

Kuressaare Ametikool

Sirje Pree

RÜHMAD
SOTSIAALPSÜHHOLOOGIA 2
SOTSIAALPSÜHHOLOOGIA 2



2001/2006

SISUKORD

Sissejuhatus	5
Sotsiaalpsühholoogia mõiste	6
Veidike sotsiaalpsühholoogia ajaloost	9
Rahvastepsühholoogia	9
Massipsühholoogia	11
Sotsiaalse käitumise instinktiivsed teooriad	12
Grupp	16
Grupi mõiste	16
Gruppide liigid	19
Grupi moodustumise vajadused ja eesmärgid	22
Kohesiivsus ehk grupi tugevus/lähedus	25
Normid grupis	31
Grupi dünaamika ehk areng	34
Rollid grupis	37
Rollijaotused	39
Grupis tegutsemise fenomenid ehk otsustamine rühmas	50
Meeskond	53
Koostöö või võistlus	57
Staatus ja hierarhia rühmas	59
Liider grupis	65
Juhtimise funktsioonid organisatsioonis	68
Gruppidevahelised suhted	70
Organisatsioon kui rühm	75
Probleemiarutelud	75
Nõupidamised	84
Läbirääkimised	92
Läbirääkimiste planeerimine	94
Läbirääkimiste ajal	97
Läbirääkimiste lõpetamine	99
Müük	102
Esinemine	110
Esinemise alustamine	111
Teema esitus	112
Esinemise lõpetamine	113
Esinemislaad	113
Muutused organisatsioonis	116
Hästi formuleeritud eesmärk	119
Motiveerimine	124
Töökeskkond ehk õhkkond	131
Kokkuvõtteks	135

Kirjandust lugemiseks.....136

SISSEJUHATUS

Ühte osa käesolevast sarjast oled ehk juba lugenud “Sotsiaalpsühholoogia 1. Suhtlemispsühholoogia”. Käes hoiad sa nüüd järge.

Selles raamatus keskendume enam mitte niivõrd kahe inimese suhtele kui inimrühmale. Mis see on, kuidas moodustub, kuidas areneb, mida saab temaga teha jne. Käsitlemist leiavad nii rühmasised kui rühmadevahelised protsessid. Kindlasti leiad siit raamatust ka rohkem organisatsiooni- ja tööpsühholoogia valdkonda kuuluvaid teemasid - erinevate rühmas ja rühmadevahel toimuvate tegevuste nagu nõupidamised, läbirääkimised, müük jne. läbiviimise psühholoogiliselt põhjendatud mudelid.

Loomulikult kehtivad ka rühmas inimestevahelise suhtlemise põhimõtted – seega kohtad ka selles raamatus selliseid sõnu nagu kontakt, aktiivne kuulamine, konvergenssus, mõjutamismehhanismid jne.

Raamatu lõpuosa on pühendatud enese ja teiste motiveerimisele, endale ja firmale/rühmale eesmärkide püstitamisele ja muutuste planeerimisele nii konkreetset rühma kui ka üksikisikut arvestades.

Ka selles raamatus nagu eelmiseski olen kasutanud pöördumisvormina Sina. Sul on alati võimalus kõik Sinad üle kirjutada või mõelda Teie vormiks.

Mõnedest märkidest:



tähistab näidet



On harjutuse tähistus



Selle märgiga on vajadusel tähistatud harjutusejärgse analüüsi küsimused



See märk tähistab lisakirjandust

Head lugemist ja harjutuste tegemist.

SOTSIAALPSÜHHOLOOGIA MÕISTE

Sotsiaalpsühholoogia on psühholoogia haru, mis uurib inimühenduste tekkimist, arenemist ja talitlust ning ühiskonnanahtuste ja –suhete psühholoogilist külge. (EE,8,lk. 608).

Samas teoses on lühidalt kokku võetud, et sotsiaalpsühholoogia "hõlmab käitumist, tunnetust, suhtlust, grupiprotsesse, ühiskonna ja üksikisiku vahekordi, inimeste omavahelist sobivust, mõju, sõltuvust ja suhteid, klassi, massi, rahvuse, rassi ja rahva psühholoogiat, elulaadi, maailmavaadet, harjumusi, huve, väärtushinnanguid, massikommunikatsiooni, sotsiaalset adaptatsiooni, norme ja kontrolli, vajadusi, veendumusi, väärtusi ja õigusi ning isiksuse-ja juhtimisprobleeme". Seega käsitleb sotsiaalpsühholoogia nn. sotsiaalseid ehk inimeste teiste inimestega seotud protsesse.

Tasemete järgi võib protsesse jaotada tinglikult

- Intrapersonaalseteks – isikusised (hoiakud, sotsiaalne identiteet jne.)
- Interpersonaalseteks – isikutevahelised (kommunikatsioon, sotsiaalne interaktsioon jne.)
- Intrarühmalisteks/intragrupilisteks – rühmasised (rühmaliigid, -dünaamika, otsustamine rühmas, konformsus, rollid jne.)
- Interrühmalisteks/intergrupilisteks – rühmadevahelised (rühmadevahelised hoiakud jne.)
- Ühiskonnatasandi protsessideks – isikus & ühiskond, kultuur, mass, sotsialiseerumisprotsess jne.

Ajalooliselt ja ka käsitluste põhirõhku arvestades on võimalik teha veel teinegi tinglik jagamine – jagada sotsiaalpsühholoogilised kontseptsioonid kahte suunda:

Psühholoogiline sotsiaalpsühholoogia

Sotsioloogiline sotsiaalpsühholoogia

Sotsiaalne sotsiaalpsühholoogia tegeleb eelkõige massiteadvuse ja suurte rühmade/gruppidega. Psühholoogiline sotsiaalpsühholoogia aga tunneb huvi just sotsiaalsete protsesside sisu vastu – kuidas kujuneb hoiak, liider, rühm (inimese käitumine, tema tegevuse mõjutamine teiste inimeste poolt, grupi poolt) Erinevus nende kahe kontseptsiooni vahel on tegelikult tinglik.

Sotsiaalne sotsiaalpsühholoogia	Psühholoogiline sotsiaalpsühholoogia
Avalik arvamus	Eneseteadvus
Kommunikatsioon (suhtlemine)	Mina-teadvus
Mass	Mina-kontseptsioon
Publik	Egoism
Rituaalid, tabud	Hoiak
Psühholoogiline kliima	Väärtusorientatsioon
Ühiskondlik meeleolu	Sotsiaalsed kognitsioonid - kuidas kirjeldame teisi inimesi
Sotsiaalsed normid	Roll
Sotsiaalsed ootused	Konformsus
Sotsiaalsed sanktsioonid	Liider
Sotsialiseeruma, -ima	Grupiprotsessid – kuidas grupid mõjutavad, kas grupp teeb paremaid otsuseid kui üksikisik
Eelarvamused	Jne.
Jne.	

Sotsiaalpsühholoogiat on nimetatud ka mosaiikseks psühholoogia haruks, kuna ta on piiriteadus ja seotud seega erinevate teadustega – näiteks nagu sotsioloogia, organisatsioonipsühholoogia, isiksuse psühholoogia, sotsiaaltöö jne.

Käesolevas raamatus leivad käsitlemist just sotsiaalpsühholoogia psühholoogilisemad ja organisatsioonipsühholoogiaga seotumad teemad



Tuleta meelde midagi sotsiaalpsühholoogiaga arvatavasti seonduvat, mida oled varem kas õppinud või lugenud. Räägi seda alarühmas teistele. Võrrelge tulemusi!

➤ Kust on võimalik saada sotsiaalpsühholoogilist infot?

VEIDIKE SOTSIAALPSÜHHOLOGIA AJALOOST

Sotsiaalpsühholoogia ajaloos on võimalik eristada kolme etappi.

1 – kirjeldav sotsiaalpsühholoogia

Ajaliselt ulatus kuni 19.saj.II pooleni.

Sel perioodil toimus üksikute sotsiaalpsühholoogiliste teadmiste kogumine teiste teaduste, tavaliselt filosoofia, raames. Oluline roll oli Aristotelesel, Platonil jne. Uuriti sotsiaalse ja bioloogilise vahekorda inimkäitumises, inimese olemust, suhtlemisprobleeme. Vana-aja retoorika ja sofistika pani aluse suhtlemise uuringutele. Leiti, et inimene on sotsiaalse keskkonna ja kasvatuselise produkt. Seega on see üldtuntud seisukoht/teadmine väga vana.

2 – sotsiaalpsühholoogia eraldus teistest teadustest, moodustades 3 algset suunda

Ajaliselt kestis see periood 19 saj. II poolest 20.saj.alguseni.

Suunad olid

Rahvaste psühholoogia

See suund oli populaarne just Saksamaal, kus 19.saj. lõpul jõuti tõdemuseni, et eksisteerib mingi üksikinimesest sõltumatu jõud. Nimetati seda jõudu rahva vaimuks. Seda nn. rahva vaimu kannab rahvas või rahvus. Rahva vaim sisaldab endas psüühilist omapära, eneseteadvust, sarnasusi jne.

Uuriti erinevate rahvaste kultuurilist omapära ja selle põhjust. Rahva vaim avaldub nende uuringute valguses rahvaluules, tavades, mütoloogias. Püüti luua ka teadust, mis ühendaks endas kulturooloogilised uuringud ja psühholoogia. Selle teaduse nimeks pakutigi - rahvaste psühholoogia. Esmakordselt esitati see idee 1852.a..

1959/60 anti isegi välja ajakirja "Rahvaste psühholoogia ja

keeleteadus” (Steinthal ja Lazarus), kus avaldati uurimusi keele, kommete, tavade ja uskumuste kohta. Selle suuna vedajad ja ka ajakirja toimetajad **Steinthal** ja **Lazarus** on tänapäevase kultuurantropoloogia eelkäijad.

Rahvaste psühholoogiast eristus kaks kitsamat suunda: psühholoogiline suund ja kulturooloogiline. Viimane neist sai siiski määravamaks.

Psühholoogiline suund on seotud Wundt'i nimega. Wundt on tuntud nimi psühholoogidele, kuna ta seisab eksperimentaal-psühholoogia hälli juures. **Wundt** uuris psüühilisi protsesse (taju, mälu, mõtlemine, kõne).

1900-1920 avaldas ta aga 10 köitelise “Rahvaste psühholoogia”, kus püüdis leida seoseid rahvuse ja psüühiliste tunnuste vahel.

Rahva vaimu ideest lähtuvalt võib väita, et psühholoogias on tegemist nähtusega, millele pole algpõhjust individuaalses teadvuses, vaid mis on rahva kollektiivses teadvuses.

Rahva vaimu ideed on läbi aegade kasutatud ka rassilise ja rahvusliku ebavõrdsuse ja vägivalda põhjendamiseks.

William **Sumner** tõi kasutusse mõiste etnotsentrism (raamatus “Folkways”). Etnotsentrism on nähtus, kus antakse hinnanguid teistele rahvustele lähtudes oma rahvuse väärtustest. Sellisest lähenemisest tulenevalt on oma rahvusest erinevad rahvad imelikud, ohtlikud, rumalad jne. Etnotsentrimis alaliikideks on näiteks eurotsentism, afrotsentism, russotsentrism kuid kindlasti ka estotsentrism.

Massipsühholoogia

Massipsühholoogiaga tegelesid eelkõige Itaalia ja Prantsusmaa teadlased, nagu **Gabriel Tard**, **Gustav LeBon**, **S Sighele**. Seda teooriat mõjutasid hüpnoosiuuringud, millest selgus, et inimese käitumist ja psüühikat on võimalik otseselt mõjutada teiste poolt.

G. Tard lähtus oma seisukohtades matkimisest. Tema teoses aastast 1893 "Matkimise seadused" käsitletakse nn. mõju ülekandumist ehk siis ühe isiku tegevus mõjutab teise käitumist. Oluliseks kerkib Tardi teoorias loovisik, see, kes uue idee, mõtte loob.

G. LeBon tegeles massikäitumise uurimisega. Tema põhiteos "Rahvaste psühholoogia ja mass" (1895) on ilmunud ka eesti keeles. Tema teostes leiavad käsitlemist massi ja eliidi vahekord, paanikasituatsioonid, üksikisikutega toimuvad muutused rahvamassis.

Temalt on pärit ka inimest massisituatsioonis iseloomustavate muutuste välja toomine. Massis toimuvad järgmised muutused:

- Isiksusetus - inimene kaotab individuaalsuse, võimendub instinktiivne käitumine
- Emotsioonide võimendumine - loogiline mõtlemine taandub tunnete ja instinktide ees. Seega on massis olevad inimesed kergesti mõjutatavad just emotsioonidega.
- Intellekti kaotus – massiintellekt on madalam kui tema liikmete intellekt. Järelikult massi heakskiidu saavutab see, kes suudab kaotada loogika ja intellekti.

- Isikliku vastutuse kaotus – vastutus jaguneb osadeks ja lõppkokkuvõttes ei vastuta nagu keegi.

G.LeBon tegi oma järeldused paanikasituatsioonide põhjal. Juhul kui emotsioonid ei domineeri, siis need reeglid ei pruugi enam tõesed olla.

S. Sighele oli Itaalia jurist, kriminaalõiguse spetsialist ja uuris ülestõusude ja mässude ajal toime pandud kuritegusid. Ta leidis, et massis kaob inimesel võime end teadlikult ja mõistlikult juhtida. Seega ka muidu igati korralikult ühiskonna norme täitvad inimesed võivad massirahutuste ajal toime panna erinevaid rikkumisi. Siit on pärit ka afektiseisundis sooritatud kuritegude temaatika üleskerkimine.

G. LeBon ja S. Sighele käsitlesid inimest julmana, irratsionaalsena, valmis olevana kuriteoks. Nende arvates toimub massis paratamatu ratsionaalse enesekontrolli vähenemine, ärkavad instinktid ja see viib kuritegude ja julmuseni.

Oma teooria väljatöötamisel lähtusid nad siiski vaid loogikast ja statistilistest näitajatest. Viimane fakt on viide empiiriliste sotsiaalpsühholoogiliste uuringute kvalitatiivsele muutusele.

Sotsiaalse käitumise instinktiivsed teooriad

See teooria on seotud nimedega **McDougall** ja **Ross**, seega piirkondlikult just Inglismaa ja USA-ga. McDougall esindas enam psühholoogilist ja Ross sotsioloogilist suunda.

1908.a. ilmus McDougalli raamat “Sissejuhatus sotsiaalpsühholoogiasse”, samal aastal kasutas ka Ross oma raamatu pealkirjas sõna “sotsiaalpsühholoogia”.

Rossi uuringud on pühendatud massile, inimgruppidele, massi arvamuste uurimisele.

McDougall tegeles enam sotsiaalse käitumise uurimisega. Ta püüdis seda põhjendada seesmiste instinktidega. McDougalli arvates on käitumise eesmärgiks mingile teatud eesmärgile püüdlemine, mis on kujundatud instinktide poolt. Ta tõi välja palju erinevaid instinkte nagu võitlus-, põgenemis-, liigi säilitamis-, omandamis-, ehitamis-, karja- jm. instinktid. Järelikult ka kogu ühiskonna käitumine saab alguse tema liikmete instinktides.

3.perioodil eraldus sotsiaalpsühholoogia kui teadus teistest teadustest, **muutus eksperimentaalseks.**

Valgustusajal oli sotsiaalpsühholoogia enam seotud sotsioloogia kui psühholoogiaga (Karl Marx, Emile Durkheim jne.) 1908 aastal ilmus kaks teost, mille nimes kasutati sõna "sotsiaalpsühholoogia" (vt. 2.periood). Sajandivahetuseks olid seega olemas eeldused psühholoogilisema ja eksperimentaalsema suuna esilekerkimiseks ka sotsiaalpsühholoogias.

Eksperimentaalne sotsiaalpsühholoogia sai alguse 19.saj.II poolel.

Kerkisid üles teadlased-eksperimentaatorid. **Norman Triplett** viis 1897.a. läbi eksperimentaalse nn. jalgratturite uurimuse. Ta uuris kuidas erinevad tegurid mõjutavad võistlussituatsioonis käitumist. Järeldused hõlmasid teiste juuresoleku mõju tegevuse efektiivsusele.. Triplett avastas, et teiste juuresolek mõjub soodustavalt tegevusele, ta nimetas seda efekti *facilitation* `ks ehk mõju ülekandumiseks. . Sama temaatika on huvitanud paljusid uurijaid Hilisemad uuringud leidsid ka vastupidise efekti, mille puhul teiste

juuresolek vähendab tegevuse efektiivsust. (näiteks uue materjali õppimine teiste juuresolekul on halvem, varem omandatu taasesitamine aga parem).

Sellesse nn. eksperimentaatorite rühma kuuluvad ka Saksamaalt **Meumann** (uuris lihaste töövõimet) ja **Ach** (konformsuse uurija), USAst **Floyd Allport**, Sheriff (konvergenstus uurija) jt.

Muzafer Sherifi nagu ka Achi eksperimendid on seotud konvergenstusega. Konvergenstus on lähenemine, koondumus (kon + lad.k. vergere = kalduma, ulatuma). Konvergenstuse all mõeldakse sotsiaalpsühholoogias erinevate arvamuste sarnasemaks muutumise protsessi .1936.a viis Sherif läbi katsed autokineetilise efektiga. Järeldas sellest, et grupp loob normi oma liikmetele. Mida suurem on situatsiooni määratus, seda suurem on hinnangute konvergenstus.

Loomulikult avaldas sotsiaalpsühholoogiale mõju psühhoanalüüsiteooria. Psühhoanalüütik **Sigmund Freud** tegeles suhteliselt palju kultuuri ja usunditega. Juhtimist seostas Freud näiteks teatud tüüpi armastussuhtega. Psühhoanalüütikute käsitlused viivad ikka ja jälle tagasi varajase lapsepõlve inimsuhete mõju juurde.

George Herbert Mead pani aluse interaktsionalismile. Ta tõi sisse rolli mõiste. **Emory Bogardus** töötas välja eelarvamuste astmestiku. **Jacob Moreno** lõi sotsiomeetrilise meetodi inimsuhete kirjeldamiseks rühmas.

Lisama peab loomulikult ka sellised nimed nagu **Kurt Lewin** psüühika konstruktsioonide teooriaga, kus püüdis ta tõestada, et psüühilised ja sotsiaalsed jõud on mõlemad suunatud ühise eesmärgi saavutamisele.

Jean Piaget uuris laste arengut ja periodiseeris sotsiaalsete reeglite mõistmise erinevad viisid ja läbi selle inimese mõtlemise arengu.

Peale II Maailmasõda püüdis sotsiaalpsühholoogia selgitada sellise nähtuse nagu fašism teket. Samal ajal arenes kiiresti edasi kognitiivne sotsiaal-psühholoogia – uuriti mõtteviise ja otsustamist. Lisaks tegeldi palju rühmadünaamikaga ja püüti rühmadünaamika seaduspärasusi rakendada töökollektiivides ja ühiskonnas.

Tugev mõju sotsiaalpsühholoogilistele seletusmallidele oli ka **Homansi** sotsiaalse vahetuse teoorial - suhtlemine on vahetusprotsess, kus osalejad soovivad saada võimalikult palju kasu.

60ndatest aastatest alates rõhutatakse inimest kui aktiivset indiviidi, kes suudab end ise juhtida ja ise oma keskkonda korraldada. Uuriti *atributsiooni* – ebaõnnestumise põhjuse asetamise erinevusi (kas väljapoole - teistele või sissepoole - endale). **Henri Taifel** uuris minimaalset rühmaerinevust, mille põhjal kujuneb välja rühmaidentiteet. Malli kaudu õppimine (**Bandura** sotsiaalse õppimise teooria) võimaldas põhjendada sellise käitumise nagu agressiivne omandamist (TV vägivallega seotud uuringud). **Lawrence Kohlberg** arendas edasi Piaget teooriat ja töötas välja moraalse arengu tasemete mõõtmise kriteeriumid. Väga palju ressursse kulutati mitteverbaalsete suhtlemisvahendite uurimisele.

Kaasaajal toimuvad protsessid ühiskonnas pakuvad sotsiaalpsühholoogidele hulgaliselt uurimismaterjali ja püstitavad ka järjest enam küsimusi. Selles suhtes on postsotsialistlikud riigid tõesti katseklaasi rollis.

☞ Kas eelnev väide on tõene?

GRUPP

Grupi mõiste

Mõisted rühm, grupp, kamp, tiim, meeskond , kollektiiv jne. tähendavad põhimõtteliselt kõik sama mõistet – teatud tunnustega inimeste kogumit. Edaspidises tekstis kasutan ma neid kõiki , kuigi mulle meeldib sõna “rühm” (eestikeelses kirjanduses on enam kasutada väljendit grupp).

Igal inimesel on olemas erinevaid kogemusi rühmast. Enamus meist on kasvanud perekonnas. Perekond on esimeseks rühmaks, kuhu inimene satub ja kus ta omandab esimesed rühma käitumise reeglid. See loob esimese kogemuse rühmast. Lasteaiarühmad, mängurühmad, õuerühmad, kooliklassid, töörühmad ja erinevad huvi-või harrastusrühmad lisavad kogemusi erinevatest rühmadest ja ”minust” nendes.

Me kogeme rühmi erinevalt. Meil on olnud nii häid kui ebameeldivaid kogemusi. Kogemuste erinevus võib olla tingitud erinevatest põhjustest. Võib olla, et rühm ei ole saavutanud eesmärki, rühma liikmed on olnud ebameeldivad, rühma on juhitud ebameeldival viisil või vastupidi - rühmas on olnud meeldiv olla, sealt on saadud tuge ja abi jne.

Mis on rühm? Rühma mõiste on abstraktne. Floyd Allport, üks sotsiaalpsühholoogia klassikuid on tõdenud: “Käega ei ole võimalik rühma katsuda.”

Traditsiooniliselt mõistetakse rühma all üksikisikutest moodustatud kooslust. Selles koosluses käitub inimene mingil määral teisiti kui üksinda olles. See, et teised inimesed mõjutavad meie otsuseid ja käitumist on igale inimesele ilmselt mõistetav.

Tuleta meelde oma käitumist omaette süües ja süües teistega koos näiteks restoranis, kus ka võõrad inimesed sind jälgivad.

30datel,40datel aastatel uuris ameeriklane Hawthorne inimeste töökäitumist. Tema uuringute tulemusena tõdeti, et inimesed, kes töötavad koos mingi ühise eesmärgi saavutamiseks käituvad erinevalt võrreldes sellega kui nad töötaksid üksinda. Rühma liikmed asetavad teiste käitumisele mitmeid ootusi ja need mõjutavad inimeste käitumist. Lisaks moodustub rühmas hulk ühiselt omaksvõetud mõtlemistavasid ja uskumusi, mis mõjutavad ka üksiku indiviidi valikuid. Ka inimeste üksteisele vahendatavad mallid, eesmärgid ja ihalused peegelduvad iga rühma liikme püüdlustes.

Grupp on kahest või enamast omavahel vastastikusel mõjus olevast inimesest moodustunud ühendus, millel on ühine siht või ühised eesmärgid. Lisaks tajuvad grupi liikmed, et neist on moodustunud grupp isegi enne kui seda inimkogumikku hakatakse kutsuma grupiks.

Rühmaliikmete vastastikune mõju võib olla erinev. Liikmed võivad üksteist kohata, vahetult suhelda, kuid nad võivad olla ühenduses raadio, telefoni, arvuti või video abil. Vastastikune mõju ei pruugi olla üheaegne, aga see peab olema jätkuv. Rühma liikmed peavad olema ka teistest sõltuvad ühise sihi/eesmärgi poole püüeldes.

Ühise sihi olemasolu on vältimatu eeldus rühma olemasoluks. Eesmärk annab rühma tegevusele tähenduse. Kui rühmal ei ole ühist eesmärki, ei ole olemas alust rühma tegevuse jätkamiseks. Sageli tunnetavad rühma liikmed rühma kuulumist ühise siduva eesmärgi kaudu. Siis kui rühma liikmed ei tunne oma kuuluvust rühma, ei saa väita rühma olemasolu.



Kui rühma liikmed ei tunnista rühma kuulumist, ei saa nad suunata tegevust ja vastastikku mõjuvaid suhteid nii, et saavutaksid ühise eesmärgi.

✎ Kujutame ette järgmist situatsiooni. K. eesmärgiks on mängida 3.korruse korteris akna all klaverit. Hetkel asub klaver maja ees tänaval. Üksinda ta oma eesmärki täita ei suuda. Ta läheb ja otsib mõned mehed. Näiteks kohaliku poe juures klapivad raha paar meest (E., S. ja M.). Ka nende eesmärgiks saab klaver 3.korrusele viia.

Hakkavad siis E., S., M. ja K. tassima. Alul on vaidlemist ja segadust palju, kuid teatud aja jooksul saavad reeglid selgeks (kes tõstab, kes lükkab, millal jne.). Kui nad on jõudnud poolele teele, tuleb ülevat alla kogukas mees (R.) oma koeraga. R. eesmärk on koer jalutama viia. Mööda ta klaverist ei pääse. Ka tema eesmärgiks saab klaver üles tassida. Töö jagatakse ja tassimine läheb edasi. Avaneb üks korteriuks ja vanem naisterahvas vaatab välja: “Kes siin siis nii kolistab?” Vastuseks kõlab “Me oleme klaveritassijad”. Lõpuks jõuab klaver 3.korrusele. K. saab mängida klaverit akna all (tema eesmärk on täidetud). Poe juurest leitud mehed E., S. ja M. on saanud raha, et osta mida vajavad (nende eesmärk on täidetud). R. koeraga saab koera välja viia (tema eesmärk on täidetud). Kuna EeSMÄRK on saavutatud läheb rühm laiali.

✎ Missuguseid grupi tunnuseid ülal toodud näites märkasid? Too välja ja põhjenda.

Gruppide liigid

Rühmi on väga erinevaid. Psühholoogias jaotatakse rühmi näiteks **ametlikeks (formaalseteks)** ja **mitteametlikeks (mitteformaalseteks), primaarseteks, sekundaarseteks, referent-, virtuaal-, statistilisteks** rühmadeks jne. Põhitegevuse järgi saab rühmi jaotada ka **projektirühmadeks, juhtimisrühmadeks, tegutsemisrühmadeks ja sõprusel põhinevateks** rühmadeks.

Järgnevalt on ära toodud mõned psühholoogias kasutusel olevad rühmajaotused.

Ametlikud on rühmad, mis on moodustatud organisatsiooni poolt mingi kindla eesmärgi saavutamiseks. Ametliku rühma nimetab tavaliselt organisatsiooni juhtkond. Organisatsiooni struktuur moodustub sageli osakonna- ja piirkondlikest rühmadest. Ametliku rühma juhile on antud palju võimu, et juhtida tegevust, tööjaotust ja ressursside jagamist. Organisatsioonis oleva ametliku rühma juhtimisel tuleb kindlustada, et kõik neli rühma olemasolu tunnust oleks tõesti määratletud. Juhil tuleb määrata rühma liikmed ja nende vaheline tööjaotus ning rühma eesmärk ja rääkida sellest rühma liikmetel.

Mitteametlikud rühmad moodustuvad rühmaliikmete omavaheliste suhete (mõjude) põhjal. Nad võivad koosneda inimestest, kes kogunevad kohvi jooma tööpausi ajal või koosnevad juhatajaist, kes kohtuvad üksteisega regulaarselt, et lisada mõjujõudu organisatsioonile. Mitteametliku rühma eesmärgid ei pruugi olla nagu sageli arvatakse ametliku organisatsiooni vastased. Mõned mitteametlikud rühmad koonduvad, et saaks vältida ametliku organisatsiooni tegevusega kaasnevaid puudusi.

Bowers on lisanud ametliku ja mitteametliku rühmade esinemise organisatsiooni kultuuri. Ta tõdeb, et organisatsioonis, mida juhitakse ainult isikuliselt või nii, et kõik otsused tehakse organisatsiooni ülemisel

tasandil moodustub kergesti kahesuguseid rühmi: ametlikke, kus tehakse organisatsioonis eeldatavaid töid ja mitteametlikud, kus nõ. lüüakse hambad sisse organisatsiooni vaevavatesse probleemidesse.

Esmane ehk primaarne rühm Sajandi algusel analüüsis Cooley primaarrühmi. Primaarsele rühmale on omane, et kõik rühma liikmed on lähedastes suhetes ja kontaktid on isiklikud. Tugev on ühtekuuluvustunne. Tüüpilisteks sellisteks rühmadeks on perekond, töökaaslaste kamp. See on rpühm, kuhu inimene kõige rohkem kuulub.

Sekundaarne rühm Sekundaarsetel rühmadel on tugev organisatsioon, kirjutatud reeglid ja valitud juhid. Ta on inimese jaoks vähem olulisem kui primaarne. Sekundaarne rühm on näiteks rühm, mille üheks osaks on primaarne rühm.

Referentühm kuulub nn. tinglike rühmade hulka. Ta võib olla reaalne kui ka kujutletav. Referentühm on rühm, kellega inimene tunneb kõige tugevamat seotust. Isiklikud käitumisnormid on pärit just referentühmast. Inimesed oma valikute tegemisel matkivad referentühma kuuluvate inimeste käitumist.

Statistiline rühm on rühm, mis eksisteerib vaid andmebaasides. Selle rühma liikmed ei pruugi kunagi kokku saada. Näiteks kõik Eestis elavad 19 aastased noormehed.

Virtuaalühm on inimese kujutluses olev rühm. Inimene annab sellele rühmale teatud omadused rühma liikmeid vahetult kohtamata. Samas selline rühm eeldab siiski ka suhtlemist rühmaliikmete vahel ja seega ta ka mõjutab oma liikmeid.



Kirjuta üles missugustesse rühmadesse sa kuulud? Mis liiki rühmad nad on? Võrdle tulemust oma naabri omaga. Püüdke leida erinevatele rühma liikidele ühiseid tunnuseid

lähtudes inimese enesetundest sinna kuuludes, võimu ja vastutuse jagunemisest ja rühma eesmärkidest.

