

# INIMESTE JUHTIMISE VARJATUD TAHUD 2024

Ujumistreeneritele



# PÜÜAME LEIDA VASTUSED VARJATUD PÕHJUSTELE...

- miks inimeste käitumine ei vasta meie ootustele?
- miks me ei saavuta meeskonnaga paremaid tulemusi?
- miks meeskonnas tekivad lahkkelid ja konfliktid?

## ... ja küsimustele...

- kuidas kujundada meeskonda?
- kuidas juhtida talente?
- kuidas saada paremaks meeskonnajuhiks?



# AJAKAVA

- 09:30 Algus
- 11:00 – 11:30 Paus
- 13:00 Lõpp



Nõuannet tervitatakse harva ja need kes seda enim vajavad,  
armastavad seda kõige vähem! Lord Chesterfield

- Pedagoogiline kõrgharidus
- Palgatöötaja, ettevõtja, tööandja
- Koolitanud ja nõustanud alates 1995
- Mentor, coach
- Psühhoterapeut
- Muusik, produtsent, helirežissöör
- Käsitsivõitluse instruktor
- Reservohvitser

ORGANISATSIOONIKONSULTANT JA TREENER

MARGUS ALVISTE





# Miks inimesed ei käitu vastavalt meie ootustele?





# Miks inimesed ei käitu vastavalt meie ootustele?

EI SUUDA?

TAHAVAD MEID KIUSATA?

EI OSKA?

EI MÄRKA?

EI TAHA?

EI HOOLI?

ON ENESEKESKSED?

OMAD PLAANID?

