

Kui väärtused hakkavad sööma sooritust

Aave Hannus



TARTU ÜLIKOOL
psühholoogia instituut





KAVA



Miks lähevad head
inimesed omavahel
konflikti?



Mis juhtub, kui väärtused
põrkuvad?

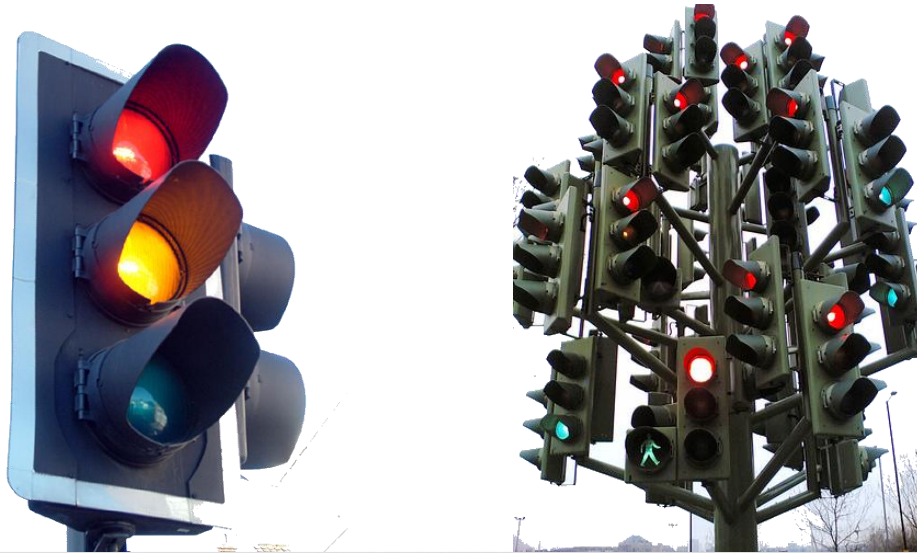


Kuidas mõjutavad selged
või ebaselged rollid
koostööd ja
tulemuslikkust?

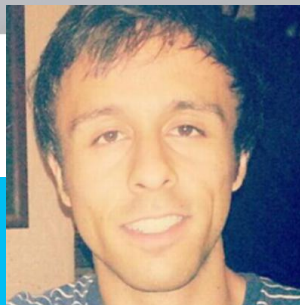


Kuidas luua keskkonda,
kus tagasiside liigub
mõlemas suunas?

TREENERI TÖÖ



“



Terry Magias



Kujutame ette, et vesi on külmutatud jäätis ja meie oleme köögis... Ma tahaksin, et sa proovid kühveldada sellest külmutatud jäätisest nii palju kui võimalik vastu (jäätisepaki) seina, et näha, kui kõrgele sa jäätise suudad tõmmata.

KES EKSIB?

» Sportlasekeskne lähenemine

Sportlase

- ✓ omanditunne
- ✓ vastutus
- ✓ initsiatiiv
- ✓ teadlikkus



» Ettekirjutatud õppekava

Kas probleem on inimestes või selles, mida peetakse „heaks treenimiseks“?

KUI KOOSTÖÖS TEKIB PINGE, MUUTUTAKSE KIIRESTI HINNANGULISEKS

*Ta on
vanakooli
treener!*

*Ta tahab
kõike
kontrollida!*

Ta ei kuula!

*Ta ei oska
koostööd teha!*

*Ta ei austa
kogemust!*

KUI INIMESED EI SAA OMAVAHEL LÄBI

HUVID

» Mida inimene tahab?



ROLLID

» Mille eest inimene vastutab



VÄÄRTUSED

» Mida inimene peab oluliseks



SEISUKOHAD

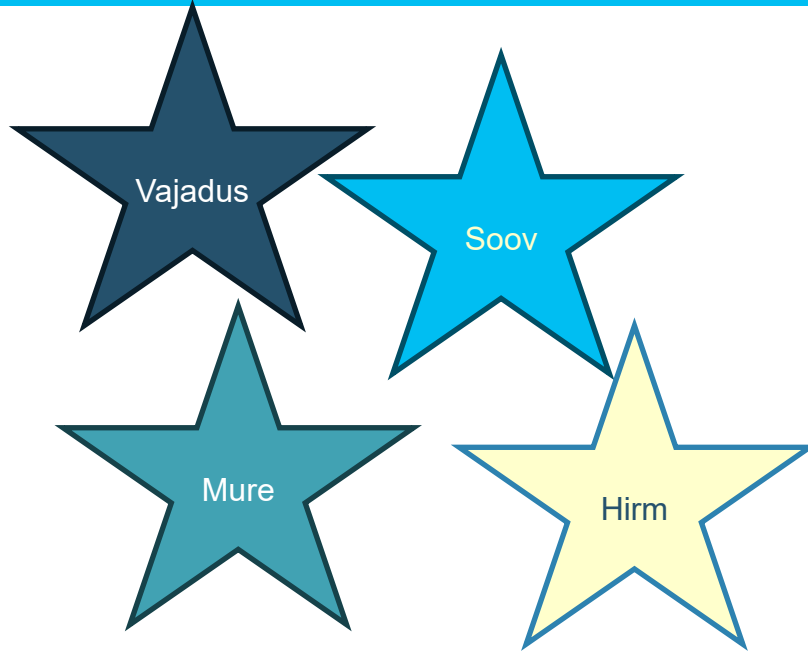
- » **Seisukoht:**
 - » väljaöeldud nõudmised ja lahendused



