



Primus

ARCHIMEDES



Tõnu Lehtsaar

# Õppejõudude sotsiaalsed ja kommunikatiivsed oskused

Tõnu Lehtsaar

# **Õppejõudude sotsiaalsed ja kommunikatiivsed oskused**

Tartu 2010

**Autor** Tõnu Lehtsaar

**Nõukoda** Maiken Jaanisk, Marge Kusmin, Tiia Ristolainen, Eneken Titov, Anne Vahtramäe, Uku Visnapuu

**Keeletoimetaja** Ene Voolaid

**Karikatuurid joonistas** Lauri Kaaviste

**Sihtasutus Archimedes**

**Programmi Primus büroo**

Väike-Turu 8

51013 Tartu

primus@archimedes.ee

<http://primus.archimedes.ee>

**Väljaandja** Sihtasutus Archimedes

**Autoriõigus** autor ja väljaandja

2010

ISBN 978-9949-9062-7-7

# Sisukord

## Sissejuhatus 4

### Üldised suhtlemisoskused 6

Oskus ennast mõistetavalt väljendada 7

Kuulamisoskus 11

Eneseavamine ja suhtlemiskartusega toimetulek 14

Isikutaju suhtlemisel 19

### Suhtlemine üliõpilase ja/või kolleegiga 24

Vestluse juhtimine 25

Juhendamine 29

Veenmine 33

Tagasiside andmine 37

### Suhtlemine kollektiivis 42

Nõupidamiste juhatamine 43

Konfliktide ja isikutevaheliste pingetega toimetulek 47

Koostöö korraldamine ja tegemine 51

Muudatuste juhtimine 54

Läbirääkimine 57

### Suhtlemine auditooriumis 60

Suhtlemispõhised õpetamisstrateegiad 61

Suurte loenguvoorude pidamine 65

Suhtlemine probleemse auditooriumiga 70

Auditooriumiga kontakti saavutamine ja hoidmine 75

Huumori kasutamine auditooriumis 80

Grupidiskussioonide juhtimine 84

Küsimustele vastamine 89

### Kokkuvõtteks 93

### Kasutatud kirjandus 95

# Sissejuhatus

Käesolev materjal annab ülevaate õppejõu olulisematest suhtlemisoskustest. Kirjutis rajaneb sotsiaalse kompetentsuse käsitlusel, mis ütleb, et oskus suhelda tähendab nelja asja. Esiteks on see oskus mõista partnerit ja õigesti hinnata suhtlemissituatsiooni. Hea suhtleja on partnerikeskne ja situatsioonikohane. Teiseks tähendab suhtlemisoskus võimet valida erinevate käitumisviiside vahel. Suhtlemisoskamatu käitub alati ühtmoodi. Heal suhtlejal on varuks mitu käitumisviisi, mida partnerist ja olukorrast lähtuvalt kasutada. Kolmandaks tähendab hea suhtlemisoskus tõhusust. Hea suhtlemine viib tulemuseni, milleks võib olla emotsionaalse pinge langus, ühine otsus, edastatud korraldus või selgeks räägitud probleem. Neljandaks tähendab suhtlemisoskus, et oma suhteid osatakse kõrvalt vaadata ja analüütiliselt hinnata ning neile tähendus anda.

Käesolev raamat püüab õppejõudude suhtlemisoskuse arendamisele kaasa aidata ennekõike erinevate käitumisviiside teadvustamise ja oma suhete tähendusliku analüüsi osas. Koolitusel materjali läbinu oskab paremini mõista iseennast, suhtlemispartnerit ja suhtlemissituatsiooni. Samuti annab materjal teadmisi erinevatest käitumisviisidest.

Raamat on mõeldud koolituse jaotusmaterjalina. Sellest tulenevad kirjapandu mitmed iseärasused. Kõigepealt tähendab see kokkusurutust ja lakoonilisust. Iga teema puhul olen püüdnud kirja panna selle, mis mulle tundub valdkonnas

kõige olulisem. Teiseks annab materjal üldised teadmised valdkonna kohta, kuid mõtestatakse lõplikult koolitusel. Kolmandaks on materjal paratamatult valikuline. Mitmed oskused leiavad täpsustamist ja lisamist koolituse käigus. Valik on tehtud suhtlemisalasest kirjandusest, mitte sellekohasest õppejõu suhtlemisoskuse uuringuist. Kasutatud allikatele on viidatud raamatu lõpus. Tekstis on viited vaid juhtudel, kui on otseselt lähtunud mingist konkreetsest allikast.

Iga oskus on jagatud allosadeks, mis määratlevad oskuse mõiste ja käsitlevad selle toimimise üldisi põhimõtteid. Suhtlemisoskuste arendamisel on oluline, et osalejad määraksid oma taseme. Seepärast on iga oskuse algusesse lülitatud rubriik „Mõttele endale ja endast“. Koolitustel on võimalik tegelda eneserefleksiooniga põhjalikumalt, näiteks testide või projektiivse joonistamise abil. Iga oskuse tutvustus lõpeb mõttekildudega. Olen õppinud ennast lõbustama sellega, et sõnastan enda jaoks tähenduslikke ütlemisselle kohta, mida teen. Loodan, et iga oskust iseloomustavad mõttekillud kõnetavad ka lugejat.

Raamat on valminud sihtasutuse Archimedes tellimusel. Minu jaoks oli esmakogemuseks, et kirjutatud teksti luges ja hindas kümnekon-nast spetsialistist koosnev nõukoda. Huvitav oli analüüsida ja kasutada erinevate inimeste hinnanguid ja arvamusi. Olen kõigi ettepanekute eest väga tänulik.

Materjal on jagatud nelja ossa eesmärgiga katta õppejõu suhtlushaare võimalikult laialt.

Esimene osa tutvustab üldisi suhtlemisoskusi, nagu näiteks mõistetav eneseväljendus ja kuulamisoskus. Tegemist on universaalsete oskustega, mida on tarvis igal inimesel erinevates ametites. Teine osa keskendub ennekõike kahe inimese vahelisele suhtlusele. Vaatluse all on vestluse juhtimine, juhendamine, veenmine ja tagasiside andmine. Need oskused puudutavad õppejõu suhteid nii üliõpilaste kui ka kolleegidega. Kolmas osa on pühendatud kolleegidega suhtlemisele. Käsitlemist leiavad viis kolleegidevahelise suhtlemise ja koostööga seotud oskust. Viimane, neljas osa on pühendatud õppejõu suhtlemisele auditooriumiga. Kokku tutvustab materjal seitset erinevat auditooriumiga seotud suhtlemisoskust. Eraldi julgen esile tõsta huumori kasutamist auditooriumis. Pean ise heast naljast väga lugu ja usun, et huumorit saab ka õppetöös hästi kasutada.

Koolituse konseptina on käesolev materjal nagu muusikainstrument, millel erinevad inimesed mängivad erinevalt. Iga koolitaja võib lisada oma teemaarendusi, näiteid, harjutusi jm materjali, mida peab vajalikuks. Usun, et suhtlemisoskus on oma sügavamas olemuses ikkagi kunst, milles on palju mängulist ja määramatut. Hea kunsti viljelemiseks on vaja palju teadmisi ja harjutamist. Sündinud geeniusi on mistahes alal vähe. Edasi liigutakse annet arendava visa töö abil. Kui keegi saab antud materjali kõrgkoolipedagoogikas kasvõi osaliselt kasutada ja seeläbi tõuseb meie õppejõudude suhtlemisoskus, on minul hea meel. Soovin tulemuslikke koolitusi!

Tõnu Lehtsaar  
13.10.2010

# Üldised suhtlemisoskused



Kui teie minust sama hästi aru saaksite kui mina praegu teist, oleks kõik korras.

# Oskus ennast mõistetavalt väljendada

## Mõttele endast ja endale

- Kuivõrd kerge on sinust aru saada? Kas sulle tundub, et oskad ennast mõistetavalt väljendada või on teistel sinust arusaamisega raskusi? Miks sa nii arvad?
- On sul mõni näide, kus pikale seletamisele vaatamata pole sinust aru saadud?
- On sul mõni näide, kus sind on mõistetud n-ö poolelt sõnalt?

Suhtlemise eelduseks on see, et osapooled saavad üksteisest aru. Õppejõul, kes ei suuda ennast mõistetavaks teha, on väga raske hästi õpetada ja seega oma ametit pidada. Arusaamine eeldab selget eneseväljendust. Kui kõneleja ei suuda edastada selget sõnumit: oma mõtteid reastada, seisukohti välja öelda ja väiteid põhjendada, on temast raske aru saada. Mõistetav eneseväljendus ei puuduta ainult konkreetseid suhtlemissituatioone, vaid inimestevahelist üksteisemõistmist

laiemalt. Seepärast tuleb alljärgnevas peatükis juttu eduka infoedastuse põhimõtetest, kõneleja usaldusväarsusest, sõnabarjääridest ja nende ületamisest ning lõpuks eestikeelse kõne mõistetavuse tunnustest.

## **Eduka infoedastuse põhimõtetest**

Suhtlemist on võimalik määratleda kui kommunikatsiooni kahe osapoole vahel. Selleks, et meie sõnum jõuaks võimalikult tulemuslikult kohale,



on otstarbekas teadlikult arvestada mõnede soovitustega.

**Ole eesmärgipärane.** Kui midagi öelda, seletada, õpetada, peaks olema teada, kuhu tahad välja jõuda ja mis on kommunikatsiooni eesmärk.

**Kasuta erinevaid suhtluskanaleid.** Mida mitmekülgsem on asjakohase informatsiooni hulk, seda suurem on tõenäosus, et inimesed sellest aru saavad. Mõnele inimesele piisab sõnalisest teatest, mille võib edastada kas suuliselt või ka kirjalikult. Edukat mõistmist toetavad mitmesõnalisest vahendid, nagu näiteks hääletoon, žestid, näoimiika ja kehaasend. Olulised on ka erinevad tehnilised kanalid, nagu näiteks infolehed, posterid, presentatsioonid, suhtluskeskonnad ja koduleheküljed.

**Lähtu taustast, ent ole konkreetne.** Eriti uue informatsiooni puhul on oluline, et suhtluspartner mõistaks rääkija väärtuselist ja emotsionaalset tausta. Suhtlemisel pole oluline ainult see, mida väidame, vaid ka see, miks me väidame. Tausta avamine aitab mõista meie seisukohti. Samas on sõnumis olulisel kohal faktid, tähtajad ja selged põhimõtted.

**Võta vastutust.** Meil on suhtlemisel kalduvus pidada oma arvamust üldlevinuks. Vastutuse võtmine tähendab mina-keele kasutamist, oma seisukohtade väljaütlemist, oma tunnete kirjeldamist ja oma väärtuste esiletoomist. Selleks, et mõjuda arusaadavalt, peame uskuma oma seisukohtadesse.

**Ole kooskõlaline.** Suhtlemisel, eriti väärtuspõhiste seisukohtade edastamisel on oluline rääkija enda tegude vastavus esitatavatele seisukohtadele. Ei ole võimalik seletada arusaadavalt seda, millest me ise aru ei saa. Raske on veenda põhimõtetest, mida me ise ei järgi.

**Räägi kuulajate keeles.** Kui sõnadest aru ei saada, siis ei saada aru ka sõnumi sisust. Uute mõistete kasutamisel tuleks need lahti seletada. Keelekasutus määrab ka sotsiaalse grupi, millesse kuulume. Tundmatu keel asetab meid „nende“ – s.o võõraste hulka. Selline, milline on „nende“ maine kuulaja silmis, on ka meie maine ja meie jutu usaldusväärsus.

## Suhtluspartneri usaldusväärsest

Suhtlemisel on oluline see, kuivõrd usaldusväärne on meie suhtluspartner. Usaldusväärsus on tihedalt seotud maine ja staatusega meie silmis. Kuigi usaldusväärsus ei tohiks otseselt mõjutada arusaamist, on paraku nõnda, et kuulame kõrgema staatusega inimesi tähelepanelikumalt. Usaldusväärse tõstmiseks on mõned konkreetset soovitusi.

**Tea, millest räägid.** Ennekõike puudutab see adekvaatse informatsiooni omamist, seisukohtade selgust, hoiakute põhjendatust ning argumentide kaalukust ja lahtiräägitust. Teadmatuse, selgusetuse ja ebakindluse vähendavad usaldusväärset.

**Ole valmis jagama informatsiooni.** Kui suhtluspartner mõistab, et oleme asjaga kursis ning valmis ja suutelised seonduvat piisava põhjalikkusega esitama, suurendab see usaldust. Tunne, et infot või tegelikke tagamaid varjatakse, vähendab usaldust.

**Ole aus.** Ennekõike tähendab see faktipõhiseks jäämist. Olukordade ja sündmuste kirjeldamine sellistena, nagu need on, tõstab usaldusväärset. Vanasõna ütleb, et valel on lühikesed jalad. Tahtmatu vale on kergemini talutav kui tahtlik pettus. Pettuse ilmsikstulek võib usalduse täielikult hävitada.

**Ole sõbralik.** Inimeste suhtes, keda tajume heatahtlikena, oleme rohkem avatud ja nende seisukohad lähevad meile rohkem korda. Vaenulik suhtumine tekitab valikulist tähelepanu, mille tulemusena pöörame tähelepanu vaid meile sobivale informatsioonile.

**Ole paindlik.** Jäikus vähendab usaldusväärust. Kui suhtluspartner ajab vaid ühte joont, reageerimata emotsionaalsetele ja sisulistele nüanssidele, mõjub ta vähe usaldusväärset. Sotsiaalne tundlikkus suurendab usaldusväärust.

### Sõnabarjääride ületamine

Mõistmine võib suuresti takerduda sõnadesse, mida kasutame. Samad sõnad võivad omada erinevate inimeste jaoks erinevat tähendust. Samade sõnade mõju inimeste käitumisele võib olla väga erinev. Raskusi, mida sõnakasutus suhtlemisel tekitab, on hakatud nimetama sõnabarjäärideks. Nende raskustega toimetulekut nimeatakse sõnabarjääride ületamiseks. Olulisemad sõnabarjäärid on järgmised.

**Möödarääkimine** tekib siis, kui sama sõna tähendab suhtluse osapooltele erinevaid asju. Mõisteid, nagu näiteks tervislik eluviis, perekond, väljundipõhine õpe või isikuvabadus võidakse mõista äärmiselt erinevalt. Parim möödarääkimise vältimiseks on kasutada aktiivseid kuulamisvõtteid, mis aitavad mõistmist hinnata. Samuti aitab eelnev kokkulepe, millises tähenduses me mingit terminit kasutame.

**Üldistav keel** tähendab seda, et tehakse meelevaldseid üldistusi. Sageli pole need üldistavad hinnangud mitte faktipõhised, vaid rajanevad meie eelarvamustel, hoiakutel või ka soovmõtlemisel. Märkused „Sa alati teed nõnda“ või „Sinuga ei saa kunagi rääkida“ on enamasti

ütleva üldistused, mis pigem segavad asjalikku suhtlemist.

**Polariseeruv keel** sunnib peale kas üht või teist äärmust, jätmata võimalust vahevariantideks või teisteks variantideks. Eriti kergesti tekib see keelekasutus konfliktsituatsioonides emotsionaalset pinget kogedes. Polariseeruv keel lubab olla vaid valge või must, armastada või vihata ning sunnib valima „poolt“, millele asuda.

Sõnabarjääre aitavad ületada positiivsed hoiakud. Kui oleme kirjeldavad ja väldime hinnangute andmist, on üksteise mõistmine tõenäolisem. Kui suudame end asetada teise olukorda ja näha probleeme tema pilgu läbi, suudame paremini mõista ja olla mõistetavad. Paindlikkus suhtlemissituatsioonis ja ärakuulamine aitavad olla paremini arusaadavad.

### Kõne mõistetavus

Kaheksakümnendate lõpus viisime koostöös Härmo Saarmiga (Lehtsaar 1988) läbi uurimuse selle kohta, missugustele tunnustele peab vastama mõistetav kõne. Mõistetav sõnum on see, mille tulemusena kuulaja saab midagi uut teada või millestki paremini aru. Selgus, et mõistetavusel on neli dimensiooni: sisukus, emotsionaalsus, lihtsus ja tihedus.

**Sisukus** näitab, kas kõnelejal on midagi öelda või mitte. Vahel räägitakse palju, aga ei öelda midagi. Kuulanud sisukat kõnet, võite veendunult öelda, et mingi sõnum on teieni jõudnud – olete midagi uut teada saanud või hakanud varem teada olnud asjadest paremini aru saama.

**Emotsionaalsus** näitab kõne stiili ja väljenduslaadi. Mõistetavuse seisukohalt pole oluline mitte ainult see, mida räägitakse, vaid ka see,

kuidas räägitakse. Emotsionaalsus puudutab nii sõnavara ja keelekasutust (sisemine emotsionaalsus) kui ka emotsionaalset esituslaadi (väline emotsionaalsus).

**Lihtsus** tähendab arusaadavat ja jälgitavat sõnavara, lauseehitust ja kõne struktuuri. Ka võõrast ja raskest asjast on võimalik lihtsate sõnadega sammhaaval ülevaade anda.

**Tihedus** näitab kõne pikkuse ja sisu suhet. Kas öeldut oleks tulnud selgitada pikemalt, oleks pidanud tegema lühemalt või oli jutu pikkus sisule vastav?

Konkreetset sõnumit on võimalik hinnata tabelis 1 esitatud skaala alusel.

**Tabel 1.** Sõnumi mõistetavuse hindamise skaala

SISUKUS	SISUTUS
Palju olulist infot	Palju ebaolulist infot
Iga sõna vajalik	Sisaldab tarbetuid sõnu
Piirdub vajaliku teabega	Sisaldab tarbetut teavet
Eesmärgipärane	Puudub kindel eesmärk
Asjatundlik	Asjatundmatu
Sisurikas	Sisuvaene
EMOTSIONAALSUS	TUIMUS
Huvitav sõnastus	Igav sõnastus
Kujundlik	Kujundivaene
Isikupärane väljenduslaad	Isikupäratu väljenduslaad
Ilmekas	Ilmetu
Vaheldusrikas	Ühetooniline
Huvitekitav	Ükskõikseks jättev
Tundeküllane	Tundetü
LIHTSUS	KEERUKUS
Arusaadavad sõnad	Arusaamatud sõnad
Lihtsad laused	Keerukad laused
Tekst liigendatud	Tekst liigendamata
Oluline ja ebaoluline eristatud	Oluline ja ebaoluline eristamata
TIHEDUS	HÕREDUS
Kokkusurutud	Laialivalguv
Liiga lühike	Liiga pikk
Kärbitud	Vohav

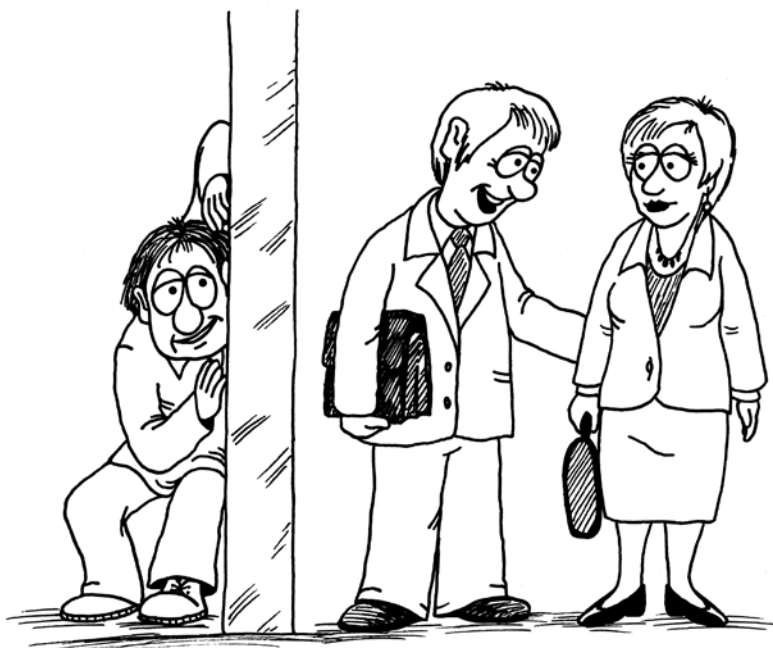
Üks meie tõdemusi oli, et kõne mõistetavus on keeleomane. Skaala väljatöötamisel lähtusime saksakeelsest materjalist, mis pidas mõistatavuse seisukohast oluliseks teksti liigendatust ja korrastatust. Et keel areneb ja muutub pidevalt, võib oletada, et tänaseks võib mõistetavuse sisu mõnevõrra muutunud olla. Samas toetavad praktilised kogemused ja retoorika põhiseisukohad esitatud mudeli paikapidavust.

### Oluline meelde jätta

- Enda mõistetavaks tegemine algab suhtumisest suhtluspartnerisse.
- Mõistmine ei olene ainult kõne sisust, vaid ka kõneleja usaldusvärsusest.
- Mõistetav sõnum peab olema sisukas, emotsionaalselt esitatud, lihtne ja paraja pikkusega.

### Mõttekilde

- Kui keegi sõnadest aru ei saa, siis räägib kõneleja vaid iseendale.
- Kui ise aru ei saa, siis saavad teised sellest aru.
- Suur kunst on rääkida lihtsalt keerulistest asjadest. Palju kergem on rääkida lihtsast keeruliselt.
- Selleks, et sind mõistetaks, tuleb mõistetavalt väljenduda.



Heaks kuulajaks saamine nõuab palju harjutamist.

# Kuulamisoskus

## Mõtle endast ja endale

- Kas oskad kuulata seda, mida teised tegelikult öelda tahavad?
- Kumba paned enam tähele, kas seda, mida öeldakse, või seda, kuidas öeldakse?
- Milline on sinu suhtlemiskogemus hea kuulajaga? Mida kuulaja tegi, et sinu tegelike seisukohtade ja tunneteni jõuda?

## Kuulamisoskuse mõistest

Efektne kuulamine on aktiivne protsess. See pole käitumine salvestuslindina, vaid partnerlussuhe - rääkija mõtete, tunnete ja motiivide mõistmine, öeldust arusaamine. Õppejõud kuulab üliõpilast eksamil, seminaris ja konsultatsioonides, kolleegi vestlustes, nõupidamistel ja läbirääkimistel. Pühendunud kuulamine võib olla väsitav. Samas aitab hea kuulaja lisaks arusaamisele ka rääkija enda jaoks mõtteid ja seisukohti korrastada. Seega aktiivne kuulamine on dialoog, mille käigus sünnib ühine mõistmine ja tähendus. Aktiivse kuulamise puhul

on võimalik rääkida selle põhimõtetest, kuulamisprotsessi etappidest, kuulamistehnikatest ja kuulamistõketest.

## Aktiivse kuulamise põhimõtted

Kuulamis põhimõtted rajanevad sellekohastel suhtlusuuringutel. Mõned nendest põhimõtetest puudutavad üldisi printsiipe, teised on taandatud konkreetsetele käitumisviisidele.

**Kuulata saab vaid motiveeritult.** Kui kuulajal pole tegelikku huvi ei rääkija ega teema vastu, on kogu suhtlusprotsess häiritud. Kuulamine on

raske töö. Seda saab teha vaid pingutades ja selleks peab tahtmist olema.

**Kuulamine vajab silmsidet.** Vanasõna ütleb, et silmad on hinge peegel. Kuulamine tähendab teise inimese „hinge vaatamist“. Kui pilkkontakti vältida, on raske kuulata. Heaks kuulamispositsiooniks peetakse seda, kui vestlajate näo telgjoonte vahele jääb 30-kraadine nurk. See võimaldab nii üksteisele otsa vaadata kui ka sundimatult oma pilku mujale suunata.

**Huvi näitamine toetab kuulamist.** Hea kuulaja väljendab oma huvi. See toimub nii sõnalise tagasiside kui ka kehakeele abil. Viimane hõlmab noogutusi, naeratust, pikemaajalist otsavaatamist. Kõik see tunnistab rääkijale, et teda kuulatakse.

**Kõrvaltegevused häirivad kuulamist.** See puudutab nii kuulaja käitumist kui ka kuulamise keskkonda. Näiteks kella piilumine, laual olevate paberite nihutamine, tänaval toimuva jälgimine tunnistavad tegeliku huvi puudumist, pühendumuse vähesust. Öuest kostev müra, sammud ukse taga, hääled kõrvalkabinetist - kõik segab.

**Katkestamine lõhub kuulamise.** Kuulajal võib tekkida kiusatus sekkuda kõneleja juttu, rääkida iseendast, tuua näiteid mujalt, korrigeerida rääkijat. Kõik see võib olla vajalik, kuid siis pole enam tegemist kuulamisega. Kui meie eesmärk on kuulata, tuleb lasta rääkijal oma mõttelõng lõpuni kerida.

**Loomulikkus on tulemusliku kuulamise eeldus.** Olla mina ise on üks tõhusa kuulamise eeldusi. Püüdlük keskendumine kuulamistehnikatele, kellegi teise matkimine, oma rolli ülerõhutamine jätab varju kuulaja isikupära ja muudab kuulamise näidendi sarnaseks.

## Kuulamisprotsessi etapid

Kuulamine on protsess. Tavaliselt on kuulamine suurema suhtlemisakti üks osa. Näiteks läbirääkimise, konflikti lahendamise ja rühmaarutelu puhul eelnevad ja järgnevad kuulamisele teised tegevused. Mõnedel juhtudel moodustab aga kuulamine kogu suhtlemisakti. Sellistes olukordades on kirjeldatavad kuulamisprotsessi etapid.

**Vastuvõtmine** tähendab nii sõnalise kui mittesõnalise info avatud vastuvõtmist. Seda ei saa teha n-ö ühest kõrvast sisse, teisest välja.

**Mõistmine** on kuulaja sõnade ja tunnete tähendusest aru saamine. Öeldut ei saa üldjuhul mõista enne, kui rääkija on öelnud, mida ta öelda tahab.

**Meeldejätmine** tähendab öeldu oluliste faktide ja tähenduse meelespidamist ja selle juurde vestluse käigus tagasipöördumist.

**Hindamine** tähendab kuuldule mingis tähenduses kas väärtustava või analüütilise hinnangu andmist. Sageli on see seotud kuuldavälise kontekstiga.

**Vastamine** tähendab öeldule reageerimist. Kuulamisprotsessis toimub see kahes vormis. Need on reageerimine rääkimise käigus (valdavalt mitteverbaalne) ja reageerimine mõttekäigu lõpus (valdavalt verbaalne).

## Kuulamistehnikad

Kuulamine on aktiivne tegevus, mis toimub konkreetsete võtete abil. Võtteid, mille abil kuulata, on hakatud nimetama kuulamistehnikateks. Kuulamine on kunst nagu näiteks viulimäng. See ei taandu kunagi ainult tehnikatele, kuid ilma tehnikata ei saa hästi mängida.

**Küsimuste esitamine.** Vastuse ulatuselt jaotuvad küsimused avatud ja suletud küsimusteks.

Avatud küsimuste puhul on vastuste arv sisuliselt piiramatult. Suletud küsimustele (kas-küsimus, faktiküsimus) on vaid üks võimalik vastus. Küsimused erinevad oma avatuse määralt.

**Sisu ümbersõnastamine.** Korrates oma sõnadega vestluspartneri öeldut, annate märku, et kuulate tegelikult. Sisu ümber sõnastades on võimalik jõuda vestluspartneri jaoks olulise teemani.

**Tunnete peegeldamine** tähendab vestluspartneri emotsioonide või suhtumiste sõnastamist. Hoiakute sõnastamine sisaldab riski oma probleeme teise käitumisse lugeda. Tabavalt sõnastatud tunded ja varjatud suhtumised annavad aga olulist materjali edasiseks vestluseks.

**Mittesõnaline kaasaelamine** tähendab rääkijat toetavat kehakeelt. Siia kuuluvad noogutused, kinnitavad lühifraasid (jah, muidugi, ah soo jt), kinnitavad ja ilmestavad käteliigutused, poosimuutused.

## Kuulamistõkked

Kuulamistõkked on tegevused, mis segavad öeldust arusaamist. Mõned sagedamini esinevatest kuulamistõketest on järgmised.

**Sildistamine** tähendab, et paigutame vestluspartneri enda jaoks mingisse kategooriasse. Tulemuseks on see, et mida teine ka ütleks, läheme sildist, mitte öeldu sisust.

**Valikkuulamine** toimub siis, kui kuulame seda, mis meile meeldib või mida õigeks peame. Tulemuseks on öeldust ühekülgne ja kallutatud arusaam.

**Sisselugemine** on olukord, kus kuulaja ei pane tähele, mida öeldakse, vaid peegeldab rääkijale oma mõtteid ja tundeid. Oma hingeelu teisele külgekleepimine võib väljuda isegi kõnealuse teema raamidest.

**Äraolemine** tähendab mõtetes mujal olemist, mitte kuulamist. Rääkijale jääb mulje, nagu ta kõneleks tühjale kohale.

**Väitlemine** tekib siis, kui kuulaja mitte ei kuula, vaid püüab pigem vastanduda ning arutelu alustada. Teatud juhtudel on selline tegevus põhjendatud. Kuid siis pole enam tegemist kuulamisega.

### Oluline meelde jätta

- Kuulamine on aktiivne protsess, mis ei toimu niisama, vaid nõuab pühendumist.
- Kuulamine pole ühekordne akt, vaid protsess.
- Kuulamiseks on olemas konkreetsed õpitavad kuulamisvõtted.

### Mõttekillud

- Teist kuulata suudavad vaid need, kes iseennast ei karda.
- Kuulamisoskamatus on sotsiaalse kuratuse üks vorme.
- Kuulamine on investering, mis teeb nii rääkija kui ka kuulaja rikkamaks.
- Kuulamine on nagu viulimäng. See ei taandu kunagi tehnikatele, vaid jääb alati kunstiks. Tehnikale taandamine hävitab kunsti.

Täna on meil päevakorras kaks magusat punkti.  
Esimene nendest on, et igaüks räägib iseendast.



