



TUNNUSTAV JUHTIMINE

Kaido Pajumaa

Motivaator.ee | [Armasta oma tööd](#)

Vastused tänaselt koolitusest

1. Mis su töötajaid tegelikult motiveerib?
2. Kas sina juhina oled nende positiivne või negatiivne motivaator?
3. Kui ühtne on teie tänane meeskond ja kuidas seda veel ühtsemaks muuta?
4. Kuidas töötajaid inimestena paremini tundma õppida?
5. Kuidas töötajaid tagasisidestamise kaudu motiveerida?
6. Kuidas töötajate iseseisvust ja vastutuse valmidust suurendada (töötajaid võimustada)?
7. Kuidas tekitada töötajates suuremat töö tähenduse tunnet?

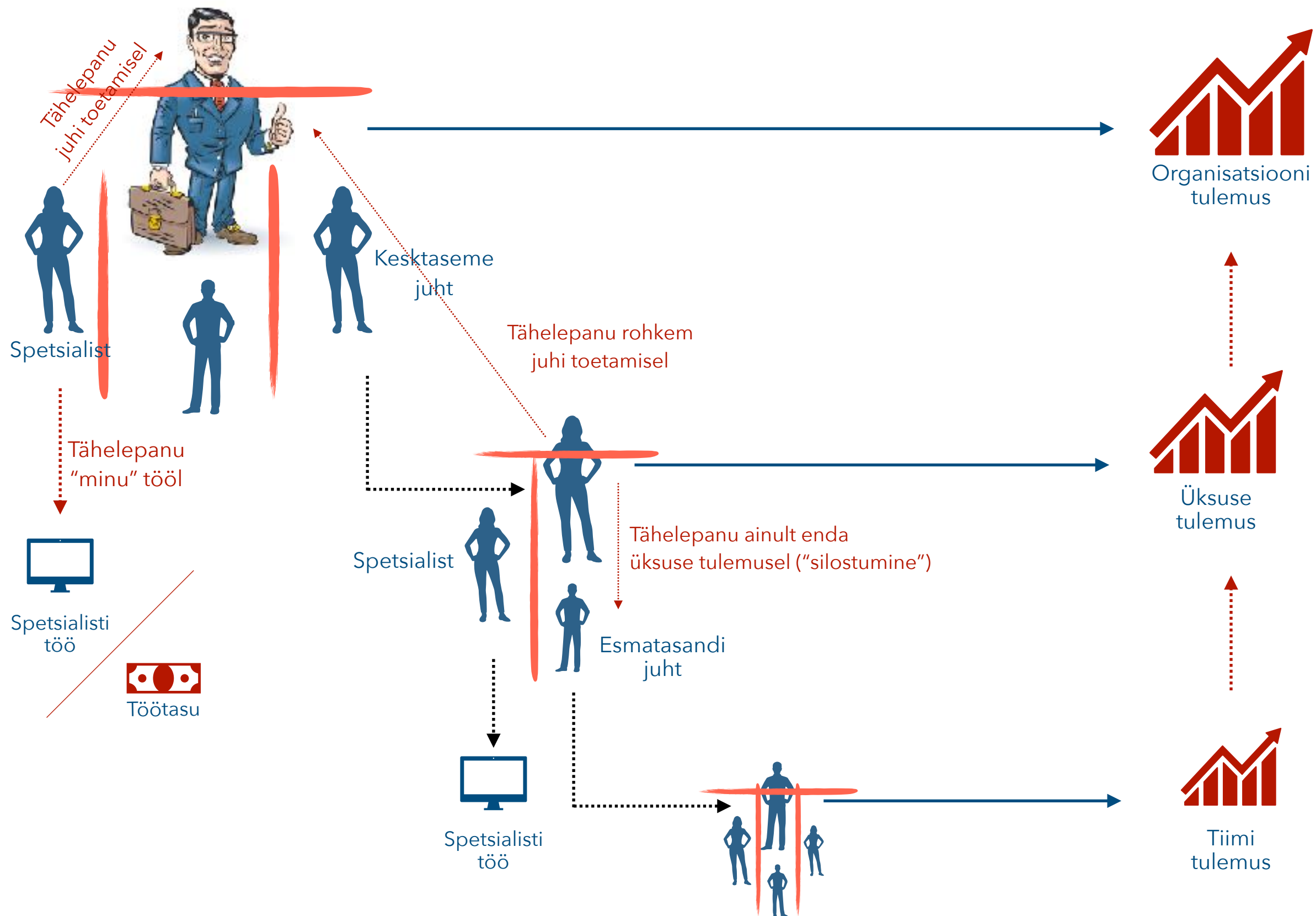
TÖÖTÄJATE ARV

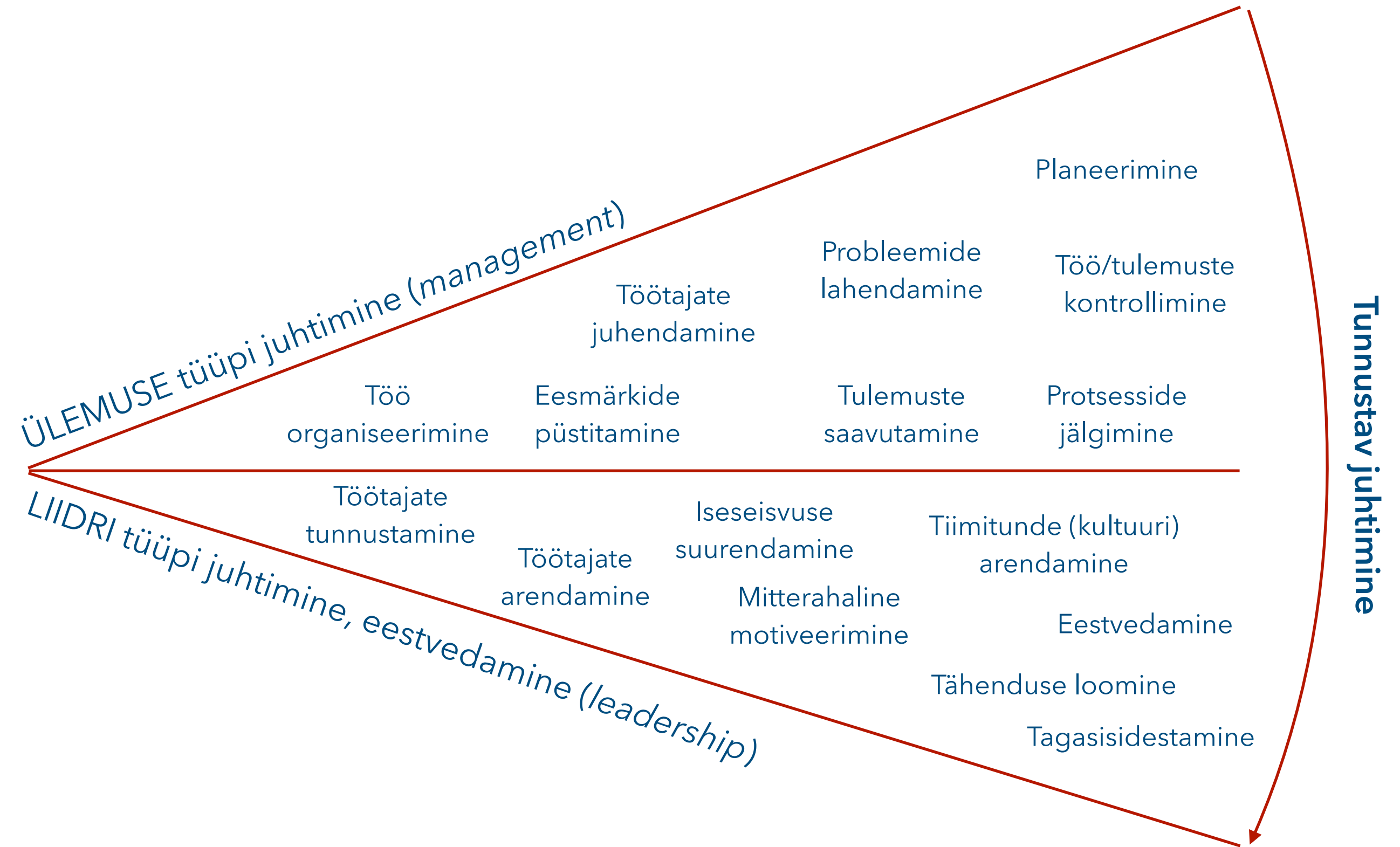
+

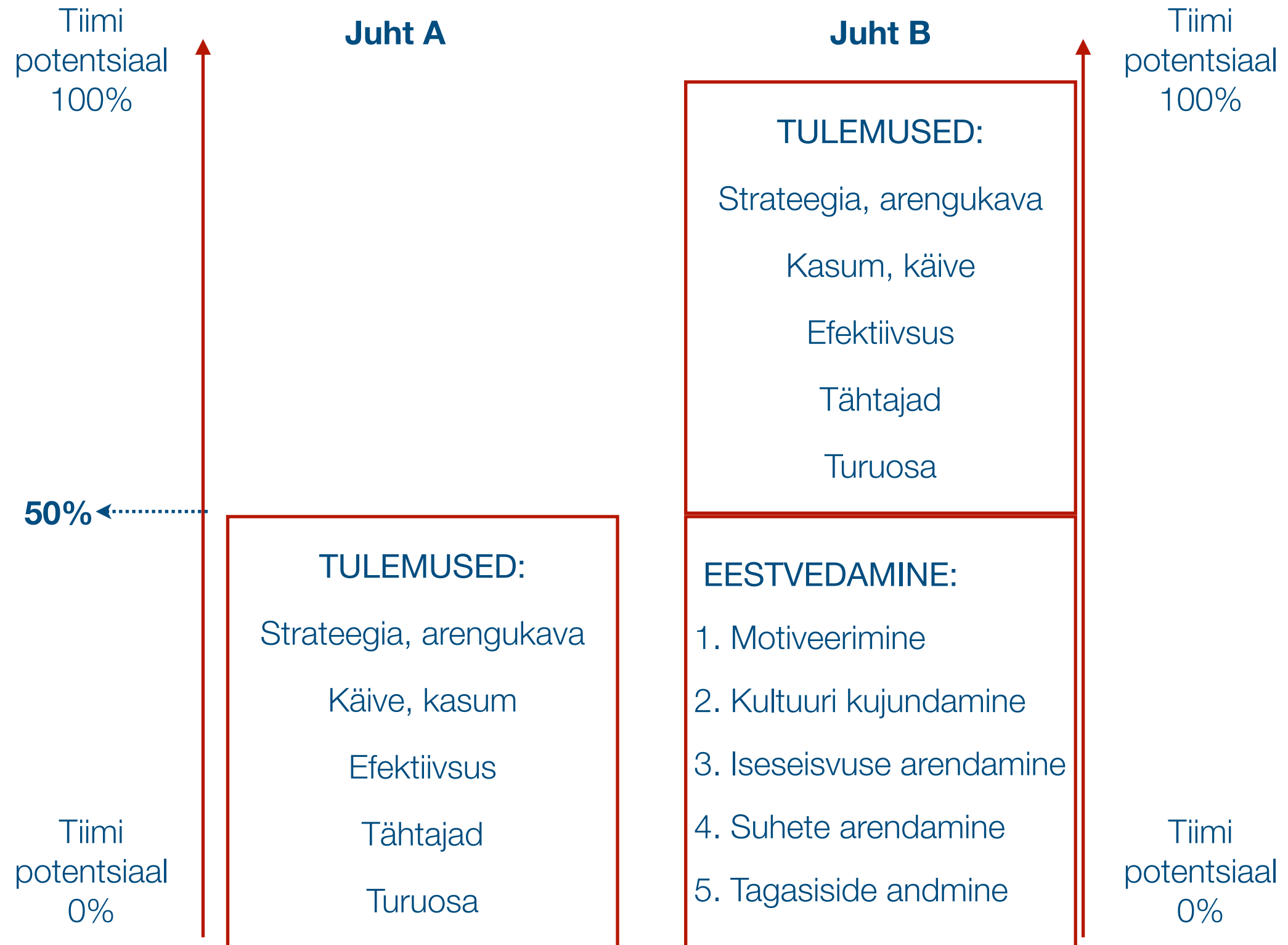
JUHTIMISE VÄLJAKUTSED

+

SAAME TUTTAVAKS







JUHTUMIANALÜÜS

Meile kirjutab sinu töötaja, kes soovib sulle kirjutada ja kutsuda sind koolitusele "**Tunnustav juhtimine**".

Saadame sulle viisaka kirja, kus mainime, et sinu heatahtlik töötaja arvas, et see võiks sulle huvi pakkuda.