*Treener peab
saama sportlase
treeningplaani
üle otsustada.*

*Sportlane peab
nendes
treeningplaani
otsustes kaasa
rääkida.*

HUVID KONFLIKTIDE ALLIKANA



- » **Huvi:**
 - » Seisukoha aluseks olev motivatsioon



VÄÄRTUSED JA USKUMUSED KONFLIKTIDE ALLIKANA

» Väärtus:

- » Uskumus selle kohta, mis on soovitatav ja oluline.
- » Toimib orientiiri või standardina, mille järgi inimene valikuid hindab ja teeb.
- » *Mida ma pean oluliseks?*



» Uskumus:

- » Arusaam või veendumus selle kohta, kuidas miski on, toimib või milleni mingi tegevus viib.
- » *Mida ma pean tõeseks?*
Kui sportlane saab rohkem ise otsustada, õpib ta rohkem vastutust võtma.

ROLLID JA VASTUTUS KONFLIKTIDE ALLIKANA

» Roll:

- » **käitumiste ja ootuste kogum**, mida inimeselt mingis konkreetsetes positsioonis või suhtes oodatakse
- » *Mida minult oodatakse?*



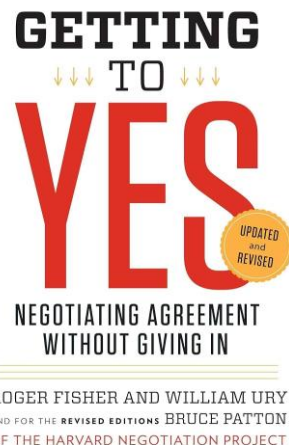
» Vastutus:

- » **ülesanne, tegevus, valdkond või tulemus**, mille eest inimeselt oodatakse hoolitsemist ja mille täitmise eest ta peab olema valmis aru andma
- » *Mille eest mina vastutan?*

Klubi juht ei tohiks mulle öelda, kuidas ma oma sportlast treenin.

- ❑ on **seisukoht**
 - ❑ selle taga võib olla **huvi või vajadus**
 - ❑ võib väljendada **väärtust**
 - ❑ tugineda **rolliootustele** selle kohta, kui suur otsustusõigus treeneril ja klubijuhil peaks olema
- » **Konflikt on informatsioon**
- » Küsi, millest see konflikt räägib!

THE INTERNATIONAL BESTSELLER



ÄRA LAHENDA KONFLIKTI ENNE, KUI MÕISTAD, MIS ON KONFLIKTIS

VÄÄRTUSTE ANATOOMIA

Väärtused

- » on **emotsionaalselt laetud uskumused**
- » puudutavad **ihaldatud eesmärke, mis motiveerivad tegevusi**
- » **ületavad konkreetseid tegevusi ja olukordi**
- » toimivad **standardite või kriteeriumidena**, mille järgi me tegevusi, inimesi ja olukordi hindame
- » on inimese jaoks **tähtsuse järgi järjestatud**
- » **käitumist suunab mitme väärtuse suhteline tähtsus**

