



**10 nippi
ISEENDA ja
10 nippi oma
MEESKONNA
motiveerimiseks.**

10 AASTAT KOGEMUST MEESKONDADEGA

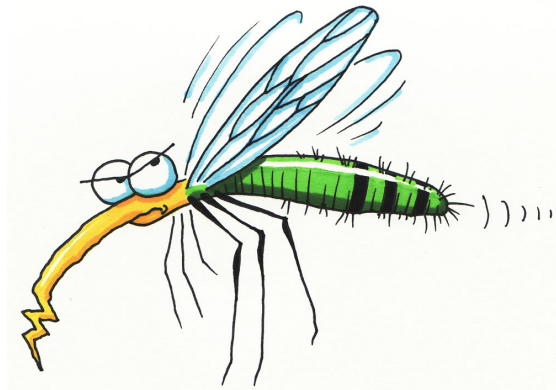
Kaido Pajumaa

Sisukord

Sissejuhatus	3
Enesemotiveerimise tehnikad	
Mõtesta oma töö	5
Astu üks samm korraga	9
Leia tegelik probleem	15
Ületa oma hirmud	17
Leia käivitusenergia	22
Õpi lahti laskma	25
Tekita progressitunne	28
Arenda optimismi	30
Suurenda efektiivsust	35
Unista julgesti	39
Teiste inimeste motiveerimise tehnikad	
Sissejuhatus inimeste motiveerimisse	42
Tekita tunne, nagu oleksite äripartnerid	49
Ootused ja eesmärgid selgeks	55
Hooli oma inimestest. Päriselt.	61
Tagasisidet anna kohe	65
Usaldust tekitad sina	68
Naerata ja ole suhtlemisel positiivne	71
Innusta ja julgusta inimesi	74
Kiida ja tunnusta, aga siiralt	77
Küsi inimestelt, ära eelda	81
Juhi inimesi eeskujuks olemise kaudu	85

Sissejuhatus

Mida sa teeksid, kui sul oleks elada vaid 30 päeva?



Mõnikord arvatakse, et töö ja armastus ei sobi kokku. Selline arvamus on levinud seetõttu, et sageli tehakse tööd ainult raha teenimise eesmärgil, ja kõik see, mida inimene tõesti naudib ja armastab, peab jääma töövälisele ajale. Tekib aga küsimus, kui palju meil töövälisest aegast üldse on?

Kujuta ette, et sa oled sääsk, ja sa tead, et sääskede eluiga on umbes 30 päeva. Sa oled sääsk, kuid üks väga eriline sääsk, sest kõiki muid asju teed sa nagu inimene - sa oled sääsk, kes elab ühe tavalise inimese elu.

Niisiis, sul on 30 päeva, millest sa 22 päeva töö juures veedad - elatist on vaja ju teenida. Kuna 22 päeva moodustab 30 päevast peaaegu 75%, siis tõenäoliselt sooviksid sa need 22 päeva võimalikult hästi veeta, sest juhul, kui sa teeksid need 22 päeva tööd, millest sa mitte midagi muud peale palga ei saa (äärmisel juhul koguni vihkad oma tööd), raiskad sa lihtsalt oma elu ära (mäletad seda 75 aastaseks kui üht kurba elu).

See näide on primitiivne, kuid võimaldab teadvustada elu kaduvust ja meelde tuletada fakti, et tegelikult on meie kõikide päevad loetud. Just seetõttu võiks iga inimene pingutada, et oma elu tähendusrikkamaks ja nauditavamaks muuta. Ning kuna me veedame kuni 75% oma ärkveloleku ajast töö juures, muutub eriti oluliseks küsimus, kuidas juba olemasolev töö meeldivaks muuta, et sellest igapäevaselt rohkem rõõmu tunda?

Ameerikas kaotavad ettevõtted vähepühendunud töötajate tõttu aastas enam kui 350 miljardit dollarit (Gallup). Seega ei saa ainult vähepühendunud töötajad töö juures “äraistunud” päevadest kahju, vaid ka ettevõtted ise, kes inimesed heas usus tööle on võtnud.

Uuringud näitavad, et pühendunud ja sisemiselt motiveeritud töötajad edestavad vähepühendunud töötajaid mitmes punktis:

1. Pühendunud töötajad on **tööandjale lojaalsemad**;
2. Nendel on meeskonnaliikmetega **paremad suhted**;
3. Nad näitavad üles **initsiatiivi** ja võtavad **rohkem vastutust**;
4. Nad võtavad **harvem haiguspäevi** ja **soovivad tööle tulla**;
5. **Kliendid** soovivad nendega **rohkem koostööd** teha;
6. Töötajad on tulemuslikumad - **käive ja kasum suurenevad**;
7. Nendes ettevõtetes on **väiksem tööjõuliikumine**;
8. **Paremad inimesed** tahavad sellisesse ettevõttesse tööle tulla;
9. Pühendunud töötajad soovivad **end ja ettevõtet arendada**;
10. Pühendunud ettevõttes ollakse **juhtidega rohkem rahul**.

Nagu see loetelu kinnitab, on motiveeritud ja pühendunud töötajatel ettevõttele väga positiivne mõju. Seda alates lojaalsematest klientidest kuni otseste finantstulemusteni välja. Seega jääb üle vaid küsida, kust motiveeritud töötajaid leida või kuidas nende pühendumust suurendada?

Sageli arvame, et meie endi ja meie meeskonna jaoks on kõige olulisem palk, ning kui hetkel palka suurendada ei ole võimalik, siis olemegi ummikus. Kahtlemata on palk oluline, kuid lisaks rahalistele hüvedele on olemas väga palju efektiivseid viise, kuidas iseenda ja oma töötajate sisemist motivatsiooni arendada.

Koondasin käesolevasse e-raamatusse 10 nippi enesemotiveerimiseks ja 10 nippi teiste inimeste motiveerimiseks, mis aitavad iseenda ja teiste sisemist motivatsiooni suurendada ja pühendumust tõsta. Ja kõik need on mitterahalist laadi. Head lugemist!

ENESEMOTIVEERIMINE

T1. Mõtesta oma töö

Mõttele enese jaoks läbi, kelle elu sinu töö päriselt paremaks muudab



Missuguse tähenduse sina ise ja sinu alluvad oma tööle andnud on? Kuidas tutvustatakse uutele töötajatele tema tööülesandeid ja tema tulevast rolli? Kas räägitakse ainult ametikohast, sellega kaasnevatest kohustusest ja saadavast tasust, või mainitakse ka ameti tegelikku tähtsust ja mõju?

Kõik me tunneme kedagi, kes on kandideerinud täiesti juhuslikule ametikohtadele, et lihtsalt tööle saada. Nad ei küsi endalt, kas see töö mulle üldse meeldib ja sobib, ja kas see töö aitab mu arengule ning unistuste täideviimisele kaasa, vaid lihtsalt "igaks juhuks" kandideeritakse, et ehk veab ja saab (hea) palga peale.

Selliste "vedamiste" paratamatu tagajärg on töötajad, kes lihtsalt teevad oma tööloigu ära ning ei õpi iial teadvustama, milleks tegelikult see ametikoht loodud on. Ja just sellised töötajad on esimesed, kellega on vaja koostöös tema tööle uus tähendus anda. Vastasel juhul on suur võimalus, et temast saab nn "kohvinurga viriseja", kes hakkab motivatsiooni alla vedama ka kolleegidel.

Eralda palk tööst ja keskendu rohkem andmisele

Kuigi kõik inimesed tunnistavad, et nad tunnevad rõõmu ja sisemist rahulolu juhul, kui nad saavad kellelegi midagi head teha (aitavad vanuri

üle tee, ütlevad kolleegile komplimendi), kasutame tavapäraselt oma töös valdavalt saamisest tulenevat rõõmu ning motivatsiooni (saan palka, saan uue telefoni jne). Meie peas on motivatsioon ning töötahe seotud otseselt palgaga ja muude saadavate hüvedega, mistõttu tundub meile, et ainuke viis end püsivalt motiveerituna hoida on palka juurde küsida.

Loomulikult on palk väga oluline, sest me ju elatame end seeläbi, kuid kuna palgaläbirääkimised toimuvad heal juhul kord mõne aasta jooksul ja palgapäev on ainult üks kord kuus, on nende tegurite kaudu igapäevast motivatsiooni väga raske leida. Seetõttu võiksime otsida enese motiveerimiseks selliseid lisategureid, mis on meie vahetu kontrolli all ja mille kasutamiseks ei ole meile seatud piiranguid.

Lugu kolmest puusepast

Et oma sisemist motivatsiooni suurendada, on esimene samm alati oma tööle ja tegevustele iseenda jaoks oluline ja motiveeriv tähendus anda. Mida see täpsemalt tähendab, räägib lugu kolmest puusepast.

Kolm puuseppa laasivad palki. Ühe käest küsitakse: "Mida sa teed?", millele see vastab "Laasin palki". Teise käest küsitakse: "Mida sina teed?", millele teine vastab "Ma ehitan katust". Kolmanda käest küsides saadakse aga vastuseks hoopis: "Ma aitan lastel targemaks saada, et meie riik ja ühiskond paremaks paigaks muutuksid". Nad kõik ehitasid koolimaja.

Sama olukord on kõikide ametitega - me teeme midagi, aga me ei ole enese jaoks valmis mõelnud, miks me seda teeme (ja kelle elu see tegelikult paremaks muudab). Just seetõttu tunduvad paljud tegevused meile mõttetus, rutiinsed ja vastumeelsed. Kui aga need tegevused enda jaoks ära mõtestada ja neid tegevusi sooritades teadlikult tähelepanu sellel mõttel hoida, muutuvad senised mõttetus tegevused sisulisteks ja nende sooritamine koguni nauditavaks.

Efektiivne nooleharjutus

Lihtne ning efektiivne harjutus vastumeelsete tegevuste mõtestamiseks on **nooleharjutus**. Mõtle mingi tööülesande peale, mis on sulle vastumeelne. Kui sulle on vastumeelne kogu sinu töö, siis mõtle sellele.

Nüüd võta A4 paber ja kirjuta see "nõme" ülesanne üles vasakusse nurka, ning tõmba selle juurest nool paremale. Joone järele kirjuta küsimärk "?" ehk küsi endalt küsimus: "**Miks ma seda teen?**". See küsimus viitab tegevuse tähendusele ehk tegelikule põhjusele, miks sa seda ülesannet sooritad? Kirjuta oma vastus küsimärgi järele.

Kui ka see põhjus sind veel ei motiveeri ja see ei tundu sulle eriti palju olulisem olevat, tõmba selle vastuse juurest uus nool paremale ja küsi nüüd omakorda, miks sul seda vaja teha on? Jätka nii kaua, kuni sa jõuad põhjuseni, mis sinu jaoks oluline tundub.