Kuidas sellele reageeriksid?

b) nõuaksid meilt töötaja nime

“EBAVAJALIK” KOHUSTUS



INIMESTEGA TEGELEMINE

Fookuses on **inimesed**: suhted, meeskonnakultuur, motiveerimine
 (“Eesmärk - Inimesed - Tegevused - Tulemused” protsess)

Spetsialist

Juht



TÖÖGA TEGELEMINE

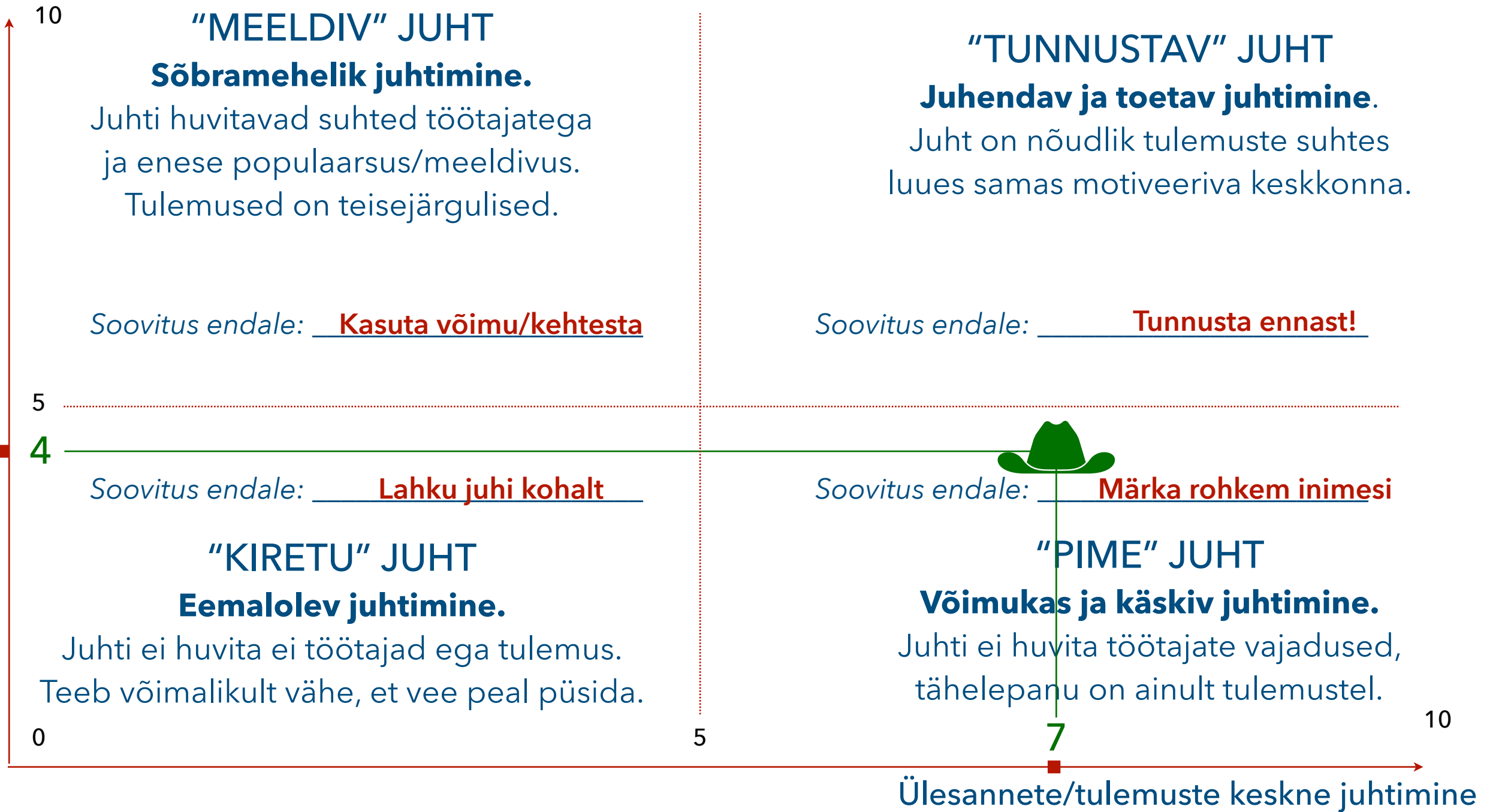
Fookuses on “Eesmärk - Tegevused - Tulemused” protsess

“PÄRIS” TÖÖ



Blake & Mouton test

Inimeste/suhete keskne juhtimine



Inimeste/suhete keskne juhtimine

10

"MEELDIV" JUHT**Sõbramehelik juhtimine.**

Juhti huvitavad suhted töötajatega ja enese populaarsus/meeldivus. Tulemused on teisejärgulised.

Sobivus: **kogenud töötajad**, kelle motivatsioon on kadumas.

5

Sobivus: **kogenud ja pühendunud "tegijad"**, kes näitavad väga häid tulemusi ka ilma juhita.

"KIRETU" JUHT**Eemalolev juhtimine.**

Juhti ei huvita ei töötajad ega tulemus. Teeb võimalikult vähe, et vee peal püsida.

0

5

"TUNNUSTAV" JUHT**Juhendav ja toetav juhtimine.**

Juht on nõudlik tulemuste suhtes luues samas motiveeriva keskkonna.

Sobivus: **mõningase kogemusega töötajad**, kelle esmane entusiasm on vähenemas.

Sobivus: **uued motiveeritud töötajad**, kellel pole kogemust, aga on **tahe**.

"PIME" JUHT**Võimukas ja käskiv juhtimine.**

Juhti ei huvita töötajate vajadused, tähelepanu on ainult tulemustel.

10

Ülesannete/tulemuste keskne juhtimine

SIMON SINEK
"DO YOU LOVE
YOUR WIFE?"

<https://youtu.be/evzdQfiGFTM>

**TÖÖRÖÖM
JA TÖÖPIIN**

Töörõõm: Tahan teha!
DOPAMIIN => HEA SOORITUS!

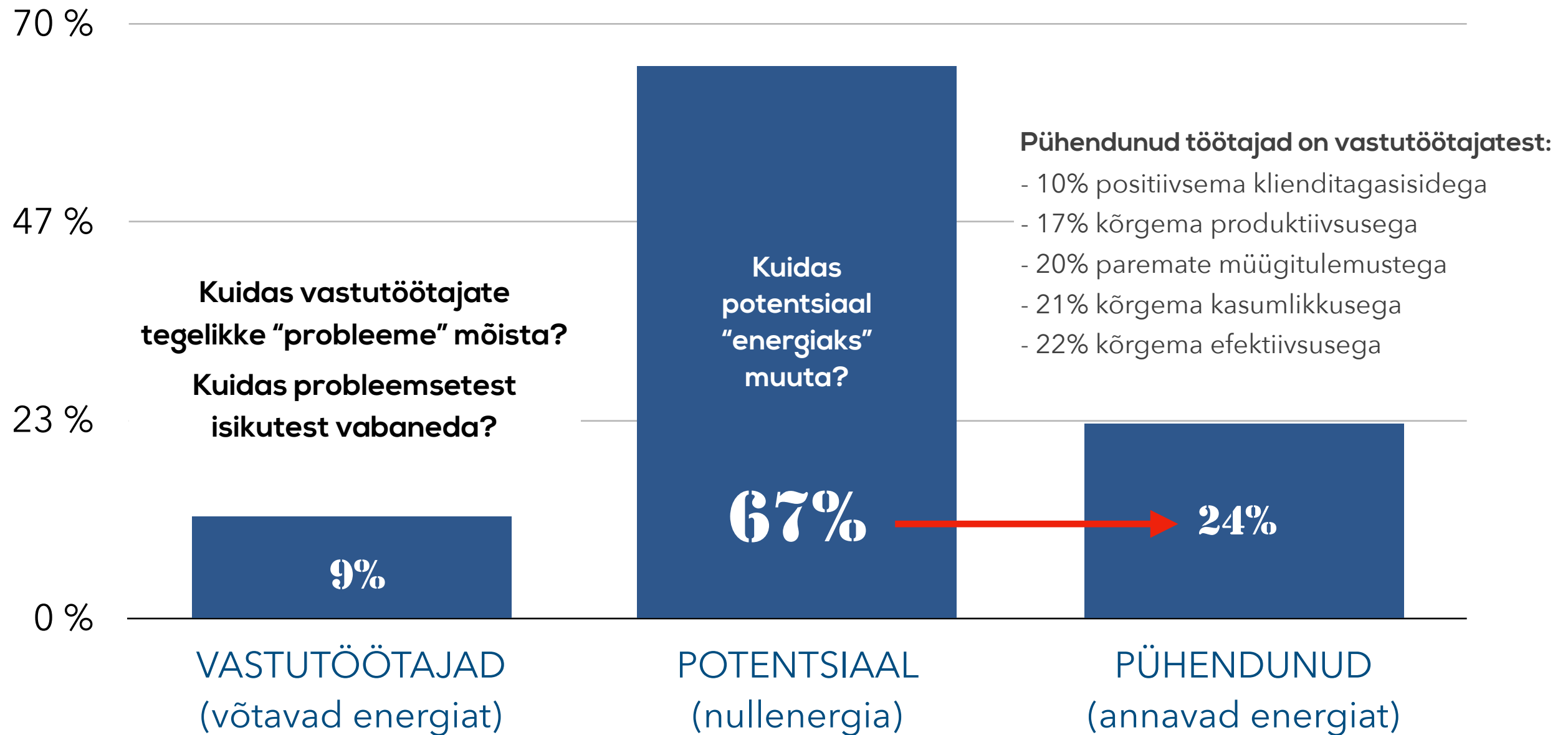


*Hambulise tiigrina käituv
juht või töökaaslane*



Tööpiin: Pean tegema!
ADRENALIIN => VÕITLE VÕI PÕGENE!

GALLUP PÜHENDUMUS EESTIS



PÜHENDUDA VÕI MITTE?

(Dale Carnegie Training Institute metauuring 2012)



MÄRKIMISVÄÄRSED FAKTID JUHTIMISEST

88% töötajatest tahab tegelikult töötada hästi.

75% töötajatest võiks töötada tänasest oluliselt paremini ja tulemuslikumalt.

50% töötajatest töötab täpselt nii palju, et vältida pahandusi (*Gallup*).

12% töötajatest soovitaksid tänast **juhti mõnele tuttavale** (*Palgainfo Agentuur, 2018*).

30% töötajatest on nõus **väiksema palgaga**, kui nende **otsene juht vahetuks**.

60% töötajatest ei ole **rahul juhtimisega**, aga nendel pole **täna valikut**

(*CV Keskus 2017*).

93% juhtidest usuvad, et nad on **10% parimate juhtide** hulgas

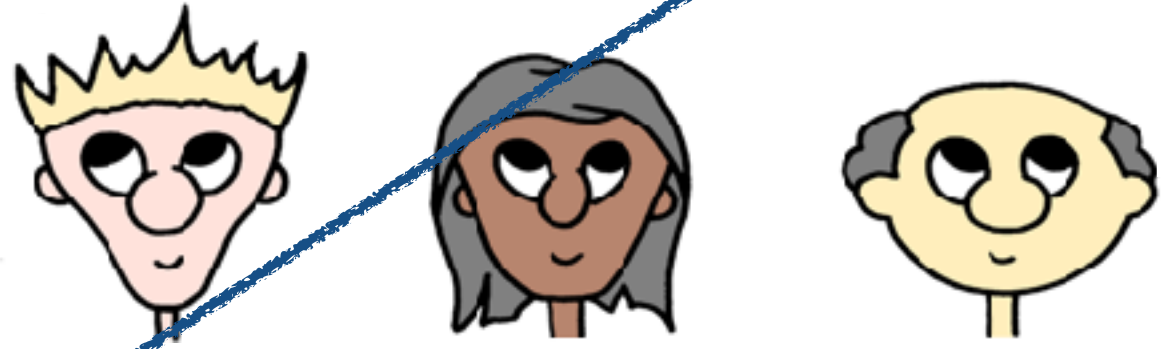
(*"1501 Ways to Reward Your Employee"*).

INIMESTE JA PROTSESSIDE JUHTIMINE

Juhtimine tähendab **EESMÄRKIDE** saavutamist
..... **INIMESTE** kaudu.



