

**Koostöö arendamine ja läbirääkimine
ühistulises organisatsioonis**
8.-9. juuni 2017

Ene Seidla



Ära eelda! Küsi. Tee kokkuleppeid

- Eeldamine on 99% vigade allikas
- Eeldamine tekitab loomulikku vastupanu
 - “Ma tean, mida te tunnete!”;
 - “Teie muidugi arvate, et ...”
- Inimestele ei meeldi olla lihtsustatud ja läbinähtav
- Sa ei või kunagi teada, mida tema näeb
 - Küsi: “Mis sa arvad, kuidas meil läheb?”
- Kõik, mis kehtis eile, ei pruugi kehtida täna
 - Küsi vähemalt: “Mis on muutunud meie viimasest kohtumisest?”



Mitu aju meil on?

- Evolutsiooni käigus on miljonite aastate jooksul välja kujunenud 3 aju kihti
- Kihid on omavahel seotud, aga ...
- Võivad (stressiolukorras) anda väga vastukäivaid signaale
- 3 kihti

Inimese aju



Imetaja aju

Roomaja aju

Mark Goulston 2011

Ootamatu (uus) olukord – juhtimise võtab üle roomaja aju

- Ohu tundmine ja reageerimine
- Instinktiivne reaktsioon
- Ründa/põgene/tardu



KOOSTÖÖS NÄEME TIHTI (ESIMESEKS) KAITSEKÄITUMIST

- Usume, et inimesed on ratsionaalsed.
- Tegelikult on paljud esimesed reaktsioonid mitteratsionaalsed - instinktiivsed
- Inimene seletab seda endale hiljem mingite ratsionaalsete motiividega: „Ma tegin/ütlesin sellepärast nii, et...“
- Professionaalsus = INSTINKTIDE KONTROLLIMINE



Teine kiht – imetaja aju e nn “ahvi aju”

- Emotsioonide tekke keskus (aju limbiline süsteem)
- 5 x suurem kui ratsionaalne mõtlemine



Prof Steve Peters
Professor Steve Peters



MIND MANAGEMENT
TEADVUSE SUUNAMINE

Prof Steve Peters

Ratsionaalne mõtlemine vs inimlik pool.
Elevant on see, kelle hoo ja energiaga asju alustatakse. Aga Elevant väsis ära
Elevant on treenitav.
Jõuga ei saa. Pead olema kaval nii enda kui oma partneri “elevantiga”.



Jonatan Haith

Ahvi aju tungid


- **Domineerimine. Soov peale jääda.** Olla parem/targem. „Minu sõna jäi peale.“ „Ta peab end teistest targemaks!“, „Ma ju ütlesin algusest peale!“
- **Territooriumi kaitse** – minu koht, roll, otsustusruum, privaatusus
- **Soov olla tunnustatud** – Olla märgatud, olla isiksus vs hall mass
- **Vanemlikud tungid**



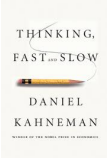



Ratsionaalne, analüütiline mõtlemine

- Hindab olukorda loogiliselt
- Koostab tegevusplaani
- Saab infot roomaja ja imetaja ajast, töötleb seda ja langetab arukaid otsuseid



NB! Ratsionaalne mõtlemine lülitub töösse viimasena



Ahvi aju ja Inimese aju mõtteviisi erinevus

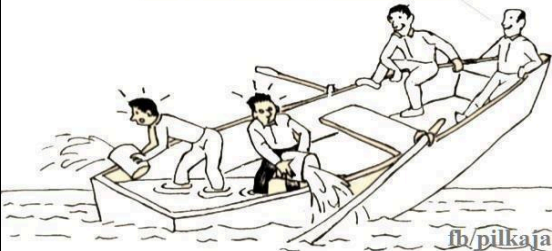
AHV-emotsionaalne mõtlemine	INIMENE – ratsionaalne mõtlemine
Kiired järeldused, otsused – ei kuula infot lõpuni. Hiljem väänab fakte, et kinnitada oma emotsioone	Põhineb tõendusmaterjalil
Must-valged seisukohad	Hallid varjundid ja tasakaalustatud arvamus – eri osapooled mõjutavad tulemust, meie info ei pruugi olla täielik
Paranoilisus – loeb teiste repliikidest välja asju, mida seal ei olnud	Kontekstis ja perspektiiviga
Katastroofiilisus – reageerib üle, kütab end üles	
Irratsionaalsus – kiire otsuse kaitsmine, vastutegutsemine, kui ei olda temaga samal arvamusel	Ratsionaalne – kas miski on tõestatud, teostatav

Ahvi eesmärk: Ellu jääda
Ahv tegutseb džungli seaduste,

Inimese eesmärk: Eneseteostus
inimene tegutseb ühiskonna seaduste järgi

Teie-meie on alati

Hea, et meie poolel seda probleemi ei ole!



fb/pilkaja

Meie loomulik käitumine on ja jääb

- Kas koostöös on loomulikust käitumisest üldse abi? Ühistulises tegevuses?
- Professionaalne käitumine on õpitud käitumine ja kohati mitteloormulik käitumine.
- Aluseks on väärtushinnangud, hoiakud, kokkulepped ja reeglid
- Tundes käitumismustreid ja impulsse oskame neid aktsepteerida ja valitseda enda omi



Kuidas neid teadmisi kasutada?

- Mõttele ette loomulikule kaitsekäitumisele
Tee kontakti algul tööd, et luua turvatunnet
 - Check-in kohtumise alguses (sõna andmine kõigile)
 - Tee protsessi alguses kokkulepped, tööreeglid
 - Häälesta (ka raskusteks) “See teekond on pikk”; “Me ei pruugi leida lahendust kogu probleemile”
- Kasutada inimeste loomulikku soovi olla võitja, eristuda, liikuda hierarhias ülespoole?
 - Tunnusta kohe kontakti alguses
 - Näita, et aktsepteerid ja mõistad teda/neid



Investeeri algusesse – väldi katastroofi

ÄRA MINE ASJA KALLALE enne, KUI TEIL ON TEKKINUD TEGELIK KONTAKT ja KÕIK ON MÕISTNUD OMA ROLLI (territooriumi)

- Täna osalejaid aja, eeltöö, senise panuse, kannatlikkuse eest
- Sõnasta eesmärk
- Lase igaühel midagi öelda
- Küsi luba, tee kokkuleppeid – korda üle reeglid
 - Saa esimesed “jah” vastused
 - Häälesta koostööks
 - Häälesta raskusteks



On tavaline, et alustame keskelt või lõpust

- “Hakkame siis peale. Oleme graafikust 3 päeva maas. Ega meil midagi rõõmustavat ei ole”
- “Et äää.., mina arvan, et süsteem ei tööta – nagu tavaliselt - ja võiks selle jama üldse ära lõpetada”
- “Nii, andmed näitavad, et...”