Näiteks, paljudele inimestele ei meeldi triikimine. Triikimise kohta nooleharjutust tehes võid jõuda hoopiski üllatava tulemuseni:

Triikimine => ? (Miks ma seda teen?) => Et särk oleks triigitud => ? (Miks on vaja, et särk oleks triigitud?) => Et töö juures viisakas välja näha => ? (Miks ma peaks töö juures viisakas välja nägema?) => Et kliendid mind usaldaksid => ? (Miks on vaja, et kliendid mind usaldaksid?) => Et nad meie ettevõttest ikka ostaksid => Et mina palka saaksin => Et ma saaksin osta süüa, riideid ja reisida => Et ma saaksin oma unistuse täide viia ja Bali saarele minna => **Et ma õnnelik oleksin.**

Kas sa näed, kuidas sa tegelikult ei triigi seepärast, et sa PEAD triikima, vaid triikimine aitab sul hoopis oma unistustele lähemale liikuda ja see võib sind õnnelikuks teha. Sa lihtsalt ei ole varem niipidi mõelnud ja just seepärast nimetatakse seda tehnikat tegevuste mõtestamiseks - sa mõtled teadlikult läbi, miks sa seda teed.

Sarnane olukord on tööülesannetega. Me ei saa oma tööülesannete eest ära põgeneda. Kõik inimesed teevad tööd, sest meil on vaja ju raha

elamiseks ja meile meeldib ennast teostada. Ideaalseid töökohti ei ole olemas, mistõttu on iga ameti juures midagi, mis tundub vastumeelsena. Seetõttu on otstarbekam oma töö enese jaoks lahti mõtestada viisil, et ka rutiinsed ja ebameeldivad tegevused hea tujuga tehtud saaksid.

Kõik ametid on tähtsad

Ükskõik, missugust ametit sa pead, on see amet väga oluline. Vastasel juhul ei makstaks sulle selle eest ju palka. Kui sul on töö, ja ettevõtte või ametiasutus maksab sulle selle töö eest raha, siis järelikult oled sa ettevõttele oluline.

Minu ametiks on näiteks "koolitaja". Ka mina olen valiku ees, kuhu ma tööd tehes tähelepanu suunan - kas ainult auditooriumi ees kõnelemisele ja selle eest saadavale tasule, või ka selle kõnelemise tagajärjel tekkivale mõjule (kuidas see koolitusel osalejaid mõjutab)? Ma isiklikult olen otsustanud üha enam keskenduda viimasele, sest see hoiab mind värskena ning võimaldab hea tujuga tööd teha ka siis, kui näiteks kliendil ei ole võimalik nii palju maksta, nagu tavaliselt kliendid maksavad. Kui ma keskenduksin sellises olukorras ainult palgale ja see oleks minu ainukene motivaator, loobuksin kõikidest sellistest klientidest. Kuna ma aga tean, et inimesed saavad päriselt ka nendest koolitustest kasu, olengi tähenduse oma töös väga kõrgele kohale asetanud.

Keskendu ka oma töös üha rohkem andmisele - klienditeenindajana anna teistele inimestele võimalus sinu tooteid kasutades rõõmu tunda, raamatupidajana anna oma ettevõtte klientidele võimalus teenustest kasu saada, arstina anna oma patsientidele võimalus elus püsida. Iga ameti peal on võimalik teistele inimestele väga palju anda. Ja me ju teame, et andmise rõõm pidi see kõige suurem rõõm olema. Kasutame seda siis.

ENESEMOTIVEERIMINE

T2. Astu üks samm korraga

Suurte eesmärkide saavutamine toimub väikeste sammude kaudu



Igalühel meist on unistused ja eesmärgid. Isegi, kui need on väga suured, saame nendeni liikuda ainult üks samm korraga. Sellisel viisil areneb meie enesekindlus (me tajume, et liigume õiges suunas), me saame korrigeerida vajadusel strateegiat ja garanteerime, et ühel hetkel ka kohale jõuame. Kui astuda korraga liiga suur samm, hirmutame end ära ja ei pruugi kunagi kohale jõuda.

Jaapani edukad suurfirmad on oma edu saavutamiseks kasutanud väga efektiivset tehnikat - *kaizeni* - juba aastakümneid, mis tähendab oma olemuselt järjepidevate väikeste sammude tegemist täiuslikkuse suunas. Jaapanlased teavad, et hetkega täiuslikkust saavutada võimalik ei ole. Täiuslikkuse saavutamiseks tuleb astuda esimene väike samm, mis viib meid täiuslikkuse suunas, ja seejärel korrata seda iga päev.

Kui meil on eesmärk, viitab see teatud lõhele olemasoleva olukorra ning soovitud olukorra vahel. Näiteks, kui me soovime oma müüki töö juures kahekordistada, viitab see olukorrale, kus praeguse ning soovitud olukorra vahel on 100% lõhe. Kui meie eesmärk on langetada kaalu, on samuti praeguse olukorra ja soovitud olukorra vahel lõhe - näiteks 5 kg.

Albert Einstein on öelnud, et rumal inimene on see, kes teeb kogu aeg samu asju, aga ootab teistsuguseid tulemusi (ta nimetas selle rumaluse

definiitsiooniks). Siiski, paljud meist just niimoodi toimivad - me soovime oma elus märkimisväärseid eesmärke saavutada, kuid vähesed on selleks valmis ennast muutma (oma mõtlemist, oma suhtumist, oma käitumist). Just seepärast jäävad paljud unistused pelgalt unistusteks ja ei saa iialgi reaalsuseks.

Kui tükk on liiga suur, ei mahu see suhu

Kuigi *kaizeni* tuntakse tänapäeval eelkõige jaapanlaste poolt kasutuses oleva süsteemina, sai see tegelikult alguse sõjaeelsest Ameerikast, kui sõjatehaste juhtidele pandi eesmärgiks tõsta lühikese ajaga oluliselt oma efektiivsust ja produktiivsust. Eesmärgid olid väga suured, aga ressursid nende täideviimiseks väga väikesed.

Juhid mõistsid, et korraga nad nii suurt "tükki hammustada" ei suuda, mistõttu hakkasid nad juurutama keskastmejuhtide seas filosoofiat, mille sõnumiks oli märgata enda ümber pisikesi "pudelikaelu". Eemaldades ükshaaval neid kitsaskohti avastati, kuidas mõne ajaga liini või osakonna efektiivsus ja produktiivsus märkimisväärselt paranes.

Sama kehtib ka meie igapäevase elu kohta täna. Meil kõikidel on eesmärgid, milleni püüame jõuda, aga kindel on see, et hetkega seda eesmärki saavutada võimalik ei ole - samm oleks liiga suur. Mõnikord juhtub, et isegi ainuüksi mõtlemine sellise suure eesmärgi peale tekitab meis stressi (kuigi eesmärgid peaksid olema meie jaoks hoopis inspireerivad).

Just sellist tüüpi (kõrgetest eesmärkidest tuleneva) stressiga toimetulemiseks *kaizen* väga efektiivselt töötabki - see aitab ületada hirmu ja šokki, mille liiga suured muutused meie elus põhjustavad ja liikuda väikeste sammudega eesmärgi suunas.

Ajuteadlased ütlevad, et me tunneme end mugavalt ja turvaliselt juhul, kui meid ümbritsev keskkond on meie jaoks tuttav. Niipea, kui me satume uuele ja tundmatule territooriumile, halvab see meie

alateadvuse, me läheme šokirežiimile ja meie töövõime langeb (me mõtleme ainult sellele, kuidas tekkinud olukorra eest ära põgeneda).

Kaizen aitab sellist šokki ületada ja säilitada oma töövõime, kasutades selleks väikeseid küsimusi, mõeldes väikeseid mõtteid ja sooritades väikeseid tegevusi.

Küsi endalt väikseid küsimusi

Ükskõik kui suur eesmärk sul ka ei oleks, saad sa just praegu selleni jõudmiseks ette võtta ainult ühe tegevuse - mis selleks on? Kui me küsime endalt, kuidas ma oma müügi kahekordistan, võib meie aju "kinni joosta". Kui me aga küsime endalt, **mis on kõige väiksem asi, mida ma teha saaksin, et müüki suurendada**, võime lagedale tulla hulga ideedega. Mõni neist töötab, mõni ei tööta, kuid sellised väikesed küsimused suurendavad meie loovust, mitte aga ei halva seda.

Mõtle väikeseid mõtteid

Mõned teooriad väidavad, et suurte unistuste täideviimiseks tuleb suurelt mõelda. Need soovivad ette kujutada küll miljonäriks olemist, küll elamist suures ja uhkes majas ning reismist maailma kallimates luksushotellides. Seda nimetatakse visualiseerimiseks ja afirmeerimiseks ehk enese programmeerimiseks uskuma, et kõik, millest unistan, on võimalik.

Mis aga ei ole võimalik, on ära petta oma alateadvust. Kui inimene elab hetkel vaesuspiiril, kuid ta hakkab end miljonärina ette kujutama, ei aita see teda kuidagi, sest sisimas ta ju teab, mis olukorras ta tegelikult on. Seepärast peaks inimene **mõtleva väikeseid mõtteid** - kujutama ette olukorda, mis on päriselt tema käeulatuses, kui ta natukene pingutaks.

Ajuteadlased väidavad, et enese ettekujutamine olukordadesse, kus me päris elus olla sooviksime, on väga efektiivne tehnika selle saavutamiseks, sest meie aju kasutab ettekujutamise ning vahetu kogemise korral samu keskusi (ingl k *mind sculpturing*).

Teisiti öelduna ei tee aju vahet, kas me kujutame ette, et oleme oma müüki suurendanud, või on toimunud see päriselt (väidetavalt kasutavad tänapäeval seda tehnikat isegi tipp sportlased, veetes ühe päeva nädalas laboris, kus nad andurid peas oma edu visualiseerivad).

Sellistest avastustest lähtuvalt on realselt saavutatavate eesmärkide visualiseerimine väga kasulik ja efektiivne, sest see harjutab meie aju käituma ja juhtima keha viisil, mis aitab püstitatud eesmärgi suunas liikuda.

Samuti aitab see ületada muutusest tekkivat hirmu - näiteks külmade kõnede tegemisel, kus müügimees peab helistama võõrale inimesele ja oma toodet tutvustama. Tavaolukorras võib müügimees sellist tegevust väga karta, kuid kujutades teatud perioodi vältel ette, kuidas ta seda kõnet teeb, kuidas ta müügiteksti soravalt ära räägib ja kuidas kõik lõppkokkuvõttes positiivselt laheneb, harjub müügimehe aju uue olukorraga ja vähendab selle sooritamise tekkivat hirmu.

Tee väikeseid tegevusi

Kui küsimuste ja visualiseerimisega oleme oma aju väikeseks muutuseks ette valmistanud, on aeg astuda esimene väike samm (ja olgu see väike).