Sinu tähelepanu



Nende tähelepanu



“Minu töö, minu mure.
Sinu töö, sinu mure”

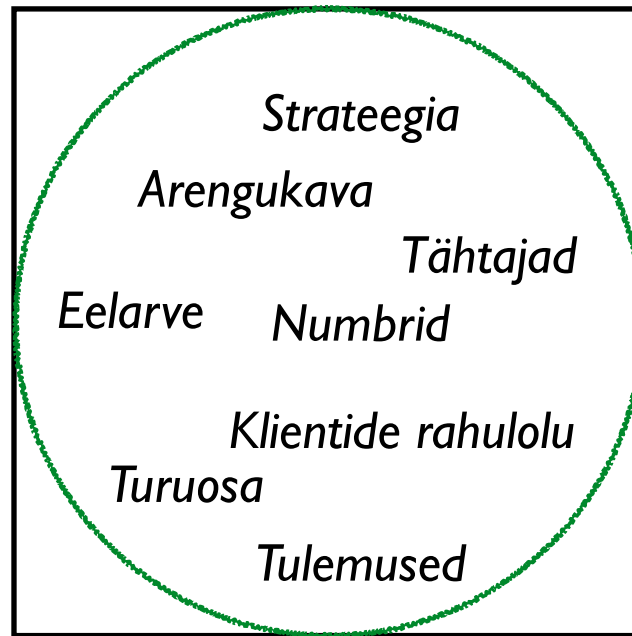
Võimu liigid

ROLLI VÕIM	ISIKLIK SUHTEVÕIM
<p>Rollivõim tuleneb isiku positsioonist. Juhti, kellel on tiimi suhtes ainult rollivõim, järgib meeskond ainult tänu tema rollile - ta on juht. Tegelikuses ei pruugi töötajad hinnata teda juhina, spetsialistina ega inimesena.</p>	<p>Isiklik mõjuvõim tuleneb inimesest endast. Seda võimu omavad juhid, kes ei pruugi olla valdkonna eksperdid, ega ka (veel) väga head juhid, aga nad on inspireerivad inimesed, mistõttu tiim neid hindab.</p>
<p>Töötaja KOHANEB juhi ning organisatsiooni vajadustega.</p> <p>Juht töötajate vajaduste suhtes EI KOHANE.</p>	<p>Töötaja KOHANEB juhi ning organisatsiooni vajadustega.</p> <p>Juht KOHANEB ka töötajate vajadustega.</p>

Prioriteetide analüüs

- Sinu tööandja finants/maj. tulemused
- Lapsed
- Abielu (suhe elukaaslasega)
- Teised suhted (sõbrad, õed-vennad)
- Teiste aitamine
- Sõprus
- Majanduslik kindlustatus
- Eneseteostus
- Sport
- Reisimine
- Saavutused
- Eduelamus
- Loomingu realiseerimine
- Tervis
- Sõltumatus ja vabadus
- Hobid ja huvid
- Enesearendamine
- Puhkus
- Vaimsus ja eneseotsingud
- Midagi muud

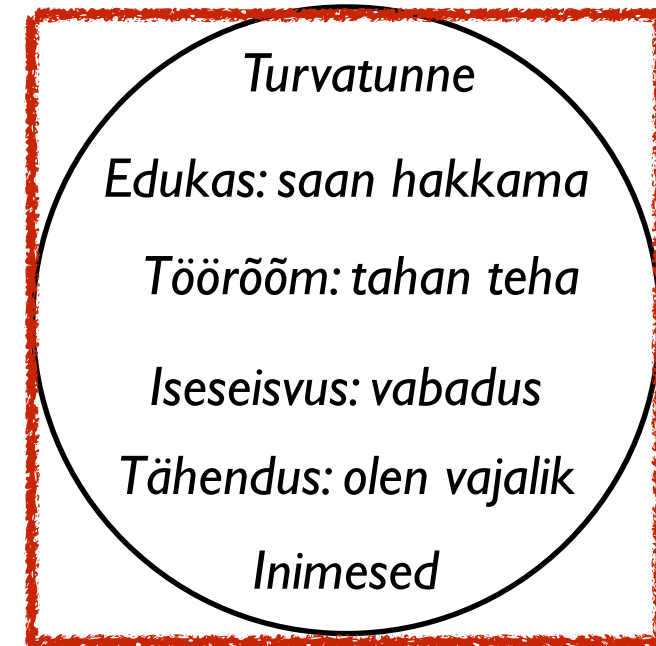
Juhi huvid (eesmärgid)



**Kuidas ümmargune
kandilisega ühildada?**



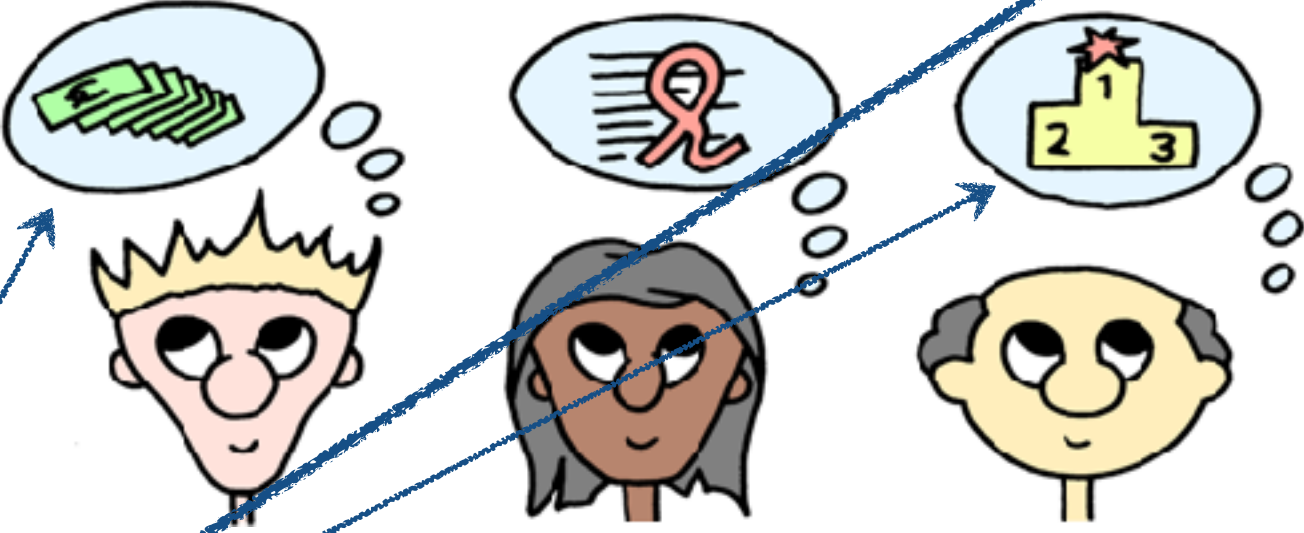
Töötaja huvid (eesmärgid)



Fookus **tööl e. juhi jaoks olulisel**
(Eesmärk - Tegevused - Tulemused)

Fookus **inimestel e. töötaja jaoks olulisel**
(Eesmärk - **INIMESED** - Tegevused - Tulemused)

"Meie töö, meie mure!"



Nende tähelepanu

"Minu töö, minu mure.
Sinu töö, sinu mure"

JUHT 1.0

JUHT 2.0

JUHT 3.0

BOSS

Üleolev juht

Lähenemine: "Ei huvita!"

Töövahend: hirm

Organisatsioon on osadest koosnev **masin**.

Juhtimine tähendab osade töös hoidmist, parandamist ja vajadusel väljavahetamist e. hirmu jt **piitsa ning prääniku tehnikatega** inimeste käitumisega
MANIPULEERIMIST

ÜLEMUS

"Tark" juht

Lähenemine: reaktiivne

Töövahend: positsioon

Loosungil "**meie töötajad on meie suurim vara**" tuginev juhtimine.

Kahjuks keskenduvad juhid sageli **protsessile** ja vajalikele tegevustele (360 kraadi uuringud, balanced scorecards, 1-1 vestlused jms), mitte **inimestele**.

JUHT/LIIDER

Tunnustav juht

Lähenemine: proaktiivne

Töövahend: isiklik mõju

Käitumisega manipuleerimiselt üleminek uuele juhtimise paradigmat, kus juht ei keskendu ainult loosungitele, vaid otsestele **juhtimispraktikatele**, mis aitavad **inspireerivat** töökultuuri kujundada.

TUNNUSTAV JUHTIMINE

Juhtimine tähendab inimeste sisemiste
motivaatorite väljaselgitamist ja nendega
teadlikku **tegelemist**, et tekitada inimestes
tunne **tahan seda tööd**
selles organisatsioonis selle juhiga koos teha.

Tunnustava juhtimise 7 sammu

1. Mis su töötajaid tegelikult motiveerib?
2. Kas sina juhina oled nende positiivne või negatiivne motivaator?
3. Kui ühtne on teie tänane meeskond ja kuidas seda veel ühtsemaks muuta?
4. Kuidas töötajaid inimestena paremini tundma õppida?
5. Kuidas töötajaid tagasisidestamise kaudu motiveerida?
6. Kuidas töötajate iseseisvust ja vastutuse valmidust suurendada (töötajaid võimustada)?
7. Kuidas tekitada töötajates suuremat töö tähenduse tunnet?

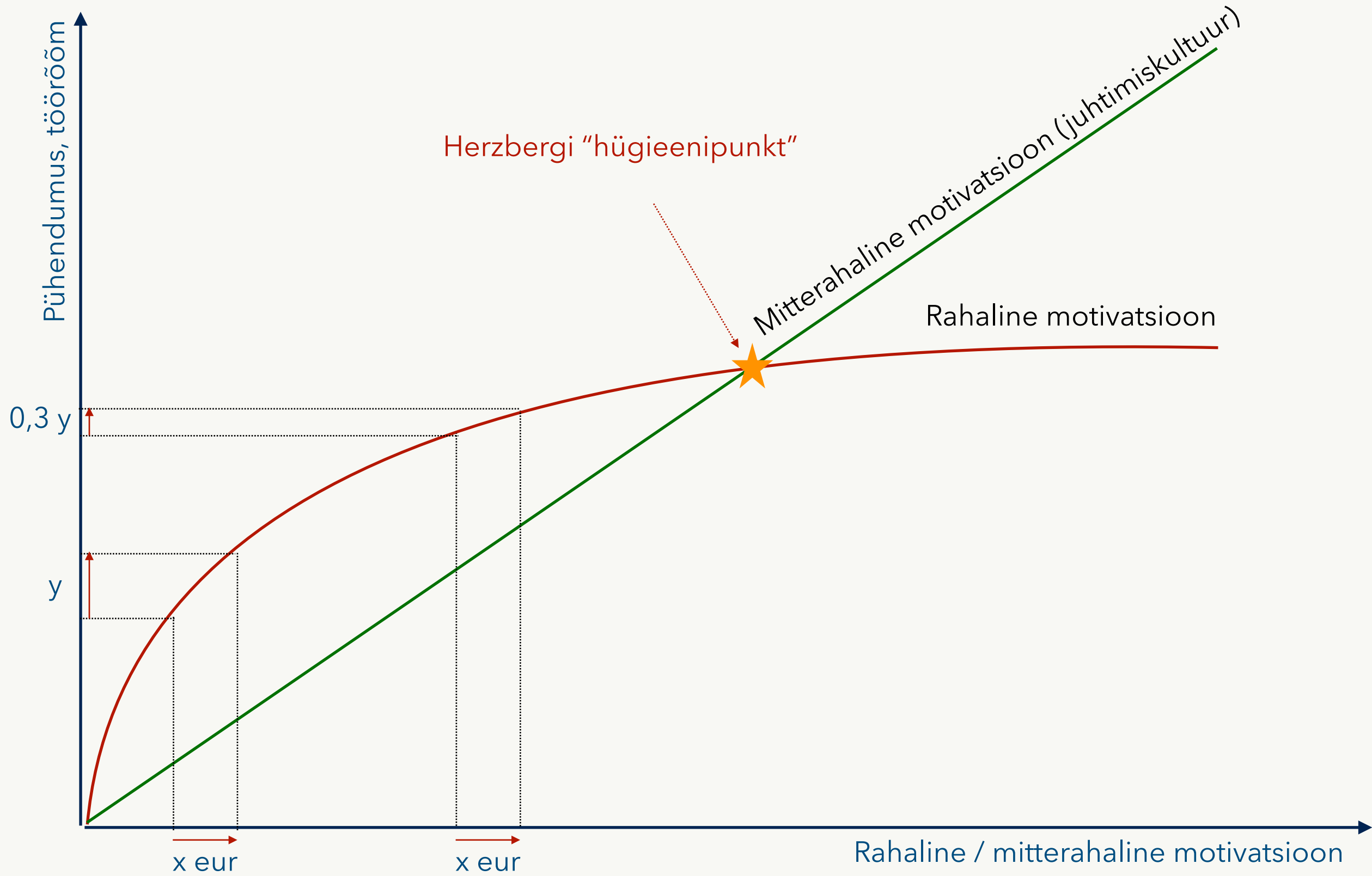
ENESE-

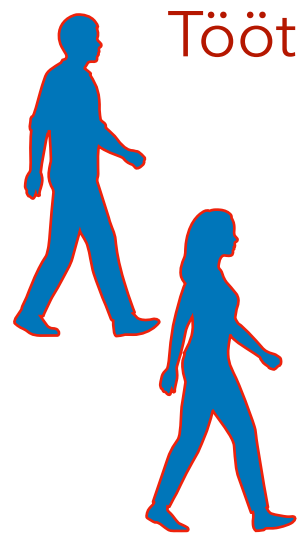
MOTIVATSIOON JA

MOTIVEERIMINE

Juhi 2 motiveerimise viisi

<p>Raha ja hirmuga manipuleerimine</p>	<p>Mitterahaline motiveerimine</p>
<p>Paneb töötajad liikuma, aga liikumise allikaks on iha/hirm. Töötajatel puudub huvi töö vastu.</p>	<p>Paneb töötajad liikuma, sest töötajatel on töö/tegevuse vastu isiklik huvi ning seotud emotsioon.</p>
<p>Tugevus: kiire mõju Nõrkus: sõltuvuslikkus</p>	<p>Tugevus: isetekkev Nõrkus: haruldane</p>

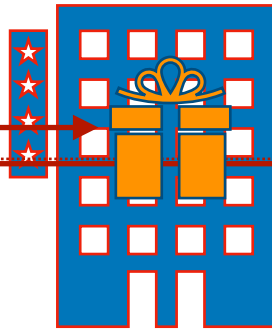




Töötaja

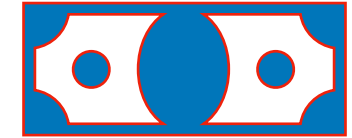
Sisemine motivatsioon

Käin töö

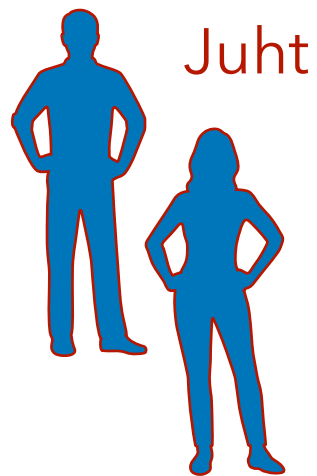
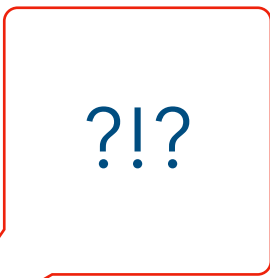