EI TEADVUSTA



# Kuidas inimesed käituvad?

**NÄITAN  
AVALIKULT**

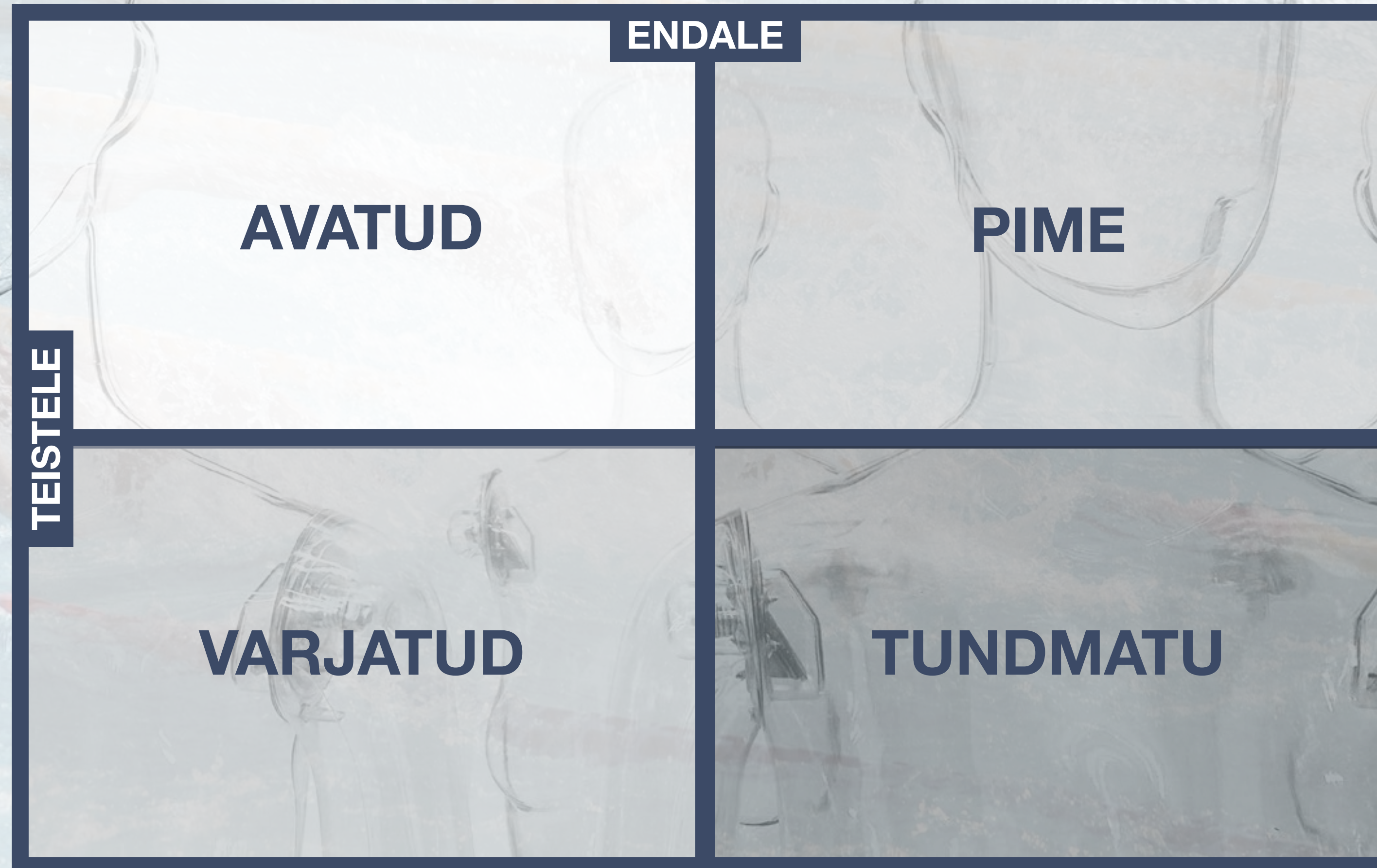
**EI TEADVUSTA**

**PEIDAN**

**TUNDMATU**



# INIMESTE VARJATUD JA PEIDETUD TAHUD



**JOHARI AKEN**



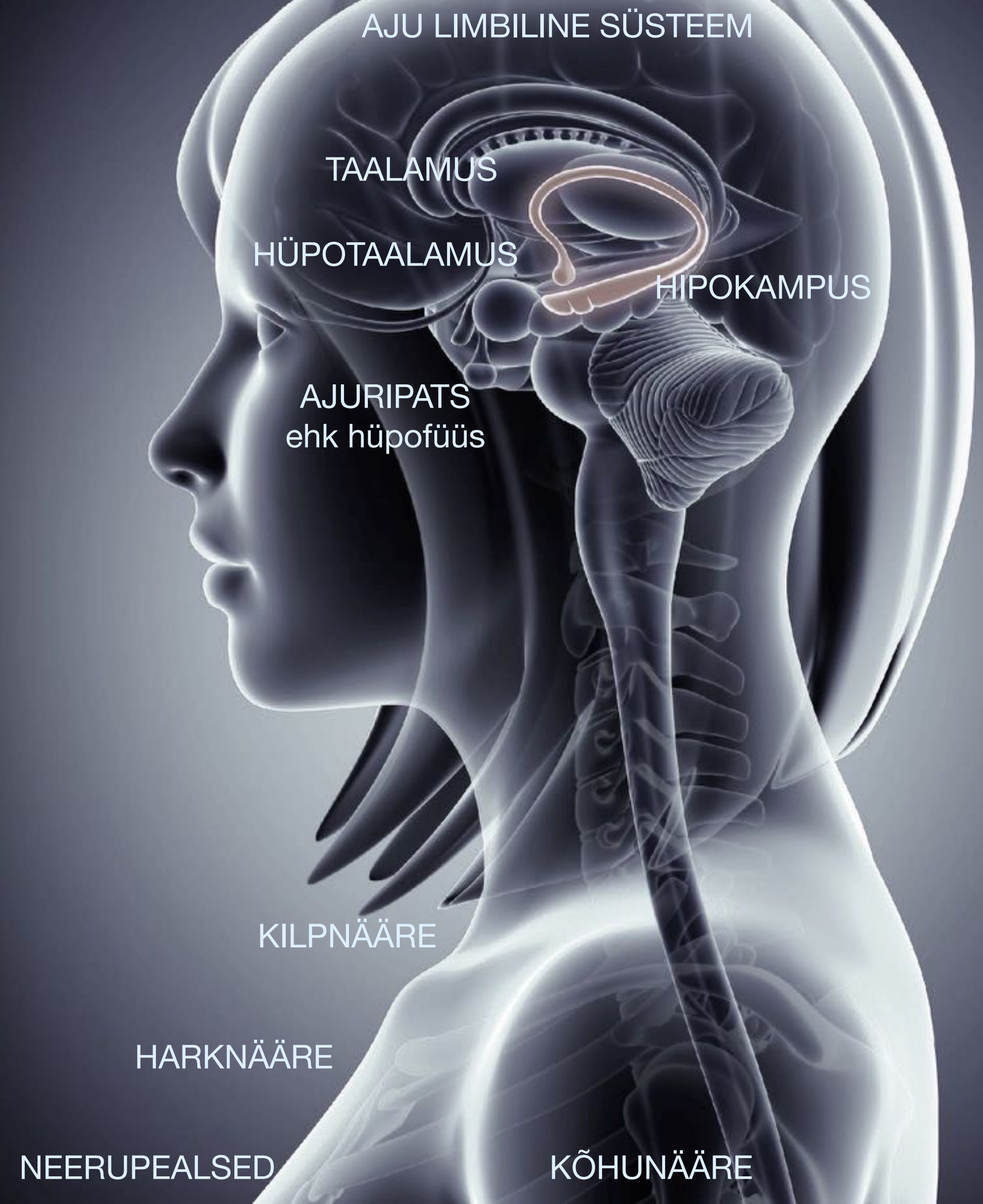
# Inimese füsioloogilised toimetehhanismid

## OHULE

## TOIDULE

## SEKSILE

- Aju limbilises süsteemis hinnatakse väliskeskkonnast laekunud impulsi ohtlikkust ja antakse korraldus hormonaalsüsteemile vastavate hormoonide tootmiseks
- Ohu korral vallanduvad verre stressihormoonid: adrenaliin, noradrenaliin, kortisool jm, mis võimaldavad ellujäämiseks vajaliku mobilisatsiooni hetkelist teket kehas (nn kortisooliring)
- Tajudes võimalust toituda või liiki jätkata, vallanduvad dopamiin ja endorfiinid, tekitades rahuolu ja naudingutunde (nn dopamiiniring)
- Aktiivse ühistegevuse käigus vallandub ka oksütotsiin ja vasopressiin, mis tekitavad organismis heaolutunde
- Otsmikusagar on liiga aeglane võimaliku ohu hindamisel, seetõttu langetatakse otsus ilma ratsionaalset mõtlemist kaasamata





# Inimest mõjutavad jõud





# Kuidas seda masinavärki juhtida?

alviste.com



JÕUD SAAB AVALDUDA ÜKSNES SIIS, KUI...