Enamikule inimestest ei avalda see soovitud mõju
Kas ta oli ikka “kohal”, “kuuldel”?
Enamasti ei olnud. Meeleolu kujuneb kehvaks.
Kuna osalust ei ole, saad vastandumise

Vähenda vastuseisu, “ostuhirme”

- Võtmehetk selleks on alguses
 - “Ma mõistan, et on erinevaid kogemusi”
- Kui suhe kisub halvaks, kirjelda ja küsi:
“Mulle tundub, et me ei saa täna hästi läbi. Kui ma midagi kohatut ütlesin, siis ma vabandan”
- Avalikusta alatu taktika: “Kas ma saan õigesti aru, et ... Ma palun, et me mängiks avatud kaartidega”
- Uue teema puhul vähenda “ostuhirme”:
“Me ei pea täna kohe kuidagi reageerima.”
“Teema on uus ja meil on aega mõelda.”
“See on lihtsalt üks võimalus.”



Tihti piisab „suurest pildist“

- „Meie töö on ...“
- „Meie ülesanne praegu on...“
- „Oleme jõudnud ...“
- „Praegu tegeleme ...“
- „Hetkel otsime ...“
- „Siin on kolm osapoolt: 1)...., 2).... ja 3)....“



NÄITA, et VÕTAD SEDA ISE TÕSISELT
Kehakeel, miimika, hääletoon, sõnavara

Reeglite kehtestamine



- Soovitavalt koostöösuhte/projekti/aasta alguses
- Reeglid kuuluvad meeskonnale, mitte juhile
- Pane meeskond neid reegleid tegema.
- Tee töögrupid, pane nad diskuteerima
- Reeglid nähtaval (seinal)
- Pane meeskond reegleid ise jälgima (nt hilinemisi märkima)
- Pane meeskond ise sanktsioone kehtestama



Reeglite kehtestamine
KOOSTÖÖREGLID

- Eesmärgid → TULESI teada
- Ajapikid → Mis pool toimima peab ajalt
- Kes juhatab → Keskne aj, samuti aj
- Koik projektid peama sõna
 - AHTER
 - SOOLAKSISE EPOD
 - EI SEGA → LIIS KANGIS KANGIS
 - POSINE REENAS
- Põsime teemas
- Kontrollime emotsioone
- Otsustamise mehhanism
 - Kõik otsustavad (hääled, 1-10, 100)
 - Konsensus
 - 10 min
- Töögrupid → pöörakorra ajastamine
- Kõik aeg mahajäetud

Mida veel kokku leppida?

- Millal ja kuidas kaasata eksperte?
- Kes, millal ja millist infot jagab väljapoole?
- Kuidas lahendada erimeelsusi?

Turu-uuring



- Turu-uuring on anonüümne
 - nimesid ei lisata vastustele
- Kõik, mida inimesed ütlevad, on õige
 - me ei pea seda ümber sõnastama, vaidlema
- Teema – meie ühistuline tegevus
- Sihtgrupp – KÕIK saalis viibijad
- Igal töögrupil oma küsimus. Vaja on koguda KÕIGI saalis viibijate vastused



TURU-UURING

1. Koostöö ja läbirääkimised minu ühistus. Mis on hästi ja mis võiks olla paremini?
2. Mis tegelikult takistab koostööd? Mida mina saan mõjutada/mida mitte?
3. Edulugusid: kuidas oleme ületanud vastuolud ja saavutanud koostööd?
4. Mida tahaksin paremini osata läbirääkimistes ja koostöös?

5. AJAKAVA:

- 3 min ettevalmistuseks
- 15-18 min turu-uuringu läbiviimiseks
 - 3-4 min analüüsiks
 - 2-3 min esitluseks



1. 'MEIE' TUNNE KVALIFITSED

AVATUS, AUS

INFO LIKUMINE ↔

SELGED EESMÄRGID

REEGLID

VÄÄRUS KOHTUDA

SUHTUMISE KULU

3. EDULUGU

- ÜHINE EESMÄRK
- ÜHINE ARUSAAM PROBLEEMIST
- LAHENDUSTE OTSIMINE KOOS
- LOOBUMINE EELARVAMUSTEST
- VASTANDAMISE VÄLTIKINE VÕRDNE KONTLEMINE
- KOMPROMISSID
- ÜHINE TEHTUDASI
- INFOVAHETUS
- EESTVEDAJA
- KOKKU SAAMINE

2. ROOSTEID TÄRSTAS

- 1) SUBSEKTIIVSUS MILLEGI KEELG:
- 2) PUNDUS SUUR PILT (ÜHISMÖTE)
- 3) TEADMATUS KELLE ASJA AETAKSE OMA VGI ÜHISTU (OLEMATA KOGEMUS, PUUDUVAD KLGTEADUSED)
- 4) PUNDUS ÜHINE ARUSAAMIKU EESMÄRK
- 5) VÄLISKONKURENTS
- 6) KOMMUNIKATSIOONI VÄHESUS (INFO PUNDUS)
- 7) KASULIKKUSE PUUDUMINE (TÄNAVAD KIRI)

2. ROOSTEID TÄRSTAS

- 1) SAARIN NÄE NEEMAS MGSJUVALT EELARU - KUNN ENNAST SELGEMAD MÄÄRATA
- 2) NUNTA EGMEPUNKI 'MEIE' MEIE MITT 'MEIE - TEIE'
- 3) INFOUMATSIOONI OJAGA, KOOIITA KASATA STETSIAKITE - KETA SELGITU
- 4) EASKUJA KAUHA MÄÄRATA

Ei SPA

- 1) SUHTUMIST JA VANU HARJUMISI - EA
- 2) 'EI TEA' - POPULAARNE VASTUS!
- 3) MÄÄRANDESEADMI, KESTKONDA, POLI
- 4) INIMESI JA ISIKUOMANDUS

4. enesekäitlus

- enesekäitlus - tehnika
- enesekäitlus - tehnika
- enesekäitlus - tehnika
- Enda eluvalt hoida vaos
- kohalolu - mõte ja naimuga kohal
- Luustamine, motiveerimine
- Subjekt ja objekt muistamine
- aktiivsus
- ahtus, kaardid - nende põlvkute muutmine
- Horakud

Soenda hirmu ületamine.