Väline motivatsioon

Töötasu

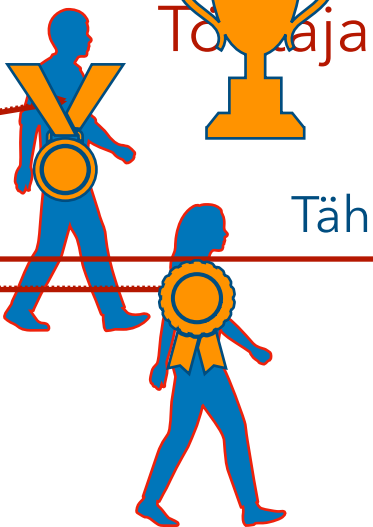


Tiim	Iseseisvus
Eduelamus	Täendus



Juht

Tähelepanu inimesel



Juht

Tähelepanu töö/tulemustel

Tähelepanu inimesel

Töö (tulemused)



MEESKONNATUNNE

- Kuulumise soov ja vajadus;
- Koostegemise rõõm;
- Tunne, et olen osa millestki;
- Kambavaim, “meie-tunne”;
- Seisame koos millegi eest;



OTSUSTUSVABADUS

- “Olen vaba” - tunne;
- “Mind usaldatakse” - tunne;
- Võimalus ise otsustada:
 - *Kuidas teen?*
 - *Millal teen?*
 - *Kellega teen?*



HUVITAV TÖÖ

- Eduelamus, progressitunne
- “Saan hakkama” - tunne
- “Kukub hästi välja” -tunne
- “Saan proovida uusi asju” - tunne
- “Saan milleski paremaks”- tunne
- Eneseteostus, liigun elus edasi.



TÖÖ MÕTE (TÄHENDUS)

- Tunnustamine;
- Olulisuse ja kasulikkuse tunne;
- Tunne, et olen vajalik kellelegi;
- Mu tööl on mõte (mitte vaid palk)
- Mõistan, keda minu töö aitab;
- “Ma olen tähtis” - tunne



Sinu ja sinu meeskonna
sisemiste motivaatorite
analüüs

Meeskonnatunne

1) Kui sa ei peaks kellelegi midagi põhjendama või selgitama, siis missuguseks inimeseks sa ennast pigem pead - kas pigem avatuks ja sotsiaalseks, või pigem kinnisemaks ja omaette olijaks/mõtlejaks? Kui tähtis on sinu jaoks kuuluvustunne - tunne, et oled osa mingist kollektiivist, grupist? Kuivõrd sulle sobis 2020 aastal kodustöötamine - kas hakkasid pigem kiiresti kollektiivist puudust tundma, võid leidsid üksi olles tõelise töörõõmu ja oma sisemise produktiivsuse/efektiivsuse üles?

2) Kus tunned end mugavamalt - kas inimeste keskel või omaette? Kas seltskonnas olles oled tavaliselt vaiksem või jutukam inimene - kas sulle meeldib grupis jutustada, tähelepanu saada ja nõ seltskonnahing olla?

3) Kui saaksid valida, siis kumba sa eelistaksid - kas pigem omaette töötamist (oma kabinetis üksinda) või naudid seltskonnas töötamist (sulle meeldib olla ümbritsetud teistest inimestest, kellega koos rääkida, nalja teha, mõtteid jagada)? Kui saaksid valida, kas töötaksid/oleksid töö juures alati teistest ümbritsetud, või tunned, et oled produktiivsem ja eelistaksid olla oma kabinetis?

4) Kui saaksid valida erinevate töökohtade vahel, siis kui oluline oleks sinu valikul see, et seal oleks suur kollektiiv, palju inimesi, tugev kambavaim, ühtsustunne ja kuuluvustunne (veedetakse palju aega koos, käiakse koos, suheldakse ka tööväliselt jms)? Või oleks sinu jaoks olulisem, et sul oleks oma kabinet, palju üksiolemist ja üksi tegutsemist? Kus sa oled tegusam ja produktiivsem - kas grupis või omaette?

5) Kui sul on ees pikem autosõit või jalutuskäik - kas eelistaksid pigem seda üksi teha või kellegagi seda jagada? Kas tunned end üksikuna, kui oled üksi? Kui palju sulle meeldib jutustada teistega niisama elust ja olust?

Otsustusvabadus

- 1) Kas sulle meeldiks pigem töökoht, kus peaksid ise palju otsustama ja vastutama, või töökoht, kus on piirid, mängumaa ja reeglid paigas, ning sina tegutsed rohkem nende piiride raames - sa ei pea liialt otsustama ja ka vastutust kandma?
- 2) Kuidas sa tunned end olukordades, kus pead minema tundmatule territooriumile mugavustsoonist välja - sinult oodatakse millegi lahendamist, mingit tulemust, millele sa hetkel veel lahendust ei tea? Kas sa naudiksid pigem sellises olukorras sulle antavat otsustusvabadust, või eelistaksid pigem sellistest olukordadest hoiduda ja mängida "turvaliselt"?
- 3) Kui suur stressitaluvus sul on? Kas naudid valikuvabadusega kaasnevat vastutust ja stressi, või eelistaksid pigem juhi poolset sisendit/kooskõlastust uutes ja tundmatutes olukordades, delegeerides seeläbi ka vastutuse lõpptulemuse eest temale?
- 4) Kui oleksid uue töökoha valikul, kui oluliseks pead seal sulle pakutavat individuaalset vabadust otsustada, kuidas eesmärgid saavutada, millal/kus vajalikud tööülesanded ära teha? Kas eelistaksid pigem töötada kodukontoris, kohvikus ja autos, ja vastutada ainult lõpptulemuse eest, teades samas, et nii on eksimise ja ebaõnnestumise võimalusi suurem, või meeldiks sulle töö, kus töötad kindlalt etteantud reeglite järgi, oled pidevas suhtluses juhi ning tiimiga teades, et nii on väiksem võimalus eksida?
- 5) Kui iseseisvaks inimeseks ja kui heaks otsustajaks pead end tööväliselt - kas oled pigem iseseisev tegutseja ja kiire otsustaja, või pigem meeldib sulle enne otsustamist mitmete inimestega arutada, kooskõlastada ja seejärel alles otsused langetada? Kui mugavalt sa tunned end olukordades, kus pead kiiresti midagi otsustama - kas kipud otsuseid edasi lükkama või langetad neid kiiresti ja lihtsasti kartmata eksida?

Tähendus

- 1) Kas sul on kalduvus oma tööd näha pigem individuaalsest, meeskondlikust või organisatsiooni tasandist? Kui paindlik sa oma suhtumiselt oled - kas pigem kipud kinni jääma oma tööloiku või vaatad teadlikult asju rohkem meeskonna/organisatsiooni (klientide heaolu) tasandilt?
- 2) Kui tihti sa mõtled sellele, missugust väärtust ja tähendust sinu töö teistele inimestele omab - kliendid, töökaaslased, juht (mida tähendab sinu töökäimine nende inimeste jaoks)? Kui palju sa oled valmis pingutama selle nimel, et sinu töö oleks teistele inimestele positiivne tähendus - sa otsid võimalusi mõjutada teiste inimeste elu oma töö läbi?
- 3) Kui sa ei peaks kellelegi seda selgitama, siis missugune inimene sa oled - kas sinu jaoks on pigem tähtis, et kuuled sageli oma töö olulisusest ja saad tihti positiivset tagasisidet? Kuivõrd sulle üldse meeldib tunnustust vastu võtta - kas naudid seda, või oled pigem tagasihoidlikuma loomuga ja tunned seda juba sisemiselt? Kui tähtis sinu jaoks on kuulda oma juhilt regulaarselt oma töö tähtsuse ja oma vajalikkuse kohta meeskonnas?
- 4) Kas ja kui tihti sa mõtled sellele (või tunned juba), kuidas oma tööga/töökohtade valikuga maailma positiivne jalajälg jätta? Või mõtled sa rohkem sellele, kuidas ise paremini läbi lüüa ja edukas olla? Kui tihti sa mõtled sellele, et maailm sinu töö käimise tulemusena parem paik oleks - kuidas sina oma tööga teiste inimeste elu paremaks, turvalisemaks ja õnnelikumaks muudad?
- 5) Kas pead end pigem Andja-tüüp või Võtja-tüüpi inimeseks: kas keskendud suhetes teiste inimestega rohkem nende aitamisele, koostööle ja toetusele, või vaatad pigem olukordi isikliku kasu saamise perspektiivis? Kuidas see avaldub - kas see on ainult sinu arvamus või on keegi kunagi sulle seda öelnud?

Eduelamus

1) Missugune inimene sa pigem oled - kas sulle meeldib uusi asju õppida, uurida ja end pidevalt iseseisvalt arendada (eriti mis puudutab töökohta ja valdkonda)? Kuidas see avaldub - kas loed raamatuid, otsid iseseisvalt infot selle kohta, kuidas paremaks saada, efektiivsem olla ja rohkem eesmärke ning kiiremini saavutada?

Kas ja kui sageli sa mõtled sellele, kuidas elus edukas olla ja veel edukamaks saada? Kas sa tunned tungi midagi suurt oma elus saavutada - kuhugi jõuda ja endast kui edukast inimesest märgi maha jätta? Kas ja kui palju oled valmis selle nimel pingutama, ja millest oled valmis selle nimel loobuma?

2) Missugune inimene sa pigem oled - kas arvad end olevat arengule suunatud mõtteviisidega (*growth mindset*) või säilitamisele suunatud mõtteviisidega (*fixed mindset*)?

Arengule suunatud mõtteviisid: "Kõik on võimalik, miski ei ole võimatu", "Kui keegi sai sellega hakkama, saan ka mina", "Kui ma arendan end ja pingutan, siis saadab mind edu", "Alati on võimalik enda juures ja oma elus midagi arendada ning paremaks muuta - esimese asjana tuleb võtta vastutus"

Säilitamisele suunatud mõtteviisid: "Ma olen nagu olen -ega vanale koerale uusi trikke ei õpeta", "Mõnel lihtsalt veab, mul kahjuks pole vedanud", "Mis mõtet sellel kõigel on?", "Ma olen "selleks" liiga vana, liiga mugav, mul ei ole andeid, mul pole piisavalt aega ja raha, teised ei austa mind, mul pole piisavalt pealehakkamist, minu elus pole mulle neid asju ette määratud"

Eduelamus II

3) Kas sulle meeldib end proovile panna, enda piire tunnetada, iseenda parimaks versiooniks saada ja seeläbi end realiseerida? Või pigem kipud sa rahul olemas sellega ja sellisena nagu sa oled, sest usud, et me ei saa iseennast (ja pole ka vajadust) väga muuta, mistõttu ei ole mõtet endale ka liiga suuri eesmärke ja unistusi püstitada?

Kas paned regulaarselt kirja nii tööalaseid kui isiklikke eesmärke/unistusi elus? Kas kirjutad üles Uusaasta Lubadused? Kui distsiplineeritud sa oled oma eesmärkide saavutamisel? Kas tavaliselt loobud kiiresti või pigem saavutad püstitatud eesmärgid? Kas sulle meeldib eesmärgistamine ja nende nimel pingutamine?

4) Missuguses elufaasis sa oled - kas pigem otsid hetkel väljakutseid, eneseteostust ja võimalust midagi suurt saavutada, või eelistaksid hetkel stabiilset töökohta, mis ei nõua ülemäärast pingutust ja stressi?