# Kuidas seda masinavärki juhtida?

alviste  
.com

KUI EKSISTEERIB  
TOETUSPIND ja...

...SUUND

JÕUD SAAB AVALDUDA ÜKSNES SIIS, KUI...



# Mis juhtub siis, kui suunad...

IGALE JÕULE RAKENDUB VASTUJÕUD

15°

...SUUND

...SUUND

KEHA LIIGUB KIIRENDUSEGA, MIS ON VÕRDELINE JA SAMASUUNALINE RESULTANTJÕUGA NING PÖÖRDVÕRDELINE KEHA MASSIGA

KEHA LIIGUB ÜHTLASELT SIRGJONELISELT VÕI SEISAB PAIGAL, KUI TALLE MÕJUV RESULTANTJÕUD ON VÕRDNE 0-IGA



# Inimene kui juhtimisobjekt

alviste  
.com

# 15°

MAAILMAPILT

KUJUTLUSPILT/ETTEKUJUTUS

MINAPILT



Aga missugused kriitilised eeldused on vajalikud, et inimene üldse saaks toimida?

EESMÄRK?

ISIKSUS

Võimekus

Informatiivsed

OLUKORD?

Psühholoogilised

Valmisolek

Sotsiaalsed

ENERGIA

Selgus

Füüsilised

POSITSIOON?

POSITIIVNE MINAPILT



# Keha- ja psüühikareaktsioonide juhtimine

SINU KEHA- JA  
PSÜÜHIKAREAKTSIOONID  
SÕLTUVAD ENERGIA  
HULGAST SINU KEHAS

## MIS ON ENERGIA?

ENERGIA ON FÜÜSIKALINE SKALAARNE  
SUURUS, MIS VÄLJENDAB KEHA, SÜSTEEMI  
VÕI JÕU VÕIMET TEHA TÖÖD

ORGANISM ANNAB MEILE ENERGIAPUUDUSEST MÄRKU  
ENESETUNDE MUUTUSTE JA TÖÖVÕIME LANGUSE KAUDU

ORGANISATSIOONI TULEMUSLIKKUS SÕLTUB SELLEST, KUI PALJU ENERGIAT  
ME SUUNAME SOOVITUD SUUNAL TEGUTSEMISESSE



# KUIDAS ÄRA TUNDA ISIKSUST?

**NB! IGA MEESKONNALIIGE PEAB SUUTMA OMA UNIKAALSUSEGA MEESKONDA RIKASTADA!**

**96%**

**2%**

## OBJEKTID

- Passiivsus
  - Ei tunne huvi
  - Ei võta vastutust
  - Ei näita initsiatiivi
  - Madal energiatase
- OHVRIMENTALITEET**

**KUIDAS LUUA EELDUSI SUBJEKTSUSE KASVUKS?**

Subjektsuse 5 tunnust:

**ADEKVAATSUS  
AMBITSIOON  
AKTIIVSUS  
AUTONOOMSUS  
ARUKUS**

## SUBJEKTID

- Aktiivsus
  - Tunneb huvi
  - Võtab vastutust
  - Näitab üles initsiatiivi
  - Kõrge energiatase
- KEHTESTAB ISE  
MÄNGUREEGLID  
TEISTELE**

**NB! Meeskonda saab luua vaid subjektidest!**



# Kuidas seda masinavärki juhtida?





# Mis on juhtimine?

- Juhtimine seisneb juhtimisotsuste kaudu tegelikkuse kujundamises
- Juhtimine seisneb tuleviku visualiseerimises (ettekujutuse loomises) ja selle realiseerimises läbi teiste inimeste jõupingutuse
- Juhtimine on eelduste (tingimuste, keskkonna jmt) loomine soovitu saavutamiseks
- Juhtimine on probleemide tuvastamise ja ületamise kunst