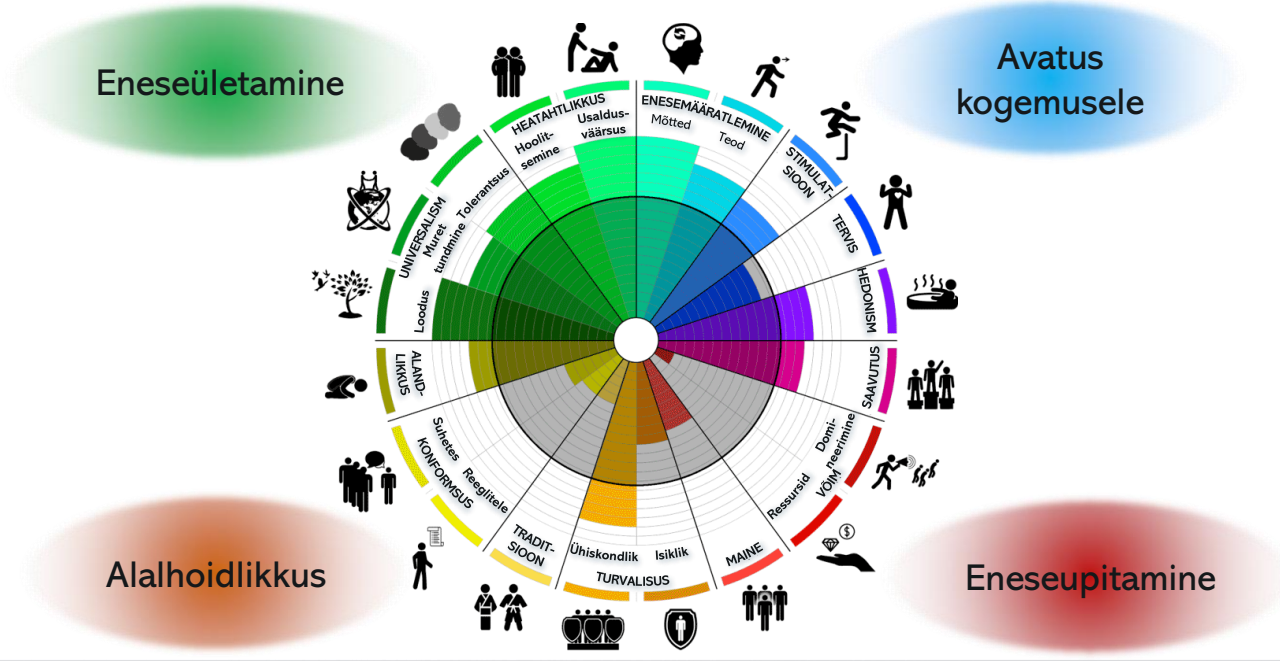


Shalom H. Schwartz

ISIKLIKUD VÄÄRTUSED JA MOTIVATSIOONILISED EESMÄRGID

Väärtus	Motivatsioonilised eesmärgid
Võim	Sotsiaalne staatus ja prestiiž, kontroll või domineerimine inimeste ja ressursside üle
Saavutus	Isiklik edu sotsiaalsetele standarditele vastavate kompetentside demonstreerimise läbi
Hedonism	Nauding ja meeleline rahuldus
Stimulatsioon	Põnevus, uudsus ja väljakutsed
Enesemääramine	Iseseisev mõtlemine ja tegutsemine - valimine, loomine, avastamine
Universalism	Kõigi inimeste ja looduse kaitsmine ja toetamine
Heatahtlikkus	Lähedaste inimeste heaolu säilitamine ja parandamine
Traditsioon	Traditsiooniliste või religioossete tavade ja ideede austamine, pühendumine ja aktsepteerimine
Konformsus	Hoidumine tegevustest, kalduvustest ja impulssidest, mis võiksid häirida või kahjustada teisi ning rikkuda sotsiaalseid ootusi või norme
Turvalisus	Ühiskonna, suhete ja enese ohutus, harmoonia ja stabiilsus

INDIVIIDI KÄITUMINE ← VÄÄRTUSTE SUHTELINE PRIORITEET KONKREETSES OLUKORRAS



Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M., & Schwartz, S. H. (2014). A hierarchical structure of basic human values in a third-order confirmatory factor analysis. *Swiss Journal of Psychology*, 73(3), 177–182.

KONFLIKTIDE RAAMISTAMINE



*Ma tahan ise treeningplaani
üle otsustada, sest vastutan
tulemuse eest ja mul on vaja
tööks otsustusruumi.*



*Sportlane peab nendes
otsustes kaasa rääkima, sest
minu jaoks on sportlase
iseseisvus põhimõtteliselt
oluline.*

- » Sama objektiivne konflikt võib lähtuda erinevatest subjektiivsetest motiividest.
- » Sama konflikti osapooled võivad konflikti erinevalt raamistada.
- » Samas konfliktis võivad väärtused ja huvid olla korraga mängus.

Druckman, D., Broome, B. J., & Korper, S. H. (1988). Value differences and conflict resolution: facilitation or delinking? Facilitation or delinking? *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 489-510.

Pinkley, R. L., & Northcraft, G. B. (1994). Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37(1), 193-205.

Schuster, C., Majer, J. M., & Trötschel, R. (2020). Whatever we negotiate is not what I like: How value-driven conflicts impact negotiation behaviors, outcomes, and subjective evaluations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 90, Article 103993.

VÄÄRTUSED vs HUVID

Huvi/vajadus

- *Mida ma selles olukorras vajan?*
- *Milline mure või eesmärk on minu seisukoha taga?*
- **Mida sul vaja on?**

Väärtus

- *Mida ma pean selles olukorras oluliseks?*
- *Milline soovitatav eesmärk või standard mu hinnangut juhib?*
- **Miks see on sulle oluline?**

Sarnane seisukoht võib peita erinevaid põhjuseid.

SAMA SEISUKO

Huvi/vajadus

- *Mida ma selles olukorras vajan?*
- *Milline mure või eesmärk on minu seisukoha taga?*
- **Mida sul vaja on?**

Väärtus

- *Mida ma pean selles olukorras oluliseks?*
- *Milline soovitatav eesmärk või standard mu hinnangut juhib?*
- **Miks see on sulle oluline?**

Sarnane seisukoht võib peita erinevaid põhjuseid.

Treener Mis on seisukohta taga?		Tema tegelik mõttekäik
A	Huvi / praktiline vajadus	Kui plaani muudetakse ilma mulle ütle mata, ei tea ma järgmisel päeval, millise koormuse sportlane tegelikult sai. Mul on vaja usaldusväärset infot, et järgmine treening õigesti planeerida.
B	Väärtus	Minu jaoks on oluline, et treenerid tegutseksid järjepidevalt ja peaksid kokkulepetest kinni. Ühepoolne muutmine läheb vastuollu sellega, mida pean heaks professionaalseks koostööks.
C	Rolliootus	Mina olen selle rühma peatreener ja vastutan kogu nädala koormuse terviku eest. Minu arusaama järgi kuulub minu rolli juurde, et sellised muudatused kooskõlastatakse minuga.

SAMA SEISUKOHT, ERINEVAD PÕHJUSED



- » Mida erinevad täiskasvanud treenijad vajavad?
- » Mida erinevad osapooled püüavad saavutada?



ÄRA DIAGNOOSI VÄÄRTUSKONFLIKTI LIIGA VARA!

