



Alustav juht: juhi kompetentsid

Spetsialistist juhiks 19.09.2018
Hede Kerstin Luik



Mis on juhtimine?

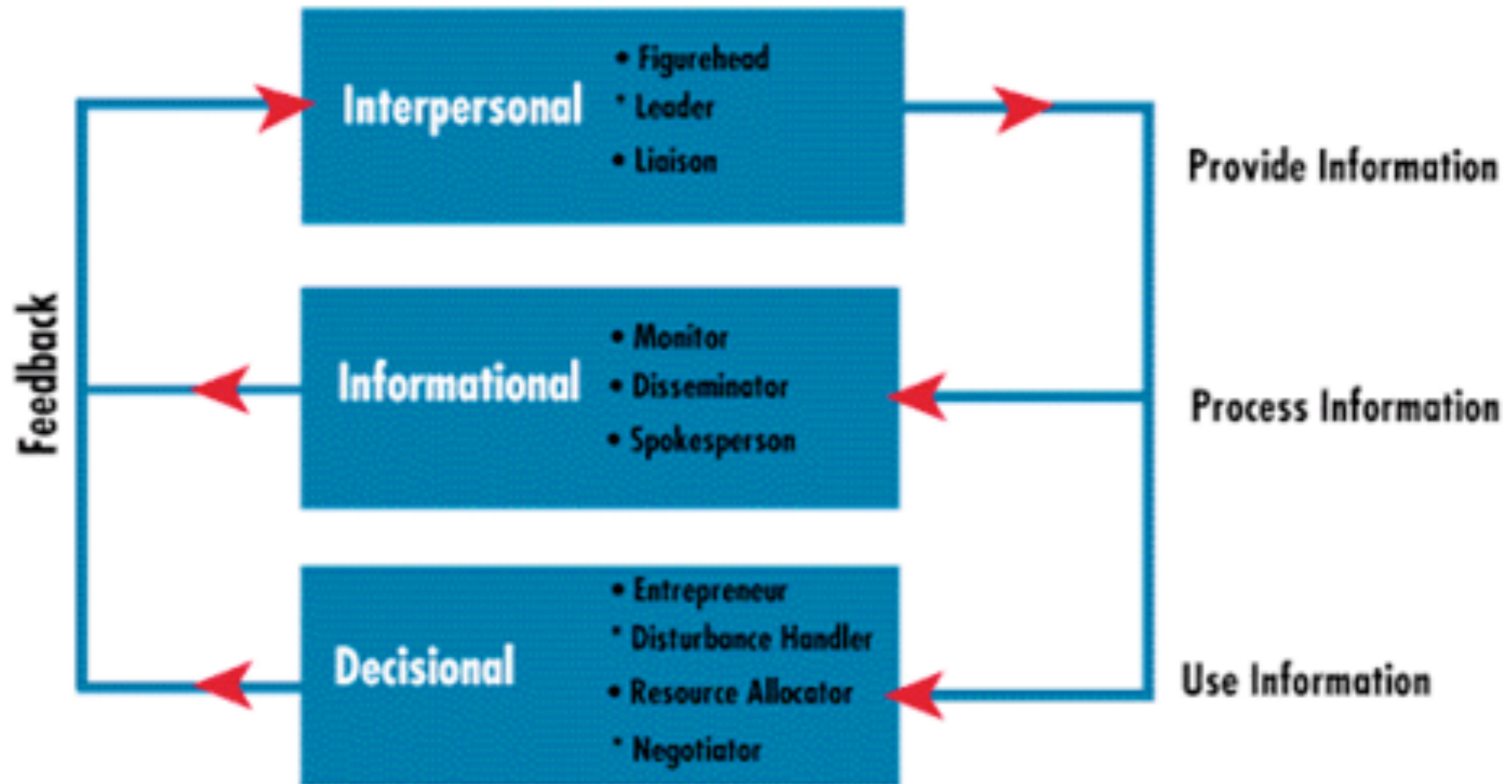


Juhte aidanud mõtted

- juhtimine on õpitav
- ja juhtimist tuleb õppida
- juhi töö on hästi tehtud siis, kui teda ennast enam vaja pole - Su eesmärk on muuta end üleliigseks
- oluline pole mitte Sinu loomupärane juhtimisstiil, vaid see, mida Su inimesed ja olukorrad vajavad
- pidevalt fookuses eesmärgistamine, kommunikatsioon, lubaduste pidamine, kontroll & tagasiside