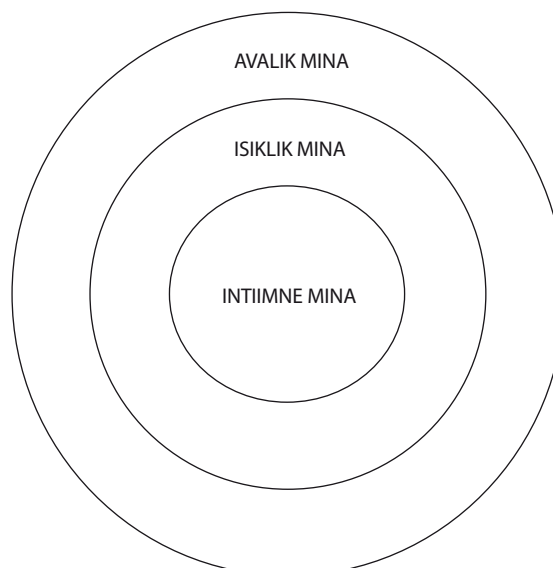
# Eneseavamine ja suhtlemiskartusega toimetulek

## Mõttele iseendast ja iseendale

- Missuguste inimestega on sul kõige kergem avameelselt rääkida?
- Kas sinu praegune ametikoht sunnib sind liigselt ennast avama?
- Kuidas suhtud inimestesse, kes räägivad avalikult iseendast?

## Eneseavamise ja suhtlemiskartuse mõistetest

Õppejõud olla tähendab suhelda paljude inimestega. Need suhted puudutavad üliõpilasi, kolleege, juhte ja laiemat avalikkust. Eneseavamine tähendab suhtlemisel oma sisemise mina avaldamist suhtluspartnerile. Eneseavamine võib toimuda erinevatel tasanditel alates ametlikust vormikohasest suhtlemisest kuni oma sügavamate soovide ja hirmude avaldamiseni. Isikliku mõõtme sissetoomine suurendab partneritevahelist usaldust. Kui kindlapiirilised rollisuhted muutuvad isiklikeks, ei ole nad enam rollisuhted. Eneseavamise tasemeid või ilmestada juuresoleva joonise abil.



Joonis 1. Inimese mina kolm tasandit

Eneseavamise takistajaks võib olla suhtlemiskartus, mis tähendab ärevust või hirmu suhtlemise ees. Rahvakeeli võib seda nimetada ka häbelikkuseks. Tehakse vahet suhtlemiskartuse kui iseloomujoone ja suhtlemiskartuse kui olukorrakeskse nähtuse vahel. Esimesel juhul inimene kardab üldse suhelda, teisel juhul on tal raskusi teatud olukordades või teatud inimestega suhtlemisel. Muidu suhtlemisalti õppejõu puhul võib olla probleemiks näiteks hirm suure auditooriumi ees. Järgnev alateema annab ülevaate eneseavamise omadustest, kohase eneseavamise põhimõtetest ja suhtlemiskartuse omadustest ning selle ületamise teedest.

## Eneseavamise omadused

**Eneseavamine toimub sammhaaval.** Oma mina avamine ei toimu tavaliselt järsku. Eran diks võivad olla äärmiselt avatud inimesed ja olukorrad, kus suhtlejad ei kohtu enam omavahel, või spetsiaalselt eneseavamisele suunatud nõustamissituatsioonid.

Eneseavamine liigub vähemisiklikult pinnalt isiklikuma suunas. Ametialasel suhtlemisel on oma piirid. Põhimõtteliselt toimub eneseavamine viieastmeliselt, alates üldistest vormelitest kuni sügava intiimse jagamiseni. Eneseavamise astmed on järgmised:

1. klišeed, kus vahetatakse lühitervitusi ja väljendatakse üldist valmisolekut suhtlemiseks;
2. faktid ja biograafiline informatsioon hõlmavad nime, töökohta, päritolumaad;
3. hoiakud ja isiklikud ideed puudutavad meie suhtumist töösse, sotsiaalsesse teemadesse: jäädakse suhteliselt ohutule tasandile, kuigi tuuakse välja võimalikud vastuolulised teemad;

4. isiklikud tunded puudutavad kahtlusi, soove, unistusi, tase toimib vaid usaldusväärsetes suhetes, eneseavaja võtab riski saada reedetud või mittemõistetud;
5. tippjagamus on suhteliselt harv ja toimib vaid väga lähedaste inimeste vahel, sisuliselt tähendab see eksistentsiaalset ühtekuuluvustunnet.

**Eneseavamine on vastastikune.** Ühe osapoole eneseavamine eeldab seda ka teiselt. Selle nähtuse nimi on diaadiline efekt. Kui ennast avab või on sunnitud avama vaid üks osapool, loob see tasakaalutu suhte. See võib anda ennast vähem avanule suurema võimu teise üle.

**Eneseavamisega kaasnevad riskid.** Pole võimalik saavutada lähedasi suhteid ilma eneseavamiseta. Põhilisteks riskideks on isikliku informatsiooni edasirääkimine ja selle äratõukamine. Edasirääkimine võib toimuda n-ö kogemata või ka sihiteadlikult. Raskeimaks vormiks on reetmine. Äratõukamine võib aset leida nii mittemõistmisena kui ka ebameeldiva äratundmisena.

**Eneseavamine vahetus suhtluses on erinev eneseavamisest internetikeskkonnas.** Internetikeskkonnas ollakse enam avatud kui vahetus suhtlemises. Enesekohast informatsiooni jagatakse suhteliselt sügavamalt ja mahukamalt. Samas ollakse internetikeskkonnas suhteliselt ebaausamad ja esitletakse oma ideaalset mina. Subjektiivne rahulolu mõlemat tüüpi suhetega on sarnane.



Eneseavamine on usalduse küsimus. Kõik, mis on seotud usaldusega, tähendab vastutust. Teisekohase isikliku informatsiooni heatahtlik edasirääkimine võib toimuda järgmistel juhtudel:

- kellegi teisega isiklikus vestluses tundub meile, et tema probleemi saab meile teadaoleva info põhjal lahendada;
- prognoosime, et meile usaldatud saladused tulevad niikuinii välja;
- eeldame, et meie usaldusisik ei pane SEDA edasirääkimist pahaks;
- meile tundub edasirääkimine parasjagu käimasoleva vestluse loomulik osa.

**Eneseavamine peegeldab suhtumist suhtesse.** Ametlikud suhted ei näe ette isikliku informatsiooni jagamist. (Erandiks on siin supervisiooni- ja mentorlussuhe, mis on tavalistest töösuhetest paratamatult isiklikumad.) Samas võivad ka ametlikes vestlustes esile tulla isiklikud nüansid. See võib toimuda juhuslikult, kuid võib olla ka märgiks usaldusest suhtluspartneri vastu. Kui eneseavamine on vastastikune, võivad ametialased suhted areneda sõprus- või intiimsuheteks. Suhetes selgusele jõudmine, rollide eristamine ja ametiülesannete erapooletu täitmine nõuab osapooltelt omajagu pingutust.

## Kohase eneseavamise põhimõtted

**Ole teisele suunatud,** kui endast räägid. Kas avad ennast oma huvides või mõtled ka suhtluspartnerile? Arvesta, et liigne eneseavamine võib teisele muutuda ebaseadlikuks kohustuseks.

**Jälgi teise reaktsioone.** Kui vestluspartner hakkab silmsidet vältima, kohal nihelema või tema näoilme väljendab negatiivseid tundeid

(ebalus, tusk), on kohane eneseavamisega tagasi tõmbuda. Alati võib ka küsida, kuidas vestluskaaslane kuuldusse suhtub. Seega on eneseavamine aktiivne dialoog.

**Ära ole liiga tormakas.** Nagu eelpool öeldud, toimub eneseavamine sammhaaval ja on vastastikune protsess. Kui eneseavamine toimub teise osapoole jaoks ootamatult või liiga kiiresti, tekitab see pinget ja ebamugavust.

**Tõmbu tagasi,** kui näed, et teine pool ei vasta su eneseavamisele. Vajadusel on siin kohane ka vabandus liigse avameelsuse või isegi pealetükkivuse pärast.

**Ära eelda,** et iga suhe saavutab sama eneseavamise astme. Suhted on erinevad ja kontaktid ühe suhtluspartneriga on samuti erinevad.

**Ära tunne end kohustatuna** vastama partneri eneseavamisele. Tõsi, olles kuulnud isiklikku informatsiooni, võib tekkida tunne, et peaks ka rääkima. See pole siiski kohustus, vaid võimalus. See, miks teine ennast avab, võib olla põhjustatud väga erinevatest asjaoludest.

Eneseavamise teine tahk on suhtlemiskartus. Loomuomane häbelikkus, mis on iseenesest väga sümpaatne joon, võib saada suhtlemist eeldava elukutse puhul probleemiks. Suhtlemiskartust võivad mõjutada ka mitmed suhtlemissituatsiooniga seotud tegurid.

## Suhtlemiskartuse omadused

**Hinnangukartus** tähendab, et mida rohkem tajume suhtlemist situatsioonina, milles meid hinnatakse, seda väiksem on suhtlemisvalmidus. Näiteks eksamid, töölevõtuintervjuud ja arenguveestlused kuuluvad sellesse kategooriasse.

**Madal enese positioneerimine** tunnetades, et teised on paremad suhtlejad või

kompetentsemad, võib pärssida suhtlemisvalmidust. Nii võib häbelikul üliõpilasel olla väga raske õppejõuga rääkida.

**Silmatorikavuse määr** mõjutab eneseavamist ja suhtlemisvalmidust. Mida suurem on auditoorium, seda suurem on emotsionaalne surve ja seda raskem on ennast avada.

**Situatsiooni määramatus** pärsib suhtlemisvalmidust. Mitmetähenduslikud ja prognoosimatud suhtlemissituatsioonid muudavad ettevaatlikuks. See puudutab näiteks muudatuste elluviimist, kokkupuudet tundmatute ideedega või tundmatute inimestega.

**Erinevus suhtlemispartnerist** suurendab ebalust ja pärsib suhtlemisvalmidust. Me ei tea, kuidas tundmatu käituda võib.

**Varasem kogemus** kipub laienema konkreetsele suhtlemissituatsioonile. Eelnev edu suurendab suhtlemisjulgust. Eelnevad tagasilöögid muudavad ettevaatlikuks. Negatiivsed kogemused võivad pikemat aega suhtlemist mõjutada ning nende mõju võib aja jooksul häebuda, kuid ootamatult taas elustuda.

**Suhtlemisvilumuste puudumine.** Igas olukorras nõuab suhtlemine kogemust ja harjutamist. Samas on suhtlemine õpitav, olgu see nõustamine, seminaride juhatamine või loengute pidamine.

Sõltumata sellest, kas suhtlemiskartus on loomupärane, situatsioonist tingitud või tuleneb varasemast kogemusest, on seda võimalik teadlikult ületada.

## Suhtlemiskartuse ületamine

**Mõtteviisi muutmine** tähendab tõsist tööd oma arusaamisega suhtlemisest. Õppejõu puhul puudutab see ennekõike koostööd kolleegidega ja õpetavat/juhendavat suhet üliõpilastega.

Paljud sisemistest hirmudest võivad olla tingitud ebaratsionaalsest suhtumisest või väärarvamustest. Näiteks arvamus, et ma pean kõigile meeldima, võib asetada inimese väljapääsmatusse olukorda.

**Astmeline tundlikkuse alandamine** on käitumisteraapia levinud meetod. Mõte on selles, et uue käitumisviisi omandamiseni jõutakse sammhaaval, liikudes lihtsamatest tegevustest komplekssemate suunas. Näiteks võib loengu pidamise õppimist alustada lühemate lõikude esitamisest kellegi teise loengus, seejärel jõuda terve loengu pidamiseni ja lõpuks kogu loengukursuse elluviimiseni.

**Suhtlemisvilumuste sihipärane omandamine** tähendab erinevate võtete kasutamist oma suhtlemisvalmiduse ja suhtlemisoskuse parandamiseks. Lisaks mõtteviisi muutmisele ja astmelisele tundlikkuse alandamisele on veel mõned soovitusel, mida saab konkreetse sisuga täita.

- Valmistu hoolikalt ja harjuta.
- Keskendu edulugudele ja õpi nendest.
- Tee endale suhtlemisolukord eelnevalt tuttavaks.
- Lõõgastu.

Eneseavamine ja suhtlemiskartus on otsekui ühe mündi kaks poolt. Need on inimestevahe- lise suhtlemise olulised mõõtmed, mis saavad erinevate elukutsete puhul tähenduse konkreetsete suhtlemissituatsioonide kaudu.

### **Oluline meelde jätta**

- Eneseavamise määral sõltub suhtlemis-situatsioonist ja rollist, mida suhtlejad täidavad.
- Eneseavamine on vastastikune protsess, mis arenedes viib suhte teisele tasandile, ühekülgselt jäädes tekitab aga usalduse ja võimu tasakaalutuse.
- Suhtlemiskartus on selle põhjustest sõltumatult teadlikult taandatav ja suhtlemisvalmidus õpitav.

### **Mõttekilde**

- Sina ei pea mitte liiga palju endast rääkima, kui teine tahab asjast rääkida. Ta tuli asja pärast, mitte sinu pärast.
- Kui hinge tahad näha, siis vaata silmi.
- Eneseavamine on nagu vitamiin. See on eluks vajalik, kuid seda ei tohi üle tarbida.
- Suhtlemishirmu võtmeks on hirm iseenda ees.



# Isikutaju suhtlemisel

## Mõttele endast ja endale

- Mis mulje jätab sa endast teistele esmaohtumisel? Mis mulje on sinust jäänud lähedastele?
- Kas sa mäletad olukordi, kus oled inimest pidanud hoopis teistsuguseks, kui ta tegelikult on?

## Isikutaju mõistest

Isikutaju tähendab selle üle otsustamist, kes teised inimesed on, ja nende käitumisele seletuse andmist. Isikutajul on kaks poolt: see, kuidas me teisi tajume, ja see, missuguse mulje me teistele jätame. Seepärast on üheks isikutaju teemaks küsimus, missugused isiksuseomadused mõjutavad mulje kujunemist. Vaadates teist inimest ka põgusa kohtumise käigus, tekib meil mulje sellest, kes ta on. Teist inimest kirjeldavatest sõnadest on olulise tähtsusega mõisted „soe“ ja „külm“. Samas on tõdetud, et mulje on midagi terviklikku, mitte üksikute joonte kogusumma,

sest ühed isiksusejooned seonduvad teistega. Mulje kujunemisel toimivad kaks paralleelset protsessi. Ühelt poolt kujuneb meie mulje teisest inimesest üldistusena tema tegevust jälgides. Teisalt aga lähtume mulje kujunemisel teise kohta tehtud üldistustest. Tõlgendame tema käitumist nende hinnangute ja kirjelduste kaudu, mida oleme varem teinud. Üldjärelendus on, et võõra inimese puhul on oluline esmainformatsioon ja konkreetset käitumisaktid. Tuttava inimese puhul lähtume pigem viimasest muljest ja kujunenud üldistusest. Järgnev annab ülevaate mulje kujunemise seaduspärasustest, muljejuhtimisest,

isikutaju barjääridest ja isikutaju arendamise võimalustest.

## Mulje kujunemise seaduspärasused

Mulje teisest inimesest ei kujune juhuslikult, vaid toimub kindlate seaduspärasuste järgi. Nende seaduspärasustega arvestamine võimaldab analüüsida nii teise jäetud muljet kui ka teadlikult juhtida mulje kujundamist iseendast.

Muljet teisest inimesest kujundab ennekõike **vabatahtlik käitumine**. Kui keegi on sunnitud ruttama, vastutust võtma, naeratama või range olema, ei pea me teda kiirustavaks, vastutustundeliseks, heatujuliseks või karmiks inimeseks. Kui aga inimene valib vastavad käitumisviisid vabatahtlikult, peegeldavad need eeldatavasti tema iseloomu.

**Me teeme üldistusi käitumise põhjal, mis on põhjustatud mingist konkreetsest tegurist** ja mitte teisest teguritest. Näiteks Mari läheb Jürile mehele ja on teada, et Jüri on sportliku välimusega, hea positsiooniga, rikas ja valdab keeli. See loetelu räägib pigem Mari õnnest kui tema iseloomust. Kui aga on teada, et Jüri näeb põdur välja, töötab madalal töökohal, on vaene ja keeli ei valda, siis selline valik ütleb midagi olulist Mari iseloomu kohta.

**Iseloomust räägivad teod, mis pole sotsiaalselt ihaldusväärased.** Näiteks kui keegi eelistab vähetasuvat, ent huvipakkuvat tööd tasuvale, ent emotsionaalselt mitterahuldavale tööle, annab see tunnistust tema pühendumisest. Kui keegi räägib tõtt ka siis, kui see on talle kahjulik, võime eeldada inimese ausust ja põhimõttekindlust.

**Tahtlikku käitumist seome enam iseloomuga kui juhuslikku käitumist.** Näiteks kui

keegi meid tänaval müksab ega vabanda, tajume teist jõhkardina. Vabandamise korral leiame, et ikka juhtub. Seepärast pole oluline alati mitte tegu, vaid see, kuidas me seda tegu tõlgendame, missugused motiivid me teisele osapoolle omistame. On võimalik, et peame juhuslikku tegu sihipäraseks.

**Meil on kalduvus seletada teiste käitumist iseloomuga ja enda oma situatsiooniga.** Näiteks valetamisega vahelejäämise puhul on meile selge, et valetaja on valelik inimene. Enda puhul aga tundub pigem, et olud lihtsalt sundisid meid ühekordseks hädavaleks.

**Mulje kujunemisel on oluline, kuidas mõistame teise käitumist.** Vastavalt sellele, missugune on meie vastus küsimusele, miks ta seda teeb, kujuneb ka meie suhtumine inimesse. Näiteks keegi aitab tänaval lamaja üles ja juhib ta pingile istuma. Kui näeme põhjusena soovi abistada, tajume abistajat kui abivalmis inimest. Kui aga on aru saada, et abistatakse lähedal seisva ajalehereporterit tarvis, kujuneb mulje edevast ja omakasupüüdlikust inimesest.

## Muljejuhtimine

Muljejuhtimine on kahetasandiline protsess. Ühelt poolt on tegemist sõna otseses mõttes endast mulje jätmisega teisele inimesele. Teiselt poolt hõlmab aga muljejuhtimine teise inimese muljejätmise toetamist. Kui meie suhtluspartner tunneb, et tal on hõlbus jätta endast head muljet, paraneb ka mulje meist. Endast mulje jätmise strateegiad on järgmised.

**Enda füüsilise ilu ja silmapaistvuse rõhutamine.** Kohane riietus, *make up*, kaunite kehavormide esiletoomine, füüsiliste vajakajäämiste varjamine – kõik see aitab kaasa hea enesetunde tekkimisele ja endast hea mulje jätmisele.

**Positiivsed enesekirjeldused** tähendavad nii ennast puudutavate oluliste faktide (haridus, kogemused, töökoht) esiletoomist kui ka endale hinnangu andmist (ma olen Tartu parim). Mõjusaimad enesekirjeldused on situatiivsed, mille raames tutvustatakse enda (kangelaslikku) käitumist mingis kriitilises olukorras.

**Populaarsete seisukohtade ja hoiakute väljendamine** tõstab üldjuhul kõneleja mainet kuulajate silmis. Erandiks on siin juhud, kui kõneleja on ebasiiras või esitab oma seisukohti äratuntavalt demagoogilistel kaalutlustel.

**Eksklusiiivsete teadmiste ja oskuste esiletoomine.** Kui seltskonnas selgub, et keegi tavaametnik on näiteks harrastuslendur või laialdaste teadmistega keskaegse puugravüüri alal, äratav see huvi ja avaldab muljet.

Õppejõud, kes näitab kursuse alguses natuke oma inimlikku palet, nimetades näiteks oma hobisid või huvialasid, pakub võimalust mitmel tasandil samastuda.

Muljejuhtimise teine pool puudutab suhtluspartneri toetamist tema mulje jätmisel. See eeldab tundlikkust ja osavõtlikkust suhtlemisel. Suhtluspartneri mulje jätmise toetamise strateegiad on järgmised.

**Meelitamine**, mis tähendab teise isiksuseomaduste, saavutuste või töökohta kiitmist. Positiivse hinnangu andmine inimesele ja tema jaoks olulistele tegevustele, saavutustele, institutsioonidele tõstab inimese enesehinnangut.

**Nõustumine** teise seisukohtadega loob tunde üksmeelest ja mulje seisukohtade õigsusest.

**Teisekohase huvi ülesnäitamine** loob mulje märgatusest, olulisusest ja tähelepanuväärsusest.

**Väikeste heategude ja vastutulekute tegemine** näitab, et me hoolime teise edust ja

käekäigust ega pea paljuks tema kui olulise isikuni heaks ka omalt poolt midagi teha.

**Arvamuse ja nõuande küsimine** tunnustab teist inimest kui asjatundjat ja olulist inimest, kelle seisukohti peetakse tähtsaks.

**Mittesõnaline meeldivuse väljendamine**, näiteks pikk silmside, nõusolev noogutamine, naeratamine.

## Isikutaju barjäärid

Isikutaju barjäärid segavad meil inimesest õige, tegelikkusele vastava mulje kujunemist. Tõsi, mulje on alati subjektiivne, kuid mingist piirist alates saame siiski rääkida väärast muljest.

**Informatsiooni ignoreerimine** tähendab seda, et pöörame tähelepanu vähetähtsale informatsioonile ja jätame märkamata olulise.

**Üldistamine** rajaneb tõsiasjal, et me kipume väikesele infohulgale andma suurt tähendust ja selle põhjal tegema kaugeleulatuvaid üldistusi inimese kohta.

**Lihtsustamine** rajaneb tõsiasjal, et inimestest rääkides kipume lihtsaid seletusi eelistama keerukatele.

**Stereotüüpiseerimine** rajaneb meie väljakujunenud kategooriatel teistest inimestest ja ümbritsevast maailmast.

**Püsivuse eeldamine** tähendab seda, et meil on kalduvus hinnata kogetud käitumist või nähtud väljanägemist ajas püsivaks: ta ongi selline.

**Negatiivsele keskendumine** väljendub tendentsis anda negatiivsele informatsioonile suuremat osakaalu kui positiivsele. See kehtib ka füüsilise ja sotsiaalse keskkonna tajumise kohta.

**Süüdistamine** rajaneb tõsiasjal, et asjade kehva arengu korral on meil kalduvus kedagi

süüdistada. Ka siis, kui süüdistatav ei kontrolli tegelikult olukorda.

**Vastutuse vältimine** on üks mulje säilitamise viise. Kui vabaneme vastutusest, ei saa me olla ka probleemide põhjuseks.

### Isikutaju arendamine

Isikutaju arendamisega saab teadlikult tegelda. Seda võib teha nii üksinda kui ka teistega koos. Suhtlemistreeningud ja usalduslikud arutelud on selleks head võimalused.

**Seonda detailid laiema pildiga.** Kui konkreetne käitumine siduda isiku teiste teotsemisviisidega teistes olukordades ja teiste inimestega ning arvestada ka võimalikke varjatud motiive ning sündmusi, saame teise pildi, kui esmamulje eeldab.

**Ole teadlik sellest, kuidas teised Sind tajuvad.** Paljud hinnanguvead võivad tulla meie liigsest enesekesksusest.

**Ole teadlik oma käitumise ja hinnangute põhjustest, mõjust ja võimalikest tagajärgedest.** See tähendab enda, teiste ja olukorra reaalseeditundelist hindamist. Teadlikkusele vastandub ebateadlikkus.

### Oluline meelde jätta

- Isikutaju on kahetasandiline protsess, mis hõlmab nii seda, mis mulje meie endast teistele jätame, kui ka seda, kuidas meie teisi inimesi tajume.
- Vead teise inimese tajumisel ei pruugi olla sihilikud, vaid võivad tuleneda üldinimlikest tajubarjääridest.
- Realiteeditunne ja lai perspektiiv aitavad teist adekvaatselt tajuda.

### Mõttekilde

- Kuni näeme teist iseenda kaudu, näeme vaid iseennast.
- Kui mulje, mida jätame, saab meile olulisemaks kui see, kes me oleme, komistame peatselt iseenda otsa.
- Et aru saada, kes teine inimene on, tuleb tal lasta olla tema ise.
- Üks võimalus maailma juhtida on kohustada inimesi olema need, kes nad peavad olema.





**Suhtlemine  
üliõpilase ja/või  
kolleegiga**



# Vestluse juhtimine

## Mõtle endast ja endale

- Missugused on olnud sinu kõige keerulisemad vestlused üliõpilastega, kolleegidega, ülemustega? Miks need on olnud rasked?
- Mida pead enda kui vestleja kõige tugevamateks külgedeks?

## Vestluse juhtimise mõistest

Vestlus on inimsuhtluse ilmselt kõige enam levinud vorm. Vestlused eristuvad oma formaalsuse määralt, alates lihtsalt lobisemisest kuni struktureeritud jutuajamiseni (vastuvõtuintervjuu, suuline eksam). Õppejõu puhul võib vestlus toimuda üliõpilasega, kolleegiga, juhiga, tööandja esindajaga või avalikkuse esindajaga. Antud juhul peame silmas tööalast vestlust, mille sisu on seotud õppe- ja/või teadustegevusega. Ametialases vestluses on üldjuhul kaks osalejat: õppejõud ja tema vestluspartner.

Hea ametialane vestlus arvestab vestluspartneri isiku, kõnealuse probleemi, vestluse eesmärgi

ja toimumise olukorraga. Tavaliselt tähtsustame ennekõike vestluse sisu, seda, millest räägitakse. Samavõrra tähtis on aga vestluse kliima.

Vestluse kliima tähendab emotsionaalset õhustikku, milles jutuajamine toimub. Tegemist on ennekõike tundeaga, mis on osapooltes tekkinud. Õhustikku kujundavad oluliselt neli tunnust:

**domineerimine**, mis väljendab seda, kui oluline on osapooltele võimu omamine ja kuidas see võim konkreetses suhtes avaldub;

**toetus** näitab, kuivõrd osapooled üksteist emotsionaalselt ja sisuliselt toetavad, valmidus üksteist toetada loob usaldusliku ja sooja

õhkkonna. Toetavale kliimale vastandub kaitsev kliima. Nende kahe suhtlemisõhustiku ehk -kliima erinevust iseloomustab alljärgnev tabel.

**Tabel 2.** Kaitsva ja toetava suhtlemiskliima võrdlus

Kaitsev kliima	Toetav kliima
On hinnanguline <i>Te saite minust täiesti valesti aru: ma pole öelnud, et...</i>	On kirjeldav <i>Teie saite asjast aru nii, nagu oleksin ma öelnud, et...</i>
Kontrollib partnerit <i>Palun ärge muutuge emotsionaalseks. Las ma räägin teile, kuidas asi tegelikult on.</i>	On probleemile orienteeritud <i>Niisiis, meil on probleem, millega tegelemist te peate oluliseks.</i>
On strateegiline <i>Meil ei ole praegu mõtet tegeleda üldiste teemadega. Õelge konkreetset, mida te tahate.</i>	On spontaanne <i>Teie ju näete, et meil on probleem, mis vajab lahendust kohe.</i>
On ükskõikne <i>Me lähtume nõuetest, mis on ÖISis kirjas.</i>	On empaatiline <i>Teie kogemus ütleb, et teil on raske ÖISist leida vajalikku informatsiooni.</i>
On ülemuslik <i>Ma olen niimoodi otsustanud ja minu sõna maksab.</i>	On samatasandiline <i>See on teema, millest peaksite tööpoolest rääkima.</i>
On jäik <i>Need on reeglid, mis kehtivad kõigile.</i>	On paindlik <i>Ma ei saa muuta reegleid, aga me võime rääkida, millised neist teile kõige rohkem raskusi valmistavad.</i>

**meie-tunne** väljendab seda, kas ja kui võrd osapooled tunnevad ennast mingi tunnuse või väärtuse alusel ühte kuuluvat;

**seostatus** väljendab seda, kas ja kui võrd ühe osapoole tulemus mõjutab teise osapoole tulemust.

Kliimast ja osalejatest olenevad kontakti loomise strateegiad. Vestluse juhtimisel on neid üldiselt neli. Ametialaseks vestluseks pole kõik ilmselt sobivad.

**Asjalik strateegia** püüab teisele osapoolle läheneda probleemikeskselt ja ratsionaalselt. Seda peetakse ametlikus suhtlemises kõige efektiivsemaks.

*Te tahtsite rääkida sellest, kuidas oleks kõige parem...*

**Joviaalne strateegia** püüab luua üldist positiivset meeleolu, kuid ei pruugi olla eriti tõsiseltvõetav.

*No super, viimaks ometi lähevad kellelegi meie ühised asjad ka korda! Räägime, lahendame – kõik on võimalik!*

**Flirtiv strateegia** rajaneb teise osapoole füüsilise ilu või vaimse võimekuse esiletõstmisel ettekäändena suhtlemiseks. Ametialases suhtlemises loob kahemõttelise tausta.

*Milliseid häid ettepanekuid teiesugusel võimekal inimesel siis oleks?*

**Rünnak** paneb teise osapoole süüdlase ja vastutaja positsiooni.

*Te olete piisavalt jama kokku keeranud, nii et ootaksin nüüd ettepanekuid, kuidas teie meelest neid lahendada saaks.*

## Ametialase vestluse etapid

Tavakohaselt jagatakse nõustamisvestlused, supervisioonid ja probleemiarutelud kuude etappi: kontakti loomine, kuulamine, probleemi sõnastamine, probleemi läbitöötamine, lahenduse sõnastamine ja vestluse lõpetamine. Näilisele lihtsusele vaatamata ei ole nende etappide edukas läbimine alati lihtne. Ametialane vestlus on tõsine asi, sest konkreetsetes küsimuses avalduvad vestluspartnerite tunded, mõtted, hoiakud ja isikupära. Ära kuulamine ja asjakohase

lahenduseni jõudmine kujundab mõlemat osapoolt.