Grupi moodustumise vajadused ja eesmärgid

Ühist rühma moodustumise põhjust pole veel avastatud. Rühm võimaldab inimesele või rühmale mingit kasu. Rühma kuulumise eesmärgid võib tinglikult jagada kaheks: tegevusele, mingi töö tegemisele suunatud eesmärk või suhtlemisele, sõprusele seatud siht.

Alljärgnev skeem toob välja mõningad tegevused, mida selliste eesmärkidega rühmades saab teha ja mis vajadusi nad rahuldavad. Ehk teisisõnu – mida rühmast võib saada.

Töö tegemiseks

1. Alustamine - uued ideed ja tegevusviisid ja nende praktikasse viimine – saab teistelt ja saab ise esitada
2. Konkreetse praktilise ülesande lahendamiseks sobiva info otsimine - teadmiste, aga ka tunnete, asendite, väärtuste otsimine , vahetamine
3. Praktikasse sobiva info jagamine - teabe andmine, tunnete, asendite ja hinnangute väljendamine
4. Selgusele jõudmine kuidas teha - võtete määramine, erinevate käitumis-ja tulemusilmingute tõlgendamine, toimuva tähendusliku sisu selginemine
5. Koostegutsemine - erinevate mõtete liitmine teistega ja teiste mõtete jätkamine
6. Lõppotsusele jõudmine - ühise nägemuse saavutamine, erinevate võimaluste leidmine ja valik nende hulgast

Sõpruseks, suhtlemiseks

1. Konflikti lahendamine - kompromiss, erimeelsuste selgitamine ja inimestevaheliste erinevuste vähendamine
2. Suhtlemine erinevate inimestega - püüe julgustada teist inimest rääkima ja osalema rühmas toimuvatel aruteludel ja rühma tegevuses
3. Toetamine ja julgustamine - kiitmine, sõpruse ja toe pakkumine teiste esitatud seisukohtadele ja mõtetele
4. Rõõm rühma tegevusest - sõnavõttude kuulamine ja rühma tegevuse aktiivne jälgimine
5. Käitumisviiside ja arvamuste kujundamine - hinnangute, normide, asendite standardiseerimine, mida rühma liikmetel tuleks arvestada kui nad soovivad olla rühma liikmed.

Loomulikult on mõlemas tulbas esitatud tegevused üksteisega seotud.

Iga inimene vajab sotsiaalset tuge ja heakskiitu. Selleks on vajalik eelnevalt paika panna rühma piirid(normid, reeglid, struktuur), et igal liikmel oleks võimalik saada piisavalt nii tuge, julgustust kui heakskiitu. Sellist tuge, hindamist ja heakskiitu ei paku rühmad, kus liikmed liiga palju võistlevad omavahel või kus rühma liikmed võistlevad aktiivselt rühma eesmärgi eest, oma asendi eest rühmas või sellest väljaspool. Ka rühmades, kus rühma tegevuse ja liikmetega seotud tundeid tõrjutakse, valmistavad sellised tegevused raskusi. Osa rühma liikmeid võivad isegi minna oma rolliga vastuollu.

Rühm aitab üksikisikul kohaneda ümbrusega, võib aidata lahendada tööprobleeme jne. Rühmas leiavad rahuldamist mitmed vajadused nagu näiteks ühinemisvajadus. Rühmaga liitumise põhjuseks võib olla ka võimuvajadus. Rühma arutelud võimaldavad inimesel selgust saada ka iseendas, kujundada oma mina-pilti ja mõjutavad kindlasti ka enesehinnangut.

Näiteks noortekambad (murdealiste omad), kus arutatakse palju iseenda väärtuslikkuse üle, võrreldakse ennast teistega, pannakse paika oma roll eakaaslaste hulgas..

Rühm saab aidata üksikul paremini kui üksi töötades saavutada oma tööga seotud eesmärgi. Ühistöös on vajalik vastastikune koordineatsioon ja ka seda arendab rühmatöö.

Seega pakub rühm üksikisikule plusse, kasu. Samas on täheldatud, et mõnes situatsioonis tegutseb üksikisik paremini kui rühm.

Rühma plussid üksinda tegutsemise ees	Üksikisiku plussid rühmas
Täita ülesandeid, mis on üksikisikule üle jõu käivad	Iseenda tundmaõppimine
Ühendada erinevaid teadmisi, kogemusi, mida vajatakse ülesannete täitmiseks	Uute oskuste ja teadmiste omandamine
Saada rohkem infot otsustamiseks	Rahuldab sotsiaalseid vajadusi
Valmistada ette lai pinnas	

muutusteks
Võimaldab kontrollida korraka
rohkem inimesi
Aitab luua ühiseid väärtusi,
uskumusi, mis on aluseks ühisele
kultuurile ja võimaldab neid ka
kiiresti uutele liikmetele edasi anda

Võimaldab saada tagasisidet
iseenda ja oma tegevuse kohta

Inimeste valmisolek tegutseda rühmana või individuaalselt on teatud piirides määratletud kultuuriga. Kultuur koosneb väärtustest.

Uuringutes (Hofstede) on pööratud tähelepanu neljale kultuuri dimensioonile: feminiinsus - maskuliinsus, võimudistants, kollektivism - individualism, ebamäärasuse vältimine.

Individualistlikud kultuurid väärtustavad üksikisikut, tema vajadusi, huve jne. Kollektiivsust väärtustavates kultuurides on tähtis, et üksikisik allub rühmale, valitseb tugev kokkukuuluvustunne. Individualistlikumate kultuuridena on teada USA, Austraalia, Suurbritannia, kollektivistlikena Ladina-Ameerika, Aasia, ka Aafrika. Eestis on kollektivismi määr kõrgem kirde Eestis, mis valdavalt mitte-eestlastega asustatud. Eestlaste kollektivismi näitajad on suhteliselt madalad (Realo, Allik).



Mõttele, missuguseid ülesandeid sul on vajalik täita järgneva nädala jooksul. Missuguseid nendest on kasulikuma täita rühmas, missuguseid üksinda. Mida rühma ülesannete täitmine võib konkreetsel juhul anda lisaks ülesande eesmärgi saavutamisele?

Kohesiivsus ehk grupi tugevus/lähedus

Rühma tugev on kõik see positiivne või negatiivne võim, mis hoiab inimest rühma liikmena.

Tugev rühm areneb kiiremini ja suudab efektiivsemalt täita eesmärgi. Ka liikmete rahulolu on tugevas rühmas kõrgem kui nõrgas.

Rühma tugevusega seondub väljend **kohesiivsus**. Kohesiivsus on rühma sotsioemotsionaalne tagajärg, mida kujundavad rühmaliikmete vastastikune meeldivus ning pühendumus rühmale. Selle all mõeldakse rühma kooshoidvaid ja seda ka teha tahtvaid liikmeid. Seega - kohessiivne rühm on tugev.

Rühma tugevus sõltub paljudest teguritest. Vaatleme järgnevalt mõningaid neist.

Füüsiline lähedus kujundab kiiresti rühmakuulumise taju.

☞ Alarühmas pange kirja kõik need õpilased, keda te seostate oma kooliga. Lisage igale neist juurde:

koht, kus teda kohtate;

kohtumiste sagedus;

vahetu suhtlemise sagedus.

☞ Missugused tunnused määravad ära õpilase kuulumise sinuga samasse (antud juhul kooli-) rühma?

Rühma suurus Väiksem rühm püsib tihedam kui suurem. Suuremas kommunikatsiooniprobleemid. Üle 12-liikmelistes rühmades tekivad sagedamini raskused suhetes, tekivad osarühmad, klikid. Tugevust mõjutab suuruse puhul ka see, kas tegemist on sooliselt heterogeensete või homogeensete rühmadega. Heterogeensus võimaldab ka suuremal rühmal olla tugevam.. Viimane väide on küll pärit aastast 1953 (Robbins).

Rühma suurus mõjutab rühma vajadust liidri järgi, rühmaliikmete käitumist, otsustamisviise, alagruppide olemasolu jne. Mida suurem on

rühm, seda tugevamat vajadust liidri järgi tuntakse. Suuremas (üle 12 liikme) rühmas on rohkem ka üksikute liikmete domineerimist, tolerantsust, enesekontrolli. Otsustamisel on suuremas rühmas arukaleotsusele jõudmise aeg pikem. Ka normid (reeglid, protseduurid) on suures rühmas ametlikumad kui väiksemas. Keskmiseks rühma suuruseks peetakse 8-12 liikmelisi rühmasid.

Rühma liikmete omaduste ja meelepäraste asjade sarnasus lisab lähedust. Oluline on ühine taust, sest siis on lihtsam leida ühtne vaatepunkt.

Sarnasus-erinevus. Uuringud on tõestanud, et rühma tugevusele avaldavad rühma homogeensus või heterogeensus vähest mõju. Homogeenne - koosneb sarnaste tunnustega inimestest, heterogeenne - koosneb erinevate tunnustega inimestest. Tunnusteks võivad olla sugu, vanus, päritolu, rahvus, teatud välistunnused, haridustase jne.


Struktuur mõjutab ka rühma tugevust. Nimelt on keerulise struktuuriga rühmad tugevamad. Raskem liitumine lisab rühmale ahvatlevust. Keerukasse süsteemi pääsenutest moodustub tugev rühm.

Suhtlemise ajaline sagedus. Kauem koos olnud inimestest tuleb püsivam rühm, kuna neil on aega välja kujundada sarnaseid väärtusi, norme, uskumusi.

Uute liikmete tulek põhjustab võimuvõitlust, lisab meie-tunnet.

Sõltuvus üksteisest ühise eesmärgi nimel. Kui rühma liikmed võivad oma eesmärgi saavutada teistest sõltumata, ei tule tugevat rühma tõenäoliselt.

Väline oht - ühine pingutus selle ületamiseks lisab ühtekuuluvustunnet, rühmaga samastumine kaasneb. Ohusituatsioonis hakatakse aktiivsemalt suhtlema.

 Kujutage ette, et sõidate bussiga/praamiga Kuressaarde. Suure väina keskel jääb praam seisma.

➤ Kuidas muutub praamil olevate reisijate omavaheline suhtlemisaktiivsus?

Edukus. Kui rühm saavutab oma eesmärgi, lisab see rühmale tugevust. Saavutused lisavad välist tunnustust ja see mõjutab ka rühma tähtsust, olulisust iga rühma liikme jaoks. See on nagu positiivne kinnitus rühma väärtuslikkusele. Mõnikord võib õnnestumine tekitada ka pimestatuse efekti – ei panda enam tähele ohu märke.

Ühiseid väärtushinnanguid ja ühiseid eesmärgi omaks võtnud rühm on tegevuses võimekam kui hajuv või erimeelne rühm.

Võrreldes hästi toimivat ja ebakindlust sisendavat rühma, võib märgata järgmisi erinevusi:

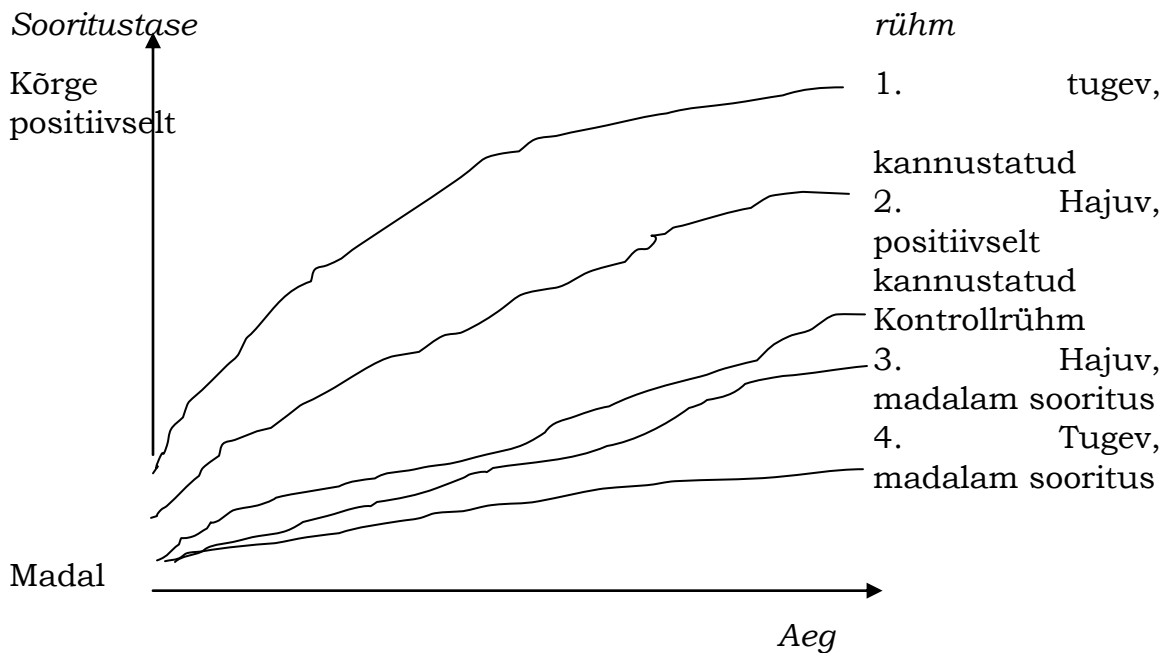
Hästi toimiv rühm	Ebakindel rühm
<ul style="list-style-type: none">• Liikmetel on ühine eesmärk ja soov tegutseda selle saavutamise nimel• Rühmaõhkkond on avatud, vaba ja turvaline, rühma liikmed oskavad teineteist kuulata• Iga rühma liikme arvamust pannakse tähele, rääkida võib kõigest, ka ebameeldivatest/ rasketest asjadest• Rühm suudab tegutseda ühise vastutusega• Rühmas talutakse erinevaid seisukohti, sallitakse kriitikat• Rühm talub liikmete vahetumist	<ul style="list-style-type: none">• Üleüldine võitluspositsioonil olemine ja selle rõhutamine• Püütakse muuta teiste seisukohti ja positsiooni• nn. kardin ees• Püütakse otsustada ja otsustatakse teiste eest• Välditakse tunnetest rääkimist• Konfliktide vältimine• Sagedane nõuandmine kuulamise asemel• Küünilisus• Mitteotsene pöördumisviis suhtlemisel

Ühes uuringus (Schachter, Luthans), kus uuriti rühmale antava hinnangu mõju rühma efektiivsusele leiti, et väljastpoolt antav hinnang mõjutab rühma tugevust.

Katses kasutati nelja rühma mõjutavat hinnangut:

1. Tugev kohesiivne rühm, keda innustati paremate tulemustele (te suudate)
2. Hajali vähese kohesiivsusega rühm, keda innustati parematele tulemustele
3. Tugev kohesiivne rühm, kus lubati madalamat sooritustaset (mõjutati negatiivselt)
4. Hajali vähese kohesiivsusega rühm, kus lubati madalamat sooritustaset e. mõjutati negatiivselt.

Rühma sooritustasemele mõjus see järgmiselt



Joonis 1. Hinnangu mõju rühma sooritustasemele

Uurimused näitavad, et tugev rühm, keda kannustatakse on tootev ja efektiivne. Samas halvasti juhitud tugev rühm annab vähe ja halba toodangut.

Tugevate rühmade tegevust jälgides on leitud, et tugevad rühmad

- Saavutavad võrreldes hajutatud rühmaga tõenäolisemalt oma eesmärgi
- Valib eesmärgiks enam kõrgema kui madalama sooritustaseme

- Kes püstitavad endale kõrgeid eesmärke, püüdlevad neid ka saavutama
- Kes asetavad endale madalamaid eesmärke, ei püüdle kõrgetasemelisele töötulemusele
- Hajuv rühm, kes asetab endale kõrgeid eesmärke, töötab tegusalt
- Hajali rühm, kes asetab endale madalamaid eesmärke, töötab kehvasti

Rühma tugevusel on mõju peale töötulemuste ka töökogemustele. Soome uurimused näitavad, et rühm/organisatsioon, kus väärtustatakse inimesi luues alluvate ja juhtide vahele kooskäimise võimalusi võimaldab tugevate enesest lugupidavate töörühmade moodustamist.

Rühma tugevuse lisamiseks:

- ☺ **Ühised eesmärgid** – mingi eesmärgi saavutamine või ühise eesmärgi tajumine → rühma tähtsus tõuseb
- ☺ **Ühine vaenlane ehk oht** - vajatakse üksteist, et toime tulla
- ☺ **Võistlus väliste rühmadega** – toimib kui oht, teadvustub rühma hajumise võimalus

Tugevust nõrgendavad tegurid:

- ☹ **Paarid** - rühmas on kaks inimest, kes tegutsevad ainult koos. Seega piirdub ka nende suhtlemine rohkem paarisuhtlemist, kui kõigi teiste rühmaliikmete huvide arvestamisel.
- ☹ **Alarühmad** – analoogne paarile, kuid tegemist veidi suurema inimkogumiga. Eristab ennast rühmast kui tervikust ja võib töötada rühmaeesmärgile vastu .Lähtub omaeesmärgist(näiteks Riigikogu fraktsioon, kes töötab vastu Eesti riigi huvidele lähtudes oma isiklikest ambitsioonidest või huvidest).

- ☹️ **Projektsioon ehk peegeldumine** – oma tunnete peegeldamine rühma tekitades rühma liikmetes segadust
- ☹️ **Patuoina fenomen** – vaimse(ka füüsilise) vägivalda suunamine ühele rühma liikmele ,kelles nähakse süüdlast rühma probleemides(ka mõnikord isiklikes)
- ☹️ **Tõrjumine, endassetõmbumine** – rühm tõrjub teisi rühmi, mitte võttes vastu uusi liikmeid, hinnanguid väljastpoolt jne. Sellega pidurdub rühma areng.
- ☹️ **Esindaja** – üks inimene ,kellele rühm suunab oma esindamise välisrühmades, seega ka otsustamise ja probleemilahendamise-rühm iseomaprobleemidega ei tegele, muutub passiivseks.
- ☹️ **Varjend** – mingi teema või nõ. probleem, mille taga peitutakse muutuste võimaluse puhul või kui on vajadus hakata ise lahendama probleeme.



Otsi oma rühma mõjutavaid tugevadavaid ja nõrgendavaid tegureid. Joonista/kirjuta või tee sel teemal kollaaž (alarühmaga)

➤ Missuguseid tegureid leidsite? Võrrelge oma tulemust teiste alarühmade töödega. Leidke rühma rohkem ja vähem mõjutavad tegurid.

Normid grupis

Sotsiaalsed normid on rühma liikmete poolt ühiselt omaksvõetud käitumisreeglid.

Nende abil saavutatakse liikmete käitumise sarnasus. Nad kirjeldavad kuidas rühma liikmed peavad või ei tohi käituda eri oludes.

Rühma normid tekivad, sest nad annavad võimaluse määratleda suhteid teistega, muudavad käitumise ennustavamaks, annavad õigustuse rühmas toimuvale. Lühidalt öeldes, muudavad normid rühma tegevuse ladusamaks ja mõistetavamaks nii rühma liikmetele kui teistele.

Normidel on järgmised omadused (Hackmann):

- Normid on üldistused ja täpsustused sellest kuidas rühm mõjutab üksikinimest. Normid hoiavad alles käitumise kooskõlastatust, sarnasust rühmas.
- Normid puudutavad vaid käitumist. Nad ei piira mõtlemist. Rühma liikmed ei pea neid norme 100%liselt omaks võtma, piisab kui nad nende järgi käituvad.
- Normid puudutavad vaid selliseid käitumisalasid, mida enamus rühma liikmeid peab olulisteks
- Normid moodustuvad aeglaselt
- Normid ei puuduta kõiki samavõrra. Kõrgemal staatusel olevad rühma liikmed omavad suuremat vabadust normide suhtes kui madalamal staatusel olevad.



Kirjuta üles oma perekonna normid (söömine, külaliste vastuvõtmine, kodutööde tegemine, saunas käimine jne.) Võrdle neid teiste rühmaliikmete omadega.

Normidega piiritletakse rühmas erinevaid tegevusi. Kõige lihtsam on jaotada normid vahenditega seotuse alusel.

Vahendite ja tasude jaotamisega | Jaotamisega mitteseotud normid

seotud normid

Õiglus

Jõupingutus

Võrdsus

Vajadus

seotus

vastastikused suhted

vastutus

Tabel . Rühma normide liigitus.

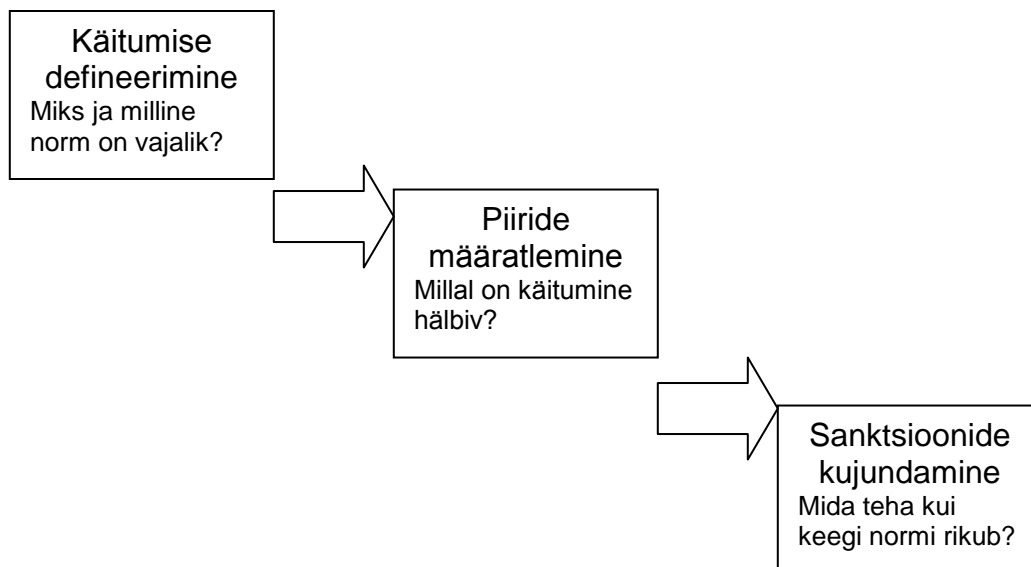
Normide väljendamiseks kasutatakse nii positiivset kui negatiivset tagasisidet.



Kirjutage üles oma rühma normid (kõigepealt üksinda, siis paarides jne.) Kirjutades kasutage täislauset. Kirjutage erinevate alarühmade poolt leitud rühma normid suurele lehele (tahvlile).

Tehke igale lausele ette vastavalt kas + või – märk sõltuvalt sellest, kas lause on positiivne (näiteks: kaaslasi tahetakse ja osatakse kuulata) või negatiivne (näiteks: Igaüks vaadaku ise kuidas hakkama saab)

Rühma normide kujunemine võtab aega. Järgnev skeem kirjeldab rühma normide kujunemise kolme etappi.



Joonis 2 . Rühma normide kujunemine.

Selleks, et rühmas paremini toime tulla on kasulik selgeks saada rühma normid ja neid ka täita. Kõik inimesed ei kohandu rühma normidega. Kohanevad tõenäoliselt paremini need rühma liikmed, kes on võimetelt rühma keskmisel tasemel ja kes ei ole väga enesekindlad. Kohandumist lisab sõltuvus teistest rühma liikmetest kas asjatundlikkuse, tegevuse sooritamise või majanduslike edukuse poolelt.

Võimekamad kohanduvad rühma normidega harvemini/aeglasemalt. Autoritaarsete inimeste kohandumine normidega on tõenäolisem kui vähem autoritaarsete. Mõned uuringud on tõestanud, et naised kohanduvad kergemini rühma normidega kui mehed.



Vaata veel kord üle, missugused on normid sinu rühmas.

Kui kaua võttis aega, et nad välja kujuneksid (enamus omaks võtaks)? Kui kiiresti harjusid/kohanesid Sina ise oma rühmaga?

Grupi dünaamika ehk areng

Rühm läbib oma eksisteerimise käigus (ükskõik milline eesmärk tal ka poleks) kindlad arenguetapid. Väljaarenenud rühma nimetatakse küpseks rühmaks (vt. täpsemalt rühma tugevuse osas olevast tabelist).

Rühma arenguetappe on liigendatud erinevalt (alates 3 etapist kuni 12ni). Samas on kõigis erinevates jaotustes sarnaseid jooni.

Kolmeetapilise jaotuse puhul

- määratletakse kõigepealt kindlaks, kes kuuluvad rühma,
- seejärel see, kes on lähedasemad ja
- seejärel staatushierarhia, ehk kes on kõrgemal ja seega juhib.

(sees-väljas, lähedal-kaugel, üleval-all vahekorrad).

☞ Metafoorina sobib seda mudelit kirjeldama paadisõit. Kõigepealt otsustatakse, keda paati võtta, seejärel otsustatakse, kes kelle kõrvale istub ja alles seejärel tehakse selgeks, kes hakkab takti lugema sõudjatele.

Eestis on laialt levinud 4 etapiline arengumudel (Robbins, Tuckman, Mikkin, Vadi jt.). Selle järgi läbib rühm oma arengus

- rühma moodustamise (formeerumise),
- tormlemise (torm),
- normaliseerumise ja
- toimimise etapi.

Kasutan siiski 5 etapilist mudelit (lähtudes autoritest Bradford & Cohen), kus tegelikult on teine etapp jagatud pooleks.

Etapid tunnus	Rühma moodusta- mise etapp 1	Osarühm a-de etapp 2	Konflikti -etapp 3	Eristumine 4	Ühtsuse- etapp 5
Õhkkon- d	Ettevaatlik, tundeid ei näidata,	Osarühm ade vaheline	Viha osarühm ade vahel	Usaldus, avatus, sõbralikkus,	Toetav, avatud, erisusi salliv

	vastuolusid nagu poleks	kritiseerimine, ei jagata teavet teiste osarühmadega		erinevuste omaksvõtt	
Peaesmärk	Ebaselged, ei ole	Teave peasihist lisandub, erinevusnägemus	võitlus	Enamus on nõustunud	Kõik seotud
Teabelevi	Kuulatakse intensiivselt, sõnumite sisuline kadu suur	Teabe kulgeb osarühmade siseselt, nende vahel ei ole	habras	Küllalt hea	Kiire ja otsene teabelevi
Otsustamine	Domineerivad aktiivsemad	Osarühmad püüdnud eri eesmärkide poole	Häälekamad ja julgemad domineerivad	Põhineb asjatundlikkusel, otsuseid teevad liider ja mingi spetsialist kahekesi, teised nõustuvad	Põhineb ühisel nägemusel, kollektiivne või individuaalne
Suhtumine liidriks	katsetav	Liidrit vastutavaks pidav	võimuvõitlus	Liidri tegevust toetav	Liidri tegevust toetav, erimeelsused tuuakse välja
Rühma tegevuse hindamine ja analüüs	ignoreerivad	Teadvustatud, aga mitte kogetu. Rühma tegevust arvustatakse osarühmades	Kasutatakse relvana	Arutelu vaheldub kriitikast ülima nõustumiseni	Hinnangulised vestlused aitavad kaasa töö sooritamisele, kes tahes võib kasutada hindamist

Rühm ei liigu rahulikult etapist etappi. Ta võibolla ühes etapis kauem , teises vähem aega. Liikumine toimub ka vastupidises suunas. Nimelt rühma struktuuri muutudes liigub rühma areng veidi tagasi. Kõik

rühmad ei jõua oma arengus viimase etapini. Rühm võib konfliktietapis ka laiali minna (kui selgub, et seotus pole eesmärgi saavutamiseks eriti oluline). Ka liidri/ juhi roll on erinevates etappides erinev.

Olemas on ka kuueetapiline mudel, mille järgi rühm oma arengus läbib

- orienteerumise,
- konflikti,
- esmaste kokkulepete,
- eksiarvamustest vabanemise,
- koostöö ja
- sünergia faasi.

Sünergia on energia liik, mis tekib küpse rühma puhul ja väljendub väga tugevas üksteisemõistmises ja kõrges tegutsemiseefektiivsuses. Sünergiaefekti kirjeldab hästi valem $1 + 1 + 1 = 5$. Ta on muutunud rühma efektiivse toimimise sünonüümiks.



Moodustage väiksed rühmad (3-5 inimest) ja kirjutage kiri puuduvale rühmaliikmele (võib olla ka äraolevale rühmajuhendajale). Kirjutage sellest, kuidas teil läheb, mida teete ja mõtlete.

✎ Analüüsides tulemust püüdke leida, missuguses arenguetapis teie rühm on. Mis seda tõestab?



Kolk, A. (1999) Segadusest ja konfliktidest koostööni. - Tervis , nr.3

Rollid grupis

Sotsiaalne roll on selline käitumisviis, mida tavaliselt oodatakse teatud sotsiaalses staatuses olevalt inimeselt. (müüja, direktor, naine, isa, õpilane jne.)

Rolle iseloomustavad teatud **õigused ja kohustused**.

Sotsiaalset rolli kirjeldavad ühiskonnas või grupis kujunenud nõuded ja ootused nn. **rolliootused**, mis üldiselt rolli täitja individuaalsust ei arvesta. Osa neist on fikseeritud kirjalikult, osa antakse edasi suuliselt.

Ootustele mittevastav käitumine toob tihti kaasa mingeid sanktsioone.

