

Kasutaja märkused

Edukate ettevõtete tippjuhtide sõnul on ülikiire tempoga muutuv globaalsel turul ainsaks konkurentsiallikaks teistmoodi mõtlev inimene.

Mida enam väärtustatakse inimese rolli, seda olulisemaks muutub juhi võime oma töötajaid inspireerida ja motiveerida.

Eestvedamine on protsess, mille käigus juht mõjutab töötajaid, et kõik pingutaks ühiste eesmärkide nimel. Eestvedamine on juhtimine, mille juures ei kasutata sundi, vaid innustatakse asjaosalisi tegutsema vabatahtlikult.

Lidder on juht, kes annab grupi jõupingutusele mõtestatud suuna ja tekitab soovi ühiste tulemuste saavutamiseks. Hea liider tagab grupi parima tulemuse, võimaldades grupi igal liikmel rakendada oma võimeid ja oskusi. Liidri rolli ei saa vägisi võtta ega ametlikult määrata. Liidri roll sõltub grupi teiste liikmete heakskiidust ja usaldusest.

Suurbritannia juhtimiskonsultandi Paul M. Elkini väitel toetub liidriks olemine suuresti järgmistele rollidele:

- algataja ehk väljakutse esitaja;
- visionäär ehk ühise visiooni kaudu inspireerija;
- kannustaja ehk inimeste aktiivsuse käivitaja ja võimendaja;
- eeskuju ehk teenäitaja;
- tunnustaja ehk julgustaja.

Eestvedamise teooriast lähtudes on juhtimine (*management*) ja eestvedamine (*leadership*) erinevad nähtused. Juhtimine seisneb eesmärkide saavutamiseks vajaliku keskkonna, süsteemide ja protsesside kujundamises. Töötajate tulemuslikkuse tõstmiseks kujundatakse organisatsioonides lisaks erinevatele juhtimissüsteemidele ka toetavaid juhtimispraktikaid. Juhtimispraktikaid seostatakse enamasti eestvedamisega.

Eestvedamine keskendub inimeste võimekuse ja valmisolekute kujundamisele soovitud tulemuste saavutamiseks. Eestvedamise oluline eeldus on sarnased väärtused ja arusaamad.

Nokia asepresidendi Pekka Ala-Pietilä sõnul on tema firma edu üks põhjus oskus leida tasakaal faktidel põhineva juhtimise (*fact based management*) ja väärtushoiakutele tugineva eestvedamise (*value based leadership*) vahel. Tema väitel tuleb ettevõtte kasvuetapis rohkem kasutada faktidel põhinevat juhtimist, samal ajal kui kasvu peatudes muutub olulisemaks eestvedamine.

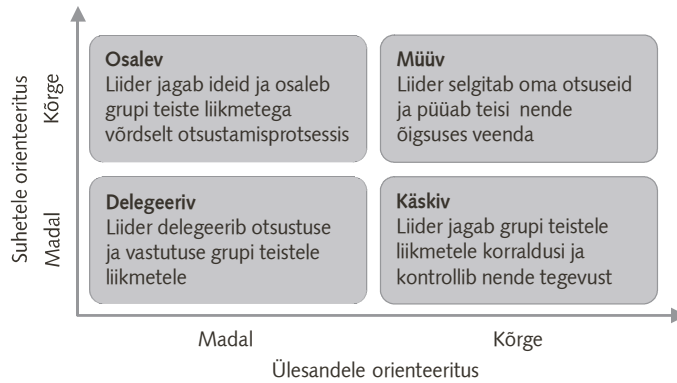
Liidri rolli täites võib juht vajaduse järgi kasutada erinevaid situatsioonilise eestvedamise stiile.

Eristatakse veel nelja eestvedamise stiili, mis toetuvad Robert J. House'i eesmärgitee teooriale:

- direktiivne stiil – liider jagab ülesandeid ja hädavajalikkude infot tegevuse kohta;
- toetav stiil – liider toetab isiklikku algatust ja kujundab grupi liikmete vajadustest lähtuvalt soodsat töökeskkonda;
- osaleb stiil – liider osaleb eesmärgi saavutamisel võrdsesti grupi teiste liikmetega, arvestades igaühe arvamusega;

Kasutaja märkused

- saavutustele orienteeritud stiil – liider püstitab selge eesmärgi ja keskendub kõikides tegevustes selle saavutamisele.



Joonis. Situatsioonilise eestvedamise mudel (Hersey-Blanchardi järgi).

Edukaks liidriks saamisel on suur osa isiksuseomadustel. Liidri rolli täitmist toetavad järgmised omadused: kohanemisvõime, sotsiaalne tundlikkus, kõrge saavutusvajadus, enesekehtestamise oskus, koostöövalmidus, dominantsus, enesekindlus, energilisus, stressitaluvus ja soov vastutada. Lisaks ka veel neli olulist omadust: intelligentsus, sotsiaalne küpsus, sisemine motiveeritus ja orienteeritus inimsuhetele.

Kuigi paljud mõjukad liidrid on tuntud oma karismaatilisuse poolest, pole organisatsiooni edukuse ja juhtide karisma vahel siiski otsesid täheldatud. Olulisim on, et liider suudaks eesmärkide saavutamisel maksimaalselt kaasata oma meeskonna võimeid.

Käesolev peatükk jaguneb tinglikult neljaks osaks.