Tulles tagasi müügimehe näite juurde, kes peab külmasid kõnesid sooritama, võime küsida, mis oleks kõige väiksem samm, mida ta saaks teha, et kahe kuu vältel kõnede hulka kahekordistada. Kui ta alustaks kohe topeltkõnedega päevas, võib see lõppeda šokiga ja järgmisel päeval ei julge ta ühtegi kõnet enam teha. Aga kuidas oleks, kui ta alustab mitte kõnede lisamisega, vaid hoopis uuteks kõnedeks aja leidmisega.

Oletame näiteks, et tavaliselt on ta harjunud tulema tööle ja kõigepealt kohvitassi kõrvale kõik hommikused uudised ning e-kirjad läbi lugema, et siis kell 09.30 kõnedega alustada. Kuidas oleks aga sellise väikese muutusega (sammuga), et ta võtab küll kohvitassi, aga ei asu seejärel

mitte ajalehtede kallale, vaid püüab leida selle tunni jooksul kolm uut klienti, kellega võiks ühendust võtta.

Selline muutus liigitub pisikese muutuse alla seetõttu, et suur samm oleks esimene tund kohe kõnedeks ära kasutada, kuid ehk oleks see liiga suur samm. Kui inimene on harjunud esimese tunni võtma vabamalt, siis juhul, kui see muuta aktiivseks tööks, tekib tema ajus sellele tugev vastuseis. Kui aga see kasutada ära natukene turvalisemalt - lihtsalt uurides võimalusi uute klientide leidmiseks, siis mõne aja pärast sealt samm edasi reaalseste kõnedeni ei ole enam nii hirmutav.

Kaizen töötab alati - jaga oma eesmärk väikesteks alameesmärkideks ja saavuta neid järjepidevalt. *Kazeniga* alustades võib tunduda, et see on ebaotstarbekas, sest muutus toimub liiga pika aja jooksul.

Jah, kindlasti on erandeid ja leidub inimesi, kes suudavad suured muudatused üleöö läbi viia, kuid piisav hulk teaduslikku tõendusmaterjali kinnitab meie harjumuspärase käitumist (ja sellesse kinnijäämist) ning turvatunde vajalikkust igapäevaelus. Kui me hakkame ootamatult tegema midagi vastupidiselt harjumuspärasele, käivituvad meie sees alarmmehhanismid (sest me oleme sattunud võõrasse ja ebaturvalisse keskkonda) ja me hakkame instinktiivselt muutusele vastu töötama. Seda sabotaaži iseenda suhtes saame ületada *kaizeni* ehk väikeste sammude abil.

ENESEMOTIVEERIMINE

T3. Tee probleemidele audit

Suure segaduse lahendamiseks piisab mõnikord ühest väikesest asjast



Kujuta ette, kuidas sa üritad keskenduda olulisele ülesandele, aga sa ei suuda, sest tegemist on kogu aeg liiga palju. Üks asi ajab teist taga, sa püüad kõigega korraga tegelda ning lõpuks ei saa mitte midagi tehtud. Selle asemel tunned end hoopis kogu aeg stressis olevat, mistõttu hakkavad ka kõik teised asjad elus negatiivses valguses paistma.

“Sääsk telgis” viitab metafooriliselt olukorrale, kus püüad telgis uinuda, aga ei saa - sääsk piniseb kuskil. Kuna sa aga ei näe pimedas telgis sääske (et selle pinisemine lõpetada), hakkab see sind üha rohkem närvi ajama. Mingil hetkel jõuad sa olukorda, kus sa ei ole vihane ainult sääse peale, vaid sulle hakkab tunduma, et kogu elu on halb ja mõttetu. Siiski, piisaks vaid mahalöödud sääsest, et kogu pilt jällegi paremaks muutuks.

Kõikide inimeste elus on probleemid. Psühholoogid ütlevad, et iga inimese elus on 3-4 suuremat “pähklit”, mida pureda. Ja üllatus, üllatus - kui üks nendest peaks lahenema, ei lähe kaua, et uus asemele tekiks.

Lisaks suurtele väljakutsetele on meie elus ka palju igapäevaseid jooksvaid muresid, mis meid aeg-ajalt rütmist välja löövad. Need on olemas, kuid kuna enamuse meie tähelepanust saavad suured probleemid, võibki juhtuda, et ühel hetkel on elus suur segadus, mida

me ei suuda enam lahti harutada - otsi on liiga palju. Sellises olukorras tunneme kogu aeg, et asju on liialt kuhjunud ja need imevad meid lihtsalt energiast tühjaks. Kuidas sellises suures ja ülekäte läinud sasipuntras toime tulla?

Probleemide inventuur

Esimese asjana oleks vaja saada ülevaade **kõikidest** häirivatest asjadest oma elus. Selleks võta üks paberileht ja hakka neid lihtsalt üles kirjutama (püüa kokku saada vähemalt 50 häirivat asja):

- a) Asjad, mis häirivad mind **Kodus**
- b) Asjad, mis häirivad mind **Tööl**
- c) Asjad, mis häirivad mind **Inimeste** juures (sh elukaaslane)
- d) Asjad, mis häirivad mind **Iseenda** juures.

Nüüd, mil sul on ülevaade kõikidest häirivatest asjadest olemas, saad edasi liikuda nende objektiivse hindamisega.

- 1) Tee mäрге "K" (Kohe) kõikidele nendele asjadele, mis on kergesti kõrvaldatavad (lahendatavad), kui sa natukene nendele oma aega pühendaksid (a la tilkuv kraan kodus, sassis laud töö juures). Siia kategooriasse lähevad asjad, mida saaksid soovi korral 1 nädala jooksul lahendada.
- 2) Tee mäрге "V" (Võimalik) kõikidele nendele asjadele, mis on iseenesest küll võimalik ära lahendada ja probleem kõrvaldada, kuid see ei toimu nii lihtsalt. Näiteks vajad sa kellegi nõusolekut või vajad sa selleks raha, mida sul hetkel ei ole. Siia kuuluvad asjad, mida saaksid soovi korral lähima 3 kuu jooksul muuta.
- 3) Tee mäрге "EI" (ei ole võimalik) kõikidele nendele asjadele, mis ei ole kuidagi sinu poolt muudetav ja parandatav isegi juhul, kui sa seda väga tahaksid. Näiteks ei saa sa muuta oma välimust, sa ei saa muuta seda, kuidas su ülemus käitub või seda, missugune

palgapoliitika teie ettevõttes on. Liigita siia kategooriasse asjad, mida sa ei saa ka parima tahtmise puhul 6 kuu jooksul muuta.

Asu tegutsema

Leia nüüd kõige lihtsamad asjad oma nimekirjast ning püüa järgmise nädala jooksul neist nii palju kui võimalik ära lahendada. Usun, et sa imestad isegi, kui palju energiat sul peale seda alles jääb. See annab sulle uut energiat ja täiendavat aega, mida saad kasutada suuremate asjade lahendamiseks.

Teise sammuna võta ette asjad, mida saaksid pingutades lähima 3 kuu jooksul muuta. Analüüsi need läbi ja tee konkreetne tegevusplaan, mida ja kuidas sa seda teha kavatsed. Ja siis lihtsalt astu esimene kõige väiksem samm selle muutuse suunas (vt ka eelmist peatükki "Üks samm korraga").

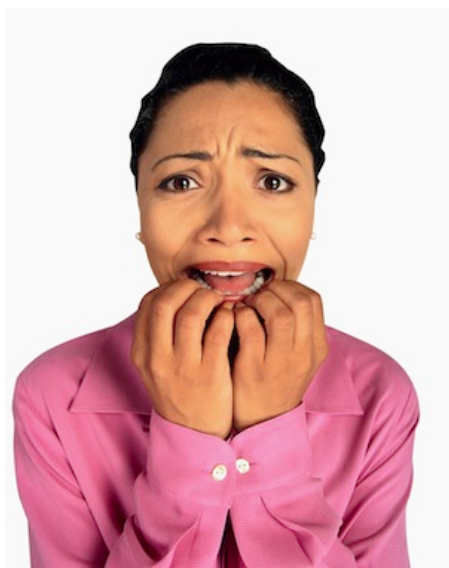
Sama oluline, nagu tegutsemine, on ka lahtilaskmine. Seepärast on oluline leida nimekirjast asjad, mida sa muuta ei saa ja nendele ausa pilguga otsa vaadata. Anna endale aru, et sa ei saa niikuinii siin midagi teha (isegi kui sa väga väga seda tahaksid), mistõttu ei ole mõtet nende pärast ka ennast halvasti tunda ja muretseda. Püüa lasta neil asjadel lihtsalt olla - neid aktsepteerida, sest sinu vastupanu neile on mõttetu energia raiskamine.

Selline inventuur aitab aimu saada, missugused on meie tegelikud probleemid ja missugused pinnavirvendused. Pinnavirvendused mõjutavad meid küll igapäevaselt, kuid nende elimineerimine ei võta üldjuhul väga palju aega ning energiat, mistõttu tasub need kohe ära teha. See on sarnane olukorrale telgis, kus lõpuks õnnestub pinisev sääsk maha lüüa - üks väike muudatus ja kogu eesolev elu (öö) tundub palju rahulikum ning meeldivam.

ENESEMOTIVEERIMINE

T4. Ületa oma hirmud

Hirm on reaktsioon sellele, mis võib juhtuda, kuid üldjuhul see ei juhtu



Kas oled kunagi soovinud elus muutust läbi viia, aga sa ei ole lihtsalt julgenud - see tundus olevat liiga hirmutav? Hirmud halvavad meie mõtlemis- ja tegutsemisvõime, kui me hirmudesse objektiivselt ei suutu ning neid efektiivselt ei ületa. Üheks viisiks neid ületada, on kasutada hirmupüramiidi.

Iga uus asi tekitab meis hirmu. Kuni me kulgeme turvalises mugavustsoonis, ei ole vaja väga ka midagi karta, aga samas on oht, et jääme oma eluga olemasolevasse punkti kinni. Kui me oleme sellega täiesti rahul, siis ehk ei olegi mõtet edasi püüelda. Kuid juhul, kui soovime elus midagi muuta, tuleb meil mingil hetkel kindlasti suuremate või väiksemate hirmudega silmitsi seista.

Mis on hirm?

Kindlasti on hirmule olemas ka oma kindel psühholoogiline definitsioon, kuid lihtsasti käsitletuna on hirm meie mentaal-emotsionaalne kaitsemehhanism, mis hoiab meid elus. Mõned allikad väidavad, et meie alateadvuses on olemas psühhoküberneetiline keskus, mis juhib meid alati sinna, kus kõik on tuttav ja turvaline. Hetkel, mil oleme tuttavast ja turvalisest keskkonnast väljumast, käivitubki see keskus, andes meile seda vastavate hormoonide kaudu märku ("Hei, sa oled liikumas

tundmatule territooriumile - siin võib olla ohtlik!"). Meie tajume seda hormoonirünnakut hirmu, ärevuse ning ettevaatlikkusena.