**1. Kontakti loomine.** Ametialane vestlus algab sellest, et osapooled on valmis rääkimiseks ja kuulamiseks. Seda väljendatakse nii sõnaliste kui ka mittedõnaliste vahenditega. Hea kontakt väljendub turvatundes ja valmiduses tegelda sisuliste küsimustega, nagu näiteks koostöö planeerimine või probleemide lahendamine. Kontakti loomne rajaneb teatud tegevustel. Edukas kontakti looja peaks

- olema avatud, aus ja otsekohene;
- looma füüsiliselt võimalikult turvalise keskkonna;
- olema empaatiline;
- suhtuma vestluskaaslase isikusse positiivselt, eristades isikut ja tegu;
- teda peaks tajutama soojana;
- ta peaks jätma vestluspartnerile „olemisruumi“.

**2. Kuulamine.** Selles etapis on osapoolel võimalik avaldada oma ootusi, arvamusi, tundeid, kogemusi, hoiakuid, soove, hirme ja vajadusi. Oluline on luua tingimused, et vestluspartner saaks end vajalikul määral avada. Kuulaja eesmärk on mõista, mida kõneleja öelda tahab, ja aru saada, milles on põhiprobleem. Kuulamisraskused võivad avalduda selles, et ei kuulata, mida teine ütleb, hakatakse rääkima iseendast, kuulatakse oma probleeme, tõlgendades kuulatud endast lähtuvalt, või esitatakse ennatlikud tõlgendused. Aktiivsel kuulamisel on võimalik kasutada erinevaid kuulamisvõtteid, millest on lähemalt juttu peatükis 1.2.

**3. Probleemi sõnastamine ja vestluse struktureerimine.** Olles vestluspartneri ära kuulanud, on võimalik kuuldu kokku võtta ja tagasi peegeldada. Erinevate sõnastatud aspektide seast tuleb valida üks, mille kuulaja ette annab või mille suhtes kokku lepitakse. Probleemi sõnastamise raskused väljenduvad selles, et vestlus jääb hajusaks ja ebamääraseks ega välju kuulamisfaasist.

Sageli on inimese ütluses palju erinevat informatsiooni. Seda nii sisulises kui ka emotsionaalses mõttes. Seda informatsiooni mõjutavad ennekõike sõnumi sisu, aga ka eneseavamise määr, suhe kuulajaga ja ootused kuulaja suhtes. Kõik see kokku moodustabki selle, mida võib nimetada vestluse nüanssideks. Tulemuslikuks vestluse juhtimiseks on oluline tajuda selle nüansse.

**Sisu** tähendab seda, mida kõneleja tegelikult öelda tahab, tema põhilist sõnumit.

**Eneseavamine** väljendab ühelt poolt seda, kui võrd inimene räägib endast ja enda jaoks olulisest. Teisalt aga ka seda, kui võrd ta püüab endast muljet jätta.

**Suhe** väljendab seda, kellena osapooled teineteist tajuvad. Suhet saab kirjeldada selle kaudu, kes on kumbki osapool teise osapoole jaoks.

**Ootused** väljendavad, mida üks osapool teiselt ootab. Sageli võivad ootused olla sõnastamata, vahel isegi teadvustamata.

**4. Probleemi läbitöötamine.** Kui osapooled on jõudnud kokkuleppele või arusaamisele, milles on asi, on võimalik hakata probleemiga süvitsi tegelema. Oluline on avada põhiküsimuse taust ja põhiküsimusega seotud tunded ja hoiakud. Eesmärk on liikuda võimaliku lahenduse suunas. Probleemi läbitöötamisel võib saada raskuseks laialivalgustus, liigne isiklikuks muutumine või

tahtmatus lahendust leida. Probleemi läbitöötamine tähendab nii probleemi ratsionaalse kui ka emotsionaalse poole läbitöötamist.

**5. Lahenduse sõnastamine.** Lahenduseks võib saada nii eelnevalt kavandatud kui ka ühiselt kokkulepitav käitumisviis või tegevus. Lahendus peaks olema selgepiiriline ja vastama küsimusele: mis edasi. Hea on, kui koos lahendusega sõnastatakse ka edasine tegevuskava. Kõik lahendused ei pruugi olla lõplikud. Oluline on, et ka edasilükkamine või probleemi püsimise kinnitamine sõnastataks selgelt. Probleemiks võib saada lahenduse täielik puudumine või vestlusejärgne ebamäärasus: ei saada aru, kuhu välja jõuti, ega osata midagi peale hakata.

**6. Vestluse lõpetamine** tähendab ideaaljuhul mõlemapoolset rahulolu pakkuvat lahkuminekut. Vestlust saab lõpetada erinevatel viisidel.

- Võta vestluse põhisisu ja tulemus lühidalt kokku.
- Tee viide järgmisele võimalikule kohtumisele ja selle sisule.
- Väljenda soovi vestlus lõpetada ja viita oma järgmistele tegemistele.
- Küsi lõpetamise võimaluse ja partneripoolse kokkuleppe järele.
- Väljenda oma rahulolu ja tänulikkust toimunud vestluse eest.

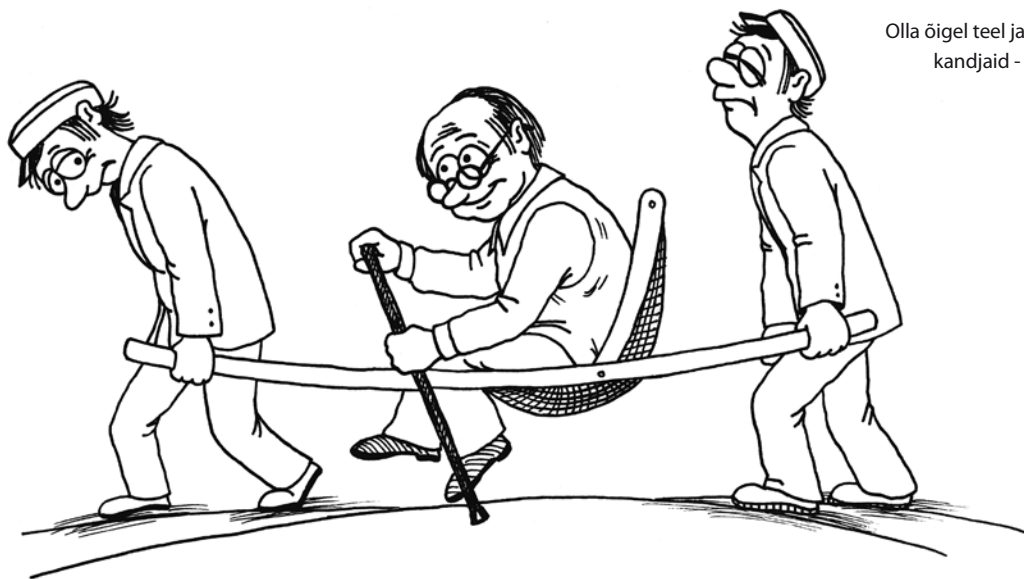
Vestluse saab lõpetada näiteks alljärgnevalt: „Mul on hea meel, et saime konstruktiivselt nii mitu probleemi lahendatud. Saadan sulle homse päeva jooksul aruande põhja ja nagu kokku leppisime, ootan sinu poolt koostatud aruannet reedeks. Aitäh, et probleemi tõstatasid.“

#### Oluline meelde jätta

- Ametialane vestlus ei tohiks kulgeda omasoodu, seda on võimalik juhtida.
- Vestluse juhtimine tähendab vestluse suunamist selle kõigis etappides.
- Vestluse õnnestumiseks on vaja esiteks selgelt sõnastada probleem, millest räägime, ja teiseks vestlust struktureeritult juhtida.

#### Mõttekilde

- Hea vestlus on nagu liitlause. See algab suure tähega, hõlmab erinevaid mõtteid ja lõpeb punktiga.
- Heal vestlusel on üks oluline tunnus: me teame, millest rääkisime.
- Vestlus on nagu kosmos, millel on sisemine tung paisuda. Mida suuremaks see saab, seda raskem on selles orienteeruda.
- Kui meie vestlust ei juhi, hakkab vestlus meid juhtima. Kas see on hea või halb, oleneb sellest, kuhu me välja jõuame.



Olla õigel teel ja toetada raskuse kandjaid - see on peamine.

# Juhendamine

## Mõttele endast ja endale

- Mida sinu jaoks tähendab üliõpilase juhendamine, missuguseid oskusi see sinult nõuab?
- Mis on sinu jaoks juhendamise juure kõige raskem?
- Mis on õppejõuna töötatud aja jooksul juhendamises sinu jaoks kõige enam muutunud?

## Juhendamise mõistest

Juhendamise tähendus on nüüdisaegses kõrgkoolis muutumas. Klassikaliselt on mõistetud selle all ennekõike lõputöö juhendamist. Saksa keeles on lausa mõiste *doktorwater/mutter*. Juhendamise kõrvale on tekkinud teine mõiste - mentorlus, mis tähendab töö käigus õppimise toetamist. Selles kontekstis räägitakse näiteks mentorõppejõust, kes suunab menteed tööoskuste arendamisel. Käesolevas tekstis jään juhendamise mõiste juurde, käsitledes seda laiatähenduslikuna. Juhendamise all mõtlen õppejõu abistavat käitumist nii üliõpilaste suunamisel kui ka kolleegide juhatamisel. Seega hõlmab juhendamine nii õppetööd kui ka koostööd. Juhendamise sisu

võib olla seotud nii erialaste, ametialaste kui ka isiklike teemadega. Järgnevalt annan ülevaate abistava suhte alustest, abistava sessiooni etappidest ja konkreetsetest juhendamisevõtetest.

## Abistava suhte alused

Abistamine on iga tegevus, mis viib teise inimese heaolu kasvule. Abistamiskäitumise äärmuslik vorm on ennastalgav abistamine – altruism. Altruismi on seletatud erinevalt.

**Altruism kui liigi jätkamine** tähendab arusaama, et oleme geneetiliselt suunatud altruistlikule käitumisele, kuna see aitab kaasa meie kestvusele.

### **Altruism kui ebamugavusest vabanemine.**

Teise abivajaduse kogemine paneb meid ebamugavasse olukorda. Seda eriti juhtudel, kui meil on olemas abistamiseks vajalikud vahendid. Altruism selles tähenduses on ennekõike enese vabastamine ebamugavusest.

### **Altruism kui vahetustegevuse tulemus.**

Meie abistame, sest loodame vastuabile. Sotsiaalse vastutuse norm toimib üldjuhul põhimõttel „Anna inimestele, mida nad väärivad.“

### **Abistamine kui normatiivne käitumine.**

Vastastikulisuse norm kehtib eriti võrdse sotsiaalse staatusega inimeste kohta.

**Abistamine kui otsustuste jada** rajaneb sotsiaalpsühholoogias levinud lähenemisel abistamise etappidest.

1. Peab märkama, et abi vajatakse.
2. Situatsiooni peab tõlgendatama kui hädaolukorda (lihtsalt eriarvamus või tõeline vastasseis).
3. Peab tunnetama oma vastutust olukorra ees (üliõpilaste vaidlusesse ei sekku, kui grupp suudab vastuoluga ise toime tulla).
4. Tuleb endalt küsida, kas mina saan aidata.
5. Peab otsustatama, kas on vajadus tegutseda. Kui on näha, et saab ka ise „tappa“, siis ei pruugita sekkuda.

**Abistamist mõjutavaid tegureid** on uuritud ennekõike kui abistamissituatsiooni tunnuseid, mitte niivõrd abistaja isiksuseomadusi.

- Abi on alati seotud mingite ressursside kuluga: tähelepanu, töö, raha, oma plaanid. Abil ja abil on vahe, sõltuvalt ressursside kulust.
- Mida ülevoolavam on abi, seda suurema tõenäosusega sunnib see vastuabiks.

- Abistada on lihtsam, kui on olemas konkreetsed abistavad eeskujud.
- Kiirustamine pärsib suhteliselt oluliselt abivalmidust ja abistamiskäitumist.

## **Abistamissessioon**

On mõiste, mida kasutatakse vestluse, konsultatsioonide, juhendamise ja nõustamise kohta. Abistamissessiooni käigus püütakse pakkuda erialast abi. Abistamissessioon jaotatakse etappideks, millest iga jaoks on olemas konkreetsed soovitusel.

### **Enne abistamissessiooni**

- Täpsusta kõik olukorda puudutavad faktid.
- Mõttele järele, mis saab olema abistamissessiooni põhisisu.
- Kaalutle, kuidas partner võib reageerida abistamissessiooni käigus.
- Mõttele järele, kuidas parimal viisil öelda, mida tahad öelda.

### **Abistamissessiooni käigus**

- Lepi kokku ajaraam – kui kaua seekord aega rääkida on ja kes jälgib aega.
- Aruta läbi kohtumise eesmärk ja fookus. Ole valmis selleks, et need võivad vestluse käigus korduvalt muutuda.
- Taga, et juhendatav tunneks end võimalikult mugavalt ja turvaliselt.
- Loo avatud õhkkond, mis ei oleks suunatud enda kaitsmisele.
- Tõsta esile soorituse positiivseid aspekte.
- Püüdke koos sõnastada probleem. Probleemi sõnastusest sõltub, kellele see kuulub, kui lahendatav see on ja kes mida tegema hakkab.

- Aita juhendataval koostada tegevusplaan, mis sisaldaks konkreetseid tegevusi ja kuupäevi.
- Veendu, et ootused ja eesmärgid oleksid selgesti mõistetud.
- Püüdke koos sõnastada probleemide ja võimaliku vähese motivatsiooni põhjused.
- Tee kokkulepitust vahekokkuvõtteid.
- Kinnita oma veendumust juhendatava suutlikkuses.

### **Pärast abistamissessiooni**

- Jälgi, kuidas juhendatav areneb ja tema sooritus paraneb.
- Korrigeri vajadusel tegevuskava.

## **Juhendamisevõtted**

Lisaks abistamissessiooni etappidele, on kirjeldatavad ka konkreetsed juhendamisevõtted. Need toimivad abistamissessiooni kõigil etappidel.

**Küsi küsimusi**, et aru saada probleemi olemusest. Meile tundub intuiitiivselt et juhendamise olemus on pigem küsimustele vastamine. Samas aitavad õigesti esitatud küsimused paremini määratleda juhendatava erialast või emotsionaalset olukorda.

**Kuula aktiivselt** ja näita üles tegelikku huvi. Ilma tasakaaluka osavõtlikkusest on raske olla hea juhendaja. Paljud võivad jääda juhendatava esmaste sõnade taha. Ütle talle, et saad temast aru ja selgita, kuidas. Paljud kardavad seda väljendada, sest see võrdub nende jaoks juba nõustumisega, näiteks vastuvõetamatu abipalvega. Aga arusaamise väljendamine ja nõustumine on kaks isasja.

**Püüa tunnustada isikut**. See ei välista kriitilist suhtumist sooritusse. Kui juhendatav tunneb, et temasse suhtutakse lugupidavalt, on tal lihtsam sisuliselt arutada ka kriitilisi küsimusi.

**Püüa käituda harivalt**, mis tähendab seda, et juhendatav peaks nii vestlusest kui ka oma käsilolevast tegevusest midagi õppima. See, mida on õpitud või mida võiks õppida, saab olla ühisarutelu teemaks.

**Vigade tunnistamine** tähendab kõigepealt vea kui fakti jaatamist. Vigade mahavaikimine ei vii edasi. Õppimissuhte jaoks on oluline teadlikkus vigade tegemise lubatavusest ja nende korrigeerimise protseduurist.

**Anna mõtestatud tagasisidet**, mis oleks informatiivne ja soodustaks õppimist. Hea tagasiside vaenlane on isiklikuks minek ja sisuline ebamäärasus.

**Tunnusta edasiliikumist** ka siis, kui edusammud on väikesed. See loob usaldusliku õhkkonna, motiveerib sooritust, suurendab juhendatava enesekindlust ja aitab kaasa professionaalsele arengule.

**Näita ette**, kuidas teha. See pole oluline ainult tehniliste võtete korral, vaid ka põhimõtetelises ja väärtusi puudutavates küsimustes.

**Toeta arenguplaani** koostamist. Hea plaan hõlmab hinnangut seni tehtule, üldist eesmärgikirjeldust, järgmiste sammude määratlemist ja ajakava.

On ilmne, et ka juhendamine ei taandu üksikute võtete mehaanilisele kasutamisele. Hea juhendamine sünnib nende võtete paindlikust ja mõtestatud rakendamisest.



### **Oluline meelde jätta**

- Juhendamine on käsitletav abistamiskäitumise ühe vormina.
- Juhendamise teljeks on abistamissessioon, mis eeldab ettevalmistatud tegutsemist nii enne kohtumist juhendatavaga, kohtumise käigus kui ka pärast juhendamist.
- Juhendamisvõtted on rakendatavad erinevates juhendamissituatsioonides.

### **Mõttekilde**

- Kui pime juhhib pimedat, kukuvad mõlemad auku.
- Pole tähtis, kuidas me juhendamist defineerime, oluline on, et me juhendame.
- Juhendamine on kunst. See ulatub võtete ja põhimõtete taha, saades teoks konkreetses juhendamissuhtes.
- Kui ise ei oska, siis ära kipu.



Uued veendumused loovad uue arusaama iseendast ja ümbritsevast maailmast.

# Veenmine

## Mõtle endast ja endale

- Missugustes olukordades tuleb sul kolleege ja üliõpilasi veenda?
- Mis teeb sinust tugeva või nõrga veenja?
- Mis on sulle veenmise juures kõige raskem?
- Missugused on olnud sinu eredamad kogemused, kui sind on püütud veenda?

## Veenmise mõistest

Veenmine on protsess, mille eesmärgiks on muuta partneri või auditooriumi hoiakuid, suhtumisi ja arusaamasid. Veenmise kaugemaks eesmärgiks võib olla käitumise muutumine. Veenmine võib toimuda kahel erineval viisil. Esimene kannab nimetust tsentraalne tee (*central route*) ja toimib juhtudel, kui veendav mõtleb asja üle sisuliselt ja tunneb ennast küsimusest isiklikult puudutatuna. Perifeerne tee (*peripheral route*) toimib, kui sisulisest küsimusest vähe huvitatutena tehakse järeldusi veenja väliste ja juhuslike

tunnuste või konteksti alusel. Tsentraalne tee on ajas püsivam ja mõjutab enam käitumist. Veenmist kirjeldatakse sageli veenmisahela abil. Ahela elementideks on vastused küsimustele: kes veenab, mida öeldakse, kuidas öeldakse ja kellele öeldakse. Veenmisprotsessi iseärasused sõltuvad kuulaja eelhoiakutest: kas ollakse poolt, vastu või erapooletud. Veenmine tugineb konkreetsetele veenmisvõtetele. Järgnev annab ülevaate veenmisahelast, auditooriumi võimalikest eelhoiakutest ja veenmisvõtetest.

## Veenmisahelast

Tavapäraselt analüüsitakse veenmissituatsiooni teatud märksõnade abil. Nende märksõnade süsteemi on hakatud nimetama veenmisahelaks. Veenmisahel koosneb neljast elemendist.

**Kes veenab?** Seda on nimetatud ka kommunikaatori efektiks. Veenvuse tõstjatenä on nimetatud mitmeid tegureid. Usaldusväärsed eksperdid on veenvad. Avameelsed, kiiresti rääkivad, otsa vaatavad inimesed on usaldusväärsed. Need, kes suudavad kaitsta seisukohti, mis nendele endale pole kõige lähedasemad, seda ise kuulajatele tunnistades, on suhteliselt veenvamad. Veenmine õnnestub paremini meeldivatel ja kuulajatega sarnastel veenajatel.

**Mida öeldakse?** Emotsioonid etendavad siin olulist osa. Mistahes teravate emotsioonide kaasnemine sõnumiga suurendab veenmisjõudu. Kui kõnelejal on auditooriumis kõrge maine, võib ta esitada äärmuslikke seisukohti. Keskpärase või madala mainega kõneleja peaks jääma mõõdukate seisukohtade juurde. Haritud kuulajaskonna puhul tuleks esitada nii poolt kui ka vastuargumente. Teadete edastamise järjekord mõjutab nende veenmisjõudu, siin toimib esmasuse efekt.

**Kuidas öeldakse?** Üks üldisi reegleid on, et isiklik kontakt veenab rohkem kui üldiste seisukohtade edastamine. Auditooriumi vajaduste rõhutamine on veenvam kui teema üldine isikupäratu käsitlemine.

**Kellele öeldakse?** Oluline on kuulajaskonna eelhoiak. Mõjusad on ka sellised näitajad, nagu kuulajate enesehinnang ja vanus. Sisuliselt huvitatud ja analüütiliselt mõtlevad kuulajad lähtuvad ennekõike sisulistest argumentidest.

## Suhtluspartneri võimalikud eelhoiakud

Veenmisprotsessis võib olla suhtluspartneriks nii üks inimene, mitu inimest kui ka suurem auditoorium. Kuulajaskonna ja selle üksikute liikmete hoiakuid kõnealuses küsimuses on võimalik iseloomustada joonisel 2 esitatud skaala abil.

Suunatud suhtlemine tähendab seda, et arvestame, missugusele osale kuulajaskonnast räägime, ja seda, missugused on konkreetse suhtluspartneri hoiakud. Sealjuures tuleks arvestada järgmiste seisukohtadega.

- Üldjuhul ei õnnestu partneri hoiakuid ühe suhtlusakti käigus muuta rohkem kui ühe astme võrra. Suuremad muudatused toimuvad vaid juhul, kui on olemas sisemine valmidus või väline surve oma seisukohtade korrigeerimiseks.
- Ideoloogilistes debattides on põhiliseks sihtgrupiks erapooletud. Põhjus on selles, et hääletamissituatsioonis loevad vaid jah/ei hääled. Oluline pole, kui tugevalt on keegi poolt või vastu, vaid see, kummale poole kaldutakse ja mille kasuks lõpuks otsustatakse.

Tugev poolehoid

Mõõdukas poolehoid

Erapooletus  
Ükskõiksus

Mõõdukas vastuseis

Tugev vastuseis



Joonis 2. Kuulajaskonna võimalike hoiakute skaala veenmisprotsessis

- Vastuseis veenmisele tekib ennekõike siis, kui ollakse teadlikud teise osapoole veenmis-kavatsusest. Teadlikkus sellest, et mind haka-takse veenma, vähendab veenmisjõudu.

## Veenmisvõtted

Veenmiseks on võimalik teha midagi väga konkreetset. Ilmselt oleme märganud, et erinevate inimeste veenmisjõud on erinev. Tulemuslik veenmine rajaneb konkreetsetel käitumisviisidel, mida on hakatud imetama veenmisvõteteks.

**Argumendid meie seisukohtade kasuks.** Argumenteerimine kuulub ennekõike tsentraalse veenmistee juurde. Kuulajate hoiakud võivad muutuda nii sisuliste kui ka kõrvaliste argumentide toimel.

Veenda on võimalik, esitades argumente nii ühe- kui ka kahepoolset. Ühepoolset argumenteerimisel esitatakse ainult pooltargumente. Kahepoolset argumenteerimisel esitab veenja nii poolt- kui ka vastuargumente.

Ühepoolne argumenteerimine on otstarbekas, kui kuulajad on pooldavalt meelestatud, ebakompetentsed, kui nad peavad otsustama teistele nähtavalt ja kui kõneleja seisukoht peab olema üheselt mõistetav.

Kahepoolne argumenteerimine on otstarbekas, kui kuulajad on kompetentsed, kui nad algselt ei nõustu kõnelejaga, kui võib järgneda ümberveenmine.

Ühepoolse argumentatsiooni puhul tuleb otsustada, kas panna kaalukaim argument algusesse, keskele või lõppu.

Kahepoolse argumentatsiooni puhul on otstarbekas enne esitada pooltargumentid, seejärel aga vastuargumentid. Lõpetuseks võib vajadusel korrata veel kord lühidalt oma pooltargumente, et need jääksid kõlama.

Arvestada tuleb sellega, et lõpptulemus oleneb rohkem Teie usaldusvärsusest kui argumentide esitamise järjekorrast.

Veenmisprotsess rajaneb mingil teesil, väitel või seisukohal, mida tahame teise osapooleni viia. Veenvas sõnavõttus on võimalik põhiseisukohta esitada kolmel erineval viisil:

otsekoheselt, öeldes selle välja kohe kõne alguses;

implikatiivselt, jättes selle sõnastamata ja kuulajate otsustada;

viivitatult, öeldes selle välja pärast kõigi argumentide esitamist.

„**Jalg-lävepakul**“ tehnika tähendab, et kuulajate hoiakute muutmist alustatakse pisiasjadest ning jätkatakse oluliste küsimustega.

„**Uks-näos**“ tehnika tähendab, et kuulajatele esitatakse esmalt väga suur täitmatu nõue. Seejärel aga esitatakse teine, mõistlik taotlus.

Näidake, et taotletav käitumine on väärtustatud oluliste isikute ja gruppide poolt (**autoriteedile toetumise tehnika**).

Näidake, et Teie taotlused langevad kokku kuulajate väärtustega, sellega, mida nad oluliselt peavad. Tunnustage oma kuulajaid (**kuulajatega samastumise tehnika**).

Näidake, et Teie taotlused on **kooskõlas ühiskonnas toimuvate muutustega**.

Äratage kuulajates hirmu (**kartusel põhinev tehnika**). Arvestage negatiivse sõnumi toojat ennast kahjustava efektiga – hirmutajaid ei sallita, hirmutaja/manipulaator ise võtab enda mina-kontseptsiooni tõdemuse, et „Ma olen see, kes käib hirmutamas, ehkki mulle endale ei meeldiks, kui mind hirmutataks.“

Näidake võimalikku kasu, mida Teie taotluste kuuldavõttmine kuulajatele kaasa toob (**kasul põhinev tehnika**).

Toetuge kuulajate motivatsioonile. Liikumapanevaks jõuks võivad olla näiteks edu, tarkus, tervis, raha, kindlustunne, prestiiž, saavutused, võim (**motivatsioonil põhinev tehnika**).

Esitage **konkreetsed käitumisjuhised**.

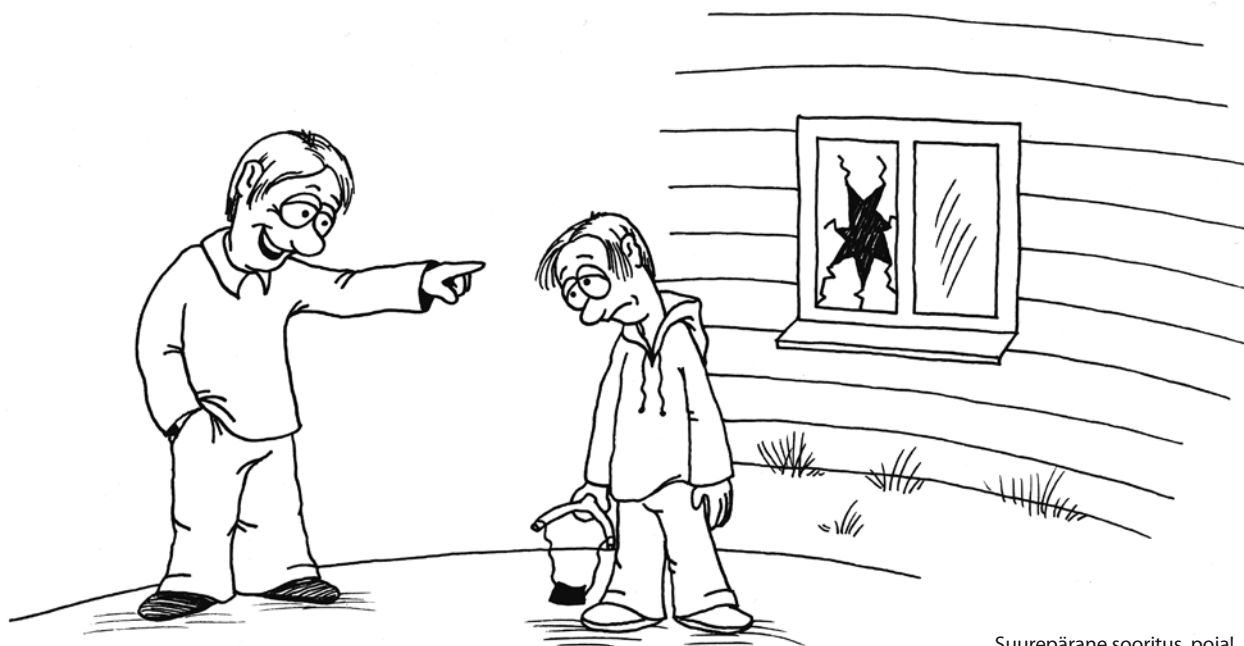
Tavaliselt kasutatakse veenmise käigus erinevaid võtteid. Harva, kui kogu veenmisprotsess piirduvad vaid ühega nimetatud veenmisvõtetest.

#### **Oluline meelde jätta**

- Veenmise puhul on olulised nii ratsionaalsed argumendid kui ka emotsionaalne mõju.
- Veenmisele võib tekkida teadlik vastuseis.
- Veenmisprotsess rajaneb konkreetsetel õpitavatel võtetel.

#### **Mõttekilde**

- Veenmise kohta öeldakse, et see on naha vahele pugemine. Naha vahel on kitsas.
- Hoogne veenmine võib osutada lahtisest uksest sissemurdmiseks.
- On neid, keda veenab igaüks ja on neid, keda ei veena keegi.
- Hale veenmine ei ulatu veendumusteni.



Suurepärane sooritus, poja!

# Tagasiside andmine

## Mõtle endast ja endale

- Missugustes olukordades tuleb sul avaldada arvamust või anda hinnanguid üliõpilaste tegevusele?
- Missugustes olukordades tuleb sul avaldada arvamust või anda hinnanguid kolleegide tegevusele?
- Millest on sul kõige rohkem kasu ja millest kõige vähem kasu, kui kuuled arvamusi oma tegevuse kohta?

## Tagasiside andmine

Õppejõu töö üheks oluliseks osaks on üliõpilastele ja ka kolleegidele tagasiside andmine nende käitumise, soorituse või arvamuste kohta. Tagasisidet võib jaotada positiivseks ja negatiivseks. Esimene nendest väljendab tunnustust ja toetab edasiliikumist valitud suunas. Sedalaadi sõnumeid on hakatud nimetama kinnitavateks (*confirming*) sõnumiteks. Teine seevastu sisaldab kriitikat ja püüab teise osapoole käitumist

korrigeerida. Neid sõnumeid nimetatakse mittekinnitavateks (*disconfirming*) sõnumiteks. Järgnev annab ülevaate tagasiside olulisusest suhtlemisel, positiivse ja negatiivse tagasiside võrdlusest ja tutvustab seitset tagasisidetehnikat.

