



Teadmussiirde programm põllumajanduse, toidu ja maamajanduse tegevusvaldkonnas



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa Investeeringud  
maapirkondadesse

**METK** Maaelu  
Teadmuskeskus

Inimeste ja organisatsiooni juhtimine

06.12.2024

Ivar Raav

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

# Juhi rollid ja ülesanded

| Kategooria                               | Ülesanded ja rollid   |
|--|---|
| Eesmärkide seadmine ja suuna andmine     | - Visiooni, missiooni ja eesmärkide määratlemine. - Selgete prioriteetide kommunikeerimine.   |
| Otsuste tegemine                         | - Olukordade analüüs ja parimate valikute kaalumine. - Vastutuse võtmine otsuste eest.  |
| Meeskonna juhtimine ja arendamine        | - Tugeva ja motiveeritud meeskonna loomine. - Töötajate arengu toetamine. - Konfliktide lahendamine.  |
| Kommunikatsioon ja inspiratsioon         | - Avatud ja läbipaistev suhtlus. - Meeskonna inspireerimine ja motiveerimine. - Usalduse loomine.   |
| Tulemuste jälgimine ja vastutuse võtmine | - KPI-de määratlemine ja progressi jälgimine. - Regulaarne hindamine ja vajadusel korrektsioonide tegemine.                                     |
| Muutuste juhtimine                       | - Kohanemine muutuvate oludega. - Töötajate juhendamine muutuste ajal. - Innovatsiooni eestvedamine.  |
| Ressursside haldamine                    | - Ressursside efektiivne planeerimine ja jagamine. - Koostöö teiste osakondadega.   |
| Kultuuri ja väärtuste kujundamine        | - Positiivse töökeskkonna loomine. - Organisatsiooni väärtuste propageerimine. - Töötajate heaolu edendamine.                                   |
| Probleemide ennetamine ja lahendamine    | - Riskide tuvastamine ja ennetusmeetmed. - Kiire ja tõhus probleemide lahendamine.  |
| Enesejuhtimine ja eeskujuks olemine      | - Emotsioonide juhtimine ja stressiga toimetulek. - Tasakaalu säilitamine töö ja eraelu vahel. - Eetilise ja professionaalse käitumise eeskuju. |



# 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 jaotatud 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.“



No thanks!

We are too busy



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeringud  
maapirkondadesse

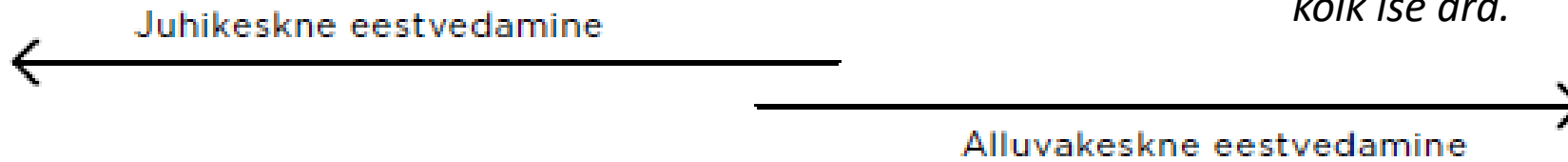
# Juhtimisstiilid (D.Goleman'i jaotuse põhjal)

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Käskiv, juhendav</b> | <p><i>"Tee nii!"</i></p> <p>Käsklustega direktiivne juhtimine. Sobib kriisisituatsioonides, kaoses rahu toomiseks ja probleemse <u>KÄITUMISEGA</u> töötajaga suhtlemisel.</p>  |
| <b>Visiooni loov</b>    | <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> |
| <b>Ühendav</b>          | <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>   |
| <b>Demokraatlik</b>     | <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>  |
| <b>Survestav</b>        | <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>            |
| <b>Coachiv</b>          | <p><i>"Mis võimalused sul selle olukorra lahendamiseks on?"</i></p> <p>Sobib inimeste pädevuse ja vastutuse võtmise arendamiseks silmas pidades pikemat perspektiivi.</p>  |



# Vastutus – andmine või võtmine?

Vastutustundlikkusest saab vastutustundetust kui juht teeb kõik ise ära.

