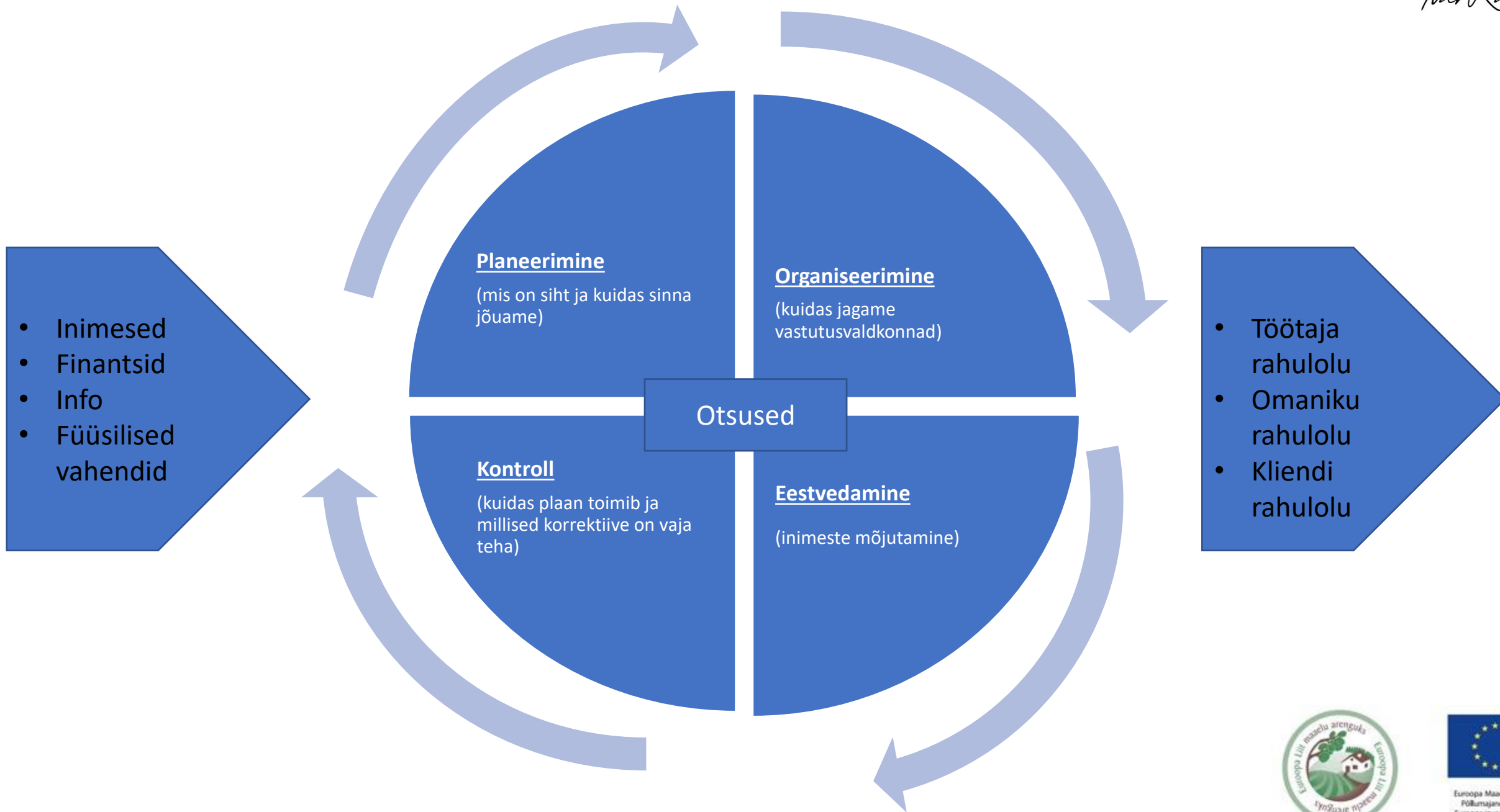




Inimeste juhtimine – meeskonna juhtimine
31.oktoober, 2023 Paides

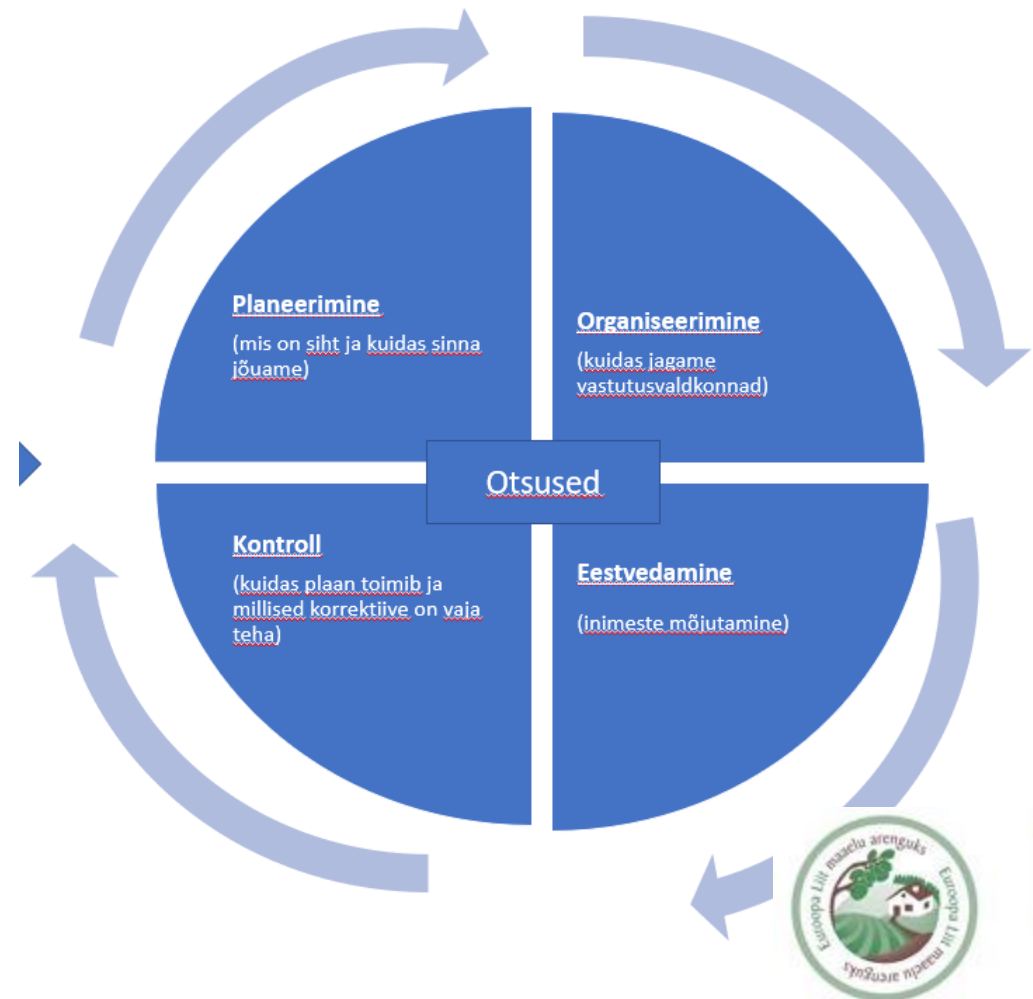
Ivar Raav
www.ivarraav.com





Juhtimisastmetel on erinevad ülesanded

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



Juhtimisstiilid (D.Goleman'i jaotuse põhjal)

