

Tunne oma liikmeid

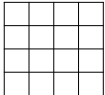

8.09.2017 ja 12.10.2017

Ene Seidla
ene@hal.ee



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?”

Meie bioloogiline, sotsiaalne pagas vs koostöö



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



Mark Goulston 2011

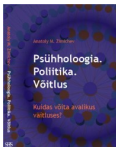



Imetaja aju

Roomaja aju


Ootamatu (uus) olukord – juhtimise võtab üle roomaja aju

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





Elutegevuse bioloogilised eesmärgid (ISEND)

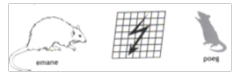
Toidu pärast sööstab nälgine rott vastu 5-voldist elektrivõre
(Enesesäilitamine)



Emase roti pärast 1,5 x korda suurema pingega elektrivõresse (7-8 volti)
(Soo jätkamine)



Et pojale appi minna, veel ca 2 x suuremasse (13V)
(Liigi säilitamine)



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...“



1. eesmärk: jõuda turvalisse tsooni



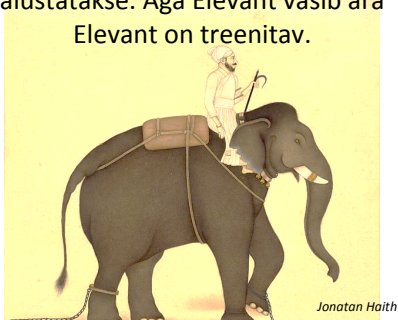
Teine kiht – imetaja aju e nn “ahvi aju”

- Emotsioonide tekke keskus (aju limbiline süsteem)







Prof Steve Peters

Ratsionaalne mõtlemine vs emotsioonid.
Elevant on see, kelle hoo ja energiaga asju alustatakse. Aga Elevant väsis ära
Elevant on treenitav.



Jonatan Haith

Ahvi aju tungid

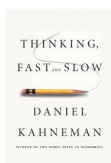
- **Domineerimine. Soov peale jääda.** 
Olla parem/targem. „Minu sõna jäi peale“.
„Ta peab end teistest targemaks!“, „Ma ju ütlesin algusest peale!“
- **Territooriumi kaitse** – minu koht, roll, otsustusruum, privaatsus 
- **Soov olla tunnustatud** – Olla märgatud, olla isiksus vs hall mass 
- **Vanemlikud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

Ratsionaalne, analüütiline mõtlemine

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

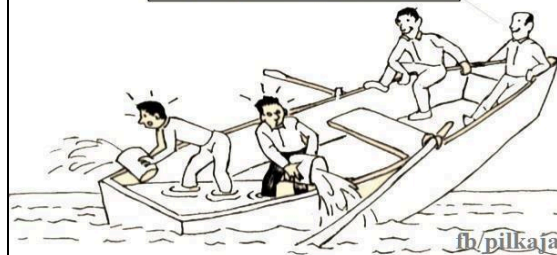


NB! Ratsionaalne mõtlemine lülitub töösse viimasena





Teie-meie on loomulik, inimlik

Hea, et meie poolel seda probleemi ei ole!




fb/pilkaja

Kuidas neid teadmisi kasutada?


- Mõttele loomulikule kaitsekäitumisele *(NB! prioriteetsus)*
Tee kontakti algul tööd, et luua turvatunnet
 - Check-in kohtumise alguses (sõna andmine kõigile)
 - Tee protsessi alguses kokkulepped, tööreeglid 
 - Enese positsioneerimine „Ma püüan mõista, kokku panna...“
 - 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 INIMESED ON PÄRISLT KOHAL 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 röömustavat ei ole“
- „Et äää.., mina arvan, et süsteem ei tööta – nagu tavaliselt - ja võiks selle jama üldse ära lõpetada“
- „Nii, andmed näitavad, et...“ 

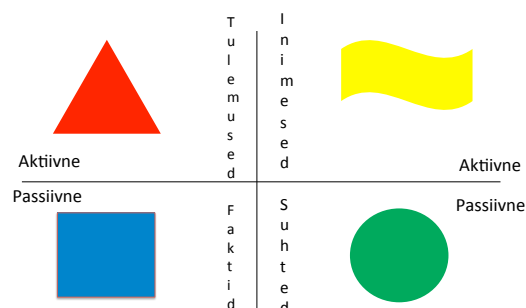
Enamikule inimestest ei avalda see soovitud mõju
Kas ta oli ikka „kohal“, „kuuldel“?
Enamasti ei olnud. Meeleolu kujuneb kehvaks.
Kuna osalust ei ole, saad vastandumise

Alusta „suurest pildist“

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

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

2 karakteristikut, 4 käitumistüüpi



- 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 ametiisikute 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 tulevikus 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.