VÄÄRTUSED EI TÖÖTA ÜKSHAVAL

- Millised teised väärtused on samal ajal mängus?
- Millise suhtelise prioriteedi me neile anname?

Meile mõlemale on sportlase heaolu oluline

Me kõik tahame head tulemust

- » Me väärtustame korraga mitut asja.
- » Konkreetsetes olukorras võivad need väärtused:
 - ☐ toetada sama tegevust
 - ☐ soosida erinevaid tegevusi.
- » Käitumist mõjutab nende suhteline prioriteet selles olukorras.
- » Milline on konkreetsetes olukorras väärtuste suhteline hierarhia?

KUI VÄÄRTUSED PÕRKUVAD: KUIDAS LAHATA KONFLIKTI?



VÄÄRTUSKONFLIKTI LAHKAMISE VIIS KÜSIMUST

SEISUKOHT:

Mida sa tahad, et
tehtaks?

MINU KAITSTAV VÄÄRTUS:

Miks see on mulle
oluline?

TEISE POOLE KAITSTAV VÄÄRTUS:

Miks on tema seisukoht
tema jaoks oluline?

ÜHINE KÕRGEMA JÄRGU VÄÄRTUS / EESMÄRK:

Mida me mõlemad
püüame lõpuks kaitsta
või saavutada?

KÄITUMISSTANDARD / PIIR:

Mida me selle tõttu
edaspidi tõpselt teeme –
ja mida mitte?

- » Ujumisklubis vastutavad sama 15–17-aastaste võistlusrühma eest kaks treenerit, **Kadri ja Martin**. Mõlemad on kogenud treenerid ja peavad sportlaste arengut väga oluliseks, kuid nende tööviis erineb.
- » Kadri koostab nädala treeningplaani ning peab oluliseks, et kokkulepitud koormused ja treeningute põhieesmärgid püsiksid. Tema arvates peab sportlane saama treeneritelt ühtse sõnumi ning kaks treenerit ei tohiks üksteise otsuseid jooksvalt ümber teha.
- » Martin leiab, et treener peab reageerima sellele, mida ta basseini ääres näeb. Kui sportlane tuleb koolist väsinuna, taastumine pole olnud piisav või tehnika hakkab koormuse all lagunema, muudab ta mõnikord treeningut kohe. Ta peab professionaalse treeneri oluliseks väärtuseks **autonoomiat ja tundlikkust konkreetse sportlase seisundi suhtes**.
- » Viimasel kuul on juhtunud mitu korda, et Martin on vähendanud kahe sportlase koormust, kuid Kadri pole sellest enne järgmist treeningut teadnud. Ühel korral suurendas Kadri järgmisel päeval koormust, sest tema arvates oli eelmine treening jäänud põhjendamatult liiga kergeks.

JUHTUMI TAUST

- » Pärast treeningut ütleb Kadri: „Me ei saa ühist programmi teha, kui igaüks muudab seda nii, nagu ise õigeks peab.“
- » Martin vastab: „Kui ma pean iga väikese muudatuse jaoks sinult luba küsima, siis pole mul mõtet treener olla. Minu ülesanne on reageerida sportlasele, kes mul parasjagu ees on.“
- » Mõlemad lõpetavad vestluse peaaegu sama lausega: „Mina lähtun sportlase huvidest.“

KÄESOLEV KONFLIKT

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

A. Kadri vastutab rühma üldplaani eest, seetõttu ei muuda Martin edaspidi treeningplaani ilma Kadri eelneva nõusolekuta. Kiireloomulises olukorras võib ta treeningu katkestada, kuid muud muudatused otsustab Kadri.

B. Mõlemad treenerid säilitavad erialase autonoomia. Treener, kes parasjagu sportlasega töötab, otsustab ise, kas treeningut muuta. Teisele treenerile antakse muudatusest hiljem teada.

D. Et kumbki treener ei peaks oma põhimõtetest loobuma, jagatakse otsustusõigus võrdselt: Kadri juhib oma treeningpäevadel enda põhimõtete järgi ja Martin enda treeningpäevadel enda põhimõtete järgi. Sportlastele selgitatakse, et erinevatel treeneritel võivadki olla erinevad meetodid.

C. Treenerid lepivad kokku ühise eesmärgi: sportlase jätkusuutlik areng ja kvaliteetne treening, mis nõuab korraga nii individuaalse seisundiga arvestamist kui ka treeningprotsessi järjepidevust. Selle põhjal lepivad nad kokku käitumisreegli: treener võib treeningu ajal teha sportlase seisundist lähtuvaid vahetuid kohandusi, kuid muudatused, mis mõjutavad kokkulepitud nädala põhieesmärki või järgmiste treeningute koormust, tehakse teisele treenerile nähtavaks ja arutatakse enne järgmise seotud otsuse tegemist. Kui nad hinnangus ei nõustu, sõnastavad nad eriarvamuse, vaatavad koos üle olemasoleva info ning lepivad kokku, millist lahendust nad praegu proovivad ja millal selle mõju uuesti hindavad.

5 minutit aruteluks.