Esmalt vaatleme töötajate kaasamise kolme meetodit: **põhiväärtuste sõnastamine, brändiisu ehk margiisu kujundamine ning visiooni ja missiooni elluviimine.**

Teiseks käsitleme teemat, kuidas liider oma rolli täidab: **delegeerimine; kontroll ja tagasiside ning motiveerimine**

Kolmandaks tutvustame kahte eestvedamise teemaga seotud teoreetilist kontseptsiooni: **võimu olemuse muutust ning konkureerivate väärtuste mudelit.**

Neljandaks vaatleme veel eraldi läbimurde eestvedamist, kuna just siis on liidri roll eriti tähtis ja selle rolli sisu avaneb eriti selgesti.

Mis see on?

Põhiväärtused on organisatsiooni olemuslikud ja püsivad tõekspidamised, mis avalduvad töötajate arusaamades, ootustes, hoiakutes, suhetes ja käitumises.

Väärtusteks võib nimetada põhimõtteid, nähtusi, asju või seisundeid, mida soovitakse saavutada, mis on olulised või pühad. Väärtusi võib iseloomustada kui inimeste eelistusi.

Väärtusi on mõistlik käsitleda kaheosalise väärtussüsteemina. Selle järgi eristatakse **lõppväärtusi** ehk soovitud seisundeid või tulemusi ja **instrumentaalseid väärtusi** ehk põhimõtteid, mille järgimine võimaldab lõppväärtusi saavutada. Organisatsiooni põhiväärtuste sõnastamisel peetakse silmas eelkõige instrumentaalseid väärtusi.

Väärtushinnang on tegevusega väljendatud suhtumine. Väärtushinnangud on seotud teatud põhimõtete, nähtuste, asjade, tegevuste või seisundite eelistamisega teistele.

Miks kasutada?

Põhiväärtused võivad olla inimestele tõhusaks motivaatoriks, kujundades nende mina-pilti ja käitumiseideaale. Põhiväärtuste sõnastamine aitab tõhustada koostööd üksikisikute ja meeskondade vahel. Kokkulepitud põhiväärtused reguleerivad töötajate igapäevast käitumist ja võimaldavad töötajatel tunda end ühtse kollektiivina.

Kuidas kasutada?

Selleks et põhiväärtused toimiksid nii organisatsiooni ja kui ka üksikisiku tasandil, tuleks nende sõnastamise kaasata kogu meeskond. Kui see ei ole mingil põhjusel võimalik, tuleb hoolitseda, et kõik töötajad saaksid siiski põhiväärtustest teada.

Põhiväärtusi ei tohiks sõnastada liiga palju, optimaalne on kolm kuni kuus. Tähtis on, et töötajad suudaksid endale kõiki väärtusi teadvustada ja neid ka järgida.

Põhiväärtuste sõnastamisel tuleks küsida, missuguste väärtuste järgi tahetakse elada järgmised sada aastat, sõltumata muudatustest väliskeskkonnas.

Vastata võiks ka allpool toodud küsimustele.

- Milliseid põhiväärtusi mina isiklikult ettevõttesse toon?
- Millised on need peamised põhiväärtused, mida järgin vaatamata sellele, kas mind tunnustatakse või mitte?
- Kui ma ärkan homme hommikul ja leian, et mul on kohe pensionile jäämiseks piisavalt raha, kas jätkaksin ka siis elamist samade põhiväärtuste järgi?
- Kas tahan säilitada need põhiväärtused isegi siis, kui need ei ole enam konkurentsieeliseks?
- Kui peaksin homme mingis muus valdkonnas organisatsiooni looma, siis millised põhiväärtused ma kaasa võtaksin, hoolimata konkreetse tegevusvaldkonna eripäradest?
- Kas on võimalik, et need põhiväärtused kehtivad ka saja aasta pärast?

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Põhiväärtused ei pea organisatsiooni teistest eristama, need on suunatud enamasti sissepoole ja peavad inimesi inspireerima.

Uute liikmete kaasamisel meeskonda tuleks valida inimesi selle järgi, kas nad tunnustavad ja kannavad endas sarnaseid põhiväärtusi.

Näide

Sony 1950. aastate põhiväärtused

- Jaapani kultuuri toetamine ja selle staatuse tõstmine.
- Olla pioneer – mitte järgida teisi, vaid olla ise teerajaja.
- Iga isiku võimete ja loovuse austamine ning innustamine.

Hansapanga põhiväärtused

- Vitaalsus
- Ausus ja avatus
- Innovatiivsus
- Kvaliteet

Näpunäited

- Põhiväärtusi ei saa kunstlikult tekitada. Need peavad tulenema organisatsiooni töötajate uskumustest ja väärtushinnangutest.
- Kuigi edukate organisatsioonide põhiväärtused on suhteliselt sarnased, ei tasu neid lihtsalt kopeerida.
- Niisuguste põhiväärtuste sõnastamine, mis ei ole organisatsioonile tegelikult omased, tekitavad töötajates küünilist suhtumist ja toovad kahju.
- Inimesi ei saa panna jõuga põhiväärtusi uskuma.
- Põhiväärtusi ei tohi segi ajada kultuurilise eripära või konkreetse tegutsemisviisiga.
- Ei ole olemas universaalseid ainuõigeid põhiväärtusi. Ouline ei ole see, millised on konkreetse organisatsiooni põhiväärtused, vaid see, et need on olemas ja nende järgi elatakse.
- Kui põhiväärtusi on sõnastatud üle viie, tuleks küsida, kas te suudate eristada põhilise.