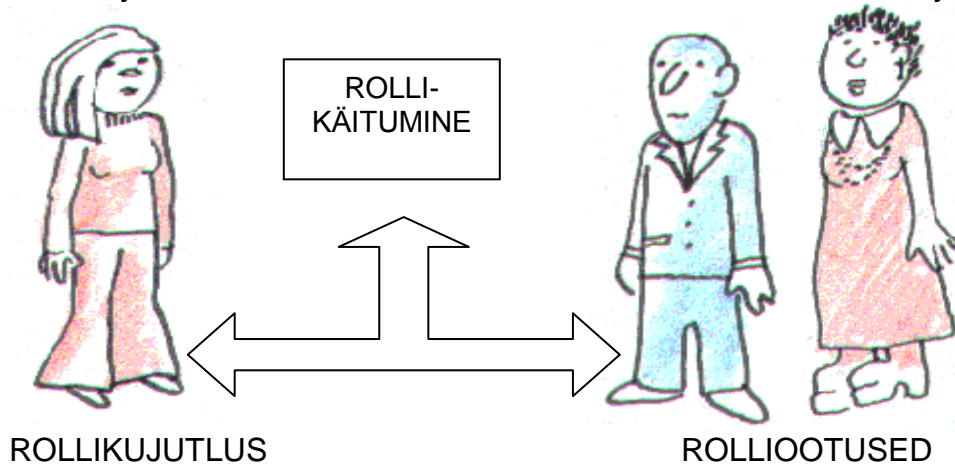
Erinevate inimeste ootused mingi rolli suhtes võivad samas olla erinevad.

Roll saab rolliks vastandrolli kaudu. (juht - alluv jne.)

Meeldetuletuseks Rollikäitumise kujunemise skeem

Rolli täitja

Vastandrollide täitjad



Joonis 3. Rollikäitumise kujunemine



Missuguses rollis sa oled? Missugused on selle rolli vastandrollid? Moodustage alarühmad (3-4 inimest). Iga alarühm saab endale ühe vastandrolli. Ülesanne on kirjutada üles, mida nad rollitäitjalt ootavad, mida kõike ta tegema peaks. (Näiteks olete võtnud enda rolliks õpilane ja määratlenud vastandrollideks õpetaja, kooli direktori, ühiselamu kasvataja ja klassikaaslased. Teie alarühm saab ülesande olla kooli direktori

rollis ja kirjutada üles kõik, mida õpilase rollis olija peaks tegema, et olla õpilane.)

☞ Võrrelge erinevate vastandrollide poolt teie rolli suhtes esitatud ootusi. Tooge eraldi välja ootused, mis on vastandrolli täitjatel sarnased ja mis erinevad. Lugege ootused ette kõva häälega alustades iga lauset sõnadega: "Ma tahan"
Mida tundsite?

Rollid, mida inimene täidab saab jagada **põhirollideks** ja **kõrvalrollideks**. Tavaliselt valime mingis situatsioonis sellise rolli, mille taga seisev rühm on meile kõige tähtsam ja mille hukkamõistu me kõige rohkem kardame.

Rollikäitumisega kaasneb alati ka võimaliku rollikonflikti teema.

Rollikonfliktid võivad olla välised ja sisemised

- Väline - eri rollid nõuavad erinevat käitumist
- Sisemised – eri inimeste ootused mingi rolli suhtes on erinevad

Inimesed, kes suudavad sujuvalt astuda rollist rolli, vastata rolliootustele ja väljendada oma ootusi teiste rolli suhtes tulevad tavaliselt paremini toime erinevates rühmades tegutsemisel.

Ladus rollikäitumine

- Tagab inimestevaheliste suhete stabiilsuse, annab meile kindluse ja julgeolekutunde (Me teame, mida kelleltki oodata)
- Muudab suhtlemise ökonoomsemaks – hästi rolle vallates ei pea me korduvates situatsioonides pead murdma, kuidas käituda või mida öelda
- Ametiroll kaitseb meid, aitab hoida piire ja enesehinnangut, eriti olukordades, mis muidu tooksid kaasa alandust, piinlikkust, solvumist, ärritumist

Roll on olemas mugavuse pärast. Teeb suhtlemise ökonoomsemaks, aga ka rutiinsemaks, igavamaks. Roll võib olla ka kui kaitse (rünnak mitte minu vaid teatud rolli täitja suhtes!)

Roll ei ole kogu isiksus. Lisaks rollidele on olemas ka isikupärane käitumine.

Oma rolli paremaks mõistmiseks on kasulik olla ka aeg-ajalt vastand rollis. See võimaldab paremini mõista ootusi oma rollile ja ebameeldivas vastandrollis on võimalik pingeid välja elada.

Rolli on võimalik kirjeldada kolmel tasandil:

- Töökirjeldus (mida kõike ta teeb) s.o. positsioonikirjeldus
- Kompetentsid ehk mida töö eeldab
- Millised on kriitilised situatsioonid

Rollijaotused

Rollid tugevdavad rühma turvalisust, sest võimaldavad ennustada teiste käitumist erinevates olukordades

Rollijaotusi on erinevaid. Eestis levinumat jaotust nimetatakse Belbini meeskonnarollideks.

Meeskonnaroll on Meredith Belbini järgi „... soodumus meeskonnas mingil kindlal kombel käituda, meeskonnatöös osaleda ja kaasliikmetega suhelda.“ Eduka meeskonna jaoks on oluline, et kõik rollid oleksid

Enam kui üheksa aastat uuris M. Belbin koos oma Henley Juhtimiskolledži (Inglismaa) kolleegidega kõikjalt maailmast pärit juhtide käitumist. Uuringus osalejatel tuli keeruka juhtimisalase harjutuse käigus teha läbi rida psühhomeetrilisi teste ning neist moodustati erineva koosseisuga meeskondi. Harjutuse raames hinnati nende peamisi isiksuse omadusi, intellektuaalseid ja käitumismalle. Aja jooksul hakkasid selguma meeskondade edukust määravad erinevate käitumisviiside kooslused. Taolistele edukatele kooslustele anti nimed ning nõnda tekkiski üheksa meeskonnarolli. Uurimistöõ tulemustest selgus, et käitumismallide ehk meeskonna rollide arv on lõplik suurus. Nad moodustavad teatud käitumise mudelid, mida erinevad isiksuse tüübid töökohtadel loomuldasa järgivad. Nende rollide õige kombineerimine on iga meeskonna toimimise mõistmisel esmatähtis.

esindatud. Põhimõtteliselt on roolid meeskonnas suunatud kas tegevusele (kujundaja, teostaja, viimistleja), inimestele (koordineerija, meeskonnatöötaja, võimaluste otsija) või mõtlemisele (innovaator, hindaja, asjatundja).

Roll	Panus	Lubatud nõrkused
INNO- VAA- TOR (IN)	Loominguline, hea kujutlusvõimega, eripärane. Lahendab keerukaid probleeme.	Ignoreerib pisiasju ja väheolulist. Liigselt hõivatud, et efektiivselt suhelda.
KOOR- DINEE RIJA (KO)	Küps, enesekindel, hea juht. Selgitab eesmärgi, toetab otsustamist, delegerib edukalt.	Võib tihti näida manipulaatorina. Lükkab oma töö teiste kaela.
HINDA- JA (HI)	Kaine, strateegiliselt mõtlej ja terane. Näeb kõiki võimalusi. Annab õigeid hinnanguid.	Ei suuda teisi kaasa haarata ega inspireerida.
TEOS- TAJA (TE)	Distsiplineeritud, usaldusväärne, konservatiivne ja tõhus. Viib ideed ellu.	Veidi paindumatu. Ei haara uutest võimalustest kiiresti kinni.
VIIMIST LEJA (VI)	Hoolas, kohusetundlik, ülipüüdlik. Leiab üles vead ja puudused. Peab tähtaegadest kinni.	Kipub asjatult muretsema. Ei delegeeri meelsasti.
VÕIMA LUSTE OTSISJA (VO)	Ekstravertne, entusiastlik, suhtlemisaldis. Uurib uusi võimalusi. Loob kontakte väljaspool meeskonda.	Liigselt optimistlik. Kaotab huvi, kui esmane tuhin on möödas.
KUJUN- DAJA (KU)	Nõudlik, dünaamiline, saab hästi hakkama pingelises olukorras. On raskuste ületamisel eestvedaja ja julgustaja.	Kaldub provotseerima. Haavab teiste tundeid.

MEES- KONNA- TÖÖTAJA (MT)	Koostööaldis, leebe, tähelepanelik ja taktitundeline. Kuulab ära ja loob suhteis meeskonnas. Üritab inimesi lepitada.	Kriitilisel momendil otsustusvõimetu.
ASJA- TUNDJA (AT)	Sihikindel, algatusvõimeline, väga pühendunud. Omab erakordseid teadmisi ja oskusi.	Panus piirdub väga kitsa alaga. Liigselt detailides kinni.

Rollijaotusi on erinevaid. Järgnevad jaotused on täienduseks ja mõistmiseks, et saab kirjeldada erinevalt.

Üks väga lihtne:

- **Narr** - (humorist, naljamees, tola) ajab teised naerma, loob vaba tunde, sellega päästab rühma keerukas olukorras, viitab asjade vms. huvitavale küljele. Aitab vältida konflikte ja vastuolusid. Aga osa probleeme jääbki lõpuni käsitlemata. Teda ei võeta tavaliselt tõsiselt.
- **Vaikija** tekitab teistes ebakindlust. Tegelikult ta ei võta vastutust. Teistele tekitab segadust, miks ta on vaikne. Kas ta on seda rahulolematusest, meeldivusest, igavusest? See on tüüpiline uustulnuka roll. Kui on roll on püsiv võib see olla märk argusest, ebakindlusest, ebakindlast enesetundest, oma seisukohtade väärtusetuks pidamisest. See roll võetakse tihti ka siis, kui teised ei ole teda ära kuulanud. Teised saavad ju siis rohkem rääkida. Loobumine sellest rollist on raske, sest keegi pole harjunud teda kuulama.
- **Töötægija**, töömees kulutab kogu aja ja jõu tööle. Töö on esimene väärtus. Vastutab, hoolitseb, et töö saaks tehtud. Kui keegi on ära, teeb tema selle osa tööst ära. Tööd teeb ta ka vabal päeval ja puhkuse ajal. Teistes tekitab hoolimatust ja enesetunde vaevusi. Ei võta vastu

abi. Ei jaga tööd teistega. Jälgib, et tööd ei kuhjuks. Tema suhtes võib olla palju negatiivseid tundeid.

- **Soosik** on mõistev, aitav. Valmis kuulama teisi, tegema kõike rühma ühiseks hüvanguks. Tema kohalolek teeb teistel enesetunde heaks. Tal on raske öelda “ei”, sest rühm näitab välja, et vajab teda. Ta ise vajab, et teised teda vajaksid, tema abi. Selle taga võib olla mõnikord hirm oma võimalike ebaõnnestumiste ja hinnangute pärast. Tahab olla kõigile meeldiv. Konfliktis nõustub enam võimu omavaga. Kui ise vajab abi, siis ei julge küsida seda kaaslastelt. Kogeb end üksildasena, kuigi tema roll loob vastupidise kujutluse.
- **Lollike** (tuhm, rumal) ei aseta endale suuri lootusi. Ta tahab olla rühmas omaette ja teha tööd rahus. Esitab nn. lolle küsimusi, mis on kõigile tähtsad, aga mida keegi ei julge küsida. Temale on lubatud teadmatuse paljastamine ja ebaõnnestumine. Võimaldab teistel enesehinnangut tõsta, kuna teised tunnevad end olevat pädevamad ja paremad temaga võrreldes.
- **Klatšimooril** (teadetevahendaja, sild) on kõige värskemad uudised. Ta on tähelepanu keskpunktis. Jagab infot ja võtab uut vastu. Mõjutab töö sujumist soovitud viisil andes infot, mida rühm vajab. Tal on rühmas võim. See võib olla ka negatiivne kui info on väär või paljastab keelatud seiku kas töökeskkonna või selle liikmete kohta. Teda kasutatakse ära (andmaks infot, mida ise ei taheta otse öelda).
- **Liider** (esindaja) ütleb viimase otsustava sõna. Ta on tavaliselt verbaalselt andekam. Ta lõpetab ja põhjendab. Esindab rühma väljaspool ja sellega seoses mõjutab rühma puudutavaid otsuseid. Rühm vajab teda, aga samas äratav ta teistes kadedust ja teda kritiseeritakse seljataga.
- **Konservatiiv** (muutuste vastane) on valmis ütlema “ei” ja kritiseerima kõiki uusi asju. Ta kaitseb rühma ja iseennast muutuste ja uuendust

eest. Annab rühmale turvalisuse tunde, kui soovib hoida kinni vanast tuttavast töövõttest. Ta kardab muutusi.

- **Mitteametlik liider** vastab sellistele rühma vajadustele, milles ametlik liider on nõrk. Ta on aktiivne ja sobiv. See fenomen võib olla tabamatu või hästi nähtav. Kui on kaks inimest, kes võtaksid liidri rolli, võib rühm jaguneda - sel juhul see häirib rühma eesmärkide saavutamist.
- **Patuoinas** on fenomen, mis näitab, et kõik ei ole rühmasuhetes korras. Vaimne vägivald on suunatud kaua aega ainult ühele! See on primitiivsuse ilming. Kui ta võtab rolli vastu on rahu majas.

Hingeline/vaimne vägivald tekib rühmas, kus kogu rühma või üksikisiku tasemel on probleemid või häired nagu näiteks

- töö kogemine ebameeldivana
- ebakindlus, ebaõnnestumine
- üle- või alakoormus
- mõjutamispuudulikkus (ei saa juhtuvat ise mõjutada)

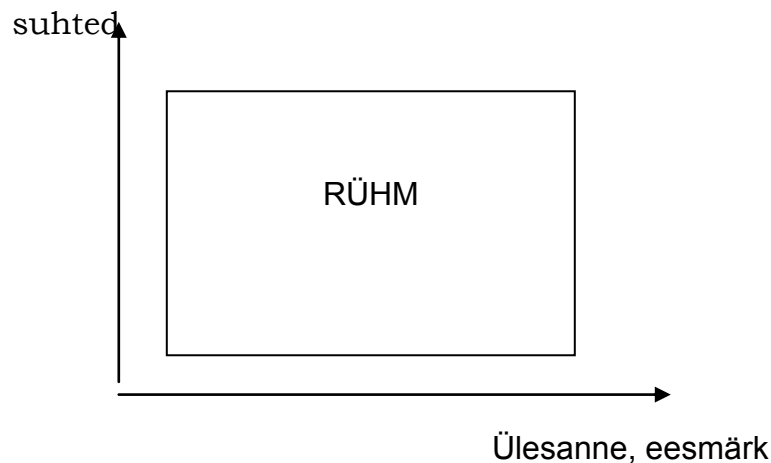
Psüühiline vägivald üksikisiku tasandil võib tuleneda ka ühe liikme võimetusest suunata oma agressiivsust ja ta projitseerib (kannab üle) oma ebakindluse teistele. Ebaküpsete reaktsioonidega liige hakkab seega otsima patuoinast ja saab teised, kes ei mõista täielikult, milles on küsimus, kampa .

Grupivägivalda saab kõrvaldada kui sellised tegurid nagu ebakindlus, töö ebameeldivana kogemine, üle- või alakoormus, mõjutamise puudumine kõrvaldada. Tähtis on anda teadmisi iga inimese rollist, positsioonist ja rühmadünaamikast. Tähelepanu on vajalik pöörata võimetele, valmisolekule inimsuheteks. Perekesksetes rühmades esineb patuoina fenomeni vähem või siis kergemal kujul.

Kui inimene, kellele pakutakse patuina rolli, ei ole kiiresti ja kindlalt võimeline näitama, et ei nõustu olema rühma vägivalda objektiks, areneb kogu juhtum edasi ja töörühma probleemid veeretataksegi patuina kaela. Küsimus ei ole enam asjas vaid tunnetes. Patuinas suletakse väljapoole (vaimselt, ka füüsiliselt). Ohver eristatakse inimsuhtes, temaga suheldakse vaid vajadusel. Tema enesekindlus langeb, halvenevad ka suhted ja tervis.

Vägivalda ennetavad arendavad vestlused juhi ja töötajate vahel. Oluline, et juht ei kleebacks silte. Patuina kandidaadile tuleks anda võimalus juhtida tööd ja selle kaudu tõsta enesetunnet.

Grupi tegevuses on kaks suunda.



Joonis 4 . Rühma tegevuse kaks suunda

Lähtudes ülaltoodud joonisest on võimalik rühmarolle jagada ka

- tegevuskeskseteks ehk ülesandele suunatud
- rühmakeeskseteks ehk suhetele suunatud ja
- minakeskseteks ehk enesele suunatud.

TEGEVUSKESKSED rollid lähtuvad tegevuse sooritamisest ja ülesande lahendamisest.

Algataja (initsiaator) esitab erinevaid lahendusvõimalusi ja viise asjale lähenemiseks, otsib uusi tegutsemisviise ja ideid. Sõnastab eesmärgi, ülesande struktuuri.

Infootsija kogub olulist ja usaldatavat teavet. Esitab palju küsimusi.

Arvamusteoorija uurib väärtusi ja arvamusi. Püüab esile tuua erinevad uskumused ja hoiakud.

Andja jagab rühmale teadmisi, põhjendusi, toob meelsasti esile oma kogemused ja kuna tal on tagataskus palju uurimustulemusi on ta mõju rühmale tugev.

Arvamuse avaldaja väljendab väärtusi, mis on rühmale vajalikud, et tulla ülesandega toime.

Viimistleja arendab ettepanekuid edasi, neid täiendades.

Kooskõlastaja (koordineerija) näitab ära eriarvamuste seosed, võimaldab kombineerida lahendusvariante. Aitab tekitada sünergiat.

Selgitaja (orienteeruja) püüab mõista öeldut (küsib: “ Tähendab see seda, et... “) Teiste sõnadega, ta püüab ära arvata, mis juhtuks kui tehakse nii või teisiti ja püüab täpsustada asjuolusid.

Kriitik (hindaja) rõhutab tingimuste olemasolu ja elluviimise tõenäolisust, ta püüab arutleda tegelike asjade üle ja suunab rühmakaaslasti hoolikalt valima, põhjendama eri võimalusi. Pöörab tähelepanu hindamise standardile, protseduuridele.

Koostöötegija (salvestaja) püüab selgitada, mis on ühist rühmas, erinevates ootustes, soovides, mida on veel vaja teha. Püüab teha kokkuvõtteid arutelust. Tema roll meenutab koosoleku juhataja oma.

Ergutaja püüab muuta tegevust kiiremaks ja kvaliteetsemaks. Ta jälgib, et ei takerdutakse.

Jne.

RÜHMAKESKSED rollid toetavad rühmaliikmete koostegutsemist ja üksteisemõistmist. Nad tagavad rühma säilimise.

Julgustaja (toetaja) püüab hästi suhtuda kõigisse, ta on mõistev teiste suhtes, tunnustab, julgustab, toetab kõiki. Ta kergendab kõigi osalemist ühistegevuses. Ta on väga tolerantne.

Lepitaja (harmoniseerija) on valmis loobuma oma seisukohast kui olukord rühmas läheb liig konfliktseks. Ta on valmis vastu võtma uut ja möönma oma eksitust. Ta püüab lepitada erinevaid arusaamu, seisukohti ja püüab panna inimesed mõtlema, miks, kuskohast tulenevad erinevad arusaamad. Ta talub halvasti konflikti.

Tundeavaja püüab tõlgendada rühma suhtumist asjadesse (probleemidesse, tegevusse), kommenteerides rühma õhkkonda (“ Siin tundub nii tusane ja kurb olevat ... “). Ta püüab kõigis tegevustes tõlgendada inimestevahelisi suhteid.

Vahekohtunik (standardite hoidja) on seaduste ja õigluse nõudja, hoolitseb selle eest, et peetakse kinni reeglitest (“Kõigi arvamust pole veel kuulnud”).Ta rõhutab tasakaalukust, õiglust ja hoolitseb selle eest, et rühm tegutseks plaanipäraselt.

Pingemaandaja püüab mänguliselt kergendada pingelisi olukordi, rahustada tülisid, vastuolusid, muuta õhustik rühmaliikmetele kergemaks.

Kompromissitegija pakub lahendusi eriarvamuste teravnemisel, suunab ka loobuma, järele andma.

Uksehoidja (väravahoidja) julgustab vaiksemaid suhtlema, piirab jutukamaid, püüdleb kõigi osalemise poole.

Jne.

MINAKESKSETES rollides on pearõhk asetatud oma minale. Rühma liikmele on tähtis, et ta saaks omaenda vajadused rahuldatud.

Ründaja (agressor) püüab parandada oma asendit teisi alla surudes. Ta alaväärustab ja kritiseerib teisi inimesi, halvustab teiste seisukohti ja tegevust.

Pidurdaja (blokeerija) suhtub tõrjuvalt teiste mõtetesse. Ta ei mõtle kaasa ega kuula, milles on küsimus vaid vaidleb alati vastu. Ta on põhimõtteliselt opositsioonis. Tal on kalduvus vanades ajades urgitseda.

Tähelepanutõmbaja (ekshibitsionist) asetab omaenda vajadused esiplaanile, räägib palju, aga harva asjast. Ta toob ennast esile eri viisil, kiitleb, hoopleb, räägib häirivaid nalju ja teeb kõik selleks, et teda märgataks.

Võistleja (tunnustuseotsija) püüab omistada endale parimad ideed, ühiselt tehtut esitleb endatehtuna või rõhutab eriliselt oma osa rühmatöös. Ta võistleb teiste rühma liikmetega ja ei osale ühistöös.

Domineerija püüab segada rühmaliikmete, eriti liidri tegevust. Vajab võimu. Annab korraldusi teistele.

Veetav on passiivne, hoolimatu, oma mõtetes ja ei osale rühma tegevuses.

Hädaline (äpu) väljendab abitust ja enesehaletsust, et panna rühm tema isiklikke probleeme lahendama.

Intrigant (rühmaväliste huvide kaitsja)- ei osale ühises arutelus aktiivselt. Osaledes esindab mingit teist rühma. Otsib liitlasi, rõhutab osarühmade tähtsust, tegevust. Aluseks enda näitamine, oma vajaduste rahuldamine.

Hoolimatu (elumees) väljendab negatiivset suhtumist rühma tegevusse. On labased, hoolimatud, pinnapealsed.

Jne.

Peale eelpool nimetatud rollide võib rääkida ka **LUKUS ROLLIDEST**. Need on osad rollid, mida inimene eelistab kasutada inimestega suheldes. Samas tekitab nende rollide pidev kasutamine raskusi omavahelises suhtlemises. Need on tüüpilisemad manipuleerimisel kasutatavad rollid. Oluline on need ära tunda ja sobivalt käituda. Lukus

rollide puhul on tegemist kas alistuva või agressiivse käitumisega. Neid rolle võib rühmatöös nimetada ka segavateks rollideks.

Alistuva käitumisega rollid:

Märter on inimene kellele tema jutu järgi elu teeb liiga. Ta leiab igas situatsioonis põhjuse kannatada. Kõrvalt on teda isegi mõnus vaadata, tekitab kaastunnet. Hiljem muutub see kaastunne süütundeks ja seejärel juba vihaks. Ta ise tunneb end mugavalt. Oluline on sellist rolli täitvat inimest aktiivselt kuulata. (Mida siis Sina tahad? Kuidas me saame sind aidata? Kuidas täpselt?) Meis kõigis on teatud osa märtrit. Kui roll jääb lukku muutub ta probleemiks. Mida rohkem abistad, seda võimsamaks probleem läheb. Ei ole kasulik kaasa tunda.

Nõrguke (puujalg) On üks ala, mida ta ei saa. Näiteks ei saa õigeks ajaks tulla või kui on viina joonud ei saa järgi jätta. Teised teevad tavaliselt nende töö ära. Juhul kui keegi ei reageeri võivad ilmned ka somaatilised haigused ,mis viitavad millegi puudusele. Tema eest ei tohi tööd ära teha. Alul tekib tema vastu tõesti kaastunne, pikapeale süütunne ja lõpuks ärritus. Ta mängib teistega.

Kahtlustaja (negativist) on usaldamatu. Ta pole millegagi nõus, takistab positiivse suhtumise kujunemist. Kasulik vältida silmsidet.

Erak jätab end eri staatusesse. Ta võtab mugava positsiooni (sees-väljas piiril). Otsustamise ajal peab ta tihti ära käima.

Paipoiss / lilleke (yes-man) ei ütle kunagi “ei “,ei ütle ära. Ta ei saa õieti midagi tehtud. Ma hakkan kohe tegema. Ka temaga on miskit raske peale hakata. Ta on ju meeldiv. Vananevast lillekesest saab märter.

Lepitaja ei salli konflikte. Ta tuleb vahele, viib inimesed lahku, ei lase probleeme selgeks rääkida. Raske on temaga võidelda. See asi pole vaja lahendada mõtteviisi kannab.

Agressiivse käitumisega rollid

Monopoliseerija / lobiseja / jutupaunik räägib kogu aeg. Kordab palju. Ta võib olla kas närvilise, vahelesegaja või enesenäitaja tüüpi. Ta võib karta, et kaob ära. Oluline on tunnustada vaitolekut. Ka liidri otsene kontakt temaga ja rühmale sellise liikme olemasolust vihjamine võivad aidata. Mõnikord aitavad ka rääkimise piirangud. Tüütab kõike surmani ära.


Esineja/ettevõtja hakkab kohe tegema. Ta ei süvene. Ta on omamoodi võluv ja võib olla teatud rühmategevustes ametliku juhi lemmikuks.

Abistaja/hoolitseja on kõigi eest hoolitseja. Ta pakub seda abi, mis tal on (küpsiseid, soovitusi). See on viha pööramise viis.

Asjatundja väljendab hoiakut, et tema teab. Ta eksponeerib oma teadmisi. Tunnustuse peale rahuneb maha.

Sõdalane vaidleb kogu aeg. Võitleb õigluse eest. Kahest sõdalasest võib rühma moodustada vihkajad, kes kas käivad oma arvamuse kõvahäälselt välja, eitavad või vaikivad.

Pea meeles, et kõik lukus rollid võimaldavad manipuleerida teiste inimestega ja samal ajal kahjustavad suhteid! Samas on nad aeg-ajalt nii mõnusad ja mugavad kasutada.

 Pulver, A. (2000) Manipuleerimise tehnoloogia. Kodutohter, nr 11

 <http://koolitus.soomre.com/pages/et/belbini-meeskonnarollid.php>

Grupis tegutsemise fenomenid ehk otsustamine rühmas

Rühmas hakkavad toime mitmed huvitavad mõtlemismehhanismid, mille tagajärjel võetakse vastu mõnikord ebaefektiivseid otsuseid. Mõtteviise ehk hoiakuid, mis mõjutavad rühmamõtlemist on põhimõtteliselt kaheksa. Nendeks on

- Haavamatus illusioon – optimism, ülemäärase riski võtmine (meiega ei saa midagi juhtuda)
- Ratsionaliseerimine – rühma “lolluse” õigustamine rühmasiseselt, pinge vähendamine (pole põhjust muretseda, see on nii väike probleem)
- Usk moraalsusesse – usk, et ollakse hea ja tark rühm, kes ei eksi (meil on õilsad eesmärgid ja nende elluviimiseks on kõik lubatud)
- Enesetsensuur – enesekriitilised väited surutakse maha (sisetülid tuleb nüüd unustada, kritiseerimine rikub üksmeelt)
- Surve mittenoostujatele – ühetaolisuse taotlemine. Kasutatakse erinevaid võtteid teisitimõtlejate suhtes, mille rühm kiidab heaks.
- Vaenlase stereotüüp – toob kaasa vastaste alahindamise (vaenlased on rumalad, kehvad, neid on vaja karistada jne.)
- Üksmeele illusioon – tunne, et kõik on poolt(vaikimine on nõusolek, püüame kiiresti konsensuseni jõuda, need vastuolud pole olulised)
- Meelsuse valvurid – kaitsevad liidrit ja rühma liikmeid erimeelsuste eest(ärge segage, mis tähtsus sel on kellel õigus)

Tulenevad need kaheksa hoiakut erinevatest rühmafenomenidest.

Rühmadiskussioonis kalduvad inimesed rohkem vastu võtma riskantsemaid otsuseid (Wallach, Kogan 50/60 a.). Seda fenomeni nimetatakse **risky shift**. Riskilembelisemad on aktiivsemad. Teiseks

põhjuseks võib pidada inimese individuaalse vastutuse hajumist rühmasituatsioonis (mass).

Moscovici leidis, et alati pole see sugugi nii. Paljudel juhtudel võetakse vastu väga alahoidlikke otsuseid. Otsus sõltub sellest, milline on eelnev rühmaliikmete positsioon. Rühmasituatsioon suurendab ekstreemsust – võetakse vastu kas riskantsemaid või konservatiivsemaid otsuseid võrreldes keskmisega. Seda fenomeni nimetatakse rühma/grupi **polariseerumiseks**.

Rühm suurendab negatiivset ekstreemsust (kui on tegemist negatiivse otsusega → karistamine).

Fenomen group thinking – rühm kaotab võime vastu võtta adekvaatseid otsuseid. See leiab eriti aset ühtehoidvates rühmades, kus on eesmärgiks säilitada rühma. Rühma säilitamine on olulisem kui adekvaatse otsuse vastuvõtmine (näiteks lähedaste sõprade rühm jt.).

70ndatel kirjeldas Janis (USA) selle fenomeni alusel USA tippoliitikat Kuuba ja Vietnami suhtes, tuues välja kõikjalnimetatud 8 hoiakut sellega seoses.

Mida kokkukuuluvam on rühm ja mida olulisem on probleem rühma jaoks, seda väiksem on tolerantsus teisiti mõtlemise suhtes.

Mida ebamäärasem on situatsioon, mida suurem on määramatus, seda suurem on arvamuste **konvergensus** ehk seda rohkem hakatakse ühtemoodi mõtlema. (Tuleta meeldi Sherifi katset autokineetilise efektiga)

Veel tähelepanekuid rühmaotsustamisest:

- Rühm elimineerib juhusliku vea – on täpsem
- Rühm ei ole süstemaatilise vea puhul üksikisikust parem
- Uute ideede genereerimisel on tõenäoline, et üks paljudest annab info või idee, mida üksikindiviid ei annaks, seda eriti aja defitsiidis. See põhimõte töötab hästi kui on vaja kvantiteeti, mitte kvaliteeti.

