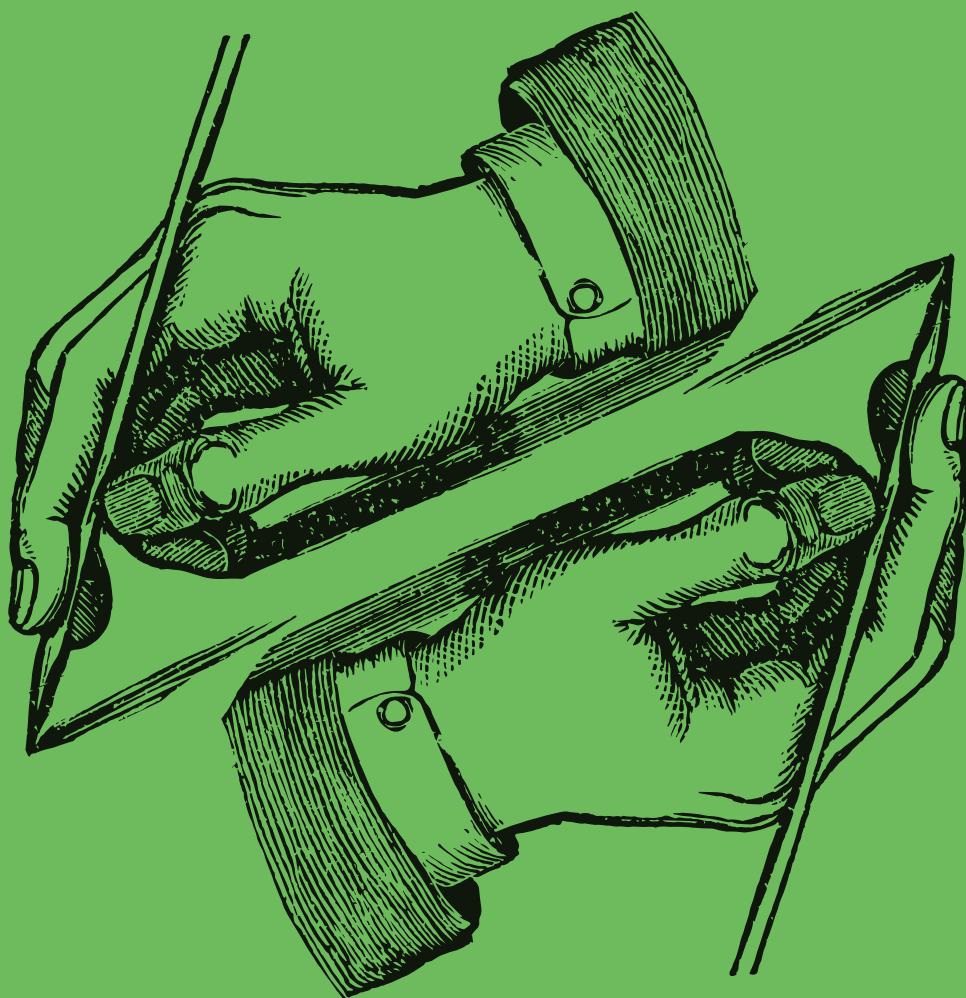


Kristel Jalak

NÕU ANDJAST NÕUSTAJAKS

Konsulendi käsiraamat

Kolmas, täiendatud ja parandatud väljaanne



Euroopa Maaelu Arengu
Põllumajandusfond:
Euroopa investeeringud
maapiirkondadesse



Väljaandja Maaelu Teadmuskeskus

Autoriõigus: Kristel Jalak 2025. Kõik õigused kaitstud.

Käsiraamat on autorikaitse objekt. Väljaandja kirjaliku loata on selle materjali paljundamine mistahes vormis vastuolus autorikaitse seadusega. Väljaandja loal materjalide kasutamisel peavad olema lisatud viited allikale.

Toimetanud: Kaile Kabun

Kujundus: Külli Kalmus, OÜ Ecoprint

Trükk: K-Print OÜ

ISBN 978-9916-9325-7-5 (trükis)

ISBN 978-9916-9325-8-2 (pdf)

ISBN 978-9916-9325-9-9 (epub)

TÄNUAVALDUSED

Autor tänab oma kaaskoolitajaid ja konsultante Kadri Kõivu, Mari-Liis Järgi ja Tiit Kõnnussaart, kes jagasid oma mõtteid, materjale ja ideid selle käsiraamatu koostamiseks.

Sisukord

1. Sissejuhatus. Konsulendi töö, rollid ja kliendid	5
Kehtestav mõtteviis ja käitumine	6
Konsulendi kutse-eetika	8
Konsulendi kliendid	9
Konsulendi rollid	11
Innovatsiooninõustaja roll	13
2. Konsulendi kuvand ja nõuandeteenus	15
Konsulendi bränding ja kuvand	15
Nõuandeteenus kui toode	17
Nõuandeteenuse kui toote väljatöötamine	18
Kirjaliku nõuande vormistamine	22
Hinnakujundus	24
Nõuande turundamine	29
3. Individuaalkliendiga töötamine	32
Arenguprotsessi toetamine	32
Konsultatsioonid	34
Mentorlus	35
Juhendamine	35
Coaching ja GROW mudel	37
Kliendikeskne nõustamine	39
Nõustamisvestluse ülesehitus	41
4. Gruppidega töötamine	55
Grupi olemus ja grupis toimuv	55
Esitlused ja ettekanded	60
Koolitused	69
Seminarid ja töötoad	80
Õpiringid	84
5. Konsulendile vajalikud oskused	87
Suhtlemisoskused ja -tehnikad	87
Tagasiside andmise tehnikad	112
Toimetulek kliendi vastupanu ja mõtlemispiirangutega	119
Emotsioonide ja tunnete juhtimine	128
Abistamisoskused kriisiolukorras	134
Kaasamisoskused	135
Koostööoskused	138
Konfliktide lahendamine	140
Rasked kõnelused klientide ja koostööpartneritega	149

6. Konsulendi efektiivsus 159

Efektiivsuse komponendid	159
Väärtused	160
Rollid	162
Motivatsioon	164
Eesmärgid	168
Prioriteetid	172
Planeerimine	174
Tegutsemine	184

7. Konsulendi eneseanalüüs ja isiklik areng 187

Eneseanalüüs	187
Toimetulek ülemäärase stressiga	191
Läbipõlemine	193
Enese heas töövormis hoidmine	196
Eneseanalüüsi regulaarsus	199

TÄHELEPANU!

Selles käsiraamatus kasutatakse terminit konsulent üldmõistena.

Konsulendi töö on pakkuda kliendile põllu-, metsa- ja muud maamajanduse alast nõustamist. Lähtuvalt oma valdkonnast edastab konsulent kliendile korrastatud teabe ja juhendab klienti, arvestades tema vajadusi, soove, võimalusi ning piiranguid. Konsulendi töö on enamasti hooajaline, mitmekesine ja rohkele suhtlemisele ning inimsuhetele tuginev.

1. Sissejuhatus. Konsulendi töö, rollid ja kliendid

Oma teadmiste ja nõuannete jagamine, nagu hulk teisigi tegevusvaldkondi, võib olla nii amet kui ka harrastus. Oleme ju kõik aeg-ajalt kokad, ehitustöölised, autojuhid või õpetajad. Et mõne tegevusega leiba teenida ja ühtlasi seda nautida, tuleks olla oma ala meister, professionaal. Selleks omakorda on vajalikud spetsiifilised teadmised ja oskused, professionaalne suhtumine. Koos kogemuste ja teadmiste lisandumise ning õige suhtumisega on võimalik saavutada oskuste kasutamisel virtuoossus.

Professionaalse nõuandeteenuse osutaja – konsulendi tööd eristavad asjaarmastajalikust nõuandmisest järgmised tunnused:

- Konsulent tegeleb nii kliendi kui ka teemaga. Nõu andja tegeleb ainult teemaga, vältides isiklikku suhet või vastupidi – isiklikuks minnes ei suuda eristada enda ja kliendi probleeme.
- Konsulendi tegevuse tulemus on kliendi maailmas positiivsete muutuste saavutamine. Nõu andja tegevuse tulemus on enesele hea enesetunde tekitamine.
- Hea töö eeldab nõuandeteenuse osutajalt ühel ajal paindlikkust ja süsteemikindlust. Nõu andja toimib süsteemitult ja ebajärjekindlalt, sageli ka jäigalt, püüdes juttu rohkem või vähem teadlikult kallutada selles suunas, kus tal nõuandeid varuks on.
- Konsulendi peamine tööriist on oskus kuulata. Nõu andja tegeleb peamiselt rääkimisega.

See, et mõni suhtlusviis ja käitumistüüp tundub kaasinimesele abistav ja mõnus, ei tähenda veel seda, et sellega soovitud tulemuse saavutab. Kui olla soe, sõbralik, abivalmis ja kaasaelav, võib vestluspartneril tekkida lootus, et nõuandja lahendab nüüd kõik tema mured... millele järgneb sageli pettumus.

Konsulent kasutab suhtlemisoskusi aga selleks, et selgitada välja probleemi olemus kliendi jaoks ja aidata tal endal sobivaim lahendus leida. Ta laseb kliendil seista omal jalul, langetada otsuseid ja vastutada tulemuste eest.

Konsulendi töö tulemuslikkust on kõrvalseisjatel ja vahel asjaosalistelgi raske hinnata. See oleneb eeskätt nõuandeteenuse osutaja asjatundlikkusest ning koostöö ulatusest ja ladususest. Sageli ei ole töö tulemused mõõdetavad arvnäitajates ja võivad ilmnedas alles mõne aja pärast.

Peamine edu kriteerium on kliendi rahulolu koostöö ja tulemustega, see, kui mõistlike kulutustega saavutatakse positiivne nihe kas kliendi tegevuses tervikuna või selle mingis valdkonnas. Samas võib protsessi eri etappidel olla ka rahulolematust ja pettumust, arvestades inimestele igiomast vastupanu muutustele.

Sellesse käsiraamatusse on koondatud konsulendi professionaalse tegevuse peamised teoreetilised nurgakivid, millele toetudes on võimalik tõsta oma töö tulemuslikkust ja efektiivsust igapäevapraktikas. Tegemist on „Nõu andjast nõustajaks” kolmanda, täiendatud trükiga, kus on arvestatud viimaste aastakümnete teadustööde seisukohtadega inimese professionaalse ja isiksusliku arengu kohta.

Oluline on meeles pidada, et teadmistest üksi ei piisa selleks, et edukas olla. On vaja oskusi ja enamgi veel – oskuste rakendamist. Sündides on inimesel väga vähe oskusi, enamiku neist omandab ta eluajal, õppides ja harjutades. Ka konsulendile vajalikud oskused on omandatavad samal viisil – õppides ja harjutades.

Oskuste ja teadmiste efektiivseks rakendamiseks on vaja suhtumist, mille aluseks on konstruktiivsus, võrdvärsus ja kliendi enesemääramisõiguse tunnustamine, enese ja teise aktsepteerimine, kriitikavaba hoiak ja ausus.

Kehtestav mõtteviis ja käitumine

„Enesekehtestamine” on termin, mida sageli aetakse segi agressiivsusega. Levinud stereotüübi kohaselt on ennast kehtestav inimene paksunahaline jõhkard, kes pörutab rusikaga lauale, saab kõiges oma tahtmise ja kõnnib tarvidusel üle laipade.

Tegelikult on enesekehtestamine igasuguse efektiivse suhtlemise aluseks. Kehtestav käitumine võrsub mõtteviisist, mille keskmeks on enese väärtustamine, selgete piiride seadmine ja enesekindel suhtlemine, teisi seejuures alavääristamata. Ennast kehtestav konsulent respektseb ning väärtustab teisi ja iseennast. See on proaktiivne käitumisviis – teadlik valik, milles arvestatakse kõigi poolte vajadusi. Kehtestavalt käituv inimene võtab vastutuse olukorra ja enese vajaduste eest ning jätab vastutuse teiste vajaduste väljendamise eest teistele.

Kehtestav käitumine vastab olukorrale ja isikule. Ei ole olemas ühtset mudelit, mida järgides oledki kehtestav. Küll on selline käitumine alati sotsiaalselt vastutustundlik ja aus. Kui klienti nõustada, on ühel ajal olulised nii probleemi lahendamine kui ka suhted partneriga. Selles olukorras on kehtestamine ainus eetilise valik.

Agressiivsed konsulendid kontrollivad vestlust. Samas jäävad nad sageli ilma kokkuleppesest, sest neil on kliendi vajaduste suhtes eelarvamused ja nad ei uuri olukorda. Tavaliselt on nad liiga hõivatud rääkimisega, selle asemel et kuulata. Nad reageerivad jõuliselt: „Ma ei saa aru, miks te kõhklete?“, kuid ei tegele vastuväidetega.

Alistuvad konsulendid on sageli head semud. Nad võivad kliendiga pikalt perekonnast, poliitikast ja ilmast rääkida. Nad pakuvad edukalt lahendusi, kuid ei kontrolli vestlust. Nad aktsepteerivad kliendi nimetatud vajadusi või probleeme, kuid ei uuri neid sügavamalt.

Kehtestavad konsulendid on enesekindlad. Nad säilitavad kontrolli ja reageerivad kliendi vajadustele. Selle asemel, et ennast agressiivselt pähe määrida, otsivad nad kliente, kes tõesti vajavad nende teenuseid. Kliendi vajaduste hindamiseks julgustavad nad teda rääkima. Nende nõustamisvestlus on pigem informatsiooni jagamine kliendiga kui esinemine.

Tegevus	Stiil		
	Agressiivne	Alistuv	Kehtestav
Kliendi vajaduste selgitamine	Usub, et on kliendi vajaduste hindamisel parim kohtunik	Aktsepteerib kliendi sõnastatud vajadusi	Otsib vajadustega seotud lisainfot, mida klient ise ei ole pakkunud
Vestluse kontrollimine	Viib kliendi osalemise miinimumini	Laseb kliendil vestlust juhtida	Julgustab kahepoolset vestlust ja kliendi osalemist
Kokkuleppe sõlmimine	Hindab klienti üle. Ei mõista vastuväiteid	Eeldab, et klient küsib ise kokkulepet niipea, kui on selleks valmis	Vastab vastuväidetele. Juhib vestlust peaaegu automaatselt kokkuleppele jõudmiseni

Kehtestavaks ei sünnita, vaid õpitakse! Kehtestav käitumine koosneb kahest võrdselt olulisest ja vestluse käigus pidevalt vahelduvast komponendist. Need on suhtlemistehnikad, mida allpool on käsitletud põhjalikumalt:

- enese selge väljendamine,
- partneri aktiivne kuulamine.

Kehtestavalt käituma õppida pole lihtne, sest meid ümbritsevad inimesed võivad esialgu meile vastu töötada. Arvesta, et oma käitumist tasapisi kehtestavamaks muutes tuleb sul esialgu kokku puutuda mitme ebameeldiva reaktsiooniga. Mõned näited:

„Vastulöömine”	Teed märkuse sind häiriva korralageduse kohta ning saad vastuseks pahameelenähvaku: Mis see sinu asi on!; Kah mul ütleja jms. Ära ärritu, seda sinult just oodataksegi
Süüdistamine	See võib olla raevukas agressioon, kuid veel raskem on toime tulla alandliku manipuleerijaga, kes proovib panna sind tundma, justkui oleksid sina midagi valesti teinud. Jää rahulikuks ja endale kindlaks, eriti kui sama isikuga tuleb tegemist teha ka edaspidi
Ülim alistumine	Klient võib oma käitumise pärast ülevoolavalt vabandust paluda ja end kõiges süüdi tunnistada. Katkesta selline käitumine ja ütle, et seda ei ole vaja. Edaspidi ole selle inimesega ettevaatlikum. Ta kas tõesti kardab sind või on manipulaator

Suurimad takistused ennastkehtestavaks muutumisel on aga ikkagi sisemised, meie enda sees olevad uskumused ja suhtumine, mille on kujundanud kasvatus ja keskkond. Mõned meist usuvad, et konsulendil polegi õigust oma vajaduste eest seista. Tuleb olla järeleandlik ja allaheitlik kõige suhtes, mida klient soovib. Teised kardavad konflikti sattuda või suhet rikkuda. Takistuseks võib olla ka vähene suhtlemis- ja väljendusoskus.

Selleks, et muutuda, tuleb eelkõige muuta oma suhtumist. Enesekehtestamises ei ole midagi halba. Kõik inimesed on võrdsed, kõigil inimestel on võrdsed õigused väljendada oma tahet ja soove. Respektee iseennast ja respektee teisi enda ümber.

Alusta sellistest juhtudest, kus õnnestumine on üpris tõenäoline. See lisab enesekindlust ja võimaldab saada kinnitust, et su uus käitumisviis töötab. Seejärel võta ette keerulisemad olukorrad ja inimesed. Ära karda tagasilööke ja läbikukkumisi. Need on aeg-ajalt paratamatud. Sul on õigus teha vigu, eksida ja ebaõnnestuda ning vigadest õppides efektiivseimat suhtlemismudelit omandada.

Konsulendi kutse-eetika

Igal erialal on olemas oma kutse-eetika. See on vajalik ühtsete kõrgete tööstandardite tagamiseks, klientide usalduse tekitamiseks ja hoidmiseks ning toe pakkumiseks rasketes situatsioonides, kus käitumisstiili valik võib olla eri põhjustel komplitseeritud.

Kutse-eetika ei ole seadus juriidilises mõistes. Seda rikkunud inimest ei karistata rahatrahvi ega vabadusekaotusega. Olenevalt organisatsioonist võib ta küll jääda ilma tegutsemisloast, pälvida kolleegide hukkamõistu või grupist väljaheitmise. Ent mitte hirm karistuse ees ei mõjuta inimesi oma erialal eetilisel toimimisele. Eetika järgimine loob identiteedi, kuuluvustunde, mis eristab selle ala esindajaid teistest ning on hädavajalik oma töö ja iseenese väärtustamiseks.

Erinevate konsulteerimise ja nõustamisega tegelevate isikute ja organisatsioonide kutse-eetika võib veidi erineda, kuid alljärgnevad punktid kehtivad igasuguse kliendi arengut toetava tegevuse puhul.

Kliendil on alati õigus	Tal on õigus eksida, olla valesti või halvasti informeeritud, ilma vajalike teadmiste või oskusteta. Konsulent aktsepteerib klienti just sellisena, nagu ta on
Konsulent lähtub kliendi huvidest	Koostöösuhte aluseks on kliendi vajadused. Konsulent on muudest motiividest sõltumatu
Konsulent ei lase kliendil endast sõltuvusse sattuda	Ta ei juhi tööd ega langeta kliendi eest otsuseid. Ta katkestab nõustamise juhul, kui klient teda enam ei vaja
Konsulent peab kinni lubadustest	Ta peab kõrvalekaldumatult kinni kliendile antud lubadustest töö sisu, vormi, tähtaegade ja tulemuste kohta. Ta püüab paindlikult reageerida kliendi vajaduste ning võimaluste muutumisele ning kohandab koostööd kliendiga oma tegevust nende järgi
Konsulent tagab konfidentsiaalsuse	Töö käigus kogunenud infot kasutab ta ainult antud lepingu täitmiseks. Konsulent ei levita informatsiooni kolmandatele osapooltele üheski vormis ilma kliendi sellekohase nõusolekuta (v.a seadusest tulenevatel juhtudel)
Konsulent on kompetentne	Ta tegeleb pidevalt enesetäiendamisega. Ta soovitab ainult kõige tänapäevasemaid lahendusi. Ta hoidub kompetentsuse ületamisest ega sõlmi lepinguid klientidega valdkondades, kus pole suuteline tagama pädevat lahendust. Sellistel puhkudel annab ta kliendile nõu, kelle poole võib probleemiga pöörduda
Konsulent teeb kolleegidega koostööd	Ta ei jätkka ega võta üle teiste konsulentide alustatud tööd ilma nendega selles enne kokku leppimata. Ta vahetab kolleegidega kogemusi ja infot eeldusel, et see ei kahjusta kliendi huve

► ÜLESANNE

Hinda oma käitumist konsulendi kutse-eetika põhialustest lähtudes.

	Alati	Enamasti	Nii ja naa	Harva	Mitte kunagi
Kliendil on alati õigus					
Lähtun kliendi huvidest					
Ei lase kliendil endast sõltuvusse sattuda					
Pean kinni lubadustest					
Tagan konfidentsiaalsuse					
Olen kompetentne					
Teen kolleegidega koostööd					

Konsulendi kutse-eetika detailse dokumendi leiad Kutsekoja kodulehelt konsulendi kutsestandardi lisast 1. See on kõikide konsulendi kutsetasemetel puhul sama.

Konsulendi kliendid

Iga inimene on kordumatu ja erineb teistest oma probleemide, suhtumise poolest nõu saamisse ja valmisoleku poolest saadud soovitusi rakendada. Lõpptulemus oleneb suurel määral just kliendi motivatsioonist. Laias laastus võib kliendid jagada nelja rühma.

Tõeline klient

Tahab tõesti saada lahendust oma probleemile või viia ellu muutusi keskkonnas. Võib seda soovi otse väljendada või kasutada ümbernurga lähenemist, et näiteks paremaid tingimusi välja kaubelda.

Huviline

Tuleb huvi tundma, kas konsulendist võiks talle mingit kasu olla. Temast võib saada tõeline klient, kui oskad välja selgitada tema probleemi ja näidata, kuidas sa saad selle lahendamisele kaasa aidata.

Saadetu

Tuleb kellegi teise soovitusel ega usu eriti, et konsulent võiks (talle) abiks olla. Tegelikult on nõuandeteenusest huvitatud hoopis keegi teine, see, kes ta saatis. Näiteks abikaasa või mõni muu pereliige, omanik või kolleeg-spetsialist. Sageli ei otsusta saadetu ka ise teenuse tellimise üle. Ta vajab lisa-motiveerimist ja tõenäoliselt ka kirjalikke materjale, et neid (kaas)otsustajatele tutvustada.

Kaebleja

Armastab viriseda ega ole tegelikult valmis oma probleeme lahendama. Omamoodi isegi naudib kannatusi ja kaeblemist ning kasutab konsulenti kui kaasaalavat kuulajat. Ta pigem lepib praeguse olukorraga, kui asub selle muutmiseks tegutsema.

Rusikareegel on, et esimesest kolmest tüübist võivad saada kliendid, keda saab toetada. Seega on nendega mõtet tegelda ka juhul, kui teenuse saamise soov ei ole kohe alguses selgelt väljendunud. Neljanda tüübi peale pole mõtet oma aega ja energiat kulutada. Esmalt tuleb ta aga ära tunda.

Keerulised kliendid

Kindlasti on ka sinu klientuuri hulgas inimesi, keda võib nimetada keerulisteks.

Need on kliendid:

- kes mingil põhjusel ärritavad sind või tekitavad isegi viha;
- kellega kohtumise järel tunned ennast masendatuna;
- kellele sa töötad pidevalt üle aja või teed tasuta tööd;
- kes on nii lootusetud, et oled valmis neile kas või raha laenama;
- kellega kohtumine on sulle vastumeelne;
- kes on sinu jaoks igavad;
- kelle eest sa teed nii mõnegi asja ära, olles sellest ise teadlik;
- kelle emotsioonide maailm neelab su alla;
- keda nõustades sa tahad, et nad toimiksid täpselt sinu soovitude kohaselt;
- keda sa ei suuda aktsepteerida.



Mida teha?

Kui tahad keeruliste klientidega edukalt toime tulla, siis pead arendama eneses kannatlikkust, enesekehtestamis- ja suhtlemisoskusi. Tegutsemisstrateegia valikuks on eelkõige oluline teadvustada, millega konkreetselt on tegu. Seega muutu valvsaks iga kord, kui avastad mõne ülal loetletud sümptomi. Analüüsi oma suhet keerulise kliendiga, leia üles probleemid ja nende tekitajad ning tee oma käitumises vajalikud muutused.

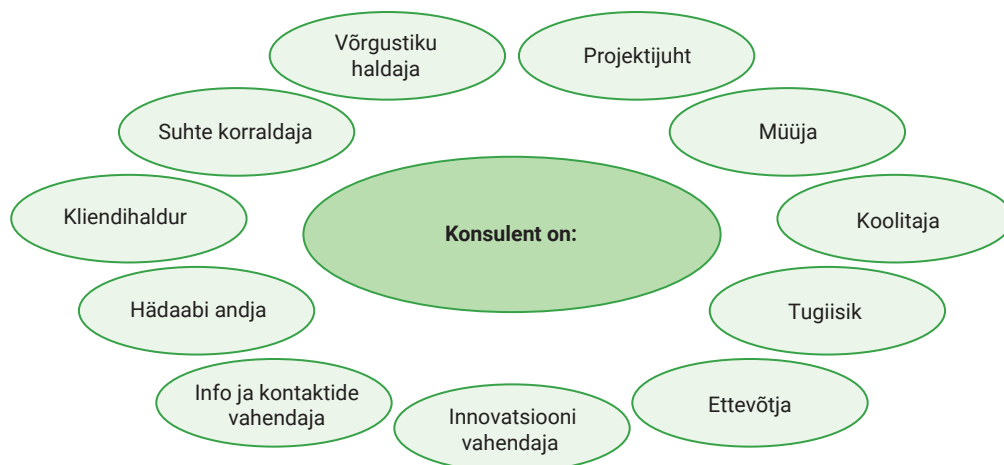
Vajaduse korral otsi abi kolleegidelt või mõnelt teiselt asjatundjalt.

Kui sa ei suuda olukorda muuta, on eetilisem sellisest kliendist loobuda, kuid ära anna alla liiga kergelt.

Täpsemaid juhiseid keeruliste klientidega suhtlemiseks leiad vastupanuga toimetuleku, konfliktide lahendamise ja raskete kõneluste peatükist.

Konsulendi rollid

Konsulendil tuleb pea ühel ajal täita mitut rolli. Siin on mõned näited:



Inimese tööga seotud rollid muutuvad pidevalt. Mõned tööülesanded ja vastutusalad langevad ära, samas lisanduvad uued kohustused ja ootused. Näiteks pole digimaailmas enam vaja postiljoni – paberdokumentide viijat-tooijat. Samas on lisandunud ootus, et konsulent tegutseks innovatsioo- ninõustajana – oleks vahendaja teaduse, praktikute ja teiste osapoolte vahel. See tähendab, et ta loob kontaktvõrgustikke, nõustab toetusetaotluste tegemisel, korraldab teadustulemuste praktikasse jõudmist, toob inimesi kokku töörühmadesse, aruteludeks ja koolitusteks. Lähemalt on sellest rollist kirjutatud allpool.

Konsulent saab oma rolle täita mitmel eri tasandil, olles:



teenindaja –

kes võtab klientidelt tellimusi vastu ja täidab neid täpselt nii, nagu sooviti;



perearst –

kes uurib klienti, diagnoosib probleemi ja määrab ravi;



strateegiline partner –

kes koos kliendiga algatab, suunab ja toetab muudatusi tema ettevõttes.

Erinevate klientidega võime asuda erinevatel rollitasanditel. Sinu enda valmisolek suhtlustasandit valida on oluline, kuid lõpuks määrab selle ikkagi klient. Loeb see, millisena tema näeb sinu kui konsulendi rolli. Koostöö jooksul võib see arusaam muutuda.

► ÜLESANNE

Koosta nimekiri oma olulisematest klientidest ja märgi, millisel rollitasandil sa ühe või teisega neist suhtled. Pane kirja, miks just see tasand ja mida sa saaksid teha, et tasandit muuta.

Klient	Nõustamise rollitasand	Põhjendus, miks just see tasand	Sinu rahulolu praeguse tasandiga	Mida teha, et tasandit muuta

Konsulent suhtleb erinevate sihtrühmade ja klientidega ning nende ootused tema suhtes on erinevad.

Näiteks:

Klient ootab	■ odavat ja kvaliteetset teenust (meelsamini tasuta) ■ operatiivsust, saada kõike otsekohe ■ probleemide vältimist/lahendamist, päästetud saamist ■ kontaktis olekut kompetentse isikuga, kes on kogu aeg kättesaadav ■ meeldivat suhtumist, usalduslikku kontakti, abivalmidust ■ lubadustest kinnipidamist ■ erisoodustusi, vastutulelikkust, töö äratagemist ■ majanduslikult kasulike seaduseaukude leidmist ja tutvustamist
Tööandja ootab	■ rohkem lepinguid ja raha ■ vähem kulutusi ja töövahendeid ■ suurt kompetentsust, pidevat enesetäiendamist ■ klientide rahulolu, kaebuste vältimist ■ võimet olla kolmes kohas korraga
Kolleeg ootab	■ informatsiooni ■ tuge, nõuannet, abi tööde tegemisel ■ kiiresti kättesaadav olemist ■ oma töövahendite jagamist ■ konkureerimata toimimist
Teadlane ootab	■ teadustulemuste tutvustamist ■ tootjate veenmist teadustellimusi esitama ja rahastama ■ katsebaasideks sobivate tootjate leidmist
Riik ootab	■ seadusekuulekust ja oma kohustuste täitmist riigi ees ■ nõuete ja kohustuste selgitamist ning oma klientidele „mahamüümist” ■ rikkumistest teatamist ■ osalemist riiklike arengukavade ja programmide elluviimisel, nende propageerimist, näiteks rohepöörde toetamist
Ühiskond ootab	■ rohkem loodust, vähem suurtootmist ■ keskkonnahoiu eest seismist ■ kvaliteetse, puhta, kodumaise ja odava toidu tootmisele kaasaaitamist
Pere (kodu) ootab	■ suurt sissetulekut ■ palju vaba aega pereliikmete jaoks ■ prestiižikat tööd

Erinevad ootused ja rollid on vastuolulised ja võivad tekitada tunde, et kõigi vastu korraga hea olla ei saa.



Mida teha?

Juba ainuüksi olukorra teadvustamine konfliktsetes situatsioonides toob kergendust ja aitab valikuid teha. Tee endale selgeks, millises olukorras sa oled. Mõtle oma erinevatele rollidele ja püüa aru saada, millises rollis su suhtluspartner sind parasjagu näeb. Analüüsi, kelle ootustele sa oma käitumisega vastu tuled, ja tee teadlik valik.

Lähtu kliendist! Loomulik impulss on käituda vastavalt selle partneri ootustele, kes on võimukam, näiteks juht. Sinu töö eeldab aga kõigepealt kliendi huvidest lähtumist.

Lähemalt on rolli ja rollikonflikte käsitletud konsulendi isikliku efektiivsuse peatükis.

Innovatsiooninõustaja roll

See on roll, mis sisaldab hulgaliselt vastuolulisi ootusi ja soove ning seda täita võib olla kohati päris keeruline. Samas on see kriitilise tähtsusega roll. Tänapäeval on innovatsioon eluliselt oluline, et vastata väljakutsetele kliimamuutuste, toidujulgeoleku ja kestliku arengu valdkonnas.

Lybaert, Debruyne jt kirjeldavad oma artiklis „Competencies for Agricultural Advisors in Innovation Support” (Sustainability 2022, 14, 182. doi.org/10.3390/su14010182) seda rolli järgmiselt. Konsulendid on:

Sillaehitajad erinevate osapoolte vahel	■ Tegutsevad vahendajatena teadlaste, põllumeeste, poliitikakujundajate ja teiste osapoolte vahel, et soodustada teadmiste jagamist ja koostööd. ■ Aitavad üles ehitada usalduslikku suhtlust ja kaasata interaktiivsetesse protsessidesse erinevaid osapooli
Innovatsiooniprotsessi juhtijad	■ Suunavad ja toetavad innovatsiooni, tagades, et lahendused on praktilised ja vastavad kohalikele vajadustele. ■ Aitavad ületada erinevusi ja lahendada konflikte, mis võivad tekkida eri huvigruppide vahel
Kohandatud lahenduste väljatöötajad	■ Aitavad kohendada innovaatilisi ideid konkreetsetele tingimustele, arvestades piirkondlikke eripärasid ja maaettevõtjate võimalusi

Sellega seoses oodatakse konsulentidelt edaspidi:

- **Uutmoodi hoiak.** Traditsioonilise tehnilise eksperdi rolli kõrval tuleb osata pakkuda metoodilist tuge ja juhtida grupiprotsesse. Samuti on oluline avatus uutele ideedele ja valmidus pidevalt õppida (innovatsiooniprotsessid on tihti kompleksed ja ettearvamatud).
- **Osalus protsessides.** Konsulendil peab olema oskus kaasata oma kliente ja teisi osapooli aktiivselt innovatsiooni loomesse ja edendada koostööd multidistsiplinaarsetes meeskondades.
- **Fookuse seadmine kestlikkusele.** Innovatsioon peab olema kooskõlas kestliku arengu põhimõtetega, sealhulgas loodushoidlikkuse, sotsiaalse vastutuse ja majandusliku jätkusuutlikkusega.

Neile ootustele vastamiseks:

- arenda oma võimet kuulata, suhelda ja väljendada ideid erinevatele sihtrühmadele arusaadavalt;
- loo tugevaid usaldussuhteid klientide ja teiste osapooltega, nii on sul võimalik paremini innovatsiooni suunata ja toetada;
- laienda oma teadmisi uute innovatsioonimeetodite, grupidünaamika ja kestliku arengu teemal, osale vastavatel koolitustel ja töötubades;
- tee koostööd teiste ekspertidega, et katta vajalike oskuste ja teadmiste spekter;
- julgusta tegema lahendusi, mis on keskkonnahoidlikud, sotsiaalselt vastutustundlikud ja majanduslikult elujõulised.

Tegele teadlikult ja järjepidevalt järgmiste kompetentside arendamisega.

Hoiak ja suhtumine	■ Avatus, empaatia ja paindlikkus ■ Valmisolek tegelda keerukate probleemidega ja otsida innovatiivseid lahendusi
Sisu	■ Tugevad teadmised oma erialast, aga ka laiem arusaam poliitikast, keskkonnakaitse- ja sotsiaalmajanduslikest küsimustest ■ Oskus ühendada teaduslikud teadmised praktilise kogemusega
Metoodika	■ Grupiprotsesside juhtimine ja modereerimine ■ Osalusmeetodite kasutamine ja väärtuskonfliktide vahendamine ■ Innovatsioonimeetodite nagu kaasav disain ja eluslaborid (<i>living labs</i>) rakendamine
Organiseerimine	■ Projekti- ja ajaplaneerimisoskus ■ Efektiivne suhtlus ja ressursside koordineerimine
Refleksioon ja isiklik areng	■ Refleksioonivõime ja õpivalmidus ■ Oskus analüüsida oma tööd ja vajadusel muuta lähenemist

2. Konsulendi kuvand ja nõuandeteenus

Konsulendi bränding ja kuvand

Brändingu definitsioonil on palju eri allikaid. Üks enim viidatud definitsioone pärineb David Aakerilt, kes on tuntud brändijuhtimise ekspert. Aaker (1991) defineerib brändingut järgmiselt:



Bränding on protsess, mille käigus luuakse unikaalne nimi, identiteet ja seos, mis eristab toodet või teenust konkurentide omast ja loob kliendi jaoks emotsionaalse või funktsionaalse väärtuse.

Kuvand on aga see, kuidas inimesed tegelikult brändi tajuvad – nende arvamus ja mulje ettevõttest, tootest või teenusest. See kujuneb klientide kogemuste ja kokkupuudete põhjal brändiga.

Uurime lähemalt isikliku kuvandi loomist – strateegilist protsessi, mille käigus spetsialist kujundab oma professionaalse maine ja usaldusväärsuse ning parandab enda nähtavust, et kasvatada klientide usaldust.

Konsulendi hea maine loovad eelkõige klientide positiivsed tunded ja hoiakud tema suhtes. Need omakorda tuginevad vastastikusele usaldusele ja asjatundlikkusele. Usaldussuhte loomine nõuab taktitunnet, võtab aega ja eeldab pidevat tööd mitme aspektiga.

Määra oma kuvandi põhialused	▪ Spetsialiseerumine. Võid olla laia haardega spetsialist, kuid hea on olla ka mingil alal ekspert. Otsusta, millises valdkonnas soovid spetsialiseeruda (nt mullaanalüüs, taimekaitse, mahepõllumajandus). Fookus aitab sul eristuda. ▪ Väärtused ja missioon. Need ei ole tühjad loosungid. Kujunda kuvand, mis peegeldab sinu põhimõtteid ja eesmärgi, näiteks jätkusuutlikkus, innovatsioon, kliendikesksus. ▪ Sihtrühm. Tuvasta, kes on sinu peamised kliendid või kelleni soovid jõuda
Arenda oma professionaalseid oskusi	▪ Haridus ja sertifikaadid. Kui sul on kutsetunnistus, kvalifikatsioonid ja tunnustused, kinnitad nendega oma eksperdistaatust. ▪ Praktiline kogemus. Jaga oma tööalaseid edulugusid ja tulemusi, mis tõendavad su kompetentsust. ▪ Täiendusõpe. Osale regulaarselt koolitustel ja seminaridel, et olla kursis uusimate teadmistega
Tutvusta oma väärtust	▪ Professionaalne sõnum. Sõnasta oma väärtuspakkumine selgelt, näiteks: „Aitan optimeerida saagikust teaduspõhiste ja praktiliste lahendustega.” ▪ Usaldusväärsus. Näita, et oled kättesaadav ja valmis klientide probleeme lahendama

Ehita isiklik bränd üles visuaalselt ja verbaalselt	▪ Veebikohalolek. Kui sind pole internetis, pole sind olemas. Loo oma koduleht ja/või professionaalne profiil LinkedInis või mõnes teises veebikanalis, et tutvustada oma teenuseid, kogemusi ja klientide tagasisidet. ▪ Logod ja disain. Kui pakud teenuseid iseseisvalt, kaalu lihtsa logo ja kujunduse kasutamist, et luua meelde jääv visuaalne identiteet. ▪ Professionaalsed materjalid. Kasuta oma kuvandi toetamiseks kvaliteetseid väljatrükke, e-kirju ja presentatsioone
Tugevda oma autoriteeti	▪ Kirjutised ja artiklid. Avalda artikleid, juhendeid või blogipostitusi valdkonnaga seotud teemadel, et näidata oma teadmisi ja kogemusi. ▪ Esinemised. Osale konverentsidel, seminaridel või veebikoolitustel, jagades oma teadmisi ja kogemusi. ▪ Meediakajastus. Kasuta nii peavoolu- kui ka sotsiaalmeediat oma maine edendamiseks
Kasvata isiklikku võrgustikku	▪ Kliendisuhted. Kujunda oma klientidega tugevad ja pikaajalised suhted, pakkudes kvaliteetset ja personaalset teenindust. ▪ Erialavõrgustikud. Osale erialaliitustes või koostööprojektides, mis võimaldavad sul suhelda teiste ekspertidega ja paranda oma nähtavust. ▪ Soovitused ja tagasiside. Kogu klientide tagasisidet ja soovitusi, mida saad kasutada oma kuvandi tugevdamiseks. ▪ Koostöö. Tee koostööd valdkonna teiste organisatsioonidega, et laiendada oma haaret ja tuntust
Rõhuta isiklikke omadusi ja pehmeid oskusi	▪ Eetilisus ja usaldusväärsus. Ole oma nõuannetes aus ja läbipaistev ning anna alati realistlikke ja teaduspõhiseid soovitusi. Tunnista oma vigu ja tunne oma kompetentsi piire. ▪ Suhtlemisoskus. Hea kuulamisoskus ja võime lihtsustada keerulist infot on olulised selleks, et kliendid mõistaksid sinu nõuandeid ja väärtust. ▪ Empaatia. Näita, et mõistad klientide vajadusi ja väljakutseid, loomaks tugevaid ja pikaajalisi suhteid
Hoolitse oma isikliku reputatsiooni eest	▪ Konfidentsiaalse info hoidmine. Klient peab uskuma, et saab sind usaldada. Kui kliendiinfo andmine väljaspoole on vajalik, konsulteeeri enne kliendiga. ▪ Lugupidav suhtumine. Kui räägid teistest klientidest ja konkurentidest halba, usub klient, et teed sama tema kohta. ▪ Valedest hoidumine. Räägi tõtt, isegi kui see on ebameeldiv. See käib nii eesmärkide realistlikkuse, tähtaegade kui ka näiteks kliendilt saadud majandustulemuste kohta
Hoolitse pideva kohalolu eest	▪ Nähtavus sotsiaalmeedias. Selgita välja, milliseid kanaleid su olulisemad või enamik kliente kasutab, ja ole aktiivne just nendes. Jaga regulaarselt kasulikke ja harivat sisu: nõuandeid, videoid ja uudiseid. ▪ Regulaarne kontakt klientidega. Saada neile e-kirju või uudiskirju, kus jagad uut infot, soovitusi ja uudiseid arengute kohta valdkonnas. Teata, kui sinul või su kolleegidel on mingi uus teenus, mis võiks klienti huvitada. Anna teada õppepäevadest ja muudest grüüritustest. Helista ja küsi, kuidas tal läheb, kuidas pakutud lahendused töötavad, kas on mingeid probleeme, kas ta vajab abi. ▪ Lisateened. Kui võimalik, osuta kliendile väikseid lisateeneid, mis ei kuulu sinu kohustuste hulka, kuid mis ei võta sinult palju aega ega raha. Näiteks too ära postipakk või anna teada, kui märkasid lõhutud karjatara. ▪ Pidev eneseturundus. Ole nähtav ja aktiivne nii internetis kui ka üritustel

TÄHELEPANU!

Levinud on väärarusaam, nagu oleks ekspertlus nähtav ja enesestmõistetav. Sellest justkui ei peakski rääkima, et mitte öelda: see on lausa sobimatu. Kõik teavad niikuinii, kui tark, kogenud või usaldusväärne sa oled. Vale! Ära eelda, et sind teatakse-tuntakse. Jah, enda esiletõstmine võib paljudele raske või vastumeelne olla, kuid sellega tuleb tegelda, kui soovid olla edukas.

Nõuandeteenus kui toode

Kliendi arengu toetamist tasu eest käsitatakse pigem teenuse osutamise kui kauba müügina. Nagu ükskõik mis teenust, ei saa ka konsulendi pakutavat enne selle osutamist näha ega katsuda. Seda ei saa teenuse osutajast lahutada ega varuks osta. Teenuse kvaliteet ei olene ainult selle pakkujast, vaid ka saajast, ajast, kohast ja kontekstist.

Ometi pakuvad paljud teenuste osutajad, näiteks turismi, koolituste ja kindlustusega tegelejad, oma teenuseid kui kaupa – toodetena, pakettidena. Sellist lähenemist võiks soovitada ka konsulentidele.

Pakkudes nõuandeteenust standardiseeritud protseduuridest koosneva tootepaketina, on sul selge arusaam, kuidas kliendi sooviavalduse korral käituma peaks ning kui palju tegemisi ja kulusid konkreetse tööga kaasneb. Nii on sul lihtsam välja arvutada, kui palju see teenus täpselt maksab, ja kliendil kergem aru saada, mida ta oma raha eest saab. See omakorda teeb hõlpsamaks teenuse tutvustamise, turundamise ja müügi.

Oma teenuse pakkumine toodetena muudab su töö efektiivsemaks, parandab ja ühtlustab teenuste kvaliteeti ning aitab otstarbekamalt ressursse kasutada.



Nõuandetoode on nõustatava või tegevusvaldkonna probleemidele lahenduste leidmiseks mõeldud nõuande- ja sellega seotud teenuste, kaupade ja tegevuste kogum, mis on töökorralduslikult seotud ühtseks tervikuks ning mida nõustaja pakub kui tervikut.

Allikas: Ülar Loolaid. Nõuandesüsteemid ja nõuandetooted. Projekti lõpparuanne. Eesti Konsulentide Ühing, Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda, Maaelu Arengu Instituut, 2008.

Seega koosneb nõuandetoode üldjuhul mitmest erinevast teenusest, mida pakutakse ühe konkreetse hinnaga. Lisaks põhiteenustele võib toode sisaldada ka lisateenuseid, materjale või muud sobivat.

Igal nõuandetootel on kindlasti oma

- nimi,
- konkreetne otstarve (suunatud kliendi mingi kindla vajaduse rahuldamiseks),
- hind,
- kirjeldus (maht, kvaliteet, garantiid, unikaalsus ehk erinevus teistest samasugustest pakkumistest).

Toodet võib iseloomustada kaubamärk või ka kuulumine mingisse sarja või brändi (loomakasvatajale, mahetootjale, algajale, hobimesinikule vms).

Nõuandetooted on näiteks väetusplaan, taimekaitseplaan, rohumaa kasutamise kava, söötmissüsteem, äriplaan, põllumaa metsastamise kava, aastaaruande analüüs, ettevõtte majandustegevuse lõpetamise kava, masintehnoloogia sobitamine ettevõtte tingimustega, aia rajamise kava, vihmutus-süsteemide ehitamine jne.

Nõuandeteenuse kui toote väljatöötamine

Nõuandetoote tegemine algab ideest – mida, miks ja kuidas pakud klientidele nende teatud vajaduste rahuldamiseks. Edasi tuleb seda ideed arendada, töötades läbi alljärgnevad kategooriad.

Sihtrühm

- Kellele on toode mõeldud? Kas tegemist on spetsiifilise sihtrühmaga või võib arvestada laiemat klientuuriga?
- Sihtrühma prognoositav suurus. Selle juures peab arvestama ka oma tööpiirkonda.
- Sihtrühma oletatavad vajadused.

Erinevatest sihtrühmadest saame rääkida juhul, kui

- nende vajadused nõuavad ja õigustavad erinevaid pakkumisi;
- nendeni jõutakse erinevate turunduskanalite kaudu;
- nende jaoks on tarvis eri tüüpi suhteid;
- nende kasumlikkus erineb oluliselt;
- nad on valmis maksma nõuandetoote eri aspektide eest (nt kiirus, hind, tulemuslikkus).

Ettevõtte käibest lähtuvalt saame eristada näiteks suuri, keskmisi ja väikseid kliente, suhetest lähtuvalt aga lojaalseid, kordus- ja esmakordseid kliente. Mõlemas kategoorias omakorda saab eristada perspektiivseid ja potentsiaalseid kliente.

Mõned sihtrühmad **võivad sulle strateegilises vaates olla olulisemad kui teised, näiteks:**

- väiksema hinnatundlikkusega suurendavad kasumlikkust;
- suure tellimusmahuga toovad käivet ja katavad üldkulusid;
- arvamusi liidrid tõstavad su usaldusväärst;
- inspiratsiooniallikad arendavad sind oma nõudlikkuse ja soovidega;
- ukseavajad annavad võimaluse pääseda uuele turule;
- tehnoloogiapartneritega saab teha sisulist ja laiemat koostööd.

Konkurentsianalüüs vastab küsimustele:

- Kes on minu peamised konkurendid? Kus nad paiknevad, millises piirkonnas tegutsevad?
- Milliseid tooteid/teenuseid nad pakuvad? Kui suur on nende turuosa?
- Milline on nende hinnatase ja hinnakujunduse strateegia?
- Millised on nende eelised ja nõrkused?
- Millist müügistrateegiat konkurendid kasutavad? Kuidas selleni jõutakse?
- Mida kliendid konkurentide juures hindavad ja millest puudust tunnevad?

Tasub märgata erinevaid konkurentitüüpe:

Otsesed konkurendid tegutsevad sinuga samas piirkonnas, teie (potentsiaalsed) kliendid kattuvad ning teie tooted/teenused on otseselt võrreldavad.

Kaudsed konkurendid omavad teatud osa turust, kuid tegutsevad teises geograafilises piirkonnas (teie kliendid võivad kattuda); nende teenused on küll teistsugused, kuid rahuldavad kas osalt või täielikult samade klientide vajadusi.

Otsesteks ja kaudseteks konkurentideks võivad olla nii teised iseseisvalt tegutsevad konsulendid kui ka sisendeid müüvad ettevõtted, kokkuostjad, teadus- ja haridusasutused, tootjaid ühendavad ja esindavad organisatsioonid.

Potentsiaalsed konkurendid on sinu turuosa otseselt ohustavad või tegevust mõjutavad ettevõtjad, kes alles alustavad või planeerivad nõustamisteenust pakkuma hakata.

Nii sihtrühma kui ka konkurentide kohta tuleb sul tõenäoliselt hankida lisainfot: teha turu-uuringuid, tutvuda konkureerivate toodetega, küsitleda kliente.

Nõuandetoote kontseptsiooni kujundamine

Leia vastused küsimustele:

- Millised väljundid ja lahendused saab klient? Millises vormis need esitatakse?
- Milliseid lähteandmeid on vaja?
- Kuidas saab vajalikke andmed koguda?
- Kuidas tuleb saadud andmeid töödelda?
- Milline on andmeanalüüsi kokkuvõte?
- Mis on nõuandetoote nimi?

Müügiargumendid

Mõtle, miks peaksid kliendid ostma just sinu teenuseid või eelistama neid konkurentide omale? Millist (lisa)kasu nad sellest saavad? On see...

■ ... odavam hind? ■ ... parem erialane kvaliteet? ■ ... parem kliendisuhte kvaliteet? ■ ... parem kättesaadavus?	■ ... suurem kiirus ja operatiivsus? ■ ... parem maine? ■ ... kaasnev(ad) lisateenus(ed)? ■ ... midagi muud?
--	---

Allpool on esitatud nõuandetoote näide.

Metsandusalanenõuandetoode Natura alade omanikele

Kas oled Natura 2000 alade omanik ja soovid oma metsamaalt tulu teenida, järgides samal ajal looduskaitsepiiranguid?

Meie nõuandetoode aitab sul leida tasakaalu jätkusuutliku majandamise ja looduskaitse eesmärkide vahel.

Kellele on toode mõeldud?

Toode on loodud eraisikutele, ettevõtetele ja kogukondadele, kelle metsamaa asub Natura 2000 võrgustikus. See on ideaalne lahendus maaomanikele, kes soovivad oma metsa majandada loodust hoides ja sellest tulu teenides.

Mida metsanduskonsulent teeb?

Metsa olukorra analüüs ja andmete kogumine

- ▶ Konsulent kontrollib andmeid Eesti metsaregistrist ning hindab olukorda kaugseire abil ja looduses.

Õiguslike ja keskkonnatingimuste väljaselgitamine

- ▶ Konsulent selgitab välja Natura 2000 piirangute mõju konkreetsele kinnistule ja tutvustab, millised majandustegevused on lubatud ja milliseid piiranguid tuleb järgida.

Soovitused hooldusraieteks

- ▶ Konsulent annab soovitused hooldusraiete (valgustus- ja harvendusraie) tegemiseks, et parandada metsa tervislikku seisundit ja säilitada bioloogiline mitmekesisus.

Tulu teenimise võimaluste kaardistamine

Konsulent:

- esitab majandamisvõimalused, mis on kooskõlas looduskaitse eesmärkidega (nt vääriselupai- kade säilitamine ja kaitsealade hooldamine);
- juhendab, kuidas taotleda Natura 2000 alade hüvitisi ja toetusi (nt KIK-i ja ÜPP programmid);
- soovitab jätkusuutlikke tegevusi nagu puitmaterjali müük, seene- ja marjakorjealade arenda- mine või ökoturismi võimaluste loomine.

Metsaomanik saab oma metsa majandamiseks kirjalikult konkreetse ja selge tegevuskava, kus on arvestatud nii looduskaitse kui ka majanduslikke eesmärgi.

Lisavõimalused:

- Koostame ametliku metsamajanduskava, mis on vajalik raiete planeerimiseks ja erinevate toetuste taotlemiseks.
- Abistame Natura 2000 hüvitiste või muude toetuste taotlemisel.
- Aitame leida usaldusväärseid partnereid raiete tegemiseks või metsaressursi müügiks. Teeme tööde üle järelevalvet.

Miks valida meie teenus?

- Meie metsakonsulentidel on põhjalikud teadmised Natura 2000 regulatsioonidest ja metsade majandamisest.
- Iga kinnistu on unikaalne, seega kohandame lahendused vastavalt sinu vajadustele ja eesmärkidele.
- Aitame sul teenida tulu viisil, mis hoiab metsa tervena ja kaitstuna ka tulevastele põlvetele.

Hinnakujundus

Hind oleneb mitmest tegurist, sealhulgas:

1. **Metsaala suurus ja seisund.** Suuremate või keerukamate kinnistute korral võib analüüsimine ja kava koostamine nõuda rohkem aega.
2. **Pakutavate teenuste maht.** Hinna kujundamisel arvestatakse, kas omanik vajab ainult üldist nõustamist, metsamajanduskava koostamist või täispaketti koos toetuste taotlemise ja majandamise järelevalvega.
3. **Lisateenused.** Näiteks Natura 2000 alade kohta toetusetaotluste koostamine ja omaniku esindamine ametiasutustes.

Näide:

Kliendil on 30 ha metsamaad. Keskmiselt kujuneb hind 30 ha suuruse maa puhul järgmiselt:

- 1) kohapealne konsultatsioon ja analüüs: 200–300 €;
- 2) metsamajanduskava koostamine: 20–30 €/ha → 600–900 €;
- 3) lisateenused (nt toetuste taotlemine): 100–200 €.

Kokku: 900–1400 €, olenevalt teenuste mahust.

- **Pikaajalise koostöö korral** pakume soodustusi kordusnõustamisel ja hooldusplaanide uuendamisel. Näiteks võib tellida hooldusteenuse 5–10-aastase perioodi peale fikseeritud aastatasuga.

Kontakt ja tellimine

- **Huvitatud? Võta ühendust meie metsanduskonsulendiga, et saada personaalne pakkumine ja alustada oma metsa optimaalset majandamist juba täna!**

Kui nõuandetoote kontseptsioon on loodud, saad asuda seda vormistama.

Vaatad kogu teenuse osutamise protsessi detailselt läbi ja mõtled:

- Milliseid vahendeid on nõuandetoote rakendamisel vaja (sh materjalid, tarkvaralahendused, erialakirjandus)?
- Keda veel tuleks kaasata ja milline oleks tööjaotus?
- Milliseid abimaterjale on vaja koostada (nt kontroll-lehed andmete kogumiseks, juhendid, tarkvaralahendused)?

Nõuandetoote lõplik kujundamine sisaldab järgmisi tegevusi:

- näidistoote toimivuse hindamine reaalses nõustamisolukorras; toote sobivuse, töökindluse ja rakendatavuse testimine;
- kliendilt tagasiside küsimine;
- saadud tagasiside ja kogemuse alusel toote parandamine või arendamine;
- vajaduse korral nõuandjate väljaõppe korraldamine;
- toote hinnastamine (selle kohta vaata lähemalt altpoolt).

Müügiargumentide ja turundusmeetodite valik

- Millised on 1–3 peamist müügiargumenti ja kuidas neid veenvalt esitleda? Kas ja milliseid tõendeid on vaja nende argumentide toetuseks?
- Kuidas klientideni jõuda? Kas kasutada reklaamikanaleid ja kui kasutada, siis milliseid?

Kirjaliku nõuande vormistamine

Kliendile enamasti meeldib, kui konsulendi nõustamistöö kokkuvõtte jõuab tema kätte ka dokumendina. Üks nõuandetoote lõpliku kujundamise komponent võiks olla ka kirjaliku kokkuvõtte struktuuri ja alusdokumendi koostamine, toote müügil täidetakse see siis konkreetse sisuga.

Isegi kui klient kirjalikku kokkuvõtet ei küsi või rahastaja seda ei nõua, on ikkagi hea tehtud töö niimoodi kokku võtta. Põhjusi selleks on mitu:

- kirjalikku kokkuvõtet saab klient lugeda korduvalt ja ka hiljem (näiteks aasta pärast);
- kirjalik nõuanne on arusaadavam, nii saab vältida valesti mõistmist ja esitada rohkem olulist, kuid raskesti meelde jäävat infot (arve, fakte, skeeme, kaarte, kalkulatsioone jm);
- kirjalik nõuanne mõjub usaldusväärsemalt, annab kliendile kindlustunde;
- vaidluste korral on võimalik kontrollida nõuande või andmete õigsust;
- klient näeb, et ta sai oma raha eest midagi konkreetset;
- konsulendile endale jääb tehtud tööst jälg ja seda saab kasutada uute tööde alusena;
- kirjalik nõuanne töötab reklaammaterjalina ja võib anda võimalusi lisamüügiks või uuteks kontaktideks.

Olenevalt nõustamistööst võib kirjalik nõuanne olla väga erineva mahu ja sisuga. Siiski on mõned head tavad, mida tasub selle koostamisel järgida.

Kirjaliku nõuande struktuur

1. Soov, tellimus

Kirjelda lühidalt kliendi soovi ning põhjust, mis sundis teda sinu poole pöörduma.

2. Situatsioonianalüüs

Kirjelda lühidalt hetkeolukorda: mis toimub (ei toimu)? Mis on selle põhjuseks?

Kirjelda lühidalt soovitatavat olukorda: milleni klient soovib jõuda?

Kirjelda võimalikke piiranguid (ressursid, seadusandlus) ja tingimusi (kellegi heakskiit).

3. Võimalikud lahendused

Kirjelda süstemaatiliselt, millised lahendused on võimalikud või kliendile kättesaadavad.

Paku kindlasti alternatiive. Klient peab saama valida. Isegi kui valida on vaid „teha” ja „mitte teha” vahel. Too alternatiivid selgelt esile, kirjeldades lahenduste eeliseid ja puudusi just selle kliendi lähetekohast vaadatuna. Osuta riskidele. Võimaluse korral lisa tasuvusarvestused.

4. Nõuanne

Paku välja parim lahendus/võimalus koos seda toetavate argumentidega. Kirjelda täpselt, kuidas klient võiks/saaks seda lahendust/võimalust rakendada.

Kui kirjalik nõuanne on mahukas, esita kõige olulisem informatsioon, sealhulgas peamised järeldused ja soovitused esimestel lehekülgedel ning kogu toetav materjal lisadena. Nii on kliendil hõlpsam dokumendis orienteeruda. Abiks on ka sisukord.

Ära unusta lisamast oma ametinimetust, ees- ja perekonnanime ning kontaktandmeid.

Allkirjasta dokument.

Stiil

Keelekasutus peab olema arusaadav ja selles olukorras sobiv. Kasuta pigem lühikesi lauseid ning vali lihtsaid sõnu. Ka inimene, kes on haritud ja harjunud töötama kirjaliku materjaliga, eelistab lihtsamat teksti pikkadele lausemonstrumitele.

Kui kasutad erialatermineid või spetsiifilisi väljendeid, selgita, mida need tähendavad. Ära eelda, et klient neid mõistab. See ei pruugi nii olla, samas ei söanda paljud inimesed tunnistada, et nad ei saa asjast aru.

Kasuta pigem kõnekeelt kui kantseliiti (*Vastuseks teie pöördumisele 15. maist anname teada, et...*). Välti umbisikulist pöördumist ja kaudset kõneviisi. Lisa isiklik nüanss. Näita sõnakasutusega, et oled oma tegevuse kavandanud kliendi huvidest lähtuvalt ning nõuanne on koostatud spetsiaalselt tema või tema ettevõtte tarbeks.

Kasuta järgmisi sõnu: teie/sina, teie talu, teie firma, teie ettevõte. Ära kirjuta: „Ettevõttes on läbi viidud olukorra kaardistus”, vaid ütle: „Kaardistasin olukorra teie ettevõttes.”

„Sina” või „teie” kasutamine oleneb teie varasemast tutvusest ja kokkuleppest. Kui kahtled, kasuta teie-vormi.

Ole tähelepanelik kirjavigade ja näpukate suhtes. Kontrolli oma teksti korduvalt või palu kellelgi teisel seda teha.

Kujundus ja esitusviis

Lihtsam on lugeda suuremas kirjas ja 1,5 reavahega teksti. Isegi kui sinu silmad loevad vabalt ka väiksemat kirja, ei pruugi see sobida kliendile. Sama kehtib e-dokumentide puhul.

Liigenda teksti, et seda oleks kergem haarata. Kasuta reavaheid, erinevat kirjasuurust, punktiloendeid, kaste, rasvast kirja või allajoonimist olulise rõhutamiseks. Ettevaatust – ära üle pinguta! Hea tava on kasutada ühte kirjatüüpi, kuni kolme erinevat kirjasuurust ja ühte-kahte rõhutamisviisi.

Värviline kiri võib olla atraktiivne, kuid kui kokkuvõttest tehakse mustvalge väljatrükk, läheb mõju kaduma. Punast, pruuni ja rohelist kirja on ka raskem lugeda. Parim värv, kui värve kasutada, on sinine.

Enamik kliente soovib nõuandetöö kokkuvõtet saada elektroonses vormis. Arvesta aga, et e-kirja on kergem mitte märgata või „ära kaotada”. Ja eriti mahukaid töid on paberilt mugavam lugeda.

Kasuta nõuande „pakendamiseks” paberdokumentide korral korrektseid, soovitatavalt oma firma sümbolikaga kaasi. Saates nõuande e-kirja manusena, lisa kindlasti kaaskiri ja täida päiserida.

Hinnakujundus

Eesti konsulentide seas on levinud praktika, et hinna määramisel kliendile lähtutakse riigi makstavast nõuandeteenuse toetuse summast ja tingimustest ning püütakse oma tooted nendesse raamidesse mahutada. Siiski on vaja teada hinnakujunduse põhimõtteid turusituatsioonis. Kas või juba sellepärast, et mitte kahjumiga töötada.

Kaupade ja teenuste hindade kujundamisel võib lähtuda kolmest põhimõttest:

1. Hinnakujundus omahinna põhjal. Arvutatakse toote omahind ja sellele lisatakse soovitatav kasumimarginaal.
2. Hinnakujundus turuhindade põhjal. Selgitatakse välja turul olevate võrreldavate toodete müügihindad ja positsioneeritakse oma hind neist lähtuvalt. Näiteks otsustad oma toodet müüa keskmise hinnaklassi piires või siis kõikidest konkurentidest odavamalt. Või vastupidi – hinnastad oma toote sihilikult teiste omast kõrgemaks.
3. Hinnakujundus tarbijast lähtuvalt. Toote hind määratakse, lähtudes sellest, kui palju oleks siht-rühma kuuluv klient tõenäoliselt valmis selle toote eest maksma.

Vahel võid hinna määramisel arvestada, kui palju klient tänu nõuandele raha kokku hoiaks, tulenevalt kvaliteedi paranemisest hinnalisa või tänu toodangu kasvule suuremat müügitulu saaks. Sellest võidust-kasust võib siis mingi osa olla nõuandetoote maksumus. Paraku on kliendi valmisolek mingit hinda maksta enamasti emotsionaalne otsus, mis põhineb tajutaval väärtusel ja võib oleneda paljudest teguritest, sealhulgas müügiotsustest.

Hinda saab määrata ka nimetatud hinnakujunduse põhimõtteid omavahel ühendades. Näiteks pakud turu odavaimat hinda, kuid siiski arvestusega, et kasumimarginaal ei lange alla 8%.

Paljusid tegevusi ja lisavõimalusi sisaldava nõuandetoote puhul võib olla ühe konkreetse hinna väljapakumine keeruline. Siis on otstarbekas kujundada baashind, lähtudes põhiteenusest, ilma milleta ei oleks nõuandetoode enam see toode. Baashinnale lisanduksid lisateenuste maksumused kliendi valikul, menüü põhimõttel.

Hinna arvutamise skeem olgu võimalikult lihtne ja kliendile arusaadav. Siiski ei tähenda see, et hinda esitledes pead iga kulukomponendi eraldi välja tooma ning seda põhjendama ja õigustama. Piisab, kui tead oma töötunni hinda ja keskmist ajakulu ühele või teisele tegevusele.

Omahinna arvutamine

Su töö eest saadav tasu peaks katma kolm kulukomponenti:

- 1) üldkulud, mis on seotud sinu ettevõtlusega, konsulendiks olemisega ning mis tuleb sul kanda niikuinii, olenemata sellest, kas klientidelt raha laekub või mitte;
- 2) konkreetsete töödega seotud kulud, mis tuleb kanda iga kord, kui mõnda tööd teed (nn tootmiskulud);
- 3) nõuandetoodete väljatöötamisega seotud kulud (nn arenduskulud).

Selleks, et kuludest ülevaade saada, on mõistlik need tabelina kirja panna (vt tabelid 1–3) ja arvestada kogukulud näiteks aasta kohta. Esialgu on seda võib-olla keeruline teha, sest tegelikud kulud pole teada ja raske on ka tööde mahtu ette näha. Proovi siiski prognoosida nii hästi, kui suudad. Isegi vigane prognoos on parem kui prognoosi puudumine. Edaspidi, kui töö juba käib ja pead oma tegevuskulude üle arvet, on sul algandmed, millele toetudes saad esialgset prognoosi korrigeerida.

TÄHELEPANU!

Paljud konsulendid töötavad ka töölepinguga, saavad muid tulusid või kasutavad materjale ja töövahendeid, mille eest tasub keegi teine, näiteks tööandja. Seetõttu võib tunduda, et kulud polegi eriti suured. Siiski on mõistlik olla teadlik nõustamistöö tegelikust maksumusest. Kas või juba sellepärast, et sind ei tabaks ebameeldiv üllatus, kui mõni „tasuta” komponent ära langeb. Samas, mitte keegi ei keela sul pakkuda tooteid alla omahinna või tasuta.

► ÜLESANNE

Loo endale Exceli tabel ja järgmised vahejaotused ning read:

Tabel 1. Üldkulud

Kulukoht	Kommentaar	Summa
Töötasu ja maksud	Summa, mida soovid aastas töötasuna saada. Lisa juurde maksud (tulumaks, sotsiaalmaks, töötuskindlustus jm). Nõustamine kui kutsetegevus peaks võimaldama sulle sissetulekut, millega sa rahul oled. (Kui mitte, tekib küsimus, miks sa seda üldse teed. Muidugi võid töötada ka tasuta või minimaalse tasu eest. Sel juhul tegeled aga harrastuse või heategevusega. Kui see on sinu teadlik valik ja saad seda endale lubada, on kõik korras). Kui maksad palka ka teistele (assistendid, teised nõustajad), tuleb lisada ka need kulud	
Autoga seonduv: liisingumakse või amortisatsioon, kindlustused, remont ja hooldus	Tõenäoliselt vajad sõidukit ja sellega seotud kulud tuleb kanda, olenemata sellest, kas sa teed tööd või mitte. Liisitud auto puhul on igakuised liisingumaksud reaalne väljaminek. Kui kasutad isiklikku autot, arvesta, et mingi aja järel vajab see väljavahetamist ning selleks tuleb raha koguda. Kui kasutad näiteks 60 000-eurost autot viis aastat, on aastane amortisatsioonikulu 12 000 eurot. Arvesta ka rehvide, kindlustuse, hoolduste, maksude ja tõenäoliste remondikuludega	
Kontoritehnika ja selle hooldus ning remont	Kindlasti läheb sul vaja arvutit ja printerit või kontorikombaini. Arvesta amortisatsioonikulu, sest tõenäoliselt ei soeta sa uut tehnikat igal aastal. Kindlasti kulub tinti-tahma ja raha peaks planeerima ka juhaks, kui midagi läheb katki	
Sidekulud: telefon, teenusetasud, internetiühendus, ruuter, serveri rent jms	Telefon on hädavajalik ja teenusetasud tuleb maksta, olenemata sellest, kas tööd on või mitte. Sama on internetiühendusega. Võib-olla rendid oma kodulehe jaoks serveriruumi või kasutad teenusepakkuja tasuta lisateenuseid?	
Kontorikulud: mööbel, tarvikud, ruumid, elekter, vesi, küte, valve- ja koristusteenus	Kui töötad oma kodus, siis sul tõenäoliselt kontorile palju ei kulugi. Ehk natuke rohkem elektrit. Paberit-pliiatseid ja muid kontorivahendeid vajad ikka, samuti mõnd riulit või lauda. Rentides ruume, arvesta kõikide kuludega, rendist kuni jäätmeveoteenuseni välja	
Erialane ettevalmistus: koolitused, konverentsid, kirjandus, ajalehed	Isegi kui tunned hetkel, et oled igati pädev oma tööd tegema, vajad pidevat enesetäiendust, et taset hoida ja turul püsida. Kursustel ja konverentsidel osalemine, praktikakulud, erialased raamatud ja muu selline on vältimatud	
Erivahendid	Võib-olla tuleb sul soetada mingeid spetsiifilisi töövahendeid, olgu see siis silopuur, GPS-seade, spetsiaalsed arvutiprogrammid või eririietus. Arvesta ka nende kuludega. Tõenäoliselt kasutad tasuta veebiteenuseid või äppe. Lisa nende maksumus.	
Reklaam	Kuidas sinu tulevased kliendid teada saavad, et sa oled olemas ja pakud teatud tooteid? Kui plaanid avaldada tasuta reklaami internetis, korraldada kliendipäevi, teha reklaamkingitusi, siis planeeri raha ka nende jaoks	
Veel midagi?	Lisa üldkulude komponente vastavalt oma vajadusele	
Üldkulud kokku		SUM

Tabel 2. Nõuandetoote rakendamise seotud otsekulud

Iga konkreetse tööga kaasnevad kulutused, mida sa ei peaks tegema, kui seda tööd ei oleks. Erinevate nõuandetoodetega võivad kaasneda erinevad kulud. Proovi prognoosida keskmine ühe nõuandetööga kaasnev kulu.

Kulukoht	Kommentaar	Summa
Kontorimaterjalid	Iga tööga kulub tõenäoliselt paberit, kaustu, võivad olla ka postipaki saatmise kulud jms	
Erimaterjalid	Võib-olla kulub sul töödeks iga kord mingeid erivahendeid: kilekotte, ühekordset eririietust, desovahendeid, näidiseid vms	
Transport	Keskmi kütusekulu võib olla keeruline määrata, sest iga kliendi puhul on läbitavad vahemaad erinevad. Proovi siiski!	
Lähetuskulud	Kui tööga kaasneb pikem kodunt eemal olek, tuleb arvestada majutuskulude ja võib-olla ka lisatranspordiga	
Konsultatsioonid ja teenused	Kui ostad töö tegemiseks sisse teenuseid, näiteks maksad ise analüüside eest või kasutad tasulisi andmebaase või muud tasulist abi, siis lisa ka need kulud	
Muud	Sinu töö spetsiifika määrab, millised otsekulud võivad su töödega kaasneda. Lisa need tabelisse!	
Ühe nõuandetöö otsekulud kokku		SUM
Prognoositav tööde hulk aastas		TK
Aastased otsekulud kokku (ühe töö kulu x tööde hulk)		SUM x TK

Tabel 3. Arenduskulud

Arenduskulusid on hõlpsam prognoosida, kui määrad, mitu uut toodet aasta jooksul plaanid luua ja kui palju on neid tooteid, mis vajavad värskendamist ja nüüdisajastamist.

Kulukoht	Kommentaar	Summa
Töötasu	Lõviosa arenduse maksumusest on seotud inimeste (kas ainult sinu enda või arendusgrupi) ajakuluga. Planeeri arenduseks kasutatavate päevade arv aastas ja töötasu, mis selle eest tuleb maksta. Ära jäta ennast tasustamata!	
Konsultatsioonid ja teenused	IT-lahendused ja programmid, teistelt spetsialistidelt ostetav nõuanne, tasulised andmebaasid jms. Võib-olla pead osalema mõnel tasulisel üritusel	
Arendusgrupi kulud	Kui plaanid tooteid arendada koos kolleegidega, on teil ehk vaja maksta seminariruumide, toitlustamise, kohvi, transpordi või majutuse eest	
Toote valmistamise ja katsetamise kulud	Toote loomiseks kuluvad materjalid ning selle rakendamisega seotud kulud katseperioodil, mil sa ei saa kliendilt selle eest raha (või kogu raha) küsida	
Arenduskulud kokku		SUM

Kui kulud on teada, tuleb vaadata ka teist poolt: kuidas need kaetud saavad? Ole realistlik, kui prognoosid tööde ja tööpäevade arvu aastas. Ühelt poolt arvesta, kui palju sul üldse on võimalik töötada, teisalt aga, kas sa suudad ka nii palju tellimusi hankida. Ära alahinda ajakulu mittetasustatavatele tegevustele. Tõenäoliselt on neid päevi sama palju, kui nõustamisele kulub, või isegi rohkem.

