

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



JUHTIMISSTIIL

Juhtimisstiilid
Kontrollkese
Liider ja intelligentsus

© 2012, Mare Teichmann


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



JUHTIMISSTIILID


Demokraatlik juhtimisstiil
Autokraatlik juhtimisstiil
Rahvamehe juhtimisstiil (Country Club Management)
Las minna juhtimisstiil (Laissez - Faire)
Juhi ja liidri käitumise stiil
Juhi tüüpide mudel (transaktsionaalsed käitumised, transformatiivsed käitumised)
Praktilised järeldused uuringutest

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




JUHTIMISSTIILID

(klassikaline käsitus)

RAHVAMEES Country Club Manager	DEMOKRAAT
LAS MINNA	AUTOKRAAT 

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Autokraat

- Sõnakuulelikkust ja võimu taotlev
- Inimesed kui vahend organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks
- Ei hooli töötingimustest
- Ignoreerib konflikte
- Kontrollib ja filtreerib infot
- Otsustab ainuisikuliselt
- Kontrollib ja juhendab kõike peensusteni
- Teeb ise palju ja nõuab teistelt palju
- Kehtestab reegleid, instruksiooni, juhendeid jms
- Surub alla initsiatiivi ja individuaalsuse
- Meeskonnatööd peab aja raiskamiseks
- Püstitab ise eesmärged
- Kriteerib, annab peamiselt negatiivset tagasisidet

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Autokraatlik stiil on vajalik

- Kui alluvad on ebakompetentsed
- Alles alustatakse koostööd
- Meeskond on formeerumise staadiumis
- Kriisisituatsioonis

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Demokraat

- Orienteeritud nii tulemusele kui inimestele
- Leiab, et edu saavutatakse läbi inimeste
- Avatud kommunikatsioon
- Hindab kompetentsust ja professionaalsust
- Kasutab meeskonnatöö eeliseid
- Kaasab inimesi eesmärkide püstitamisele, muutuste läbiviimisele
- Toetab ja väärtustab isiksuse arengut
- Sekkub konfliktidesse
- Kuulab alluvate ideid
- Otsustab ise
- Osav manipuleerija
- Edukas probleemide lahendaja
- Delegeerib

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Demokraatlik stiil on vajalik

- Kui on vaja ellu viia muudatusi
- Kui on vaja leida uusi lahendusi
- Kui on vaja probleeme lahendada
- Kui on kompetentsed alluvad
- Kui on tegemist professionaalidega
- Kui töö on enam loominguline kui rutinne

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Rahvamees (Country Club Management)

- Orienteeritud inimestele
- Vähesel määral huvitub tööst
- Kiiresti kohanev
- Ei soovi olla nõudlik
- On sõbralik, tähelepanelik, lubav, mõistev, kaastundlik
- Organiseerib üritusi
- Tugev "meie"-tunne
- Laisk tööatmosfäär
- Mugav töötempo
- Väldib ise otsustamist
- Organiseerib endale toetajaid, lobby


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Rahvamehe stiil on vajalik

- Kui kollektiivis on tülid, intriigid, konfliktid
- Psühholoogiline mikrokliima on halb
- Inimesed ei usalda üksteist
- Meeskond on tormlemise staadiumis

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Las minna

- Juhtimisest keeldumine või loobumine
- Juht ajab oma asju (juhi eesmärgid väljaspool organisatsiooni)
- Annab endast vähe
- Ootab teistelt vähe
- Passiivne
- Minimaalsed jõupingutused, et asjad kaelast ära saada
- Delegeerib nii võimu kui vastutust
- Vältib otsustamist
- Suhtub töösse formaalselt
- Suhtleb alluvatega formaalselt


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Las minna stiil on vajalik

- Kui asjad edenevad normaalselt
- Meeskond on töö staadiumis
- Tegemist on professionaalidega
- Situatsioon on rutinne
- Suhted on head
- Juht ise on ebakompetentne

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Juhtimisstiili kaasus

Viimasel ajal ei reageeri Teie alluvad mõistlikule jutule ja suunamisele ning hoolitsevad ilmselgelt omaenda heaolu eest.

Töötulemused on kiiresti kehvemaks jäänud.


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhtimisstiili kaasus

Te asute juhtima osakonda, mille kollektiiv on tubli ja töökas, kuid töödistsipliiniga on lood kehvad. Ühel hommikul, kui Te olete järjekordselt 35 minutit pärast tööpäeva algust oma osakonnast ainsana tööl, otsustate Te töödistsipliini küsimuse käsile võtta.