- Kui on vaja kvantitatiivseid otsuseid või infot on kasulik rühma liikmete arvu suurendada erinevate inimeste arvelt
- Rühm jätab kõrvale mõned ideed ja info, mis oleks kättesaadav tema üksikliikmele
- Rühm, mis on moodustatud üksikisikutest ja töötab (peab töötama) koos tarbib rohkem inimtunde võrreldes indiviidiga, kes töötab üksi või võrreldes rühmaga, kus on vähem liikmeid.
- Rühma efektiivsus sõltub ka rühma ülesehitusest. Mida võrdsemad ja seotumad on rühma liikmed, seda kiiremini kulgeb info ja seda efektiivsem on rühm.

Rühmafenomenid puudutavad ka seda, missugustes olukordades on rühma efektiivsem, missugustes üksikisik.

- Rühma liikmete arvu suurenemisega iga liikme panus väheneb (Reihelman, 1930ndad).
- Uue materjali õppimisel on üksikisik efektiivsem (Pessin, 30ndad)
- Õpitu esitamisel on efektiivsem kui seda tehakse teiste juuresolekul.
- Meenutamine on üksi vähem efektiivne kui teiste juuresolekul.
- Teiste juuresolek halvendab uute oskuste omandamist, soodustab varemõpitu esitamist.

☞ Cheni sipelgate katse.

Sipelgad ehitavad pesa liivast. Pudelid, liiv- mõõdeti aega ja liiva väljakaevamise kogust.

üksinda	kahekesi	Kolmekesi	Üksinda taas
192 minutit	28 minutit	33 minutit	160 minutit
232 g sipelga kohta liiva	765 g liiva 6 tunni jooksul	728 g liiva 6 tunni jooksul	182 g liiva 6 tunni jooksul

☞ Arvuta välja, missugusel juhul oli töö efektiivsem.

Üvi läbi analoogne eksperiment oma rühmas (näiteks köögis mingi rutiinse töö tegemisel). Mõõda ära tehtud töö tulemus kindlal ajavahemikul üksi tehes, paaris tehes ja kolmikus tehes. Mida saad järeldada? Võta arvesse, et ühest kolmikust ei piisa järelduste tegemiseks.

Erinevate probleemide lahendamiseiga seotud inimkatsed on andnud järgmisi tulemusi:

- ✎ Üksikisik on efektiivsem probleemi lahendamisel (süllogismide kasutamine) ja otsustamine (objektide järjestamine), Assotsiatsioonide loomine, tähelepanutestides, tajutestides, korrutustestides oli efektiivsem rühm. (F.Allport)
- ✎ Oluline on ka see kas on tegemist rühma- või individuaaltestiga, ka see, kuidas (tehniliselt) testi täidetakse.
- ✎ Intellektuaalne tegevus nõuab teatud loovuseiga seotud protsesse. Rühmasituatsioonis erutuse tase tõuseb ja see takistab uute seoste leidmist. Juhul kui on õppimine matkimise baasil, siis on rühm hea. Ülesannetes kus matkida ei saa on üksikisik parem kindlasti (näiteks probleemi lahendamaine stressisituatsioonis – Ader, Tartum)

Sul on võimalus kirjandusest üles otsida ülalnimetatud autorid ja nende tulemuste saavutamise ja järeldustega põhjalikumalt tutvuda.

Meeskond

Koostegutsemise kirjeldamisel on viimastel aastatel palju kasutatud mõisteid meeskond, meeskonnatöö jne. Tänapäevased juhtimismeetodid põhinevad meeskonnatööl. Juhtimisega tegelevad spetsialistid on märkinud, et „Pole saladus, et järjest suurenevad nõudmised nii ärimaalimas ja avalikus sektoris panevad meeskonnad järjest suurema

surve alla. Keegi meist ei taha olla ebaedukas, kuid ometi toimivad mõned meeskonnad paremini kui teised. Oma osa on siin nii juhtidel kui meeskonnal, kuid enamasti tuleb mängu inimeste sobivus ja mittedobivus antud meeskonnas või antud tööga. Kui lisaks professionaalsetele oskustele keskenduda ka inimeste omavahelisele sobivusele koostöö kontekstis, siis on võimalik märkimisväärselt vältida hilisemat närvi-, aja- ja rahakulu.“ Meredith Belbin, kelle rollidest oli eespool juttu, on kirjutanud, et „Viga on mõelda, et kõik inimolendid on sarnased. Üldistades soovitan lähtuda põhimõttest, et inimesed reageerivad sinu soovidele pigem nii nagu neile meeldib, mitte nii nagu sulle meeldiks. Õnneks leidub alati tegijaid ka nendele ülesannetele, mis osadele on sobimatud või isegi ebameeldivad. Erinevused erinevate ülesannetega toime tulla ilmnevad kõigi inimeste vahel, ka juhi ja töötaja vahel.”

Meeskonnatöö puhul on oluline eesmärkide aktsepteerimine, tööülesannete jaotus ja koostöö.

Mõiste sotsiaalne kapital (mis suudab kompenseerida piirkonnas materiaalse ressursi nappust) sisaldab meeskonnatöö oskusi.

Meeskonnatöö vajab korraldamist. Kehv meeskonnatöö annab tavaliselt negatiivseid tulemusi. Töö alul on oluline määratleda eesmärk, mida tahetakse saavutada. Vajadus tuleb sõnastada (kasulik suurelt ja panna nähtavale). Seejärel hakatakse otsima ideid eesmärkide saavutamiseks. Otsitakse ressursse. Järgneb ideede konkretiseerimine ja plaani täpsustamine selle tulemusena. Vajalik on kõigi innustamine tiheda suhtlemise kaudu. Lepitakse kokku reeglid, protseduurid lähtudes eelnevatest kogemustest. Järgneb tegevus, mis lõpeb üldjuhul eesmärgi saavutamisega.

Meeskonnatöö puhul on otsustamise ja tulemuste efektiivsuse jaoks oluline kinni pidada meeskonnatöö printsiipidest:

- ☺ Arutelu rühmas on aktiivne, võtan sellest osa, ei püüa jääda kõrvale.
- ☺ Rühma liikmena olen orienteeritud ülesande lahendamisele, mitte aga suhete säilitamisele rühmas.
- ☺ Rühma liikmena kuulan hoolega iga kõnelejat ja ei sega vahele. Ühtegi seisukohta ei jäta tähelepanemata.
- ☺ Rühma liikmena püüan toetada teisi mõtete avaldamisel.
- ☺ Usaldan teisi rühma liikmeid.
- ☺ Pean lugu ajast. Räägin lühidalt, teen konstruktiivseid ettepanekuid.
- ☺ Eriarvamusi arutan hoolikalt, püüan mõista ja leida ühist arvamust.
- ☺ Rühma liikmena ei suru oma arvamust jõuga teistele peale, vajaduse korral püüan seda paremini argumenteerida.
- ☺ Rühma liikmena oskan põhjendada ja kaitsta oma seisukohti.
- ☺ Genereerin uusi ideid. Uut mõtete ei karda välja öelda isegi siis, kui see on ebatavaline.
- ☺ Erilist tähelepanu pööran rühma tagasihoidlikumatele liikmetele, küsin nende arvamust, informatsiooni.
- ☺ Eriarvamuste korral arvustan seisukohti, mitte inimesi.

Υ Analüüsi konkreetset rühma(meeskonna)tööd ja hinda oma osa selles lähtudes ülaltoodud meeskonnatööprintsiipidest.

Υ Analüüs viiakse läbi nii, et iga rühma liige annab anonüümselt hinnangu iga rühmaliikme osale rühmatöös lähtudes meeskonnatöö printsiipidest.(kas 5 või 10 punkti

maksimum). Seejärel saab iga rühmaliige individuaalselt arvutada välja oma keskmise hinde erinevate printsiipide kasutamises.

☞ Missuguseid printsiipe täidad palju? Missugused on need, mis vajavad veel arendamist? Missuguste printsiipide täitmist tajuvad erinevad rühmaliikmed sinu puhul erinevalt? Mis on sinu arvates põhjuseks, et selline arvamus sai kujuneda?

☞ Alas, R. (1999) Meeskonnatöö. – Raamatupidamisuudised, nr. 6

☞ Berger, E. (1999) Meeskonnaga või ilma. - Hulgiuudised, nr.1/2

☞ Norden, U. (1999) Aastal 2000 määrab meeskonnatöö. - Luup, nr.21

☞ Tihkan, A. (1999) Efektiivsed meeskonnad suudavad tappa mammuti. - Ärielu, nr.1

Koostöö või võistlus

Rühm võib olla orienteeritud kas võistlusele või koostööle. Kumb viis ülesannet lahendada on efektiivsem? Vaidlusi on palju. Samas on see probleem seotud rühma ja rühmaliikmete motiveerimisega.

Võistlusele orienteeritud rühmas hinnatakse rühmaliikmeid omavahelise võrdlemise alusel. Selline lähenemine rühma liikmetele põhjustab kadedust, millega kaasneb teiste kahjustamine. Rühma tegevuse efektiivsus väheneb. Alul võib rühma tegevuse tulemus paraneda, kuid pikemaajal võistlemisel tulemused langevad. Kiirem langus toimub juhul kui rühmaliikmetel on võrdlustulemused koheselt või pidevalt saadaval. (kaob tahe pingutada, sest on näha, et järele tugevamatele ei jõua)

Selline rühm tuletab meelde 100 meetri jooksjaid, kus igaüks seisab vaid enda eest.

Koostööle orienteeritud rühmas hinnatakse ühist lõpptulemust, mitte igaühe osa selles. Lõpptulemuse saavutamiseks on vajalik kõigi osavõtt ja panus.

Koostööle orienteeritud rühma tegevus on efektiivsem.

Selline rühm meenutab võistkondlikku orienteerumist, kus lõppaeg võetakse viimase rühma liikme finišeerimise järel. Üksikliikme kiire distantsi läbimine ei mõjuta lõpptulemust.

Võistlusele orienteeritud rühmas tegutsemiskogemust omavale inimesel võib alul koostööle orienteeritud rühmas tegutsemine mõjuda ärevust tekitavana.

Koostööle orienteeritud rühmas võib samal ajal tunnustust saada ka see inimene, kelle panus ühistegevusse oli tegelikult äärmiselt väike. Tavaliselt avaldab rühm sellisele liikmele tugevat survet, et ta tegutseks.

Juhul kui passiivne tegutsemine on siiski võimalik, on vajalik läbi vaadata rollide / ülesannete jaotus rühmas- vähendada rühma koosseisu või ülesandeid.

Arvestades ühiskonnas üha enam väärtustatud meeskonnatöö oskusi, on ka koostööle orienteeritud tööühmade osakaal järjest suurem.

✓. Too näiteid erineva stiiliga rühmade kohta, millega oled kokku puutunud. Aruta neid näiteid teistega.

✎ Millal on kasulik võistlusmomendi rõhutamine? Millal on kasulik koostöö rõhutamine? Kumba tüüpi rühmadest on sul rohkem kogemusi? Mis sa arvad, miks?

Staatus ja hierarhia rühmas

Inimeste erinevused rühmas määratakse väärtusega. Ühiskond ei ole muutunud võrdõiguslikumaks. Seega ka osad inimesed on väärtuslikumad kui teised teatud eesmärgi saavutamiseks. Osad rollid on rühmas olulisemad kui teised.

Igas rühmas on kahesuguseid väärtusjärjestusi.

- Ametlikule hierarhiale vastav
- Mitteametlike suhete põhjal kujunev, mille aluseks on rühmas omaks võetud normid ja väärtused.

Ükskõik missugune väärtus rühmas võib ka olla staatuse aluseks juhul kui see väärtus võimaldab eesmärgini jõuda..

Igas rühmas on oma struktuur, mille kaudu väljendub staatushierarhia. Erinevaid tegevusi väärtustatakse erinevalt. Need inimesed rühmas, kes avaldavad tugevamat mõju rühma normide moodustamisele ja kujundamisele ja nõuavad nende täitmist on tavaliselt liidripositsioonil - nad on väärtuslikumad.. Kui liider lahkub, siis võimuhierarhia jääb alles, liidri koha võtab endale väärtuselt järgmine.




Aruta koos rühmakaaslastega keda rühma väärtustab enam? Kuidas sellest aru saada?

Sotsiaalsete ressursside vahetuse teooriast lähtudes vahetatakse suhtlemisel ressursse. See inimene, kes omab minule vajalikku ressursi on mulle vajalikum. Sama kehtib ka rühma kohta. Otsuste tegemisel lähtutakse kasude ja kulude vahekorra (saadavad ja kulutatavad ressursid). Ressursid rühmas kuuluvad alljärgnevate jaotuste alla:

- Raha
- Informatsioon
- Materiaalsed väärtused
- Staatus

- Teenus
- Armastus

,  Tehke koos alarühmaga kollaaž, kus kujutate kõiki rühmaliikmeid ja lisage igale neist väärtused, mis tal on teistele anda. Missugust väärtust keegi rühmas omab? Kes on väärtuslikum? Missugused on erinevate väärtuste sisu ja tähtsus konkreetses rühmas?

Inimesed, kellel on kõrgem staatus on rühmas märgatavad. Nimelt on rida sümboleid, millega neid tähistatakse. Kui vanadel aegadel oli staatuse märgiks kroon ja muu võimatribuutika, riietus, ehted, siis tänapäeval tähistavad väärtust teatud märgid inimest ümbritsevas keskkonnas.

Staatusega seotud sümboliteks võivad olla näiteks:

- Tööruumi suurus ja mugavus
- Töölaua suurus / kaasaegsus
- Ametiauto olemasolu
- Vaibad, mööbel jm. sisustus
- Tooli seljatugi – kõrgus, käetugede olemas oluline.
- Tööruumis olevate akende hulk ja avaneva vaate kvaliteet
- Töös kasutatavad masinad ja vahendid – arvuti, telefon, tööriistad jne., ka vormiriietus.
- Masinate (tehnika) vanus
- Auto parkimiskoht – tähistatud või kokkuleppeline
- Telefoninumbri asukoht asutuse telefoninumbrite loetelus, kui see ei ole tähestikulises ega numbrilises järjestuses.
- Sekretäri olemasolu
- Kuuluvus otsustamisega tegelevatesse alarühmadesse

- jm. soodustused



Vaatle oma erialaga seonduvat töökeskkonda ja pane kirja kõik staatushierarhia sümbolid, mida märkad. Külasta ka paari (2-3 vähemalt) ühiselamutuba ja pane kirja nendes olevad staatushierarhia sümbolid. Võrdle teiste rühmakaaslaste tulemustega. Leidke sarnased ja erinevad jooned.

Väärtuslikemal rühmaliikmetel on enam võimu. Rühma liikmed on nõus andma osa võimust teatud rühmaliikmetele lähtudes oma kasust. Enam võimu omavate suhtes on teistel kindlad ootused. Nendele ootustele mittevastavus toob kaasa ebakindluse ja rahulolematuse.

Organisatsioonides on inimesel staatuse saamiseks olemas terve rida tunnuseid, millest sõltub, kui palju võimu inimene saab omama. Staatuse määravad taustaomadused, nagu

- Tegevus, tööülesanded – missuguste tegevust väärtustatakse (näiteks kas planeerimist või nn. “kraavikaevamist”) sh. töötingimused, vastutuse määr, nõuded võimetele
- Palk
- Haridus – nii koolituse aeg kui ka koolituse allikas
- Töökogemus
- Sugu – Mis sa arvad, missugust sugu eelistatakse valikul enam võimu omavatele ametikohtadele?

Ka organisatsioonid võivad anda inimesele väärtust eri viisidel:

- Organisatsioonil oleva väärtuse kaudu – enam väärtustatud organisatsioonis töötades tunneb ka inimene end väärtuslikumana (N: panga koristaja ja kaupluse koristaja)

- Organisatsioonipoolse väärtustamise kaudu - antakse inimesele märku tema väärtusest rühmale
- Teiste poolt antava tunnustuse kaudu
- Isiklike väärtuslike omaduste olemasolu kaudu – väärtuslikud omadused tulenevad teistelt

Väärtustatud organisatsioonide töötajad(õigusabi, pank) omavad väärtust ainuüksi oma asutuse staatuse kaudu. Inimesed, kes töötavad kõrgetel kohtadel saavad tunnustust ka organisatsioonisiselt. Ühiskonnas väärtustatakse näiteks kõrgeid sissetulekuid või vara ja need, kellel seda on, peetaksegi enam võimu omavateks. Needki liituvad väärtustele. Osadel inimestel on sellised isiksuslikud omadused, mida ühiskond väärtustab – haridus / koolitatus, hea välimus, suhtlemisosavus jne.

Kongruentsus staatushierarhias valitseb siis kui väärtustatakse samu asju nii ühiskonnas, organisatsioonis kui üksikisiku tasandil. (Näiteks nn. Stagna ajal väärtustati ühiskonnas sageli erinevaid asju kui kodus)



Arutage rühmades, missugused ebakongruentsust tekitavaid väärtusi on hetkel Eesti ühiskonnas?

Mida enam inimene tunnetab väärtustamise kooskõla oma staatusega võrreldes teiste rühma liikmetega, seda kõrgem on tema asend teistega võrreldes, seda sagedasemad on tema kontaktid teiste rühma liikmetega.

Ebakindlus oma staatuse suhtes ilmneb

- Harvades kontaktides
- Piiratud tutvusringkonnas
- Asjatundlikkuse või tehniliste oskusterõhutamine
- Ootuste/lootuste ülehindamine

Sellele lisaks madaldub inimese tööga toimetulek, suureneb masendus. Võib esineda ka konflikte jne.

Vajalik on, et samal staatusel olevad inimesed saaksid omavahel suhelda.

Erineva staatusega inimese omavahelises suhtlemises valitsevad teatud reeglid. Inimesed, kel on kõrgem staatus, ei küsi tavaliselt nõu/infot madalama staatusega inimestelt. See võib halvendada kogu organisatsiooni tegevust.

Staatushierarhiast peetakse kinni – alumised püüdlevad enama väärtustamise poole, kõrgemad hoiavad kinni vanast.

Teistest erinevad inimesed saavad rühmas tihti madalama staatus.

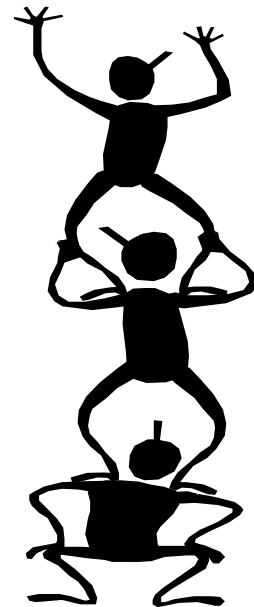
Mitteametliku staatushierarhia puhul kerkib üles mitteametlik liider. Ta erineb teistest rühmaliikmetest tavaliselt sellepoolest, et

- Ta räägib rohkem ja osaleb rühma tegevuses enam kui teised
- Omab rohkem selliseid teadmisi, mida rühm saab kasutada
- Omab teistest enam oskusi, mida vajatakse rühma tegevuses
- Tal on olemas rühmale olulised väärtused
- Ta on omandanud rühma normid

Kõrgemal staatusel inimestel on enam võimu. Võim, mida inimene omab, võib olla erinev.



Vaata kõrvalolevat pilti. Kellel on sinu arvates enam võimu? Aruta seda rühma teiste liikmetega. Mis tulemusele jõudsite?



Joonis 4. Püramiid võimusuhetest

Võimu liikideks (millel võim põhineb) on

- Eeskuju ehk mallivõim

- Palgavõim
- Ametlik võim
- Karistusvõim
- Teadmiste ehk infovõim
- Spetsialisti ehk oskuste võim

• Tuleta meelde, millist võimu liiki on sinu puhul kasutatud? Millist võimuliiki oled ise saanud kasutada?

Liider grupis

Juhtimise mõiste alla kuulub kaks tegevust (leadership ja management). Järgnev materjal käsitleb liidriks olemist. Väidetakse, et juht on juhitavate teenindaja, kes kõrvaldab tööd takistavad tegurid.

Liidril on oluline tähtsus rühma tegevuse õnnestumisele. Liidriks olemine on rolli võtmine. Roll nagu teada peab vastama ootustele. On olemas erinevaid viise olla liider ja alati ei pruugi see õnnestuda. See on seotud rühma rahuloluga. Rahulolu võib olla tegevuse (eesmärgi) keskne või sotsiaalemotsionaalne.

Osa liidrite tegevus on enam orienteeritud tulemusele, eesmärgile, teistel jälle suhetele, inimestele. Sellest tulenevad on ka nende tegevus erinev.

Krech ja Grutschfield on eristanud 14 erinevat liidri rolli rühmades:

- ▶ Esimees – motiveerib, vastutab, otsustab
- ▶ Planeerija – kavandab, organiseerib
- ▶ Tegutseja – aktiveerib, algatab, tõmbab kaasa, näitab ette
- ▶ Asjatundja – juhendab, konsulteerib, sekkub olulistel momentidel
- ▶ Esindaja väljapoole – tutvustab rühma, loob sidemeid, reklaamib, otsib ressursse väljastpoolt
- ▶ Sisemiste suhete kontrollija – julgustab, vahendab konflikte
- ▶ Palgamaksja – tunnustab, premeerib, tasustab
- ▶ Karistaja – kritiseerib, kutsub korrale, hindab
- ▶ Eeskuju – näitab ette, loob malli, mudeli
- ▶ Sümbol – on rühma tähiseks, tunnuseks
- ▶ Vastutaja – vastutab, kontrollib
- ▶ Ideoloog – kujundab hoiakuid, väärtusi

- ▶ Isa-ema – hoolitseb, kiidab, laidab, tegeleb isiklike probleemidega ka
- ▶ Patuoinas – on süüdi, kahetseb “pattu”



Alarühmades valmistage kollaaž teemal (Liidrirollid praktikaasutuses”. Püüdke kujutada kõiki neid inimesi, kes mingilgi määral tegelesid juhtimistegevusega.

✎ Mis iseloomustas konkreetses rollis liidri tegevust? Võrdle teise alarühma samarolliga. Missuguseid rolle esines rohkem? Missugusele rollile oli raske leida inimest taha? Missugused liidri rollid oleksid konkreetsele asutusele / rühmale veel vajalikud?

Erinevad rühmad ootavad liidri erinevat tegevust. Ka liidril on erinevaid kogemusi liidriks olemisest. Rühma eesmärkide muutudes muutuvad ka ootused liidri rollile.



Arutlege alarühmas järgmiste küsimuste üle. Missugust liidri rolli täitmist ootab väike firma, missugust suurfirma? Missuguseid konfliktivõimalusi selles märkad?


Rollid määratletakse ootuste kaudu ja seega on võimalik ootusi välja selgitades valida sobivat liidrirolli. Siiski on iga inimene isiksus ja ühte ning sama rolli täidavad erinevad inimesed mingil määral erinevalt. Ma usun, et oled juba kokku puutunud mõistega “juhtimisstiil”.

Liidriks olemise stiilid on tihedalt seotud isiksuse omadustega ühelt poolt ja kultuuriga teiselt poolt. Totalitaarne ja demokraatlik ühiskond toodavad erinevaid juhtimisstiile. Ka kodune kasvatus mõjutab stiili valiku eelistust.

Juhtimisstiilideks on

- ▶ Autokraatne – keskendab kogu otsustamise enda kätte, juhib ainuisikuliselt, eristab end rühmast jne.

- ▶ Demokraatlik – delegeerib ülesandeid, käitub võrdsena võttes endale vastutuse jne.
- ▶ Kõikelubav / minnalaskev – ei tegele juhtimisega, on vaid nimi, laseb aktiivsematel otsustada, ei vastuta jne.

,  Lisa igale rollile kollaaži lehele ka iga inimese juhtimisstiil. Mis muutus? Kuidas saaksite kirjeldada konkreetses firmas valitsevalt juhtimisstiili kokkuvõtlikult? Mis tulemused sellel on?


Erinevates oludes on erinevad stiilid efektiivsemad. Kolmas stiil pole arvatavasti efektiivne ühelgi juhul.

Demokraatlikul juhitud rühmad on avatumad, innukamalt tegutsevamad, sallivamad, samas ka aeglasemad otsustamisel.

Autokraatselt juhitud rühmad on küll otsustamisel kiiremad, kuid seda mitte alati iseseisval tegutsemisel. Neil esineb palju kas konflikte või passiivset suhtumist.

☞ Millal on kasulik autokraatne juhtimine?

Suured tööstusriigid esindavad ka erinevaid liidriks olemise põhimõtteid.

 Vaata alljärgnevat tabelit ja püüa leida Eesti firmadele omaseid liidriks olemise tunnuseid.

Europa	Jaapan	Ameerika
<ul style="list-style-type: none"> • Teaduslikud ja ratsionaalsed põhjendused • Pragmatilised otsused • Liikmete emotsionaalne kaasahaaratus • Demokraatlik stiil • Koostöö, koosõppimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastutus on kollektiivne • Rotatsioon • Usaldus alluvate suhtes • Kaitstakse kõiki omasid • Karjääri planeerimine • Pragmatism kohanemises 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassikalised juhtimisteooriad • Lähtutakse tuntud juhtimispõhimõtetest • individualism • plaanipärased muutused • võimalused sobitatakse

	oludega <ul style="list-style-type: none"> • Samastumine rühmaga 	olukorraga <ul style="list-style-type: none"> • strateegiline juhtimine • konstruktivism inimsuhetes
--	---	--

Eesti juhtidele (liidritele) heidetakse ette mitmeid ebakompetentsusi, ootustele mittevastavuse tunnuseid. Mõningad nendest on toodud allpool. Võrdle neid eelmise ülesande tulemustega.

Eesti firmade juhid

- pööravad vähe tähelepanu alluvate (rühma liikmete) vajadustele
- nad ei toeta nende arengut
- varjavad nende eest olulist informatsiooni
- kamandavad palju
- suhtuvad sageli neisse kui lastesse
- ei arvesta nende arvamustega
- karistatakse sageli
- käituvad uhkelt, hoolimatult
- ei taha vastuollu minna oma ülemusega
- püüavad vältida vastutust.

☞ Missuguse liidriks olemise stiili sa nendest üldistust ära tundsid?

21.sajandil toimub paratamatult ametialase positsiooni nõrgenemine, suureneb vajadus empaatia, koostöö ja meeskonnatöö järele.

Juhtimise funktsioonid organisatsioonis

Lühidalt toon veel välja mõned funktsioonid, mida liider rühmas täidab. Ametliku liidri tegevust analüüsides on kasulik lähtuda just nendest 4 funktsioonist. Esitades endale küsimuse: "Kuidas ta seda teeb?" leiad kiiremini ka kitsaskohad, millega on vajalik tegeleda.

Planeerimine on mõtlemine, mis eelneb tegutsemisele. See on seatud eesmärkide püstitamisega ja nende teostamiseks vajalike plaanide ja ajakavade ettevalmistamisega.

Organiseerimine on ressursside ja eesmärkide kõige sobivamal viisil kokku panemine.

Motiveerimine tagab tulemuse saavutamise määra.

Kontrollimine on tulemuste võrdlemine planeerituga ja korrigeerimiste tegemine.

GRUPPIDEVAHELISED SUHTED

Nii nagu üksikute inimeste nii ka inimrühmade vahel esineb vastuolusid ja konflikte. Perekonnad, kooliklassid, ametiliidud, riigid, rahvusrühmad ja rassid moodustavad omi rühmi. Rühmadevahelistest vastuoludest on meil kogemusi varasest lapsepõlvest. Rühmadevahelises konflikte uurinud inglase Henri Taifel on tõdenud, et rühmadevahelised rassi-ja riigikonfliktid on üks meie ajastu suurimatest probleemidest.

Inimestevahelises suhtlemises võib tekkida küsimus, kas on tegemist kahe inimese vahelise või rühmadevahelise suhtlemisega? Kust läheb piir? Carolyn ja Muzafer Sherif määratlevad rühmadevahelist käitumist järgnevalt: alati kui ühe rühmaga samastunud inimes(t)el tuleb tegemist teise samalaadse inimese või rühmaga on tegemist rühmadevahelise suhtlemisega.

☞ Näiteks kui saarlane müüb maad tallinlasele võib ta tunnetada oma saarlaste hulka kuuluvust ja vastandab ennast ostjale, kes esindab antud juhul teist rühma.

Suhted võivad toimuda nii üksikisikute kui rühmade vahel, kuid sellega kaasneb kindlasti oma rühmakuuluvuse tunnetamine.

Rühmadevaheliste suhete käsitlemiseks on eri viise: Üheks võimaluseks on vaadelda võimusuhteid

Majanduslikke

Poliitilisi

Ajaloolisi

Ja neid analüüsida ja kirjeldada. See on sotsioloogia tee.

Teine viis on vaadelda rühmadevahelist käitumist . See on sotsiaalpsühholoogiline lähenemisviis.

Viimastel aastatel on tähelepanu pööratud just inimeste kogemustele rühmadevahelistest suhetest.. Rühmadevahelistes suhetes on konflikti puhul sageli tegemist võistlusega, millegi saavutamiseks (raha, töökoht,

hoolduskoht, koolitus, eluase, võistluse võit jne.) Võistleva rühma liikmeid tajutakse tavaliselt vaenulikena, negatiivsetena, kehvatena omadest. Majanduslike ja poliitiliste konfliktide / võistluse võimendumine lisab sellist vaatenurka veelgi. Kuidas selliseid ilminguid selgitada?

Oma rühma, nn. meie-rühma ehk siserühma, tajutakse positiivsemana võrreldes nende-rühmaga ehk välisrühmaga.

Rühmadevahelise võistluse ilminguid püüdis seletada Sherifi poolt 50ndatel korraldatud poistelaagri uuring. Osalesid 12-aastased, tavalised ameerika koolipoisid, kes ei tundnud teineteist eelnevalt. Eksperiment vältas 3 nädalat. Alul loodi tugev meie-tunne. Seejärel hakati lähendama kahte rühma. Tekkis

- Hüüdnimede panemine
- Narrimine
- Kiusamine
- Eristumine
- Vägivald
- Kaklus
- Sõda

Kuidas saada taas koostööle? Sellele küsimusele oli vaid teoreetilisi vastuseid. Proovides erinevaid viise, selgus, et liitis ühine eesmärk. Positiivselt mõjusid ka võrdse staatusega liikmete koostegutsemise ja -arutamise võimalused.