## Tagasiside olulisus suhtlemisel

Suhted, milles antakse piisavalt adekvaatset tagasisidet, on tulemuslikumad ja emotsionaalselt rohkem rahuldust pakkuvad kui need suhted,

kus tagasisidet ei anta. Sellel on rida põhjusi. Esiteks aitab tagasiside inimesel seada oma tegevusele eesmärgid. Selleks, et paremini mõista, kuhu liigume ja mis on meie tegevuse siht, on vajalik teiste tagasiside. Teiseks aitab tagasiside mõista ja hinnata seda, kui hästi me oma eesmärkide poole liigume. Kolmandaks osutab tagasiside meie püüdluste ebakohtadele, aidates seeläbi samme korrigeerida. Neljandaks juhatatakse tagasiside saavutatu juurest edasi püüdlema. Viiendaks väljendatakse tagasiside hoolimist: mida lähem korda see, mida teine teeb.

Tagasiside võib puudutada erinevaid tasan-deid, olla rohkem või vähem isiklik. Puudutades isiklikult tähenduslikku välist käitumist, puudutame isikut. Järgnevalt tutvustan tagasiside esitamise põhimõtteid, positiivse ja negatiivse tagasiside vastuvõtmise võrdlust ja tagasiside saamise põhimõtteid.

## Tagasiside esitamise põhimõtted

Tagasiside esitamise üksteist põhimõtet puudutavad nii tagasiside tehnilist kui ka põhimõttelist poolt.

**Vali vastastikku sobiv privaatsust pakkuv koht ja aeg,** kus saate segamatult vestelda.

**Keskendu faktidele.** Tagasiside saab olla vaid siis konstruktiivne, kui see põhineb tõsiasjadel. Fakte eitav või ignoreeriv tagasiside väljendab pigem hinnanguid või soovmõtlemit.

**Ära mine isiklikuks.** Tagasiside objektiks on sooritus, mitte inimene. Tõsi, inimesed võivad samastada ennast oma loominguga ja seepärast võtta tagasisidet isiklikuna.

**Pea silmas eesmärgi.** Tagasiside ei ole eesmärk omaette. Kui arvad midagi, siis küsi endalt, mida tahad selle arvamusega saavutada ja mis võib olla Su seisukoha tegelik mõju.

**Ajasta oma tagasiside õigesti.** Tagasiside on siis kõige viljakam, kui sooritajal on tekkinud huvi või vajadus seda saada. Liiga varane tagasiside võib muutuda suunamiseks ja liiga hiline lubab sooritajal asjatult vigu teha.

**Veendu, et Sind mõistetakse.** Tagasiside hõlmab nii tehnilisi, isiklikke kui ka väärtusi puudutavaid nüansse. Küsi üle, kuidas teine pool Sinust aru sai.

**Ole kindel, et partner kontrollib oma käitumist.** Paljud probleemid võivad olla tingitud objektiivsetest põhjustest. Konstruktiivne tagasiside põhineb ennekõike sellel, mida sooritaja saab ise muuta või arendada.

**Ole isikukohane.** Tagasiside andmine pole kontseptsiooni rakendamine, vaid suhe tegeliku inimesega.

**Edasta kasutatavat infot.** Arvata võib palju, kuid kõigest pole kasu. Tagasiside võib tekitada lihtsalt sisemist segadust ja jätta vastamata küsimusele, mida ma siis nüüd tegema pean.

**Välgi tarbetuid detaile.** Tagasiside peaks andma mingi suuna. Detailid võivad selle suuna lämmatada.

**Hoia lahus kirjeldus ja hinnang.** Kirjeldus peaks olema faktipõhine. Hinnang peaks rajanema tunnustatud, arusaadavatel ja põhjendatud kriteeriumidel.

## Positiivse ja negatiivse tagasiside vastuvõtmise võrdlus

Positiivne tagasiside on kinnitav tagasiside ja negatiivne mittekinnitav. Soorituse paranemise või korrigeerimise jaoks on mõlemad olulised. Üleküllane positiivne tagasiside võib tekitada olukorra, kus vigu ei märgata, tekib illusioon suutlikkusest, alaneb adekvaatse tegelikkusetajumise võime. Üleküllane negatiivne tagasiside

jätab märkamata positiivsed nüansid ning pärsib sooritusjulgust. Eelkirjeldatud kümne põhimõtte järgimine aitab anda tasakaalustatud tagasisidet. Lisaks sellele toimivad nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside vastuvõtmisel oma seaduspärasused. Positiivse ja negatiivse tagasiside vastuvõtmisel on mõningad erinevused.

**Positiivse tagasiside vastuvõtmist** iseloomustavad järgmised tähelepanekud.

- Positiivse vastuvõtmiseks ollakse enam valmis.
- Positiivset tajutakse adekvaatsemalt.
- Positiivset võetakse vastu, negatiivset tõrjutakse.
- Positiivset kuulatakse parema meelega.

**Negatiivset tagasisidet võetakse paremini vastu** teatud tingimustel.

- See tuleb tagasiside saaja jaoks usaldusväärsest allikast.
- See on esitatud objektiivselt ja erapooletult.
- Seega autoriteetide poolt esitatud ja faktidega kaetud, see on parim.

Reaktsioonid positiivsele ja negatiivsele tagasisidele võivad olla väga erinevad.

**Positiivse tagasiside puhul on sagedasemad reaktsioonid** järgmised.

- Tunnustamine – tunnustatakse tagasiside andjat. Leitakse, et tagasiside andja on piisavalt autoriteetne ja pädev.
- Hinnanguga soostumine – arvestatakse saadud informatsiooniga.
- Toetav vastus, mille käigus tagasiside saaja kuulab pidevalt selgitusi jagades ja tagasiside andjat julgustades.

- Positiivsete tunnete väljendamine.
- Kompliment endale ja/või tagasiside andjale.

**Negatiivsele tagasisidele on tõenäolised reaktsioonid** alljärgnevad.

- Ettenägematu vastus, kus tagasiside saaja esitab täiesti ootamatu reaktsiooni.
- Katkestav vastus, kus tagasiside saaja hakkab ennast õigustama või seletamata ilma lõpuni kuulamata.
- Vastuoluline vastus hõlmab endas erinevat, sageli seondamatut informatsiooni.
- Ebaisikuline vastus distantseerib ennast toimunust, viidates objektiivsetele teguritele, mis viisid antud tulemuseni.
- Rünnak kas tagasiside või selle andja vastu.

## Tagasiside saamine

Suhtlemisoscuse seisukohast on olulised nii tagasiside andmine kui ka selle saamine. Tagasiside saamine rajaneb teatud põhimõtetel, mis kõik eeldavad tagasiside saaja aktiivset suhtumist.

**Küsi tagasisidet.** Inimeste motiivid nii tagasiside andmiseks kui ka sellest keeldumiseks võivad olla väga erinevad. Arvesta ekspertide seisukohtadega.

**Ära ole kaitsepositsioonil**, sest siis ei taheta või ka ei julgeta Sulle midagi öelda ja Sa jääd oma vigadega üksinda.

**Võta kokku**, kuidas mõistsid, sest tagasiside peab looma uue arusaamise. Võib juhtuda, et sinu kokkuvõtte tagasisidest aitab selle edastajal endal paremini aru saada, mida ta öelda tahtis.

**Arvesta varjatud eeldustega**, sest tagasiside pole ainult sõnad, vaid see hõlmab ka nende tähendust, n-ö loe ridade vahelt.



**Ole tundlik** partneri mittedõnalise käitumise suhtes, sest oluline pole ainult see, mida öeldakse, vaid ka see, kuidas öeldakse.

**Küsi selgitusi** ja sa leiad tagasisidest enda jaoks olulise.

Inimeste tundlikkus tagasiside suhtes on äärmiselt erinev. Väidetavalt vajab näiteks sõltuvate isiksusejoontega inimene pidevat tagasisidet. Eriti oodatud on positiivsed ja kinnitavad hinnangud. Tundlikkust tagasiside suhtes mõjutab ka enesehinnang. Madal enesehinnang on negatiivse tagasiside suhtes suhteliselt tundlikum kui kõrge. Samas võib negatiivne tagasiside oluliselt alandada inimese enesehinnangut. Seda eriti juhtudel, kui tagasiside valdkond on seotud sooritaja identiteediga.

#### **Oluline meelde jätta**

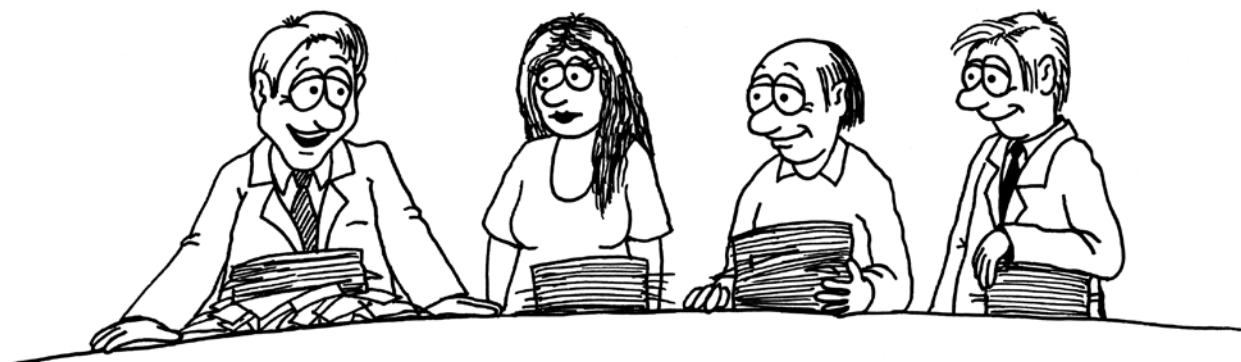
- Tagasiside võib olla nii tegevusi kinnitav kui ka pärssiv.
- Nii efektiivse tagasiside andmine kui ka saamine rajanevad kindlatel põhimõtetel.
- Tagaside saamiseks tuleb ise olla aktiivne.

#### **Mõttekilde**

- Arvajaid on tavaliselt rohkem kui tegijaid.
- Kõik võivad arvata, kuid kõigist arvamustest pole kasu.
- Aus ja asjatundlik tagasiside viib pika sammu võrra edasi, hoiab eksirännakutest ja sisendab eneseusku.
- Kui sul pole midagi mõistlikku öelda, siis ole vait.



# **Suhtlemine kollektiivis**



Me ei arutanud ei tulevikku, olevikku ega minevikku, seega oli meil edukas nõupidamine.

# Nõupidamiste juhatamine

## Mõtlege endast ja endale

- Kui sageli tuleb sul nõupidamisi juhatada?
- Mis on sulle nõupidamiste juhatamisel kõige raskem?
- Milline on sinu jaoks olnud kõige ebameeldivam nõupidamine, millel oled osalenud?

## Nõupidamise mõistest

Nõupidamine on organisatsioonikäitumise üks olulisemaid vorme. Kuulumine mingisse organisatsiooni tähendab nõupidamistel osalemist. Mingi funktsiooni eest vastutamine või selle juhtimine organisatsioonis tähendab nõupidamistel osalemist. Organisatsiooni liikmeks olemine tähendab nõupidamistel otsustatu elluviimist. Sageli võib õppejõul olla tarvis juhatada erinevaid nõupidamisi. Need võivad puudutada õppekava arendust, eksamikorraldust või mõnda sisulist erialast küsimust. Nõupidamise läbiviimiseks on välja töötatud terve rida soovitusi. Järgnev annab ülevaate nõupidamise

komponentidest, võimalikest eesmärkidest, päevakorra koostamisest ja lõpuks nõupidamise põhjalaskmise põhimõtetest.

## Nõupidamise kolm komponenti

Nõupidamised hõlmavad kolme erinevat taset. Need on teemad, mida arutatakse, loodetav tulemus iga sisulise teema osas ja protsessid, mille abil jõutakse loodetava tulemuseni.

- Iga arutletavat teemat võib käsitleda kui nõupidamise osa. Näiteks kui kõne alla tulevad teemad eksamikorraldusest, tunniplaanist ja lõpuaktusest, siis tuleb neid käsitleda eraldi.

- Oodatav tulemus peaks olema vormiliselt arutelu iga punkti kohta eelnevalt selge. Kui nõupidamisel pole selge, mida arutatakse ja mida peaks otsustama, on asi hämar.
- Protsessid, mille abil jõutakse tulemuseni, võivad olla väga erinevad. Tavaliselt on selleks avatud arutelu, kuid kõne alla võivad tulla näiteks ajurünnak, rühmatöö või juhtumianalüüs.
- Otsuste langetamine tähendab, et mingis küsimuses tuleb jõuda kindlale seisukohale.
- Suhtlemise parendamine puudutab inimestevahelisi suhteid, mittemõistmisest, kommunikatsioonihäiretest või suhtlemise vältimisest ülesaamist.
- Oskuste arendamine võib olla eesmärgiks siis, kui nõupidamise käigus demonstreeritakse või proovitakse uusi käitumisviise.
- Kokkukuuluvuse loomine tähendab osalejate meie-tunde süvendamist.

Seepärast tähendab nõupidamise planeerimine vastamist kolmele küsimusele.

1. Mis küsimusi/teemasid ja miks me arutame?
2. Milleni me tahame igas teemas välja jõuda? Siinkohal on oluline teha vahet üldiste taotluste (eksistentsiaalsed, maailmavaatelised, pikaajalised) ja konkreetsel nõupidamisel saavutatava vahel.
3. Kuidas me tulemusteni jõuame?

## Nõupidamise eesmärgid

Nõupidamine on oma olemuselt väga kompleksne nähtus. Nõupidamisel koonduvad ja ilmnevad erinevad isiksusetüübid, erinevad arusaamad ja erinevad maailmavaated. Erinevatel nõupidamistel või ka erinevatel inimestel ühel nõupidamisel võivad olla erinevad eesmärgid.

- Informatsiooni jagamine tähendab seda, et osalejad saavad ühesugust informatsiooni ja lähevad nõupidamiselt paremini informeerituna, kui nad sinna tulid.
- Tõuke/impulsi saamine. Sageli annavad nõupidamised impulsi ja suuna edasiseks tegutsemiseks.
- Arusaamise parandamine tähendab, et nõupidamise käigus hakatakse protsesse ja nähtusi paremini mõistma.

Nõupidamise kavandamisel ja juhtimisel on kohane silmas pidada, kelle jaoks ja missugust eesmärki konkreetne nõupidamine täidab. Loetletud eesmärgid ei ole üksteist välistavad. Pigem on tegemist rõhuasetustega. Nõupidamise päevakorra erinevad punktid võivad teenida erinevaid eesmärke.

## Päevakorra koostamine

Iga nõupidamine tugineb päevakorrale. Hea päevakord ei ole juhuslike teemade kuhi, vaid pigem läbimõeldud süsteem. Selleks, et nõupidamine õnnestuks, on vajalikud järgnevad eeldused.

- Iga teema, mida arutatakse, peab oleme väga selgesti sõnastatud.
- Päevakord hõlmab teemat, kuid nõupidamise juhataja peaks vajadusel suutma täpselt sõnastada nii teemakohase üldeesmärgi organisatsiooni jaoks kui ka konkreetse nõupidamise eesmärgi.
- Iga küsimuse eeldatav ajakava tuleks läbi mõelda. Kogu nõupidamise eeldatav kestus tuleks osalejatele teatavaks teha. Võimalik on ka n-ö avatud lõpuga nõupidamine: läheme koju siis, kui asjad on otsustatud.

- Kui nõupidamine läheb pikemaks kui 1,5 tundi, on kohane teha lühike vaheaeg.
- Nõupidamise päevakord peaks olema kõigile osalejatele kirjalikult kättesaadav või pidevalt nähtav.

Nõupidamine peaks lõppema osalejatele lõpetatuse tundega. Selleks saab juhataja teha kokkuvõtte saavutatust ja anda ülevaate järgmistest sammudest. Kohane on ka üldhinnang nõupidamisele. Võib anda ka osalejatele võimaluse lõpumärkusteks/kommentaarideks.

## Nõupidamise põhjalaskmise põhimõtetest

Nõupidamised ei õnnestu iseenesest. Nõupidamise ebaõnnestumiseni viivad vead, mida sageli tehakse. Järgnevalt on need vead esitatud irooniliste soovitusena.

- Kirjuta päevakord minuthaaval üles ja eelda seda, et kõik läheb, nagu kavandatud.
- Eelda, et iga osaleja teab, mida tahad nõupidamisega saavutada. Kui vaja, küll nad küsivad.
- Tulge lihtsalt kokku ja arvesta sellega, et nõupidamise esimese poole jooksul võib välja selgitada ja täpsustada, mida on teises pooles tarvis teha.
- Nõua, et osalejad kasutaksid näitlikke vahendeid oma seisukohtade ilmestamiseks.
- Kui teema on huvitav, pakiline või tähtis, võib arutelu pikeneda pauside või lõunavaheaja arvelt.
- Kui üks päevakorra küsimus on emotsionaalselt plahvatusohtlik, siis jätta see viimaseks. Loodetavasti on osalejad siis aruteluks valmis.

- Sinu asi on tagada, et kõik arutelud püsiksid teema raames ega valguks laiali. Seega ei tohiks keegi tõstatada midagi, mida ei ole kirjas päevakorras.
- Kui on näha, et arutelu läheb ajast üle, ära seda osalejatele ütle. Inimesed töötavad aja surve all suhteliselt efektiivselt.
- Et olla paindlik, ära jaota laiali kirjalikku päevakorda.
- Ära raiska aega päevakorra kokkupanekuks. Asjad ei lähe ilmselt nii, nagu on planeeritud.
- Protokoll koostada ja seda laiali saata pole mõtet, sest keegi nagunii ei loe.

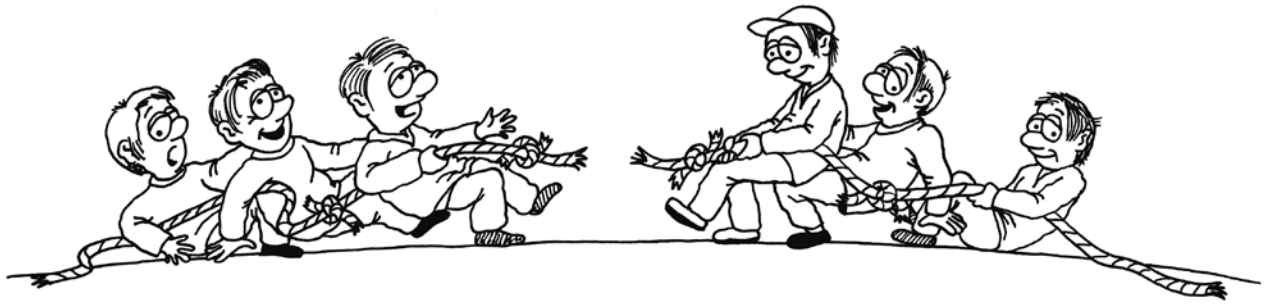
Nõupidamisel pole võimalik kõike kontrollida ega ette näha. Inimeste väsimus, kiirustamine, üldine meeleolu jpm jääb väljapoole meie kontrolli, seega tähendab iga nõupidamine *happening* 1, kordumatut sündmust üks kord, siin ja praegu. Siiski õpetab kogemus, et ettevalmistatud nõupidamised õnnestuvad oluliselt paremini kui juhuse hoolde jäetud.

### Oluline meelde jätta

- Nõupidamise ettevalmistamine tähendab võimalust vältida teatud vigu, mis võivad ürituse põhja lasta.
- Nõupidamisel tuleb arvestada teemadega, eesmärkide ja protseduuridega. Need kolm peavad omavahel kokku kõlama.
- Päevakord on dokument, mis väljendab toimuvat.

### **Mõttekilde**

- Üks koht, kuhu tegelikkuse eest põgeneda, on nõupidamised.
- Kui nõupidamisel keegi nõu kuulda ei saa, ei vääri üritus oma nime.
- Nõupidamised on firma hinge peegel.
- Kui muu ei aita, siis tuleb nõu pidada.



# Konfliktide ja isikutevaheliste pingetega toimetulek

## Mõtle endast ja endale

- Kuidas sina käitunud tavaliselt konfliktides?
- Mis teeb sinu jaoks konfliktide lahendamise kõige raskemaks?
- Missugune on olnud sinu kõige raskem konflikt töökohal?

## Konflikti mõistest

Üheks suhteliselt lihtsaks, ent samas informatiivseks definitsiooniks on järgmine.

**Konflikt on osapoolte vahel mingis küsimuses tunnetatud raskestilahendatav vastuolu.**

Konflikti tunnuseks on osapoolte olemasolu. Enamik konflikte toimub kahe osapoole vahel, kuid osapooli võib olla ka rohkem. Seda probleemi, mille ümber konflikt kujuneb, nimetatakse konflikti põhiküsimuseks. Konflikti elatakse alati hingeliselt läbi.

Konflikti on võimalik analüüsida erinevate tunnuste alusel.

1. Kes on konflikti osapooled?
2. Mis on konflikti põhiküsimus?
3. Kuidas konflikt areneb (päästiksündmus, sõlmpunktid, omadused)?
4. Kas ja kuidas konflikt laheneb?

Kui mistahes vastuolu puhul suudame vastata nendele neljale küsimusele, oleme toimuvat üsna hästi mõista suutnud. Konflikti diagnoosimist, hindamist eelmainitud kriteeriumide alusel, võib pidada konflikti juhtimise üheks oluliseks astmeks.



## Konflikti juhtimise vilumused

Konflikti juhtimine on kompleksne ja keerukas tegevus. Konflikti juhtimine sõltub sellest, kas oleme ise üks konflikti osapooltest või tegutseme konflikti lepitajana. Osapoolte käitumisviisidest kirjeldame siinkohal konflikti lahendamiseks kohase stiili valimist ja konstruktiivset vastandumist. Eraldi leiab käsitlemist konfliktide lepitamine kõrvalseisjana.

**Konflikti lahendamise stiile** on üldtunnustatud käsitluste kohaselt viis. Need on vältimine, võitlus, kohanemine ja koostöö. Erinevad stiilid toimivad erinevates konfliktides erinevalt ning seepärast pole olemas üht ja ainuõiget stiili. Järgnev annab lühiülevaate viiest stiilist.

**Vältimise** korral püütakse konfliktiga tegelemisest hoiduda. Võidakse isegi uskuda, et lahenduspüüded võiksid anda mingeid tulemusi, kuid kas lahenduse ebaolulise või ükskõiksuse pärast ei võeta asja ette. Sageli kasutatakse formaalseid õigustusi, näiteks mina teen oma tööd ja see ei ole minu asi. Selle stiili puhul tõmbutakse eemale, ei tulda kohale, välditakse teemat, ollakse vait. Vältimise korral ei arvestata ei enda ega teise osapoolte huvide ega eesmärkidega.

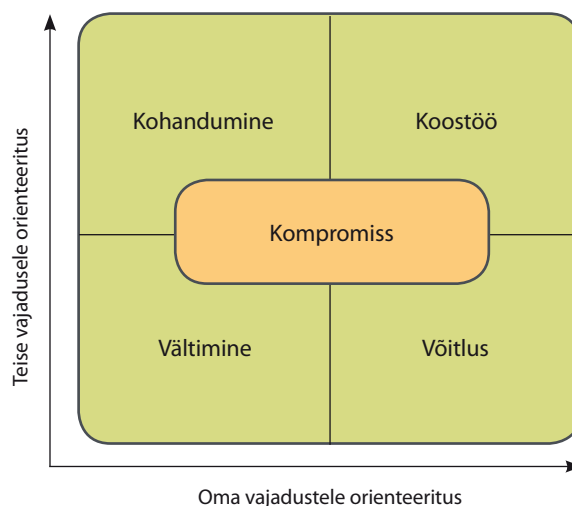
**Võitlus** tähendab antud kontekstis seda, et püütakse domineerida teise osapoolte üle ja talle oma otsuseid peale suruda. See ei tähenda tingimata hoolimatust teise osapoolte suhtes, kui eesmärgiks on saavutada oma tahtmine. Teine osapool tajub sellist käitumist kui võitlevat, isekat ja vastalist.

**Kohanemise** puhul ollakse väga tähelepanelik teise osapoolte suhtes, ent oma eesmärki ei peeta silmas. Suhete säilitamine on olulisem kui põhiküsimuse lahendamine. Tekib heade suhete illusioon, kuigi oma vajadused, seisukohad ja

huvid surutakse alla. Teisele osapoolte antakse, mida ta tahab.

**Koostöö** püüab leida lahendusi, mis võimalikult vastaksid nii enda kui ka teise osapoolte huvidele. Ollakse orienteeritud probleemi (põhiküsimuse) lahendamisele ja teineteisesse suhtutakse vastastikuse respektiga. Eesmärgiks on saavutada mõlema osapoolte jaoks parim võimalik lahendus.

**Kompromiss** tähendab seda, et mõlemad osapooled teevad oma tahtmistes järeleandmisi, püüdes leida mingilgi määral vastuvõetavat lahendust.



Joonis 3. Konflikti lahendamise stiilid

Üks inimene kaldub enam ühe stiili poole, st, et me käitume erinevates konfliktides teatud meile omasel viisil. Samas võib ootamatu situatsioon esile kutsuda isiku jaoks ootamatu, isegi isikupärase reaktsiooni.

**Oskus vastanduda** johtub asjaolust, et konfliktid algavad ebamugavustundest. Sageli seda tunnet ei sõnastata ja pinget jääb tuha alla hõõguma. Teistel juhtudel võidakse aga oma

arvamus tormiliselt välja öelda, nii et teisel osapooltel kaob igasugune tahtmine edasiseks koostööks. Konflikti alguses tekkivat esmast vastandumist on võimalik konstruktiivselt kasutada põhiküsimuse lahendamiseks ja konflikti eskaleerumise vältimiseks.

Vastandumise puhul on oluline oma seisukohta selgelt väljendada. Sealjuures võib arvestada järgmiste soovitudustega.

- Tulemuslik vastandumine on enamasti dialoog, mitte monoloog.
- Kui suudame näidata, et teine isik ja meie suhe temaga on meile olulised, on kergem põhiküsimusega tegelda.
- Arvesta, et võid vastanduda ka mittesõnaliselt, kui vaikid, põrnitsed, vaatad mujale või pöörad end teisest eemale.
- Kui esimene vastandumine ei vii dialoogini, ära hakka süüdistama: sageli vajavad inimesed reageerimiseks aega.
- Välti üldistamist ja isiklikuks minemist.

Kui osapoolte vahel kujunevad eriarvamus, on oluline oma positsiooni selge väljendamine. Soovitatav on seda teha kolme pidepunkti abil.

1. Mis on faktid, mida ma märkan?
2. Mida tunnen ja mida see mulle tähendab?
3. Mida ma tahan?

Seesugune vastandumismudel aitab jääda faktipõhiseks, seob arutelu isiklike läbielamistega ja selgitab välja osapoolte ootused. Tähtmise väljendamisel võib tekkida see raskus, et vastanduja ei tea ka ise päris täpselt, mida ta tahab. Üldine soovitus on, et soov tuleks väljendada üldiste väärtuste ja vajaduste kategooriates (turvaline keskkond, õiglus, majanduslik põhjendus).

Konkreetsed tegutsemisviisid, see, mida täpselt teha, võiks jääda läbirääkimiste objektiks.

**Lepitamisoskuse tähenduseks on** sekkumine põhiküsimuse lahendamiseks osapooltevahelise suhtlemise taastamise kaudu.

**Lepitamine on vajalik**, kui

- osapooled ei saa, ei taha või ei suuda ühise laua taha istuda;
- konflikt on muutunud üliemotsionaalseks;
- osapooled ei näe väljapääsuteed;
- üks osapooltest on maatas tehtud.

**Edukat lepitamist võivad pärssida mitmed asjaolud.**

**Intensiivne, eskaleerunud ehk kontrolli alt väljunud konflikt.** Kui tunded vohavad ja suhted on väga pingelised, on raske lepitada.

**Madal kokkuleppemotivatsioon.** Kui osapooled ei taha mingil põhjusel leppida, siis seda vägisi teha on praktiliselt võimatu.

**Ressursside piiratus.** Kui pole raha, aega, inimesi, ruume – kõike, mida on vaja lepitamiseks, siis ei saa lepitamisega tegelda.

**Mittekaubeldav põhiküsimus.** Kui konflikt keerleb mitte läbiräägitavate väärtuste ümber, siis saab lepitamise väljundiks olla vastaspoole aktsepteerimine ja vähemtähtsates (tehnilistes) küsimustes kokkuleppimine.

**Osapoolte ebavõrdne jõupositsioon.** Kui üks osapooltest omab arvestatavat võimu teise üle, on lepitamiseks vajalikku pariteetse suhte tekitamine raskendatud.

### Vead lepitaja käitumises.

- Kohtumõistmine – lepitaja otsustab, kellel on õigus.
- Ebausaldusväärne käitumine – lepitaja edastab konfidentsiaalset informatsiooni, käitub ebaetiliselt.
- Enesele tähelepanu tõmbamine – lepitaja räägib endast ja püüab lepitamise käigus lahendada oma probleeme.

### Lepitamisprotsessi etapid

Lepitamine on aeganõudev protsess. Selle jaotamine etappideks on mõnevõrra kunstlik, kuid üldjuhul toimib see alljärgnevate etappide kaudu.

**Seisukoha väljaütlemine.** Mõlemad osapooled kirjeldavad, mis juhtus, kuidas asjad on kujunenud, milles näevad nemad probleemi, mis on nende huvid ja vajadused.

**Avatud arutelu.** Osapooltel on võimalik teineteisele küsimusi esitades püüda aru saada, mida teine tahab, ja samas täpsustada oma seisukohta. Arutelu lõpeb põhiküsimus(t)e sõnastamisega.