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhtimisstiili kaasus

Kahe Teie alluva vahel on puhkenud tüli, mis on võtnud sellise ulatuse, et segab tööülesannete täitmist. Kumbki vaenutsevatest alluvatest on käinud Teie jutul teise peale kaebamas ning palunud toetada enda seisukohta.

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Individuaalne juhtimisstiil

Peaks olema:

- paindlik (flexible)
- situatsioonile sobiv
- isikupärane
- organisatsiooni arvestav
- alluvaid arvestav
- eesmärgile suunatud

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhi ja liidri käitumise stiil

- Head juhid on märksa enam ennast tagaplaanile jätvad, vaiksed, reserveeritud, isegi häbelikud
- Kui tekib probleem, siis nad ei süüdistas selles teisi, väliseid faktoreid ja halba õnne

Nad ütlevad:


- *Vaata peeglisse, mitte aknast välja!*

Kui asjad on hästi, siis nad soovivad:

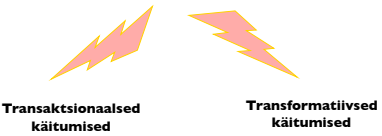
- *Vaata aknast välja, mitte peeglisse!*

ning tõstavad esile teisi, väliseid faktoreid ja head õnne

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhi tüüpide mudel (Full Range Leadership Model)



Transaktsionaalsed käitumised

Transformatiivsed käitumised

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Transaktsionaalsed käitumised

1. Las-minna juht (*laissez-faire, hands-off leadership*)
2. Juhtimine läbi ootuste ehk tulekahjude kustutamine (*putting out the fires*)
3. Juhtimine läbi tunnustuse ja autasude – lepime kokku (sulle – mulle kauplemine) (*let's make a deal*)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


Transformatiivsed käitumised



1. Individuaalne lähenemine (*compassionate leadership*)
2. Intellektuaalne stimuleerimine (*thinking outside of "the box"*)
3. Inspireeriv motiveerimine (*exciting the masses/sharing the vision*)
4. Idealiseeritud käitumine (ülikõrged eetilised normid) ja idealiseeritud mõjustamine (*walking the walk*)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Järeldused uuringutest



Juhi transformatiivsed käitumised (kõik 4) viivad

1. töötajad pingutavad enam
2. töötajate tööga rahulolu on suurem
3. tootlikkus kasvab
4. organisatsiooni suutlikkus (tõhusus) tõuseb

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


Liider ja intelligentsus



Liidrite viis taset (David G Broadbent, 2004)

- Intelligentsus ja juhtimine
- Akadeemiline intelligentsus (IQ)
- Emotsionaalne intelligentsus (EQ)
- Praktiline intelligentsus (PQ)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Juhtide/liidrite tüpologia

5 taseme tädeviija
Loob edu läbi personali
professionaalsuse ja isikliku
tagasihoidlikkuse

Edukas juht
Tekitab kohusetunde, loob edu läbi
selge ja teistega jagatud visiooni,
stimuleerimise ning tegevuse ja
tulemuste normide

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhtide/liidrite tüpologia

Kompetentne juht
Organiseerib vajalikud inimesed ja ressursid
eesmärgi saavutamiseks

Juht kui ennastsalgav meeskonnatöölaine
Panustab oma individuaalseid võimeid
meeskonnatulemustesse
meeskonna eesmärkide täitmiseks ja töötab
tulemuslikult meeskonnas

Väga võimekas inimene
Annab oma panuse läbi oma erakordsete võimete,
teadmiste, oskuste ja töökuse

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Intelligentsus

- Intelligentsus kui suhteliselt**
stabiilne isikuse omadus, mis
areneb välja pärilikkuse ja
keskkonna vastasmõju tulemusel

(R. J. Sternberg, J. L. Grigorenko, 1997)



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



- **Intelligentia** (lad.) – (1) kujutus, mõiste, idee; (2) mõistmine, arusaamine, taip, mõistus
- **Intelligens** (lad.) – (1) mõistev, arusaaja, arukas, mõistlik; (2) asjatundja, teadja



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Akadeemiline intelligentsus

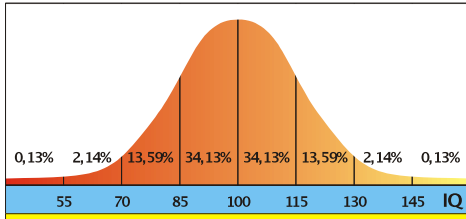
IQ

- ...võime mõelda abstraktselt (Lewis Terman, 1921)
- ...võime tegutseda sihipäraselt, mõelda ratsionaalselt ja tulla edukalt toime keskkonnaga (David Wechsler, 1944)
- ...võime efektiivselt adpteeruda keskkonnaga ja oskus õppida kogemusest (Neisser et al., 1996)
- ...inimese võimekus sihipäraseks adaptiivseks tegevuseks (Robert Sternberg & William Salter, 1982)
- ...see, mida intelligentsustestid mõõdavad (E. G. Boring)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