Enne vastuse näitamist lõpetage neli lauset:

1. **Kadri kaitseb eelkõige ...**
2. **Martin kaitseb eelkõige ...**
3. **Nende sisuline ühisosa võiks olla ...**
4. **Seetõttu peaks kokkulepe ütlema konkreetselt, et ...**

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

A. Kadri vastutab rühma üldplaani eest, seetõttu ei muuda Martin edaspidi treening-plaani ilma Kadri eelneva nõusolekuta. Kiireloomulises olukorras võib ta treeningu katkestada, kuid muud muudatused otsustab Kadri.

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

A. Kadri vastutab rühma üldplaani eest, seetõttu ei muuda Martin edaspidi treeningplaani ilma Kadri eelneva nõusolekuta. Kiireloomulises olukorras võib ta treeningu katkestada, kuid muud muudatused otsustab Kadri.

- » Lahendab ühe tõelise probleemi: enam ei oleks ebaselge, kes otsustab. Samuti kaitseb ta Kadri jaoks olulist järjepidevust.
- » Probleem on selles, et konflikt „lahendatakse“ sisuliselt **ühe poole väärtuse institutsionaliseerimisega**. Martini professionaalne autonoomia ja soov reageerida sportlase hetkeolukorrale muutub allutatuks.

Seega toimub:

- » **Kadri väärtus → käitumisreegel**

aga puudu jääb:

- » **Kadri väärtus + Martini väärtus → ühine eesmärk → mõlemat arvestav käitumisreegel.**
- » Võib teatud organisatsioonis olla täiesti õigustatud juhtimismudel, kui rollid ja otsustusõigused ongi nii määratud. **Juhtumis seda infot aga antud ei ole.** Seetõttu ei saa me senise loogika põhjal järeldada, et Kadri väärtus või otsustusõigus peaks automaatselt Martini omast üle olema.

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

B. Mõlemad treenerid säilitavad erialase autonoomia. Treener, kes parasjagu sportlasega töötab, otsustab ise, kas treeningut muuta. Teisele treenerile antakse muudatusest hiljem teada.

- » Kaitseb hästi Martini autonoomiat ja tunnistab, et treener peab olema suuteline reaalses olukorras professionaalselt reageerima.
- » Jätab praktiliselt alles **mehhanismi, millest konflikt tekkis**.
- » Mõlemad treenerid võivad jätkuvalt teha eraldi täiesti põhjendatud otsuseid, kuid:
 - puudub kokkulepitud piir iseseisva ja ühise otsustamise vahel;
 - info võib jõuda teise treenerini alles pärast tema enda otsust;
 - puudub ühine protseduur olukorraks, kus treenerite hinnangud erinevad.

Seega sisuliselt:

- » „Me austame mõlema autonoomiat ja loodame, et kommunikatsioonist piisab.“
- » Kuid väärtuste nimetamisest või heast tahtest üksi ei piisa. **Ühisosa peab muutuma käitumisstandardiks.**

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

D. Et kumbki treener ei peaks oma põhimõtetest loobuma, jagatakse otsustusõigus võrdselt: Kadri juhib oma treeningpäevadel enda põhimõtete järgi ja Martin enda treeningpäevadel enda põhimõtete järgi. Sportlastele selgitatakse, et erinevatel treeneritel võivadki olla erinevad meetodid.

» See on **võimu või territooriumi jagamise kompromiss**, mitte tegeliku ühisosa loomine.

» Tulemuseks oleks:

Kadri süsteem + Martini süsteem,
mitte
ühine süsteem.

» Sportlase seisukohalt võib see isegi säilitada algse probleemi: sama treeningprotsessi juhitakse eri päevadel erineva otsustusloogika järgi.

» Näitab hästi erinevust **kompromissi** ja **integratsiooni** vahel. Kompromiss võib olla mõnes konfliktis mõistlik lahendus, kuid siin ei lahenda see küsimust, **kuidas kaks treenerit teevad ühise sportlase kohta omavahel seotud otsuseid.**

MILLINE ON PARIM KOKKULEPE?

Klubi peab tegema kokkuleppe, mille järgi Kadri ja Martin edaspidi töötavad.

- » Kadri **seisukoht**: „kokkulepitud plaani ei tohiks ühepoolsest muuta“. Selle all võib selles juhtumises näha väärtusi nagu **järjepidevus, koordineeritus, ühine vastutus ja sportlasele antavate sõnumite kooskõla**.
- » Martini **seisukoht**: „Treener peab saama kohapeal otsustada“. Selle all on **professionaalne autonoomia, individuaalne reageerimine ning sportlase hetkeolukorraga arvestamine**.
- » Ei ürita otsustada, kumb neist väärtustest on „õige“. Otsib kõrgema tasandi eesmärgi, mille teenistuses **mõlemad väärtused võivad olla vajalikud**: sportlase jätkusuutlik areng ja kvaliteetne treeningprotsess.
- » Ühisosa ei jää deklaratsiooniks „me kõik tahame sportlasele parimat“. See tõlgitakse **vaadeldavaks käitumisreeglis**:

C. Treenerid lepivad kokku ühise eesmärgi: sportlase jätkusuutlik areng ja kvaliteetne treening, mis nõuab korraga nii individuaalse seisundiga arvestamist kui ka treeningprotsessi järjepidevust. Selle põhjal lepivad nad kokku käitumisreegli: treener võib treeningu ajal teha sportlase seisundist lähtuvaid vahetuid kohandusi, kuid muudatused, mis mõjutavad kokkulepitud nädala põhieesmärki või järgmiste treeningute koormust, tehakse teisele treenerile nähtavaks ja arutatakse enne järgmise seotud otsuse tegemist. Kui nad hinnangus ei nõustu, sõnastavad nad eriarvamuse, vaatavad koos üle olemasoleva info ning lepivad kokku, millist lahendust nad praegu proovivad ja millal selle mõju uuesti hindavad.