Hirmupüramiid

Isiklikult olen viimase 7 aasta jooksul oma elus mitu kapitaalset ümberkorraldust teinud. Ma lihtsalt ühel hetkel otsustasin proovida, mis on võimalik ja mis mitte. Uskudes siiralt sellesse, et igaüks on oma õnne sepp, soovisin saada vahetu kogemuse, kui kaugele ma oma soovide realiseerimisega minna saame. Tänapäevaks on mu elu 180 kraadi muutunud, ja seda alates igapäevasest tööst ja majanduslikust seisust kuni sõprade ja isikliku eluni välja. Sellel teekonnal on olnud palju nuttu, viha ja pettumust, kuid niisamuti ekstaasi, võidurõõmu ning õnnehetki.

Ma ei oleks kuidagi saanud neid muutusi elus läbi viia ilma hirmudeta. Ma kardan tänagi mitmeid mõtteid, mida aeg-ajalt oma peas mõlgutan. Siiski ei jäta ma nende mõtete pärast oma plaane pooleli. Need on ju pelgalt mõtted (kuid kas kõiki mõtteid tasub ikka uskuda?). Ja just see on koht, kust hirmupüramiid - efektiivne tehnika oma hirmude ületamiseks - alguse saab. Hirmupüramiid on lihtne, kuid samas väga efektiivne meetod oma hirmude ületamiseks ja oluliste otsuste vastuvõtmiseks. See võimaldab hirmudesse ja nende realiseerumise tõenäosusesse sisse piiluda ning nendele vastavalt siis tegutseda.

Missugused hirmud sul on?

Hirmupüramiidi kasutamiseks vajame kõigepealt hirme, millega silmitsi seisame. "Mul pole ühtegi", mõtled sa? Proovime siis teistpidi.

Mis oleks esimene asi, mida sooviksid oma elus ära muuta, kui sa püüaksid homme kinni Kuldkala, kes sulle sellise võimaluse pakub? Kas nüüd tuli midagi? Kui tuli, siis küsi endalt, miks sa ei ole seda muutust siis läbi viinud, kui sa seda tegelikult soovid? Vastuses võivad peituda sinu hirmud. Kirjuta üks nendest üles.

Samm 1. Mis on kõige hullem, mis võib juhtuda?

Hirmuga kaasneb üldjuhul mingi ettekujutus, kuidas asjad kõige hullemas stsenaariumi korral kujunevad. Pane see kirja! Pane kirja kõige halvem stsenaarium, mis võib juhtuda, kui kõik lähebki nii, nagu sa kardad. Sellest saab vundament, mis kannab kogu sinu hirmupüramiidi, sest sellest halvemaks enam minna ei saa.

Näiteks sooviksid sa muuta töökohta, sest sinu praegune ülemus on tõeline türann. Ta kujutab ette, et inimesed on masinad, kes ainult palga pärast tööl käivad. Ta ei tunnusta mitte kunagi kedagi, kuid alati, kui leiab võimaluse, kritiseerib kõiki valjuhäälselt. Sa oled seda kannatanud juba aastaid, aga tunned, kuidas sinu enesehinnang muudkui langeb ja igal pühapäeval mõtled vastikustundega saabuva uue nädala peale. Sinu soov oleks töölt lahkuda, aga sa ei julge, sest ehk ei leia sa uut tööd ning kunagi ju ei tea, missugune ülemus mujal sind ootab.

Samm 2. Mis on kõige hullem, mis võib juhtuda, kui midagi ette ei võta?

Sa oled juba praegu õnnetu, sest sa veedad 75% oma ajast töö juures, kus keegi sind ei väärtusta. See on sinu jaoks tõeline piin. Sa oled seda talunud 5 aastat, ja ma küsin, kui kaua sa oled valmis seda veel taluma? Teise sammuna kirjutagi üles, mis juhtub siis, kui sa midagi ette ei võta?

Kirjuta värvikalt üles oma kannatused ja valu, mis praeguse olukorraga kaasneb. Vaata oma nirusele olukorrale avatud silmadega otsa ning aktsepteeri, et olukord on jama. Ning samuti tunnista endale, et see on sinu teadlik valik, sest seni oled sa ise otsustanud mitte tegutseda, kuigi sa oled teadlik, missugune on mittetegutsemise tagajärg.

Samm 3. Parim võimalik tagajärg

Kolmandana pane kirja, mis juhtub siis, kui su hirmud ei realiseeru ja kõik läheb kõige paremal viisil. Eelneva näite puhul tähendaks see, et sa lahkud olemasolevalt töölt ja leiad näiteks nädala jooksul uue töökoha, kus sind väärtustatakse ja sa saad end tõeliselt teostada. Pane ka see

kirja nii värvikalt, kui oskad - tunneta selle mõttega kaasnevat positiivset emotsiooni, ja märka, kuidas sinu enesetunne paraneb.

Sa oled nüüd julgelt otsa vaadanud halvimalle võimalikule tagajärjele, halvimalle jätkuvale seisule (kui sa midagi ette ei võta) ja parimalle võimalikule tagajärjele. Kuidas need sulle tunduvad? Kas halvim võimalik tagajärg tundub sulle jubedamana kui jätkuvad kannatused ja võimalikud võidud kokku? Et seda enese jaoks objektiivselt hinnata, kasutame nelja kontrollküsimust.

Küsimus 1. Kui oluline on sinu jaoks 1-10 punkti skaalal, et juhtuksid need asjad, mis võiksid juhtuda, kui sa otsustad tegutseda ja hirm ei realiseeru? Kirjuta üles oma number (1 - üldse ei ole oluline, 10- see on väga oluline). Näiteks otsustad sa kirjutada 9, sest see on sinu jaoks väga oluline.

Küsimus 2. Kui oluline on sinu jaoks 1-10 punkti skaalal, et ei jätkuks need asjad, mis jätkuksid juhul, kui sa otsustaksid mitte tegutseda? Kuna sa oled hetkel veendunud, et niimoodi sa jätkata ei suuda, võib ka see number üsna kõrge olla. Näiteks otsustad sa kirjutada 8.

Küsimus 3. Kui suur on tõenäosus 1-10 punkti skaalal, et juhtuvad need asjad, mida sa kardad juhtuvat juhul, kui sa otsustad tegutseda? See on koht, kus enda suhtes ausaks ja objektiivseks jääda. Mark Twain on öelnud, et tema elus on olnud väga suuri probleeme, millest enamus iialgi ei realiseerunud. Meie mõistus on kiviajast alates pidanud meid kaitsma võimalike kiskjate rünnakute ja loodusõnnetuste eest, mistõttu olemegi nii suurteks muretsejateks arenenud. Seetõttu tuleks alati teatud reservatsiooniga suhtuda kõikidesse oma hirmudesse.

Vaata võimalikele halbadele olukordadele otsa ning hinda nende tõenäosust. Näiteks tunned sa, et kõige hullemal stsenaariumil tõenäosus on mitte rohkem kui 5 (sest sul on hea haridus, korralik kogemus ning teed oma tööd kohusetundlikult).

Küsimus 4. Kui oluliselt see tegelikult sinu elu mõjutab 1-10 punkti skaalal, kui sa otsustad tegutseda ja sinu hirm realiseerub? See on koht hindamiseks, kui palju tegelikult see stsenaarium sinu elu mõjutab.

Paljud inimesed on öelnud, et läbikukkumised ja ebaõnnestumised on tagantjärele hinnates olnud nende elu kõige kasulikumat pöördepunktide (ma olen üks nendest, sest minu elu muutus peale esimese ettevõtte pankrotti). Meil on küll suured hirmud, kuid mõnikord võib juhtuda, et isegi hirmu realiseerumisel ei ole selle mõju meie elule nii suur nagu algselt kardame. Just seda selles punktis hindagi. Näiteks otsustad sa, et ka kõige hullemal juhul (töökoha kaotus ja teatud perioodil uue mitteleidmine) ei jää sa nälga, sest su mehel on töö olemas ja teil on ka teatud säästud. Sa hindad mõjuks 6 punkti.

Kas teha või mitte?

Nüüd tuleb langetada otsus, kas muutus elus võtta või mitte. Siin aitab puhas matemaatika, milles kasutame kontrollküsimustes saadud punkte. Kõigepealt liidame kokku kahe esimese küsimuse punktid, mis on artikli näites $9 + 8 = 17$. Seejärel liidame kokku kahe viimase küsimuse punktid, milleks on siin artiklis $5 + 6 = 11$.

Kuna kaks esimest küsimust hindasid seda, kui olulist positiivset mõju muutus sinu elule avaldab, ja kaks viimast seda, kui suur tõenäosus ja mõju negatiivsetel stsenaariumitel on, võid sa kasutada lõppotsuse langetamiseks lihtsat kõrvutamise meetodit: $17 > 11$, järelikult võiksid kaaluda muutuse läbiviimist.

Loomulikult ei saa olulisi otsuseid elus uisapäisa langetada, mistõttu ei saa kõrvutamise kaudu alati otsust vastu võtta. Küll aga võimaldab hirmupüramiid situatsiooni sisuliselt sisse vaadata ning hinnata seda neutraalselt erinevate nurkade alt. Tihti juhtub nii, et hirm kaaperdab meie mõtlemisvõime ja me näeme ainult kõike halba, mis võib juhtuda. Siiski peaksime iga otsuse puhul kaaluma ja kõrvutama halvaga ka seda head, mis parimal juhuks meile osaks võib saada.

ENESEMOTIVEERIMINE

T5. Leia käivitusenergia

Kasuta uute harjumuste kujundamiseks oma käivitusenergiat



Igasugune muutus elus eeldab muutust meie harjumustes. Harjumusi aga on keeruline muuta, sest me oleme mingit tegevust praktiseerinud aastaid ja see on muutunud osaks meist. Ainult tahtejõust harjumuste muutmiseks üldjuhul ei piisa. Küll aga piisab väikesest kogusest käivitusenergiast, et muutusele hoog sisse anda. Edasi läheb inertsist.

Kujuta ette, et sa soovid igal õhtul 23 minutit sörkida või kepikõndi teha. Mis sa arvad, kumb on sinu jaoks keerulisem – kas kepikõnd ise või kõndima minek? Või näiteks soovid sa kodu koristama hakata. Kumb on sinu jaoks keerulisem – kas koristamine või koristamise alustamine?

Jälgi järgmisel korral, kui sa pead midagi regulaarset (koristamine, trenn, töö) alustama, kuidas sinus võib tekkida väike vastupanu – sa tunned, justkui ei oleks sul selleks tegevuseks hetkel piisavalt energiat. Kui sa aga selle vastupanu ületad, märkad sa, et tegevus ei ole sugugi nii hull. See energiahulk, mida sa kasutad vastupanu ületamiseks, ongi käivitusenergia.

Kui palju käivitusenergiat sa selleks vajad?

Mida madalam on teatud tegevuse alustamiseks kuluv käivitusenergia, seda lihtsam seda tegevust alustada on. Näiteks soovid sa igal õhtul

tund aega lugeda. Esimestel päevadel võib see sul hästi välja kukkuda, kuid neljandal päeval võid sa vajada selleks juba väikest sisemist tõuget.