Puhkepäevad ja riigipühad. Jäta endale taastumisaega. Eelda, et sa nädalavahetustel ja pühade ajal ei tööta	113
Puhkus, haiguspäevad. Planeeri puhkus ja arvesta võimaliku ajutise töövõimetusega	
Mittetasustatavad päevad (enesetäiendus, tootearendus, raamatupidamine, turundus- ja müügitegevus, informatsiooni kogumine, remont jms)	
Otseselt nõustamisele kuluvad päevad, sealhulgas nii kliendi juures kui ka „tagatoas“	
Kokku	365

Nüüd liida kolme tabeli summad ja jaga kogukulud otseste nõustamispäevade arvuga – saad oma tööpäeva maksumuse. Jagades selle summa päevase töötundide arvuga (see ei pruugi olla 8), saad oma töötunni hinna, mida kasutada toote müügihinna kujundamisel.

Nõuande turundamine

Nõuande pakkumine on eelkõige teenuse turundamine, mitte füüsilise kauba pakkumine. Vahel võib olla ka raske mõõta ja näidata, kui kasulik sinu töö kliendile tegelikult on.

Teenuste turundamine erineb kaupade turundamisest (vt sisemist ringi joonisel), kuna teenused on oma olemuselt immateriaalsed, valmistamisest ja tarbimisest lahutamatud ning kaduvad. Samas sisaldab teenuse turundamine ka kauba turundamise elemente: toode ise, selle hind, reklaam ja koht, kus/kuidas klient toote kätte saab.

Need unikaalsed omadused toovad kaasa eripärase lähenemise turundusstrateegiatele. Kõikidele allpool nimetatud komponentidele tasub tähelepanu pöörata ja mõelda, kuidas need sinu kutsetöös väljenduvad.

Toode (teenus kui toode). Teenuste puhul ei ole tegemist füüsilise tootega, vaid protsessi, kogemuse või lahendusega, mida klient tarbib. Need ei ole käegakatsutavad, mistõttu on väljakutseks teenuse kvaliteedi ja sellest tõusva kasu tutvustamine. Kaupade puhul saab klient toodet enne ostmist katsuda, testida ja hinnata. Teenuse puhul keskendutakse turunduses väärtuse loomisele, näiteks klientide rahulolu tagamisele ja positiivsete kogemuste loomisele.

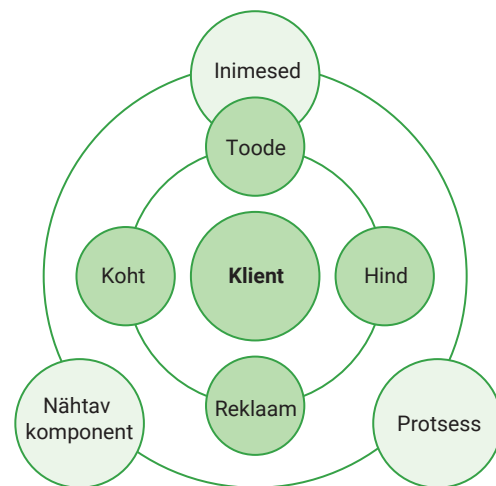
Hind. Teenuste hinnastamine oleneb sageli rohkem tajutavast väärtusest kui teenuse omahinnast. Näiteks juristi nõuande hind ei põhine ainult tema ajakulul, vaid ka tema ekspertiisi tajutaval väärtusel. Teenuste puhul on hinnad sageli paindlikumad ning neid võib mõjutada hooajalisus, kättesaadavus või kliendi individuaalne vajadus.

Reklaam. Teenuste reklaamis keskendutakse nende immateriaalsuse tõttu rohkem lubadustele ja usalduse loomisele. See võib hõlmata klientide tagasiside, sertifikaatide, kogemuste ja emotsioonide rõhutamist.

Koht. Teenuste puhul on koht sageli seotud juurdepääsuga teenusele. See võib olla füüsiline (nt konsulendi kontor või kliendi tootmispaik) või digitaalne (nt veebipõhine platvorm). Oluline on, et teenus jõuaks kliendini kiiresti, talle mugavalt ja soodsalt.

Inimesed ja suhted. Teenuste puhul on inimesed võtmetähtsusega. Sinu ja su meeskonna professionaalsus, sõbralikkus ja kompetentsus võivad oluliselt mõjutada kliendi rahulolu ja lojaalsust.

Protsess. Teenuste osutamise protsess on tihedalt seotud kliendikogemusega, kuna teenuse osutamine ja tarbimine toimub sageli samal ajal. Nii kliendile kui ka sulle on mugavam, kui see protsess on standardiseeritud, kuid valdkonna ja kliendi spetsiifilisuse tõttu pole see sageli võimalik. Siiski tasub kaaluda, kas ja milliseid nõustamisteenuse protsessi komponente saaks kas või mõnevõrra ühtlustada.



Käegakatsutav komponent. Kuigi teenused on immateriaalsed, on neil sageli füüsilised komponendid, mis tugevdavad kliendikogemust. Nõuandetoote puhul saavad selleks olla näiteks trükitud või digitaalsed dokumendid (kirjalik nõuanne, juhendmaterjalid, kaardid, tabelid, fotod), erinevad näidised ja demonstratsioonivahendid. Aga miks mitte ka praktilised kingitused (nt pakendid, töökindad, kalendrid jms).

Portfelli analüüs

Ilmselt on sul olemas mitu nõuandetoode. Isegi kui koostad ainult äriplaane, saad neid pakkuda erinevate toodetena, olenevalt kliendi suurusest, tema tootmisspetsiifikast või äriplaani kasutamise otstarbest. Nõuandetooteid tuleb aeg-ajalt üle vaadata ja otsustada, kuidas nendega toimida. Allpool oleva maatriksi abil saad oma tooteid paigutada, lähtudes turu nõudlusest ja senisest müügist.

Turu nõudlus teatud nõuandetoodete järele muutub ajas. Nõudlust mõjutavad turg, poliitika ja toetused, olukord majanduses, tarbimistrendid ja muu. Mõningaid oma tooteid müüd sageli, need moodustavad peamise osa sinu teenistusest. Teisi müüd harvem või ei müü üldse. 80 : 20 printsiip kehtib ka siin. Ilmselt saad 80% oma sissetulekust 20% toodete müügist.

Hoia oma toodetel silm peal ja aeg-ajalt analüüsi, kuidas nende müük läheb. Kasuta tooteportfelli strateegiliseks analüüsiks lihtsat skeemi, mille pakkus 1970. aastal välja Bruce Henderson Boston Consulting Grupist. Oma toodete analüüs selle skeemi alusel aitab mõista, millised tooted vajavad investeeringuid, mida hoida ja mille pakkumine lõpetada.

	Sa müüd neid sageli	Sa müüd neid harva
Nõudlus nende toodete järele kasvab	Staar 	Küsimärk 
Nõudlus nende toodete järele ei kasva või langeb	Lüpsilehm 	Koer 

Staar. Seda toodet müüd sa palju ja turu nõudlus kasvab kiiresti. Sul on tugev positsioon, mis muutub tugevamaks, kui suudad nõudlusega sammu pidada ja järjest rohkemate klientide tellimusi täita. Samas tahavad ka sinu konkurendid nõudlusest oma osa saada. Pead olema valvas, et sinu toode teiste omadega sammu peaks või neist parem oleks. Võib tekkida hinnasõja ja ületöötamise oht. Investeeri tehnoloogiasse ja turundusse!

Näiteks nõuanded digitaalsete põllumajandusplatvormide kasutamise kohta: satelliidiandmed, täppispõllumajanduse lahendused, droonid, IoT (s.o nutistu ehk asjade internet). Turu nõudlus selliste nõuannete järele on kasvamas, paljud tootjad otsivad nutikamaid ja tõhusamaid lahendusi.

Lüpsilehm. Sa müüd seda toodet palju, turu nõudlus on püsivalt suur, aga ei kasva enam. Stabiilsel turul on konkurentidel raske sind kõrvaldada, nii ei pea sa pidevalt tegelema tootearendusega ja võid kasseerida tasu varasema arendustegevuse eest. See toode tagab stabiilse sissetuleku. Saadav raha tuleks aga investeerida uute toodete arendamisse,

keskenduda tõhususe säilitamisele ja rahavoogude optimeerimisele.

Näiteks traditsioonilised agronoomia- ja mullaanalüüsiteenused. Kuigi turg ei kasva, on need teenused endiselt nõutud ja toovad kindlat tulu.

Küsimärk. Oled seda vähe müünud, kuid nõudlus kasvab kiiresti ja see võib tuua kaasa uusi tellimusi. Samas tuleb konkureerida, panustada tootearendusse, teha reklaami ja sooduspakkumisi. Väljavaated on ahvatlevad, edu pole garanteeritud. Hüpe võib toimuda mis tahes suunas. Kas toode jääb ellu, kui konkurendid reageerivad hindade alandamisega? Kui toode pole edukas, siis milline on selle mõju sinule? Kaalu perspektiivi, riske ja oma investeerimissuutlikkust.

Näiteks ringbiomajanduse teemalised konsultatsioonid. Kuigi turg kasvab kiiresti, on seal palju konkurentsi, hinnad pole tootjale soodsad ja nõuandeteenuse pakkuja peab otsustama, kas püüda turuosa suurendada või keskenduda muule.

Koer. Müüd toodet harva ja nõudlus ei kasva, võib-olla isegi väheneb. Kui selle toote hoidmine ei nõua mingeid kulusid, näiteks regulaarset nüüdisajastamist, ja sa ei tee kulusi selle turundamiseks, võib see ju portfellis edasi olla. Muul juhul kaalu toote kõrvaldamist või uuendamist.

Näiteks traditsioonilised nõustamisteenused ilma digitaalse toeta. Kuna tootjad liiguvad järjest enam nutikamate lahenduste poole, on sellistel teenustel piiratud tulevik.

► ÜLESANNE

Mõtle oma nõuandetoodetele ja kirjuta need kvadrantidesse. Kaalu, mida iga tootega edasi teha.

3. Individuaalkliendiga töötamine

Arenguprotsessi toetamine

Arengut iseloomustab inimese võime õppida, kohaneda ja kasvada, olgu põhjuseks siis tööalased või isiklikud eesmärgid või soov oma potentsiaali täielikult realiseerida. Selle protsessi toetamine on oluline, kuna inimese areng ei toimu iseenesest, vaid eeldab teadlikku suunamist, mõtestatud juhendamist ja sobivate tugistruktuuride loomist.

Konsulent on võtmetähtsusega isik, kelle ülesanne on toetada oma klientide arengut nii professionaalsel kui ka isiklikul tasandil. Tema töö eesmärk on aidata klientidel saavutada jätkusuutlikkus, tõhusus ja konkurentsivõime. Selleks saab ta pakkuda teadmisi, praktilisi lahendusi ja strateegilist tuge. Samal ajal on konsulent ka oluline partner, kes aitab tootjal kohaneda pidevalt muutuvate majanduslike, tehnoloogiliste ja keskkonnaalaste nõudmistega.

Klassikalised arenguprotsessi toetavad meetodid on:

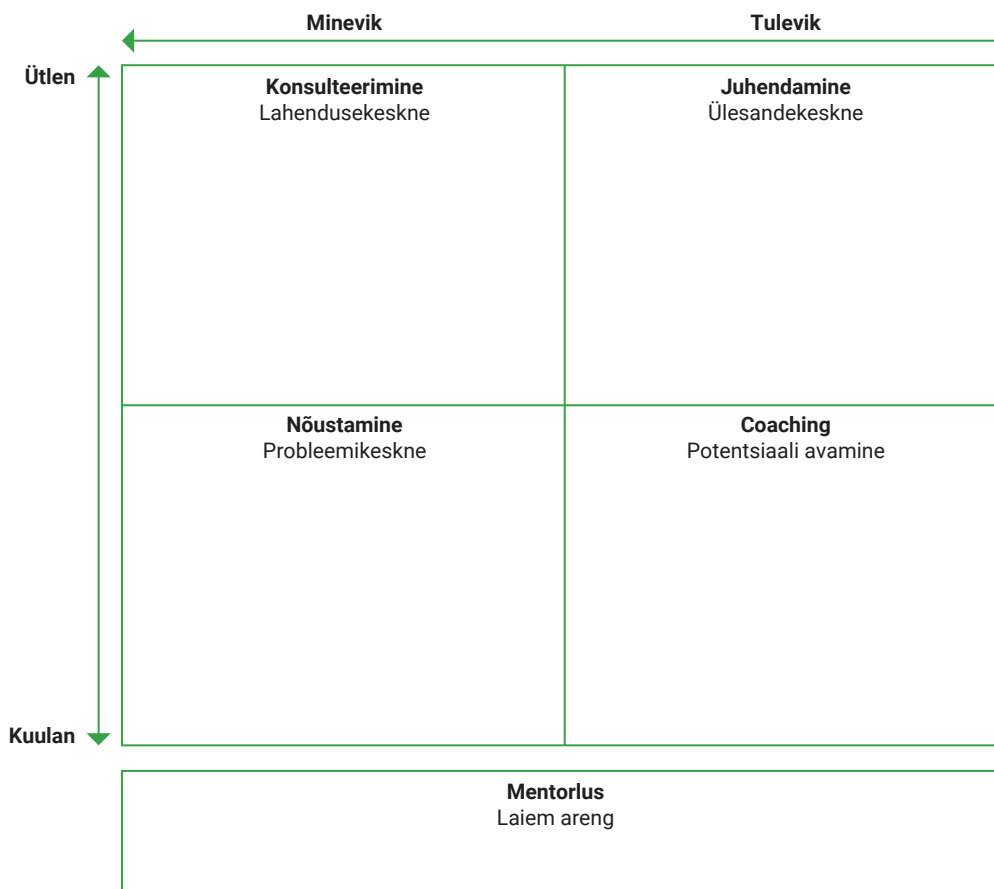
- juhendamine,
- konsulteerimine,
- nõustamine,
- mentorlus,
- *coaching*.

Neil meetoditel on palju ühist:

1. **Eesmärgistatud suhtlus:** selge eesmärk, mille keskmes on abistatava isiku või grupi arengu toetamine.
2. **Toetav roll:** tegevuste keskmes on soov pakkuda abi ja juhiseid vastavalt olukorrale ja vajadustele.
3. **Fookus arengul:** tegevused aitavad lahendada probleeme, arendada oskusi või mõista paremini iseennast ja oma olukorda.
4. **Koostöösuhe:** toetav tegevus toimub dialoogi ja vastastikuse usalduse alusel.

Siiski on nende meetodite vahel ka erinevusi, mis tulenevad rolli, tegevuste ulatuse ja eesmärkide erinevast iseloomust. Meetodite eristamiseks on need paigutatud kahele teljele.

Minevik	Tulevik
Tegevus algab toimunu või tulemuste analüüsist. Analüüsi tulemusena kujunevad eesmärgid edaspidiseks	Tegevus algab eesmärkide seadmisest. Juba toimunut või tulemusi käsitletakse õpikohana eesmärkide püstitamisel
Rääkimine	Kuulamine
Toetavas rollis olev inimene peamiselt selgitab, õpetab ja pakub välja tegevusi või lahendusi	Toetavas rollis olev inimene peamiselt kuulab ning aitab aktiivse kuulamise tehnikate toel abistataval endal tegevusi ja lahendusi leida



Juhendamine tähendab konkreetsete ülesannete või tegevuste õpetamist ja suunamist.

Konsulterimine on eksperdiga nõu pidamine konkreetse valdkonna või probleemi lahendamiseks.

Nõustamine pakub psühholoogilist, emotsionaalset või praktilist tuge isiklike või tööprobleemide lahendamisel.

Coaching keskendub inimese või meeskonna potentsiaali avamisele ning konkreetsete eesmärkide saavutamisele küsimuste ja suunamise kaudu

Mentorlus on meetod, mis hõlmab nii minevikku kui ka tulevikku, nii kuulamist kui ka rääkimist. See on kogemuste ja teadmiste jagamine pikaajaliseks professionaalseks või isiklikuks arenguks.

Konsulendi kutsetegevuses põimuvad tihti kõik meetodid.

► ÜLESANNE

Kogemus erinevate arendustegevustega.

Mõtle oma klientidele ja tegevustele nende arengu toetamisel. Märki tabelisse, milliseid meetodeid ja kellega oled kasutanud.

Konsulterimine	Juhendamine
Nõustamine	Coaching
Mentorlus	

Konsultatsioonid

Konsultatsioon on protsess, mille käigus pakub spetsialist (konsultant) professionaalset ekspert-nõu kliendi konkreetse probleemi lahendamiseks. Ta analüüsib andmeid, koostab aruandeid, annab soovitusi ja aitab lahendusi rakendada. Tavaliselt keskendub ta praktilistele lahendustele ja strateegiatele, aidates klienti äriliste, tehniliste või organisatsiooniliste küsimuste korral.

Konsultandi roll hõlmab:

- kliendilt andmete kogumist ja probleemide analüüsimist;
- sobivate strateegiate ja lahenduste pakkumist;
- vajaduse korral kliendi koolitamist ja juhendamist;
- rakendusplaani väljatöötamist ja tegevuste suunamist;
- muutuste juhtimise toetamist ja järelevalve pakkumist;
- tagasiside andmist ja edasiste tegevuste soovitamist.

Konsultandi kliendile antavad soovitusel peaksid põhinema faktidel, uuringutel ja parimatel praktikatel. Kuna iga klient on unikaalne, tuleb lahendusi kohandada vastavalt kliendi konkreetsetele vajadustele.

Tulemusliku konsultatsiooni mõju saab mõõta ja hinnata.

Mentorlus

Mentorlus on arendav koostöösuhe, kus kogemuste jagamise kaudu käivituvad arutelud, mille tulemusena tekib uus teadmus – nii kliendil kui ka mentoril endal. Mentorlus on laiema arengu ja võimuste keskne, puudutades nii tööalast kui ka isiklikku kasvu. Eesmärgiks on avada kliendi sügavamad anded ja väärtused. Mentor ei vastuta kliendi töötulemuste eest.

Mentorlussuhe on enamasti pikaajaline. Mentoriks saab olla oma ala professionaal, autoriteet, eeskuju, kellega kliendil ei ole juhi-alluva suhet. Mentor peab saama valida klienti ja vastupidi, ainult nii saab nende suhe olla usalduslik ja avameelne.

Mentori tegevuse hulka kuuluvad jälgimine, toetamine, julgustamine, tagasiside andmine ja refleksiooni juhtimine. Ta julgustab eneseanalüüsi ja probleemide lahendamist, aitab leida motivatsiooni, inspireerib, on nii-öelda kohal, kuulab ära. Samuti võib ta avada uksi, tutvustades klienti „õigetele inimestele”.

TÄHELEPANU!

Aja jooksul võib meistri ja jüngri suhtest areneda sõprus või võrdne partnerlussuhe. Mentori ülesanne on täidetud, mentorlussuhe lõpeb. Suhte lõpetamiseks võib kuluda palju aega, sest kliendi jaoks võib mentori toest ilmajäämine olla raske. Seega nõuab kliendi iseseisvumine eraldi tähelepanu.

Juhendamine

Juhendamine on pidev kindlate uudsete tööoskuste ja ülesannete andmine ning nende täitmise jälgimine kogenud töötaja pilguga. Juhendaja suunab töötaja arengut, luues sobiva õpikeskkonna ja andes talle soorituse kohta regulaarselt tagasisidet.

Juhendamine on ülesandekeskne, protsessil on mõõdetavad tulemused. Patrick McKenna ja David Maisteri sõnul (2003) ei vaja juhendamist mitte ainult uued töötajad, vaid kõik inimesed, kes

- asuvad uusi ülesandeid täitma, rakendavad uusi oskusi või teadmisi,
- soovivad olemasolevaid oskusi parandada, oma ala meistriks saada,
- vajavad nõu, abi, tagasisidet või toetust,
- on oma ülesannete täitmisel segaduses või ummikus,
- ei ole rahul oma töö tulemustega,
- väljendavad soovi areneda,
- töötavad hästi, kuid on negatiivse suhtumisega.

Hea juhendaja

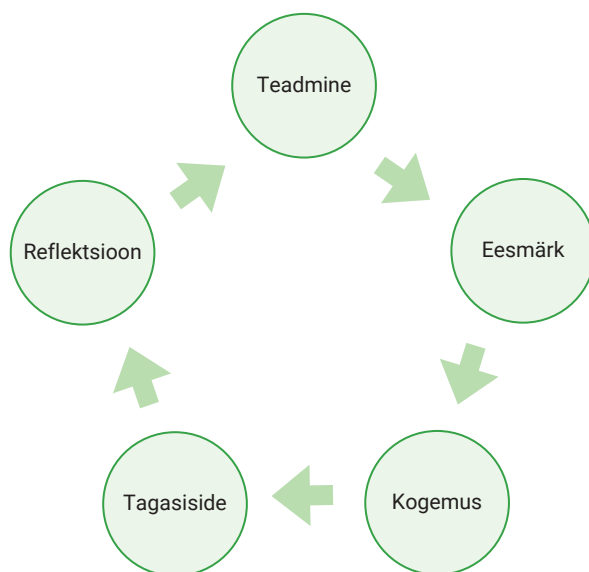
Hea juhendaja eelduseks on eelkõige juhendatava töö põhjalik tundmine. Juhendaja peab olema ise võimeline tegema kõiki tööoperatsioone standardile või nõuetele vastavalt ning ka aru saama ja seletama, miks midagi just nii tuleb teha.

Iga juhendatav on unikaalne isiksus. Tema motiividest teadlik olek ja nendega arvestamine ning ka tema eripärade arvesse võtmine on tähtis.

Hea juhendaja loob juhendatavaga usaldussuhte. Õhkkonna, kus juhendatav tunneb ennast turvaliselt, kus ta võib olla tema ise ja näidata avameelselt ka oma nõrkusi. Ta aktsepteerib juhendatavat kui võrdset partnerit, kellel võib küll olla vähem teadmisi ja kogemusi õpitavas, kuid on otsustamisõigus ja vaba tahe. Vajadusel tagab juhendaja konfidentsiaalsuse.

Juhendamistsükkel

Juhendamine hõlmab tervet hulka tegevusi, alates arendava suhte kujundamisest, juhendatava tegevuse vaatlemisest, info jagamisest ja aktiivsest kuulamisest kuni tagasiside andmise ning vastupanu ja arengutakistuste käsitlemiseni. Juhendamisel kordavad nii juhendaja kui ka juhendatav juhendamistsükli, mis on oma põhielementidelt kõikide juhendamisliikide puhul sama.



Selgete juhiste andmine ja eesmärgistamine

Selgete juhiste andmine on juhendamisel ülioluline. Kasuta selge eneseväljenduse tehnikaid ja mudeleid. Juhiste andmisel lähtu juhendatava teadmiste/oskuste tasemest ning vajadusel kohanda juhiseid:

- näita ette ja kommenteeri samal ajal oma tegevust;
- arutle, mis võib valesti minna, ja too välja varased ohumärgid;
- palu juhendataval harjutades valjusti mõelda;
- lase juhendataval ennast juhendada;
- ära tegele korraga rohkem kui kahe-kolme arendamist vajava aspektiga.

Arvesta juhendatava vastuvõtuvõimet. Kui kumbki osapool on väsinud või tüdinud, tuleks juhendamine selleks korraks katki jätta.

Refleksiooni juhtimine juhendamisel

Tagasiside kohta loe põhjalikumalt peatükist „Tagasiside andmise tehnikad”. Tagasisidest üksi arengu toetamiseks aga ei piisa. Vaja on saadud kogemusi ja tagasisidet teadlikult tõlgendada ja analüüsida. Inimest arendab kogemusele ja tagasisidele omistatud tähendus.

Refleksioon tähendabki oma kogemuste mõtestamist, eneseanalüüsi ja teadlikku lähenemist oma tegevusele. Juhendaja saab juhendatavat toetada, aidates tal leida vastused küsimustele „Mis juhtus”, „Mida panid tähele?”, „Mida kogesid?”, „Miks nii läks?” jne. Refleksiooni võti on juhendatava enesehindamine.

Arendustsükkel sulgub ja uus ring algab refleksioonist tuleneva uue eesmärgistamisega.

Selle protsessi juhtimiseks sobib hästi allpool kirjeldatud GROW mudel. Mudel on struktureeritud ning seda on lihtne kasutada. Seetõttu sobib see hästi ka algajatele juhendajatele ja coach’idele.

Coaching ja GROW mudel

Coaching’u eesmärk on toetada inimest tema potentsiaali avamisel, eneseteadlikkuse tõstmisel ja konkreetsete eesmärkide saavutamisel. Erinevalt juhendamisest ja nõustamisest keskendub coaching eelkõige lahendustele, mitte probleemidele. Eeldatakse, et coachee leiab coach’i suunavate küsimuste ja tagasiside toel suure osa vastuseid ise.

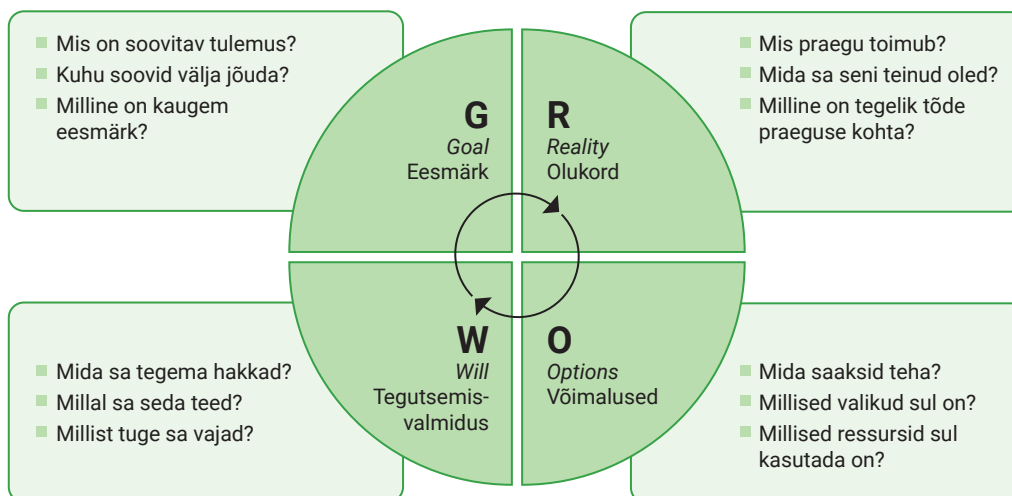
Kõige lihtsam viis seda meetodit rakendada on kasutada GROW mudelit. Mudeli autor on endine võidusõitja Sir John Whitmore (eesti keeles: J. Whitmore, „Tulemuslikkuse treenimine. Coachingu käsiraamat juhile”, Väike Vanker, 2022).

Mudelis on seeria avatud küsimusi, aitamaks inimesel suurendada:

- eneseteadlikkust,
- vastutust oma tegude ja käitumise eest.

Üks tähtsamaid etappe selles mudelis on *reality* ehk hetkeolukord. See on situatsioon, kus coachee asub praegu. Whitmore avastas, et tüüpilises vestluses räägivad inimesed minevikust, oma eesmärkidest ja seejärel juba tulevikust. Innustades coachee’d suunama fookust sellele, mis toimub praegu, muutub võimalikuks vaadata oma käitumist teisest perspektiivist. See toob esile sisevaated ja võimaluse rakendada oma intuitsiooni, seega mõelda välja ka realistlikke tegevusplaanid tulevikuks.

GROW mudel



Näidisküsimusi iga kvadranti jaoks

G – goal – eesmärk	R – reality – praegune olukord
Vestlus algab eesmärgi uurimise või püstitamisega. See võib olla tulemuseesmärk, arengueesmärk, probleemi lahendamine, otsuse tegemine vms	See samm aitab mõista praegust olukorda: mis toimub, milline on kontekst, olukorra tõsidus jms. Välti ülekuulamise tüüpi küsitlust, kiirete lahenduste pakkumist või oma isiklike seisukohtade esitamist
Milline on sinu eesmärk? Mida sa soovid, et ...-ga juhtuks? Mida sa tegelikult tahad? Mida sa loodad saavutada? Milliseid tulemusi sa tahad saada? Milline tulemus oleks sinu jaoks ideaalne? Mida sa soovid muuta? Miks see eesmärk on sulle oluline? Mis kasu sa selle eesmärgi saavutamisest saad? Mis muutub, kui sa oma eesmärgi saavutad? Kui sa eesmärgi ei saavuta..., millised on tagajärjed?	Mis praegu toimub (mis, kes, millal, kui sageli)? Mis on selle tagajärg või tulemus? Räägi, mida sa seni seoses ...-ga teinud oled? Milline on su olukord praegu eesmärki silmas pidades? Skaalal ühest kümneni, kus sa praegu asud? Mis on seni su edusamme toetanud? Millist edu sa praeguseks oled saavutanud? Millest on kasu olnud? Millised on praegu sulle esitatavad nõudmised? Kuidas sa oled jõudnud siia, kus sa praegu oled? Mis sa arvad, mis on sind takistanud? Mis sa arvad, mis tegelikult juhtus? Mida sa õppisid ...-st? Mida sa seni proovinud oled? Mida sa edaspidi saaksid teisiti teha? Skaalal ühest kümneni, kui tõsine on olukord praegu?

O – options – võimalused Kui olukorrast on selge ülevaade, võib asuda lahendusvariante otsima	W – will – tegutsemisvalmidus Viimases etapis pühendutakse tegevusplaanile
Milliseid võimalusi sa näed? Mis sa arvad, mida sa järgmiseks tegema peaksid? Milline võiks olla su esimene samm? Mida saad teha, et saada parem tulemus? Mida sa veel saaksid teha? Mida sa võiksid nüüd teisiti teha? Mis veel võiks aidata? Mis juhtub, kui sa midagi ette ei võta? Mis sind seni aidanud on? Mis juhtuks, kui teeksid seda veel/rohkem? Mis on selle juures sinu jaoks kõige keerulisem? Millist nõu sa samas olukorras sõbrale annaksid? Mida sa võidaksid, kui teeksid seda? Millist kahju võiks selle tegemine sulle teha? Kui kõik oleks võimalik, mida sa siis teeksid? Mida veel?	Mida sa kavatsed selles olukorras teha? Mis sa arvad, mida sul nüüd esmalt teha tuleb? Räägi mulle, kuidas sa kavatsed seda teha. Kuidas sa aru saad, et see on nüüd tehtud? Skaalal ühest kümneni, kui tõenäoliselt on su plaan edukas? Mida tuleks sul teha, et vastus oleks „kümme“? Milliseid takistusi sa näed? Kuidas neid ületada? Milliseid ressursse sa vajad? Kas midagi on puudu? Milline oleks esimene väike samm? Mis juhtub, kui sa ei tee seda? Mis on need kolm asja, mida sa sel nädalal teha saad? Skaalal ühest kümneni, kui motiveeritud sa tegutsemiseks oled? Mida sul tuleks teha, et vastus oleks „kümme“?

Kliendikeskne nõustamine

Nõustamine on tegevus, mille käigus pakutakse kliendile mitmesuguses vormis praktilist abi tema (ettevõtte) hetkeprobleemide ja konfliktide lahendamiseks, kohanemise- ja konkurentsivõime tõstmiseks ning arenguvõimaluste väljaselgitamiseks.

Nõustamine:

- põhineb sellekohasel kokkuleppel,
- eeldab professionaalseid teadmisi, oskusi ja kogemusi,
- põhineb kindlate meetodite kasutamisel,
- teostub osapoolte suhtlemise kaudu,
- rajaneb kliendi-nõustaja usalduslikul koostööl,
- toimub piiratud aja jooksul.

Seoses nõustamisega on levinud mitmed väärarusaamad:

- nõustamine on õpetamine;
- nõustaja on targem kui klient;
- nõustaja teab õigeid vastuseid;
- nõustaja otsustab, mida tuleb teha;
- nõustaja vastutab tulemuste eest.

Samuti on levinud arvamus, et konsulendil peab olema (peale auto, arvuti, silopuuri ja muude töövahendite) vaid hea erialaste teadmiste pagas, pluss kursisolek uute tehnoloogiate ja võimalustega ning nende teadmiste sobitamise oskus kliendi vajadustega. See tähendab aga konsultandi, mitte nõustaja rolli võtmist.

Tänapäevased erialateadmised on konsulendile hädavajalikud. See on alus, millele tema teenus toetub. Ainult sellest aga ei piisa.

Selleks, et klient nõu vastu võtaks, seda rakendaks ja sellest kasu saaks, on vaja arvestada tema kui võrdväärse partneriga. On vaja tundma õppida ja mõista kliendi iseärasusi, vajadusi, suhtumist ja tundeid. Kliendikeskne nõustamine põhineb suhete loomisel ja hoidmisel ning selleks on vaja suhtlemisoskusi. Neid peetakse aga tihtilugu nii enesestmõistetavaks, et nende õppimist ei peeta vajalikuks.

Kliendikeskne nõustamine:

- aitab kliendil endal selgusele jõuda olukorras, kus ta tegelikult on;
- on kliendi abistamine, otsustamiseks, milliseid andmeid või informatsiooni on vaja koguda;
- võimaldab kliendil endal probleeme iseenda jaoks diagnoosida;
- on kliendi aitamine andmete tõlgendamisel ja otsuste langetamisel, selle asemel et see ise ära teha;
- aitab kliendil pühenduda tegevusplaani elluviimisele;
- toetab klienti otsuste elluviimisel;
- jätab vastutuse kliendile;
- ei muuda klienti nõustajast sõltuvaks.

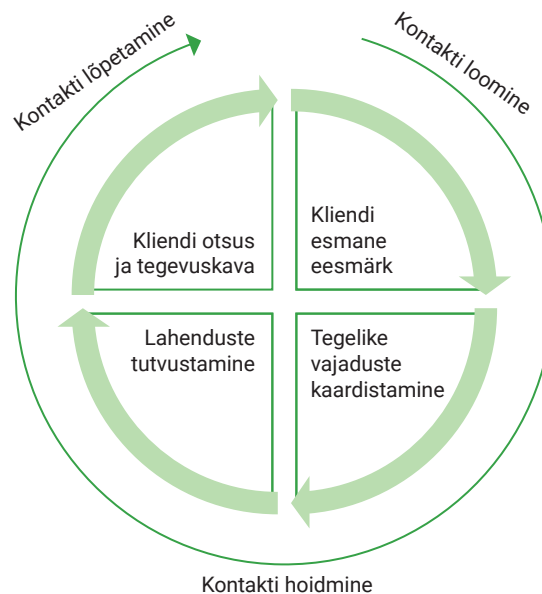
Kliendikeskse nõustaja erioskused

Iseenda teadmiste piiride tundmise oskused	Edukas kliendikeskne nõustaja on teadlik oma tugevatest ja nõrkadest külgedest ning nende vastastikusest mõjust. Ta teab, mida ja kuidas endas arendada ja kus on tema piirid
Kontaktioskused	Hea nõustaja oskab luua usaldusliku õhkkonna, mis aitab kaasa probleemide lahendamisele
Suhtlemisoskused	Nõustaja on elukutseline suhtleja. Ta on võimeline selgelt väljendama oma mõtteid ja aru saama teiste omadest
Jälgimisoskused	Kliendi või klientide grupiga töötades oskab nõustaja märgata, kuidas mõjutavad probleemi inimeste suhted ja käitumine
Probleemilahendus-oskused	Kliendikeskne nõustaja kaasab kliendi nii probleemide väljaselgitamisse kui ka neile lahenduste leidmisse
Kliendi vastupanuga töötamise oskused	Uus informatsioon ja hirm muudatuste ees võib esile kutsuda kliendi vastupanureaktsiooni. Kliendikeskne nõustaja aitab kliendil sellega toime tulla
Tunnetega töötamise oskused	Klient on otsuste langetamisel ja tegutsemisel alati mingil määral emotsionaalne. Kliendikeskne nõustaja oskab sellega arvestada ning ka kriisiolukordades abiks olla
Innustamis- ja julgustamisoskused	Kliendikeskne nõustaja oskab julgustada klienti liikuma edasi turvalisest tavapärasusest innovatiivsete lahenduste poole
Iseenda mõistmise oskused	Edukas saab olla vaid nõustaja, kes tegeleb eneseanalüüsi ja -arendusega

Nõustamisvestluse ülesehitus

Nõustamisvestlusel on ühel ajal tegemist kahe struktuuriga, mis on üksteisega ajaliselt põimunud ja lahutamatult seotud:

- psühholoogilise kontakti loomine, hoidmine ja lõpetamine (sellest on täpsemalt juttu peatükis „Suhtlemisoskused ja -tehnikad”);
- nõustamisvestluse ehk „asjaajamise” etapid.



Kontakti loomine ja sissejuhatus

Ükskõik, kas klient tuleb sinu juurde või külastad sina teda, sissejuhatus on igal juhul oluline etapp. Seda ei saa lühendada ega ära jätta. Sissejuhatuse ajal luuakse usaldav ja toetav atmosfäär, mis paneb aluse edasisele suhtlusele. Seda on vaja teha ka juhul, kui tegemist on püsikliendiga, kellega sa juba ammu usalduslikult läbi käid.

Juba see, kuidas sa õue või uksest sisened, tervitad ja kliendile otsa vaatad, määrab ära tema esmamulje sinust. Kui esmamulje on positiivne, suhtub klient sinusse sõbralikumalt, kui aga negatiivne, tuleb sul hakata kohe oma kvaliteeti tõestama. Esmamulje nimel tasub pingutada.

TÄHELEPANU!

Esimene mulje konsulendist on see, mis mõjutab kliendi otsust kõige enam. Halba esmamuljet ei saa kiiresti heastada.

Täpsus. Pea kokkulepetest täpselt kinni. Ära mine kohtumisele ka liialt vara, see võib mõjuda häirivalt. Kui oled hilinemas, anna sellest võimalikult varakult teada.

Kohane riietus. Lohakas rõivastus ei soodusta hea mulje teket. Kummisaapad võiksid autos eraldi kaasas olla, nii on ka mugavam sõita. Kui tuled eelmise kliendi juurest, pese sealt lahkudes kindlasti tööjalanõud puhtaks. Ära kannu sõrmuseid ega teisi ehteid. Vali tagasihoidlik käekell.

Varustus. Kontrolli oma varustust. Hiirekõrvades paberid, määrdunud kaustad, tõrkuv kirjutusvahend või nutiseade, porine auto, tühi telefoniaku jms halvendavad esmamuljet.

Parkimine. Kliendi ettevõtte õue keerates vali parkimiseks koht, kus su auto ei takista muud liiklust. Säasta muru ja lillepeenraid. Kui sa ei ole kindel, kuhu on sobilik parkida, jätta auto pigem kaugemale ja kõnni mõned sammud jalgsi või palu kliendil endale sobiv parkimiskoht kätte näidata.

Kehaasend. Seisa kliendi suhtes kerges pöördes, näost näkku asend võib tekitada ebamugavust. Normaalse suhtlemisdistants on meie kultuuriruumis umbes üks meeter. Liiga lähedal olek mõjub pealetükkivalt, liiga suur vahemaa ei võimalda isiklikku kontakti. Lase kliendil liikuda endast veidi eespool: ära jätta talle muljet, et vägesid juhatad sina.

Naeratus. Väga oluline! Naeratamise teeb kergemaks, kui oled näinud vaeva enese eelhäälestamise ja positiivse suhtumise kujundamisega. Kui su meeleolu kohe kuidagi ei võimalda siiralt naeratada, siis küll parem ära pinguta. Teesklemine pigem kahjustab suhtlust.

Kehakeel. Hoia silmsidet, võta teadlikult avatud poose ja ära peegelda kliendi suletud poose (ära rista käsi rinnale, kui tema nii teeb). Nooguta, tee kuulamishäältsusi, näita kogu oma kehaga üles sõbralikku huvi.

Sissejuhatav vestlus. Seltskondlik sissejuhatav vestlus on vajalik pingete mahavõtmiseks ja häälestumiseks. Vali teema, mis tekitab kliendis positiivseid emotsioone. Leia midagi kiitmisväärset ümbruses, hoonetes, tehnikas. Arutage karjakoera tervist või ilma- ja teeolusid. Kui sul on raskusi sellise vaba vestluse pidamisega, siis katsu ennast juba varem ette valmistada ja sobivad teemad välja valida. Ära kiirusta põhiteema juurde asumisega. Las klient annab oma kehakeele ja sõnadega märku, et ta on valmis tõsiste asjade juurde edasi minema.

Sissejuhatuse käigus pead kindlasti selgitama oma tuleku eesmärgi, seda ka juhul, kui kõik oli juba varem kokku lepitud. Paku välja tegevuskava (*Vaatame kõigepealt lauta ja põldu, eks? Ja siis võtame paberid ette*). Saa kindlasti kliendilt nõusolekumärk, enne kui edasi lähed.

Ajakava. Selle kokkuleppimine on väga oluline. Mõne kliendiga võib sul tekkida raskusi kontakti lõpetamisel, kui sa ei ole enne teada andnud, et sul on aega kaks tundi ja mitte rohkem. Teisalt võivad ka kliendil olla ees planeeritud tegevused ja ajakavas kokkuleppimine on ka tema huvides. Jällegi, saa nõusolek oma ettepanekule või leidke ühiselt mõlemale sobiv variant.

Kliendi soovide ja ootuste väljaselgitamine

Alusta alati sealt, kus on oma mõtetega klient. Tal on tõenäoliselt olemas soov või eesmärk, millist tulemust ta nõustamise toel loodab. See võib olla selgelt sõnastatud SMART (vt peatükki „Konsulendi efektiivsus”): „Vähendada aasta lõpuks vasikate suremust 30% võrra” või siis hägune: „Mets tuleks millalgi korda teha”.

Sulle kui kogenud spetsialistile on võib olla juba eelnevatest andmetest või esmapilgust tootmisele selge, millest tuleks alustada, kuid jätta see vähemalt esialgu enda teada.

TÄHELEPANU!

Suur viga on see, kui konsulent hakkab kliendi kuulamise asemel kohe rääkima „tegelikust” probleemist: kuidas seda lahendada peaks, mida klient tegema peaks ja mida ta teha ei tohiks.



Sel etapil ära anna nõu ega soovita lahendusi. Ainult küsitle ja kuula. Sinu eesmärk on selgitada välja, mis on kliendi jaoks probleem ja millist olukorda ta tahaks näha. Pea meeles, et isegi juhul, kui näed probleemi hoopis mujal kui tema, ära ütle seda otsesõnu. Las ta ise jõuab niikaugele sinu küsitlemistehnikate toel.

Kasuta järgmisi tehnikaid!

Avatud küsimused	Selleks et olukorras orienteeruda, kliendi probleemid välja selgitada ja teda probleemide juurte juurde suunata
Paus	Selleks et julgustada klienti rääkimist jätkama, mõtteid koguma
Peegeldused	Selleks et innustada klienti rääkima, anda märku mõistmisest ja tähelepanust
Suletud küsimused	Selleks et täpsustada, fakte selgitada, pseudoprobleemid kõrvaldada ja asja juurteni jõuda
Vahekokkuvõtted	Selleks et tagada ühtne arusaam, kõrvaldada väärarusaamad
Kinnitused	Selleks et veenduda asjast ühtemoodi arusaamises

Olukorra ja vajaduste kaardistamine

Probleemide kindlakstegemiseks võib kasutada meetodit, kus klient alustab sellest, et kirjeldab soovitatavat olukorda. Edasi saab selgitada välja põhjused, miks sellist olukorda veel ei ole, mis on takistuseks.

Kliendi ettekujutust soovitatavast olukorrast tuleb sul niikuinii põhjalikult uurida. Mis on sellele olukorrale kõige iseloomulik, mis sinna olukorda veel kuulub, miks see kliendile hea ja sobiv on. Pikalt probleemi keskel olnuna kiputakse eesmärki sõnastama probleemist vabanemisenä: „Soovin, et seda probleemi poleks.” Ja kui lähemalt uurida, siis: „Et mu saak nii väike ei oleks...”, et majanduslik olukord parem oleks..., et turustusvõimalused nii nigelad poleks..., et töölised ei käituks niimoodi ja naaber ei käituks naamoodi ja valitsus ei jätaks lubatud tegemata ja et ma ei peaks nii palju rabelema ja...”



Aita kliendil sõnastada soovitud olukord positiivselt. Mis siis on, kui soovitu on käes? Milline saak siis oleks, kui suur oleks sissetulek, milliseid turge ta kasutaks, kuidas töölised ja naaber käituksid? Mida valitsus teeks? Kui palju vaba aega tal endal oleks ja mida ta sellega peale hakkaks?

Soovitud olukorra ettekujutamine annab asjaolude täpsustumise kõrval veel ühe lisakasu – see motiveerib. Positiivset tulevikupilti luues puutub inimene ühtlasi kokku selles peituvate ahvatlustega, pilt võib olla üsnagi kutsuv. Endale oma motiveeritusest aru andmine on tähtis. Igasuguse muutuse esilekutsumine nõuab millegi investeerimist ja mõnikord ka valikuid, millegi ohverdamist.

Kõik me oskame sisimas kaaluda, kas üldse soovime muutuse esilekutsumiseks piisavalt pingutada. Kas raatsime vajalikkude hinda maksta? Kui mitte, siis võib kurtmine ja kaebamine (näiteks kellegi kurtmine) olla lihtsalt pinge mahalaadimise vahend, et oleks kergem probleemiga koos edasi elada. Muutusi ei saa teha, kui klient petab iseennast ja ümbritsevaid, justkui ta oleks valmis aktiivselt sekkuma.

Motiveeritus aitab ka siis, kui klient esialgu ei teagi, mida täpselt ette võtta. Motivatsiooni olemasolul on tegutsemisviise üsna lihtne leida. On aga ka olukordi, kus muutuse saavutamine on väga tähtis, kuid kliendil puudub usk enda suutlikkusse. Võib-olla tal tõesti ei jätku ressursse või mõjutavad olukorda määramatud välised asjaolud.

Kui oled veendunud kliendi võimetuses soovitud muutust tekitada, võib talle kasulik olla, kui aitas tal oma soovides veidi tagasi tõmbuda (olukorraga leppida). Kõrge motivatsiooni ja madala usu vahele jääb suur pinge. Kui seda ei saa vähendada ühest otsast – tehkem seda siis teisest otsast.

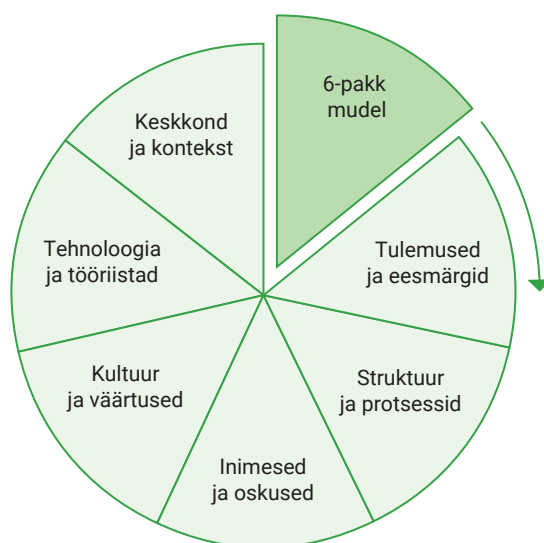
Kliendi (ja vajadusel ka teiste spetsialistide või töötajate) intervjuerimine, samuti sinu kohapealsed vaatlused ja tähelepanekud on kvalitatiivne andmete kogumine. Sellest sa alustad.

Sageli pole see aga olukorra täielikuks mõistmiseks piisav. Uuri mõõdikuid, aruandeid, analüüside tulemusi ja muid kvantitatiivseid andmeid. Vaata läbi ettevõtte tulemused, nagu finantsandmed, toodete kvaliteedinäitajad, tööprotsesside mõõdikud jms. On hea, kui teed seda koos kliendiga. Kui töötad andmetega üksi, siis kindlasti jaga kliendiga hiljem oma tähelepanekuid ja järeldusi.

Kuuspakk-mudel probleemide süsteemseks kaardistamiseks

Arvesta, et probleemid on sageli kui mitme kestaga pähkliid. Enne, kui jõuad tuumani, tuleb kõrvaldada mitu kihti. Sageli aetakse segi põhjus ja tagajärg ning probleemi asemel pakutakse välja selle tekitatud tagajärjed. Nendega tegelemine aga ei aita, kui ei kõrvaldata põhjust.

Süsteemmõtlemise spetsialistide kasutatav kuuspakk-mudel on raamistik, mille abil saab vaadelda probleemi kuue aspekti kaudu. Mudel näitab, et ettevõtte toimib kui terviklik süsteem, mille kuus aspekti on omavahel tihedalt seotud. Kui üks neist ei tööta optimaalselt, mõjutab see ka teisi valdkondi. Mudel on paindlik ja sobib nii ettevõtte tervikliku juhtimise kui ka konkreetsete murede analüüsimiseks.



Tulemused ja eesmärgid

- Milliseid tulemusi soovitakse saavutada?
- Kas eesmärgid on selged, mõõdetavad ja kõikide osapoolte vahel jagatud?
- Kuidas hinnatakse edusamme ja tulemuslikkust?

Struktuur ja protsessid

- Kuidas on jagatud ülesanded, rollid ja vastutus?
- Kas protsessid on efektiivsed, dokumenteeritud ja toimivad?
- Kas ressursside kasutamine on optimaalne?

Inimesed ja oskused

- Kas töötajatel on vajalikud teadmised ja oskused?
- Milline on meeskondade koostöö ja motivatsioon?
- Kas organisatsioonis on õiged inimesed õigetes rollides?

Ettevõtte kultuur ja väärtused

- Millised on ettevõtte põhiväärtused ja uskumused?
- Kas ettevõtte kultuur toetab eesmärkide saavutamist?
- Kas töötajad tunnetavad ühtekuuluvust ja ühist eesmärki?

Tehnoloogia ja tööriistad

- Kas kasutatavad tehnoloogiad toetavad tööprotsesse?
- Kas olemasolevad tööriistad on ajakohased ja tõhusad?
- Kas automatiseerimise või innovatsiooni võimalusi kasutatakse?

Keskkond ja kontekst

- Milline on ettevõtte väliskeskkond (nt kliendid, konkurendid, regulatsioonid)?
- Millised muutused turul või majanduskeskkonnas võivad klienti mõjutada?
- Kas ettevõtte on valmis väljakutsetele reageerima?

Probleemi kaardistamiseks vaata, millistes aspektides esinevad puudujäägid. Kui ettevõttes on näiteks madal tootlikkus, siis analüüsi, kas ja kuidas võib see olla seotud kultuuri, tehnoloogia või inimvaraga.

Kaalu, kuidas üks aspekt mõjutab teisi. Kui eesmärgid näiteks ei ole selged (tulemuste ja eesmärkide probleem), võib see tekitada segadust struktuuris ja inimeste motivatsiooni kahandada.

Tervikliku arengu planeerimiseks sea parendustegevused tähtsuse järjekorda. Kui tehnika näiteks on aegunud, alusta investeeringute soovimisest uutesse süsteemidesse, mis toetavad ka struktuuri ja protsesse.



Näide. Probleem: saagikuse vähenemine ja tootmise ebaefektiivsus.

- **Tulemused ja eesmärgid.** Kas saagikuse eesmärgid on realistlikud ja mõõdetavad?
- **Struktuur ja protsessid.** Kas näiteks külvamine, väetamine, taimekaitse ja saagikoristus on korraldatud tõhusalt?
- **Inimesed ja oskused.** Kas töötajad teavad parimaid tavasid ja oskavad seadmeid kasutada?
- **Töökultuur ja väärtused.** Kas töökultuur on kõrge, kas töötajad tunnevad end motiveerituna ja hindavad ettevõtte eesmärke?
- **Tehnoloogia ja tööriistad.** Kas kasutusel on tänapäevane tehnika ja seadmed?
- **Keskkond ja kontekst.** Kas kliimamuutused või tururegulatsioonid mõjutavad saagikust?

Ole küsitlemisel, kuulamisel, andmete uurimisel põhjalik ja ära lõpeta enne, kui olukord on sulle põhjani selge ning ka klient su arusaamu täielikult jagab.

Ükskõik kui tugev ei ole su soov alustada lahenduste pakkumist, ei tohi seda teha enne, kui oled täiesti kindel, et kliendi vajadused ja võimalused on sulle selged.



Pea meeles 80 : 20 printsiipi! Esimeses kahes etapis, kui eesmärgiks on probleemide defineerimine, peaks 80% rääkima klient, mitte sina.

Ettepanekute tegemine lahendusvariantideks

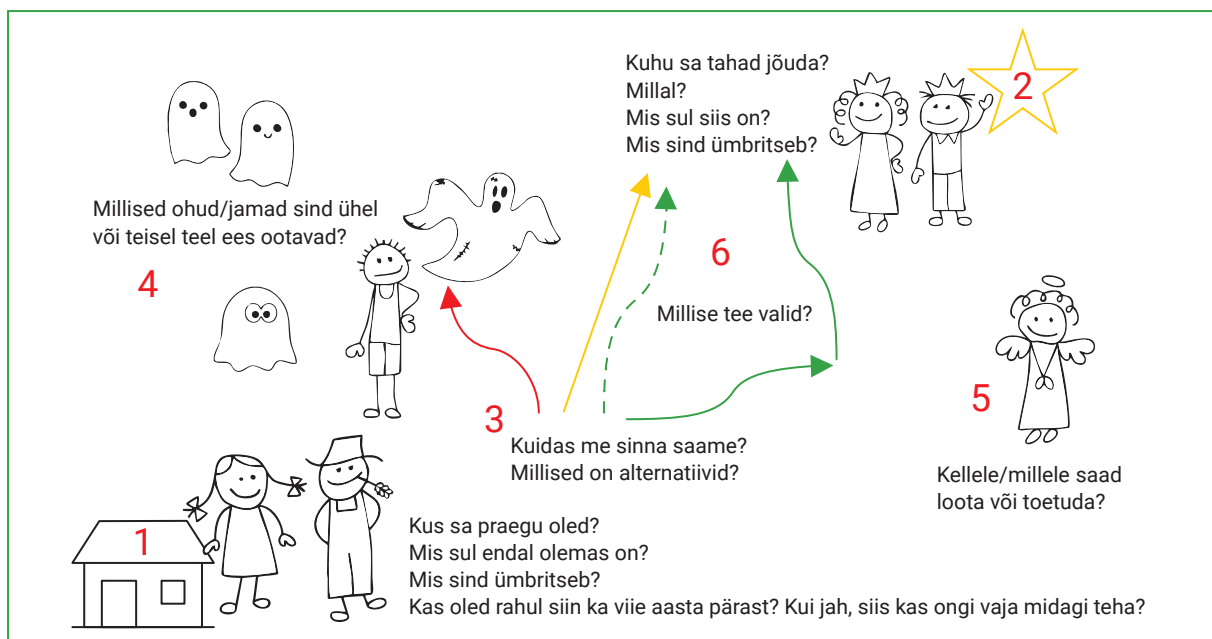
Mõnikord aitab ainult kaasaalavast kuulamisest ja mõnest abistavast märkusest. Kõik ülejäänu teeb klient ise, kuni tegevusplaani kavandamiseni välja.

Enamasti on siiski vaja klienti tegevusplaani koostamisel aidata ning pakkuda välja omapoolsed abinõud. Nõustamisprotsessi selles etapis on sinu kord rohkem rääkida ja selgitusi jagada. Kanna siiski hoolt, et sellest ei saaks sinu pikk monoloog.

Ideaalne oleks, kui saad tegevusplaani koostamisel kasutada kliendi enda ettepanekuid (*Kõlab nii, nagu sa ütleksid, et tahad teha...*). Kui see ei õnnestu, kasuta tegevusplaani kavandamisel oma sõnasust, kuid tugine muljele, mis sulle jäi kliendi ootustest ja soovidest.

Nõustamine ei ole mitte ainult probleemi väljaselgitamine ja lahenduse pakkumine. Selgitada tuleb ka probleemi olemust ning probleemi ja pakutava lahenduse vahelist seost ehk esitada situatsioonianalüüs, mis sisaldab ka eesmärgi ja kirjeldab takistusi selleni jõudmisel.

Rusikareegel on, et pakud kliendile rohkem kui ühe lahenduse ja tood iga võimaluse puhul välja saadava kasu ja positiivsed aspektid ning riskid ja negatiivsed aspektid. Kui sinu meelest ongi olukorda võimalik parandada vaid ühe lahendusega, siis alternatiiviks saab alati olla mittemidagitegemine. Ka see on lahendus, millel on olemas nii plussid kui ka miinused. Igall juhul – **klient peab saama valida**.



Joonisel kujutatud protsessi käigus tuleb sul tõenäoliselt anda veidi lisaselgitusi.

Selgitades tuleb arvestada partneri seniseid teadmisi ja kogemusi ning neile tugineda. (Keemiaprofessoriga rääkides oleks naeruväärne oma juttu värviliste pallikeste abil illustreerida, kuid koolilastele on sellest molekuli ehituse seletamisel palju abi.)

Ära unusta, et inimesed on erinevad: mis sobib ühele, ei pruugi olla arusaadav teisele. Ja inimesed muutuvad, arenevad. Paljud nõu andjad klammerduvad stiili, mis sobis kliendile varem hästi, ja kaotavad paindlikkuse ning abiandmisvõime, kui klient kasvab. Arvesta kliendi arengut.

Paradoks on, et õpetada saab seda, mida õppija juba teab – see tähendab, et olemasolevad teadmised tuleb siduda uutega. Kliendi rahulolu suureneb oluliselt, kui ta oskab sinu selgitusi omaenda kogemuste ja teadmistega seostada.

Võtmekohad selgituste andmisel on järgmised:

Selgus ja sujuvus

- uute mõistete tutvustamine
- arusaadava keele kasutamine
- ähmasuse vältimine

Selguse huvides räägi lühemate lausetega ja kliendile sobivas kõnetempos. Iga kord, kui tood jutu sisse mõiste või termini, mille kohta sa ei ole kindel, et klient seda teab, lisa kohe selgitus (... *esineb subkliiniline mastiit, see tähendab, et ei ole küll nähtavat udarapõletikku, kuid udaras on nakkusetekitajad olemas. Seetõttu on rakuarv piimas kõrge ja selle kvaliteet halb ning ka toodang madalam, kui võiks olla*). Kui klient kasutab näiteks väljendit „piima tulnud lehm“, kasuta seda sinagi ja ära räägi uuslõpsiperioodi algusest.

Räägi enesekindlalt ja ainult asjadest, mida sa tead. Kui sulle esitatakse küsimus, mille vastuses kahtled, võta parem aeg maha (*Ma ei ole hetkel päris kindel, kuidas... . Ma pigem kontrollin seda oma materjalidest ja helistan homme*), kui et vassid midagi kokku. Ära karda oma teadmatust välja näidata. Meist keegi ei ole jalgadel kõndiv Vikipeedia. Kui annad kliendile väärinformatsiooni, võid ta kaotada.

Rõhk ja huvi

- kehakeel
- materjalide kasutamine
- hääletoon ja pausid
- kordamine, ümbersõnastamine, kokkuvõtete tegemine

Iga selgitus on veenvam, kui su olekust on näha, et oled ise entusiastlik ja usud siiralt oma juttu. Näita seda oma kehakeele ja hääletooniga. Kui vähegi võimalik, kasuta visuaalsete materjalide abi. Näita infomaterjalidest diagramme, jooniseid, tabeleid – või joonista need jutu käigus ise. Kindlustamaks arusaamist, korda olulist, kasutades erinevat sõnastust.

Näited

- selged, kohased, konkreetset, sobivas koguses
- positiivsed ja negatiivsed – kui sobivad

Miski ei veena paremini kui näited elust. Mida konkreetsemad need on, seda parem. Ebamäärane „Oli kunagi kord keegi, kes...“ on pigem muinasjutu avalause. Positiivseid eeskujusid tuues nimeta julgelt firmade ja inimeste nimesid. Negatiivsed näited too nimesid nimetamata (*Ühes 100-pealises karjas...*). Mingil juhul ära too neid kliendi naabrite hulgast või tema tutvusringkonnast! Äratundmiseks pole alati nimesid vajagi, piisab olukorra kirjeldusest. Ja kuidas jääb siis usuga sinu konfidentsiaalsusse?

Ülesehitus

- loogiline ja selge struktuur vastavalt eesmärgile
- seoste väljatoomine

Hea selgitus eeldab põhjuse-tagajärje seoste väljatoomist ja nendest lähtumist ning sündmuste ajalises järjekorras käsitlemist.

Tagasiside

- küsimuste esitamiseks võimaluse pakkumine
- kliendi väljenditest suhtumise ja hinnangute otsimine

Selgitades pead alati kontrollima, kas nõustatav ikka sai sinust aru. Sageli tagasiside küsimine kas unustatakse või tehakse seda väga primitiivselt: „Kas sa said aru?” Tavaline vastus sellele küsimusele on „jah”. Aga tegelikult? Arusaamist on siis võimalik mõõta vaid tegutsemise järgi – kui see on arukas ja vastavuses räägitule, oli arusaamisega kõik korras. Aga võib tegutseda ka ilma arusaamiseta – ja millised on siis tagajärjed...

Kliendid, nagu me kõik, püüavad jätta endast paremat muljet ja anda vastuseid, mis näitavad neid heast küljest. Oma oskamatus, teadmatust häbenetakse. Kasuta tagasiside saamiseks ja arusaamise kontrollimiseks avatud küsimusi: „Kuidas sa minust aru said?”, „Mis sa arvad, millest sa alustad?”, „Kuidas sa selle ajakavasse planeeriksid?”, „Milliseid takistusi sa siin näed?” jms. Julgusta klienti oma küsimusi esitada. Need annavad sulle tavaliselt hea pildi tema arusaamise ulatusest, samuti tema suhtumisest asjasse.

Oma soovituselise pakkumine

Kui situatsioonianalüüsi ja lahendusvariantide olemus on kliendile selge, saab ta teha oma valiku. Mitte kõik inimesed pole aga kiired otsustajad. Mõnele kliendile on valiku tegemine raske ja ta küsib sinu arvamust, soovitusi.

Kui tegemist on enam-vähem standardse olukorraga, siis loodetavasti on sul juba olemas sobiv nõuandetoode, mida küll kliendi vajadustele vastamiseks siit-sealt ehk kohendada tuleb. (Kui on aga tegemist unikaalse olukorraga, pead tegema „rätsepätööd” ja selleks ilmselt rohkem aega varuma.)

Valmis nõuandetoote olemasolu korral juhi vestlus sujuvalt kliendi probleemidelt oma pakutavale lahendusele. Teie-ja-teie-probleem-hoiak peab jääma märgatavaks kogu „müügivestluse” ajal.

Hea nõuandetoote soovitamine kõlab kliendile kui konsulendi siiras reaktsioon tema probleemidele ja muredele.

Tee (veel kord) kokkuvõtte olukorrast. Kokkuvõtte tegemine näitab kliendile, et oled tema olukorrast, vajadustest, takistustest ja soovidest aru saanud.

Kontrolli kliendi huvi. Pärast kokkuvõtet on oluline kontrollida, kuidas klient situatsioonist aru saab (*Nii saan mina praegu olukorrast aru. Kuidas teie seda mõistate?*). Kontrollküsimus annab kliendile võimaluse nõustuda, anda olukorra kohta lisainfot või siis mitte nõustuda. Kui klient ei ole nõus, esita asjaolude selgitamiseks lisaküsimusi. Täpsustamiseks on otstarbekas kasutada suletud küsimusi.

Paku lahendust. Minu mõte on soovitada teile mastiidi kontrolliprogrammi rakendamist. Esiolgu lühiajalise programmiga saate kahe kuuga olukorda tunduvalt parandada ja nakkuse edasist levikut vältida. Jätkates pikaajalise profülaktikaprogrammiga saate selliste olukordade kordumist tulevikus vältida. Esimese kahe kuu jooksul külastan talu ... korda, teen..., teie lasete teha analüüsid..., siis

koostame... ja lõpuks teen... . Teie otsustada jääb, kuidas... ja kas..., ma saan teha majandusliku analüüsi, mis aitab teil neid valikuid teha. Edaspidiseks profülaktikaprogrammiks pakun, et...

Selgita, kuidas lahendus töötab. Pärast lahenduse pakkumist näita, et oled läbi mõelnud kõik detailid, mis puudutavad lahenduse kasutuselevõttu. Vasta kliendi küsimustele, tegele vastuväidetega ja tee kindlaks, et klient tõesti saab pakutavast lahendusest aru.

Rõhuta saadavat kasu. Pärast lahenduse selgitamist rõhuta kasu, mida pakutu kliendile annab (*Lühiajalise programmi lõpuks oleme saavutanud... . Kliinilise mastiidi esinemissagedus jääb alla 1% kuus... . See teeb vähem kulutusi ravimitele ja loomaarsti teenustele. Somaatiliste rakkude arv langeb ja piima saab turustada kõrgemas sordis, see annab kuus ... eurot lisatulu. Vähem lisatööd ligikaudu ... tunni ulatuses*).

Inimesed ostavad lahendusi oma probleemidele, mitte nõuandetooteid. Hea nõustamisvestlus sisaldab nii pakutava tegevuse kirjeldust kui ka kasu kliendile. Kui räägid ainult oma tehtavatest töödest, tekib kliendil küsimus, mida tema sellest saab. Kui räägid ainult saadavast kasust, ei mõista klient, kuidas pakutav lahendus tema vajaduste rahuldamiseks töötab. Sinu ülesanne on „tõlkida” pakutava nõustamistöö toimingud kasuks, mida klient neist saab.

Nõustamiskokkuleppe sõlmimine

Nõustamiskokkuleppe sõlmimine on etapp, mis võtab kokku varasema vestluse ja mille käigus räägitakse läbi edasine tegevus. Sageli mõistetakse selle leppe all ainult nõustamislepingut eesmärgiga kasutada riiklikku nõuandetoetust. Soovitatav on aga ikkagi koostada ka kirjalik leping, mis sisaldab konkreetse teenuse aspekte, mida olete kliendiga arutanud ja milles üksmeelele jõudnud.

Eesmärgid

Kui su nõustamisvestlus kliendiga on sujunud plaanipäraselt, siis olete kokkuleppe sõlmimise ajaks eesmärkides juba üksmeelele jõudnud. Korda need veel kord lühidalt ja selgelt üle ning võta kliendilt kindlasti kinnitus nõusoleku kohta.

Oodatavad tulemused

Sõnasta veel kord oodatavad tulemused. Need olgu selged, konkreetsed ja mõõdetavad, nii et kliendil oleks võimalik nõuande rakendamise tulemuslikkusest aru saada ja seda praktikas jälgida. Mitte „majanduslik olukord paraneb”, vaid „käive suureneb vähemalt 3%, kulud vähenevad vähemalt kahekümne tuhande euro võrra aastas”. Veendu veel kord, et klient saab aru ja on nõus.

Ära luba midagi, mille saavutamises sa pole kindel. Võid küll viidata võimalikele lisakasudele, kuid hoidu liigsete ootuste tekitamisest. Kui need ei täitu, võib kliendile jääda tunne, et sa oled teda petnud.

Kui tulemuste saavutamiseks on olulised mingid välised tingimused, mis ei olene sinust ega kliendist (ilm, turusituatsioon), siis veendu, et klient mõistab neid ja saab aru nende mõjust tulemustele.

Sinu tegevused ja vastutuspiirid

Sõnasta oma tegevusplaan ja tehtavad tööd. Lisaks kohapealsetele töödele kirjelda kindlasti ka seda, mis toimub väljaspool kliendi nii-öelda nägemisulatust: sinu töö kontoris, lisainfo hankimine, kolleegiga konsulteerimine, kirjaliku nõuande koostamine vms. See on oluline, sest vahel võib kliendile jääda mulje, et sa töötad tema heaks ainult ajal, kui viibid tema ettevõttes, ning nõuande hind tundub talle seetõttu põhjendamatult kõrge.

Sinu vastutus piirdub sellega, mis oleneb sinust: tähtaegadest ja lubadustest kinnipidamine, kvaliteetse oskusteabe ja kontrollitud allikatest pärineva info edastamine. Lubadusi saad anda vaid enda nimel. Kui tehtavad tööd eeldavad kolmanda osapoole kaasamist, saad sa lubada, et sõlmid vajalikud kokkulepped, aga sa ei saa anda lubadusi selle osapoole eest (kui sind just vastavalt volitatud pole). Vajaduse korral võid olla nõus näiteks vahendama klienti ja söödatootjat, kuid sa ei saa garanteerida tulemust. Veendu, et klient saab aru, mis on sinu vastutusalas, ja aktsepteerib seda.

Kliendi tegevused ja vastutuspiirid

Oluline on sõnastada nõustamiskokkuleppe ajal ka kliendi vastutus ja tegevused. Mingil juhul ei tohi sa jätta kliendile muljet, et nüüd, seoses sinu kaasalöömisega, on kõik tema mured murtud ja kogu vastutuskoores sinu tugevatel õlgadel. Kes siis tegelikult ettevõtet juhib ja selle omanik on? Sa saad aidata kliendil riske kaaluda ja hinnata, kuid riski peab võtma ikkagi tema ise, ja sellest ka teadlik olema.

Kliendi tegevuste selge sõnastamine on oluline selleks, et ootused tulemuste suhtes oleksid realistlikud. Kui klient ei ole valmis oma osa tegema, siis peab ta olema valmis ebaõnnestumiseks ja sinu huvi on, et ta ei süüdistataks sind asjade pärast, mis on väljaspool su mõjuapiiri. Selleks et veenduda, kas klient sai aru, mida tema tegema peab, palu tal see oma sõnadega välja öelda (*Vaatame, ega me midagi ära ei unustanud. Milline on sinu tegevusplaan? või Seega sina siis...*).

Kolmandate isikute kaasamise tingimused

Sageli juhtub, et nõustamistöösse on kaasatud veel isikuid: sinu kolleegid-nõustajad, kliendi naabrid, kohalik loomaarst, laboratoorium, varustajad jne. Veendu, et sul ja kliendil oleks ühine arusaam, mis on nende inimeste osa selles töös, kes ja kuidas sõlmib vajalikud kokkulepped, millist informatsiooni on neile vaja, kes seda annab ja kust läheb konfidentsiaalsuse piir.

Konfidentsiaalsusleppega annad kliendile teada, et miski, mis tema ettevõttes toimub, ei lähe ilma tema loata sinu suu (või paberite) kaudu edasi. Vahel tundub, et see on niivõrd enesestmõistetav, et sellest polegi vaja rääkida. On küll ja nii esimese kui ka järgmiste kliendikontaktide puhul. Esimesel korral uue kliendiga vesteldes pead talle kindlasti selgelt ja arusaadavalt ütleva, et kõik, mis te omavahel räägite, mida sa ettevõttes näed ja kuuled, see sinna ka jääb. Järgmiste kohtumiste ajal võiks konfidentsiaalsuslepet lihtsalt meelde tuletada (*... ja nagu sa tead, jääb see meie vahele*) või sellele viidata (*Mida ma tohin öelda oma kolleegile, kes järgmisel nädalal tuleb? või Kas ma tohin sinu tulemusi järgmisel õppepäeval näiteks tuua?*).