ORGANISATSIOONIKULTUUR

- » Keskkond, mida sportlased, treenerid ja juhid **koos loovad**, ning mida kujundavad **standardid** ja **väärtused** selle kohta, *kuidas meil asju tehakse*.
- » Kultuuri on määratletud ka grupi liikmete **jagatud väärtuste, uskumuste, ootuste ja praktikate** kaudu.

Kultuur ilmub
nähtavale selles,
mis tegelikult
juhtub,
kui inimesed ei
nõustu
üksteisega.

GRUPI SELGROOG: ROLLID JA NORMID

Roll



- » teatud positsioonil olevalt isikult **nõutavate** või **eeldatavate käitumiste kogum:**

- ametlik
- mitteametlik

Norm



- » grupi poolt **aktsepteeritud käitumisstandardid:**

- ✓ pingutuse, soorituse tase
- ✓ käitumismustrid
- ✓ hoiakud ja uskumused



KUI ROLLIKONFLIKT MASKEERUB VÄÄRTUSKONFLIKTIKS

Näide: Sportlasel on kaks treenerit. Üks muudab tema nädala koormust. Teine saab sellest teada pärast treeningut ja ütleb: „*Sa sekkusid minu töösse.*“

- » Esimene vastab: „*Mina vastutan selle sportlase arengu eest täpselt sama palju kui sina.*“
- » Lihtne kirjeldada väärtuskonfliktina:
 - ❖ *autonoomia versus koostöö;*
 - ❖ *individuaalne vastutus versus kollektiivne vastutus.*
- » **Kas need kaks treenerit on üldse kunagi kokku leppinud, kellel on millise otsuse puhul otsustusõigus?**

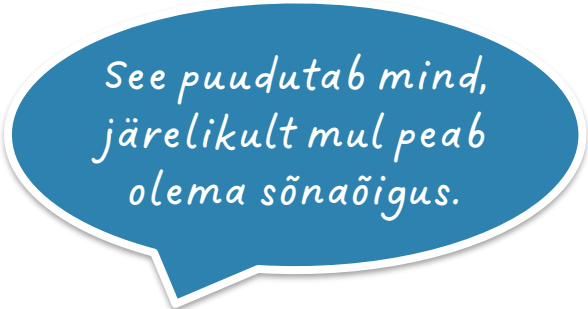
VASTUTUS ≠ KOGU OTSUSTUSÕIGUS

- » Võib konflikt tunduda **väärtuskonfliktina**, kuigi osa probleemist on lahendamata võimu, vastutuse ja otsustusõiguse jaotus.



*Mina vastutan,
järelikut mina
otsustan.*

- » *Kes vastutab?*
- » *Kes otsustab?*
- » *Kes peab olema kaasatud?*



*See puudutab mind,
järelikut mul peab
olema sõnaõigus.*

- » Kui need kolm vastust pole kokku lepitud, täidavad inimesed tühimiku enda oletustega.

VASTUTUS ≠ KOGU OTSUSTUSÕIGUS

- » Võib konflikt tunduda **väärtuskonfliktina**, kuigi osa probleemist on lahendamata võimu, vastutuse ja otsustusõiguse jaotus.

*Treening-
metoodika on
minu erialane
vastutus.*

- » Millised otsused on delegeeritud treenerile?
- » Millised kuuluvad organisatsioonile?
- » Millal muutub individuaalne otsus kollektiivseks otsuseks?

*Mina vastutan
klubi töö
kvaliteedi eest ja
mul peab olema
õigus sekkuda.*

- » Kui need kolm vastust pole kokku lepitud, täidavad inimesed tühimiku enda oletustega.

Mida mida
» ~~Kas~~ otsustab treener või sportlane?



» ~~Kas~~ otsustab treener või lapsevanem?
Mida mida

**NÄITED ROLLIKONFLIKTIDEST: OOTUSED ROLLIDELE VÕIVAD OLLA
ERINEVAD JA VASTUOLULISED**

NELI KÜSIMUST ENNE, KUI NIMETAD SEDA „INIMESTE PROBLEEMIKS“



Kes vastutab?

Mille tulemuse või protsessi eest?



Kes otsustab?

Millistes küsimustes iseseisvalt?



Keda peab kaasama?

Enne milliseid otsuseid?



Kes annab kellele tagasisidet?

Kas see liigub ka üles ja külgsuunas?



ROLLISELGUS KUI SOORITUSE INFRASTRUKTUUR

Rolliselt iseloomustab seda, mil määral indiviid mõistab oma rolli.