H.Minzberg: Juhi rollid

The Managerial Roles



* Indicates significant role for the supervisor

Juhi rollid ja kompetentsid

JUHI ROLL (H. MINZBERG 1973)	TÄNANE JUHT
SUHTLEMISEGA SEOTUD ROLLID	
Esindaja	Inspireerija sisse ja väljapoole
Eestvedaja	Visiooniandja, eestvedaja, suunanäitaja, arendaja
Sidepidaja	Võrgustiku looja ja hoidja

Juhi rollid ja kompetentsid

JUHI ROLL (H. MINZBERG 1973)	TÄNANE JUHT
INFORMATSIOONIG A SEOTUD ROLLID	
Info vastuvõtja	Märkaja ja tõlgendaja
Info vahendaja	Mõistja, kohanduja ja selgitaja
Teavitaja	Suunaja, inspireerija, motiveerija, kontrollija, tagasisidestaja

Juhi rollid ja kompetentsid

JUHI ROLL (H. MINZBERG 1973)	TÄNANE JUHT
OTSUSTAMISEGA SEOTUD ROLLID	
Uuendaja	Muudatuste juhtija, maailma- avardaja, looja
Arusaamatuste lahendaja	Küsija, analüütik, mõistja ja vastutuse võtja-jagaja
Ressursside jagaja	Planeerija
Läbirääkija	Kaasaja

