

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



JUHTIMISPSÜHHOLOGIA

MUUTUSTE JUHTIMINE; KONFLIKTIDE LAHENDAMINE

© 2012, Mare Teichmann

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



MUUTUSTE JUHTIMINE

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



MUUTUSTE JUHTIMINE

Külmutamise status quo säilitada püüdivate jõudude mõjutamine

Tegevus uute hoiakute, väärtuste ja tegevuste arendamine ja senikehtinud hoiakute, väärtuste, käitumiste asendamine

Lahtisulatamine uute hoiakute, väärtuste, tegevuste kinnistamine




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ARGUMENDID: poolt

- Teadmised, teooriad, argumendis sellest, et uus on “parem”
- Tunne, intuitsioon, et on “parem”, emotsionaalsed põhjendused
- Edu-jutud, et saab olema “parem” – tootlikkus, kvaliteet, töötasu tõuseb, midagi läheb paremaks
- Edu-jutud, et sarnane muutus tõi sarnases firmas kaasa midagi, mis on “parem”
- Konsultandid, eksperdid (väliskonsultandid)
- Firmasisesed autoriteetid, kangelased arvavad nii


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



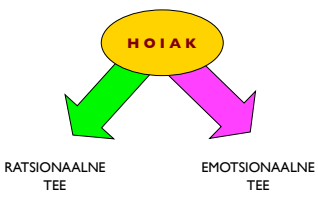
ARGUMENDID: vastu

- Tuleb teha lisatööd
- Töötempo tõuseb
- Töönormid muutuvad – töötasu võib väheneda
- Ettenähtud tähtajad on liiga lühikesed
- Ressursid on liiga väikesed
- Ei ole põhjust midagi muuta, sest me teeme niigi hästi tööd ja kõik läheb aina paremaks
- Aeg ei ole veel muutusteks küps
- Ebaedu-jutud “Me siin alles muutsime ja”

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




HOIAKUTE MUUTMINE

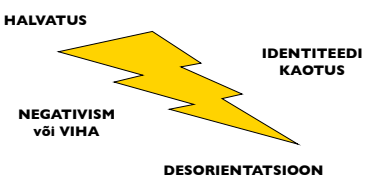


RATSIONAALNE TEE EMOTSIONAALNE TEE

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



TÖÖTAJATE KÄITUMUSLIKUD REAKTSIOONID MUUTUSTELE




HALVATUS

IDENTITEEDI KAOTUS

NEGATIVISM või VIHA

DESORIENTATSIOON

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Käitumuslikud reaktsioonid:

I. halvatus

- töötaja ei tee mitte midagi ja loodab, et muudatus teda ei puuduta, ehk läheb kõik temast mööda
- töötaja on küll füüsiliselt tööl, kuid vaimset puudub töölt
- tüüpiline sõnaline väljendus: "See ehk ei puutu minusse"
- tüüpiline sõnaline väljendus: "Äkki nad unustavad minu ära"
- tüüpiline sõnaline väljendus: "Äkki nad ei pane mind tähelegi"

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Käitumuslikud reaktsioonid:

2. identiteedi kaotus

- töötaja on väga murelik, meenutab sageli kui hästi kõik oli enne muutust ning kui tubliit ta siis toime tuli
- väljendused: "Ma olen harjunud..."; "Minu töö on täielikult muutunud..."
- töötaja tunneb ennast muutuste ohvrina ja püüab saada teistelt kaastunnet


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Käitumuslikud reaktsioonid:
3. negativism või viha

- **töötaja leiab, et minevik on möödas ja tunneb selle pärast tigidust. Võib hakata aktiivselt mineviku tagasitoomise eest võitlema, moodustades gruppe, koalitsioone, ühinguid**
- **võib esineda destruktiivset käitumist (miiting, sabotaaž jms)**
- **väljendub: “See ei hakka ialgi korralikult tööle!”, “Ma lähen siit firmast minema ja siis te veel näete!”**
- **oma viha väljendatakse igal võimalikul juhul ning niisuguses vormis nagu organisatsiooni kultuur vähegi võimaldab**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Käitumuslikud reaktsioonid:
4. desorientatsioon

- **töötaja kogeb kaotustunnet ja hämmeldust, on ebastabiilne oma tundmustes ja käitumises**
- **esitab väga palju küsimusi ning urgitseb peensustes, rõhutab ebaolulist**
- **vastused kuulab ära, kuid ei võta omaks (nn analüütiline paralüüs), interpreteerib seletusi omamoodi**
- **väljendub: “Mis nüüd küll saab?”, “Mida ma peaksin tegema?”, “Mida ma peaksin esimesena tegema?”**
- **töötaja muutub abituks ja saamatuks**


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhi tegevus – töötaja ootused

Käitumuslik reaktsioon	Emotsioon	Juhtimistegevus
Halvatus	Nõutus	Võrdle, selgita
Identiteedi kaotus	Nukrus, mure, enesehaletsus	Kanna üle, õpeta
Negativism või viha	Viha, trots	Neutraliseeri, täna
Desorientatsioon	Hämmeldus	Selgita, planeeri, informeeri

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RESISTENTSUS MUUTUSTE SUHTES (1)

Organisatsiooni tasand

Liigne sundimine - organisatsiooni struktuur oli loodud teistsuguseid tingimusi arvestades ning tugeva surve ja muutuste puhul ei suuda enam funktsioneerida. Näiteks: ametikirjeldused, kontrollisüsteem, uute töötajate massiline värbamine või koondamine

Väga kitsas muutuste ala - kui struktuuri muutus ei arvesta inimesi, töö spetsiifikat, ruumide olemasolu jms

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RESISTENTSUS MUUTUSTE SUHTES (2)


Organisatsiooni tasand

Grupi inertsus - kui grupi normid ja organisatsiooni muutus lähevad vastuollu, siis lähtutakse käitumises grupi normidest

Kompetentsus - kui töötaja viiakse üle tööle väljaspool tema kompetentsuse piire

Võim - kui juhid ei soovi loobuda senisest võimust ja otsustusõigusest

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RESISTENTSUS MUUTUSTE SUHTES (3)

Organisatsiooni tasand

Ressursid - vaeleinvestused, ootamatused, kasvav vajadus spetsialistide järele

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RESISTENTSUS MUUTUSTE SUHTES (4)


Töötaja tasand

Harjumused - tuntud ja teada tööülesanded, sama töö igal päeval, tööülesandeid on piisavalt korratud ja neid saab edukalt täita

Õppimine ja uute töövõtete kasutamine muudavad töö raskemaks.

Sama palga eest eelistavad inimesed teha pigem rutiinset, kuid kindlasti kordaminevat tööd, kui õppida midagi uut

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RESISTENTSUS MUUTUSTE SUHTES (5)


Töötaja tasand

Turvatus - kui ei ole teada, kas tuleb seoses muutusega koondamine või mitte. Kindlust annaks teadmine, et miski jääb stabiilseks ja ei muutu mitte kunagi

Majanduslikud faktorid - muutus võib vähendada töötasu/boonuseid

Valikuline tähelepanu ja hoiakud - töötaja paneb tähele ainult seda, mis kinnitab tema enda hoiakuid, kõik muu

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




RESISTENTSUSE ÜLETAMINE: JUHTIMISE TASANDIL

Haritus ja kommunikatsioon - informatsiooni liiga palju või vähe, info ebatäpne, kommunikatsioon ühesuunaline

Osavõtmine ja kaasahaaramine – need juhid, keda muudatus otseselt ei puuduta, võivad tunda ennast tõrjutuna või ebasoosingus olevatena. Muutuse läbiviimisele kaasa haarata kõik töötajad, keda muudatus otseselt puudutab

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




RESISTENTSUSE ÜLETAMINE:
JUHTIMISE TASANDIL

Läbirääkimised ja kooskõlastamised – nende töötajatega, kelle “kaotused” on kõige suuremad või kellel resistentsus on juba tekkinud

Koostöö – erinevate tööde teostajatega erinevatel organisatsiooni struktuurides ja tasemetel

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RESISTENTSUSE ÜLETAMINE:
JUHTIMISE TASANDIL

Meeskonnatöö

Töö rikastamine

Koolitus – õppiv organisatsioon

Organisatsiooni kultuuri muutmine

Gruppide ja inimestevaheliste konfliktide lahendamine

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Kuulujutud

KUULUJUTT – teade millestki või kellestki või teade mingitest toimunud sündmustest, mida antakse inimeste massis edasi ühelt inimeselt teisele



- Enamasti ei vasta tõele





Kuulujutud

- **KUULUJUTT** – teade millestki või kellestki või teade mingitest toimunud sündmustest, mida antakse inimeste massis edasi ühelt inimeselt teisele. Enamasti ei vasta tõele.
- Kuulujutu tekkimine võib olla objektiivne (stiihiline) või subjektiivne (sihipärane).
- Kuulujuttude tekkimine ja levik on võimalik infovaakumi või –vähesuse korral.
- Kuulujutt on info mis rahuldab mingit inimeste psühholoogilist vajadust, mida ei ole rahuldatud teisel viisil.
- Inimesed on huvitatud (1) kuulujuttudest omaealiste kohta; (2) tähtsate inimeste halbadest tegudest.

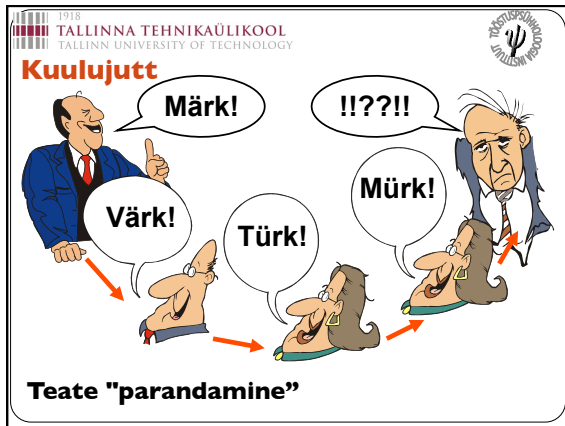
Kuulujutud

- Kuulujutu tekkimine võib olla objektiivne (stiihiline) või subjektiivne (sihipärane)
- Kuulujuttude tekkimine ja levik on võimalik infovaakumi või –vähesuse korral
- Kuulujutt on info mis rahuldab mingit inimeste psühholoogilist vajadust, mida ei ole rahuldatud teisel viisil
- Inimesed on huvitatud (1) kuulujuttudest omaealiste kohta; (2) tähtsate inimeste halbadest tegudest




Kuulujutu tunnused

- (1) inimeste vaheline kommunikatsioon
- (2) informatsiooniline teade
- (3) sellel on inimeste jaoks emotsionaalselt tähtis sisu



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Kuulujutu põhjused


- Suhtlemisvajaduse rahuldamine
- Grupis enese-kinnitamise vajaduse rahuldamine
- Püüd vähendada emotsionaalset pinget grupis
- Emotsionaalse defitsiidi rahuldamine – juhul kui ei toimu mingeid tähtsaid sündmusi

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Kuulujutu põhjused

- Huvi mingi teema vastu. Peamine pole mitte info tõepärasus, vaid rahuldamata huvi
- Usaldatava info defitsiit huvitava teema kohta (mitte objektiivne usaldusväarsus, vaid subjektiivne hinnang usaldusväarsusele ja informeeritusele):
 - (1) kõige täpsemad andmed, mis pärinevad mitte-autoriteetsest allikast, säilitavad info defitsiidi, kuid valeandmed, mis pärinevad autoriteetsest allikast, liigideerivad defitsiidi ja blokeerivad kuulujutu leviku.
 - (2) kuulujutu intensiivsus on võrdeline huviga teema vastu ja pöördvõrdeline ametlike teadete hulga antud momendil ja infoallika usaldusväarsusele.


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Kuulujutu muundumine

- **silumine** – muutub lühemaks, kaovad detailid
- **teravdamine** – antud auditooriumi jaoks oluliste detailide maastaapide suurendamine
- **kohanemine (adaptatsioon)** – kuulujutt kohandatakse vastavaks antud auditooriumi psüühilistele vajadustele ja maailmamudelitele


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Võitlus kuulujuttudega

1. Efektive infosüsteemi loomine ja selle efektiivsuse säilitamine. Juht peab määratlema:
 - (1) vajaliku info ja informeerituse taseme,
 - (2) info levitamise viisid, ajad ja intervallid
2. Orienteerida inimesi kindlatele ja usaldusväärsetele infoallikatele
3. Pidev ja korralik tagasiside
4. Efektive juhtimine kõigil tasanditel (juht = põhiline infoallikas)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Taktika (I)

Kasutage vähem kaudseid väiteid ja rohkem otsest ümberlökkamist ja mittedõustumist

Fraasid:

- "Olen kindel, et see ei vasta tõele."
- "Kuis see on, nagu te väidate, kuulujutt, siis ärme kulutamse sellele oma aega"




Taktika (2)


Küsi konkreetselt – kust ja kelle käest saadi see teade või info.

Fraasid:

- "Mina seda ei teadnud. Kust kohast teie seda teada saite?"
- "Kes seda teile teatas / rääkis?"
- "Ilmselt tuleb mul selle inimesega eraldi rääkida." (andes märku, et kuulujutu levitamine ei ole aktsepteeritud)



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Taktika (3)

Sundige ennast veenma kuulujutu tõepärasuses

Fraasid:

- "Miks te arvate, et teie öeldu on tõene?"
- "Millel põhineb teie arvamus, et see on tõde?"
- "Kas keegi tahab, et see nii on või on need asjad tõesti sellised?"




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



KONFLIKTIDE LAHENDAMINE


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Töökonfliktide tunnused

- Koostöö ei laabu
- Ei jõuta ka lihtsates asjades kokkuleppele
- Öeldakse teravusi
- Kontrollimatu (emotsionaalne) käitumine
- Probleemi arutelu kasvab üle vastastikuseks süüdistamiseks
- Teisele kahju tekitamine on muutunud omaette eesmärgiks
- Püütakse leida liitlasi
- Kaebamine, ässitamine, laimamine
- Vastase kohalolek mõjub ärritavalt
- Boikott, ignoreerimine


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Töökonfliktide tüübid

- Struktuurikonfliktid
- Teabekonfliktid
- Suhtlemiskonfliktid
- Huvidekonfliktid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




I. Struktuurikonfliktid

Põhjustamine

- Destruktiivne käitumine
- Ebavõrdsus ressursside kasutamises
- Ebavõrdsus võimusuhetes
- Keskkonnategurid
- Ajategurid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




I. Struktuurikonfliktid

Sekkumisviisid

- Täpsustada ja defineerida rolli
- Asendada destruktivne käitumine
- Omandi ja kontrollivõimaluste reorganiseerimine
- Otsustamismudeli reorganiseerimine
- Anda võimalus kauplemiseks
- Manipuleerimine
- Muuta keskkonna ja ajategureid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



2. Teabekonflikt


Põhjustamine

- Informatsiooni puudumine
- Valeinfo
- Info erinev tõlgendamine
- Erinevad interpretatsioonid
- Erinevad info kogumise viisid

Sekkumisviisid

- Jõuda kokkuleppele, missugune info on tähtis
- Üksmeel info kogumise allikates ja protsessis
- Välisekspertide abi infologistika süsteemi hindamisel

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




3. Suhtlemise konflikt

Põhjustamine

- Tugevad emotsioonid
- Väärtõlgendused
- Stereotüübid
- Vähene suhtlemine
- Korduv negatiivne suhtlemine

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




3. Suhtlemise konflikt

Sekkumisviisid

- Kontrollida emotsioonide väljendamist protseduuride ja reeglite abil
- Anda võimalus emotsioonide väljendamiseks
- Taju täpsustamine ja positiivse hoiaku loomine
- Suhtlemise suurendamine
- Negatiivse käitumise välistamine
- Julgustada probleemi fokuseerimist

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




4. Huvide konflikt

Põhjustamine

- Võistluslikkuse tunnetamine
- Põhiliste huvide vastandlikkus
- Protseuurid
- Psühholoogilised huvid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




4. Huvide konflikt

Sekkumisviisid

- Tähelepanu huvidele, mitte positsioonile
- Ülimuslikud, firma eesmärkidest tulenevad huvid
- Objektivsete kriteeriumide leidmine
- Mitmepoolselt kasulike lahenduste leidmine
- Võimalused arvamuse avaldamiseks
- Töövälised ühistegevused

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Töökonfliktide lahendamise stiilid

- **Võit-kaotus**
- **Kompromiss**
- **Probleemi lahendamine**
- **Ignoreerimine**
- **Nõustumine**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



I. Võit - kaotus

Käitumine

- **Agressiivne**
- **Vastasseis**
- **Võit iga hinna eest**



Kasutaja õigustus

- **Probleemsest situatsioonist väljumine**
- **Enesekehtestamine**
- **Saab jamast lahti**
- **Eetiline ja professionaalne korrektsus**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



2. Kompromiss

Käitumine


- **Oluline, et kõik osapooled jõuaksid eesmärkideni**
- **Head suhted olulised**
- **Agressiivne, kuid koopereeruv**



Kasutaja õigustus

- **Mitte üks inimene ega idee ei ole ideaalne**
- **Iga asja tegemiseks on mitu võimalust ja teed**
- **Selleks, et saada, tuleb anda**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



3. Probleemi lahendamine


Käitumine

- Mõlema poole vajadusi, huve jne peetakse õigeks ja oluliseks
- Kooskõlastav
- Koopereeruv

Kasutaja õigustus

- Kui pooled räägivad avameelselt oma vajadustest, probleemidest jne, siis leitakse rahuldav lahendus enamuse jaoks

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



4. Ignoreerimine


Käitumine

- Mitte vastasseisu tekitav
- Ignoreerib või jätab tähelepanuta teravused, pinget tekitavad probleemid, teemad
- Vältib erimeelsusi

Kasutaja õigustus

- Erinevused on liiga suured
- Erinevused on liiga väikesed
- Erinevused on ebaolulised
- Rünnak võib kahjustada olulisi suhteid
- Oma seisukohtade esitamine võib tekitada uusi probleeme või võimendada juba tekkinud konflikte

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



5. Nõustumine

Käitumine

- Nõustuv, mitte kooskõlastav
- Koopereerumine isiklikest eesmärkidest loobumise hinnaga

Kasutaja õigustus

- Ei ole midagi halvemat kui risk rikkuda suhteid
- Üldise harmoonia säilitamine iga hinna eest
- Suhted ääretult olulised

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Töökonfliktid


Konflikt kõrvaldamatu, kokkulepe võimatu

- Võitlus
- Vahendus
- Juhuse hooleks jätmine
- Põgenemine

Konflikt kõrvaldamatu, kokkulepe võimalik

- Probleemi lahendamine
- Kompromiss
- Ignoreerimine
- Nõustumine
- Rahulik koeksisteerimine

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Töökonfliktid

Konflikt kõrvaldatav, kokkulepe võimatu

- Isolatsioon
- Põgenemine
- Võitlus

Konflikt latentne