Käskiv, juhendav	<p><i>"Tee nii!"</i></p> <p>Käsklustega direktiivne juhtimine. Sobib kriisisituatsioonides, kaoses rahu toomiseks ja probleemse <u>KÄITUMISEGA</u> töötajaga suhtlemisel.</p>
Visiooni loov	<p><i>"Oleme teel! Tulge kaasa!"</i></p> <p>Näitab suunda. Vaja korduvalt sõnastada. Sobib ka start-up kultuuri, kus veel ei tea, mis on see täpselt õige ärimudel. Mõistlik kasutada muutuste olukorras või kui ühine eesmärk vajab (taas)täpsustamist.</p>
Ühendav	<p><i>"Inimesed ja tunded on kõige tähtsamad!"</i></p> <p>Sobib hästi konfliktide ületamiseks ja stressirohkes keskkonnas, kus on vaja inimesi meeskonda ühendada. Tunnetest rääkimine, kuulamine, julgustamine.</p>
Demokraatlik	<p><i>"Mis sina sellest arvad?"</i></p> <p>Arutlemine, küsimine, kaasamine. Sobib kasutamiseks ideede müügi olukorras, konsensuse saavutamiseks või (oluliste) inimeste ettevõttega sidumiseks.</p>
Survestav	<p><i>"Mis ajaks sa selle ära teed?"</i></p> <p>Projektijuhtimise laadne tegutsemine, manageerimine. Sobib kiirete tulemuste saavutamiseks, tegevuste käimalükkamiseks või kõrge pädevusega tiimi juhtimisel. Oht minna mikromanageerimiseks.</p>
Coachiv	<p><i>"Mis võimalused sul selle olukorra lahendamiseks on?"</i></p> <p>Sobib inimeste pädevuse ja vastutuse võtmise arendamiseks silmas pidades pikemat perspektiivi.</p>



Kuhu panna fookus meeskonna sooritusindeksi tõstmiseks ja täispotentsiaalini jõudmiseks?

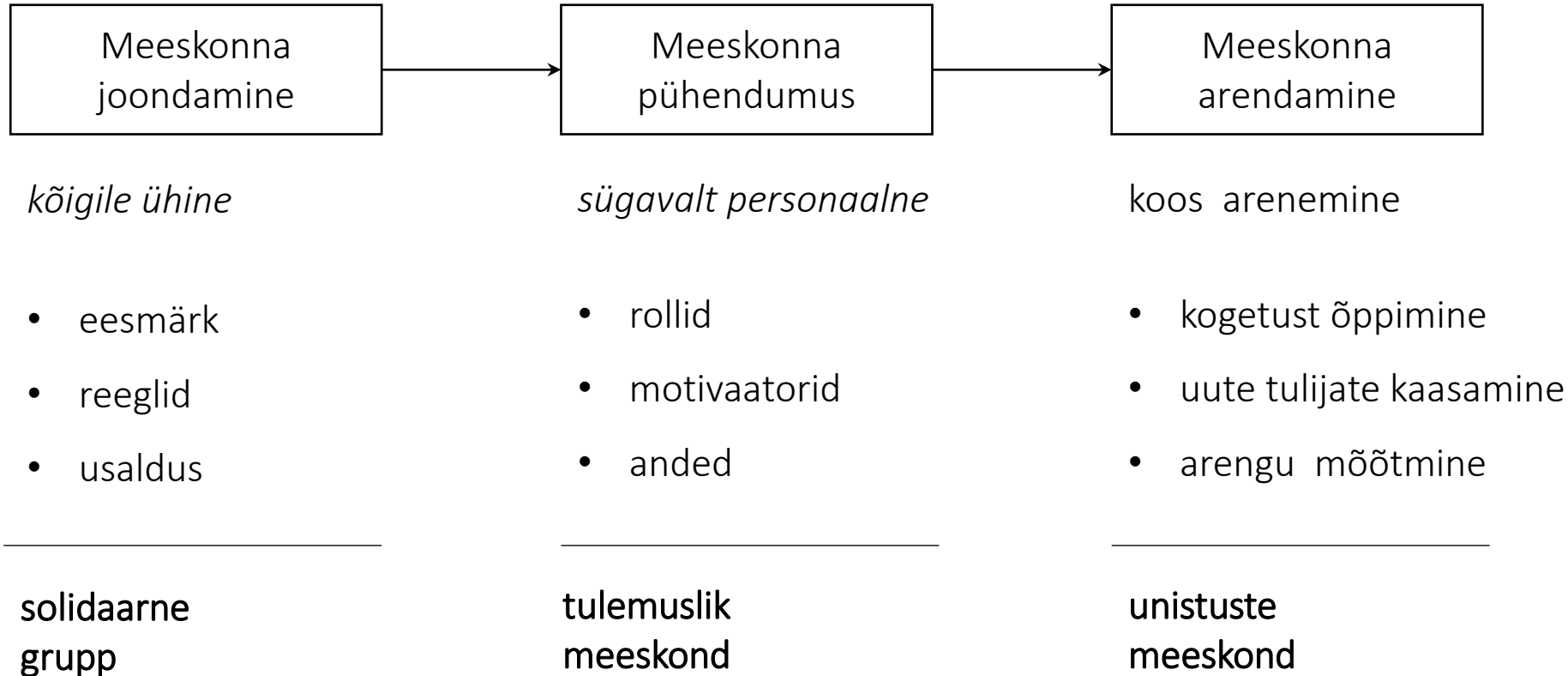
PowerScore (üle 700 on väga hea tulemus, tulemus saadakse numbrite korrutamisel. Iga küsimust hinnatakse 10 palli skaalal)