Kritiseerijad kahtlevad, kas see oli reaalne rühmadevaheline konflikt?

Teist olulist küsimust uuris Henri Taifel. Mida tähendab sotsiaalne identiteet, kuidas see tekib?

70ndatel sõnastas Henri Taifel tunnuse, mida nimetas minimaalseks rühmaerinevuseks.

Oma eksperimendis kasutas ta 14-15 aastaseid poisse. Eksperiment koosnes kahest osast:

Hallikirjudelt paberilehtedelt tuli üle lugeda nn. täpid.

“Tulemuse” järgi jaotati kahte rühma.

Järgnes kujutlusmäng punktide andmisega

Poiste käest küsiti: “Millest lähtuti punktide andmisel?” Millest tegelikult lähtuti? Kas rühmakuuluvusest või mitte? Kuidas kirjeldati ja missugused olid faktid?

Selgus, et valikute tegemisel on oluline eelnev mälus olev info või kogemus. See aitab määratleda meie - nende piiri.

Sotsiaalne identiteet sisaldab seega kultuuri ja kõiki neid sotsiaalseid rühmi kuhu inimene kuulub / on kuulunud.

Rühmaidentiteeti määratakse eristades ennast rühma keskmisest tunnusest. Millepoolest ma sarnanen rühma liikmetele? Mis eristab mind teistest sama rühma liikmetest?

Inimene püüab tõsta oma enesehinnangut rühmaidentiteedi kaudu. Selleks liidetakse rühma positiivsed omadused oma minaga.

Ebakindlates ja ohtlikes oludes rühma oma identiteedi vajadus suureneb ja seetõttu võimendub dramaatiline käitumine.

Rühmadevahelises suhtlemises sisalduv nn. vaenlase viirastuse fenomen – on ka seletus diskrimineerimise nähtustele.

Diskrimineerimine on teise rühma kuuluvate inimeste suhtes negatiivne suhtumine ja käitumine. Teatud ajaperioodidel diskrimineerimise nähud võimenduvad, siis jälle vaibuvad.

Diskrimineerimise põhjused on seotud ebakindluse tunnetamisega rühma poolt. Ebakindlust põhjustavad:

- ▶ Majanduslik ebakindlus
- ▶ Suured muutused ühiskonnas (ka mikrosüsteemides)
- ▶ Pidev ebaedu, ebaõnnestumine

- ▶ Autoritaarsete isiksuste suur hulk
- ▶ Töötuse, vaesuse jms. kasv

Jne.

Inimeste erinevus iseenesest ei ole diskrimineerimise põhjuseks. Lähiajalostki on näiteid kus rahulikult koos elanud rahvuslikest või usurühmadest on saanud järsku, tingimuste muutudes, verivaenlased.

Tänapäeval räägitakse mitte ainult rassilisest ja usulisest vaid ka rahvuslikust, soolisest, ealisest diskrimineerimisest.

Diskrimineerimisel on hiiliv iseloom. Ta algab kahjutuna näivate tegevustega ja võib välja viia massimõrvadeni. Diskrimineerimise etappideks on

- ▶ Halvustav kõne (anekdoodid, halvustamine)
- ▶ Vältimine
- ▶ Eristamine (kas territoriaalselt, välistunnustega või muul moel)
- ▶ Ähvardused
- ▶ Vägivald (füüsiline vägivald, mille äärmus on genotsiid)

Enne kui käitumine muutub vägivaldseks on tavaliselt eelnenud teised astmed.



Kellest räägitakse viimasel ajal halvustavaid anekdoote? Keda välditakse (toitlustusasutustes, ühiskondlikus transpordis)? Keda tahetakse eristada teistest (territoriaalselt jne.), Kelle (missuguse inimrühma) kohta olete kuulnud ähvardusi?

Diskrimineerimise taga on kinnistunud ja jäigad mõtteviisid. Ajaloos on tõin välja sellise mõiste nagu etnotsentrism. See nähtus on üks tugevamaid diskrimineerimise allikaid. Ka seksism kui mõtteviis viib tavaliselt sama nähtuseni.

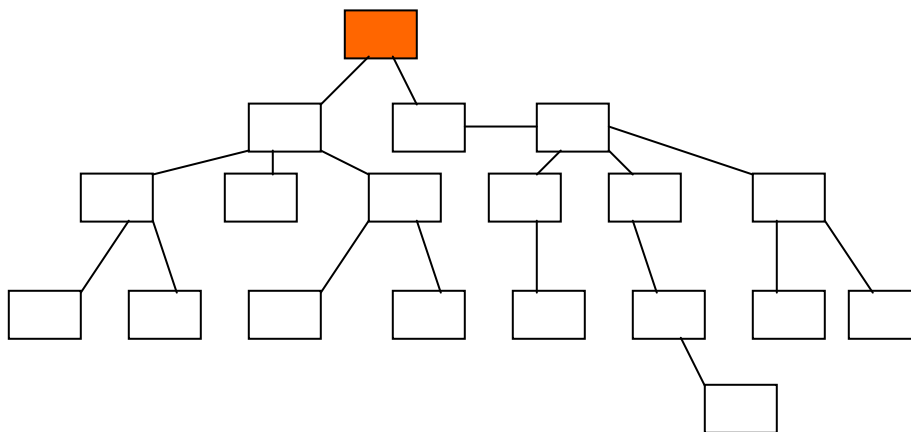
Mida suletum ja homogeensem on ühiskond, seda vähem on tema liikmed sallivad. Eestlasi ei peeta eriti võõraid sallivateks ja tolerantseteks, kuigi me ise ennast sellisteks peame. Lähtub ja asi ikka sellest, kelle või mille võrdluseks valime.

ORGANISATSIOON KUI RÜHM

Organisatsioonidega puutub kokku vist küll iga inimene mingil eluperioodil (kool, vanema töökoht, praktikaasutus, riigivalitsemisega seotud asutused, töökoht jne.).

Tegelikult koosneb organisatsioon teatud tegevustest, inimestest, tal on kindel struktuur (võimusuhted sealhulgas), kultuur, väärtused, mida ta kannab, eesmärk, kuhu liigub.

Igal organisatsioonil on oma allüksused - koosnegu need kas siis inimrühmadest või üksikisikutest, kindlad ametirollid (ametikoht), oma struktuur, mis jaotab õigused ja kohustused ja mille alusel kujuneb välja tööjaotus.



Joonis 5 . Organisatsiooni rühmaline struktuur

Seega on organisatsioon keeruline erinevatest rühmadest koosnev süsteem. Järgnevalt peatungi erinevatel tegevustel, mis on seotud nii organisatsiooni sisese tegevusega kui ka mitteametlikes rühmades olevate vajadustega.

Probleemiarutelud

Probleemide paindlik ja efektiivne lahendamine on see kompetentside valdkonna, mille vähesuse ülekurdavad mitte ainult firmade juhid vaid ka erinevates rühmades tegutsevad inimesed. Samas on

probleemilahendusoskus seotud mitmete suhtlemispsühholoogia valdkonda kuuluvate tehnikate valdamisega. Seega tuleta meelde, mida tähendavad aktiivse kuulamise tehnikad, selge eneseväljendamine, võida-võidan strateegia.

Edukad on need inimesed / rühmad, kes suudavad leida probleemidele võimalikult hea lahendi piiratud ressursside juures (aeg jm.). Probleemilahendusmeetodid on seotud meeskonnatöoga. Seega eeldavad probleemilahendusoskused lisaks üldistele suhtlemisoskustele ka meeskonna juhtimise ja korraldamise oskusi.

Probleem on uurimisülesanne, lahendust nõudev küsimus; teadmine teadmistevajaku kohta (EE 7). Probleem tekib siis kui eelnevatest teadmistest ja kogemustest ei piisa lahenduse leidmiseks. Lisaks pole ka selge, kuidas saada juurde puuduvat teadmist või oskust.

*Alguses on kõik rahul
Ükskord jõuame selgusele,
et on vajadus muuta midagi,
siis analüüsime olukorda kõikidest
aspektidest, kogume infot,
sõnastame probleemi
ja teeme ajurünnaku,
et saada palju ideesid
Siis kaalume ja hindame
Valime parima idee,
teeme tegevusplaani,
lahendame probleemi,
viime ellu.
Jõudu tööle!*

(P.Pukk)

Probleemi lahendamise saab jagada kuueks sammuks:

- Probleemi välja selgitamine ja defineerimine
- Alternatiivsete lahendusvariantide genereerimine
- Genereeritud lahendusvariantide hindamine
- Otsuse vastuvõtmine
- Otsuse ellu rakendamine
- Ellurakendamise jälgimine ja tulemuste hindamine

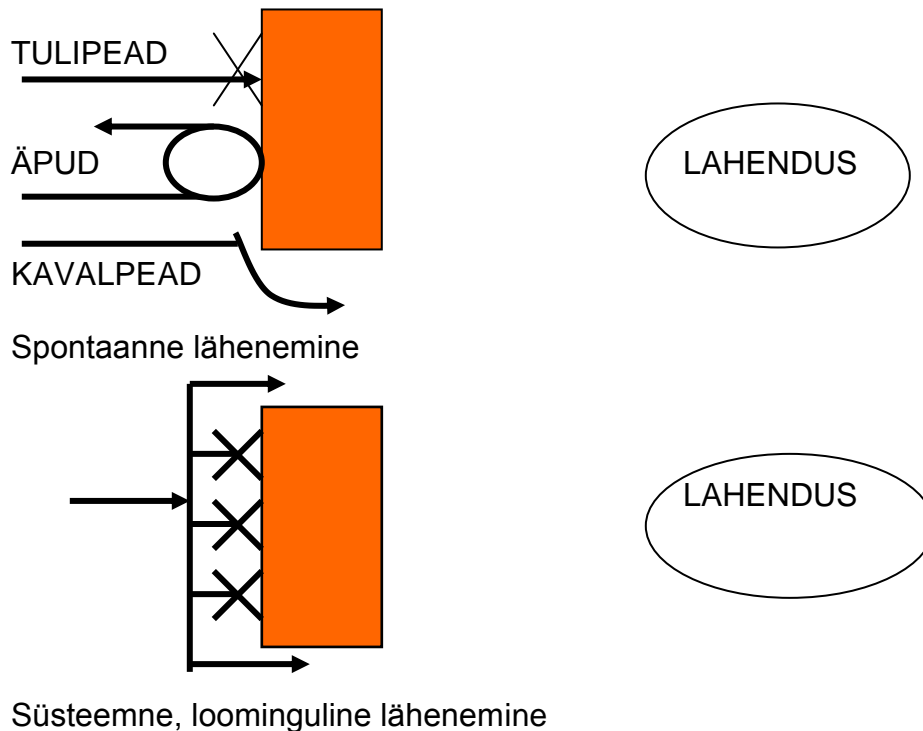
Mõned abistavad küsimused probleemi defineerimiseks võiksid olla järgmised: Mis on põhiprobleem? Kuidas täpselt? Millest probleem tuleneb? Mida tahame saavutada? Miks probleem on olemas? Milline on probleemi struktuur? Mis kuulub probleemi juurde, mis lisandub sellega? Kas lahendamisel on piiranguid? Jne.

Tavaliselt ei ole probleemidele ühte ja lõplikku lahendust.

Erinevad inimesed lähenevad probleemi lahendamisele erinevalt. Tegutsemisviisi järgi võiks neid jaotada kavalpeadeks, tulipeadeks ja äpudeks.

Spontaanselt probleemile lähenedes domineerivad just need tegutsemistüübid. Süsteemne lähenemine toimub veidi teisi.

- Vaata alljärgnevat joonist ja seleta oma kaaslasele, kuidas sina aru saad erinevate tegutsemisviiside valinute käitumisest. Missugused on ühe või teise lähenemise tugevad ja nõrgad küljed?



Joonis 6. Erinevad lähenemisviisid probleemile.

Probleemaruutelude läbiviimiseks on olemas erinevaid meetodeid.

Üks levinumaid (millest palju ehk räägitakse ilma sisusse tungimata) on **AJURÜNNAK**. 60date aastate alguses töötas selle meetodi välja Alex Osborn (brainstorming). Kasulik on seda meetodit kasutada juhul kui lahenduseks on vajalik leida palju erinevaid ideid. Ajurünnak koosneb kolmest osast.

- Probleemi selge formuleerimine
- Ideede/lahenduste genereerimine
- Lahendusvariantide / ideede analüüs (võib toimuda hiljem, teise grupiga vms)

Oluline on ideede genereerimise etapis hoiduda hinnangutest. Ideed kirjutatakse üles (nähtavale kohale). Ideed esitatakse lühidalt. Hindamine ja kritiseerimine on keelatud!

Olulist rolli omab ajurünnaku vedaja. Tema roll on kontrollida protsessi, aktiveerida, kõik üles kirjutada jne. Osavõtjad peavad olema tegutseda tahtvad ja head tujus (normaalses).

Analüüs tuleb alles siis, kui ideede vool on lõppenud (see võtab aega). Enne analüüsi tavaliselt ideed rühmitatakse. Analüüsidest tuuakse välja iga idee positiivsed (kasulikud) küljed kui kahjulikud (negatiivsed).

Analüüsi käigus võib tekkida uusi ideid. Ka need kirjutatakse üles ja neid analüüsitakse alles hiljem.

Ajurünnak nõuab aega. Ideede sadu ei tule korraga vaid ebaühtlaselt. Ideede otsa saamine ei pruugi veel tähendada, et häid ideid enam pole. Nad alles tulevad. 30-40minutit ajurünnakul ideede genereerimiseks aega võtta on täiesti normaalne.

Miks just niimoodi on efektiivne tegutseda?

Ajurünnaku meetodi puhul on eraldatud kaks tegevust – ideede genereerimine, mis nõuab loovust ja hindamine, mis nõuab loogikat ja

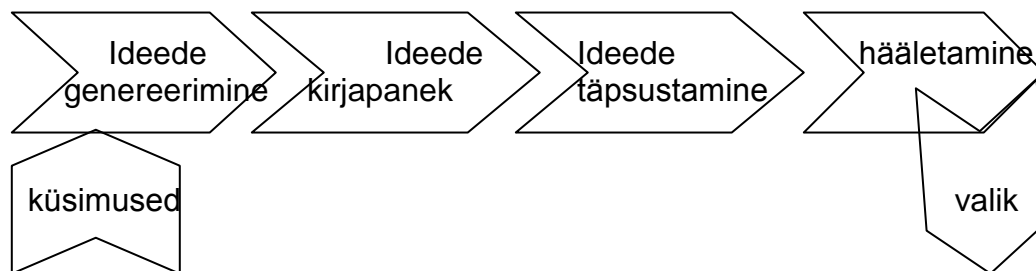
analüüsivõimet. Kritiseerimine, hindamine, analüüs on need tegevused, mis takistavad kreatiivsust (loovus). Kuna ideed kirjutatakse kõik üles ja alles hiljem hakatakse analüüsima, ei teki idee loojale hiljem enam isiklikku seotust analüüsitava ideega. Tihti on idee välja pakuja hiljem just kõige karmim kriitik oma ideele.

Suurema rühma puhul saab kasutada nn. **buzz-group** tehnikat (suminarühmad) - jagada suurem rühm osadeks, mis töötavad koos umbes 6-10 minutit (ideede genereerimine + 1-2 minutit korrastamiseks ja järjestamiseks), seejärel kantakse tulemused teistele ette.

Ka nominaalse rühma tehnika ja delfi tehnika sarnanevad ajurünnakule, omades siiski teatud erinevusi.

Nominaalse rühma tehnika puhul võetakse vastu otsuseid. Enne otsuselejõudmist kasutatakse ideede genereerimist (lahendusvariantide), mis toimub küsimuste abil.

Küsimused peavad olema protsessi vedaja poolt varem läbi mõeldud. Nad võivad keskenduda nii faktidele, väärtustele, tegutsemisviisidele või probleemi määratlemisele. (*Mis on meil teada projekti esitamise tähtajast?, Mis on oluline selle projekti õigeaegseks lõpetamiseks?, Kuidas meil õnnestub projekti koosolek nii läbi viia, et kõik kohal oleksid?, Mida tähendab projektitöö?*)



Joonis 7. Nominaalse rühma tehnika

Delfi tehnika puhul kasutatakse küsimustikke, mida saavad erinevad inimesed. Näiteks saadetakse mingit probleemi puudutav(ad)

küsimus(ed) maailma eri paikades asuvatele mingi erialal spetsialistidele. Saadakse erinevaid vastusevariante.

Lahendusvariantidest tehakse kokkuvõtte ja saadetakse taas laiali, et saada veelkord lahendeid. Tehakse seda niikaua kuni saavutatakse konsensus ehk üksmeel. Meetod eeldab head sidetehnikat, vastasel juhul on ta aeglane.

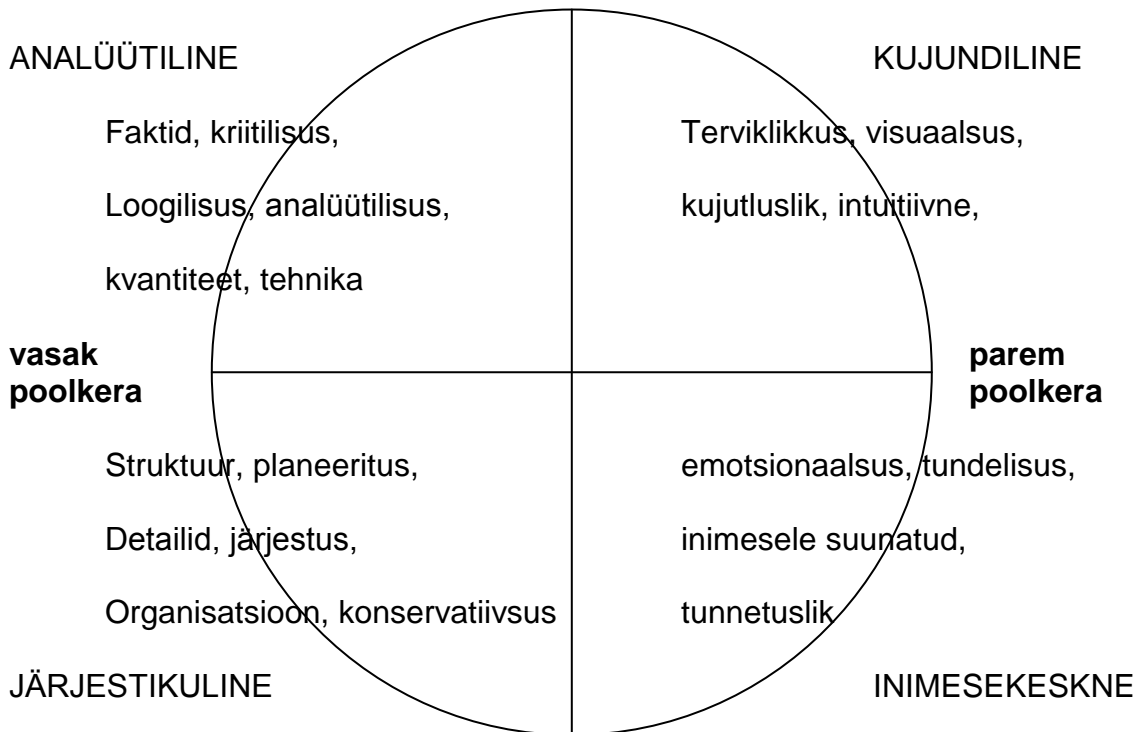
1980ndate aastatest on pärit Ed. de Bono probleemarutelu läbiviimise mudel nimetusega **KUUS MÕTLEMISE MÜTSI**. See meetod aitab mõtlemist piiritleda, liidab erinevad mõtlemistasandid üheks tervikuks. Seda meetodit on kasutanud sellised firmad nagu IBM, British Airway, Polaroid, Pepsico jne.

Probleemilahendamine on mõtlemistegevus, kus on aktiveeritud erinevad aju osad. Nagu sa tead on igal aju osal oma ülesanne, s.t. erinevad ajuosad aktiveeruvad erinevat tüüpi mõtlemise puhul.

Võrdselt maksimumtasemel ei suuda aju oma kõiki osasid korraga hoida. Kuue mütsi meetod põhinebki erinevate ajuosade maksimaalse potentsiaali ära kasutamises, kuna korraga aktiveeritakse kitsam ajupiirkond.

Võimalik on tulistada haavlipüssist ja kuulipüssist märklaua pihta. Millise puhul on mõju tugevam?

Kasutatakse reaalseid mütse. Igal mütsil (tema värvil) on kindel tähendus. Pannes pähe kindla mütsi, kasutan ma ainult teatud mõtlemise tasandit. Probleemarutelu käigus kasutatakse kõiki mütse. Mütside kasutamise järjekord lepitakse eelnevalt kokku. Samaaegselt on kõigil osalejatel peas sama müts.



Joonis 8. Ajupoolkerade lateraalsus

Mütside tähendused:

- Valge – faktid, numbrid, informatsioon. See on neutraalne, kuiv kommentaarideta väljendusviis.
- Punane – tunded, emotsioonid jne. Selle mütsi ajal on võimalik välja elada oma tunded kas arutletava probleemi või olukorra või ettepanekute suhtes.
- Must – see on negatiivne kriitika. Selle mütsi ajal vaagitakse ettepanekuid, arutatakse, miks miski võib mitte tööle hakata jne. Seega kriitika!
- Kollane –positiivne loogika. Mis on ettepanekutes head? Kuidas kõik asjad võivad hästi minna? Mis on selles kasulikku? Jne.
- Roheline – ideede genereerimine. Ajurünnaku vormis.

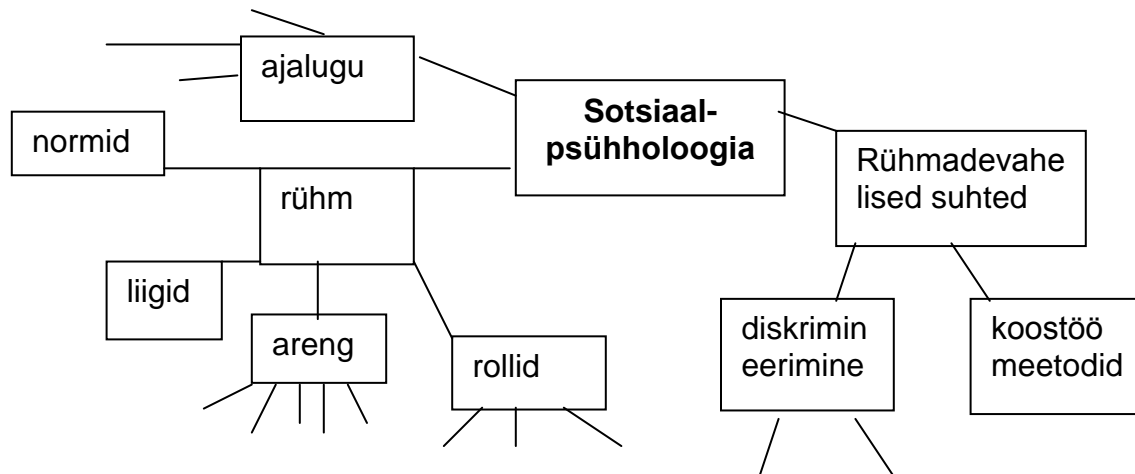
- Sinine – protsessi kontrollimine. Kuhu me oleme jõudnud. Millist mütsi on veel vajalik kasutada ? jne.

Probleemilahenduse üks meetoditest, mida kasutatakse ka individuaalselt ja õppimisprotsessis kannab nime **MIND-MAP**. Tegemist on probleemi (teema) struktureerimisega.

Paberi vm. pinna keskele kirjutatakse üles probleem (näiteks ühe sõna või lausena) Kesksest kujundist hakatakse tõmbama jooni ja nendele märkima selle teemaga seoses olevaid teemasid (alaprobleeme, lahendusi vms.), nendest jälle edasi jooned ja teemad, kuni kõik oluline on märgitud.

Sõnade asemel võib kasutada ka sümboleid.

Vaata joonist:



Jne . jne.

Joonis 9 . .Mind-map sotsiaalpsühholoogiast (fragment)

Üheks tänapäeval populaarseks saanud meetodiks probleemides selgusele jõudmiseks on **PUU-MEETOD** (vt. lähemalt Goldratt “Asi pole vedamises”).

Protsess koosneb kolmest osast:


- Sõnastada keskne probleem
- Kirjutada 3-5 probleemiga seostuvat asja (probleemi, näiteks ebasoovitavat tagajärge) eraldi lehtedele (iga rühma liige)

- Koostada alarühmaga kirjutatud lehtedest puu, kus tüveks on keskne probleem, juurteks põhjused ja oksteks tagajärjed. Vajadusel (ja see kindlasti ka tekib) kirjutatakse lehti juurde.

Tulemus meenutab tõesti puud. Töö käigus selguvad põhjused, mida saab mõjutada ja ka tagajärjed, mis tekivad kui probleemi põhjustega ei tegelda. Osa põhjused jäävad nn. mulla alla. Need on sellised põhjused, mida ei saa mõjutada (teatud tingimused).

See meetod võimaldab eraldada tagajärgi põhjustest, mis tavapärase probleemilahenduse käigus sageli segamini lähevad. NB! protsess võtab aega (arvesta 1 – 2 tunniga kui on soov hea tulemus saavutada).

On veel palju teisi probleemilahendusmeetodeid. Sul on meeldiv võimalus neid ise juurde otsida. Ka see tegevus võib olla probleemi lahendamine.

 Vaata näiteks L. Roosimölder “Probleemilahendus” aadressil http://www.icom.ee/~ben/pl_konspekt/) ja lugege Goldratti.

Rissanen, P. Nn.kalarootsu tehnika (probleemilahendamine) Homset kavandame ise, 2000, lk.19

Owen, H. Avatud ruumi meetod (probl. lahendamine) 2005

Nalebuff, B., Ayres, I. Miks mitte? (probleemilahendamisest)

Härsing, A. U.Pehrsson Probleemipuu ja eesmärgipuu. Homset kavandame ise, 2000, lk.36

Nõupidamised

Nõupidamise (kasutusel ka väljend “koosolek”) all mõistetakse spetsiaalselt mingi probleemi lahendamiseks (selle arutlemiseks ja otsustamiseks) kokku kutsutud inimeste organiseeritud tegevust.

Nõupidamised on vajalikud teatud situatsioonides, juhtudel. Niisama inimesi kokku kutsuda ja nende ressursi kulutada lootuses, et ehk on kasulik, pole mõtet. Ka klubid, huviringid ja kambad peavad nõupidamisi, sellisel juhul on neil sellel kindel eesmärk. Nõupidamine on midagi enam kui lihtsalt inimeste koosolemine.

Nõupidamisi jagatakse probleemide järgi, toimumise sageduse järgi, eesmärgi tüübi järgi jne.

Tavaliselt on nõupidamine kasulik kokku kutsuda juhul kui

- Tegemist on keerulise probleemiga
- Tegemist on tähtsa probleemiga
- Tegemist on probleemiga, mis mõjutab paljusid
- Vajalik on inimesi informeerida
- Vajalik on kontrollida kas protsessi või inimesi,
- Vajalik on inimesi motiveerida
- Vajalik on vastutust jagada

Jne.

Edukaks ja efektiivseks nõupidamiseks on kasulik silmas pidada ja kasutada kindlaid reegleid, seaduspärasusi.

Kõigepealt on vajalik määrata alati nõupidamise eesmärk - miks inimesed kokku kutsuda, mis peaks olema tulemus.

Käsitlevaid probleeme jaotatakse

- Operatiivseteks ehk kiiret lahendust vajavateks, hetkeprobleemideks
- Strateegilisteks, ehk pikemaajalise planeerimisega seonduvateks

- Innovaatilisteks ehk uut lahendit vajavateks, uuenduslikeks
- Pseudoprobleemid
- Potentsiaalsed probleemid

Jne.

Kasulik on käsitleda nõupidamisel ühte tüüpi probleeme. Seega võiksime nõupidamised jaotada

- Operatiivnõupidamised – nõupidamised, mis toimuvad küllaltki sageli ja kus lahendatakse nn. jooksvaid probleeme. Tavaliselt on organisatsioonis välja kujunenud seda tüüpi nõupidamiste toimumiste regulaarne rütm (näiteks vahetuse üleandmisel, iga nädala esmaspäeval jne.). Operatiivnõupidamised on suhteliselt lühikesed ja konkreetsed.
- Strateegilised nõupidamised – sellisel nõupidamisel tegeldakse tulevikustrategia kujundamisega. Tavaliselt on nad tihedamad organisatsiooni alguses või suurte muutuste kavandamisel, harvaemad sissetöötatud organisatsiooni puhul. Organisatsioon (ka rühm) kus vähemalt kord aastas ei toimu strateegilist nõupidamist jääb lootusetult ajale ja arengule jalgu.
- Innovaatilisteks nõupidamisteks -. Nõupidamised, kus püütakse luua midagi uut, tegeldakse ka muutuste, uuenduste jms. Sellised nõupidamised on alati loovad, uusi ideid genereerivad.
- Meeskonna kujundamise nõupidamisteks - kus tegeldakse rollide ja ülesannete jagamisega, normide paika panemisega jne. Tavaliselt erinevate projektide algusnõupidamised täidavad seda funktsiooni.

Jne.

Erinevad nõupidamiste liigid ei tähenda sugugi mitte seda, et alati peaks olema erinevat tüüpi probleemi jaoks erinev nõupidamine. Üks reegel siiski on – operatiivseid ja strateegilisi probleeme samal nõupidamisel ei arutata. Paratamatult üks neist surub teise alla, sööb ära.