Sa oled jõudnud olukorda, kus sinu eelnev harjumus – näiteks teleka vaatamine – tõstab pead, ja uue harjumuse – raamatu lugemise – juurutamiseks vajad sa täiendavat energiat. Käivitusenergiat.

Mida madalamana sa lugemise alustamiseks kulutatava käivitusenergia hulga hoiad, seda lihtsam on uut harjumust juurutada. Kui sa hoiad oma raamatuid kuskil riulis, mis asub maja teises otsas, on käivitusenergia lugemise alustamiseks oluliselt suurem kui juhul, kui sa hoiaksid raamatut elutoas laua peal.

Esimesel juhul pead sa püsti tõusma, teise tuppa minema, riulist raamatu võtma, tagasi teise tuppa tulema ning siis lugema hakkama. Kui palju aega selleks kulub? Võib-olla isegi kaks minutit või rohkem, eks? Kui sa aga hoiad raamatut elutoas laua peal, kulub sul selle kättevõtmiseks ainult 5 sekundit.

Ühe mehe individuaalne uuring näitas, et kui mingi tegevuse käivitusenergia on madalam kui 20 sekundit, on vastupanu lihtne murda. Kui see aga on rohkem kui 20 sekundit, leiame alati mõne põhjuse, miks mitte hetkel seda tegema hakata.

See mees läks oma katsetega koguni nii äärmustesse, et heitis eelmisel õhtul jooksuriiete ning ketsidega magama – ta tahtis küll igal hommikul jooksmas käia, aga ta ei viitsinud end kunagi riidesse panna. Sellisel viisil viis ta aga jooksmine käivitusenergia väga madalaks – hopsti voodist välja ja kohe sörkima – ning tal õnnestus uus jooksmise harjumus väga kergesti juurutada.

See töötab ka vastupidi

Nii, nagu 20 sekundi reegel töötab mõne uue harjumuse juurutamisel, on see sama efektiivne ka halbadest harjumustest vabanemisel. Kui palju aega sa igapäevaselt Facebookis veedad? Kui sul on töö ajal FB

kogu aeg lahti ning sa käid seal tihedamalt kui korra tunnis, võid end vabalt FB-sõitlaseks nimetada. Sul on probleem.

Kuidas sellest probleemist vabaneda? Korista FB kiirvalikud igalt poolt ära. Muuda enda jaoks Facebooki sisselogimine võimalikult ebamugavaks ning vaevarikkaks ja sa märkad, kuidas sa ei viitsi seda enam kogu aeg külastada. Seda tehes säästad sa aga suure hulga produktiivset energiat, mida kasutada päriselt oluliste asjade ärategemiseks.

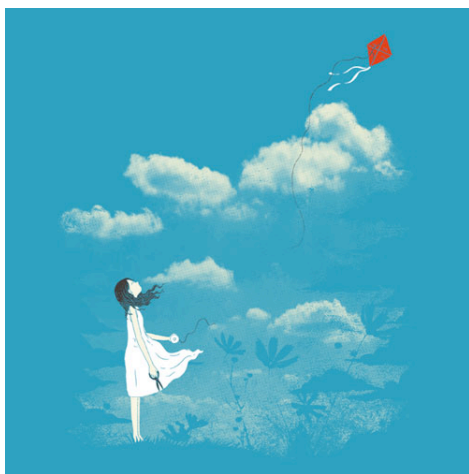
Sama kehtib ka muude halbade harjumuste kohta. Vaatad liiga palju telekat? Võta puldilt patareid välja. Sööd liiga palju magusat? Ära osta magusat koju (sa ei viitsi ju õhtul poodi minna magusat ostma).

Käivitusenergia kasutamise märkamine on väga efektiivne tööriist oma motivatsiooni ja produktiivsuse tõstmiseks. Inimesed on harjumuste vangid – kui me soovime muuta midagi oma elus, on vaja muuta oma harjumusi. Ning harjumusi aitab muuta väga hästi konkreetsete tegevuste alustamiseks vajamineva käivitusenergia reguleerimine.

ENESEMOTIVEERIMINE

T6. Õpi lahti laskma

Reaalne on ainult praegu. Mis olnud, see olnud. Mis tuleb, see tuleb.



Mõnikord võib juhtuda, et kanname toimunud sündmusi enesega kaasas aastaid. Need ei anna meile rahu, tulles ikka ja jälle meid "kummitama". Sama võib olla ka sündmustega, mis veel ei ole juhtunud, aga mida me kardame juhtuvat - need on hirmud negatiivsete sündmuste ees. Sageli takistab selline negatiivne koorem eluga edasi liikumast ja uusi asju elus saavutamast. Siin aitab meid oskus lahti lasta.

Lahti laskmise tehnika iseloomustamiseks sobib hästi üks zen-lugu, kus kaks budamunka jalutavad ning jõuavad jõeni, mille kaldal seisab tüdruk. Tüdruk ütleb poistele, et ta ei saa üle jõe, ning kas poisid oleks valmis teda aitama? Kuigi budamunkadel on keelatud naisterahvaid katsuda, võtab üks munkadest tüdruku sülle ja nad lähevad kolmekesi üle jõe. Seejärel mungad kõnnivad üksi edasi, ja tüdruk läheb oma teed.

Umbes tund aega hiljem ütleb üks munk teisele: "Vend, ma ei saa siiani aru, kuidas sa said ikka selle tüdruku sülle võtta? Meile on ju keelatud tüdrukutega suhtlemine, rääkimata nende puudutamisest". Teine munk vastab seepeale: "Kallis Vend, mina panin selle tüdruku maha juba tund aega tagasi, sinna kannad teda siiani enesega kaasas".

See lugu ilmestab olukorda, millega me kõik igapäevaselt kokku puutume - me kanname enesega kaasas minevikusündmusi, mida võib-

olla kahetseme, mis meile haiget on teinud ja mida sooviksime muuta. Mure on aga selles, et me ei saa muuta mitte midagi, mis on kunagi juhtunud, sest minevikku ei eksisteeri mitte kusagil mujal kui meie mõtetes. Me ei saa minna tagasi eilsesse, me saame ainult mõelda eilsest.

Minevik takistab meid edasi liikumast

Mõnikord on hea meenutada juhtunut, sest see võimaldab oma kogemustest õppida, kuid paljud meist ei lase minevikust lahti, vaid elavad igapäevast elu mineviku varjus. Selline elu mõjutab aga otseselt nii meid ennast kui ka meid ümbritsevaid inimesi ja ei võimalda nautida praegust elu täiel rinnal.

Loomulikult on see oluline, kui midagi tähtsat minevikus juhtunud on, kuid mis olnud, see olnud. Kui keegi meile minevikus haiget tegi ja me ei suuda talle andestada, mistõttu tunneme end veel aastaid hiljem halvasti, siis eelkõige oleme ise need, kes seeläbi kannatavad. Meile haiget teinud inimene on võib-olla ammu juhtunu unustanud, kuid meie kanname seda enesega kaasas ning elame ikka ja jälle läbi. See hävitab meid seestpoolt ja ei lase edasi liikuda (demotiveerib meid).

Ka negatiivne tulevik võib meid takistada

Negatiivsete minevikusündmuste kaasas kandmine ei ole ainuke mentaalne motivatsiooni pidurdaja - sama teevad ka negatiivsed tulevikusündmused. Nii nagu minevik eksisteerib ainult meie peas, eksisteerib ka tulevik ainult meie peas.

Minevikuga tegelemiseks kasutame oma mälu, tulevikuga tegelemiseks kasutame oma ettekujutusvõimet. Faktiliselt ja reaalselt ei ole aga mitte kumbagi neist olemas, sest reaalselt toimub kõik ainult praegusel hetkel. Me mõtleme minevikust praegusel hetkel, mõtleme tulevikust praegusel hetkel ja elame praegusel hetkel. Ühtegi teist hetke ei ole olemas.

Näiteks soovime oma elus midagi märkimisväärset korda saata, aga me ei julge, sest minevikus oleme mõned korrad ebaõnnestunud ja nüüd näeme kogu aeg vaimusilmas, kuidas me ka tulevikus ebaõnnestume. Sellistes olukordades unustame ära, et ehk oleme saanud minevikukogemustest hea õppetunni, mida ära kasutades suudame tulevikus asju paremini teha ning oma unistused täide viia. Kui me aga liialt usume oma mõtteid sellest, kuidas tulevikus kindlasti ka asjad halvasti lähevad, halvab see meie tegutsemisvõime ja jäämegi praegusesse hetkesse kinni.

Missugust lugu me endale räägime?

Just nendest kahest väljamõeldud ja hetkel otseselt muutmatutest maailmadest - minevikust (mis on juba olnud) ja tulevikust (mis alles tuleb) - sõltub paljuski, kuidas me elame oma praegust, tegelikult aset leidvat elu. Kui me jääme liigselt kinni minevikku, takistab see meid edasi liikumast oma unistuste suunas, sest me kardame, et juhtub sama, mis kunagi juhtus. Kui me jääme liigselt kinni tulevikku, takistab see samuti meid edasi liikumast, sest me kardame, et asjad lähevad meie poolt väljamõeldud ja meie jaoks kõige negatiivsema stsenaariumi kohaselt. Mida sellises olukorras teha?

Lugu, mida endale oma peas räägime, ei ole tõeline - see on sõna otseses mõttes väljamõeldud. Kui sa ei suuda kellelegi andestada (või sa oled solvunud või pettunud vms) ja see takistab sul igapäevaselt end normaalselt tundmast, siis järelkult elad sa mitte päris elu, vaid väljamõeldud sündmustes (seda ju ei ole enam olemas, sa lihtsalt mõtled selle peale). Võib isegi öelda, et see on natukene skisofreeniline - mõelda välja sündmusi ja siis nende peale negatiivselt reageerida, mis takistab end hästi tundmast ja eluga edasi liikumast.

Meie eesmärgiks on märgata, missuguseid lugusid enda peas iseendale räägime. Olgu see siis lugu minevikust, lugu olevikust (hindame kedagi, kritiseerime iseennast või teist inimest, kinnitame endale, kui halb elu mul ikka on jne) või lugu tulevikust, on see ikkagi vaid lugu. Äratus! Elu

ei toimu mõtetes, vaid sinu ümber. Ava oma silmad, ja näe, mis päris maailmas toimub!

Kuidas soovimatutest mõtetest lahti lasta?

Enne kui me saame soovimatutest mõtetest lahti lasta, on vaja õppida soovimatuid mõtteid märkama - me ei saa millestki vabaneda enne, kui me ei tea, et see eksisteerib. Seetõttu on esimene samm hakata vaikselt kõrvalt jälgima enda mõtteid ja lugusid, mida iseendale räägime.

Ärkad hommikul üles ja tuju on paha? Püüa märgata, missugused mõtted sul peas on. On need algavast tööpäevast üldiselt (mis sulle vastumeelne on) või konkreetsest sündmusest (näiteks mingi kohtumine kellegagi), püüa märgata, mis mõte sul tuju halvaks muudab.