Ajapiirid

Mida konkreetsemalt ja selgemalt on kokku lepitud tähtajad, seda suurem on tõenäosus, et te mõlemad jääte koostööga rahule. Sageli juhtub, et nõustamistöö lõpptähtaega või mõnd konkreetset tegevust on raske kohe ajaliselt paika panna, kuna see oleneb paljudest asjaoludest. Ja ikkagi ära jäta otsi lahti, vaid pane siis paika vaheetappide piirid (*Ma ei saa seda praegu otsustada, see sõltub ilmast. Teeme nii, et ma helistan järgmisel laupäeval ja siis lepime... või Proovid võtan kolmapäeval ja siis otsustame, millal...*).

Oluline on, et klient teab alati järgmise tegevuse toimumise aega, olgu see siis kas või telefonikõne või e-postiga saadetav materjal. Ja jällegi – veendu, et tähtajad sobivad ka talle.

Hinna määramine, maksetähtajad ja -viisid

Paljudele nõustajatele on kogu nõustamistöö juures kõige raskem hetk nimetada oma teenuse hind, küsida raha. Eriti kui kliendi majanduslik olukord ei ole kõige parem (ja paraku tuleb seda liigagi sageli ette), on raha küsimine justkui piinlik, ebamugav või ärevust tekitav. Sellest raskest olukorrast aitab sul üle saada hästi tehtud kodutöö.

Esiteks – oma rolli tunnetamine ja suhtumine töösse. Kui nõustamine on sinu elukutse, sa elatud sellest, siis ei saa sa lubada endale luksust rahast mitte rääkida või ennast alla omahinna müüa. Tehes nii, kasutad sa ära oma ressursid ja võtad endalt võimaluse investeerida. Tagajärjeks on see, et ühel päeval oled turult väljas, sest su auto ei tööta, arvuti on vananenud, sul pole vajalikku kirjandust, sa ei ole kursis uuemate arengusuundadega, sa oled läbipõlenud, stressis ja väsinud, kuna sul pole piisavalt võimalusi lõõgastuda ja puhata.

Mõttele sellele, et on palju elukutseid, mis on sinu tööga sarnased: juristid, eraarstid, koolitajad, kosmeetikud jne. Millal sa viimati käisid kursusel, mille hind oli läbirääkimiste küsimus, või nägid juristi, kes häbenes nimetada oma tunnihinda?

Muidugi, kui nõustamine on sulle kõrvaltegevus ja põhisissetulek tuleb mujalt, võid endale „paindlikust” lubada. Aga anna enesele aru, et nõustamine, millega sa tegeled, ei ole sellisel juhul mitte töö, vaid kulukas hobi. Võid sa seda endale lubada? Kes selle kinni maksab? Su tööandja, pereliige või sa ise mujalt teenitud raha arvel?

Teiseks aitab, kui tead täpselt, kui palju maksab sinu töötund või konkreetne nõustamistoode ja millistest komponentidest see hind koosneb. Jällegi jälgi, et sa ei lähtuks oma hinna kalkuleerimisel ainult hädavajalikest otsekuludest (bensiin, telefon, elekter jne), vaid arvestad juurde ka selle, mida vajad arenemiseks (koolitused, raamatud, puhkus, kultuuriüritused).

Iga kord, kui oled valiku ees, kas jääda oma hinnale kindlaks või tulla vastu kliendile, mõtle, mida sa sellega saavutad ja millest loobud. Sa pead teadma hinda, millest allapoole minna ei ole mõistlik. Ja vastupidi, kui lähtud riikliku nõuandetoetuse piirmääradest, siis anna endale täpselt aru, kui palju ja millist tööd sa ühe või teise summa eest oled valmis tegema.

Hinnaläbirääkimistel on palju kasu kehtestamisoskustest. Kõige valutum lahendus on, kui nimetad kõhklemata oma hinna ning jääd sellele kindlaks. Muidugi võib klient hinda alla kaubelda ja sina talle vastu tulla, aga pea meeles, et odavama hinna eest ei saa sa pakkuda enam sama asja. Veendu, et klient saaks aru hinna ja kvaliteedi vahelisest seosest (*Jah, me saame kokku leppida ... eurot odavam hinnas. See tähendab, et ma jätan ära ühe taluküllastuse ja lüpsjate töö hindamise*).

Läbirääkimistel tähtaegade ja makseviiside üle on jällegi hea, kui sul on olemas oma maksimumtase ja ka miinimumtase, millest allapoole sa lepingu sõlmimisel ei lähe. Pea meeles, et maksetähtaja edasilükkamine ei ole pisi asi. Tegelikult tähendab see seda, et võtad oma hoiukontolt raha ja annad kliendile (intressivabaks) laenuks. Saad sa seda endale lubada?

Kirjaliku lepingu vormistamine

Juhul kui nõustamistööde kokkuleppe sõlmimine on läinud edukalt, on kirjaliku lepingu vormistamine veel ainult formaalsus. Kui sel etapil tekib kliendil vastuväiteid, oled varem midagi kahe silma vahele jätnud ja targem on samm või paar tagasi astuda ning vastuväidete põhjused välja selgitada.

Püüa muuta lepingu vormistamine rutiinseks ja vähe tähelepanu tõmbavaks toiminguks.

Veendu, et leping oleks korrektselt vormistatud, et sa ei eksiks tähtaegade, hindade, kontaktandmete või muu kirjapanekul. Las klient võtab kirjapandu lugemiseks just nii palju aega, kui ta vajab. Ära kiirusta, ära pressi talle peale.

Kliendikontakti lõpetamine

Kontakti lõpetamisest on pikemalt räägitud peatükis „Suhtlemisoskused ja -tehnikad”. Lõpeta vestlus, korrates kokkuvõtvalt üle peamised punktid, kes millal ja mida teeb. Täna klienti, tunnusta vestlust temaga ja sõlmitud kokkuleppeid, avalda lootust heaks koostööks tulevikus, probleemide

edukaks lahendamiseks vms. Kontaktide jätkumisele võiks viidata ka hüvastijätul: „Peatse nägemiseni!”, „Kohtumiseni!”, „Järgmise korrani!”.

Veel kord – ära kiirusta kontakti lõpetamisel. Veendu, et klient on selleks sama valmis kui sina.

Oma tegevuse analüüs

Kohtumine kliendiga on jäänud seljataha. Nüüd peaksid nii kiiresti kui võimalik tegema sellest järeldused. Ära lükka kokkuvõtete tegemist edasi, sest ajapikku muutub su mulje vestlusest, kliendist ja su enda käitumisest subjektiivsemaks või suisa moondub.

Tõenäoliselt tegid juba vestluse ajal märkmeid, et üles tähendada vajalikud andmed, vajadused, kokkulepped. Kui midagi jäi kirja panemata, tee seda nüüd, kuni mälu on veel värske. Fikseeri ka sellised piasjad, millest on abi hea ja usaldusliku õhkkonna loomiseks järgmisel kohtumisel. Kui näiteks kliendi mõnda pereliiget ootab ees oluline sündmus, märgi see enda jaoks üles. Järgmisel korral saad esitada selle kohta küsimuse ja anda märku, et mäletad ja hoolid. Otsi ka muid teemasid, mida saab kasutada järgmisel kohtumisel sissejuhatavas vestluses ning mis loovad silla lõppenud ja tulevase kohtumise vahele.

Hinda oma käitumist!

Kui leiad, et ei jätnud endast parimat muljet, ära püüa seda mõtet kõrvale heita, vaid analüüsi, mida oleksid saanud teisiti teha. Jäta see meelde kui kasulik õppetund. Ära tee endale etteheiteid, need ei aita areneda. Mis tehtud, see tehtud, mis kehvasti, see järgmine kord uuesti ja paremini.

Analüüsi möödunud vestlust punkthaaval.

Kontakti loomine	Kuidas õnnestus? Kas jõudsid täpselt kohale? Kuidas läks esmamulje loomine? Mida oleks võinud teisiti teha?
Kliendi vajaduste kindlakstegemine	Kas sa olid hea kuulaja? Milliseid küsimusi esitasid, kuidas need töötasid? Kas said vajalikku informatsiooni? Kas jõudsid probleemide juurteni?
Lahenduste selgitamine	Kas esitasid situatsioonianalüüsi? Kas pakutud lahendused olid parimad? Kas klient sai selgitustest aru?
Oma toodete pakkumine	Kas pakkumine tuli loomuliku jätkuna, kui klient oli olukorda tutvustanud? Kas pakutav toode oli vastavuses kliendi vajadustega? Kontrollisid sa tema huvi?
Nõustamiskokkuleppe sõlmimine	Kas kõik punktid said kaetud? Kas kokkulepe on vastavuses sinu ootustega? Kui ei, siis miks ei ole?
Lahkumine	Kas kontakti lõpetamine läks sujuvalt? Kas said ikka kõik asjad tehtud? Kas midagi jäi pooleli, ebaselgeks? Kas midagi jäi järgmiseks korraks lõpetada?

Ka siis, kui oled endaga täiesti rahul, tee see kiiranalüüs. Alati on võimalus areneda, ikka saab edaspidi midagi (veel) paremini teha. Sel hetkel, kui jääd loorberitele puhkama, algab ka sinu professionaalne tagasikäik.

Nõustamistöö

Nõustamisprotsess ei lõpe nõustamiskokkuleppe sõlmimisega, vaid algab sellest. Olenevalt kokkuleppest tuleb sul teha majandusanalüüse, kirjutada arengukavasid, koostada söödaratsioone, väetusplaane jne. Just nõustamistöö kvaliteet on see, mille alusel klient otsustab sinu (ja su firma) maine üle.

Jälgi lepingu täitmist! Jälgi, et kliendiga kokkulepitu saaks täidetud lubatud ajal. Kui peale sinu on töödesse kaasatud veel inimesi, hoia nende tegemistel silm peal. Kui juhtub ootamatuid viivitusi, informeeri kohe klienti.

Hoia klienti kursis! Klient peaks olema kursis ka nende töödega, mis ei toimu tema ettevõttes. Nõustamistöö võib olla küllaltki pikaajaline ning suur osa tegevusest toimub väljaspool kliendi nägemisulatust. Kergesti võib tekkida tal tunne, et teda on unustatud. Hoia klienti kursis kõikide tegemistega, mis teda puudutavad. Kui näiteks analüüside vastused laekuvad laboratooriumist otse sinule, informeeri sellest kohe ka klienti ja räägi, kuidas sa neid kasutad ja millal temale näitad.

Vormista materjalid kirjalikult! Nõuande saamine kirjalikul kujul on kliendi jaoks väga kasulik. Kirjalik nõuanne võimaldab tal ka aastate pärast meenutada, mis probleem ettevõttes oli, milline oli olukord ja lahendus. Keerulisemate nõuannete puhul jääb kliendile „spikker”, kust kontrollida, kas ta toimib õigesti ja mida järgmiseks teha tuleb.

Kahjuks ei tule kõik kliendid ise selle peale, et kirjalikku nõuannet küsida, ja nii mõnelegi konsulendile tundub kirjatöö peale kulutatud aeg asjatult raisatuna. Vormista nõuanne kirjalikult ka juhul, kui klient seda ei palu. Ka siis, kui kogu nõustamistöö on pooletunnine suuline konsultatsioon, annab sellest vormistada paarileheküljelise kokkuvõtte.

Kirjalik kokkuvõte ei tohiks olla liiga pikk, 2–5 lehekülge teksti on paremini loetav ja arusaadavam kui 40 lehekülge. Lisamaterjalid, tabelid, joonised ja muu võib panna lisadesse ja neile tekstis viidata.

Jälgi nõuande rakendamist! Palju rahulolematust saab alguse sellest, et klient ei oska nõuannet rakendada. Kui sul on kahtlus, et ta ei saa hakkama, nagu peaks, külasta teda ja vaata, kuidas asjad sujuvad. Vajaduse korral saad sekkuda ja suuri vigu ära hoida. Sekku isegi juhul, kui klient ise on rahul, aga sina näed, et ta ei saavuta maksimaalset kasu. Ära oota, kuni tulevad kaebused. Enneta probleeme, kus vähegi saad, see suurendab kliendi rahulolu nõuande, sinu firma ja sinuga.

Taga abi! Sageli juhtub, et kuigi klient sai nõuandest ja selle rakendamise viisidest aru, tekivad tal ootamatud probleemid kas selles nõustamisvaldkonnas või kuskil mujal. Ole valmis olema kiirabi. Arvesta see juba varem hinna sisse või sõlmi vajadusel eraldi kokkulepe.

Anna kliendile tagasisidet

Nõuandmine on ainult üks osa nõustamistööst. Teine osa on tagasiside andmine klientidele nende senise tegevuse kohta. Tagasiside on vahend, mis võimaldab meil areneda ja paremaks saada. Nõustaja ülesanne on jälgida oma kliendi tegevust, leida, kus ta toimib efektiivselt ja kus ebaefektiivselt, ning anda see info kliendile edasi tagasisidena. Tagasiside on vajalik selleks, et klient mõistaks oma tegevusi paremini ning saaks muutuste tegemisel õigeid otsuseid langetada.

Tagasiside andmiseks vajalike oskuste ja hoiakute kohta loe peatükist „Tagasiside andmise tehnikad”.

Kogu klientidelt tagasisidet

Ainult tagasiside saamine oma töö kohta võimaldab meil areneda. Ei maksa loota, et kõik sinu klientid on tagasiside andmises sama vilunud kui sa ise. Seega ära pahanda, kui see neil vahel kohmakalt välja tuleb ja ehk solvavgi tundub. Kriitikat võib olla vahel raske taluda. See võib kõlada kui süüdistus või etteheide, mille peale on automaatne inimlik reaktsioon enese õigustamine ja kaitsmine, mis omakorda võib viia konfliktini. Selle vältimiseks kujunda endas suhtumine, et kriitika ei ole laitus sinu tegevuse kohta, vaid arenguks võimaluste näitamine.

Kõikidelt klientidelt, kellega oled kontaktis, võiksid küsida avameelselt arvamust nõustamise, oma toote, teeninduse kohta. Korraga võib esitada kaks-kolm hoolikalt sõnastatud küsimust. Paludes tagasisidet, loo mulje, et klient võib vastates olla täiesti aus ja rääkida/kirjutada avameelselt ka eba-meeldivatest seikadest. Rõhuta, et arenemisruumile osutamine on just see, mida temalt oodatakse. Tagasisidet andnud kliente tuleb alati ka tänada.

Loomulikult on oluline teha tagasiside põhjal järeldused ja tarviduse korral viia ellu muutused. Klientid peavad nägema, et nende arvamust arvestatakse.

4. Gruppidega töötamine

Grupi olemus ja grupis toimuv

Grupi all mõistetakse kahte või enam inimest, kellel on vastastikused suhted, kes on omavahel seotud ühise eesmärgi, tegevuse või sotsiaalsete sidemete kaudu. Gruppidel on erinevaid vorme, nagu formaalsed grupid (töökollektiivid, õpigrupid) ja mitteformaalsed grupid (sõpruskonnad), kuid kõigis neis toimub suhtlemine ja suhted kujunevad teatud mustrite järgi.

Normide kujunemine. Grupis kujunevad või lepitakse kokku käitumisreeglid, mida liikmed järgivad, olgu need formaalsed või mitteformaalsed. Normid aitavad grupi ühtekuuluvust hoida ja tegevusi koordineerida.

Sotsiaalne mõju. Grupi liikmete arvamused ja käitumine võivad muutuda teiste liikmete või grupi normide mõjul. Inimesed muudavad oma käitumist, et grupiga sobituda.

Grupimõtlemine. Grupi liikmed püüavad saavutada harmooniat ja üksmeelt, seda sageli kriitilise mõtlemise ja eriarvamuste arvel. See võib viia ebatohusate otsusteni.

Sotsiaalne laisklemine. Grupis võib esineda olukordi, kus mõni liige pingutab vähem, kuna eeldab, et teised teevad tema eest rohkem ära.

Grupi liige olemine ei tähenda tingimata, et alati nõustutakse sellega, mida grupp teeb. Mittenõustumine grupi tegevusega võib olla seotud:

- murega grupi pärast (tahetakse, et grupp edasi eksisteeriks, kuid ei olda nõus grupi tegevusega);
- murega enda pärast (tuntakse, et ei suudeta grupiga (enam) toime tulla, ollakse ebakindel, õnnetu);
- üleolekutunde, egoismi või usalduse puudumisega (keegi annab grupile mõista, et see ei vasta enam tema isiklikele vajadustele).

Inimesed enamasti pigem näitavad oma rahulolematust grupiga, kui selle valjusti välja ütlevad (agressiivne käitumine, keeldumine koostööst, hilinemine, pisasjade kritiseerimine). Rahulolematusest rääkimine võib aga saada tõukeks grupi kvaliteedi uuendamisse, sest sunnib selle liikmeid uuesti ühisosa otsima.



Mõned vihjed konsulendile

Grupp mõjutab oma liikmeid ja grupi liikmed omakorda gruppi. Eriti kehtib see nende liikmete kohta, kellel on grupis teatav mõjuvõim. Grupinõustamises saab seda ära kasutada mitmel moel, näiteks koosoleku organiseerimisel võib grupi juht mõjutada ja muuta grupi liikmete arvamusi. Või siis saab rõhuda grupisisesele meie-tundele ning sel moel mõjutada inimeste suhtumist mingisse teemasse.

Teiselt poolt, kui grupp mõnda muudatust ei aktsepteeri, on kahel-kolmel seda pooldaval liikmel harilikult väga raske enamiku arvamusele vastu astuda.

Koostöö kujunemine grupis

Koostöö ei teki inimeste vahel kohe. Tegemist on protsessiga, mis vajab aega ning teatud tingimuste täitmist. Koostöö arenemise seisukohalt on oluline, et inimestel oleks võimalus piisavalt kokku puutuda (s.o omavaheline ühine aeg) ja osaleda ühistegevuses, millel on selge eesmärk ja tulemus.

Gruppide, sealhulgas meeskondade arenguloogikat ja arengufaase kirjeldas esimest korda 1965. aastal Bruce Tuckman (*The Forming – Storming – Norming – Performing model*). Erle Nõmm ja Reet Valgmaa on oma raamatus „Grupiprotsessid ja nende juhtimine” (1995) algset mudelit kohandanud, nimetades faase: kujunemine, konflikt, ühtekuuluvus ja koostöö. Teises levinud liigituses nimetatakse sõltuvus-, konflikti-, eraldumis- ja koostööfaasi.

Tuckman leidis oma uuringutele toetudes, et kõige selgemini on arengufaasid jälgitavad väikestes gruppides (kuni 12 inimest) ja kõik faasid on koostöö kujunemisel vajalikud, absoluutselt paratamatud ja esinevad **igas grupis ning alati**. Faaside tunnusjooned võivad avalduda nii tagasihoidlikult, et treenimata silm neid ei märka, ja sageli arvatakse ekslikult, et näiteks konfliktifaasi on võimalik oskusliku juhtimisega vältida või et „meil seda ei esine”. Päris kindlasti esineb, asi on selle märkamises ja äratundmises.

Grupi juhil on võimalik teadlikult koostöö arengut suunata ning iga arengufaasi tulemuslikuks läbimiseks ja koostöö saavutamiseks eeldused luua. Selleks on oluline õppida analüüsima grupis toimuvat ja tunda ära märke, mis viitavad grupi jõudmisele järgmisse arenguetappi. Juht võiks mõelda, mis on tema töögrupi liikmete tegelikud vajadused praegu ning mida neid arvestades on oluline konkreetsetes arengufaasis teha.

Sõltuvusfaas

Alles loodud grupis ei tunne inimesed end esialgu väga vabalt ja mugavalt. Eelkõige mõeldakse oma rollile ja ülesannetele ning püütakse aru saada, kes on teised grupi liikmed ja millega nad tegelevad. Oodatakse suunamist ja toetust juhilt (ollakse juhust sõltuvad, sellest ka faasi nimetus). Püütakse leida oma koht ja määrata teiste positsioonid. Grupi liikmed on ebakindlad eesmärgi ja tegevuste suhtes: mis saama hakkab, kes on kes, kas mina sobin gruppi, kes vastutab? Konflikte harilikult ei esine. Grupi identiteet on madal: gruppi kui tervikut ei ole veel olemas. On rahulolu, kuid puudub koostöö.

Konfliktifaas

Kui koos edasi töötatakse, saabub alati hetk, mil tekib rahulolematuse olukorraga. Ilmneb hulk vastuolusid või tekib isegi konflikte. Ka need on koostöö arenemise protsessis loomulikud.

Grupi liikmed püüavad üksteise ideid, väärtushinnanguid ja arvamusi mõjutada. Toimub üksteise, normide ja liidri proovilepanek. Iseloomulik on konkurents tähelepanu, tunnustuse ja mõjuvõimu pärast. Võib-olla pettutakse juhil, võideldakse liidripositsiooni pärast. Energia kulub võimuvõitlusele ja soovile ennast maksma panna.

Tihtilugu leiab aset niinimetatud patuoina kujundamine: oma sisemisest rahulolematusest tingitud agressioon suunatakse grupi liikmele, kes teistest kuidagi erineb. Mõned liikmed võivad aga muutuda väga passiivseks. Selles faasis ei saa rääkida koostööst, kuid pole põhjust ka heituda, pigem ikka rõõmustada, sest liigutakse edasi tõelise koostöö poole.

Eraldumisfaas

Kui pinged on edukalt lahendatud, võib mõne aja möödudes märgata inimeste soovi omaette oma asja kallal nokitseda. See on märk järgmisest etapist koostöö arengus. Eraldumine tähendab, et grupi liikmed eelistavad töötada ülesande kallal üksi. Neil tekib oma arvamus, kuid nad huvituvad ka teiste arvamusest. Isiklik vastutus suureneb. Püütakse täita oma osa, tunnustatakse teisi.

Siit edasi liikumiseks on oluline leida võimalusi inimesed kokku tuua ja taas ühiseid eesmärke meenutada. Kui see õnnestub, tekib eraldumisfaasi lõpus grupp kui tervik. Isiklikud huvid annavad maad meeskonnatundele. Kasvab meeskondlik vastutus, produktiivsus, antakse üksteisele tagasisidet. Energia on suunatud normide ja reeglite seadmisele.

Koostööfaas

Eraldumisfaasi eduka läbimise järel jõutakse sisulisse koostöösse, mida iseloomustab kõrge tulemuslikkus ja inimeste rahulolu tegutsemisviisiga. See on vastastikuse aktsepteerimise ja kõrge kokkuuluvustunde staadium, kus tekib sünergia ja ollakse valmis ohverdama ühise nimel isiklikud huvid. Toimib tööjaotus, orienteerutakse konstruktiivsetele lahendustele, suudetakse taluda kriitikat ja sellest õppida. Energia on suunatud eesmärkide saavutamisele ja konstruktiivsetele lahendustele. Nauditakse kohtumist, valitseb pingevaba ja meeldiv atmosfäär ning rahulolu tööga. Liikmete vahel on usaldus ja sügavamad kontaktid.

Koostöö on elav nähtus. Ei saa olla kindel, et kord koostöösse jõudnud grupp inimesi teeb omavahel koostööd igavesti. Iga suurem muutus (keskkonnas, grupi koosseisus, ka näiteks juhi või eesmärgi vahetus) mõjutab koostööd ja lühikeseks ajaks liigutakse tagasi koostööle eelnevatesse (enamasti konflikti-) faasidesse, et sealt jälle koostöö suunas edasi liikuda.

Grupi juhtimine

Juhtimine on alati seotud teatava mõjuvõimuga. Grupi juht mõjutab grupis toimuvaid protsesse, millised need ka poleks: arutlemine, ülesannete lahendamine, otsuste tegemine.

Sageli on grupis mitu liidrit või vahetuvad juhid grupi arengu eri etappidel (eriti mitteformaalsed liidrid). Hea grupijuht ei võistle nendega, vaid suudab teisi liidreid kaasata ja nende panust kasutada.

Grupijuhi ülesanne on pöörata ühel ajal tähelepanu:

- käsilolevale ülesandele,
- isikutele, kellest grupp koosneb,
- grupile kui meeskonnale, kui tervikule.

Kui sa grupi juhina ei pööra piisavalt tähelepanu ülesandele, võivad kõik alguses õnnelikud olla ja grupp veedab mõnusalt aega. Enamikul juhtudel muutuvad inimesed aga varsti rahulolematuks ja õnnetuks, kuna tulemusi ei ole näha.

Kui juht ei pööra piisavalt tähelepanu grupis olevatele üksikisikutele, hakkavad mõned neist end õnnetuna tundma, jäävad haigeks või on nendega raske koos töötada. Kokkuvõttes kannatavad nii ülesanne kui ka grupp.

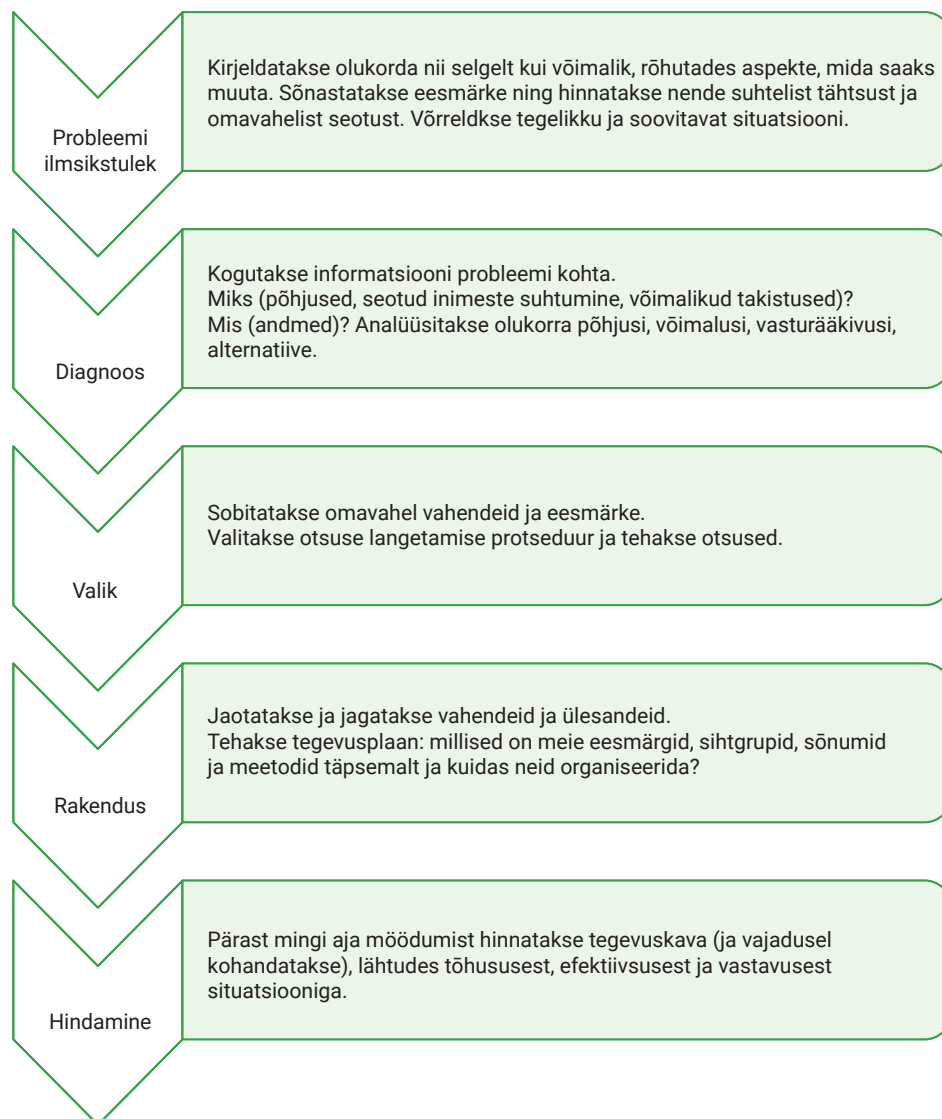
Kõigil meil on teatud stiil, mida me grupijuhina eelistame. Mõned juhid on orienteeritud rangelt oma ülesandele, teised pööravad rohkem tähelepanu grupile. Milline stiil on parim, oleneb grupist ja olukorrast. On hea olla teadlik oma loomulikust stiilist ning mõista, millistele aspektidele tuleks enim tähelepanu pöörata.

Otsuste tegemine grupis

Gruppides tuleb sageli langetada ühisotsuseid. Millised eesmärgid tuleb saavutada? Mis me selles suhtes ette võtame? Kes teeb mida? Mida teha sageli puuduva ja tegevustest kõrvale hoidva liikmega? Kuidas jagada ressursse?

Kõikidel otsustel on üks ühine joon: grupil tuleb läbida mitu etappi, pidevalt vaagida kõne all oleva otsuse erinevaid aspekte ning teha protseduurivalikuid.

Grupiotsuse tegemise etapid



Ratsionaalsuse müüt

Skeemilt nähtub, et otsuste tegemine toimub justkui samm-sammult, ratsionaalselt, arukalt ja läbimõeldult. Tegelikkuses mõjutavad valikuid aga alati ka ebaratsionaalsed motiivid ja inimestevahelised suhted. Enamasti on neil pistmist kindlustundega: inimesed soovivad kokku jääda, nad pole valmis riskeerima, ei suuda taluda tagajärgi vms. Tulemus või otsus võib näida puhas, ratsionaalne ja faktidest lähtuv, kuid see on koostöö ja suhtlemise tulem – seega ka suhete, vajaduste ja tunnete tulem.

Otsuse tegemisel küsitakse teatud hetkel endalt, ja kogu grupp küsib samuti: mida me siin üldse teeme, milles on asi? Teiste sõnadega, inimesed tahavad teada, millises suunas nad saavad liikuda. Grupp kaalub üha uuesti ja uuesti fakte, eesmärgi, vahendeid ja nende tõlgendamist.

Oluline on ka otsuse langetamise protseduur. Võimalusi on mitu, näiteks:

- otsustab juht,
- otsustab häälekas ja oma vajaduste eest seisev vähemus,
- otsustab enamus,
- tehakse juhuslik valik (liisutõmbamine, loterii),
- sünnib konsensuslik otsus (kõik on nõus pärast poolt- ja vastuargumentide arutamist).

Igal neist protseduuridest on omad eelised ja puudused.

Protseduur	Kiirus	Liikmete osalus	Tagajärjed
Juht otsustab	✓ ✓	!?!?	Otsus võib olla halb, tagajärjed teadmatud, liikmed võivad olla pahased
Vähemus otsustab	✓ ✓	!?	Otsuse kvaliteet võib olla halb, tagajärjed teadmatud, liikmed võivad olla pahased
Enamus otsustab	✓	✓	Kõik osalevad. Teisalt võib vähemus pahandada ega pruugi teha koostööd
Loterii	✓ ✓	!?!?	Sama mis juhi otsuse korral
Konsensus	!?	✓ ✓	Tugev grupitunnetus, osalus ja rahulolu. Kulub palju aega, kannatust ja oskusi leida võit-võit-lahendusi

See, millist protseduuri saab kasutada, oleneb:

- otsuse tähtsusest;
- sellest, kui palju on aega otsuse tegemiseks;
- sellest, mil määral otsuse rakendatavus oleneb kõigi grupi liikmete koostööst;
- grupist – kui palju on arvamuste ja huvid lahknemisi –, sest kui grupi kokkukuuluvustunne on madal, ei jõuta kunagi kokkuleppele.

TÄHELEPANU!

Grupis otsuste langetamisel on hulk lõkse ja moonutusi, mis otsuste kvaliteeti mõjutavad.

Sõbrussuhted ja liidud. Lähedased sõbrad võivad toetada üksteise ideid, isegi kui need pole parimad. Nad võivad vältida sõprade või mõjukate liikmete ideede kritiseerimist, et hoida häid suhteid.

Juhi ja teiste liikmete mõju. Juht või karismaatiline liige võib suunata otsustamist grupis oma eelistuste järgi, kasutades oma autoriteeti, mitte ratsionaalseid argumente. Sotsiaalne surve võib viia olukorda, kus grupp ei vaidlusta valeotsuseid, kartes tekitada ebamugavust.

Domineerimine. Mõned liikmed võivad arutelus domineerida, samas kui teised jäävad tagasihoidlikuks, isegi kui neil on häid ideid. See piirab otsustamise mitmekesisust.

Hirm ja ärevus. Kartus teiste grupi liikmetega konflikti sattuda võib viia grupimõtlemiseni, nii et ideid ei arutata piisavalt põhjalikult läbi. Kui grupp on ajasurve all, võib ärevus viia kiirustamiseni ja vigadeni otsustamisel.

Entusiasm. Kui grupi liikmed on entusiastlikud ja motiveeritud, võib liigne eufooria põhjustada riskide alahindamist.

Negatiivsed emotsioonid. Viha, pettumus ja kadedus võivad otsustamist häirida ja polariseerumiseni viia. Näiteks võivad liikmed toetada ideid lihtsalt selleks, et vastanduda kellelegi, kellega nad ei nõustu.

Raskused konfliktide lahendamisel. Kui grupis ei osata tõhusalt konflikte lahendada, võib see erimeelsusi süvendada. See omakorda kahjustab koostööd ja otsuste kvaliteeti.

Kokkuvõttes oleneb grupi otsuste kvaliteet sageli sellest, kuidas grupi liikmete emotsioone ja suhteid käsitletakse. Oskuslikult juhitud grupp kasutab emotsioone ja suhteid positiivselt, suurendamaks loovust ja tõhusust, samas kui halvasti juhitud grupp võib kaotada sihi ja efektiivsuse.

Esitlused ja ettekanded

Esitlused ja ettekanded on grupitöö spetsiifiline vorm, kus aktiivne roll on valdavalt esinejal, ülejäänud grupp pigem kuulab ja vaatab. Selline grupitöö erineb aruteludest ja praktilistest harjutustest, kuna enamik tegevusi ja vastutust on koondunud ühe või väheste esinejate kätte. Siiski on kuulajaskonnal esitluse dünaamikas tähtis osa, kuna nende kaasatus ja tagasiside võivad seda mõjutada.

Esitlustele on iseloomulik:

Ühepoolne infovahetus. Esineja jagab teavet, teadmisi või ideid, kuulajad aga keskenduvad info vastuvõtmisele. Kuulajaskonna passiivsus võib kaasatust ja õppimist pidurdada ning ebapiisav suhtlus esineja ja grupi vahel ei võimalda koostööd.

Rollijaotus. Esineja vastutab materjali kokkupaneku, esitamise ja grupi kaasamise eest, kuulajad peavad aga keskenduma, kuulama ja soovi korral küsimusi esitama.

Struktureeritus. Esitlustel on oma ülesehitus, mis aitab informatsiooni loogiliselt ja tõhusalt edastada.

Visuaalsed ja verbaalsed vahendid. Et infot paremini edasi anda ja vaheldust luua, lisatakse kõnelemisele tihti visuaalseid (nt slaidid, graafikud, videod) elemente. Esinejal on võimalus rõhutada ning esile tuua olulisi aspekte, mida kuulajaskond peaks kindlasti tähele panema. Jälgides kuulajate reaktsioone, saab esitlust kohandada, kui huvi või tähelepanu hakkab langema.

Ettekanded võimaldavad jagada mõnes mõttes piiramatule arvule inimestele spetsiifilist informatsiooni. Ühe isiku juhtimine hoiab protsessi organiseerituna ning ajakasutus on üldjuhul säästlik. Siiski tuleb arvestada, et kuulajate vastuvõtuvõime on enamasti piiratum, kui esineja loodab. Samuti puudub tal teadmine, mida kuulajaskond mõistis, meelde jättis või õppis.

Selleks, et esitlus oleks edukam ja tulemuslikum, tasub silmas pidada järgmisi elemente.

Ettekande koostamine ja põhisõnum

Esinemist ette valmistades alusta **auditooriumi eelanalüüsist**. See on sõnumi edasiandmiseks hädavajalik.

- Kui palju inimesi osaleb?
- Miks nad osalevad? Kas see on nende endi valik või on nad poolvägisi saadetud?
- Mis võiksid olla nende soovid ja ootused? Mis kasu võiks neile ettekandest olla? Millised võivad olla nende kartused ja mured? Millised eelteadmised neil on?
- Milline on tõenäoline kuulajate koosseis, arvestades nende varasemaid kogemusi, käitumisdistsipliini, vanust, sugu, sotsiaalset staatust?
- Kas nad kogunevad selleks üheks korraks või on tegu väljakujunenud grupiga, kus üksteist tuntakse?
- Kas on erivajadusega (puudega) kuulajaid?

Järgmiseks sõnasta **esinemise eesmärgid**. Eesmärgiks võib olla kas inimeste informeerimine või veenmine ja seeläbi

- käitumise muutmine,
- tegevuseks motiveerimine või
- mõtlemise stimuleerimine.

Järgneb põhisõnumi valik: mida ma tahan öelda? Jällegi tuleks mõelda kuulajatele.

Kui palju nad juba teavad? Mida nad peavad teada saama või milles on tähtsmeid veenda?



Põhisõnum on esitluse või ettekande keskne idee või mõte, mille esineja soovib publikule edastada. See on kõige olulisem teave, mida kuulajad peaksid esitlusest meelde jätma. Põhisõnum on kogu esitluse telg.

Põhisõnum pole ettekande pealkiri, vaid lause või kaks, mis koondab kogu ettekande sisu üheks ideeks või peamiseks eesmärgiks. Hea põhisõnum on lihtne, jääb hõlpsasti meelde ning on seotud kuulajate huvide, vajaduste ja ootustega.

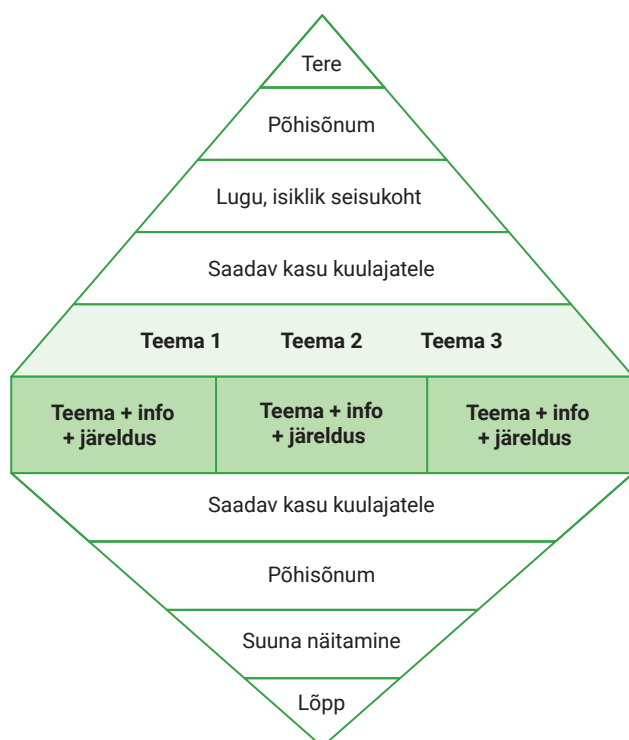
Näiteid:

- Säilita mullaviljakus ja kindlusta toidutootmine ka tulevastele põlvkondadele.
- Kohandumine kliimamuutustega on ainus tee tagada jätkusuutlik saagikus ja loodusressursside kestmine.
- Digitaalne turundus on kõige kuluefektiivsem viis ettevõtet kasvatada.

- Tuleviku põllumajandus vajab noori, värskaid ideid ja uuenduslikke lahendusi.
- Tuleviku metsad olenevad tänastest otsustest.
- Iga langetatud puu asemele peab kasvama uus elu.
- Innovatsioon vesiviljeluses lahendab üleilmse toidupuuduse.

Ettekande ülesehitus

Universaalne ülesehitus „Teemant” on selline:



Tere! – sissejuhatuse. See on viisakas ja lugupidav pöördumine auditooriumi poole. Enda tutvustamine kuulajatele, ettekande pealkirja nimetamine, enda seotuse näitamine esitatava teemaga – vastus küsimusele, miks just sina sel teemal esined.

Huvi tekitamiseks esita põhisõnum küsimuse vormis (*Oma ettekandes näitan teile, miks... kuidas... milleks...*).

Parim sissejuhatuse auditooriumi köitmiseks on sobiv lugu või isikliku seisukoha esitamine – sinu arusaam sündmusest, probleemist ja selle olulisusest. Alusta millestki, mis seob sind kuulajatega; näita, et su taotlused langevad kokku kuulajate väärtustega, sellega, mida nad oluliseks peavad.

Näita, et mõistad nende hetkeprobleeme. Näita, milline on su seotus selle teemaga ja isiklik veendumus. Osuta valitseva olukorra ebakohtadele ja puudustele, väljenda rahulolematust või ebakindlust. Osuta muutuste vajalikkusele.

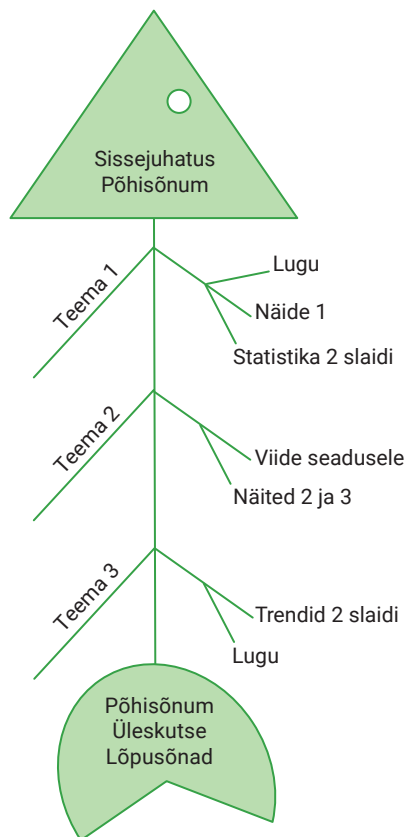
Näita oma ettekandest saadavat kasu. Ütle, kuidas su ettekanne aitab lahendada kuulajate probleeme või annab vastuseid aktuaalsetele küsimustele. Nimeta lühidalt teemad, millel kavatsed peatuda.

Järgneb ettekande põhiosa, teabe või põhiseisukohtade esitus. Soovitav on korraga katta kolm-neli teemakäsitlust, ja vähem on parem. Esita oma argumentid ja informatsioon idee toetuseks. Kaks-kolm argumenti on piisav ja neid ei peaks olema rohkem kui neli.

Vihja enne kokkuvõtte tegemist peatsele lõpetamisele. Võta veel kord lühidalt kokku järeldused, rõhuta olulist ja näita uuesti võimalikku kasu, kui järgitakse pakutud lahendusi. Ära lisa lõpus uut infot. Ära ütle, et unustasid midagi öelda.

Korda oma põhisõnumit. Kutsu kuulajaid üles tegema esimest sammu soovitud hoiakute või käitumise suunas. Kirjelda seda esimest sammu.

Täna kuulajaskonda. Vajaduse korral anna teada, kuidas sinuga edaspidi kontakti saab.



Teine universaalne ettekande ülesehitus „Kalaluu” võib ühtlasi olla sulle esitluse ajal abimaterjaliks.

Kalaluu vasak pool näitab põhiteemade järjekorda ning parem pool teemaarenduse näidete, lugude, statistika, videote ja muude illustreerivate komponentide järjekorda. Nii tagad, et sa esinemise ajal ära ei eksi ega midagi olulist rääkimata või näitamata ei jäta.

Määra esitluse sisu (kala selgroog), näiteks „Jätkusuutlik metsandus” või „Innovatsioon vesiviljeluses”, ning oma põhisõnum.

Seejärel lisa põhiteemad (kala vasakpoolsed ribid),

näiteks „Kliimamuutused”, „Majanduslik kasu”, „Tehnoloogilised lahendused”, „Sotsiaalne mõju”.

Parempoolsetele ribidele märki detailid, faktid või näited. Näiteks „Kliimamuutuste” all: „Süsiniku sidumine, statistika”, „Kahjustatud alad maakonna kaardil”.

Veendu, et kõik ribid toetavad põhisõnumit ja on omavahel loogiliselt seostatud.

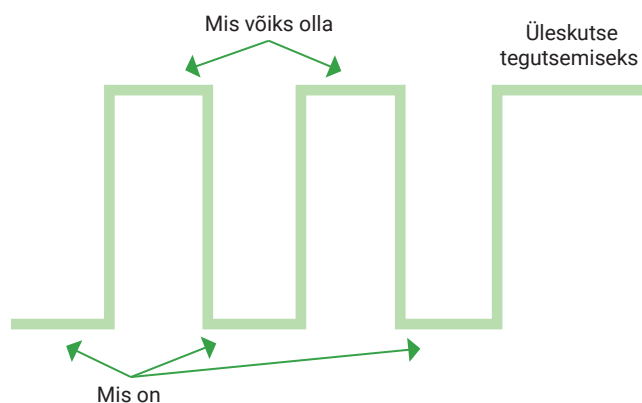
Kui tegemist on kuulajaskonna **veenmisega innovatsioonis**, millegi uue (tehnoloogia, protsess vms) kasutuselevõtt, siis kasuta **ülesehitust „Muudatuse müümine”**.

Sissejuhatuses esita põhisõnum ja räägi praegusest olukorrast, kuidas asjad on. Rõhuta puudusi, täitmata vajadusi.

Seejärel kirjelda, kuidas asjad võiksid olla või on pärast muudatust või uue tehnoloogia omandamist. Rõhuta kasu.

Korda seda üles-alla mustrit muudatuse või tehnoloogia üksikute komponentide ja omaduste kohta 3–5 korda.

Eesmärk on teha praegune olukord võrreldes uuenenud olukorraga ebaatraktiivseks. Mida suurem on vahe „praegu on” ja „tulevikus on” vahel, seda suurem on mõju. Lisa lõppu võimas pilt tulevikust ja üleskutse tegutsemiseks.



Lühema sõnavõtu või ka ootamatu, ette valmistamata sõnavõtu tarbeks sobib järgmine struktuur.

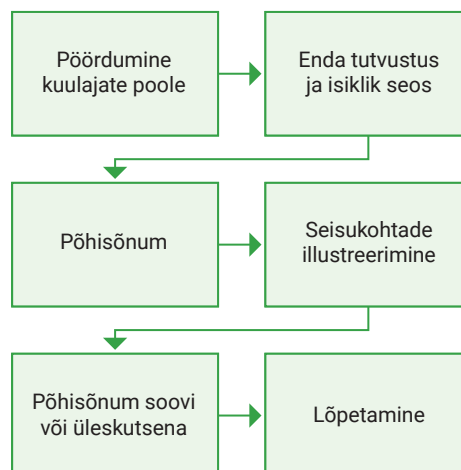
Pöördu kuulajate poole. Esitle ennast ja too välja isiklik seos toimuvaga.

Põhisõnum esita kas

- soovina,
- selgitusena, kuidas sina saad probleemist või sündmusest aru, või
- väitena, mida tahad tõestada.

Ilmesta põhiseisukohta näidetega, esita fakte või arvandmeid, räägi isiklikust kogemusest või jutusta illustreeriv lugu.

Korda uuesti oma põhisõnumit soovina (ümbersõnastatuna) ja lõpeta.



Visuaalsete materjalide kasutamine ja slaidide koostamine

Mõjus esinemine koosneb kolmest komponendist, mis kõik sisaldavad visuaali.

Tähtsaim visuaalne vahend esinemisel olgu esineja ise! Sinu välimus, kehakeel ja miimika räägivad kuulajatele rohkem kui su sõnad.

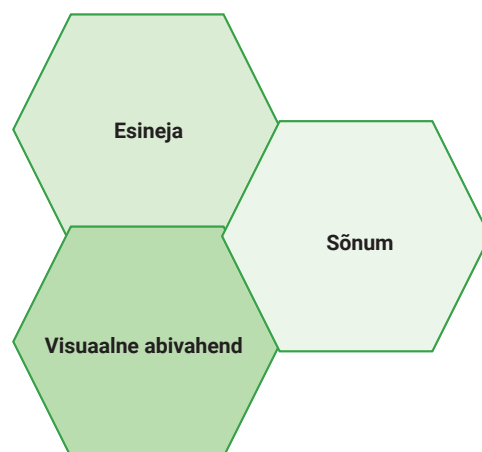
Ka sõnum sisaldab visuaali – pilti, mis tekib kuulajate peas. Selle võimendamiseks on vaja tugevdada emotsioone.

Kolmas komponent, visuaalne abivahend, ainult toetab esinejat ja sõnumit. See võib olemas olla, aga ei pruugi. Juba väljend ise ütleb, et tegu on **abivahenditega**, mis toetavad ja illustreerivad öeldut, mitte ei varjuta esinejat.

Rusikareegel ütleb, et vähemalt 80% sõnumist peaks tulema sinult kui esinejalt ja mitte rohkem kui 20% näitlikustavast materjalist. Kui abimaterjali on rohkem, siis kaob esineja fookusest ja tal on raskem oma sõnumi edastamise tempot ja viisi kontrollida.

Visuaalsete abivahendite kasutamisel on kolm põhieesmärki:

- informatsiooni selgitamine,
- sõnumi kinnistamine,
- emotsionaalse häälestuse loomine.



TÄHELEPANU!

Ka Powerpointi slaidide kasutamisel kehtivad need kolm eesmärki. Esitlust tõhusalt toetavad slaidid ei ole spikker esinejale ega jaotusmaterjal osalejatele. Selleks on teised võimalused.

Näitlikustamise võimalused

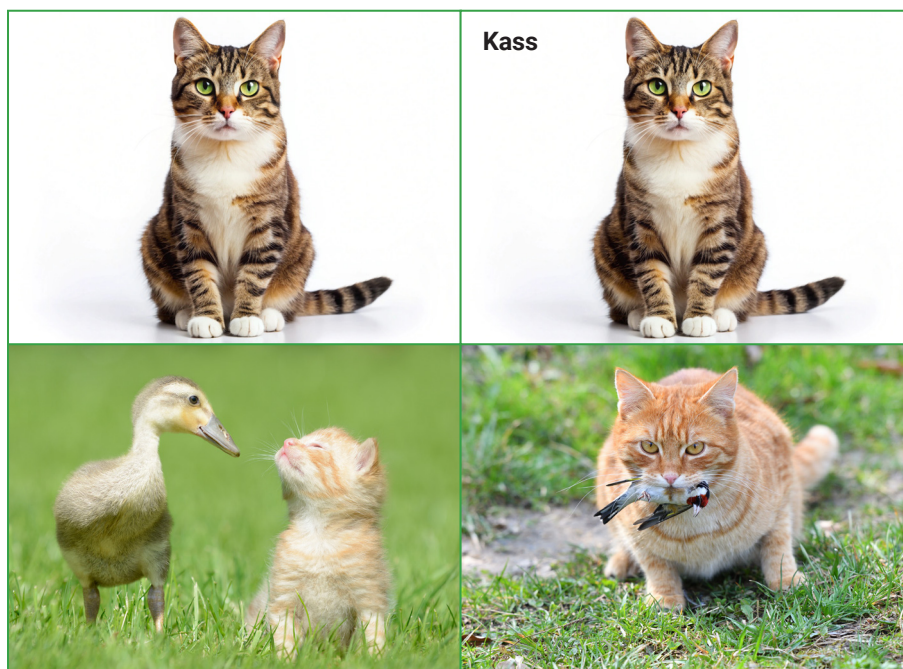
- Diagrammid, tabelid, graafikud, skeemid, joonised.
- Fotod, pildid.
- Tsitaadid, tekstid.
- Helinäited, film ja video.
- Näidised ja mudelid. Esemel, mida saab vaadata, katsuda, proovida.

Millegi käes hoidmine ja uurimine tekitab alati suurt huvi. Arvesta aga, et kui lased ringi käima või jagad kätte mingeid esemeid, siis maksab esinemine mõneks ajaks katkestada. Ära loodagi võita tähelepanu, kui auditoorium on haaratud millegi käega katsutava uurimisest. Anna aega ja jätkka, kui näed, et kuulamiseks ollakse jälle valmis.

Video- või helinäidiste kasutamisel arvesta, et inimese tähelepanuvõime on ajaliselt üsna piiratud. Järjest vaadatava ja ilma vahekommentaarideta videolõigu kestuseks võib olla neli-viis minutit, ideaalis on see kaks-kolm minutit pikk. Helinäidised peavad olema veel lühemad, mõnest sekundist mõnekümne sekundini, kindlasti aga alla minuti.

Fotod ja pildid mõjuvad palju emotsionaalsemalt kui (kirjutatud) sõnad ja kannavad endas ka rohkem tähendusi. Seetõttu haarab piltide kasutamine kuulajaskonna alati kaasa ning soodustab nii sõnumist arusaamist kui ka selle omaksvõttu. Mõjuvaima tulemuse saad, kui kombineerid sõnu ja pilte.

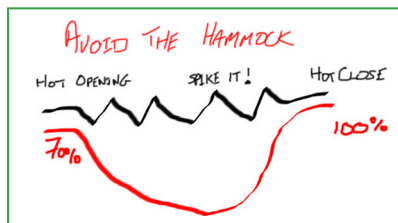
Arvesta, et erinevad pildid – ehkki kandes sama põhikujundit (nt kass) – võivad tekitada väga erinevaid emotsioone. Vali oma materjali hoolikalt! Pilt peab su sõnumit illustreerima, toetama, mitte olema lihtsalt „ilu pärast“ ekraanile kuvatud.



Pabertahvli eelised

2014. aastal tegid Zakary Tormala Stanfordi ärikoolist ja Tim Riesterer Wisconsin-Milwaukee ülikoolist uuringu, kus võrdlesid erinevate visuaalsete lahenduste mõju kuulajatele. Katses kasutati:

joonist pabertahvilil



harilikku PP-slaidi ja

Tormala ja Riestereri uuring osalejate tähelepanu osas – võrkkiilge efekt

- Esinemise alguses on osalejate tähelepanu 70 %
- Keskosas tähelepanu kõigub ja langeb korduvalt kuni 20%-le
- Lõpusõnade kõlades tõuseb tähelepanu 100%-le

„zen“-PP-slaidi.



Selgus, et kõige rohkem mäletavad inimesed seda, mis joonistati tahvlile vaba käega esinemise käigus. Pabertahvli joonis edestas Powerpointi slaidi ka sellistes kategooriates nagu auditooriumi kaasahaaratus, esineja tajutav usaldusväärsus ja ettekande kvaliteet, samuti suurendas tahvlijoonis kuulajate valmisolekut rakendada ettekandes kuuldut.



Kui su auditoorium on väike, kuni 30 inimest, siis kaalu tõsiselt slaididest loobumist.

Powerpointi slaidide koostamine



Kui otsustad siiski slaide näidata, pea silmas järgmist.

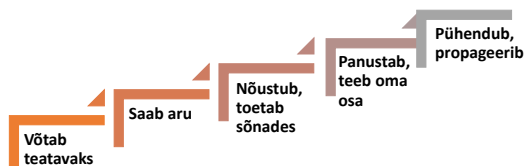
Sõnum

Slaidi pealkiri on sõnum

Iga slaidi pealkiri on sõnum just selle slaidi tähenduse kohta. Mitte „Statistika“, vaid „Eelmisel aastal langes käive 20%“.

Nummerda slaidid, lisa kuupäev, viita allikatele.

Kaasamine on etapiviisiline tegevus



Silmapilgutest

Kui inimene vaatab sinu slaidi ja mõistab hetkega (sekundi-paariga) slaidil esitatud sõnumit, on tegemist hea slaidiga.

Kõige olulisem paiguta üles vasakule.

Silmad ja Z-muster



Silmad loevad vasakult paremale ja ülevalt alla.

Suurem kiri pälvis esimesena tähelepanu.

Kui slaidil on inimese nägu või silmad, vaatavad inimesed instinktiivselt seda esimesena.

Slaidil olev toetab sõnumit

Jälgi, et su pildid toetaksid sõnumit emotsionaalselt. Et ei juhtuks nii!

Iga slaidile paigutatud elemendi puhul kaalu, kas see on seal hädavajalik.

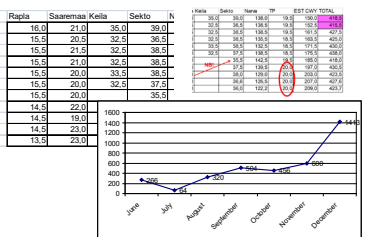
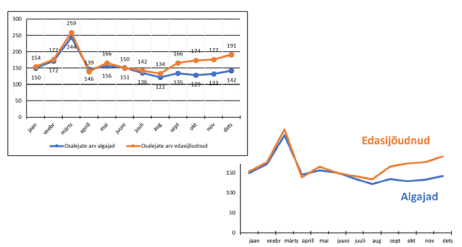


Linnavõimud asuvad kasside arvukust piirama

Nähtavus ja loetavus

Kirja suurus See kiri, mis su arvutiekraanil paistab loetav, ei ole seda näidatuna projektorist. Arvesta, et auditooriumis võib olla nägemispuudega inimesi, ja kasuta vähemalt 32-punktilist kirja. Suurem on parem!	• 18 pp • 20 pp • 24 pp • 28 pp • 32 pp • 40 pp • 48 pp • 54 pp																																																																																																			
Loetav kiri Kasuta lihtsaid fonte. Väldi käsikirjalist ja kokkusurutud kirja.	•Seriifidega fondid („jalakestega”), näiteks Georgia, Times New Roman, Garamond, Palatino jt. •Seriifideta fondid (<i>sans serif</i>): näiteks Tahoma, Arial, Verdana, Lucida Sans jt. • Väldi käsikirjalist ja kokkusurutud (narrow, compressed) stiile																																																																																																			
Silmasõbralikud värvid Parima tulemuse annab kas valge või kollane värv sinisel taustal või must või muud tumedad värvid heledal taustal. Ära kasuta taustaks/kirjaks vastandvärve (punane sinisel, roheline kollasel). Arvesta, et projektorist kuvatuna võivad värvid olla teistsugused kui arvutiekraanil.	Heledal taustal tume kiri Heledal taustal hele kiri Tumedal taustal hele kiri Taust ja kiri vastandvärvides																																																																																																			
Ole värvidega kitsi Liigne kirevus raskendab loetavust.	<table><tr><th>Värvikood</th><th>Tulemused</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th><th>Tulemused</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><td>1</td><td>Harju</td><td>1</td><td>2</td><td>6</td><td>8</td><td>Harju</td><td>1</td><td>2</td><td>6</td><td>8</td></tr><tr><td>2</td><td>Ida-Viru</td><td>3</td><td>3</td><td>7</td><td>10</td><td>Ida-Viru</td><td>3</td><td>3</td><td>7</td><td>10</td></tr><tr><td>3</td><td>Lääne</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>9</td><td>Lääne</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>9</td></tr><tr><td>4</td><td>Lääne-Viru</td><td>2</td><td>4</td><td>5</td><td>10</td><td>Lääne-Viru</td><td>2</td><td>4</td><td>5</td><td>10</td></tr><tr><td>5</td><td>Rapla</td><td>1</td><td>3</td><td>8</td><td>9</td><td>Rapla</td><td>1</td><td>3</td><td>8</td><td>9</td></tr><tr><td>6</td><td>Tartu</td><td>2</td><td>4</td><td>7</td><td>8</td><td>Tartu</td><td>2</td><td>4</td><td>7</td><td>8</td></tr><tr><td>7</td><td>Valga</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>Valga</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>8</td><td>Võru</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>9</td><td>Võru</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>9</td></tr></table>	Värvikood	Tulemused	A	B	C	D	Tulemused	A	B	C	D	1	Harju	1	2	6	8	Harju	1	2	6	8	2	Ida-Viru	3	3	7	10	Ida-Viru	3	3	7	10	3	Lääne	2	3	4	9	Lääne	2	3	4	9	4	Lääne-Viru	2	4	5	10	Lääne-Viru	2	4	5	10	5	Rapla	1	3	8	9	Rapla	1	3	8	9	6	Tartu	2	4	7	8	Tartu	2	4	7	8	7	Valga	4	5	6	7	Valga	4	5	6	7	8	Võru	1	2	3	9	Võru	1	2	3	9
Värvikood	Tulemused	A	B	C	D	Tulemused	A	B	C	D																																																																																										
1	Harju	1	2	6	8	Harju	1	2	6	8																																																																																										
2	Ida-Viru	3	3	7	10	Ida-Viru	3	3	7	10																																																																																										
3	Lääne	2	3	4	9	Lääne	2	3	4	9																																																																																										
4	Lääne-Viru	2	4	5	10	Lääne-Viru	2	4	5	10																																																																																										
5	Rapla	1	3	8	9	Rapla	1	3	8	9																																																																																										
6	Tartu	2	4	7	8	Tartu	2	4	7	8																																																																																										
7	Valga	4	5	6	7	Valga	4	5	6	7																																																																																										
8	Võru	1	2	3	9	Võru	1	2	3	9																																																																																										
Väldi pööratud tekstisuunda 45o keeratud teksti lugemine on 52% aeglasem. 90o keeratud teksti lugemine on 205% aeglasem.	45° keeratud teksti lugemine on 52% aeglasem 90° keeratud teksti lugemine on 205% aeglasem!																																																																																																			

Lihtsus ja selgus

Ühel slaidil üks idee Auditoorium loeb kiiremini, kui sina räägid. Kui ühel slaidil on kirjas rohkem ideid, loeb auditoorium juba järgmisi ajal, mil sina ikka veel esimesest räägid.	Nad ei kuula sind! Suuline ja kirjalik info segunevad ja see raskendab arusaamist.
Järjepidevus Kasuta üht-kaht erinevat kirjatüüpi ja ühte, kõige enam kahte moodust olulist rõhutada.	• Kasuta ühte (või kahte) kirjatüüpi • 2-3 erinevat kirjasuurst, järjepidevad värvid • Pealkiri • Põhitekst • Alamtekst • Rõhutamiseks VALI 1-2 erinevat <u>stiili</u>
Punktloendid Järgi 4 x 4 reeglit: kõige enam neli rida ühel slaidil, kõige enam neli sõna ühes reas. 5 x 5 on ka veel aktsepteeritav. Kasuta märksõnu, mitte täislauseid, muidu auditoorium loeb, mitte ei kuula. Kasuta täislauseid ainult tsitaatide, seadusparagrahvide ja seisukohaesituste puhul.	• 4 x 4 (või 5 x 5) • Kuni neli sõna reas • Kuni neli rida slaidil • Lühenda, kasuta märksõnu
Ainult hädavajalik info Ettekanne ei ole selleks, et näidata, mida sina tead või mis teadmisi üldse maailmas eksisteerib. Ettekandes peaks olema vaid see, mida sinu auditoorium peab teadma sinu ettekande tulemusena.	
Tabelite asemel pigem graafikud Tavaliselt on tabelites väga palju rohkem infot, kui auditoorium jälgida ja analüüsida jõuab. Märgista tabelites (värvid, kirja suurus, nooled, ringid, animatsioon) kõige olulisemad numbrid või kohad, millest sa räägid.	
Vähe müra Graafikuid tehes eemalda kõik, mis ei ole otseselt sõnumiga seotud. Auditoorium niikuinii ei jõua süveneda detailidesse, need võid hiljem kirjalikult anda/saata.	
Vähe eriefekte Ära lase ennast ahvatleda kõikvõimalikest graafilistest ja kujunduslikest võimalustest, mida Powerpoint pakub. Sage võtte on lasta pealkirjadel ja tekstil ilmuda kõige veidramal viisil, näiteks „sõita kohale“ vasakult. Kui slaid just ei räägi liikumisest või kiirusest – ja enamasti ei räägi –, siis ka eriefektid liigituvad „müraks“.	

► ÜLESANNE

Hinda oma slaide.

Kui saad igasse ruutu linnukese, võid nende slaididega julgelt esinema minna.

Sõnum ☐ Slaidi pealkiri on sõnum ☐ Silmapilgutest ☐ Slaidil olev toetab sõnumit	Lihtsus ☐ Vähem on parem ☐ Punktloendid, märksõnad ☐ Vähe müra
Loetavus ☐ Nähtavus ja font ☐ Piisav kirja suurus ☐ Silmasõbralikud värvid	Visuaal ☐ Pilt on parem kui sõna ☐ Pildiga kaasneb emotsioon ☐ Graafik on parem kui tabel

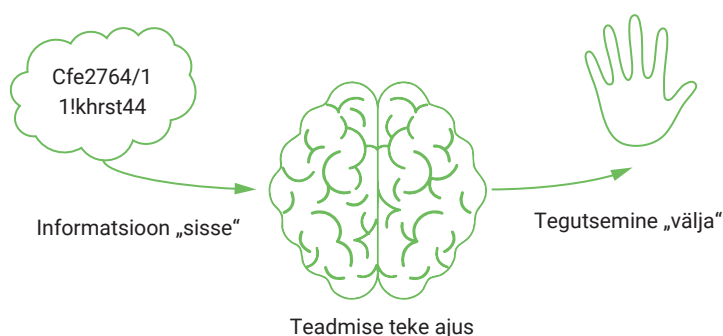
Koolitused

Koolitus on uute teadmiste omandamise ja oskuste arendamise vorm, kus koolitaja on aktiivne juhendaja, kes loob võimalusi õppimiseks. Võrreldes loengu või ettekande pidamisega, on koolitaja roll oluliselt nõudlikum. Koolitajana vastutad õpikeskkonna kujundamise, õpiprotsessi suunamise, grupiprotsesside reguleerimise ning osalejate motivatsiooni toetamise eest. Sa oled ühel ajal õpetaja, eeskuju, inspireerija, juhendaja ja tugisõber. Kui oled sageli koolitaja rollis, siis tasuks läbida mõni koolitajakoolitus. Siin raamatus on lühike ülevaade kõige olulisemast.

Õpiprotsess

Kahjuks ei ole võimalik teadmisi ühelt inimeselt teisele üle anda. Edasi saab anda vaid informatsiooni. Teadmine tekib iga inimese peas uuesti ja unikaalsel kujul. Rääkides sama juttu paljudele, võib olla kindel, et see, mis kuulajatele meelde jäi, erineb. Erinev on ka infost aru saamine ja selle seostamine oma varasemate teadmiste ja kogemustega. Samuti õpitu meeldetuletamine ja kasutamine.

Kõige lihtsamalt öeldes koosneb õpiprotsess kolmest osast.



Koolitajana saad hoolitseda selle eest, et informatsiooni vastuvõtmine oleks õppuritele lihtne ning teadmise või oskuse teke ja selle rakendamine toetatud.

Informatsioon „sisse”

Informatsiooni edukaks vastuvõtmiseks peavad olema täidetud mõned tingimused.

Turvalisus

Selleks, et aju saaks tegelda õppimisega, peab inimene tundma ennast õpikeskkonnas mugavalt. Niipea, kui keskkonnas tekib olukord, mis ohustab turvalisust, lülitub aju kaitserežiimile.

TÄHELEPANU!

Teadmine, et ees ootab eksam, mõjub paljudele täiskasvanutele ohuolukorrana. Õppimine on pärsitud, aju valmistub sellega toimetulekuks: põgenemiseks, peitumiseks või ründamiseks.



Turvalisuse loomiseks:

- Tutvustades ennast, näita oma „paguneid”. Kõik me soovime õppides heades kätes olla. Ekspertlus pole aga silmanähtav, sul tuleb sellest rääkida (lühidalt). Nii aitad õppuritel mõista, et sa tead, mida tegema hakkad, ja soovid siiralt oma teadmisi nendega jagada.
- Räägi, mis ja kuidas hakkab toimuma. Selgita (veel kord) koolituse eesmärgid ja põhiteemasid. Tutvusta meetodeid ja materjale, mida hakkad kasutama. Räägi ajakavast ja vajadusel muudest korralduslikest küsimustest.
- Lepi koolitusgrupiga kokku koolitusel käitumise „reeglid”. Tavapärasemad on näiteks kõnetamine sina-vormis, telefonide hääletuks panek, õigeks ajaks jõudmine jms. Küsi grupilt, mis on need asjad, milles on tähtis kokku leppida, ja vajadusel tee oma täiendused.
- Korralda osalejate tutvumine. Kui grupp on väga suur, siis vähemalt samas lauas või lähestikku istuvad inimesed peaksid saama võimaluse teistega tuttavaks saada.

TÄHELEPANU!

Täiskasvanute koolitajana pole sa oma õppuritest targem ega tähtsam. Sa võid rohkem teada kõnealusest teemast, neil on aga omad kogemused ja teadmised – olete inimestena võrdsed. Turvatunde loomiseks on lugupidav ja sõbralik suhtumine hädavajalik.



Motivatsiooni tekitamiseks:

- Uudishimu on meid käivitav jõud. Paku välja küsimusi või probleeme, millele koolituse jooksul vastused leitakse. Kõik uudne ja ebaharilik tekitab uudishimu.
- Täiskasvanu õpib vaid seda, millest ta endale kasu loodab tõusvat. Ära ütle, mis on õpitava tähendus õppurite jaoks. Lase neil endil välja mõelda, millistes olukordades ja millal nad saaksid õpitavat kasutada ja mis tulu sellest tõuseb.
- Lase inimestel kirja panna ja välja öelda oma isiklikud koolitusega seotud eesmärgid. Hea on lisada ka küsimus „Miks?": miks on see eesmärk sulle oluline, mida sa uue teadmise või oskusega peale hakkad?
- Sotsiaalne jagamine on inimestele omane ja vajalik. Ära ürita õppurile motivatsiooni „sisse topida", lase tal ise endale „auk pähe rääkida". Grupiaruteludel on siin tähtis roll, kaasõppurid toetavad ja inspireerivad üksteist.
- Kui õpirühm pole sündinud vabatahtlikult, vaid osalejad on „saadetud arenema", siis on nende pahameel ja motivatsiooni puudumine igati mõistetavad. Vastupanu tuleb välja lasta, mitte maha suruda. Esmalt lase neil rääkida või kirjutada sellest, miks nad ei taha koolitusel olla. Nii pikalt, kui vaja, et kogu nurin saaks ära öeldud. Seejärel uuri, kas nad suudavad leida ka midagi positiivset, mis õppimist õigustab. Enamast nad suudavad.



Tähelepanu tekitamiseks ja hoidmiseks:

Kui on olemas motivatsioon, siis kaasneb sellega ka tähelepanu. Paraku on inimese võime täie tähelepanuga keskenduda üsna piiratud. Erinevad uurijad räägivad kaheksast kuni kahekümnest minutist. Kindlasti ei ole auditoorium täie tähelepanuga asja juures kolmveerand või poolteist tundi.

- Vahelda meetodeid. Kui pead loengut või kasutad mõnda teist grupi seisukohalt passiivset meetodit, siis tee iga 15 minuti järel midagi muud. Ideid nendeks vahetegevusteks leiad altpoolt.
- Veendu, et su jagatav info on osalejate teadmiste ja oskuste tasemele „paras". Asjad, mida nad juba kindlalt teavad, ei kõida tähelepanu. Liialt keerulise uue info puhul kaob tähelepanu kiiresti, sest arusaamine tundub lootusetu.
- Veendu, et erialaterminid, lühendid jm spetsiifiline on osalejatele mõistetavad. Vajadusel lisa nii-öelda tõlge – pikem selgitus.
- Aeg-ajalt tule tagasi õpieesmärkide ja osalejate senise kogemuse juurde. Lase neil rääkida, mida nad juba teada on saanud.

Teadmise teke ajus

Selleks, et uuest infost teadmine tekitada, luuakse aju närvirakkude vahel uusi sidemeid (sünapse) ning tugevdatakse või kustutatakse olemasolevaid. Kõik see võtab aega. Mõnest tunnist mitme kuuni.