Seosed

Muutuste juhtimine

Personali värbamine ja valik

Meeskonnatöö

Töötajate motiveerimine ja hindamine

Organisatsiooni diagnostika

McKinsey 7S

Lugemissoovitused

Blanchard, K. H.,

O'Connor, M.,

Blanchard, K., Ballard, J.

Managing by Values.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Bränd (kaubamärk) ehk ingl k *brand* on turustaja või valmistaja identifitseerimiseks kasutatav märk või sümbol. Eesti kaubamärgi seaduse järgi on kaubamärk tähis, millega on võimalik eristada ühe isiku kaupa või teenust teise isiku samaliigilisest kaubast või teenusest. Bränd võib olla igasugune silt, millel on tähendus või seos.

Bränd on lubadus tarbijate ja töötajate teadvuses, mõtteis, arusaamistes. Brändilubadus peaks olema kaetud organisatsiooni töötajate igapäevase panusega. Selleks peaksid ka töötajad muutuma brändi-uskseks.

Brändiusu kujundamine seisneb töötajate ja brändi suhte muutmises mitmetasandiliseks seoseks, kus töötajal on brändiga tugev emotsionaalne side, tal on selle suhtes täielik usaldus, ta identifitseerib iseenast läbi selle brändi, seostab sellega kõiki oma tegevusi ning käitub selle partnerina ja lojaalse tarbijana.

Rahvusvaheliselt üldtuntud brändiusu kujundamise meetod on näiteks Leo Burnett *brand belief system*[™] (BBS).

Miks kasutada?

Brändiusk muudab töötajad lojaalseks oma organisatsioonile, nad on märgatavalt paremini motiveeritud ja initsiatiivikamad. Bränditruud töötajad on vähem tundlikud palga ja materiaalsete hüvede suhtes, olles samal ajal teistest tõhusamad. Nad aitavad brändil areneda, andes sellele omalt poolt sisu.

Brändiusk kujundab organisatsioonis pühendumist, kindlustades brändi tulevikku. Bränditruud töötajad esindavad oma firmat ka väljaspool tööaega, muutudes nii oma kaubamärgi tõelisteks soovitajateks.

Kuidas kasutada?

Brändiusu kujundamiseks võib astuda allpool loetletud sammud.

- **Avasta** ehk mõtesta lahti töötaja ja brändi seos. Tee mõistetavaks sarnasused brändi ja töötajate isiklike taotluste vahel. Aita igaühel mõista, kuidas bränd toetab tema isiklike eesmärkide saavutamist.
- **Kinnista** ehk seo töötaja brändiga selle loo kaudu (*brand story*). Kõitvad lood on parim viis inimeste tähelepanu ja huvi võitmiseks. Tutvustades brändi lugu erinevates vormides, tekitad töötajates sellega samastumise tunde.
- **Kasvata** ehk rikasta pidevalt töötaja ja brändi seost erinevate loovate võtetega – näiteks brändi sõnumite süsteemne teadvustamine organisatsioonis, ühisüritused, vastutuse andmine seoses brändi esindamisega, loovlahenduste väljatöötamine brändi edendamiseks jms.

Näide

USA armee rakendas brändiusku (BBS) pärast seda, kui armeeteenistus oli muutunud kutsealuste hulgas kolmandajärguliseks valikuks.

Kasutaja märkused

Pärast brändiusu rakendamist turundusstrateegias muutus armeeteenistus noorte hulgas oluliselt populaarsemaks. Tuntavalt kasvas ka sõdurite rahulolu teenistusega ja lojaalsus riigile.

Näpunäited

- Juhi eeskuju on määrav brändiusu tekkimisel.
- Juht peab muutma brändilubaduse iseenda otsuste ja käitumise kaudu töötajate kogemuseks.
- Töötajatel tuleks lasta esindada oma brändi väljaspool organisatsiooni. Nii tõuseb nende vastutus brändi maine ja käekäigu eest.
- Töötajatelt tuleks küsida nõu brändi arendamiseks. See kinnistab seost töötaja ja brändi vahel.

Seosed

Strateegiline juhtimine

Muudatuste juhtimine

Kvaliteedijuhtimine

Personali värbamine
ja valik

Meeskonnatöö

Töötajate
motiveerimine

Lugemissoovitused

Mereste, U.
Majandusleksikon.

Kotler, P. Turunduse
vaatenurgad A-st Z-ni.

Thompson, M., Pringle,
H. Hingega bränd.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Visiooni ja missiooni elluviimine on organisatsiooni tulevikunägemuse ja olemasolu praktiline loomine töötajate abil.

Visioon on tulevikukirjeldus ehk pikaajaline eesmärkseisund. Visioon võimaldab mõista vahemaad soovitud seisundi ja hetkeolukorra vahel, tehes töötajale arusaadavaks muudatuste vajalikkuse ja igäihe rolli organisatsioonis.

Missioon on organisatsiooni eksisteerimise peapõhjus. Missioon peaks väljendama organisatsiooni kavatsusi klientide, partnerite, omnike ja töötajate jaoks.

