your Formula for Leadership Success” G.Smart, R.Street, & A.Foster

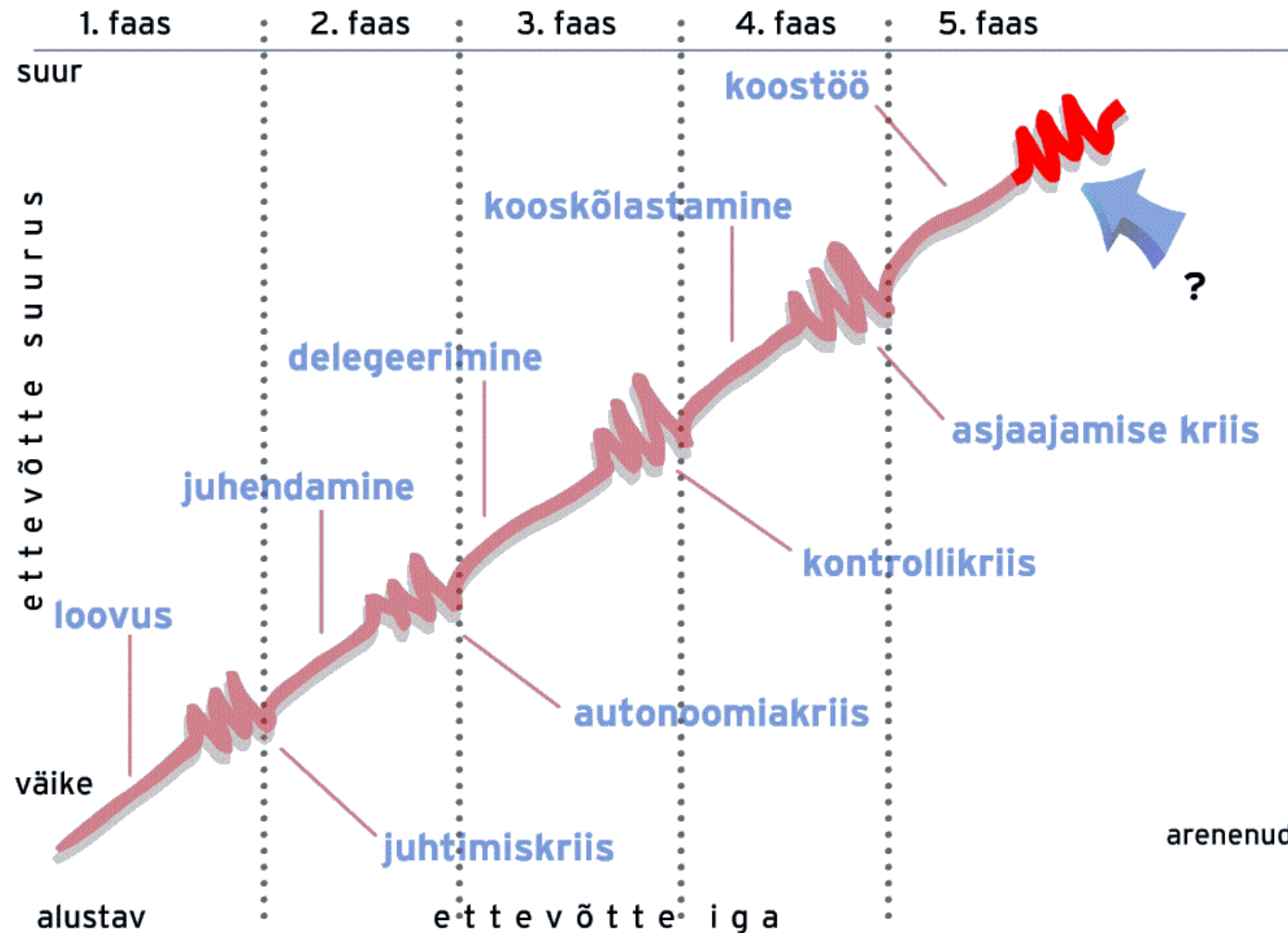
# Unistuste meeskond tagab tulemused





# Organisatsiooni arenguetapid

## Ettevõtte viis arenguetappi



Autor: Jaano Inno

Allikas:

