

## Personaalne tagasiside ja arengustrateegiad

- Juhtimise strateegiad
- Juhtimisstiil



Toomas Tulemuslik  
15.04.2011

Selle tagasiside on ette valmistanud:

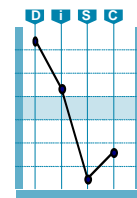
IPB Partners Ltd.  
Mustamäe tee 16, Tallinn 10617  
Tel. +372 619 1492  
Faks +372 619 1499  
e-mail: piia@ipbpartners.eu

[www.ipbpartners.eu](http://www.ipbpartners.eu)



# Juhtimise strateegiad

*Kõik inimesed on erinevad. Juhtimisstrateegia, mis toimib hästi ühe isiku puhul, võib teise juures jääda tulemusteta. Vigadest õppimine ja erinevate strateegiatega katsetamine võib minna väga kulukaks nii kaotatud aja, raha kui emotsioonide mõttes. Käesolev osa annab lähtepositsiooni juhtimisstrateegiatega väljatöötamiseks, mis põhinevad vastajale omastel käitumiskalduvustel. Vaadates üle ja analüüsisid kõigi võtmetegevuste kohta käivaid strateegiaid, on võimalik välja töötada efektiivne plaan, et tulemuslikumalt juhtida selliste käitumiskalduvustega inimest nagu Toomas.*



Tulemusele keskenduja

## Arendamine

- Aseta ta olukordadesse, mis võimaldavad anda kiireid tulemusi
- Näita talle kõige lihtsam, kiirem ja praktilisem tee tulemusteni
- Rõhuta olulisi üksikasju tulemuste saavutamiseks
- Määratle selgelt tema võimupiirid
- Väljendu tempokalt ja innustunult
- Tõmba ta uutese olukordadesse kiirelt kaasa, et ta saaks hakata suhteid looma
- Vähenda üksikasjade hulka, et teda mitte nendega üle koormata
- Kontrolli arusaamist, nõudes konkreetset tagasisidet ülesande lahendamise teede kohta
- Abista teda ülesande täitmiseks vajaliku struktuuri väljatöötamisel

## Motiveerimine

- Anna talle võimalusi iseseisvalt töötada
- Võimalda tal juhtida teiste tööd
- Jäta talle valikuvõimalusi eesmärkide saavutamiseks
- Paku võimalusi ületada raskusi, võimalusi "võita"
- Anna talle võimalusi teistega positiivseid, entusiastlikke suhteid luua
- Leia aega arutlusteks, kus ta saab oma mõtteid, tundeid ja ideid väljendada
- Abista teda üksikasjade kontrollimisel
- Paku talle võimalusi olla nähtav ja tunnustatud



# Juhtimise strateegiad

## Tunnustamine

- Ole napsõnaline ja otsekohene. Keskendu tema saavutustele ja juhivõimetele
- Kiida teda avalikult tema positiivse suhtumise, sõnaosavuse ja suhtlemisoskuse eest

## Nõustamine

- Keskendu tulemuste saavutamist takistavatele teguritele ning nende kõrvaldamise võimalustele
- Esita vajalikud muudatused näidates, kuidas need tulemusi mõjutavad
- Küsi temapoolseid lahendusvariante
- Anna talle võimalus tunnete väljendamiseks
- Teadvusta tema tunded ning suuna siis tähelepanu faktidele ja tulemustele
- Kasuta avatud küsimusi (mis?, kus?, millal?, kuidas?), et välja töötada konkreetseid tegevusplaanid muutuste esilekutsumiseks

## Probleemide lahendamine

- Kaldub rakendada praktilist, tulemusel orienteeritud lähenemist, eelistades kergelt elluviidavaid, kiireid lahendusi
- Võib vajada suunamist hilisemate tagajärgede arvestamiseks
- Võib vajada juhendamist keeruliste probleemide lahendamisel, sest teda iseloomustab kalduvus asju lihtsustada ja kiirustada saavutama koheseid tulemusi
- Kaldub vältima keerulisi, üksikasjalikke ja järelkontrolli vajavaid probleeme
- Võib vajada nõuannet, et toetuda "kõhutunde" asemel loogilisele probleemi lahendamise meetodile
- Tal võib esineda raskusi probleemi olemasolu tunnistamisega, kuna enamasti tajub ta asju optimistlikult
- Tema puhul võib olla vajalik tuua selgesõnaliselt välja probleemi tegelikud või võimalikud tagajärjed