Missiooni sõnastus peaks andma vastuse kolmele põhiküsimusele:

- Kellele luuakse väärtust?
- Millist väärtust luuakse?
- Kuidas seda tehakse?

Missioonis võidakse kindlaks määrata turud, kus tahetakse tegutseda, samuti viis, kuidas seda kavatakse teha.

Äriidee vastab samuti kolmele põhiküsimusele: kellele? mida? kuidas? Äriidee näitab, millised tegevused võimaldavad ettevõttel kasumit teenida. Mõnikord kasutatakse erialakirjanduses ka mõistet põhiideoloogia (*core ideology*), mis kirjeldab organisatsiooni tegevuspõhimõtteid ja koosneb põhiväärtustest ning missioonist.

Miks kasutada?

Kui töötajad lähtuvad kõigis oma igapäevastes tegevustes visioonist ja missioonist, tagab see ideaalis organisatsiooni soovitud tulemuste saavutamise. Töötajate teadlik kaasamine visiooni ja missiooni elluviimisse toob kaasa üldise selguse tuleviku ning igäihe rolli suhtes. See omakorda loob tugeva lisamotivaatori, liidab meeskonna tervikuks ja parandab organisatsiooni võimekust.

Selge arusaamine tulevikust annab töötajale võimaluse võtta vastu iseseisvaid otsuseid ja soodustab initsiatiivi avaldumist. Hästi sõnastatud visioon ergutab töötajaid ellu viima muudatusi ja uuendusi.

Kuidas kasutada?

Töötajaid on mõistlik kaasata juba missiooni ja visiooni sõnastamisel. Visiooni sõnastamise eelprotsess annab kõigile hea ülevaate organisatsiooni välis- ja sisekeskkonnast. Töötajate endi sõnastatud tulevikunägemus annab nende pingutusele selge mõtte ja see on hea motivaator.

Visiooni sõnastamiseks tuleks vastata allpool toodud küsimustele.

- Millisena tahame oma organisatsiooni näha tulevikus?
- Milliseid väärtusi tahame tulevikus esindada?
- Millist väärtust tahame oma klientidele luua?
- Kus tahame asuda väliskeskkonda silmas pidades?

Ühine tulevikunägemus peaks alguse saama organisatsiooni tipust. Töötajatele antakse võimalus algversioon läbi töötada ja lisada ettepanekuid ning kommentaare. Lõpliku visiooni kinnitavad juhid. Sõnastatud visioon võetakse organisatsiooni kõigi tasandite tegevuste

Kasutaja märkused

Seosed
 Strateegiline juhtimine
 Muudatuste juhtimine
 Meeskonnatöö, töötajate motiveerimine ja hindamine
 Organisatsiooni diagnostika
 McKinsey 7S

Lugemissoovitused

Leimann, J.,
 Skärvad, P.-H.,
 Teder, J. Strateegiline juhtimine.
 Scholtes, R. P. Juhi käsiraamat.

planeerimise, töö ja ressursside organiseerimise ning kontrolli ja tagasiside aluseks.

Missiooni sõnastamisel tuleks vastata küsimusele, mis kasu on organisatsiooni tegevusest erinevatele klientidele ja huvigruppidele. Missioon sõnastus peab olema arusaadav nii organisatsioonis (tippjuhtkonnast kõigi töötajateni) kui ka sellest väljaspool (klientidele, tarnijatele, laiemale avalikkusele).

Üheskoos tuleb leida vastus küsimustele:

- Mis on meie organisatsiooni olemasolu õigustus?
- Mis juhtuks, kui meie organisatsioon lõpetaks eksisteerimise?

Missiooni sõnastamisel on tõhus n-ö 5 miksi meetod (5 *whys*). Loetlege oma tooted ja teenused ning esitage seejärel viis korda järjest küsimus: miks see on tähtis? See aitab jõuda organisatsiooni tegeliku missioonini.

Suuna andmiseks ja töötajate inspireerimiseks on kasulik sõnastada missioon ka allüksuse ja üksikisiku tasandil.

Missiooni elluviimiseks peaksid organisatsiooni kõik osad sellele toetuma. Erakordselt tähtis on missiooni pidev süsteemne teadvustamine organisatsioonis. Visiooni ja missiooni elluviimiseks ei piisa, et töötajad oskavad neid sõnastada. Tähtis on, et kõik mõistaksid visiooni ja missiooni tegelikku sisu ning toetuksid sellele oma igapäevategevuses.

Näide

Tallinna linna visioon on: "Kõige kiiremini arenev elukeskkond Lääne-mere piirkonnas."

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse missioon on: "Edendada Eesti ettevõtluskeskkonna ja ettevõtete konkurentsivõimet, suurendades seega ühiskonna heaolu."

Näpunäited

Hea visioon ja missioon vastavad järgmistele kriteeriumidele:

- tulevad südamest;
- äratavad inimestes lootuse ja usu paremasse tulevikku;
- kehtivad ainult konkreetse organisatsiooni (meeskonna, üksikisiku) kohta;
- annavad tegevusele selge suuna ja võimaldavad mõõta edusamme;
- nende veenvus ja mõjujõud kestab aastaid.

Ja veel...