Kohalolu

proactive helle - ARUVUS


looms inspiratsioon

intuitiivne



Eesmärk modifitseerub kiiresti

- Juba 2 min jooksul kostuvad täiesti teised eesmärgid
- Testi oma organisatsiooni töötajaid – üllatud.
- Inimene keskendub sellele,
 - mille järgi ta arvab, et teda mõõdetakse
 - mis teda ennast häirib
 - mis on talle tuttav
 - mis aitab "valu" vältida



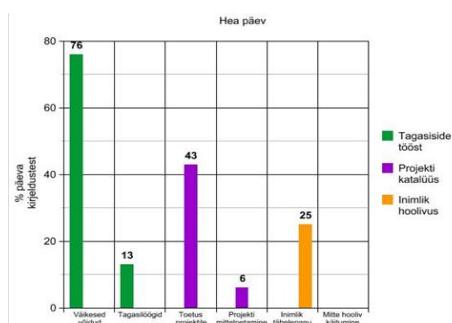
Väikeste võitude tähistamine

Tulemuste tõlgendamine





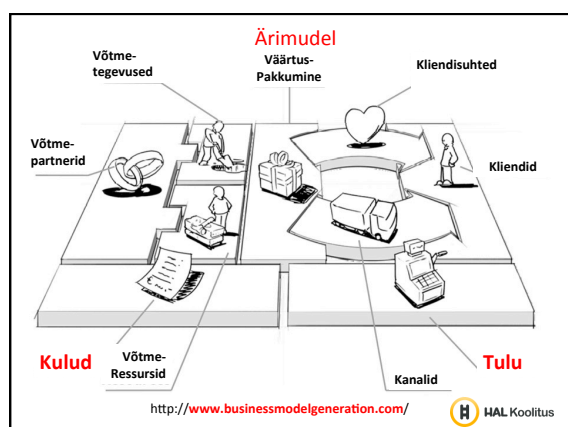
Väikesed võidud



Jõusta gruppi



- Täna otsustate TEIE
- Töö tulemus kuulub TEILE. Vajadusel saate seda üle vaadata ja muuta.
- Miks TEIE? Kellelgi teisel ei ole nii täielikku infot
- TEIE hakkate sellega tööle
- TEIE olete parimad selle ala eksperdid ja mis peamine – te olete praktikud – TEIE käes on kõige operatiivsem ja tõesem info.



Meie väärtus-Pakkumine

Kliendile me pakume, et:

- Lahendame tema probleemi
- Parandame ta seisundit
- Teeme mingi töö tema eest ära



Kvantitatiivsed väärtused:

- Hind
- Teeninduse/lahenduse kiirus

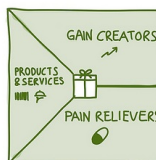
Kvalitatiivsed väärtused

- Personaalsus
- Kvaliteet
- Professionaalsus, asjatundlikkus
- Mugavus



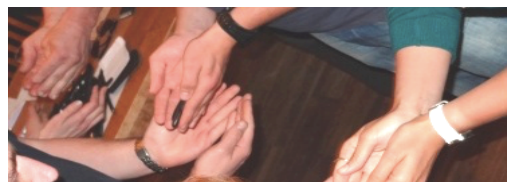
Mida meie väärtuspakkumine annab?

- Kuidas me toetame kliendile edu?
 - Kuidas aitame tulemuseni (eesm, indik.)
 - Kuidas teeme kliendi elu lihtsamaks?
 - Millise infoga teda varustame?
 - Kuidas me täidame kliendi unistusi?
- Teeme midagi tema eest ära?
 - Aruanded (?)
 - Tülikad läbirääkimised (?)
- Valuvaigisti
 - Kas me aitame tal kokku hoida?
 - Aitame vältida langust, kriisi, kadumist
 - Aitame vältida ebaõnnestumisi
 - Lahendame/lõpetame mingid probleemid



Väärtusahel – tegevused, millega luuakse väärtust.

Kus paikned Sa ise ahelas? Rõhuta vastastikut sõltuvust. Probleemi peab lahendama seal, kus ta tekib.



Tähtis pole kõigile kõike peale suruda, vaid teha kokkuleppeid nendega, kes on ahelas sinu järel või ees



Kuulumine väärtusahelasse

- Mis on sisend, mis on väljund? Kuidas see loob väärtust? Kuidas see vähendab raiskamist?
- Väärtusahela üks ots peab viima kliendini. NÄITA, kuidas. Viita väärtustele, strateegiale
- „Asi iseeneses“ („Nii on tehtud“, „Nii tehakse mujal“) on tihti tegelikult raiskamine



Raiskamise allikad



- ületootmine
- ületöötlemine
- hiline mine (ootamine, otsimine)
- (tarbetu) liigutamine, transport
- varud (sh ladu, pooleliolevad projektid)
 - tegevuseta (ootel inimesed)
 - vead ja ümbertegemine.



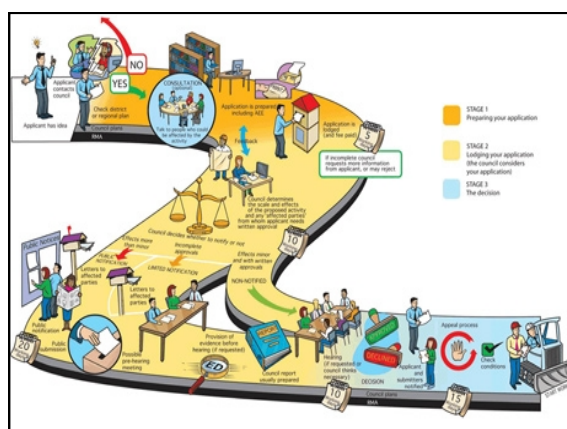
Väärtusahel



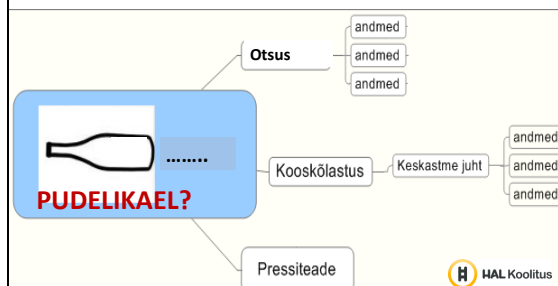
- „Suur pilt“ – mida me teeme ja milleks
- Etapid, mida su toode(lahendus) läbib
- Kelle käest ta käib läbi
 - (sisend-väljund-sisend)
- Mõned sammud lisavad väärtust, mõned mitte
- Lähiminekuaeg
- Edasi-tagasi liikumine

Väärtusahela joonistamine

- Kaardistame, mida me tegelikult teeme
- Identifitseerime samme protsessis, mis
 - Lisavad väärtust (on väärtus kliendi silmis)
 - Raiskavad su aega ja vahendeid
- Saame mõõta läbiminekuaega
- Pideva parendamise suhtumine
 - Vastastikune sõltuvus (sisend-väljund-sisend)
 - Teeme kokkuleppeid
 - Kõigel, mida me teeme, on olemas tellija
 - Kõrvaldame takistusi ja viivitusi
 - Jätame kõrvale selle, mis väärtust ei lisa
 - Rakendame kogu ajupotentsiaali protsessi parendamiseks
- Saab teha tuleviku kaardistuse - ideaalpilt, mida soovime



Protsessid



Aeg maha!