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



Allikas: Andres Haavel, Empowerment



1-1 vestluse grupitöö

AVAVAD, AVATUD KÜS-D

- 1) Päevakajalised teemad:
nt: Mis olite AK-s oli? Kuidas korril läheb?
- 2) Hoolekoht/isiklik küsimus (kui tead inimest pikka aega).
- 3) Kui on toimunud muutus: kuidas sellega läheb?
- 4) Kuidas läheb?
- 5) Kuidas Sa ise tunned...?
- 6) Mis Sa arvad...? /ettepanekud?
- 7) Kas Sul on midagi, mida peaksime järgmine kord arutama?
- 8) Mis Sijal hetkel enim närvit aeg? Kuhu kaob tobedad aeg?
- 9) Mida peotad minult?
- 10) Eralda kaardid teema peale pöördumisele

EESMÄRK 1-1

- * Leida üles kohad mis määravad:
 - isiklikud
 - erialased
 - omavahelised (tümisimised) suhted
- * Uued ideed
- * Usalduse saavutamise (avamise)
- * Õppida inimest tundma ja leida tema motiveeritud.
- * Märkamise + tunnustamine
- * Olukorra hindamine (+relgiteamine)
- * Kas eesmärk on tühine, sama vada
- * Tagasisidustamine (kas vajad abi)
- * Enesearvangu soovid (teha potentsiaal)
- * Saada jähkina tagasisidet

* hoida töötajaga isiklikku suhet (omavahelised) (looma + hoida)

- * inspireerida
- * tugi ja julgustamine
- * rallide/vastutuse jagamine

TÖÖKORRALDUS, KUIDAS?

- * (kütmine) Lepia kokkuvõtte aja kokku
- * Helistamine teatamata
- * Spontaanse lähenevise inimesele
- * Sõidame koos tööle.

- * neutraalne pind/keskkond suhtluseks.
- * füüsilised kokkusaanikud (võimalusel)
- * leia inimene jaom aega.

- * Enne teadomista endale, mis on Sijul usmärke selles vestluses? Sullest saad kestvus ja lähenevise väärt.
- * Eralda aega kuulamiseks.



Vestlused

NB!

Vestlus on alati töötaja-, mitte töökeskne. Ehk tema suhe tööülesannetega.

Vestlus on alati käitumisekeskne, mitte töötaja olemusekeskne.