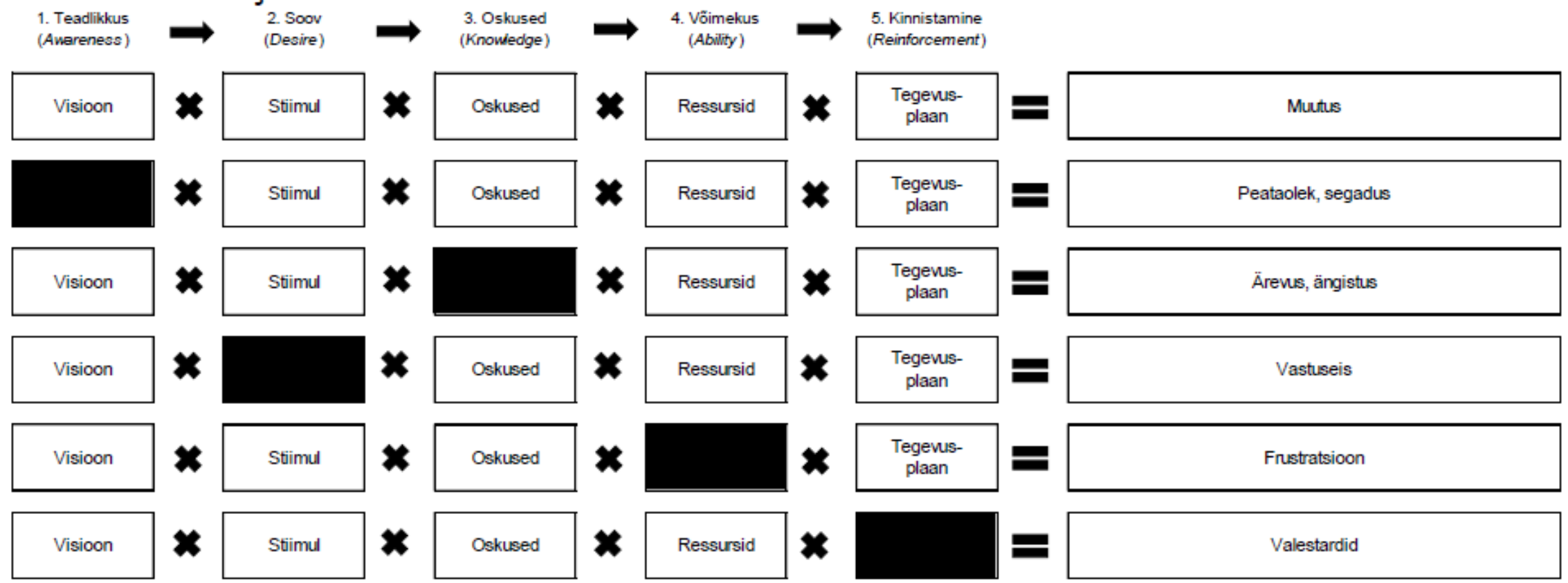


| LIIDER ON AUTORITEET                             |   |                                     |   |  | ALLUVATE VABADUSE ALA   |  |   |                                |   |
|--|---|-------------------------------------|---|--|---|--|---|--------------------------------|---|
| <u>0. ASTE</u><br>Juht otsustab, aga ei teavita. | <u>1. ASTE</u><br>Juht teeb otsuse ja teatab sellest. | <u>2. ASTE</u><br>Juht mõõb otsuse. | <u>3. ASTE</u><br>Juht esitleb ideid ja ergutab küsimusi. | <u>4. ASTE</u><br>Juht esitab esialgse otsuse, eeldades muudatust. | <u>5. ASTE</u><br>Juht tutvustab probleemi, saab ettepanekuid ning seejärel otsustab. | <u>6. ASTE</u><br>Juht defineerib piirangud ja palub grupil otsustada. | <u>7. ASTE</u><br>Juht lubab alluvatel paika pandud piirides tegutseda. | <u>8. ASTE</u><br>Koosloomine. | <u>9. ASTE</u><br>Eraettevõtlus, kus Igaüks mõõb oma ekspertsust. |

Allikas: Tennenbaum-Schmidth Leadership Continuum  
(autori edasiarendus)