**Mis on juhtimise väljundiks?**

**(EHK MIDA JUHT TOODAB?)**



# Peamised juhtimisvead?

**NB! Kõikide ebaõnnestumiste taga on juhtimisvead!**

**ENDA (TEGEVUSTE)  
MÕJU MITTE-  
TEADVUSTAMINE**



**Kuidas luua (unistuste) meeskonda?**



**MEEKSKONNATÖÖ EESMÄRGIKS ON LUUA SÜNERGIAT  
EHK TOOTA ÜHISTEGEVUSE KAUDU LISANDVÄÄRTUST!**

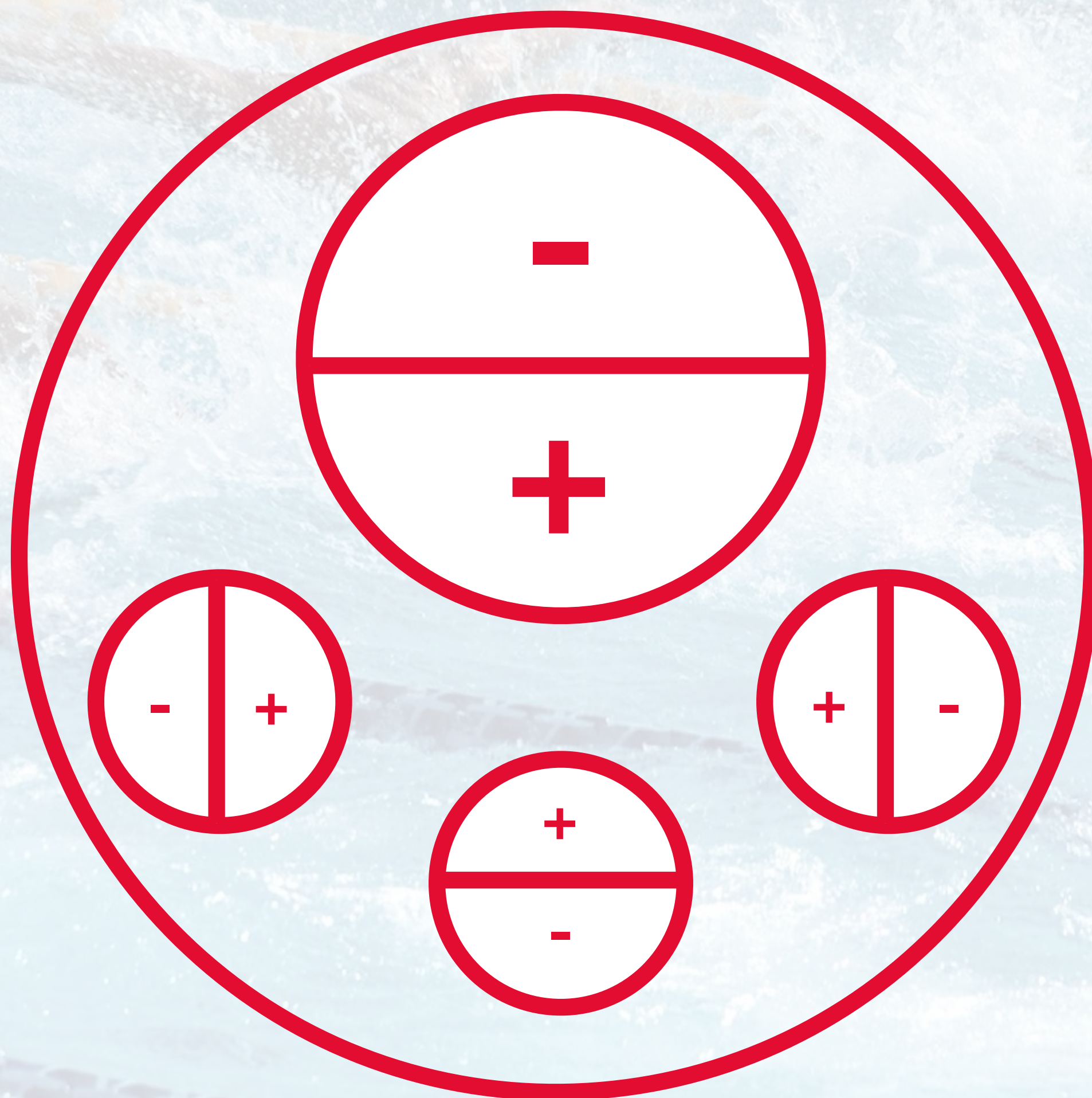
**MEEKSKONNATÖÖ FUNKTSIOONIKS ON KOMPENSEERIDA  
MEEKSKONNA ÜKSIKLIKMETE NÕRKUSI JA VÕIMENDADA TUGEVUSI**

**SELLEKS PEAME ME LEIDMA SOBIVAD INIMESED JA LOOMA  
MEEKSKONNA TOIMIMISEKS VAJALIKUD KRIITILISED EELDUSED**



# Mis on meeskond?

SELLEKS, ET  
KOMPENSEERIDA  
ÜKSIKUTE INIMESTE  
PUUDUSI, ON VAJA  
LEIDA VASTANDLIKE  
TUGEVUSTE JA  
NÕRKUSTEGA  
INIMESED, KES  
OLEKSID HUVITATUD  
KOOSTÖÖST ÜHISE  
EESMÄRGI  
SAAVUTAMISEKS



ÜHINE EESMÄRK?