TÄHELEPANU!

Õppimine on sõna otseses mõttes füsioloogiline protsess. Seda ei saa tahtega kiirendada. Nii nagu me ei saa tahtlikult mõjutada oma seedimist. Püüd anda inimesele üha lühema ajaga üha rohkem infot ei too kaasa kiirenenud õppimist.



Meeldejätmise soodustamiseks:

- Õppimise käivitamine ajus, õppimisele lülitumine võtab veidi aega. Saad seda protsessi kiirendada, tehes enne põhiteema juurde asumist soojendusharjutusi. Jälgi, et need oleksid teemaga seotud ja täiskasvanutele sobivad. Näiteid leiad järgmisest ülesandest.
- Ole kriitiline pakutava uue informatsiooni hulga suhtes. Mida vähem osalejad asjast teavad, mida vähem on neil olemasolevaid seoseid, seda vähem uut nad suudavad korraga vastu võtta. Sea prioriteedid, mida koolituse ajal käsitleda. Kõik muu võid anda lisalugemisena. Hinnangute kohaselt on täiskasvanu võimeline ühel ajal opereerima kuni nelja kontseptsiooniga, ja vähem on parem.
- Mahukamad teemad tükelda. Tegelege mõnda aega põhiteemaga, siis võtke ette mingi muu teema. Mõne aja pärast pöördu põhiteema juurde tagasi. Ja nii korduvalt.
- Aita õppuritel leida seosed uue informatsiooni ja juba olemasolevate teadmiste vahel ning mõista nende tähendust.
- Too näiteid, jutusta lugusid ja kirjelda juhtumeid. Oluline on emotsionaalne komponent. Kõik emotsioonidega seonduv on meie jaoks atraktiivsem ja tähtsam.
- Julgusta osalejaid konspekteerima. Sõrmede peenmotoorika ja õppimine on seotud ning märkmete tegemine või joonistamine toetab õppimist.

Tegutsemine „välja”

Selleks, et mingit uut teadmist või oskust kasutada, on vaja, et see oleks meie püsimällu salvestunud. See tähendab, et peavad olema tekkinud tugevad seosed (sünapsid) närvirakkude vahel. Mida sagedamini mingit seost kasutatakse, seda sügavamalt sõna, heli, lõhn, emotsioon, värv, liikumine või tegevus mällu talletuvad.

Kordamine on tarkuse ema. Tõsi, kuid mitte selline kordamine, kus inimesele ikka ja jälle sama infot antakse, vaid hoopis selline kordamine, kus inimene ise, ikka ja jälle, esialgu eksides ja lünkadega, üritab õpitut meenutada, sellest rääkida ja kirjutada, tegutseda, teisi õpetada.

TÄHELEPANU!

Mälu võtmesõna on „välja”, mitte „sisse”.

Mälu tüübid on erinevad.

Deklaratiivne mälu peab meeles fakte, sündmusi, teooriaid – kõike, mida saab kirjeldada, millest teada anda (nt mis oli laulev revolutsioon, kuidas arvutada kolmnurga kõrgust, mida oli maalil kujutatud, kuidas täita tuludeklaratsiooni). Kasutame deklaratiivset õpirada, kui kuulame loengut, loeme õpikuid, vaatame filme. Deklaratiivne õpirada on kiire õppimine, aga... talletatud info kättesaamine taasesitamiseks nõuab teadlikku pingutust (meeldetuletamist) ja võtab aega. Ja vahel ei tulegi meelde, ehkki tead, et sa tead seda.

Protseduuriline mälu on rutiinsete mustrite talletamine. Kuidas midagi teha ja seda kirjeldada on sageli raske või võimatu (nt kuidas hoida jalgrattaga sõites tasakaalu, kui palju on 2 x 8, kuidas trükkida arvutiklaviatuuril). Protseduuriline õpirada on aeglane õppimine. Salvestumine **võtab aega**, tundidest mitme kuuni. Samas, talletunud info taaskasutamine on välkkiire ja enamasti alateadlik.



Soodustamaks deklaratiivse teadmise muutumist protseduuriliseks:

- Kasuta vaheldumisi deklaratiivseid ja protseduurilisi õpiradu ehk räägi-tegutse-räägi-tegutse jne.
- Tegelege juba koolituse käigus praktiseerimisega. Iga kord, kui oled pakkunud uue teema kohta teavet, lase osalejatel sellega midagi teha: ülesandeid lahendada, üksteist õpetada, harjutusi teha, rollimänge mängida, juhendmaterjale kirjutada vms.
- Planeeri koolituse lõppu piisavalt aega selleks, et inimesed saaksid mõelda, kirja panna ja teistele rääkida, kuidas nad kavatsevad saadud teadmisi rakendada. Mida täpsem on plaan (mida teen, mis ajaks, kellega, mis on esimene samm, millal ma seda teen jne), seda parem.
- Pikemate kursuste puhul kasuta koduülesandeid. Need võiksid olla seotud õpitu proovimise ja katsetamisega ning oma tulemuste ja saadud kogemuse reflekteerimisega järgmisel koolitus-sessioonil.

Ajusõbralikud koolitusmeetodid

Sharon L. Bowman rõhutab oma artiklis „Six Trumps: The Brain Science That Makes Training Stick” (2010), et teatud õppimismeetodid on tõhusamad kui teised. Nende meetodite kasutamisel mäletab õppija õpitut ka hiljem ja suudab seda kasutada.

Traditsioonilisi õppemeetodeid ei pea eirama, kuid mõned meetodid on siiski paremad kui teised ja toovad kaasa püsivad muutused õppimise tulemuslikkuses.

1. Liikumine on parem kui istumine 	Molekulaarbioloog John Medina võtab oma raamatus „Brain rules” (2008, eesti keeles: „Aju toimimise reeglid”, 2014) kokku neuroteaduslikud uuringud: „Füüsiline pingutus suurendab aju toimimisvõimet.” Liikumine – mis tahes liikumine – suurendab aju hapniku hulka, andes sellega aju tegevusele hoogu. Ja ka vastupidi, pikem istumine raskendab mõtlemist ja õppimist
Õppijad peavad liikuma palju sagedamini, kui traditsiooniline koolitus seda võimaldab. Seismine ja sirutamine, painutamine ja kõigutamine, käte ja jalgade sirutamine, pea- ja õlaringid – need on kõigest mõned liigutused, mida teha. Seo liikumine koolituse sisuga, suunates õppijad tegema lühikesi kiireid teemaga seotud tegevusi, mis hõlmavad liikumist	
2. Rääkimine on parem kui kuulamine 	Õppimine on sotsiaalne. Õpime teistelt inimestelt, nende kaudu ja koos teistega. Kui õppijad arutavad, mida nad on koolitusel äsja kuulnud, töötleb nende aju sedasama teavet kolm korda: kuulates, sellele mõeldes ja seda oma sõnadega korrates. Neuroteaduse haridusmõju ekspert Patricia Wolfe võtab selle kokku oma murrangulises raamatus „Brain Matters” (2001): „Parim viis midagi õppida, on seda teistele edasi õpetada.”

Korralda kogu koolituse vältel lühikesi arutelusid. Arutelud võivad toimuda paarides, kolmikutes, laudkondades või haarata kogu õppegruppi. Arutelud võivad olla lühikesed (üks-kaks minutit) või just nii pikad, kui selleks on võimalik aega võtta. Mõned näited juhistest:

Pöörduge enda kõrval istuva inimese poole ja öelge talle üks fakt, mida te nüüd teate, aga varem ei teadnud.

Rääkige kahele teie lähedal olevale inimesele kolm fakti, mille te just selle teema kohta teada saite.

Teil on kaks minutit, et rääkida grupikaaslasega, milline on selle uue info mõju teie jaoks.



Pea meeles! Kõige rohkem õpib see, kes kõige rohkem räägib. Loodetavasti ei ole see sina, koolitaja!

3. Pilt on parem kui sõna 	Uuringud tõestavad aju võimet jätta kujundeid paremini meelde kui sõnu. Kui lisad materjalile pilte, fotosid, kasutad lugusid või metafoore, siis seob aju üksikud elemendid tervikuks ja õppimise tulemuslikkus tõuseb. Faktid muutuvad meeldejäavamaks, kui õppijad saavad kasutada visuaale
Kogu teemaga seotud fotosid, lugusid, videoid, metafoore ja juhtumeid. Anna õppijatele aega, et nad saaksid luua enda jaoks kõnekaid metafoore ja neid üksteisega jagada. Lase õppijatel joonistada sisuga seotud visuaalseid kujutisi (logod, skeemid, sümbolid jne). Paku info süstematiseerimiseks graafilisi tööpõhju (eesti keeles: sele) – mõttekaardid, kontseptsioonikaardid, smart-art-kujundid	
4. Kirjutamine on parem kui lugemine 	Kirjutamine on kogu aju hõlmav ülesanne. Peaaegu võimatu on kirjutada ja samal ajal muule mõelda. Lisaks mäletab enamik õppijaid kauem sisu, mida nad on kirja pannud, kui sisu, mida nad on vaid kuulnud või lugenud. Märkmete tegemine suurendab materjali mõistmise ja mäletamise tõenäosust
Lõpeta rääkimine ja anna õppijatele umbes minut aega, et nad kirjutaksid lühikese kokkuvõtte kuuldust; kolm fakti sisu kohta; küsimuse, mis neil veel on või just tekkis; arvamuse teema kohta; viktoriiniküsimuse vms. Märkmete tegemise tööriistad võivad olla seled, post-it-kleepsud, paberkaardid või seinte külge kleebitud tahvliploki lehed	
5. Lühike on parem kui pikk 	Inimese aju õpib kõige paremini, kui uus info on jagatud väiksemateks ampsudeks või on uued faktid grupeeritud suurematesse kategooriatesse. Nii jaguneb sisu edastamine lühematesse ajalõikudesse – kümme või viisteist minutit, mitte kuuskümmend või üheksakümmend minutit, nagu see koolitustel sageli on
Planeeri sisu edastamist aega arvestades. Jaga loengu osad umbes kümne kuni viieteistkümne minuti pikkusteks alalõikudeks. Kaasa loengu osade vahel õppijaid teema ülevaatamiseks paariminutilistesse tegevustesse, mille käigus nad liiguvad, räägivad ja kirjutavad	
6. Erinev on parem kui ühetaoline 	Aju ignoreerib kõike, mis on korduv, rutiinne, ennustatav või igav. Mõtle traditsioonilistele loenguviisidele (faktid ilma lugudeta), Powerpointi slaididele, mis kõik näevad välja ühesugused, või steriilsele õpikeskkonnale, kus on vähe visuaalset stimulatsiooni – see kõik on ju see, mida aju lõpuks ignoreerib
Vahelda regulaarselt meetodeid ja õppijate tegevust. Kaasa õppijaid, lase neil liikuda, rääkida ja kirjutada. Lisa teema käsitusse asjakohased emotsionaalsed osad: lood, fotod, teemaga seotud naljad, metafoorid, analoogiad, videod jms	

► ÜLESANNE

Lihtsad õppimist aktiveerivad meetodid koolituse mitmekesistamiseks (TÜ haridusteaduste instituudi kaasprofessori Mari Karmi materjalide põhjal).

Märgi ära, milliseid meetodeid oled kasutanud või võiksid kasutada oma koolitustel.

Suunatud kirjutamine (üksi mõtlemine)

Meetod	Mulle sobib
Enne-ja-pärast-küsimustikud ja -väited. Samad väited koolituse alguses ja lõpus. Väidete õigsust kontrollivad õppurid ise	
Küsimuste koostamine. Koolituse alguses: Mida tean? Mida tahan teada saada? Koolituse lõpus: Mida sain teada? Mida veel tahan teada?	
Kuuldust kokkuvõtte sõnastamine	
Lünktekstide täitmine	
Testide täitmine. Vastuste õigsust kontrollivad õppurid ise	
3-2-1-meetod: 3 uut teadmist, 2 küsimust, 1 mõte, mida tahan edasi uurida (rakendada)	
Lausete lõpetamine: Minu jaoks on oluline...; Tahaksin rohkem teada...; Ma ei saanud aru...	
Informatsiooni struktureerimine: mõttekaart, skeem, teljestik vms	
Teemapõhised individuaalülesanded	

Suunatud lugemine

Meetod	Mulle sobib
Täiendamist vajava jaotusmaterjali andmine koos loetava tekstiga	
Mosaiik: eri inimesed saavad erineva materjali, kumbki loeb oma osa läbi ja tutvustab naabrile	
Materjalide rühmitamine: tuleb leida seosed, pingerida, prioriteedid, süsteem vms. Erinevad õppijad saavad erineva materjaliosa ja peavad koos tegema terviku	
Tekstist poolt- ja vastuargumentide leidmine: Usun ja kahtlen (nõustun / ei nõustu)	
Põhimõistete defineerimine: enne teksti lugemist olemasolevate teadmiste põhjal ja pärast teksti lugemist uuesti	
Seoste leidmine. Teksti lugemisel pannakse kirja järgmised seosed: tekst ja mina; tekst ja teine tekst; tekst ja maailm vms	

Suures grupis suhtlemine

Meetod	Mulle sobib
Ajurünnak	
Väitlus	
Ringid: kõik saavad teemaga seoses istumise järjekorras sõna	
Diskussioonid ja vaba arutelu	
Demonstratsioon	
Videolõigu vaatamine, lindistuse kuulamine, millele järgneb arutelu	
Juhtumite arutelu (<i>case study</i>)	
Teadmiste kontroll, eksam: õppurid koostavad ise üksteisele küsimused ja kontrollivad vastuseid	

Väikestes gruppides suhtlemine

Meetod	Mulle sobib
Arutlused paarilisega etteantud teemal	
Suminagrupid (3-4-5 inimest): teema, küsimuse või probleemi arutelu	
Oma kogemuse kirjeldamine	
Intervjuu kaasõppuriga	
Lumepallimeetod: individuaalne mõtlemine, seejärel arutelu paarides, siis kaks paari koos, siis kaks nelikut koos jne	
Ringlev ajurünnak (või Maailmakohvik): erinevad teemad; grupid liiguvad teema juurest teema juurde, kuni on läbinud kõik teemad	
Grupitööd, mis lõpevad kokkuvõtte või ettekandega	
Õpetamine: iga osaleja töötab kahes rühmas, ühes omandab materjali, teises õpetab seda teistele	
Kokkuvõtete võrdlemine: õppurid võrdlevad oma individuaalseid kokkuvõtteid	

Refleksiooni tähtsusest

Refleksioon on õppimise vältimatu osa. See on hetk, mil tekib õpitu tähenduse mõistmine ning sünnivad ideed õpitu rakendamiseks uutes seostes ja olukordades.

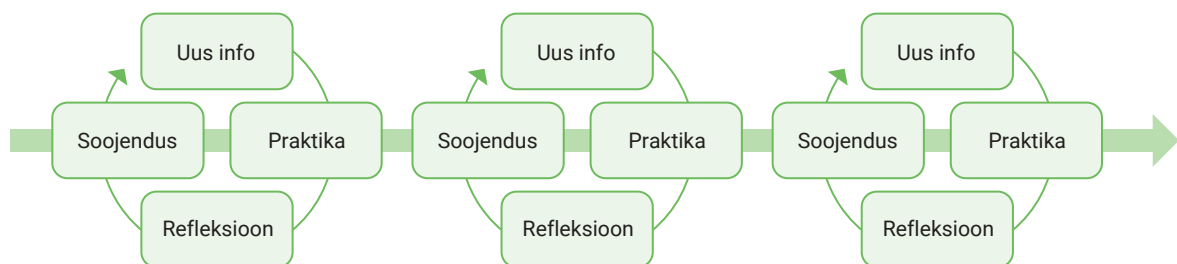
Refleksioon on eneseanalüütiline tegevus, mis toetab süvateadmise teket. Selle toetamiseks on koolitusel võimalik kasutada mitmesuguseid tegevusi. Oluline on aga mõista, et refleksioon vajab aega, keskendumist ning vahel ka selgitamist, mis eesmärkidel seda õppe käigus tehakse.

Uued teadmised saavad kiiremini omaks, kui neid kasutada ja varasemate teadmistega võrrelda. Selleks kasuta meetodeid, kus koolitusel osalejad saavad oma uusi teadmisi ja ideid oma sõnadega väljendada: rääkida kas väiksemates gruppides või suures grupis, koostada ühiselt mõttekaarte või soovitude loendeid, lahendada juhtumeid uutest teadmistest lähtuvalt jms.

Koolituse lõpus refleksiooni tehes arvesta ka grupiprotsessist tulenevaid vajadusi. Õppijad, kes on koolituse käigus kogenud grupi toetust ja panust õpikogemuse rikastamiseks, soovivad sageli väljendada üksteisele oma tänu ja häid soovide õpitu rakendamiseks. Koolituse lõpetamise tegevusi planeerides tuleks selleks aega jätta.

Koolitusprogrammi koostamine

Tõhusa ja õppimist toetava koolitusprogrammi koostamiseks on olemas lihtne reegel. Iga uue teema puhul alusta nii-öelda soojendusest, et osalejad saaksid hakata looma seoseid sellega, mida nad teemast juba teavad või arvavad teadvat. Alles siis on mõistlik asuda uue informatsiooni ja kontseptsioonide tutvustamise juurde. Järgmiseks lase õppuritel kohe selle uue infoga midagi praktilist teha ning lõpeta uue teema käsitlemine refleksiooniga. See tsükel kordub iga teema puhul ja ühte koolituspäeva võib neid mahtuda üsna mitu.



Selleks, et ennast kindlamalt tunda, olulist mitte unustada ning enam-vähem ajaraamides püsida, tee endale koolitajaprogramm. See on detailsem kui osalejatele saadetak üldine ajakava ja teemad. Hea vorm, saamaks kiiresti ülevaadet nii tervikust kui ka detailidest, on tabel.

Aeg	Kestus	Peateema	Sisu	Materjal
10.00	15 min	Sissejuhatus	Koolitaja tutvustus. Eesmärk, meetodid, ajakava. Grupilepped tahvlile. Tutvumisring: nimi, mida teed, miks tulid	Laudadel konspekteerimisvahendid
10.15	5 min 10 min 15 min	Soojendus	Arutelu paarides: minu senine kogemus. Grupitöö (neli inimest grupis): mis on teema puhul hästi, mis vajaks arendamist? Grupid presenteervad oma töid.	A1-lehed, markerid
10.45	15 min	Teema 1	Lühiloeng. Osalejad täidavad samal ajal lünktekstiga töölehti	Slaidid 1–2, lünktekstid
11.00	5 min		Arutelu paarides: kuidas läks?	
Jne				

► ÜLESANNE

Oma koolitusprogrammi kontroll.

(Allikas: Sharon L. Bowman. Bowperson Publishing & Training, Inc.. www.Bowperson.com © 2011)

Kontrolli, kui valmis on su koolitusprogramm ning millised selle neljast osast võiksid vajada täiendamist või muutmist. Hinda järgmisi väiteid:

1 – mitte veel 2 – peaaegu 3 – just nii see on

Soojendus	
	Koolitus algab lühikese tegevusega, mis teeb õppijad tuttavaks teemaga (mida õppijad juba teavad, mida tahavad veel teada) ja üksteisega
	Sissejuhatus on piisavalt huvitav selleks, et haarata õppijate tähelepanu
	Sissejuhatavad tegevused aitavad õppijatel luua seoseid koolituse eesmärgi ja tulemusega
Uus info	
	Teema on jaotatud 10–15 minuti pikkusteks lühiloenguteks
	Kasutusel on mitmesugused visuaalsed abivahendid (nt graafikud, pildid, töölehed märkmete tegemiseks), aga ka lood, elulised näited jms
	Igale lühiloengule järgneb lühike (1–3 min) reflekteeriv tegevus, et hõlbustada õppijatel käsitletu meeldejätmist (nt kirjutamis-, rääkimis-, visualiseerimisülesanded)
Praktika	
	Koolitus sisaldab praktilisi tegevusi, harjutusi, arutelusid, et õppijad saaksid väljendada, mida nad õppisid
	Koolitusse, mille eesmärk on õpetada oskusi, on planeeritud aeg selleks, et õppijad saaksid uut oskust praktiseerida (kas iseseisvalt, paarides või gruppis)
Refleksioon	
	Õppijatel on võimalus teha kokkuvõtte kõige olulisemast, mida nad õppisid, ning hinnata oma tulemusi
	Õppijad koostavad kirjaliku või suulise tegevusplaani, kuidas nad plaanivad õpitut rakendada (nt „Minu edasine tegevuskava“)
	Lühike pidulik kokkuvõtte lõpetab koolituse osalejate jaoks positiivsete emotsioonide ning hea energiaga

Grupiprotsessid

Täiskasvanud õppijad väärtustavad kaasõppijatega kogemuste vahetamist. Grupp võimendab õpiprotsessi ja loob lisakasu, motiveerib ja inspireerib. Üksinda õppimine on harva maksimaalselt tulemuslik. Gruppis õppimisel võib aga tekkida ka probleeme. Neid teades saab keerulisi olukordi ennetada või nendeks valmistuda.

Koolitusgrupis leiavad aset needsamad grupiprotsessi faasid, mida on kirjeldatud peatüki alguses. Lühikoolituste puhul puutud kindlasti kokku sõltuvusfaasi ja tõenäoliselt ka konfliktifaasiga. Pike-mate koolituste puhul või kui grupi liikmed on omavahel tuttavad ja varemgi koostööd teinud, on võimalik jõuda ka eraldumis- ja koostööfaasi.

Inimestel on erinevad vajadused

Erinevad vajadused on paratamatud ja kõikidele sobivat õpikeskkonda on keeruline luua. Grupis õppimise puhul on olulised nii sisu asjakohasus ja vastavus osalejate ootustele kui ka ühist õppimist toetav õhkkond.

Ennetavalt saad siin üht-teist ära teha. Anna osalejatele juba enne koolitust infot selle kohta, mis on koolituse eesmärk, kus see toimub, kaua kestab, millal on pausid, kes oled sina. Ja mis kõige tähtsam – millist panust osalejatelt oodatakse. Kui sul on plaanis teha lühiloenguid vaheldumisi gruppitööde, arutelude, rollimängude või muu sellisega, siis kirjuta sellest eelkirjas. Kui tegemist on koolitusega, mis eeldab osalejatelt täie tähelepanuga kohalolekut, aktiivset kaasamõtlemist ja tegutsemist, siis too see selgelt esile.

Koolituse alguses uuesti eesmärgi ja tegutsemisviise tutvustades erguta kõiki väljendama oma huvisid, vajadusi ning ootusi seoses koolitusega. See liidab gruppi.

Asi ei lähe käima

Isegi kui ollakse kolleegid ja omavahel tuttavad, on koolitusel kokkusaamine tavapärasest erinev olukord. Grupi liikmed võivad olla ülemeelikult lõbusad ja nende tähelepanu on omavahelisel suhtlusel, mitte koolitusteemal. Või ka vastupidi. Osalejad on passiivsed, ei soovi suures ringis rääkida ning võivad esitada küsimusi, mis ei tundu asjakohased.

Selleks, et tekiks õppimist ja ühist tegutsemist soodustav asjalik õhkkond, võib jälle kasutada soojendusharjutusi, mis häälestavad koolituse teemale (nn õppimise käivitajad) ja ka teiste grupiliikmetega suhtlemisele. Soojendusharjutused koolituse alguses võivad esmalt olla individuaalsed, kuid tee kindlasti ka rühmategevusi, nii suureneb valmisolek koostööks teiste osalejatega.

Grupiga kokkulepete tegemisel jälgi, et saaks välja öeldud (ja kirja pandud): kõik osalejad on aktiivsed ja naudivad ühist õppimist. Oluline on veenduda, et kõik mõistavad kokkulepete sisu ja on nõus neid täitma.

Vastupanu õppimisele



Psühholoogiline vastupanu on normaalne ja isegi vajalik. Selle tekkimine näitab, et inimene tegeleb enda jaoks oluliste teemadega ja võtab toimuvat tõsiselt.

Vastupanu kohta saad rohkem lugeda suhtlemisoskuste peatükist. Koolitussituatsioonis võib vastupanu võtta spetsiifilisemaid ilminguid. Näiteks:

- viivitamine ja pidev edasilükkamine, isegi kui õpitav on oluline või vajalik;
- ebamugavustunde väljendamine, kaebused teemal, et ülesanded on liiga keerulised, aeg piiratud või materjal igav;
- keskendumisraskused;
- aktiivsuse puudumine, näiteks ei esitata küsimusi ega panustata aruteludes;
- segadusse sattumine, nii et enam ei saada aru ka kõige lihtsamatest asjadest;
- väljendid nagu „Ma ei saa sellega hakkama” või „See pole minu jaoks”;
- väited, et senised teadmised on piisavad, mistõttu polegi uut vaja omandada;
- stressist tingitud füüsilised reaktsioonid (väsimus, ärrituvus või peavalu).

Vastupanu õppimisele tuleneb meie aju loomupärasest kalduvusest püsida tuttavalt ja turvalisel rajal. Kui puutume kokku uue ja keerulise informatsiooniga, peame kulutama rohkem vaimset ressursi, mis võib tekitada tõrkeid ja vastumeelsust.

Lisaks mängivad suurt rolli emotsioonid. Hirm eksida või tunda end saamatuna võib muuta inimese passiivseks või panna teda õppimist vältima. Barbara Oakley, kes on uurinud tõhusaid õppimisstrateegiaid, on toonitanud, et vältimiskäitumine ja edasilükkamine on sageli seotud just hirmuga negatiivse kogemuse ees.

Vastupanust ülesaamine

Kuigi vastupanu on loomulik, tuleb õppurit sellest ülesaamisel toetada, muidu ei toimu õppimist. Kõige olulisem on sinu suhtumine toimuvasse. Jää rahulikuks, ära tõlgenda toimuvat isikliku rünnakuna. Lase inimestel rääkida ja aktsepteeri väljaõeldut ka siis, kui see ei ühti sinu arusaamadega. Väljenda väljaõeldu suhtes mõistmist.

TÄHELEPANU!

Kui vastupanija tundub olevat jäigalt oma seisukohas kinni, siis on see enamasti märk sellest, et ta ei taju, et teda on mõistnud. Ta arvab, et teda ja tema õeldut ei peeta oluliseks.

Peegelda talle tema õeldut, see on märk mõistmisest.



Kui see, mida vastupanija on öelnud, tundub sulle sobimatu, siis ära asu kaitsesse ja ründele. Jää sõbralikuks ja rahulikuks, sest eriarvamuse ärakuulamine ei tähenda, et oled õelduga nõus ja võtad selle omaks. Kindlasti ära vaidle ega halvusta. Aktsepteerimine tähendabki, et võimaldad olla eriarvamusel.

Kaasa arutellu (mitte vaidlusesse) kogu grupp, lase neil leida erinevaid tõlgendusi või alternatiive. Seda saab teha sõbralikul ja toetaval viisil, tänades seisukoha avaldamise eest ja paludes lisada veel arvamusi.

Kui emotsioonid on kõrgel, on mõistlik teha arutus väiksemates gruppides, et anda inimestele rohkem aega ja ruumi oma vastupanu maandada.

Seminarid ja töötoad

Seminarid ja töötoad on grupitöö vorm, kus aktiveerivate meetoditega õhutatakse osalejate vaba mõttevahetust, loovust, süvitsi ja raamidest väljas mõtlemist, kõike seda konkreetse teema või ülesande piirides.

Üldiselt on seminar teoreetilisem ja informatiivsem, töötuba samas praktilisem ja osalejaid sügavamalt kaasav. Mõlemal on olenevalt eesmärkidest ja osalejate ootustest oma koht ning tihtipeale kasutatakse neid mõisteid ka sünonüümidena.

Seminarid ja töötoad on universaalsed töövormid, võimaldades informeerida muudatustest, määrata ja täpsustada strateegiat, eesmärke, arengusuundi, tegevuskavasid, lahendada probleeme või konflikte, analüüsida konkreetset olukorda, suurendada üksteisemõistmist, sõlmida kokkuleppeid

ja palju muud. Seminari või töötoa lõpuks on eesmärk eeldatavasti saavutatud. Näiteks on loodud (esialgne) tegevuskava, lahendatud mingi probleem või arendatud konkreetset oskust või teadmist.

Sündmuse ajaline kestus võib olla väga erinev, alates poolest tunnist ja lõpetades mitmepäevase nõupidamisega. Osalejate arv ei ole üldjuhul piiratud.

Sellise töövormi kasutaja on vahendaja, kelle ülesanne on luua osalejatele inspireeriv, viljakas ja koostööle avatud keskkond. Ta juhib ühel ajal kolme tegevussuunda:

Sisu edastamine ja vahendamine. Töötoa või seminari sisu peab olema selge, struktureeritud ja eesmärgipärane. Eestvõtja peab tagama, et kõik olulised teemad saavad tähelepanu ning et jõutakse loodetavate tulemusteni.

Osalejate kaasamine. Eestvõtja peab looma interaktiivse õhkkonna, kus kõik osalejad on valmis aktiivselt kaasa rääkima, arutlema ja panustama.

Protsessi juhtimine. Seminari ajakava, tegevused ja arutelud peavad olema tõhusalt korraldatud. Eestvõtja peab arutelusid suunama ja vajadusel sekkuma, et hoida fookust ja püsida ajaraamides.

Kui esitlusi ja koolitusi on võimalik üsna täpselt ajakavasse paigutada ja sellest kinni pidada, siis seminari juhtimine eeldab suuremat paindlikkust, valmisolekut ootamatustega toime tulla ning rikkalikku meetodite tööriistakasti, et vajadusel kiiresti esialgsetes plaanides muudatusi teha. Muidugi on tähtis ka teemat tunda, vähemalt üldisel tasemel.

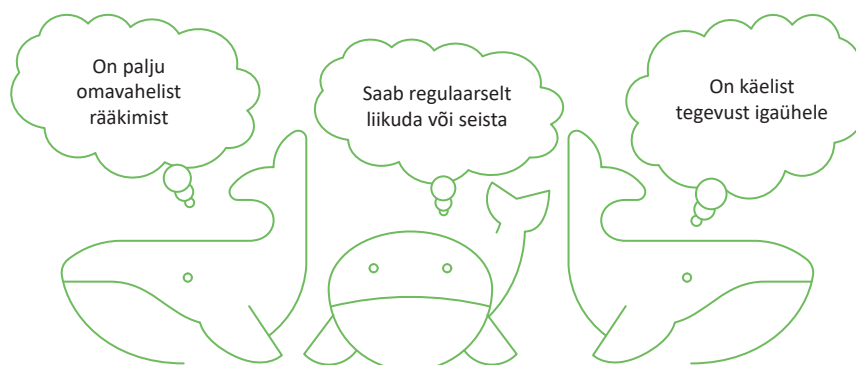
Ka seminari või töötoa juhtimiseks koosta endale koolitusprogrammiga sarnane kava. Proovi kiiresti tekitada avameelne ja samas turvaline õhkkond ideede arutamiseks, et kõik osalejad saaksid aktiivselt panustada. Jälgi, et kavandatud tegevused mahuksid kokkulepitud ajapiiridesse. Kui on plaanis ettekanded eri inimestelt, rühmadele on määratud juhid või on teisi tööprotsessis osalevaid kindla rolliga inimesi, siis on hädavajalik ajakasutus, sisu ja tegevused nendega kooskõlastada.

Ootamatuste minimeerimiseks planeeri ajavaru, eriti arutelude ja grupitööde tarvis.

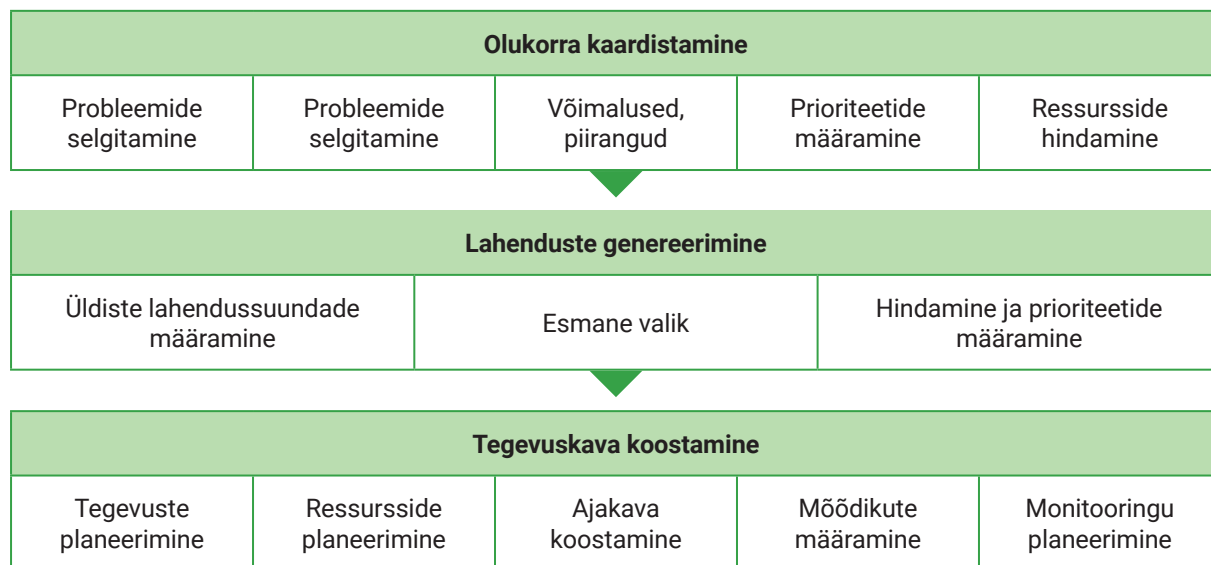
Teisalt mõtle lisategevustele juhuks, kui ajavaru vaja ei lähe ja kui mõni tegevus toimub planeeritust kiiremini. Selleks sobivad arutelu- või grupitööküsimused, lühiettekanne, loo jutustamine või näite toomine. Sellised lisategevused peavad haakuma põhiteemaga, samas ei tohiks need olla üliolulised, nii et kui aega napib, saab need rahulikult kõrvale jätta.

Seminari või töötoa programm

Ideaalse töötoa või seminari programm tugineb kolmele „vaalale”.



Programm koosneb sageli kindlastest etappidest, kus tulemuseni jõudmiseks võib küll erinevaid meetodeid kasutada.



Grupitöö meetodite näiteid

Meetod	Eesmärk	Tegevus
Ajurünnak 15–20 min	Ideede kogumine	Osalejad jagavad ideid vabalt, ilma kriitika või hinnanguteta. Kõik mõtted kirja, isegi kõige pöörasemad
6-3-5 30 min	Ideede kogumine	6 inimest kirjutavad igaüks 3 ideed 5 minuti jooksul paberile, annavad lehe järgmisele, kes täiendab/lisab ideid
Kohtumised 10–15 min	Ideede kogumine	Osalejad arutavad küsimust paarides kahe-kolme minuti jooksul. Siis vahetatakse partnereid (ja teemasid)
Pasjanss 10 min	Ideede kogumine	Iga osaleja või töögrupp kirjutab üles ideid, üks idee ühele kaardile. Kaardid koondatakse sarnasuse alusel seinalle
Kaardistamine 30 min	Seoste leidmine	Keskne teema pannakse tahvlile/paberile ja sellest hargnevad seotud ideed, mida rühm täiendab
Probleemide puu 30 min	Juurpõhjuse, seoste leidmine	Probleemide loend, iga probleem eraldi kaardil. Sorteeritakse seinalle/tahvlile, arvestades, kas probleem on mõne teise probleemi põhjus või tagajärg
5 miksi? 15 min	Juurpõhjuse leidmine	Küsimus töögrupile: miks see probleem eksisteerib? Grupp vastab ja uuesti küsimus: aga miks? Nii viis korda järjest
Aken 15–40 min	Sorteerimine, analüüs	Joonistatakse teljestik kahe põhitunnusega (nt kiire-aeglane-, kallis-odav-telg). Probleemid või lahendused sorteeritakse tekkivatesse ruutudesse.
Tähtsuse hindamine 30–60 min	Sorteerimine, analüüs	Kõiki loendis olevaid probleeme hinnatakse mingite kriteeriumide järgi (nt teravus, ulatus, süvenemine, keerukus, kompleksus)

Meetod	Eesmärk	Tegevus
SWOT 30–60 min	Analüüs	Neljas töögrupis igal oma osa: sisemised – tugevused, nõrkused ja välised – võimalused, ohud
Punktihaaletus 10 min	Prioriteetide määramine	Lahenduste nimekiri tahvil. Osalejad annavad oma hääle lemmiklahendustele, tehes nende juurde punkti
Lahenduste maatriks 30–60 min	Prioriteetide määramine	Lahendused kirjutatakse tabelisse ja neid hinnatakse kokkulepitud kriteeriumide alusel (nt kiirus, maksumus, olemasolev kompetents, abivajadus vms)
Maatriks-pingerida 15–30 min	Prioriteetide määramine	Valitud probleemid kirjutatakse tabelisse maatriksina, nii et veergudes jooksevad samad probleemid mis ridades. Probleeme võrreldakse paarikaupa, püüdes määrata, kumb on tähtsam (1 võrreldes 2-ga, 1 võrreldes 3-ga jne)
Probleemide tõlkimine 30–60 min	Tegevuskava koostamine	Kaartidel olevad probleemid kirjutatakse uutele kaartidele lahendustena (nt püsiklientide vähesus – palju püsikliente). Seejärel genereeritakse lahenduseks vajalikud tegevused
Oksjon 30–60 min	Tegevuste hindamine	Tahvil tegevuste loend. Töögrupi liikmetele antakse eelarve, mille raames saab nii-öelda osta tegevusi, kuni raha lõpeb. Eelarve peaks võimaldama osta kuni kaks kolmandikku tegevustest

Kogukondade arendusseminarid

Konsulendid võivad olla võtmeisikud ka kogukondade ja võrgustike arendamisel. Neil on olemas teadmised, oskused ja tööriistad, mis aitavad kogukondadel kasvada ja keerulisi probleeme lahendada. Olles arenguekspert või vahendaja, aitab konsulent kogukondadel tuvastada nende tugevusi ja vajadusi. Ta saab toetada strateegiate väljatöötamisel, probleemide lahendamisel ja eesmärkide saavutamisel ning aidata kaasa ka kogukonna liikmete koolitamisel, motiveerimisel ja ühendamisel. Ikka selleks, et suurendada kogukonna autonoomiat ja võimekust kohalikke ressursse kasutada.

Konsulendile võib selline lisaroll anda võimaluse teha tähenduslikku tööd, millel on otsene positiivne mõju paljude inimeste elule. Võimalus muuta süsteeme ja mõjutada pikaajalisi protsesse teeb selle rolli erakordselt väärtuslikuks.

Oma panuse andmine motiveerib, inspireerib, avardab silmaringi ja õpetab uusi meetodeid ja praktikaid. Võrgustikutöö pakub võimalusi luua laiemaid ja mitmekesisemaid professionaalseid suhteid, mis võivad avada uusi töö- ja koostöövõimalusi.

Seminaridel, töötubadel, arutelufoorumitel, koosolekutel, vestlusringidel ja muudel gruppitöö vormidel on inimeste kokkutoomisel keskne roll. Kõik, mida on öeldud seminaride juhtimise kohta, kehtib ka kogukonnasündmuste juhtimisel. Edu võti on tasakaal ettevalmistuse, paindlikkuse ja osalejate kaasamise vahel. Arvesta, et grupidünaamika kohta kehtivad seminaril samad reeglid ja soovitusel mis koolituse läbiviimisel. Kollektiivse identiteedi loomine vajab aga eritähelepanu ja lisaaega.

Alison Gilchrist rõhutab oma raamatus „The Well-Connected Community” (2019), et kogukondlike aruteluringide ja seminaride edukus oleneb eelkõige suhtlemise kvaliteedist, osalejate kaasatusest ja usalduslikest suhetest. Selleks, et tagada kogukonna liikmete huvide ja vajaduste arvestamine, kaasa nad juba planeerimisjärgus. Pea silmas mitmekesisust, seda nii tegevusi, sotsiaalset tausta kui ka väärtusi ja mõtteviise silmas pidades. Kaasa mõjutajaid! Nii neid, kes toetavad kogukonna algatusi, kui ka neid, kes on sellele vastu.

TÄHELEPANU!

Jättes kõrvale „keerulised osalejad”, kaotad võimaluse tegelda vastupanuga selle algfaasis. Vastupanu ei kao iseenesest ja hiljem on sellega juba palju keerukam toime tulla.

Kindlasti tuleb arvestada kohalike olude, traditsioonide ja sidusrühmadega. Tugine paigapealsetele teadmistele, oskustele ja ressurssidele, et suurendada osalejate seotust ja omanditunnet. Ressurssipõhisel kogukonna arendamisel (ABCD – Asset-based community development) keskendutakse just kogukonna tugevustele.

Tugevda horisontaalseid (kogukonnaliikmete vahelisi) ja vertikaalseid (kogukonna ja ametiasutuste vahelisi) sidemeid.

Meetodite valikul:

- Ole entusiastlik, kirklik ja lootusrikas. Sinu eeskuju ja energia mõjutavad otseselt osalejate motivatsiooni.
- Jälgi, et kõik osaleksid aktiivselt. Kui märkad, et osa inimesi on passiivsed, moodusta väiksemaid rühmi või paku välja paaritegevusi.
- Kasuta teemade lahtimõtestamiseks tavapärasest rohkem visuaalseid ja loovaid meetodeid (nt joonistamine, skeemid).
- Julgusta ja võimalda osalejatel palju suhelda. Sega rühmi, et kõik saaksid kõigiga rääkida. Soosi küsimuste esitamist ja vastuväiteid.
- Lõpeta grupikogunemine kindlasti järgmiste tegevuste planeerimisega. Mis saab edasi? Milline on järgmine samm? Kes millal ja kuidas seda teeb? Anna igale osalejale (nt väiksemas rühmas) võimalus rääkida, mida ta sündmuselt kaasa võtab ja kuidas seda kasutab. Kõik grupi liikmed võiksid saada jõukohase ülesande.
- Kogu osalejatelt kindlasti tagasisidet, et teha vajaduse korral tulevasteks kohtumisteks parendusi.

Õpiringid

Õpiringide idee pärineb Põhjamaadest - Rootsist, Taanist ja Norrast - kus neid hakati rakendama juba 20. sajandi alguses täiskasvanuhariduse osana. Õpiringide kontseptsiooni mõjukas teoreetik Sturla Bjerkakeri (Learning Democratically Using Study Circles, 2006) käsitluses on õpiring iseseisva ja kriitilise mõtlemise arendamise vahend, mille kaudu inimesed õpivad üksteiselt ja loovad ühiselt tähendust.

Tegemist on väikese ja vabatahtliku grupiga, mille liikmed kohtuvad teatud aja jooksul regulaarselt, et arutleda kindla teema üle, jagada kogemusi ning õppida üksteiselt. Kõige olulisem on võrdne osalus, kus igaühel on võimalus rääkida, kuulata ja õppida. Erinevalt traditsioonilisest koolitusest ei põhine õpiring teadmiste jagamisel eksperdilt õppuritele.

Pigem on rõhk aktiivsel arutelul, kogemuste jagamisel, probleemide analüüsimisel ning reflekteerimisel. Õpiring sobib eriti hästi teemade puhul, kus osalejad saavad õppida praktilistest näidetest ja üksteise teadmistest.

Õpiringi eelised võrreldes teiste grupitöö vormidega

- Õpingid on õppijakesksed. Osalejad valivad ise teema ja suuna, see suurendab ja hoiab alal motivatsiooni.
- Õpe on kogemuspõhine, lähtub päriselus toimuvast.
- Osalejate vahel tekivad tugevamad sidemed ja usaldus. See süvendab ja laiendab grupiliikmete omavahelist koostööd ja võrgustumist.
- Õpitut saab kiiresti töö- või igapäevaelus rakendada ning vajadusel on abi ja nõu käepärast võtta.

Õpiringi moodustamine ja ettevalmistus

Konsulendid saavad olla võtmeisikud õpingide käivitamisel ja osalejate leidmisel. Kõige tõhusam viis on potentsiaalsete liikmetega personaalselt rääkida ja selgitada, mida õpiring endast kujutab. Oluline on rõhutada, et see on võrdne, vaba ja koostööl põhinev keskkond – mitte traditsiooniline koolitus.

Sageli moodustub grupp inimestest, kes on juba varem koos koolitustel osalenud, kes tunnevad üksteist ja on avatud edasisele õppimisele. Rühma koosseis on tavaliselt 6–12 inimest, see soodustab kõigi aktiivset osalemist.

Õpiringi juht valitakse rühma seest või leitakse väljastpoolt. Tema roll on toetada protsessi, mitte juhtida arutelude sisu.

Grupi koosseis võib olla homogeenne või heterogeenne, sõltuvalt eesmärgist. Homogeensetes gruppides (nt kõik on talunikud) on lihtsam kogemusi jagada. Samas heterogeensed rühmad (nt erinevatest valdkondadest) võivad tuua rohkem uusi vaatenurki.

Esimesel kohtumisel võiks kokku leppida selles, kas õpiring on avatud või suletud. Avatud õpiringi puhul võivad uued liikmed õpingiga igal ajal liituda. Suletud grupi puhul jääb grupi koosseis mingiks kokkulepitud perioodiks samaks. Uued huvilised saavad liituda järgmise perioodi alguses. Praktikas kasutatakse meetodit, kus grupp on avatud esimese kahe-kolme kohtumise ajal. Inimesed saavad kogeda, mis õpingis toimub ning otsustada, kas nad soovivad jätkata või mitte. Seejärel grupp suletakse.

Suletud õpingides on oluliselt tõhusam õpikeskkond. Kiiremini tekib usaldus ja valmidus oma kogemusi teistega jagada. Sealjuures on aga oluline, et grupi liikmed kohustuksid täies mahus osalema ning puuduksid kohtumistelt ainult hädavajadusel.

Teemade valik toimub osalejate koostöös ja peaks lähtuma nende huvidest, vajadustest või probleemidest. Esimese kohtumisel toimubki ootuste ja eesmärkide kaardistamine ning koostatakse esmane plaan. See peab kindlasti hõlmama kohtumiste korraldust, ajakava, käsitletavaid teemasid ja õppemeetodeid. Õppeplaani võiks olla paindlik ja võimaldama vajadusel muudatusi teha.

Õppeprotsessi ülesehitus

Tüüpiline õpiringi kohtumine võib kesta 1,5–3 tundi ning toimub tavaliselt järgmise struktuuri järgi:

1. **Sissejuhatus.** Kohtumise eesmärkide ja päevakorra tutvustamine. Meeldetuletus eelmisest kohtumisest ning vestlus sellest, mis sai vahepeal tehtud.
2. **Aruteluteema avamine.** Teema tutvustamiseks kasutatakse mõne osaleja juhtumit, ettevalmistatud materjali, artiklit või praktilist näidet. Teema avamisel võib kasutada visuaale, rollimänge või ühiseid harjutusi.

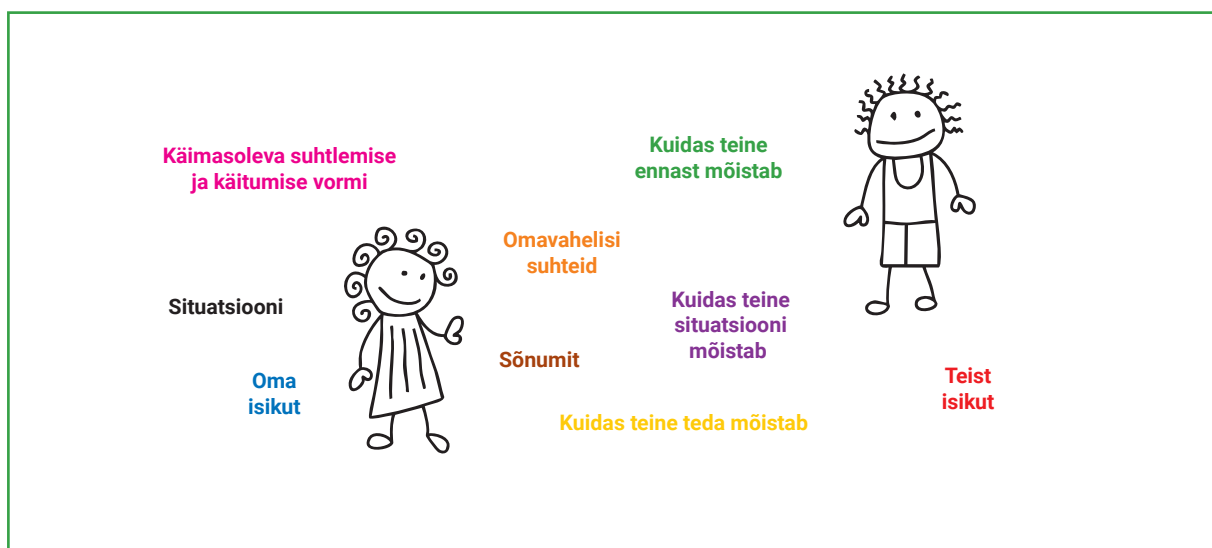
3. **Arutelu ja kogemuste jagamine.** Toimub grupiarutelu, kus igaüks saab jagada oma kogemust või seisukohta. Õpiringi juht hoolitseb selle eest, et arutelu oleks sisukas ja kõiki kaasav. Vajadusel võib kaasata ekspertarvamust või kasutada lisamaterjale.
4. **Uute teadmiste süntees.** Arutelu käigus tekib tõenäoliselt uusi teadmisi, arusaamu, järeldusi või ideid. Oluline on need selgelt esile tõsta.
5. **Refleksioon ja kokkuvõte.** Tehakse kokkuvõtte olulisematest mõtetest. Arutletakse selle üle, mida keegi õppis, mida saavutati, kuidas protsess toimus, mida võiks järgmisel korral teha teisiti.
6. **Lõpetamine.** Määratakse järgmise kohtumise fookus ja vajadusel räägitakse korraldusest. Õpiringi juht võiks pidada refleksioonipäevikut või vähemalt teha märkmeid toimunu kohta.

5. Konsulendile vajalikud oskused

Suhtlemisoskused ja -tehnikad

Meenutame: konsultatsioon ja nõustamine toimub osapoolte suhtlemise kaudu. Suhelda oskame me kõik. Nii me vähemalt arvame. Ja kõik me oleme kogenud ka olukordi, kus suhtlemise tulemus meid ei rahulda. Inimesed erinevad oma mõttemustrite ja situatsiooni tajumise poolest. See, mis ühele vestluspartnerile tundub selge, loogiline ja mõistlik, võib teisele jääda arusaamatuks ning tunduda isegi vaenulik. Ja vastupidi.

Suhtlemine on kompleksne tegevus, kus osapooled tajuvad korraga paljusid aspekte.



Teades, et igaüks meist mõtleb isemoodi ja tõlgendab kõiki neid komponente erinevalt, on selge, et segaduste ja arusaamatuste tekkeks on rohkem võimalusi kui teineteise mõistmiseks. Siiski saame üksteisemõistmist parandada, kui meie suhtumine on hooliv ja me oskame mõningaid tehnikaid kasutada.

Suhtlemisoskused on hierarhilised. Aktiivse kuulamise ja selge eneseväljendamise oskusi valdamata on vähe lootust efektiivselt partneri vastupanuga tegelda või talle konstruktiivset ja toetavat tagasisidet pakkuda. Kui me ei oska arvestada partneri vastupanu või tugevate emotsioonidega, pole me ka head juhendajad ega koostööpartnerid. Raskete kõneluste pidamine ja konfliktide edukas lahendamine eeldab juba paljude tehnikate kasutamist.

► ÜLESANNE

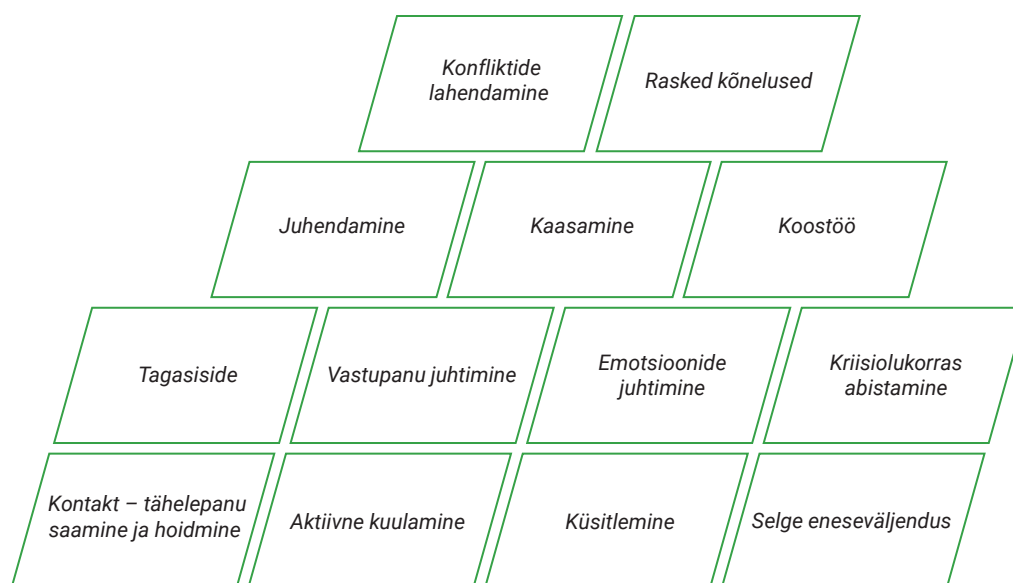
Oma suhtlemisoskuste kindlakstegemine

Võta kolm värvipliatsit ja värvi skeem „valgusfooriks”.

Rohelisega märgi oskused, mille kohta sa arvad, et valdad neid piisavalt hästi.

Kollane tähendab „nii ja naa”: kõik oleneb partnerist ja olukorrast.

Punasega märgi oskused, mille puhul arvad, et neid peaksid veel arendama.

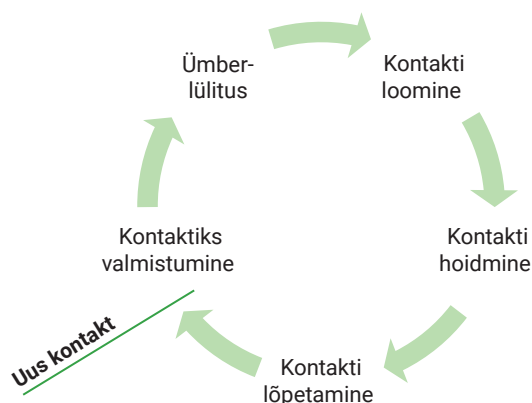


Suhtlemisoskusi tasub kindlasti arendada, sest need on universaalsed. Neid läheb vaja suhtlemisel nii üksikisikute kui ka gruppidega, nii tööl kui ka eraelus.

Meenutuseks: teoreetilised teadmised suhtlemisoskuste kohta pole seesama mis oskuste valdamine. Oskuste omandamiseks on vaja teadmisi rakendada: proovida, katsetada, harjutada.

Kontaktioskused

Hea ja usaldusliku kontakti loomine kliendiga on eduka konsulenditöö põhieeldus ja kutseoskus number üks. Psühholoogilise kontakti võib jagada viieks etapiks:



Need etapid moodustavad terviku, millest igal on suhtlemisel täita oma funktsioon: ühte osa ei ole võimalik teiste arvel suurendada või vähendada. Nii nagu suppi maitsestades ei saa asendada pipart ja loorberit suurema koguse soolaga. Tulemus oleks söödamatu. Ka vestlus kliendiga ei saa olla edukas, kui vähendada kontakti loomiseks ja lõpetamiseks kuluvat aega ja energiat ning selle asemel jõulisemalt nii-öelda asja ajada.

Kontaktiks valmistumine

Sisemine valmisolek ja eelhäälestus võivad suhtlemise tulemust oluliselt mõjutada.

Mida suurem on selgus sinus endas, seda suurem on tõenäosus, et see kandub üle ka suhtlusele kliendiga. Enne kontakti loomist mõtle sellele, mis ees ootab.

Sea eesmärk	Mõttele, mis asja ajama hakkad, mida sa tahad, mis on oluline
Vali sobiv aeg	Kui aeg mulle ei sobi, võib tulemus kannatada. Samas tekib kliendi kaotamise oht. Kaalu riske!
Tee oletused kliendi vajaduste kohta, tööta läbi stsenaarium, kuid ole valmis olema paindlik	Lähtuvalt olemasolevast infost, ennusta, millised võivad olla kliendi reaktsioonid, vajadused, ootused NB! Liiga täpne ja jäik kava võib rikkuda suhtlust, liigne lootmine inspiratsioonile aga „asja ajamist”. Püüa leida tasakaal!
Orienteeru edule	Orienteerumine edule või ebaedule toob sageli kaasa ka vastavad tulemused
Valmistu hea esmamulje loomiseks	See, kuidas partner tajub sind kontakti esimeste minutite jooksul, võib pikaks ajaks kujundada tema suhtumise sinusse
Valmistu tähelepanukeskme muutmiseks	Vestluse ajal peaks su tähelepanu liikuma: mina – partner – mina. Ole valmis kuulama ja ka rääkima
Vajaduse korral võta pinged maha	Raske kõneluse ootuses lõdvestu, püüa rahuneda. Tee hingamis- või hääleharjutusi ja liigu
Hoidu täiuslikkuse taotlemisest	Ära ürita olla täiuslik. Vead on lubatud, kõik eksivad vahel. Oluline on võtta risk, proovida

Ümberlülitus

Enne tegeliku psühholoogilise kontakti loomist lülitub inimene iseendalt ja oma mõtetelt ümber partnerile. See võib olla ülikiire protsess ja jääda väliselt märkamatuks, kuid selle käigus määratletakse partner ja situatsioon ehk see, kellega, millise suhtumisega ja mis asja ajama hakatakse.

Kui kontakti algatad sina, oled tõenäoliselt järgnevalks valmis. Seda ei pruugi olla aga klient. Seega anna kontakti loomisel ka talle ümberlülitumiseks aega.

Kontakti loomine

Kontakti loomise kvaliteet määrab ära edasise suhtluse tulemused. Kiirustades ja pinnapealselt loodud kontakt toob peaaegu alati kaasa selle, et püstitatud eesmärgid jäävad saavutamata.

Inimesed arvavad enamasti, et suhtlemine on sõnaline protsess. Tegelikult toimub 85% suhtlusest mitteverbaalselt. See on meie evolutsiooniline pärand, millega tasub arvestada. Mitteverbaalsed suhtlusvahendid on psühholoogiliselt palju võimsamad ja mõjuvamad kui sõnad. Harilikult ei ole inimesed ise oma kehakeelest teadlikud, reageerivad aga tugevalt partnerilt saadud mittesõnalistele signaalidele.

Silmside	Sellest algab kontakt. Kuni sa ei ole saanud partneriga silmsidet, ei ole sa temaga kontaktis ja „asja ajamine” on raisatud aeg ja vaev. Silmside hoidmise pikkus näitab üldjuhul kontakti sügavust
Poos ja kehaliigutused	Partneri kehakalded, orientatsioon ruumi ja sinu suhtes näitab tema valmisolekut kontaktiks. Hea kontaktiga kaasnevad keha ettepoole liikumine, näoga partneri poole pöördumine, avatud poosid. Kontakti tugevdab see, kui partnerite silmad on samal tasandil, ülalt alla vaatamine ei soodusta kontakti
Distants	Partnerite kaugus teineteisest mõjutab kontakti tugevust. Kehtib reegel: mida lähemal, seda parem. Siiski tekitab tööasjade ajamine nii lähestikku, et partnerile tundub see juba intiimne, ebamugavust ja halvendab kontakti
Partnerite aktiivsuse tasakaal	Heaks kontaktiks on vaja oma kõnetempot, žestikuleerimist ja suhtlusaktiivsust partneri omaga ühtlustada
Hääle tugevus	Hea kontakti loomiseks ei tohiks hääle olla ei häirivalt vali ega liiga vaikne, vaid see peaks vastama partneri omale
Intonatsioon	Asjalik, soe, naeratus-hääles-intonatsioon soodustab head kontakti
Segajate kõrvaldamine	Kõrvaliste asjadega tegelemisest (telefoni näppimine, paberite lappamine) hoidumine on heaks kontaktiks hädavajalik. Telefoni hääletule režiimile panek on märk, et ollakse valmis sügavamalt kontakti looma

Mittesõnalised signaalid näitavad meile partneri tundeid ja motive, kuid mitte väga täpselt, muidu me ju sõnu ei vajaks. Siiski on neist võimalik välja lugeda üldist suhtumist, meeleolu ning selle intensiivsust, samuti kontakti olemasolu või selle puudumist.

Kontakti loomisel kasutatavad sõnalised vahendid on tavaliselt lühikesed kõnetused, tervitused, enese tutvustamine, sissejuhatavad fraasid, rääkimine põhieesmärgi seisukohalt kõrvalistest asjadest nagu ilm, teelud, avaneev vaade ümbrusele vms (nn viisakusvestlus, *small talk*).

Viisakusvestlust vahel põlastatakse, kuna selles sisalduv informatsioon on vähene ja tühine (*Küll on täna ilus ilm, eks ju?*). Viisakusvestlus ei ole aga mõeldud olulise info vahetamiseks. Sellel on hoopis teised ülesanded. Viisakusvestluse eesmärk on kõita partneri tähelepanu, anda talle aega ümberlülitumiseks, kohanemiseks, olukorra ja suhtluspartneri hindamiseks ning luua suhtluseks sobiv õhkkond. Kui osapooled viisakusvestluse käigus nõustuvad milleski teineteisega, näitab see valmisolekut suhtluseks ja koostööks. Kui partner aga vastandub sulle, on see ohumärk.

✓	<i>Küll on täna ilus ilm, eks ju?</i>	<i>Jah, ja on hea, et on tuuline. Kuivatab hästi.</i>
!?	<i>Küll on täna ilus ilm, eks ju?</i>	<i>Mis siin ilusat on? Vihma oleks hädasti vaja!</i>

Viimasel juhul tasub uuesti proovida: „Tõsi, vihma oleks küll vaja.” Kui ka sellele järgneb vastandumine, tasub kaaluda, kas üldse jätkata. Võib-olla pole suhtlemiseks praegu õige aeg ja koht. Või pole partneril parasjagu sobivat meeleolu sinuga suhelda.

Mitte igast viisakusvestlusest ei kasva välja sügavam kontakt. Samas, **mitte ühtegi sügavat kontakti ei looda ilma sissejuhatava viisakusvestlusega.**

Kontakti loomiseks kuluv aeg võib olla väga erinev. See oleneb partnerite tutvusastmest ja varasematest kontaktidest, iseloomudest, kultuuritaustast. Head sõbrad, kes kohtuvad iga päev, vajavad tugeva kontakti loomiseks vaid sekundeid. Kliendiga, kelle jaoks oled võõras, läheb kindlasti kauem aega. Sa saad partneri kontaktivalmidust hinnata vaid tema reaktsioone jälgides, mitte iseenese sisetunde järgi.

TÄHELEPANU!

Püüd säästa aega kontakti loomise arvel ja selle asemel võimalikult ruttu nii-öelda härjal sarvist haarata on levinuim viga, mida konsulendid teevad.

Kontakti hoidmine

Alles siis, kui on sõlmitud hea ja usalduslik psühholoogiline kontakt, saab toimuda põhiteadete vahetamine, mille käigus on rõhk asja sisul ja esitusel.

Kehakeelel on endiselt täita oluline roll, andmaks märku tähelepanust, huvist ja hoiakutest. Heas kontaktis liigub su tähelepanu pidevalt sinu enda ja partneri vahel. Kui partner räägib, siis keskendub tema kuulamisele, mitte ei mõtle omi mõtteid ega valmistu järgmiseks repliigiks.

Kontakti hoidmisel tulevad mängu kuulamis- ja küsitlemisoskused ning neist tuleb juttu allpool.

Hea kontakti tunnuseks on sinu partneri:

- spontaansed ja ausad vastused;
- tundeväljendused;
- mitteverbaalse käitumisega väljendatud lugupidamine;
- soojust ja siirust signaliseerivad silmad ja näoilme, hääletoon, poos, žestid;
- konkreetsed ja selged reageeringud, mis vastavad sõnumi sisule.

Kontakti lõpetamine

Kontakti lõpetamine on kergem, kui juba kontakti loomisel on kokku lepitud vestluse ajapiirid või lõppeesmärk. Kui seda pole tehtud, lõpeb vestlus siis, kui mõlemad osapooled on saavutanud neid rahuldava tulemuse.

See osapool, kes on otsustanud kontakti lõpetada, hakkab selle kohta järk-järgult tugevnevaid signaale andma. Need signaalid võivad olla nii verbaalsed kui ka mitteverbaalsed.

Mitteverbaalsed	Ringivaatamine, pilkkontakti sageduse ja pikkuse vähenemine, kellavaatamine, asjade kokkupanek, tõusmiseks valmistumine või püstitõusmine
Verbaalsed vihjed	<i>Hea küll; oleme rääkinud; teeme nii; olgu vms lõpetavad lühifraasid. Ka järsk oma jutuga sekkumine ja lõpus partnerile veel kord sõna andmine</i>

Partner tajub kindlasti lõpetamissignaale ja vastab omalt poolt samaga. Kui ta aga ei ole veel valmis lõpetama, juhtub sageli nii, et ta hoopis tugevdab oma jõupingutusi, köitmaks vestluspartneri tähelepanu. Mida tugevamaks muutuvad ühe lahkumissignaalid, seda jutukamaks ja elavamaks muutub

teine partner, püüdes kontakti igati hoida (*Ja on üks asi veel...*). Tema järsk katkestamine või „põgenemine”, ilma et ta saaks kontakti enda jaoks lõpetada, kahjustab suhet.



Mida teha?

Mõistlik on sellises olukorras partnerile veel veidi aega täit tähelepanu pühendada, kuid seda aega tasub piiritleda (*Saan jääda veel viieks minutiks, siis pean tõesti minema. Niisiis sa ütlesid...*).

Tähelepanu peab aga tõesti olema siiras ja jäägitu, et partner saaks tegelda enda jaoks lõpetamata asjadega, mitte ei peaks sind „kinni hoidma”.

Lahkumisrituaalid (tervituste edasiandmine kolmandatele isikutele, kätlemine, ukseni saatmine) loovad lõppmulje ja pinnase järgmiseks kontaktiks. Lõppmulje on see, mis kliendile sinust kindlasti meelde jääb. Pööra sellele tähelepanu!

TÄHELEPANU!

Aja kokkuhoid kontakti lõpetamise arvel pikendab kontakti loomist ja usaldussuhte tekkimist sama partneriga järgmisel korral

Kuulamine ja küsitlemine

Miski ei tundu olevat lihtsam kui küsitlemine ja kuulamine. Esitame ju iga päev küsimusi, saame vastuseid ja vastame ise teiste küsimustele. Ei midagi erilist – milleks seda veel õppida?!

Need, kelle tööülesannete hulka kuulub teabe hankimine, teavad aga hästi, et kuigi küsimuste esitamine tundub lihtne, on samas üllatavalt raske neile usaldusväärseid ja informatiivseid vastuseid saada. Inimesed vassivad, oletavad ja isegi valetavad kõige lihtsamatele küsimustele vastates. Või ei räägi sellest, mida me kuulda tahame, või vastupidi – ütlevad just seda, mida me nende arvates ootame.

- Enamik intervjuerijatest esitab halbu küsimusi.
- Heade küsimuste esitamine ja kuulamisoskus ei ole kaasasündinud anne.
- Loomuomaselt kaldume vestlusel:
 - liiga palju ise rääkima,
 - süvenemiseta kuulama,
 - suunama partneri vastuseid oma mõttemallidest lähtuvalt,
 - esitama mitu küsimust korraga.

Tulemuseks on vestlus, mille käigus saadud vähesel informatsioonil on küsitav kvaliteet. Ja siis imestame, miks sellise küsitluse alusel langetatud otsused osutuvad hiljem valeks.

Nõustamisvestluse ajal tuleb teha selget vahet küsitlemisel ja aktiivsel kuulamisel.

Aktiivne kuulamine	Aktiivselt kuulates julgustad partnerit rääkima sellest, mis on talle oluline. Kui esitadki küsimusi, siis ainult selle informatsiooni piires, mida intervjueritav ise on andnud
Küsitlemine	Küsitledes võtad initsiatiivi ja otsustad, millist laadi infot sa tahad saada. See, kuidas sa informatsiooni küsid, võib varieeruda kaasaalavast uudishimutsemisest kuni ülekuulamiseni

Aktiivse kuulamise tehnikad

Sageli arvatakse, et kuulamine ei nõua erilist pingutust ja vait olemine ajal, mil partner räägib, ongi kuulamine. Tegelikult on aktiivne kuulamine üks pingelisemaid vaimseid tegevusi, kus tuleb pidevalt rakendada täit tähelepanu.

Vestluse käigus proovime enamasti ennast arusaadavaks teha. Kuulame partnerit kavatsusega vastata, keskendume oma mõtetele ja järgmisele lausele. Tulemuseks on kollektiivsed monoloogid ilma püüdeteta teist mõista. Kui tekib probleeme üksteisest arusaamisega, on põhjus ilmselge: „See inimene lihtsalt ei saa aru!”

Aktiivne kuulamine on teadlik suhtlemisprotsess, kus keskendutakse partnerile, tema sõnumile, selle mõttele ja emotsioonidele. Aktiivselt saab kuulata, kui ollakse partneriga heas kontaktis ning panustatakse aega ja energiat tema sõnumi mõistmiseks.

Aktiivse kuulamise abil saame partnerilt hankida nõustamiseks vajalikku infot, aidates ühtlasi tal endal oma eesmärkides, probleemides, motivatsiooniallikates ja eluhuvides selgusele jõuda. Sageli on tulemuseks partneri suurem teadlikkus ja iseseisev vastutuse võtmine ning hoopis teistsugused lahendusteed.

Aktiivne kuulamine aitab lahendada vastuolusid, konflikte ning ületada partneri vastupanu.

Robert Bolton peab oma raamatus „Igapäevaoskused” (Väike Vanker, 2002; Maalehe sari „Tarkusepuu”, 2015) aktiivse kuulamise peamiseks tehnikaks partnerile tema sõnumi sisu, mõtte või tajutud emotsiooni peegeldamist. Lisaks on tähtsad hea kontakt, pauside pidamine ja suhtlemistõkete vältimine.

Aktiivse kuulamise tehnikad on hierarhilised. Informatsiooni saamiseks pole vaja kohe partneri tunnete peegeldamisega alustada, kui esialgu piisab vaiksest kuulamisest, silmsideme hoidmisest ja kaasanoojutamisest.

Tähelepanu andmine

Kuulamine algab mitteverbaalsete signaalide saatmisest, mida on kirjeldatud kontaktioskuste juures: kehakeel, silmside, rahulik kõnetempo, segajate kõrvaldamine jms. Olulised ei ole mitte välised signaalid ise, vaid tõeline psühholoogiline kohalolek ja valmidus partnerit kuulata, mille väljundiks ongi kehakeel. Kehakeelt ei ole võimalik võltsida. Kui sa tegelikult ei kuula, teeskled huvitatud olekut, saab partner sellest peagi aru ega ava ennast.

Ukseavajad

Ukseavajateks nimetatakse lühikesi sõnalisi julgustusi, mis näitavad partnerile su huvi ja valmisolekut kuulata. Mitte alati ei ole neid vaja ja mõni partner on valmis kohe teema juurde asuma. Siiski on olukordi, kui tajud, et partner justkui tahaks millestki rääkida, kuid vajab alustamiseks tõuget.