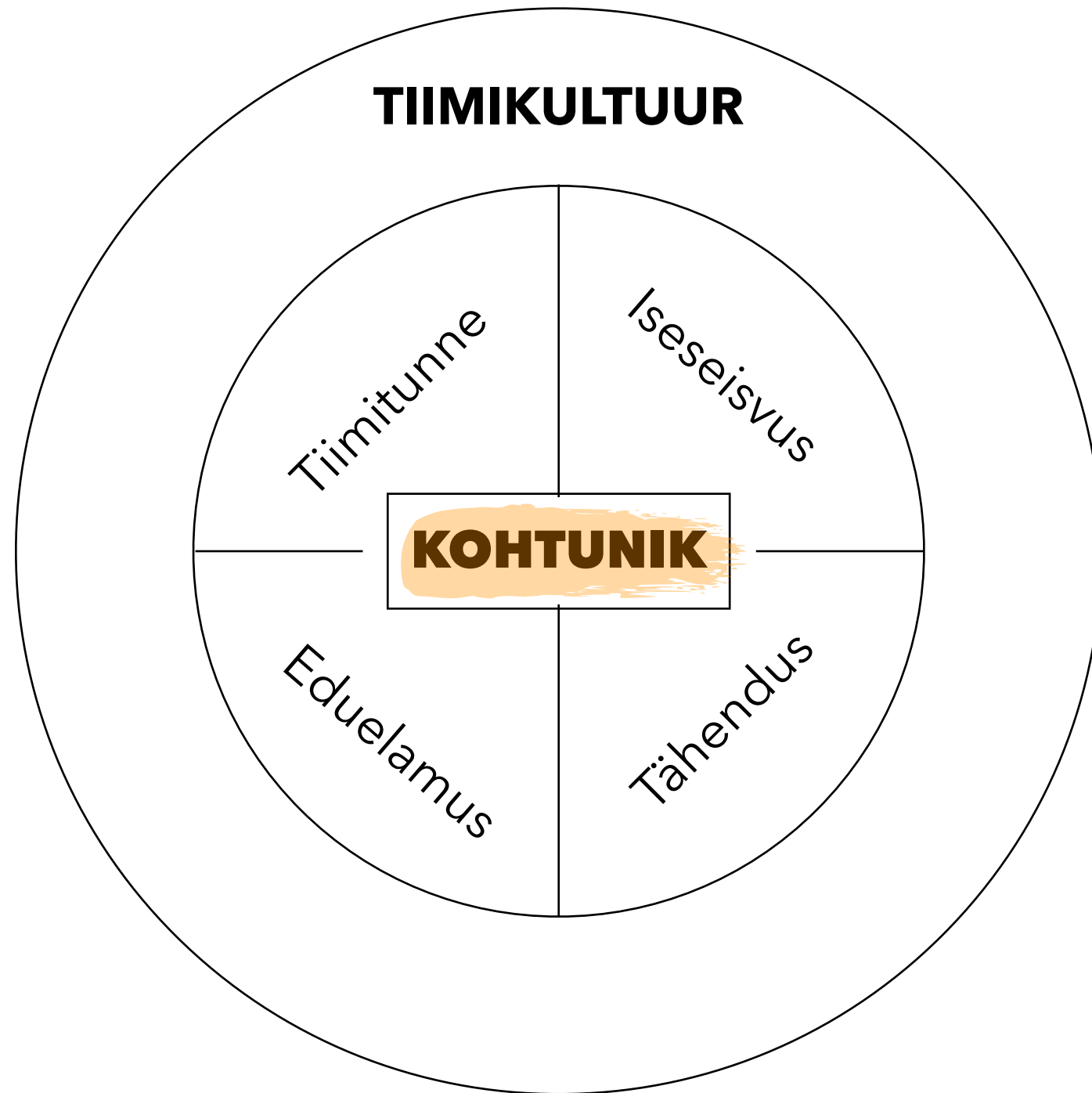
Missugused päevad/periodid sulle rohkem meeldivad - kas need, kus on pigem stressi ja nõudmisi, kõrged eesmärgid ja võimalus midagi saavutada, ära teha? Või päevad, kus saad rahulikult oma tööd teha, sa ei pea ülemäära pingutama ja sinult ei oodata liiga palju?

5) Kas sulle meeldib teadmine, et sinu meeskonnal ja juhil on sulle päris suured ootused, ja sul on võimalus nendele end tõestada? Kui saaksid valida, siis missugust töökohta sa eelistaksid - kas sellist, kus tuleb pidevalt silmitsi seista uute olukordade, väljakutsete ja ootustega, mille käigus õpid ja arened, ning saavutada palju, saad uusi asju proovida, mugavustsoonist välja minna ja pead väikseid riske võtma?

Või eelistaksid sa pigem töökohta, kus on küll eesmärgid paigas, aga samas ei pea sa kogu aeg mõtlema, kuidas parem olla, arened ja rohkem saavutada?

JUHTIMISMEEETOD

“KOHTUNIK”



Juhtimismudel KOHTUNIK

K - kiitmine ja tunnustamine

O - ootuste vastastikune selge määratlemine

H - hoolimine inimestest, mitte töötajatest

T - tagasiside andmine (sh korrigeeriv)

U - usalduse, avatuse ja turvatunde loomine

N - naeratav suhtlemine ja suhtumine

I - innustamine, inspireerimine, julgustamine

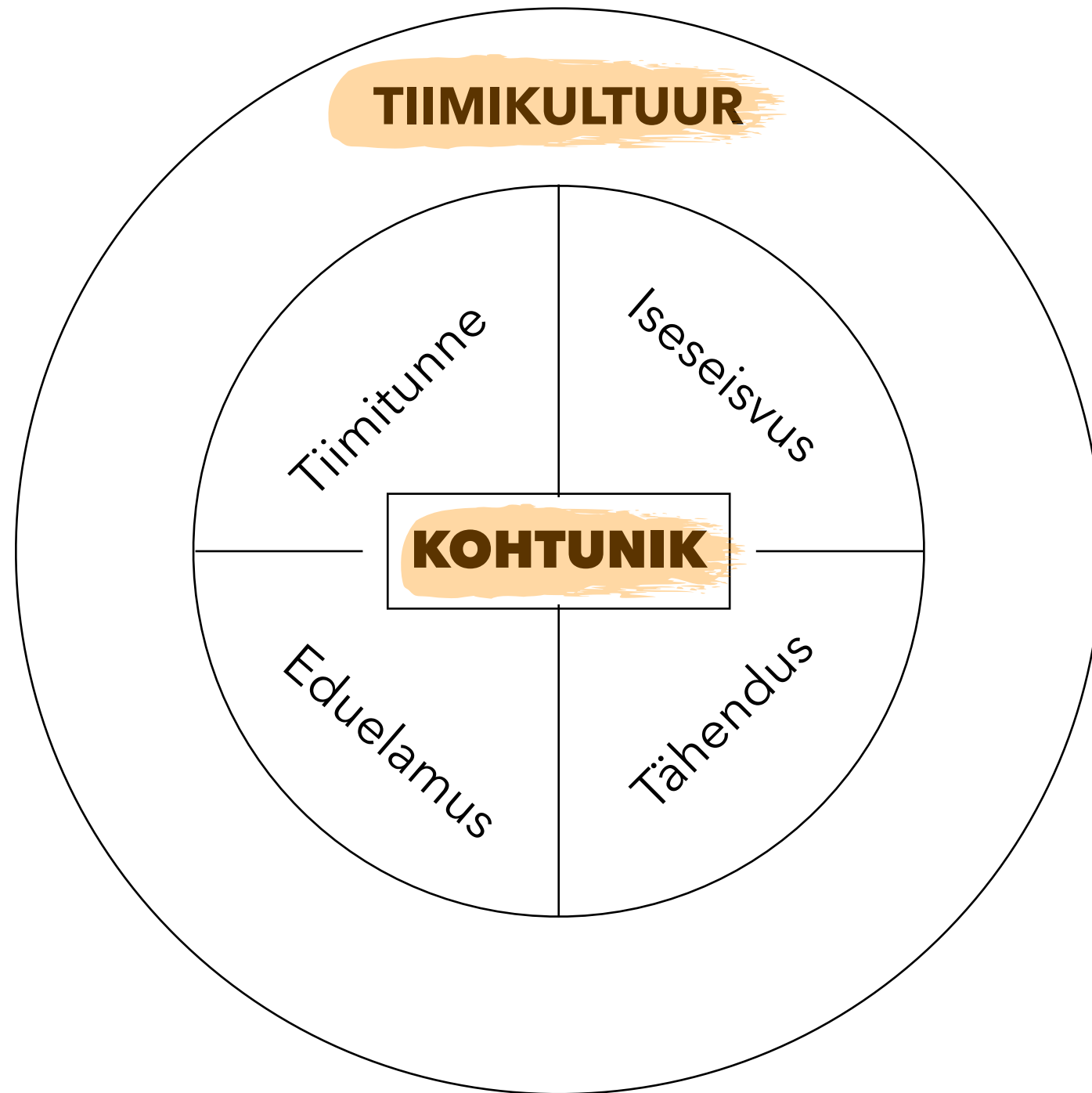
K - koostöö, kaasamine ja tiimitunde loomine

HARJUTUS

ENESEANALÜÜS

Kasuta KOHTUNIK'u
meetodit igapäevaselt

POSITIIVSE SISEKULTUURI KUJUNDAMINE



Meeskonna sisekultuur on selle liikmete poolt omaksvõetud põhimõtete, põhiväärtuste ja käitumiste kogusumma.

Kirjutatud vs kirjutamata REEGLID

POSITIIVSE MÕJUGA SISEKULTUUR

Suhtlemiskultuur: aktiivne, avatud ja sidus suhtlemine. Inimesed suhtlevad ka mittetöistel ja isiklikel teemadel

Õppimiskultuur: inimesed soovivad üksteiselt õppida, küsivad küsimusi ja on avatud igasuguseks tagasisideks. Autentsus: inimesed tunnistavad oma vigu ja eksimusi

Koosolekukultuur: inimesed soovivad koosolekutel osaleda, oma meeskonnaga kohtuda ning arutada.

Kööginurgakultuur: köögis ja suitsunurgas räägitakse isiklikel teemadel ja vajadused arutatakse sisulist tööjuttu.

Juhtimiskultuur: juhid on töötajatega lähedastes suhetes. Töötajad usaldavad juhti. Juht tunnustab palju.

Võimukultuur: juht kaasab töötajaid otsustamisse, võim on de-tsentraliseeritud, on palju otsustusvabadust

Meeskonnakultuur: meeskonnas on psühholoogiline turvatunne, tiim hoiab kokku, on tugev "meie-tunne", inimesed võtavad osa ühisüritustest

Otsustuskultuur: on selgus töös ning rollides, juht julgeb otsuseid vastu võtta ja teeb seda kiiresti.

Uuenduste kultuur: töötajad on huvitatud arengust, mistõttu ollakse ka positiivsed uuenduste jms suhtes

NEGATIIVSE MÕJUGA SISEKULTUUR

Arvamust ei avaldata, kaasa ei räägita, küsimusi ei küsita. Üksteist tuntakse tööalaselt ja isiklikel teemadel ei räägita

Inimesed "võistleavad" üksteisega (teadmised, positsioon), tagasisidele reageeritakse kaitse või rünnakuga. Hirm: inimesed püüavad näida ideaalsed ja peidavad vigu

Koosolekuid nähakse kui kohustuslikku mõttetut ajaraiskamist. Inimesed istuvad, kaasa ei räägi.

Köögi- ja suitsunurk on nõ "päris" koosolekute pidamise paik, kus klatšitakse, analüüsitakse ja hinnatakse toimuvat

Juhi ja töötajate vahel on "kuristik" - füüsiliselt koos, aga usaldust pole, töötajad vastanduvad juhile ja uuendustele.

Juht on kujundanud nõ malaka-kultuuri, kus inimesed kardavad juhti ja tema reaktsioone. Kõik käib juhi sõnul.

Meeskond on pinges, usaldust ja turvatunnet ei ole. On tunda "kollektiivi"-tunnet, kus inimesi ei seo ühine eesmärk, vaid pigem ühine tööandja.

Meeskonnas on palju ebamäärasust, segadust ja otsustamatust. Puuduvad selged eesmärgid ja visioon.

Uuendustele seistakse vastu, keskendutakse negatiivsele ning otsitakse põhjusi, miks muudatusi ei saa teha.

Missugust hoogu lisab sinu
meeskonna hooratas:
positiivset või negatiivset?

*"Kas see oleks positiivne või negatiivne,
kui järgmise 3 aasta jooksul
sinu meeskonnas mitte midagi ei muutuks?"*