IQ jaotumine



Inimesi	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	SD
20	0	0	3	7	7	3	0	0
40	0	1	5	14	14	5	1	0
500	1	11	68	171	171	68	11	1
1 000	1	21	136	341	341	136	21	1
1 400 000	1 820	29 960	190 260	477 820	477 820	190 260	29 960	1 820

IQ praktiline tähendus - haritavus

IQ	Sagedus	Haritavus	Võimalik töökoht
Alla 30	<0.00%	kirjaoskamatu	võimetu töötama, hooldekodu.
30 – 49	<0.099%?	1. – 3. klass	lihtsad, mittekiitlised majapidamistööd.
50 – 59	~0.6%?	3. - 6. klass	väga lihtsad tööd, tugev järevalve.
60 – 74	4.3%?	6. – 8. klass	aeglane, lihtne, järevalvatav töö.
75 – 88	20%	8. - 12. klass	koostaja, ettekandja, sanitar.
89 – 99	25%	8. klass - 1-2 aastat kõrgkooli	ametnik, kassir, müüja-saalitöötaja
100 – 110	25%	12. klass – bakalaureus	politseiõhvitser, masinist, müügiagent
111 – 120	15%	bakalaureus – magister	juht, õpetaja, raamatupidaja
121 – 126	5%	kõrgkool – doktorikraad	juht, professor, raamatupidaja
127 – 132	3%	doktorikraad	kohtunik, kirjastaja, juhatuse esimees.
133 – 137	1%	piirangudeta	väljapaiste professor, kirjastaja
138 – 149	0.9%	piirangudeta	juhtiv matemaatika, füüsika professor
Üle 150	0.1%	piirangudeta	geenius ?

(Arthur Jensen, 1981)

- Vaimse võimekuse kirjeldamine IQ alusel**
- kuni 70 - vaimne alaareng (*retarded*)
 - 70-80 - piiripealne IQ (*bordeline*)
 - 80-90 - madal IQ (*dull*)
 - 90-110 - keskmine IQ (*average*)
 - 110-120 - kõrge IQ (*bright*)
 - 120-130 - andekus (*superior*)
 - üle 130 - üliandekus (*very superior*)
 - ?

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Sugu ja vaimsed võimed

Üldandekus	N > M
Verbaalsed võimed	N > M
Aritmeetilised võimed	M > N
Ruumilised võimed	M > N
Psühhomotoorsed võimed	M = N
Võimete variatiivsus	M > N

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

IQ - keskkonna ja pärilikkuse mõju

PÄRILIKKUS
60%

KESKKOND
40%

- **Geenid ei määra käitumist. Geenid loovad võimalike reaktsioonide piirid keskkonna poolt pakutavatele kogemustele. Keskkond mõjutab seda kuidas geenid reageerivad keskkonnale on väljendatud. Seepärast – kuidas inimesed käituvad, missugune on nende IQ ja kui kiiresti nad õpivad, oleneb nende keskkonna iseloomust ja nende sünnil saadud geneetilistest eeldustest**
(Richard Weinberg, 1989)

Snyderman & Rothman, 1987

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Emotsionaalne intelligentsus

EQ

- **Emotsionaalne anne on metavõime, mis määrab kuidas hästi me suudame kasutada ükskõik milliseid ülejäänuid oskusi sh ka intellekti**
(D. Goleman, 1997)
- **Sotsiaalne intelligentsus kui võime teisi inimesi mõista ja käituda või tegutseda teiste suhtes targalt, võime teistegahästi läbi saada**
(G. H. Thorndike, 1920)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


EQ

- **Emotsionaalne intelligentsus (EQ) aitab teha teadlikke valikuid meie mõtetes, tunnetes ja tegevustes suhtumises iseendasse ja suhtlemisel teiste inimestega**
- **EQ on oluline igal eluvaldkonnas edu saavutamisel, sellest rõõmu tundmisel ja oma edu nautimisel**
- **Enim tähtsust omab EQ inimestevahelisel suhtlemisel ja koostöö**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