Ukseavajatel on tavaliselt neli sammu:

Partneri kehakeele kirjeldus	<i>Su nägu on täna nii morn. Näib, nagu sa ei tunneks ennast hästi.</i>
Kutse vestlusele või juttu jätkama	<i>Mind huvitaks sellest lähemalt kuulda. Ma tahaksin teada, mis teid muretsema paneb... Tahad, räägime sellest?</i>
Vaikus	Andmaks aega partnerile otsustada, kas ta tahab rääkida ja kui tahab, siis millest ja kuidas
Tähelepanu andmine	Silmside ja kehakeel, mis näitavad su huvi ja valmisolekut

Mitte alati ei ole vaja läbida kõiki samme. Lähedane sõber võib lihtsalt öelda: „Noh, lase tulla,” ja sellest piisab.

Pane tähele, et ukse avamine ei tähenda partneri sellest vägisi läbilohistamist. Sa oled andnud märku, et oled valmis kuulama, partneri otsustada jääb, kas ta selle pakkumise vastu võtab. Pealekäimine (No räägi juba!) kahjustab suhet, partneri otsuse aktsepteerimine aga kindlustab seda.

Väikesed julgustused

Väikesed julgustused ja toetamine annavad partnerile vestluse ajal märku, et oled endiselt temaga. Vestluse alguses võivad need olla sagedasemad, kui partner on avanenud, siis harvemad. Julgustuseks piisab nii üksikutest fraasidest ja häälsustest (*ahaa; mhmh; tõesti?; ja siis?; saan aru*) kui ka lühikestest lausetest (*Palun jätka, ma kuulan; Räägi edasi, see on huvitav*). Vastav näoilme ja hääletoon toetavad sõnumit.

Ka partneri viimase sõna või sõnade kordamine, nii-öelda kaja, mõjub julgustavalt, kuid sellega ei tohiks liialdada. Sellised julgustused on neutraalsed, see ei ole ei nõustumine ega vastuväide partneri jutule, vaid märguanne, et oled kohal, oled temaga ja kuulad.

Sisu peegeldamine

Kasutatakse ratsionaalset, loogilist mõtlemist, püüdes aru saada öeldud sõnade tähendusest. Selleks korraldatakse oma sõnadega üle olulisem rääkija öeldust, lisamata oma tundeid või mõtteid. Hea peegeldus on avameelne, pigem lühike kui pikk ning ettevaatlik – võimaliku eksimuse puhuks. Peegelda keeles, mis on partnerile tuttav, ja ära too sisse talle uusi või võõraid mõisteid.

Kui ma teist õigesti aru sain, siis...

Nii et

Te siis ütlete, et...

Ma mõistan seda nii, et...

Sa paranda mind kui ma eksin, aga ma sain aru, et...

Tunnete ja emotsionaalse seisundi peegeldamine

Peegelda partneri tundeid, mida vestluses tajud. Ja jällegi tuleks seda teha ettevaatlike fraasidega, mis võimaldavad parandamist juhul, kui oled eksinud.

Te näite vihane.

Mulle tundub, et te olete pettunud.

Sa oled üllatunud.

Teid vaadates jääb mulje, et olete mures.

Tunnete ja sisu peegeldamine

See on kokkuvõtte partneri jutust ja peegeldab samal ajal tema tundeid. See võib mahtuda ühte lausesse (*Sa tunned..., sellepärast et...; Sa oled..., sest...*).

Ma saan aru, et te olete üsna lootusetu, kuna ei näe praegu oma kohta turul.

Samas võib see olla ka pikem kokkuvõtte, mis aitab partneril paremini endas toimuvat mõista.

Vaatame, kas ma sain sinust õigesti aru. Sa ütled, et maksid osamaksu tähtajaks ära, kuid firma eitab seda. Ma saan aru, et oled vihane ja kavatsed kaebuse esitada. Samas tundub mulle, et sa oled ka mures ega soovi tegelikult konflikti, pigem asjaolude rahulikku selgitamist. Kas nii?

Peegeldamine aitab kuulajal:

- saada rohkem informatsiooni, kui partner ehk kavatses anda;
- eristada olulist ebaolulisest, püsida teema raamides;
- mõista öeldu tähendust, selgitada ebamäärasusi;
- kontrollida arusaamist ja jätta kuuldot paremini meelde;
- luua selgust partneri mõtetes ja viidata vasturääkivustele;
- alandada pinget ja tõrjuda agressiooni rahu säilitades.

Teataval määral on peegeldamine ka vestluspartneri varjatud juhtimine. See võib olla vajalik, kuid konsulendina pead toimuvast endale aru andma.

Aktiivne kuulamine nõuab sinult palju energiat ja aega ning see ei ole tegevus, mida saaksid pidevalt harrastada. On kaks olukorda, kus aktiivne kuulamine on näidustatud:

- kui asi, mida aetakse, või teema on sinu jaoks oluline;
- kui partner ja suhete hoidmine on sinu jaoks oluline.

TÄHELEPANU!

Peegeldamine ei ole aga alati soovitatav ja on olukordi, kui seda tuleks lausa vältida. Näiteks avariolukorras, kus palju oleneb tegutsemise kiirusest, on omal kohal käsklused. Ka tugeva ajasurve korral ei ole peegeldamine kohane.

Tüüpolukordades, kus mõlema partneri repliigid on ette teada, pole vaja neid peegeldada. Näiteks rituaalsel suhtlemisel (tervitused, lahkumissõnad) või mõne muu tavaprotseduuri korral (arve väljakirjutamine, kauba eest tasumine).

Peegeldamine on mõttetu, kui üks partneritest on sundsituatsioonis, näiteks ülekuulamise või alluvana ülemusele aru andmas. Ja muidugi on peegeldamine ainult õli tulle valamine, kui vestluspartner on ülemäära jutukas.

On situatsioone, kui ei saa ega tohigi aktiivse kuulamise tehnikaid kasutada, näiteks kui sa

- pole valmis olema aktsepteeriv, siiras;
- ei usalda partnerit probleemile lahenduse leidmisel;
- pole erapooletu;
- tunned, et oled pinges ja nii-öelda tühi.

TÄHELEPANU!

Peegeldamisele järgneb alati paus ja teise poole reageeringu kuulamine.

Paus ehk vaikimine

Selle tehnika võib võtta kokku ka lausega „Pea oma keel hammaste taga”. Vestluses on hetki, kus sul on vaja mõtlemiseks aega. Ka klient vajab aega, et informatsiooni seedida. Vaikushetked võivad tunduda aga pikad ja paljud inimesed tunnevad kohustust tekkinud vaikus häälega täita. Samas on paus mõjuvõimas psühholoogiline vahend partner rääkima panna ja teda mõjutada.

Kui esitad näiteks järjest mitu küsimust, võib klient tajuda seda agressiivsuseks. Ta tunneb, et teda pigem kuulatakse üle, kui kaasatakse vestlusse. Mõned inimesed reageerivad sellele endassetõmbumise ja napsõnaliseks muutumisega.



Mida teha?

Nelja sekundi reegel: ära esita uut küsimust ega vasta kliendi küsimusele enne, kui oled mõttes neljani lugenud.

Arvesta, et pika pausi väljapidamine võib olla treenimata inimesele esialgu ränk katsumus. Harjuta ennast teadlikult pause tegema, see on oluline professionaalne oskus.



Kuidas pausi katkestada?

Ära katkesta pausi sellepärast, et sina ennast ebamugavalt tunned, vaid ainult siis, kui arvad, et see on vajalik partneri julgustamiseks ja suhte arendamiseks.

Pausi katkestamisel proovi järgmisi meetodeid sellises järjekorras:

- Ütle *mmm* või *ahnii* ja siis oota veidi.
- Korda ja rõhuta partneri öeldud viimast sõna või sõnu.
- Korda ja rõhuta partneri öeldud viimast lauset või sõnasta see ümber küsimuseks.
- Võta kokku ja peegelda partnerile tema viimati avaldatud mõtteid.
- Ütle *jaa?* või *aga?*, sõnastades selle kui küsimuse, millele eeldad vastust.
- Ütle: *Sellest on raske rääkida?*
- Ütle: *Sa ehk mõtled, mida nüüd öelda?*
- Ütle: *Võib-olla sa ei taha välja öelda, mis sul mõttes mölgub?*

Suhtlemistõkked

Kuulamisoskuste arendamisel on oluline teada ka lõkse, mis halvendavad kontakti, takistavad usaldussuhte tekkimist ja töötavad seega kui ukseavajatele). Robert Bolton kirjeldab tõketena fraase, mis pärsivad partneri avatust ning annavad märku, et tegemist ei ole aktiivse, partneri vajadustest lähtuva kuulamisega. Suhtlemistõkked pärsivad partneri avatust ja ta võib ka suhtlemisest loobuda.

Kohtumõistmine	
Kritiseerimine, süüdistamine ja vaidlemine	<i>Rumalasti tegite. Seda pole teil küll õigust väita.</i>
Paikapanek, nimepanemine, üldistamine	<i>Te olete tüüpiline väiketootja. Kõik noored on ühesugused.</i>
Tõlgendamine, diagnoosimine, interpreteerimine	<i>Ma sain aru, miks te nii tegite. Tegelikult te ju nii ei arva.</i>
Kiitmine, nõustumine	<i>Te olete osav äriimees. Teil on õigus.</i>
Lahenduste pakkumine	
Kamandamine, korraldamine	<i>Seletage see mulle ära. Korrake uuesti!</i>
Hoiatamine, ähvardamine	<i>Tehke seda veel üks kord ja... Tehke nii, muidu...</i>
Targutamine, moraliseerimine	<i>Te peaksite ikka leplikum olema. Mina teie vanuses küll...</i>
Ülekuulamine, urgitsemine	<i>Kas teil on kahju, et nii tegite? Kas te kavatsete seda korrata?</i>
Nõuandmine, teise eest probleemi lahendamine	<i>Seda on lihtne vältida. Miks te ei võiks proovida...</i>
Partnerist lähtuva vältimine	
Jutu kõrvalejuhtimine, probleemide ignoreerimine, katkestamine, naljatlemine	<i>See on oluline, mis te ütlete, aga... Ah, jutt või asi! Räägime parem millestki muust.</i>
Loogikale keskendumine, faktidega argumenteerimine, tunnete ignoreerimine	<i>Mõelge rahulikult, kui te oleksite hoopis...</i>
Rahustamine	<i>Ärge muretsege, see läheb üle. Ärge vihastuge, see ei aita.</i>

► ÜLESANNE

Enese jälgimine kuulamisolukordades

Proovi ennast jälgida vestlustes, mil sinu roll on partnerit kuulata. Pärast vestluse lõppu analüüsi, mida tegid. Vali kaks värvi ja tähista „mullid“:

- Millised kuulamistehnikad sul juba hästi välja tulevad?
- Millised tehnikad vajavad veel arendamist?



Vajadusel võid sellele skeemile veel komponente lisada, näiteks „kannatlikkus“, „kõnetempo“, „teemas püsimine“ vms.

Tee pingerida nendest tehnikatest, mida eelkõige soovid arendada. Pane esimeseks see, mis tundub sulle kõige olulisem.

1.

2.

3.

Harjutamist alusta tehnikast number 1. Pea meeles, et tegeled harjutamisega ning katsu seda tehnikat päeva jooksul kasutada nii palju, kui sul selleks võimalusi avaneb. Ära asu tehnika number 2 juurde enne, kui number 1 on sulle omaseks saanud ja sa märkad, et kasutad seda vabalt. Siis võta ette number 2 jne.

Küsitlemine

Eri olukordades on vaja erinevaid küsimusi ja küsitlemistehnikaid. See, mis töötab ühes situatsioonis, ei pruugi töötada teises. Võrdle näiteks õpetaja, ülekuulaja, arsti, nõustaja, reporteri, kohtuniku või rahvaloendaja rolli ja küsitlemisstiili. On need sarnased? Kas kahtlusaluse ülekuulaja saab täita oma eesmärgi, kui läheneb küsitletavale kui nõustaja või arst? Muidugi mitte, selline küsimuse püstituski tundub naeruväärne. Samas on aga konsulente, kes kasutavad kohtuniku või õpetaja küsitlemisstiili, kahtlustamatagi, et midagi on valesti.

TÄHELEPANU!

Kliendi soovide ja vajaduste selgitamine tähendab 80% kuulamist ja 20% rääkimist.

Vestlusel on küsitlemine pigem aktiivse kuulamise osa, mitte iseseisev tegevus.

Selleks, et õppida edukamalt küsitama, tee enne kliendiga kohtumist veidi ettevalmistusi:

- Otsusta, millist informatsiooni sa kindlasti vajad. Kas seda on võimalik hankida teiste vahenditega kui küsitlemine?
- Millised võiksid olla su küsimused? Kaalu, milleks üht või teist küsimust esitada, mida see annab?
- Kuidas küsimust esitada? Millised võiksid olla võimalikud vastused? Mida nende vastustega teha?

Suletud ja avatud küsimused

Suletud küsimused võimaldavad ühesõnalisi vastuseid ja sisaldavad sageli (kuid mitte alati) küsisõna kas? (kuuldavalt või mõtteliselt)	Avatud küsimused eeldavad pikemat vastust ja algavad sõnadega kuidas?, millal?, miks?, kui palju?, mida?, kes?, mis?, kus?
Kas te olete tuttav nõuandetoetuse tingimustega?	Mida arvate nõuandetoetuse tingimustest?
Kas te kavatsete oma tegevust laiendada?	Kuidas teie ettevõtte areneb?
Kasutate te pestitsiide?	Milliseid tõrjevahendeid te kasutate?
Kas teil on mastiidi tõrjeprogramm?	Mida olete teinud mastiidi profülaktikaks?
Millist raamatupidamisprogrammi te kasutate?	Kuidas on lahendatud teie raamatupidamine?
Mitu tsentnerit te hektarilt saite?	Kuidas tänavune saak oli?

Vahel järeldatakse, et avatud küsimused on head ja suletud küsimused halvad ning viimaseid tuleks iga hinna eest vältida. See pole nii. Mõlemat tüüpi küsimustel on oma aeg, koht ja eesmärk täita.

Avatud küsimuste eesmärk on panna partner rääkima ja vabatahtlikult informatsiooni jagama, julgustada avatust ja toetada usaldussuhte tekkimist. Avatud küsimused on ka head tagasiside saamiseks ja selleks, et kontrollida partnerist arusaamist.

Suletud küsimused aitavad saadud infot täpsustada, olukorda konkretiseerida ning teemas püsida.

TÄHELEPANU!

On kaks küsimusetüüpi, mida konsulent ei peaks kasutama.

Mitmeosalised küsimused ehk korraga esitatavad erinevad küsimused.

Ära kasuta neid kunagi! Miks? Sest kui esitad mitmeosalise küsimuse, vastab klient kas kõige viimasele või kõige lihtsamale küsimusele. Miks mitte küsidagi siis ainult viimast (või lihtsamat) küsimust?

Õelge mulle palun, millised söödalisandeid te kasutate? Kas eelistate kodumaist toodangut? Kui jah, siis kas põhjuseks on odavam hind või midagi muud? Või olete lihtsalt harjumusest ühe margi juurde jäänud?

Suunavad küsimused ehk küsimused, mis eeldavad soovitud vastust.

Ära kasuta neid kunagi! Miks? Sest partner saab pakkuda oma informatsiooni ainult sind katkestades või sulle vastu vaieldes, ja see on talle enamasti ebameeldiv.

Niisiis ostsitegi uued jahutajad, nagu ma soovitasin? – Jah, kevadel.

Ja ma näen, et sellest ajast on piim olnud kõrgemas sordis? – Enamasti küll.

Seega oli see siis õige otsus? – Teate...

Olete praegu rahul? – Nojah...

Paus küsimuse asemel

Küsimuse võib asendada hoopis pausiga. See on suhtlemistehnika, mille eesmärk on anda inimesele aega sügavamalt järele mõelda. Kui klient on enda meelest oma jutu lõpetanud ja eeldab nüüd sinu kommentaari või (järgmist) küsimust, ära hakka rääkima. Vaiki, hoia silmsidet ja anna oma kehakeelega mõista, et sa ootad, et ta jätkaks. Enamasti inimene jätkabki oma mõtete selgitamist.

Me oleme jõudnud suure muutuse lävele.

Sina vaikid.

Ma pean silmas, et me lõpetame piimatootmise.

Sina vaikid.

Tootmise kahjum on ületanud mu taluvuspiiri.

Pausi kasutamine küsimise asemel võimaldab suhtluspartneril endal otsustada, kas ja kuidas ta reageerib. See loob avatuma ja kaasavama õhkkonna, eriti aruteludes, kus sa ei soovi domineerida.



Jäta meelde! Pausi pikkusel on erinev mõju.

Kuni 4-sekundiline paus	Annab partnerile võimaluse mõtteid koguda. See on, viisakus, näitab sinu hoolivat suhtumist. Mõjub toetavalt
5–20-sekundiline paus	Julgustab partnerit jagama informatsiooni, mida ta ilmselt eelistaks maha vaikida või mille jagamise peale ta esialgu ei tulnud
20-sekundiline või pikem paus	Sobib konfidentsiaalse, ebamugava informatsiooni või „ülestunnistuse” saamiseks. Mõjub pehme survevahendina

► ÜLESANNE

Enese jälgimine küsimuste esitamisel

Pärast vestlust võta hetkeks aeg maha ja meenuta toimunut. Milliseid küsimusi sa küsisid? Kuidas su küsimused töötasid? Kas sa kasutasid pausi küsimuse asemel? Mida oleksid võinud teisiti teha?

Selge eneseväljenduse tehnikad

Kehtestavat suhtlemist iseloomustab õigus ja kohustus seista oma vajaduste eest ilma domineerimis- või väärkäitumise ja teise väärkäitumise kahjustamata. Ennast selgelt väljendades annad teisele poolele teada, millised on su soovid ja kavatsused, pakkudes talle samal ajal võimalust samaga vastata. Nii saad vähendada suhetes arusaamatusi ja väärarusaamist.

Tee nii!	Ebaselge eneseväljendus	Selge eneseväljendus
Kasuta mina-keelt! Väljenda oma vajadusi mina-vormis, mitte sina-vormis. <i>Mina soovin..., mulle meeldib..., ma eelistan..., ma kavatsen..., ma teen..., ma tunnen...</i>	<i>Sa räägid liiga kiiresti. Ära kihuta! Kui sa nii kaua jahud ühe punkti juures, siis me istume siin terve igaviku.</i>	<i>Ma ei jõua sind jälgida. Mulle ei meeldi suur kiirus. Ma soovin veel täna lahenduseni jõuda. Ma olen mures, sest...</i>
Kasuta kindlat kõneviisi!	<i>Ma sooviksin. Ma tahaksin teid tänada.</i>	<i>Ma soovin. Ma tänan teid.</i>
Ära kasuta väärtmoodustisi, umbisikulist pöördumist ja meie-keelt	<i>Paneb siis akna kinni. Tehtagu see pöördumine ära. Maksame nüüd arve ära.</i>	<i>Riho, palun pane aken kinni. Ma soovin, et te teete selle pöördumise valmis reede õhtuks. Ma ootan arve laekumist hiljemalt esmaspäevaks.</i>
Anna lühikesi ja konkreetseid sõnumeid – üks asi korraga	<i>Juba esimesest tööpäevast saati on sul tähtaegadest kinnipidamisega probleeme olnud. Mitte kellegi teiega sellist asja pole. Ma usun, et sa juba lapsepõlves...</i>	<i>Sinu aruanne, mis pidi jõudma minu kätte eile, saabus mu postkasti täna õhtupoolikul.</i>
Kirjelda vaid objektiivset käitumist või tagajärgi (mida saab pildistada või salvestada)	<i>Alati jätab sa oma töökoha totaalselt läbuseks, kui koju kiirustad. Nii jäi koristajal kõik koristamata.</i>	<i>Täna õhtul olid su töölaua ja laua kõrval paberid ja koristaja ei teadnud, mida ta võib...</i>
Hoidu hinnangutest!	<i>Su mõtted on segamini, nagu ka su töölaud. See nõme aruanne vaid raiskab mu aega.</i>	<i>Ma ei saa aru, mida sa mõtled. Ma ei näe selle aruande tegemise kasutegurit.</i>
Hoidu oletustest!	<i>Sa läksid ära, sest solvusid.</i>	<i>Miks sa lahkusid?</i>
Hoidu absolutiseerimisest, üleüldistustest	<i>Alati sa hilined. Jälle sa... Mitte kunagi ei saa sinuga...</i>	<i>Sa jõudsid viis minutit pärast kokkulepitut aega.</i>

Mina-keel

Tõeliselt avatud ja võrdses suhtlemises esindab igaüks vaid iseennast, kõneleb enese nimel. Meil on õigus ja kohustus enese eest seista, oma tundeid, mõtteid, kavatsusi ja soove selgelt väljendada. Keegi teine ei saa seda meie eest teha. Kõige sagedamini kasutatavad mina-teated on:

Ma arvan... (Ma arvan, et see koolitus on mulle vajalik.)

Ma tahan... (Ma tahan sellel kursusel osaleda.)

Ma tunnen... (Ma tunnen rõõmu võimalusest õppida.)

Ma kavatsen... (Ma kavatsen sellel kursusel osaleda.)

Ma teen... (Ma teen taotluse koolitusel osalemiseks.)

Ennetava mina-teatega väljendatakse juba varakult oma vajadusi ja ootusi. Nii loome selgust, väldime pingeid, arusaamatusi ja konflikte.

Ma tunnen end kindlamalt, kui mul on enne koosolekut vähemalt 15 minutit aega ettevalmistamiseks.

Ma olen oma töös produktiivsem, kui saan keskenduda ilma katkestusteta.

Mina-teated on olulised piiride seadmisel: me saame väljendada oma tundeid ja vajadusi ilma teist süüdistamata.

Ma tunnen end ebamugavalt, kui minu tööülesandeid pidevalt ilma ette teatamata muudetakse. Soovin, et arutame sellised muudatused enne läbi.

TÄHELEPANU!

Agressiivne inimene kõneleb teistest, kasutades sina-keelt (*Sa pead selle asja korda ajama*). See haavab, mõjub süüdistavalt, põhjustab vastupanu- ja kaitseseisundit või tekitab süütunnet.

„Hea kombena” on meil juurdunud meie-keel – kõnelemine grupi nimel (*Meie arvame, et...*). Samas ei ole keegi grupi liikmetelt küsinud, mida nad tegelikult arvavad.

Tingivad ja umbisikulised pöördumised annavad rikkalikult võimalusi mina-sõnumeid vältida ja suhtlemiselgust hägustada, sageli mõjuvad sellised sõnumid ka ärritavalt (*Homme tullakse tööle tund aega hiljem; Toodagu see pakk juba tupp!; Üldiselt arvatakse, et tootmine ei tasu enam ära; Keegi võiks akna lahti teha*). Meie kasvatus ja ühiskondlik arvamus on kujundanud väärhoiaku, nagu oleks mina-sõnum isekas ja ebaviisakas. Kardetakse, et sõnu „mina tahan” võidakse tõlgitseda „mina pean selle saama”.

Enese nimel kõneleja teeb head iseendale, seistes oma vajaduste eest. Ta teeb head ka partneritele, julgustades neid samaga vastama. Ja ta kiirendab probleemide lahendamist.

► ÜLESANNE

Mina-teated seoses järgmiste situatsioonidega

1. Anna teada, et oled järgmisel nädalal puhkusel ega tööta.
2. Anna teada, millise osa tööülesandest kavatsed sa ise ära teha.
3. Anna teada, kuidas sa suhtud kokkuleppe rikkumisse.

Selge juhtnööri või korralduse andmine

Arusaamatused ja konfliktid saavad tihtilugu alguse sellest, et inimene ei saanud talle antud korraldusest või juhtnöörist aru või siis mõistis seda omal moel, mitte nii, nagu sina eeldasid.

Alljärgnev viieastmeline mudel vähendab oluliselt vääritimõistmise riski. Selleks, et mudel toimiks, on vaja läbida kõik sammud, ja just selles järjekorras.

1. **Olukord, millega me praegu minu meelest silmitsi seisame.** Situatsiooni, sündmuste või muudatuste kirjeldamine tagab selle, et sina ja partner näete probleemi ja selle tausta ühtemoodi. Sa teavitad teda sellest, miks tal tuleb tähelepanu teravdada ja mis seosed siin peituvad.
2. **Mida sul minu arvates tuleb teha.** Juhtnöör või instruktsioon tegutsemiseks. Sõnasta see lühidalt ja selgelt. Kui sul on ettekujutus, milline peaks välja nägema lõpptulemus, siis kirjelda seda.
3. **Põhjus, miks seda tuleb teha.** Eesmärgi ja põhjuste selgitamine. Kui hilisem tulemus pole see, mida ootasid, peitub põhjus sageli selles, et inimene ei saanud aru, **miks** tal tuleb tegutseda just nii ja mitte teisiti.
4. **Mida silmas pidada.** Eriasjaolud, kui neid on, vajavad selgitamist. Alati ei ole vaja seda punkti kasutada, kuid kui juhtnööri täites tekib ennustatavaid probleeme, saab partner nendeks valmistuda.

5. **Räägi!** See on tagasisidekoht sulle kui juhtnööri andjale, ja see on ülioluline. Liigagi sageli lõpetatakse juhise andmine küsimusega: „Kas sa said aru?” Tavapärane vastus „jah” ei anna aga mingit aimu sellest, millest kuidas aru saadi. Seepärast pead tekitama olukorra, kus partner räägib sulle oma sõnadega, mida ja kuidas ta tegema hakkab. Samuti pead andma võimaluse esitada küsimusi, et olla kindel, kas ta on oma rollist ja ülesandest õigesti aru saanud.

Teisalt tundub imelik öelda teisele täiskasvanud inimesele: „Räägi nüüd mulle, mis sa tegema hakkad.” Selle asemel tasub leida endale suupärane vormel, näiteks:

Ma pole kindel, kas ma ütlesin kõik vajaliku. Ole hea, ütle mulle, mu enesekontrolliks, kuidas sa ülesandest aru said?

Millest sa kavatsed alustada?

Mida sa praegu mõtled, kuidas sa seda asja tegema hakkad?

Kuidas sina aru said, milline see lõpptulemus peab olema?



Näide

Olukord	Viimastel nädalatel olen söödaruumides märganud näriliste jäetud mustust ja närimisjälgedega kotte. See viitab rottide levikule ja ohustab nii loomade tervist kui ka sööda kvaliteeti. Kui sa midagi ette ei võta, võib probleem kiiresti süveneda.
Juhis	Paigalda juba sel nädalal mürgiga söödamajad peamistele riskialadele nagu söödaruumid, hoidlad ja kõrvalised nurgad, kuhu rotid võivad pesi teha. Lisaks kontrolli regulaarselt söödamajade täituvust ja asukohti.
Põhjendus	Nii vabaned probleemist kõige kiiremini ja väheneb risk loomadele ja farmi toodangu kvaliteedile.
Mida silmas pidada.	Jälgi hoolikalt, et loomad, linnud ja inimesed ei saaks mürgiga kokku puutuda. Samuti jälgi, et surnud rotid eemaldataks regulaarselt, vältimaks haisu ja nakkusriske.
Räägi minuga! (näidisvalik küsimustest)	Kuidas sulle see plaan tundub? Mis mõtted sul selle plaaniga seoses tekivad? Kuivõrd on see sinu arvates teostatav? Mida sa asjast arvad? Millest sa kavatsed alustada? Mis küsimused sul sellega seoses on?

► ÜLESANNE

Juhtnööri või korralduse andmine

Mõtle ühele konkreetsele situatsioonile, ülesandele ja inimesele, kellele sa annad juhtnööri või korralduse see ülesanne täita. Pane oma sõnum kirja:

1. Olukord, taust	
2. Juhis, korraldus	
3. Põhjendus	
4. Mida silmas pidada (vajadusel)	
5. Arusaamise kontroll „Räägi minuga!”	

Suhteid hoida aitav keeldumine

Aeg-ajalt tuleb ette olukordi, kus teisele poolele tuleb öelda „ei”. Keeldumine võib olla vahel raske, sest

- öeldes „ei”, on oht suhteid kahjustada, see tekitab süütunnet ja võib jätta meist nii-öelda halva inimese mulje;
- kasvatusena on meile sisendatud, et „ei” öelda on isekas (eelmise sajandi alguse laialt levinud seisukoht on meisse programmeeritud lapseas);
- meid pole õpetatud keelduma suhteid ja väärikust mitte kahjustaval viisil.

Samas, andes järele situatsioonides, kus me tegelikult tahaksime keelduda, kahjustame iseennast.

Ei-ütlemisel on oluline kindlus ja selgus. Põiklemine, vihjamine, ebamäärane väljendus ainult raskendavad keeldumist nii sinu kui ka partneri jaoks ja sõnum ei pruugigi partnerile kohale jõuda. Ebamääraselt öeldud „ei” võib tekitada teises osapooles ka tunde, et kui ta rohkem peale käib, siis sa muudad oma seisukohta. Selline kauplemine võib kesta kaua ja olla vaevarikas mõlemale poolele.



Suhteid mittekahjustav, kehtestav „ei” vastab kolme P mudelile:

- **Puhas** ja selge. Kasuta selget eneseväljendust, ole konkreetne. Partner peab saama ühemõtteliselt aru, et tegemist on „ei”-ga.

Ei, ma ei tegele sellega vs. No mulle tundub, et põhimõtteliselt ma ei tahaks sellega tegelda, aga no eks mõtleme...

- **Põhjendatud**. Kui näitad oma vestluskaaslasel lühidalt ja konkreetselt seda kahju, mida jah-ütlemine sulle põhjustaks, on keeldumist kergem aktsepteerida.

Ma ei saa kauemaks jääda, sest siis hilinen ma koosolekule ja see on minu jaoks piinlik.

Ma ei tule järgmisel nädalal läbi, sest mu auto vajab remonti ja seda edasi lükata oleks ohtlik.

Ma ei laena sulle seda raamatut, sest ilma selleta ei saa ma homset ettekannet lõpetada.

Keeldumise põhjendamine on oluline ka juhul, kui konkreetset kahju sinule ei sünnigi. Kui põhjust ei ütle sina, mõtleb partner selle ise välja, kuid tegelikkusega ei pruugi sellel siis palju pistmist olla. Öeldes: „Ma ei tule su loengule (sest mul on laps haige ja ma pean teda põetama)”, võib partner enda jaoks kuulda sõnumit: „Ma ei tule su loengule, sest teema on nõme, su esinemine vilets ja sa ise oled igav inimene.” Kuidas mõjub see suhetele, ei vaja vist selgitamist.

TÄHELEPANU!

Üks konkreetne põhjus on mõjusam kui mitu. Tuues välja mitu põhjust, vähendad usutavust, mitte ei suurenda seda.

Valel on lühikesed jalad! Otsitud ettekäänded ja väikesed valged valed tulevad tõenäoliselt varem või hiljem välja ja suhete halvenemine on siis garanteeritud.

- **Piiritletud.** Keeldumise muudab vastuvõetavamaks ka selle piiritlemine ajaliselt või mingite muude tingimustega. Nii ei ole „ei” igavene ja lõplik, vaid kehtib teatud aja ning võib hiljem muutuda „jaa”-ks.

Ma ei kirjuta seda aruannet esmaspäevaks, sest siis jääksin ma ilma nädalavahetusest koos perega.

Nii antakse mõista, et hiljem on ülesande täitmine võimalik.

Sel nädalal ma seda ei tee, mul ei ole autot kasutada.

Ma ei vasta su küsimusele enne, kui olen näinud analüüsi tulemusi.

Ei, ma ei saa sellega täna tegelda, olen Tallinnas. Mul pole materjale ja arvutit kaasas.

Lisaks kolmele P-le võid (aga ei pea!) keeldumisele lisada veel komponente. Suhted püsivad, kui näitad partnerile, et „ei” on vastus konkreetsele palvele või soovile ega ole mõeldud talle kui inimesele.

Lahendusvariandi või alternatiivide pakkumine:

Teisipäeval olen kodus ja saan sulle materjalid saata.

Ma ei saa oodata arve tasumisega kaks kuud, kuid kannatan kuu alguseni.

Ma ei saa sind praegu aidata, sest..., kuid ma annan sulle Peetri kontaktid, äkki tema saab...

Mõistmise ja arusaamise väljendamine:

Saan aru, et oled hetkel keerulises olukorras. Paraku ei saa mina sind praegu aidata, sest...

Mõistan su pettumust. Samasuguses situatsioonis oleksin ka ise pahane ja pettunud. Samas, täna ma ei...

Partneri palve või soovi tunnustamine:

Minu meelest on see sul igati vahva mõte. Kahjuks ei saa ma sel nädalal sind aidata, sest...

Olen rõõmus, et sa just minu ekspertiisi kasutada soovid. Käesoleval kuul ma kahjuks su soovi täita ei saa, sest...

Võib juhtuda, et keeldumisega koos on vaja **täpsustada partneri vajadusi:**

Ma ei tee sinu eest su kuluaruannet ära, kui see on see, mida sa minult ootad.

Igal juhul tuleb ära kuulata partneri reageering keeldumissõnumile. Ära kuulamine ei tähenda, et sa oma keeldumise tagasi võtad.

Ole keeldumises järjekindel ja püüdke ühiselt leida lahendusvariante, mis sobiksid mõlemale poolele. Vajadusel võtke kaalumiseks ja otsustamiseks aeg maha.

Veena ka partnerit, et te ei ole vastakuti rindejoonel. Pigem olete ühel pool joont ja teil on vastas ühine vaenlane – probleem, mis vajab lahendamist.

► ÜLESANNE

Keeldumist väljendavad sõnumid

Pane kirja kolme P reeglile vastav keeldumine. Situatsioon: kolleeg palub sul teda õppepäeval asendada ja tema asemel ettekande teha.

Pane kirja kolme P reeglile vastav ja partnerit või tema soovi tunnustav keeldumine. Situatsioon: klient soovib, et sa külastaksid tema ettevõtet nädalavahetusel.

Pane kirja kolme P reeglile vastav, partnerit ja tema soovi tunnustav ning alternatiivi pakkuv keeldumine. Situatsioon: klient palub, et täidaksid tema eest ära toetusetaotluse.

Ettepaneku tegemine

Ettepaneku teeb mõjusaks ja usaldusväärseks selle põhjendatus – argumenteerimine. Argumenteerimine on oskus oma seisukohta veenvalt esitada ja kaitsta. Klassikaline argumenteerimismudel on neljaosaline ja esitatakse vahepeal pause pidamata:

1. Väide (soovitus või ettepanek)
2. Väite selgitus või seletus, mis toob välja saadava kasu või välditava kahju
3. Väite tõestus (argumentidega tõendamine: a)..., b)..., c)...
4. Järeldus või kokkuvõte, esimese tegevussammu esitamine

Argumendid sisaldavad tõendeid, milleks võivad olla faktid, teadmised, tõestatud katsetulemused, kinnitatud statistilised andmed, standardid, seadused, normid, viited ekspertarvamusele või autoriteetide seisukohtadele jms. Liiga palju argumente pole hea, sest see õõnestab sõnumi usaldusväärsust. Keskendu kahele-kolmele argumendile, sõnasta need lühidalt ja konkreetsetelt. Kui argumente on rohkem kui üks, on maksimaalse mõju saavutamiseks soovitatav esitada need kindlas järjekorras:

1. Tugev ja spetsiifiline argument
2. Nõrgem või emotsionaalsemat laadi argument
3. Tugev ja universaalne argument

Näiteks:

1. *xxx seadus ei võimalda teie palvele vastu tulla.*
2. *...ja kui erandite tegemine olekski võimalik, siis kaasneks sellega xxx grupi pahameel.*
3. *Olukord on samamoodi reguleeritud kõigis Põhjamaades.*

Ettepaneku teeb veelgi mõjusamaks **tunnus- või markersõnade kasutamine**:

Ettepanek	Minu ettepanek on... Ma soovitan selles olukorras järgmisi tegevusi...	Minu ettepanek on vähendada kliendikontakti ajalist kestust poole võrra.
Seletus	See on vajalik selleks , et... Nii saame tagada, et...	Nii saame sama ajaressursiga suurendada kontaktide üldarvu.
Argumendid	Minu soovitust toetavad järgmised argumendid ... On kolm põhjust , miks ma nii arvan...	Põhjused, miks ma seda soovitan, on järgmised. Esiteks, 67% klientidest on kurtnud meie vähese nähtavuse üle. Teiseks, uuringud näitavad, et nähtavust suurendab kontaktide sagedus, mitte kestus.
Järeldus	Eelöeldust saame järeldada , et... Järelikult ... Seega...	Järelikult saame sama ajaressursiga kiiresti ja oluliselt tõsta klientide rahulolu.

► ÜLESANNE

Ettepaneku tegemine

Mõttele konkreetsele olukorrale ja pane kirja oma ettepanek.

Kellele on see ettepanek mõeldud?

Kirjuta oma ettepanek soovitatud järjekorras ja markersõnu kasutades.

Partnerile vastandumine

Aeg-ajalt tuleb ette olukordi, kus lihtsast mina-sõnumist ei piisa ja teise inimese häiriv käitumine jätkub või kordub. Sellise käitumisega toimetulekuks (eesmärgiga see lõpetada või muuta) on välja pakutud mitut olemuselt sarnast mudelit.

Nende mudelite kasutamise eesmärk on oma tunnete ja vajaduste väljendamine viisil, mis kutsub teist osapoolt koostööle. Neid tasub kasutada, sest

- need ei kõla rünnakuna. Kui partnerit ei alandata ega süüdistata, on ta oluliselt rohkem valmis muutuma;
- suhtlemine muutub selgemaks, me anname partnerile teada, mis meis tegelikult toimub;
- sellega võtame enda peale vastutuse oma seisundi eest ja anname ka partnerile võimaluse vastutus võtta;
- nii väljendame partnerile, et hoolime temast ja võtame teda tõsiselt;
- suhtlemine muutub ausamaks ja avatumaks, vähenevad manipulatsioonid ja hirm nende ees.

Konfronteerumise ehk vastandumisega kaasnevad paljudel inimestel hirmud. Näiteks kardetakse oma seisukohtade väljaütlemisega põhjustada tüli, rikkuda suhteid, kaotada kliente, jääda tõrjutuks või üksikuks, põhjustada mingeid muid soovimatuid muutusi.

Vastandumine on ebameeldiv, seda ei saa salata. Aga sama ebameeldiv on ju valutava hambaga arsti juurde minek. Enne kui valu lõplikult kaob, võib palju rohkem haiget saada. Enesest hooliv inimene talub teadlikult ebamugavust ja pinget, mõistes, et see on vajalik suurema selguse saamiseks ning paremate suhete ülesehitamiseks.

Konfronteeruvate sõnumite koostamine pole lihtne ja soovitatav on sõnum enne selle partnerile edastamist läbi kirjutada. Nii suureneb selgus:

- Milles seisnes tema häiriv käitumine? Millised on faktid – mitte oletused ega hinnangud. Kui ma näiteks ütlen: „Sa ei saatnud mulle andmeid täna hommikuks, nagu lubasid“, siis pole see fakt. Ma ju ei tea, mida ta tegi. Ta võis saata ja kiri on mu arvuti prügikastis või serveri rämpsposti filtris. Fakt on: „Ma ei saanud täna hommikul lubatud andmeid.“ Märkad erinevust?
- Milles täpsemalt peitub tema käitumise mõju või kahju mulle? Miks see mind häirib?
- Viimaks see (paljude jaoks kõige hullem): kuidas ma ennast tunnen?



Vaata tundesõnu peatüki „Emotsioonide ja tunnete juhtimine” lõpust.

Pea meeles, et vastanduva sõnumi esitamisele peab alati järgnema teise poole reageeringu ärakuulamine.

Thomas Gordoni kolmeosaline kehtestav minasõnum

Thomas Gordon on rõhutanud, et enne tunnete väljendamist on oluline kirjeldada partnerile tema käitumise mõju, et ta saaks aru, miks see probleem on tekkinud. Tundesõna lisamine sõnumile viimases etapis võimaldab väljendada oma tundeid viisil, mis on paremini mõistetav, ja suunata teise inimese empaatiat.

I Käitumise hinnanguvaba kirjeldus	Kirjeldus peaks olema: ühele konkreetsele juhtumile keskenduv hinnanguvaba üleüldistusest võimalikult lühike	<i>Ma ei saanud sinult tähtjaks luba...</i> <i>Kui sa tuled tund aega hiljem...</i> <i>Sa kustutasid minu failid...</i>
II Käitumise mõju (kahju) mulle	Käitumisest mulle tekkiv (nüüd või edaspidi) käegakatsutav, mõistetav kahju, mis väljendub aja-, raha- ja/või energiakulus... ... või siis takistab mul tegemast midagi, mida vajan	<i>... nüüd ei saa ma osaleda koolitusel...</i> <i>...ei saa ma aega planeerida...</i> <i>... ma pean kogu töö uuesti tegema...</i>
III Tunne, mis minus sellega seoses tekib	Ebameeldivad tunded, mis tekivad kohe või tulevikus. Mida täpsemalt on tunne sõnastatud, seda tugevam on selle mõju. Hoidu väitmast, et tunded on kas olukorra või partneri tekitatud. Näiteks: <i>Sa solvasid mind vs. Ma solvusin</i>	<i>...ja olen pettunud.</i> <i>...ja olen pahane.</i> <i>... ja olen nõrdinud ja mures.</i>

► ÜLESANNE

Kolmeosaline kehtestav minasõnum

Mõttele konkreetsele inimesele ja tema korduval häirivale käitumisele. Pane kirja mudelile vastav sõnum.

Vägivallatu suhtlemise mudel

Selle mudeli (*Nonviolent Communication, NVC*) töötas välja Marshall Rosenberg, kes tõstis tunnete väljendamisega mudelis ettepoole ja lisas Gordoni kolmele osale veel konkreetse palve, et saavutada konstruktiivne lahendus.

I Käitumise hinnanguvaba kirjeldus	Kirjelda objektiivselt, mida sa näed või kuuled	<i>Kui sa räägid minuga, katkestades mu lauseid...</i> <i>Kui meie koosolekud algavad hiline misega...</i>
II Tunne, mis minus sellega seoses tekib	Kirjelda, kuidas sa ennast tunned	<i>...satun ma segadusse ja tunnen ennast nagu ülekuulamisel.</i> <i>...tunnen end segadusse aetuna ja ebakindlana oma ajakavas.</i>
III Vajadused	Kirjelda, milline su vajadus või vajadused on rahuldamata	<i>Ma vajan ruumi oma mõtete väljendamiseks.</i> <i>Mul on vaja kindlat ajakava, et oma ülesandeid tõhusalt planeerida.</i>
IV Palve	Ütle selgelt, mida sa soovid	<i>Kas sa saad mind enne oma küsimuste esitamist ära kuulata?</i> <i>Kas on võimalik, et edaspidi alustame koosolekuid õigel ajal?</i>

► ÜLESANNE

NVC-mudel

Mõttele konkreetsele inimesele ja tema korduval häirivale käitumisele. Pane kirja mudelile vastav sõnum.

Tagasiside andmise tehnikad

Tagasiside on iga organisatsiooni, ettevõtte ja inimese arengutee lahutamatu osa. Aus tagasiside aitab meil mõista iseenda või oma ettevõtte tugevusi, avastada uusi võimalusi ning seada sihte edasiseks. Tagasiside ei ole lihtsalt tööriist, millega vigadele osutada – see on üks kasvu ja arengu toetamise olulisemaid vahendeid.

Õiglase tagasiside andmine eeldab nõustajalt oskusi, empaatiat, ausust ja järjepidevust, kuid tasub ennast kuhjaga ära, kui klient tänu sellele areneb, piire avardab ja oma potentsiaali paremini rakendab.

Allpool toodud soovitusel on universaalsed. Need kehtivad ka juhul, kui pakud tagasisidet kolleegile, sõbrale, pereliikmele või ükskõik millisele inimesele, kellega soovid häid suhteid hoida, samas pakkuda talle võimalust arenguks.

Tänapäeva neuroteaduse leidude taustal ilmneb, et tagasiside kohta levib ka hulk müüte ja vääruskumusi.

Tagasisidet tuleb anda, see on alati kasulik.

Juhtimiskonsultant Marcus Buckingham viitab levinud arvamusele, et teised on su vigadest teadlikumad kui sa ise ja parim viis sind aidata on näidata sulle seda, mida sa ise ei näe. Sa ise ei saa aru, et su viimane otsus töö ümberkorraldamiseks polnud hea. Seega peab keegi, näiteks konsulent, sulle võimalikult selgelt ütleva, kuidas lood tegelikult on. Kui ta seda ei tee, ei saa sa kunagi teada tõde ja see oleks halb. Konsulent on tõe allikas.

Pane tähele! Jutt pole mitte sellest, et konsulent esitab kliendile fakte ning viitab tehtud otsustele ja tulemustele. See ongi osa tema tööst. Juhised – osutamine sellele, milliseid samme järgida või millised faktiteadmised kliendil puuduvad – võivad olla tõeliselt kasulikud. Asi on hoopis selles, et enamasti kaasnevad tagasiside-faktidega ka hinnangud: hea/halb, õige/vale, kiire/aeglane.

Me ei tea ega saa kunagi teada, mis toimub teise inimese peas. Inimolendi tegemised ja otsused pole kunagi 100% ratsionaal-loogilised. Neid mõjutavad emotsioonid, varasemad kogemused, uskumused ja alateadlikud mustrid. Meie tajud ja tõlgendused on subjektiivsed, neid on kujundanud meie unikaalne elulugu ja keskkond. Isegi näiliselt loogilised otsused võivad olla mõjutatud hirmudest, soovidest ja sügavamalt juurdunud uskumustest, mis on vastuolus teadliku mõtlemisega.



Pea meeles!

Nii sina kui ka su klient olete oma mõtete ja tegudega iseseisev maailm. Ainus valdkond, kus inimesed on laitmatu tõe allikaks, on nende endi tunnete ja kogemuste valdkond. **Seega ära anna hinnanguid, küsi neid!**

Negatiivne tagasiside sisaldab olulist teavet ja kiirendab õppimist.

Jällegi osutavad Buckinghami ja teiste teadlaste uurimused vastupidises suunas. Õppimine pole täiskasvanud inimese jaoks enamasti protsess, mille eesmärk on lisada teadmistesse midagi, mida seal pole. Õppimine on eelkõige juba olemasoleva äratundmine, kinnistamine ja täiustamine.

Me õpime kõige rohkem oma mugavustsoonides, sest seal on meie närvirajad kõige rohkem koondunud. See on koht, kus oleme võimalustele kõige avatumad, kõige loomingulisemad, läbinägelikumad ja produktiivsemad. Just siin peab tagasiside meile vastu tulema.

Eelöeldu ei tähenda, et korrigeerivat tagasisidet polegi vaja. On ikka! Kui klient midagi sassi ajab või kui su kolleeg käitub sind kahjustaval viisil, tuleb talle seda öelda. Pea aga meeles, et kui seda teed, siis on see vea parandamine, mitte inimese kasvu toetamine.

TÄHELEPANU!

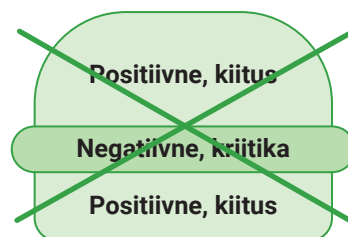
Keskendumine inimese puudustele või lünkadele ei aita tal areneda. Öeldes inimesele, kuidas ta meie arvates peaks paremaks muutuma, takistame tal õppimast.

Hea tagasiside on konstruktiivne.

„Konstruktiivne tagasiside” on termin, mida sageli kasutatakse arengule suunatud tagasiside kirjeldamiseks. Lähemal vaatlusel ei ole see väljend aga kõige õnnestunum. See võib kanda endas ebaselgust ja ka negatiivseid varjundeid.

Paljudel juhtudel seostatakse konstruktiivset tagasisidet kriitikaga, millele on lisatud pehmendav toon, et vähendada selle negatiivset mõju. Kui tagasisidet antakse aga lihtsalt selleks, et kriitikat pehmendada, võib inimene ikkagi tunda ennast kritiseerituna, mitte toetatuna. Varjatud kriitika võib omakorda vähendada inimese motivatsiooni ja usaldust tagasiside andja vastu.

Tagasiside peab olema tasakaalus, sisaldama nii positiivset kui ka negatiivset.



Niinimetatud hamburgerimudel illustreerib laialt levinud tagasiside struktureerimise arusaama. Selleks, et inimene kriitika hõlpsamini alla neelaks, on tark ääristada see positiivsete märkustega. Ehk:

- 1) alustada positiivse kommentaariga, et luua vastuvõtlik ja hea õhkkond;
- 2) seejärel juhtida tähelepanu parandamist vajavatele aspektidele ning
- 3) lõpetada positiivse kommentaariga, mis kinnitab inimese väärtust ja motiveerib teda edasi pingutama.

Mis siin siis valesti on?

Oma evolutsioonilise pärandi tõttu oleme rohkem orienteeritud negatiivsele. Iidsetel aegadel andis see suurema eelise ellu jääda. Oleme õppinud, et kui keegi alustab vestlust umbmäärase kiitusega: „Sa oled üldiselt tubli tulemuse saavutanud...”, siis järgnevad sellele „aga” ja kriitika. Lõpulause „Ma olen kindel, et järgmine kord läheb paremini” ei muuda sõnumit nauditavamaks.

Tagasiside saaja aju tajub hädaohtu juba esimestest sõnadest, valmistub enesekaitseks ja laseb kõrvust mööda kihid üks ja kolm.

Ja veel, teadmine, et pead enne ja pärast negatiivset sõnumit ütlema midagi „head”, võib sind panna ütlema asju, mis on ebaloomulikud, ebasiirad või lihtsalt naeruväärsed.

► ÜLESANNE

Mõtle situatsioonidele, kus sa oled andnud kellelegi tagasisidet.

Kim Scott on viidanud oma raamatus „Radikaalne siirus” oma Apple'i kolleegi Karen Sipprelli kahele õpetlikule küsimusele. Püüa neile ausalt vastata.

Kui palju sa kulutasid aega, veendumaks, et sul on teada kõik faktid, enne kui sa kedagi kritiseerisid?	Kui palju sa kulutasid aega, veendumaks, et sul on teada kõik faktid, enne kui sa kedagi kiitsid?

Tagasiside andmise stiil ja fookus

Kim Scott kirjeldab oma raamatus ka nelja tagasisidestamise stiili, mida eristavad kaks mõõdet: ausus-otsekohekus ning siiras hoolimine teisest inimesest. Usutavasti oled oma elus kogenud kolme halvasti töötavat stiili, aga loodetavasti ka neljandat, arengut ja kasvu toetavat tagasisidet.

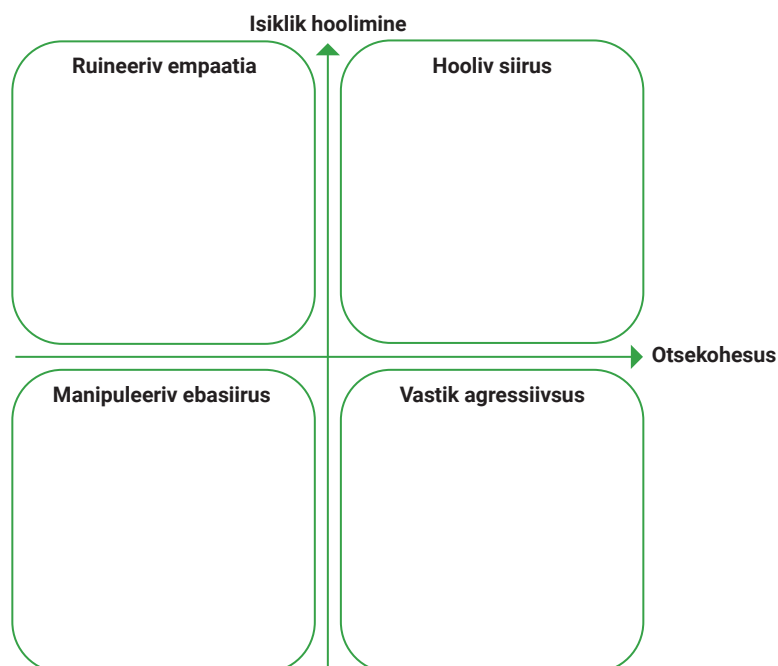


Ruineeriv empaatia See inimene hoolib suhtes eelkõige iseenda mugavusest. Ta ei soovi pinget ega tüli ja väldib seetõttu hoolikalt oma ausa arvamuse väljendamist. Ta.. ... ei ütle midagi, et vältida piinlikkust ja isiklikku ebamugavust; ... ütleb ebamääraselt midagi head (Tubli töö!); ... kiidab, aga täpselt ei tea, mille eest. Olles teda tundma õppinud, ei pööra sa tema „tagasisidele” tõenäoliselt tähelepanu, sest seal pole sinu jaoks midagi kasulikku	Radikaalne, hooliv siirus See inimene hoolib sinu arengu toetamisest niivõrd, et julgeb olla avameelne. Ka siis, kui sõnum pole positiivne: - Sain su eesmärgist aru. Samas mulle tundub, et mõned osad vajavad veel täiendamist. - Sinu pühendumus ja keskendumine detailidele on muljetavaldav. Näiteks... - Protsess võttis oodatust kauem aega. Näen selle põhjusena... Mida sina arvad? Sedalaadi tagasiside on usaldusväärne, aitab õppida ning motiveerib arenema
--	--

Manipuleeriv ebasiirus See inimene „mängib mängu”. Näiteks püüab meeldida, et saada vastuteenet. Ta... ... ütleb, mida sa tema arvates kuulda tahad (<i>Su ettekanne oli suurepärase!</i>); ... palub vabandust ebasiiralt, nii-öelda linnukese pärast. Tõenäoliselt õpid teda umbusaldama	Vastik agressiivsus See inimene otsekoheusega ei koonerda ja tal pole su tunnetest sooja ega külma. Võib-olla ta isegi naudib haiget tegemist: <i>Nii lihtsa asja käkkisid ära.</i> <i>Sa isegi ei püüdnud seekord, kas pole?</i> <i>Noh, lõpuks said sellega hakkama!</i> <i>Ja sa arvasid, et see näeb hea välja?</i> Tema tagasiside võib esile kutsuda muutusi, kuid need on mõeldud enesekaitseks, mitte arenguks
---	---

► ÜLESANNE

Meenuta tagasisidet, mida oled saanud erinevatelt inimestelt eri olukordades. Kirjuta igasse ruutu mõned näited. Milliseid reaktsioone need sinus on tekitanud?



Tagasiside-sõnumi koostamine

Kui soovid pakkuda arendavat tagasisidet, siis mõtle sellest kui kingituse tegemisest. Sa jagad teiega oma tähelepanekuid ja mõtteid, kuid aktsepteeri, et kingituse vastuvõtmine ei kohusta kingi saajat seda kasutama.

Kui soovid, et sinu pakutav tagasiside mõjutaks inimese käitumist, on ütlemisest olulisem tema kuulamine. Kõige rohkem mõtleb ja õpib see, kes ise räägib, mitte see, kes kuulab.

Küsi! Lase inimesel endal selgusele jõuda, kas ja kuidas ta oma tulemuslikku tegevust korrata või parandada saaks. Või kuidas ta saaks järgmisel korral vigu vältida või veel parema tulemuse saada. Selleks on siin mudel.



Arengut toetav tagasiside-sõnum (SMR). Emotsionaalne, siiras, instinktiivne reaktsioon. Toimunu peegeldamine mina-keeles:

1. **Situatsioon**, käitumise kirjeldus: mida partner tegi.
2. **Mõju**, mida see käitumine sulle avaldas.
3. **Räägi!** Partnerile sõna andmine ja KUULAMINE.

1. **Situatsiooni või partneri käitumise kirjeldus.** Peegelda seda hetke, mis sinu tähelepanu köitis, samamoodi nagu partnerile vastandumise mudelis: konkreetsele juhtumile keskendudes, faktipõhiselt, hinnanguvabalt, üldistusteta, lühidalt.
2. **Mõju.** Ütle, mida kogesid, milline oli partneri tegevuse mõju sulle. Sinu reaktsioonid ongi sinu tõde. Neist rääkides ei mõista sa teda hukka, ei hinda ega paranda teda, ei meelita ega manipuleeri. Just sellepärast, et see ei ole kohtuotsus ega hinnang, on see ühtaegu hooliv ja võimas.

Selle asemel, et öelda...	... proovi nii ...
Kas ma saan sulle tagasisidet anda?	Mida ma kogesin, oli see...
Tubli töö!	Siin on kolm asja, mis minu jaoks tõesti töötasid. See on see, kuidas see minu jaoks tekkis. See on see, mis pani mind mõtlema.
Siin on see, mida peaksid tegema.	Mis su peast läbi käis, kui sa seda tegid? Kas sa märkasid, mida sa seal tegid?
Siin on see koht, kus pead end parandama.	Siin on see, mida mina teeksin...
See tõesti ei töötanud.	Siin on see, mis minu jaoks kõige paremini töötas, ja siin on põhjus.
Pead oma suhtlemisoskusi parandama.	Kui ütlesid... tundsin, et ... (või ma ei saanud sellest aru). Siin on see koht, kus ma kaotasin järje.
Pead kiiremini vastama.	Kui ma sinust ei kuule, muretsen, et me ei ole samal lainel.
Sul puudub selge mõtlemine.	Mul on raskusi su plaani mõistmisega.
Peaksid tegema x [vastuseks nõuande küsimisele].	Millega sa täpsemalt hädas oled? Mida sa varem samasuguses olukorras teinud oled? Mis on aidanud?

3. **Räägi!** Selleks, et partner rääkima saada, piisab enamasti lihtsalt pausist. Vahel võib vaikus kesta rohkem kui sekund-kaks. Ole kannatlik! Hoia silmsidet ja anna kehakeelega märku, et oled valmis kuulama. Kui vaikus venib pikemaks, kui taluda suudad, esita mõni – soovitatavalt avatud – küsimus.

Sa tegid esitluse ajal korduvalt pause ja see võimaldas mul öeldu mõttesse süveneda ning kõigest aru saada. Kus sa sellist tehnikat õppisid?

Vaatasin su äriplaani ja investeeringute osa oli see, mis mind segadusse ajas. On sul mõtteid, kuidas seda selgemalt vormistada?

Sa ütled, et ei võtnudki rohkem pakkumisi kui see üks. Mul tekkis kahtlus, kas see on majanduslikult mõistlik. Mis su enda kaalutlused sealjuures olid?

Nägin sind suhtlemas ärritunud kliendiga. Sa jäid väga rahulikuks ja väljendasid ka hoolivust, öeldes, et see olukord on tõesti keeruline. Ma nägin, kuidas mõistmise väljendamine klienti rahustas ja te saite teha kokkuleppe. Mis aitas sul nii toimida?

Sa tegid täna kaks ettepanekut, mis olid loovad ja näitasid avatud meelt haldusalas käivate muudatuste suhtes. Märkasid, kui keskendunult sa kuulasid teisi koosolekul osalejaid ja oma ideid kuuldu põhjal edasi arendasid. Nii jäi mulje, et me kõik saame oma mõtetega üksteist toetada. Mida sa ise sellest arvad?

► ÜLESANNE

Mõtle konkreetsele situatsioonile, partnerile ja tema sooritusele. Pane kirja kolmeosaline SMR-sõnum.

Eespool oli juttu, et ikka tekib olukordi, kus partneri käitumise korrigeerimine on hädavajalik. See on põhjendatud, kui toob kaasa kahju sulle või su vastutusalas olevatele inimestele, projektidele või protsessidele. Näiteks kahjustab koostöö kvaliteeti, tulemuste saavutamist või ohutust.

Peatükis „Suhtlemisoskused ja -tehnikad“ on partnerile vastandumise mudel. See toimib, kuid on pigem „raskekahurvägi“, mõeldud olukordadeks, kus partner, vaatamata korduvale tagasisidele, jätkab oma häirivat käitumist. Esmakordsel korrigeerimiskatsel võiks alustada leebema sõnumiga.



Käitumist korrigeeriv tagasiside-sõnum (SMET). Siiras, konkreetsele kahjule osutav ja partnerile vastutust jättev mina-keelne sõnum:

1. **Situatsioon**, käitumise kirjeldus: mida partner tegi.
2. **Mõju**, mida selline käitumine sulle avaldas, sellest tulenev **kahju**: aeg, raha, energia.
3. **Ettepaneku** küsimine lahenduseks partnerilt + KUULAMINE.

1. **Situatsiooni või partneri käitumise kirjeldus**. Tee seda jälle konkreetset, faktipõhiselt, hinnanguvabalt, üldistusest, lühidalt.
2. **Mõju**. Kirjelda, kuidas partneri käitumine sind kahjustas või võib tulevikus kahjustada. Inimesed saavad enamasti kahjust aru, kui räägid ressursside raiskamisest – rahast, ajast, töötundidest,

pingutusest. Ka selline tagasilöök nagu kvaliteedi langus, materjalikulu, turvarisk, motivatsiooni kadu, kliendisuhete halvenemine või mainekahju taandub lõpuks neile kolmele tegurile. Püüa selgelt välja tuua vähemalt üks neist kolmest.

Väljenda ennast mina-keeles, ütle, kuidas partneri käitumine sind kahjustab. Nii on sõnum kõige mõjusam. Mida kaugemal sinu isikust kahju aset leidis või leiab, seda nõrgemaks sõnum muutub. Kahju Eesti maamajandussektorile või Euroopa Liidule ei tundu nii olulisena, et käitumises muutusi teha.

3. Ettepaneku küsimine partnerilt. Mida ta teeb, et samasugune olukord tulevikus ei korduks, või mida ta teeb, et tulevikus tekkida võivat kahju ära hoida.

Kui partner ise lahenduse välja pakub, on suurem tõenäosus, et ta sellele ka pühendub ja oma käitumise muutmise eest vastutuse võtab.

TÄHELEPANU!

Ära ütle, mida sa partnerilt ootad või kuidas ta sinu meelest tegutsema peaks. Nii võtad vastutuse enda peale ja partner võib tulevikus rahumeeli öelda: „Ma proovisin ja see ei töötnud.” Tõlkes: „Sa pakkusid välja kehva lahenduse, ise oled süüdi.”

Ära kasuta meie-keelt: „Kuidas me selle olukorra nüüd lahendame?” Niimoodi vähendad sa jällegi tema vastutust.

Kui partneri pakutav lahendus sulle ei sobi, ütle: „Jah, see oleks üks võimalus. Milliseid alternatiive sa veel näed?”

Oma lahendusi paku vaid siis, kui partnerilt rohkem ideid ei tule. Sellisel juhul paku välja kaks-kolm oma mõtet ja palu tal nende seast valida – ning põhjendada oma valikut. Nii muutuvad sinu ideed tema omaks.

Kuna sa eilsele koosolekule ei ilmunud ega andnud mulle sellest ette teada, pidin ootamatult esitlema ka sinu osa projektist, mis nõudis minult lisaks aega ja energiat. Mis sa arvad, kuidas sa saad tulevikus sellist olukorda ennetada?

Sa ei tasunud arvet tähtajaks. Seetõttu pidin edasi lükkama planeeritud sõidud teiste klientide juurde ja kaotasin käivet. Kuidas sa hilinemist edaspidi vältida saad?

Kui sa korduvalt ei vasta e-kirjadele kahe päeva jooksul, siis paneb see mu olukorda, kus projekti koordineerimine venib, mis raiskab minu aega ja tekitab viivitusi ka teistele. Kuidas seda sinu arvates vältida saab?

Lugesin su e-kirja kliendile ja nägin, et selles on esitatud ainult faktid ja regulatsioonid, mida kliendil võib olla raske oma lahendusega seostada. Minu arvates võib see kliendile tunduda hoolimatuna. Kuidas sa saaksid oma stiili kliendisõbralikumaks muuta?

Panin tähele, et uue kolleegiga rääkides suunasid sa teda lugema infomaterjale, selle asemel et tema kiirele küsimusele vastata. Minu arvates võib see uuele kolleegile tõrjuvalt mõjuda ja koostööd kahjustada. Mis sa arvad, kuidas veel oleks saanud selle olukorra lahendada?

► ÜLESANNE

Mõttele konkreetsele situatsioonile, partnerile ja tema käitumisele. Pane kirja kolmeosaline SMET-sõnum.

Toimetulek kliendi vastupanu ja mõtlemispiirangutega

Vastupanu olemus ja põhjused

Vastupanu on normaalne reaktsioon muutusele ja survele, sealhulgas uuele informatsioonile, tagasisidele, muudatusettepanekule. Igasugune muutus, mis ohustab turvatunnet, kutsub esile vastupanu. Edukas ettevõtjas on juba vaikimisi sees konservatiivsus. See on vajalik järjepidevuse tagamiseks: ilma teatud alalhoidlikkuseta ei saa talu või ettevõtte püsida. Arenguks ja muudatuste tegemiseks tuleb aga vastupanu ületada.

Vastupanu tekib, kui

- ettepanek on tõsiselt võetav,
- ettepaneku tegija on tõsiselt võetav,
- ettepanek ohustab turvalisust,
- uus olukord tekitab ajutise ebamugavustunde.

Sageli on vastupanu sügavamaks põhjuseks mitmesugused hirmud ja mõtlemispiirangud.

Valesti püstitatud, liiga piiravad arengueesmärgid	<i>Minu eesmärk on pidada lehmi.</i>
Vähene usk muudatuste teostatavusse	<i>Uuendused tunduvad seniste kogemuste põhjal liiga imelised.</i>
Aegunud kogemus	<i>20 aastat tagasi me juba proovisime seda – ei töötanud.</i>
Majanduslik aspekt	<i>Ei tea, kas tasub ära? See nõuab liiga suurt investeeringut.</i>

Hirm toimetuleku ees uues olukorras	<i>Äkki ma ei saa selle tehnika kasutamisega hakkama. Kes mul seda remondib...</i>
Hirm kontrolli kaotamise ees	<i>Kuidas ma tean, et programm õigesti arvutab, pean kõik käsitsi üle kontrollima – topelttöö.</i>
Grupi arvamusele vastu seismine	<i>Mida naabrid ütlevad?!</i>
„Autoriteetide” surve	<i>Aga mulle õpetati tehnikumis, et... Juba minu isa ütles...</i>
Pikaajaliste protsesside mittemõistmine	<i>Keskkonna saastumine ja kliimamuutused ei ole minu probleem, meil puhast vett jätkub.</i>
Väärtushinnangud	<i>Mina naabri käest traktori kasutamise eest raha küsida ei saa.</i>
Eneseusalduse puudumine	<i>Ma kardn eksida. Eksida ei tohi.</i>

Kliendil võivad olla eelarvamused, mis pärinevad lapsepõlvest või on põhjustatud saadud karistustest. Hirm otsustada valesti ja teenida ära sõprade või naabrite hukkamõist on võimendav tegur. Konsulendi ülesanne on aidata kliendil nendest hirmudest üle saada.

Seega on vastupanu:

- alati tingitud ebakindlusest, ärevusest või hirmust,
- alateadlik,
- evolutsiooni käigus kujunenud ja vajalik.

Suure tõenäosusega kohtad vastupanu, kui oled andnud kellelegi korrigeerivat tagasisidet või temaga konfronteerunud. Vastupanu võivad aga esile kutsuda kõik selged sõnumid, mis juhivad partnerit muutma kas oma käitumist või mõtteviisi. Kui sa vastupanu üldse ei kohta, on tõenäoliselt tegemist ühega kolmest võimalusest:

- ta on sinuga juba niigi nõus,
- ta ei võta sind tõsiselt,
- ta ei võta kuuldud infot või tehtud ettepanekut tõsiselt.

Vastupanu märgid

Vastupanu tekitab negatiivseid emotsioone ja mõtteid, ja need ongi selle esmased tunnused. Märkata saame neid aga ainult iseenda juures. Me ei tea, mida tunnevad ja mõtlevad teised. Teiste vastupanu näeme läbi käitumuslike märkide, mis võivad olla:

aktiivsed – vastuväitmine, kritiseerimine, vaidlemine, ettekäänete otsimine, pisiasjadele keskendumine, ründamine, õigustamine, naeruvääristamine, naljaks pööramine jms;

passiivsed – tagasitõmbumine, vaikimine, unustamine, hilinemine, ignoreerimine, vältimine, vähene koostöövalmidus või kokkulepete eiramine, saboteerimine jms.

Vastupanu märgid on eri inimestel erinevad ja vahel raskesti äratuntavad. Kui sa aga tead, et vastupanu on loomulik nähtus, mis aeg-ajalt suure tõenäosusega nii uute kui ka vanade klientide puhul ilmneb, suudad märgata ka nõrku signaale.

Vaidlemine	<i>Nii ei saa olla, sest... Me ei ole kunagi nii teinud...</i>
Kõhklev positsioon	<i>Ma ei ole kindel, kas see mulle sobib. Ma ei tea... peab mõtlema...</i>
Pisiasjadele keskendumine, pikale venivad arutelud	<i>Jah, aga... Mis siis saab, kui...</i>
Kestev arusaamatus	<i>Ma ei saa aru... Mulle ei ole seletatud... Mis selle eesmärk on?</i>
Ignoreerimine	<i>Mind see asi ei puuduta.</i>
Kokkulepete eiramine	<i>Hilinemine, „unustamine”, tähtaegade möödalaskmine</i>
Vähene koostöövalmidus	<i>Olulise info enesele hoidmine</i>
Psühholoogilise kaitse sage esinemine	<i>Rünnakud, agressioonid, teiste vigade (sh sinu) teravdatud tajumine, oma probleemide või vähese motiveerituse ülekandmine teistele: nad ei taha või ei suuda seda teha</i>

Enne selge sõnumi edastamist või muudatuste soovitamist on tark ette mõelda, kust vastupanu kõige tõenäolisemalt tuleb, millist liiki see on, millised isikud või grupid seda esindavad. Siis saab vaagida selle tugevust: vastupanu võtmepositsioonidelt võib olla nii suur, et ettepanek kukubki läbi. Kaalu, millised on su võimalused vastupanu ületada.

Mitte kõik vastuväited ei ole tingitud vastumeelsusest muutuse suhtes. Mõned neist võivad olla igati põhjendatud, näiteks:

- **Soov konsulendist vabaneda.** Kui kliendikontakti algataja oled sina, võib juhtuda, et kliendil ei ole vestluse jaoks aega, ta ei ole su tootest huvitatud või ei ole tal tuju suhelda mingi hiljutise eba-meeldiva sündmuse tõttu. Agressiivset konsulentide võib oodata hulk vastuväiteid, mille eesmärgiks on takistada nõustamisvestluse algust.
- **Rahapuudus.** Mõnegi konsulendi hinnangul takistab tootjaid nende abi kasutamast rahapuudus. Tõsi, konsulendi aeg on enamasti kallis ja raskes olukorras ettevõttele pole see alati jõukohane. Kliendi olukorda tuleb aktsepteerida. Kui ei ole võimalik maksetähtaegades või -viisides kokkuleppele jõuda, ära kuluta selles olukorras liialt aega. Enne, kui teed hinnaalandust, kaalu, kas saad seda endale lubada ja milline on hinnaalanduse hind perspektiivis.
- **Ei tunnetata vajadust.** Klient võib öelda, et tal pole selles valdkonnas pakutava nõuandega midagi teha. Kui oled klienti õigesti hinnanud, on sellised vastuväited tõend vajaduste kohta, mida ta ise ei taju. On loomulik, et inimene, kes ei taju vajadust, avaldab vastupanu konsulendile, kes seda vajadust rahuldada püüab.
- **Puudub vajadus pakutava toote või teenuse järele.** See võib olla õigustatud vastuväide ja viitab puudulikule eeltööle kliendi tundmaõppimisel.