Eesmärk modifitseerub kiiresti



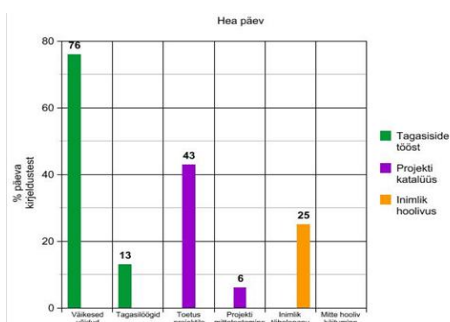
- Juba 2 min jooksul kostuvad täiesti teised eesmärgid
- Testi oma organisatsiooni töötajaid – üllatud.
- Inimene keskendub sellele,
 - mille järgi ta arvab, et teda mõõdetakse
 - mis teda ennast häirib
 - mis on talle tuttav
 - mis aitab “valu” vältida



Väikeste võitude tähistamine Tulemuste tõlgendamine



Väikesed võidud innustavad enim

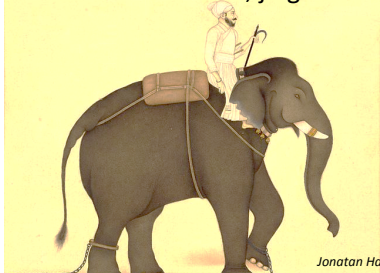


Jõusta meeskonda



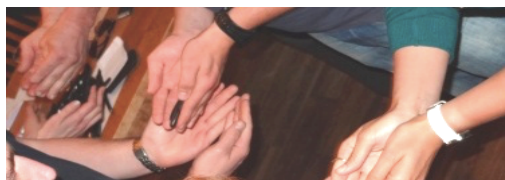
- Täna otsustate TEIE
- Tulemus kuulub TEIE.
- TEIE hakkate sellega tööle
- Vajadusel saate seda ISE üle vaadata ja muuta.
- Miks TEIE? Kellelgi teisel ei ole nii täielikku infot
- TEIE olete parimad selle ala eksperdid ja mis peamine – te olete praktikud

Ratsionaalne mõtlemine vs inimlik pool.
Elevant on see, kelle hoo ja energiaga asju alustatakse. Aga Elevant väsis ära Elevanti saab toetada, julgustada.



Jonathan Haith

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

HAL Koolitus

Kuulumine väärtusahelasse

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



Kuidas jõuti oluliselt parema tulemuseni?
Aeg maha!



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

HAL Koolitus

Vali töövorm,
kus ei saa üksteisest üle rääkida.
Alusta pigem kirjaliku ajurünnakuga

- Algul kõigil võimalus kirjalikult ise oma ideed üles tähendada
– Ei mäletata enda algseid mõtteid
– Enda mõtted tunduvad tähtsusetuna hiljem, kui kellegi seisukoht juba domineerib
- Teha paarisintervjuusid (kõigil on võimalus rääkida ja kõigil on tunne, et neid kuulati)



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

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



Konsensuse ehitamist alusta varem

10

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

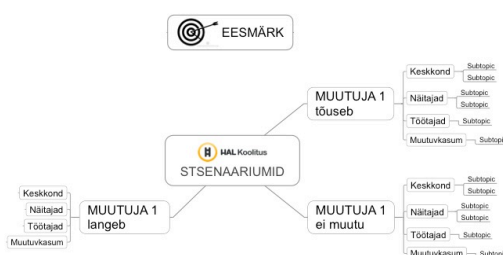
- Ideed seinal
- Igaühel kasutada 3 täppi
- Punktid 12,10,9,,,,



Ühine visuaal – meie põhiprotsessid



Mindmap



Takistavad muustrid

- Muustrid. Meie aju tugineb muustritele. 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




Kaasa algusest peale – vähendad 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.

 HAL Koolitus

Motivatsiooni mõjutab Meisterlikkus – oskan → tahan

- Laps tuleb koolist koju, teeb kõigepealt ära need ülesanded, mis tulevad hästi välja. Millega eriti hakkama ei saa, seda lükatakse edasi
- Sama täiskasvanul
- AITA tal aru saada ja ta on Sinu „paadis“
- NB! Inimesed ei julge küsida, st tunnistada, et nad ei saa aru/hakkama ja on vaikselt vastu

 HAL Koolitus *D.Pink "Liikumapanev jõud"*



Autonoomsus (mitte sunnitud sammud)



- Võimalus ise otsustada, mida ja kuidas, on innustav
- Hirm end ette ära lubada ja hiljem "klambrisse" jääda takistab
- Mõttele varakult, mis on see iseotsustamise ruum, mis Su partnerile jääb. Serveeri seda võimalusena


 HAL Koolitus *D.Pink "Liikumapanev jõud"*

Tähendus kasvatab tulemust 50%

- Kui inimene tunneb, et tema tegevus on vajalik millegi olulise jaoks
- Kui inimene tunneb, et tema tööd väärtustatakse teiste poolt
- Kui inimene teadvustab endale neid kahte asja
- Ava tähendust – kellele, milleks, mis on meie osa meie suuremas missioonis
- Hoia silme ees tehtava ja tehtu mõju – kasutajate tagasiside

D.Pink "Liikumapanev jõud", Adam Grant

Miks head inimesed teevad jõledusi? Milgrami katse




- **KATSE** Õppimise ja karistuse seoste uurimine. "Õpetaja" rollis katseisik peab andma vale vastuse puhul õppurile järjest suurema elektrišoki.
- (Tegelikult on õppur näitleja 😊) Surmava šokiannuseni jõuavad ca 30-40% "Õpetajaid"
- Neile korratakse, et el šokk on valus, kuid kudedele ohutu. Ja et katse on teaduse jaoks väga tähtis!
- "Nad eeldavad, et ebamugavus, mida ohver tunneb, on hetkeline, samas kui teaduslik tulemus, mida eksperimendist saadakse, on kestev"

Ben Ambridge, PQ, Test Your Psychological Intelligence

Y ja Z generatsioonid

"Mind on kasvatatud nii, et ma võin muuta maailma. Ma ootan meeletult seda, et sa kasvõi natukenegi annad mulle põhjust uskuda, et see, mida me teeme, omab sügavat tähendust ja aitab muuta maailma."



Y ja Z generatsioonid

- Ma pühendun täielikult, **kui sellel on tähendus**
- Kui sellel on tähendus, siis ma teen asju tasuta ja pühapäeviti – ma annan kõik
- Ettevõtte kultuur on ülikriitiline: pühendunud kolleegid, visiooniga juht
- ROI ei ole põhjus pingutamiseks
- Keskpärase ja madala soorituse tolereerimine ei ole okei

Suhted



- Suhted juhiga
- Positsioon kollektiivis
- Formaalne/mitteformaalne organisatsioon
 - Kas minule räägitakse olulisi asju?
 - Kas mind kutsutakse, kui midagi toimub?

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



HAL Koolitus

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?

Aeg maha! Välista võimalus üksteisest üle rääkida (kirjutame).

Sõnasta uuesti „suur pilt“. Viita kokkulepetele

- Ei saada aru, mis etapis ollakse
 - Lahenduste kallale (kuidas?) enne kui on selge eesmärk (mida?)
 - Probleemide analüüs on liiga piinarikas. „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“ (täheenduses)
 - Nõua suurt pilti ja paku seda

Küsime positiivses võtmes

1. Kelleks tahame saada? Kuidas?
2. Mis on hästi ja mis võiks olla paremini?/ Mis meid tegelikult takistab?
3. Mida tegemata me ei saavuta läbimurret?
4. Edulugusid: kuidas oleme liikmetele kasulikud olnud?
5. Milles peaksime omavahel kokku leppima?

6. AJAKAVA:

- 3 min ettevalmistuseks
- 15-18 min intervjuude läbiviimiseks
 - 3-4 min analüüsiks
 - 2-3 min esitluseks

Ära küsi: „Miks te ei taha?“

- Mida rohkem inimene räägib, miks ta ei taha, seda rohkem kasvab tema veendumus, et vaja on vastu seista
- Sõnasta küsimused nii, et inimesed tooksid välja
 - Mida on vaja?
 - Miks on vaja?
 - Mida nad ise peaksid tegema?



6 MÕJUTAMIS-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 jonele 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 toonases 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“

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 ...“



Autoriteet

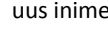


- Me usume eksperte ja positsiooniga inimesi Tunneme kohustust neid juhtnööre täita. Seepärast mainitakse soovitajatena teadlasi ja eksperte.
- Mida madalam on haridustase, seda paremini töötab autoriteedi arvamus tõestusena
- Töölase staatuse sümbolid (ametinimetused, ülikond, auto, sekretär, kõnelemise 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.

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