- Iga töötaja soovib mõista oma tegevuse tähtsust organisatsiooni seisukohalt.
- Visioon peab andma igapäevase tegevusele üldise ja ühise suuna.
- Hea missioon eristab organisatsiooni konkurentidest.
- Visiooni ja missiooni elluviimine sõltub paljuski organisatsiooni juhtide käitumisest, suhtumisest ja hoiakutest.

Mis see on?

Delegeerimine on õiguste ja vastutuse üleandmine kellelegi, kellele need algselt ei kuulu. Delegeerimine on töötajate volitamise meetod, mis seisneb otsustusõiguse üleandmises organisatsiooni madalamatele tasemetele.

Vastutus on täitja kohustus kõiki õigusi järgides lahendada talle antud ülesanded nõuetekohaselt ja eesmärgipäraselt ning anda isiklikult aru nende täitmise kohta. Vastutus on seotud mõistega "kohustus". Vastutus on täitmiskohustus pluss erialase pädevuse järgimise kohustus pluss aruandekohustus.

Miks kasutada?

Konkurentsikeskkonna tihenemisel on juhtidel rohkem aega vaja strateegiliste otsuste ettevalmistamiseks ja vastuvõtmiseks. Delegeerimine võimaldab juhil leida aega nende tegevuste arvelt, millega saavad hakkama tema alluvad. See muudab igapäevase otsustamise kiiremaks, sest madalama tasandi juhid teevad oma valdkonna otsused ise. Delegeerimisega kaasnev vastutus motiveerib töötajaid suuremaks pingutuseks, võimaldab neil kiiremini areneda, toob kaasa üldise rahuolu ja tõstab organisatsiooni töövõimet.

Kuidas kasutada?

Delegeerimisel tuleb lähtuda põhimõttest: delegeeri kõik ülesanded, tegevused või rollid, millega alluvad hakkama saavad. Delegeerimise põhireegli järgi tuleks delegeerida ülesanded sellele võimalikult eesliini pool paiknevale töötajale, kelle vilumused ja ametikoht lubavad ülesannet edukalt täita.

Delegeerida võib nii lühiajalisi ülesandeid kui ka püsivaid tegevusi või rolle.

Delegeerida ei tohiks strateegilisi otsuseid, alluvatele tagasiside andmist ja tunnustamist, samuti ainuüksi juhile usaldatud isiklike või salajaste probleemide lahendamist.

Delegeerimisel tuleb ületada kaks peamist tõrget:

- soov jätkata endale meeldivate tööde tegemist;
- hirm kaotada kontroll ja kartus, et alluvad ei tule toime.

Enne delegeerimist peab vastama allpool toodud küsimustele.

- Millised ülesanded, tegevused või rollid tuleks delegeerida?
- Kes sellega peaks tegelema?
- Kas see inimene on pädev ja tuleb ülesande, tegevuse või rolliga toime?
- Millist ettevalmistust on inimesel vaja edukaks soorituseks?
- Kui kaua võtab aega, et inimene jõuaks ennast ette valmistada?

Delegeerida tuleks ainult otsestele alluvatele või firmale, kellelt ostetakse teenuseid sisse (*outsourcing*) – allhanke, alltöövõtu osutajale. Delegeerida saab ainult üksikisikule, mitte rühmale.

Vajaduse korral tuleb enne delegeerimist välja töötada ettevalmistusprogramm.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Kui juht on veendunud, et ülesande, tegevuse või rolli täitja on piisavalt kompetentne ja toimetulekuks valmis, tuleb teavitada kõiki asjasse puutuvaid isikuid.

- Kes asub ülesannet, tegevust või rolli täitma?
- Millal ja millised õigused, kohustused ning vastutus lähevad üle nimetatud isikule?
- Kuidas on korraldatud edasine koostöö?
- Kuidas tagatakse tõhus suhtlus?
- Kuidas kontrollitakse töötulemusi ja tagatakse kvaliteet?
- Kuidas tasustatakse?

Delegeerimisel on kuus olulist külge, mida tuleb silmas pidada.

- Mida enamatele inimestele töötaja aru annab, seda vähem tunneb ta end vastutavana.
- Inimeste soov ja võime teha tööd ning langetada otsuseid võib olla piiratud ja muuta delegeerimise vähetõhusaks.
- Mida vähem on töötajal võimu, seda raskem on tal tajuda vastutust.
- Mida täiuslikum on aruandlus, seda tõhusam on kontroll.
- Delegeerimise tõhusust piirab kontrollimise kulukus.

Näpunäited

- Ära tunne uhkust, kui töötad hommikust hilisõhtuni. Delegeeri nii palju kui vähegi võimalik.
- Delegeeri ainult otsestele alluvatele. Nemad võivad ülesande, tegevuse või rolli enda äranägemise järgi edasi delegeerida.
- Enne kui annad inimesele üle vastutuse, veendu, kas ta on ülesandest, tegevusest või rollist õigesti aru saanud.
- Ära delegeeri üksnes kõige võimekamatele. Püüa leida tööd kõigile. Nii tunnevad alluvad end võrdset võimekana. Vajaduse korral aita kedagi järele.
- Delegeerimisel pead loobuma osast oma võimust. Anna töötajale piisavalt otsustamisõigust.
- Tunnusta neid hea töö ja tõsise pingutuse eest.
- Jälgi ja ole valmis alluvaid toetama, kuid ära sekku delegeeritud ülesannetesse, tegevustesse või rollidesse otseselt.
- Võimaluse korral lase alluvatel vastu võtta ka valeotsuseid. Eksimustest õpitakse kõige tõhusamalt.
- Ära lase töötajail endale delegeerida.