# Juhtimise strateegiad

## Delegeerimine

- Ütle talle, millal ja missuguseid tulemusi vajatakse jättes talle endale võimaluse otsustada, kuidas neid saavutada
- Määratle täpselt talle antud volitused ja kättesaadavad ressursid andes neis piires talle täieliku iseseisvuse
- Selgita välja, kas ta sai täpselt aru, mida temalt oodatakse ning kas eesmärgid ja ajakava on talle vastuvõetavad
- Määra töö kontrollimise kuupäevad ning selgita, millal ja mis peab tehtud saama
- Aita välja töötada ülesande lahendamise protsess, seda eriti keeruliste või meetoodilist lähenemist nõudvate tööde puhul

## Korrigeerimine

- Ole enesekindel ja otsekohene, täpsustades ootusi ja tuues välja senised tulemused
- Suuna arutelu sellele, mida ta kavatseb ette võtta, et kõrvaldada puudujääk oma tegevuses
- Määra kindel ajalimiit soorituse parandamiseks ning too selgelt välja ebaõnnestumise tagajärjed
- Tal on kalduvus probleemi mitte tunnistada. Seetõttu tuleks konkreetset ja selgelt juhtida tema tähelepanu vigadele ning nende tagajärgedele
- Suuna vestlus sellele, kuidas ta konkreetset oma tulemusi plaanib parandada vältides laskumist aruteludesse teiste inimeste ja olukordade üle
- Lepi temaga kokku tulemuse saavutamise tähtaeg, selgita selle positiivseid tagajärgi ning rõhuta, et see võib mõjuda hästi tema mainele

## Otsustamine

- Kaldub olema kiire otsustaja
- Võib vajada enne otsuste langetamist nõuannet, et ta võtaks aega piisava informatsiooni kogumiseks ning võimalike tagajärgede kaalumiseks
- Rõhuta, et enama aja võtmine aitab tulemusi parandada
- Võib kalduda vältima negatiivseid tagajärgi ja/või otsuseid, mis toovad kaasa inimestevahelisi konflikte
- Aruta temaga, kuidas kohene otsuse langetamine vähendab negatiivseid tulemusi pikemas perspektiivis ning kuidas tema kõhklemine mõjutab tema mainet



# Juhtimise strateegiad

## **Otsustamine (jätkub)**

- Kaldub otsustama emotsioonidest lähtuvalt, olles impulsiivne ja toetudes "kõhutundele"
- Suuna teda kasutama loogilisemat, faktidele toetuvat otsustamisviisi

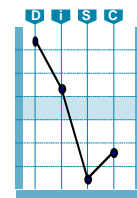
## **Suhtlemine**

- Eelistab sirgjoonelist, asjalikku suhtlemist. Enamasti ei soovi ta kulutada aega seltskondlikule lobisemisele
- Ole valmis kuulama ära tema mõtted enne teiste teemade juurde asumist
- Enne nende valdkondadeni jõudmist, kus teil võib esineda eriarvamusi, määratle teemad, milles olete ühisel seisukohal
- Kaldub tajuma asju valikuliselt, kuulates ja/või jättes meelde ainult selle, millega ta nõus on
- Kontrolli arutelu lõpus, kas ta kuulas ja jättis meelde, paludes tal teha kuuldust kokkuvõtte
- Kaldub eelistama mitteametlikku, vaba suhtlemist seltskondlikus keskkonnas, näiteks lõunasöögi ajal
- Vajab võimalusi kogemuste ja mõtete vahetamiseks elava arutelu käigus
- Võib vajada suunamist, et ta ei eemalduks liialt kõnealusest teemast, kuna muidu võib arutelu pikale venida
- Tal võib olla ebamugav kuulata negatiivset informatsiooni
- Kontrolli, kas ta sai aru arutelu tõsidusest



# Juhtimisstiil

Käesolev peatükk kirjeldab, kuidas Toomas kaldub loomupäraselt teisi juhtima. Mõned tegurid ei pruugi vaadeldava isiku kohta kehtida, sest kogemuste omandades ja väärtuste teisenedes võib olla käitumine muutunud. Mõned tegurid võivad tunduda vastukäivad kuna nad esindavad sellele stiilile iseloomulikke erinevaid käitumuskalduvusi. Vajadusel paranda ja kohanda loetelu ning määratle antud juhtimiskeskonnas kõige efektiivsemad käitumisviisid.



