



targa otsustaja partner

TULEVIKUVÕTI: ettevõtlikkuse suurendamine ja töötajate paremad liidrioskused

Elmo Puidet
05. oktoober 2010



Elmo Puidet

- Hakkas peale 16.06.1966
- Abileluline, lapsi 2
- Haridus: insener, TTÜ, 1992
- Eriala täna: strateegiline juhtimine ja organisatsiooni käitumine

Töökogemus:

- BDA Consulting 2008 -
- Fortestar (pürotehnika), 2006 -
- Noman Konsultatsioonid, 2004-2007
- PW Partners 1999-2004
- Foreksbank 1994-1998
- Iru Elektriijaam 1990-93



targa otsustaja partner

Täna plaanis:

- Vaatame ühiselt otsa teemadele:
 - Praegused probleemsed alad
 - Trendid juhtimises ja töötajate arendamises
 - Võimalikud tööriistad täna?
- Arutleme koos



Mida me ootame ettevõtetelt?

- Ettevõtja poolt?
- Töötaja poolt?



Mida me ootame ettevõtetelt?

Ettevõtja poolt vaadates:

- Suuremat tootlikkust
- Rohkem initsiatiivi töötajatelt
- Rohkem vastutuse võtmist töötajatelt

Töötaja poolt vaadates:

- Paremat tasu 😊
- Rohkem vabadust
- Arenguvõimalusi



targa otsustaja partner

Muudatused / uuendused

- Muudatus on muutmise tulemus
- Muutmine on teistsuguseks tegemine – eeldab kellegi aktiivset tegutsemist
- Muudatused on loomulikud ja vajalikud
- Keeruliseks teeb need kaasnev inimeste reaktsioon, mis võib olla ettearvamatu ja ebaratsionaalne.
- Muutustega on võimalik toime tulla ... hästi .. kui seda õigesti teha.



targa otsustaja partner

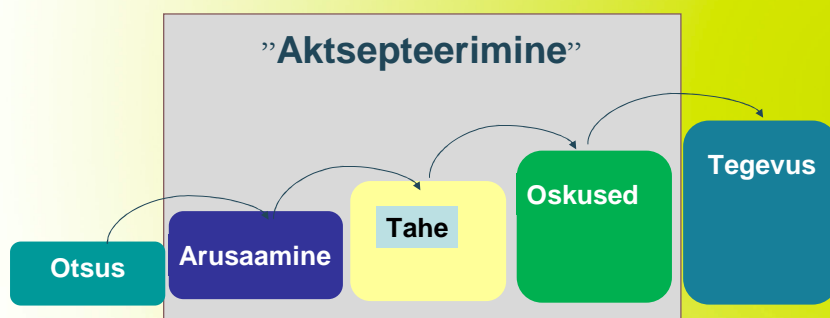
Muutus ei pruugi olla halb 😊

Rannamoe muutus 18-21. saj.



BDA
Consulting targa otsustaja partner

Muudatuste ahel

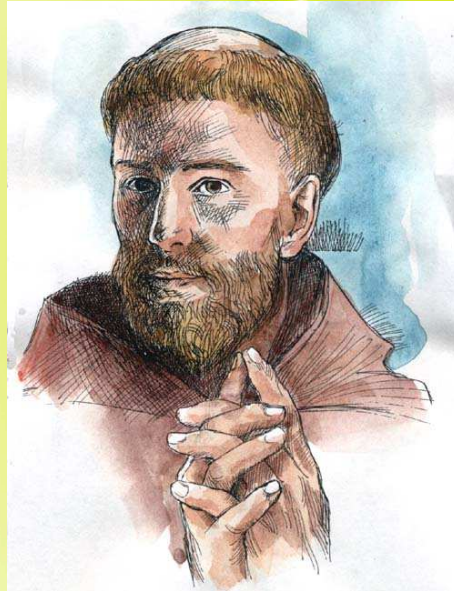


BDA
Consulting targa otsustaja partner

Pea meeles!