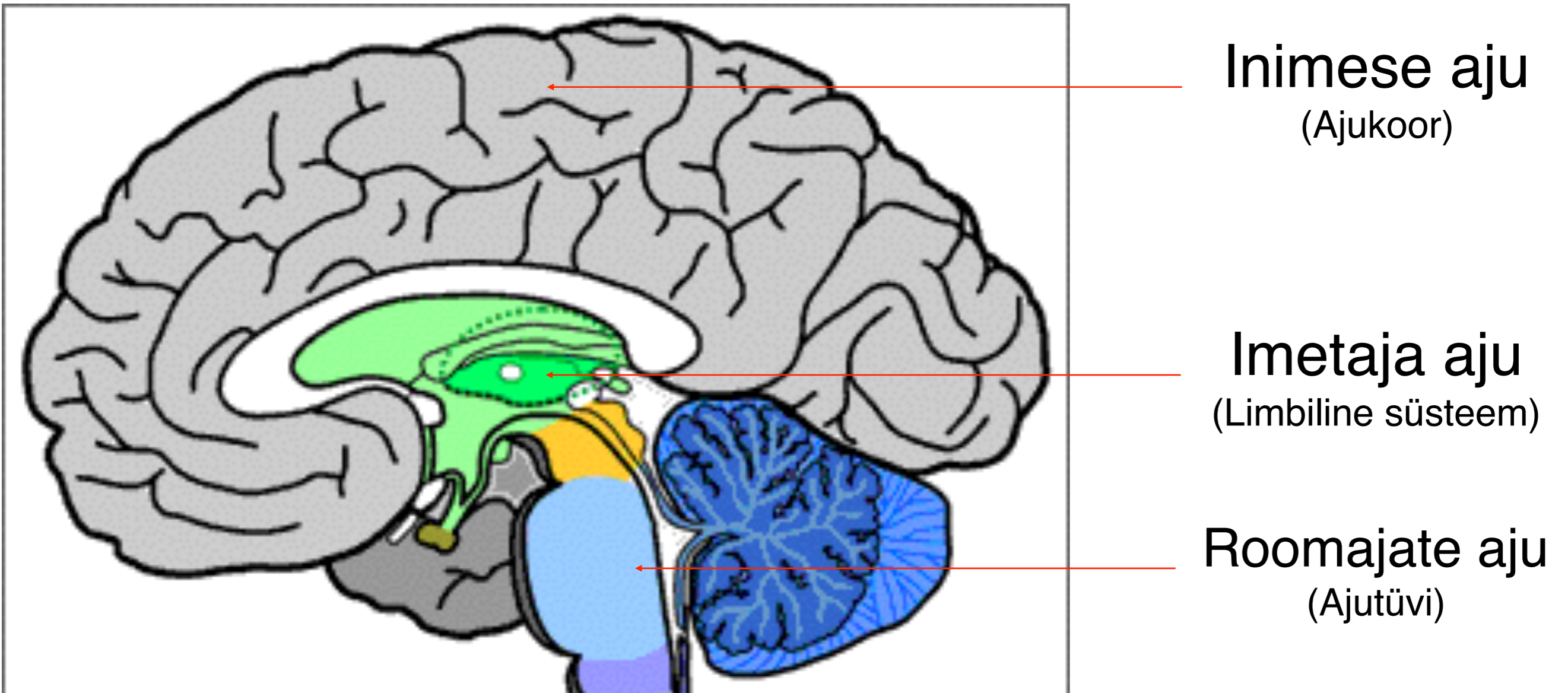


Meeskonna juhtimine

Inimene

- Märkimisväärne osa meie motivatsioonist ja käitumisest asub väljaspool meie teadvust
 - alateadvus, implitsiitne mälu: ootused, suhtemudelid, emotsionaalsed kalduvused, vaated ja uskumused
- ENN – mälu kalduvus negatiivsusele

Aju Paul McLean'i 3-osaline funktsionaalne mudel



Aju Paul McLean'i 3-osaline funktsionaalne mudel

Teadlik, aeglane, loogiline, sõnaline

Inimese aju
(Ajukoor)

Intuitiivne, kiire, seoseline, evolutsiooniline, automaatne, aeglaselt muudetav

Imetaja aju
(Limiline süsteem)

Roomaja aju
(Ajutüvi)

Inimese maailm

- Maailm pole ilmtingimata selline nagu meile paistab
- Irratsionaalsuse alused on loogilised
 - Kaitsereaktsioonid: projektsioon, lõhestamine, nihkumine, eitamine, regressioon, väljatõrjumine, isoleerimine, tühistamine, vastandreaktsioon, konversioon, allasurumine, ratsionaliseerimine, altruism, huumor
- Me kõik pärineme minevikust
 - Mineviku ja tuleviku vahel on pidevus

Juhtimisprobleemid on sotsioloogilised, mitte tehnilised

- mõtlevad inimesed
- vead ei saa olla lubamatud - paneb inimesed kaitsesse
- surve on demotiveeriv
- inimeste unikaalsus määrab keemia, mis määrab õhkkonna ja tulemuse
- fookus dünaamikale
- aega mõtlemiseks, planeerimiseks, aruteluks, lugemiseks, harjutamiseks

Emotsioonid

- tugevad emotsioonid viitavad, et mõni aju instinktiivsetest väärtustest on löögi all
- sagedaseim põhjus: ohustatud enesehinnang
- enesehinnagut seome töö kvaliteedi, mitte hulgaga
- tavalisim: ebarealistlikud tähtajad

Meeskond

- meeskond moodustatakse eesmärgi ümber
 - ühtne definitsioon edust
 - identifitseeritav meeskonnavaim
- hüsteerilise optimismiga juhtimine:
uskudes, et inimesed võtavad omaks organisatsiooni eesmärgid

Meeskond

- mitte eesmärkide saavutamine, vaid eesmärkide ühte ritta seadmine
- eesmärke ei saavuta meeskond, vaid inimesed, kes meeskonna moodustavad

Hea meeskond

- vähene inimeste vahetumine
- tugev identiteeditunne
- elitaarsusetunne
- ühine projekti omanikutunne
- selge rõõm ja nauding oma tööst

Meeskonnatapjad

- kaitsehoiakus juhtimine: mitteusaldamine, sekkumine
- bürokraatia: paberitöö hoiab inimesi töötamast
- inimeste aja fragmenteerumine
- kvaliteedikompromissid: eneseväärtus alaneb, kaob ka grupiidentiteet
- ebareaalsed tähtajad, võltsid tähtajad

Juht

- sageli pole tegelikult meeskonnaliige, mitte täielikult - tema lojaalsused, mis teda väljas hoiavad, on sageli suuremad kui need, millega ta gruppi kuulub
- hea juht pakub lihtsaid võimalusi koos edu saavutada, tehes kord korra järel seda ilma, et meeskond tunneks end “juhituna”
- hea juht paneb osa oma reputatsioonist alluvate kätte
- laseb teistel toimida väikese koguse kaosega
- laseb inimestel rõõmu tunda
- valib inimesed, kel on sobiv mix perspektiivitunnet ja küpsust ja annab nad vabaks

Eesmärk on olulisim

- efektiivne grupidünaamika ehk hea läbisaamine on oluline, aga mitte peamine
- ühine siht ja eesmärk on motiveerivam kui soov olla tiim, olulisem kui suhted, rollid ja tunded



Seisundi juhtimine

Autentsus

- juhi isiksus ja seisund on olulised juhtimistööriistad
- seega lisaks juhtimiskompetentside arendamisele on vaja arendada
 - isiksust
 - seisundi juhtimise oskust

Kuidas?