# MUUDATUSE JUHTIMINE ja KOGEMINE

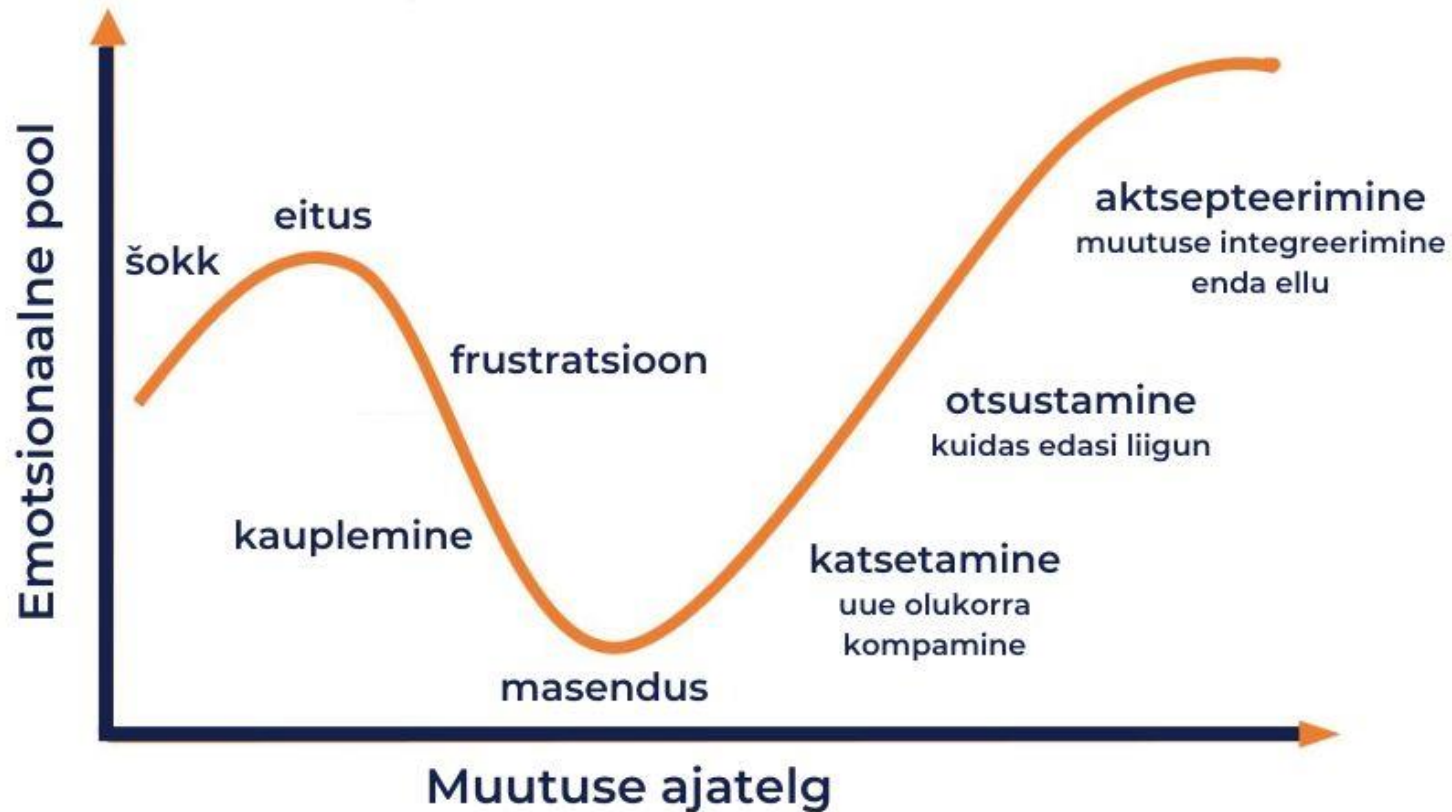


Kombineeritud mudel järgmiste allikate toel:

- Knoster, T., Villa, R., & Thousand, J. (2000). A Framework for thinking about system change.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community*. Prosci Learning Center Publications.



## Muutusega kohanemise etapid: Kübler-Ross mudeli põhjal



Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community*. Prosci Learning Center Publications.





# Suhtlustõkked (R. Bolton "Igapäevaoskused")

## Kohtumõistmine

*kritiseerimine, süüdistamine, ähvardamine, sildistamine, diagnoosimine, kiitmine*

Lihtsustatult kõik see, mida me teeme kui me mõtleme või ütleme "Sa oled ...".

Selle asemel tuleb meie tähelepanu pöörata KÄITUMISELE, mitte inimese olemusele.