St.Franciscus :

„Annaks jumal mulle **meelekindlust** leppida asjadega, mida muuta ei saa; **julgust** muuta asju, mida ma muuta saan ja **tarkust** nende kahe vahel vahet teha.“



targa otsustaja partner

Mille muutmine on meie võimuses

- Eesmärgid (kuhu tahame jõuda)
- Protsessid (kuidas oma tegevusi teeme, et sinna jõuda)
- Organisatsioon (milline see on, kuidas seda juhitakse, kes osalevad)
- Väärtused ja suhtumine (meeskond, õhkkond)
- jne



targa otsustaja partner

Muutused ja uuendused

People do not like change.
Change don't care much.*

- *Tundmatu autor*

* - *Inimestele ei meeldi muutused. Muutustel on sellest ükskõik.*



Tööstress ja selle neli allikat

- Uuendused / muudatused ja sellega kaasnev ebamäärasus
- Organisatsioon ehk keskkond / õhkkond
- Suhted: inimene ja teine inimene
- Inimene ise



targa otsustaja partner

Uuendus / muudatus stressi allikana

- **Elame kogu aeg uuenduste hirmus**
- Uue ja tundmatu hirm
- Kindlusetuse ja haavatuse tunne
- Ebamäärasusega toimetulek
- Konflikti- ja riskihirm
- Usaldusehirm
- **Hirm, et ei saa muudatustega hakkama**
- Heakskiidu vajadus



targa otsustaja partner

Organisatsioon tekitab stressi

- Suuna puudumise tunne, siia-sinna...
- **Ebaseelged ootused**
- **Vastuoluline kommunikatsioon**
- **Nõrk või autoritaarne liider**
- Abivalmiduse ja meeskonnatöö puudumine
- Konkurentsitihe keskkond
- Kellegi töölt puudumine



targa otsustaja partner

Suhted tekitavad stressi

- Organisatsioonisisene
- Sõltuvus, iseseisvuse puudumine
- **Võimetus läbi viia enda tahtmisi,**
saavutada eesmärke
- **Tagasilükkamise oht**
- Konkurents erinevate poolte vahel



targa otsustaja partner

Inimene tekitab ise stressi

- Madal enesehinnang
- Liiga suur kohusetunne
- Hirm kaotada kontroll
- **Hirm saada hinnatud**
- Vea hirm
- Krooniline perfektsuse püüdlus.
- Krooniline süütunne.
- Leinatunne
- Krooniline viha, vaenulikkus.



targa otsustaja partner

Tõde tööstressist

- **Töö ei tekita stressi, stress ei tule tööst**
- **Halb tunne põhjustab stressi**
- See tähendab, et ei piisa töötundide, ülesannete ja kohustuste muutmisest tööl
- See kõik on mõttetu kui ei muutu kuidas sa tunned ennast tööl



targa otsustaja partner

Töötaja ja rahulolu



targa otsustaja partner



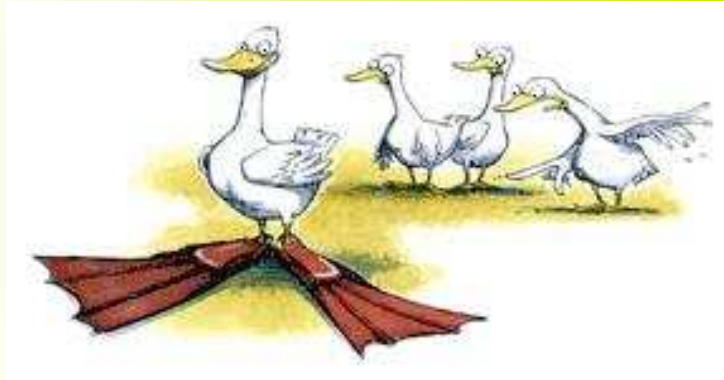
Enamlevinud vead muudatuste juhtimisel

- Planeeritakse ebatäpselt (aeg, tegevused, täitjad jne)
- Eesmärgid on ebaseelged
- Vähene või puudulik koostöö
- Kommunikatsioonivead



targa otsustaja partner

Kuidas saada inimesed muutusi toetama?



targa otsustaja partner

21

Kuidas saada inimesed muutusi toetama?