**Lahenduste vaagimine.** Osapooled pakuvad välja ja hindavad erinevaid võimalikke lahendusi. Lahendusettepanekuid võib teha ka lepitaja.

**Kokkuleppimine** tähendab suulist või kirjalikku kokkulepet selle kohta, kuidas edasi toimida. Sealjuures on oluline osapoolte valmisolek kokkulepet täita.

### Oluline teada

- Konflikt ei ole üheselt määratletav nähtus. Me saame sellise konflikti, millisena sõnastame konflikti põhiküsimuse ja selle, kes on osapooled.
- Konflikti lahendamist on võimalik kirjeldada viie stiili abil.
- Lepitaja ei lahenda, lepitaja taastab osapooltevahelise suhtlemise, luues sellega lahendamisvõimaluse.

### Mõttekilde

- Konflikt on nagu fantoom. Me saame selle, mille ütleme teda olevat.
- Neid, kes leppida ei taha, pole võimalik lepitada.
- Konflikt on nagu pall, mis veereb lükatud suunas.
- Pole olemas häid ja halbu konflikti lahendamise stiile, on olemas lahenduse head ja halvad tähendused.



Teen ettepanku, et me kõik häälestuksime samale lainepikkusele.

# Koostöö korraldamine ja tegemine

## Mõtle endast ja endale

- Millised märksõnad iseloomustavad koostööd sinu praeguses kollektiivis?
- Missuguste inimestega on sul kõige lihtsam ja missugustega kõige raskem koostööd teha?
- Mis on sinu arvates hea koostöö alused?

## Koostöö mõistest

Koostöö toimub kollektiivis selle liikmete vahel. On hakatud eristama mõisteid grupp ja meeskond. Grupiks peetakse inimeste kooslust, kellel on ühine tegevus ja kes suhtlevad omavahel mingi eesmärgi saavutamiseks. Meeskonda iseloomustab ühiselt mõistetud eesmärk ja pühendumine selle saavutamisele ning ülesannete omavaheline koordineeritud jaotamine. Meeskonnas tuntakse isiklikku vastutust oma ülesannete täitmise eest ja kollektiivset vastutust kogu ürituse eest. Koostööd on võimalik kirjeldada ja teha, teadvustades tõhusa meeskonna tunnuseid, vältides

tõhususe takistusi, töötades koostöö loomise heaks ja tagades, et iga meeskonnaliige käituks heade tavade kohaselt.

## Tõhusa meeskonna tunnused

Koostöö laabumine oleneb paljudest teguritest. Alljärgnev loetelu on nimistu tarvilikest tingimustest, mis ei pruugi igal konkreetsel juhul olla piisav. Samas soodustab nende põhimõtete arvestamine koostöövõimelise meeskonna kujunemist.

- Väike koosseis. Meeskonna optimaalne suurus on 5-10 inimest. Kui töö iseloom

eeldab suuremaid kooslusi, on otstarbekas jagada inimesed väiksematesse alagruppidesse/meeskondadesse.

- Edukaks koostööks nii omavahel kui ka suhetes teistega väljaspool, peaks grupis olema esindatud üksteist täiendavad oskused. Kriitiliselt hädavajalikud on kolme taseme oskused: tehnilised oskused, mis puudutavad konkreetseid töövõtteid; probleemide lahendamise ja otsustamise oskus, mis tagab selle, et suudetakse sõnastada probleeme ja lahendada neid põhjuste tasandil; suhtlemis- ja läbisaamisoskused puudutavad võimet teiste inimestega läbi saada ja koostööd teha.
- Ühiselt tunnetatud ja mõistetud üldeesmärk/visioon.
- Liikmete täpselt määratletud ülesanded ühise eesmärgi saavutamiseks.
- Ühine arusaamine eesmärgi saavutamise vahendite piisavusest.
- Isiklik ja ühine vastutus visiooni, ülesannete täitmise ja vahendite otstarbeka kasutamise eest.

### **Meeskonna tõhususe takistused**

Tõhusat koostööd ja hästi toimivaid meeskondi ei kohta mitte alati. Põhjused, miks koostöö ei laabu, võivad olla erinevad:

- eesmärgi puudumine (või sellega mitte nõustumine), sunnitud osalemist sihitus grupis peetakse kõige frustreerivamaks organisatsioonipraktikas;
- sisevastuolud, üksteisele „jala taha panemine“ ja alavääristamine;
- kohustustest kõrvalehiilimine ja vastutuse lükkamine teistele;
- usalduse puudumine meeskonnaliikmete vahel;

- oskuste puudumisest tingitud ebakompetentsus;
- välise toetuse puudumine: raske on teha koostööd, kui ollakse üksi jäänud, kui organisatsioon ja kolleegid teie tegevust ei toeta;
- ülesannete andmine ilma ressursside ja otsustusõigusega.

### **Efektive/tõhusa meeskonna loomine**

Koostöövõimelised meeskonnad ei teki iseeneest. Selleks, et koostöö laabuma hakkaks, tuleb nii juhil kui ka liikmetel pingutada. Koostöövõimelise meeskonna loomine eeldab mitmeid tegevusi:

- ühise eesmärgi sõnastamist;
- meeskonna tugevuste ja nõrkuste adekvaatset mõistmist;
- isiklike eesmärkide ja ülesannete määratlemist;
- ühise vahenditekäsitluse loomist;
- vastutuse võtmise julgustamist nii isiklikul kui ka kollektiivsel tasandil;
- vastastikuse usalduse loomist;
- meeskonna kompetentsuste ja isiksuste mitmekesisuse säilitamist;
- koolituse ja arengu võimaldamist;
- väikeste edusammude väärtustamist;
- nelja protsessi toetamist (suhtlemiskuvandi väljakujunemine -kes räägib, kui kaua, kui sageli, kelle järel, kes segab vahele; probleemide sõnastamine ja otsuste vastuvõtmise kultuuri kujunemise ning väljastpoolt sekkumise ja teistega suhtlemise reeglistiku kujunemine).

## Hea kaastöötaja käitumisviisid

Laabuv koostöö eeldab ka meeskonna liikmetelt teatud käitumisviise. Koostöö pole midagi abstraktset, mis tekib ja toimib iseenesest. Koostöö rajaneb iga meeskonnaliikme isiklikul panusel.

- Osaleb aruteludel ja koosolekutel.
- Tegeleb põhiküsimustega ja väldib isiklike rünnakuid.
- Arvestab teiste arvamustega.
- Tunnustab enda ja teiste saavutusi.
- Kasutab võimalusi suhtlemiseks ja suhete loomiseks.
- Jagab informatsiooni.
- Väljendab usaldust teiste suhtes.
- Julgustab teisi oma mõtteid avaldama.
- Julgustab inimesi oma oskusi rakendama ja arendama.
- Tegeleb konfliktidega, kui need tekivad.
- Tunnistab probleeme avatult ja ausalt.
- Juhendab vajadusel vähem kogenud meeskonnaliikmeid.

Koostööd on raske saavutada, kuid selle toimimine tagab nii kollektiivi liikmete subjektiivse rahulolu kui ka muudab kogu kollektiivi tulemuslikumaks.

### Oluline meelde jätta

- Koostöö eeldab meeskonnas kolmesuguste oskuse olemasolu. Need on tehnilised, probleemilahendamise ja suhtlemise oskused.
- Koostöise meeskonna loomine eeldab koostöö takistuste vältimist ja teadlikku koostöise meeskonna ülesehitustööd.
- Iga meeskonnaliige saab konkreetsete käitumisviiside kaudu toetada koostööd.

### Mõttekilde

- Sageli on nõnda, et kõik kollektiivi liikmed on eraldi võetuna inglid. Paraku läheb nende kokku saades põrgu lahti.
- Isiku suurust näitab tema võime teha koostööd nende inimestega, kellega elu on teda kokku viinud.
- Krooniline koostöövõimetus on sotsiaalse haiguse üks (ravitavaid) vorme.



Mina oma seisukohta ei muuda.

# Muudatuste juhtimine

## Mõtle endast ja endale

- Millistes olukordades oled mõistnud möödapääsmatut vajadust muudatusteks
- Iseloomusta muudatuste läbiviimise kultuuri sinu töökohas.
- Milliseid muudatusi peaks sinu praeguses töökorralduses läbi viima?

## Muudatuste mõistest

Muudatused organisatsioonis võivad puudutada näiteks väärtusi, eesmärke, töökorraldust, koosseisu, suhteid teiste organisatsioonidega, juhtimisstiili – organisatsiooni kogu elutegevust. Muudatuste sisu on jagatud kolme rühma: struktuurimuutused, hoiakute muutused, kultuurimuutused.

Muudatuste põhjused on enamasti kahesu- gused. Ühelt poolt need, mida tingib muutuv elu meie ümber. Teisalt aga need sisekeskkonnast tulenevad muudatused, mida viivad juhid läbi teadlikult ja sihipäraselt. Sageli on teadlikud muudatused reaktsiooniks ühiskonnas ja kultuuris toimuvatele muutustele. Muutumine

on protsess, mida on võimalik juhtida. Järgnev annab ülevaate muudatuste juhtimisest juhi seisukohalt. Puudutan küsimusi, nagu muudatuse etapid, muutja küsimused iseendale ning raskused muudatuste elluviimisel.

## Muudatuse etapid

Muudatuste juhtimine on protsess, mis läbib neli etappi.

1. Muutmise vajaduse tunnetamine ja visiooni loomine.
2. Takistuste kindlakstegemine ja tegevuskava koostamine.
3. Muudatuste elluviimine.
4. Muudatuste kinnistamine.

Arenevas organisatsioonis korduvad need etapid taas ja taas.

## Muutja küsimused iseendale

Muudatuste juhtijale endale peavad eesmärgid ja tee nendeni suhteliselt selged olema. Tõsi, muutuste käigus teisenevad kõigi osapoolte arusaamad, kuid teatud eelteadmised ning suuna oamine on siiski vajalikud. Edukate muudatuste aluseks on kolm näiliselt lihtsat küsimust, millele muudatuste juhtija peaks suutma vastata.

**Miks muudatust on tarvis**, mis on vajadus, milles on probleem? Keerulistes olukordades on probleemi sõnastamiseks palju võimalusi. Kui probleem on sõnastatud, tuleks analüüsida selle põhjusi. Valesti sõnastatud probleem või vääralt mõistetud põhjused võivad kogu muudatuste protsessi mõttetuks muuta.

**Mida täpselt tahad saavutada?** Muudatuste protsess võib olla valuline ja pikaajaline. Mida täpselt suudame kirjeldada seda, kuhu tahame välja jõuda, seda adekvaatsemalt saame juhtida muudatuste protsessi.

**Milline on ettevõtte/kollektiiv pärast muudatuste elluviimist?** Muudatuste oht on saada muudatusteks iseene pärast. Protsessi tulemus peaks muutma aga kogu kollektiivi ja laiemalt ettevõtet või institutsiooni ennast. Ettevõtmise kui terviku eeldatav uus olukord peaks mõtestama ja väärtustama kogu muudatuste protsessi.

## Raskused muudatuste elluviimisel

Muudatused pole tavaliselt kerged. Nendega võivad käia kaasas nii emotsionaalne pingeline, inimestevahelised konfliktid kui ka avalikkuse surve. Raskused muudatuste elluviimisel võivad puudutada nii kollektiivi liikmeid, toimivaid

juhtimisprotsesse kui ka juhti ennast. Sagedasemad raskused on järgmised:

**Mõtlemise inertsus.** See, et inimesed on harjunud teatud viisil mõtlema, on inimsuhete loomulik osa. Muudatused mõtlemises on psühholoogiliselt üsna komplitseeritud protsess. Sageli nõuab muudatustega kohanemine rohkem aega, kui kiirel ajal toimuvad muutused seda võimaldavad.

**Muudatuse läbiviija üksildus** tuleneb sellest, et määramatuses suudavad orienteeruda vaid pühendunud. On üldinimlik hoiduda eemale kahtlasest ja ebamäärasest. Muudatuste juht peab arvestama (ajutise) üksildusega. Kui muudatuste põhjust ei tajuta ja mõtet ei nähta, võivad kollektiivi liikmed häälestuda juhi vastu. Juhile on oluline leida muudatuste juhtimiseks motiveeritud meeskond, võita enda poole/kaasata arvamusi liidrid.

**Hirm tundmatu ees** käib muudatustega alati kaasas. Mida elutähtsamaid aspekte inimese jaoks (töökoht, maine, sissetulek) puudutavad muudatused, seda suurem on nende emotsionaalne laeng.

**Informatsiooni vähesus** on üks sagedasemaid põhjusi, mis tekitab vastuseisu muudatustele. Võib juhtuda, et juhtkond, kes omab teistele kättesaamatut informatsiooni, mõtleb enda jaoks asjad selgeks. Teistele võivad muudatused jääda põhjendamatuks ja ebaselgeks.

**Tähelepanu valivus** on psühholoogiline kaitse, mis tagab, et inimesteni jõuab ainult nende hoiakutega kooskõlas olev informatsioon. Tulemuseks on, et ka tasakaalukas ja realiteeditundeline pilk võib ähmastuda.



## Soovitused edukaks muudatuseks

Muudatuste läbiviimine nõuab nii juhilt kui organisatsiooni teistelt liikmetelt palju energiat, tööd ja pühendumist. Muudatused on paratamatud. Samas võivad muudatused kujundada nii arengutee kui ka allkäigu ja lagunemise.

**Anna endale aru muudatuse sisust ja vajadusest.** Vasta kolmele eeltutvustatud enesekohasele küsimusele.

Üks võimalusi üksijäämist vältida ja tagada uuenduste siirdamine, on luua endale **liitlaskond arvamusiidritest**. See tähendab nendega eraldi suhtlemist ja probleemide läbitöötamist.

**Võta vastu häid otsuseid**, mitte ükskõik mis otsuseid. Iga otsus tähendab sammu, mis välistab teised sammud. Kui jääd oma väärotsustest sõltuvaks, on muudatus sisuliselt ebaõnnestunud.

**Suhtle, suhtle, suhtle.** Suhtlemine tähendab ühise tähenduse loomist. Suheldes hakkad toimuvast ise paremini aru saama ja aitad ka teistel muudatusprotsessi sügavamalt mõista. Muudatuste edukuse määravad 20% ulatuses ratsionaalsed põhjendused ja 80% ulatuses eestvedav veenmine, selgitamine ning koostöö inimestega.

**Arvesta reaktsioonidega muudatustele.** Tea, et tavaliselt on pooldajaid vähem. Mõned võivad olla heakskiitjad, kuid ei tee ise midagi. Alati on vastuseisjaid. Nad võivad olla häälekad, kuid neid ei pruugi olla palju.

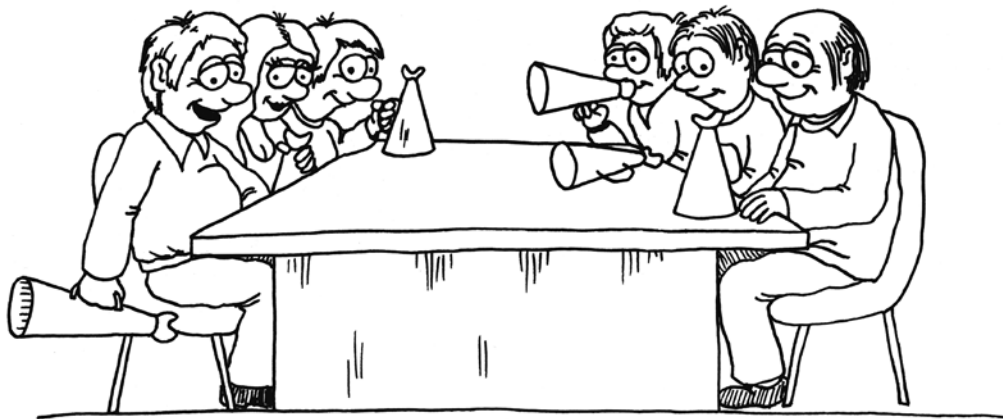
**Paku kohast abi** selgituste, ärakuulamise, tuleviku planeerimise, garantiide andmise vm näol, mis võib olla kolleegidele muudatuse käigus põhiprobleemiks.

## Oluline meelde jätta

- Muudatuste juhtija peab vastama enda jaoks vähemalt kolmele küsimusele, enne kui muudatusi juhtima hakkab.
- Muudatuste läbiviimisel esinevate raskuste teadvustamine ja nende vältimine aitab efektiivsemalt muudatusi juhtida.
- Edukaks muutmiseks kuula soovitusi, ent tee oma järeldused.

## Mõttekillud

- Muudatused tulevad paratamatult. Anna endale aru, kas sina juhid neid või nemad Sind.
- Kui muutmine saab eesmärgiks omaette, siis tegelikud muudatused kaotavad oma eesmärgi.
- Muudatused ei tule sealt, kust sa arvad, nad tulevad sealt, kust sa ei oota.
- Kõige paremini saab muudatusi liiva juhtida iseennast muutmata.



# Läbirääkimine

## Mõtle endast ja endale

- Missuguseid läbirääkimisi oled viimase aasta jooksul pidanud?
- Mis on sinu jaoks läbirääkimiste juures kõige raskem?
- Mida pead enda kui läbirääkija kõige tugevamateks oskusteks?

## Läbirääkimiste mõiste

Läbirääkimine on protsess, milles osapooled otsivad ühiselt lahendust mingile probleemile. Probleemi, millele otsitakse lahendust, nimetatakse läbirääkimiste objektiks. Läbirääkimiste objektiks on tavaliselt mingi jaotusküsimus. Tüüpnäiteks võiks siin olla eelarveliste vahendite jagamine erinevate allüksuste vahel. Läbirääkimiste objekti suhtumise alusel eristatakse jaotavaid ja seondavaid läbirääkimisi. Jaotavate läbirääkimiste käigus püütakse leida piiratud ressursi tingimustes osapoolte panuse, kulu või kasu tasakaal. Ühe kaotus tähendab teise võitu. Seondavate läbirääkimiste puhul on taotletakse mõlema poole võimalikult suurt kasu mingite üldisemate väärtuste nimel. Näiteks võiks siin olla allüksuste panus õppekvaliteedi tõstmise.

Läbirääkimiste puhul on võimalik rääkida eduka läbirääkimise põhimõtetest, õiglustundest läbirääkimistel, läbirääkimisprotsessi etappidest ja lõppkokkuleppe hindamisest.

## Läbirääkimise põhimõtted

Läbirääkimise edukaks sooritamiseks on välja töötatud üdised põhimõtted, millele saab igas läbirääkimissituatsioonis konkreetse sisu anda.

- Arvesta teise osapoolte olukorda, motiive, tausta, väärtusi. Raske on läbi rääkida tundmatuga.
- Oma konkreetset strateegiat koostades anna aru, kuhu ja missuguste vahenditega tahad välja jõuda.

- Alusta positiivse ülevaatega, luues see läbi soodsa platvormi sisuliste küsimuste käsitlemiseks.
- Tegele probleemide, mitte isikutega - see annab protsessile väärikuse ja loob inimestes turvatunde.
- Säilita ratsionaalne, eesmärgikeskne mõtteviis ka siis, kui tunded kipuvad kontrolli alt väljuma.
- Ära klammerdu esmapakkumisse, vaid pea silmas, mida sa tegelikult tahad ja kus on Sinu järeleandmise piir.
- Otsi „võit-võit“ lahendusi, mis on olemas ka seal, kus sa neid ei oska esmapilgul näha.
- Rajane objektiivsetel andmetel, see suurendab usaldust, hoiab läbirääkimised teemakohastena ja loob eeldused heaks tulemuseks.
- Kuula tähelepanelikult, saamaks teada, mida teinepool tegelikult tahab, siis saad ka parimal võimalikul viisil vastata.
- Ole valvas ja püüa mõista mittesõnalisi keha-keele „signaale“, mis kõnelevad vastaspoole hoiakutest ja suhtumisest. Paljud otsused langetatakse emotsionaalsete argumentide pinnalt.

## Õiglustunne läbirääkimistel

Läbirääkimisi võib oluliselt mõjutada osalejate õiglustunne. Haavatud õiglustunne on üks suuremaid takistusi konstruktiivse lahenduseni jõudmise teel. Õiglustunne võib puudutada nii läbirääkimiste objekti kui ka läbirääkimiste protsessi ennast. Et protseduur ehk asjaajamine tunduks õiglane, peavad olema täidetud kindlad tingimused. Otsustaja peab kogema, et protseduur vastab vähemalt viiele tingimusele.

**Protseduuri järjepidevus** – kõiki protseduurireegleid rakendatakse kõigile inimestele

ühesuguselt. Kui näiteks üks töötaja peab haiglas viibides võtma sinise lehe, mille tulemusena ta kaotab palgas, ja teise haiglasviibimisele vaadatakse kui töölkäimise erivormile, tekitab see õiglustusetunde.

**Korrektus** – kõigi osapoolte panust arvestatakse tõeselt. Kui näiteks ühe osapoolte tulemuste üle otsustatakse kontrollkomisjoni raporti põhjal ja teise üle suulise ettekande alusel, siis ilmselt teise üle otsustamiseks ei ole informatsioon piisavalt täielik ja täpne.

**Korrigeerimisvõimalus** – jäetakse võimalus tehtud vigade tunnistamiseks ja parandamiseks. Õiglastena tunduvad need protseduurid, mis jätavad ruumi nii inimlikule eksitusele kui ka selle parandamisele.

**Eelarvamuste ja erahuvide taandatus** – otsustajad on erapooletud või väljendavad ausalt võimalikke isiklike huve. Kui tekib tunne, et keegi „ajab meie arvelt oma asja“, tekib ärakasutuse tunne.

**Eetilisus** – otsuseid langetatakse üldtunnustatud kõlblusnorme arvestades. Kui näiteks majanduslikult kasulik otsus rikub meie arusaama eraomandi puutumatuses, siis võõra oma võtmine on ebaaus ja selleni viinud protseduuri on raske õiglaseks pidada.

## Läbirääkimise etapid

Läbirääkimine on konkreetsete astmetega protsess. Üldjuhul on need astmed alljärgnevad.

**Läbirääkimiste ettevalmistamine** hõlmab läbirääkimiste üldise olukorra hindamist, sobiva strateegia valimist, oma eesmärkide ja võimaliku taandumispiiri määramist.

**Kontakti loomine** tähendab osapoolte vahel üldise info vahetamist, olukorra kohandamist ja häälestumist läbirääkimiste teemale.

**Positsioonide selgitamine ja esmapakkumise tegemine.** Selles etapis ütlevad osapooled välja, mida nad tahavad, kuidas nemad probleemi näevad ja mis võiks olla läbirääkimiste tulemus.

**Kauplemisfaasis** toimub teemade läbitöötamine, tingimuste esitamine ja nende üle kauplemine. Kauplemisstrateegiad on järgmised:

- kõrge algus ja seejärel taandumisest keeldumine;
- mõõdukas algus ja seejärel taandumisest keeldumine;
- kõrge algus ja seejärel sammhaaval liikumine taandumispunkti suunas.

**Vahekokkuvõtete tegemine** peegeldab olukorda, milleni ollakse jõutud, otsustatakse läbirääkimiste edasine käik.

**Kokkulepete sõlmimine.** Kokkulepe on läbirääkimiste lõpptulemus, mille osapooled endaga läbirääkimistelt kaasa võtavad.

Läbirääkimisprotsessi viimaseks etapiks on kokkuleppeni jõudmine. Kokkulepe on sedavõrd oluline, et see väärrib omaette hindamist.

**Läbirääkimiste kokkuleppe hindamise kriteeriumid** (Arno Baltini 2006 järgi)

1. Kas on selge, mis on kokkuleppe eesmärk?
2. Kas puudutatud on kõiki pooli huvitavaid küsimusi?
3. Kas ettepanekud on teostatavad?
4. Kas kõikide asjaomaste pooltega on konsulteeritud?
5. Kas kõik punktid ütlevad täie selgusega, milles seisneb kokkulepe, st mida tuleb teha, kes peab tegema, mis ajaks ja kuidas?
6. Kas kokkuleppel üldiselt on mõte?
7. Kas kokkulepe on mõistlik ja õiglane?

8. Kas kokkuleppe teostamise peamisi tõkkeid on kaalutud?
9. Kas kokkuleppest johtuvate lahkkelide lahendamise mehhanismile on mõeldud?
10. Kas kõik pooled on mehhanismiga ja selle kasutamisega kursis?

Läbirääkimiste kokkuleppe hindamine nende tunnuste alusel aitab saavutatus paremini selgusele jõuda ja seda vajadusel ka täpsustada või ümber sõnastada.

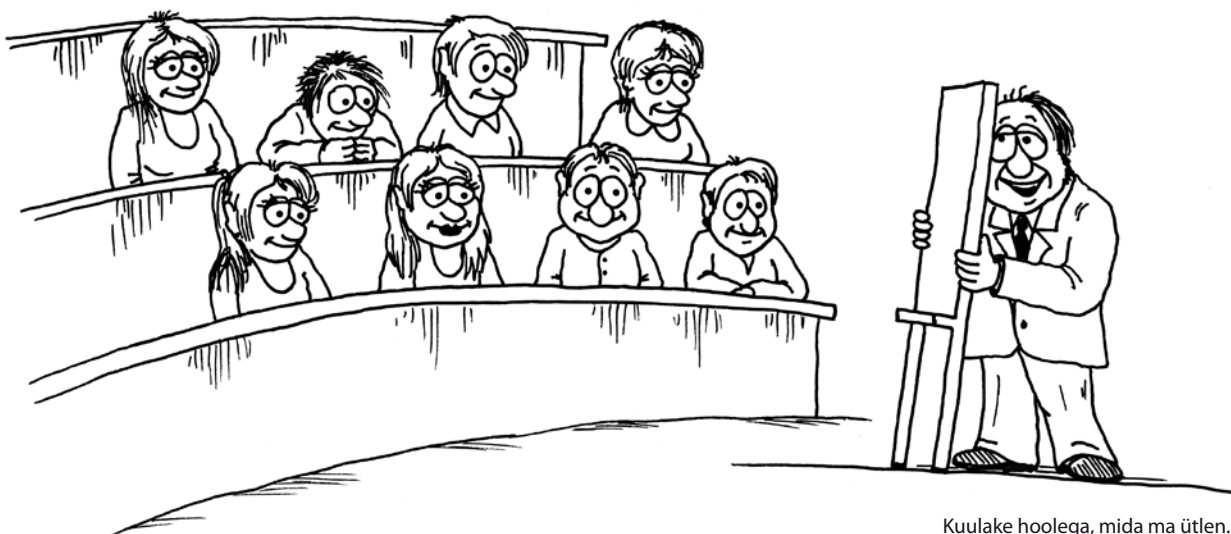
#### Oluline meelde jätta

- Läbirääkimistel on vaja teada maksimaalset realistlikku tulemust ja taandumispiiri, millest allapoole laskuda ei saa.
- Läbirääkimiste käik oleneb meie kauplemisstiilist.
- Läbirääkimiste tulemust on võimalik hinnata konkreetsete kriteeriumide alusel.

#### Mõtteküllud

- Läbirääkimiste laud võib olla väike, kuid inimesed selle ümber üksteisest väga kaugel.
- Läbirääkimised ja äratemine on kaks iseasja, kuigi nad võivad esmapilgul üsna sarnased tunduda.
- Läbirääkimised, mis ei vii kokkuleppeni, raskendavad järgmisel korral kokkutulemist.

# **Suhtlemine auditooriumis**



Kuulake hoolega, mida ma ütlen.

# Suhtlemispõhised õpetamisstrateegiad

## Mõtlege endast ja endale

- Kirjelda aine õpetamise ja auditooriumiga suhte loomise ning kujunemise seost oma õppetöös.
- Missugused võtteid oled kasutanud, et kuulajatega kontakti saavutada?

## Suhtlemispõhise õpetamisstrateegia mõiste

Suhtlemispõhine õpetamisstrateegia lähtub arusaamast, et õpetamine toimub konkreetses suhtekontekstis. See tähendab, et konkreetse materjali (faktid, mõisted, reeglid, protsessid, suhtlemisvilumused, hoiakud) õpetamine toimub ainekohaste didaktiliste meetodite abil. Samas rakendatakse neid meetodeid konkreetses suhtlemissituatsioonis. Suhtlemispõhine õpetamisstrateegia tähendab õppejõu ja auditooriumi vahelise suhte kujundamist ja juhtimist. Kui õppejõud ei leia kuulajatega kontakti, on raske

õpetada. Kui tekib usaldav, avatud ja loominguline kontakt, on ka aine edastamine ja õppimine tõhusamad. Suhtlemispõhine õpetamisstrateegia hõlmab viit valdkonda: esmakontakti loomine auditooriumiga, dünaamiline esitlus, aktiveerimisvõtete kasutamine, aktiivõppe tehnika ja meeskonnaõpe.

## Esmakontakti loomine auditooriumiga

Tavaliselt kaasneb esimese loenguga teatud elevus nii õppejõu kui ka õpitava aine suhtes. Selle hoiaku hoidmiseks on kohane anda

esimeses loengus üliõpilastele võimalikult täpne ja ammendav informatsioon kogu kursuse kohta. Parim viis selle tegemiseks on ainekava ühine läbitöötamine. Üliõpilased peaksid teadma vähemalt

- mis on kursuse eesmärk;
- missuguseid töid ja mis ajaks tuleb neil esitada;
- kuidas toimub eksamineerimine ja missuguseid nõudeid neile esitatakse;
- kuidas kujuneb eksamihinne;
- missugused on õppejõu poolt eeldatavad võimalikud protseduurireeglid.

Oluline on, et üliõpilased mõistaksid ka n-ö kirjutamata reegleid. Alati ei pruugi neid isegi täpselt juhendina sõnastada, kuid nende järgimist tasub väärtustada. Loengu või seminari ülesehitamiseks on palju võimalusi. Oluline on, et osalejad teaksid, kuidas asjad käivad.

Suhtlemiskliimat mõjutab oluliselt see, kas osalejad on omavahel võõrad või tuttavad. Eriti suurte voorude puhul on oht, et osalejad tulevad esimesse loengusse võõrastena ja lahkuvad semestri lõpus võõrastena. Seepärast on oluline, et osalejad saaksid omavahel mingilgi määral tuttavaks. Selleks on võimalik kasutada erinevaid võtteid.