- Fookus sellel, mida mina (meie) saaks teha paremini
- Kõik andmed peavad olema näha (nt ajatelg tulemused, tegevuste tihedus)
- Kõik peavad saama rääkida
 - Grupitöö, ajurünnak, ringdialog, turu-uuring
- Lepitakse kokku üks (2) asi korraga. Testitakse seda praktikas. Vaadatakse, kas oli abi



Kaasa algusest peale – vähendada vastuseisu

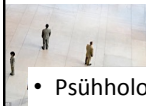
Kaasa juba faasis, kus selgitatakse välja tekkinud probleemid.

Probleemilahendusi on alati kergem ja meeldivam vastu võtta, kui ollakse ise osalenud probleemide väljaselgitamisel ning lahenduste väljatöötamisel

Otsi võtmeisikuid. **OTSI TEGELIKKU OSTJAT!**



Kaasamine ja vastutus



- Psühholoogid on uurinud vastutustunde tekkimist ning jõudnud järeldusele, et see on otseselt seotud otsustamisega.
- Kes otsustab, see ka vastutab.
- Kaasav stiil suurendab initsiatiivi ning tõhustab nende omavahelist koostööd.



Takistavad mustrid

- Mustrid. Meie aju tugineb mustritele. Tänu neile saame reageerida kiirelt. Ei pea koguaeg 100% keskenduma. Muster tugineb senisele kogemusele.

MUSTRID:

- Asju tehakse nii
- Oleme seda juba proovinud
- Asju ei tehta nii /nii ei tohi asju teha



6 TAKTIKAT

Teadus mõjutamise taga e 6 taktikat „Jah“-ni jõudmiseks



1. **Vastastikune mõju** – inimesed tunnevad kohustust, kuna neile on tehtud teene
2. **Järjekindlus. Vastavus inimese väärtustega.** Soov olla järjepidev oma käitumises ja põhimõtetes
3. **Sotsiaalne heakskiit** – teised juba teevad nii
4. **Autoriteetidele toetumine**
5. **Defitsiitsus** – mida haruldasem, seda ihaldatum
6. **Meeldivus** - ütleme „jah“ meeldivale inimesele



Cialdini's Six Principles of Influence

Vastastikune mõju



- Kui keegi on meile midagi andnud, tunneme kohustust vastu anda
- Võlgujäämise tunne on ebameeldiv
- Toetame kolleegi, kes meid on toetanud
 - Ületunnid
 - Tunnustanud, kui teised kritiseerisid
- Anname andmeid neile, kes meiega oma andmeid jagasid

Järjekindlus, oma joonele truuks jäämine



- Kui mingist projektist räägiti meile selle alguses ja me näitasime üles oma huvi, oleme me valmis seda projekti toetama ka tööfaasis.
- Kui toetame kedagi, toetame teda veel ja veel
- Jääme truuks enda öeldule/käitumistavadele
- NB! Pidades silmas, et inimestele on vastumeelne oma käitumisjoont muuta, on teinekord vaja aidata neil oma vanu tõekspidamisi hüljata: „See oli toonasel situatsioonis parim. Olukord on muutunud“.

Sotsiaalne heakskiit



- Me usaldame ja usume, et kui teised ka nii teevad, siis see on OK.
- Töötab, kui need inimesed sarnanevad meile – ärge rääkige mahajääjatele eesrindlastest
- Kardame maha jääda, viimaseks või välja jääda
- NB! Töötab ka negatiivsena. Ära rõhuta seda
- „Kui kõik tegid nii, ju siis on asi väärt“
- „Nemad läksid juba ammu uuele süsteemile üle“

Autoriteet



- Me usume eksperte ja positsiooniga inimesi
Tunneme kohustust neid juhtnööre täita. Seepärast mainitakse soovitajatena teadlasi ja eksperte.
- Mida madalam on haridustase, seda paremini töötab autoriteedi arvamus tõestusena
- Töölase staatuse sümboolid (ametinimetus, ülikond, auto, sekretär, kõnelemise stiil) võivad meile lisada kellegi silmis vajalikku autoriteeti.
- Peale isikliku mõju on võimalik kasutada mõjukate toetajate soovitusi/hoiatusi. Tee varakult lobbytööd selliste isikutega. NB! Need ei pruugi alati olla juhid. Nad võivad olla ka mitteformaalsed liidrid.

Defitsiitsus

- Mida väiksemad on millegi varud, seda väärtuslikum ja ihaldatum see tundub.
- Ilmajäämise hirm
- „Kui me ei võta seda süsteemi kasutusele kohe, võib meie andmebaas ohtu sattuda.“
- „Täna saate veel ise kujundada... Homme ...“



Meeldimine



- Me laseme end kergemini mõjutada inimestel, kes meile meeldivad.
 - Meie moodi,
 - Näitavad meie suhtes üles huvi,
 - Näitavad meeldimist, lugupidamist
 - On lihtsalt kenad.
- Tõsta meeldivust – tunne huvi, tunnusta
- Vajadusel taanduge ja saatke sama missiooniga uus inimene

Lobby-töö

- Otsi võtmeisikuid – otsi TEGELIKKU OSTJAT. Kui ostjat ei ole, siis ...
- Tee eeltööd ka nendega, kelle heaks sa tegutsed – nad ei pruugi sellest aru saada ja on vastu nõ loomulikust reaktsioonist
- Tee eeltööd nendega, kes on vastu – näed nende argumente ja saad ise neid käsitleda
- Tee eeltööd „halli alaga“ – saad mõjutada nende meelsust – ole esimene



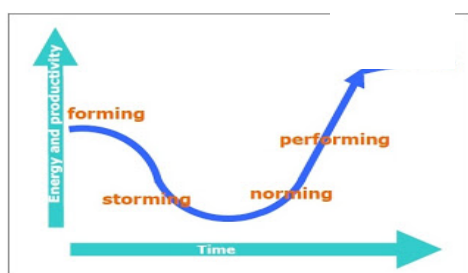
Radikaalne pöördumine

- Kui Sa pole osa lahendusest, siis oled Sa osa probleemist. Asi on tahtes ja oskuses kokku leppida. Teie ülesanne on mitte ainult olemas olla, vaid ka osaleda

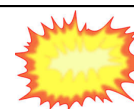
T.H.Ilves Tööandjate keskliidu konverentsil 2012



Kuidas töötada meeskonnaga, kes on „tormamise“ faasis või frustratsioonis?