Regulaarsete vestluste tüübid	Peamine eesmärk ja mõlema ettevalmistus	Häid küsimusi
Aastavestlus Min 1,5h Ei tohiks olla üllatusi Töötaja teeb kokkuvõtte	<ul style="list-style-type: none"> Tulemused/eesmärgid Väärtuspõhine käitumine Areng/tugevused (juht ja töötaja) 	<ul style="list-style-type: none"> Mis on raske ja mis teeb rõõmu? Mis on sulle praegu oluline? Millel oli su fookus eelmisel nädalal? Mida sulle meeldis teha? Mis õnnestus? Mis ei olnud nii hästi? Mida kavatsed selle teemaga seoses teha? Mis on su peamine eesmärk selle teemaga seoses? Kus on su fookus uuel perioodil? Millised võimalused sul on eesmärgini jõudmiseks? Ja veel? Ja veel? (pea paus välja!) Kuidas aru saad, et oled õnnestunud? Milline on su motivatsioon praegu 1-10? Mis peaks juhtuma, et su motivatsioon tõuseks 10 peale? Kuidas ma sind aidata saan? Kuidas sa end tunnend? („Kuidas läheb?“ asemel) Millised emotsioonid sind valdavad? Mis oli sinu nädala tipphetk?
Poolaastavestlus/ kvartalivestlus Min 1,5h Töötaja teeb kokkuvõtte	<ul style="list-style-type: none"> Joondumine aastavestlusel kokkulepitu suunas Vajadusel sihtide ümber muutmine 	
Kvartalivestlus Min 1,5h Töötaja teeb kokkuvõtte	<ul style="list-style-type: none"> Möödetavad tulemused (ettevaatav ja tagasi vaatav) Korrigeeriv tagasiside käitumisele 	
1-1 vestlus Min 20' Max 3 teemat Max 2ndl intervall	<ul style="list-style-type: none"> Pühendumine Inspiratsioon Joondamine samas suunas Tagasiside 	



Häid küsimusi

- Kuidas sa end oma rollis tunnend?
- Mis sulle praeguses töös kõige rohkem meeldib?
- Kuidas saan aidata sul selliste asjadega rohkem tegeleda?
- Milline on sinu ebameeldivaim tööülesanne ja kuidas see mõjutab su tulemusi?
- Millised on need töö osad, mis tekitavad tunde, et jääd jänni?
- Kui võiksid järgmisel kuul töötada ükskõik millega, siis mida teeksid?
- Millises valdkonnas vajad rohkem tagasisidet?
- Mis on raske ja mis teeb rõõmu?
- Mis on sulle praegu oluline?
- Millel oli su fookus eelmisel nädalal?
- Mida sulle meeldis teha?
- Mis õnnestus?
- Mis ei olnud nii hästi?
- Mida kavatsed selle teemaga seoses teha?
- Mis on su peamine eesmärk selle teemaga seoses?
- Kus on su fookus uuel perioodil?
- Millised võimalused sul on eesmärgini jõudmiseks? Ja veel? Ja veel? (pea paus välja!)
- Kuidas aru saad, et oled õnnestunud?
- Milline on su motivatsioon praegu 1-10?
- Mis peaks juhtuma, et su motivatsioon tõuseks 10 peale?
- Kuidas ma sind aidata saan?
- Kuidas sa end tunnend? („Kuidas läheb?“ asemel)

Tulevikku vaatavad head küsimused

Millised on mõned kõige olulisemad saavutused, mille üle uhkust tunned?

Millised on kaks-kolm oskust, mis aitaksid sind olla veel tulemuslikum?

Milliseid teisi rolle/vastutusalasid tahaksid avastada?

Mis sulle meie praeguse vestluse juures meeldib?

Mida tahaksid siisuguste vestluste puhul muuta?

Lisaks neile küsimustele tasub uurida veel järgmist:

- Millisena inimene näeb oma töö eesmärki, millised on tema hinnangul kõige olulisemad tegevused ning millised muudatused nendes suurendaks tema töötahet?
- Mis töötajatele nende töö ja töökeskkonna juures meeldib ning mida oleks vaja muuta, et tulemused tervikuna paraneksid?
- Kuidas on töötaja rahul sinu kui juhi tegevusega ning mida saaksid tema arvates oma töös ja teievahelises suhtluses paremini teha



Motiveerivad küsimused

- Mis on need viis asja, milles ma kõige parem olen?
- Mis on need viis asja, mille poolest teistest eristun?
- Mis on minu viimase aja suurim saavutus? Mida selle heaks tegin?
- Mis on viimase aja suurim ebaõnnestumine? Mis läks valesti?
- Mida olulist olen viimasel ajal juurde õppinud?
- Mida tahaksin veel õppida?
- Kes on minu suurimad eeskujud? Milliseid võimeid, teadmisi, oskusi tahaksin neilt üle võtta?
- Missugune peab olema tunnustus tehtud töö eest?
- Kas minu tööd väärtustatakse piisavalt?
- Mis on see, mis paneb mul silma särama?
- Kui tihti tunnen, et tehtav töö ei paku rahuldust?
- Mis mind praeguses töös enim vaimustab? Mis ei meeldi üldse?
- Mida mina teeksin siin organisatsioonis teisiti?
- Kuidas saaksin oma praegust tööd paremini korraldada?
- Millest sa unistad elus ja mis on sinu isiklikud suured sihid?