Kui eesmärk on paigas, on vajalik otsustada osavõtjate üle. Kehtib 2/3 reegel - osavõtjad peavad olema pädevad (omama piisavat informatsiooni ja seega ka otsustusõigust / võimet) vähemalt 2/3s arutlusele tulevatest teemades.

Antud juhul peatun enam nõupidamise põhimõtetes.

Enne nõupidamist:

- ▶ määratle eesmärk
- ▶ leia kõigile sobiv eesmärk
- ▶ otsusta, keda kutsuda (2/3 reegel
- ▶ kutsu osalejad (ainult need, kes otsustavad, või on seotud teemaga), andes teada ka nõupidamise aja (algus ja lõpp) ja koha
- ▶ anna teada vajalikest ettevalmistustest (valmistada midagi ette, tutvuda millegagi eelnevalt, võtta midagi kaasa)

Nõupidamise **alguses**

- ▶ tervita, saavuta kontakt ja kooskõla
- ▶ ütle ja kirjuta teema ja eesmärk selgelt välja
- ▶ pange koos protseduurid paika(sõnavõtude pikkus, kõnelemisekorrad, käitumine küsimuste tekkimise ja nendele vastamise puhul, mida teha mobiiltelefonidega, mõnikord ka relvadega jne.)

Nõupidamise **ajal**

- ▶ kontrolli eesmärgipärasust
- ▶ aktiveeri vaiksemaid

- ▶ pea kinni ajapiiridest
- ▶ kõik oluline märgi suurelt üles (nähtavale)
- ▶ kutsu korrale lobisejad, udutajad, agressorid jt. kes häirivad tööd
- ▶ erimeelsuste korral esita palju täpsustavaid küsimusi (ka aktiivse kuulamise muud tehnikad)
- ▶ tee vahekokkuvõtteid
- ▶ lõpus võtta otsused kokku
- ▶ kontrolli, et vastutus on jagatud
- ▶ täna osalejaid

Pärast nõupidamist

- ▶ analüüsi
- ▶ kontrolli tegutsemist eesmärkide poole

Ülaltoodut vaadates ja läbi lugedes võib tekkida tunne, et see kõik on kena küll, kuid kuidas ikka konkreetselt käituda nõupidamise läbiviimisel.

Järgnevalt toon ära ühe kasuliku tegutsemismudeli (raamistiku). Seda mudelit nimetatakse **PEGASUS**-mudeliks ja kasutatakse just nõupidamiste läbiviimiseks.

Algab tegevust sellest momendist, kui osalejad on juba saabunud ja kõigiga on kontakt võetud (kontakt, tervitamine ja nn. small talk).

P present outcomes – tutvusta eesmärke (kirjuta üles). Eesmärk peab olema selge ja konkreetne (*tänasel nõupidamisel tahame jõuda kokkuleppele kuidas talvist eksamiperioodi edukalt läbida*)

E explain evidence – selgita, millised on tõendid eesmärgi saavutamise kohta (kirjutada üles, missuguste asjadele tuleb leida vastus. Konkreetselt! – *Meil on teada, et eksamiperiood kestab 1.-21.detsembrini ja selles vahemikus on vaja ära teha 4 eksamit. Meil on vaja jõuda kokkuleppele, kes kogub kokku erinevate eksamite materjali, millal toimub*

materjalide jõudmine kõigi rühmalükkmete kätte ja millal saame kokku, et üheskoos keerulisemad punktid selgeks rääkida, kus see toimub ja kui suured väljaminekud seoses kogu selle tegevusega tekivad (paljundamine, ühise õppimise ruum, joogid-söögid jne.). Kui me need asjad ära otsustame, siis on nõupidamine olnud edukas)

G gain agreement on outcomes- saavuta osalejate nõustumine püstitatud eesmärkidega (igalt ühelt saada kinnitus verbaalselt või mitteverbaalselt). Juhul kui nõusoleku saamine jääb ebakindlaks (ei saa olla kindel, et kõik osalejad on nõus ja seega hakkavad ühise eesmärgi nimel tegutsema) võib juhtuda, et satute Pariisi asemel Pihkvasse.

A activate sensory acuity – kasuta meelte terasust (pane tähele reageeringuid). Eriti oluline on tähele panna mittekongruentsust reageeringutes. Seda märgates tasub täpsustada: “Ma panen tähele, et sul on tekkinud küsimus, sa vist pole kõigega nõus jne.”

S summarize each major decision – tee kokkuvõtte igast tähtsamast otsusest (siis saadakse aru, kuhu ollakse jõutud). *Kui on kokkuleppele jõutud näiteks eksamimaterjale kokku koguvate inimeste nimedes, pannakse need kirja ja korratakse üle: ”Niisiis x eksami jaoks koguvad kokku materjali K. ja L, y eksami jaoks M. ja H., z eksami jaoks T. ja R. ja w eksamis jaoks on materjal J.l.”*

U use the relevancy challenge – kasuta asjakohasusele kutsumist (*Juhul kui keegi räägib näiliseltki muudest asjadest, pöörduakse ta poole küsimusega “Kuidas see asjasse puutub?”*). Seda peab tegema sobival hetkel ja taktitundeliselt. Võib-olla see, mida ta räägib, siiski on arutleva teemaga seotud ja mõjutab otsust. Juhul kui kasutada asjakohasusele kutsumist saab osalejatele kiiresti selgelt, mida ja kuidas väljendada. See on aja kokkuhoid ja aitab raamides püsida.

S summarize the next step – määrata kindlaks järgmine samm ja lõpeta, mõnikord kasulik määrata kindlaks ka järgmiste sammude kuupäevad. *Me oleme siis jõudnud järgmistele otsustele...*

Nagu tähele panid pannakse olulised asjad kõik suurelt kirja, et kõik osavõtjad omavad pidevalt infot selle kohta, kus parasjagu arutledes asutakse.

Nõupidamiselõpus võiks seinal olla näiteks alljärgnev pilt:

TALVISE EKSAVIPERIOODI EDUKAS LÄBIMINE	
Eksamid x, y, z, w vahemikus 1.-21.detsember	
MATERJALID	
Kogujad	jagamine
X – K., ja L.	X 30.november
Y – M. ja H.	Y 3.detsember
Z – T. ja R.	Z 10 detsember
W – J.	W 15 detsember
KOOSÕPPIMINE	
Kus	millal
X. - K. juures	X – 3.dets.kell14.00
Y - 305	Y – 10.detsember kell 17.00
Z – T. juures	Z - 14.detsember kell 10.00
W – J. juures	W - 19.detsember kell 13.00
KULUD	
Paljundamine	koosõppimine
X – á 5 krooni	X – á 15 kr.
Y – á 25 krooni	Y – 5 kr.
Z – á 10 krooni	Z – ise kaasa
W – á 0 krooni	W – ise kaasa
40 krooni	20 krooni

Joonis 10 Pegasus mudeli järgi toimuva nõupidamise lõpuleht Tihti arutletakse juhi rolli üle nõupidamisel. Kas ta peab olema kõige aktiivsem liige või jääma arutelust enam kõrvale, võttes sõna vaid suunamiseks ja otsuste kokkuvõtmiseks. Arvata on, et juhi roll sõltub tema juhtimisstiilist. Samas on just juht see, kes mõjutab otseselt

nõupidamises osalejate aktiivsust, probleemi lahendamisele keskendumist jne.

Pean siiski oluliseks, et juht oleks õhkkonna looja, kokkuvõtja, tunnustaja ja ergutaja. Samas on ka oluline, et tal oleks selge ülevaade käsitletavast probleemist märkamaks valdkondi või vaatenurki, mida ei ole veel käsitletud või arvesse võetud.

Mida tuleks küll silmas pidada nõupidamise juhtimisel on

- Alustada õigeaegselt (mida enam lubada hilinemist, seda rohkem hakataksegi hilinema)
- On positiivne
- Arutelus käitub kui rühma liige
- Suudab kontrollida protsessi ja vajadusel peatada või muuta
- Teeb kokkuvõtteid
- Tagab, et oleksid reeglid kehtestatud ja kontrollib nende täitmist reeglid

Igal korralikul nõupidamisel on ka protokollija, kes paneb olulised asjad kirja. Mida ja kui palju kirja panna sõltub eelnevalt kokku lepitud reeglitest (teema ja otsuste kirjutamine või kõige öeldu sõna-sõnaline kirjapanek). Protokollija ei kirjuta üles oma arvamust ega muuda sõnastust. Aruteludes ta ei osale.

Nõupidamise ruum / koht peab tagama liikmete turvalisuse (suurus, temperatuur, valgustus) ja võimaluse kontakteeruda kõigi osalejatega (vt. Suhtlemis-psühholoogia raamatust laua ümber istumise osast).

Eduka nõupidamise läbiviimine nõuab oskusi, mida saad ainult harjutades. Hea nõu pidamist.



Täiendavalt on kasulik lugeda selliseid raamatuid nagu:

Okk, G. Koosolekute kokaraamat

Kidron, A., Oja, Nõupidamiste korraldamine ja läbiviimine.

Koosoleku demokraatia: Kuidas demokraatlikult otsuseid langetada

Kotchubei, A. Koosolekute juhtimise kunst. Äripäev, 2006

Läbirääkimised

Läbirääkimiste põhiolemust peaks kirjeldama tema definitsioon. See on siiski küllaltki raske. Nimelt eesti keelne sõna läbirääkimised viitab mõjutamisele, põhjalikkusele (e.k. – läbi = läbiv, läbinisti → põhjalik, ammendav + sisse rääkima, välja rääkima, üle rääkima → mõjutuspüüd). Inglise keeles kasutatav sõna läbirääkimiste kohta omab veidi teistsugust tähendust (negotiating, bargaining → negotiatio - lad.k. äri, tehing; bargaignier - pr.k. laenama)

Mõnikord aetakse segamine sellised tegevused nagu läbirääkimised ja müük. Müügi puhul on tegemist kauplemisega, seega on see ühekordne ostu / müügi tehing kahe inimese vahel. Läbirääkimised on “keeruliste suhete subjektide” vahelised, pikaajalised suhted, mis sisaldavad mitut vaidlusküsimust

Järgnevalt toon ära mõningad läbirääkimiste definitsioonid:

Läbirääkimine on protsess, milles osalevad kaks või rohkem osapoolt, kellel on ühine probleem, kuid vasturääkivad huvid.

Läbirääkimine on kohtumine ja arvamustevahetamine inimeste vahel, kes ei pruugi kõiges ühel nõul olla, kuid kes on valmis mingil moel kokkuleppele jõudma.

Läbirääkimine on suhtlemine, mille eesmärgiks on jõuda ühisele otsusele, sellisele otsusele, millega oleksid terviklikult nõus mõlemad pooled. See on protsess selleks, et saada teistelt seda, mida sa tahad, andes teistele seda, mida nemad tahavad. Läbirääkimine leiab aset ükskõik millisel kohtumisel, kus huvide vahel on konflikt.

Läbirääkimised on tasakaalu otsimine ja tants sinu terviklikkuse, väärtuste ja eesmärkide ning teise osapoole terviklikkuse, väärtuste ja eesmärkide vahel.

Seega on läbirääkimiste tunnuseks alati see, et

- on tegemist kahe osapoolega
- pooltel on vastuolulised huvid vähemalt ühes küsimuses
- tegemist on vabatahtliku suhtega
- tegevus on seotud
- tegemist on ühe või enama ressursi jaotamisega
- tegevus sisaldab oma nõudmiste ja ettepanekute esitamist ühe osapoole poolt ja nende hindamist teise poolt, millele järgnevad vastuettepanekud. Tegevus on järjestikuline.

Võtmeoskuseks läbirääkimisel on oskus ühildada eesmärgid. Tegelikult on olemas kaks teed, kas ühildada eesmärgid või manipuleerida.

Manipuleerimise tulemusena võid oodata:

- ☹ Kahetsust
- ☹ Pahameelt
- ☹ Vastastikust süüdistamist
- ☹ Kättemaksu

Lähtudes läbirääkimisest, kus püüad ühildada eesmäärke on kasulik lähtuda mõningatest üldpõhimõtetest / mõtteviisidest

- Eralda inimesed probleemist
- Sa pead läbirääkimisi sellepärast, et sul on osaliselt teised huvid
- Inimesed võivad tahta sama asja erinevatel põhjustel
- Enne läbirääkimiste alustamist pane kaika oma piirid **BATNA** ehk **PALK** (**parim alternatiiv läbiräägitavale kokkuleppele**)

- Keskendu pigem huvidele ja eesmärkidele kui käitumisele
- Arukas ja püsiv kokkulepe arvestab ühiseid ja “ökoloogilisi” huvisid

Kui läbirääkimised on piiritletud ühise lahenduse otsimisena, siis on seal valitsevaks **põhimõtteks** surve mitte avaldamine

Läbirääkimiste planeerimine

Enne läbirääkimisi

- Jõua selgusele oma eesmärgis
- Hangi võimalikult palju infot teise osapoole ja nende seisukohtade kohta
- Jõua kokkuleppele selles, mis on läbirääkimiste aluseks
- Formuleeri oma PALK – **parim alternatiivne läbiräägitavale kokkuleppele**
- Määra kindlaks võimalik kokkuleppeala
- Jõua selgusele läbirääkimiste ulatuses
- Tee kindlaks, et sa pead läbirääkimisi sellega, kel on lõpliku otsuse tegemise õigus

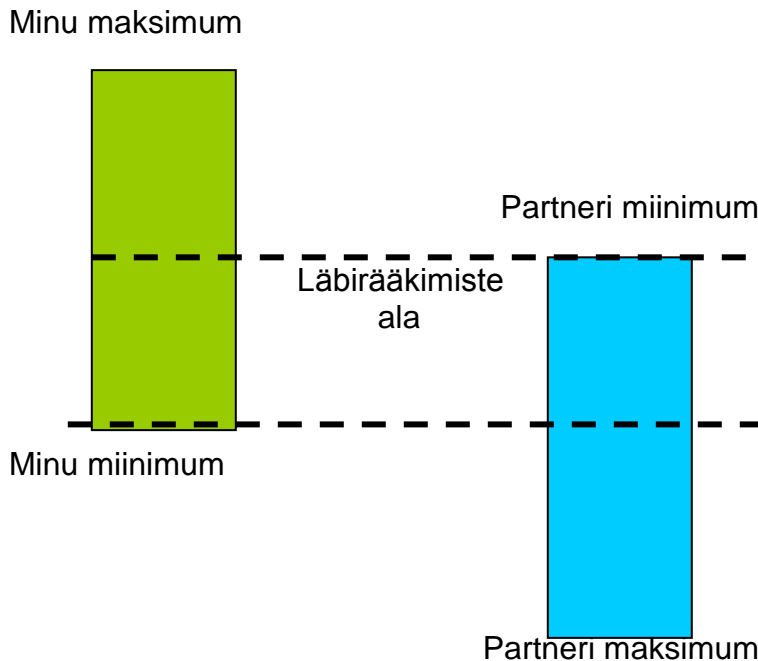
Läbirääkimiste puhul on kasutusel mõisted läbirääkimise tasandid, maksimum- ja miinimumhind. Läbirääkimiste tasand on üks küsimustest, milles tahad kokku leppida. Tasandeid on mitmeid.

Hind igal tasandil määratakse vahemikena. Ta peab olema arukas, lähtuma turuhinnast ja ostja maksuvõimest.

Maksimumhinna all mõeldakse iseendale kõige kasulikumat arukat hinda, miinimumhind on minu jaoks kahjulikum kuid veel võimalik hind.

Tasub meeles pidada, et see, kes alustab pakkumist, saavutab eelise. Muidugi juhul kui ta alustab oma maksimumist. Suure vahe puhul on raske oma maksimumi vastu pakkuda.

☞ Näiteks minupoolne maksimumhind on 10000 ja miinimum 5000, partneril oli maksimumiks 1000 ja miinimumiks 6500. Juhul kui mina oma maksimumi välja käin, pakub partner paratamatult veidi kõrgemalt kui tema maksimum, näiteks 4500. Ja see on juba minu miinimumile väga lähedal.



Joonis 11 . Hinnad läbirääkimistel

Pakkumisel näidata kindlasti partnerile kauplemisvõimalust (... Kui see teile sobib).Pakkumine ei tähenda veel sellest piirist jäika kinni hoidmist. Selline tegevus viitab tavaliselt sellele, et inimesel ei olegi mingeid kauplemisvõimalusi enda jaoks läbi mõeldud või on kohe pakkunud miinimumhinna, millest allapoole (kehvemaks) enam minna ei saa..

Juhul kui läbirääkimiste ala ei ühti, pole ka võimalik läbi rääkida enne kui teha hindade piirides muutusi.

☞ Ma olen kavatsenud ratta eest maksta kõige paremaljuhul650 ja viimane hind, mida ma välja käia saan on 1500. Mul lihtsalt pole rohkem võimalusi. Partner aga on mõelnud ratta müüa 4000 kuni

7000 eest. Meil pole midagi kaubelda. Järelikult tuleb leida sobivam partner läbirääkimiste selle tasandi jaoks.

Järgnevalt toon ära läbirääkimisteks valmistumise algoritmi. See on skeem, mis võetakse aluseks ette valmistumisel.

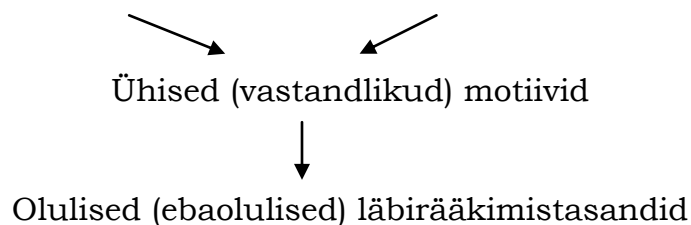
Leitakse vastused nii minu (partner A) poole teemadele kui hüpoteetiliselt prognoositakse partneri (B) eesmärke.

Partner A ehk mina

- Esitatud läbirääkimiste valdkond Ka küsimus *Kuidas alustada?*
- Partner A motiivid *miks ma tahan temaga läbirääkimisi pidada?*
- Partner A tegelik eesmärk *mida ma tahan tegelikult saavutada?*
- Läbirääkimistasandid *Miimum- ja maksimumhind igal tasandil*
- Tasandite pingerida või pingeread

Partner B ehk tema

- Esitatud läbirääkimiste valdkond. Ka küsimus *Kuidas tema alustab?*
- Partner B motiivid *miks ta tahab minuga läbirääkimisi pidada?*
- Partner B tegelik eesmärk *mida ta tahab tegelikult saavutada?*
- Läbirääkimistasandid *Miimum- ja maksimumhind igal tasandil*
- Tasandite pingerida või pingeread



Joonis 12 . Läbirääkimisteks valmistumise algoritm

Selline läbimõtlemine ja -kirjutamine on kasulik kui tahate oma eesmärki saavutada. Selle protsessi läbitegemine võtab aega, orienteeruvalt neli korda kauem kui läbirääkimised ise. Aeg sõltub kogemustest ja sellest kui hästi partnerit tuntakse.

Selle protsessi juures avastad, et eksisteerivad erinevad läbirääkimiste **tasandid**.

- Tasandid, millel valitseb huvide vahel osaline vastuolo ja mis on partnerite jaoks suure tähtsusega
- Tasandid, mis on A jaoks suure tähtsusega ja millel B võib teha järeleandmisi
- Tasandid, mis on B jaoks suure tähtsusega ja millele A võib teha järeleandmisi
- Baastasandid, mis määravad partnerite suhte üksteisesse (pikaajalised ärisuhted, koostöö, ühised poliitilised eesmärgid jne.)
- Tasandid, mis on ainult ühe partneri jaoks olulised (millega ta on kohustatud ise toime tulema – firma siseprobleemid)
- Tasandid, mis on ühele osapoolle kahjulikud

Läbirääkimiste ajal

Läbirääkimisi pidades on kasulik arvesse võtta, et

- Ära tee kohest vastuettepanekut peale seda, kui teine pool on teinud oma ettepaneku (Mittenõustumise väljaütlemine muudab partneri kurdiks sinu mõnede järgmiste ettepanekute suhtes)
- Kõik head läbirääkijad kasutavad palju küsimusi – täpsusta
- Head läbirääkijad annavad selgesõnaliselt märku oma küsimustest (*Mul on selle asja kohta veel 2 küsimust. Olete nõus vastama?*)
- Mida vähem põhjendusi annad, seda parem -nõrk argument lahjendab tugeva

- Just nagu meetod – kontrolli kokkulepet (*Nüüd on just nagu kõik selge, kuid mul on siiski teatud ebakindlus...*)

Kohe läbirääkimiste alguses püüa saavutada kontakt ja kooskõla. Selleks kasuta nii verbaalseid kui mitteverbaalseid suhtlemisvahendeid (NB! Rütm). Alguses on ikka ka veidike sellist tegevust, mida nimetatakse small-talk. Berne'i järgi on need rituaalid või ajatäited.

Hoia meeles ja tea, mis on sinu eesmärk ja tõendid, mis näitavad, et oled selle saavutanud. Samas püüa teada saada teise osapoole eesmärgid ja tõendid selle saavutamise kohta

Kogu protsessi vältel määratle läbirääkimine ühise lahenduse otsimisena. Ütle see ka välja (*Püüame leida ühist lahendust sellele asjale*). Oluline on välja selgitada peamised vaidlusküsimused. Otsi/määra kindlaks suurima ja vähima ühilduvusega valdkonnad. Alustades lihtsamate valdkondadega liigu kokkuleppe suunas.

Esiolgu saadakse kokkulepe laiemas mastaabis, seejärel täpsustatakse detailid..

Kuna läbirääkimisel kasutatakse erinevaid **argumente**, siis toon ära ka argumentide jaotuse. Osa nendest on kasulikud just läbirääkimiste ajal, kuid kasutada saad neid nii nõupidamistel kui esinemisel.

- Otsene pöördumine partneri poole (faktid, andmed). Vastuargumentatsioon- partneri faktide paikapidamatuse tõestamine läbi oma faktide ja argumentide
- Kontraargumentatsioon – vastuolude leidmine partneri tekstis. Vaata enne oma tekst üle, kas seal on vastuolulisust.
- Argumentide järk-järguline esitamine. Kontraargument – teise argumentide aeglane samm-sammuline kummutamine

- Võrdluste kasutamine. See on hea efekti andev tehnika.! Kasutada kujundeid, näiteid (Hea roog koosneb paljudest komponentidest, meie maitseme neid siiski ükshaaval)
- Jah-kuid tehnika
- Jaotuste meetod – kontraargumendina (mille suhtes täitsa nõus jne.
 - *See on täpselt nü*
 - *Selle suhtes on meil eriarvamused*
 - *See on täiesti ebaõige (jah-kuid erijuht)*
- Bumerang . Partneri argumentide kasutamine tema enda vastu. Eeldab loovust, kiirust.
- Ignoreerimise tehnika. Läbirääkimiste puhul halb, argumenteerimisel mõnikord kasutatakse kui partner on ebaeetiline.
- Küsimuste meetod (kindel järjekord, kindel tempo). Kui teine hämab on alati vajalikud täpsustavad küsimused (küsi fakte)
- Näiline toetus. Leiame fakte teise poole seisukohtade kaitseks ja siis vastuargumendid. Nõuab väga head ettevalmistust.
- Katkine plaat. Läbirääkimistel kehtestamise puhul vajalik. (Katkise plaadi tehnika kuulub enesekehtestava äraütlemise tehnikate hulka ka)

Läbirääkimiste lõpetamine

Läbirääkimiste lõpetamine selliselt, et kokkulepped ka edaspidi kehtima ja toimima hakkaksid eeldab teatud kindlaid tegevusi:

- Tee kokkuvõte
- Kontrolli kokkulepet ja kooskõla

- Vaata tulevikku
- Kirjuta kokkuleppele alla

Kuidas saada aru, kas läbirääkimised olid edukad?

Edu, efektiivsus	ebaedu
Kokkulepe saavutati kõigil tasanditel	Kokkulepe saavutati ainult osal tasanditel
Kokkulepe sõlmimise aeg oli ökonoomne, kokkulepe saavutati suhteliselt kiiresti	Kokkuleppele jõudmine nõudis ülemäära pikka aega
Tulu jagati võrdselt	Tulu jaotati ebavõrdselt
Järeleandmised olid võrdsed	Ükspool tegi rohkem/suuremaid järeleandmisi
Saavutatuga olen rahul	Saavutatuga ei ole rahul
Kasutati lubadusi, ei ähvardatud	Kasutati palju ähvardusi
Üldine toon oli toetav	Valitses võitlusmeeleolu
Reeglite ja normide rikkumist oli vähe	Rikuti norme ja reegleid, need põhjustasid kitsendusi

Ebaõnnestunud või ebaeduka läbirääkimise põhjuseid otsitakse ikka pealeläbirääkimiste lõppu. Kasulik on nendele mõelda ka juba enne alustamist. Tavaliselt võib ebaedu põhjustada

- Eeldus, et olen nõrgemal positsioonil
- Eeldus, et teine on nõrgemal positsioonil
- Keskendumine ainult ühele küsimusele
- Infopuudus
- Inimeste ja probleemide segamini ajamine
- Valikute liiga kiire piiramine enne otsustamist
- Teise poole huvide mitte mõistmine
- Lähtumine subjektiivsetest kriteeriumitest

- Konflikti eskaleerimine (tuleta meelde suhtlemispsühholoogia osa)
- Eeldus, et “pirukas” on lõpliku suurusega
- Tulemuse sõnastamine kaotusena
- Soov kindlasti võita

Arvesta, et ülalesitatud on vaid jäämäe pealne osa. Läbirääkimistest enama teadasaamiseks loe läbi mõningad raamatud



Lewicki, Saunders, Minton Läbirääkimiste põhitõed

Fischer, Ury Kuidas võita vaidlusi ja läbirääkimisi

Virovere, A. Läbirääkimistelt peavad väljuma kõik osapooled

võitjatena. Ärielu, 2001, nr.2, lk.78

Unt, I. Tulemuslikud läbirääkimised. 2005

Jne (olemas on 4-5 erinevat raamatut)

Müük

Me kõik oleme müüjad. Müües kas tooteid, tööjõudu, "paitusi" või midagi muud. Samas oleme me kõik ka ostjad, ostes tooteid, teenuseid, abi, toetust, tähelepanu jne.

Kogu ***müümise eesmärgiks on aidata inimesel saada, mida nad tahavad.***

Müümine on marketingi üks osa (market - ingl.k. turg). Marketing on kaupade ja teenuste planeerimise, hinnakujunduse, edustamise ja edastamise protsess arendamiseks nende vahetust nii, et rahuldatakse indiviidi ning organisatsiooni eesmärke arwab Standhusen. Üheks marketingi osaks on ka reklaam. Reklaam on oma põhiolemuselt inimeste tugev mõjutamine nendelt raha kättesaamise eesmärgil. See kõlab küll julmalt, kuid ka kõige inimsõbralikum müük toimub ikka kasu saamise eesmärgil. Ära unusta, et müügi puhul on tegemist vastastikuse kasuga.

Müügiprotsessis saavad kokku kaks vastandrolli - müüja ja ostja. Mõlemal on kujutlus oma käitumise kohta ja ootused vastasrolli täitva inimese käitumise kohta. Nagu te juba teate võivad ootused ja kujutlused olla vastandlikud, ootused võivad ka aja jooksul muutuda. (vt. roll, rollikonflikt).

Müügiprotsessi saab rahuldavaks pidada juhul kui nii müüja kui ostja on rahul peale suhte lõpetamist. Ostja rahulolu märgiks on korduvostude sooritamine, positiivse info levitamine. Korduvostude all mõeldakse ka seda kui ostja ostab mujalt sama firma tooteid või siis ostab samast kohast ka teisi tooteid. Mida rohkem aitad sa inimesel saada seda, mida ta tahab, seda edukama müügiga on tegemist.

Müümisprotsessis on kasutusel paljud suhtlemistehnikad – kontakti võtmine, partneri tajumine ja määratlemine, kuulamine, info andmine

ja vastu võtmine, mõjutamine, enesekehtestamine, konflikti reguleerimine jne.

Lihtsustatud ettekujutusmüügist on oma toote pakkumine mingile inimesele ja temalt selle eest raha saamine.

Müügi ja müüjate suhtes on kaebusi esitanud vist küll enamasti inimesi kas siis sõprade ringis, otse müüjale või lausa teada andnud sellest avalikkusele. Iga müügiga tegelevasse asutusse siseneja on potentsiaalne ostja. Uuringud viitavad, et klientide kaotamise põhjusteks on rohkem (Tonndorf,1995)

- Ebaviisakas teenindamine (24%, iga vastaja mainis mitut fakti)
- Väike kaubavalik (19%)
- Puudulik info kauba kohta (16%)
- Halb teenindus (6%)

Eesti oludes läbi viidud erinevate küsitluste põhjal peetakse olulisemaks müüja käitumist . Müümise tegevust kirjeldatakse erinevalt. Ära on mainitud sellised tegevused nagu tarbija vajaduste kindaks tegemine, nende rahuldamise võimaluste hindamine, sobivaima lahenduse pakkumine, vastaspoole veenmine selles, et tehtud pakkumine tasub vastu võta.

Müümine on oma olemuselt fantaasia müümine. Müüakse mitte toodet vaid fantaasiat sellest, kuidas see toode on ostjale kasulik.

Huulepulga müümine võib olla **ilu** müümine

Pesumasina müümine võib olla **puhtuse**

müümine

Veini müümine võib olla **lõdvestuse** müümine

Müümine algab selgitamisest, kas klient vajab seda, mida sa müüd. Vastasel juhul on taas ootamas neli draakonit: kahetsus, süüdistused, pahameel ja kättemaks. Müügitüüpidele on erinevaid.

Kui käsitleda müüki vaid informatsiooni jagamisena on astmeteks:

- Kliendi leidmine - lähenemine
- Müügiks valmistumine
- Toote esitlemine koos vajaduste kindlakstegemise ja nende mõistmisega
- Toote demonstreerimine ja esialgne kokkuvõte
- Vastuväidetega toimetulek
- Tehingu sooritamine, lisainfo jagamine
- Müügijärgne teenindamine

Järgnevalt käsitlem müüki psühholoogilisest vaatenurgast.