Tormamise faasis



- Näed/kuuled stressi, plahvatusi
 - Süüdistamise moodi laused
- SEE EI KUULU SULLE. SEE EI OLE SUUNATUD SULLE
OSKA SEDA TÕLKIDA. AITA SEDA TÕLKIDA
- Võimalikult ruttu aeg maha
 - Tunnusta selle eest, mis juba tehti/pingutati
 - Töövormid kokkulepeteks
 - Lepime kokku ja katsetame
 - Tagasivaade. Edu märkamine. Kas kokkulepitud parendus töötas/ei töötanud? Kasu/kahju?

Abi lähtugu probleemist

- Ei saada aru, mis etapis ollakse
 - Lahenduste kallale (kuidas?) enne kui on selge eesmärk (mida?)
 - Probleemide analüüs on liiga piinarikas. Soov valu vähendada: „Hakkame juba peale!“
- Korraga püütakse ära lahendada kõiki probleeme. Muid teemasid ei ole osatud kõrvale jätta. Nt „Me ei räägi täna palgast.“
- Ei orienteeruta „suures pildis“
 - Nõua suurt pilti ja paku seda

Töövormid



- Aeg maha
- Fookus sellel, mida mina (meie) saaks teha paremini
- Kõik andmed peavad olema näha (nt ajatelt tulemused, tegevuste tihedus)
- Kõik peavad saama rääkida
 - Grupitöö, ajurünnak, ringdialog, turu-uuring
- Lepitakse kokku üks (2) asi korraga. Testitakse seda praktikas. Vaadatakse, kas aitas



Töövormid, kus kõik saavad osaleda. Idee ei seostu konkreetse inimesega

- Nt igaüks kirjutab idee (nt post-it) paberile. Üks idee per paber lühikeses sõnastuses ja suurte tähtedega. Hiljem saab post-it paberid kleepida alusele, neid vajadusel ümber grupeerida või klasterdada.



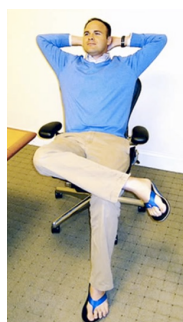
Ajurünnaku parendamine

- Algul kõigil võimalus kirjalikult ise oma ideed üles tähendada
 - Ei mäletata enda algseid mõtteid
 - Enda mõtted tunduvad tähtsusetuna hiljem
- Teha paarisintervjuusid (nagu turu-uuringus)



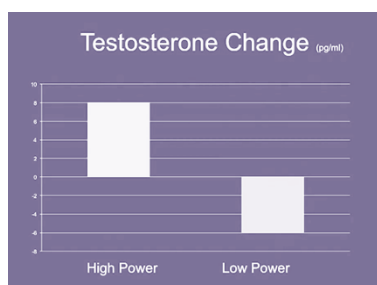
ENESEKINDLUS

Vorm mõjutab sisu. Kui vajad julgust, võta enne esinemist tugev domineeriv hoiak



 HAL Koolitus

Asi on hormoonides. Jõulises, domineerivas poosis tõuseb testosteroon (jõud, juhtimine) ja langeb kortisool (stress)



Amy Cuddy, Harvard


Kehakeel ja primitiivne aju (Mark Bowden)



- Enne kui suu avan, olete juba otsustanud, kas sõber või...
- 3 kategooriat
 - Sõber
 - Vaenlane
 - Potentsiaalne partner soo jätkamiseks
- Kui pole ükski neist, siis ükskõik. Enamus on ükskõik
- Et oma sõnum kohale saada, on vaja liikuda kategooriast ÜKSKÕIK-> kategooriasse SÕBER

Sõbrasignaalid

- Kulmukergitus – “Aa, sa oled mu tuttav!”
- Naeratus peaks tekkima 3 sek jooksul ja püsima umbes 3 sek
 - Naeratus üheks hetkeks
 - poolik signaal -> kiskja
- Avatud käed – mul pole relva ja ma ei pea end kaitsma.



KONSENSUSE EHITAMINE

Konsensuse ehitamist alusta varem


- Hindamiskriteeriumid teada
 - Mida hindame (teostatavust, kiirust, vajalikkust, tulemust)?
- Ideedel ei ole nimesid. Ideed kuuluvad grupele. Otsused kuuluvad grupile
- Kasutusel on struktureeritud otsustamise töövahendid
 - Punkti- või täpistusüsteem, valgusfoor vs ei/jah valik

Küsimuse sõnastamise kunst

- Tükeldame
 - Kõigepealt “Mida?” ja seejärel “Kuidas?”
- Küsime nii, et osalejad ise pakuvad lahendusi:
 - “Mida tegemata me ei saavuta olulist läbimurret?”
- Saab küsida (punktisumma alusel nt):
 - „Kas on nii, et põhimõtteliselt on kõik nõus, et seda on vaja teha?“;
 - “Põhimõtteliselt ei ole keegi vastu, et...?”

Täppidega (punktidega) hääletamine

- Ideed seinal
- Igaühel kasutada 3 täppi
- Punktide arv 12,10,9,8,7,...
- Valgusfoori märgid (pun/kol/roh)



Konflikti kiirabi



Stadiumid, mida inimene läbib kaotuse, halva uudise, konflikti korral

1. Eitus
2. Viha
3. Kauplemine
4. Depressioon
5. Aktsepteerimine

...Elisabeth Kübler-Ross



Emotsioonide staadiumis ei ole abi

- Seletamisest ("See on sellepärast nii, et...")
- Süüdistamisest ("Aga ise te ju tegite...")
- Teistega kõrvutamisest ("Teistel kõigil on...")
- Isegi raha ei ravi tundeid

TEGELEME EMOTSIOONIDEGA
TAASTAME VÄÄRIKUSE
VÄLDIME ALANDATUSE TUNNET



Emotsioonidega tegelemise tehnikad

• Tunnustus

•ALATI saame tunnustada millegi eest. "Tegite väga õigesti, et andsite kohe märku/helistasite enne tööpäeva lõppu". "Aitäh, et seda mainisite – see on oluline info", "Täna kannatlikkuse eest!", "Täna, et helistasite. Kirja teel on keerulisem arutada." "Aitäh idee eest! Annan selle kindlasti edasi."
"Väga kena Teist, et märkasite/andsite teada"

•NB! See ei ole meie loomulik käitumine. Mõtle fraasid valmis. Kirjuta need välja ja hoi a telefoni kõrval.