- Suurte voorude puhul võib üliõpilasi tutvustada grupiti. Tutvustamise aluseks võivad olla näiteks õpitav eriala, teaduskond, isikusejooned vm tunnus, mis on seotud ainega.
- Iga üliõpilane tutvub oma kõrvalistujaga ja seejärel esitleb vestluspartnerit lühidalt kogu auditooriumile.
- Iga osaleja ütleb enda kohta midagi üllatavat, mida teised ilmselt ei tea.
- Iga osaleja jagab lühidalt mõnda oma (õppeainega seotud) kogemust.

- Osalejad sõnastavad oma ootused/hirmud/soovid algava kursusega seoses.
- Iga osaleja nimetab kolm enda jaoks kõige iseloomulikumat sõna.
- Iga osaleja kirjeldab mõnd valdkonda, milles tema võiks olla asjatundja/ekspert.

Oluline on, et üliõpilastel tekiks selguse- ja turvatunne. Selle aluseks on arusaamine sellest, mis ja kuidas hakkab toimuma ning kellega koos kursusel osaletakse.

## Dünaamiline esitlus

Seda mõistet on hakatud kasutama vaheldusrikka ja auditooriumitundliku esitlusviisi kohta. Dünaamilisele esitlusele vastandub jäik, ilmetu ja auditooriumiga mittearvestav esitlus. Esitlusviis mõjutab suhtlemiskliimat ja kliima omakorda materjali omandamist. Dünaamiline esitlus teostub õppejõu konkreetsete käitumisviiside kaudu.

- On kuulajaskonnaga pidevas silmsidemis. Silmsideme puudumine tähendab kuulajatega kontakti puudumist, n-ö erinevates maailmades elamist.
- Tunneb materjali sedavõrd hästi, et suudab valdavalt peast esineda. Samas räägib struktureeritult ja sisukalt.
- Oskab kohaselt asutada huumorit.
- Esitluse erinevates lõikudes teeb ülevaateid ja kokkuvõtteid. Kuulajatel on pilt sellest, mis järgneb ja kokkuvõttev arusaam sellest, millest räägiti.
- Naeratab sagedasti. Naeratuse mõju tugineb psühholoogilisele fenomenile – me peame ennast suhtluspartneri tunnete põhjuseks.
- Oskab esitatavasse materjali sisse tuua pause, mida täidab lugude ja näidetega isiklikust kogemusest.

- Püüab välistada kõikvõimalikke segavaid asjaolusid, nagu näiteks müra, auditooriumisse juhuslikud sissevaatajad, tehnilised riskid jm.
- Oskab rõhutada ja esile tuua olulist informatsiooni.
- Moduleerib häält selle tugevuses ja kõne kiiruses.
- Oskab pidada pause, et lasta märkmeid teha ja kaasa mõelda.
- Oskab vastata küsimustele, kuid püsib teemas, pigem vältides päevakajalisi kõrvalpeikeid.
- Üliõpilaste õpiharjumused on erinevad, seepärast peaks õpiprotsess olema vaheldusrikas.
- Õppimise jaoks on olulised kohased õpieesmärgid. Neid võib täpsustada koos üliõpilastega.
- Üliõpilased õpivad tulemuslikumalt, kui nad saavad valida erinevate õpimeetodite vahel.
- Loengu-tüüpi õppevormis omandatu unustatakse suhteliselt kiiremini.

### Aktiveerimisvõtete kasutamine

Vaikiv ja osavõtmatu auditoorium on üks raskemaid. Seda nii õppejõule kui ka osalejatele endile. Üliõpilaste mittehaakumine ja n-ö kõrvaltvaatamine võivad olla tingitud nii isiksuslikest põhjustest (osalejad on lihtsalt vaikse loomuga) kui ka suhtekliimast üldiselt. Aktiveerimine ja kaasamine on põhjendatud järgmiste asjaoludega.

- Üliõpilased õpivad enam, kui nad on kaasatud aruteludesse, analüüsidesse ja probleemide lahendamisse. Nad saavutavad sel viisil sügavama mõistmise ja kestvama õpiefekti, suureneb tõenäosus, et nad oskavad õpitud kriitiliselt mõtestada, rakendada ja teistelegi selgitada.
- Oma ideedele ja seisukohtadele vahetu ning kohese tagasiside saamine soodustab õppijakeskset õppimist ja tõstab materjali omandamise efektiivsust.
- Uusi teadmisi omandatakse paremini, kui neid seotakse isikliku kogemusega, varasemate teadmistega ja tunnetatud vajadustega.

### Aktiivõppe tehnikad

Erialakirjanduses on esitatud arvukalt aktiivsete õppemeetodite kirjeldusi. Enamik nendest eeldab väikest osalejate gruppi. Ülikoolides on aga auditooriumis sageli enam kui 30 üliõpilast: see tõstatab küsimuse loengu kui kõrghariduse levinuima õppevormi aktiveerimisest. Suhtelisest arvukas auditooriumis on võimalikud teatud aktiveerimisvõtted.

- Alusta loengut küsimusega. Pane see nähtavalt kirja. Loengu alguses võib ka üliõpilastega arutada, missugused küsimused on kõige olulisemad ja vajavad vastust.
- Lünkmeelsespea tähendab seda, et loengu põhisisu esitatakse kokkuvõtivate punktidenä, kusjuures loetelus on mõned punktid puudu. Üliõpilastel tuleb lisada puuduvad punktid.
- Pea iga 15 minuti järel tehakse väike paus, mille käigus on võimalik esitada küsimusi, arutada kaasüliõpilastega või töötada kuuldu korraks läbi.
- Reflektsooniküsimused esitatakse loengu lõpus või mõne teema lõpus. See tähendab, et iga üliõpilane saab võimaluse öelda, mida kuuldu talle isiklikult andis, mis oli talle



kõige olulisem või missugustele küsimustele ta jätkuvalt vastust otsib.

- Kuulamisgruppide kasutamine tähendab seda, et loengu alguses jaotatakse üliõpilased väikestesse gruppidesse, kellest iga grupp saab mingi ülesande. Näiteks esitatakse küsimusi teema kohta, millest teised nende arvates ei pruukinud aru saada. Tuuakse näiteid põhimõistete kohta. Püütakse leida ja vaidlustada seisukohti, millega nad ei nõustu.
- „Õige/vale“ küsimuste esitamine üksikult üliõpilastele või ka grupile. See tähendab varem ettevalmistatud küsimustele hinnangu andmist ja hinnangu avalikku põhjendamist.
- Õppeainest sõltuvalt on võimalik paluda üliõpilastel kirjutada näiteks kord või paar nädalas üles, mida nad on õppinud või kuidas õpitut rakendanud.
- Lühitestid, mille tulemused arutatakse vahetult pärast täitmist läbi.

## Meeskonnaõpe

Harjumuspäraselt räägitakse üliõpilaste rühma- ja meeskonnatööst. Sama mõistet võib kasutada ka õppejõudude kohta. Seda juhul, kui kaks või enam õppejõudu loevad sama kursust. See võib hõlmata nii konkreetse allüksuse töötajaid kui ka külalislektoreid. Mitme õppejõu kaasamine on nagu erinevate autorite poolt ühe kogumiku kirjutamine. Sellel on oma plussid ja võimalikud riskid. Antud kontekstis on oluline üliõpilaste kaasamine ja aktiveerimine. Meeskonnaõppe tugevused on alljärgnevad.

- Avab multidistsiplinaarseid seoseid, aidates paremini mõista kompleksseid probleeme.
- Aitab vältida õpetamise rutiini, kuna igal õppejõul on oma n-õ käekiri.

- Toetab õppejõudude üksteiselt õppimist ja kolleegidevahelist suhtlemist.
- On hea viis noorte õppejõudude mentorluseks.

### Meeskonnaõppe riskid on alljärgnevad.

- Õpetatav aine kaotab sidususe ja muutub eraldiseisvate infohulkade kogumiks.
- Pole välistatud õppejõudude erinevad arusaamad ja suhtumised, mis võivad olla omavahel isegi vasturääkivad. Sellisel juhul peaks jätma ruumi ja aega nende vastuolude läbiarutamiseks.
- Üliõpilaste jaoks kaob õppetöö rütm ja nad ei tea, mida järgmiselt loengult oodata.

#### Oluline meeles pidada

- Õppimine auditooriumis toetub õpi- protsessile ja suhtlemisprotsessile.
- Pole võimalik hästi õpetada ja tulemuslikult õppida, kui suhted on halvad.
- Loeng võib olla äärmiselt aktiivne õppevorm.

#### Mõttekilde

- Pole olemas õigeid ja valesid meetodeid, on olemas töötavad ja mittetöötavad meetodid.
- Iga suhe annab midagi ja võtab midagi. Heas suhtes on andmine ja võtmine tasakaalus.
- Iga suhe on kordumatu. Pole võimalik suhet üle kanda ühest auditooriumist teise. See tuleb luua koha peal.

Täna võiksime siin alustada rahvaloendusega.



# Suurte loenguvoorude pidamine

## Mõtle endast ja endale

- Missugused on olnud sinu kogemused suurte loenguvoorude pidamisel?
- Mis on sinu kogemuses kõige olulisemad erinevused väikseima õpperühma ja suurima kuulajaskonna vahel, keda oled õpetanud?
- Kui suur on sinu jaoks optimaalne kuulajaskond? Miks just see arv?

## Suurte loenguvoorude mõiste

Loeng on üks enamlevinud õppetöö vorme kõrgkoolis. Seda iseloomustavad ennekõike orienteeritus informatsiooni edastamisele, õppijate suhteliselt väiksem tegus osalus õppejõuga võrreldes ja üliõpilaste vähene omavaheline suhtlemine. Lihtsalt öeldes toimub loeng nõnda, et üks räägib ja teised kuulavad. Tõsi, tänapäeval muutub loeng üha dünaamilisemaks, kaasates erinevaid aktiivseid õppemeetodeid, integreeritud veebipõhise õppe ja seminaridega. Erinevatel põhjustel (rahaline kokkuhoid, silmapaistev külalisesineja, õppejõu mugavus, õppekavade ühismoodulid, õppejõudude ebapiisav arv, soov

anda üldine ülevaade ainek) praktiseeritakse üha laiemalt n-ö suuri loenguvoore, mille iseloomulikuks tunnuseks on see, et auditoriumis on enam kui 100 kuulajat/üliõpilast. Praktikas võib osalejate arv ulatuda mõnesajani. Piir 100 on tinglik, selle psühholoogiline sisu on asjaolus, et alates sellest arvust muutub lektori suhe kuulajatega ebaisikuliseks. Tegemist pole enam niivõrd üksikute üliõpilastega, vaid kuulajaskonna kui tervikuga. Vahel on suuri voore nimetatud ka massiloenguteks. Dialektika üks põhireegleid on, et uus kvantiteet loob uue kvaliteedi. Nii toimib ka suurte voorude puhul palju loengu pidamisele üldomast, millele lisandub suurele

kuulajaskonnale omane mõõde. Järgnevalt käsitleme suurte voorude alustamist, efektiivsust, lektori sobivust suurte voorude pidamiseks ja soovitusi suurte voorude õpetamiseks.

## Kuidas alustada suuri loenguvoore?

Suurtele loenguvoorudele on paratamatult omane teatud inertsus. See tähendab, et emotsionaalne kliima, õpimeeleolu, võimalik meie-tunne ja teised õppimist mõjutavad suhtlustegurid kipuvad kujunenud suunas edasi arenema. Kerglaselt käivitunud loenguvooru on raske sisuliseks muuta, esimeses loengus kaotatud distsipliini on raske taastada. Samas aitab positiivne ja asjalik töömeeleolu materjali omandada ja õpieesmärke saavutada.

Suurte voorude puhul tuleb arvestada sellega, et lugu õppejõust jõuab auditooriumisse enne kui õppejõud ise. Paljude, sageli erinevatest teaduskondadest pärit üliõpilaste puhul võivad need lood ja hoiakud olla erinevad, isegi vastuolulised. Seepärast on oluline luua kohe esimesest loengust võimalikult tegelik ja aine õpetamist soodustav kuvand iseendast ning õpiprotsessist.

- Oluline on, et ka tuntud õppejõud tutvustaks iseennast. Tutvustuse miinimum hõlmab nime, ametikohta, kogemust ja seost õpetatava ainega.
- Loengu alguses mõjub hästi tõepõhine kompliment kuulajate aadressil. Otsitud ja kunstlikult leiutatud komplimendid kahanavad kõneleja usaldusväärsus.
- Kõik nõuded ja protseduurireeglid peaksid kohe algusest olema võimalikult selged ja üheselt mõistetavad. Vajadusel võib koos läbi töötada ainekava, et oleks selge, mis ja kuidas toimuma hakkab.

- Inimesed tunnevad ennast turvaliselt, kui nad teavad, kuhu ja kelle sekka nad sattunud on ning mis hakkab toimuma. Seepärast võib vajadusel öelda mõne sõna hoone, loenguruumi ja vajalike ruumide kohta. Tähtsal kohal on tutvustamine. Mitmesajalises auditooriumis võib seda teha erinevalt. Näiteks

- esitleb iga osaleja ennast oma kahele naabrile;
- tõstavad auditooriumis käe need, kes on õppejõu poolt nimetatud teaduskonnast;
- nimetab õppejõud mingid rühmad, millesse osalejad tunnevad end kuuluvat (muusikud, poeedid, füüsikud, poliitikud vmt).

Üldine reegel on, et üliõpilastel peaks olema selge, kes on õppejõud, missugused on tööpõhimõtted, kus ja kelle seas ta viibib. Samuti on oluline, et esimeses loengus tekiks positiivne, avatud ja tõine õhkkond.

## Kui tõhusad on suured voorud?

Vastus sellele küsimusele sõltub suuresti sellest, mida peame efektiivsuse kriteeriumiks. Arvamused ja uurimistulemused on selles osas vastuolulised. On väidetud, et õpperühma suurus mõjutab õppe tulemuslikkust, kui rühma suurus kasvab 20 liikmeni. Sealt edasi ei oma rühma suurenemine õpitulemustele olulist mõju. Kritisereeritud on suurte voorude anonüümsust, isikupäratust ja isikliku kontakti puudumist. Samas on paljudel juhtudel üliõpilased ise hinnanud suuri voore kõrgelt, pidades neid huvitavaks ja mitmekülgeks. Suhteliselt lihtne on näidata ka suurte voorude majanduslikku efektiivsust.

Eriarvamuste taustal on välja kujunenud üldised seisukohad suurte voorude sobivuse kohta. Need on tulemuslikud, kui

- üliõpilastele on tarvis tutvustada põhimõisteid ja anda ülevaade aineist,
- on tarvis õpetada faktiteadmisi,
- on tarvis saada seletusi faktidele.

Kui õppimine eeldab teadmiste rakendamist, nähtuste analüüsimist ja mõistete sünteesimist, on soovitatavad väiksemad õpperühmad ja aktiivsed õppemeetodid. Ideaalselt toimivad suured voorud ja seminarid kombineeritult.

### **Kes võiks suuri loenguvoore pidada?**

Kuna suured loenguvoorud muutuvad kõrghariduses üha olulisemaks, kerkib ka vajadus nende pidajate järele. Üliõpilaste hinnangute põhjal on suurte voorude õnnestumise üheks põhitagatiseks õppejõu isiksus. Seepärast peaks suurte voorude pidaja vastama vähemalt kolmele tingimusele.

- Ta peaks tahtma suuri voore pidada. Kellegi vägisi mõnesajalise auditooriumi ette sundimine võib lõppeda läbikukkumise või kaosega.
- Suuri voore saab pidada inimene, kes suudab suhelda suure auditooriumiga ja juhtida õpiprotsessi.
- Suurte voorude pidajat peab olema kuulda ja näha. See tähendab, et loomuliku võimekuse või tehniliste vahendite abil peaks lektor n-ö tuntavalt kohal olema.

### **Soovitusi suurte voorude planeerimiseks**

Suurte voorude kavandamisel on otstarbekas silmas pidada mõningaid tõsiasju. Need puudutavad nii aineprogrammi koostamist kui ka auditooriumiga suhtlemise kavandamist.

- Suure auditooriumi loenguks valmistumine nõuab rohkem pingutust. Põhjus on selles, et mistahes väärtused detailides, mis väikese kuulajaskonna puhul on hõlpsasti korrigeeritavad, võivad suuremas auditooriumis muutuda kontrollimatuks.
- Suures auditooriumis on segaduse ja arusaamatuste tekkimiseks rohkem võimalusi. Seepärast on vajalik suure auditooriumi loeng põhjalikult läbi mõelda.
- Olulist tähelepanu tuleks pöörata tehnilistele üksikasjadele. Kas ma olen nähtav ja kuuldav, kuidas jagan laiali jaotuslehed, kas kõik osalejad mahuvad istuma jne. Pisiasjana tunduv viperus võib palju ära rikkuda, kuna selle korrigeerimise järel ootavad sajad inimesed.
- Kursuse kavandamisel on oluline teada, kes konkreetselt osalevad, missugune on nende eelnev ettevalmistuse tase, mis on nende osalemise põhimotiiv ja mida nad loengult ootavad.
- Läbi tuleb mõelda võimalikud tähelepanu köitmise võtted, kuna suures auditooriumis kipub tähelepanu suhteliselt hõlpsamini kaduma.
- Informatsiooni esitamise metoodika tuleb täpselt läbi mõelda. Kas selleks on suuline tekst, videoklipid, esitlus vm meetod. Suure rahvahulga ees on aega vaid tegutsemiseks, mitte kohmitsemiseks.

- Enne õppetöö algust tuleks õpperuum üle vaadata ja eelnevalt ära korraldada kõik vajalik, et loeng võiks õnnestuda ja sujuvalt kulgeda.

## Soovitusi suurte voorude läbiviimiseks

Suurte voorude õpetamisel on määramatus suurem kui väikeste loengurühmade puhul. See tähendab, et me ei tea ette, kuidas loeng tegelikult kulgeb või mis suuna ta võib võtta. Piisab mõnest küsimusest, repliigist või ootamatusest, et kogu loeng kallutuks mingis suunas. Selleks, et loeng kulgeks eesmärgipäraselt, on mõned soovitusel.

- Planeeri loengut hoolikalt ja püüa sellest plaanist kinni hoida. Samas pole otstarbekas sellesse plaani klammerduda. Auditooriumis toimuvat (küsimused, repliigid, näited) pole võimalik ette näha, kuid on võimalik mitte ignoreerida. Eiramine tähendaks suhtlemise ebaadekvaatsust.
- Püüa kõige olulisem selgelt esile tuua. Tavaliselt tehakse seda punktahaaval loengu alguses ja/või lõpus.
- Arvesta, et üliõpilaste aktiivne tähelepanu püsib umbes 20 minutit. Seepärast on otstarbekas jaotada loeng paarikümneminutiliseks osadeks, mille vahele võib lülitada näiteid, arutelusid, eneserefleksioone, küsimusi vm võtteid.
- Küsimuste esitamise võimalust tuleb pidevalt teadvustada ja meenutada. Samas, kui küsimused väljuvad sisus või vormis kontrolli alt, on õppejõul võimalus kehtestada reegleid, kes, millal ja mitu küsimust tohib esitada.

- Mõtle läbi ja valmista ette võimalikud aktiivsed õppemeetodid, mida võiksid loengus kasutada.
- Ole tundlik auditooriumis toimuvate protsesside suhtes. Märka tähelepanelikku kuulamist, aga reageeri vajadusel ka jutuajamisele või muude asjadega tegelemisele.
- Et osalejaid on palju, võib ette tulla erinevaid käitumisviise. Mõtle enda jaoks läbi, mida eeldad üliõpilastelt ja mis on tegutsemisviisid, mida sa ei tolereeri. Mõtle läbi ka see, kuidas reageerid näiteks magavale üliõpilasele või vaimustunud avastusele internetiavarustest, mida tudeng püüab teistele edasi rääkida.

Mistahes reegleid tutvusta loengu alguses. Ennatlikud normid on mõjusamad kui tagantjärele tarkus. Samas pole võimalik kõike ette näha ja pole põhjust eeldada, et tudengitega kindlasti probleeme tuleb. Üldised reeglid peaksid olema aineprogrammis määratletud.

Tee enda jaoks märkmeid selle kohta, mis loengutes toimub, kuidas arenevad grupi- ja õpirotsessid.

Suured voorud on üks loengute alaliik. Mitmed eelloetletud põhimõtted on iseloomulikud ka väikestele voorudele. Küsimus on pigem aktsendis või rõhuasetuses, mitte põhimõtteliselt erinevas õppetöö vormis. Praktika näitab, et raskustele vaatamata võivad suured loenguvoorud osutada tulemuslikuks ja pakkuda nii osalejatele kui ka õppejõule emotsionaalset ning intellektuaalset naudingut.

### **Oluline meelde jätta**

- Suured voorud nõuavad põhjalikumat ettevalmistust.
- Suurtes voorudes võib juhtuda ja juhtub see, mida me pole ette näinud, seepärast on oluline paindlikkus.
- Suurte voorude pidamise oskus on õpitav ja arendatav nagu iga sotsiaalne oskus.

### **Mõttekilde**

- Kuigi suurte voorude lugemine on ülikoolis paratamatu, peaksid need jääma õppejõu jaoks vabatahtlikuks.
- Seltsis segasem, see kehtib ka suurte loenguvoorude kohta.
- Iga asi saab olla hea ja täiuslik vaid siis, kui ta jääb iseendaks. Suurt loenguvooru ei saa läbi viia nagu seminari.
- Suurte voorude lugemine võib tekitada naudingusõltuvust. Miks mitte, kui õppimine selle all ei kannata.



# Suhtlemine probleemse auditooriumiga

## Mõtle endast ja endale

- Missugune on sinu jaoks kõige raskem kuulajaskond? Miks?
- Mitut protsenti sinu kuulajaskonnast võiks nimetada probleemseks?
- Millised on sinu põhilised meetodid probleemse auditooriumiga toimetulekuks?

## Probleemse auditooriumi mõiste

Olukord, kus kogu auditoorium kuulab tähelepanelikult lektori iga sõna, mõtleb kaasa, ei tegele kõrvaliste asjadega ning esitab vaid teemakohaseid küsimusi, on harvaesinev ideaal. Mida kaugemal on auditooriumis toimuv kirjeldatud ideaalist, seda probleemsemaks võib loengusituatsiooni pidada. Miks mõned auditooriumid kujunevad probleemseteks? Sellele küsimusele on võimalik anda mitmeid väheammendavaid ja vastakaid vastuseid: ebapädev õppejõud, madal õpimotivatsioon, üliõpilaste vaimsete huvide puudumine, materjali hea kättesaadavus internetis, ükskõikne suhtumine jmt. Probleemide esilekerkimise vormid võivad olla väga erinevad:

helisevad mobiiltelefonid, eemalviibimine internetis, kiuslikud küsimused, omavaheline jutuaajamine, õppejõu proovilepanek. Kogemus näitab, et kogu auditooriumi demoraliseerimiseks piisab paarist destruktiivsest üliõpilasest. Kannatavad ja vaikivad need, kes tahaksid õppida. Rahvusvahelist ja isiklikku kogemust arvestades võin öelda, et sellised nähtused on siiski pigem vähe- mused, aga need esinevad ka parimates ülikooli- des ja igal õppejõul on põhjust nendeks valmis olla. Lootus, et minu kuulajaskond on heataht- lik, õpihimuline ja tähelepanelik võib puruneda nii loengukursuse esimeses kui ka mistahes järg- nevas loengus. Alljärgnev käsitleb esmalt erine- vaid võimalikke probleemseid käitumisviise ja

seejärel üldisi soovitusi probleemse auditooriumiga suhtlemiseks.

## Võimalikke probleemseid käitumisviise auditooriumis

Probleemsete käitumisviiside loetelu ei ole lõplik. See, mille peale inimene võib tulla, pole lõplikult etteaimatav. Me oleme loovad olen did. Seda nii sõna positiivses kui ka negatiivses tähenduses. Järgnev annab ülevaate sagedasematest probleemsetest auditooriumidest ja mõned soovitusel olukorraga toimetulekuks.

**Lärmakas auditoorium** võib kujuneda erinevatel asjaoludel. Esimene võimalik põhjus on, et loengu algus jääb ebamääraseks. Õppejõud hakkab lihtsalt ainekäik rääkima, vaigistamata kuulajaskonda, palumata tähelepanu, tervitama. Konkreetne ja läbimõeldud algus aitab käivitada suhet auditooriumiga. Teiseks võivad töist meeleolu segada ka paar omavahel vestlevat üliõpilast. Mine rääkijate juurde ja tee neile isiklik märkus, väljendades oma lugupidamist isikute vastu, kuid taunides nende käitumist. Kui aga auditooriumis tekib üldine lärm, mille puhul iga üliõpilane räägib paljudega ükskõik millest, on probleem tõsisem. Üheks võimalikuks lahenduseks on vaikuse nõudmine ja püüd üliõpilastega läbi arutada, mis ja miks toimub ning kuidas edasi minna.

**Väljakutsuva käitumisega üliõpilane** võib kujundada auditooriumis pingelise õhkkonna. Ühelt poolt on ainet õpetada raske, teisalt tekib õppejõu ja provokatiivselt käituja vahel vastasseis, mille lahendamist teised tudengid kas huviga jälgivad või südamest soovivad. Üldine põhimõte on, et kuulajaskond on siiski kogunenud õppetööks. Probleem tuleks lahendada nõnda, et põhieesmärk kannataks võimalikult vähe.

Võimalikud lahendused on väljakutsuva käitumise märgistamine sellele avalikult tähelepanu juhtides, auditooriumilt arvamuse küsimine (kuidas teised suhtuvad toimuvasse) või segajaga isiklikult pärast loengut rääkimine.

**Kiuslik kuulajaskond** kujuneb tavaliselt siis, kui õppejõu isik, tema mõned seisukohad või õpetatav aine pole kuulajatele vastuvõetavad. Välistada ei saa ka lihtsalt grupis tekkivat agressiivsuset, kus vastasseisu tõttu pannakse õppejõud korduvalt proovile. See võib avalduda teemavälistes küsimustes, isiklikes märkustes, põhjendamatuses nõudmistes või isegi ähvardustes. Üldjuhul on kiusu raske lahendada selle põhjusteni tungimata. Kui probleemse käitumise põhjus on määratletav ja sõnastatav, on võimalik arutleda selle üle, kuidas erimeelsusi jaatades koos edasi minna. Kiusu võib lõpetada ka sisult kompetentne ennastkehtestav reageerimine.

**Vähemotiveeritud auditoorium** tekib siis, kui kuulajad ei tunneta õppetöös osalemise vajadust ja mõtet. Tegelikult ei peaks ülikoolis üliõpilast motiveerima. Inimene on valinud eriala, suhteliselt suur vaba- ja valikainete hulk annab võimaluse kujundada endale hariduse sisu. Vähesel motivatsioonil on laiemale sotsiaalsele ükskõiksusele viitavad juured. Üldine põhimõte on, et inimene on motiveeritud, kui tegevus vastab tema mingitele vajadustele. Loomulik oleks, et täiskasvanu teab, mida ja miks talle tarvis läheb. Motivatsiooni tõstmisele aitab kaasa

- õpitava vajalikkuse näitamine, õpiväljundite elulisuse näitamine,
- positiivsetele eeskujudele viitamine,
- normide kehtestamine, mis muudaks õpitava tarvilikuks,
- õppejõu enda innukus aine esitamisel,
- regulaarse positiivse tagasiside andmine,



- pidev üliõpilaste ja õppejõu isikliku seose rõhutamine õpitava ainega,
- konkreetsete eesmärkide ja ülesannete püstitamine õppetöös,
- üliõpilastele valikuvõimaluste andmine,
- erinevate õppemeetodite vahelduv rakendamine.

**Isiklikuks muutuv** auditoorium võib puudutada teemasid, mis ei kuulu õpetatava aine raamidesse. Sageli võib seesugune käitumine väljuda ka loenguruumist, puudutades näiteks isiklikku sümpaatiat, raha laenamist, eraviisiliste teenete osutamist, ühisprojektides osalemist. Üldine põhimõte on, et õppejõu ja üliõpilaste vahelised üheplaanilised rollisuhted on kõige vähem probleemsed. Mida mitmeplaanilisemad on suhted, seda keerulisem on neid auditooriumis ohjata ja seda raskem on üliõpilasi võrdselt kohelda.

**Magav üliõpilane** on hämmastavalt sage nähtus auditooriumis. Kõige sagedasemaks põhjuseks on füüsiline väsimus. Välistada ei saa ka igavat loengut või üliõpilase väljakutsuvat käitumist. On võimalik, et tegemist on haigusga. Missugused ka pole magamise põhjused, pole see auditooriumis kohane käitumine. Lihtsam on, kui suhtumine uinujatesse öelda välja kohe esimeses loengus ja hiljem tegutseda sellele vastavalt.

**Kõrvaliste asjadega tegelev** kuulajaskond ei viibi justkui loengusaalis. Tänapäeval ollakse sageli internetiavarustes, tulles aeg-ajalt n-ö maa peale tagasi, et kaaslastele värsked sõnumeid edastada. Õppejõudude suhtlemiskoolitustelt on jäänud kõlama mõte, et sülearvutite keelamine ja interneti väljalülitamine ei ole mõistlikud sammud. Mujalt tuleva pakkumise vastu astumiseks on tõhusam parema omapoolse kauba

pakkumine. Õppejõud võib alati kehtestada ka normi, et ta ei soovi, et kohal viibivad üliõpilased tegelevad kõrvaliste asjadega. Kes tahab muuga tegeleda, võib minna mujale.