- Rollisegadus ennustab sportlase-treeneri suhte kvaliteeti.
- Rolli mõistmine on oluline rolli täitmise tõhususe ka sportliku sooritus kvaliteedi seisukohalt.
- Rolliseltguse suurendamiseks sobib ... võistkondlike eesmärkide seadmine
 - ❑ individuaalne eesmärk iseendale
 - ❑ individuaalne eesmärk võistkonnas
 - ❑ rühmaeesmärk võistkonnale

ROLLISELGUSE ÜLESEHITUS

» Rolliselgus

- vastutuse ulatus
- käitumuslik vastutus
- soorituse hindamine
- vastutuse mittetäitmise tagajärjed



» Rolli aktsepteerimine

- rollile esitavate nõudmiste aktsepteerimise määr
- Sõltub
 - võimalusest kasutada oma spetsiifilisi kompetentse
 - tagasisidest ja rolli tunnustamisest
 - rolli olulisusest
 - tajutud autonoomsusest

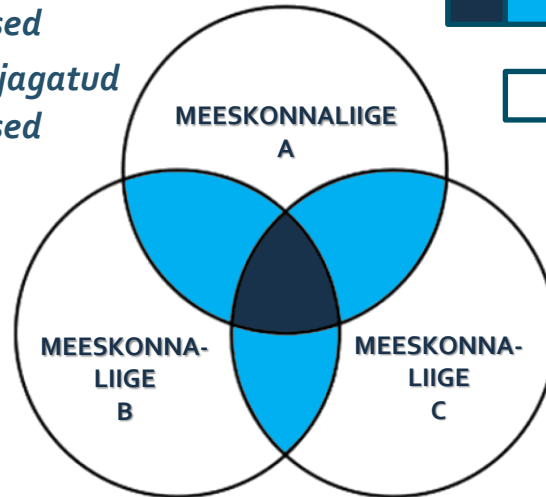
KUIDAS SÜNNOB TÕHUS KOOSTÖÖ?

Jagatud vaimne mudel:

-  *kogu meeskonna jagatud kattuvad teadmised*
-  *kindlate liikmete jagatud kattuvad teadmised*

Kattuv mälusüsteem mälusüsteem:

-  *meeskonnaliikme teadlikkus jagatud infost*
-  *meeskonnaliikme teadlikkus unikaalsest infost*



ROLLISELGUS POLE ÜHEKORDNE KOKKULEPE



Mõista

- Mis on minu roll?



Aktsepteerida

- Kas ma saan aru ja aktsepteerin seda rolli?
- *Eeldab rolli täitmiseka vajalike ressursside olemasolu!*



Üle vaadata

- Kas roll on muutunud?



Rääkida

- Kas sellest räägitakse avatult ja pidevalt?



Eesmärk

Mida me selles suhtes koos saavutada püüame?



Vastutus?

Mille eest vastutan mina?
Mille eest vastutab teine?



Otsustusõigus

Mida otsustan mina?
Mida tema?
Mida otsustame koos?



Kaasamine

Millal pean enne otsustamist teise poole kaasama?

Kas teine pool vastaks
samadele küsimustele
samamoodi?

**KIIRE ROLLIAUDIT: VALI ÜKS OMA TEGELIK KOOSTÖÖSUHE
KAS MEIL ON SELLEST SUHTEST SARNANE ARUSAAM?**



Eesmärk

Selle koostöösuhte eesmärk on ...



Vastutus?

Mina vastutan selle eest, et ...
Temalt ootan vastutust selle eest, et...



Otsustusõigus: vali üks päriselt oluline otsus

Selle otsuse teeb ...



Kaasamine

Enne kui ma otsustan või tegutsen, pean sind kaasama siis, kui...

Kas teine pool vastaks
samadele küsimustele
samamoodi?

**KIIRE ROLLIAUDIT: VALI ÜKS OMA TEGELIK KOOSTÖÖSUHE
KAS MEIL ON SELLEST SUHTEST SARNANE ARUSAAM?**



- » Millise suhte valisite?
- » Millise nelja küsimuse juures on teie arvates kõige suurem võimalus, et teine osapool vastaks teisiti?
 - ☐ Eesmärk?
 - ☐ Vastutus?
 - ☐ Otsustusõigus?
 - ☐ Kaasamine?