Soovituslik vaatamine

Vaimse tervise konverentsil “Sõna jõud” 30.03.2023

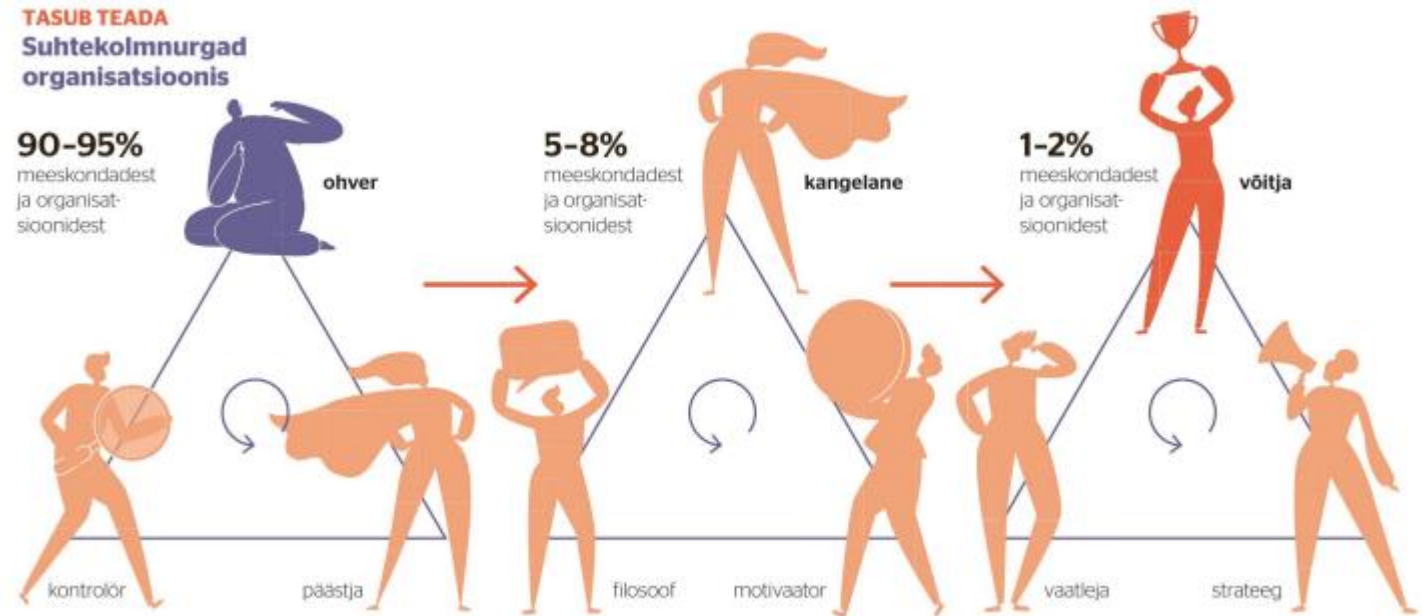
<https://www.uttv.ee/naita?id=34268#>

Ruti Einpalu lühiloeng “Vestluse jõud juhtimises”