Võti: inimese isiklik võit ja selge suur pilt –:

- **Suurenenud kindlustunne**
- Suurem sissetulek või olemasoleva säilimine
- Rohkem autoriteeti
- Paremad töötingimused
- Paremad isiklikud kontaktid
- Vähem ajakulu ja vaeva
- Võimalus rohkem kaasa rääkida, uus väljakutse
- **Parandab tulevikuväljavaateid**



targa otsustaja partner

Allikas: How to Manage Change Effectively, Kirkpatrick, Donald, Jossey-Bass, 1985.

22

Muutustega toimetulemine Jack Welch'i nõuandel

- Muutuseid ei tohi teha muutuste endi pärast vaid mingi ülema eesmärgi saavutamise eesmärgil;
- Kommunikatsioon päevast 1 nii suures ulatuses kui võimalik;
- Õiged inimesed õigetesse kohtadesse: "change champions" juhtima ja "get-on-with-it inimesed" igale poole mujale;
- Saa lahti vastuseisjatest.



targa otsustaja partner

Allikas: Welch, J., Welch, S. (2007) *Winning*. Harper.

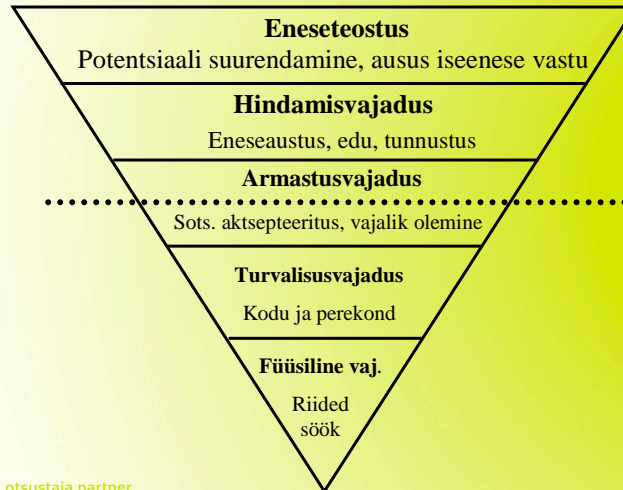
23

Trendid juhtimises ja töötajate arendamises



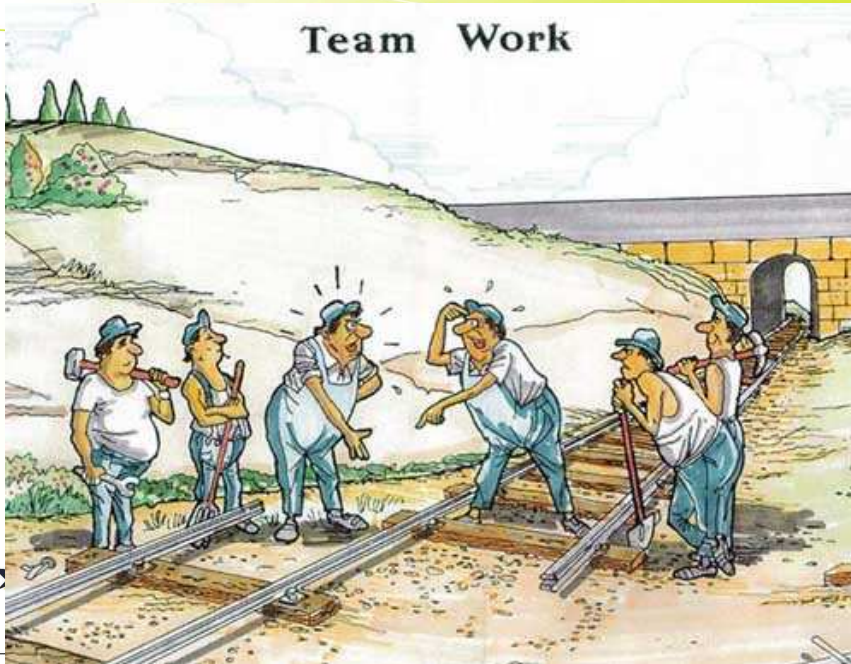
targa otsustaja partner

Maslow' inimvajaduste hierarhia



targa otsustaja partner

Team Work



Meeskond ja usaldus

Tulemuse (ja meeskonnatunde) “vaenlased”:

- Usalduse puudumine
- Konfliktihirm
- Vähene pühendumine
- Kohustamise vältimine
- Ükskõiksus ühiste tulemuste suhtes



targa otsustaja partner

Meeskond ja töögrupp

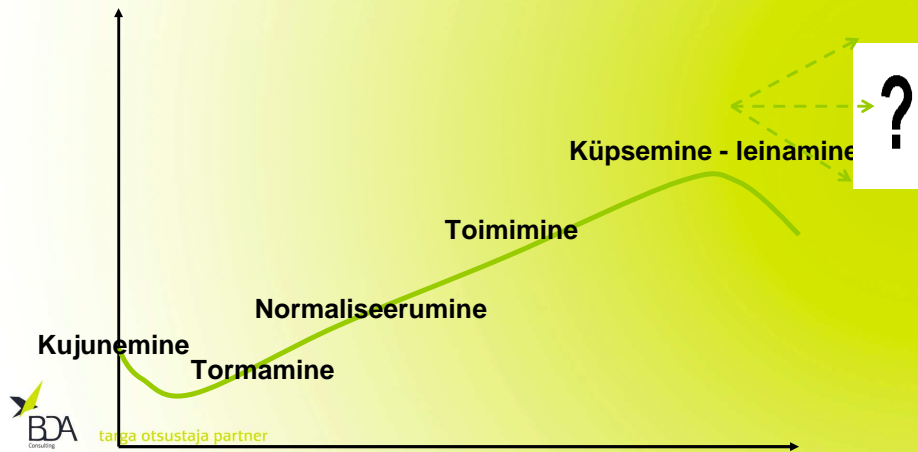
Töögrupp	Meeskond
<ul style="list-style-type: none">• Tugev, selge liider• Individuaalne vastutus• Grupi eesmärk on sama, mis ülejäänud organisatsioonil• Tõhusad koosolekud• Mõõdab oma tulemusi kaudselt – mõju kaudu teistele (nt finantstulemustele)• Arutleb, otsustab ja delegerib	<ul style="list-style-type: none">• Jagatud liidriroll• Individuaalne ja vastastikkune vastutus• Spetsiifiline eesmärk• Kollektiivsed töötulemused• Toetab avatud diskussiooni ja aktiivset osalust koosolekutel• Mõõdab tulemusi hinnates otseselt kollektiivse töö saavutust• Arutletakse, otsustatakse ja tehakse reaalselt tööd üheskoos



targa otsustaja partner

Allikas: J.R. Katzenbach, D.K. Smith 1993

Meeskonnatöö dünaamika



Isiklik vastutus ja lame organisatsioon

- Karjäär mitte niivõrd üles kui võrd mitmekesise töö läbi
- Otsused sünergias
- Otsused ilma kaduva vastutusega
- Isiklik panus ja isiklik vastutus, mis toovad kaasa isikliku tunnustuse – vajalik olemine

Elu tasakaal

Inimesed otsivad rohkem sisemist arengut ja rahu – soovitakse tasakaalu.