- **Vajadus lisainfo järele.** Mõned kliendid esitavad vastuväiteid, sest ei saa nõuandest aru või kahtlevad mõnes punktis. Inimesed, kes tahavad lisainfot, aitavad iseennast veenda. Sageli on neil soov ettepanekutega nõustuda, kuid nad vajavad selle soovi rahuldamiseks loogilist põhjendust. Kliendil võib olla näiteks raske otsustada kahe alternatiivi vahel. Milles ka konflikt ei seisne, lisainfo saamisele vastu seisvad inimesed on tõenäoliselt sinuga ühes paadis.
- **Harjumus või komme.** Inimene on harjumuste ori. Paljud keelduvad uuendustest lihtsalt sellepärast, et need on uudsed ja nad ei taha riskida. Nad on harjunud tavapäraste tegevustega ega mõtlegi millegi muu proovimisele.
- **Teenus ei ole seda hinda väärt.** Selleks, et konsulenditeenust osta, loobub enamik kliente millestki. Ühe asja peale kulutatud raha ei ole enam saadaval teise asja ostmiseks. Inimesed avaldavad vastupanu seni, kuni saavad aru, et saadav väärtus on nende jaoks suurem kui selle eest makstav hind.
- **Usaldamatus.** Raske on mõista, kuidas saab võõras inimene ettevõttes probleemidele paremaid lahendusi leida kui seal päevast päeva tegutsev peremees või juht. Ei taibata, et enamiku tootjate hädad on üsna sarnased ning lahendatavad kui mitte standardsel viisil, siis samalaadsete meetoditega. Kõrvalseisja näeb asju teise pilguga kui rutiinis olija.
- **Hirm näida rumalana.** Kliendis on juurdunud hirm, et abi küsimisega tunnistab ta oma ebakompetentsust või võimetust toime tulla.

► ÜLESANNE

Vastupanu olemus

Märgi sobivad vastused. Valikus võib olla rohkem kui üks õige vastus.

Õiged vastused ja selgitused on peatüki lõpus.

Vastupanu olemus

- ☐ 1. Inimene ei saa ise aru, et on vastupanija, seega ei tohiks tema käitumist kritiseerida.
- ☐ 2. Vastupanija tavaliselt ise ka ei usu oma argumente ja vastuväiteid, ta lihtsalt otsib ettekäändeid.
- ☐ 3. Vastupanu on harv nähtus, mis kaasneb vaid suurte muudatustega.
- ☐ 4. On võimalik õppida märkama vastupanu tunnuseid enda juures.

Vastupanu märgiks võib olla...

- ☐ 5. ... teema naljaks pööramine.
- ☐ 6. ... vaikimine, pilgu ärapööramine.
- ☐ 7. ... vastuvaidlemine.
- ☐ 8. ... ootamatu haigestumine.

Vastupanu on omane...

- ☐ 9. ... piiratud mõtlemisega, vähese teadlikkusega inimestele.
- ☐ 10. ... agressiivsetele, sõnakatele inimestele.
- ☐ 11. ... kõigile inimestele.
- ☐ 12. ... laiskadele, tööst kõrvale viilijatele.

Vastupanu tekkimine näitab, et...

- ☐ 13. ... inimene ei saa asjast aru.
- ☐ 14. ... inimene saab asjast täiesti aru, sh mõistab lisakoormust, mis talle langeb.
- ☐ 15. ... inimene on ebaviisakas ja kasvatamatu.
- ☐ 16. ... oled nende jaoks autoriteet.

Vaikiva, passiivse vastupanija korral...

- ☐ 17. ... saabki oma sõnumi talle ära öelda ja ilma ebavajaliku jauramiseta edasi minna.
- ☐ 18. ... tuleb vaikida koos temaga, pidada väga pikki pause.
- ☐ 19. ... tuleb teda torkida: „Sa oled siis selle kõigega nõus?” või „Ma saan aru, et sa ei näe siin ühtegi probleemi?”.
- ☐ 20. ... saab teda teistele eeskujuks tuua kui näidet, kuidas peaks võtma vastu teateid muudatuste kohta.

Teiste inimese vastupanuga toimetulek

Ainus viis teise inimese käitumist muuta, tema täielik nõustumine ja koostöö saavutada ning ta muutustesse kaasata on aidata tal vastupanu läbi töötada.

Sageli kasutatav väljend „vastupanu murdmine” viitab sellel, nagu oleks võimalik teise inimese vastupanu (sõna)jõuga ületada. Nii saame küll vastupanu ilminguid alla suruda ja aktiivse vastupanu passiivseks muuta, kuid vastupanu ise ei kao kuhugi ja lahvatab, kui surve taandub, uue leegiga. Vastupanu läbitöötamine saab toimuda ainult inimese enda sees ning mitte korraga, vaid järk-järgult. Seda protsessi saab aga toetada.

Ehkki vastupanu on loomulik ja normaalne nähe, ei pruugi sellega tegelemine olla meeldiv. Tugevat vastupanu kohates võib olla raske rahulikuks ja oma kavatsuse juurde jääda, samuti agressiivsest võitlusest loobuda.

Vastupanuks valmistumine

Oota vastupanu ja arenda positiivset suhtumist, sest vastupanu ilmingud tulevad niikuinii. Kui oled vastupanuks valmis, ei maksa selle pärast eraldi muretseda. Kliendi tähelepanelik kuulamine ja jälgimine vestluse ajal võib anda vihjeid vastupanu põhjuste kohta.

Klient ootab, et temaga ei vaieldaks, vaid teda mõistetak. Ta ootab, et tema vastuväiteid võetaks tõsiselt. Ta eeldab, et tema probleemidest saadakse aru. Tõeline vastuväide on kliendile alati loogiline – ükskõik kui ärritavalt või rumalalt see sulle ka ei kõlaks. Siinkohal võib tõesti öelda, et kliendil on alati õigus. Tal on õigus eksida, olla valesti informeeritud, mitte teada, mis talle hea on, tunda muret kõrvaliste pisasjade pärast. Sa pead klienti veenma, et tema vastupanu on normaalne, loogiline, mõistlik ja tähtis ning väärib sobivat vastust.

Esmalt pead talle aga märku andma, et sa kuulsid teda, mõistad ta muret.

Vahel tekib kiusatus öelda kliendile: „Ma ju ütlesin!” või „Sa eksid, õigus on minul”. Selline suhtumine sunnib klienti vastu vaidlema, et oma seisukohti ja väärikut kaitsta.

Vastupanuga tegelemine



Peamine märksõna vastupanuga tegelemisel on „välja“. Vastupanu tuleb inimesest „välja lasta“. Passiivne vastupanu tuleb aga esmalt (peegeldamise, küsimuste ja pausidega) aktiivseks muuta, muidu ei saa sellega tegelda.

Saad kasutada kolme lähenemist:

Väljarääkimine	Kuula! Lase kliendil rääkida. Kasuta aktiivse kuulamise tehnikaid. Vaidlemisest ja vastuväidetest pole kasu. Pea meeles, et ärakuulamine ≠ nõustumine
Väljakirjutamine	Lase kliendil kirja panna asjaolud, millega ta ei nõustu, tema vastuväited ja kaebused. Anna talle märku, et oled tema kirja lugenud ja vastuväidetest teadlik. Siiski ei kohusta see sind nendega tegelema
Väljategutsemine	Igasugune füüsiline liikumine vähendab vastupanu. Leia mõistlik ettekääne või põhjus, mis võimaldaks liikuda. Vahetage näiteks kohta, kus te kohtute. Minge koos põllupeenrale või lauta!

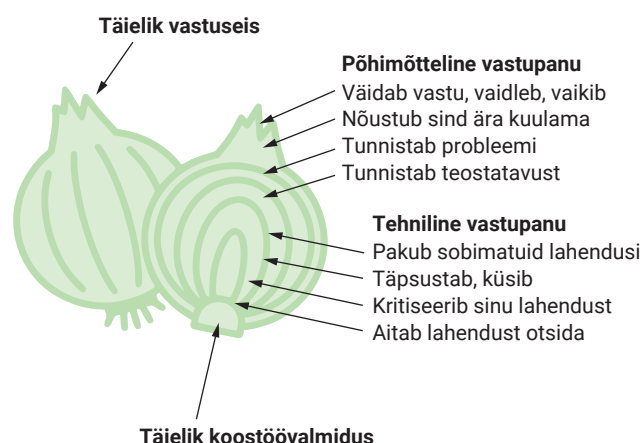
Vastupanus oleval inimesel on sageli tunne, et teda ei kuulata ega mõisteta. Proovtseeri teda rääkima, kasutades „võlulauseid“, mida on populariseerinud Thomas Gordon oma teoses „Tõhus suhtlemine“. Ära unusta, et nendele fraasidele järgneb alati paus ja kuulamine.

Minu jutt pahandab sind (kui tunded tulvavad).

Sa ei mõelnud, et see võib mind häirida/kahjustada (kui tal on piinlik).

Sinu arvates on see tühiasi/pisiasi (kui ta end kirklikult kaitseb).

Sulle ei meeldi, et ma sellest sinuga räägin (kui ta süüdistab teisi).



Miks sibula-metafoor? Vastupanu läbitöötamine võtab aega ja võib olla ebameeldiv. Just nagu sibulat koorides: koorid ja nutad, nutad ja koorid. Siiski on see pikk ja kannatlikkust nõudev kuulumisullesanne ainus võimalus saada partner koostööle, kus ta panustab, langetab otsuseid ja võtab nende eest vastutuse.

Vastupanu korral	Vastupanuga tegelemisel väldi
- oota ja valmistu vastupanuks - jää kindlaks ja rahulikuks, kuid ole paindlik - anna vastupanijale piisavalt aega, et ta saaks ennast väljendada - kuula, uuri vastupanu - julgusta vastupanijat oma seisukohti välja ütleva, esita küsimusi - anna võimalikult selget ja täpset infot - peegelda tundeid - kommenteeri situatsiooni (aktiivse vastupanu korral)	- vasturündamist, võitlemist „ülesõitmist“ - korralekutsumist - naeruvääristamist - alavääristamist - vaidlemist - absoluutse tõe kuulutamist - ignoreerimist - provokatsioonidega kaasaminekut - loobumist – vestluse katkestamist, oma seisukohtadest taganemist, survele järeleandmist

► ÜLESANNE

Eneseanalüüs vastupanuga tegelemisel

Allpool on loetelu tõhusatest vastupanuga tegelemise viisidest. Analüüsi ennast ja märgi, kas sa vastupanu kohates rakendad ühte või teist tegevust.

Tegevus vastupanuolukorras	Kas rakendan?
Olen teadlik, et võin kohata vastupanu, ja valmistun selleks	
Märkan vastupanu ja pööran sellele tähelepanu	
Püüan jääda rahulikuks, kontrollin teadlikult, mida ütlen või teen	
Säilitan vastupanija suhtes austuse ja lugupidamise	
Hoolin vastupanijast ja näitan seda välja	
Kuulan vastupanijat, õhutan teda rääkima. Uurin vastupanu põhjuste kohta. Veendun, et saan neist aru. Esitan küsimusi	
Tõstan vastupanu „lauale“, sõnastan olukorra	
Rõhutan ühist eesmärki	
Peegeldan vastupanija emotsionaalset seisundit	
Ei kiirusta vastupanija küsimustele vastama, sõnastan need ümber ja suunan talle tagasi (<i>Kuidas sa kujutad ette, et ma üksi kahe päevaga selle töö ära teen!?</i>). Omapoolse selgituse asemel viskan „palli“ tagasi (<i>Ma saan aru, et sa näed töö mahtu liiga suurena. Räägi sellest lähemalt! või Mis sinu arvates võiks olla realistlik ajakava?</i>)	
Teen kavalaid ümbersõnastusi, mis vähendavad probleemi (<i>Mingil määral on see siis nii...</i>)	
Tunnustan vastupanijat selle eest, mida on võimalik siiralt tunnustada (nt julgus asjast rääkida, uudne idee, kitsaskohtade esiletoomine vms)	
Kasutan selget eneseväljendust ja mina-keelt	

Annan võimalikult selget ja täpset infot. Vajaduse korral argumenteerin, kuid ei suru peale	
Panen vastupanija nähes tema ideed ja argumendid kirja (et ta näeks, et ma süvenen ja mõtlen kaasa)	
Palun vastupanijal (kohapeal, minu nähes) joonistada (olukorra) skeemi või panna kirja oma vastuväidete põhipunktid	
Leian võimaluse, et saaksime koos ruumis/öues liikuda	
Vajadusel võtan aja maha ja lepin kokku jätkuvestluse toimumise	
Ei lõpeta vastupanu käsitlemist enne, kui see on ületatud	

Enda vastupanuga toimetulek

Arvesta, et vastupanu on „nakkav”. Kohates tugevat vastupanu, võivad sinus käivituda emotsioonid, mis pole vastupanus oleva inimesega suhtlemisel just kõige mõistlikumad.

Emotsioonide ajal võime teha valesid otsuseid või käituda viisil, mis ei ole otstarbekas ega mõistlik.

Vastupanu tekkimist ei saa vältida, kuid eneseteadlikkust arendades on võimalik õppida tundma isikliku vastupanu varaseid märke: tundeid, mõtteid ja käitumismustreid. Olles teadlikud, et oleme vastupanus, saame rakendada meetmeid vastupanuga toimetulekuks:

- tunnistada endale, et paneme vastu;
- võtta aja maha;
- püüda aru saada oma vastupanu põhjustest: mida ma kardan;
- võtta kontrolli alla oma negatiivse sisemonoloogi;
- suurendada distantssi;
- leida võimalusi vastupanu väljalaskmiseks – rääkida asjast kellelegi, kirjutada sellest;
- alustada otsast peale.

► ENESEKONTROLLIKS

Ülesande „Vastupanu olemus” õiged vastused

Vastus nr	Õige/vale	Kommentaar
1	Nii ja naa	Inimesed, kes pole õppinud vastupanu kui nähtuse käsitlemist, ei oska seda enda juures märgata ja tegutsevad impulsiivselt. Kui teadlikkus kasvab, on võimalik vastupanu enda juures ära tunda ja oma käitumist kontrollida
2	Vale	Vastupanus olev inimene ei valeta, ta usub ise siiralt oma väiteid ja argumente (ükskõik kui rumalad need meile ka ei tundu) ning klammerdub nendesse
3	Vale	Vastupanu kaasneb iga mikromuutuse ja uue infoga, vajadusega midagi teisiti teha. Kogeme seda päeva jooksul korduvalt
4	Õige	Jah, nii see on
5	Õige	Täiskasvanud, emotsionaalselt küpse, intelligentse inimese puhul esineb sagedamini
6	Õige	Tüüpiline passiivne vastupanu
7	Õige	Tüüpiline aktiivne vastupanu
8	Õige	Mitte iga haigestumine ei pruugi olla vastupanu. Kui organisatsioonis on olnud aga pikalt pingeid, võib inimese organism lõpuks kaotada vastupanuvõime haigustele
9	Õige	Vastupanu on omane kõigile, sealhulgas rumalatele, laiskadele ja agressiivsetele inimestele
10	Õige	
11	Õige	
12	Õige	
13	Õige	Vastupanu põhjuseks võib olla nii asja mittemõistmine või sellest valesti arusaamine kui ka muudatusega kaasnevate tagajärgede mõistmine ja vastuseis nendele
14	Õige	
15	Vale	Ebaviisakusel pole vastupanuga muud seost kui see, et ebaviisaka suhtlemiskultuuriga vastupanija seda ka demonstreerib
16	Õige	Vastupanu ei teki, kui sind ei tajuta võrdse partneri või autoriteedina, kellenagi, keda tuleb tõsiselt võtta
17	Vale	Vastupanu ei kao ja sobival hetkel ilmub üha uuesti ja uuesti
18	õige	Mida passiivsem on vastupanija, seda vähem võiks rääkida tema vastupanuga tegeleja; vastupanijat tuleks õhutada rääkima ja pausid võivad selles abiks olla
19	Õige	Provotseerimine võib aidata passiivse vastupanu aktiivseks muuta ja siis saab juba sellega tegelda
20	Vale	Vastupanu mahavaikimine organisatsioonis viib pingete ja sisekonfliktideni

Emotsioonide ja tunnete juhtimine

TÄHELEPANU!

Enne, kui asud mõjutama teise inimese tunnete avaldumist, saa selgust iseendas. Emotsioonid on nakkavad! Alles siis, kui oskad kontrollida iseennast, saad abistada teisi.

Mõisteid

Emotsioon on lühiajaline ja ülikiire reaktsioon, mis tekib vastuseks välistele ja sisemistele stiimulitele. Emotsioonid aktiveeruvad ajus ja kehas tavaliselt ilma teadliku mõtlemiseta.

Nad on kujunenud evolutsiooni käigus, et aidata meil kiiresti reageerida ohtudele või võimalustele. Emotsioonid annavad energiat tegevust alustada (näiteks viha võib meid ajendada probleemiga tegelema, hirm aitab aga valmis olla võimalikuks ohuks).

Tunne on pikaajalisem ja sügavam seisund ning peegeldab meie teadlikku mõtlemist ning kogetud emotsioonide ja situatsioonide tõlgendust. Tunded aitavad kujundada meie elukogemust ja suunavad meie suhtumist, mõjutavad väärtusi ja hoiakuid. Näiteks armastus ja pettumus võivad mõjutada meie käitumist ja otsuseid mõne inimese suhtes pikka aega.

Emotsioonid ja tunded on meie funktsioneerimise loomulik ja hädavajalik osa. Iga inimene kogeb neid iga päev ja need mõjutavad otseselt meie käitumist, suhteid ja otsuseid.

Nii nagu me ei saa välja lülitada oma valutundlikkust, maitsmismeelt ja seedimist, ei saa me „koju jätta” oma emotsioone. Tunnete mahasurumine ei ole nende juhtimine. See põhjustab pingeid, mis pikapeale tekitavad nii vaimseid kui ka füüsilisi vaevusi nagu ärevus, depressioon, unehäired jne.

Emotsioonidest ja tunnetest ei saa vabaneda, kuid pole mõistlik lasta neil ka tormelda. Emotsioonide ja tunnete kontrollimine tähendab nende taseme sobivaks reguleerimist. See eeldab teadlikkust oma emotsioonidest ja tunnetest, nende tekkimise mehhanismide mõistmist ja äratundmise oskust. Kui tunned ära, mis millal ja miks sulle „peale langeb”, saad hakata seda kontrollima ja juhtima.

Igapäevakeeles kasutatakse mõisteid „emotsioon” ja „tunne” tihti sünonüümidena. Kuna emotsioonid ja tunded on aga erineva kestuse ja iseloomuga, on ka nende juhtimise võtted mõnevõrra erinevad. Kuna nad on omavahel seotud, toimib mõni võtte jälle mõlema puhul.

Emotsioonide juhtimise tehnikad

Kui sinus tekib mingi tugev negatiivne emotsioon, siis annab sellest eelkõige märku sinu keha:

- südame löögisageduse tõus,
- kiirenenud ja pinnapealne hingamine,
- lihaspinged kaelas, õlgades või seljas,
- käte värin või lihaste tõmblus,
- higistamine, eriti peopesades ja kaenlaalustes,
- kõhuvalu või iiveldus,

- suukuivus,
- peapööritus või pingepeavalu,
- külmavärinad või kuumahoog.

Kõik see viitab, et su aju tajub ohtu, midagi on valesti. Näiteks tunned, et sind on petetud, oled sattunud manipulatsiooni sihtmärgiks või sinu panust pole vääriliselt hinnatud.

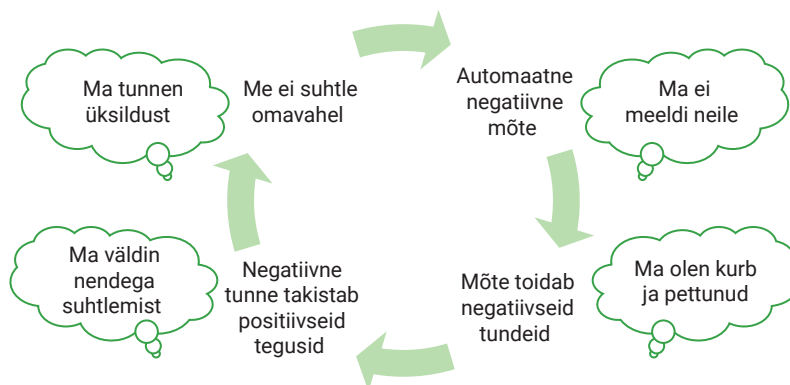


Tee emotsiooni kontrolli alla saamiseks nii:

Märka emotsiooni!	Anna endale aru: nüüd muutusin emotsionaalseks
Tunne emotsioon ära!	Saa aru, mis sinuga toimub. Defineeri oma emotsioon, anna sellele nimi: ärritusin; olen jahmunud jne
Stopp!	Peatu hetkeks, tee paus! Keskendu hingamisele. Hinga aeglaselt sisse, hoia hinge kinni, hinga aeglaselt välja, hoia hinge kinni. Ja nii mitu korda. Mõtle: ■ Mis minuga toimub (mis on selle põhjus)? ■ Kas sellel olukorral võib olla mingi teine seletus kui see, kuidas ma seda hetkel tajun. Äkki ma eksin tõlgendusega? ■ Mis on mu impulss, mida tahaksin teha (nt loopida asju, karjuda, lüüa)? ■ Mida ma selle asemel teha saaksin (nt tõusta püsti ja liikuda akna juurde, katkestada vestlus ja leppida kokku uus aeg vms)?
Aktsepteeri oma emotsiooni!	Kõik emotsioonid ja mõtted on lubatud, sa ei pea ennast häbenema ega piirama. Meil on õigus tunda põletavat viha või soovida mõttes teisele hävingut. See ei ole see, mida sa teed, vaid impulss, mida tunned, ja see on normaalne. Oma emotsioonide aktsepteerimine aitab neid paremini kontrollida
Väljenda emotsiooni sõnades!	Emotsiooni väljaütlemine aitab seda imelisel kombel kiiresti leevendada. Sa võid partnerile välist rahu säilitades öelda: „Praegu sain ma pahaseks,” või kirjutada oma märkmeblokki: „Olen solvunud, solvunud, solvunud.”
Otsusta, mida teha!	Alles nüüd otsusta, kuidas partnerile vastata või kas üldse praegu jätkata. Võib-olla on targem aeg maha võtta ja rohkem rahuneda? Arvesta aga, et kõik see, mis ülalpool kirjas, toimub välgukiirusel, mõne sekundi jooksul. Ära arva, et nende sammude läbimiseks pead tegema imeliku pika pausi. Emotsioonide märkamise ja sõnastamise harjutamine kiirendab otsustusprotsessi veelgi
Vabane esimesel võimalusel jääkemotsioonist!	Kõike korraga ja lõplikult sa endast kohe välja saada ei pruugi. Võib juhtuda, et okas jääb hinge ja sellega tuleb kiiresti tegelda, näiteks: ■ Leia sõbralik kuulaja, kellele kurta ■ Kirjuta kiri, öeldes, mida sa asjast arvad. (Ära seda ära saada!) ■ Joonista, tee skeem olukorrast, analüüsi seda Aju-uuringud näitavad, et visuaalile keskendumine sunnib käivitama ratsionaalset mõtlemist ja emotsioonist vabanemine on kiirem. ■ Leia füüsilist tegevust. Jookse treppidel, tee ring ümber kvartali, tõsta asju, jaluta õues vms

Tunnete juhtimise tehnikad

Kuna tunded põhinevad sügavamal mõtlemisel ja tõlgendustel, aitab oma mõtete ja uskumuste analüüs tundeid püsivalt muuta. Eneseanalüüs võimaldab jälgida mustreid, õppida oma tundeseisundeid mõistma ja väljuda negatiivsest allakäiguspiraalist, mida on kirjeldanud Hoda Lacey.



Kui märkad, et teatud olukorrad tekitavad sinus teatud tundeid, saad põhjuste mõistmise kaudu hakata oma suhtumist ja käitumist teadlikult muutma.

David D. Burns loetleb oma raamatus „The Feeling Good Handbook” niinimetatud moondunud mõtteid – ebarealistlikke või irratsionaalseid mõttemustreid, mis võivad viia negatiivsete tunnete ja käitumiseni. Need moonutused on sageli automaatsed ja võivad mõjutada inimese enesehinnangut, suhteid ning üldist heaolu.

► ÜLESANNE

Pane kirja, milliseid moondunud mõttemustreid sinul esineb. Millal need käivituvad?

Moondunud mõttemuster	Millises olukorras see minul käivitub?
Polariseerunud mõtlemine. Mustvalge mõtlemine, asi on kas hea või halb, pooltoone pole. Sa pead näiteks olema täiuslik, muidu oled läbi kukkunud	
Üleüldistamine. Üldine järeldus tehakse üksikjuhtumi või detaili põhjal. Kui midagi juhtub üks kord, siis juhtub see nii alati samasuguses situatsioonis	
Mõtete lugemine. Usud, et tead, mida inimesed mõtlevad ja miks nad nii käituvad. Järeldad, et teiste mõtted ja käitumine sinu suhtes on negatiivsed	
Isikustamine. Enese süüdistamine asjades, mille eest sa vastutada ei saa. Näed ennast vastutavana teiste heaolu eest, vabastades teised igasugusest vastutusest	
Teiste süüdistamine. Isikliku vastutuse võtmise asemel süüdistad tekkinud probleemis alati teisi	

Moondunud mõttemuster	Millises olukorras see minul käivitub?
Keskendumine negatiivsele. Selle asemel, et vaadelda iga elusündmust tervikuna, keskendud selle negatiivsetele aspektidele	
Positiivsuse alavääristamine. Kõige positiivse muutmine vähem tähtsaks ja kahtlemine teiste inimeste positiivsetes motiivides	
Suurendamine. Kalduvus sündmuste tähtsust ebaproportsionaalselt suurendada, liialdada	
Vähendamine. Tänu või tunnustuse tõrjumine: „See polnud midagi, tühiasi. Pole tänu väärt.”	
Nõudlikkus. <i>Peaks, peab, tuleb</i> jms sõnadega väljendatavad jäigad ja absoluutsed uskumused	
Reeglite seadmine. Oled seadnud „reeglid”, kuidas sina ja teised peaksid käituma. Need, kes reegleid rikuvad, ajavad su vihaseks. Kui sa ise reegleid rikud, tunned end süüdi	

TÄHELEPANU!

Sellised moondunud mõttemustrid võivad tekitada ärevust, kurbust, viha või süütunnet. Need võivad viia vältimiskäitumise, motivatsioonipuuduse või konfliktideni. Pidev negatiivne enesekriitika võib madaldada enesehinnangut.



Tee oma mõtete kontrollimiseks nii:

Jälgi ennast ja märka oma irratsionaalseid mõttemustreid. Niipea, kui märkad tuttavat kinnisideed, saatuse- või ebaõnnestumismõtteid või muud sellist, ütle endale kohe: STOPP!

Seejärel esita endale järgmised küsimused:

- Kus on tõendid selle mõtte tõesuse kohta?
- Kas võib olla mõni muu seletus?
- Mida võiksid teised öelda?
- Milline on halvim / parim / kõige tõenäolisem tulemus?
- Kas ma elan selle üle?
- Kas ma kiirustan järeldustega?

Käitumisteraapia spetsialistid soovivad struktureeritud eneseanalüüsi, et negatiivset mõtet ja sellest tulenevat tunnet vähendada või pöörata.

Olukord	Hinda oma tunnet!	Automaatne negatiivne mõte	Mõtet toetav tõendus	Mõtet mittetoetav tõendus	Alternatiivne mõte	Hinda oma tunnet!
Auditoorium ei saa minust aru	Olen kurb 90%	Ma ei meeldi neile	Nad urgitsevad küsimustega pisiasjades	Nad püüavad mõista, pingutavad	Nad on asjast huvitatud	Olen kurb 30%

Häirivate mõtete ja tunnete nõiaringist väljumiseks saab kasutada vaimseid tehnikaid, mis aitavad mõtted mujale viia. Siin on mõned näited:

- Positiivse mõtlemise mäng. Mõtle, kuidas võimalikke ebameeldivaid olukordi positiivselt tõlgendada (nt mida head toob kaasa olulise kliendi kaotus, sinu auto mootoririke, kohtumisele hilinemine, jalaluu murdmine...).
- Tänuikkuse praktiseerimine. Kirjuta iga päev üles kolm positiivset kogemust, mille eest oled tänulik.
- Korduvate positiivsete lausete või kinnituste kasutamine. Näiteks korda endale: „Ma olen võimekas ja väärtuslik inimene.”
- Negatiivse mõtte asendamine realistlikuma või positiivsema mõttega. Kui näiteks mõtled: „Ma ei saa kunagi seda tööd tehtud”, asenda see mõttega: „Kui jagan ülesande väiksemateks osadeks, suudan selle ära teha.”

Teiste emotsioonide juhtimine

TÄHELEPANU!

Vihane, ärritunud, solvunud või hirmunud klient ei juhi oma emotsioone, emotsioonid juhivad teda. Ta ei suuda sind kuulata ega loogiliselt mõelda. Seetõttu ei ole abi:

- õigustamisest, seletamisest (*See on sellepärast nii, et...*);
- vaidlemisest, süüdistamisest (*Aga ise te ju...*);
- teistega kõrvutamisest (*Teistel kõigil...*);
- rahustamisest (*Rahune maha!*).

Sellises olukorras on tark teada, et

- emotsiooni ei saa alla suruda, tähtis on selle väljendamine ja teatud hulk aega;
- väga tugevat vihareaktsiooni saab ohjeldada paremini selle vallandumise alguses, kui tegusid pole veel järgnenud;
- mida rohkem on taustal erinevaid pingeallikaid, seda kiiremini ja tugevamalt järgmised (viha) reaktsioonid tekivad;
- konsulendi ülesanne on aidata kliendil oma emotsioonid kontrolli alla saada, jäädes ise rahulikuks ja mitte nakatudes tema reaktsioonidega.



Pea meeles! Kui suhe partneriga on sulle oluline ja samal ajal on sinu jaoks tähtis ka oma väärtuste eest seista, siis käitu ennastkehtestavalt nelja tehnika abil:

- tugev psühholoogiline kontakt;
- selge eneseväljendus, et oma vajadused või seisukohad esitada;
- aktiivne kuulamine, et partneri seisukohad teada saada ja pinget maandada;
- „käiguvahtetus” – sõnumi kordamise ja kuulamise vaheldamine.

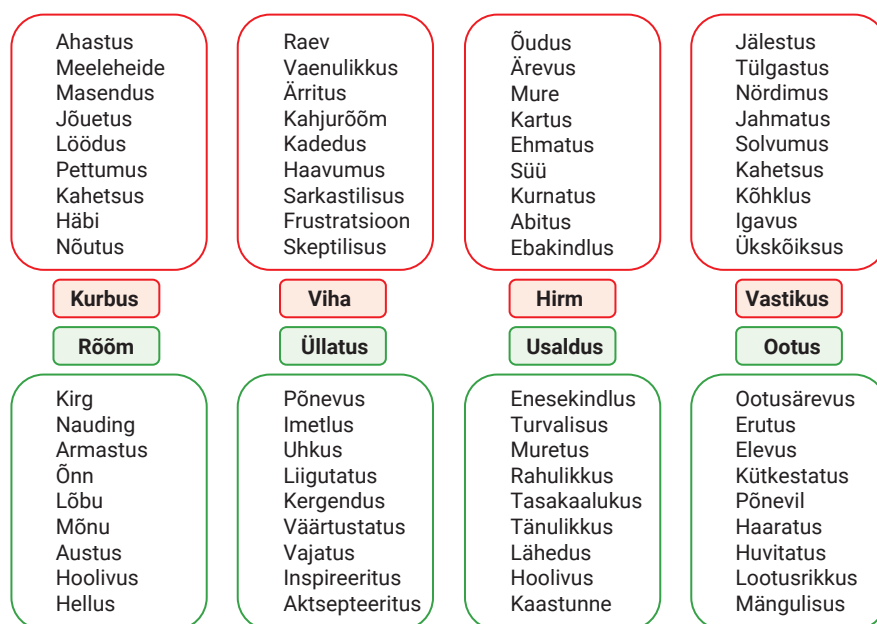
Pearõhk on aktiivsel kuulamisel ja emotsioonide peegeldamisel.

Tunnete ja emotsionaalse seisundi peegeldamine on ülivõimas suhtlemistehnika, aga samas paljude jaoks keeruline kasutada. Seda kahel põhjusel:

- Emotsioone ning tundeid eitatakse, halvustatakse; neist rääkimine on meie kultuuriruumis tabu. *Tunded jäägu koju, tööle neid pole; ära mine emotsionaalseks jms.*
- Emotsioone ei tunta ära või ei osata neid nimetada. Siin on selleks väike abivahend.



Eestikeelseid tundesõnu



Koostaja: Kristel Jalak 2024

Allikad:

- Robert Plutchik. Psychoevolutionary theory of basic emotions. Ten postulates. Refereering: www.envisionyourevolution.com/evolution-emotion/robert-plutchik-theory-of-emotion/2151
- Dr. Marc A. Brackett. Mood Meter. marcbrackett.com
- Ene Vainik. Eesti tunded. Sõnaportreed. Eesti Keele Instituut, 2016
- Eesti õigekeelsussõnaraamat

Emotsioonide ja tunnete kohta leiad põhjalikumad materjali lehelt www.peaasi.ee.

Abistamisoskused kriisiolukorras

Konsulendina puutud sa tihedalt kokku oma klientide igapäevaeluga. Arvatavasti jagatakse sinuga nii perekondlikke rõõme kui ka muresid ja on üsna tõenäoline, et koged ka olukorda, kui sinu klient on tõsisel kriisil. Keegi ei oota sinult, et tegutsed psühholoogi või terapeudina: ilma väljaõppeta võib see inimest isegi pigem kahjustada kui aidata. Elementaarsed psühholoogilise esmaabi oskused on aga vajalikud igale nõustajale.

Mis on kriis?

Kriisisituatsioonist saab rääkida siis, kui inimene satub mingi sündmuse tagajärjel olukorda, kus tema varasematest kogemustest ja õpitud reaktsioonidest olukorra lahendamiseks ei piisa. Tal võib olla raskusi isegi juhtunu mõistmisega.

Kriise on mitmesuguseid. Ühed neist on välise teguri põhjustatud (raske haigus, lähedase surm, töötus, lapse kooliraskused), teised kuuluvad aga normaalse elukäigu juurde (lapse koolimineku, esiklapse sünd, laste lahkumine kodust, pensionile jäämine).

Kõikidel kriisidel on sarnane kulg ning ülesehitus. Johan Cullbergi kriisimudel kirjeldab järgmisi suuri etappe:

Šokk ja eitamine	See faas võib kesta mõnest hetkest mõne ööpäevani. Inimene tõrjub reaalsust, eitab juhtunut, alahindab olukorra tõsidust. Ta võib väita, et temaga on kõik korras, ja tõmbuda teistest eemale. Ta võib olla tuim või abitu või vastupidi – ülirutatud ja -aktiivne
Reaktsioon	Kui šokk väheneb, hakkavad ilmneva tugevad emotsioonid nagu viha, kurbus, ärevus või süütunne. See faas võib kesta kuid. Inimene süüdistab iseennast või kedagi teist. Ta räägib juhtunust üha uuesti, analüüsib toimunut: „Mis oleks olnud, kui...”
Lein	Inimene hakkab juhtunut teadvustama ja otsib viise, kuidas sellega toime tulla. Ta tunnistab reaalsust, lepib sellega, leinab. Ta mõtleb juhtunule üha uuesti, on masenduses, tema hing valutab
Kohanemine	Inimene kohaneb olukorraga, toimunu meenutamine ei tee enam väga haiget. Ta mõtleb tulevikule, liigub eluga edasi, lahendab probleeme, omandab uusi toimetulekuoskusi. Möödunud kriisi hakatakse tajuma ühe osana oma elust

Kuidas kriisil olijat aidata?

Kriisil oleval inimesel on alanenud võime arukalt mõelda ja tegutseda. Sageli ei oska või ei suuda ta ka ise abi otsida. Just esimeses kahes faasis on vajalik kiire esmaabi.



Jäta meelde! Esmaabi kriisisituatsioonis:

- Ole rahulik ja kohal. Ole kannatlik!
- **Kuula**, kui inimene tahab rääkida. Ära survesta teda!
- Välti valesid ja tühje lubadusi!
- Ära jäta inimest üksi!

Kahes hilisemas kriisifaasis on vajalik aktiivne ja professionaalne nõustamine, mis eeldab asja- ja ajakohaseid teadmisi. See on targem jätta psühholoogide või terapeutide hooleks. Küll aga saad aidata inimest vajalike kontaktide leidmisel ja julgustada teda abi kasutama.

Kui oled ise kriisis

Kui on juhtunud õnnetus, on loomulik reageerida ja iseennast aidata. Tugevad tunded, ehe kurvastamine, lein on loomulikud reaktsioonid. Ära suru neid alla.

- Ära jää üks! Räägi juhtunust lähedaste või sõpradega. Otsi abi!
- Anna endale toimetulekuks aega, ükski muutus ei sünni üleöö.
- Jätka mõõdukalt oma tööd ja argitoiminguid. Tegele huvialade ja spordiga.
- Lõõgastu ja puhka!

► ÜLESANNE

Ole valmis! Tee oma telefonis inventuur.

Märgi tabelisse, milliseid kriisikontakte võiksid vajada, ja veendu, et need numbrid on sul telefoni salvestatud.

Kontakt	✓	Kontakt	✓
Äpp „Ole valmis!”		Mürgistusinfo telefon	
Hädaabinumber		Perearsti nõuandeliin	
Riigiinfo telefon		Lastearsti nõuandeliin	
Elektrilevi rikketelefon		Ohvriabi kriisitelefon	
Riigi Ilmateenistuse infotelefon		Emotsionaalse toe telefon	
Maanteeinfo telefon		Lasteabi telefon	
Merenduse häiretelefon		Naiste tugiliin	
Keskkonnainspektsiooni valvetelefon		Kaitseväge kriisitoetelefon	
Eesti Metsloomaühingu telefon		Välisministeeriumi konsulaarabi	

Rohkem infot kriisiabi kohta leiad Sotsiaalministeeriumi koduleheküljelt.

Kaasamisoskused

Kaasamine tähendab protsessi, mille kaudu kutsutakse inimesi **osalema** selliste otsuste tegemises, tegevuste planeerimises ja elluviimises, mis mõjutavad nende elu, tööd või kogukonda. Kaasamine põhineb ideel, et erinevad vaatenurgad ja koostöö võivad viia paremate, jätkusuutlikumate lahendusteni.

Kaasamisel on ka teine eesmärk. Kaasamisoskuste abil **mõjutatakse** partnerite seisukohti, ületatakse nende vastupanu ning aktiveeritakse neid tegevustes kaasa lööma.

Kaasamisoskusi on vaja arendada kõigil, kelle töö eeldab partneritega laiapõhjaliste koostöösuhete kujundamist. Peamised kaasamisoskused on:

- aktiivne kuulamine,
- selge ja avatud suhtlemine,
- küsimuste esitamine,
- tagasiside andmine ja saamine,
- mitmekesisuse ja erinevate vaatenurkade mõistmine,
- motivatsiooni ja osaluse soodustamine.

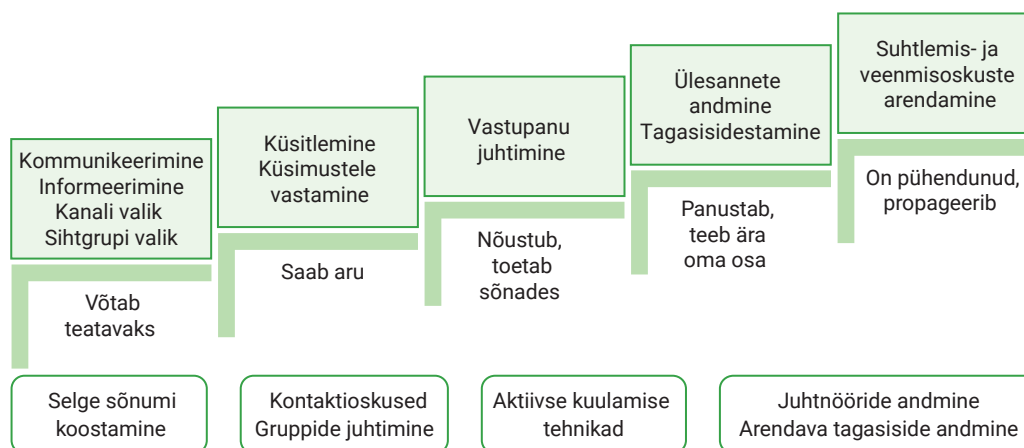
Allolev joonis kirjeldab kaasamiseks vajalikke tegevusi ning nende tegevuste edukaks läbiviimiseks vajalikke suhtlemisoskusi ja -mudeleid. Astmed on kumuleeruvad, iga järgmine sisaldab juba varasemates astmetes toimunud tegevusi. Seega on iga järgmine aste aja- ja ressursimahukam – kallim.

Iga sihtgrupiga ei pea eesmärgiks olema pühendumiseni jõudmine. Vahel piisab sellest, kui töötajaid on näiteks informeeritud. Veendumaks aga, et sihtrühm on sõnumi kätte saanud ja seda mõistnud, on vaja rühmaga kontaktis olla. Oluline on reaalselt toimuv suhtlus kaasajate ja sihtrühma vahel.

Mõne sihtrühma puhul piisab sellest, kui nad on tegevusega nõus ega tööta vastu. Enamasti on selle saavutamiseks hädavajalik aidata vastupanu aktiivse kuulamise abil ületada.

Selleks, et sihtrühm teeks ära oma osa tööst, on oluline anda selgeid juhiseid ja kontrollida nende mõistmist, samuti pakkuda arendavat ja korrigeerivat tagasisidet.

Viimasel astmel juhivad sihtrühm ennast juba ise ning võtavad täieliku vastutuse. On hea, kui kaasaja on oskuslik suhtleja ja tunneb veenmismudeleid. Kasuks tuleb ka konfliktide juhtimise tehnikate valdamine.



Allikas: Kristel Jalak, DevelopDesign J. Belasco, R. Stayeri alusel (*Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead*. Dove Book-Warner Books, 1993).

TÄHELEPANU!

Kaasamise käigus võivad tekkida vead, mis osalejate motivatsiooni, usaldust ja lõpptulemuse kvaliteeti vähendavad. Selliste vigade vältimine nõuab teadlikku planeerimist, empaatiat ja pidevat eneserefleksiooni.

Vead kaasamisel

Probleem	Viga	Lahendus
Eesmärkide ja ootuste ebaselgus	Osalejad ei tea, miks neid kaasatakse, milline on nende roll või mida neilt oodatakse	Selgita juba alguses kaasamise eesmäärke, oodatavat tulemust ja iga osaleja panuse olulisust
Tõelise kaasamise asendamine näilise kaasamisega	Osalejatele luuakse mulje, et nende arvamus loeb, kuid tegelikult on otsused juba tehtud	Ole siiralt valmis osalejate arvamusel arvestama. Kui otsused on osalt juba tehtud, teavita neid sellest ausalt
Piiratud osalejaskond	Kaasatakse ainult teatud grupp inimesi, jättes kõrvale teised, kes võiksid oluliselt panustada	Veendu, et kaasatakse mitmekesine ja asjakohane osalejaskond, et saada erinevaid vaatenurki
Ressursside alahindamine	Kaasamisprotsessi tarvis ei anta piisavalt aega või teisi ressursse, mistõttu jääb see pealiskaudseks	Planeeri piisavalt aega, et kõik osalejad saaksid oma panuse anda, ja taga ka vajalikud ressursid
Osalejate arvamuste ja vajaduste ignoreerimine	Kuulatakse osalejate arvamus, kuid tegelikult nendega ei arvestata	Näita, kuidas osalejate panust on arvesse võetud, kuidas nende ettepanekud on lõpptulemuses kajastunud
Liigne domineerimine	Protsessi juhid võtavad liiga palju sõna ja suruvad peale oma arvamust, jättes teiste hääled tagaplaanile	Juhi protsessi nii, et iga osaleja tunneks end ärakuulatuna ja väärtustatuna. Tasakaalusta arutelu!
Tagasiside puudumine	Osalejad ei saa teada, mis edasi sai või kuidas nende panust hinnati.	Anna osalejatele regulaarset ja selget tagasisidet protsessi edenemise kohta
Liigne formaalsus või jäikus	Kaasamisprotsess on liiga ametlik või jäik, see võib osalejaid hirmutada või avatud suhtlust pärssida	Loo avatud ja sõbralik keskkond, kus inimesed tunnevad end oma mõtteid väljendades mugavalt
Osalejate ülekoormamine	Osalejatele antakse liiga palju ülesandeid või vastutust, mis võib neid kurnata	Jaga ülesandeid realistlikult ja veendu, et osalejatel on piisavalt ressursse ja tuge oma panus anda
Ebaühtlane kaasatus	Mõned osalejad saavad rohkem sõnaõigust kui teised, mis loob tunde, et kõiki ei kohelda võrdselt	Julgusta kõiki osalejaid kaasa rääkima ja loo tingimused, kus ka tagasihoidlikumad osalejad tunnevad end panustades mugavalt
Kriitika mittetalumine	Protsessi juht reageerib kaitsepositsioonilt või ignoreerib kriitikat, see vähendab usaldust	Ole avatud kriitikale ja näita, et mõistad seda kui osa kaasamisprotsessist
Liiga kiire järeltulete tegemine	Otsused tehakse enne, kui kõiki arvamusi ja seisukohti on põhjalikult kaalutud	Anna piisavalt aega ja ruumi, et kõik seisukohad saaksid enne lõpliku otsuse tegemist läbi arutatud

Koostööoskused

TÄHELEPANU!

Koostöö ei ole meile loomupärane käitumisviis, otse vastupidi. Teeme koostööd hädavajadusest olla edukamad, elus paremini toime tulla ja oma konkurentidega võistelda. Koostööoskused pole kaasa sündinud, neid tuleb õppida.

Mis on koostöö?

Koostöö on tegutsemine ühise eesmärgi saavutamiseks. Koostöö korral otsitakse lahendusi, mis on ühtaegu kasulikud nii üksikutele grupiliikmetele kui ka grupile tervikuna. Hästi toimiva koostöö korral võib juhtuda, et koos saavutatakse rohkem, kui oleks võimalik saavutada individuaalsete saavutuste summana.

Koostöö on protsess, kus omavahel jagatakse ressursse, teadmisi ja oskusi. See ei tähenda vaid tööjaotust, vaid ka vastastikust mõistmist, suhtlemist ja üksteise toetamist. Edukas koostöö eeldab, et kõik osalejad panustavad oma tugevuste ja teadmistega, samal ajal tunnistades ja väärtustades teiste panust.

Koostööoskusi hakkame omandama juba varases lapsepõlves oma vanemate ja õpetajate eeskuju ning nõudmiste toel. Kas mäletate veel, kui valus oli liivakastis mängides oma mänguasju teiste lastega jagada? Aga seda tuli teha, sest ema ütles, et nii peab...

Keskonnad, kus oleme üles kasvanud ja koostöömudelid omandanud, võivad olla väga erinevad. Kuna tegemist on aga õpitavate oskustega, ei ole kunagi hilja neid lihvida.

Koostööoskused

Koostööoskused võimaldavad meil teiste inimestega koos tõhusalt töötada ja hõlmavad kategooriaid, mis aitavad kaasa sujuvale ja tulemuslikule ühistöele.

Suhtlemine	Efektiivne suhtlemine on koostöö alus. See hõlmab selget ja avatud eneseväljendust, tähelepanu ja aktiivset kuulamist ning oskust anda ja võtta vastu tagasisidet. Hea suhtlemisoskus võimaldab ennetada arusaamatusi, lahendada konflikte ja edendada mõistmist
Empaatia	See on võime mõista ja arvestada teiste tunnete, vajaduste ja vaatenurkadega. Osalt on see kaasasündinud. Me „loeme” vaistlikult teiste inimeste emotsioone nende miimikast, kehakeelest ja hääletoonist. Teisalt on see arendatav oskus: saame seda teha eneseteadlikkuse kasvatamise ja empaatiliste harjutuste kaudu ning kokkupuudetes kirjanduse ja kunstiga
Konfliktide lahendamine	Igasuguses koostöös võib tekkida erimeelsusi. Tõhus koostöö eeldab oskust lahendada konflikte konstruktiivselt, kahjustamata suhteid või pidurdamata tööd
Meeskonnatöö	Ühiselt tegutsemine nõuab oskust jagada rolle ja vastutust, kohaneda grupi dünaamikaga ning toetada üksteist. Hästi toimiv meeskond on võimeline ületama individuaalseid piire ja looma sünergia

Aja ja ülesannete planeerimine	Koostöös on oluline osata ajastada ülesandeid, seada prioriteete ja koordineerida tegevusi nii, et kõik osalejad on ühtmoodi kursis ja töötavad ühise eesmärgi nimel
Paindlikkus ja kohanemisvõime	Koostööprotsessis võivad olukorrad ootamatult muutuda. Paindlikkus ja oskus kohaneda uute tingimustega on võtmetähtsusega, et säilitada töö sujuvus ja eesmärgile keskendumine
Usalduse loomine	Usaldus on edukaks koostööks hädavajalik. See tähendab, et inimesed tunnevad, et võivad üksteisele toetuda ning oma mõtteid ja ideid hukkamõistu kartmata jagada
Loovus ja innovatsioon	Koostöö soodustab loovust, kuid eeldab ka oskust pakkuda välja uusi ideid ja olla avatud teiste ettepanekutele. Loov lähenemine aitab lahendada keerulisi probleeme ja edendada innovatsiooni

Koostööoskuste arendamine

Tänapäeva kiirelt muutuvas maailmas on koostööoskused olulisemad kui kunagi varem, sest keerulised probleemid nõuavad eri vaatenurkade ja kogemuste ühendamist. Kui sinu tööalaste eesmärkide saavutamine oleneb ka teiste panusest, muutub oskus luua ja hoida koostöösuhteid väga tähtsaks. Allpool on selleks mõned soovitusel.



Tee nii! Koostöö alustamiseks või tugevdamiseks:

- **Otsi ühist!** Leia kokkupuutepunktid, sarnasused väärtustes. Selleks jaga grupi liikmetega oma isiklike kogemusi ja julgusta neid jagama enda omi.
- **Ole ehe, siiras!** Sedasama oota teistelt. Inimesed on erinevad, seepärast valmistu aktsepteerima erinevusi nii tõekspidamistes kui ka tegutsemisviisides.
- **Õpi teisi tundma!** Pinguta teadlikult, et mõista teiste inimeste vaatenurka, vajadusi, motive. Selleks võimalda neil end vabalt väljendada ja arenda oma empaatiavõimet – püüa ennast mõttes nende olukorda asetada.
- **Kritiseeri tegu, mitte inimest!** Kritiseerides räägi tegevusest, tulemusest ning selle mõjust. Anna mõista, et inimesena on koostööpartner sinu jaoks sümpaatne, lihtsalt tema tulemus või lahendus praegu ei sobi sulle ja teil tuleb leida teid mõlemaid rahuldav viis olukorraga toime tulla.
- **Respekteeri!** Näita üles austust teiste arvamuste suhtes, sest igaühel on õigus oma arvamusele. Vastuta oma emotsioonide eest. Kui kellegi arvamus sind ärritab, on see tunne sinu sees, mitte otseselt tema tekitatud. Ole arvestav ja sõbralik. Räägi kindlalt, kuid jää alati taktitundeliseks.
- **Esita üks idee korraga!** Enne kui liigud järgmise mõtte juurde, kontrolli, kas teised on sind mõistnud. Räägi loogilises järjestuses.
- **Ole selgesõnaline!** Jaga oma mõtteid ja tundeid. Pööra tähelepanu mitteverbaalsele keelele, räägi selgelt ja loo silmside. Vali sõnad, millel on kuulajate jaoks tähendus.

Konfliktide lahendamine

Kõik inimesed, kellega kokku puutud, on erinevad. Nende tõekspidamised, väärtushinnangud, arusaamad, samuti käitumine võivad olla teistsugused kui sinul endal. Seega on naiivne eeldada, et su suhted saavad alati ja kõikidega head olla. Pole tähtis, kui sõbralik või mõistev sa oled, ikka on hetki, kui sinu mõtted, vajadused või eesmärgid ei sobi kokku sind ümbritsevate inimeste mõtete ja eesmärkidega.

Mis on konflikt?

Väga üldiselt võib konflikti defineerida kui inimestevahelist vastuolu, lahkeli või arusaamatust, mille tulemusena tekivad psüühilised pinged, mis ajendavad partnereid üksteise vastu tegutsema.

Konfliktid tekivad tihti siis, kui tunneme end ohustatuna kellegi poolt, kes meie meelest:

- tegutseb teistsuguste väärtussüsteemide ja tõekspidamiste ajal,
- tungib territooriumile, mida meie peame enda omaks,
- võtab ära midagi, mida peame õigusega endale kuuluvaks,
- teeb meile mingil moel halba või kahju,
- erineb meist mingil moel,
- põhjustab meile ebamugavust.

Konflikt ei eelda alati kahe aktiivse osapoole olemasolu. Konflikt võib tekkida ka siis, kui ainult üks inimene tajub probleemi või vastasseisu, samal ajal teine pool ei pea olukorda konfliktiks, sest partner ei väljenda oma tunnet või probleemi.

TÄHELEPANU!

Konflikt ei avaldu alati avalikes lahkarvamustes, karjumises või teistes ilmselgetes märkides. Küll esinevad konflikti puhul alati psüühilised pinged.

Konflikti muudab ebameeldivaks asjaolu, et see tabab meid sageli ootamatult. Ootamatus olukorras pole me võimelised ratsionaalselt mõtlema. Olenevalt isiksuse tüübist, olukorrast ning partnerist võime reageerida vasturünnakuga (verbaalselt või füüsiliselt) või siis tagasi tõmbuda, põgeneda (otseses või piltlikus tähenduses).

Tüüpilised emotsionaalsed reaktsioonid konfliktiolukorras on seotud järgmiste tungidega:

Domineerimine, pealejäämine, soov olla parem/targem/võimsam	<i>Ma ju ütlesin!; Minuga nii ei käituta!; Ma talle näitan!; Sina ei tule mulle ütlemal; Minu sõna jääb peale.</i>
Oma territooriumi kaitse	<i>Minu ala, minu oma, minu roll, minu õigus, minu otsus, minu privaatsus...</i>
Soov olla isiksusest märgatud ja aktsepteeritud	<i>Ma ei ole osa hallist massist; Ma pole tüüpiline ahnitseja; Ma pole nõus, kui sa minu kohta ütled: „Te kõik olete ühesugused.“</i>
Vanemlikud tungid	<i>Soov kaitsta nõrgemat</i>

Teine faktor, mis muudab konflikti ebameeldivaks, on kokkupõrkes peituv oht enesehinnangule. See avaldub hirmudes või kaitsetes: hirm toimetuleku ees uues olukorras, hirm kaotada hüvesid, positsiooni, staatust või kontrolli, hirm eksida, muutuda naeruväärseks. Hirmude tekkimise ajendid on seotud inimese isiksusega, tema mina-pildiga, ja neid on meil pea võimatu kontrollida.

Kuigi arusaamatusi esineb sageli, suhtume konflikti kui millessegi, mida tuleks kas vältida või siis võita. Enamasti tajutakse konflikti negatiivsena, seetõttu pole midagi imestada, kui konfliktisessse olukorda sattunud inimesed tunnevad ebamugavust ja ärevust. Tavaliselt arvatakse: konflikt näitab, et midagi on valesti. Selline arusaam viib konflikti allasurumiseni, kuid sellega ei kõrvaldata põhjusi ning seega ka konflikti ennast.

Mitte iga arusaamatus ei pruugi olla läbinisti negatiivne. Oluline on ära tunda ka konflikti positiivsed küljed. Nii või teisiti on konfliktid **paratamatud**. Siit ka kaks olulist järeldust:

- Konflikt võib kaasa tuua positiivseid tulemusi. Enamik meist kardab konflikte, sest oleme näinud, et tõsised lahkarvamused kahjustavad suhteid. Tegelikult võib konflikti edukas lahendamine muuta head suhted veelgi paremaks.
- Konflikt võib viia nii negatiivsete kui ka positiivsete tagajärgedeni. Seega on peamine, millele tähelepanu pöörata, konflikti lahendamine (mitte selle vältimine või allasurumine). Konflikti kunstlik esilekutsumine võib isegi olla arengut edasi viiv jõud.

Küsimus ei olegi selles, kas konflikt on hea või halb. Oluline on, kas seda teadvustatakse või mitte, kas sellega tegeldakse või mitte, kas see lahendatakse destruktiivselt (tuues mängu viha väljavalamise, solvangud, süüdlaste otsimise) või konstruktiivselt (keskendudes lahendusele, alternatiividele, suhete hoidmisele). Kuna konfliktid on paratamatud, siis tuleb meil õppida nendega võimalikult hästi toime tulema.

Konfliktide tüübid

Realistlik	Mitterealistlik
„Tõelised” vastuolud. Mõlemad osapooled saavad aru vastukäivatest eesmärkidest, väärtustest, vajadustest.	Sisulist vastuolu pole. On erinevad tajud, arusaamad, eksitused, asjatundmatus jm.
Kas vastanduvad vajadused on seotud aja-, raha- või energia(töö)kuluga?	
JAH Vajaduskonflikt	EI Vajaduskonflikt
Vastuolu on ressursside kasutamises ja jagamises.	Vastuolu on väärtustes, mis on „õige”, mis „vale”.
Konflikti ühe osapoole käitumisel on otsene negatiivne mõju teisele (nt erimeelsused töögraafiku koostamisel, lisatöö tegija määramine, eelarve jagamine).	Otsest kahju ei saa välja tuua, konflikt tekib erinevatest tõekspidamistest (nt poliitilised vaated, käitumisetikett, vaksineerimise poolt/vastu jms).

Realistliku konflikti puhul on mängus **tõelised** vastuolud ja mõlemad osapooled saavad sellest aru. Vastandumise põhjuseks võivad olla vajadused, väärtused ja eesmärgid.

- **Vajadused.** Konflikt tekib siis, kui ressursid on piiratud (kõikidele ei jagu) ja kellegi vajadusi ignoreeritakse. Oluline on mitte segi ajada soove ehk tahtmisi (mis pole hädavajalikud) ning vajadusi nende soovide taga.
- **Väärtused ja hoiakud.** Need on meie jaoks väga olulised. Kui inimestel on erinevad väärtused või kui üksteise väärtused pole pooltele selged või teise väärtusi ei aktsepteerita, on konflikt kerge tekkima.
- **Eesmärgid ja huvid.** Inimestel on erinevad eesmärgid ja huvid, tingituna kas isiklikest, rollist tulevatest või organisatsiooni eesmärkidest.

Oluline on teha vahet vajadus- ja väärtuskonfliktil, sest nende lahendusstrateegiad on erinevad.

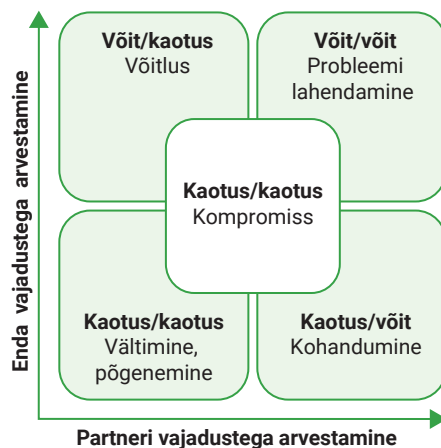
Mitterealistliku konflikti korral ei pruugi sisulist vastuolu tegelikult ollagi. Konflikt tuleneb erinevatest tajudest ja arusaamadest, eelarvamustest, asjatundmatusest, eksitusest, kehvast struktuurist või segastest võimusuhetest ja protseduuridest organisatsioonis. Samuti võivad konflikti põhjustada allasurutud emotsioonid.

Mitterealistliku konflikti korral aitab enamasti selge suhtlus ja püüd partnerit mõista.

Tunnista konflikti olemasolu!	Ole avatud ja aus, tunnistades, et konflikt on tekkinud. <i>Tundub, et meil on erinev arusaam sellest olukorrast. Arutame seda.</i>
Keskendu mõistmisele, mitte süüdistamisele!	Esita selgitavaid ja neutraalseid küsimusi. <i>Kuidas sina seda olukorda näed?</i> <i>Mis on sinu jaoks siin kõige olulisem?</i>
Tegutse neutraalselt ja rahulikult!	Väljaldi ärritumist ja emotsionaalset reageerimist. Säilita rahulik toon ja kehakeel. <i>Mõistan, et see teema on keeruline, kuid proovime koos lahenduse leida.</i>
Selgita fakte ja eeldusi!	Räägi selgelt oma eeldustest ja arusaamadest ning palu teisel osapoolel sama teha. Vajadusel koosta kirjeldus, mis täpsustab konflikti sisu. <i>Kas me mõistame seda ülesannet samamoodi?</i>
Ole emotsioonide suhtes tähelepanelik!	Küsi, kuidas teine osapool end tunneb. Tunnista või peegelda tundeid. <i>Kas miski häiris sind selles olukorras?</i> <i>Mõistan, et see võib olla sinu jaoks keeruline.</i>
Tasakaalusta võimu!	Näita üles koostöövalmidust ja loobu autoriteetsest suhtumisest. <i>Proovime koos leida viisi, kuidas seda lahendada.</i>
Keskendu lahenduste leidmisele!	Vii arutelu lahendustele ja ole avatud ettepanekutele. <i>Mis võiks olla meie järgmine samm, et seda lahendada?</i>
Paranda kommunikatsiooni ja protsesse!	Määrake selged suhtluskanalid ja -reeglid. Selgitage rollid ja vastutus

Konfliktidega toimetulek

Kui me ei ole õppinud konflikte teadlikult käsitlema, siis valime oma käitumisstrateegia impulsiivselt, olenevalt oma isiksusest, partnerist ja olukorrast. Eristatakse viit käitumisstrateegiat. Ja neidsamu strateegiaid saame kasutada ka teadlikult, valides olukorrale sobivaima.



Võit/kaotus-meetod ehk võitlus. Selle strateegia kasutaja on keskendunud eelkõige enda ja väga vähe teise poole huvidele. Domineeriv konfliktis osaleja peab ülimaks iseenda huve ning kasutab võimu (füüsilist, majanduslikku, intellektuaalset) teise poole mõjutamiseks. Edukas saab võitlev osapool olla juhul, kui tal tõepoolest on piisavalt palju võimu. Ei ole harvad juhud, kus mõlemad osapooled kasutavad võitlust. Sageli on sellel negatiivsed tagajärjed.

Kaotus/võit-meetod ehk kohandumine. See on eelmisele vastupidine strateegia. Rahu saavutamiseks võetakse eelkõige arvesse teise poole nõudmisi ja surutakse alla enda vajadused. Kuigi see võib tunduda allaandmisena, on see mõnes olukorras kõige otstarbekam, näiteks juhul, kui konflikt on tekkinud sinu jaoks ebaolulistel põhjustel või kui kehtestav käitumine ei tagaks heade suhete püsimist.

Vältimine. Püütakse jääda neutraalseks ega arvestata ei enda ega teise poole vajadustega. Mõnikord on otstarbekas kasutada vältimist kui ajutist alternatiivi. Kui konflikt on väga kuum, siis võib ajutine vältimine anda osapooltele aega maha jahtuda, samuti konflikti efektiivseks lahendamiseks lisainfot koguda. Kahjuks on inimestel kalduvus liiga sageli ja kergelt vältimise kasuks otsustada. Neid olukordi, kus vältimine on otstarbekas, on siiski vähem, kui me arvame.

Võit/võit-meetod ehk probleemi lahendamine. Tundub, et see võiks olla parim konfliktiga toimetuleku strateegia, samas on see praktikas kõige raskemini teostatav. Selle strateegia puhul püütakse lahendada konflikti, arvestades kõigi osapoolte huve. Tegeldakse konflikti põhjustega ning püütakse leida kõiki osapooli rahuldavat lahendust.

Kaotus/kaotus-meetod ehk kompromiss. See on kõigi eelmiste variantide vahepeal olev strateegia, ühtlasi traditsiooniline konfliktiga toimetuleku meetod. Kaotajat ega võitjat justkui pole, samas ei saavuta kumbki pool maksimumi ja kaotavad ka mõlemad. Probleeme küll ei väldita, aga nendega ei tegelda ka sügavuti. Kompromiss võib olla lahendus juhul, kui ressursse on võimalik võrdselt jagada (nt raha), või ajutine lahendus eriti keeruliste ja raskete probleemide puhul.

► ÜLESANNE

Konfliktide analüüs

Mõttele olnud või praegustele konfliktidele oma elus. Kirjuta tabelisse lühidalt viis näidet. Seejärel püüa iga konflikti puhul määrata, kas tegemist oli realistliku või mitterealistliku konfliktiga, kas vajadus- või väärtuskonfliktiga. Kolmandasse veergu märgi, millist lahendusstrateegiat kasutasid. Viimasesse veergu pane kirja, kuidas sa nüüd samas olukorras käituksid.

Konflikti lühikirjeldus	Konflikti tüüp	Kasutatud strateegia	Soovitav strateegia

Väärtuskonflikti lahendamine



Meenutuseks: mis on väärtuskonflikt?

Otsest kahju ei sünni. Konflikt tekib erinevate tõekspidamiste tõttu. Vastuolu pole mitte ressurssides, vaid selles, mis on õige ja mis väär, kuidas peab ja kuidas ei tohi.

Mis on väärtused?

Väärtused või väärtuskäitumine on tugevalt isiksusega seotud (enamasti) teadvustamata sisemiste hoiakute ja uskumuste kogum, mis näitab, mida inimene hindab ja austab. Enamiku oma väärtustest omandab inimene lapsepõlves, kus kujuneb arusaam sellest, mis on õige ja mis vale, mida peab ja mida ei tohi, mis on hea ja mis halb.

Väärtused puudutavad inimesi isiklikult: kutsuvad esile tundeid ja mõtteid, mis suunavad valikuid, otsuseid ja tegutsemist. Väärtused on alati emotsionaalselt laetud. Oma väärtuste mittejärgimine tekitab inimeses sisepingeid. Põrkumine teise inimese „valedes“ väärtustega tekitab konflikte. Sageli ei teadvusta osapooled ise oma tugevate tunnete põhjuseks olevaid väärtusi (teine inimene häirib mind ja ma ei mõtlegi, miks).

Väärtuskonflikti lahendamise võimalusi

Väärtuskonflikti on võimalik lahendada kaotus-võit- või kaotus-kaotus-meetodil, kus üks partner loobub oma väärtuse eest seismast ning kannatab kõik ära. Pikas perspektiivis viib see stressi ja läbi põlemiseni. Läheneda saab ka võit-kaotus-strateegiaga, kas siis ähvardamise (*Teed nii, nagu mina ütlen, muidu...*) või otseselt võimu kasutamise (verbaalse, psühholoogilise või füüsilise vägivalla) teel. Suhted saavad sellisel juhul kindlasti kahjustada.

Suhetele väiksemat riski sisaldavad valikud on järgmised:

- **Sallivuse suurendamine.** Anna endale aru, et teise inimese väärtused võivadki sinu omadest erineda – ja kui see sind kuidagi ei kahjusta, ei ole konfliktiks põhjust.
- **Eeskuju näitamine ehk väärtuse kujundamine.** Nii oleme oma väärtused ise saanud – jälgides oma vanemaid, õpetajaid, autoriteetseid sõpru. Uue väärtuse omaksvõttu kiirendab see, kui sa pelgalt ei rakenda soovitud käitumist, vaid ka kommenteerid oma mõtteid ja ajendeid. Näiteks tehtud viga tunnistades: „Ma eksisin olukorra tõsiduse hindamisel ja praegune segadus on selle tagajärg. Ma ei saa minevikku muuta, kuid õppisin sellest, et... ja edaspidi kavatsen...”
- **Kehtestavad läbirääkimised väärtuste üle.** Oma seisukohtade selge avaldamine koos partneri kuulamisega, eesmärgiks leida mõlemale sobivaid lahendusi.
- **Oma väärtuse „müümine”.** Argumenteeritud tõestamine, miks sinu väärtus on praeguses olukorras partneri omast parem. Nagu veenmise puhul ikka, on oluline ka partnerit kuulata ja oma argumente tema mõtlemise ja tõekspidamistega kohandada. Selle protsessi käigus on partneri vastupanu tõenäoline ja sellega tuleb siis ka tegelda.
- **Kokkulepped käitumises väärtusi puudutamata.** Tunnistamine, et sinu väärtused on teistsugused kui partneril. See tähendab, et mõistad partneri seisukohta, aktsepteerid seda, kuid see ei kohusta sind taganema oma seisukohtadest. Sa ei vaidlusta partneri väärtusi, vaid püüad jõuda kokkuleppele endale vastuvõetavas käitumises teatud situatsioonides (nt klientide kohtlemisel). Käitudes järjepidevalt kokkulepitud moel, omandab inimene suure tõenäosusega pikapeale ka käitumise aluseks oleva väärtuse.

Vajaduskonflikti lahendamine



Meenutuseks: mis on vajaduskonflikt?

Teise osapooli käitumine tekitab otsest kahju minu ressurssidele, vastuolu peitub kas aja-, raha- või energiakulus. Või mitmes aspektis korraga.

Oluline on mitte segi ajada soove ehk tahtmisi ja vajadusi nende soovide taga. Näiteks võid tahta töölt varem lahkuda, sest sul on tarvis jõuda õigel ajal lapse õpetajaga kohtuma.

Selle vajaduse saab lahendada mitmel moel, mitte ainult varem lahkumist küsides. Näiteks organiseerides kiire transpordi või muutes kohtumise aega või saates kooli hoopis abikaasa. Vajaduskonflikti lahendamisel tuleb keskenduda **tõelistele vajadustele**.

Vajaduskonflikti lahendamine võit/võit-meetodil

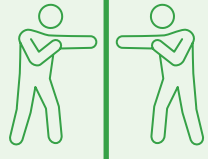
Thomas Gordon arendas välja konfliktide lahendamise mudeli, mis on ennast praktikas edukalt tõestanud. Selles keskendutakse koostööpõhisele lähenemisele ja see on eriti tõhus vajaduspõhiste konfliktides, kus osapooled konkureerivad ressursside või lahenduste pärast. Selle meetodi puhul püütakse vältida võitu teise poole arvel. Eesmärgiks on leida lahendus, mis sobib kõigile asjaosalistele.

Kuna selle mudeli kasutamine põhineb etappidel, on oluline järgida hoolikalt kõiki astmeid, sest mõne vahelejätmisel võib tulemus saavutamata jääda.