- Täiskasvanud inimese areng toimub kriitiliste olukordade lahendamise, eneseanalüüsi ja elufilosoofia selginemise kaudu.
- Muudatuste vajaduse märkamine ja uute käitumisviiside harjutamine

Karisma - ehk mõjusus

- koosneb kolmest põhielemendist
 - teadlik täistähelepanuga kohalolu
 - soojus
 - vägi

Kohalolu

- Harjutus: sule silmad pane tähele
 - mida kuuled
 - kuidas hingad
 - mida tunned oma varvastes
- Kui hästi me kohal oleme?

50%

Kohalolu: miks see on raske?

- Daniel Gilbert: keskmisel inimesel on tähelepanu hajunud 50% ajast
- evolutsioon, ohufaktorid ja ENN
- pidev infovoog soodustab loomupärasest kalduvust

Kohalolu

- ei sõltu sellest, kui palju Sul on aega
- määrab väärtustatuse tunde
- on väärt harjutamist

Vägi või võim

- tähendab siinkohal võimet ümbritsevat mõjutada
- vihjed inimese väele saame
 - tema välimusest
 - teiste reaktsioonidest talle
 - ja kõige enam kehakeelest

Soojus

- lihtsalt öeldes - meie heatahtlikkus teiste suunas
- hindame peaaegu täielikult kehakeele ja käitumise järgi
- hinnatakse otsesemalt kui väe elementi

Vägi + soojus

- kel on väge, aga pole soojust, mõjub ülbe ja jahedana, eemalolevana
- kel on soojust, aga pole väge, võib paista allaheitlikuna

Kehakeel

- on karisma jaoks määratult olulisem sõnadest
- algab sisemusest - on meeles, mitte kehas

Kontrollitav?

- kogu kehakeele tuhandete sõnumite hulk pole teadlikult kontrollitav
- seega
 - me ei saa tahtega lihtsalt mõjuda säravana
 - kehakeel väljendab sisetunnet - igal juhul
- lisalõks: põhiilme ja mikroilmete (tajume juba 17ms!) erinevus tekitab ebasiiruse taju

Kui seisund pole särav, siis mingi kogus pingutust ja tahtejõudu ei suuda seda täielikult peita.

Mida meel usub, seda keha
väljendab

Katsetame

- Kujutle...

Kujutletud olukorrad loovad
samu kehareaktsioone nagu
tegelikud

Seega meie kujutus suudab
meie mõjusust tõsta või
langetada

Soojuse loomiseks

- Tänuikkus
- Heasoovlikkus ja kaastunne

Tänuhkkus

- Keskendu väikestele asjadele, mis juba on hästi.
- Liigu tähelepanuga läbi keha ja leia kolm võimet, mille eest tänuhkk olla - saad kõndida, oskad lugeda jne
- Skaneeri ümbrust, leia kolm meeldivat asja, kasvõi pisikest, näiteks värvitoonid
- Vaata läbi kolmanda isiku prisma
- Kirjuta oma headest suhetest ja töö rõõmustavatest osadest, nimeta häid asju mis on täna juhtunud ja asju, mis juba saavutatud
- Kujutle oma matust, ole nii detailne kui saad, võta selleks aega, näe inimesi - ja pärast rõõmusta, et tegelikult elus

Heasoovlikkus ja kaastunne

- kujutle inimestele inglitiivad
- ütle mõttes - sa meeldid mulle, oled tore jne
- mõtle - kõigist valikutest, mis mul hetkel on, mis looks kõige enam rõõmu juurde maailma?

Paar tehnikat veel

- enesekindluseks: seisa, kujutle, et oled kindral, võta vastav kehaasend
- soojuseks ja energiaks: tõuse püsti, siruta käed kõrgele hingata sisse palju suudad, kujutle oma ribikorvi laienemas, tee suurim naeratus, vaata üles, hoia, ja lõõgastu



Aitäh ja head harjutamist!