Kui said sellele mõttele jälile, siis juhul, kui seda mõtet ei ole vaja hetkel mõelda (tõenäoliselt ei ole vaja mõelda hommikulauas perega sellele, kuidas täna kl 16.00 kohtumine tuleb), püüa seda edasi lükata. Ära püüa täielikult sellest mõttest vabaneda, vaid püüa sellest lahti lasta mõneks ajaks (kuni see päriselt päevakorda tuleb).

Selleks on hea kasutada Õunatehnikat, mille käigus viid sel hetkel, kui märkad, et oled mõtlemas millestki, mida hetkel mõelda ei ole vaja, oma tähelepanu lihtsalt ühele õunale (kujutad silmade ette ühe õuna). Selline tähelepanu teadlik viimine neutraalsele objektile aitab su mõistusel korraks negatiivsest mõttest lahti lasta ja keskenduda praegusele hetkele.

Tulles eelneva näite juurde tagasi, siis juhul, kui istud perega hommikusöögilauas ja sa märkad, kuidas mõte kisub juba tööasjadele, siis kujuta korraks ette ühte õuna (sa pead selleks töömõttest lahti laskma, sest meie mõistus ei suuda kahele objektile samaaegselt keskenduda) ja seejärel jätkka hommikusööki. Kui töömõte tuleb uuesti, korda seda - niipea kui märkad ebasoovitud mõtet, mõtle katkestuseks korraks õunale ja siis mine edasi selle tegevusega, mis pooleli hetkel on.

ENESEMOTIVEERIMINE

T7. Tekita progressitunne

Kõik inimesed soovivad head elu. Alustada tasuks aga paremast elust.



Juba Aristoteles väitis, et kõikide inimeste kõige fundamentaalsem eesmärk elus on olla õnnelik, ja kõik tegevused, mida inimesed elus teevad, täidavad vaid ühte eesmärki - saada seeläbi õnnelikuks. Õnne on uuritud viimase 100 aasta jooksul nii intuitiivselt, kogemuslikult kui teaduslikult, ja on leitud, et ainuüksi progressitunne teeb meid õnnelikuks.

Üldjuhul usume õnnelikuks saavat, kui täidame oma elus teatud tingimused. Kui küsida kelleltki, mis teda õnnelikuks teeks, hakkab inimene koostama nimekirja asjadest, mis peaks kõik tema elus juhtuma, et ta tõeliselt õnnelik võiks olla.

Kuigi inimesed on välimuselt ja taustsüsteemil väga erinevad, on meis kõigis üks vägagi sarnane joon - me soovime olla õnnelikud ja vältida ebaõnne. Viisid, kuidas me seda teeme, võivad olla erinevad, kuid tingimused, mis meid õnnelikuks teevad, enam niivõrd erinevad olla ei pruugi. Kui ma küsin, mis sind õnnelikuks teeb, siis tõenäoliselt muuhulgas ka see, kui:

- * sul on armastav kaaslane, keda sa ka ise väga armastad;
- * su lastel läheb kõik hästi ning nad on väga õnnelikud;
- * kogu su perel on tervis korras ja nad on õnnelikud;
- * sul on piisavalt raha, et elada stressivabalt ja lubada endale head elu.

Kuidas sulle tundub, kas ma eksisin? Tõenäoliselt mitte, sest nagu eespool mainisin, detailides võivad olla erinevused (mind teeks õnnelikuks näiteks ilus kodu Tabasalus, sind aga võib-olla hoopis Viimsis), aga üldpildis on meil vägagi sarnased unistused.

Kust algab õnnepiir?

Maailmas on 7 miljardit inimest, kes elavad oma elu 7 miljardil erineval viisil. Jah, meid teevad õnnelikuks põhimõtteliselt samad unistused, aga nende unistuste saavutamise võimalikkus on meie jaoks erinev. See tähendab, et ühe sakslase jaoks, kelle kuupalk on 6000 eurot ja kellel on laenuga ostetud 300 000 eurone maja ja 100 000 eurone auto, võib finantsiline õnn seisneda selles, kui tema palk suureneks 2000 euro võrra. Samas aga ühe tailase jaoks, kes teenib 100 eurot kuus, võib finantsiline läbimurre seisneda 100 eurosises sissetuleku tõusus.

Seega, nad mõlemad oleksid õnnelikud, kuid üks peab õnne saavutamiseks oma palka suurendama vaid 30% võrra, teine aga selle kahekordistama (samas 30% tõus sakslase jaoks on rahaliselt 20 korda suurem summa kui 100% palgatõus tailase jaoks).

Me ei saa õnne defineerida absoluutväärtustes, sest inimesed elavad väga erinevat elu. Eespool olev näide puudutas finantsaspekti elus, kuid lisaks sellele on elus muud valdkonnad nagu suhted ja tervis jpm. Ka nendes valdkondades on inimesed erinevates olukordades, mistõttu ei saa öelda, et kõik seisundid suhetes teevad meid ühtemoodi õnnelikuks.

Ehk seisneb õnnepiir subjektiivses progressitundes? Selleni on jõudnud ka teadlased, kes väidavad, et kui inimene tunneb, et ta liigub elus edasi (iseendaga võrreldes), kogeb ta võidurõõmu, joovastust ning õnne. Seega ei peaks me ehk nii palju keskenduma absoluutväärtustele (võrreldes end kogu aeg kellegi teisega), vaid püstitama väikeseid eesmärke (iseenda praeguse olukorra suhtes), mida siis järjekindlalt saavutada. Iga uus võit suurendab meie enesekindlust ja tekitab motivatsiooni järgmise astme vallutamiseks.

ENESEMOTIVEERIMINE

T8. Arenda optimismi

Optimistlikud ja positiivsed inimesed elavad kuni 30% paremat elu



Viimase 100 aasta jooksul läbiviidud (aju)uuringud näitavad, et optimistlikud ning positiivsed inimesed saavutavad elus märkimisväärselt rohkem kui negatiivsed ja kriitilised. Teadlased nimetavad seda "avardumise efektiks", mille kohaselt töötab aju positiivsete emotsioonide ajal kuni 30% efektiivsemalt, aidates inimesel saavutada rohkem ja kiiremini.

Missugused mõtted sinul valdavalt on? Mõtled sa rohkem oma senistest õnnestumistest ja tulevastest läbimurretest või pigem muretsed asjade pärast, mis võiksid teisiti olla. Psühholoogid ütlevad, et tavaliselt mõtlevad inimesed kuni 80% ajast sellest, mida nad tegelikult oma ellu ei taha. Kui aga inimene keskendub kogu aeg sellele, mida ta ei taha, siis kuidas oleks võimalik üldse saavutada seda, mida ta tahab?

“Tahan - ei taha” paradoks

Olukorda, kus soovime paremat elu, aga mõtleme kogu aeg sellest, kui halb elu on, nimetatakse “tahan-ei taha” paradoksiks. Paradoksiks seetõttu, et me käitume kainele mõistusele vastupidiselt - me kõik tahame ju end võimalikult tihti hästi tunda, kuid mõtlemine halbadele asjadele ei võimalda seda. Mõtlemine halba, tunneme end halvasti (kuigi tahaks end hästi tunda), aga muuta seda ka ei suuda (kuigi tahaks).

Ajuteadlased ütlevad, et me oleme sellisteks muretsejateks arenenud tuhandete aastate jooksul. Juba kiviajal pidime muretsema ellujäämise pärast, sest toitu ei olnud võimalik poest osta ning politseid ei olnud, kes meid metsloomade ja vaenlaste eest kaitseks. Seega pidime olema kogu stressirežiimil ja igal hetkel valmis põgenema või ennast kaitsma.

Kuigi me ei pea juba ammu metsast toitu otsima, et oma peret elus hoida, ja samuti teeb politsei oma tööd piisavalt hästi, et tunneksime end kodus turvaliselt, ei ole hirm võimalike negatiivsete stsenaariumite ees meie rakumälust kadunud. Meie ajus asetsev reptiilaju osa toimib tänaseni instinktide baasil ja suunab meid valvas olema kõige suhtes, mis meid ohustada võib.

Optimistlik suhtumine vajab enesega tööd

Jälgides inimeste käitumist jõudsidki meie aja esimesed psühholoogid järeldusele, et tegelikult ongi inimene oma olemuselt õel, kade ja enesekeskne liik, kes mõtleb ainult iseenda heaolule ning teeb seda üldjuhul teistega mitteametava viisil (millega võiks täiesti nõustuda).

Siiski on viimaste aastakümnete jooksul tehtud uuringud jõudnud tõdemuseni, et kriitilisus ja enesekesksus on tuhandete aastate jooksul inimeste “äraõpitud” reaktsioon ümbritsevale keskkonnale, mitte aga meie loomulik olemus. Oma olemuselt olevat me ikkagi positiivsed ja heasoovlikud.

Võib tekkida küsimus, kus viga on, sest keskmist inimest jälgides ei kiirga ta loomuomast heasoovlikkust ja sõbralikkust (eriti kui me räägime läänemaailmast). Nii psühholoogid kui ka idamaade targad ütlevad selle peale, et viga ei ole, vaid kõik see, mille oleme aastatuhandete vältel selgeks õppinud ja omaks võtnud (muretsemine, kriitilisus, enesekesksus) on vaja lihtsalt uuesti ümber õppida. Lohutuseks kinnitavad nad, ja paljud on seda juba omal nahal ka kogunud, et individuaalsel baasil ei pruugi ümberõpe normaalsusesse võtta enam tuhandeid aastaid, vaid piisab ehk isegi mõnest kuust.

Harjutused optimismi ja positiivsuse arendamiseks

Ümberõppeks soovivad psühholoogid väga lihtsaid ja kergesti kasutatavaid harjutusi (tehnikaid), mille praktiseerimine treenib meie aju neuronühendusi uuel viisil tööle ja ajas muutume seeläbi positiivsemaks, heasoovlikumaks, optimistlikumaks ja õnnelikumaks.

1) Mis eile hästi läks?

See on üks efektiivsemaid harjutusi oma positiivsuse arendamisel. Kuna me mõtleme instinktiivselt rohkem murede peale, siis osta märkmik ja kirjuta igal õhtul enne magamaminekut üles kolm asja, mis täna hästi läks. Need ei pea olema suured asjad, vaid lihtsalt igapäevased sündmused, mis sulle meeldivad (meeldiv õhtusöök, hea film, laps sai koolis viie jne).

See harjutus loob ja arendab uusi (positiivsete sündmustega seotud) ühendusi ajus, mis aja jooksul vähendavad negatiivsete ühenduste mõju igapäevaelu. Üks uuring näitas, et 65% depressioonis olevatest inimestest hindas oma elu märkimisväärselt paremaks peale seda, kui ta oli 4 kuud seda harjutust teinud. Tegelikult ei olnud midagi tema elus muutunud, muutunud oli tema taju oma elust.