Seosed

Tasakaalus tulemuskaart

Emotsionaalne kapital

Töötajate motiveerimine ja hindamine

360 kraadi tagasiside

Lugemissoovitused

Vadi, M.
Organisatsiooni-
käitumine.

Winston, S.
Tiptasemel juht.

Performex,
The Art of Delegation,
www.performex.com

Blancard, K.,
Carlos, J. P.,
Randolph, A.

The 3 Keys to
Empowerment:
Release the Power
Within People for
Astonishing Results.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Kontrollimine on töötaja(te) tegevuse või tulemuste jälgimine eesmärkide saavutamiseks. Strateegilise kontrolli tulemusena peab selguma sõnastatud strateegiate õigsus, operatiivse kontrolli eesmärk on protsessi ja tulemuste võrdlemine planeerituga.

Vahetus kontrolli teostatakse tegevuskohal, kaudne kontroll seisneb kogutud andmete töötlemises, analüüsis ja järelduste tegemises.

Tagasiside on töötaja teavitamine sellest, mis tema tegevuses vastab juhi ootustele ja mida ta peaks muutma.

Tunnustamine on juhtimisvõte, mis seisneb töötajale positiivse tagasiside andmises tema tegevuse või tulemuslikkuse kohta.

Kriitika on juhtimisvõte, mis seisneb töötajale tagasiside andmises selle kohta, mis tema tegevuses ei vasta juhi ootustele või organisatsiooni standarditele – st mida ta oma tegevuses peaks muutma.

Miks kasutada?

Kontrollimise ülesanne on kindlustada eesmärkide saavutamine võimalikult väikeste takistustega ja võimalikult optimaalse ressursikuluga. Kontrollimise kaks põhieesmärki on:

- aidata juhil veenduda, et kõik vastab plaanitule;
- varustada juhti teabega, millele tuginedes saab vajadusel korrigeerida senist tegevust ja planeerida muudatusi.

Kontrollimine võimaldab kohaneda välis- ja sisekeskkonna arengutega ning võtta otsuseid vastu õigel ajal, aitab vältida vigu tööprotsessis ja distsiplineerib töötajaid.

Tagasiside kaudu mõistavad töötajad oma tegevuse mõju ja tähtsust ning saavad aru, mida oma tegevuses muuta ja mida jätkata. See omakorda tõstab töötajate enesekindlust, mõjutab nende mina-pilti ja arusaamu ümbritsevast. Tagasiside on olulisemaid motivaatoreid, mis kujundab pühendumist tööle, lojaalsust organisatsioonile või meeskonnale. Tunnustamise tagajärjel kasvab töötajate soov arenda ja pingutada. Juht, kes oskab töötajaid tunnustada, muutub grupis kiiresti autoriteetseks liidriks.

Kuidas kasutada?

Enne kontrollimist tuleks vastata järgmistele küsimusele:

- Mida kontrollida?
- Kui ulatuslik peaks olema kontroll?
- Kui sageli peaks kontrollima?
- Missugused peaksid olema kontrollimeetodid?
- Mille alusel hinnata?

Enne kontrolli tuleb otsustada, millist infot ja millises mahus vajatakse. Jälgima peab, et saadud andmestik oleks töödeldav.

Kontroll ei tohi muutuda surveks töötajatele. Motivatsiooni languse vältimiseks tuleks töötajatele anda tagasisidet, mida ja miks kontrolliti ning millised on juhi ootused töötajate edasise tegevuse suhtes.

Tunnustamisel tuleks toetuda järgmistele põhimõtetele:

- otsi pidevalt võimalusi tunnustamiseks;
- tunnusta alati konkreetset inimest konkreetse tegevuse või tulemuse eest;

Kasutaja märkused

- võimaluse korral lase inimesel oma tegevusest või tulemuse saavutamise meetoditest rääkida;
- tunnusta avalikult – see paneb ka teised inimesed tunnustuse nimel pingutama;
- kui ei ole võimalik tunnustada avalikult, teavita kõiki tunnustusest kirjalikult (näiteks infotahvli või elektrooniliste kanalite kaudu).

Konstruktiivse kriitika eeldus on hea ettevalmistus. Ettevalmistamise protsessis tuleks vastata järgmistele küsimustele:

- Mis on kriitika eesmärk?
- Mis on kriitika objekt?
- Millal kritiseerida?

Kriitika edastamiseks tuleks leida vaikne koht, kus ei oleks pealtkuulajaid ega segavaid helisid. Sobivaks peetakse ruumi, mis ei rõhuta kritiseerija kõrgemat positsiooni või seisundit. Kritiseerimisel tuleb olla konkreetne. Konfliktide vältimiseks tuleb hoiduda emotsionaalsetest hinnangutest.

Kritiseerimisel tuleb arvestada järgmist:

- kriitika eesmärk on midagi muuta kritiseeritava käitumises;
- kriitika peab olema motiveeriv;
- kriitika peab olema suunatud tegevuse, mitte isiku kohta;
- kriitika peab järgnema vahetult pärast mittedoovitatavat tegevust või tulemust;
- kriitika peab olema spetsiifiline ja konkreetne.