<https://juhtimisretk.ee/2019/08/29/kui-ettevotte-kasvul-on-klaaslagi-ees/>



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeringud  
maapiirkondadesse

# Spiral Dynamics

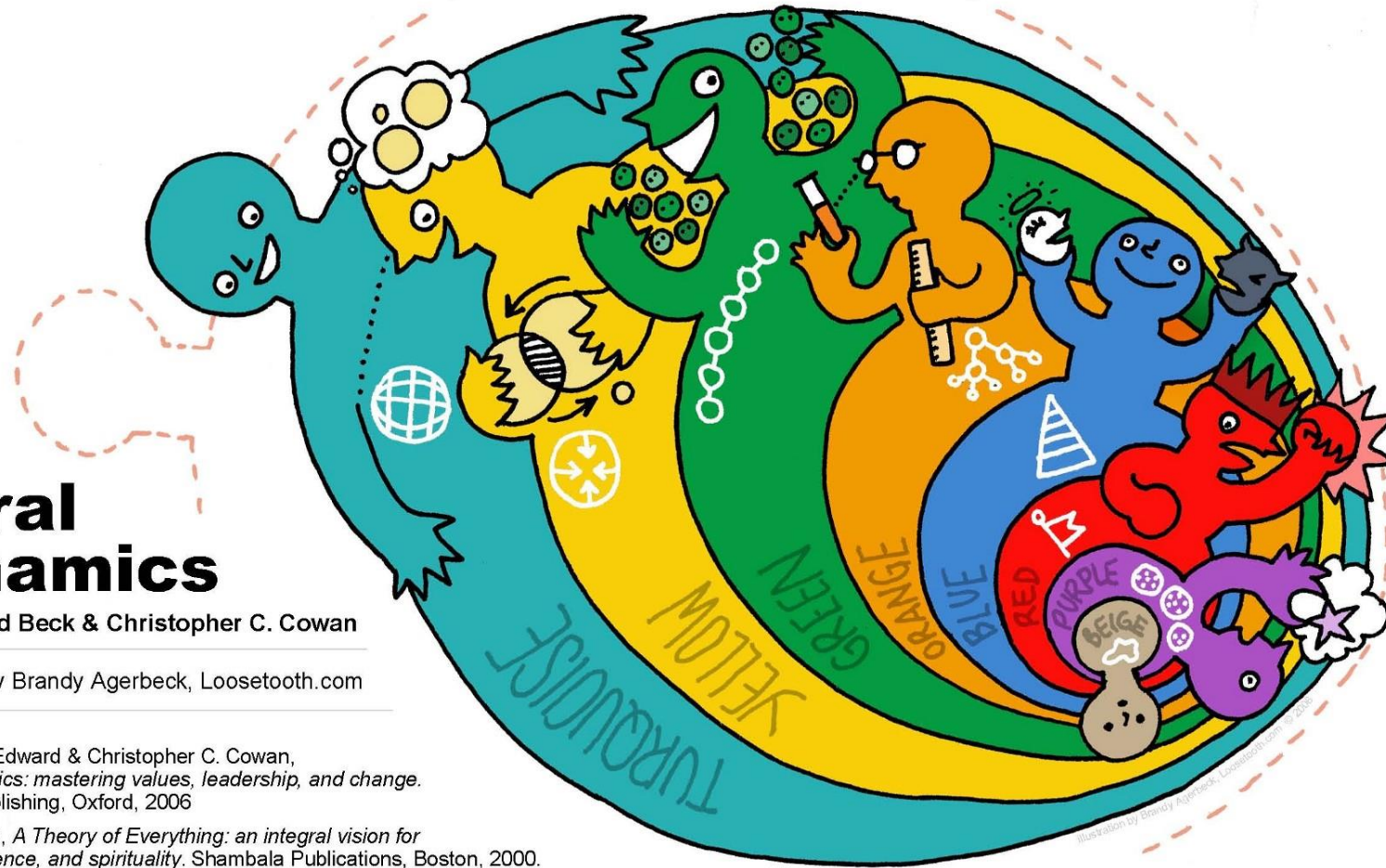
Don Edward Beck & Christopher C. Cowan

illustration by Brandy Agerbeck, Loosetooth.com

## Sources

1 Beck, Don Edward & Christopher C. Cowan, *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Blackwell Publishing, Oxford, 2006

2 Wilber, Ken, *A Theory of Everything: an integral vision for business, science, and spirituality*. Shambala Publications, Boston, 2000.



tier <sup>1</sup>	# <sup>1</sup>	meme <sup>1</sup>	popular name <sup>1</sup>	structure <sup>1</sup>	motives <sup>1,2</sup>	characteristics <sup>1,2</sup>	% of pop. <sup>2</sup>	% of power <sup>2</sup>
2nd being	8	Turquoise	GlobalView	global	compassion, harmony	holistic, global	0.1	1
	7	Yellow	FlexFlow	interactive	adaptability, integration	systemic, conceptual, ecological, flexible	1	5
1st subsistence	6	Green	HumanBond	egalitarian	approval, equality, community	relativistic, personalistic, sensitive, pluralistic	10	15
	5	Orange	StriveDrive	delegative	autonomy, achievement	materialistic, strategic, ambitious, individualistic	30	50
	4	Blue	TruthForce	pyramidal	order, right & wrong	absolutistic, obedient, purposeful, authoritarian	40	30
	3	Red	PowerGods	empires	power, dominance	egocentric, exploitative, impulsive, rebellious	20	5
	2	Purple	KinSpirits	tribes	magic, safety	animistic, tribalistic, magical, mystical	10	1
	1	Beige	SurvivalSense	loose bands	survival	archaic, instinctive, basic, automatic	0.1	0