**Agressiivne kuulajaskond** väljendub otsestes vastuseisus õppejõule. Vastuseis toimub tavaliselt sisulisel või isiklikul pinnal. Varjatud vastupanu avaldub näiteks küsimustele vastamata jätmises, valetamises, tuimuses, „unustamises”. Pole välistatud ka otsene vaenulikkuse näitamine. Õppetöö läbiviimise muudab see sisuliselt ja emotsionaalselt väga raskeks. Paraku tuleb sellistel juhtudel kulutada omajagu aega, et suhted minimaalselgi määral koostõiseks muuta. Sellistes olukordades on otstarbekas

- võimalikult täpselt määratleda vastasseisu põhiküsimus,
- hoida sellest põhiküsimusest lahus kõik teised võimalikud teemad ja küsimused,
- mitte minna isiklikuks ja mitte teha üldistusi,
- tunnustada kuulajaid, nende hoiakuid, väärtusi ja pühendumist, paigutades vastasseisu põhiküsimuse üldisesse positiivsesse konteksti,
- võimalusel sõlmida vahekokkuleppeid: mis asjus ollakse ühel meelel, milliste küsimustega ei tegelda, missugused võiksid olla edasiliikumise sammud või milles jäädakse kindlasti eriarvamusele.

## Üldisi soovitusi probleemse auditooriumiga suhtlemiseks

Probleemseid auditooriume ei saa kunagi välistada. Samas pole otsarabeks minna kuulajate ette nagu lahinguväljale, eeldades nendelt kõikvõimalikke riukaid. Selline hoiak võib mõjuda kui isetäituv ennustus ja tekitame endale

õppejõuna ise raskesti lahendatavaid probleeme. Samas on parim probleemide lahendamise viis nende ennetamine. Järgnev annab mõningaid soovitusi selleks, kuidas ennetada probleemide tekkimist.

**Õppejõu tugevaim trump on asjatundlikkus.** Kui valdad oma ainet ja sul on spetsialistina hea maine, paneb see sind kuulama. Vähe-malt annab see õiguse nõuda, et sind kuulataks. Kui õppejõud pole asjatundja, on tal väga raske ennast kehtestada.

**Selgita oma ootusi distsipliini ja protseduuri osas kohe esimese loengu alguses.** Ütle selgelt välja, kuidas suhtud omavahelisse jutua-jamisse, internetis surfamisse ning kuidas ja millal esitada küsimusi. Tee seda heatahtlikus toonis, kahtlustamata auditooriumi võimalikus pahatahtlikkuses.

**Mõtle esimese loengu algus põhjalikult läbi.** Oluline on, et köidaksid kohe alguses kuulajate tähelepanu ja auditooriumis tekiks asjalik töömeeleolu. Kerglane, ebalev, süüdistav või vabandav algus annab suuna kogu järgnevale loengukursusele.

**Valmista ette küsimustikud, rühmatööd, näidisfilmid vm** kursuse jaoks sobivad materjalid, mida võiksid vajadusel rakendada, kui auditooriumis tekib probleeme.

**Tee endale selgeks, missugused on sinu ja üliõpilaste õigused ja kohustused.** Suhet auditooriumis ei saa ajada lõplikult formaalseks. Küll aga annab n-ö mänguruumi juriidiliste piiride teadmine enesekindlust.

**Meie-suhtumine loob tegelikkust.** Auditooriumisse minnes püüa mõelda sellele, et üliõpilased on ikkagi tulnud õppima ja pole mingit põhjust alahinnata nende õpivalmidust ning heatahtlikkust.

**Selgita, kas ja mis tingimustel eeldad üliõpilaste kohalkäimist.** Eesti kõrgkoolide regulatsioonid ei sea loengutel osalemist eksami sooritamise eeltingimuseks. Samas on õppejõule jäetud õigus esitada tingimusi aine iseloomust või oma parimast äranägemisest johtuvalt.

**Kui tekivad probleemid auditooriumiga suhtlemisel, püüa vastata küsimusele, miks nõnda on läinud.** Kui on mõni selgesti määratletav põhjus, mille suhtes saad midagi ette võtta, siis tee seda. Põhjuse kõrvaldamine kõrvaldab ka tagajärjed.

**Ära jää üksinda.** Mõtestamata rasked õpetamis- ja esinemiskogemused võivad hävitada õppejõu enesehinnangu, panna kahtlema erialases pädevuses, luua hirmu inimeste ees. Kolleegid, lähedased, mentor, superviisor aitavad sellistes olukordades. Vältida tuleks ühe kuulajaskonnaga tekkinud probleemide arutamist teises auditooriumis või tekkinud probleemide üldistamist ja ülekandmist teistele üliõpilastele.

Isiklikult arvan, et probleemne auditoorium on pigem harv nähtus. Suhtlemisprobleemid pole kunagi ühepoolsed. Seepärast võib igati asjalik ja teotahteline kuulajaskond osutada oskamatu lektori käes probleemseks. Raskusi võib tekkida igas auditooriumis. Omaette küsimus on, kas nende raskuste põhjus on õppejõus või kuulajaskonnas. Tavaliselt mõlemas.

### **Oluline meelde jätta**

- Probleemseid auditooriume ei saa kunagi välistada.
- Sagedamini esinevatest probleemsetest käitumisviisidest on võimalik koostada ülevaade ja valmistuda teadlikult nendega toimetulekuks.
- Kolleegidega ja koolitustel läbiarutatud probleemsituatsioonid lisavad enesekindlust, õpetavad toimetulekustrateegiad ja peletavad üksildustunnet.

### **Mõttekilde**

- Probleemid ei teki mitte seal, kus me kardame, vaid seal, kus me neid ei oota.
- Liigne hirm raskuste ees muudab elu raskeks.
- Õppejõu asi pole mitte niivõrd ennast näidata ja kehtestada, kuivõrd ainet õpetada.



# Auditooriumiga kontakti saavutamine ja hoidmine

## Mõtlege endast ja endale

- Kirjelda, kuidas saavutad tavaliselt oma kuulajatega kontakti?
- Mis segab sind kuulajatega kontakti saavutamisel?
- Mida teed, et kontakt kuulajatega säiliks?

## Kontakti mõistest

Me mõistame intuiitiivselt, mida tähendab kontakt auditooriumiga. Seda teemat on käsitletud laiemalt ka inimestevahelises suhtlemises üldse. Kellegagi tekib meil kontakt ja kellegagi ei teki. Samas pole üht ja ammendavat käsitlust, mida kontakt tähendab, ega seletust, mis tingimustel kontakt tekib. Seepärast esitan siinkohal mõned tunnused, mida on erinevates käsitlustes kontakti tekkimise seisukohalt esile toodud.

- Kontakt tähendab n-ö häälestumist ühele suhtlemislainele. Osapooled tunnetavad

antud situatsioonis oma rolle ja on valmis neid täitma. Auditoorses situatsioonis tähendab see ennekõike, et lektor on valmis rääkima ja osalejad on valmis kuulama.

- Kontakt tähendab inimeste vastastikku tunnetatud positiivset suhtumist üksteisesse suhtlemisprotsessis.
- Kontakt tähendab situatsioonipõhist meietunnet. See tähendab, et osapooled tunnevad konkreetses suhtlussituatsioonis, et nad kooluvad kokku ja ajavad ühist asja.

Seega on suhtlemiskontakt ennekõike emotsionaalne küsimus, n-ö tundekategooria. Kontakti kui positiivse ühistegevuse tunde tekkimist mõjutavad mitmed tegurid. Järgnev annab ülevaate sellest, mis mõjutab kontakti tekkimist, kuidas luua kontakt loengu alguses, kuidas hoida tähelepanu ja kuidas lõpetada kontakt kuulajatega.

### Mis mõjutab kontakti tekkimist?

Kontakti mõjutamine võib toimuda nii kontakti soodustavas kui ka seda pärssivas suunas. Mitmed tegurid või nende puudumine võivad kontakti kujunemist mõjutada erinevalt.

- Kontakti tekkimiseks peaksid osapooled teineteist tajuma „soojana”. Seda on lihtsam mõista, kui mõtleme, kui raske on kontakti saavutada nendega, keda tajuma „külmana”.
- Kontakt tekib siis, kui osapooled tajuvad teineteist kui iseseisvaid tahte ja mõtte kandjaid. Teisele jäetakse n-ö öelda olemise ruum. Kui tunnetakse survet, kontakti ei teki.
- Kontakti tekkimist mõjutavad eelhoiakud. Kui kõnelejas ja käsitletavasse teemasse suhtutakse positiivselt, tekib kontakt hõlpsasti. Kui kõneleja või käsitletav teema on vastuvõetamatud, kontakti ei kujune. Seejärel on kontakti raske saavutada nendega, kelle suhtes oleme eelarvamuslikud.
- Kontakti kujunemist mõjutab oluliselt kehakeel.
  - Kontakti tekkimist mõjutab olulisel määral silmside. Kui osapooled ei vaata teineteisele otsa, vaid mööda, ei teki kontakti.
  - Kehaasend peab olema suunatud avatult suhtluspartneri poole. Kõrvale pöörduvalt on raske kontakti saavutada.

- Suhtlemisdistsants peab oma läheduselt vastama antud kultuuris kehtivatele normidele.
- Kontakti tekkimise ja püsimise eelduseks on suhtluspartneri kehakeeles toimuvate muutuste märkamine ja nendele reageerimine.
- Kui suhtluspartneri pilk ja kehakeel väljendavad huvi ja seotust kas teiste inimestega või asjadega ruumis, siis kontakt häirub.

Kontakti tekkimine peaks toimuma kohe suhtlemisakti alguses. Asudes aine käsitlemisele enne, kui kuulajatega on tekkinud kontakt, võime kogu loengu põhja lasta.

### Kontakti loomine loengu alguses

Kontakti loomise seisukohast omab olulist tähtsust esimene loeng. See puudutab nii loenguseeriat kui ka üksikut iseseisvat loengut. Kontakti tekkimist auditooriumiga on analüüsitud põhjalikult avaliku esinemise kontekstis. Kontakti loomiseks on kasutatavad konkreetset võtted.

**Etteminek** on esmamuljet loov osa kõnelemisest. Seda on soovitatav teha rahulikult ja enesekindlalt sammul. Kõnelemise kohta jõudes on õigus võtta aega enda “paika sättimiseks”.

**Kuulajatega kontakti loomine** toimub nende ette jõudes. See kestab mõnest sekundist kuni mõne minutini. Sisuliselt tähendab see ühele lainele häälestumist, kuulaja ja rääkija rolli vastastikust tunnustamist. Kontakti loomine läbib kolm etappi: mittesõnaline kontakt, pöördumine ja esitlemine.

- Mittesõnaline kontakt tähendab kuulajatele mõne hetke jooksul otsavaatamist, nendega silmsideme loomist.

- Pöördumine tähendab kuulajate nimetamist, määratletakse ja öeldakse välja see, kellele räägitakse. Hea pöördumine on tabav, taktitundeline ja teisetasandiline.
- Esitlemine tähendab enda tutvustamist kuulajatele. End esitleda on tarvis vaid võõrale auditooriumile.

**Loengu avangu** eesmärk on äratada kuulajate huvi ja anda selgus, millest tuleb jutt. Avang järgneb vahetult kuulajatega kontakti loomisele. Avang kujundab suhtumise kogu järgnevasse kõnesse/loengusse. Avangus tehtud vigu on raske siluda.

- Hea avang köidab kuulajate tähelepanu – paneb kuulama. Hea avang sisaldab teemat, teesi, peaküsimust või põhiprobleemi. Kuulajad teavad kohe algusest, millest tuleb jutt.
- Halb avang on liiga pikk nagu pikaleveniv lauakatmine, mis isu ära ajab. Sisaldab palju tundmatuid nimesid ja arusaamatuid arve. On vabandav: “Ma pole kahjuks ette valmistanud ja tegelikult mul polegi midagi erilist öelda, aga ma siiski räägin”. Esitab kuulajate kohta kohatuid märkusi ja teeb etteheiteid.

Avanguks on olemas mitmeid erinevaid võtteid. Loengu alguses võib kasutada mõnda või mitut nendest. Üldiselt on loengu jaoks järgnevast loetelust sobivaim temaatiline avang.

**Empaatiline avang** – sõnastatakse auditooriumi meeleolu, hoiakud, ootused, olukorra. Sobib kasutada siis, kui auditooriumi on puudutamas mingi oluline sündmus. Traagiliste sündmuste puhul võimaldab see algus väljendada osavõtlikkust ja hoolimist.

**Küsiv avang** – esitatakse auditooriumi puudutav küsimus, mis paneks kuulama ja mõtlema. Tavaliselt on avanguks retooriline küsimus. Kui

alustada küsimusega, siis peaks loeng ka küsimusele vastama.

**Humoorikas avang** – räägitakse lõbus asjakohane lugu. Hoiduda tuleks sarkasmist ja paroodiast. Nali peaks olema teemakohane ja taktitundeline.

**Retooriline avang** – võetakse kõne põhisisu kokku mõnesse hästisõnastatud lausesse. See eeldab eelnevat ettevalmistamist ja vajadusel ka päheõppimist.

**Ajalooline avang** – lähtutakse mingist kuulajatega ühisest kogemusest või mälestusest. Sobib siis, kui kuulajaid seovad ühised mälestused.

**Faktiline avang** – esitatakse teatud arv mõistetavaid, ent rabavaid tõsiasi. Faktid peavad olema tõesed ja kontrollitavad.

**Tsiteeritav avang** – viidatakse kellelegi tuntud autoriteedile, kasutatakse kellegi väljendeid. Hoiduda tuleks vaenlaste ja täiesti tundmatute autorite tsiteerimisest.

**Sooviv avang** – öeldakse kuulajatele hea soov. Tavaliselt kuulub see avang pidulike kõnede juurde.

**Temaatiline avang** – esitatakse punkthaaval kokkuvõtte järgneva kõne sisust. Sobib loengute ja presentatsioonide algusesse.

**Jutustuslik avang** – jutustatakse mingi (isiklik) lugu, mis ajendas kõnet pidama. Lugu peaks olema ilmekas ja avama sisu.

Hea avang paneb kuulama ja annab teada, millest tuleb jutt ning käivitab loenguprotsessi konstruktiivses suunas. Võib aga juhtuda, et tekkinud kontakt kipub hajuma.

## Kontakti hoidmine loengu käigus

Kontakti hajumine loengu käigus võib toimuda erinevatel põhjustel. Üheks võimaluseks on probleemne auditoorium. Samas võib ka heatahtliku ja pühendunud kuulajaskonna tähelepanu hajuda. On võimalik kirjeldada publiku tähelepanu hajumise tasemeid ja anda soovitusi nendega toimetulekus.

1. Esimene tase toimib, kui publiku tähelepanu on jätkuvalt teile suunatud, kuid paistab, et kuulajad ei saa aru, igavlevad või mõtlevad millelegi muule. Sellises olukorras on mõistlik toimuvat kuulajatele tagasi peegeldada või tuua sisse mõni tähtis rõhutatud teema. Tähelepanu aitavad taasäratada tehnilised võtted, nagu hääle tugevuse või kõne tempo järsk muutmine. Asjakohaselt mõjuvad ka näited või lihtsalt lõbusad lood, mis teemat toetavad.
2. Teisel tasemel toimub publiku tähelepanu jätkuv hajumine. Inimesed vajuvad mõttesse, vaatavad mujale või hakkavad omavahel rääkima. Taas aitab tagasipeegeldamine. Võib teha ka mõne liigutusharjutuse. Aitab see, kui viidata kuulajate väsimusele ja öelda täpselt, mis teemad või küsimused veel käsitlemist leiavad. Aitab ka see, kui kuulajaskonnast kedagi nimepidi kõnetada.
3. Kolmas aste on see, kui kuulajad ja kõnelejad hakkavad elama ühes ruumis, ent erinevates maailmades. Olukorran, kus kõneleja ja kuulajad enam teineteisele korda ei lähe, ei tohiks tegelikult asi minna. Kui see on siiski juhtunud, tuleks õppejõul toimunud põhjalikult analüüsida, vajadusel koos kolleegide ja üliõpilastega. Põhjused, mis viivad auditooriumis sellise olukorran, asuvad üldjuhul sügavamal kui üks loengukursus.

Kuulajate kaasamiseks on võimalik kasutada erinevaid võtteid. Tegelikuses on see loomuline ja väga situatsioonikeskne protsess. Samas võib erinevate kaasamisvõtete teadvustamisest konkreetses olukorras abi olla.

- Püüdke esile tuua vajadused, miks käsitletav materjal on kuulajatele oluline. Eksami sooritamine, tulevasel töökohal esitatavad nõuded, võistlus konkurentidega – kõik see aitab rõhutada esitatava olulisust. Probleemiks võib saada see, et õppejõud näitab, et tema teab paremini kui üliõpilased, mida vaja.
- Nimekate inimeste ja ühiskondlikult nähtavate sündmuste kasutamine näidetena aitab kuulajatel ennast samastada oluliste protsessidega ühiskonnas.
- Inimesed ärkavad, kui kuulevad oma nime. Heas mõttes isiklikuks minek aitab tähelepanu köita ja hoida. Iga kuulaja tunneb, et tema võib olla järgmine, kelle poole pöördutakse.
- Põimige teemasse löike, mis kuulajaid sügavalt puudutavad. Olgu need siis näiteks karjäär, perekond või lähisuhted. Ohuks võib olla teemast kõrvalekaldumine ja sukeldumine tähtsatesse õppetöövälistesse küsimustesse.
- Rõhutage teemasid, kogemusi ja arvamusi, mis gruppide ühendavad. Ühtekuuluvuse tundmine aitab tähelepanu virgutada.
- Tähelepanu koondavalt mõjub võimalus küsimuste esitamiseks. Kui auditooriumil ei ole kohe küsimusi, on võimalik neid ise näiteks varasemate aastate kogemuse põhjal esitada.
- Vajadusel võib kasutada ka asjakohaseid mängulisi elemente. Oht on, et mäng

viib mõtted mujale ja lõhub töömeeleolu. Samas võib see olla siiski parem kui väsinud igavlemine.

Tähelepanu köitmise ja kontakti hoidmise võtete loetelu ei ole lõplik. Paljuski on see seotud õppejõu isiksusega, tema õpetamise stiili ja kogemusega. Meisterlikkus tähendab kuulajate virge hoidmist. Erinevate tähelepanu köitmise vahendite ülemäärane kasutamine muudab auditooriumi teatrisaaliks, mitte õpperuumiks.

### Kontakti lõpetamine

Kui me käsitleme loengut suhtlemisaktina, siis kehtib reegel, et iga suhtlemisakt tuleb lõpetada. Lõpetatus tähendab mõlemapoolset n-ö punktipanemist, tunnet, et nüüd on loeng lõppenud. Psühholoogiliselt on heal kontakti lõpetamisel järgmised tunnused.

- Suhtluse osapooled mõistavad üheselt, et selleks korraks on suhtlemine lõpetatud.
- Hea lõpetamine paneb kõlama suhtluse põhisisu ja -sõnumi. Õppetöö puhul tähendab see olulise sisu kokkuvõtmist ja rõhutamist.
- Kontakti hea lõpetamine tähendab soodsa pinnase loomist järgmisteks kontaktideks. Halb lõpetamine on see, kui osapooled ei taha teineteist enam näha.

Seega on kontakti lõpetamise seisukohalt olulised nii loengu sisu kui ka vorm, nii õpiprotsess kui ka suhtlemisprotsess.

### Oluline meeles pidada

- Kontakt kuulajatega on konkreetsete tunnuste abil määratletav.
- Kontakt kuulajatega peaks tekkima loengu alguses.
- Kontakti hoidmiseks on olemas konkreetsete võtted.
- Kontakti efektiivne lõpetamine tähendab öeldu kõlama jätmist ja eelduse loomist järgneva suhtlemiseks.

### Mõttekilde

- Kui loengusaalist kaob mängulisus, muutub õppimine orjatööks.
- Kui teatraalsust on rohkem kui sisu, saame sisutu teatri.
- Inimesed võivad magada erinevatel põhjustel, kuid neid saab äratada ühtmoodi.
- Hea loeng on kui kindel kõnnak, mis ei vaja karkusid.





Tehes kõrvalepõike ainesse, tahan öelda, et...

# Huumori kasutamine auditooriumis

## Mõtle endast ja endale

- Kas mäletad, millal ja mis põhjusel sa viimati auditooriumis südamest naersid?
- Missugune on sinu kõige piinlikum kogemus huumoriga kas oma või mõnes teises auditooriumis?
- On sul mõned tüüpjaljad, mida teed?

## Huumori mõiste

Huumor on inimsuhete lahutamatu osaga. Huumor ja naer puudutavad kõiki inimesi kogu nende elua jooksul. Väidetakse, et vastsündinu naeratab spontaanselt juba oma esimestel elutundidel. Huumor ei lahku ka eakate elust, kuigi teiseneb mõnevõrra. Väidetavasti alaneb nende huumori mõistmise võime, samal ajal kui humoorikus ja huumorilembesuses suurenevad. Huumori inimomasuse tunnuseks on kasvõi seegi, et näiteks loomade ja asjade üle naerdakse sedavõrd, kuivõrd nad meenutavad inimesi ja inimsuhteid.

Väidetakse, et antiikfilosoofidest alates on loodud ligikaudu sada erinevat huumori määratlust või teooriat. Ükski nendest määratlustest ei suuda aga kirjeldada nähtust kogu tema mitmekesisuses. Paljud vaatenurgad on omavahel vastukäivad. Näiteks osa autoreid (Platon, Aristoteles, Bacon ja Descartes) näevad huumoris ennekõike selle pilkavat ja üleolevat tahku. Huumor käib teistsuguste, alamate ja väiksemate kohta. Teised (Voltaire, Richter) seevastu mõistavad huumorit kui sallivuse ja heatahtlikkuse väljendust. Selline lähenemine näeb naljas silda inimeste vahel. Kõik vaatenurgad on aga suhteliselt üksmeelsed

selliste huumori omaduste suhtes, nagu situatiivsus, reflektiivsus, ebakõlalisus, distantseeritus ja sotsiaalsus.

**Situatiivsus** tähendab seda, et huumor saab esineda ja toimida vaid teatud olukorras.

**Reflektiivsus** tähendab, et huumor tähendab huumori objekti (sh iseenda) kõrvaltvaatamist.

**Ebakõlalisus** osutub naljakaks, kui satuvad kokku tunnused, mis tavaliselt kokku ei käi.

**Distantseeritus** tähendab huumori objekti kõrvaltvaatamist. Seepärast peetakse võimet iseenda üle naerda terve psüühika tunnuseks. Neurootik näiteks ei suuda ennast kõrvaltvaataja pilguga hinnata.

**Sotsiaalsus** tähendab seda, et huumor on alati seotud inimsuhtega. Naljakana tunduv on alati suheteomane. See tähendab, et erinevate inimgruppide jaoks on eri asjad naljakad. Sõltvalt oma iseloomust mõjutab huumor inimestevahelisi suhteid suurema läheduse või eemaldumise suunas.

## Huumor auditooriumis

Esmapilgul võib küsida, kas huumor üldse sobib auditooriumisse. Väidetavalt on ju õppimine ja õpetamine tõsised asjad. Sellele küsimusele vastamiseks piisab, kui meenutame oma üliõpilaspõlve. Huumor mõjutab õppesituatsiooni erinevatel viisidel.

**Huumor tõstab meeleolu**, andes märku, et asjad võiksid olla veelgi halvemad. Praegune situatsioon pole kõige kehvem.

**Huumor alandab stressi ja pinget** nii inimestes kui ka inimeste vahel. Huumor loob auditooriumis pingevaba õhkkonna.

**Huumor tekitab osalejaskonnas ühtsuse ja meie-tunde.** Seda vahel ka vastandumise kaudu antikangelastele või „teistele”.

**Huumor toob õppimisse mängulisuse mõõtmel**, mis tähendab, et tähtis pole ainult õpitulemus, vaid ka õppimise protsess.

**Huumoriga esitatud materjal koondab üliõpilaste tähelepanu intensiivsemalt** ja pikaajalisemalt kui huumoritundeta esitatud materjal.

**Huumoriprismas esitatud informatsioon jääb suhteliselt paremini meelde.**

Missugused on huumori kasutamise võimalused auditooriumis? Kindlasti ei ole see ainult naljatamine. Siinkohal saab abiks olla ülevaade huumori liikidest.

## Huumori liigid

Olulisemad huumori liigid on veiderdamine, nali, satiir, sarkasm ja teravmeelsus.

**Veiderdamine** on üks primitiivsemaid ja lihtsustatumaid huumori viljelemise viise. See väljendub ennekõike klounilikuses, ekstravagantsuses ja rõhutatud püüdes näida naljakas. Tavaliselt veidrikke tõsiselt ei võeta. Nende huumor sünnitab sageli pahameelt, seda tajutakse kui midagi mittetegelikku, segavat, näotut.

Suulise huumori levinuimaks vormiks on **nali** - ütlus, mis taotleb naeru. Nalja sisu on rõhutada mitte tõsiselt võetavust, suhtelisust, tavapäratust, varjatut. Nali võib olla nii süütu ja heatahtlik kui ka lõikav ja kuri. Viimastel puhkudel räägitakse **satiirist** kui kitsaskohtade ja puudujääkide tõgemisest või **sarkasmist**, mis püüab õelutsedes teist haavata, kaaslasele haiget teha.

Huumori peenekoelisimaks vormiks on aga **teravmeelsus**. Seda iseloomustab ennekõike võime vastata kiiresti, asjakohaselt, uusi seoseid tabades. Teravmeelsus näitab inimese taipamisvõimet, erudeeritust ja julgust. Sellele vastandub

taipamatus, rumalus ja argus, sest viimati nimetatud iseloomuga inimesed pole võimelised taibukaiks (vastu)lauseiks.

Seega on huumor mitmetahuline, mitmetähenduslik ja erinevaid suhtlemisvõimalusi hõlmav. Samas on huumori kasutamisel ka oma riskid ja kitsaskohad.

### Huumori ohud auditooriumis

Huumor on n-ö kaheteraline mõök. Temaga võib lahingus edu saavutada, aga temaga võib ka iseendale ja teistele lihtsalt viga teha. Huumori ohud rajanevad kahel tõsiasjal. Esiteks on huumor sotsiaalne nähtus ja erinevad grupid ning inimrühmad mõistavad huumorit erinevalt. Teiseks on statistiliselt rohkem neid inimesi, kes oskavad nalja teha, kui neid, kes naljast aru saavad. Konkreetselt on huumori kasutamisel kuus suuremat ohtu: usaldusväärse kaotus, väärtõlgendamise võimalus, pingete suurenemine, solvamine ja tähelepanu hajumine.

**Usaldusväärse kaotus** tähendab seda, et õppejõud pole enam tõsiselt võetav, teda ei saa usaldada. Usaldusväärsest hävitab kramplik soov näida naljakas, olla ebaloomulikult humoorikas või ka liigne eneseavamine.

**Väärtõlgendamise võimalus** tähendab seda, et naljast võidakse erinevalt n-ö valesti aru saada. See risk on eriti suur, kui nali puudutab inimeste jaoks isiklikult või kultuuriliselt olulist (eriti rahvuse tasandil) materjali.

**Pingete suurenemine** võib huumori kasutamisel toimuda erinevatel asjaoludel. Kohatud naljad, solvamine, üleolev nali – kõik see kasvatab pingeid. Konflikte võivad õhutada ka sotsiaalne tundetus ja sihilikud torked. Siinjuures tuleks arvestada, et me ei otsusta teiste käitumise üle mitte niivõrd konkreetse teo (huumori

kasutamise) põhjal, vaid selle järgi, kuidas me mõistame teo motiive. Seega, miks nalja tehakse, on olulisem kui nali ise.

**Solvumine** toimub, kui tuntakse end isiklikult riivatuna. Eriti tundlikud oleme nende teemade suhtes, mis on seotud meie identiteediga: rahvus, keel, kultuur, soolisus, religioon ja eriala.

**Tähelepanu hajumine** toimub, kui huumorit on rohkem kui sisu. Auditooriumist kõlav naer võib peegeldada küll meeleolu, kuid ei pruugi olla märgiks asjalikust õpikeskkonnast.

### Huumori kasutamise võtted

Kuigi huumor on oma olemuselt spontaanne ja situatiivne, on selle kasutamist siiski võimalik teadlikult suunata. Üheks võimaluseks on teadlikkus huumori erinevatest võtetest.

**Analoogia** – kahe objekti omavaheline võrdlemine. Selle mõttekäigu aluseks on väide: X on/toimib nagu/käitub nagu/mõjub nagu Y. Tabav analoogia mõjub humoorikalt.

Anekdoovid mõjuvad eriti hästi siis, kui nad ei ole pikad ja vastavad oma sisult kõnealusele temale.

**Tsitaadid** peaksid kuuluma auditooriumile tuntud inimestele, olema asjakohased ja teravmeelsed. Huvitava efekti annab n-ö ühiste tavakodanikest tuttavate heatahtlik tsiteerimine.

**Karikatuurid** tähendavad mingi situatsiooni piltlikku kujutamist. Karikatuur on kõige mõjusam visuaalselt, aga seda võib ka suuliselt kirjeldada.

**Definitsioonid** tähendavad mingi objekti määramist teise objekti abil/kaudu. Kui definitsiooni abil tuuakse esile tavatuid seoseid, siis mõjuvad need humoorikalt ja meeldejäädvalt.

**Lühendid ja akronüümid** mõjuvad humoorikalt, kui neile anda teine, ent uudne sisu. Näiteks IRL, TÜ, EV ja mitmed teised lühendid annavad erinevaid võimalusi mingi ootamatu nüansi esiletoomiseks.

**Avalikud tekstid**, mida kuulajad tunnevad ja on lugenud, on heaks aluseks parodeerimisele või ka nendele tekstidele teise tähenduse andmiseks.

**Lood, jutustused, juhtumused** kannavad endas tõsiasja, et lõbus lugu, millega kuulajad ennast mingilgi määral samastavad, mõjuvad üldjuhul humoorikalt.

## Soovitusi huumori kasutamiseks

Huumori riskidele vaatamata on sellel auditooriumis kindel koht. Hea nali on alati kohane. Selleks, et huumor toetaks õppimist, on võimalik anda mõned soovitusel.

**Nali olgu kõnekeelne**, mis tähendab, et üldjuhul peaks hea nalja keelest ka tädi Maali aru saama. See vähendab väärtõlgendamise võimalust, välja arvatud muidugi juhud, kui nalja sisuks on erialakeel või lihtsalt keelenüansid.