Erinevad tehnikad-mudelid, mis on suunatud müügile kannavad nimesid AIDA, LOCATE, SPIN, FAB, UNICORN, Mängutoos, Trukknööbi tehnika.

Minu jaoks on meeldivam ja minu arvates ka efektiivne UNICORN-mudel. Müügi alustamiseks valitakse välja klient (jälgides inimeste kehakeelt) ja võetakse potentsiaalse kliendiga kontakt. Kohe alguses püütakse saavutada kooskõla. Kerge vestlus (small talk) annab sulle võimaluse saada infot kliendi kehakeele eripärast, määratleda kliendi eritusstiil.

Kasulik on olla konsultandi, mitte pressingmüügiga tegeleva kaupmehe rollis. Püüa välja selgitada kliendi eesmärk, toote/teenuse eest tasumise jõukohasus.

UNICORN mudel algab hetkest kui kontakt ja kooskõla on saavutatud.

U -use - kliendi eesmärkide / vajaduste väljaselgitamine. Kasuta 5-sõrme meetodit, lisades sellele pehmendavad fraasid. (*Mind huvitab, missuguste omadustega toode teid rahuldab..., On teil võimalik lähemalt seletada..., Sobib teile, kui ..., Saate ehk täpsemalt seletada ...*). Pane tähele sõnu, mida klient kasutab oma vajaduste kirjeldamiseks. Need on sõnad, mis omavad erilist mõjujõudu pakkumisel. Vajaduste sõnastamisel kasutatakse tihti selliseid

väljendeid nagu toode **säästab** pingutusi, aega, ruumi, raha, muresid, **lisab** prestiiži, kindlustunnet, mugavust, mobiilsust, **suurendab** kasumit, kvaliteeti, kvantiteeti, kasulikkust. Võib ka juhtuda, et avastad, et olemasolev toode ei vasta kliendi vajadustele. Sel juhul ütle seda ja otsi järgmine klient. Ausust respektieritakse ja see avaldab mõju. Prestiizi vajadust rahuldavad veini asemel raha säästva õlle jõuga pähemäärimine rikub ära suhted pikemaks ajaks ja tekitab negatiivset infot.

N – nudge – fantaasia õhutamise kasutamine erinevaid meelesüsteeme, seega arvestades kliendi eripära. (*Kujutage ette kui te selle kasukaga lumetuisus kõnnite ja tunnete end soojalt ja turvaliselt. Möödakäijad vaatavad teid kadedusega ja räägivad kui tark te olete olnud sellist kasukat ostes*). Juhul kui ostja fantaasiaga kaasa ei tule, olete teinud kuskil vea - määratlenud kliendi vajadust või eristusstiili ebaõigesti.

I – implement – kasuta “siis ... kui” ehk “tuleviku kavandamise” tehnikat. (*Kui ma teist õieti aru sain, soovite te osta midagi, mis on magus kuid väikese kalorsusega. Kui ma leian teile sellise toote, siis ma loodan, et jõuame sobiva kokkuleppele*). See on eesmärkide väljaselgitamine ja oma toote sellega vastavusse viimise tegevus. Heitke mõttes pilk tulevikku – kas siis 10 minuti või viie aasta pärast. Mis toimub?

C – conditional close – tingimuslik lõpetamine. Väidate, et suudad kliendi vajadust rahuldada (*Kui toode vastab tingimustele 1, 2 ja 3, oleksite te rõõmuga nõus ostma*)

O – outcome -- eesmärkide kokkusobitamine. Aita kliendil saavutada tema eesmärk. See võimaldab ka sul endal oma eesmärk täita. Selles etapis tuleb tavaliselt ka tegemist teha vastuväidetega.

Vastuväide on kliendi avaldus, et ta tahab rohkem teada.

Kliendi vastuväidete põhjuseks võivad olla:

- Arusaamatus
- Infopuudus tootekohta
- Kliendi kõhklev hoiak
- Toode ei vasta kliendi nõudmistele

Vastuväidetega tegelemisel, positiivse tulemise saavutamiseks, on kasulik :

- Kuula vastuväide ära
- Küsi (palu vastuväidet täpsemalt seletada)
- Sõnasta vastuväide ümber
- Eralda vastuväide muust tekstist, kontrolli paikapidavust. Kontrolli kas klient ülejäänud pakkumise osadega on rahul
- Selgita välja, kas vastuväite põhjuseks on arusaamatus, infopuudus, kõhklev hoiak või toode ei vasta kliendi ootustele
- Jaga lisainfot , tunnusta kliendi vajadusi. NB! tähelepanu toote kliendile vajalikele omadustele

Saavuta kinnitus ja liigu edasi

R -rapport - kontakti ja kooskõla kontroll. Vastuväidetega tegelemine on ikka seotud negatiivsete emotsioonidega ja selle tagajärjel võib nii kontakt kui kooskõla hävida. Kokkuleppeid ja üksteisemõistmist on aga ilma kontaktita raske saavutada. Nii, et

on taas aeg tegelda kooskõlaga ja uuendada kontaktjuhul kui see kadus.

N –next step - järgmine samm ja kokkuvõte

Inimesel on üks suu ja kaks kõrva. Kasutage neid ka vastavalt.

Nagu eespool lugesite ja teate, on kliendid erinevad. Kliendi eristusstiile saab ära tunda nende sõnade valikust. Räägi inimesega tema enda keeles – see lause sobib just siia. Keele all mõtlen ma psühholoogilist keelt, ehk keelt, mis peegeldab inimese mõtteviisi. Pakkudes talle kaupa tema mõtteviisile sobivalt olete arusaadavam ja positiivsem nn. "oma".

Eristusstiilide järgi saab inimesi eristada järgmiselt:

- ☺ **Millegi poole - millestki eemale** – mõne inimesele on argumendiks, et toode võimaldab "pääseda ära" – *Te ei haigestu enam...*, teise jaoks on oluline jälle toote abil liikumine millegi poole - *Te olete siis kogu aeg tervem*
- ☺ **Valik –paratamatus** – *Teil on võimalus valida erinevate toodete vahel...*, *Selle toote puhul on võimalus ise valida*, *See on täpselt see, mida vajate ...*, *Teil on võimalus oma igapäevast elu paremini organiseerida*
- ☺ **Visuaalne-auditiivne –kinesteetiline**. Mõni klient vajab veendumiseks võimalust näha - *Vaadake, meil on sünn ...*, teine kuulata – *Ma räägin teile nüüd ...*, *Kuulake, kui vaikne see on*, kolmas tunnetada - *Katsuge ise järele...*, *Te võite ise maitsta ...*, *See on pehme .. magus...hästi lõhnav...soe....*
- ☺ **Iseendale – teistele suunatud**. *See pakub midagi just teile endale...*, *See võimaldab teistega koos, teiste jaoks ... teha*
- ☺ **Iseseisev – juht – koostööle orienteeritud** – *Te saate ise kontrollida ...*, *Te saate ise seda juhtida...*, *Te saate seda kasutada koos teistega....*

- ☺ Klient eelistab tegutseda kas **masinatega - inimestega - süsteemidega** - saada elamusi elamused, tunded
- ☺ Kliendi huvi on suunatud just **Inimestele -asjadele - kohale -infole - tegevusele**
- ☺ Klient soovib saada tootest **üldist -detailset** pilti
- ☺ Klient otsib sarnasus, **sama - erinevat**



Püüa aru saada kliendi eristusstiilidest alljärgnevate lausete põhjal:

Ma soovin kindlat ja loogiliselt üles ehitatud toodet.

Midagi sellist, mis võimaldab ka sõbrannadega suhelda tööd tehes.

Tahan oma elu paremini organiseerida.

Midagi fantastilist tahaks saada.

Midagi iseenda jaoks.

Missugune valik teil on?

Midagi mida saab kasutada ka niiskes ruumis.

Midagi sellist, kus on palju lisaseadmeid ja korralik juhend.

See peaks ikka praktiliselt kasutatav asi olema.

Mis on üldjoontes selle toote plussid.

Kuidas täpselt see töötab.


Midagi sarnasest sellega, see oli hea.

Midagi erilist, mitte sellist mis igaühel on.



Koosta pakkumine (paku näiteks õppimisvõimalust oma erialal) erinevate eristusstiilidega klientidele. Parem on seda harjutust teha paarides või alarühmades. Iga paar või alarühm valib 2-5 eristusstiili tüüpi.

Selleks, et olla edukas müüja on kasulik heita kõrvale oma eelistused ja maitse ning vaadata maailma ostja seisukohalt!

 Muring, T. Isiklik müük

Esinemine

Esinemine on tegevus, millega puutub kokku peaaegu iga inimene. Ja paljud inimesed on mures, kartlikud kui tunnetavad vajadust esineda teiste ees.

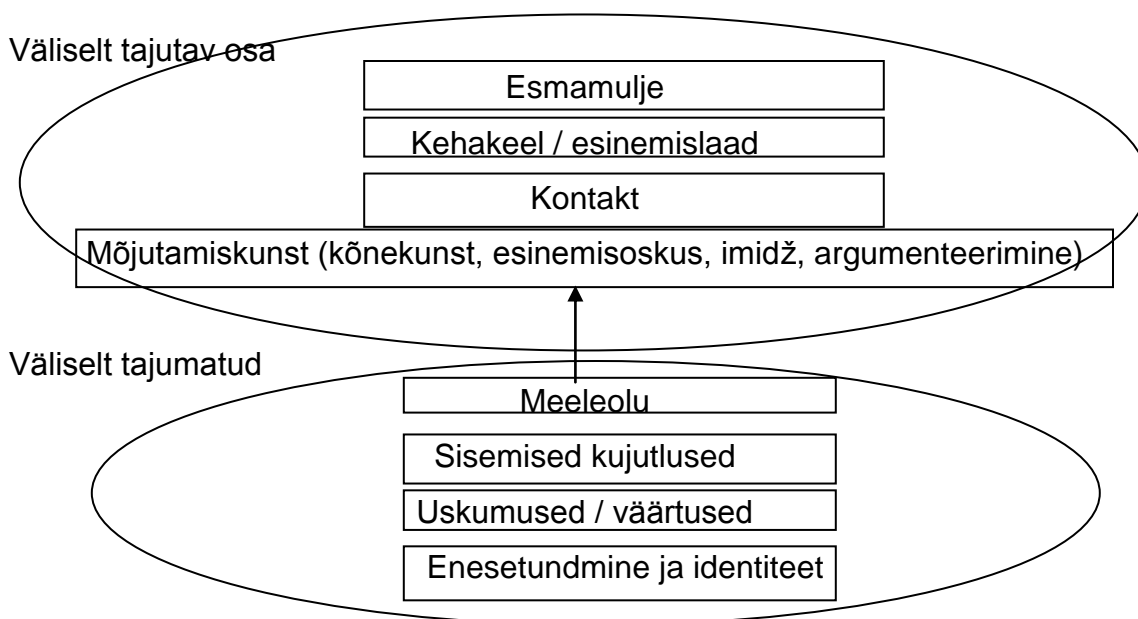
Esinemise hirm on küllaltki loomulik nähtus. Ühelt poolt võimaldab kerge stressiseisund kasutada oma psüühilist jõudu. Ilma pingeta inimene ei pinguta. Teiselt poolt võib ülemäärane pinge pidurdada tegutsemise efektiivsust, seega ka oma võimete kasutamist.

Mõjus esinemine on selline esinemine, mille sõnum jõuab eriliste moonutusteta kuulajani, annab teemakohaseid uusi teadmisi, tekitab sisemisi kujundeid kuulajate erinevates meelekanalites ja mõjutab nende käitumist edaspidi.

Esinemist mõjutavad välised (koht, keskkond, eelinfo, aeg, kuulajate eripära jne.) ja sisemised (mõjutavad esinejat) faktorid.

Esinemisel mängib olulist osa mulje, mida tekitab esineja – see annab tähenduse sõnadele, esinejale ja tootele / teenusele, mida ta tutvustab.

Millest koosneb see mulje:



Joonis 12 . esinemist mõjutavad faktorid.

Väliselt tajutamatu test mõjuritest sõltub see, mida kuulaja tajub. Mõjutades alumist osa, muudame ka väliselt tajutavat tulemust.

Tippesinejatele on mõlemad, nii väline kui ka sisemine pool, kooskõlas! Alati on kasulik esinemine ette valmistada. Ühelt poolt tähendab see selgusele jõudmist teemas - tunda fakte, variatsioone, koguda näiteid, teiste sõnadega öeldes – teha asi selgeks. Väga raske on veenvalt rääkida sellest, milles tunned end ebakindlalt.

Seejärel on vajalik läbi mõelda esinemise käik – mida, millal ja kuidas.

Järgnevalt pakun ühe võimalik esinemise mudeli:

Esinemise alustamine

Algusele tasub planeerida vähemalt 10% esinemise üldmahust.

Alustamise ülesandeks on tõmmata tähelepanu, luua kontakt ja panna ennast kuulama.

Esinemise algus võiks olla näiteks sellise struktuuriga

- ▶ Paus
- ▶ Tähelepanu tekitav algus
- ▶ Paus
- ▶ Lühike iseenda tutvustus
- ▶ Teema esitus ja selle kompaktne liigendus või struktuur

Tähelepanu tekitavaks alguseks võib olla, sõltuvalt esineja isikupärast, kas

- ▶ Teadlikult esitatud vastuolu (uudishimu tekitamiseks)
(Heaks esinejaks ei sünnita kui ometi osad inimesed on esinemisel säravamad kui teised)
- ▶ Retooriline või tõene küsimus *(Mis te arvate, kas minul sobib Kuressaare südalinnas rulluiskudega sõita?)*
- ▶ Väide *(Hotellitöötajate keskmine palk on allpool Eesti keskmist palka)*

- ▶ Uudis (*Ma sain just teada, et täna kell 15.10 toimub uue eurolifti avamine koolis?*)
- ▶ Laen kirjandusest (raamatust, ajalehest vms.)
- ▶ Näide sündmusest (tekitada kujutus) (*Eile õhtul kella 11 paiku kui ma südalinnast kodu poole läksin, nägin et....., Kujutage ette, kui selles ruumis oleksid*)
- ▶ Pildimaterjal erinevas vormis (tasapinnaline, animatsioon, videoklipp, värviline või mustvalge jne.)
- ▶ Vanasõna, anekdoot, lugu

vms.

Teema esitus

Teema esitluse ajal kasutatakse erinevaid ARGUMENTE.

- ▶ Mõistuslikud argumendid (statistika, asjatundjate arvamused, uurimistulemused jne.)
- ▶ Emotsionaalsed argumendid (tunded, vajadused jne.)
- ▶ Väärtusi puudutavad argumendid (riik kodu, rahvus, rikkus, sõbralikkus, aktiivsus vms.)

Kasutatakse nii **ühe**-kui **kahepoolseid** argumente. Ühepoolsete argumentide puhul esitatakse poolt argumente, kahepoolisel nii poolt kui vastu argumente.

Ühepoolse ja kahepoolse argumenteerimise kasutamine sõltub publiku tasemest, eelhoiakutest ja esinemise eesmärgist.

Ühepoolset argumenteerimist on kasulik kasutada ebateadliku publiku puhul, ka juhul kui tahate oma eelistust selgelt välja tuua.

Kahepoolne argumenteerimine on efektiivsem asjatundlikumate, intelligentsemate inimeste jaoks, kelles selline tegevus tekitab positiivseid tundeid (ta on aus, ta laseb mul endal otsustada jne.)

Erinev on ka argumentide paigutamise koht (kaalukaim argument kas alul, keskel või lõpus).

Esinemise lõpetamine

Lõpetamiseks tasub jätta vähemalt 5% ajast. Lõpus on vajalik

- ▶ Kokkuvõte, mille käigus juhitakse tähelepanu põhieesmärgile (korratakse näiteks üle, mida käsitleti jne.)
- ▶ meelde jääv kulminatsioon (mulje!)
- ▶ esinemise konkreetne lõpetamine, sealhulgas ka tänamine, vajadusel täiendava info jagamine (bukletid, visiitkaardid, kontaktandmed)

Esinemise lõpus vastatakse tihti ka küsimustele. Arvesta see juba esinemise sisse. Peale küsimustele vastamist lõpeta konkreetselt.

Erinevate esinejate esinemislaad on erinev.

Esinemislaad

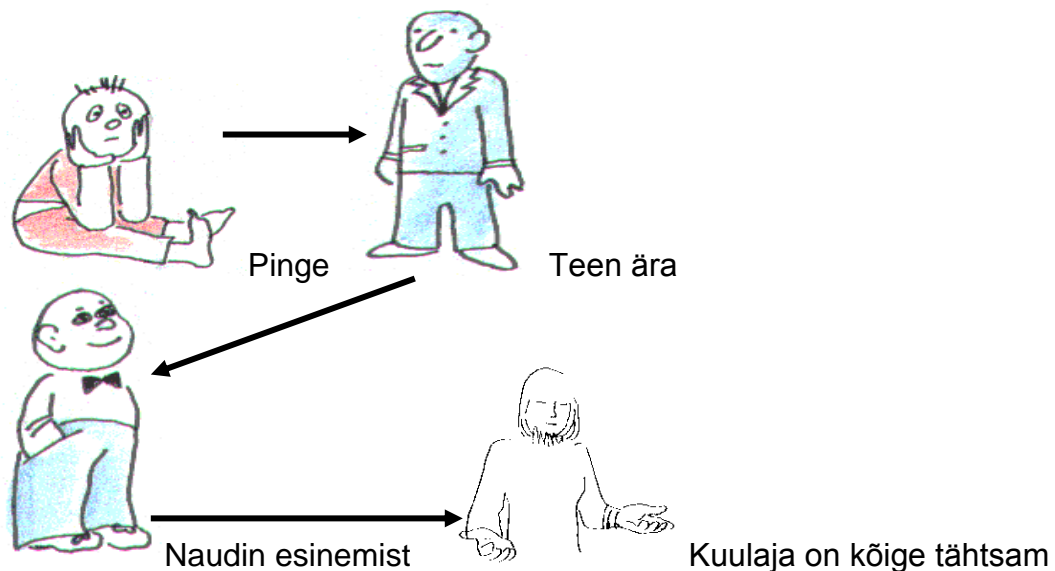
Esinemislaadi all mõeldakse mitteverbaalsete väljendusvahendite kasutamisest tekkivat üldmuljet esinejast.

- ▶ Keha asend – mida enam nähtav, seda huvitavam kuid ka esinejale mõnikord raskeim
- ▶ Liikumine kuulajate ees – ette-taha, küljele, edasi-tagasi jne.
- ▶ Silmside – hoidmine, leidmine, lõpetamine
- ▶ Miimika – missuguseid ja kui palju miimilisi liigutusi kasutab
- ▶ Zestid – avatud, suletud, sõbralikud, võimu või jõudu näitavad, ka ebakindlusele viitavad
- ▶ (hääle omadused) – tempo, tämber, valjus, kandvus, pausid, parasiithäälitsused

Esiemislaadis esineb loomulikult ka vigu. Mõni tegur, mis on seotud mõne inimese isikupäraga võib kahjustada lõpptulemust. Nendeks võivad olla:

- ⊖ Keelatud kehaasendite kasutamine (tähistatakse selliste nimetustega nagu nudist, sumbutaja, jalutaja, uksehoidja, orangutang, närvipump, kadrill jne.)
- ⊖ Lisategevuste harrastamine – nina näppimisest paberite sorteerimise ja mobiiltelefoniga rääkimiseni
- ⊖ Kontakti pikaajaline katkestamine – pilk kaob kas põrandale, aknast välja, lakke, paberitesse
- ⊖ Liiga staatiline esinemisasend – kaua sa kuju ikka jälgid!

Heaks esinejaks ei kujuneta üleöö. Kujunemine toimub etapiti



Joonis 13 . Heaks esinejaks kujunemise astmed

Esinemine tekitab stressi. Sellest tuleneb ja selle tagajärjel võimendub **hirm esinemise** ees.

Tavaliselt tekib hirm seetõttu, et inimene kujutab endale ette, kuidas teised teda vaatavad, tema üle otsustavad, millistena tunduvad inimeste silmad, näod jne.

Oluline on leida midagi, ükskõik mida, mis aitaks esinejal tunda seost auditooriumiga.

Inimene ise loob endale hirmu!

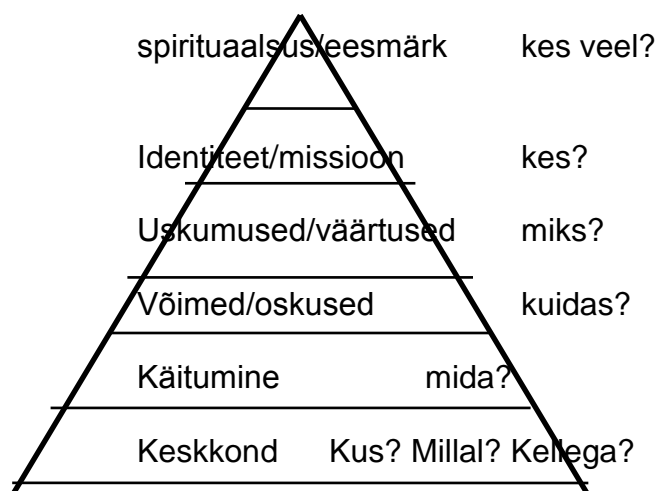
Prits, M. Ole sõna peremees: avaliku esinemise käsiraamat. 2002

Muutused organisatsioonis

Sageli ei ole organisatsiooni kuuluvad inimesed rahul organisatsiooni tegevusega. Eelpool toodud materjalist oled sa kindlasti juba leidnud rea faktoreid, mis võivad mõjutada ja ka mõjutavad suhtumisi organisatsioonis. Juhul kui rahulolematust organisatsioonis hakkab segama organisatsiooni tegutsemist, on kasulik läbi vaadata organisatsiooni eesmärgid ja vajadusel viia sisse muutused organisatsiooni erinevatel osadel.

.Organisatsioon töötab efektiivsemalt kui kõik meeskonnad organisatsioonis teevad koostööd, püüeldes sama eesmärgi suunas. Kooskõlaline seisund eeldab muutuste sisseviimist paljudel tasanditel.

Robert Dilts on välja töötanud muutuste loogilised tasandid (lähtub Gregory Batesoni ideedest).



Joonis14 . Muutuste loogilised tasandid

Ülaltoodud mudel kehtib nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasandil. Tekitades muutuse kriitilise muutuse punktis, kutsub see esile muutused ka mujal. Kõige kasulik on välja selgitada, missugusel tasandil asub probleem ja muutus sisse viia vähemalt üks tasand kõrgemal.

Keskkonna tasand sisaldab endas kõike seda, mis jääb väljapoole - kas siis inimesest või organisatsioonist. Sellised tunnused nagu koht, majandus, töö, sõbrad, perekond, kliendid jne.

Muutus keskkonna tasandil tähendab keskkonna muutmist, näiteks vahetame kardinad, värvime seinad teist värvi, tõstame mööbli ümber jne.

Kui paljud inimesed tegelikult arvavad, et firma kasumi suurendamiseks on vajalik teha just mingi keskkonna muutus? Kui suur / pikaajaline mõju sellel on?

Keskkonna muutmise puhul tasub alati esitada endale küsimus: Kui palju vastutust asetad väljapoole iseennast? Suutes näha probleemi vaid keskkonna tasandil ei suuda sa tegelikult endale tunnistada suuremat tugevama mõjuga osa probleeme.

Käitumine - on see, mida teed ja ütled, mida väljendad ümbritsevale maailmale. Teised võivad seda näha ja kuulda.

Organisatsioonile on omane teatud argipäevane käitumine, mis iseloomustab organisatsiooni tervikuna või selle osasid. Ka igale inimesele on omane isikupärane käitumine.

Jälgige, mida keegi täpselt teeb, mida keegi täpselt ütleb? (näiteks vastab alati telefonile kolmanda helina jooksul, ülesannet saades hakkab kohe virisema või ülesande andjat süüdistama)

Kui organisatsiooni areng (muutused) puutuvad ainult käitumise tasandit, on väärtus minimaalne.

Võimed / oskused on ressursid, mis on kättesaadavad mingite oskuste või omadustena. Iga inimene omandab pidevalt uusi oskusi ja tema võimed arenevad. Vajadus oskuste või teadmiste muutmiseks peab olema täpne ja konkreetne. Õppima juurde vene keelt → omandama võime vene keeles suhelda kliendiga hotellitöös sagedamini ette tulevates küsimustes (vastata küsimustele jne.)

Uskumused on väited iseenda, teiste inimeste ja situatsioonide kohta, mida pean õigeks. Uskumused on organisatsiooni kõikide töötajate tegelikud uskumused. Uskumused võivad käia põhjuslike seoste (*Firma probleemid tulenevad juhatajast, Firma probleemid tulenevad firmastruktuurist*), suhete tähenduse (*Probleem firmas tähendab seda, et ma olen kehv töötaja, Probleem tähendab seda, et ma pole paremat ära teeninud*) või piiride kohta (*Meie firma areneb ainult teatud piirini*).

Osa uskumusi on kasulikud, sest võimaldavad toimida efektiivselt, arened, teine osa uskumusi on nn. piiravad uskumused. Piiravad uskumused tekitavad abitust, lootusetust ja väärtusetust. *Minul see võime küll puudub. Nagunii pole võimalik seda selgeks saada. Võib-olla pole ma väärt enam.*

Väärtused on omadused, mida pead oma elus tähtsaks. Mõttekad ja kõigile sobivad väärtused on organisatsioonile praktiliseks abivahendiks eesmärkide saavutamisel.

Väärtusi peegeldavad vastused küsimustele: Mis on minu/organisatsiooni jaoks hea/halb? , Mis on minu/organisatsiooni jaoks õige/vale?

Väärtuste ja uskumuste tasand on muutuste sisseviimise võtmetasand. Uskumused on motivatsiooni aluseks. Seega nad võivad ka arendada või pidurdada.

Identiteet /Missioon on tasand, millel määratletakse iseennast, oma organisatsiooni eripärast olemust. Küsimused nagu “Missugune on minu organisatsiooni ainulaadne olemus?”, “ Kes olen mina inimesena?” võimaldavad seda tasandit avada.

Selle tasandi muutus omab äärmiselt tugevat mõju kõigile alumistele tasanditele. On ju tõesti nii, et kui inimene muudab arvamust iseendast, muutuvad ka tema väärtused, ta hakkab kasutama teistmoodi oma

võimeid, tema käitumine muutub ja loomulikult muudab ta seejärel ka oma keskkonda.

Eesmärgi ehk spirituaalses tasandis väljendub arusaamine enda ja suurema süsteemi vastastikustest seostest ja tähendustest. Suured muutused on ikka olnud seoses eesmärgi tasandi muutusega – Eesti laulev revolutsioon, maailmapildi muutumine Galilei avastustega seoses jne. Sel tasandil mõtestatakse küsimus: ”Kes ma olen? Minu koht süsteemis?”

Organisatsioon on edukam kui läbiviidav muutus toimub ülevalpool.


Muutuse koht mõjutab kaasnevaid muutusi:

Kindlasti tuleb arvestada ka ressursi kulu.

Muutus kõrgematel tasemetel toob alati kaasa muutuse madalamatel tasemetel.

Richard Bandleri arvates on raskused muutuste sisseviimisel tingitud kolmest nn. inimlikust haigusest

- surmtõsidus
- kindlus oma õiguses
- tähtsus (enese)

 Oberschneider, P.(1999) Kuidas õigel ajal õigeid otsuseid langetada. - Strateegia,nr.1

Reinsalu, K.(2000) Isemõtlemine paneb organisatsiooni tööle. – Ärielu, nr.9

Hästi formuleeritud eesmärk

Hästi formuleeritud eesmärk motiveerib ja võimaldab kiiremini, efektiivsemalt jõuda sihile.

Eesmärgid püstitatakse sagedamini sõltuvuses käesolevast või probleemseisundist. Näiteks inimene tunneb hirmu teiste ees esinemise pärast.

Lihtsaim (olguigi, et iseenesest tihti problemaatilisem) vorm eesmärgistamisele on määratleda eesmärk kui **probleemsituatsiooni eitamine** - “Ma ei taha enam karta rühma ees kõnelemist”.

Kuigi see on levinud viis eesmärkide püstitamisel ja mitte kõige halb lähtepunkt, on siiski selle strateegia kasutamise probleemiks see, et ta ei anna vastust küsimusele: “Mida sa tahad?” Veendumus selles, mida sa ei taha ei ole tegelik eesmärk. Tegelikuses sellised negatiivsed väited, nagu ülalpool toodu, keskendavad inimese tähelepanu rohkem probleemsituatsioonile kui soovitud Proovige järgneva 30 sekundi jooksul mitte mõelda suurele kenale elevandile. Kui kaua suutsite mitte mõelda? Miks?

Teine tavapärane eesmärgipüstituse strateegia on eesmärgi määratlemine **polaarsusena** või **probleemseisundi vastandina** . “Ma tahan tunda ennast teiste ette astudes enesekindlana.”. See on juba parem, kuid eesmärk jääb ikka veel samale tasandile kui probleem. Kasutades Albert Einsteini sõnu, “probleemi ei saa lahendada samal mõtlemise tasandil, millel ta tekkis.”

Kolmas eesmärgi püstitamise viis seisneb **välise peegeldamise** või **välise mudeli** kasutamises soovitud seisundi määratlemiseks - “ Ma tahaksin esineda nagu Lennart Meri”. Sellisel juhul toimub teatud eemaldumine probleemist. Samas on raske saavutada kongruentsust kedagi matkides. Tulem ei pruugi olla oodatule vastav ja rahulolu kõrge. Veel üks eesmärkide püstitamise strateegia kasutab **üldistatud reegleid** ja **printsipe** määratlemaks soovitud seisundi struktuuri - “Ma tahaksin omada selliseid omadusi nagu paindlikkus, kongruentsus, integreeritus, sõnaosavus jne. esinedes teiste ees.” See on deduktiivne lähenemine. Eeldab suhteliselt kõrgemat intellekti taset, suurt üldistusvõimet.