EQ

- **EQ on oskus saada aru teistest inimestest: nende motivatsioonist, sellest, kuidas nad töötavad, kuidas nendega koostööd teha. See on suutlikkus luua täpne ja tõene mudel iseendast ning oskus seda mudelit elus tulemusliku tegutsemise nimel kasutada**
- **EQ tuumaks on suutlikkus eristada teiste inimeste meeleolu, temperamenti, motiive ja soove ning neile õigesti reageerida; see on ligipääs omaenese tunnete, võime oma emotsioone eristada ja kasutada omakäitumise juhtimisel**
(H. Grander, 1994)





1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Praktiline intelligentsus


PQ

- **Praktiline intelligentsus on see, mida inimesed nimetavad harilikult** *(R. J. Sternberg et al. 2000)*
kaineks praktiliseks mõistuseks – see on võime kohaneda igapäevase keskkonnaga ning seda kujundada ja valida

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

- **Eduka intelligentsuse teooria**
(R. J. Sternberg, 1988, 1997)
- **... on võime saavutada oma elus vastavalt isiklikele edu standarditele ja omaenese sotsiaal-kultuurilise konteksti raames edu**



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



- **Paljud uuringud** (Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H., 1995; Williams, W.M. & Sternberg, R.J., 1988; Eysenck, S.B., Pearson, P.R., Easting, G. & Allsopp, J.F., 1985) **on näidanud olulist seost järgmiste juhtide treeningu ja kompetentsuse vahel:**
 1. **enesejuhtimine**
 2. **saavutusele orienteeritus**
 3. **enda isiksuse tundmine**
 4. **empaatia**
 5. **sotsiaalsed suhtlemisoskused**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



KUI TARK ON RUMAL

IQ = 140



Monica Lewinsky

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



KUI RUMALAM ON TARK

IQ = 104




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



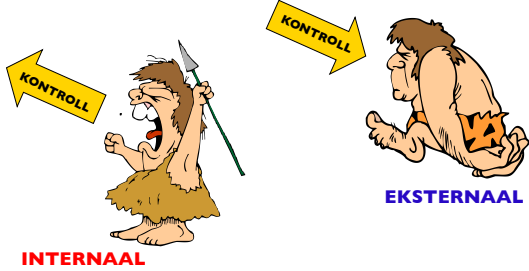
Kontrollkese

Kontrollkese (Locus of Control)
Internaal
Eksternaal
Juhtide internaalsus / eksternaalsus Eestis ja teistes Euroopa riikides (CISMS 24. riigi uuring 2002)
Õpitud abitus

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




INTERNAALNE MÕTLEMINE TOOB EDU (Locus of Control)



INTERNAAL

EKSTERNAAL

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Internaal

- Inimene, kes võtab vastutuse oma käitumise ja tegevuse eest enda peale ja iseloomustab ennast kui inimest, kes suudab kontrollida oma edu.
- Ma usun, et võin kontrollida suurt osa oma keskkonnast.
- Ma usun, et olen ise oma õnne sepp.
- Ma usun, et minu rahulolu ja edu sõltuvad peamiselt minust endast, minu võimetest ja jõupingutustest.
- Ma usun, et saan ise otsustada oma asjade üle ja juhtida oma tegevust.


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Internaali eelised

1. Kõrgem sotsiaal-majanduslik staatus
2. Individualistlik maailmakäsitlus
3. Suur stressitaluvus, parem vaimne tervis
4. Hea kohanemisevõime
5. Vastutustunne oma elu ja tuleviku eest
6. Kõrgem enesehinnang
7. Nii lühi- kui pikaajalised eesmärgid
8. Aktiivne eluhoiak


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Eksternaal

- Inimene, kes näeb kontrolli ükskõik kus väljaspool ja seletab oma edu või ebaedu väliste faktoritega
- Ma usun, et rahulolu ja edu sõltuvad pigem teistest inimestest ja heast õnnest ning juhusest kui minust endast
- Ma usun, et kõik oluline juhtub väljaspool mind ja mul on vähe võimalusi muuta midagi
- Välismaailm, juhused dikteerib, mis minuga juhtub

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Eksternaali puudused

1. Tunneb ennast välismõjude subjektina
2. Madalam sotsiaal-majanduslik staatus
3. Madalam stressitaluvus
4. Kergemini haavatav
5. Frustratsioon
6. Toimib juhusele vastavalt
7. Madalam enesehinnang
8. Lühiajalised eesmärgid
9. Passiivne
10. Madalam kohanemisevõime
11. Mina-kontseptsioon mitteadekvaatne

1978
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Õpitud abitus

..... on käitumine, kui inimene jääb lootma ainult teiste abile, kuid tegelikult tuleks ka ise toime