2) Tee üks egovaba heategu päevas

Psühholoogid väidavad, et üks kindel viis taju paremaks teha, on teha kellelegi teisele midagi head. Olgu selleks siis lihtsalt kompliment või ulatatud abikäsi, iga kord, kui kellelegi teisele head teeme (eriti hea on, kui me selle eest midagi tagasi ei oota), tunneme ka ise end hästi.

Seda tehnikat on katsetatud erinevates situatsioonides ja paljud väga depressiivsed ning negatiivsed inimesed on öelnud, et heategu on kõige efektiivsem vastumürk halvale tujule.

3) Leia üles olukorra positiivne külg

Igas inimeses ja olukorras on olemas ka positiivne külg. Kriisisituatsioonides leiab meie mõistus kohe üles selle osa, mis meile ei meeldi või meid kuidagi ohustab. Harjutamist vajab aga sellises olukorras teadlikult positiivse külje avastamine. Kindel on aga see, et mida enam seda harjutame, seda lihtsamaks see ajas kujuneb ja seda sallivamaks, optimistlikumaks ja positiivsemaks meie elu muutub.

ENESEMOTIVEERIMINE

T9. Suurenda efektiivsust

Arvutid teevad paljusid toiminguid korraga. Meie ei ole arvutid.



Me elame ajastul, kus meilt nõutakse ja oodatakse üha rohkem. Sissetuleva info hulk on viimase aastakümnega mitmekordistunud, kõikvõimalikud tehingud toimuvad kiiresti üle interneti, tekitades meis kogu aeg tunde, et aega on vähe ja peame kiirustama. Meilt oodatakse üha pikemaid ja samas produktiivsemaid tööpäevi, sest arvutid ju ei puhka. Aga me ei ole arvutid.

Kuna meilt nõutakse siiski peaaegu sama palju kui arvutitelt, ongi tulemuseks tööstress, läbipõlemine ja depressioon. Inimesed tunnevad üha enam, et nendest ei hoolita ja püstitatud ootused on liiga kõrged.

Mõned (“tublimad”) meist peavad sellisele tempole ja nõudmistele mingi aja jooksul vastu, nad saavad kiita ja tunnevad end tõeliste sangaritena (ehk saavad isegi aastakonverentsil selle eest juhatuse esimehelt vimpli). Siiski ei saa selline olukord ühegi inimese elus olla püsiv, sest sellises tempos väsime varem või hiljem kõik. Ja ühel hetkel võib meie rahulolu töö ja eluga tervikuna drastiliselt kukkuda.

Aga tööd on vaja ju teha

Ideaalses maailmas tuleksime sellises olukorras lihtsalt töölt ära. Lööksime ukse enda järel kinni ja ütleksime, et mulle aitab.

Päris maailmas seda aga teha ei saa, sest lisaks soovile end teostada vajame kõik sissetulekut arvete maksimiseks ning elamiseks. Missugune lahendus oleks optimaalne?

Mitte ükski väline tegur ei saa meid stressi viia, kui me sisemiselt sellele tegurile stressiga ei reageeri. Sa tead kindlasti inimest, kes suudab olukordades, (näiteks keegi teeb või ütleb midagi) kus sina juba “plahvatad”, täiesti rahulikult jääda. Kuidas ta seda teeb? Tõenäoliselt oskab ta enese sees oma tekkivat reaktsiooni märgata ning seda lihtsalt tagasi hoida. Teatud kontekstis nimetatakse seda ka emotsionaalseks intelligentsuseks, mida viimase aja uuringud kinnitavad olevat edu saavutamisel olulisem kui lihtsalt kõrge IQ.

Nii nagu sinu tuttav ei reageeri sisemiselt kellegi käitumisele, ei pruugi sina reageerida sisemiselt sellele, kui sinu töölaual olev paberite kuhi aina kasvab. Sa ju tead tegelikult, et sa suudad korruga lahendada ainult ühe ülesande, mistõttu ei tasu ülesannete rohkusest endale ise emotsionaalset koormat tekitada.

Oluline on määrata prioriteedid

Arvutid teevad mitmeid toiminguid üheaegselt ja seda veel väga efektiivselt. Inimesed suudavad teha aga hästi ainult ühte asja korruga. Seetõttu tuleks igaks hetkeks valida, mida ma praegu teen, ja teha seda siis võimalikult hästi. Kui see saab tehtud, siis tuleb samasuguse usinusega keskenduda järgmisele.

Muidugi võib juhtuda, et mingi tegevuse käigus selgub, et hetkel muutus olulisemaks teine asi, kuid see ei muuda fakti, et korruga saame tegelda ainult ühe asjaga. Nüüd on aeg olemasolev tegevus peatada, asuda uue kallale ning täie pühendumusega sellega nüüd tegelda. Ideaalne oleks see, kui me unustaksime selleks ajaks täiesti ära, et 101 asja ootab veel tegemist, sest hetkel me ju neid teha ei saa (siin sobib hästi ptk 6 kirjeldatud Õunatehnika).

Et me suudaksime ühte asja korraga teha, kuid mitte kaotada oma efektiivsust ja produktiivsust, on vaja otsustada, mis on hetkel kõige olulisem - määrata tegevustele prioriteedid.

Prioriteedid aitavad meil püsida kursil ja vältida olukordi, kus kogu aeg teeme midagi, aga progressi ei ole. Oluline on teada, et tegevused, mis võtavad kõige rohkem aega, ei pruugi olla kõige olulisemad. Kõige olulisemad on hoopiski need tegevused, millel on lühi - ja pikaajaliselt kõige suurem mõju. Selline tegevus sea endale esmaseks prioriteediks.

Suurenda oma efektiivsust

Kui sa oled otsustanud, missugune tegevus on kõige olulisem, tuleb tagada, et see tegevus saaks kõige kiiremini tehtud. Alati ei piisa kiirustamisest, vaid lihtsalt oma keskendumisvõime suurendamiseks.

Paljud meist on lapsepõlves suurendusklaasi abil pargipingil paberit põlema kõrvetanud. Kuidas see õnnestub? See õnnestub, sest me koondame suurendusklaasi abil päikesekiired ülitugevaks valguskiireks (nagu laser), mis on suuteline isegi paberi põlema süüdata (kõik need päikesekiired omaette seda aga ei suuda).

Sama efekt on ka fokusseerimisel käsilolevale tegevusele. Selle tegevuse käigus peata kõik muud tegevused, mis sind häirida võivad. Alusta elementaarsetega nagu näiteks kõikide brauseri akende sulgemine (a la Facebook, Delfi jt), mis võivad su tähelepanu eemale tõmmata. Samuti pane mõneks ajaks kinni mailiprogramm, kuhu saabuvad uued kirjad end avama ahvatlevad ja tee "õunatehnikat" kõikidele mõtetele, mis sulle töö käigus ebaolulisi korraldusi annavad (a la "praegu on üks teine asi olulisem", "peaks minema ja ühe kohvi endale tegema", "ei tea, kas ta juba "laikis" mu uut pilti Facebookis").

Tööta intervallidega

Muidugi oleks hea, kui me suudaksime niimoodi töötada terve päeva. Aga me ei suuda. Ja see on täiesti normaalne.

Seetõttu õpi kasutama intervallidega töörütme. Kui sa töötad arvuti taga, siis lepi endaga kokku ajaperioodi, mille vältel sa fokusseeritult ühele asjale keskendud. Ehk ei ole vaja igale sissetulevale kirjale kohe vastata, vaid piisab kui teed seda vähemalt üks kord tunnis (kui sa töötad klienditoes, siis see muidugi ei tööta, aga siis keskendu konkreetselt ühele kliendile korraga). Samuti ei ole ehk vaja võtta vastu kohe kõiki sissetulevaid kõnesid (sõltub muidugi ametikohast), vaid saad hiljem tagasi helistada.

Kõik sõltub konkreetsest olukorrast ning ametikohast, mistõttu on see harjutus üldiseks karkassiks, mille ümber oma situatsioon kohandada. Kuna meie töökeskkondades on stressi ja pinget väga palju, siis ei tasu oodata ja loota, et keegi teine tuleb meid aitama - aktsionäride nõudmised kasumile ainult suurenevad.

Seetõttu saame aidata ainult iseennast. Inimesed on isegi koonduslaagrites selge mõistuse säilitanud, sest nad otsustasid ühel hetkel mitte enam reageerida kogu sellele hullumeelsusele, mis neid ümbritses. Nag keskendusid käesolevale hetkele ja püüdsid kõik muu selleks hetkeks oma peast elimineerida.

Püüa natukene sama teha ka oma töös. Vali välja, mis on hetkel kõige olulisem, ja keskendu sellele sajaprotsendiliselt. Kõik häirivad asjad jäävad, kogu "to-do" list vajab ikkagi ärategemist, aga siiski üks asi korraga. Tee üks asi hästi ära ja siis asu teise kallale. Võid märgata, kuidas sinu efektiivsus seeläbi kasvab ja selge mõistus säilib.

ENESEMOTIVEERIMINE

T10. Unista julgesti

Unistused võivad täituda. Seetõttu on oluline unistada õigetest asjadest.



Kui me veel väikesed oleme, on meil suured ja värvilised unistused. Isegi veel 20-aastaselt oleme veendunud imelises tulevikus ja julgeme ette võtta samme oma unistuste täideviimiseks. Aja kulgedes kipume leppima sellega, mis on. Kuidas kas me ikka peaksime leppima sellega, mis on või hoopis võitlema oma unistuste nimel?

President Toomas Hendrik Ilves ütles oma 2013. aasta aastapäeva kõnes, et kõikidel eestlastel peaksid olema unistused, mille nimel tööd teha. Ta uskus sellesse, et suurelt unistades suudame suuri asju korda saata.

Millest unistad?

Missugused unistused sinul hetkel on? Või kas üldse on? Kui tihti sa mõtled selle peale, missuguses seisus sinu elu hetkel on ja kas selline elu sind tegelikult ka rõõmustab? Kui ei rõõmusta, siis missuguseks sa sooviksid elu muuta ja mida sa oled valmis selleks ette võtma?

Kõik algab unistusest - ideest meie peas, kuidas asjad võiksid olla. Idee meie peas on seeme, mis idanedes oma võrseid üha sügavamale meisse surub ja meid tasapisi selle unistuse suunas tööle paneb. Ühel hetkel tundub, et see unistus on osake meist endist - on täiesti loomulik, et me selle nimel töötame. Ja selle ka täide viime.

Kui meil puuduvad unistused, kobame pimeduses. Kui me ei tea, mida oma elult tahame, siis kuidas oleks võimalik seda paremaks muuta (mäletame ju eelnevatest peatükkidest, et õnn on just see, mida me kõik taga ajame). Me võime küll öelda oma sõbrale, et tahaks rohkem romantikat või rohkem raha või rohkem reisida, aga täpsustades, mil viisil me romantikat soovime või kui palju raha me vajame või kuhu me sooviksime reisida, jäävad sageli selged vastused tulemata.