## Lahenduste pakkumine ilma, et oleks seda küsitud

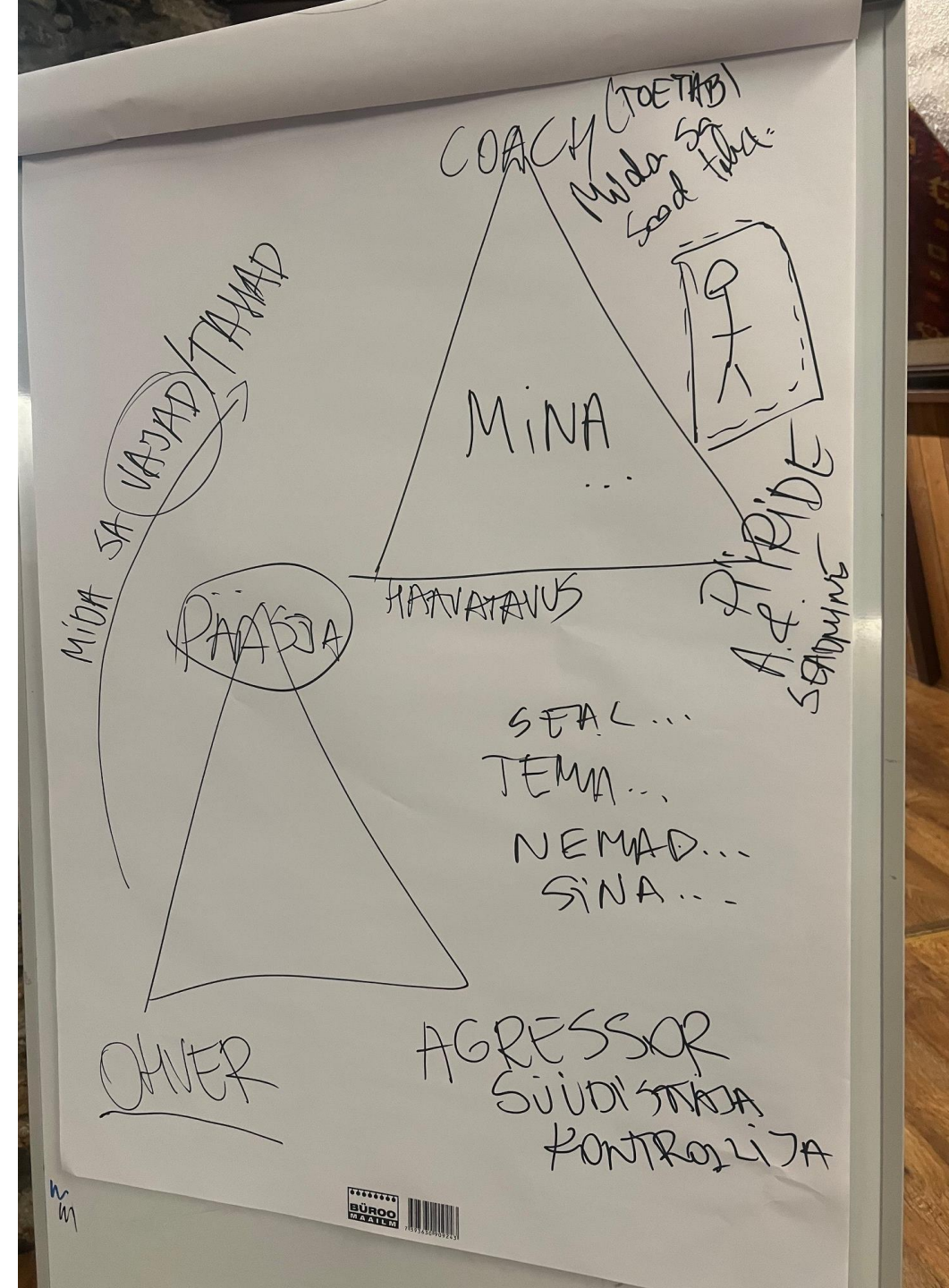
*nõu andmine, õpetamine, targutamine, moraali ja epistli lugemine, ülekuulamine,*

*kamandamine*

## Rääkija välja lülitamine

*naljatamine, lohutamine, loogikale ja vaid faktidele keskendumine, enda loo rääkimine, mis meenub kuulates jms*

Selle asemel: kuulamine, peegeldamine.



Palun anna koolitusele tagasisidet alloleva koodi  
taga oleval lehel



# METIK

Maaelu  
Teadmuskeskus



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeeringud  
maapiirkondadesse



# Järgmiste kohtumisteni!

**METK** Maaelu  
Teadmuskeskus



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeeringud  
maapiirkondadesse