Liidrioskused – eestvedamine ja (enese-)motivatsioon

- Juht:
 - Mõtlemine
 - Otsustamine
 - Koordineerimine
 - Vastutamine
- Liider:
 - Mõtlemine
 - Motiveerimine
 - Eestvedamine
 - Sünergia, meeskond, ühine vastutus

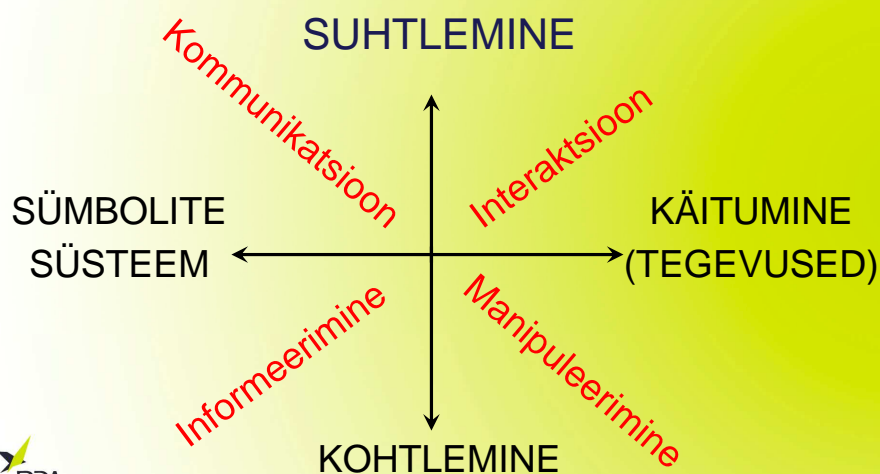
Liidrioskused – McKinsey uuring

- Liidri peamised oskused:
 - Tähenduse andmine
 - Eesmärk, mõttekus, kasu
 - Positiivne raamistik
 - Eneseteadlikkus, motivatsioon
 - Võrgustumine / kommunikatsioon
 - Abi, koostegemine, partnerid
 - Kaasamine ja sünergia
 - Igäühe hääl, vastutus, riskivõtmine
 - Tegemise energia



targa otsustaja partner

Inimsuhted, kommunikatsioon



targa otsustaja partner

Ülo Vooglaid, Aivar Haller

Innovatiivne juhtimine

- **Seoste loomine** - uuenduslikud ettevõtjad kombineerivad teadmisi, avastusi ja oskuseid uudsel moel.
- **Märkamine** - uuendajad võtavad ideid teistest valdkondadest ja juurutavad neid probleemide lahendamisel.
- **Katsetamine** - pigem eelistatakse ise lahendusi leida kui asjatundjaid appi kutsuda.
- **Küsimine** on kõige uuendusliku alus. Kui meil ei ole küsimust ehk lahendamist vajavat probleemi, siis on raske uusi seoseid leida, ideid märgata või katsetada.
- **Võrgustumine.** Edukad uuendajad on lausa näljased nende inimeste järgi, kes omavad nendest teistsugust arvamust, kuna aitab leida uusi vaatenurki, murda välja senistest arusaamistest.



targa otsustaja partner

Mis toovad need trendid kaasa juhile? Omanikule?

-



targa otsustaja partner

Mõned soovitused tänaseks

- Kaasa nii palju kui võimalik - see tugevdab arusaamist ja inimesed töötavad uuendustele vähem vastu
- Ole aus ja selgita:
 - Korralda dialooge ja anna nende käigus ausaid vastuseid.
 - Kajasta kõnelustes nii hetkeolukorda kui soovitud ja lahendust / teed soovitud, samuti muudatuste põhjuseid ja motive
 - Näita inimestele nii võite kui kaotusi, mida muudatused põhjustavad.



targa otsustaja partner

Mõned soovitused tänaseks (2)

- Kanna juhina vastutust, loo kindlustunnet ja paku lootust.
- Ära tee liiga palju korruga - hoia mõõdukat tempot ja jäta inimestele aega enese kogumiseks
- Kui vaja, siis kaasa väljast abi – asjade planeerimiseks, ebamugavate otsuste põhjendamiseks vmt
- Arenda liidri- ja innovatiivse juhi oskusi ning muuda neid oma harjumuseks



targa otsustaja partner



targa otsustaja partner



Tänan!

Elmo Puidet

elmo@bda.ee

Mob: 50 63306

BDA Consulting

www.bda.ee



targa otsustaja