ALUSTAME

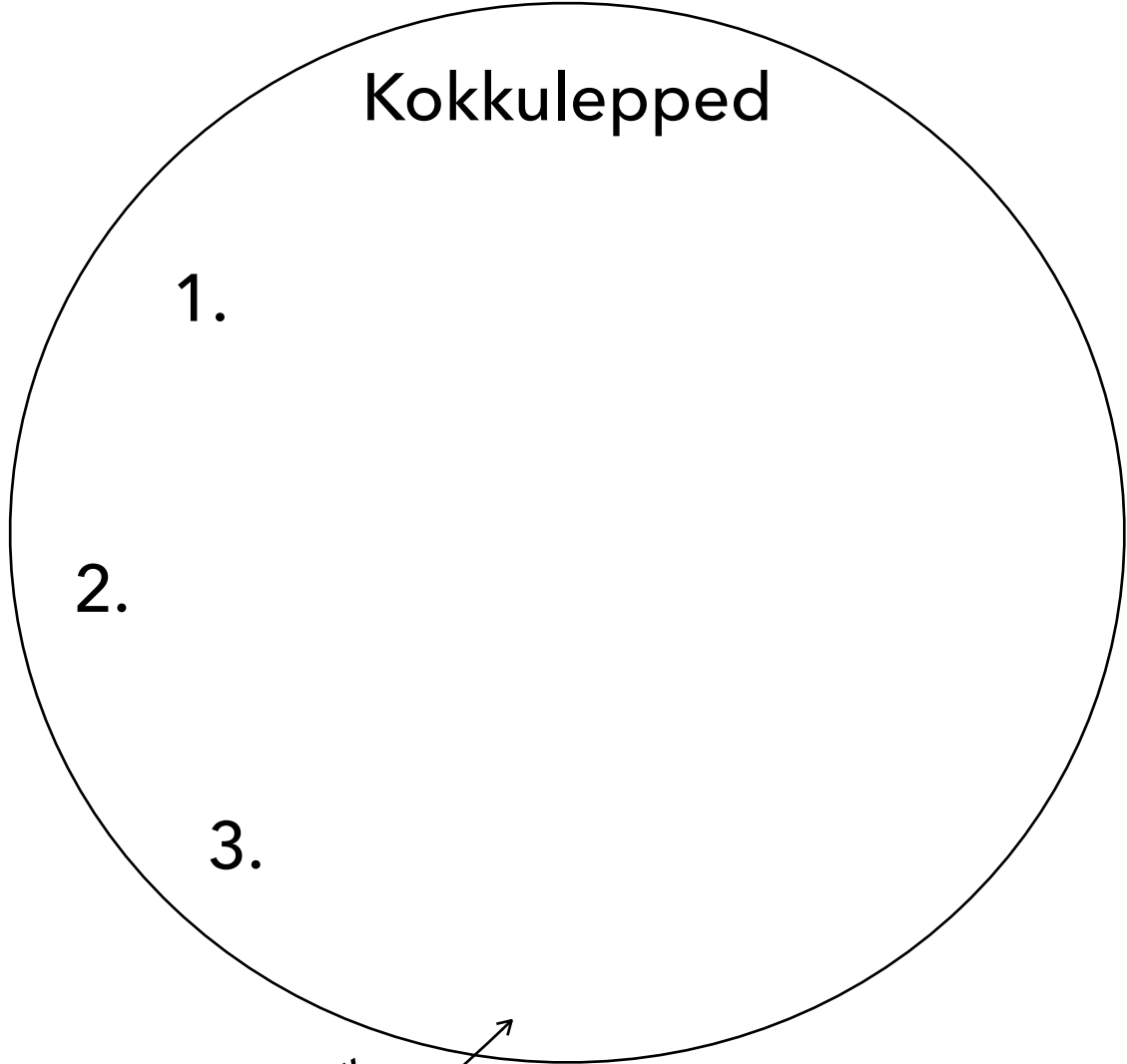
LÕPETAME



JÄTKAME

Tiimiraamat

Tiimiraamat on **omavaheliste kokkulepete** sõlmimise ja **täitmise** tööriist nendele meeskonnaliikmetele, keda huvitab **meeskonna ühine** edu.



Kokkuleppe
rikkumine

Juht: "Tule tagasi meie juurde!"

Juht: "Või leia teine tiim..."

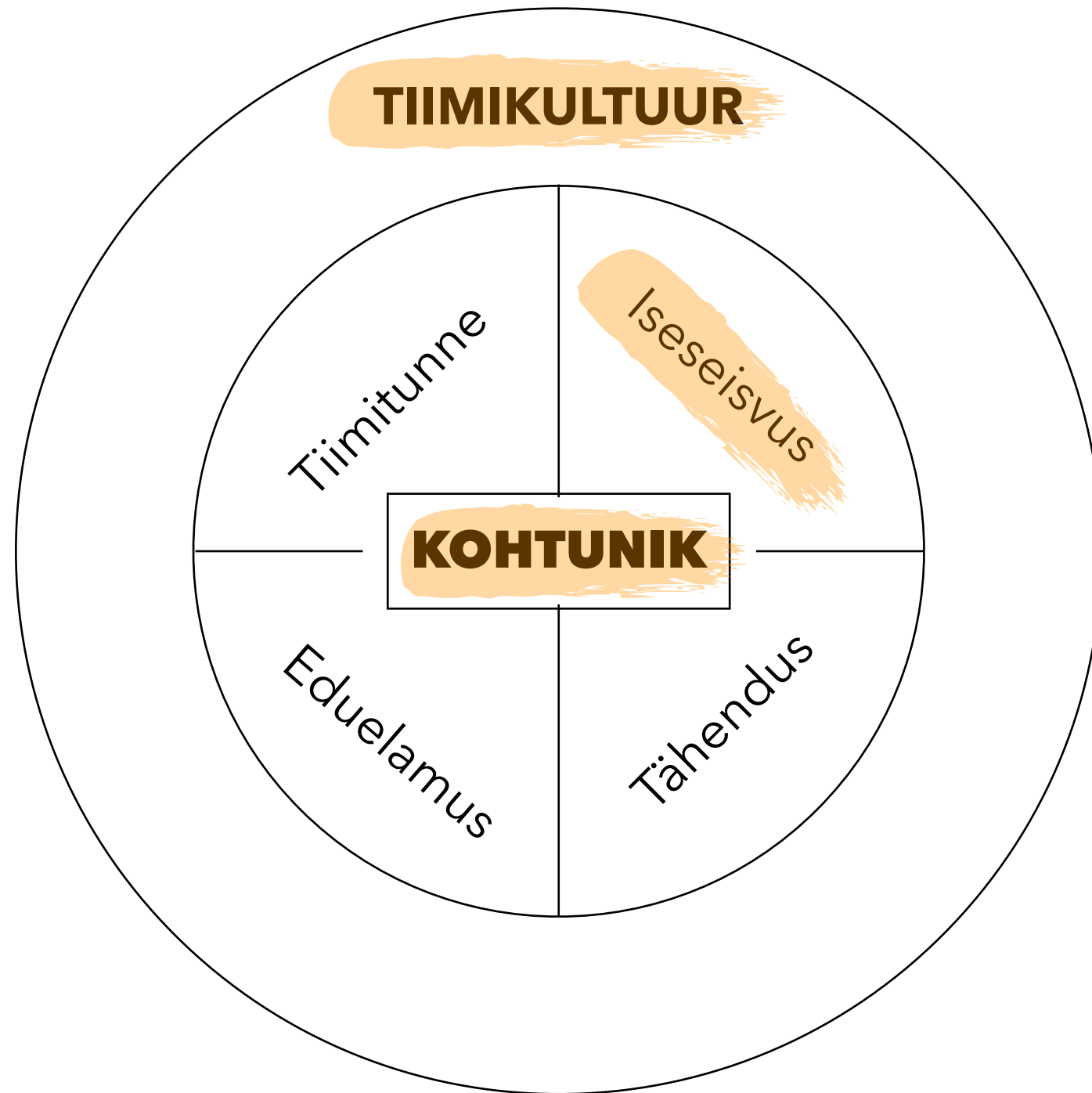


5 soovitusi Tiimiraamatu koostamiseks

- 1) Ära lepi kokku midagi, mida juhina 100% täita ei suuda;
- 2) Väldi loosungeid: kokkulepped olgu konkreetsed ja mõõdetavad;
- 3) Ära püüa koostada ideaalset Tiimiraamatut;
- 4) Hoida Tiimiraamat dünaamiline - lepi korraga kokku mitte rohkem kui 5 asja;
- 5) Ära püüdle demokraatia poole:
Tiimiraamat lähtub meeskonna vajadustest.

Koosta Tiimiraamat

ISESEISVUUSE SUURENDAMINE



FILOLOOG

MÖMMI

KASIINO

Mis juhtub, kui sa lähed kontorist 2 kuuks puhkusele?

Iseseisev töötaja

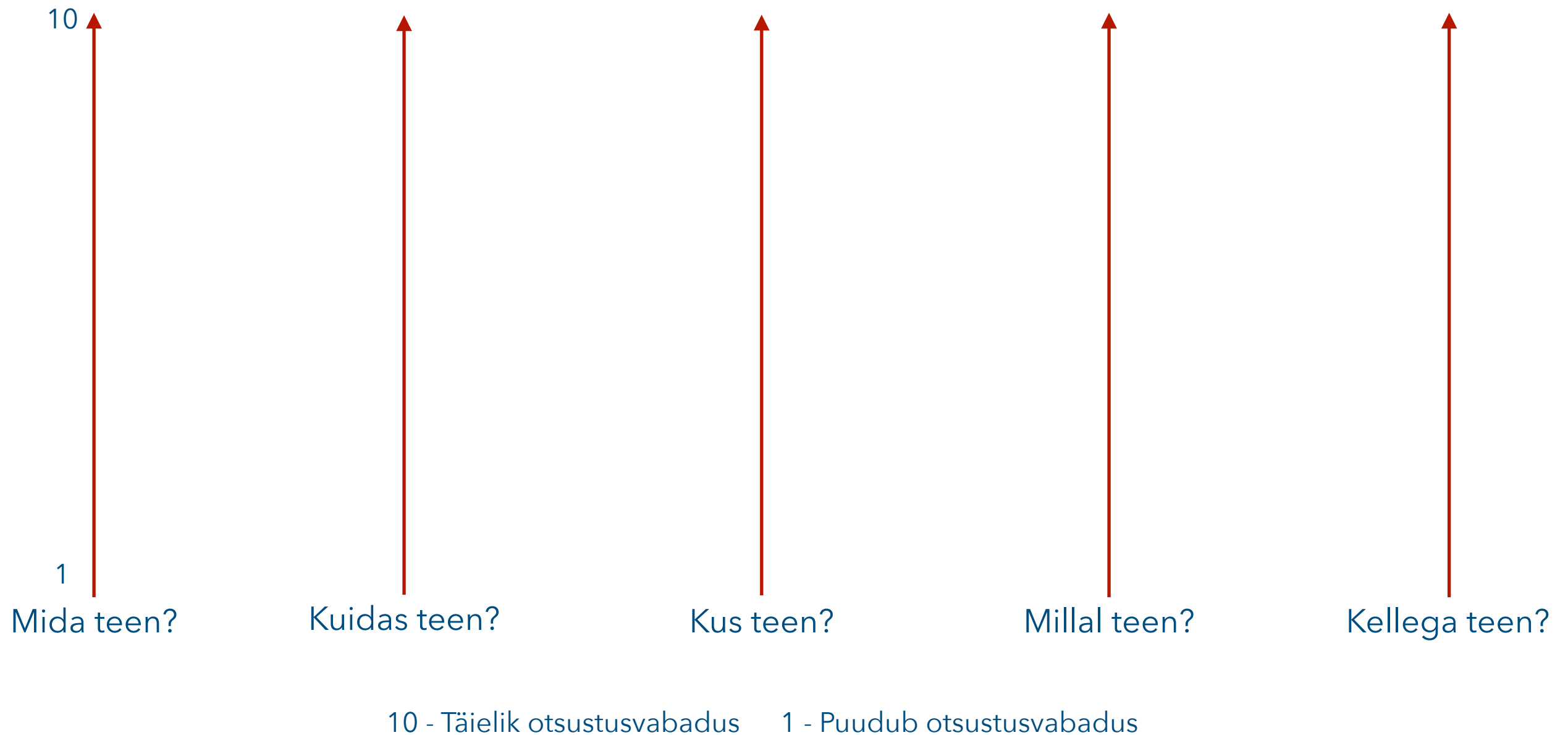
Näeb eesmärgina meeskonna ühist tulemust
Tunneb vastutust ühise tulemuse eest
Langetab vajalikud otsused eesmärkide saavutamiseks
On proaktiivne ja mõtleb/räägib kaasa
Meeldib vastutust võtta ja uusi asju proovida
Uutes olukordades küsib juhilt/meeskonnalt nõu

Sõltuv töötaja

Näeb eesmärgina isiklikku tulemust
Tunneb vastutust isikliku tulemuse eest
Ootab juhi otsuseid ja sisendeid tegutsemiseks
On reaktiivne ja ei mõtle/räägi kaasa
Väldib vastutust ja uute asjade proovimist
Uutes olukordades on õpitud abitu ja mängib ohvrit

HARJUTUS

Hinda töötajate vabadust.



Kas sina juhina tekitad **sõltuvaid** või **iseseisvaid** töötajaid?