Emotsioonidega tegelemise tehnikad

• Empaatia avaldus + juhime edasi

- "Sa aru, et teadmatus teeb ärevaks." (*Ole spetsiifiline*)
- "Mõistan täiesti, et olukord on ootamatu."
- "On igati arusaadav, et kõigile ei pruugi see sobida."
- "Ma kuulen, et miski on teid väga ära pahandanud."

• NB!!! Ära palun jätkka "AGA"-ga

• Jätka valikuga, küsimusega, suunamisega

- "Vaatame koos, mis võimalused veel on."
- "Kas olete teadlik, et ka väikelaen on võimalus?"
- "Kas saate kirjutada?"
- "Kas tulete kontorisse või teete interenetipangas?"
- "Kas sobib, kui võtan ühendust meie juristiga ja palun tal teile kirjalikult vastata?"

Enesekehtestamine



Meil on võimalus kehtestada end agressiooniga

- Kontroll ja võim
- Surud oma läbi



- Agressiivsuse kuhjumine
- iga järgmine kord on vaja rohkem agressiooni
- 100% vastutust sinu peal

Agressiivsuse mõju

- Üksijäämine
- Sulle ei räägita asju
- Süütunne
- Terviserisk
- Võimetus teisi mõista
- 100% vastutust



Meil on võimalus alistuda

- Olla kõigega nõus
- Ennast haletseda
- Peita konflikte
- Kannatada, kurta
- Olla märter, nõrguke, erak, paipoiss
- Mugav positsioon
- 0% vastutust sinu peal



Alistuva käitumise mõju

- Kahjutunne
- Süütunne
- Põlgus
- Mõjub manipuleerimisena
- Sinuga ei arvestata
- Elu jääb elamata, teised otsustavad
- 0% vastutust



3 peamist tööriista

- Mina-sõnumid
- Aktiivne kuulamine
- Kehakeel

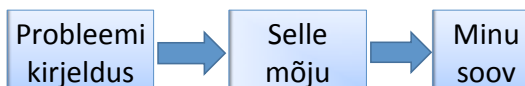


Mina-sõnumid

- Üldisi tõdesid ei tajuta enda kohta käivatena
 - “Inimesed peaksid ise aru saama, et...”
- Umbisikulised vormid ei ole kellelegi suunatud ja tekitavad segadust
 - “Nii ei saa ju. Halloo, mis ometi toimub?”
 - “Nüüd oleks hea, kui selle kohta tuleks mingi paber”
- Sina-sõnum mõjub agressiivselt
 - “Kui sulle õhtul kell 16.00 tuuakse uus variant, siis on...”
- Kriitilises olukorras töötab otsekohene ja aus mina-sõnum



Mina-sõnum:



“Miks sa parandust eile ei teinud?” STOP! – tegelikult me ei taha teada põhjust. Me tahame, et ta teeks koostööd, täidaks reegleid.

“Mul on probleem. Sinu parandus tuli 0,5 päeva hiljem See tähendab meile ... Ma vajan 3 tundi ümberkorralduste tegemiseks.”/“Ma palun, et teed ümber ka ...”/“Palun, et annaksid alati teada, kui...”



Veel näiteid enesekehtestamisest

- „Ma kuulen siin korraga kahte probleemi. 1)... ja 2)... Kumb...?“
- „Mulle kostub see rohkem nagu PR probleem“
- „Ma olen mures. Tähtaeg läheneb ja ma pole kindel, et saame seekord“
- „Mul on probleem. Mul on teie osakonnast kaks erinevat seisukohta“
- „Vabandust, ma tüürin meid tagasi teema (vajaduse, probleemi) juurde“

mitme-osaline “Mina”- sõnum

- **Kirjeldus:** “Ma näen ärevust”. “Ma kuulen lauseid nagu “Nii ei saa!”, “See on absurd!” jne
- **Oma tunnete väljendamine:** “See tekitab minu jaoks küsimuse, kuidas Sa oled paindlik ja võimeline kaasa töötama”.
- **Teo tulemuse esile toomine (kahju või kasu):** “Sa paned sarnaste väljaütlemistega kogu osakonna keerulisse olukorda”
- **Anna teada, kuidas sa soovid, et käitutaks:** “Ma soovin, et Sa toetaksid teisi ja küsiksid abi”.



Miks enesekehtestamine pole enesestmõistetav?

- Mina-vormis ja enda nimel rääkimine on harjumatu
- Kui lisame mina-sõnumile kaitsehoiaku, saame õigustamise
- Avatud hoiak on pigem haruldane
- Kui lisame mina-sõnumile grammi agressiivsust, on tegu rünnakuga



“Ei” ütlemine

- Ära naerata. Kuid kontrolli suunurki.
- Ära tee julgustavaid žeste (telefonis nt nuuksatusi, üminaid, mis signeerivad, et sul on ebamugav)
- Kasuta ühes vestluses ühte ja sama põhjendust (vajadusel sõnasta ümber)
- Kui klient küsib uuesti ja uuesti “Miks?” ja sa annad erinevaid põhjuseid, siis jääb kaubeldavuse mulje.
- Näita pingutust: “Vaatasime koos juristiga...”, “Mõtlesin ka selle võimalusele, et...”
- “Mul on tõesti kahju”. (NB! Suunurgad)

88

Emotsioonide aktsepteerimine

“Ma mõistan, et esialgu on palju küsimusi” “Ma saan täiesti aru, et see on emotsionaalselt raske”

NB! Ole täpne, lausa spetsiifiline

“Ma mõistan, et see uus süsteem nõuab veel harjumist”.

“Sul on täiesti õigus! See ongi teistsugune juhtum”.

“Olen sama meelt, et selliste asjaolude kokkulangemine on meie jaoks tõeline väljakutse”

“Ma olen nõus, et vigade parandamine nõuab meelegindlust”

NB” Ära jätkka “AGA...”



Kui jutt kisub kraavi



- “Me räägime praegu 2016. aasta tegevustest”
- “Tulles tagasi algusse/eelarve juurde...”
- “Mõistan täiesti. Kas olete valmis praegu kohe prognoosima või vajate selleks aega?”
- “Mulle tundub, et me oleme jõudnud ummikusse. Kas püüame alustada algusest?”