Näpunäited

- Kontrolli alati ainult seda, mis oli eelnevalt kokku lepitud.
- Ära muuda kontrolli repressioonimeetodiks.
- Ära rõhuta kontrollimisel oma positsiooni.
- Säilita märges tunnustusest – saad seda kasutada arenguvestlustel.
- Ära kunagi sega tunnustust kriitikaga.
- Enne kritiseerimist veendu, et te saate mõlemad toimunust ühtemoodi aru.
- Kritiseerimisel eelista sina-väljendeid mina-väljendeid.
- Lõpeta kriitika alati tunnustusega.

Seosed

Strateegiline juhtimine

Tasakaalustatud juhtimislaud

Töötajate motiveerimine ja hindamine

Töötulemuste hindamine

Lugemissoovitused

Scholtes, P.
Juhi käsiraamat.

Siimon, A, Türk, K.
Juhtimine.

Mis see on?

Konkureerivate väärtuste mudel on käsitlus liidri oskustest ja rollidest eri arenguetappides ja erinevates keskkondades tegutsevates organisatsioonides.

Miks kasutada?

Meetod võimaldab juhil valida rolli organisatsiooni elutsükli järgi. Meetodi alusel saab määrata ka otsitavate juhtide profiili.

Kuidas kasutada?

Esmalt tuleb määrata, millises elutsükli etapis organisatsioon on: kas varases ettevõtlikkusele rajatud staadiumis, sellele järgnevas koostööstaadiumis või juba vormistamise ajajärgus, kus on tekkinud vajadus kõik tegevused protseduuridena kirja panna ja range kontroll luua. Igale staadiumile vastab teatud tüüpi organisatsioon oma spetsiifiliste edukriteeriumidega. Edasimineku saavutamiseks vajab liider organisatsiooni elutsükli eri astmetel erinevaid oskusi ja peab täitma mitmesuguseid rolle.

Samas on oluline tasakaalu saavutamine joonisel vastassektoris kujutatud rollidega: näiteks alustavas ettevõtlikus organisatsioonis ei peaks liider olema mitte ainult uuendaja ja maakler, vaid vahel ka jälgija ning koordinaator.

Tabel. Organisatsiooni elutsüklil, konkureerivate väärtuste mudel ja liidrite oskused

Organisatsiooni arenguaste	Mudel, edu kriteeriumid	Vajalikud rollid ja oskused
Alustav, ettevõtlik organisatsioon. Iseloomulikud on loovus ja entusiasm.	Avatud süsteemi mudel. Kasv, ressursside omandamine, uuendused ja kohanemine.	Uuendaja 1. Muutustes elamine 2. Loov mõtlemine 3. Muudatuste juhtimine Maakler 1. Võimuallikate ülesehitamine ja säilitamine 2. Läbirääkimised 3. Ideede müümine
Kasvuetapis ettevõtte. Vaja on selget suunda, delegeerimist ja kontrolli.	Inimsuhete mudel. Osavõtt, avatus, seotus, moraal.	Vahendaja 1. Meeskonna loomine 2. Otsustamise kaasamine 3. Konfliktide juhtimine Mentor 1. Iseendast ja teistest arusaamine 2. Inimestevaheline suhtlemine 3. Alluvate arendamine
Küpsusastmel ettevõtte. Reeglite ja protseduuride sisseadmine, vajadus vältida kontrolliga ülepingutamist.	Sisemiste protsesside ja ratsionaalse eesmärgi mudelid. Stabiilsus, kontroll, dokumentatsioon. Tulemused, teostus, suund, eesmärkide selgus.	Jälgija 1. Planeerimine 2. Organiseerimine 3. Kontrollimine Koordinaator 1. Info vastuvõtmine ja organiseerimine 2. Rutiinse info hindamine 3. Rutiinsele infole vastamine

Kasutaja märkused

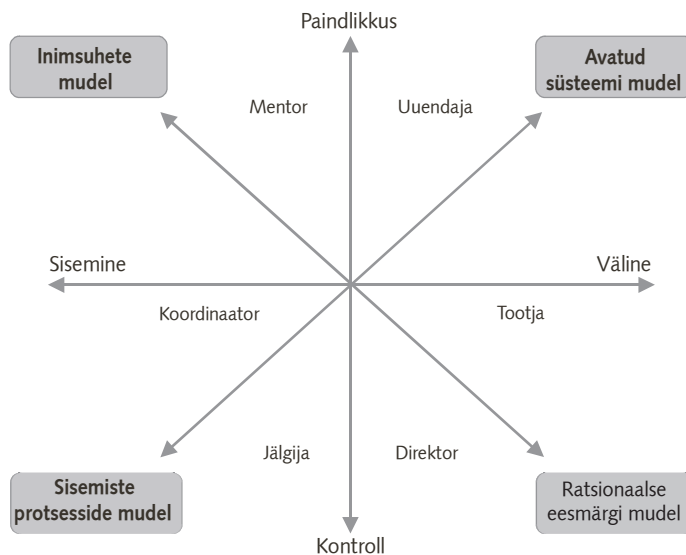
Kasutaja märkused

Tootja

1. Isiklik tulemuslikkus ja motiveeritus
2. Teiste motiveerimine
3. Aja- ja stressijuhtimine

Direktor

1. Algatuslikkus
2. Eesmärkide seadmine
3. Tulemuslik delegeerimine



Joonis. Erinevat tüüpi juhid.