Alusta ettevalmistustest:

- **Tee kindlaks oma probleem ja rahuldamata vajadused.** Sul tuleb teadvustada, mis probleem on sinul. Sageli juhtub, et teine pool on olukorraga rahul ja ainult sina oled see, kes end halvasti tunneb. Seega on probleem eelkõige sinu oma ja ainult sina saad selle lahendamise algatada. Ilma oma rahuldamata vajadusi kindlaks määramata ei saa sa tegelda konflikti sisulise lahendamisega. Vajaduse korral pea nõu mõne inimesega, keda sa usaldad ja kes suudab samas olla erapooletu.
- **Vali teise osapoolega kohtumiseks sobiv aeg.** Eikuhugi viivad võitlused algavad sageli seetõttu, et alustaja tabab oma partnerit hetkel, mil viimane pole valmis selle probleemiga tegelema. Juhul kui inimesel on kiire või ta tegeleb parajasti mõne teise tähtsa teemaga või on tal halb enesetunne, ei ole ta suuteline täielikult keskenduma. Seega püüa leida sobiv aeg.
- **Panusta koostöösuhte.** Sina oled orienteeritud võitja-võitja-lahendusele, kuid teine osapool ei pruugi sellest kuulnudki olla. Tema meelest võib igasugune konflikt lõppeda ainult kas täieliku võidu või täieliku kaotusega. Seega tuleb sul esmalt selgitada, millist probleemilahendusviisi sa silmas pead.

Lihtsaim viis on seda kirjeldada nii:

Mõistan, et sa näed konflikti võitlusena, kus me justkui oleme teine teisel pool rindejoont ja kumbki püüab teise arvel võitu saavutada. Ma panen ette teistsuguse lähenemise.	
Meie sinuga oleme koos ühes paadis, samal pool rindejoont ja meie vastas on ühine probleem. Võitleme koos selle vastu, et leida lahendus, mis sobib meile mõlemale ega kahjusta meie suhteid. Kuidas see sulle tundub? Kas proovime?	

Kuueastmeline konfliktilahendusmudel

1. samm – probleemi kindlakstegemine vajaduste kaudu

Tehke kindlaks mõlema poole vajadused. Sõnasta lühidalt oma vaated, vajadused, tunded. Tee kindlaks teise poole mured. Kuula! Tee kindlaks, kus erinevused kokku sobivad. Kaks inimest võivad tahta sama asja väga erinevatel põhjustel. Tavaliselt ongi erinevus see, mis võimaldab leida praktilise lahenduse.

2. samm – lahendusvariantide väljatöötamine

Algselt välja öeldud seisukohti on inimesel raske muuta. Küsitlemine mis-oleks-kui-meetodil aitab vahel. Küsi, millised lahendused veel sobiksid, või palu mõelda tingimustele, mille puhul teise poole pakutud lahendus ei oleks sobilik.

Konflikti lahendamine võib äparduda, kui inimesed näevad piiratud arvu lahendusi, millest ükski ei sobi kas ühele või teisele poolele. Püüdes väljapakutud lahenduse sobivust kohe hinnata, pärsime oma loovust ja piirame sellega valikuvõimalusi.

3. samm – lahendusvariantide hindamine ja täiendamine

Hinnake kõiki lahendusvariante mõlemale poolele sobivuse seisukohast. Tehke pingerida. See on kergem, kui kasutate enne kokku lepitud vajadustel baseeruvaid kriteeriume.

4. samm – mõlemale poolele sobiva lahenduse väljavalimine

Valige ühiselt parim lahendus. Sõnastage see selgelt ja mõlemale poolele arusaadavalt. Kontrollige arusaamist ja nõustumist, kasutades ümbersõnastamist ja kuulamist.

5. samm – elluviimise planeerimine

Konflikt ei lahene sellega, kui olete leidnud lahenduse. Tehtud otsust tuleb ka rakendada. Leppige kokku, kes mis ajaks mida teeb. Kõik ei pruugi teha ühepalju ja samu asju, oluline on hea tahe ja usaldus.

6. samm – tulemuste kontrollimine

Kogu eelnenud tööst pole kasu, kui leitud lahendust ei rakendata. Lahenduse rakendamisel võivad tekkida tõrked ja konflikt puhkeb uue hooga. Seetõttu leppige kokku lahenduse hindamise plaan: millal ja kuidas vaadatakse üle, kas lahendus toimib ja kas kõik on tõesti rahul.

Kui konfliktilahendus ei toimi:

Emotsioonidega ei tegeldud esmajärjekorras.

Probleemi ei defineeritud õigesti.

Lahenduste otsimise ajurünnaku ajal anti hinnanguid või selgitusi.

Üksikasjalikud detailid jäid välja töötamata.

Tegevuskava elluviimist ei jälgitud.

On varjatud asjaolusid, millest ei ole räägitud.

Protsessi ei ole vajadusel korratud.



Halvad võivad olla lahendused, mitte inimesed.

TÄHELEPANU!

Sagedasim viga, mida inimesed teevad, on see, et partnerile omistatakse kavatsusi ja mõtteid, lähtudes oma arusaamadest, ning neid esitatakse kui fakte (*Ma saan aru küll, sa tahtsid mulle koha kätte näidata, kui ütlesid, et...; Sa kavatsesid kogu raha endale jätta...*). Nii surutakse partner kaitsepositsiooni.

Võit/võit-meetod ei ole kindlasti lihtsaim, küll aga on see suure tõenäosusega kõige otstarbekam viis konfliktiga toime tulla. Vaatamata näilisele muljele, et probleemi lahendus on liiga ilus, et olla tõsi, on vastastikuse kasu otsimine hea tahte korral siiski tulemusrikas. Oluline on näha konflikti osapooli kui partnereid ning arvestada ka teise poole huvidega. Igal juhul tuleb kasuks positiivne ja avatud suhtumine, sest enamik konflikte on lahendatavad.

Konfliktide vahendamine

Konsulendina jääd tõenäoliselt sageli puhvriks kahe võistleva osapoole vahele. Mõlemad otsivad sinult abi ja tuge ning püüavad oma leeri värvata. Sinu jaoks on olulised mõlemad pooled, veelgi enam, kõrvalseisjana võib sul konflikti olemusest hoopis teine pilt olla.

Konflikti vahendades ei tohi sa olla kohtunik, kes otsustab, kellel on õigus ja kellel mitte. Kõige olulisem on, et toetad kõiki osalisi ja püüad leida väärtuslikku igaühe seisukohtades.

Konflikti vahendamine on mitmeastmeline protsess, mille läbimise kiirus oleneb osapooltest, konflikti tugevusest ja iseloomust.

1. Enne kui vahendamist alustad, saa mõlemalt poolelt nõusolek, et nad aktsepteerivad sind kui vahendajat. Aita sõnastada protseduurireegleid ja kokkuleppeid (kõneldakse kordamööda, ei solvata jne). Ole erapooletu.
2. Aita tundeid jahutada. Kui inimesed on tugevate tunnete mõju all, ei ole nad võimelised ratsionaalselt mõtlema. Sellisel juhul on sul otstarbekas kohtuda kummagi poolega eraldi. Kasuta aktiivset kuulamist, tunnete peegeldamist, kuni inimene veidi rahuneb.
3. Vii osapooled kokku, las neil üksteisele öelda, mis neil öelda on. Suuna neid nii, et kumbki ütleks välja:
 - mis teda teise käitumises häirib,
 - mida ta tunneb,
 - mida ta vajab.
4. Vajaduse korral aita probleemi korrastada:
 - püüa aru saada ja mõista mõlemat poolt,
 - püüa konflikti piiritleda,
 - püüa konflikt konkreetse probleemi tasandile viia,
 - jaga probleem osadeks,
 - tee vahekokkuvõtteid, kontrolli, et osalejad saavad asjast ühtmoodi aru.
5. Aita asjaosalistel ettevaatlikult teadvustada nende enda osa toimuvas.
6. Tugevda suhet osapoolte vahel:
 - rõhuta ühist, siduvat (ühised eesmärgid, minevik, vaenlased),
 - rõhuta kõigi väärtuslikkust,
 - jälgi, et ei hakataks üksteist süüdistama või ründama.
7. Lase asjaosalistel leida lahendus, kuid ära langeta nende eest otsuseid ega hakka kedagi päästma juhul, kui sulle tundub otsus ebaõige.



Sinul kui konflikti vahendajal on kaks ülesannet:

- Seista osapoolte **vahel** ajal, mil tunded on tugevad ja ratsionaalne mõtlemine pärsitud.
- Astuda **vahelt välja** niipea, kui on rahunenud, ja lasta osapooltel ise üksteisega rääkida ning konfliktile lahendus leida.

TÄHELEPANU!

Tunnetega tegelemine on väga oluline. Tunnetest rääkimine aitab neid maandada. Niikaua, kui tunded võimutsevad, ei ole ratsionaalne lähenemine probleemile võimalik. Isegi kui mingi kokkulepe saavutatakse, jäävad sõed tuha alla hõõguma ning konflikt küpseb ikkagi edasi.

Rasked kõnelused klientide ja koostööpartneritega

Rasketeks kõnelusteks nimetatakse vestlusi, mida kardetakse või mille suhtes tuntakse ebamugavust.

Rasked suhtluspartnerid on inimesed:

- kes mingil põhjusel ärritavad sind või tekitavad isegi viha,
- kellega kohtumise järel tunded ennast masendatuna,
- kelle jaoks töötad pidevalt üle aja,
- kes on nii lootusetud, et oled valmis neile kas või raha laenama,
- kellega kohtumise ootamine sind erutab,
- kes on sulle igavad,
- kelle eest sa teed nii mõnegi asja ära, olles sellest ise teadlik,
- kelle emotsioonide maailm su alla neelab,
- keda nõustades sa tahad, et nad toimiksid täpselt sinu soovitude kohaselt,
- keda sa ei suuda aktsepteerida.

Kõneluse võivad raskeks teha ka muud tingimused. Näiteks on taustamüra nii suur, et sa vaevu kuuled, mida räägitakse. Või tuleb klient, kes peaks langetama olulise otsuse, sinuga kohtumisele koos mõne pereliikmega. Ja see pereliige domineerib, võtab vestluse üle, läheb kliendiga sinu juuresolekul tülli...

Kui tahad keeruliste partneritega edukalt toime tulla, siis pead arendama eneses kannatlikkust ja suhtlemisoskusi. Tegutemisstrateegia valikul on aga oluline endale teadvustada, millega konkreetset on tegu. Seega muutub valvsaks iga kord, kui avastad mõne ülal loetletud sümptomi. Analüüsi oma kliendisuhet keerulise partneriga, leia üles probleemid ja nende tekitajad ning tee oma käitumises vajalikud muutused.

Raskuste allikad

Raskused võivad lähtuda partnerist. Inimesi on tõesti igasuguseid ja meil ei saagi kõikidega head klappi olla, kuid esmalt uuri iseennast. Enamasti peituvad raskuste allikad sinus endas. Uurime neid lähemalt.

- **Käitumismustrid.** Võib-olla napib sul kehtestamisoskust, oled liiga agressiivne või alistuv.
- **Moonutatud mõttemustrid.** Eelarvamused, negatiivsed hoiakud ja ebakohased mõtted.
- **Enesekindlus:** Ebakindlus võib võrsuda üldisest madalast enesehinnangust või siis varasematest ebameeldivatest kogemustest.
- **Eesmärgi selgus ja fookus.** Sa ei tea täpselt, mis asja sa ajad ja kuhu soovid välja jõuda, või tegeled ühel ajal mitme erineva teema või tegevusega.
- **Emotsionaalne seisund.** Oled ise negatiivsete emotsioonide või tunnete meelevaldas.
- **Füüsis.** Kuidas tunneb ennast su keha, oled haige, unine, valudes või lihtsalt väsinud?
- **Kogemus.** Vähesed või puuduvad kogemused erinevates keerulistes olukordades toime tulla.
- **Oskused.** Sul võivad isegi olemas olla vajalikud teadmised, kuid sa pole neid praktikas rakendanud – ei oska.
- **Ettevalmistus.** Kui põhjalikult sa erinevaid stsenaariume enne läbi mõtled.

Loomulikult võivad raskused tuleneda ka välistest, sinu kontrollile mitte alluvatest asjaoludest.

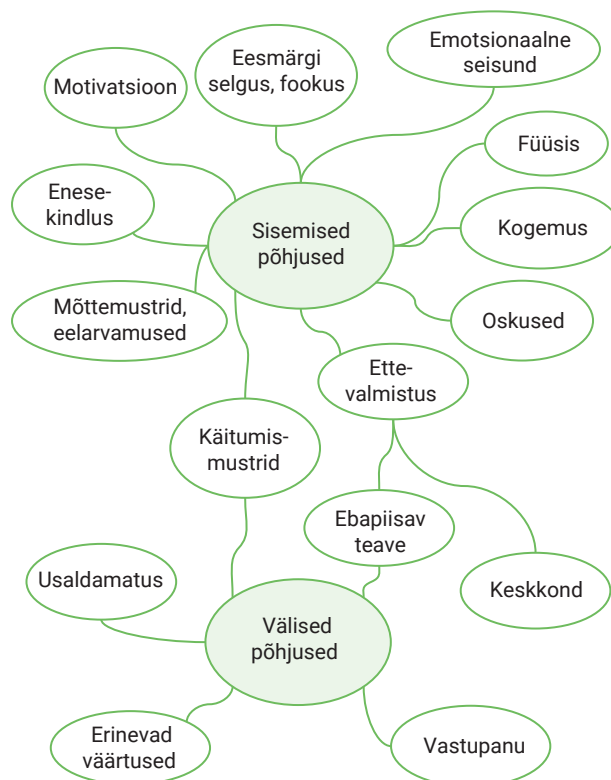
- **Käitumismustrid.** Su partner võib samuti olla agressiivne või alistuv ja kasutada erinevaid manipulatsioone. Kui su enda kehtestamisoskused on napid, võib olukord käest ära minna.
- **Usaldamatus.** See inimene lihtsalt ei usalda sind (veel).
- **Erinevad väärtused.** Kui sa erinevusi ei aktsepteeri, on olemas alus väärtuskonflikti tekkeks.
- **Vastupanu.** Loomulik ja paratamatu nähtus; samas annab tunnistust sellest, et sina oled või on teema tema jaoks oluline.
- **Keskkond.** Kõikvõimalikud segajad. Kui oled nendeks valmistunud, saad ebasobiva keskkonna mõju vähendada.
- **Ebapiisav teave.** Partner ei ole andnud või ei annagi sulle vajalikku infot. Põhjused selleks võivad olla väga erinevad. Jällegi, kui oled valmistunud, on sul lihtsam olukorraga toime tulla. Eelkõige pead jõudma põhjusteni, selleks kasuta aktiivse kuulamise tehnikaid.

► ÜLESANNE

Oma raskuste allikate kaardistamine

Võta kolm värvipliiatsit ja värvi skeem „valgusfooriks”.

Roheline	Sellega on mul üldiselt ja enamasti hästi, olenemata partnerist ja olukorrast
Kollane	Nii ja naa, mõne inimesega pole probleeme, mõne teisega aga on. Oleneb olukorrast
Punane	Enamasti või sageli on mul sellega probleeme, olenemata partnerist ja olukorrast



Pane kirja, millised on su raskuste peamised allikad ja mida saad ise teha, et nende mõju vähendada.

Mõned keeruliste klientide tüübid

Allolevas tabelis on mõned sagedamini esinevad käitumisviisid ja ka soovitused keeruliste klientidega suhtlemiseks. Vajadusel otsi abi ja nõuandeid kolleegidelt või mõnelt asjatundjalt. Kui sa ei suuda olukorda muuta, on eetilisem sellisest kliendist loobuda, kuid ära anna alla liiga kergelt.

Klient	Kuidas käituda, milline hoiak võtta
Ohver. Üritab oma olukorras teisi süüdistada (<i>Mina ei saa sinna midagi parata; Riik ei anna mulle võimalust</i>)	Ära mine kaasa tema vabandustega, ära haletse ega väljenda nõustumist tema märtrirolliga. Keskendu probleemile!
Ma ei suuda. Võimetuse väljendamine, mis tegelikult on keeldumise väljendamine	<i>Ma ei suuda</i> on sageli <i>Ma ei taha</i> . Kas ta üldse vajab su abi?
Ebarealistlik ootustes. Eeldab, et kuna tema tahab, et miski juhtuks, siis see ka juhtub (tänu mõtlemisele)	Pane ta oma ootusi välja ütleva. Ütle, kui ta lootused on liiga suured. Näita, mis võib tegelikult juhtuda. Valmista teda ette pettumuseks
Vastutustundetu otsuste langetamisel. Teeb oletusi. Ei suuda leida fakte. Keeldub otsustamisest. Süüdistab teisi, kui asjad lähevad viltu	Aita teda faktide leidmisel ja analüüsimisel. Õpeta, et alati ei saagi otsust kohe teha. Otsused ei pruugi tegelikkuses välja kukkuda nii, nagu planeeritud. Ära otsusta tema eest!
Uhke. Keeldub järele andmast isegi tühistes asjades. Sunnib peale oma arvamust. Isegi kui näitad, et ta eksis, jääb ta oma algse seisukoha juurde	Tõesta näitlikult, et me kõik teeme vigu ja oluline on nendest õppida. Kui sina eksid, tunnista talle, et tegid vea
Suutmatu planeerima või mõtlema pikemas perspektiivis. Ei mõtle tulevikule või siis kujutab ette oma tohutut edu	Aita tal iga samm ette mõelda. Juhi tähelepanu, kuidas eelnev kavandamine oleks ebameeldiva olukorra ära hoidnud
Vahetpidamata rääkija. Loojutustaja, kes ei jäta vahele ühtegi detaili	Sa ei tohi oma tundeid alla suruda, kui sulle tundub, et ta räägib talumatult palju. Väljenda selgelt oma häiritust!
Sõltuja. Neid on erinevaid: need, kes ei tee ühtegi liigutust sinuga kooskõlastamata; need, kes pidevalt ootavad, et sa ütleksid, mida sa arvad; need, kes tahavad sulle helistada, millal pähe tuleb; need, kes tahavad sinu sõbraks saada, ja need, kes tahavad, et sina neile ütleksid, mida kuidas ja millal teha	Kasuta kehtestamisoskusi! Ära anna järele kiusatusele vastutus enda peale võtta
Jah, aga...-ütleva. Vaidleb sulle lõputult vastu	Tegele vastuväidetega! Kui su jõud hakkab lõppema, pea kliendiga läbirääkimisi, mida ta sinult ikkagi saada soovib

Kolmanda osapoolega toimetulek

Vahel juhtub, et kliendil, kes pöördub konsulendi poole abi ja nõuande saamiseks, on veel keegi kaasas. Näiteks isa, naabrimees, vend või sõber. Ja see kaaslane segab ennast konsulendi-kliendi vestlusesse, pakub oma lahendusi, vaidleb vastu.



Mida teha?

Sellises olukorras on oluline, et konsulent püsiks professionaalne ja toetav, jäädes samal ajal kindlaks ja selgesõnaliseks ka piiride kehtestamisel. Säilita tasakaal, et kolmas isik ei tunneks end täiesti tõrjutuna, fookus jääks aga ikka kliendile.

Piiride seadmine ja rollide selgitamine	
Räägi otse kliendile. Alguses tuleks suunata vestlus kliendi poole ja teha selgeks, et vestluse peamine eesmärk on toetada klienti ja tema vajadusi	<i>Ma soovin, et keskenduksime sinu probleemile, sest see aitab mul sind kõige paremini toetada. Võib-olla arutame kõigepealt sinuga ja siis kuulan, kui kaaslane soovib midagi lisada.</i>
Kolmanda isiku rolli selgestegemine	
Küsi kliendilt, millist rolli kaaslane vestluses mängib – kas ta on seal moraalseks toeks või soovib aktiivselt panustada. See aitab määratleda kaaslane positsiooni vestluses	
Kolmanda osapoole kaasamine piiratud viisil	
Kui kolmas isik sekkub aktiivselt või vaidlustab midagi, saad teda viisakalt suunata	<i>Aitäh, et jagate oma vaatenurka, samas tahan kõigepealt keskenduda sellele, mida klient ise asjast arvab.</i>
Võid pakkuda kolmandale osapoolele kindla aja, mil ta saab oma mõtteid jagada	<i>Kui oled nõus, kuulame esmalt kliendi seisukoha ära, seejärel võtame aega ning ka sina saad oma vaatenurga esitada.</i>
Diskreetsus ja kliendi autonoomia toetamine	
Oluline on luua tunne, et klient on oma valikute peremees, isegi kui kolmas isik soovib aktiivselt sekkuda.	<i>Lõppkokkuvõttes on kõige olulisem, mida sina mõtled ja otsustad, sest see puudutab sinu ettevõtet, sinu elu.</i>
Kui tundub, et kolmas isik domineerib, esita kliendile otseküsimus	<i>Kas tunned, et on midagi, mida eelistaksid jagada ainult omavahel?</i>
Eraviisilise vestluse pakkumine	
Kui märkad, et kolmanda osapoole kohalolu on kliendile ebamugav või takistab avameelset suhtlust, võid pakkuda eraviisilist vestlust	<i>Mõnikord on kasulik rääkida ainult omavahel, et saaksime keskenduda just sinu probleemile. Kas see oleks midagi, mida sa kaaluksid?</i>

Raskuste ja konflikti lahendamine viisakalt	
Kui kolmas isik jätkab vahelesegamist või domineerimist, hoolimata su piiride seadmisest, säilita rahu	<i>Mõistan, et sul võib olla kindel arvamus või mure, kuid praegu on minu jaoks oluline kuulata klienti ja mõista, mida tema soovib.</i>
Järeltegevus ja refleksioon	
Pärast kohtumist võib olla kasulik mõelda sellele, mis toimus. Kui tundub, et kolmas isik mõjutab klienti tugevalt (manipuleerib, domineerib), võib see olla edasise arutelu teema	<i>Kuidas sina end vestluse ajal tundsid? Kas kolmanda isiku kohalolu aitas või pigem raskendas olukorda?</i>

Empaatia suurendamine

Inimestena on meil kalduvus anda teiste kohta kiireid hinnanguid. Lisaks on meil kalduvus keskenduda negatiivsele. Meie eeldused võivad aga valed olla ning nende ajel tegutsedes võime saada soovitud risti vastupidise tulemuse. Täpsema „diagnoosi” panekuks tasub sügavamalt mõelda.

Kujutle, et sinu vastas istub su pikaajaline klient, kellel on tavaks pidevalt vastu vaielda. Analüüsi teda nii-öelda kihiliselt.

Analüüsikiht	Näiteid (suvalises järjestuses)
Milline ta on, mida teeb? Mida näed ja kuuled?	Küsib nõu ja siis teeb maha kõik su ettepanekud. Ütleb: <i>see pole nii, see ei tööta, see on liiga kallis</i> vms. Esitab vastuargumente. Rõhutab, et tema olukord on eriline. Niheleb, on rahutu, kannatamatu. Katkestab alatasa su juttu, et vastu vaielda. Räägib oma pikaajalisest kogemusest, mis „tõestab”, et õigus on temal, mitte sinul
Mida ta mõtleb? Oleta!	<i>Konsulent ei saa minust aru; ta ei mõista mu olukorda; ta ei kuula mind; mida tema sellest valdkonnast üldse teab; minu kogemus näitab midagi muud; ta arvab, et ma olen seni kõik valesti teinud; need uued asjad on mõttetud, neist pole kasu; raiskaksin lihtsalt raha; sellist jama ma küll tegema ei hakka...</i>
Milline on tema emotsionaalne seisund? Mida ta tunneb?	Tunneb pettumust, tähtsusetust, üksijäetust, segadust, ärevust; on kaitseseisundis, kardab
Mida ta kardab?	Kardab ebakompetentse inimese mulje jätta. Tunneb hirmu, et äkki ta ongi ebakompetentne ja teeb vigu. Kardab riske ja majanduslikku kahju. Kardab kaotada kontrolli oma ettevõtte üle. Tal on hirm langetada vale otsus: <i>mida naabrid siis ütlevad</i> vms
Mida ta tegelikult vajab?	Ta vajab tunnet, et teda mõistetakse ja tunnustatakse. Kinnitust, et ta on asjatundlik ja teda tasub kuulata. Tunnet, et konsulent tõesti hoolib tema edust. Tema vajadustele ja tingimustele kohandatud soovitude lahtiseletamist, näiteid teistest samasugustest ettevõtetest. Praktilisi ja väikeste sammudega lahendusi, mis ei tundu liiga riskantsed

Kasutades seda analüüsiskeemi, näed partneri vaidlushimu sügavamaid põhjusi (nt hirm, ärevus või vajadus tunnustuse järele). Seejärel saad pakkuda kohandatud ja toetavat lähenemist, mis vähendab konflikti ja loob usaldusliku suhte.

Mida selle kliendiga teha?

Ole aktiivne kuulaja! Tunnusta kliendi kogemusi!	Väga palju kuulamist! Kasuta kuulamistehnikaid, lase tal ennast tühjaks rääkida. Ära kiirusta teda. Peegelda tema öeldut ja ta tundeid, väljendamiseks mõistmist. <i>Ma saan aru, et teil on väga põhjalik arusaam sellest, mis teie farmis töötab. Hindan seda väga, nii väldime vigu. Tahan aga teiega arutada, kuidas saame teie teadmisi ja minu soovitusi ühendada.</i>
Ole koostööpartner, mitte juhendaja! Esita soovitusi mitte käsulaudadena, vaid võimalike valikutena, mille üle koos arutleda	<i>Mis te arvate, kui proovime seda väiksemas ulatuses, et näha, kas see võiks teie jaoks töötada?</i>
Keskendu praktilisusele!	Anna soovitusi, mis on realistlikud ja kergesti rakendatavad, et vähendada riske ja ärevust
Rõhuta kliendi kontrolli!	<i>See jääb muidugi täiesti teie otsustada. Ma võin pakkuda teile mõned ideed, mida saate vajadusel oma tingimustele kohandada. Kuidas see tundub?</i>
Näita edulugusid!	Too näiteid teistest ettevõtetest, kes on samades tingimustes edukalt neid soovitusi rakendanud

► ÜLESANNE

Empaatiaharjutus

Mõtle mõnele konkreetsele keerulisele kliendile, kolleegile või suhtluspartnerile. Kirjuta näiteid kõikide analüüsikihtide kohta ja otsusta, kuidas temaga käituda.

Analüüsikiht	Näited
Milline ta on, mida teeb? Mida sa näed ja kuuled?	
Mida ta mõtleb?	
Milline on tema emotsionaalne seisund, mida ta tunneb?	
Mida ta kardab?	
Mida ta tegelikult vajab?	
Mida temaga teha, kuidas äituda?	

Raske kõneluse kava

Douglas Stone, Bruce Patton ja Sheila Heen rõhutavad oma raamatus „Masked kõnelused” (Väike Vanker, 2001), et kõneluse teeb meie jaoks ebamugavaks selles peituv oht: meie enesehinnang võib langeda. Näib, et rasketes kõnelustes on valida vaid olukorraga leppimise ja tüllimineku vahel (raske on jõuda võitja-võitja-lahenduseni).

Autorid rõhutavad, et igal sellisel vestlusel toimub tegelikult kolm erinevat vestlust:

1. **Vestlus tegeliku juhtumi üle.** Mis tegelikult juhtus? Ära eelda, et sinu tõlgendus on ainus õige.
2. **Vestlus tunnete üle.** Kuidas mõlemad osapooled end tunnevad? Tunnete ignoreerimine raskendab vestlust.
3. **Vestlus identiteedi üle.** Kuidas see vestlus mõjutab minu enesehinnangut? Tunnista enda ja teise osapoole hirne ja ebakindlust.

Olukorraga toimetulekuks soovivad nad sellisele vestlusele läheneda samm-sammult.

1. samm – ettevalmistus. Tee selgeks, mis juhtus.

- Kust pärinevad sinu ja tema versioon olukorra kohta (informatsioon, kogemused, põhimõtted)?
- Millist mõju on olukord sulle avaldanud? Millised võisid olla teise inimese kavatsused?
- Milline on kummagi panus probleemi?

Mõista oma emotsioone. Uuri oma tunnete segadikku. Mis on sinu puhul kaalul ja milline võib olla selle mõju sinu enesehinnangule? Millega pead leppima, et olla paremini kindlustatud?

Kui sul tekib seoses enesehinnanguga probleeme, siis analüüsi, millised need on. Mida sa kardad? Ole endaga aus ja väldi mustvalget lihtsustamist.

Aktsepteeri enda juures järgmist:

- vigu tuleb ikka ette,
- ka minu motiivid pole päris puhtad,
- minulgi on probleemides oma osa.

2. samm – kontrolli oma eesmäärke ja otsusta, kas üldse vestlust alustada.

- Eesmärgid. Mida sa loodad selle vestlusega saavutada? Muuda oma hoiakut, et see toetaks koostööd, jagamist ja probleemi lahendamist.
- Otsustamine. Kas see on parim viis probleemi lahendada ja oma eesmärgid saavutada? Kas tegelik probleem peitub su enesehinnangus? Kas sa saad probleemi mõjutada, kui muudad oma panust? Kui sa vestlust ei alusta, siis mida sa saad teha, et loobumine oleks sinu jaoks kergem?

Alles siis, kui oled esimesed kaks sammu läbinud ja jõudnud otsusele kõnelust pidada, kohtud oma vestluspartneriga.

3. samm – alusta kolmandast versioonist. Kirjelda probleemi kui erinevust mõlema poole versioonide vahel.

4. samm – uuri tema ja enda versiooni.

- Kuula, et mõista tema vaadet juhtunule. Esita küsimusi.
- Märka tundeid. Ära pelga rääkida tunnetest ja aktsepteeri teise tundeid, isegi kui need tunduvad sulle ebaõiglasel. Peegelda tema tundeid, et näidata püüet mõista ja kontrollida oma arusaamist.
- Püüa välja selgitada, kuidas sina oled sellesse olukorda sattunud.
- Selgita oma seisukohta, oma minevikukogemusi, kavatsusi, tundeid. Mõista, et teise inimese tõlgendus võib olla teistsugune, aga see ei tähenda, et üks neist on tingimata vale.

Tõe asemel räägi oma kogemustest, süü asemel kaasosalusest. Süüdistamise asemel keskendu sellele, kuidas osapooled said olukorda mõjutada ja milline vastutus neil on.

5. samm – leidke probleemile lahendus.

- Leidke koos valikuvõimalusi mõlema poole peamiste murede lahendamiseks ja huvide rahuldamiseks.
- Otsige alternatiive ja kaaluge, mis võiks juhtuda.
- Järgige vastastikuse hoolimise kriteeriumi: ühepoolne suhe kestab harva.
- Rääkige sellest, kuidas hoida suhtlemist avatuna ka edaspidi.

TÄHELEPANU!

Ära ürita võita: keerulise vestluse eesmärk ei ole tõestada oma õigust, vaid saavutada ühiselt mõistmine ja lahendus.

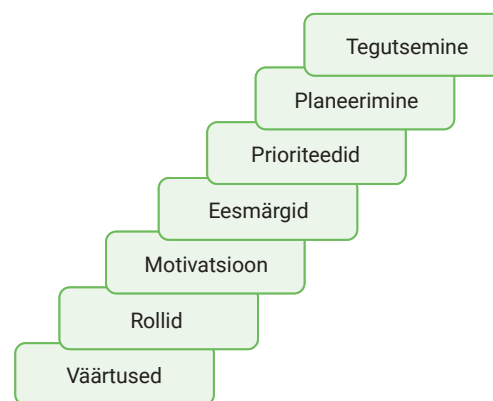
6. Konsulendi efektiivsus

Efektiivsuse komponendid

Inimese isiklik efektiivsus oleneb seitsmest komponendist, kus iga eelmine toetab järgmist.

Väärtuste mõistmine loob aluse, millele rajada eesmärgid ja prioriteedid. Need omakorda juhivad tegutsemist.

Suurema isikliku efektiivsuse saavutamiseks on vaja aluspõhjast ülespoole liikuda.



Väärtused. Need on põhjused, miks midagi tehakse. Isiklikud väärtused kujundavad su käitumist ja annavad tähenduse su tegevusele. Need on sisemised veendumused ja põhimõtted, mis aitavad suunata otsuseid ja prioriteete.

Rollid. Inimene täidab elus erinevaid rolle (nt konsulent, lapsevanem, kolleeg, sõber). Oma rollide mõistmine aitab seada selgeid piire ja tasakaalustada erinevaid eluaspekte.

Motivatsioon. See on sisemine või väline jõud, mis suunab tegutsema. Uuri, mis sind päriselt innustab ja mida tahad saavutada – see on edasiliikumise alus.

Eesmärgid on selgelt sõnastatud sihid, mille poole püüelda. Hästi defineeritud eesmärgid peaksid olema mõõdetavad, saavutatavad ja ajas jälgitavad.

Prioriteedid ehk tööde ja tegevuste järjestamine olulisuse alusel. Kõige tähtsamate ülesannete esiletõstmine aitab efektiivselt aega ja energiat juhtida.

Planeerimine. Konkreetsete sammude kavandamine, et eesmäärke saavutada, hõlmab ajaplaneerimist ning ressursside ja tegevuste organiseerimist.

Tegutsemine. Reaalne tegevus ehk plaanide elluviimine nõuab järjepidevust, distsipliini ja valmisolekut kohaneda, kui olukord muutub.

Väärtused

Oma isiklike väärtuste mõistmine aitab elada tähendusrikkamat elu ja teha valikuid, mis toetavad sinu tõelist mina. Väärtused on:

- **Suunanäitajad otsuste tegemisel.** Väärtused aitavad valida, millist teed elus järgida ja milliseid otsuseid teha. Kui teed valikuid kooskõlas oma väärtustega, tunned suuremat rahulolu ja kindlust.
- **Eneseidentiteedi alus.** Väärtused on osa inimese identiteedist, kujundades seda, kes me oleme ja millesse usume. Need aitavad meil mõista ennast ja suhelda autentsemalt teistega.
- **Motivatsiooni ja eesmärkide allikas.** Väärtused võivad inspireerida meid püüdlema eesmärkide poole, mis on tõeliselt tähendusrikkad ja motiveerivad.
- **Suhete loomise ja hoidmise alus.** Kellega jagame sarnaseid väärtusi, nendega on meil lihtsam luua tugevaid ja tähendusrikkaid suhteid. Väärtuste konflikt võib aga põhjustada pingeid.
- **Elukvaliteedi parandamise läte.** Väärtustega kooskõlas elamine aitab luua rahulolu ja heaolutunnet, sest tajume, et meie teod on tähenduslikud ja vastavad meie sisemisele tõe.

Kuidas oma väärtusi tuvastada?

Üks võimalus on eneseanalüüs.

- Mõtle olukordadele, kus tundsid end kõige õnnelikumana, rahulolevamana või uhkemana. Miks need hetked olid sinu jaoks olulised?
- Analüüsi, millised teemad ja tegevused sind köidavad ja motiveerivad.
- Hinda oma igapäevaseid valikuid ja harjumusi. Millele kulutad aega ja energiat? Need võivad viidata sinu tõelistele väärtustele.

Väärtused peegelduvad meie käitumises, seetõttu võib kaaslaste tagasiside aidata mõista, millisena sinu **väärtused teistele paistavad**.

- Küsi oma sõpradelt või perelt, milliseid omadusi ja põhimõtteid nad sinu juures kõige rohkem hindavad.

Professionaalsed nõustajad nagu karjäärinõustajad ja psühholoogid võivad juhendada ja pakkuda harjutusi, mis aitavad oma väärtusi selgemalt kindlaks määrata. On olemas ka

spetsiaalsed psühholoogilised töölehed ja väärtuste hindamise testid.

Küsimused	Tegevused
Millised harjumused või uskumused võivad takistada mul elada kooskõlas oma väärtustega? Kuidas tulen toime olukordades, kus mu väärtusi ohustatakse?	Tuvasta oma elus konfliktid, mis võivad sind oma väärtustest (nt töökohustused, mis on vastuolus perekondlike väärtusega) eemale viia. Harjuta enesekindlat suhtlemist, et kaitsta oma väärtusi olukorras, kus need võivad teiste arvamuse tõttu surve alla sattuda
Kas minu lähedased inimesed jagavad ja toetavad minu põhiväärtusi? Kuidas saan luua sügavamaid suhteid väärtustest lähtudes?	Räägi ausalt oma väärtustest. Selgita sõpradele, perele või partnerile, miks need on sinu jaoks tähtsad. Hinda suhteid ja mõtle, kas need toetavad sinu väärtusi. Kui mitte, siis kuidas saaksid need paremini kooskõlla viia?
Kas minu väärtused on aja jooksul muutunud? Kas peaksin need üle vaatama? Kas olen rahul, elades nende väärtuste järgi?	Tee iga 6–12 kuu järel ülevaade oma väärtustest ja sellest, kuidas oled neid praktikas rakendanud. Vajadusel kohenda oma väärtuste järjestust, et need peegeldaksid sinu praegust elu ja vajadusi

Rollid

Sotsiaalset rolli võib vaadelda kui erinevate käitumismustrite kogumit, mis on seotud kindla positsiooniga inimese elus. Sotsiaalne roll viitab normidele, ootustele ja käitumisviisidele, olles näiteks õpetaja, lapsevanem, sõber või kolleeg. Meil on elus palju rolle, mõned neist on suuremad (konsulent, lapsevanem) ja mõned väiksemad (teatrikülastaja, bussireisija).

Sotsiaalsed rollid on vajalikud, sest aitavad luua ühiskonnas korda ja prognoositavust. Ühiskond määrab rollidele normid, reeglid ja ootused. Need aitavad paremini mõista, kuidas käituda, olles näiteks patsient, ja millist käitumist eeldada arstilt. Rollid on aga paindlikud ja võivad muutuda. Inimene kohandab oma käitumist vastavalt rolliga seotud ootustele, samas lisab rollikäitumisele alati oma isikupära ja võib ka otsustada, milliseid rolle täita ja milliseid ignoreerida.

Ootused meie rollidele võivad vahel olla ebamäärased või vastandlikud, põhjustades rollikonflikte.

Välimiseks rollikonfliktiks nimetatakse olukorda, kus põrkuvad meie erinevad rollid. Näiteks kohtud konsulendi rollis olles tööpostil sõbraga, kes ootab sinult vastavat käitumist.

Sisemise rollikonfliktiga on tegu siis, kui meie endi sees vastanduvad ootused samale rollile. Näiteks ootab rahastaja sinult seadusekuulekust, klient aga soovitusi „paindlikuma” lahenduse leidmiseks.

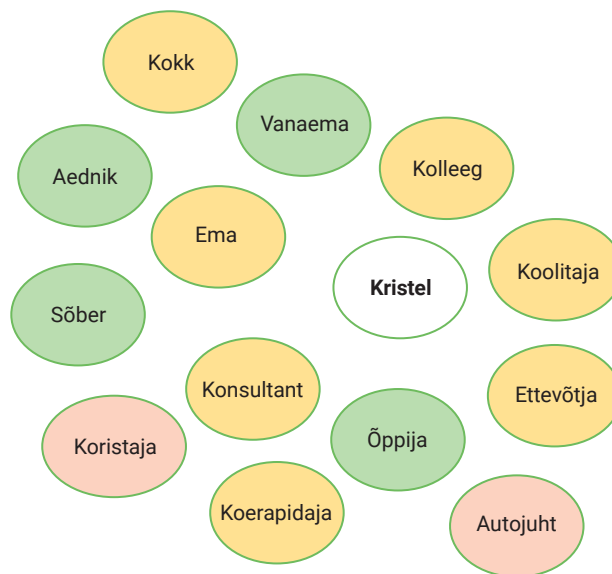
On kasulik teada, et ametiroll kaitseb meid ja aitab selgemalt hoida piire olukordades, mis muidu tooksid kaasa solvumist, isiklikult võtmist või rolliväliseid lisakohustusi. Teadlik rolli asumine aitab vältida ka ülekoormust ja läbipõlemist.

Rollikaart

Oma rollide kaardistamine aitab inimesel mõista, millised rollid ta elus parasjagu on ning milline on nende tasakaal.

► ÜLESANNE

Koosta oma rollikaart (nagu näidisel).



Võta valge paberileht ja kirjuta oma nimi lehe keskele. Seejärel kirjuta oma praegused rollid mulldesse. Joonista nii palju mulle, kui palju oma rolle sulle meenub.

Seejärel tee endale värvikoodid, mis hakkavad tähistama:

- see roll on „paras”, olen rahul sellega, kui palju seda minu elus on;
- seda on liiga vähe, igatsen olla rohkem selles rollis;
- seda on liiga palju, soovin seda rolli oma elus kindlasti vähendada.

Värvi mullid ja kirjuta eraldi välja:

Rollid, mida tahan suurendada:

Rollid, mida tahan vähendada:

Rollid, mida mul pole kunagi olnud, kuid soovin neid kogeda:

Rollid, mida mul praegu enam ei ole, kuid soovin neis jälle olla:

Mõttele, mille arvel saaksid suurendada rolle, mida igatsed? Kuidas vähendada või loobuda rollidest, mis on ülemäärased?

Motivatsioon

Motivatsioon on psühholoogiline protsess, mis juhib, suunab ja toetab eesmärkide saavutamiseks tarvilikku käitumist. See on sisemine jõud, mis mõjutab meie elu kõigis aspektides – alates igapäevastest otsustest kuni suurte elumuutuste tegemiseni.

Motivatsiooni võib jagada kaheks:

- **Sisemine motivatsioon** tekib siis, kui inimene tunneb rahulolu tegevusest endast. Näiteks naudib kunstnik maalimist, ilma et ta ootaks selle eest rahalist tasu. Selline motivatsioon on sageli seotud pikaajalise heaolu ja rahuloluga, sest see vastab inimese sügavamatele vajadustele nagu eneseteostus ja loovus.
- **Väline motivatsioon** on seotud tasude ja karistustega. Näiteks õpilane, kes õpib paremate hinnete saamiseks, tegutseb välise motivatsiooni ajel. Kuigi väline motivatsioon võib olla efektiivne, on selle mõju sageli ajutine, sest see on põhjustatud välistest stiimulitest.

Motivatsiooni allikad on mitmekesised, ulatudes bioloogilistest vajadustest (toit, uni) psühholoogiliste ja sotsiaalsete teguriteni (eneseteostus, kuuluvustunne).

Enesemotiveerimine on oskus motiveerida ennast välistest stiimulitest olenemata. See on eriti oluline olukordades, kus välised stiimulid puuduvad või on ebapiisavad. Enesemotiveerimine põhineb teadlikkusel, eneseregulatsioonil ja eesmärkide püstitamisel.

Kui oleme teadlikud oma sisemistest ja välistest motivaatoritest, saame rakendada tõhusaid strateegiaid, et oma motivatsiooni suurendada:

- **Selged eesmärgid.** Selgelt kindlaks määratud ja realistlikud eesmärgid annavad suuna ja fookuse. Näiteks eesmärk joosta 5 kilomeetrit kolme kuu jooksul on motiveerivam kui ebamäärane „olla vormis“.
- **Sisemise tähenduse leidmine.** Kui tegevusel on isiklik tähendus, on lihtsam tunda sisemist motivatsiooni. Küsi endalt: „Miks ma seda teen? Millist väärtust see minu elule lisab?“
- **Positiivne mõtteviis.** Optimistlik suhtumine aitab hoida motivatsiooni kõrgel isegi raskustes. Keskendu edusammudele, mitte ebaõnnestumistele.
- **Autonoomia ja valikuvabadus.** Tunne, et sul on kontroll oma otsuste üle, suurendab motivatsiooni. Kui tunned, et tegevused on sinu enda valitud, mitte kellegi teise meeleheaks tehtud, on lihtsam motiveerituna püsida.
- **Väikesed võidud ja tunnustus.** Suurte eesmärkide jagamine väiksemateks sammudeks ning nende saavutamise tähistamine aitab motivatsiooni hoida. Väikesed võidud annavad enesekindlust ja tugevdavad tahet edasi liikuda.
- **Distipliin ja harjumused.** Motivatsioon võib olla ajutine, kuid harjumused aitavad tagada püsivuse. Kui näiteks motiveeritus treenida kaob, toetub inimene sageli rutiinile, mis aitab tegevust jätkata.

Motivatsioonilangus

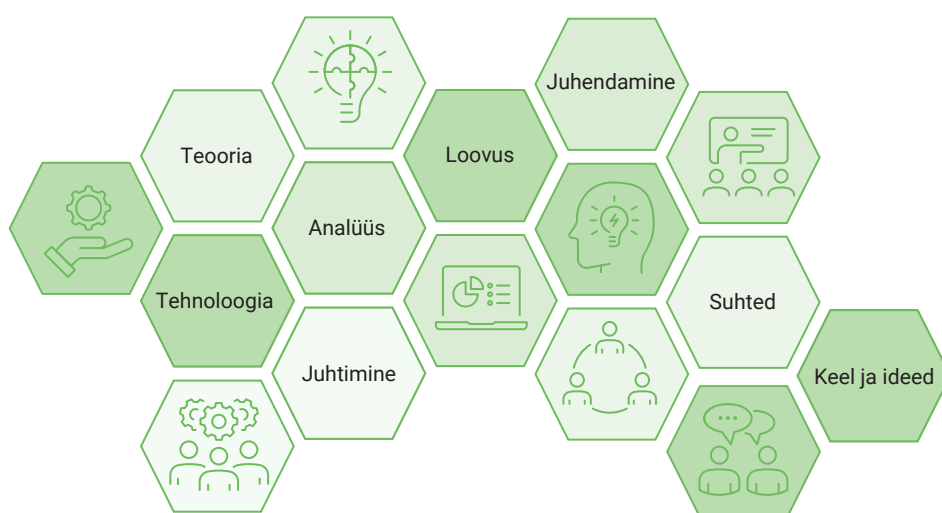
Motivatsioon ei ole püsiv – seda tuleb hoida ja taastada. Paljud kogevad motivatsioonilangust, see võib tekkida väsimuse, stressi või eesmärgi ebamäärasuse tõttu. Sellistes olukordades on oluline hinnata oma eesmarke ja kohandada tegevuskava. Samuti aitab toetav keskkond ja inspiratsiooni ammutamine teistelt.

Lisaks on oluline tunnistada, et motivatsioonilangus on normaalne. Selle asemel, et loobuda, tuleks keskenduda tegevustele, mis aitavad motivatsiooni taastada, näiteks pauside võtmine, uute eesmärkide seadmine või hobidega tegelemine.

Motiveerivad sisemised vajadused

Timothy Butler ja James Waldroop kirjeldavad oma uuringutele tuginedes kaheksat peamist eluhuvi, mis toimivad kui motiveerivad sisemised vajadused („Job sculpting: the art of retaining your best people”, Harvard Business Review, 1999).

Autorid jõudsid järeldusele, et enamikku inimesi motiveerivad üks kuni kolm sügavalt nende ellu juurdunud huvi. Need on pikaaegsed kired mõnda liiki tegevuste vastu. Eluhuvide on tihedalt seotud isiksusega ega näita mitte seda, mida me hästi teha oskame, vaid seda, mis laadi tööd me armastame. Kui saame kokku sobitada oma töö ja eluhuvide, on kõrge motivatsioon ja tulemused enesestmõistetavad. Samuti on maandatud läbipõlemise risk.



Teooriate väljatöötamine ja kontseptuaalne mõtlemine

Mõne inimese jaoks pole miski meeldivam kui abstraktsetest ideedest mõtlemine ja rääkimine. Neid inimesi tõmbab teooria. „Miks?” huvitab neid hoopis rohkem kui „Kuidas?”.

Neid tõmbab akadeemiline karjäär. Mõned võivad selle ka valida, kuid paljud siiski mitte.

Sellised inimesed pole osavad mitte ainult teooriatest rääkimises, vaid nad naudivad ka abstraktsetest mõistetest rääkimist. Sageli on tegemist inimestega, kellele meeldib mõelda globaalsel tasemel. Neid köidavad mudelid, mis seletavad mingeid tulemusi. Või siis meeldib neile uurida mingit kindlat nähtust või suundumust.

Tehnoloogia rakendamine

Tehnoloogiatega rakendajad on huvitatud asjade sisemusest, hoolimata sellest, kellena nad töötavad. Nemed lähenevad probleemidele tihti mõttega, et lammutame selle tükkideks ja lahendame. Kui juurutatakse uut riistvara või protsessi, on nemed „kapoti all” ja püüavad aru saada, kuidas täpselt mootor töötab, selle asemel et süütevõtit keerata ja sõita.

Nad püüdleval paremate rakenduste poole tööprobleemide lahendamisel. Nad naudivad töid, millega käib kaasas süsteemide planeerimine ja analüüsimine või protsesside ümberkujundamine.

Kvantitatiivne analüüsimine

Need inimesed pole mitte lihtsalt head arvude tundjad, vaid nad süvenevad neisse ning näevad arve kui parimat ja sageli ainukest võimalust (äri)probleemid lahendada. Nende meelest on rahavoogude aruande koostamine, juhtide suhtarvu arvutamine tööliste kohta ja kliendiuuringu andmete töötlemine, samuti tulemuste graafiline kujutamine lahe tegevus.

Ettevõtmise juhtimine ja kontrollimine

Organiseerimine ja võim otsuseid langetada paneb need inimesed ennast hästi tundma. Sageli, aga mitte alati töötavadi nad juhtivatel kohtadel. Neid köidab kontrolli omamine. Nad on kõige õnnelikumad siis, kui saavad juhtida meeskondi või projekte, mis on nende „enda omad“. Samuti tahavad need inimesed võtta igas olukorras võimalikult palju vastutust.

Loov tegevus

On inimesi, kellele pakub enim naudingut uute tegevuste alustamine, kui teadmatust on veel palju ja nemad on võimelised mitte millestki midagi looma. Neid peetakse tihti hea kujutlusvõimega rutii-nivabadeks mõtlejateks. Nad on kõige enam hoos siis, kui tegemist on ajurünnakute või ebaharilike lahenduste leidmisega. Tihti ei ilmuta need inimesed mingit huvi asjade vastu, mis on hästi korraldatud. Neid köidab uudsus. See eluhuvi võib, aga ei pruugi avalduda kunstiga tegelemises või heliloomingus.

Konsulteerimine ja juhendamine

Nende inimeste jaoks pole midagi meeldivamat õpetamisest, konsultatsiooni andmisest ja juhendamisest. Neid huvitab kolleegide, klientide, praktikantide ja teiste partnerite suunamine, et saavutada paremad tulemused. Mõnele pakub rahuldust teiste edu, teised naudivad tunnet, et on vajalikud. Neid tõmbab selline töö, kus nad saavad aidata teistel inimestel areneda ja kasvada. Ja nad on oma juhendatavate üle uhked!

Suhete ja inimeste juhtimine

Need inimesed naudivad töösuhteid. Nad tunnevad sageli tavapärasest sügavamat huvi teiste isikliku elu vastu, teavad ja peavad meele eraelulisi fakte ning kasutavad neid teadmisi suhete korraldamiseks meeskonnas.

Erinevalt juhendamishuviga inimestest on nad vähem huvitatud teiste arengust, neid köidab inimestega töötamine ja nende kasutamine tulemuste saavutamiseks. Juhtimishuviga inimesi teeb õnnelikuks meeskonna või töögrupi juhtimine.

Keele ja ideede kaudu mõjutamine

On inimesi, kes armastavad ideid jagada ainuüksi selle rõõmu pärast, mida pakub lugude jutustamine, läbirääkimine või veenmine. Neil on huvi teisi nii ideede, kõne, kirjutatu kui ka visualiseerimise kaudu mõjutada. Nad mõtlevad oma kuulajaskonnast, hoolimata sellest, kas tegu on ühe või miljoni inimesega, ja otsivad mooduseid, kuidas nende poole mõjusamalt pöörduda. Tõenäoliselt on nad aktiivsed ka suhtlusvõrgustikes.

Nad on rahul, kui saavad rääkida või kirjutada või teha mõlemat. Laske neil ainult suhelda!

► ÜLESANNE

Analüüsi oma sisemisi motivaatoreid. Pane loetletud motiveerivad sisemised vajadused pingeritta ühest kaheksani, lähtudes iseendast.

Minu prioriteet number		
		Teooriate väljatöötamine ja kontseptuaalne mõtlemine
		Tehnoloogia rakendamine
		Kvantitatiivne analüüsimine
		Ettevõtmise juhtimine ja kontrollimine
		Loov tegevus
		Konsulteerimine ja juhendamine
		Suhete ja inimeste juhtimine
		Keele ja ideede kaudu mõjutamine

Millised on sinu kaks-kolm prioriteetset eluühi?

Kas sa saad neid piisavalt rakendada (tööl või kodus)?

Mida saaksid ette võtta, et nende tegevustega rohkem seotud olla?

Eesmärgid

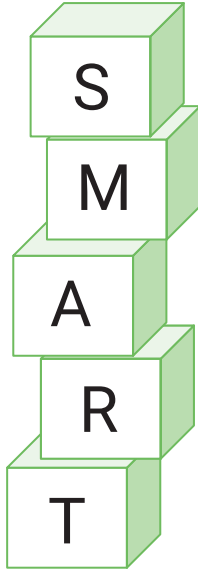
Eesmärgid määravad selle, millele inimesed mingiks ajaks pühenduvad. Sageli on need seotud barjääride või takistuste ületamisega visiooni poole liikumisel. Uuringud näitavad, et mida paremini oskab inimene eesmärke seada, seda rohkem ta elus saavutab. Eesmärgistamine aitab olulist märkata, annab pikaajalise visiooni ja motivatsiooni.

Eesmärkide täitmise edukuse määravad järgmised tegurid:

- **Pühendumine.** Inimesed liiguvad oma eesmärkide poole kindlamalt, kui on neile pühendunud. Mida keerulisem või mitmetahulisem on ülesanne, seda olulisemaks muutub pühendumine. Kui puudub pühendumine, puudub motivatsioon eesmärki saavutada. Pühendumine oleneb:
 - oodatavate tulemuste tähtsusest;
 - usust, et tõhusa tegutsemise abil on võimalik eesmärki saavutada. Kui eesmärk tundub kättesaamatu, siis kaob huvi isegi proovida;
 - isiklikust efektiivsusest. Tegutsemisvõimekad inimesed püstitavad endale kõrgemaid eesmärke ja on nende poole püüdlemisel järjekindlamad;
 - kohustumisest teiste ees, avalikult antud lubadusest pühenduda eesmärgile.
- **Tagasiside.** Tulemuste üle arvepidamine aitab mõista, kui efektiivne on inimene eesmärgi poole püüdlemisel olnud. Ilma tagasisideta ei saa me oma käitumist korrigeerida.
- **Ülesande keerukus.** Keerukamad ülesanded nõuavad rohkem mõtlemist ja oskusi. Mida keerukam on ülesanne, seda vähem on inimesi, kellel on olemas ülesande lahendamiseks vajalikud eeldused.
- **Motivatsioon.** Mida motiveeritumad on inimesed, seda rohkem on nad eesmärkide täitmisest huvitatud ja seda enam nende nimel pingutavad. Eesmärkide saavutamine aitab enesehinnangut tõsta. Siiski, mida suuremad on soovid, seda suurem peab olema ka edu, et ennast hästi tunda. Kui meil on palju selliseid eesmärke, mida on raske saavutada või milleni jõudmiseks kulub palju aega, siis võib juhtuda, et väsime ega tunne elust ja tegevusest rõõmu. Selleks, et saaksime tunda eduelamust ega laseks tujul langeda, on vaja ka väiksemaid ja kergemini saavutatavaid eesmärke.

Eesmärgi selgus

Ebamäärane, üldine või ajas piiritlemata eesmärgi sõnastus ei toeta tulemusteni jõudmist. Inglise keeles on selgete eesmärkide sõnastamiseks mitu akronüümi. Tuntuim neist on SMART.



Spetsiifiline. Konkreetne, arusaadav. Lubadus „Hakkan heaks“ ei vasta spetsiifilisuse nõudele, küll aga „Õpin selgeks kiirlugemise kuus võtet“. Spetsiifilisuse nõue aitab meil defineerida, mida miks ja kuidas tegema hakkame.

Mõõdetav. Kas tulemusi saab kokku lugeda, kaaluda või muul viisil arvuliselt väljendada? Kui mitte, siis kuidas sa aru saad, et oled eesmärgi saavutanud?

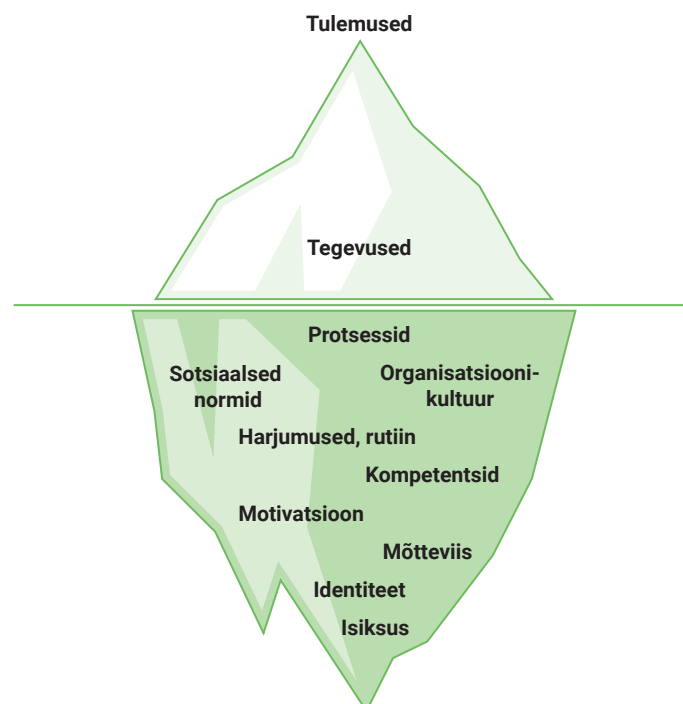
Arendav. Mitte liiga madal, mitte liiga kõrge, vaid piiri peal. Nõuab parasjagu pingutamist ning on samas motiveeriv. Mitte kõik meie eesmärgid ei pea olema arendavad, kuid kui neid üldse ei ole, on elu kurb.

Realistlik. Saavutatav, jõukohane, võimalik. Mitte teoreetiliselt, vaid konkreetset sinu võimeid, olemasolevaid tingimusi ja vahendeid silmas pidades. Hinda, kas välismaailm – turg, kliendid, konkurendid – võimaldab eesmärgi täitmist.

Tähtajastatud. Ka eesmärgi täitmise aeg peab olema määratud nii, et see on üheselt mõistetav, mõõdetav ja realistlik.

Eesmärkide hierarhia

Enamasti, kui räägime eesmärkidest, peame silmas lõpptulemust, vahel ka selleni viivate tegevuste jada. James Clear („Atomic Habits“, 2018) tõdeb aga, et sellest ei pruugi piisata. Tema sõnul (sportlaste näitel) on võitjatel ja kaotajatel samad eesmärgid. Võidab aga ikkagi ainult üks. Edu valemini jõudmiseks tuleb vaadata sügavamale.



Tulemus- ja tegevuseesmärgid on enamasti need, mis paistavad välja. Ideaalis on need selgelt ja mõõdetavalt sõnastatud ja ka kirja pandud. Need eesmärgid näitavad kätte suuna, kuhu pürgida. Neist lähtuvalt seatakse prioriteedid ja tehakse plaanid. Samas, kui neid eesmäärke on palju, siis ohverdatakse kvaliteedieesmärgid kvantiteedi nimel – seda on lihtsam mõõta.

Protsessid, sotsiaalsed normid ja organisatsioonikultuur jäävad juba nähtamatuks. Süsteemid, mille raames tegutseme, võivad tegutsemise efektiivsust toetada või pärssida. Kuidas näiteks toimub klientidelt andmete kogumine ja analüüs, on see tõhus protsess? Või teaduspõhiste lahenduste rakendamine? Või IT-ga seonduv?

Inimesed ja võrgustikud meie ümber võivad meie edupüüdlusi toetada. Või vastupidi, meid tahtmatult oma eeskuju ja väärtushoiakutega pidurdada. Sotsiaalsete olenditena imiteerime paratamatult teiste käitumist. Eriti olulised on meile kolm rühma: lähedased, enamus ja võimukad, autoriteedid. Kuidas mõjutavad sinu ambitsioonikaid eesmäärke sinu jaoks olulised inimesed?

Cleari väitel peitub edukuse võti meie harjumustes, rutiinides. Väikesed tegevused, mida päevast päeva automaatselt, peaaegu et märkamatu teeme, tekitavad vahe. Teel tulemuste poole pole probleem mitte teadmises – teame hästi, mida peame tegema –, vaid järjepidevuses, püsivuses. Kas sul on näiteks rutiin alustada tööpäeva oma prioriteetidest? Teed sa märkmeid alati vahetult pärast kliendikontakti lõppu? On sul harjumus vähemalt kord nädalas õppida midagi uut, panustada infovõrgustikku või kliendisuhete hoidmisse? Sellised väikesed sammud kumuleeruvad lõpuks eduks.

Ja lõpetuseks, sinu identiteet, see, kuidas sa endast mõtled, hakkab vormima su tegevusi ja tulemusi. Kui sa näed ennast kui väga abivalmis ja jäägitult kliendile pühendunud konsulenti, siis selliseks sa tõenäoliselt ka muutud. Koos sellega kaasnevate ajakasutusprobleemidega. Kui sa aga kirjeldad ennast kui tippnõustajat, kes oma professionaalsuse hoidmiseks teadlikult tasakaalustab oma töö, arengu ja isikliku elu, on ka tulemus teistsugune.

► ÜLESANNE

Minu eesmärgid

Eesmärkide seadmisel on oluline tasakaal, terviklikkus. Kas sul on iga segmendi jaoks mõni eesmärk? Kirjuta need üles.



Kui palju eesmärke?

Tänapäeval tundub, et suurim probleem on eesmärkide paljususest, sest see takistab keskendumist ja tegutsemist. Inimesed on üsna kiiresti võimelised looma nimekirja, kus eesmärke on üle 15. Robert Emmons ja Laura King (1998) panid tähele, et eesmärkide paljususest takistab sihile jõudmist. Mida rohkem on eesmärke, seda rohkem kalduvad inimesed muretsema nende täitmise pärast. Sa mõtled neile palju, mistõttu on su tegutsemine halvatud. Liigne muretsemine eesmärkide täitmise pärast ja vähenenud tegutsemine mõjutavad füüsilist ja vaimset heaolu. Ehk vähem on parem!

Kas lühike või pikk perspektiiv?

Uurijate arvamused on vastakad. On selge, et lühiajalised eesmärgid aitavad saavutada eduelamust ja usku toimetulekusse. Seega toetavad need motivatsiooni püsimist.

Samas viitab James Clear Camereri jt uuringule (1997) tuginedes asjaolule, et lühiajaliste eesmärkidega inimesed lõpetavad pingutamise, kui eesmärk on käes. Enam ei ole väljakutset, mis motiveeriks jätkama ja veel paremaid tulemusi saavutama. Seega on mõistlik omada pika perspektiiviga eesmärki, milleni jõudmine on jagatud lühemateks etappideks.

Üldine või detailne?

Kui koostada nädalaplaan (nt kliendikontaktide arv), siis võiks arvata, et selle alusel toimetaja tulemuslikkus on suurem kui kuuplaaniga tegutsejatel. Ja jälle ütlevad uuringud, et kuuplaan, mis annab suurema paindlikkuse, on eesmärkide saavutamise mõttes jätkusuutlikum. Uuritud katsealused jätkasid ka pärast uuringu lõppu kuuplaani täitmist, sest see võimaldas muutustele ja segajatele paremini reageerida. Liigne detailsus päeva planeerimisel tekitab paljudele sunni ja vastumeelsuse tunde.

Millele eesmärgid tuginevad?

Tippu sihtides ei saa unustada baasi. Kui su eesmärgid ei ole seotud su väärtustega, rollide, motivatsiooni ja oluliste vajadustega, siis pole need sinu jaoks tõenäoliselt eriti tähtsad ja sa ei pühendu nende täitmisele. Milleks neid siis üldse seada?

Kui eesmärk on püstitatud, aga tegevusi ei järgne?

Mõttele järele, mis oli su soov või vajadus eesmärgi taga. Mis põhjusel see eesmärk sai püstitatud? Kui oled leidnud tegeliku põhjuse, küsi endalt, mis takistab sind tegutsemast.

Näiteks on su eesmärk lõpetada kraadiõpingud kõrgkoolis. Takistuseks on aga ajapuudus, sest tööpäevad venivad väga pikaks. Selle asemel, et sundida end öösiti õppima, võiksid keskenduda sellele, et organiseerid oma igapäevast tööd distsiplineeritult tööaja piires.



Kontrollküsimused eesmärgistamiseks

Küsimus enne eesmärkide seadmist	Miks on oluline seda küsida?	Võimalik parendus
Kas eesmärgid on liiga konkreetsed?	Kitsad eesmärgid võivad inimesi teiste oluliste aspektide suhtes pimestada	Veendu, et eesmärgid hõlmavad kõiki edu kriitilisi komponente (nt kvantiteet ja kvaliteet)
Kas eesmärgid on liiga keerulised?	Mis juhtub, kui eesmärke ei täideta? Kuidas siis tulemusi hinnata? Kas ebaõnnestumine kahjustab motivatsiooni ja tõhusust?	Võimalda endale vajalikke koolitusi ja arendustegevusi. Ära ole endaga eesmärgile mittejäudmise pärast karm
Kes seab eesmärgid?	Inimesed pühenduvad eelkõige eesmärkidele, mille seadmises nad on ise osalenud	Kui keegi teine seab sulle eesmärke, siis „tõlgi” need enda omadeks
Kas ajahorisont on sobiv?	Lühiajalised eesmärgid võivad pikas perspektiivis tulemuslikkust kahjustada	Veendu, et lühiajalised eesmärgid ei kahanda pingutusi pikaajaliste tulemuste nimel
Kuidas võivad eesmärgid riskide võtmist mõjutada?	Täitmata eesmärgid võivad tuua kaasa riskide võtmise	Sõnasta vastuvõetavad riskitasemed
Kuidas võivad eesmärgid ebaeetilist käitumist motiveerida?	Eesmärgid kitsendavad fookust. Sa märkad vähem eetilisi probleeme ja ratsionaliseerid oma ebaeetilist käitumist	Ole sellest riskist teadlik ja kavanda kaitsemeetmeid (nt tegevusaudit, kovisioonigrupis osalemine vms)
Kuidas mõjutavad su eesmärgid koostööd?	Individuaalsed eesmärgid võivad kahjustada koostööd kolleegidega	Kui koostöö on vajalik, mõtle väärtustele, mida konkreetset väljakutset pakkuvad eesmärgid kannavad
Mis tüüpi eesmärgid (töösooritus või areng) on sobivamad?	Keskendudes töösooritusele, ei pruugi sul olla jaksu otsida uusi strateegiaid ega õppida	Keerulises, muutuv keskkonnas võivad õpieesmärgid olla etemad kui tulemuseesmärgid

Allikas: Lisa D. Ordoñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, Max H. Bazerman. *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*. *Academy of Management Perspectives*, 2009, 6–16.

Prioriteedid

Oma prioriteetide mõistmine aitab aega, energiat ja ressursse tulemuslikumalt juhtida. Ilma selgete prioriteetideta on lihtne eksida pidevate nõudmiste ja ootuste labürinti või takerduda väheolulistesse ülesannetesse. Tulemuseks võib olla läbipõlemine, madalam töö kvaliteet ja rahulolematuse.

Arvesta, et prioriteetide leidmine nõuab üksjagu aega ja eneseteadlikkust, see ei ole kiiresti lahendatav ülesanne. Samas on see väärtuslik investeering, mis toob pikaajalist kasu. Selgete prioriteetidega vähendad üleliigset koormust ja stressi. Su produktiivsus suureneb ja see tuleb targemast, mitte rohkemast tegutsemisest. Saad keskenduda sellele, mis on tõeliselt oluline, ning elada elu, mis on tähenduslik ja kooskõlas sinu soovide ja eesmärkidega.

TÄHELEPANU!

Prioriteetide seadmine ei tähenda tööde nimekirja ja päevaplaani koostamist, vaid strateegilist mõtlemist ja võimet eristada olulist ebaolulisest.

► ÜLESANNE

Etapiviisi prioriteetide määramine

Selle ülesande mõte on luua „suur pilt” olulistest asjadest su elus ja koostada põhitegevuste nimekiri. Kui oled täitnud selle peatüki varasemad ülesanded, siis võta paberileht ja lihtsalt **kirjuta vajalikud märksõnad uuesti välja**. Kui sa neid ülesandeid veel teinud ei ole, siis leia need märksõnad nüüd.

1. Väärtused

Prioriteetidid peavad olema kooskõlas sinu väärtuste ja põhimõtetega. Küsi endalt:

- Mis on minu jaoks elus kõige olulisem?
- Mille eest ma seisan?
- Millised aspektid minu elus pakuvad mulle kõige rohkem rahulolu ja kannavad kõige suuremat tähendust?

Väärtused võivad olla seotud näiteks pere, tervise, karjääri, õppimise, loovuse või kogukonda panustamisega. Kui oled oma põhiväärtustest teadlik, muutub lihtsamaks otsustada, millised tegevused ja eesmärgid on tõeliselt tähtsad.

2. Rollide mitmekesisus

Prioriteetide leidmiseks mõtle:

- Millised rollid on hetkel minu elus kõige olulisemad?
- Milliseid rolle soovin suurendada või vähendada?
- Kas mu rollid on tasakaalus?

Näiteks võib pere olla sinu jaoks väga oluline, kuid see ei tähenda, et peaksid loobuma karjäärist – pigem tuleb leida viis, kuidas mõlemad tähtsad valdkonnad üksteist toetaksid.

3. Selged eesmärgid

Ilma selgete eesmärkideta on raske otsustada, millele keskenduda. Eesmärgid võivad olla nii lühi- kui ka pikaajalised. Küsi endalt:

- Kuhu ma tahan jõuda?
- Mis on minu soovitud tulemus järgmise kuu, aasta või viie aasta jooksul?

Eesmärgid annavad suuna ja prioriteetidid aitavad valida parimad tegevused, mis eesmärkide saavutamiseni viivad.

4. Sisetunne

Tihti teame intuitiivselt, mis on meie elus kõige olulisem. Kiires argielus ei pruugi me sellele aga piisavalt tähelepanu pöörata. Võta hetkeks aega, et kuulata oma sisetunnet. Võib-olla on lisaks eelnevale veel midagi, mida sa tegelikult vajad ja tahad. Pane see kirja!

5. Suur pilt tegevustest

Järgmiseks tee eelneva põhjal koondnimekiri oma elus olulistest valdkondadest (nt tervis, töö, pere, isiklik areng vm).

- Mõttele igale valdkonnale ja küsi endalt, millised tegevused on selles valdkonnas kõige olulisemad. Kirjuta need tegevused valdkonna kaupa välja.
- Sea igas valdkonnas tegevused tähtsuse järjekorda. Kõik tegevused ei ole võrdselt olulised. Mõned tegevused annavad suure mõju ja kannavad suuremat tähendust, samas kui teised on ajutised ja vähem väärtuslikud. Küsi endalt:
 - Millised tegevused annavad mulle kõige rohkem kasu või viivad mind oma eesmärkidele kõige lähemale?
 - Millised tegevused on lihtsalt harjumuspärased või teiste ootustest tingitud?

Võid avastada, et osa tegevusi, mis tunduvad kohustuslikud, ei toeta tegelikult sinu pikemaajalisi eesmärke, rolle või väärtusi.

- Vaata ja võrdle kõiki tegevusi ja keskendu nendele, millel on sinu heaolule ja edule suurim mõju.

6. Tagasiside

Mõnikord on raske oma prioriteete objektiivselt hinnata. Küsides usaldusväärsetelt kolleegidelt, sõpradelt või mentoritelt tagasisidet, võid saada kasulikke vaatenurki, mis aitavad sul selgemalt näha, mis on tõeliselt tähtis.