SARNASED  
VÄÄRTUSED

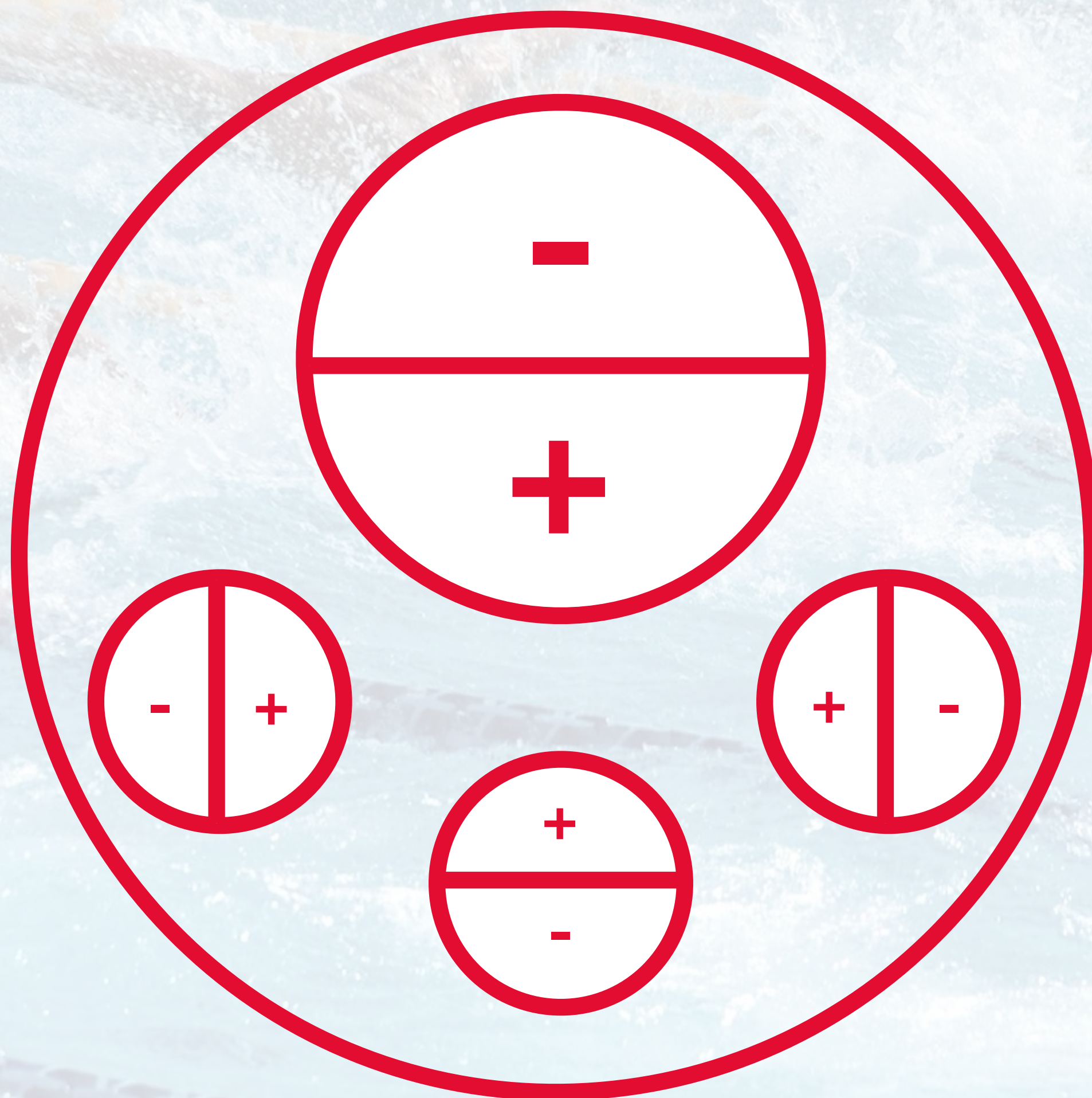
ÜHTNE  
IDENTITEET?

SÜNERGIA?



# Mis on meeskond?

SELLEKS, ET  
KOMPENSEERIDA  
ÜKSIKUTE INIMESTE  
PUUDUSI, ON VAJA  
LEIDA VASTANDLIKE  
TUGEVUSTE JA  
NÕRKUSTEGA  
INIMESED, KES  
OLEKSID HUVITATUD  
KOOSTÖÖST ÜHISE  
EESMÄRGI  
SAAVUTAMISEKS



MEESKOND ON  
ÜHISE EESMÄRGI  
NIMEL TEGUTSEV,  
SARNASTE  
VÄÄRTUSTE  
JA ÜHTSE  
IDENTITEEDIGA  
SÜNERGIAT  
GENEREEERIV  
INIMGRUPP



# Mis on meeskond?

NB! IGA  
MEESKONNALIIGE  
PEAB SUUTMA  
OMA  
UNIKAALSUSEGA  
MEESKONDA  
RIKASTADA!

**SÜNERGIA!**

MEESKONNA-  
LIIKMED  
TEEVAD  
KOOSTÖÖD!