MIKROMANAGER

(spetsialistilõksus juht)

Eelnevalt spetsialisti rollis olnud juhid, kes on harjunud kõikide piasjadega kursis olema, kõike kontrollima, mistõttu sekkuvad liialt ka täna töötajate töösse;

VÕIMUTSEJA

(ebakindel juht)

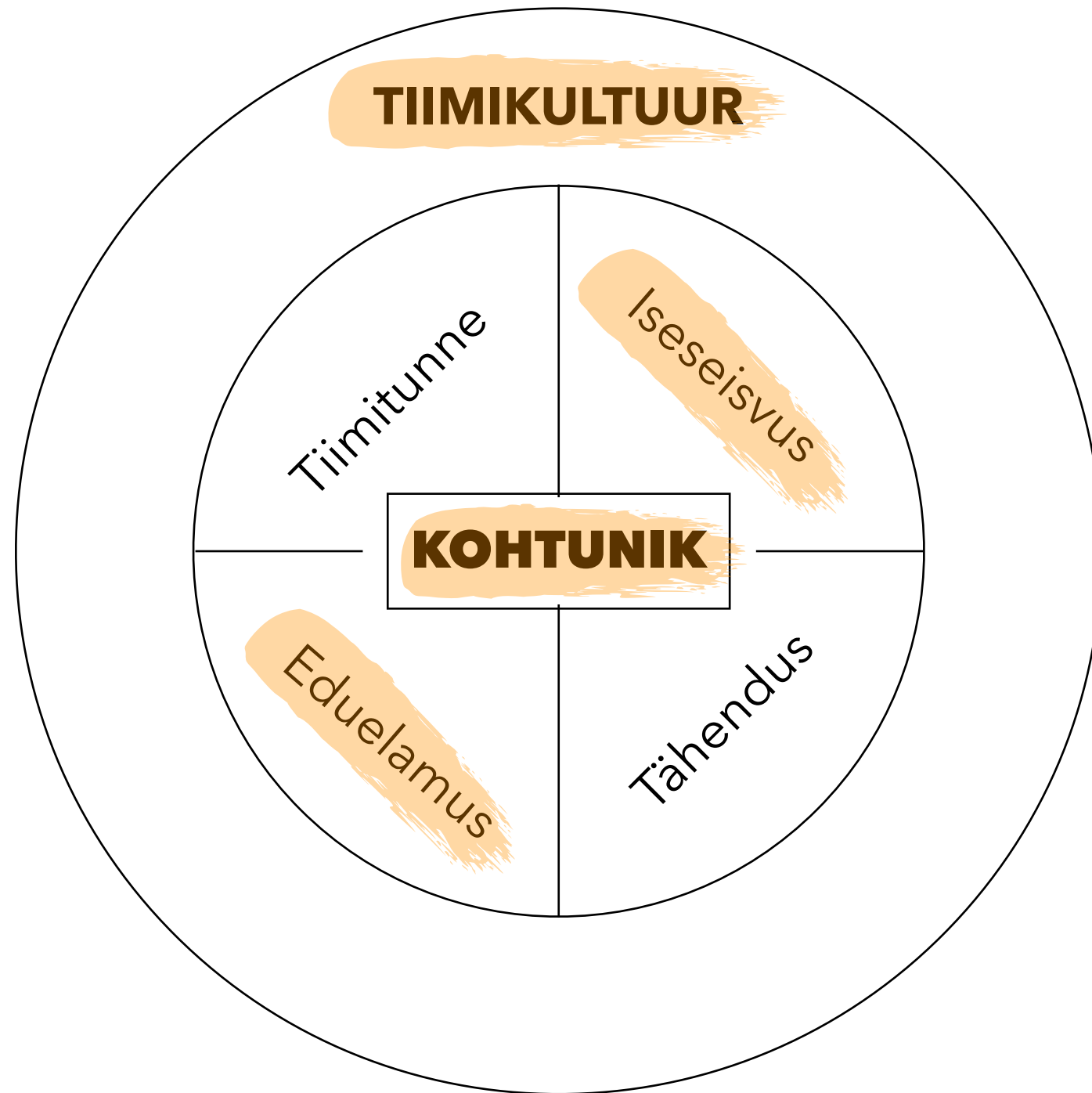
Ebakindlad ja alaväärsuskompleksis olevad juhid, kellele meeldib võimutunne, mis lubab nendel üle töötajate otsustada, neid kamandada ja kontrollida.

Olukord, kus on vaja langetada otsus

	JÕUSTAN (delegeerin)		TEEN ISE
	OTSUSTA / LAHENDA / TEE ISE ÄRA (töötaja otsustab ja vastutab)		KÜSI NÕU (juht otsustab ja vastutab)
	Vastuta Vabadus 100%	Hoia kursis Vabadus 50%	Vabadus 0%
Vahetust üle andes avastad masina pesemata (Mida teen?)		X	
Klient küsib 15% allahindlust (Kuidas teen/käitun?)			X
Ärgates on lapsel köha ja otsustan koju jääda (Kus (tööd) teen?)	X		

Tööta välja otsustustahvel

EDUELAMUSE SUURENDAMINE



Kas SINNA soovivad olla edukas?

Kuidas enda EDU mõõta?

Kodus => vanemad

Koolis => hinded

Hobis => areng

Spordis => skoor

Tööl => ~~ARENGI~~ ~~SKOOR~~ ~~ARENGI~~ ~~SKOOR~~ (Kui suur)?

10 MÄRKIMISVÄÄRSET FAKTI 1x/a ARENGUVESTLUSTEST

15% **kirub** pärast arenguestlust töökaaslastele, kui mõttetu see kõik ikka on;

15% **nutab** pärast arenguestlust;

22% töötajatest **väldib** üldse arenguestlust "haigeks jäämisega" (valetavad);

35% kurdab töökaaslastele, et **ei ole rahul** arenguestlusega ja need **ei vasta** nende tegelikele ootustele;

47% hakkab pärast arenguestlust **uut tööd otsima**, kuna tunnevad, et nad ei saa oma tööga hakkama;

57% ütleb, et arenguestlused põhjustavad meeskonnas **koostööd pärssivat konkurentsi**;

59% ütleb, et juht polnud arenguestluseks **end piisavalt ette valmistanud**, mistõttu tundus see võlts;

74% ütleb, et pärast arenguestlust puudub nendel arusaamine, **kuidas nendel päriselt läheb**;

90% personalitöötajatest ütleb, et ei usu arenguestluste tulemuste (vormide) **tõesust ja objektiivsust**;

95% juhtidest ise ütleb, et nad pole ettevõtte poolt pakutava **arenguestluste süsteemiga rahul**.

Allikas: Trinet / Impraise

ALTERNATIIV?

KOOSTÖÖVESTLUS

Eesmärk:

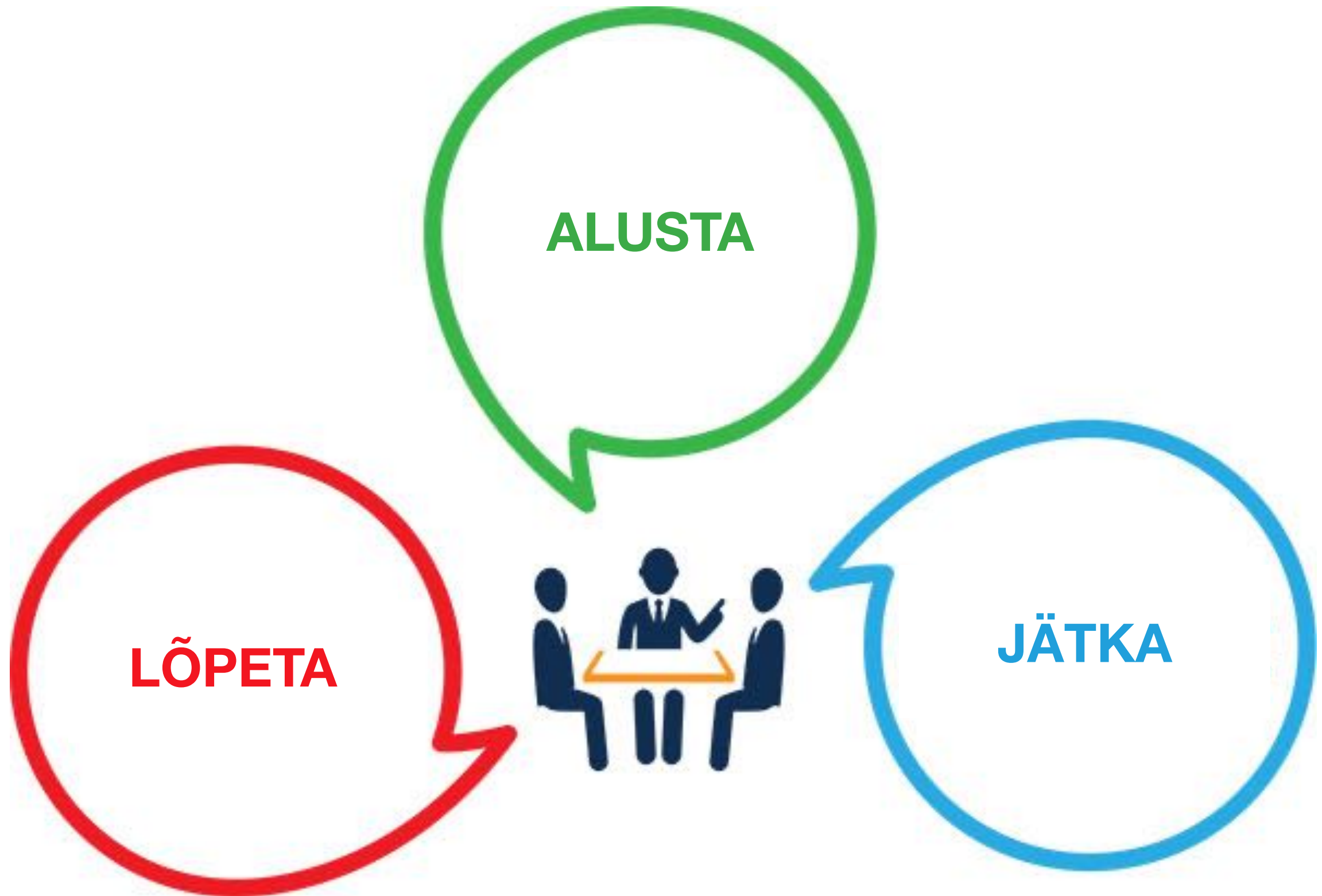
- arendada suhet
- jagada ootusi
- näidata huvi/hoolivust

Formaat:

min 1x/kvartalis
33% / 33% / 33% struktuur
1-1 kohtumine

Meetod:

- Jätka/Alusta/Lõpeta



ALTERNATIIV?

KOOSTÖÖVESTLUS

Eesmärk:

- arendada suhet
- jagada ootusi
- näidata huvi/hoolivust

Formaat:

min 1x/kvartalis
33% / 33% / 33% struktuur
1-1 kohtumine

Meetod:

- Jätka/Alusta/Lõpeta

TULEMUSVESTLUS

Eesmärk:

- seada eesmärke
- hinnata tulemusi
- vestelda palgast/preemiast

Formaat:

1x/6-12 kuu jooksul
33% / 33% / 33% struktuur
1-1 kohtumine

Meetod:

- mõõdikud (kpi, okr)

IGAPÄEVANE TAGASISIDE

Eesmärk:

- näidata kohalolu
- tekitada eduelamust
- tunnustada/korrigeerida

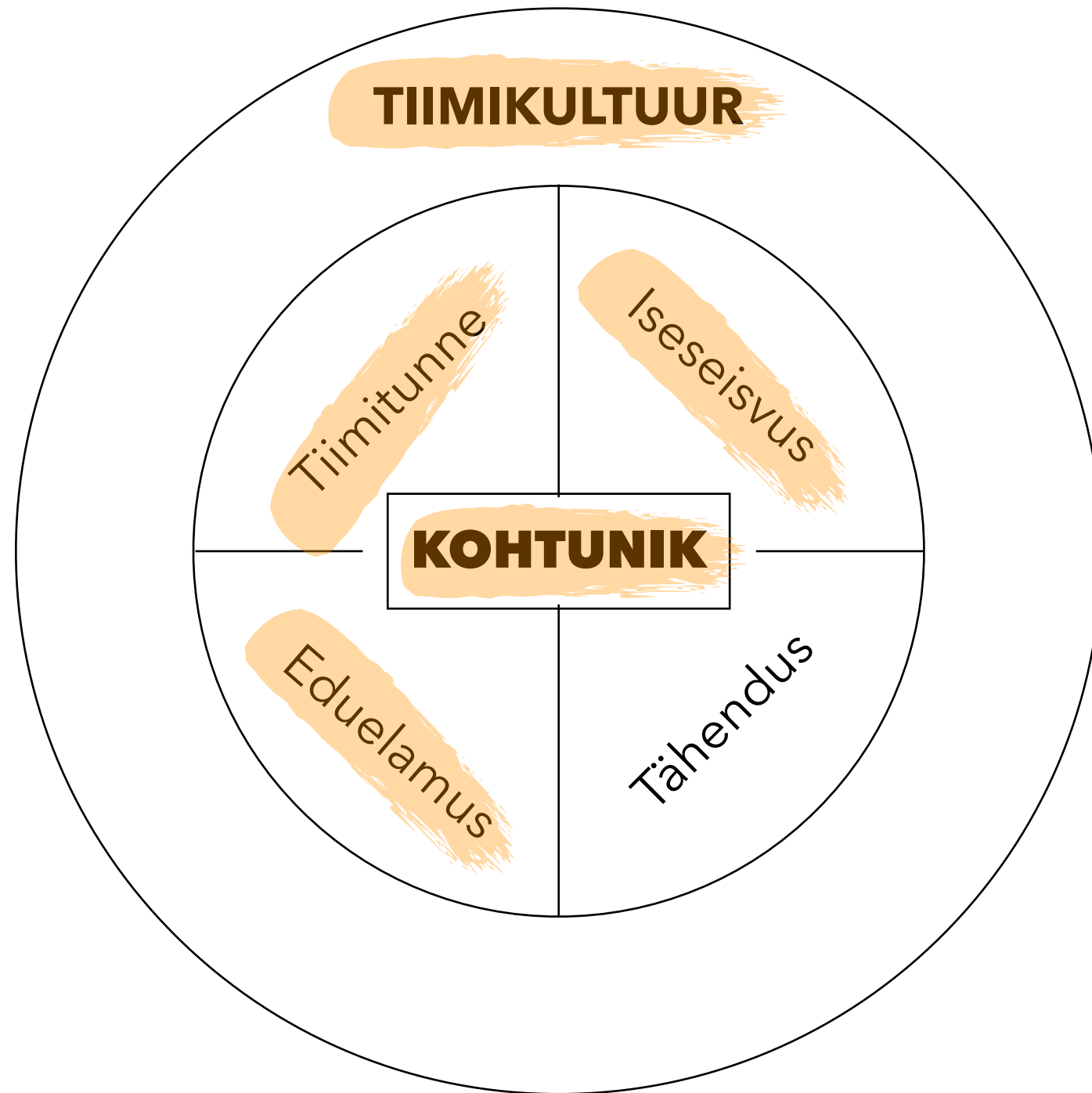
Formaat:

- verbaalne, kirjalik
- kiiresti
- suunatud käitumisele

Meetod:

- 1-2-3 meetod

MEEKSKONNATUNDE SUURENDAMINE



Missugused suhted sul
töötajatega täna on - kas
ainult **tööalased** või tead
neid ka **isiklikult**?