**Hea nali on hästi sõnastatud.** Lohisev ja kobav keel huumori esitamisel pärsib nalja teravust.

**Terav nali saab olla enesekohane.** See tähendab, et mistahes teistele suunatud huumoriga tuleb olla väga ettevaatlik. Kui on riivatud teiste enesehinnangut või mistahes viisil mindud üle hea tooni piiri, on kohane vabandada.

**Huumor peaks olema teemakohane.** See on eriti oluline auditooriumis, sest eesmärk pole mitte kuulajaid lõbustada, vaid õppida.

**Hea huumor on vaba, loomulik ja isikupärane.** Katsed olla rõhutatult humoorikas lõpevad sageli läbikukkumisega.

Teadlikkus huumori toimimise seaduspärasustest ja huumori liikidest ning nende isikupärane kasutamine muudavad auditooriumi heatumuliseks ja soodustavad õppimist.

### Oluline meelde jätta

- Huumor pole ainult naljategemine, vaid huumorit on erinevaid liike.
- Humoorikas saab olla erinevate võtete abil.
- Huumor on riskantne. Ebaõnnestumise korral ta tekitab pahandusi, õnnestumise puhul liidab inimesi ja soodustab õppimist.

### Mõttekilde

- Hea nali on nagu tuul, mis tuleb kusa-gilt ja läheb kusagile, ent puud painduvad tema mõjul.
- Kui nalja tegija on naljakam kui nali, siis on pahasti.
- Piiri- ja taktitunne eristavad huumorimeelt labasusest.
- Huumorimeel on looduse and, nagu joonistamis- ja laulmisoskus.



# Grupidiskussioonide juhtimine

## Mõtle endast ja endale

- Missugused grupidiskussioonid meenuvad sulle sinu enda üli-õpilaspõlvest?
- Missugune on sinu kogemus grupidiskussioonide läbiviimisel?
- Kumba eelistad, kas loengut pidada või grupidiskussiooni juhtida? Miks?

## Grupidiskussiooni mõistest

Grupidiskussioon tähendab kuni kahekümne inimese omavahelist arutelu. Arv kakskümmend on tinglik, väljendades seda, et enam kui paarikümne osaleja vahel on vahetult arutelul raske toimuda. Psühholoogiliselt peetakse küsimuste põhjalikuks arutamiseks optimaalseks 8-12 liikmelist gruppi. Kõrgkoolis võivad väikesed rühmad leida erinevat rakendust. Selleks võivad olla seminarid, rühmatööd, arutelud, nõupidamised. Väikese rühmaga võidakse töötada kogu semestri jooksul, seda võidakse näiteks moodustada ühe küsimuse arutamiseks suures

auditooriumis või tulla kokku üheks korraks mingi probleemi lahendamiseks. Töö väikeses rühmas omab hariduses piiramatuid võimalusi. Õppejõu jaoks eeldab see oskust juhtida arutelu grupis - grupidiskussiooni. Järgnev annab ülevaate sellest, missugused on võimalikud grupidiskussioonide liigid, soovitusi grupidiskussioonide juhtimiseks ja ülevaate grupidiskussioonidest, mida viiakse läbi õppetöö raames.

## Grupidiskussioonide liigid

Ülikoolis läbiviidavad grupidiskussioonid võivad erineda oma formaalsuse astmelt, arutletavate

küsimuste isiklikkuse määralt ja arutletava probleemi iseloomult. Laias laastus on võimalik rääkida nelja tüüpi grupidiskussioonidest.

**Sotsiaalsed diskussioonid** tähendavad mitteametlikku arutelu. Tegemist on n-ö klubiliste aruteludega, kus osalejad väljendavad oma arvamust. Sotsiaalsetel diskussioonidel puudub otsene väljund või eemärk peale erinevate arvamuste esiletoomise ja kaardistamise. Olulist osa mängib erinevate seisukohtade põhjendamine, informatsiooni vahetamine, enda positsioneerimine eriarvamuste maastikel. Ülikoolis kuuluvad need diskussioonid lahutamatult tudengile juurde, kuid neid võib kasutada ka õppetöös üldiste suundumuste kaardistamisel mõnel eriarvamusi põhjustaval teemal. Arutelu sisuks on üldised teemad.

**Informeerivad diskussioonid** annavad mingist teemast põhjalikuma ülevaate. Nende diskussioonide eripäraks on, et kaasatakse võimalikult palju erinevaid eksperte. Õppetöös võib olla informatsiooni lisajaks näiteks õppejõud, kes arutelu edenedes lisab uut teavet. Diskussiooni eesmärgiks on suurem ja pädevam infohulk. Arutelu sisuks on mingi kitsas teemavaldkond.

**Terapeutilised diskussioonid** püüavad lahendada mingit isiklikku probleemi. Kõrgkoolielus võivad sellised arutelud toimuda nõustamisrühmades, kursustel, mis on seotud eneseleidmisega, või erialast sõltuvalt ka terapeutilistes gruppides. Selliste grupitööde läbiviimine eeldab õppejõult asjakohast kvalifikatsiooni. Arutelu sisuks on osalejate isiklikud probleemid.

**Probleemikesksed diskussioonid** taotlevad mingi küsimuse lahendamist. Need diskussioonid on õppetöö seiskohalt kõige sagedasemad. Probleemõppe puhul kujutavad nimetatud diskussioonid kõige olulisemat

õppevormi. Diskussiooni eesmärgiks on leida küsimusele vastus või probleemile lahendus. Arutelu sisuks on ennekõike erialased küsimused.

Sõltumata sellest, missuguse diskussiooniliigiga on tegemist ja kas arutelu tuleb juhatada ainekursuse raames või mitteformaalses kontekstis, on oluline seda hästi juhtida.

### Seitse soovitud diskussiooni juhtimiseks

Iga diskussioon toimub mingis kontekstis. See kontekst võib erineda ametlikkuse määralt, osalejad võivad olla omavahel võõrad või tuttavad, diskussioon võib olla grupisisene või toimuda kuulajate/avalikkuse ees, teema võib osalejaid puudutada erineval määral jne. Kogu selles mitmekesisuses on mõned üldised soovitusel, mis puudutavad diskussiooni juhtimist kui sellist.

**Tutvusta teemat ja kõnelejat** või kõnelejaid. Väikeses grupis on kohane õhkkonna loomiseks paluda ka osalejatel tutvuda, kasvõi väga põgusalt, paari enda kohta käiva märksõna abil.

**Hoia arutelu teema raames**, juhtides seda võimaliku lahenduse suunas.

**Julgusta osalemist.**

**Maanda pingeid taktitundeliselt.**

**Ole teadlik ajakulust** ja probleemi arutluse määrast.

**Tee vahekokkuvõtteid.**

**Vasta küsimustele** vajadusel neid ümber sõnastades.

Õppetöö seisukohast on kõige olulisemad grupidiskussioonid, mida viiakse läbi väikestes õpperühmades või suuremates loenguvoorudes grupitööna.

## Grupidiskussioonid auditooriumis

Need puudutavad ennekõike õppeainega seotud informeerivaid ja probleemikeskseid diskussioone. Vormiliselt võib neid nimetada ka rühma- või grupitöödeks. Järgnev annab ülevaate nende pedagoogilisest tähtsusest.

**Grupidiskussioonide pedagoogiline tähtsus** seisneb selles, et need

- võimaldavad üliõpilastel õppeprotsessis aktiivselt osaleda,
- õpetavad üliõpilast, kuidas koos teistega töötada, oma seisukohti väljendada ja teisi kuulata,
- õpetavad toimuvat reflekteerima ja ennast kõrvalt vaatama,
- loovad vahelduse loengurutiinile,
- võimaldavad leida vastuseid üliõpilasi huvitavatele küsimustele,
- aitavad kuulajaskonnas tekitada meeletunnet.

**Grupidiskussioonide läbiviimist võivad takistada hirmud või eelarvamused**, mis panevad eelistama klassikalist loengut rühmatööle ega soodusta grupiarutelude läbiviimist loengu raames.

- Grupidiskussioonide lülitamine loengulisse õppetöösse vähendab õppimise efektiivsust, seda eriti uute teadmiste omandamise osas.
- Kuulajaskonna jaotamine väikestesse gruppidesse seab ohtu distsipliini auditooriumis.
- Kui on ette nähtud loeng, siis ei tohiks teha rühmatöid ja diskussioone.
- Üliõpilased ei taha üksteisega vestelda, vaid saada informatsiooni autoriteedilt.

- Rühmatöö annab võimaluse hiilida kõrvale isiklikust vastutusest ja n-ö lasta teiste arvel liugu.

Kõigi nende väidete suhtes on uuringutulemused ja ka praktiline kogemus vasturääkiv. Need väited rajanevad rohkem eelarvamustel ja vähem faktidel. Grupidiskussioonid on efektiivsed õpetamise vahendid, aga vaid siis, kui neid sobivalt valida, sisse juhatada, ohjata ja kokku võtta.

**Soovitusi grupidiskussioonide läbiviimiseks õppetöö käigus.** Grupidiskussioonid pole eesmärk omaette, vaid nad on vahendiks õpieesmärkide saavutamisel. Seepärast saavad ka soovitud grupidiskussioonide läbiviimiseks olla üsna üldist laadi, jättes iga konkreetse juhu õppejõu enda lahendada.

- Kui kavatsed kursuse jooksul grupiarutelusid rakendada, siis märgi see ainekavasse või anna üliõpilastele kohe alguses teada. Kui kavatsed jätta arutelud n-ö üllatuseks ja kasutada neid sobivaimal hetkel, võid ka seda teha. Arvestada tuleks sealjuures sellega, et osalejad võivad olla orienteeritud siiski loengu kuulamisele.
- Kui kasutad grupiarutelusid ja rühmatööd, siis võid nimetada üliõpilastele lühidalt selle õppevormi eeliseid, põhjendades oma otsust selle õppevormi kasuks.
- Mõttele läbi, kuidas grupid moodustad. Mis on gruppidesse jaotumise aluseks? Kes moodustab grupid, kas sina või üliõpilased ise. Grupidiskussiooni õnnestumiseks peaks olema gruppidesse jaotumine sujuv. Üldjuhul on soovitatavad võimalikult heterogeensed grupid.

- Grupi käivitumiseks on oluline, et grupiliikmed tunneksid üksteist, et nad poleks võõrad. Korralda tutvumine.
- Grupidiskussioonid ei toimi spontaanselt ja juhuslikult. Tegevusel peab olema struktuur ja konkreetsed juhised, mida ning kuidas teha. Kirjelda, kuidas esitatakse ja talletatakse diskussiooni tulemusel.
- Ära anna grupile liiga palju ülesandeid. Ülekoormatus paneb kiirustama ega lase süveneda.
- Soovitav on, et gruppides oleks protokollija.
- Püüa arutelu grupis suunata nõnda, et iga liige oleks kaasatud.
- Sobivalt korraldatud võistlusmoment gruppide vahel tõstab motivatsiooni.
- Kui võimalik, too esile iga grupiliikme panus arutelu tulemustesse.
- Ole loov. Kui tekib vajadus rollimänguks, tee seda. Kui on tarvis ajalehest midagi järele vaadata, siis leia see internetist või kioskist. Kui tuleb sobiv idee pakkuda suupisteid, ära häbene.

Esitatud soovitusel on kasutatavad rühmatöö erinevates vormides. Grupidiskussioon toimub sageli teiste meetodite raames, on osa nendest, teisi meetodeid rakendatakse koos grupidiskussiooniga või nende abil.

**Grupidiskussiooni kasutamine koos rühmatöö meetoditega** piirdub siinkohal erinevate õppetöös kasutatavate rühmatöö meetodite loetlemisega.

- Ajurünnak – ideede vaba genereerimine.
- Suminagrupp – väiksed grupid suures auditooriumis.

- Gruppidevaheline arutelu – arutelu toimub esmalt väikegruppides, siis väikegruppide vahel.
- Demogrupp – üks väike grupp arutleb suure auditooriumi ees.
- Vaba arutelu kulgeb õppejõu suunamisel üliõpilaste vahel.
- Iseõpetamine, mosaiikrühm – üliõpilased õpetavad vastastikku üksteist.
- Probleemarutelu – rühm koondatakse mingi probleemi lahenda-miseks.
- Rollimäng – üliõpilased kehastavad etteantud rolle.
- Astmeline arutelu – esmalt lahendatakse väikegrupis üks probleem, siis järgmine.
- Rühmajuhendamine – õppejõud juhendab rühma üliõpilasi.

Seega võib grupidiskussioon olla nii iseseisev meetod kui ka osa mõnest teisest õppemeetodist.

#### Oluline meelde jätta

- Grupidiskussioone on võimalik eristada vastavalt nende sisule.
- Grupidiskussioon on edukalt ühitatav teiste õppemeetoditega, sh loenguga.
- Grupidiskussioon on alati midagi spontaanset, kuid see toimib hästi ettevalmistatult ja teadlikult juhitud.



### **Mõttekilde**

- Kui astud välja, et minna diskusioonile, siis jälgi oma samme, et sa ennast laadalt ei leiaks.
- Kui uut infot ei lisandu, siis tuleb õigel ajal laiali minna.
- Ilma diskuteerimata ei saa, aga saamatu diskussioon ei vii kuhugi.



# Küsimustele vastamine

## Mõtlege endast ja endale

- Kas sulle meenub mõni loeng või esinemine, kui sa ei osanud küsimustele vastata? Mida sa siis tegid?
- Missugune on mõni küsimuste või küsija liik, mida sa parema meelega väldiksid?
- Missuguses olukorras ja miks on sul kerge küsimustele vastata?

## Küsimused loengus

Küsimustel on õppetöös oluline koht, kuna nad aitavad õppejõul ja üliõpilasel teineteist paremini mõista, annavad tagasisidet arusaamisest ning toetavad aine õpetamist. Küsimustele vastamine aitab kaasa aine mõistmisele ja omandamisele. Samuti näitab küsimustele vastamise oskus õppejõu pädevust. Õppetöös võidakse küsimusi esitada n-ö jooksvalt või ka loengu vm informatsioonilise osa järel. Nii küsimuste esitamine (küsitlemine) kui ka küsimustele vastamine on omaette oskused. Antud juhul käsitleme seda, kuidas vastata üliõpilaste küsimustele. Järgnev annab ülevaate küsimuste liikidest, võimalikest

probleemidest küsimustele vastamisel ning näpunäiteid, kuidas panna kuulajaid küsimusi esitama, ja soovitusi, kuidas korraldada küsimustele vastamist.

## Küsimuste liigid

Küsimusi on liigitatud väga erinevatest loogilistest alustest lähtudes. See, missugune tähendus on mingil küsimuse liigil õppetöös, sõltub konkreetsest aine- ja situatsioonist.

Üldisuse määra alusel on võimalik jagada küsimusi **avatud ja suletud küsimusteks**. Avatud küsimused jätavad mitmeid võimalusi vastamiseks, nende sisu on üldine. Suletud

küsimused eeldavad üht kindlat vastust. Suletud küsimuse näiteks on kas-küsimused.

**Valikvastustega küsimused** annavad ette variandid, mille vahel tuleb valida. Neid küsimusi kasutatakse, kui võimalikud vastusevariandid on loetletavad ja ette teada. Probleemiks võib osutuda see, et vastuste loetelu pole ammendav või on ebatäpne.

**Faktikesksed küsimused** on suunatud mingi tõsiasja täpsustamisele või millegi teada saamisele.

Emotsionaalse suunitluse alusel paigutuvad küsimused skaalal alates **heatahtlikest kuni vaenulike küsimusteni** välja. Viimased pole suunatud mitte niivõrd sisu täpsustamisele, vaid kõneleajale koha kätte näitamisele.

**Väidet sisaldavad küsimused** lähtuvad mingist seisukohast. Ebatõese väitega küsimusi nimetatakse vale eeldusega küsimusteks.

**Peegeldavad küsimused** annavad tagasisidet selle kohta, kuidas vestluspartner ennast tunneb ja mida ta tegelikult tahab öelda. Küsimus esitatakse seisundi ja arvamuste kohta, mitte niivõrd sisu kohta. Tuleks olla ettevaatlik, et peegeldavad küsimused ei muutuks teise diagnoosimiseks.

Antud loetelu pole lõplik, hõlmates siiski olulisemaid auditooriumis ette tulevaid küsimusi.

## Probleeme küsimustele vastamisel

Probleemid küsimustele vastamisel võivad esineda nii jooksvalt esitatud küsimuste kui ka eraldiseisva küsimuste-vastuste aja jooksul. Tavaliselt toimub arutelu pärast loengut või ettekannet. Arutelu üheks oluliseks osaks on küsimustele vastamine.

**Paari inimese domineerimine** – kuigi kuulajaid on palju, võivad paar inimest võtta enda käsutusse kogu küsimusteks ettenähtud aja.

**Kõne küsimuse asemel** - mitte kõik inimesed ei suuda või ka ei taha oma küsimust arusaadavalt formuleerida. Tulemuseks on sõnavõtt, milles tegelikult küsimust polegi.

**Esinemise emotsionaalsuse muutumine** tähendab seda, et küsimus võib oluliselt muuta emotsionaalset õhustikku auditooriumis. Humoorikas küsimus võib leevendada pingeid. Terav küsimus võib tekitada vastasseisu. Esitatud küsimuse emotsionaalse tooniga tuleb arvestada. Edasist arutelu võib teadlikult püüda suunata eelnevale tasandile või jääda tekkinud õhustiku juurde.

**Teemavälised küsimused** puudutavad X valdkonda. Kui nad on emotsionaalselt esitatud, võib tekkida tunne, et neile peab vastama. Üldine soovitus on juhtida tähelepanu küsimuse teemavälisusele ja tulla tagasi kõnealuste küsimuste juurde.

Kui sa **ei oska vastata**, siis ei tohiks huupi pakkuda. Võib öelda ausalt, et ei tea. Võimalus on küsida auditooriumilt, kas keegi oskab öelda. Ütle, mis ajaks sa vastuse välja otsid. Viita mingile allikale, kust võiks leida ammendava vastuse.

Kui küsija **segab vahele**, tuleb tal lasta oma küsimus esitada. Korduv segamine võib esile kutsuda teiste kuulajate pahameele.

**Segaselt esitatud küsimuse** puhul on võimalik see ümber sõnastada ja öelda, et mina sain küsimusest nõnda aru. Enamikul juhtudel on segase küsimuse esitajal hea meel, et tema jutupuntrast nii selge mõte välja tuli. Soovitav on sõnastada paljudest võimalustest selline küsimus, millele oskad vastata.

Küsida võidakse selleks, et **küsija otsib enesekiitust**. Sellisel juhul tuleb vastata võimalikult konkreetselt ja anda kiiresti teistele võimalus küsimuste esitamiseks.

**Otseselt vaenulike küsimuste** puhul tuleks väga selgelt hoida lahus isiklik aspekt ja küsimuse sisuline külg. Võimalikult tuleks vastata just viimasele. Vaenulikkust aitab ohjeldada see, kui küsijad peavad ennast esitlema. Aitab ka küsijaga ühise platvormi või ühiste väärtuste väljatoomine. Võib küsida, miks nad seda küsimust küsivad.

Probleemid küsimusele vastamisel võivad tekkida täiesti ootamatult. Nii palju kui võimalik, võiks neid ette näha. Samas jääb raskete küsimustega toimetulek ikkagi loominguliseks protsessiks, milles ühesed algoritmid ei toimi.

### **Kuidas innustada küsima?**

Paljudel juhtudel pole probleemiks mitte küsimuste suur hulk või nende raskus, vaid pigem kuulajate vaikimine. Miks ei küsita, sellele on erinevaid võimalikke vastuseid. Öeldakse, et mida pädevam ettekanne, seda vähem küsimusi. Võib-olla on teema ebahuvitav ja kuulajad tahavad lihtsalt minema saada. Võimalik, et inimesed pole harjunud ennast avama ja teiste ees häält tegema. Kuigi kõnelejale võib tunduda, et tema on süüdi küsimuste puudumises, võivad vaikimise põhjused olla väljaspool tema kontrolli. Selleks, et küsitaks, on mõned soovitusel.

**Kasuta n-ö provokaatori abi**, leppides enne kellegagi kuulajatest kokku, et tema esitab küsimuse.

**Sõnasta ise küsimus** ja esita see kas kuulajatele või iseendale.

**Korralda kirjalike küsimuste esitamist** auditooriumis, jagades laiali väikesed paberilehed ja paludes kedagi kuulajatest need kokku korjata. Usaldusväärne kuulaja võib neid ka ette lugeda ja õppejõule esitada.

**Tee küsimuste puudumisest häppening.** Viske selle üle nalja. Jaga auditoorium paardesse ja palu, et iga osaleja selgitaks oma paarilisele, miks ta ei esita küsimusi. Korralda rollimäng.

**Pöördu kellegi poole kuulajatest**, paludes isiklikult temal esitada küsimus või küsi ise tema arvamust.

Küsimuste provotseerimine peaks jääma siiski sisulisele pinnale, puudutades loengu teemat. Samuti tuleks vältida kramplikku pingutatust, mis loob ebamugava olukorra. Alati jääb võimalus tunnistada, et küsimusi pole ja me läheme edasi.

### **Soovitusi küsimustele vastamiseks**

Küsimuste liigid, nende esitamise olukord ja motiivid võivad olla väga erinevad. Väga raske on prognoosida, mida ja miks kuulajad küsida võivad. Sellele vaatamata on võimalik küsimustele vastamiseks valmistuda, küsimustele vastamist harjutada ja õppida nii enda kui ka teiste kogemusest. Järgnevad soovitusel aitavad küsimustele vastamisega paremini toime tulla.

Kõigil on lihtsam, kui **küsimuste esitamise ja nende vastamise kord on teada**. Seepärast öelge oma loengu või ettekande alguses, millal ootate küsimusi. Üks töökindlaimaid variante on, et ettekande käigus võiks esitada küsimusi siis, kui millestki aru ei saanud. Sisulise arutelu ja küsimustele vastamise võiks jätta etteaste lõppu. Kui seda on lubatud, tuleks jälgida, et küsimusteks-vastusteks tööpoolest aega jääks.

**Ole küsija suhtes lugupidav.** Võimalusel tee talle kompliment. Sageli võib küsimus varjata küsija mingeid sügavamaid probleeme, vajadusi või soove. Lugupidamatu või isegi pilkav suhtumine ei rahulda kedagi.

**Hea vastus on võimalikult lühike ja konkreetne.** Vastuses peaks sisalduma kindel sõnum.

Vastates on asjakohane **teha tagasiviiteid oma ettekandele** või loengule. Sellisel juhul kujuneb küsimustele vastamine n-ö loengu edasiarenduseks.

Püüdke oma ainevallas olla kursis nii **paljude faktide ja uurimistulemustega** kui võimalik. Mida vähem on vastuses lihtsalt suhtumisi ja mida rohkem faktipõhisust, seda kindlamad on argumendid.

**Küsimusest kõrvalehiilimine ei anna tulemusi.** Aus enese positsioneerimine ja oma teadmiste määraga arvestamine suurendab usaldust kõneleja vastu.

Küsimused muudavad õppetöö elavaks, kuulajakeskseks ning aitavad paremini vastata osalejate huvidele ning vajadustele.

### Oluline meelde jätta

- Küsimused erinevad üksteisest mitmete tunnuste alusel, nagu näiteks üldisuse määr, emotsionaalne suunitlus, faktipõhisus ja side kuulajaskonnaga.
- Küsimustele vastamisel esinevad tüüpilised raskused, milleks on võimalik teadlikult valmistuda.
- Küsimustele vastamist on võimalik harjutada, kujundades enda jaoks teadlikud vastamisstrateegiad.

### Mõttekilde

- Küsija suu peale ei lööda.
- Vastaja tarkuse lõppemine ei tähenda küsija rumaluse lõppemist.
- Küsimustele vastates avaldub kõneleja tegelik suhtumine kuulajatesse ja tema tegelik erialane kompetentsus.

# Kokkuvõtteks

Käesolev materjal sisaldab ülevaadet õppejõu kahekümnest erinevast suhtlemisoskusest. Mitmed nendest (kuulamine, eneseväljendus, eneseavamine) on üldinimlikud suhtlemisoskused ega ole seotud ainuüksi õppejõu tööga. Kollektiivi puudutavad suhtlemisoskused sobivad ka teiste erialade esindajatele. Seepärast võiks minu hinnangul käesolevat materjali kasutada ka teiste ametite esindajate ettevalmistamisel.

Et tegemist on koolituse jaotusmaterjaliga, siis puuduvad tekstis näited. Iga koolitaja võib neid oma äranägemise järgi lisada. Siinkohal nimetan mõned metoodilised põhimõtted, mida võiks näidete kasutamise puhul arvestada. Luban endale luksust mitte kasutada näitlikus-tamise-alast didaktilist kirjandust, vaid lähtun oma kogemusest. Seepärast on antavad soovitused väga subjektiivsed.

1. Mida rohkem inimeste meeli üks näide kaasab, seda mõjusam see on. Parim on minu arvates videonäidis.
2. Videonäidistena mõjuvad kõige haaravamalt ja õpetlikumalt n-ö arhetüüpsed näidised. Filmid, nagu näiteks „Kevade“ ja „Niper-naadi“ on alati kõnekad.
3. Sissemängitud videonäidiste puhul ei pea kasutama nimekaid näitlejaid. Mina olen teinud terve rea õppefilme, kus löövad kaasa tegevõpetajad ja kooliõpilased, ning need töötavad väga hästi.
4. Koolituse autoriteeti tõstab, kui saame kasutada nimekate isikute salvestusi. See, kuidas peab loengut tunnustatud teadlane, on tavaliselt väga õpetlik. Mitmetel juhtudel viib see veendumuseni, et mõjuvaimad tegurid on kõneleja eruditsioon ja isikupära. Seda ka siis, kui tema käitumine ei allu kõigile „kaanonitele“.
5. Alati võib näiteid ehk juhtumeid koguda grupist. Sellisel juhul peaks olema väga selge, missuguseid näiteid tahame. Grupi-poolsete näidete tugevus ja nõrkus on selles, et need võivad olla vägagi laialivalguvad ja eriilmelised.
6. Omapoolsete tekstinäidiste puhul olen leidnud, et on hea, kui grupi liikmed saavad valida kahe kuni kolme erineva näite vahel. Olen lühidalt iseloomustanud näiteid ja küsinud, millega osalejad tahaksid edasi töötada.
7. Eriline väärtus on koolitusgrupis spontaan-selt esilekerkivatel näidetel. Inimesed õpivad teiste kogemusest (vigadest). Olen sageli seisnud konkreetse näitega tegeldes tõde-muse ees, et see, mida ma teen, pole mitte koolitus, vaid psühhoteraapia.
8. Näidete jaoks võib pidada lausa kataloogi. Olen korraldanud ka n-ö näidete sundkogu-mist, seades näidete kirjaliku esitamise täien-duskoolituse eksaminõudeks.

9. Näidete kestval kasutamisel on oht, et klammerdume mingisse näitesse. Kui üks näide jääb uutele teadmistele kitsaks või ei sobi enam muutuvatesse oludesse, tuleks sellest pigem loobuda.
10. Hea näide on see, mis toetab teadmisi ja sisaldab õpetlikku informatsiooni. Parim näide õppejõukoolituses on koolitust läbi viiv õppejõud ise.

Koolituse jaotusmaterjal on alati midagi väga isiklikku. See, kuidas õppejõud ainet struktureerivad, mida nad sisuliselt oluliseks peavad, kuidas nad kujundavad teksti, on vägagi isikupärane. Samas erinevad ka õppejõud selle poolest, kuidas keegi suudab teise konspekti alusel õpetada. Koostatud materjal võiks toimida impulsiina ja abivahendina. Impulsiina selles mõttes, et see võiks innustada õppejõudude suhtlemiskusele tähelepanu pöörama ja sellega süstemaatiliselt tegelema. Abivahendiks olemine tähendab, et kui õppejõudude koolituse läbiviija leib siit jaotusmaterjali, mida oma koolitustel kasutada, siis on antud kirjatükk oma eesmärgi täitnud.

## Kasutatud kirjandus

- Baltin, A. (2006). Otsingumärksõna internetis: Arno *Baltin - Läbirääkimised* - LÄBIRÄÄKIMISED.
- Baron, R.A., & Byrne, D. (2003). *Social psychology* (10<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, S., Race, P. (2002). *Lecturing. A practical guide*. London: Kogan.
- Burgoon, M., Hunsaker, F.G., Dawson, E.J. (1994). *Human communication* (3<sup>rd</sup> ed). Thousand Oaks: SAGE.
- DeVito, J.A. (2007). *The interpersonal communication book* (11<sup>th</sup> ed). Boston: AllynjaBacon.
- Fry, H., Ketteridge, S., Marshall, S., (2007). *A handbook for teaching and learning in higher education. Enhancing academic practice* (2<sup>nd</sup> ed). London: RoutledgeFalmer.
- Kriips, H. (2010). *Konfliktidest ja suhtlemisostkest õpetamisel ning juhtimisel*. Tartu: Atlex.
- Kushner, M. (2000). *Avalik kõne*. Käsiraamat. Tallinn: Koge.
- Laurillard, D. (2006). *Rethinking university teaching. A framework for the effective use of learning technologies* (2<sup>nd</sup> ed). London : Routledge.
- Lehtsaar, T. (1988). *Kõne mõistetavus ja selle arendamine*. Tartu: Tartu Riiklik Ülikool.
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (1998). *Suhtlemisostkused*. Tallinn: Väike Vanker.
- Morrison, G.R., Ross, S.M., Kemp, J.E., Kalman, K.K. (2007). *Designing effective instruction* (5<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley&Sons.
- Morss, K., Murray, R. (2005). *Teaching at the university*. London: SAGE.
- Robbins, S., Hunsaker, P.L. (2009). *Training in interpersonal skills. Tips for managing people at work* (5<sup>th</sup> ed). London: Pearson.
- Ryse, D. (2001). *Teaching tips for college and university instructors. A practical guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sharan, S. (1999). *Handbook of cooperative learning methods*. Westport: Praeger.
- Tubbs, S.L., Moss, S. (1991). *Human communication* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Hill.