Ootamatu käitumine

- Osaleja lahkub ruumist. Küsi: "Mis toimub?"
- "Iga kord kui jõuame ... -ni, vaadatakse mujale ja vaikitakse. Miks? Mis on tegelik probleem?"
- Keegi "keeb üle". Aktsepteeri tundeid: "Ma saan aru, et stress on suur". Küsi, "Kas olete valmis jätkama?"
- Tuleta meelde positiivseid kavatsusi. "Ma usun, et me jõuame lahenduseni"



91

Nad võtavad Sind sinu rollis tõsiselt

- Naljavigamine
 - Sarkastilisus. Iroonia
 - Lapsekäitumine
 - Murphy seaduste tsitaat
 - Inimeste lahterdamine
 - Kolleegide tagarääkimine
 - Ebalojaalsus – "Mina ise olin küll vastu, aga..."
- OHTLIK



Minu isiklik mõju kommunikatsioonis

- Mina ütlesin üht, aga tema kuulis...
- Reaalajas näeme, kui palju meie sõnumist üldse kohale jõuab
- Kui palju jääb „filtrisse“
- Kuidas mõjutab „müra“



Kommunikatsioon Määravatel tegurid

- Saatja teadmised ja kogemused
- Vastuvõtja teadmised ja kogemused
- Barjäärid
 - Müra
 - Ärevus
 - Erinev taust, erinev keel
 - Erinevad eesmärgid
 - Selektiivne kuulmine (vt tähenduse modifitseerumine)
 - Huvi puudus




Kommunikatsiooni reeglid

- Anna alguses ALATI "suur pilt"
 - "Tagasiside mõte on kvaliteedi parandamine"
 - "See on osa... protsessist"
- Anna taustsüsteem, mõõtkava
 - "Siin on 3 osapoolt"
 - "Seaduses on 2 tingimust"
- Lepi kokku terminites – mis on mis
 - "jäakväärtus", "krediit"
- Hoia dialoogi – juhi kontakti
- Ära eelda. Tee kokkuleppeid. Pange kirja!

Karid

- Info modifitseerub – juba järgmises lülis on see teisenenud või jääb „filtrisse“ kinni
- Alahindad visiooni jõudu („Suur pilt“ hajub)
- Usud, et üks inimene suudab. Ei. Vaja on ka mitteformaalseid liidreid
- Kannatamatus – tahad liiga kiirelt.
- Teed „jõuga“ ära (käskkiri, sanktsioonid)
- „Info on olemas“; „Protsessi mudel on ammu dokumenteeritud“ - suhtumine
- Ei märka ega tähista kiireid väikesi võite




Heiska oma lipp ise!

Tähtsusta seda. Korda. Jää selle juurde

Küsi edasisi küsimusi/andmeid selle põhjal

- “Meie soov on hoida ja aidata oma liikmeid”
- “Ühistu eesmärk on ...”
- “Meie soovime, et teil läheks hästi.”

NB! See pole iseenesestmõistetav ja see on kerge ununema (keskendutakse sellele, mis hetkel häirib)

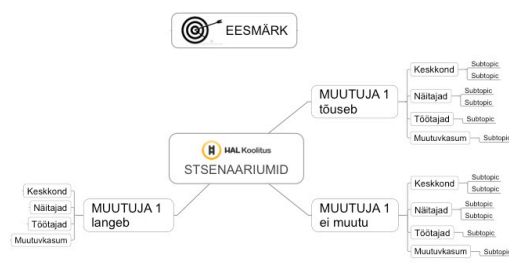


Visualiseeri!

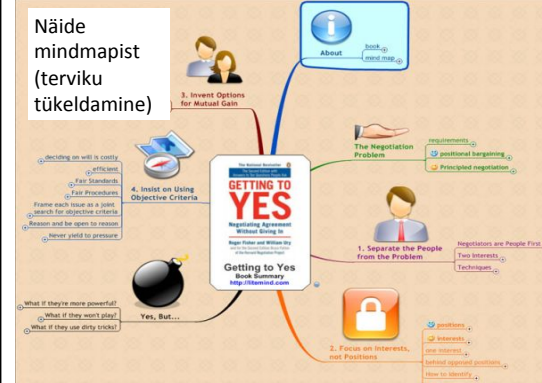
Ühine visuaal – meie põhiprotsessid



Mind map e mõttekaart

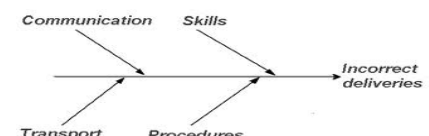


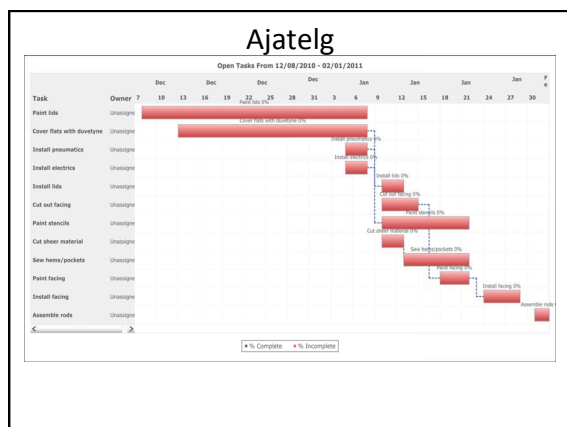
Näide mindmapist (terviku tükeldamine)



Klassikaline kalaluudiagramm.

- Joonistage esmalt peamine sümptom paberi paremale servale.
- Lisage vasakule joon/“selgroog”.
- Lisage „küljeluud“ probleemide ja nende põhjustega.
 - Kui kohe ei teki ideid, kuidas probleeme liigitada, võib kasutada klassikalist jaotust: masinad, materjalid, meetodid, inimesed








Ajaliin – analüüsi tööriist



Eri värvidega eri andmed
Saab lisada kuluartiklid, summad, osalejate arvu
Näeb kattuvust, koormust, probleemide tihedust,
probleemide mustreid

Visualiseeri diskussioonis probleem kõigile arusaadavasse mõõtkavasse

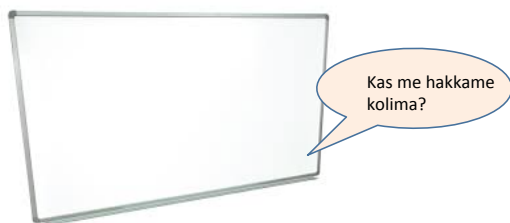
- „Oletame, et peres on kaks last. Üks neist on ..., teine Kas eelistaksite üht last teisele?“ 
- “Peres on isa, kes käib kodunt ära, teenib raha. Peres on aga lapsed ka ...” 
- „Küsimus siis sellest, et kas on võimalik majale hiljem vundament alla ehitada?“
- „See oleks sama, mis väita, et koerad on head, aga ainult need ilma sabata koerad.“ 