PHD AMY EDMONDSON “PSÜHHOLOOGILINE TURVATUNNE”

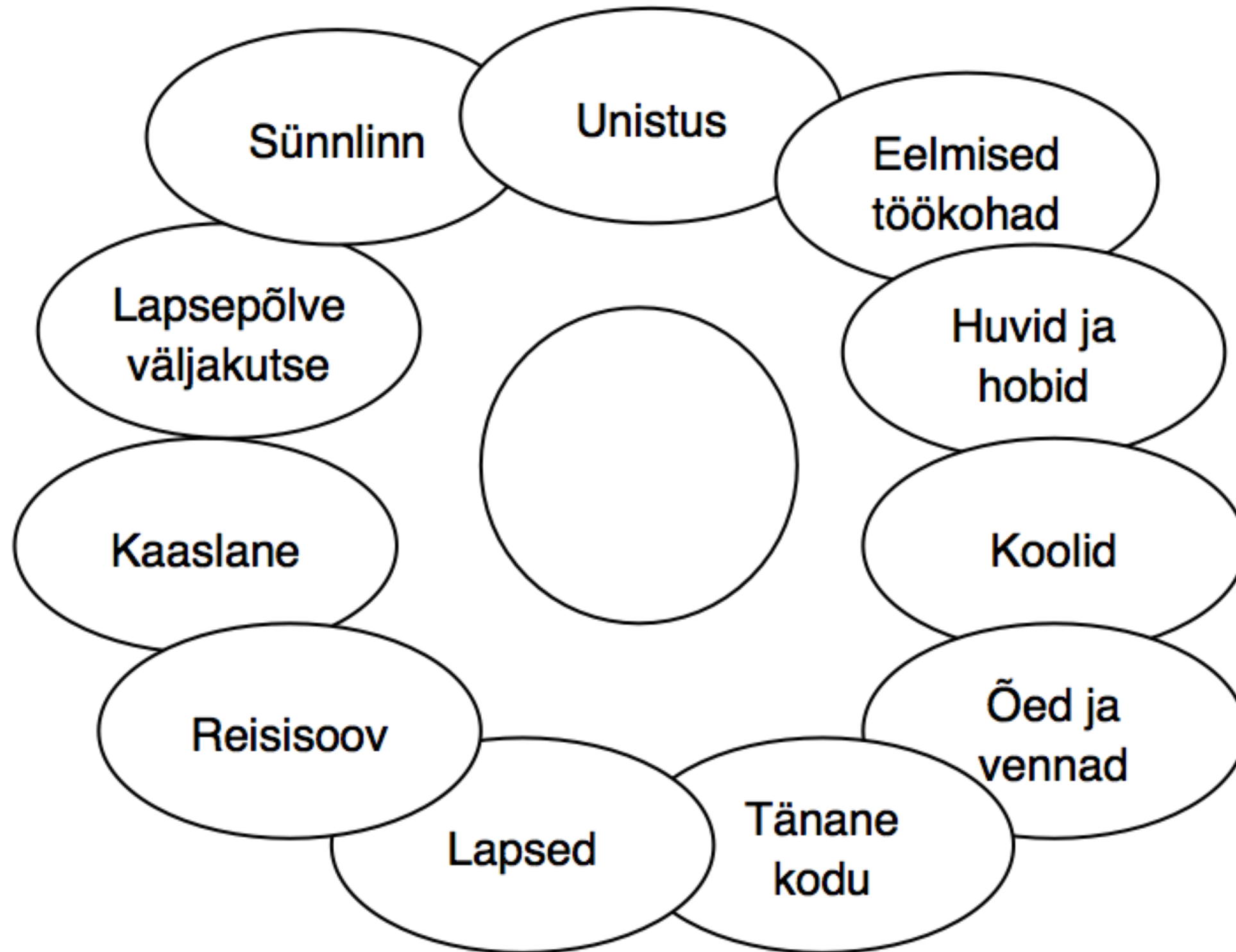
Psühholoogiline turvatunne tähendab meeskonnaliikmete **uskumust**, et **sõnavõtmine**, **ideede pakkumine**, **küsimuste esitamise** (sh lollide ja skeptiliste), **vigade tegemise** ja olemasoleva **kritiseerimise** eest ei saa meeskonnas **EMOTSIONAALSELT KARISTADA.**

Leader - Member Exchange Theory

"Leader-member Exchange Theory"

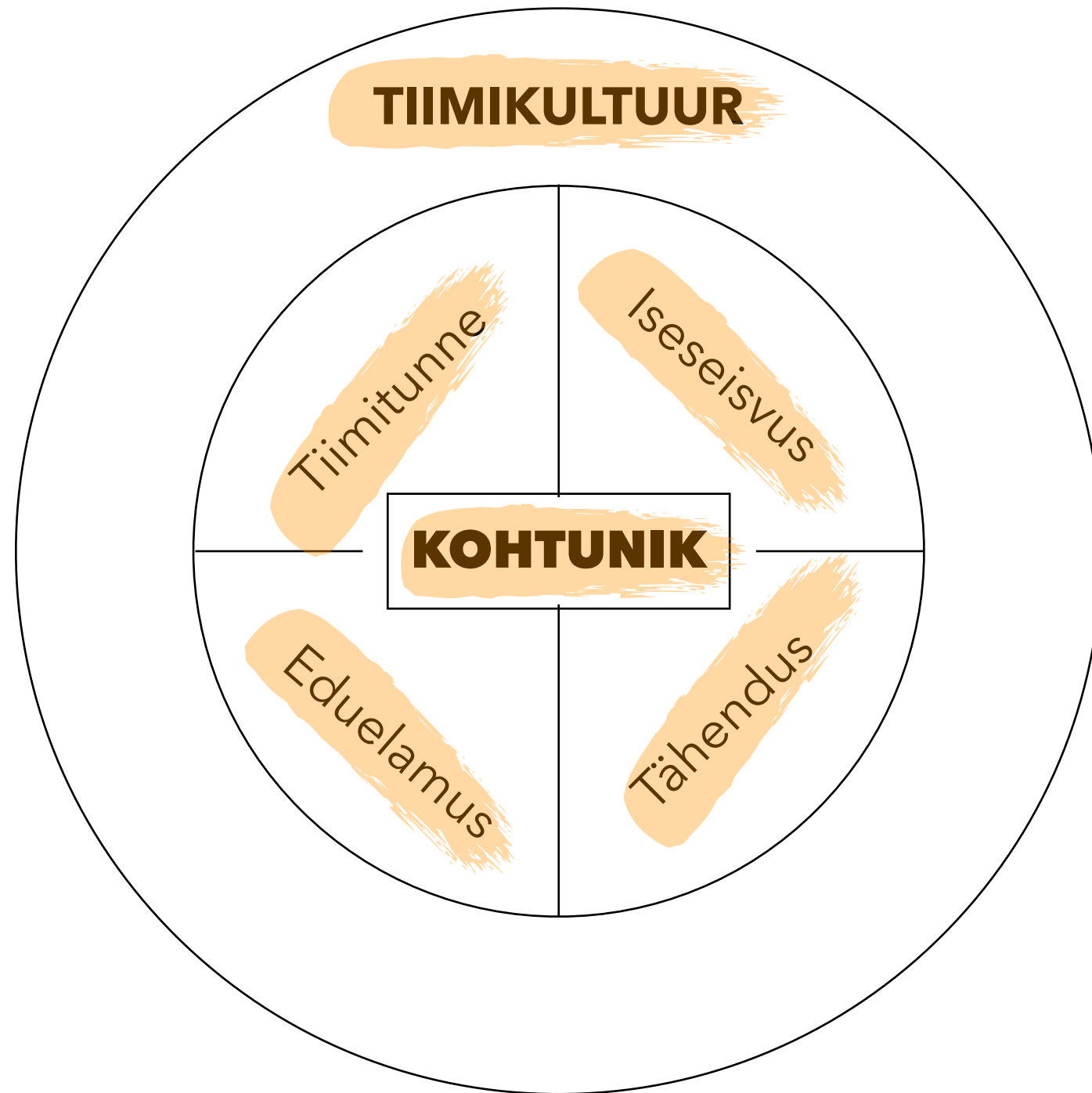
	Faas 1: VÕÕRAD	Faas 2: TUTTAVAD	Faas 3: PARTNERID
Rollid	Rangelt formaalsed	Avanemine	Kokkulepitud
Mõju	Ühesuunaline	Kahepoolne	Võrdne
Andmine/saamine	Madal: saab valdavalt juht	Keskmine: töötaja saab ka veidi	Kõrge: mõlemad saavad palju
Huvid	"Mina"	"Mina ja teised"	"Meie meeskond"

Aeg>



Kasuta persoonikaarte

TÖÖ TÄHENDUSE SUURENDAMINE



Aitab "maailma"
Mida see ühiskonnale tähendab?

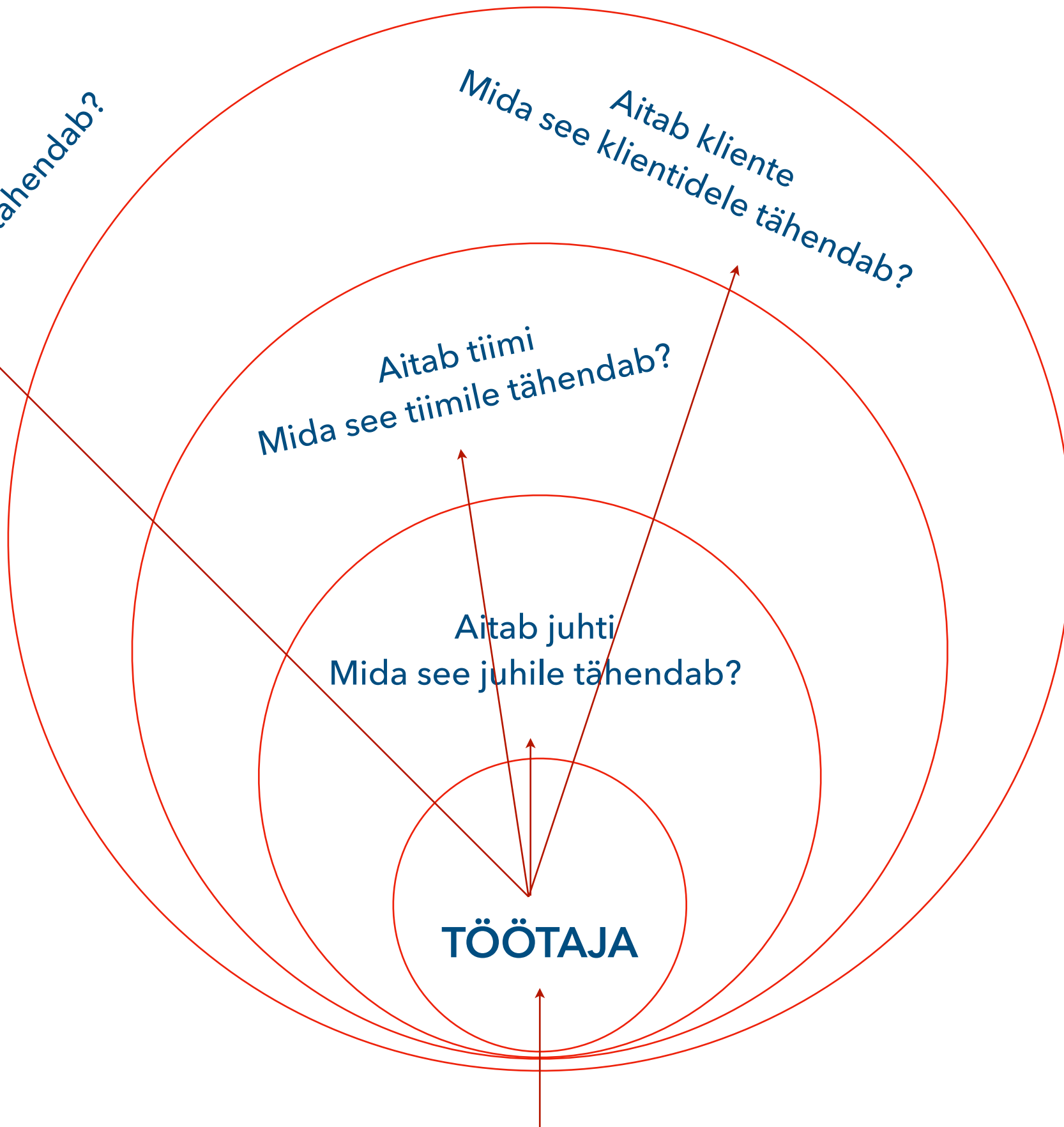
Aitab kliente
Mida see klientidele tähendab?

Aitab tiimi
Mida see tiimile tähendab?

Aitab juhti
Mida see juhile tähendab?

TÖÖTAJA

Töö tähendab mulle palga teenimist
Aitan seeläbi iseennast.





OLEME ÜHENDUSES

Kaido Pajumaa

telefon 509 4020

kaido@motivaator.ee

www.motivaator.ee