7. Kohanemine

Elu on pidevas muutumises ja ka prioriteedid võivad aja jooksul muutuda. Mis oli oluline eelmisel aastal, ei pruugi olla tähtis praegu. Regulaarne enesehindamine aitab hoida õigel teel ja teha vajalikke kohendusi.

Planeerimine

Ressursid – raha, aeg ja energia – on meie elu olulised tugisambad. Need on piiratud ja väärtuslikud, mistõttu on nende haldamine eduka ja tasakaalustatud elu eelduseks. Kui ressursse ei planeerita teadlikult, võivad tekkida ülekoormus, finantsraskused või ajapuudus, mis omakorda viivad stressi ja rahulolematuseni.

Keskendume eelkõige aja ja pingutuse planeerimisele. Hea planeerimine võimaldab saavutada rohkem väiksema pingutusega.

► ÜLESANNE

Milline ajakasutaja sa oled?

Märgi oma käitumist kõige täpsemalt kirjeldav vastusevariant ja liida punktid kokku.

Allikas: MindTools™

Nr	Küsimus	Üldse mitte	Harva	Mõnikord	Sageli	Enamasti
1	Ülesanded, millega tööajal tegeled, on kõrgeima prioriteetsusega	1	2	3	4	5
2	Lõpetad ülesandeid viimasel minutil või palud lisaaega	5	4	3	2	1
3	Varud aega planeerimiseks ja kavandamiseks	1	2	3	4	5
4	Tead, kui palju aega kulutad ühe või teise tööülesande täitmiseks	1	2	3	4	5
5	Katkestused ja segajad on su töös sagedased	5	4	3	2	1
6	Tegeled teadlikult eesmärgistamisega, et otsustada, milliseid tööülesandeid täita	1	2	3	4	5
7	Jätad oma ajaplaanidesse piisava varu ootamatustega toimetulekuks	1	2	3	4	5
8	Tead, kas ülesandest, mida täidad, tõuseb kasu palju, vähe või keskmiselt	1	2	3	4	5
9	Kui sulle antakse uus ülesanne, analüüsid selle olulisust ja sead vastavalt prioriteetidid	1	2	3	4	5
10	Ajalised kohustused ja tähtajad tekitavad sinus stressi	5	4	3	2	1
11	Tähelepanu kõrvale juhtivad asjaolud segavad sind oluliste ülesannete täitmisel	5	4	3	2	1
12	Võtad tööd koju kaasa, et sellega hakkama saada	5	4	3	2	1
13	Järjestad oma tee-ära-nimekirja või tegevuskava prioriteetidest lähtudes	1	2	3	4	5
14	Kooskõlastad prioriteete oma otsese juhiga	1	2	3	4	5
15	Enne, kui asud ülesannet täitma, veendud, et sellele kuluv aeg on seda väärt	1	2	3	4	5
Punkti summa						

Tulemused

Punkti summa	Kommentaar
46–75	Juhid oma ajakasutust väga efektiivselt. Siiski vaata järgmisest osast, kas saaksid midagi veel paremaks muuta
31–45	Kohati on su ajakasutus hea, kuid mõnes vallas jätab soovida. Uuri, mida eelkõige peaksid ette võtma, et ajakasutus muutuks efektiivsemaks
15–30	Oi-oi! Hea uudis on aga see, et sul on palju võimalusi, kuidas oma efektiivsust tõsta, ja alustama peaksid ajakasutuse parandamisest

Ilmselt tekkis sul juba küsimustele vastates arusaam, mida tuleks teha, et oma ajakasutust parandada. Allpool on ajakasutuse juhtimise põhivalkondade lühikokkuvõte.

Eesmärgistamine (küsimused 6, 10, 14, 15)

Efektiivse ajakasutuse aluseks on eesmärgistamine. Kui tead, mida tahad saavutada, on juba lihtsam otsustada, mida selleks ja millises järjekorras teha tuleb. Ilma selgete eesmärkideta raiskad aega väheolulistele tegevustele. Väike aja ja energia investering eesmärgistamisse aitab edaspidi vältida ajakadu, liigset rabelemist ja pingeid.

Prioriteetide seadmine (küsimused 1, 4, 8, 9, 13, 14, 15)

Ilma selgete prioriteetideta võib juhtuda, et töötad küll palju, kuid ei saavuta soovitud tulemusi, sest sul puudub strateegia. Paljud inimesed koostavad tee-ära-nimekirju ülesannete juhusliku loeteluna. Sellel puudub loogika ja struktuur. Efektiivsus tähendab, et investeerid oma aega eelkõige kasu toovatesse töödesse.

Segajatega toimetulek (küsimused 5, 9, 11, 12)

Ainult plaanist ja prioriteetidest ei piisa, sest kui sa ei suuda neid järgida, pole planeerimisest kasu. Paljudel on tööpäev täis segajaid, mis takistavad kavakindlat tööd: telefonikõned, infopäringud, jutustavad kolleegid... Mõne asjaga tulebki tegelda kohe, kuid on asju, mida saab edasi suunata, edasi lükata või tagasi tõrjuda. Samas tuleb olla ettevaatlik, et mitte takistada olulise info endani jõudmist.

Edasilükkamine (küsimused 2, 10, 12)

„Ma teen seda hiljem” on ohtlik lõks. Ainus võimalus seda vältida on teadvustada endale, et tegeled edasilükkamisega. Otsi põhjusi, miks sa nii teed. Seejärel saad otsida lahendusi, mis aitavad edasilükkamisega toime tulla. Premeeri ennast, kui oled tööga valmis saanud, ja pea meeles ebameeldivaid tagajärgi, mis edasilükkamisega kaasnevad.

Ajakava koostamine (küsimused 3, 7, 12)

Ajakasutuse efektiivsus peitub tihtipeale toimiva ajakava koostamises. See tähendab, et mõistad faktoreid, mis su ajakasutust mõjutavad. Ajavaru arvestamine segajate ja katkestustega toimetulekuks on vajalik, et olulised asjad tehtud saaksid.

Ajakasutuse maatriks

Üks parimaid viise prioriteetidest lähtuvalt planeerida on kasutada Eisenhoweri maatriksit (hiljem populariseeris seda Stephen Covey oma raamatutes „Väga efektiivse inimese 7 harjumust” ja „Esma-tähtis esikohale”). Maatriks kaalub ülesannete puhul nende olulisust ja kiireloomulisust.

Kiireloomuline eeldab kohest tegutsemist. Pakilised asjad mõjutavad suuresti meie käitumist. Näiteks helisev telefon on kiireloomuline asi. Enamik meist ei suuda lasta telefonil heliseda ja tegelda sama ajal millegi muuga. Isegi kui sul on pooleli vestlus sinu ees istuva inimesega, saab telefon sageli tähelepanu endale, kas või korraks.

Kiireloomulised asjad on silmanähtavad. Nad suruvad meile peale, nõuavad tähelepanu. Ja sageli on need meeldivad, kergesti käsitletavad asjad. Aga kas ka olulised?

Olulisusel on pistmist tagajärgedega, tulemustega. See puudutab meie väärtusi ja prioriteete. Oluliste, kuid mittekiireloomuliste asjadega tegelemine eeldab sageli teadlikku jõupingutust, initsiatiivi. Ja muidugi seda, et prioriteetid on selgelt defineeritud.

Rühmitades tegevusi nende kiireloomulisusest ja tähtsusest lähtudes, saame maatriksi.

Olulised ja kiireloomulised Tuleb kohe ära teha sinul endal. Näiteks: ■ kriisid ja hädaolukorrad – su kliendil on äkiline probleem, mis vajab kohest lahendust. Või lapse ootamatu haigus, mis nõuab kiiret arstiabi; ■ ootamatu tähtis kohtumine, mida ei saa edasi lükata; ■ kokkulepitud kohtumised, nõupidamised ja muud tähtajaga seotud ülesanded; ■ tööprojekt, mille lõpetamiseks on viimane hetk; ■ muud pealesuruvad probleemid	Olulised, kuid mittekiireloomulised Planeeri ja pühenda neile aega. Näiteks: ■ tegevuskavade, plaanide ja eelarvete koostamine; ■ riskide analüüsimine ja probleemide ennetamine; ■ suhete loomine ja arendamine pere, sõprade ja klientidega; ■ taastumine ja tervise eest hoolitsemine, regulaarne treenimine; ■ eneseareng ja õppimine; ■ silmaringi laiendamine, uute võimaluste teadvustamine
Mitteolulised, kuid kiireloomulised Suuna edasi või keeldu neist. Näiteks: ■ telefonikõned või e-kirjad, mis ei vaja sinu otsest sekkumist; ■ teise inimese abipalve, mis ei ole seotud sinu eesmärkidega; ■ bürookraatlikud ülesanded, mida saab edasi anda (nt dokumentide täitmine); ■ osalemine koosolekutel, kus sinu panus pole vajalik; ■ katkestamised, teiste inimeste pakilised probleemid; ■ üritused, millel osaled vaid viisakusest	Mitteolulised ja mittekiireloomulised Väljaldi neid ülesandeid. Näiteks: ■ asendustegevused – „sahtlite korrastamine” töö edasilükkamiseks; ■ liigne e-kirjade kontrollimine; ■ pidev sotsiaalmeedias surfamine ja meelelahutuslike uudiste lugemine, mis ei lisa elule väärtust; ■ telesarjade või filmide vaatamine aja surnukslöömiseks; ■ ülemäärane ajakulutamine arvutimängudes; ■ ostlemine igavusest, mitte vajadusest; ■ pidevad eesmärgita ümberkorraldused

► ÜLESANNE

Sinu ajakasutuse maatriks

Mõtle ühele päevale, näiteks eilsele, ja oma tegevustele sel päeval. Kirjuta need tegevused maatrik-sisse, lähtudes nende olulisusest ja kiireloomulisusest.

I Olulised ja kiireloomulised	II Olulised, kuid mittekiireloomulised
III Mitteolulised, kuid kiireloomulised	IV Mitteolulised ja mittekiireloomulised

Analüüsi, kui otstarbekas oli sinu ajakasutus.

Mis juhtub, kui üks või teine kvadrant domineerib?

I Olulised ja kiireloomulised ■ väsimus ■ stress ■ läbipõlemine ■ kriiside lahendamine ja pidev „tulekahju kustutamine”	II Olulised, kuid mittekiireloomulised ■ olemas perspektiiv, tulevikunägemus ■ tasakaal elus ■ distsipliin ■ kontroll ■ vähe kriise
III Mitteolulised, kuid kiireloomulised ■ orienteeritus lähitulevikule ■ plaanide ja eesmärkide püstitamise võimatuks või väärtusetuks pidamine ■ ohvritunne, kontrolli kadumine ■ pinnapealsed või katkenud suhted	IV Mitteolulised ja mittekiireloomulised ■ vähenenud produktiivsus ja saavutused ■ aja ja võimaluste kaotus ■ rahulolematuse ja frustratsioon ■ edutuse risk ja raha kaotuse risk ■ suhete ja tervise kahjustamine ■ halbade harjumuste süvenemine, sõltuvuse teke

Esimeses kvadrantis on tegevused, mis on nii tähtsad kui ka kiireloomulised. Kõik me puutume nendega kokku. Mõne inimese on need tegevused aga täiesti vallutanud: nad on kriiside lahendajad, tähtaegade tagaajajad. Keskendumine esimesele kvadrantile toob kaasa tormamise ühe probleemi juurest teise juurde, pideva valveloleku ja enese forsseerimise.

Kergendust toob ainult ajutine põgenemine neljandasse kvadranti – vähetähtsate ja aega-küll-asjade juurde. Kuigi mitteolulised ja mittekiireloomulised tegevused võivad näida lõõgastavad, võib tähtsate ülesannete edasilükkamine ja tähtaegade kuhjumine tekitada siiski alateadlikku ärevust ja stressi.

On suur hulk inimesi, kes kulutavad oma aja kolmandas kvadrantis „Mitteolulised, kuid kiireloomulised”, arvates, et asuvad esimeses kvadrantis. Enamiku ajast reageerivad nad pakilistele asjadele, eeldades, et need on tähtsad. Tegelikult ongi, kuid kellegi teise prioriteetidest lähtudes.

Efektiivsed inimesed lülitavad oma ajast kolmanda ja neljanda kvadranti tegevused välja või vähemalt vähendavad neid võimalikult palju. Sest kiireloomulised või mitte – need tegevused on ebaolulised. Efektiivsuse võti peitub teises kvadrantis, mis sisaldab väga olulisi tegevusi, mida me ometi harva teeme, kuna need pole kiireloomulised.

Efektiivsed ajakasutajad ei ole orienteeritud mitte probleemidele, vaid võimalustele. Nende tegevus on probleeme ennetava iseloomuga.

Teise kvadranti osatähtsust elus on võimalik suurendada ainult kolmanda ja neljanda kvadranti arvel ning hoides kontrolli all esimese kvadranti tegemisi. Selleks:

- Muuda prioriteetidest lähtuv planeerimine endale harjumuseks, rutiiniks.
- Mõista, et vabandus „mul pole aega” on nonsens. Küsimus on aja kasutamises. Me leiame alati aega selle jaoks, mis on meie meelest oluline. Iseasi, kas see, mida me hetkel oluliseks peame, lähtub meie tegelikest, analüüsitud ja teadvustatud prioriteetidest. See, kuidas oma aega kasutada, oleneb ainuüksi sellest, millisena näed oma eesmärgi.
- Ütle „ei” ebaolulisele. Tegelikult ütled sa „ei” iga päev, kaudselt, ise seda märkamata. Öeldes „jah” kolleegi palvele aidata teda kiireloomulises töös, ütled sa ühtlasi „ei” lõunasöögil koos sõbraga. Võttes vastu loengu pidamise nädalavahetusel, ütled „ei” puhkusele koos perega. Öeldes „jah” nädalasele täienduskoolitusele, ütled „ei” lississetulekule sel ajal jne.

Aja- ja tegevusplaanide koostamine

Aeg, õigemini selle puudumine on tänapäeval üks peamisi stressiallikaid. Nõuannetes, kuidas sellega toime tulla, keskendutakse enamasti tegevuste pingeritta seadmisele, nende kestuse prognoosimisele ja „vabade aukude täistoppimisele”. Seega soovitusel mahutada ajaühikusse rohkem tegevust, pinget ja stressi.



Inimene kontrollib oma aega efektiivselt siis, kui ta igal ajahetkel saab tõdeda, mis põhjusel ta seda hetke just sellisena veedab ja miks niisugust ajaveetmismoodust parimaks peab. Alustades oma aja planeerimist prioriteetsetest tegevustest, tagad, et ei tööta mitte rohkem, vaid targemini.

TÄHELEPANU!

Alljärgnevad näpunäited aitavad sul oma aega paremini kasutada ja kroonilisest ajapuudusest vabaneda ainult juhul, kui sa neid praktikas tõesti rakendad. Algu võib olla raske, sest tõeselgust tuleb sul kõigepealt murda mitu halba harjumust ja ümberõppimine on alati keeruline. Ära püüagi kõike korraga saavutada ja juba homme efektiivne ajakasutaja olla. Hakka pihta samm-sammult, kuid ole järjekindel.

Praktilised näpunäited

Kirjuta endale igaks nädalaks tegevusplaan. Küsi endalt, mida soovid oma prioriteetidest lähtudes nädala lõpuks saavutada ning mida peaksid soovitud tulemuste saavutamiseks tegema.

Koosta igaks päevaks tee-ära-nimekirj. Jälgi, et see ei sisaldaks juhuslikke tegevusi, vaid selle päeva eesmärgi, prioriteete ning nendele vastavaid tegevusi ja selleks kuluvat aega.

Nüüd paiguta need tegevused ajakavasse. Esmalt päeva peaülesanne (II kvadrant) – see tegevus või tegevused, mille pead kindlasti ära tegema, et oma töö ja eluga ka pikemas perspektiivis hästi toime tulla.

Meie energia ja fookus on päeva jooksul piiratud ressursid. Parima tulemuse saamiseks jälgi:

- millal oled kõige produktiivsem ja loovam;
- millal on sul vaja puhata ja taastuda.

Tähtsaimatele ülesannetele tuleb pühendada parimad ajaaknad, kui oled kõige energilisem ja keskendunud.

Pane iga ettevõtmise jaoks paika ajalimiit. Võta piisavalt aega iga asja õigesti tegemiseks kohe esimesel korral, siis ei tule sul raisata aega selle uuesti (ümber) tegemiseks.

Nüüd vaata oma tee-ära-nimekirju ja planeeri ajakavasse kõrge prioriteetsusega pakilised tegevused (I kvadrant), näiteks kokkulepitud kohtumised. Samuti kõik need tegevused, mida ei saa delegeerida või vältida (ka näiteks lõunasöök).

Võta aega lõdvestumiseks, lihtsalt elamiseks. Kui tunned, et tegeled liiga vähe pere, sõprade või iseendaga, planeeri ka see aeg kavas prioriteetsena.

Järgmiseks planeeri ajavaru ootamatusteks. Kogemuste põhjal oskad aimata, kui palju seda võib vaja minna. Seda parem, kui ootamatusi ei tule! Siis saad oma tee-ära-nimekirjast ette võtta vähem

tähtsaid tegemisi. Pea kõige selle juures aga meeles, et planeeritud asjad tehakse ära ja planeeritud tulemused saavutatakse alati tõenäolisemalt kui planeerimata tulemused. Ära kunagi kuluta aega vähem tähtsatele asjadele, kui võiksid seda kulutada suurema tähtsusega asjadele.

Kõik, mis üle jääb, on vabade valikute aeg. Uuri oma eesmärkide ja tee-ära-nimekirja ning tõsta valitud tegevused ajakavasse.

Tee ajaplaanid kindlasti kirjalikult. Pole oluline, millist planeerimis- ja meeldetuletamissüsteemi kasutad – peaaasi, et see sinu jaoks toimib. Kasuta kindlasti vaid ühte töövahendit – hoia kokkuleppeid, tähtaegu, plaane ja muud sellist ühes kohas, et mitte kulutada aega eri allikatest otsimisele ning kattuvuste ja segaduste klaarimisele. Hoia aja planeerimise töövahendit alati käeulatuses, nii saad kiiresti reageerida ja väldid unustamist.

Aeg-ajalt analüüsi kõike, mida teed, oma eesmärkidest lähtuvalt. Pane perioodiliselt kirja oma ajagraafik, et analüüsida ajakasutust ning tõrjuda oma elust välja ajaröövlid. Teadvusta endale, mida sa teed, millal sa seda teed, miks sa seda teed. Küsi endalt, mis juhtub, kui sa selle või teise asja tegemata jätab. Kui vastuseks on, et ei juhtu mitte midagi, **lõpeta selle tegemine**. Jäta oma elust igal nädalal välja vähemalt üks asi, mis kujutab endast lihtsalt ajaraiskamist.

Vähenda raiskamist!

Üks võimalus ajakasutust optimeerida on kasutada Lean-juhtimisest (eesti keeles: timmitud tootmine) tuntud raiskamise vähendamise põhimõtteid. Lean-mõtteviis sai alguse 1950. aastatel Jaapanis Toyota tootmissüsteemis. 1990. aastatel levis see läänemaailmas ja on praeguseks kinnistunud paljudel tegevusaladel, tootmisest ja teenindusest kuni meditsiini- ja haridusvaldkonnani.

Lean-mõtteviis on süsteemne lähenemine, mille eesmärk on maksimeerida kasu kliendile, vähendades samal ajal ressursside raiskamist. Keskenduda sellele, mis loob väärtust, eemaldades kõik, mis seda ei tee. Lean kirjeldab seitset tüüpi raiskamist, mida võib leida peaaegu igas töös. Konsulendi töös võib raiskamist ette tulla nii kontori- kui ka välitöödel. Allpool on mõned näited raiskamisest ja sellest, kuidas seda vähendada.

Raiskamine	Näited	Mõned lahendused
Liigne transport	Dokumentide pidev edasi-tagasi saatmine eri asjaosaliste vahel; üleadresseeritud e-posti jaotusnimekirjad; erinevate ametiasutuste vahet käimine; kliendikülastus ainult üksikute andmete kogumiseks või dokumentide allkirjastamiseks	Kasuta jagatud failisüsteeme või pilvepõhiseid tööriistu. Koordineeri külastusi, et lahendada ühes piirkonnas mitu ülesannet korraga
Liigne varu	Liigne varu dokumente, töövahendeid või teavet (nt vanad e-kirjad, aegunud failid); liigne kontoritavete varu; paberil kogutud teave, mida ei digitaliseerita ega kasutata aktiivselt; liigne varu reklaammaterjale või voldikuid, mis jäävad seisma ja aeguvad	Rakenda digitaalseid arhiive ja regulaarset andmete puhastamist. Kasuta hankimisel nõudlusepõhist süsteemi

Raiskamine	Näited	Mõned lahendused
Ülearused liigutused	Failide tagaotsimine arvutist või dokumentide otsimine toimikukappidest; juhendite korduv läbivaatamine teabe saamiseks; arvutiprogrammide otseteede ja muude hõlbustavate funktsioonide mittetundmine või nende puudumine; mahaunustatud mõõteseadme või andmete pärast korduvalt tagasi põllule või metsa sõitmine	Organiseeri tööriistad ja dokumendid nii, et need on hõlpsasti kättesaadavad. Kontrolli töövahendid ja vajalikud andmed enne väljasõitu üle. Läbi arvutikoolitusi
Ootamine, hilinemine	Ametkondade töö jätkamist takistavate kinnituste või otsuste viibimine; sõltuvus teistest oma ülesannete täitmisel; viivitused teabe vastuvõtmisel või edasiandmisel; hilinevate või tulemata jäävate klientide ootamine; ebaselgus: kelle asi see on?	Planeeri ooteajaks lisatööd, näiteks andmeanalüüs või kirjatöö. Automatiseeri suhtlust (meeldetuletused, kiired kinnitused e-posti teel)
Ületöötlemine	Korduv samade andmete sisestamine; liigsed aruanded või andmed, mida klient või ametkonnad tegelikult ei vaja; mitme samasisulise aruande loomine eri vormingus erinevatele osapooltele; pidev dokumendi „paremaks tegemine” – kujunduse, sõnastuse ja muu redigeerimine	Standardiseeri dokumentatsiooni ja andmesisestust. Uuri, millist teavet kliendid ja ametkonnad tegelikult vajavad, ning eemalda üleliigne
Liigne tootmine	Nende andmete kogumine ja analüüs, mida tegelikult keegi ei kasuta; paberkoopiategemine nii-öelda igaks juhuks; ebaefektiivsed koosolekud ja nõupidamised, jättes välja võtmeisikud; liiga põhjalikud plaanid, mida klient ei jõua ellu viia ega täies mahus kasutada; info edastamine mitmes kanalis (e-postiga, paberil, telefonitsi), kuigi piisaks ühest	Analüüsi, millised tegevused on vajalikud, ning kõrvalda üleliigsed. Kohanda töö vastavalt klientide tegelikele vajadustele ja võimalustele. Kasuta ühte, kõige efektiivsemat suhtluskanalit
Vead ja vigade parandus	Vead andmete kogumisel (nt ebatäpsed mõõtmised, valed piirkonnad kaardil); andmesisestusvead, hinnakujundusvead; mittetäieliku dokumentatsiooni edastamine; valesti koostatud dokumendid või aruanded, mis ei vasta nõuetele ja vajavad ümbertegemist	Loo kvaliteedikontrolli protsess, et tuvastada vead enne, kui need kliendile või mujale edastad

Veel üks oluline raiskamine on kompetentsi alakasutamine. See tekib siis, kui töötajate oskusi, teadmisi ja potentsiaali ei kasutata piisavalt. Konsulendi töös võib see raiskamise vorm avalduda mitmel viisil ning kahjustada nii tema töö tõhusust kui ka kliendi rahulolu. Kompetentsi alakasutamine võib põhjustada motivatsiooni langust, tulemuste halvenemist ja asjatut ressursikulu. Mitte kõiki alltoodud näidetest ei saa iga konsulent lahendada iseseisvalt, kuid sellisest raiskamisest teadlik olek ja parendusvõimaluste leidmine koos asjaosalistega on oluline.

Mõned näited ja võimalikud lahendused:

Konsulent kulutab suure osa oma ajast lihtsatele, administratiivsetele ülesannetele, näiteks andmete sisestamisele või vormide täitmisele, selle asemel et keskenduda analüüsile ja strateegilistele lahendustele, mida ainult tema oskused võimaldavad	Suunata lihtsad ülesanded edasi abipersonalile või kasuta automatiseeritud lahendusi. Keskenduda oma pädevusvaldkondadele, nagu on keeruliste probleemide lahendamine ja uuenduslike lahenduste pakkumine
Konsulendil on süvapädevus mõnes valdkonnas, näiteks täppisviljeluses või mulla analüüsil, kuid ta tegeleb peamiselt üldiste ja madala väärtusega nõustamisteenustega, mida võiksid pakkuda vähem kogenud spetsialistid	Arendada koostööd ja spetsialiseerumist. Suurendada spetsiifilisi teadmisi vajavate projektide või konsultatsioonide mahtu, kus konsulendi oskused annavad suurima väärtuse. Kohandada tööjaotus vastavalt konsulentide erioskustele.
Konsulendil ei ole võimalusi arendada oma teadmisi ja oskusi nüüdisaegsete tehnoloogiate või meetodite vallas (nt andmeanalüüs või uued agronoomilised tehnikad), mistõttu jäävad tema võimalused pakkuda klientidele väärtuslikke lahendusi piiratuks	Otsida aktiivselt koolitusi, seminare ja konverentse, osaleda neil regulaarselt, et saada juurdepääs uusimale teabele ja tööriistadele. Käsitleda enesearendust oma töö osana
Konsulenti ei kaasata kliendi ettevõtte strateegiliste otsuste tegemisse, näiteks teenuste arendamisse või uute lahenduste väljatöötamisse, kuigi tal on kogemused ning teadmised kliendi vajadustest ja valdkonna suundumustest	Luu kliendiga varakult kokkulepped, et konsulent kaasatakse uute teenuste väljatöötamisse ja otsuste langetamisse
Konsulendil puuduvad tööriistad (nt tarkvara, seadmed või mobiilsed rakendused), mis võimaldaksid tal oma tööd efektiivsemalt ja innovaatilisemalt teha	Investeeri vajalikesse tehnoloogilistesse lahendustesse ja tööriistadesse. Taotleda juurdepääsu ressursse tõhusamalt kasutatavatele platvormidele
Loovuse ja innovatsiooni mahasurumine: konsulentide ettepanekuid protsesse parendada või uusi töömeetodeid kasutada ei kuulata ega rakendada	Luu keskkond, kus konsulendid saavad vabalt jagada ideid ja ettepanekuid. Tunnustada ja rakendada häid mõtteid, mis tõstavad tõhusust
Pidevalt muutuvad ülesanded ja fookuse hajutamine. Konsulentidele antakse pidevalt uusi, sageli omavahel mitteseostuvaid ülesandeid (nt bürokraatia või üldise haldusega seotud kohustused), mis takistavad neil oma põhitegevusele keskenduda	Sõnastada selgelt konsulendi roll ja prioriteedid, vältides segavaid lisakohustusi. Luu meeskonnad vähem spetsiifiliste ülesannete lahendamiseks

Tegutsemine

Kõik eelnev on mõttetu, kui sellele ei järgne täideviimist, efektiivset ja produktiivset tegutsemist.

	Produktiivsus	Efektiivsus
	Produktiivsus on tulemuste ja kasutatud ressursside suhe . See näitab, kui palju toodangut (nt kaubaühikuid, teenuseid või saavutusi) on võimalik saavutada kindla hulga sisendite (nt aeg, tööjõud, raha) abil	Efektiivsus näitab, kui hästi või edukalt soovitud eesmärk saavutatakse . See ei puuduta ainult tulemuste hulka, vaid ka kvaliteeti ja vastavust seatud eesmärkidele. Efektiivsuse määravad tulemuse mastaap ja see, kas tegevus oli asjakohane ja kasulik
Fookus	Ressursside kasutamise määr ja tulemus	Tulemuse kvaliteet ja eesmärkide saavutamine
Küsimus	Kui palju saavutan nende ressurssidega?	Kas saavutasin soovitud tulemuse?
Mõõdikud	Kvantitatiivsed (toodang, arvud, maht)	Kvalitatiivsed (tulemuste mõju, kvaliteet)
Näide	Kui konsulent suudab ühe kaheksatunnise tööpäevaga aidata nelja klienti, siis on ta produktiivsus 0,5 klienti tunnis. Kui see tõuseb kuuele kliendile, suureneb ka produktiivsus	Kui konsulent annab talupidajatele nõu, mis aitab suurendada saagikust 20%, siis on tema töö efektiivne. Kui nõuanne ei anna tulemusi, pole töö efektiivne, olenemata produktiivsuse määra

Parim tulemus saavutatakse siis, kui produktiivsus ja efektiivsus töötavad käsikäes.

► ÜLESANNE

Sinu peamised tegutsemistakistused

Vali kolm värvi ja tähistä mullid:

- need on minu peamised tegutsemistakistused,
- neid takistusi tuleb aeg-ajalt ette,
- need ei takista mul tegutsemist.



Millele sa eelkõige tähelepanu peaksid pöörama?

Tegutsemistakistused ja mida nendega teha

Takistus	Kuidas ületada
Reaktiivne mõtteviis See tähendab olukordadele allaheitlikku reageerimist. Reaktiivne inimene kasutab väljendeid nagu <i>ma pean, mul tuleb, ma ei saa midagi parata, minult nõutakse</i> jms. See viib sageli stressi ja ajapuuduseni ning rahulolematuseeni oma rollidega	Harjuta proaktiivset mõtteviisi ja tegutsemist. See tähendab, et otsustad teadlikult ja võtad vastutuse tagajärgede eest. Väljendid nagu <i>ma tahan, ma valin, ma otsustan</i> annavad märku, et sina juhid ja kontrollid keskkonda, mitte vastupidi. Analüüsi keerulisi olukordi ja mõtle ennetavalt välja täideviimiskavatsus – kui tekib olukord x, siis minu vastus on y
Rollikonfliktid Need tekivad siis, kui inimene tunneb, et peab vastama vastuolulistele ootustele rolli sees või erinevates rollides	Selgita välja oma peamised rollid, et leida tasakaal ning määrata eesmärgid ja prioriteedid. Sea kindlalt rollipiirid, harjuta „ei” ütlemist
Madal motivatsioon See võib tekkida rahulolematusest rolliga, ebaselgetest eesmärkidest või ülekoormusest	Seo tegevused nende tähendusega enda jaoks. Jaga ülesanded väiksemateks saavutatavateks sammudeks. Mõõda oma tulemusi, see annab eduelamuse ja aitab ka tegevusi optimeerida. Tunnusta ennast ja tähista väikseid edusamme. Ka kogukonda kuulumine hoiab motivatsiooni alal
Ebaselged eesmärgid Selgete eesmärkideta on raske suunda hoida. Tegevustel puudub fookus ja tähendus	Võta aega eesmärkides selguse loomiseks ja nende sõnastamiseks. Kasuta eesmärkide selgitamiseks SMART-mudelit. Ära unusta oma suuri eesmäärke!
Prioriteetide puudumine Kui kõik tundub tähtis, võib olla raske otsustada, millest alustada	Kasuta oluline-vs.-kiire-maatriksit. Keskendu esmajärjekorras tegevustele, mis on olulised, kuid mitte alati kiireloomulised
Plaanide puudumine Ilma plaanita tegutsemine viib sageli hajevil oleku ja ajaraiskamiseni	Võta iga päeva alustuseks 5–10 minutit, et koostada plaan ja määrata kaks-kolm prioriteeti, millele sel päeval keskenduda
Perfektsionism Absoluutse täiuslikkuse poole püüdlemine võib viia edasilükkamise ja rahulolematuseeni. Alati tundub, et midagi võiks paremini olla	Õpi keskenduma progressile, mitte täiuslikkusele. Aktsepteeri, et vead on õppimise osa. Hinda oma ülesandeid ja kaalu, kas tulemus peab olema täiuslik või sobib ka „piisavalt hea”
Katkestused ja segajad Sageli tekivad katkestused e-kirjade, sõnumite või kolleegide tõttu	Ohjelda katkestusi, seades endale nii-öelda töörahu ajad, mil lülitad teavitused välja ja töötad häirimatult
Edasilükkamine See tekib sageli hirmust või ebamugavusest ülesande alustamise ees	Aitab viie minuti reegel. Sea endale eesmärgiks töötada ülesande kallal ainult viis minutit. Sa võid lõpetada, kui see aeg on täis, ja alustada mingi aja pärast uuesti. Kui oled aga juba hoo sisse saanud, siis jätk

Takistus	Kuidas ületada
Suutmatus öelda „ei” „Ei” ütlemise raskus võib viia ületöötamise ja tähelepanu hajumiseni	Harjuta oma piiride selget väljendamist ning kasuta kolmeosalist keeldumise sõnastamise mudelit, sõbralikult, kuid kindlalt
Rutiini puudumine See põhjustab energia hajumist ja motivatsioonilangust	Tee midagi järjepidevalt, kuni see kinnistub, automatiseerub. Loo lihtne päevakava, mis sisaldab kindlaid aegu tööks, pausideks ja taastumiseks. Rutiin aitab hoida fookust ja vähendada otsustamisväsimumust
Distipliini puudumine See võib tähendada raskusi plaanidest kinnipidamisel	Alusta väikeste igapäevaste harjumustega ja kasvata neid järk-järgult, näiteks sea kindel kellaaeg ja tegevus tööpäeva alustamiseks. Kasuta pidevalt silma all olevaid visuaalseid tööendeid, näiteks tee rist seinakalendrisse, kui planeeritud ülesanne on tehtud. Ära lõpeta enne, kui oled saanud teha ristikese
Organiseerimatus töökohas Korrapäratu ja segajaid täis töökeskkond võib segada fookust ja aeglustada tööd	Keskkond ja meie suhe keskkonnas olevate objektidega võib soodustada või takistada sihikindlat tööd. Kõrvalda ruumist segajad ja ahvatlused. Pühenda iga päeva lõpus 5–10 minutit töökoha korrastamisele, et alustada järgmist päeva selges ja organiseeritud keskkonnas.
Mittekorras töövahendid Katkendlik internetiühendus või katkised tööriistad põhjustavad viivitusi ja frustratsiooni	Investeeri aega ja raha töövahendite korrashoidu ja uuendusse. Tee aeg-ajalt inventuure, et oma töövahendite toimivust hinnata
Teadmatus ajakulust See võib viia planeerimisvigade, ajapuuduse ja ülekoormuseni	Kasuta aja jälgimise tööriistu (nt Toggl või RescueTime vm), mis võimaldavad registreerida ka arvutivälist ajakulu, et saada ülevaade, kuhu aeg kulub, ja kohanda oma tegevusi vastavalt tulemustele
Vähesed oskused Piiratud oskused võivad tööd aeglustada ja viia enesekindluse puudumiseni, eriti tehnoloogia valdkonnas	Kaardista oskused, mida soovid arendada, vali üks prioriteet ja alusta õppimist väikeste sammudena. Tee endale õpiplaan ja lülita see oma ajakavasse. Kasuta tasuta või taskukohaseid ressursse nagu Youtube'i videod, veebikursused (Coursera, LinkedIn Learning), töötoad, et täiendada teadmisi ja parandada efektiivsust

7. Konsulendi eneseanalüüs ja isiklik areng

Kadri Kõivu materjalide alusel

Eneseanalüüs

Inimestega töötamine nõuab palju: on vaja olla rahulik keset kriisi, kannatlik, seistes silmitsi frustratsiooniga, ja mõistev ning hooliv olukorras, kus sind ümbritsevad pahameel, nõutus või pettumus.

Mõned meist tulevad negatiivsete olukordadega paremini toime, kuid ennast pidevalt teiste abistamiseks mobiliseerida (ehkki seda sageli oodatakse) on raske. Kuigi me kinnitame, et oleme kõik inimesed, igaühel on paremaid ja halvemaid päevi ning igaüks võib eksida, ei mõtle me nii siis, kui eksib keegi, kes tegeleb meiega. Teenuse vastuvõtjana oleme väga tundlikud nendel kordadel, kui selle pakkujal ei jagu meie jaoks piisavalt tähelepanu või on ta olnud hooletu.

Ka konsulent on abistavas ametis ja see seab talle kõrged nõudmised. Vaja on hästi oma eriala tunda, sõbralikult suhelda ning oma klientidele kvaliteetset teenust pakkuda. Vastutus on suur. Abistava ameti üks eripära on, et tavapärase töövahendite (nagu auto või arvuti) kõrval on töövahend ka abistaja ise, tema isiksus. Seetõttu on lisaks erialaste teadmiste omandamisele ja pidevale enesetäiendamisele oluline pöörata tähelepanu oma isiksuse arendamisele ja vaimse tervise hoiule.

Konsulendi teadliku enesearenduse nurgakiviks on eneseanalüüs. See võimaldab:

- teha kindlaks oma tugevad küljed, millele tegevuses toetuda;
- suurendada oma tegevuse tulemuslikkust;
- saada selgemat ettekujutust oma arengust ja teadvustada oma arenguvajadusi;
- saada teadlikuks vigadest oma kutsetegevuses, et neid tulevikus vältida;
- tunda ära situatsioone, milles on raske aidata, ja eristada kliente, keda on keeruline nõustada.

Konsulendina peaksid tegelema eneseanalüüsiga regulaarselt, kuid kindlasti siis, kui

- sul on raske leida edasist töömotivatsiooni;
- on sagenenud arusaamatused klientidega (ja kolleegidega);
- klientidel on kaebusi;
- soovid teha kokkuvõtet oma senisest tegevusest, näiteks kutseeksamiks valmistudes;
- sul on soov saada tagasisidet või teavet oma arengu kohta;
- sul on soov esitada endale uusi väljakutseid;
- töö on muutnud stressirohkeks.

Konsulendile olulised omadused

Võime teisi inimesi toetada ja aidata pole kaasa sündinud. Eneseanalüüsi ja enese arendamisega saame seda võimet kasvatada.

Edukat konsulenti iseloomustab:

Eneseteadlikkus	See on teadlik olek oma eesmärkidest, identiteedist, motivatsioonist, vajadustest, piiridest, väärtustest, tunnetest, probleemidest. Kokkuvõtlikult: kes ma olen ja mida ma tahan saavutada? Inimene, kes kardab ennast ja negatiivset endas, ei saa julgustada teisi arenema ja sellega kaasnevat riski võtma
Realistlik enesehinnang ja eneseaustus	See on teadlikkus oma tugevatest ja arendamist vajavatest külgedest, ka riskidest (nt läbipõlemisoht). Ole valmis tunnistama oma nõrku külgi ja vajadusel abi küsima
Huumorimeel	Su töö on tõsine tegevus, kus esineb ka humoorikaid, inimlikke olukordi. Kasulik on oskus enese üle naerda, näha oma nõrkuste naljakat külge. See aitab lahendada tõsisemaid probleeme ja luua head kontakti klientidega. Muidugi on kasuks huumorimeel, aga mitte selle kasutamine iga hinna eest
Vastuvõtlikkus uutele kogemustele	Kui su elukogemused ja silmaring on laialdased, siis mõistad ka klientide maailma. Kasuks tuleb teatud annus uudishimu – see on uute kogemuste saamise eeldus
Visadus	Töö klientidega annab jõudu ja on samas kurnav. Läheb vaja füüsilist ja vaimset visadust, et tööpingetega toime tulla
Toimetulek rünnakutega	Ära ole üleliia tundlik! Ära lase ennast kergesti negatiivsest tagasisidest segadusse viia ja ära sõlgu kliendi arvamusest. Õpi kliendi negatiivsete tunnetega rahulikult toime tulema
Avatus	Märka, kuidas su tõekspidamised teiste käitumist mõjutavad. Aktsepteeri kliendi eripära, tema kogemusi, väärtusi ja elustiili
Hea tahe ja hoolimine	Ära kasuta teisi oma isiklike eesmärkide huvides. Näita üles siirast huvi teiste heaolu ja käekäigu vastu
Kohalolek	Proovi olla emotsionaalselt samas kohas, kus on klient. Ole kaastundlik, võta osa teiste valudest, rõõmudest ja püüdlustest, kaitstes samal ajal oma piire
Pühendumine tööle ja selle tähendusele	Ole valmis vastu võtma tunnustust, hoidma alles töövälised huvid ja tegevused, elama täisverelist elu

Lisaks eespool nimetatule on leitud kolm aspekti, mis mõjutavad klienditööd ja aitavad klientides positiivseid muutusi esile kutsuda.

	Olemus	Tulemus
Empaatia	- soov mõista - kliendi sõnastamata sõnumi peegeldamine - viitamine kliendi tunnetele - arutelu teemal, mis on kliendi jaoks tähtis	- vastastikuse sümpaatse kontakti loomine - kliendi eneseavamise ja eneseanalüüsi soodustamine
Respekt	- pühendumine (missioonitunne) - püüd klienti mõista - hinnanguvaba suhtlemine - soojus ja vahetu olek	- valmisolek tööks kliendiga - väljendatud huvi kliendi kui isiksuse vastu - kliendi aktsepteerimine sellisena, nagu ta on
Ehedus	- sobiv rollikäitumine - kooskõla - spontaansus - siirus ja avatus - toetav mitteverbaalne käitumine	- emotsionaalse distantse vähenemine kliendi ja sinu vahel - teievahelise sarnasuse suurenemine, usaldus ja vastastikune sümpaatia

Kuidas eneseanalüüsi teha?

Võid ise teadlikult arendada omadusi, mis aitavad sul paremini oma tööd teha. Arendamine saab alati alguse eneseanalüüsist ja selleks on hulk võimalusi. Lihtsaim ja käepäraseim viis on kasutada küsimustikke, mille koostad endale ise. Allpool on mõned küsimustike näited, mida saad soovi korral täiendada.

1. Eneseanalüüsi küsimused iga tööpäeva lõpus ja/või iga kliendiga kohtumise järel:

- Kui rahul olen selle kohtumisega (eraldi küsimus tulemuse ja oma tegevuse kohta)?
- Mis läks hästi?
- Millega ma rahul ei ole?
- Mida kavatsen edasi või tulevikus teisiti teha?

Rahulolu võib hinnata näiteks skaalal 1–7, kus 1 tähendab „pole üldse rahul” ja 7 „olen väga rahul”. Ülejäänud küsimustele vastamisel võid teha lühikese loetelu. Selleks, et selgemalt oma arengut näha, on soovitatav analüüsi tulemused fikseerida ja mõne aja pärast uuesti üle vaadata.

2. Eneseanalüüsi küsimused sagedusega umbes kord kuus:

Analüüsiküsimus	Eesmärk
Kui hea meelelega teen oma tööd? Skaalal 1–7, kus 1 on „minu töö on mulle äärmiselt ebameeldiv” ja 7 on „naudin oma tööd väga”	Selleks et selgitada töömotivatsiooni
Kas mu töö pakub mulle midagi uut?	Selleks et analüüsida tööritiini astet
Mida olen juurde õppinud?	Selleks et märgata arengut
Kuidas on lugu minu teiste rollidega?	Selleks et analüüsida, kuivõrd on töörolli täitmine tasakaalus su teiste rollidega

Lisaks eneseanalüüsile on soovitatav aeg-ajalt kolleegidega ühiselt oma tegevust analüüsida ja jagada kogemusi, kuidas on erinevates olukordades ja raskustega toime tulnud. Sellist kolleegide vahel toimuvat kavakindlat jagamist nimetatakse kovisiooniks.

Kord poole aasta järel või kord aastas võiksid mõelda oma isikliku arenguplaani peale, leida oma kasvuruum ja püstitada pikemad eesmärgid. Abiks saab selle juures olla mõni kogenud kolleeg. Arenguplaani koostamine on tulemuslikum, kui sellele eelneb tagasiside kogumine inimestelt, kes tunnevad hästi su tööd ja oskavad sellele hinnangut anda.

Nagu kõikidele abistavas ametites töötajatele, nii võib ka sul olla kasu regulaarsest supervisioonist, mille käigus analüüsid koos kogenud juhendajaga (keerulisemaid) töösituatsioone ja oma tegevust, teadvustad võimalikud kitsaskohad ja otsid uusi teid, kuidas nendega toime tulla.

Kui soovid teadvustada oma tugevaid ja nõrku külgi ning uurida lähemalt võimalusi või ohtusid, võib abi olla SWOT-analüüsist. Selleks, et teha SWOT-analüüsi, vasta järgmistele küsimustele:

Tugevad küljed	Nõrgad küljed
Millised on mu eelised? Mida ma teen hästi? (Kaal seda nii iseenda kui ka nende inimeste vaatenurgast, kellega tegeled. Arvesta ka oma isikuomadusi.)	Mida peaksin oma tegevuses parandama? Mida ma ei ole teinud hästi? Millest tuleks hoiduda? (Ka siin püüa olukorda vaadelda nii iseenda kui ka teiste inimeste vaatevinklist.)
Võimalused	Ohud
Millised head võimalused mul ees seisavad? Millised on huvitavad, mulle soodsad trendid?	Millised võimalikud probleemid mul ees seisavad? Millega tegelevad mu konkurendid?

Toimetulek ülemäärase stressiga

Mis on stress?

Stress on elu normaalne ja lahutamatu koostisosa. Stressi vältimine ei ole alati võimalik ega ka soovitatav, sest teatav stressitase võib olla kasulik. Probleem tekib siis, kui kaotad kontrolli: pinge kasvab, kuid selle mahalaadimise võime mitte. Stressiga toimetulek määrab suuresti inimese füüsilise ja vaimse tervise kvaliteedi.

Stressitaseme hindamiseks on mitmesuguseid küsimustikke ja teste. Kui tunned, et su stressitase võib olla liiga kõrge, kontrolli oma taju, kasutades mõnda küsimustikku.

See, mis tekitab stressi ühes inimeses, ei pruugi seda teha teistes. Stressi esilekutsujateks – stressoriteks – võib olla mis tahes tegur, näiteks pidevalt hilinev kolleeg, liiklusummik, avalik esinemine või peoõhtu korraldamine. Üldistatult on stressorid kas välised nõuded või sisemised hoiakud ja mõtted, millega inimene peab kohanema. Mõned stressorid tulevad seega ümbritsevast maailmast ja mõned inimese enda sisemistest võitlustest.

Konsulenditöös võivad tööstressi allikateks olla:

- intensiivne suhtlemine klientidega,
- tööle iseloomulik sesoonsus,
- tegelemine rahulolematute ning vähe koostöövalmis klientide ning partneritega,
- endast mitteolenevad viivitused ja määramatus,
- positiivse tagasiside vähesus,
- kliendi lootusetu olukord jms.

Stressi ei koge mitte ainult sina, vaid ka klient. Klientide sagedasemad stressorid on:

- üldised toimetulekuraskused ja nendest tulenev tugev stressifoon,
- vähene kogemus asjaajamisel ning bürokraatlikud protseduurid,
- usaldamatus välise abi suhtes ja raskused oma nõrkuse aktsepteerimisel (kõigest ei saada ise aru ja peab küsima abi),
- vahetult suhtlemisest tekkiv stress (ebaprofessionaalne konsulent).

Tänu headele suhtlemisoskustele (eelkõige kontakti ja usaldussuhte loomisele ning kuulamisoskusele) saad kliendi stressitaset teadlikult vähendada.

Stressi sümptomid

Nii nagu stressi põhjused on erinevad, on seda ka sümptomid. Stressi sümptomid võivad avalduda inimese kehas, mõtlemises, tunnetes ja käitumises.

Kehalised sümptomid	Mõtlemises ilmnevad sümptomid
- isumuutus, seedehäired - käte ja jalgade või naha külmus - suukuivus, higistamine - kõrgeenenud tundlikkus müra suhtes - ebaregulaarne hingamine, õhupuudus - migreen, lihaspinge, valud - unehäired	- võimetus keskenduda - vigade sagenemine - mälu nõrgenemine - raskused uue info omandamisel - ärevust tekitavad mõtted
Tunnetega seotud sümptomid	Käitumises ilmnevad sümptomid
- närvilisus, rahutus, ärevus - kahtlustamine - nukrus - entusiasmi puudumine - rahulolematus endaga - motivatsiooni puudumine - enesekindluse vähenemine	- toetavatest suhetest tagasitõmbumine - suitsetamise või alkoholitarbimise suurenemine - töövõime alanemine - ebaratsionaalne ajakasutus - sagenev riskikäitumine (nt liikluses) - enese hooletusse jätmine

Stressijuhtimine

Esimese sammuna tuleks oma stressisümptomeid tundma õppida. Pane tähele, kuidas oled reageerinud erinevates probleemsetes olukordades, millised on peamised stressi märgid. Nii saad luua efektiivsema plaani, kuidas neile reageerida. Mõttekas on muutusi teha vähemalt ühes järgmises valdkonnas:

- muuda välist stressorit (nt anna kolleegidele teada oma vajadustest ja soovidest töökorralduse suhtes, tee regulaarselt puhkepause, planeeri puhkust);
- muuda oma mõtteid (nt loo sobiv eelhäälestus, väldi negatiivset ma-pean-mõtteviisi, teadvusta probleemsete klientidega suheldes oma rolli piire, tegele ümberlülitumisega);
- arenda oma suhtlemisoskusi (nt osale koolitustel, mis aitavad tööalast rolli piiritleda, õpi probleeme ja konflikte lahendama, lihvi oma kuulamisoskusi);
- hoolitse taastumise eest (nt lõõgastu, muuda toitumisharjumusi, maga piisavalt, leia sobiv sportlik harrastus).

Sama tähtis kui sooritus on taastumine. Jõuvarusid aitab taastada pingelisele tegutsemisele järgnev puhkus. Seega:

- leia võimalus teadlikult tööasjadelt teistele tegevustele ümber lülituda;
- peata pärast tööpäeva lõppu kõik tööga seotud mõtted, häälestu nendele inimestele, kellega oled ülejäänud aja sellest päevast koos;
- loo endale päeva alguse- ja lõpurituaal, mis aitavad häälestuda tööks ja puhkuseks;
- jäta nädalasse vähemalt üks tööasjadest vaba päev;
- planeeri oma puhkeaega;
- tee töövälisel ajal selliseid tegevusi, mis tööstressi tasakaalustavad.

Kui sinu töö nõuab...	... siis vali tasakaalustavaks tegevuseks
... palju istumist ja vaimset keskendumist	... füüsilist pingutust pakkuvad spordi- ja tegevusalad
... rutiinset tegutsemist	... intellektuaalne, loov hobi
... igavate/üheülbaste ülesannete täitmist, mille eest sa ei saa tunnustust	... võistluslik saavutusele orienteeritud tegevus
... enda kokkuvõtmist ja pingutamist pikema aja jooksul	... konkreetse alguse ja lõpuga lõdvestav tegevus, näiteks looduses matkamine
... inimeste nõudmistele ja soovidele vastamist	... üksinda sooritatav, endast lähtuv tegevus

Läbipõlemine

Stressile lähedane, kuid ometi eraldi seisev nähtus on läbipõlemine. Läbipõlemine on tööst tulenev füüsilise ja emotsionaalse kurnatuse seisund, mis on põhjustatud pidevast emotsionaalsest pingest. Sageli kaasneb see klienditööga, eriti juhul, kui tegeldakse raskustes olevate inimestega.

Läbipõlemisega muutub oma töö tajumine. Kõik, mis alguses tundus oluline ja tekitas entusiasmi, muutub ebameeldivaks, rahuldust mittepakkuvaks ja mõttetuks. Läbipõlenule tundub, et pingutusele vaatamata ei õnnestu tal oma tööga midagi olulist korda saata. Mõttetuna tajutakse ka iseennast. Läbipõlenu võib muutuda klientide suhtes küüniliseks. Kaasnev frustratsioon võib väljenduda ka ärevuse, ärrituvuse ja tervisehäiretena.

Ka läbipõlemisriski hindamiseks on internetis saadaval hulk tööriistu.

Mis põhjustab läbipõlemist?

Siiani ei ole uurijad jõudnud ühesele seisukohale, mis täpselt läbipõlemist põhjustab. Üldiselt ollakse aga veendunud, et tegu on vastuoluga inimeste ootuste ja töökeskkonna pakutava vahel. Uuringud on näidanud, et läbipõlemine on seotud järgmistega asjaoludega:

- **Suurenenud töökoormus.** See hõlmab nii produktiivsust kui ka aega ja energiat. Suurenenud töökoormus tähendab üha intensiivsemat töötamist ja kõrgenevaid nõudmisi tööle, selle tulemustele ja kvaliteedile. Sageli tuleb see saavutada väheste ressurssidega.
- **Puudulik ettevalmistus.** Siinkohal ei peeta otseselt silmas abistavas rollis olija erialateadmisi ja oskusi, vaid valmidust ootamatuks kohtumiseks bürokraatia või keeruliste klientidega.
- **Liigne keskendumine probleemile.** Teiste inimeste probleemide lahendamine viib fookuse eemale sellelt, mis on hästi. Ajasurvest tulenevalt püütakse toimivaid asju isegi ignoreerida.
- **Positiivse tagasiside vähesus.** Tagasisidet saadakse klientidelt harva ja kui saadakse, siis pigem negatiivset.
- **Võimetus paraneda või muutuda.** Klientidega, kellel on pidevad probleemid, võib abistavas rollis olev inimene kaotada lootuse. Ta ei suuda enam näha muutuse võimalikkust ja tunneb end ebatõhusana.
- **Lähedane suhe aidatavaga.** Sõprussuhe muutub probleemiks siis, kui abistamissuhe hakkab lõppema. See võib olla raske hetk abistaja jaoks. Ta on intensiivselt oma klienti panustanud, see aga muutub iseseisvaks ega vaja enam tuge. Medaalil on ka teine külg: liiga lähedane suhe kliendiga ei võimalda alati selgelt vastutust jagada.

Mida seoses läbipõlemisega teha?

Läbipõlemine ei mõjuta üksnes inimest ennast, vaid kõiki, kellega ta läviv. Seetõttu on konsulendil äärmisel oluline pöörata tähelepanu oma seisundile, et mitte kahjustada kliendisuhteid. Läbipõlemisega toimetuleku vahendid võivad olla:

- **Stressi tekitava töö ajaline piiramine.** Pärast väsitavat kliendikontakti tuleks lubada endale pikem puhkepaus.
- **Klientide arvu vähendamine.** Kui klientide arv kasvab, suureneb ka konsulendi emotsionaalne koormus. Kui klientide arv on väiksem, jääb aega pöörata tähelepanu ka positiivsetele aspektidele klientide elus.
- **Võimalus võtta aeg maha.** Aja mahavõtmine ei tähenda ainult kohvi- ja puhkepauside pidamist, vaid ka võimalust varieerida tööülesandeid. Sellist alternatiivset tööd iseloomustab sageli vähene otsene kontakt inimestega (nt paberitöö, korrastustööd).
- **Koolitus.** Täienduskoolitus on enamasti abistav vahend. Lisaks uutele teadmistele pakub koolitus võimalusi mitteformaalseks konsultatsiooniks kolleegide ja superviisoriga.
- **Erihuvide arendamine.** Uuringud on tõestanud, et üks edukas meetod läbipõlemise vältimisel on erihuvide arendamine. See annab võimaluse ainulaadsel, isiklikul moel katsetada, luua ja saada vaheldust tavalisest tööst. Erihuviks võib olla näiteks spetsialiseerumine mõne uue töömeetodi väljatöötamisele, eriprogrammide või projektide käivitamine jne. Erihuvid annavad võimaluse arendada asju unikaalsel moel ning olla mingis valdkonnas vaieldamatu liider, muuta töö vastukaaluks stagnatsioonile ja tüdimusele vaheldusrikkamaks. Erihuvide harrastamine aitab areneda mingil erilisel kompetentsusel ja saavutada seeläbi kolleegide tunnustus ja respekt.

Tugivõrgustik

Läbipõlemisest säästab ka hästi funktsioneeriv sotsiaalsete suhete võrgustik. Töö nõuab sageli, et annaksid endast maksimumi, nii pole suhete loomiseks ja hoidmiseks enam jaksu. Ometi on just inimlikud suhted need, mis toetavad ja annavad energiat.

Hästi toimiv tugivõrgustik täidab inimese jaoks kuut funktsiooni:

- **Kuulamine.** On hea, kui suhtlusringis leidub inimene, kes on valmis sind ära kuulama nii edusammude kui ka äparduste korral. Hea kuulaja ei peaks toimima kohtumõistja ega nõuandjana, vaid pakkuma võimalust oma tegemistest rääkida.
- **Ametialane tunnustus.** Seda saab pakkuda kolleeg, kes on valdkonnaga kursis, avameelne ja aus ning oskab tähele panna ja hinnata edusamme, mida oled teinud.
- **Ametialane väljakutse.** See on vajalik, et töös tekkinud seisakust üle saada ja edasi minna. See tiivustab uusi eesmärke püstitama. Sellist väljakutset saavad kõige paremini pakkuda vanemad kolleegid.
- **Emotsionaalne toetus.** Keerulistes olukordades, pettumuste ja ebaõnnestumiste korral on tähtis saada tingimusteta toetust. Seda võivad pakkuda nii pereliikmed, head sõbrad kui ka kolleegid.
- **Emotsionaalne väljakutse.** Stressi tekitavas olukorras võib inimene tunda, et kõik ta ressursid on ammendunud, ega näe enam ühtegi võimalust probleemiga toime tulla. Sellises olukorras saavad teised suunata teda otsima uusi väljapääse. Enamasti on lahendused inimeses endas, kuid stressis olles ei pruugita neid ise märgata.
- **Sotsiaalse reaalsuse jagamine.** Pingeolukorras võib tekkida vajadus oma kõhklusi jagada, reaalsust kontrollida, sest oma mõtete jagamisest ja kellegagi koos juhtunu üle arutamisest võib olla palju abi. Sobiv inimene reaalsuse jagamiseks on see, kellel on samasugused prioriteedid, väärtused ja vaated.

► ÜLESANNE

Oma tugivõrgustiku analüüs

Hinda tabelis iga funktsiooni puhul:

- Kui tähtis on see funktsioon sulle isiklikult, kui suur on su vajadus selle järele?
- Kuivõrd on see funktsioon su elus täidetud?

Kirjuta tabelisse, kes on need sinu elus olulised inimesed, kes sulle seda toetust pakuvad.

Skaala: 0 (ei vaja üldse; pole üldse täidetud) ... 5 (väga suur vajadus; täiesti täidetud)

Kuulamine	Kui suur on mu vajadus selle funktsiooni järele?	0	1	2	3	4	5
	Kuivõrd on see funktsioon minu elus täidetud?	0	1	2	3	4	5
Emotsionaalne toetus	Kui suur on mu vajadus selle funktsiooni järele?	0	1	2	3	4	5
	Kuivõrd on see funktsioon mu elus täidetud?	0	1	2	3	4	5
Emotsionaalne väljakutse	Kui suur on mu vajadus selle funktsiooni järele?	0	1	2	3	4	5
	Kuivõrd on see funktsioon mu elus täidetud?	0	1	2	3	4	5
Ametialane toetus	Kui suur on mu vajadus selle funktsiooni järele?	0	1	2	3	4	5
	Kuivõrd on see funktsioon mu elus täidetud?	0	1	2	3	4	5
Ametialane väljakutse	Kui suur on mu vajadus selle funktsiooni järele?	0	1	2	3	4	5
	Kuivõrd on see funktsioon mu elus täidetud?	0	1	2	3	4	5
Sotsiaalse reaalsuse jagamine	Kui suur on mu vajadus selle funktsiooni järele?	0	1	2	3	4	5
	Kuivõrd on see funktsioon mu elus täidetud?	0	1	2	3	4	5

Allikas: Ayala Malakh-Pines, Elliot Aronson, 1988.

Kus on kõige suuremad vahed su vajaduse ja tegelikult saadava sotsiaalse toetuse vahel?

Kes veel võiksid kuuluda su võrgustikku, et neid funktsioone täita? Kuidas nende inimesteni jõuda?

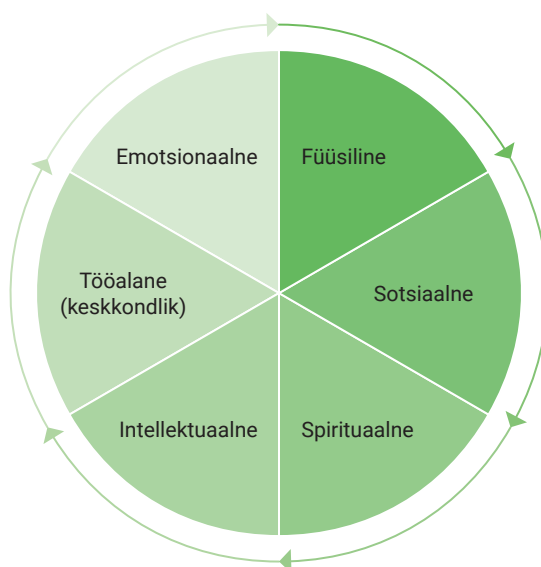
Suur võrgustik pole eesmärk omaette. Pigem võiks üht või teist liiki toetuse pakkumiseks olla erinevad inimesed, sest ikka võib juhtuda, et hetkel, mil sina kõige rohkem toetust vajad, vajab seda ka see inimene, kes on tavaliselt sinu ärakuulaja rollis.

Mõned soovitusel toetusvõrgustiku tugevdamiseks ja kasutamiseks:

- Mõtle inimeste peale, kes on sinu tugivõrgustikus.
- Leia inimesed, keda usaldad ja kes sinust hoolivad.
- Parim aeg arendada tugivõrgustikku on enne seda, kui seda vajad.
- Kui tunned, et tugisüsteem võiks olla tugevam või mitmekülgsem, alusta ise esimesena toetuse pakkumist teistele. Sulle vastatakse samaga.
- Usalda ja jaga teistega vaid seda, mida on sinu jaoks mugav teha.
- Pöördu inimeste poole, kellega tunned ennast mugavalt.
- Ära pea ennast sellepärast nõrgaks, et otsid toetust.

Enese heas töövormis hoidmine

Heaoluratta metafoori lõi 1976. aastal Bill Hettler Wisconsinis ülikoolist (Wheel of Wellness). Ta rõhutas enda vormis hoidmise tähtsust, arvestades kuut dimensiooni. Heaoluratas sarnaneb veidi tervikliku eesmärgistamise rattaga, kuid käsitleb inimese tegutsemist laiemalt. Niipea, kui üks osa rattast, üks kuuest sektorist eemaldada, pole enam tegu rattaga ja ka meie heaolutunne on kahjustunud. Heaoluratta võiks võtta aluseks, et hinnata tasakaalu oma elus.



Füüsiline heaolu tähendab peamiselt füüsilise vormi hoidmist. Sellele on iseloomulik:

- füüsiliste harjutuste harrastamine,
- tervislik toitumine,
- stressiga toimetuleku strateegiate omamine,
- oma unevajaduse täitmine

Sotsiaalne heaolu tähendab keskendumist suhetele, nende loomise ja arendamise oskustele. Sellele on iseloomulik:

- valmidus luua suhteid ja oskus neid nautida,
- toimiv sotsiaalne võrgustik,
- emotsionaalselt oluliste suhete olemasolu,
- enesega tegelemiseks aja leidmine

Spirituaalne heaolu on seotud oma olemasolu mõtestamisega. See võib olla ka religioosne protsess, kuid ei pruugi. Spirituaalne heaolu tähendab positiivset suhtumist oma olemasolusse ja eesmärki. Sellele on iseloomulik:

- eneserefleksioon ja teadlikkus iseendast,
- oma väärtuste ja oluliste asjade üle mõtlemiseks aja võtmine,
- toetavad uskumused ja põhimõtted, mis aitavad emotsionaalselt keerulistel hetkedel,
- soov leida ja mõtestada oma elu tähendust

Intellektuaalne, vaimne heaolu on seotud mõtteprotsessidega ja oma vaimse maailma rikastamisega. Sellele on iseloomulik:

- positiivse ja realistliku maailmapildi hoidmine,
- oskus stressi ennetada, juhtida ja maandada,
- soov õppida ja areneda uute teadmiste ja oskuste omandamise teel,
- uute ideede genereerimine ja praktikas rakendamine,
- teadmiste omandamine, õppimine ja kogemine,
- eesmärkide seadmine ja planeerimine

Töö- ja keskkondlik heaolu on seotud hooliva suhtumisega keskkonda töö ja isikliku elu kontekstis. Sellele on iseloomulik:

- tööalase rahulolu leidmine (sh arendamine),
- väljakutsete otsimine tööelus,
- uute oskuste omandamiseni viivate võimaluste äratundmine,
- keskkonnateadlikkuse arendamine

Emotsionaalne heaolu on seotud positiivse minapildi ja selge identiteedi loomisega. Sellele on iseloomulik:

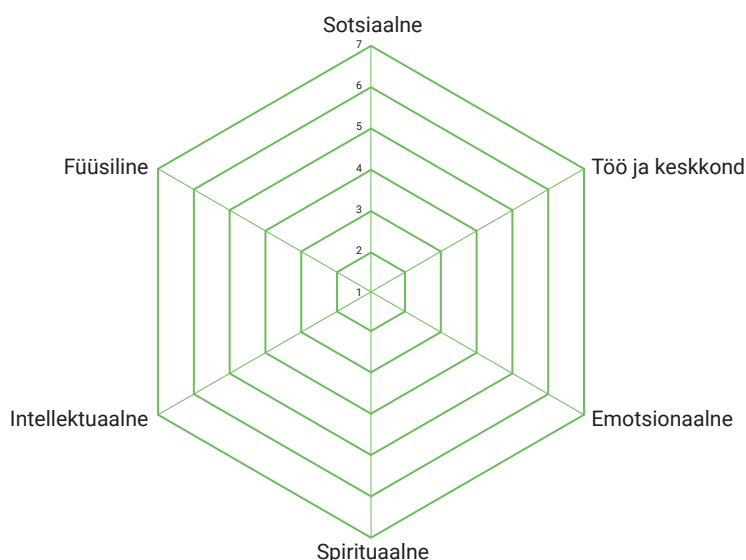
- optimistliku mõtteviisi säilitamine,
- oskus tundeid juhtida ja emotsionaalset stressi maandada,
- realistlik maailmapilt,
- oskus vaadelda väljakutseid kui võimalusi,
- enesejuhtimine pingeolukordades,
- oskus vajalikul hetkel abi küsida

► ÜLESANNE

Oma heaolu terviklikkus

Uuri oma heaolusektoreid. Hinda iga aspekti tugevust 1–7 punktiga. Kanna punktid rattale ja ühenda.

Dimensioon	Mida arvestada?	Punktid
Sotsiaalne	Kas mul on olemas toimiv tugivõrgustik? Kes sinna kuuluvad? Kui sageli veedan aega seltskonnas? Mida me koos teeme ja milline on meie suhete kvaliteet?	
Töölane ja keskkondlik	Kas mu töö sobib minu väärtuste ja elustiiliga? Kas ma arendan oskusi, mis on edasijõudmiseks vajalikud? Milline on mu rahaline seis? Kas mu praegused valikud sobivad mu pikaajaliste plaanidega?	
Emotsionaalne	Kas ma suudan hinnata realistlikult oma jõuvarusid ja toimetulekut stressoritega? Kas ma võtan vastutuse oma tunnete, mõtete ja käitumise eest? Kus ja kuidas ma väljendan oma emotsioone? Kas ma analüüsin emotsionaalselt pingelisi olukordi?	
Spirituaalne	Kuidas ma tajun enda seotust mingi suurema eesmärgiga? Kas mu käitumine vastab mu väärtustele ja uskumustele? Kas ma hoolitsen selle eest, et mu kuuluvusevajadus oleks rahuldatud? Kuivõrd ma panustan enesest jälje jätmisse?	
Intellektuaalne	Kas ma tegelen enesearendusega kindla plaani alusel? Kas ma otsin väljakutseid ja uusi suhteid, mis aitaksid mul areneda? Milline on mu panus oma tegevusalasse?	
Füüsiline	Kas mul on ja kas ma jälgin füüsilise aktiivsuse kava? Kuidas on lood mu tervisega? Kuidas ma suhtun toitumisse, kehakaalu, puhkusesse, unevajadusse ja stressijuhtimisse? Kui tihti olen seotud kofeiini, alkoholi, nikotiini ja teiste mõnuainetega, ravimitega?	



Esmased ideed, kuidas saan oma ratast täiustada.

Mõistlik on pärast heaolualdkondade kaardistamist asuda tegutsema kõige vähem arenenud valdkondade järeleaitamisega. On selge, et ükski neist ei peaks paisuma liialt suureks ega jääma ka liialt kõngu. Samuti pole mõistlik ühte valdkonda ülejäänutele vastandada.

Eneseanalüüsi regulaarsus

See käsiraamat sisaldab üksjagu eneseanalüüsi harjutusi ja ülesandeid. On hea, kui teed need seda raamatut lugedes läbi. Ainuüksi sellest pikaajalise professionaalse ja isikliku heaolu ja arengu tagamiseks aga ei piisa. Enamikku neist analüüsiülesannetest tuleks teha korduvalt, teatud regulaarsusega.

TÄHELEPANU!

Regulaarne eneseanalüüs võtab aega ja energiat, mida meil enamasti napib. Mõte, et teen, kui aega üle jääb, on enesepettus. Aega ei jää kunagi üle. Seda tuleb võtta, planeerida.

Erinevad eneseanalüüsi aspektid eeldavad erinevat tähelepanu. Mõne puhul piisab, kui tegelda sellega kord aastas või isegi kahe aasta tagant. Mõnele tuleks tähelepanu pöörata tihedamini, võib-olla iga nädal või iga kuu.

► VIIMANE ÜLESANNE

Määra, millise sagedusega sa ühte või teist eneseanalüüsiülesannet peaksid tegema (nt kord päevas, kord nädalas, kord-kaks kuus, kord poole aasta jooksul vms).

Ülesanne	Sagedus
Sinu rollid ja kliendid	
Innovatsiooninõustamine	
Vastavus konsulendi kutse-eetikale	
Nõuandetoode	
Sinu isiklik kuvand ja bränding	
Teenuse hinnastamine, omahind	
Tooteportfell	
Individuaalnõustamine	
Nõustamisvestluste läbiviimine	
Vajaduste kaardistamine	
Lahendusvariantide ja oma soovitude pakkumine	
Hinnaläbirääkimised	
Tagasiside klientidelt	
Gruppidega töötamine	
Ettekannete, koolituste ja seminaride kavade koostamine	

Ülesanne	Sagedus
Toimunud ettekannete, koolituste ja seminaride analüüs	
Vajalikud oskused	
Suhtlemisoskused	
Tunnete juhtimine	
Kriisijuhtimise inventuur	
Kaasamine	
Koostööoskused	
Konfliktide lahendamine	
Rasked kõnelused	
Isiklik efektiivsus	
Väärtused	
Rollid	
Motivatsioon	
Eesmärgid	
Prioriteetid	
Planeerimine	
Tegutsemine	
Konsulendi eneseanalüüs ja isiklik areng	
Regulaarne eneseanalüüs	
Stressitase ja stressijuhtimine	
Läbipõlemise risk ja toetusvõrgustik	
Hea töövormi hoidmine	

Nüüd võta oma kalender ja planeeri nende tegevuste tarbeks konkreetsed kuupäevad ja kellaajad. Mõni asi võtab vähe aega ja saad korraka teha mitu analüüsi. Teised jälle nõuavad päeva või mitut. Planeeri ette vähemalt 12 kuud. Ja pea meeles, kõik need on II kvadrandi teemad – mittekiired, kuid üliolulised!