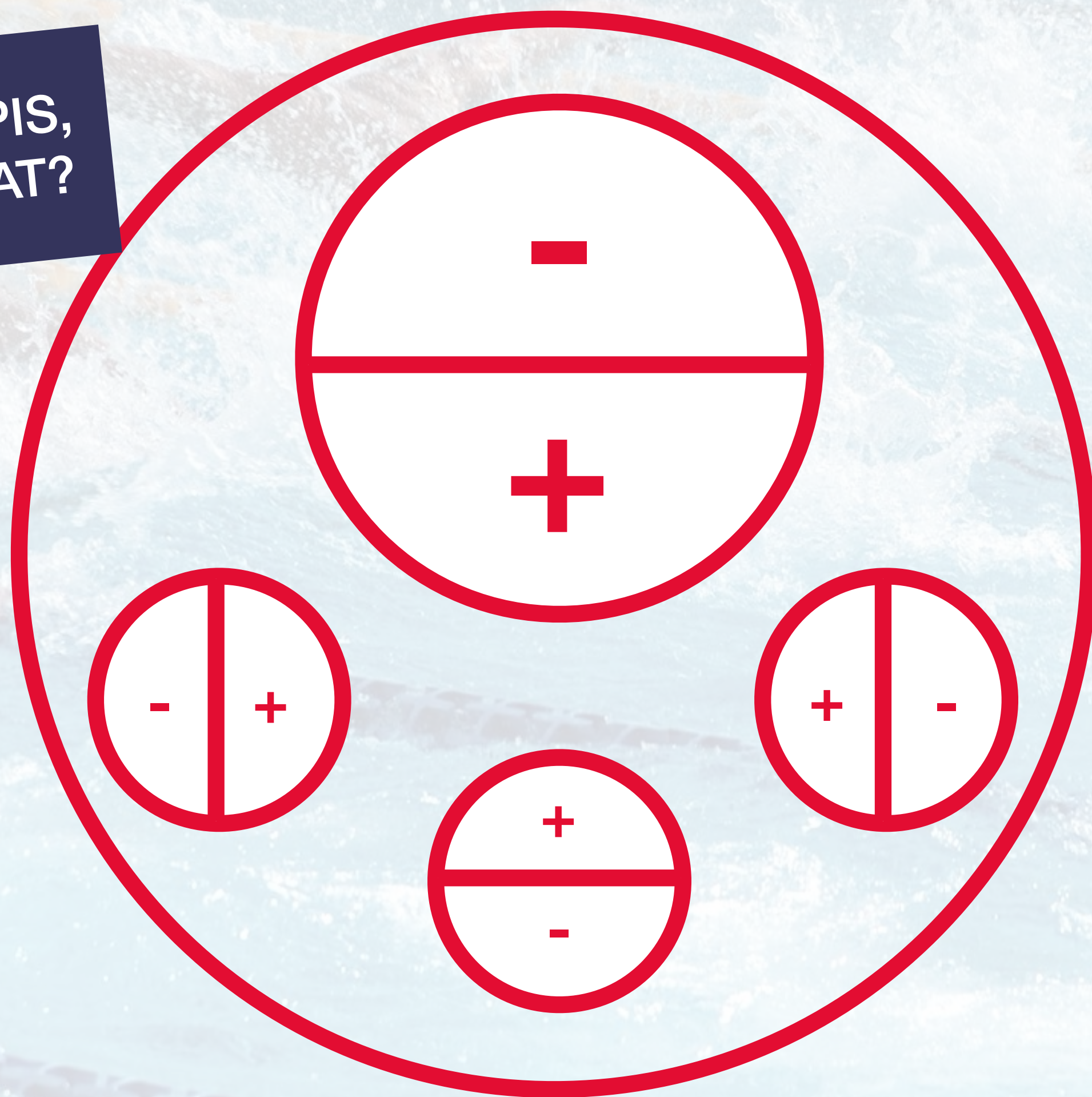


# Sünergia saavutamine

MITU LIIGET PEAKS OLEMA GRUPIS,  
TOOTMAKS SUURIMAT SÜNERGIAT?

**7+/-3**

**4**



Mida teha, kui  
kollektiiv on  
suurem?



# Toimiva meeskonna tunnused

Ühine eesmärk

Pidev mõõdukas pingutus

Omavaheline koostöö

Selge rollijaotus

Ladus kommunikatsioon

Ühised reeglid/standardid

Distsipliin

Avatus probleemikäsitlemisel

Vastastikune usaldus

Vastastikune toetus

Liidrirolli vaheldumine

Konsensus otsustamisel

Sarnased väärtused

Ühtne identiteet

Võime luua sünergiat

Kuidas on sinu meeskonnas lood nende tunnustega?



# Kriitilised eeldused meeskonnatöök

ILMA KRIITILISTE EELDUSTE OLEMASOLUTA  
HEAD MEESKONNATÖÖD EI SÜNNI

Mis on meeskonnatöök vajalikud kriitilised eeldused?



VETT  
VEEKEDUKANNU  
ENERGIAT TEEPURU  
TEEKANNU TASSE LUSIKAT  
TEESÕELA KUUMAALUST METT?  
SUHKRUT? PÕRANDAPINDA?  
ÕHURÕHKU? GRAVITATSIOONIJÕUDU?  
INFOT? SEKRETÄRI?

Mida on vaja tee keetmiseks?