Euroopa Maailu Arengu  
Fõllumajandusfond:  
Euroopa investeeringud  
maapiirkondadesse

# 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).*

*Majandustsüklid.*

Ivar Raav



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeringud  
maapiirkondadesse

# Eesmärkide sõnastamine

S	Täpne <i>(Specific)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mida soovin saavutada?</li> <li>• Miks soovin?</li> <li>• Mis on nõuded?</li> <li>• Mis on takistused?</li> </ul>
M	Mõõdetav <i>(Measureable)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas mõõdan edu?</li> <li>• Kuidas tean, et eesmärk on saavutatud?</li> </ul>
A	Saavutatav, Atraktiivne, Teostatav <i>(Achievable, Attractive, Attainable)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis on loogilised sammud, mida ette võtta?</li> <li>• Mis tegevused aitavad eesmärki saavutada?</li> <li>• Kas see on minu jaoks atraktiivne?</li> </ul>
R	Asjakohane <i>(Relevant)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas ajastus on õige?</li> <li>• Kas oman vajalikke ressursse?</li> <li>• Kas see sobitub pikaajaliste sihtidega?</li> </ul>
T	Ajaliselt piiratud <i>(Time-bound)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kui kaua võtab aega?</li> <li>• Millal peab olema täielikult saavutatud?</li> <li>• Millal ma tegutsen selle eesmärgi nimel?</li> </ul>

Eesmärk on **ihaldatud** tulevikuolukord.

Eesmärgistamine on **tegevusplaani arendamine**, disainitud selleks, et inspireerida ja näidata suunda grupile, kes selle suunas liigub.

Pea meeles, et **grupp ja meeskond** on erinevad asjad – meeskonnal on üks ühine siht, mille nimel igaüks oma loomumaste tugevustega panustab.



# 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, torked 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 olulistele 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 ellu 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 nauding, 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 nauding, 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 võtmehetkusega või triviaalne? Iga tegevuse puhul näita ära, kui sage see on.

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

## 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%B6B6%C3%B6riistad-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, kvaliteedigarantiid) või finantsidega seotud (nt investeerimisfondid, investeeringuteenused).

Hinda kõikide toodete ja teenuste olulisust oma kliendile.

Kas nad on kliendi seisukohast olulisel või triviaalsel?

### 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 kokkuvõtteid.

**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, garantiid, erilised funktsioonid või rohkem funktsioone jne)

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

**Kas neil on positiivne mõju lähtudes sinu kliendi õnnestumise ja ebaõnnestumise kriteeriumitest?**  
(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, lähem 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 investeeringud  
maapirkondadesse

# LEAN metoodika - raiskamised

## 8 raiskamist

<p><b>Ootamine</b> </p> <p>Etappide vahel (nt sisendi ootus).</p>	<p><b>Transport</b> </p> <p>Põhjustatud kehvast asukohast (riiulid, hooned, paberid).</p>	<p><b>Varud</b> </p> <p>Poolelioleva töö hulk, materjalid ja tarvikud.</p>	<p><b>Eksimused</b> </p> <p>Väljaõppe puudulikkus, vigane protsess.</p>
<p><b><u>Ületootmine</u></b> </p> <p><u>Dubleerimine</u>, sama tööd teeb mitu inimest, andmete ühest süsteemist teise kopeerimine.</p>	<p><b>Liikumine</b> </p> <p>Klikid, kõndimine.</p>	<p><b><u>Ületöötlemine</u></b> </p> <p>Ülemäärane kontroll, pakendamine, liigne perfektsus.</p>	<p><b>Kasutamata talent</b> </p> <p>Kaasamisvähesus, ideid ei saada/rakendada.</p>





# LEAN metoodika – 5 miksi

- Miks probleem eksisteerib?
- Aga miks see eksisteerib?
- Miks nii?
- Miks?
- Miks?