Tulemusele keskenduja

## Suhtlemine

- Kaldub olema sirgjooneline, faktidele ja tulemusele orienteeritud
- Kaldub vältima aja raiskamist tühja-tähja arutamisele ja seltskondlikele viisakustele
- Võib jätta endast järsu, külma ja hoolimatu mulje
- Talle meeldib suhelda nii silmast-silma kui ka telefoni teel. Talle on omane vestelda sundimatult ja sõbralikult mitmesugustel teemadel
- Kaldub olema spontaanne ja emotsionaalselt väljendusrikas
- Tal võib olla raskusi negatiivse informatsiooni sirgjoonelise edastamisega, mistõttu inimestel võib jääda ebaselgeks tegelik probleem või selle tõsidus
- Ta võib inimestega maha pidada palju jutuajamisi, kuid jätta vajalikud paberitööd tegemata

## Delegeerimine

- Delegeerib vastutuse detailide eest meelsamini teistele
- Võib olla ülesannete määramisel nii vähespetsiifiline ja tulemusele orienteeritud, et teistel võib olla raskusi aru saamises, kuidas oma ülesannet täita
- Võib tekkida raskusi võimu ja vastutuse delegeerimisel, sest tahab ise säilitada kontrolli
- Üksikasjade täpsustamist ja kontrolli nõudvad ülesanded delegeerib meelsamini teistele
- Kaldub andma ülesandeid täpsustamata, kes, millal, ja mille eest vastutab
- Võib jätta delegeeritud töö edenemise kontrollimata
- Kaldub olema optimistlik ootustes teiste suhtes ning ta peaks kulutama veidi enam aega, et välja selgitada, millised on inimeste tegelikud oskused



# Juhtimisstiil

## Inimeste suunamine

- Kaldub ütleva inimestele järsult ja otsekoheselt, mida nad peavad tegema
- Talle meeldib tulemusi kontrollida
- Ta võib olla nii otsekohene ja jõuline, et inimestel võib olla raske talle küsimusi esitada, täpsustada üksikasju või osutada võimalikele probleemidele
- Juhib inimesi neid suusõnaliselt inspireerides ja positiivset rõhutades
- Kaldub kergesti sõbrunema ning laseb end teiste probleemidesse kaasa haarata
- Tal võib esineda raskusi olukordades, mis nõuavad sirgjoonelist lähenemist ja enesekehtestamist
- Võib püüda lepitada või keelitada inimesi, kes vaidlevad või talle vastupanu osutavad

## Inimeste arendamine

- Kaldub inimesi kohe tööle rakendama, uskudes, et "käed külge" -meetod on parim viis õppimiseks
- Eelistab initsiatiivikaid iseõppijaid ning võib muutuda kannatamatuks, kui peab andma juhiseid
- Hindab kõrgelt praktilisi kogemusi
- Kaldub "üldpilti" esitama entusiastlikult ning positiivsete ootustega
- Võib ülehinnata alluvate võimeid ning mitte anda piisavaid juhiseid
- Julgustab kaaslast sageli

## Otsustamine

- Kaldub olema kiire, otsustav, sõltumatu ja kindel
- Kaldub rakendama praktilist, tulemusele orienteeritud lähenemist, eelistades kergelt elluviidavaid, kiireid lahendusi
- Võib vajada suunamist hilisemate tagajärgedega arvestamiseks
- Kaldub otsustama emotsioonidest lähtudes toetudes sageli vaid "kõhutundele"
- Kaldub olema optimistlik inimeste ja olukordade suhtes
- Võib vältida otsuste langetamist, mis seondub inimestevahelise konflikti, heakskiidu kaotamise või "halba valgusse" jäämisega



# Juhtimisstiil

## Aja juhtimine

- Kaldub kiirustama, lõigates nurki, kus vähegi võimalik
- Tunneb uhkust tõhusate lahenduste üle, mis võimaldavad tal palju asju ühe päeva peale mahutada
- Võib alahinnata töödele realselt kuluvat aega. See sunnib teda otsima lühemaid teid või viib tähtaegade ületamiseni
- Võib suhtuda kriitiliselt nendesse, kes ei pea kiirust sama oluliseks kui tema
- Kaldub eelistama avatud struktuure ja paindlikke graafikuid
- Võib kulutada rohkem aega inimestele kui ülesandele
- Tal võib olla raske piirata koosolekutele ja suhtlemisele kuluvat aega
- Teised võivad vajada ülesande lõpetamiseks rohkem organiseeritust ja prognoosimist

## Probleemide lahendamine

- Kaldub eelistama lihtsaid, praktilisi, kergelt elluviidavaid lahendusi
- Kannatamatuse tõttu võib tal tekkida raskusi teiste kaasamisel probleemide lahendamise protsessi
- Talle meeldib kaasata teisi probleemide lahendamisse "mõttetalgute" või "ajurünnaku" abil
- Kaldub lähenema probleemide lahendamisele subjektiivsest, emotsionaalsest vaatepunktist ning võib muutuda kannatamatuks metoodilisema lähenemise puhul

## Teiste motiveerimine

- Kaldub esitama tõsiseid väljakutseid
- Seab lühiajalisi eesmärke ja tunnustab tulemuste saavutamist
- Kaldub kasutama positiivset, innustunud sõnastust
- Avaldab avalikku tunnustust, tõstes esile positiivset ja vähendades negatiivset