# Kriitilised eeldused meeskonnatöök

TAKISTAVAD FAKTORID

SOODUSTAVAD FAKTORID

Puudub huvi koostöö vastu

Tahe teha koostööd

Puudub ühine eesmärk

Ühine eesmärk

Sega

otus

**ÜHINE VAENLANE!**

Sümpaatia

Komr

Sarnane märgisüsteem

**SARNANE MAAILMAVAADE**

Konkurents

Ressursikonfliktid

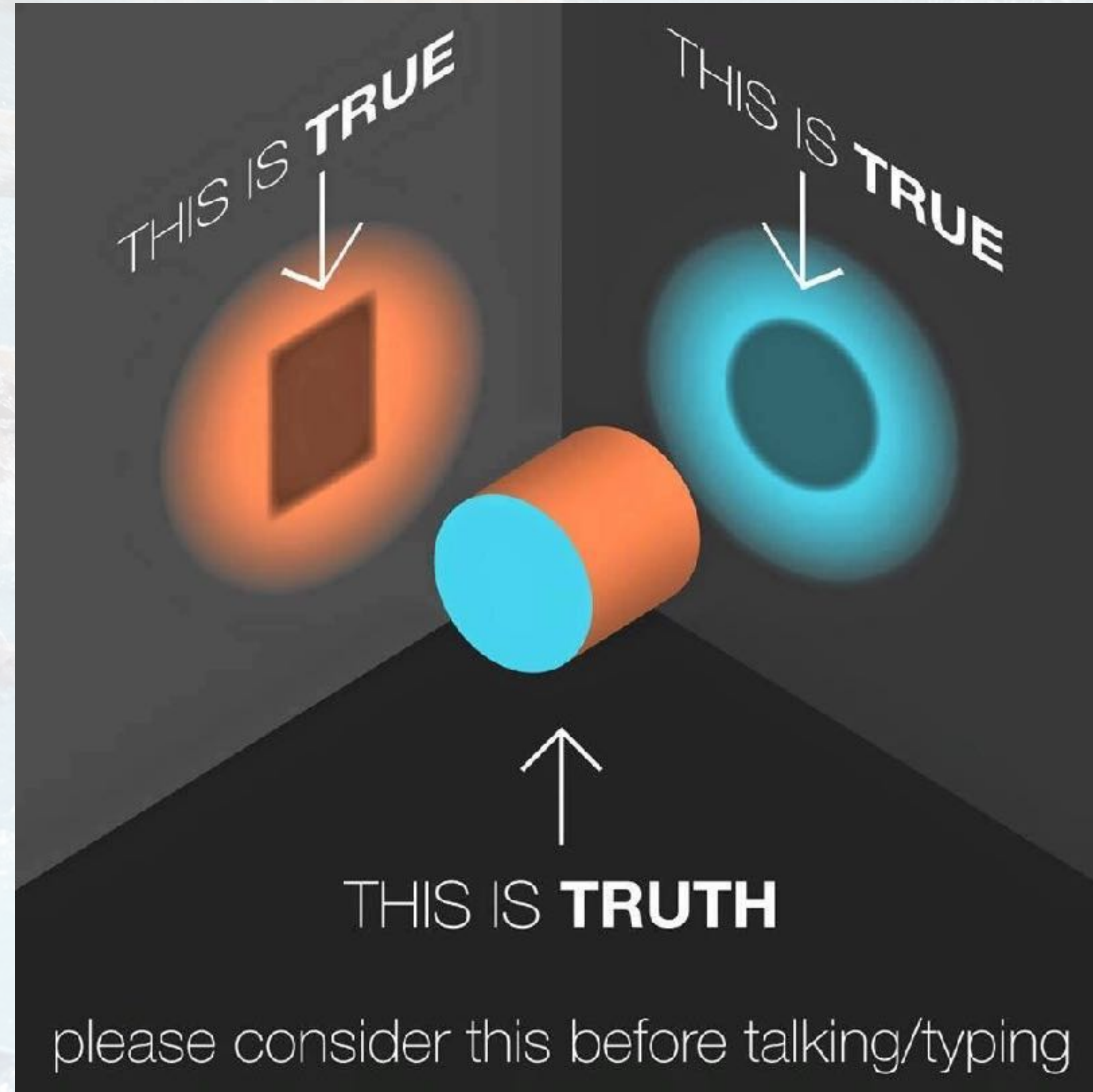
Piisavad vahendid

Väsimus ja kurnatus

Energia olemasolu



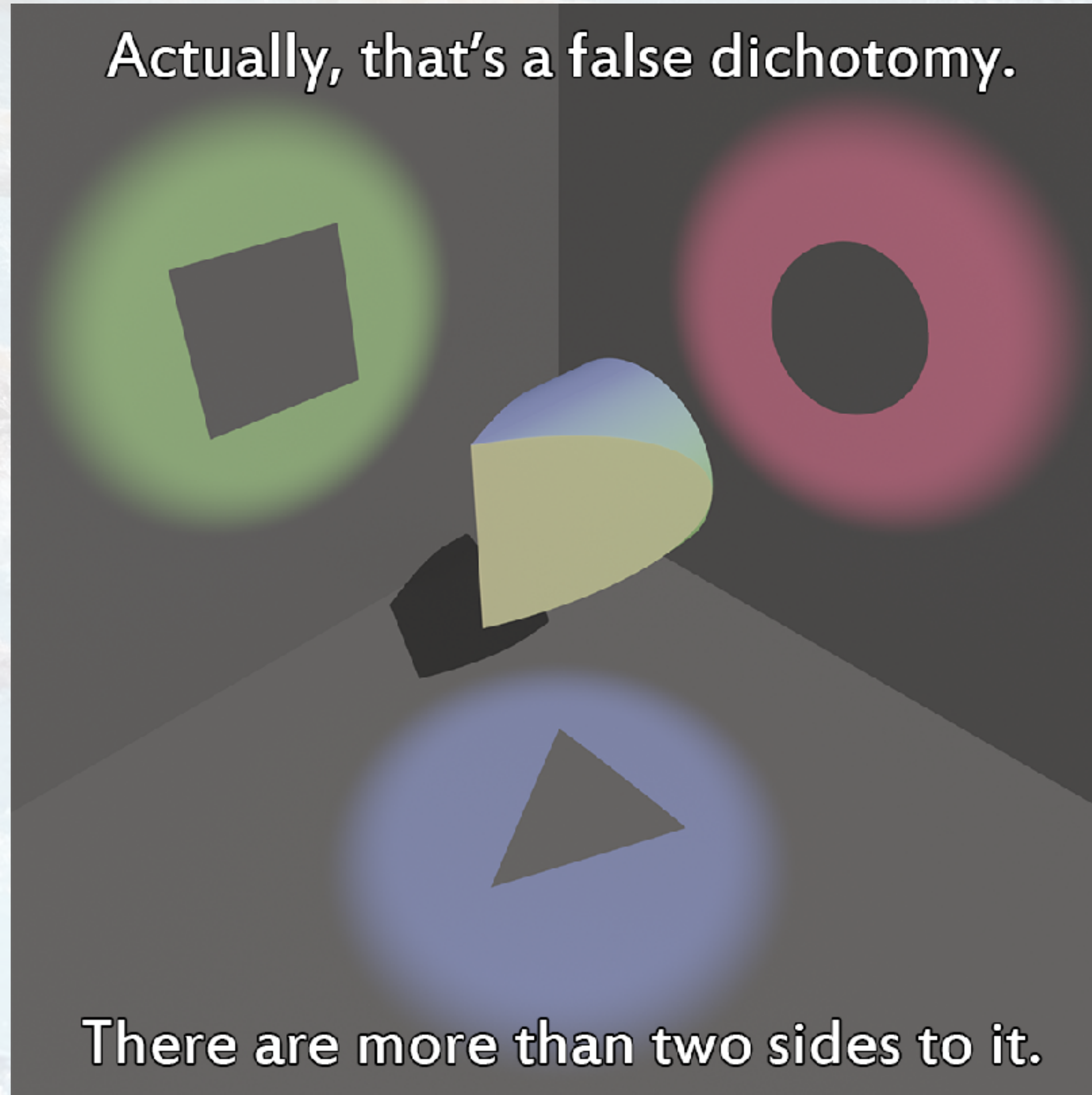
# KONFLIKTIDE PÕHJUSED





# KONFLIKTIDE PÕHJUSED

Actually, that's a false dichotomy.





# NATO KÄSUSTANDARD

1. OLUKORRA KIRJELDUS

2. ÜLESANNE, EESMÄRK

3. TEGEVUS, KOOSTÖÖ

4. LOGISTIKA

5. JUHTIMINE JA SIDE

ENNE IGAT OLUKORDA VEENDU, ET  
KÕIK OLEKSID MÕISTNUD OLUKORDA  
TERVIKUNA, MITTE EI LÄHTUKS ENDA  
FRAGMENTAALSEST LÄHTEKOHAST!



# PÕHJUSED, MIKS MEESKONNATÖÖ EI ÕNNESTU

EI ARVESTA GRUPITEADVUST KUJUNDAVATE VÄLISTE FAKTORITEGA

EI ARVESTA INIMESE OLEMUSE EGA LOOMULIKE TOIMEMEHHANISMIDEGA

OTSUSTE TEGEMISEL LÄHTUTAKSE ÜKSNES RATSIONAALSEST POOLEST

OTSUSTATAKSE LÄHTUDES FRAGMENTAALSEST VAATEST

MEESKONNA OLEMUSE JA GRUPIPROTSESSIDEGA MITTEARVESTAMINE



# GRUPIPROTSESSID

Mida me nimetame grupiks?

Niipea, kui inimesed tajuvad ennast mingi ühise tunnuse alusel ühtse hulgana, käivituvad grupiprotsessid:

Enesesäilitusmehhanism

Vaenlase otsimine

Negatiivsete omaduste ülekandmine

Surve grupiliikmetele normide kehtestamiseks

Konformism