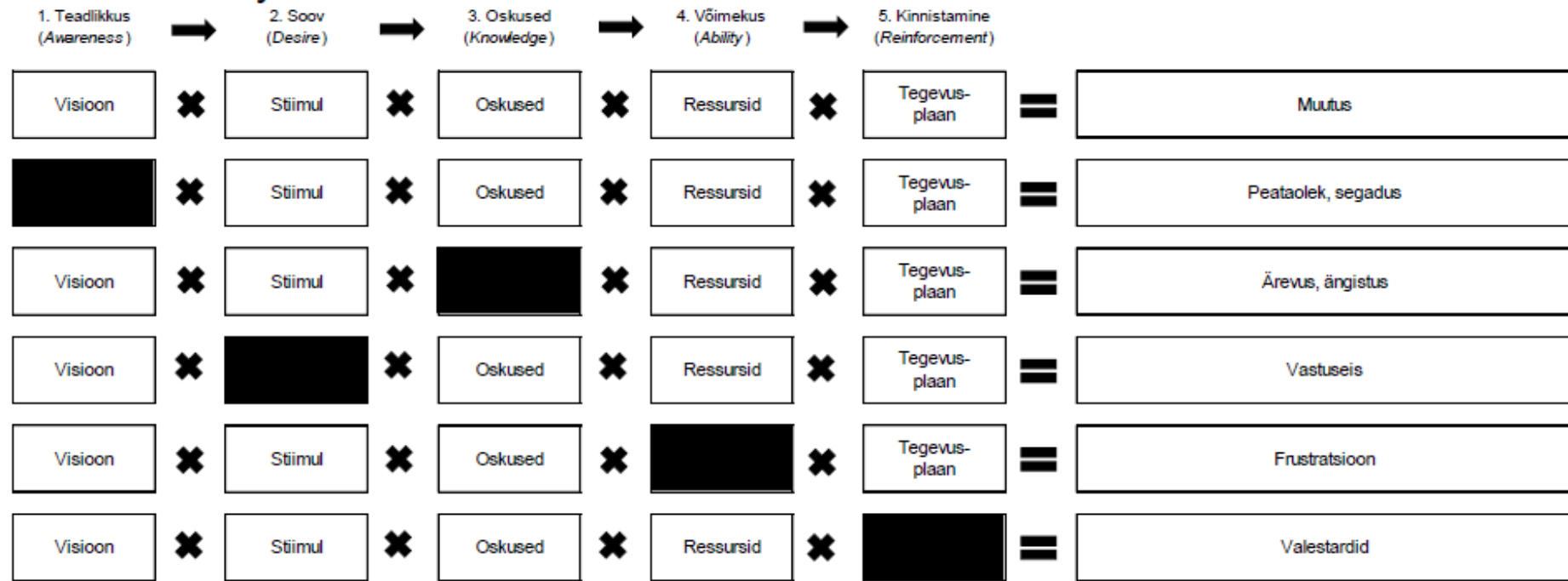
# LEAN metoodika – A3

<b>1. Miks probleem eksisteerib? (PLAN)</b>	<b>5. Ettepanekud (DO)</b>
<b>2. Milline on hetkeolukord? (PLAN)</b>	<b>6. Tegevuskava (CHECK)</b>
<b>3. Mis on soovitud tulemus? (PLAN)</b>	
<b>4. Analüüs (PLAN)</b>	<b>7. Kontroll (ACT)</b>

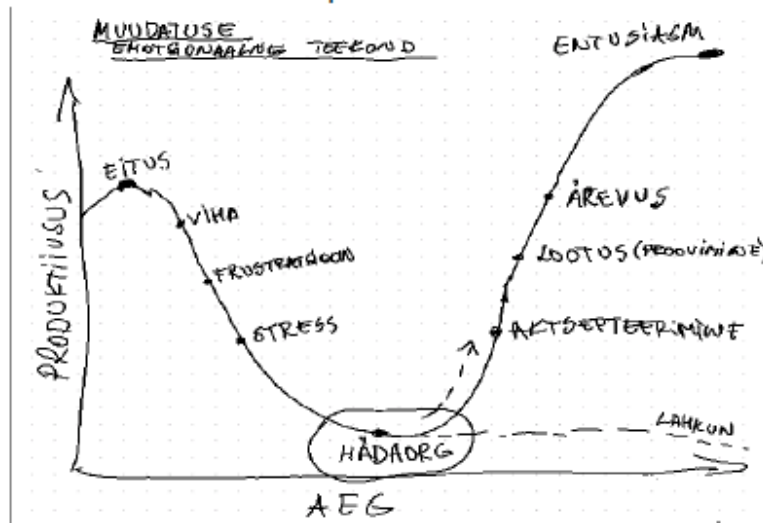


# MUUDATUSE JUHTIMINE ja KOGEEMINE

Ivar Raav



## Muudatuse emotsionaalne protsess:



## Harjutus:

1. Mõtle käimasoleva muudatuse peale
2. 5x5: hinda oluliste osapoolte staadiumit (ADKAR) 5 palli skaalal iga staadiumi kohta
3. Keskendu enda ja teiste järele aitamisele õiges järjekorras

# Aitäh ja järgmise kohtumiseni!

*Soovi korral saad kuulata koolitaja podcasti iga neljapäev “Juhtimine juhtimiseta” nime all ning lugeda juhtimise ja enesearengu teemal blogis [ivarraav.com](http://ivarraav.com)*