Seosed

Läbimurde juhtimine

Väärtused

Visioon

Lugemissoovitused

Quinn, R. E. Beyond Rational Management.

Mis see on?

Läbimurde juhtimine on kolmeastmeline eestvedamise mudel, mis sobib kasutamiseks olulist läbimurret eeldavates olukordades.

Miks kasutada?

Läbimurde oskuslik eestvedamine võimaldab äratada töötajate loovust ja võtta kasutusele uuenduslikke lahendusi. Koostöö ühise visiooni nimel aitab inimestel vanast ja harjunust lahti öelda ning kujunda- da organisatsiooni eesmärgke toetavad hoiakud.

Kuidas kasutada?

Olukorras, kus bürookraatlikud reeglid ei aita, võib kasutusele võtta kaoseteooriast tuletatud eneseregulatsiooni idee ja reeglid.

Peamine on otsustada, mis suunas tahetakse muutuda ning milline muudatuste tempo valida. Määrama peaks, kas:

- õppida teiste kogemusest?
- õppida enda kogemusest (olemasolevate protsesside pidev parendamine või ümberkavandamine)?
- luua uued protsessid?

Viimane eeldab uue ärimudeli loomist, kus unustatakse olemasoleva organisatsiooni struktuur, asukoht ja protseduurid.

Läbimurde eestvedamise kolmeastmelise protsessi **esimene aste** on liidri tunnetus, et muudatusi on vaja. Töötajate vastuseisu ületamiseks peab tegema muutmisvajaduse organisatsiooni kõigile liikmetele selgeks. Eestvedaja ülesanne selles staadiumis on seotud teiste organisatsioonide kogemuse tundmaõppimise ja ülevõtmisega.

Teises astmes on eesmärk uue visiooni kujundamine ja töötajate koondamine selle ümber. Liider hoolitseb, et organisatsiooni liikmed saaksid planeerimises osaleda ning vajalikke teadmisi omandada. Pühendunud ja enesekindla käitumise ning pideva enesearendamise toel kujundab liider alluvate usaldust enda vastu.

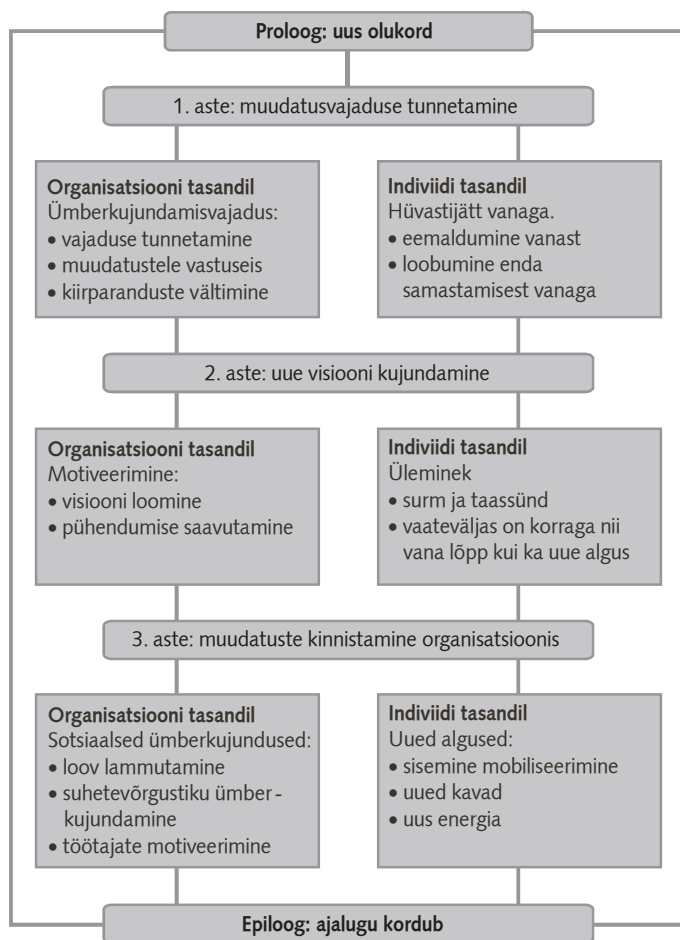
Liidri roll eeldab erinevaid isikuomadusi ja -oskusi. Läbimurde juhtidele sobivad omadused ja oskused on:

- energilisus (sisemine jõud);
- võimust vabanemise oskus;
- administreerimisvõime;
- loovus;
- analüütilisus;
- visiooni kujundamise oskus;
- aktiivsus;
- koostöö kujundamise oskus.

Kolmandas astmes toimub vanast lahtiütlemine. Liider aitab inimestel nende segastes tunnetes muudatuste ja uute tegutsemisviiside suhtes selgusele jõuda ning motiveerib inimesi vahetama negatiivseid hoiakuid positiivsete vastu. Eesmärk on mobiliseerida energiat igapähe isiklikuks uuenemiseks.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused



Joonis. Eestvedamise kolmeastmeline mudel.

Seosed

Muudatuste liigid

Muudatuste elluviimise meetodid

LugemissoovitusedHacker, S. K., Tammy, R.
Transformational Leadership.Tichy, N. M.,
DeVanna, M. A.
The Transformational Leader.