Hierarhia

Vastutus hajub väliste isikute suhtes

Vastutus kasvab grupiliikmete suhtes

Ratsionaalse mõtlemise võime langeb drastiliselt

Adekvaatus langeb drastiliselt

Autonoomsus kaob



# MEEKONNA ARENGUETAPID

ÜKSKI MEESKOND EI OLE KOHESELT VALMIS SÜNERGEETILISEKS KOOSTÖÖKS

IGA SUUREM MUUTUS PAISKAB MEESKONNA TAAS MOODUSTAMISE ETAPPI

## MOODUSTAMINE

ENTUSIASM, HUVI ÜKSTEISE VASTU, VÕETAKSE VASTUTUST, NÄIDATAKSE INISTIATIIVI, PROMOTSIOONIPERIOOD, SUUR ENERGIAKULU

## KONFLIKT

KRIITIKA, LAHKARVAMUSED, VAIDLUSED, GRUPEERUMINE, EMOTSIONAALNE PINGE, SÜÜDISTAMINE, TULID, MADAL EFEKTIIVSUS, ÜLISUUR ENERGIAKULU

## KOOSTÖÖ

ENTUSIASM, HUVI ÜKSTEISE VASTU, VÕETAKSE VASTUTUST, NÄIDATAKSE INISTIATIIVI, ADEKVAATSED OOTUSED, KÜPSUS, SÜNERGIA, OPTIMAALNE ENERGIAKASUTUS

## REEGLID

OTSITAKSE VÄLJAPÄÄSU KONFLIKTIST, UUED REEGLID, UUED ROLLIJAOTUSED, KORRAPÄRA LOOMINE, ENERGIASÄÄSTU REŽIIM

KA PARIMATEST KOOSTATUD MEESKONNAD KÄIVAD KORDUVALT LÄBI KÕIK NELI ARENGUETAPPI



# PÕHJUSED, MIKS MEESKONNATÖÖ EI ÕNNESTU

EI ARVESTA GRUPITEADVUST KUJUNDAVATE VÄLISTE FAKTORITEGA

EI ARVES

## JUHTIMISVIGADE TEGEMINE

IDEGA

OTSUS

OLEST

MEESKONNA OLEMUSE JA GRUPIPROTSESSIDE GA MITTEARVESTAMINE



# HEAD INIMESTE JUHTIMIST!

Margus Alviste  
[margusalviste@gmail.com](mailto:margusalviste@gmail.com)

Skype: margusalviste

GSM 56229988

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