PAARIS VÕI KOLMIKUS ARUTELU

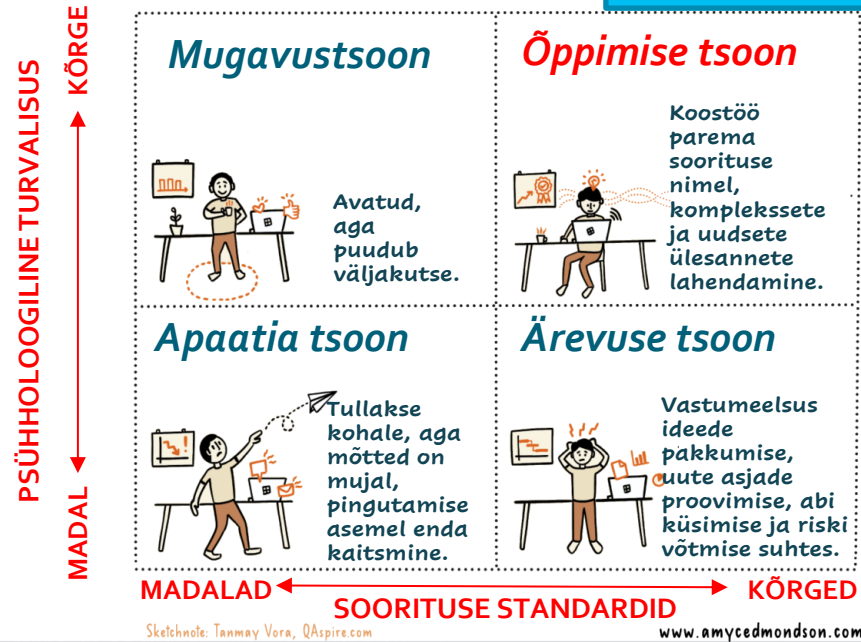


Amy C. Edmondson

PSÜHHOLOOGILINE TURVALISUS

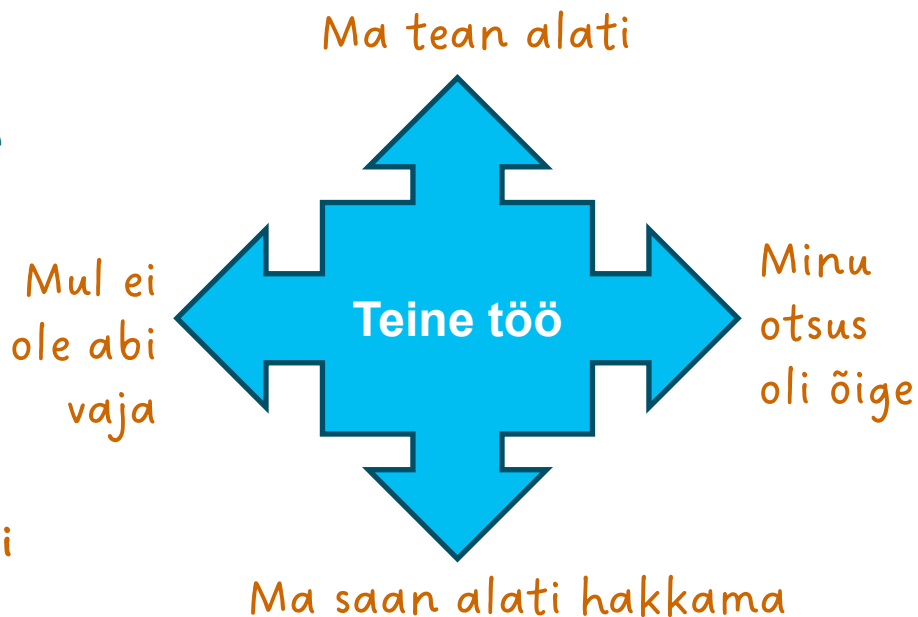
Psühholoogiline turvalisus:

- » Meeskonnaliikmete **jagatud uskumus**, et selles grupis on **turvaline võtta inimsuhetes riske**.
- » Julgetakse: küsida, tunnistada vigu, pakkuda uusi ideid, väljendada eriarvamust.
- ❑ **Hääle** dimensioon
- ❑ **Sooritusturvalisuse** dimensioon – vigade tagajärgede taj.



KULTUURI TEST

- Kui mul on ebamugav, kuid oluline info...
- ☐ Kas ma ütlen selle inimesele endale?
- ☐ Räägin sellest kellelegi teisele?
- ☐ Mida juhtub eriarvamuse, vea ja halva uudise toojaga?
- ☐ Kui kallid on meil öelda:
Ma ei tea, Ma eksisin, Ma ei nõustu?



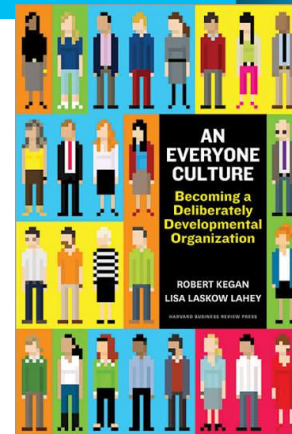
ÄRGE EHITAGE ÕPPIMIST JA TAGASISIDET ÜKSIKISIKU VAPRUSELE

- Suhtumine vigadesse
- Probleemide leidmine
- Minu arengupiir
- Sinu arengupiir
- Meie arengupiir
- Eesmärk



- Avatus enda suhtes
- Tervikliku inimese väärtustamine
- Psühholoogiline turvalisus
- Juhi haavatavus
- Suhtumine konflikti
- Suhtumine ekspertsusse

- Töö sisse ehitatud õppimistugi
- Rollide kohandamine inimese arenguga
- Tagasiside
- Arengupraktikate regulaarsus
- Arengukeel ja ühised mõistelised tööriistad
- Tööprotsesside süsteemne parandamine





MIDA ESMASPÄEVAL TEISITI TEED?

Vali üks:

☐ **ÜKS SUHE,**

kus koostöö vajab parandamist

☐ **ÜKS KÜSIMUS,**

mida pole seni otse küsitud

☐ **ÜKS RUTIIN,**

mis aitab olulisel jutul liikuda

» Väike, konkreetne, korratav.

Mille üle me tegelikult vaidleme?
Kas see on vajadus, väärtus või rolliootus?

Kas meil on selge, kes vastutab, kes
otsustab ja millal tuleb teine
kaasata?

Milline korduv praktika teeb soovitud
käitumise tavaliseks?"



KOKKUVÖTTEKS

- » Ära oota, kuni konflikt sunnib rääkima, ehita rääkimine töö sisse
- » Selgita väärtused
- » Lepi kokku rollid
- » Muuda tagasiside rutiiniks

Aave Hannus

aave@peateener.ee

www.peatreener.ee