Aju-uuringud näitavad

- Visuaalile keskendumine sunnib käivitama ratsionaalset mõtlemist
- Saame kiiremini üle I ja II aju kihtide reaktsioonidest



Ühine visuaal – kuulujuttude käsitlemiseks

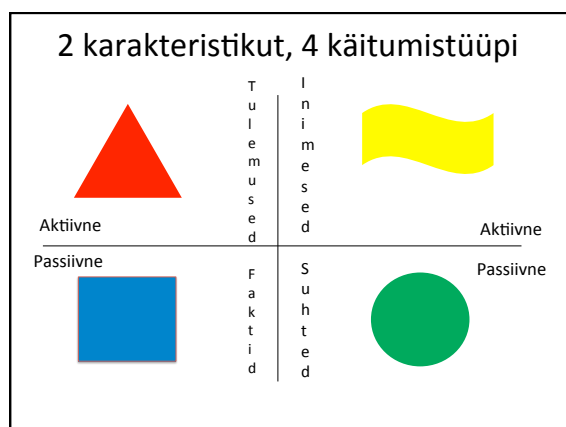



 HAL Koolitus


Raamat

- 75 % meie ajuneuronitest, mis töötlevad meelte kaudu saadud infot, on pühendunud nägemisele.
- Igaühel meist on kaasasündinud võimas visuaalne mõtlemise mootor, mida saame mis tahes probleemide lahendamise teenistusse rakendada.







- Tee kiiresti. Räägi ainult asjast
- Näita andmeid, ütle: „Otsustage ise“
- Küsi: „Mis on Sinu eesmärk?“, „Mitu % ...?“, „Mis kõige rohkem takistab?“, „Mis on Sinu jaoks OK tulemus?“, „Mis on kõige olulisem?“, „Kui see jääb saavutamata, siis mis on tagajärg?“
- **Paku valikuid:** „Kas ... või ...?“, „Pigem ... või ...?“;




Tulemuseni ei vii

- Soovitamine – tema on see, kes otsustab.
Teiste eeskujuks toomine (*kui tegu pole hierarhias kõrgemaga*)
Pikalt heietamine – sa raiskad tema väärtuslikku aega. Ta ei kuule pikka juttu
Seletamine ilma andmeteta - ei anna lisaväärtust.
Emotsioonide näitamine - segab
Meelitamine – tekitab kahtlusi
Vihjamine ilma otse ütlemata – ta ei pruugi aru saada




- Kuula, ela kaasa
- Näita, et tema (tema kaitsealune) on eriline.
- Tee tema eest andmete analüüs ise ära
- Soovita, kui ta küsib
- Tee temaga koos üks näide läbi
- KÜSIMUSED SEO INIMESTEGA:
„Kas Sinu inimesed (Sinu juht, Sinu kliendid) vajavad ...?“, „Mis sõnumi see annaks?“
„Kes võiks sellest veel huvituda?“
„Kuidas te oma inimestele seda põhjendate?“;
„Mis mulje jääks?“; „Kuidas avalikkus reageeriks?“



Tulemuseni ei vii

- Faktide ja tabelitega tõestamine – andmete vaatamist lükkab ta edasi. Targem on need temaga koos läbi käia
- Ametlik, jahe suhtlus
Kohtlemine ühena paljudest – solvav
- Ignoreerimine. Saad kindlalt endale vaenalase. Kuna ta on aktiivne, siis on ta ka aktiivne vaenlane.
- Isolatsiooni jätmine. Tekitab temas hirmu ja ebakindlust, põhjustab mõtlematut (vastu)tegutsemist



- Tee korralik kodutöö. Tea väga täpselt fakte. Tea, et tema teeb alati kodutöö.
- Paku fakte. Vaidle faktidega, mitte inimesega. Kuni pole fakte kõlanud, pole räägitud millestki.
- Kirjalik suhtlus oleks parem kui suuline.
- Toetu hierarhiale - asi peab olema tema ülemuse poolt aktsepteeritud
- Kui küsimusi „Miks“ tuleb liiga palju, vasta: „Sest nii on otsustatud“ – ta tunneb hierarhiat ja vastutusalasid.
- Anna tähtaeg



Tulemuseni ei vii

- Emotsioonide pakkumine ega ootamine. See on tema jaoks väga häiriv.
- Vihjamine, ümber nurga ütlemine – ta võib võtta kõike täht-tähelt.
- Liigne põhjendamine – ta on parem „Miks?“ küsimustes kui Sina vastamises. Tal on peamiselt vaja teada, et see on otsustatud pädevate ametisikute poolt.
- Meelitamine – ta ei soovi tähelepanu.
- Survestamine, kiirustamine.



- Loo siiras, turvaline keskkond. Näita, et temast hoolitakse
- Ole kannatlik, julgusta teda. Samas ära lase tal liiga pikalt hirmudest rääkida.
- Serveeri muutusi, tähtsustades seda, mis jääb. Näita, et tema jaoks on tugi ja abi alati olemas
- Viita teiste eeskujule – teised teevad ka nii ja kõik on hästi.
- Tee koos temaga asju läbi. Leia talle tugiisik, kes aitab asju läbi teha.
- Näita, et nii toimides vähendab ta riske tulevikuks ja kindlustab enda stabiilsust.



Tulemuseni ei vii

- Survestamine – tõenäoliselt kiilub ta kinni ja suuda üldse toimida (tardub, puhkeb nutma vms)
- Laia valiku pakkumine – otsustamisel vajab ta meeskonna toetust ja juhendamist. Ta kardab riskida.
- Ignoreerimine – ta ei edene iseseisvalt, parem leia keegi, kes aitab tal uue asjaga hakkama saada.

Enda käitumise kohandamine

Ära liialda

- ▲ • Kontrollimisega, jõuga, sundimisega, võimuga
- • Populaarsuse taotlusega
- • Vastuseisuga uuele, muutustele
- • Perfektsionismiga

Ole rohkem:

- Kannatlik. Teisi kuulav
- Organiseeritud. Kuula fakte
- Sirgjooneline, enesekindel, avalda arvamust, räägi läbi, kohane kiiremini
- Avatud teiste seisukohtadele. Paindlik. Aktsepteeri tundeid