Viies strateegia sisaldab endas **generatiivse resultaadi** püstitamist - “Ma tahan olla rohkem tasakaalukas ja loominguline”: Selline eesmärk

on positiivne, ta viitab sellele et inimesel on juba midagi olemas, et eesmärgile jõuda.

Ja lõpuks, jõudsime strateegiate loetelu lõppu. Eesmärgi püstitus, mil tegutseme nii, nagu oleks juba saavutanud **soovitud seisundi**. Raske on määratleda eesmärki assotsieerudes probleemseisundiga. “Kui ma olen juba saavutanud soovitud seisundi, ma tunneksin ennast lõõgastunult ja mugavalt publiku ees kohe praegu”: Selline eesmärk on motiveeriv.

Kõik need erinevad strateegiad eesmärgi määratlemiseks omavad omi eeliseid ja raskusi kasutamisel. Faktiliselt on mõnede juhtumite korral kasulik kasutada kõiki neid kui ühte osa eesmärgi püstitamise protsessis. Võttes neid koos, moodustavad nad võimsa järjestuse saavutatavate eesmärkide uurimiseks ja eesmärkide järjestamises, süsteemi üles ehitamises.



Määratlege oma probleemne seisund

Millist probleemset seisundit sa tahad muuta?

Minu probleem seisneb selles, et ma

Määratle oma eesmärk, kasutades igat ülalpool toodud strateegiat

1. Negatiivne probleemiasetus. “Mida sa tahad lõpetada või millest hoiduda?”

Ma tahan lõpetada

2. Määratle vastandlik probleemiasetus. Mis on probleemseisundi vastand?”

Ma tahan

3. Määratle soovitav seisund arvestades välist referentsi. “Kes on juba saavutanud soovitud seisundi, mis on sama sinu omaga?”

Ma tahan tegutseda või olla nagu

4. Määratle soovitud seisundi struktuur kasutades deduktiivseid printsiipe . Millised olulised printsiibid ja kriteeriumid sa tahaks väljendada soovitud seisundis?

Ma tahaks vallata selliseid omadusi nagu

5. Määratle generatiivne tulemus, laiendades olemasolevaid ressursiomadusi. Millised omadused, mis on seotud sinu soovitud seisundiga, on sul juba olemas ja milliseid tahad suurendada?

Ma tahan olla rohkem

6. Tegutse nii nagu sa oleksid juba soovitud seisundi saavutanud. Kui sul juba oleks täielikult saavutatud soovitud seisund, kuidas sa teed või teeksid? Mida veel?

Kui ma oleksin juba saavutanud soovitud seisundi ma

Hästi formuleeritud eesmärk vastab kindlatele kriteeriumitele. Neid kriteeriume kirjeldab hästi SMART mudel

S - specific – eesmärk peab olema täpselt määratletud, positiivne millegi poole liikumine

M -measurable – vajalik on kindlaks määrata mõõtmiskriteeriumid

A -acceptable – eesmärk peab olema aktsepteeritud vastutajate poolt, miski minus ei tohiks olla eesmärgi saavutamise vastu

R - realization – eesmärk sisaldab on konkreetset tegevuskava

T - timing – vajalik on kindlaks määrata saavutamise aeg ressursse arvestades

Eesmärgi püstitamisel võiks läbida alljärgnev teekond:

→ Sõnasta eesmärk – Mida ma tahan?

- Täpsusta eesmärki – Mis see mulle veel annab?
- Ole positiivne
- Ole ise aktiivne
- Leia tõendid, millest saad aru, et oled oma eesmärgi saavutanud – Loo kujutus sellest, et oled eesmärgi saavutanud. Näe, kuule, tunne.
- Tee kindlaks ressursid – Määratle sisemise ja välised ressursi, samuti oma tegevus väliste ressursside kätte saamiseks.
- Veendu, et eesmärk on sobiva suurusega. Pane paika tähtaeg
- Arvesta oma eesmärgi saavutamise tagajärgi laiemas suhete kontekstis. – Missugused kahjud kaasnevad eesmärgi saavutamisega?
- Tegutse

Korralikult püstitatud eesmärk motiveerib ja aitab unistuse reaalsuseks muuta.

Püstitades hästiformuleeritud eesmärke, lahendades sisemisi konflikte ja juhtides isiklikke muutusi, on võimalik suurendada kooskõla s.t. rahulolu.



Goldratt, E. M. Eesmärk,

Goldratt, E. M. Asi pole vedamises

Covey, S. R. Väga efektiivse inimese 7 harjumust

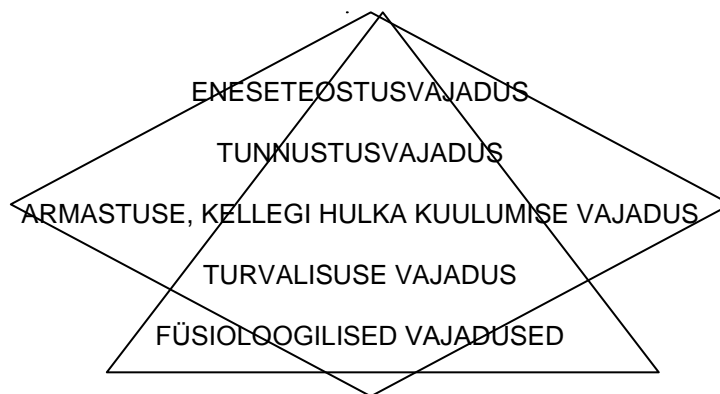
Motiveerimine

Sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad inimese tegevust ongi motivatsioon.

Motiveerimine on seega inimeste tegutsema ajendavate väärtuste teadvustamine ja seejärel inimese mõjutamine nende kaudu.

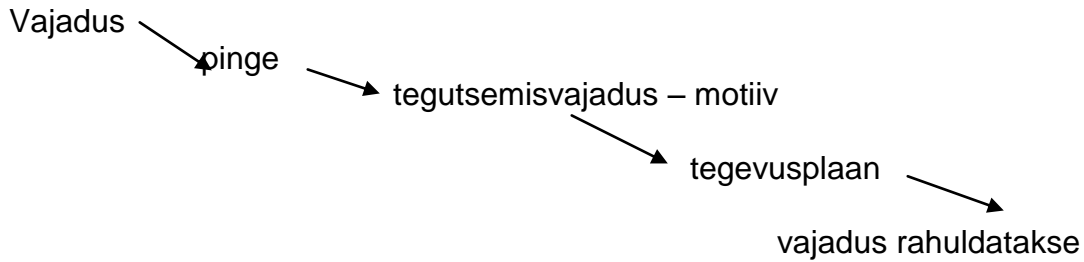
Motiveerimise aluseks on juba aastakümneid olnud inimeste vajadused. Arvatakse, et inimest motiveerivad need tegevused, mis võimaldavad neil oma vajadusi rahuldada. Vajaduste puhul on võimalik aluseks võtta Maslow vajaduste hierarhia. Inimese vajaduste rahuldamine on tugevalt seotud tema väärtustehierarhiaga. Eriti siis kui rahuldatavad vajadused kuuluvad vajaduste ülemisse osasse. Tänapäeva inimese vajaduste hierarhiat ei saa enam kujutada tüüpilise Maslow püramiidina, ta on pigem romb, mille laiem koht asub kuskil tunnustuse ja armastusevajaduse juures.

Meeldetuletuseks veelkord Maslow traditsiooniline vajaduste hierarhia



Joonis 15 . Maslow vajaduste hierarhiast lähtuv vajaduste püramiid

Vajadus tekib alateadvuse tasandil. Vajaduse rahuldamiseks toodab organism energiat. Selle tulemusel tekib pingeseisund, vajadus oma energiat rakendada. Inimene tunnetab tegutsemisvajadust. See sunnib teda tegema tegutsemisplaani ja vajadust selle kaudu rahuldama.



Joonis.16 . Vajaduse muutumine motiiviks.

Motiveerimine on vajalik ja soovitatav 3. ja 4. astmel.

Motiveerimisel organisatsioonis, rühmas on oluline lähtuda inimese põhivajadustest, väärtustest, tema edu ja ebaedu kriteeriumitest ja tööülesannetest. Motiveerimisel arvesta seega

- Töötaja tööülesandeid
- Töötaja isiklikku edu ja ebaedu mõõdupuud, mida ta väärtustab
- Ühenda need
- Hinda töötaja võimeid ja/või tööpingutusi, pööra tähelepanu tema enda hinnangutele ja ootustele

Väärtused s.o. kõik see, mida inimene peab õigeks , mis on tema jaoks oluline (pere, rikkus, kultuur, vabadus, korrapärasus vms.). Väärtused kujunevad lapsepõlves. Juhul kui nõudmised inimesele eeldavad oma põhiväärtustest kõrvalekaldumist tekitab see tugevat pinget, mis viib stressi, frustratsiooni, rahulolematuse ja tervise halvenemisele.

Väärtusi on jagatud/rühmitatud erinevalt, näiteks Allport jagas neid sellistesse rühmadesse:

- Teoreetikule omased väärtused – teadmised, faktid
- Õkonomisti väärtused – materiaalsus, kasulikkus
- Esteedi väärtused – ilu, meeldivus, nauding
- Sotsiaalsed väärtused- suhted, inimesed
- Poliitilised väärtused - võim, riik, rahvus, õiglus, kord
- Religioossed väärtused – vastavalt usundile erinevad

Motiveerimine on oma põhiolemuselt **kinnitamise** protsess. Kinnitamist on negatiivset ja positiivset. Kuna kinnitamine juhib inimese tähelepanu sellele, mida ta teeb, polegi nagu oluline on see tema positiivse või negatiivse poole kohta käiv. Rohkem kasutama hakkab ta seda ikkagi. Näiteks kui tegeleda negatiivse kinnitamisega – *ära roni, ära hiline* – juhime inimese tähelepanu ronimise ja hilinemise võimalustele ja on üsna tõenäoline, et ta hakkab seda ka edaspidi tegema.



Ole kena ja ära mõtle sidrunist kolm minutit. Ega sa ju ei mõtle sidrunist? Keegi ei mõtle ju sidrunist? – missugune oli tulemus?

Motiveerimisel on kasulik kasutada positiivset kinnitamist.

Kinnitamine on midagi head, mida ma näen, kuulen, tunnen, tean või usun teises olevat ja selleväljendamine teisele inimesele

Andes inimesele positiivset kinnitust on oluline kinni pidada mõningatest põhimõtetest:

- Ole täpne – räägi konkreetsest tegevusest, mitte üldsõnaliselt
- Pöördu otse teise inimese poole – pole kasu rääkida vihjetega, teistele vms.
- Ole ehe ja siiras – usu ise seda, mida räägib
- Ole teadlik oma tunnetest – anna endale aru tunnetest, mida motiveerimisel tunned, vajadusel kas lõpeta tegevus või anna ka teisele sellest teada.

Inimesele on tema ebaedu ja edu kriteeriumid individuaalsed, see tähendab, et ühele edust märku andev tunnus võib teisele olla alles ebaedu tunnuste hulgas.

Inimeste motiveerimise teema juures peatutakse tihti ka sellistel mõistetel nagu **internaalne** ja **eksternaalne kontrollkese**. Rahulolevamad ja motiveeritumad on internaalse kontrollkeskmega inimesed.

Eksternaalse kontrollkeskmega inimesed on üldjuhul passiivsed ja rahulolematud. Kontrollkese määratleb, kuhu inimene asetab sündmuse põhjuse. Eksternaalse ehk välise kontrollkeskmega inimesed leiavad, et põhjus asub neist väljaspool. Nendega juhtunu põhjuseks on kas tähtede seis, jumala tahe, ilm, teised inimesed või midagi muud sarnast. Pole ju siis mõtet ise pingutada, kui "minust midagi ei sõltu".

Internaalse ehk seesmise kontrollkeskmega inimesed usuvad, et iseendast sõltub see, mis nendega juhtub. See muudab neid aktiivsemaks, tegutsemishimulisemaks.

Motiveerimisega seostatakse sageli siiski ka negatiivset kinnitamist. Siinkohas on oluline märkida seda, et igasugust negatiivset infot on võimalik anda nii, et inimene tunneks ennast respektieritavana ja omaks valmisolekut infot vastu võtta.

Suhtlemise osast vaata veel kord üle HAMBURGERI mudel.

Siia lisan negatiivse tagasiside andmise nn. pika mudeli.

Ettevalmistus negatiivse tagasiside andmiseks

☺ Kontrolli oma sisekõned ja mõtteviisi
Kontrolli, et sinu kriitika oleks spetsiifiline ja mitte rünnak inimese vastu

Kuigi Aadu on vigu teinud, pole temalt võetud õigust saada koheldud enesekehtestaval viisil.

☺ Ettevalmistus – kus ja kuidas?

☺ Eesmärk: Mis toimub? Kuidas see mind mõjutab? Mida selle asemel soovin?

Aadu on sel nädalal hiljaks jäänud kolm korda (Mitte : Aadu on vastutustundetu)
Ma pean tegema tööd üle oma tööaja
Ma soovin, et hilinemine ei ole üle 5 minuti??

Negatiivse tagasiside andmisel

☺ Sissejuhatus teemasse (ütle, miks tahad selle teema üles

Aadu, ma tahaksin rääkida sinuga kellaegadest kinnipidamisest

- võtta), kujunda koostöövalmidus
- ☺ Konkreetse käitumise hinnanguvaba kirjeldus – anna oma spetsiifiline negatiivne tagasiside
 - ☺ Nõusoleku saamine negatiivsele tagasisidele (küsi vastust)
 - ☺ Soovitud muutustele viivate ettepanekute küsimine
 - ☺ Kokkuvõtted tehtud ettepanekutest leppinud, et Seega oleme kokku järgmisel korral sa.... Seega oled sa nõus, et tulevikus

Ma olen märganud, et sa oled üle 15 minuti hiljaks jäänud kolmel korral sel nädalal.

Oled sa ise seda ka tähele pannud? Kuidas sina seda näed? Kuidas see sulle tundub? Mis seda põhjustab? Milliseid ettepanekuid sul on selle kohta? Kuidas saaksid seda vältida edaspidi? Milliseid muutusi me / sa saame teha? Kuidas saaksid sa teisiti teha)

Seega oleme kokku

järgmisel korral sa....

Seega oled sa nõus, et tulevikus

Negatiivse tagaside andmisel tuleb arvestada nii õigusi kui ka kohustusi. Igal inimesel on õigus anda teisele tagasisidet tema käitumise kohta, olles samas kohustades seda tegema kehtestavalt, (võitja-võitja strateegiast lähtudes).

Kuidas iseennast motiveerida. Järgnev harjutus on sobib ja kasulik igapäevaseks motiveerimiseks.



Igal hommikul esita endale järgmised küsimused:

1. Mis teeb mind elus õnnelikuks? Mille üle olen ma elus kõige õnnelikum?
2. Mis pakub mulle elus kõige enam põnevust? Mille üle ma olen elus kõige rohkem põnevil?
3. Mille üle olen kõige uhkem?
4. Mille üle olen ma kõige tänulikum?
5. Mida ma kõige enam naudin?

6. Mille poole ma kõige enam püüdlen? Millele suunan enam energiat?

7. Keda mina armastan? Kes mind armastab? Õhtul, päeva lõpul küsi enda käest:

1. Mida ma olen täna andnud?

2. Mida olen täna õppinud?

3. Milline ellusuhtumine mul täna oli?

4. Mida ma täna lisasin/investeerisin oma ellu? Millega ma täna täiendasin oma elu?



Päeva planeerides sobivad ka sellised küsimused:

Hommikul:

Mida head on tänases päevas?

Mis ei ole veel hea?

Mida ma kavatsen teha selleks, et see oleks just selline nagu ma tahan?

Mida ma ei kavatse selleks, et oleks nii nagu ma tahan?

Kuidas olla rahul hädavajalike sammude tegemisega?
(hädavajalikud sammud selleks, et kõik oleks selline nagu ma tahan)

Õhtul saavutatut üle vaadates:

Mida ma täna andsin ?

Mida ma täna õppisin?

Mida tänane päev lisas (tõi kaasa) minu ellu?



Selle tegevuse doseering:





Kasutada iga päeva alul ja lõpus.

Seisundi paranedes vähemalt 1kord kuus

Loe motiveerimise kohta veel:



A.Eero, V.Einfeldt Motiveerida saab kõiki. Postimees, 13.01.99

-  Eero, A. Rännak läbi motivatsiooni ajaloo. Ärielu, 2001, nr 7, lk 80
-  Landsberg, M. Motiveerimise kunst
-  Lepsinger, R., Lucia, A.D. 360⁰ tagasiside kasutamise kunst ja teadus. 2004
-  Hohensee , T. Energiasüst laiskadele (motiveerimine) 2002

Töökesekkond ehk õhkkond

Töökesekkonda/õhkkonda mõjutab töötajate vaheline koostöö ja töökoha üldine atmosfäär. Töökesekkonda/õhkkonda psühholoogiliselt uurides võib tähele panna põhiliselt kahte seisundit - võib rääkida kaitsepositsioonil olevast ja avatud, suhtlemisjulgest töökollektiivist.

KAITSEPOSITSIOONI hoidev õhkkond	AVATUD, SUHTLEMIST toetav õhkkond
1. Hindav	1. Kirjeldav
2. Kontrolliv	2. Probleemile suunatud
3. Strateegiat toetav	3. Spontaanne
4. Neutraalne	4. Empaatiline
5. Paremust rõhutav	5. Võrdsust rõhutav
6. Kindlust rõhutav	6. Jätkuvat arengut rõhutav

Tabelis on ära toodud erinevate töökollektiivide keskkonna omadused.

Hindav õhkkond s.t. püütakse hinnata töötaja üksiktegemisi hea-halb mõõdupuuga - see suunab teda ennast kaitsma, olema kaitsepositsioonil. Ta püüab olla parem kui tegelikult on. Töökollektiiv peaks olema loomult **kirjeldav** ja püsima tööülesannete juures, kirjeldades nende kaudu tegevust.

Kontrolliva töökesekkonna puhul peab töötaja raporteerima kõigest, mida teeb -see sunnib teda looma endast paremat pilti. Töötaja tahaks näidata end võimalikult heana ja kui töökesekkond või juht rõhutab kontrolli, võib töötaja seletada töös juhtuvaid vigu teisiti kui asi tegelikult oli. Teiste sõnadega - kõiges tuleb rõhutada asja (sisu), s.t. pidada inimesed asjadest lahus. Asjad põhjustavad tülisid, mitte inimesed.

Töökesekkond võib olla ka **strateegiat toetav**. Töötajad otsivad võimalusi oma asjade läbisurumiseks. Tõdetakse, et “täna on juhatajal selline tuju,

et ei saa minna asjast rääkima, tuleb jätta see homseks”. Arendades strateegiat, otsitakse teid asjade (tegevuste) läbisurumiseks. Töökeskkond peaks olema loomult **spontaanne**, avatud ja impulsiivsust toetav. Töötaja peaks saama vabalt esitada oma mõtteid ja seisukohti nii, et neid kuuldaks. Teine asi on see, et töötaja seisukohad ei pruugi alati olla kasutamiskõlblikud. Siiski ei tohiks neid kohe halvustada, maha teha vaid panna tähele ja koos töötajaga püüda hinnata nende kasutamiskõlblikkust.

Töökeskkond ei tohiks olla **neutraalne**. Kui juhtkond püsib vaid tööteemadel, ega hooli eriti sellest, kuidas töötaja isiklikud asjad sujuvad, milline on ta enesetunne eri päevadel jne., tunneb töötaja end olevat töökohal võõrana, ta ei hooli eriti tööst. Töökeskkond peaks olema **empaatiline**, töötaja isiklikest asjadest hooliv. Igal juhul avaldub isiklik elu tahes tahtmata töö kaudu, ükskõik kuivõrd seda püütakse ka eemale tõrjuda. Seda on ikka näha töötaja igapäevases käitumises.

Paremust rõhutav töökeskkond nõuab kaudselt eksimatust. Ta loob paremusjärjestuse töötajate hulgas. Töökollektiivi õhustik peaks püüdema ja võiks olla selline, et rõhutatakse kõigi töötajate tähtsust/olulisust tööle, s.t. rõhutatakse **võrdsust**. Seda on raske omaks võtta tänu väljakujunenud juhtimis- ja sooritushierarhiatele.

Töökollektiiv, kus rõhutatakse **kindlust**, ei mööna kunagi oma vigu, eksimise võimalikkust (eriti juhtkond). Sellisel juhul ei ole ka töötajal õigust eksida ja selline õhustik sunnib teda rääkima teisiti kui tegelikult toimus. Töökeskkonna õhustik peaks olema **pidevat arengut** rõhutav, muutumise võimeline. Punase niidina tuleks näha asjade muutumist, arengut. Iga töötaja on arenguvõimeline ja suudab õppida uusi asju kogu elu (ka vigadest, kogemustest õppimine).

See tähendab ka põhimõtteliselt mõistvat inimkäsitlust ja arusaamist inimese töötegevusest, õppimis- ja koolitusviisidest ja -määradest eri vanustes.

Kui inimesekäitumist juhivad tema mõtteviisid ehk uskumused, siis organisatsiooni juhivad ka domineerivad mõtteviisid. Neid võib nimetada ka mõttemudeliteks. Sõltuvalt domineerivast mudelist on organisatsioonil ka teatud väärtused, iseloomujooned ja eesmärgid.

Organisatsioon kui **masin**. Järelikult koosneb see osadest. Katkiläinud osa tuleb lihtsalt asendada. Sellised organisatsioonid on küllaltki jäigad. Seal valitseb tugev hierarhia, erinevusi ei saalita. Tegeletakse kontrolliga, tahetakse saavutada kindlustunnet, hävitada halba. Kes määratleb halva piiri?

Organisatsioon kui **taim**. Taim kasvab, areneb, laieneb, seega selline organisatsioon ka. Areng toimub etapiliselt. Tugevamad jäävad ellu (Darwin). Eristatakse tugevad ja nõrgad, võitjad ja kaotajad. Leitakse, et kõik on ette määratud. Sellistes organisatsioonides on raskusi koostööga. Eesmärgiks on kasvada suureks, tugevaks, rikkaks, edukaks. Organisatsioon võib olla ka **sotsiaalne**. Sellises organisatsioonis leitakse, et vajalik on majandusliku olukorra parandamine. Inimesed on vaid ohvid. Püüeldakse võrdsuse, tasakaalu poole. Soovitakse aidata ja abistada teisi. Põhjamaade organisatsioonides on tihti selline mõtteviis taga.

Kaasajal on nendele nn. vanadele mõtteviisidele lisandunud veel uusi.

Organisatsioon kui **süsteem**, kus mõeldakse, et muutus ühes süsteemi osas käivitab muutuse ka teistes. Püüeldakse õnnestumisele. Kasutatakse selliseid sõnu nagu liikumine, muutus, paindlikkus, eesmärgid jne. Püüeldakse naudinguga ja rõõmu poole. Muutused toimuvad eneseteostuse ja rõõmu baasil.

Organisatsioon kui **looming**. Mõeldakse, et kui asja on võimalik lahendada, siis saab seda teha paljudel erinevatel viisidel. Kiidetakse heaks ka erisused. See on vastustust ja vabadust väärtustav organisatsioon.



Kirjelda organisatsiooni , milles tahad töötada. Tõmba joon alla kõigile tegusõnadele. Püüa aru saada, millise mõtteviisiga organisatsiooni sa eelistad? Võrdle tulemust naabri omaga.

KOKKUVÕTTEKS

Nagu alul lubatud, koosneski raamat osadest, mis kokku pandud siit ja sealt. Läbi lugedes ka järgmise lehekülje, leiad, kuhu edasi uurima minna. Pilguheit iseendasse teiste hulgas oli ta küll.

Inimese edukuse määrab tihti ära see, kuivõrd ta mõistab seda, mis toimub. Arusaamine oma ja teiste osast, rühmas toimuvatest protsessidest, võimaldab tunda enda kindlamalt. See on nagu tundmatul maastikul kõndides silmade eest rätiku ära võtmine. Järsku märkad, et polegi nii auklik ja raske see tee, vaid oled kogemata ühe jalaga kraavis kõndinud. **Positiivsus** on ehk see, mille sellest raamatust üles leidsid.

Ühiskond muutub tohutu kiirusega. Need, kes jaksavad kaasa muutuda, on edukamad, endaga rohkem rahul. Rahulolematus iseendaga on normaalne nähtus. Kui tahad muutust, siis tee midagi muud. Mitu korda see inimene ikka ühte ja samasse ämbrisse astub. **Paindlikkus** on see märksõna, mis sellestki raamatust läbi kõlas.

Sa oled sellest raamatust saanud kokku koguda raasukesti, osad rammusamad, osad lahjemad, mõni tundub suupärane olevat, teine esmapilgul söödamatu. Sorteeeri nad rahulikult läbi ja mõtle, mida võtad kaasa, mida jätab maha, mida jagad teistele, mida hoiad kiivalt vaid endale.

Ja siis, head lendu!

KIRJANDUST LUGEMISEKS

Ajakirjadest „Ärielu“, „Director“, „Juhtimine“ (Äripäeva lisa) jne.

1. Alas, R. Pramann, M. Salu Muudatuste meistrikläss. 2005
2. Baltin, A. Liitvad läbirääkimised. Raamatupidamis uudised, 2001, nr.2, lk.51
3. Baltin, A. Läbirääkimiste jaotav meetod. Raamatupidamis uudised, 2001, nr.8, lk.36
4. Barker, A. Ajurünnakuks valmistumine. 1999
5. Barner, R.W. Probleemikütt -2004
6. Belasco, J. A. Piisoni lend
7. Canetti, E. Massid ja võim
8. Chapman, E., N. .Inimsuhted ettevõtluses
9. Covey, S. R Esmatähtis esikohale
10. Covey, S. R. Väga efektiivse inimese 7 harjumust
11. Daniels, P.J. kuidas saavutada oma elueesmärke. 2004
12. Eero, A. Rännak läbi motivatsiooni ajaloo. Ärielu, 2001, nr 7, lk 80
13. Elenurm, T. Inimene ja uuendused muutavas organisatsioonis. 1989
14. Fisher R., Ury G., Patton B. Kuidas panna nad ütlema jah. 2004
15. Fisher R., Ury, G. Kuidas võita vaidlusi ja läbirääkimisi? 1992
16. Goldmann, H. Müümiskunst
17. Goldratt , E. M. Eesmärk
18. Goldratt, E. M. Asi pole vedamises
19. Handy, C. Tühi vihmamantel
20. Heller, R. Meeskonna juhtimine
21. Hirsch, G .I. Kõnele vabalt ja veenvalt
22. Hohensee , T. Energiasüst laiskadele (motiveerimine) 2002
23. Hägg G. Praktiline kõnekunst. 2003, 2004

24. Härsing, A. U.Pehrsson Probleemipuu ja eesmärgipuu. Homset kavandamine ise, 2000, lk.36
25. Jalak, K. Efektiivse müügi seitse astet
26. Karjatse, M. Miks klient rahul ei ole?
27. Kidron, A. Suhted töökollektiivis
28. Kidron, A., Oja, E. Nõupidamiste korraldamine ja rühmatöövormid
29. Koik, A. Mängurõõm vaidlusest või läbirääkimised kokkuleppe saavutamiseks? Tervis, 1999, nr.6, lk.35
30. Koosoleku demokraatia: Kuidas demokraatlikult otsuseid langetada
31. Kotchubei, A. Koosolekute juhtimise kunst. Äripäev, 2006
32. Kushner, M. Avalik esinemine 2000
33. Landsberg, M. Motiveerimise kunst
34. Lepsinger, R., Lucia, A.D. 360^o tagasiside kasutamise kunst ja teadus. 2004
35. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W. Läbirääkimiste põhitõed
36. Lewis, R. Kultuuridevahelised erinevused
37. Muring, T. Isiklik müük
38. Meeskonna juhtimine. - sarjast "Hea juhi nõukoda"
39. Nalebuff, B., Ayres, I. Miks mitte? (probleemilahendamisest)
40. Nõmm, E., Valgmaa, E. Grupiprotsessid ja nende juhtimine
41. Okk, G. Koosolekute kokaraamat. – Fontes
42. Owen, H. Avatud ruumi meetod (probl. lahendamine) 2005
43. Paul, D., Cox, J. Tervenemine: ettevõtte meditsiin. 2005
44. Pfeffer, J. Kuus ohtlikku müüti palgast. Director, 2001, nr.6, lk. 32
45. Pikk, Õ. Kuidas käituda erinevate mõtlemistüüpide esindajatega? Ärielu, 2000, nr.3, lk.58
46. Pikk, Õ. Muutused on igaühe töö. Ärielu, 2001, nr. 7, lk. 84

47. Pree, S. Sotsiaalpsühholoogia AK õpilastele, 2. Rühmad
www.zone.ee/sirpre
48. Prits, M. Ole sõna peremees: avaliku esinemise käsiraamat. 2002
49. Rissanen, P. Nn.kalarootsu tehnika (probleemilahendamine)
Homset kavandame ise, 2000, lk.19
50. Schiffman, S. Telefonimüük
51. Sharman, D. Täiuslik koosolek 1998
52. Shell, G.R. Edukad läbirääkimised: kuidas jõuda eesmärgini
53. Shostrom, E. L. Kuidas ära tunda manipulaatorit
54. Tschohl, J. Teeninduskunst
55. Unt, I. Tulemuslikud läbirääkimised. 2005
56. Vadi, M. Organisatsioonikäitumine
57. Vadi, M. Grupid organisatsioonis
58. Vadi, M. Müügisuhtlemine
59. Virovere, A. Läbirääkimistelt peavad väljuma kõik osapooled
võitjatena. Ärielu, 2001, nr.2, lk.78
60. Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine