


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




JUHTIMISPSÜHHOLOGIA

**SUHTLEMINE ALLUVATEGA,
PROBLEEMIDE LAHENDAMINE,
OTSUSTAMINE**


© 2012, Mare Teichmann

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



SUHTLEMINE ALLUVATEGA

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



TÖÖALASED SUHTED


Vertikaalne tasand

- juht – alluv
- alluv – juht

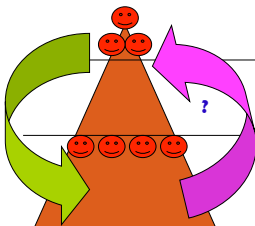
Horisontaalne tasand

- alluv – alluv
- juht - juht

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



INFO ei liigu



tippjuhid

keskaste juhid

Punase liini konflikt

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Organisatsioonivälised suhted

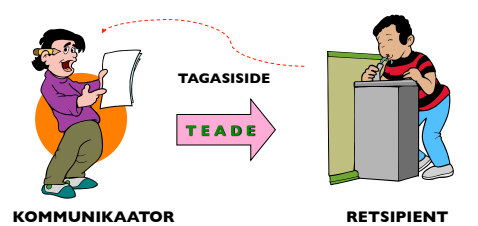


- Kliendid
- Tarnijad
- Ametnikud
- Vahendajad
- Ametiühingud
- Erialaliidud, ametiliidud
- Ajakirjanikud
- Üldsus, avalikkus, "tavaline" inimene

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



... ehk teabevahetus



KOMMUNIKAATOR

RETSIPIENT

KOMMUNIKATSIOON

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Suhtlemisvahendid


- Kes?
- Kus?
- Millal?
- Miks?



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SUHTLEMINE info



1. SÕNAD 10%
2. HÄÄL 40%
3. VÄLIMUS, MIIMIKA, POOS, ZESTID 50%

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Info tajumine

- 83 % infost võetakse vastu nägemisega
- 12 % kuulmisorganitega
- 5 % teiste retseptoritega

Lühimälu jääb:

- 20 % kuulatust
- 30 % vaadatust
- 70 % üheaegselt kuulatust ja vaadatust
- 80 % kuulatust - vaadatust - läbiarutatust
- 90 % kuulatust - vaadatust - läbiarutatust - aktiivselt rakendatust

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Verbaalse ja mitteverbaalse kommunikatsiooni erinevus

Mitteverbaalne kommunikatsioon	Verbaalne kommunikatsioon
Teadete vahetamine sellest, mis toimub "siin ja praegu", konkreetsetes situatsioonis, inimestega kes suhtlevad.	Teadete vahetamine sellest, mida võib antud situatsioonis või inimeses mitte esineda (näit. ümberjutustus, tekst).
Väga raske jaotada üksikelementideks. Täpselt määratletud reeglid puuduvad.	Elemendid (tähed, sõnad, laused, fraasid) on täpselt eristatavad ja alluvad kindlatele reeglitele.
Enamasti spontaanne, tahtmatu ja teadvustamata.	Enamasti teadvustatud ja sihipärane. Kerge analüüsida, hinnata, aru saada, kontrollida.
Omandatakse vaatluse, kopeerimise ja imiteerimise teel.	Õpetatakse spetsiaalselt. Pere ja ühiskond kulutavad sellele küllalt palju aega ja tähelepanu.

1918 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Mitteverbaalsest kommunikatsioonist saadav informatsioon:

Kommunikaatori isiksuse kohta:

- temperament;
- emotsionaalne seisund antud situatsioonis;
- mina-pilt ja enesehinnang;
- isiksuse omadused;
- kommunikatiivne kompetentsus (kuidas astub kontakti, hoiab seda ja väljub sellest);
- sotsiaalne staatus;
- kuulumine mingisse gruppi või subkultuuri.



1918 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Suhtlejate omavaheliste suhete kohta:

- suhtlemistase (sotsiaalne ja emotsionaalne lähedus või kaugus);
- suhete iseloomu ja tüübi kohta (domineerimine-sõltuvus; meeldivus-vaen jne);
- suhete dünaamika (soov suhet jätkata või lõpetada, "asjad selgeks rääkida" jne.);
- Suhtlejate suhtumisest situatsiooni, mis annab võimaluse reguleerida vastastikuseid mõjusid (mugavus, rahu, huvi – närvilisus, kärsitus)



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Mitteverbaalne kommunikatsioon

on väga võimas vahend sõnumi edastamiseks:

1. Mitteverbaalsed koodid on vanemad ja kindlamad.
2. Mitteverbaalsed koodid on emotsionaalselt mõjusad, kuna nad väljendavad emotsioone ja seda vahetult.
3. Mitteverbaalsed koodid väljendavad universaalsemaid tähendusi.
4. Mitteverbaalsed koodid on pidevad ja naturaalsed.
5. Mitteverbaalne kommunikatsioon on korraga "mitmes kanalis"

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Mitteverbaalsed suhtlemisvahendid

- HÄÄL, keel, pausid
- SILMSIDE
- POOS
- ZESTID
- MIIMIKA
- RIETUS
- HÄÄLITSUSED
- HUVI
- HUUMOR


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

siirus
(valetamine)



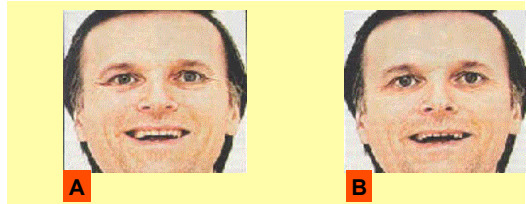
1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Häbenemine



- Veel üheks universaalseks (näo)väljenduseks võib pidada häbenemist.
- Häbenemise väljendamine hoiab ära agressiooni (ja tekitab sümpaatiat).
- Ilmub lastel 18-kuuselt (hiljem kui teised emotsioonid), siis kui laps hakkab sotsiaalsetest suhetest aru saama.

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



A **B**

• Kumb on teeseldud naeratus?

Kumb on teeseldud naeratus?



A **B**

- **A** - Loomulik naeratus – nägu vähem pinges, "kanajalad" silmade ümber.
- **B** - Teeseldud naeratus – nägu pinges, silmade ümbrus pingeta.

Duchenne de Bologne, 1862/1990, Ekman, 1990

Loomulik või teeseldud naeratus?



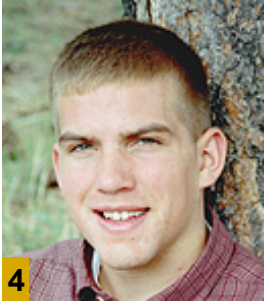
Loomulik või teeseldud naeratus?



Loomulik või teeseldud naeratus?



Loomulik või teeseldud naeratus?



4

Loomulik või teeseldud naeratus?



5

Loomulik või teeseldud naeratus?



6

Loomulik või teeseldud naeratus?



Loomulik või teeseldud naeratus?



Loomulik või teeseldud naeratus?



Loomulik või teeseldud naeratus?






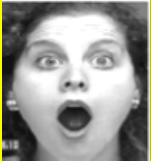


10

Loomulik või teeseldud naeratus?



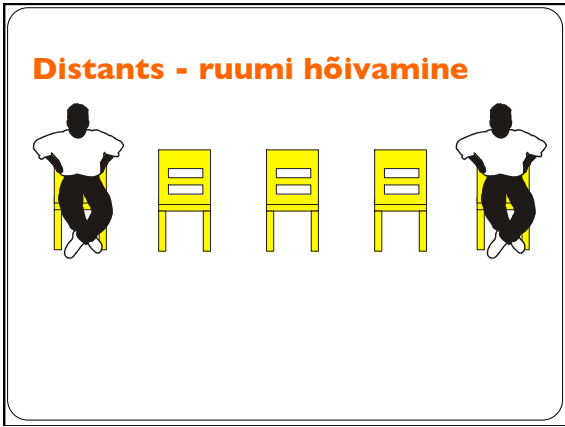
Loomulikud naeratused: 1, 2, 5, 9, 10

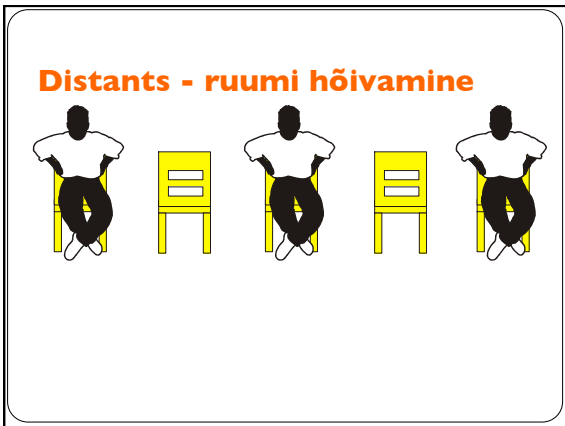
VIHA 	VALU 	MURE 
VASTIKUS 	RÕÕM 	ÜLLATUS 

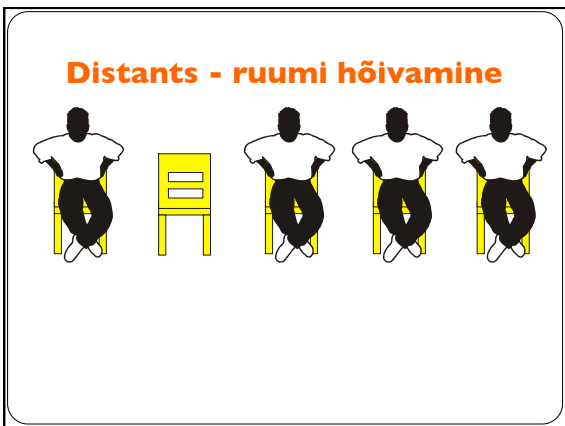












Distants

Missuguse paari omavahelised suhted on lähedasemad (intiimsemad):

Mida väiksem on inimeste vaheline distants suhtlemissituatsioonis, seda intiimsemaks hinnatakse nende suhet.

1918 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Tõesus

- Tõesemaks peetakse inimest keda tajutakse tähelepaneliku, sõbraliku, täpsena ja kes kasutab vähe-emotsionalset stiili.
- Mehed hindavad mehi tõesemaks kui partner on tähelepanelik, naised – kui need on sõbralikud.
- Naised hindavad nii mehi kui naised tõesemaks tähelepanelikkuse järgi, sõbralikkus oli tõesuse teine indikaator.

1918 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Valetamine

- Valetamise tunnused - verbaalse ja mitteverbaalse teate mittevastavus, olukorrale mittevastav emotsionaalne seisund.
- Tüüpilised tunnused:
 - Vähem naeratamist
 - Köver naeratus
 - Rohkem kõnevigu
 - Rohkem kõhklust
 - Pikem vastamisaeg
 - Kõrgem hääletoon

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Valetamine

- **Mõnikord esinevad tunnuseid:**
 - Pupilli ahenemine
 - Silmapilgutused
 - Närviline olek
 - Kiired ja lühidad õlaliigutused
 - Idiosünkraatilised signaalid – neelatused, punastamine jne.

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Valetamise verbaalsed märgid

- **Vähemsisukas jutt**
- **Rohkem üldisi termineid, nagu – kõik, igaüks, ei, keegi, alati...**
- **Vähem kontrollitavat infot – mittespetsiifiline info, abstraktne jutt...**
- **Keelevääratused**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Kuidas valetada



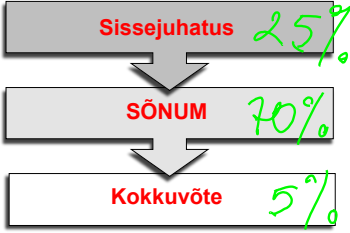
- **Kuidas edukalt valetada? Valetamine on edukas siis kui ei valetata!**
- **3 - 4% inimestest oskab valetada – nn. sündinud valetajad (?)**

Väga head valetajad Katherine Hepburn ja Henry Fonda. (On Golden Pond, 1981).

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Info edastamine




Sissejuhatus 25%

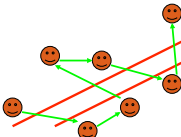
SÕNUM 70%

Kokkuvõte 5%

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




SÕNUMI ARENDAMINE




Peateema
Assotsiatsioonid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



SAGEDASED VEAD

☹ Sõnumi suunamine oodatud, mitte tegelikule tasemele



SÕNUM oodatav

TEADMISTE TASE tegelik

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


VEAD SUHTLEMISEL



- ☹ aja kokkuvõid
- ☹ aja raiskamine
- ☹ informatsiooni üliküllus
- ☹ informatsiooni puudujääk
- ☹ liiga formaalne
- ☹ sõnumi suunamine valele tasemele

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


SÕNUM



- Selgita arusaadavalt
- Veendu patsiendi kaasahaaratuses
- Kirjelda oodatavat tulemust
- Näita üles usaldust
- Ära häbista
- Sisenda eneseusaldust
- Toeta
- Ole stabiilne
- Tunne oma kolleege ja kliente


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

UUDISKÜNNIS



- Sündmuse värskus
- Geograafiline lähedus
- Sündmuse mõjusus
- Osalejate prominentsus
- Sündmuse konfliktus
- Sündmuse erakordsus
- Sündmuse päevakajalisus


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Nõustamine


- Kuulake kannatlikult, mida alluval on öelda enne kui annate hinnanguid või kommentaare
- Hoiduge kritiseerimisest ja naeruvääristamisest
- Pühenduge nõustamise ajal täielikult alluvale
- Püüdke alluvat suunata analüüsile, mitte ainult sündmuse kirjeldusele
- Olge kindel, et isikikud probleemid ei lahendu, vaid muutuvad halvemaks ilma professionaalse abita

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

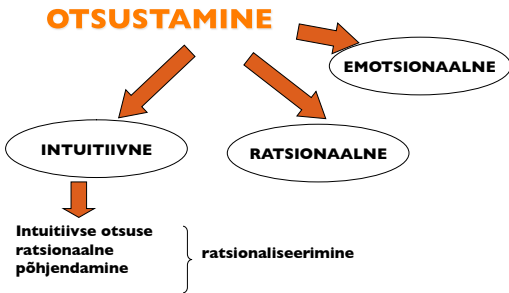


PROBLEEMI LAHENDAMINE JA JUHTIMISOTSUSED

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




OTSUSTAMINE



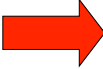
```
graph TD; A[OTSUSTAMINE] --> B(INTUITIIVNE); A --> C(RATSIONAALNE); B --> D(EMOTSIONAALNE); C --> D; subgraph "ratsionaliseerimine"; B; C; end
```

Intuitiivse otsuse ratsionaalne põhjendamine

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY






(P. Gollwitzer, 2004)

If  Then


PLAAN


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




EESMÄRK  **TEGEVUS**  **TULEMUS**

H I N D A M I S K R I T E E R I U M I D



 **E D U**

 **E B A E D U**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Situatsiooni hindamine

SÜNDMUS  **HINNANG**  **TOIMETULEK**

HINNANG

- 1. Kaotus
- 2. Ähvardus
- 3. Väljakutse

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




RASKED PROBLEEMID (tunnused)

- Puudub selgus situatsioonis
- Eesmärkide paljusus
- Probleemide “pundar” – kõik on omavahel seotud
- Aeg - kiire

PROBLEEMI LAHENDAMINE

TUNNETAMINE	Probleem peab olema tunnetatud kõigi osapoolte poolt
SÕNASTAMINE	Probleem peab olema selgelt formuleeritud
EESMÄRK	Eesmärk peab olema selge ja konkreetne
LAHENDUS-VARIANDID	Analüüsida mitmeid variante
PARIM LAHEND	Parim lahen antud situatsioonis
TEGEVUSPLAAN	KES? MIDA? MILLAL teeb?
TEGEVUS	Tegevusplaani täimine

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



PROBLEEMI LAHENDUSVARIANDID

```

    graph TD
      A[JÄTTA KÕIK NII, NAGU ON] --> B[MUUTA, MIDAGI ETTE VÕTTA]
      B --> C[1. variant]
      B --> D[2. variant]
      B --> E[3. variant]
      C --> F[PARIM LAHEND]
      D --> F
      E --> F
      F --> G[TEGEVUS-PLAAN]
      G --> H[TEGEVUS]
  
```

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

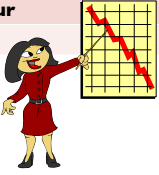
Probleemi lahendamise reeglid

- Tee kindlaks faktid
- Otsi infot
- Leia põhjused
- Organiseeri ajurünnak saamaks ideid
- Tee selgeks protsessid
- Analüüsi riske
- SWOT
- PEST analüüs – sinu probleem suures pildis
- Suuna jõupingutused peamisele (mitte kõike natuke)
- Kompetentside analüüs

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

McKinzey 7-S strateegia

Tugevad elemendid	Peh,ed elemendid
strateegia	jagatud väärtused
süsteem	oskused
struktuur	stiil
	personal



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Ebaedu põhjused

I. VÄHENE SUHTLEMISOSKUS

- Ole teiste suhtes tähelepanelik ja arenda empaatiat
- Õpi kuulama ja allteksti mõistma
- Õpi kriitikat taluma ja ise taktitundeline olema
- Ole emotsionaalselt stabiilne ja heas tujus
- Õpi koostööd (meeskonnatööd) tegema

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

2. Vale taustsüsteem

- Vale keskkond
- Väär väärtussüsteem
- Valed kaaslased/kaastöötajad



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

3. Mittepiisav pühendumine eesmärgi saavutamisele

4. Hirmud

- Hirm õnnestumise ees
- Hirm ebaõnnestumise ees
- Hirm näida rumalana
- Hirm mitte toime tulla
- Hirm tundmatu ees


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


5. Halb õnn

6. Klammerdumine ühe eesmärgi, lahenduse jms külge

7. Vilets aja juhtimine



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



KAITSEMEHCHANISMID

Mahasurumine ehk väljatõrjumine – pinget või rahutust tekitav impulss, emotsioon jms lülitatakse teadvusest välja, summutatakse, unustatakse

Näiteks:

- Inimesel on vaja otsustada talle raskes küsimuses.
- See teeb ärevaks ja murelikuks. Äkki unustab ta kogu probleemi
- Raskelt täidetav lubadus unustatakse
- Ebasobiv info tõrjutakse teadvusest välja

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Reaktiivne käitumine tugineb emotsioonide

- (emotsiooni aluseks on vajadus) ambivalentsusele, kaksipidisusele, mistõttu teadvusele vastuvõetamatu tendents asendatakse vastupidisega

Näiteks:

- Armunud koolipoiss

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Projektsioon on omaenda tunnete ja tungide


- alateadlik ülekanne kellelegi teisele

Näide (S. Freud):

- Allasurutud, kuid mitte hävinud seksuaalsete tungidega vanatüdrukule tundub, et kõik ümberkaudsed inimesed käituvad amoraalselt
- Iseloomustus iseloomustab iseloomustajat

Projektsiooni spetsiifiline vorm on viha väljavalamine kättesaadavale objektile, patuoina leidmine

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Ratsionaliseerimine on enesepettus, püüd ratsionaalselt põhjendada absurdset või meeldivat / ebameeldivat ideed

Näiteks:

- **Homme hakkab õppima**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Negativism on inimese selline käitumine, mis koosneb tegevustest, mis on vastupidised teiste inimeste ootustele või nõudmistele

Näiteks:

- **Ei taha kui peab**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Eitamine

Näiteks:

- **Ei ole olnud. Mina küll nii pahasti ei öelnud.**

1978
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Regressiivne käitumine on arengutasemest madalamal tasemel käitumine

Näiteks:

- Keerulise, ülejõu käiva tegevuse asendamine üllilihtsaga, millega kindlasti toime tuleb
- lunimine,
- vingumine
- palumine – lapselik
- käitumine millegi saamiseks