Suhtlusdraamad

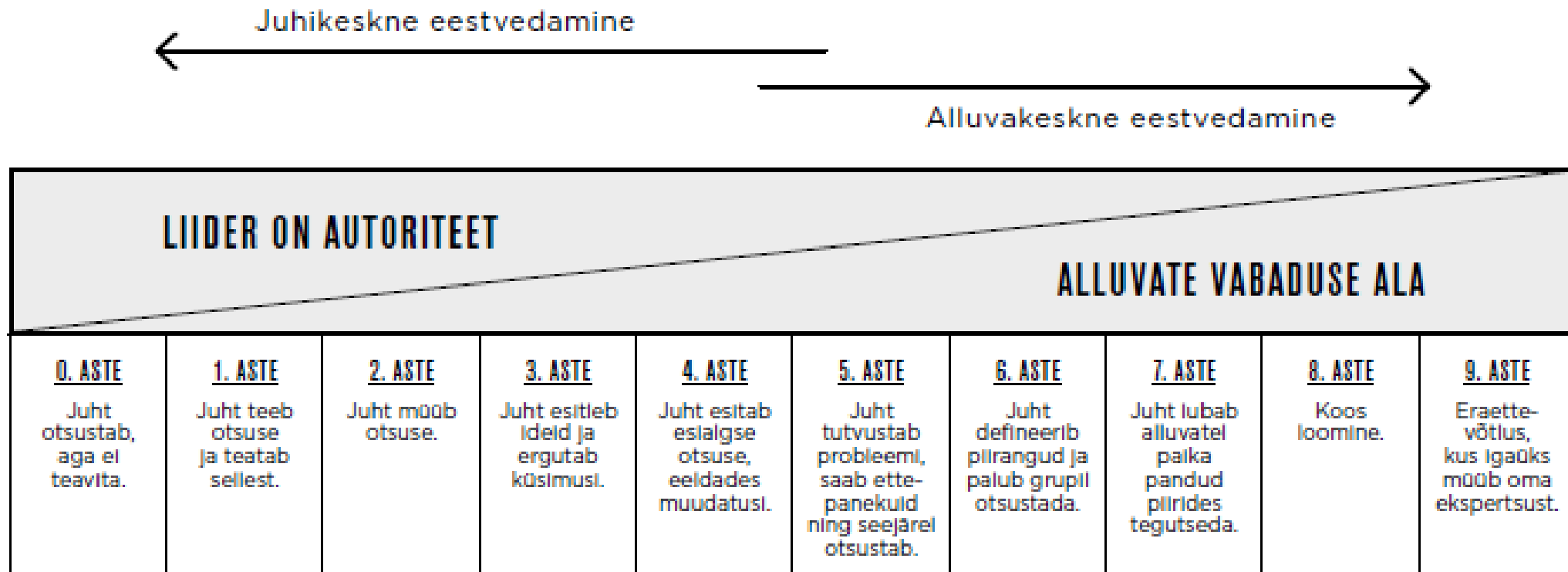
Suhted on meie enda sisemiste rahuldamata vajaduste peegliks.



Loe lähemalt:

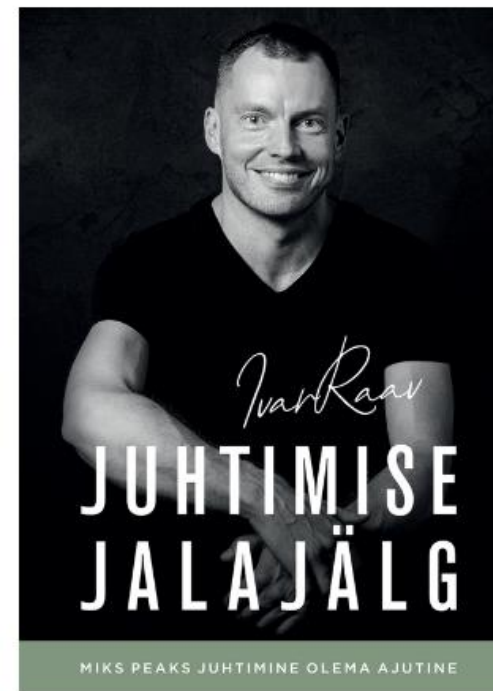
<https://ivarraav.com/juhtimine/ohvrimentali-teedist-tulemusteni/>

Vastutus – andmine või võtmine?



Allikas: Tennenbaum-Schmidth Leadership Continuum
(autori edasiarendus)





Järgmiste kohtumisteni!

Ivar Raav

koolitaja, mentor, terapeut

www.ivarraav.com