Nii võibki juhtuda, et halvemal juhul elame terve oma elu ära lootes, et võiks midagi paremat juhtuda. Kuid niisama ei juhtu mitte midagi. Me peame otsustama, mida me päriselt soovime, et juhtuks - ja siin aitab meid unistamine.

Meie maailm on selline nagu meie ise

Oled sa kohanud inimest, kelle arvates on maailm üks imeline paik? Tema kõrval võib olla aga keegi, kes ütleb, et elu Maal on põrgu. Kumb neist eksib ja kummal on õigus?

Ehk ei eksi neist kumbki ja mõlemal on õigus, sest meie maailm paistab meile just sellisena, nagu me ise oleme. Olles optimistlik ja positiivne, näeme ka teisi inimesi ja sündmusi läbi positiivse prisma. Leides aga igal hetkel inimeste ja sündmuste juures üles halvema poole, paistabki elu Maal põrgu olevat.

Meie elu ei ole mitte kunagi objektiivne, vaid alati subjektiivne - me tajume oma maailma läbi isiklike hoiakute ja mõtete, mis vormivad meie maailma just selliseks, nagu see hetkel on.

Kui me soovime midagi oma maailmas muuta, peaksime alustama iseendast - jälgima, kuidas me oma maailma suhtume, mida me sellest mõtleme ja kuidas me seda tajume? Kui me alustame oma mõtetest ja asendama hinnangud ning kriitika sallivuse ja tunnustamisega, võime avastada, kuidas elu ilusama ning meeldivamana tundub, ja seda ilma, et midagi välismaailmas tegelikult muutuks. Muutunud on filter, mille kaudu maailma tajume, mitte maailm ise.

Meie elu on nii “suur” nagu me ise

Nii, nagu me tajume maailma sellisena, nagu ise oleme, suudame ka luua endale sellise elu, nagu me ise oleme. Kui tajume end väikese ja ebaolulise persoonina, keda mitte keegi ei kuula ja kelle tegemistest keegi ei huvitu, võidki seda kogeda. Uskudes aga oma unikaalsusesse, talenti ning soovi midagi erakordset oma elus ära teha, võid avastada, et inimesed hakkavad sind uskuma. Ja ühel päeval, kui sa oledki oma unistused täide viinud, küsivad nad ainult imestades: “Kuidas sa seda tegid?”. Mida sa vastaksid? Ehk soovitaksid sa neil unistama hakata.

Unistamine sellest, mis võiks olla ja mis võiks tegelikkuseks saada, programmeerib meid edule rakutasandil, aidates koondada kõik ressursid meie ajus ning kehas selle unistuse täideviimiseks. Loomulikult tulevad ette tagasilöögid ja ebaõnnestumised, kuid me saame neid võtta kui väljakutseid - teste, mille elu meile annab veendumaks, kui väga me seda ikkagi soovime.

Kui me soovime seda tõesti väga, leiame enesest jõu kõikidest väljakutsetest läbi minna ning nendest õppida. Me õpime igast kogemusest, kõige edukamalt aga valusatest kogemustest. Seepärast ei täitu unistused nädalate ja kuudega, vaid aastatega. Me vajame kannatust. Kannatlikkus võimaldab elada täiel rinnal. Mõnikord tõusus, mõnikord languses, aga siiski ainult ühes suunas - unistuste suunas.

Unista julgesti

Kui me oleme 90 aastased, on meil elust alles ainult mälestused - me ei saa enam ühtegi unistust täida viia. Kuni me ei ole 90 aastased, on meie elu täis võimalusi - me võime kõik oma unistused täide viia.

Unistada on lubatud. Seepärast unista julgesti. Unista õnnelikust elust, armastusest ja küllusest. Ja kui tunned, et unistused on täitnud kõik sinu meeled, siis astu esimene samm. See ei vii kohe sind kohale, ühel päeval aga kindlasti. Ja siis saabub hetk, kui tänad end, et julgesid unistada!

TEISTE MOTIVEERIMINE

Sissejuhatus

Raha ja muud tasud ei ole inimeste ainukesed motivaatorid.

Kumb motiveerib Sinu töötajaid järgneva aasta jooksul rohkem – kas 100 eurone

palgatõus või iganädalane kiitus Sinu kui juhi poolt? Kui

*Sa valisid esimese, siis võid sa raamatut edasi lugedes
üllatuda.*



Nagu me eeldame, et lapsed käituvad hästi, eeldame ka, et töötajad töötavad hästi. Kui laps on tubli, ta õpib hästi ning teeb ilusti kodutööd ära, siis ei näe me põhjust tema kiitmiseks. “Laps peabki hästi käituma!”,

võime mõelda. Kui aga laps midagi erakordset teeb, näiteks päästab tagahoovis pääsukese elu, tunnustame teda selle erakordse teo puhul.

Sama lugu on tihti ka inimestega, kelle ettevõttesse tööle võtame. Töölepingus lepitakse ju kokku, mida inimene peab tegema ja mida ta selle eest saab. Kui ta kõik need asjad hästi ära teeb, siis miks me peaksime teda selle eest kiitma (me ju võtsimegi ta selleks tööle)? Kui ta saavutab aga midagi erakordset, näiteks kahekordistab tulemuse, siis võime talle heal juhul seda ka mainida, aga siiski mitte liiga innukalt, sest ehk ajab veel nina püsti.

Selline on paljude inimeste arusaamine laste kasvatamisest ning meeskonna juhtimisest. Kuigi juhtimisspetsialistid räägivad juba aastakümneid inimeste tunnustamise ja kaasamise vajalikkusest, ja praktiliselt kõikide ettevõtete töötajad kurdavad vähese tunnustamise

üle, ei ole muutust enamikus organisatsioonides näha. Juhid on oma igapäevatööst lihtsalt nii hõivatud, et inimeste ja nende sügavamate vajaduste märkamiseks ei jätku lihtsalt aega.

Kust leida kütust tegutsemiseks?

Nii juhtubki, et suur osa töötajaskonnast teeb tööd ainult palga pärast. Kuigi paljud uuringud kinnitavad, et juhtide poolne tunnustamine, innustamine ja kaasamine on inimeste jaoks väärtuslikum kui mõningane palgatõus, ei leia enamus juhtidest hetke oma alluvatele meenutamaks, kui väärtuslikud nad tegelikult ettevõtte jaoks on.

Kõikidel inimestel on töö juures teatud eesmärgid, mille poole nad püüdlevad. Kust aga leida kütust nende saavutamiseks? Kas piisab ainult sellest kütusest, mida tekitab palgapäev? Kuigi palk on kõikide inimeste jaoks väga oluline, on palgapäev siiski ainult kord kuus. Ülejäänud 21 päeva jooksul tuleb kütust tegutsemiseks mujalt leida.

Piits ja präänik on piiratud lahendus

Tavapäraselt püütakse inimesi pingutama panna “piits ja präänik” meetodiga, mille käigus stimuleeritakse inimest tasude (kui teed seda, siis saad seda) ja sanktsioonide (kui sa seda ei tee, siis juhtub see) kaudu. Kuigi mõned juhid nimetavad seda ka motiveerimiseks, on lihtne mõista, et raha ja hirmuga on võimalik küll inimeste käitumisega manipuleerida (panna neid tegema seda, mida tahame), kuid nende sisemise motivatsioonini üldjuhul nende vahenditega ei jõua.

Mitmed personaliuuringud näitavad, et juhul, kui inimene teeb tööd ainult saadava tasu pärast (palk, boonused, auto, reisirid jm), kahaneb tema huvi töö enese vastu. Sellises olukorras optimeerib inimene oma käitumist viisil, et vähima energiakuluga suurim tasu kätte saada. Teisiti öelduna ei ole inimene motiveeritud töötama, vaid ta on motiveeritud nuputama erinevaid viise, kuidas võimalikult lihtsasti kokkulepitud tasu kätte saada.

Meie kõige fundamentaalsem soov on ennast hästi tunda ning teostada. Kui Maslow püramiidi alumised tasandid on kaetud (toit on laual, kodu on soe ja riided on seljas), hakkab inimene rahuldama oma kõrvalvajadusi, milleks on ühtekuuluvus, tunnustus ning eneseteostus.

Nende vajaduste rahuldamiseks jääb aga “piitsast ja präänikust” väheks, sest need käsitlevad ainult rahaga ostetavaid väärtusi, kuid tunnustust ja ühtekuuluvust raha eest osta ei saa. Samas ei ole see ka vajalik, sest Maslow kõrvalvajaduste rahuldamiseks piisab juhi tahtest ning oskusest näha tasudest kaugemale.

Rahaliste motivaatorite puudused

Samuti on rahaliste motivatsioonivahendite (palk, auto, tasuta spordisaal, telefon jms) kasutamine enese ja teiste motiveerimiseks on alati piiratud ja lühiajaline. Kuna palganumber ja muud hüved on vähemalt paariks aastaks fikseeritud, ning palgapäev on vaid üks kord kuus, on inimesel endal ja ka juhil raske palga kaudu igapäevast motivatsiooni leida ning arendada. Missugused on siis alternatiivid?

Sisemine motivatsioon tärkab meis selliste tegevuste käigus, kui end hästi tunneme. Keegi ei pea meile maksma, et sõbraga kinno minna või oma lemmikhobiga tegelda. Me leiame selleks alati motivatsiooni, sest tunneme end nende tegevuste käigus hästi.

Kuni me teeme aga midagi ainult sellepärast, mida me selle eest saame (palk jt), ei kasuta me oma sisemist motivatsiooni, vaid meie käitumisega manipuleeritakse – meid pannakse tegema midagi, mida me võib-olla tegelikult teha ei taha, aga kuna soovime saada lubatud “tasu”, teeme ikkagi.

Samas keegi meist ei taha olla ju “äraostetud” ja teha midagi, mida tegelikult teha ei tahaks. Me eelistaksime olla vabad ja kõikidest tegevustest ka sisemist rahulolu leida. Just see on põhjuseks, miks uuringud näitavad, et kuni 55% inimestest teeb igapäevaselt oma tööd vastutahtmist, nad on töö juures ja tööandja suhtes vähepühendunud

ning väga madala tulemuslikkusega. Tänu sellistele töötajatele kaotavad Ameerikas ettevõtted igal aastal 350 miljardit dollarit (Gallupi uuring).

Millal me kasutame sisemist motivatsiooni?

Sisemise ja välise motivatsiooni mõistmiseks kujuta ette 4 olukorda:

Olukord 1. Sul on kiire päev ja palju asjatoimetusi, kui sinu juurde tuleb täiesti võõras mees ja ütleb sulle: “Siit 200 meetri kaugusel on üks R-Kiosk. Mul on kõva šokolaadiisu, aga ma ise ei viitsi minna. Äkki lähed tood mulle ise?”

Kuidas sa reageerid? Kas tõused püsti ja lähed, või saadaksid ta pikema jututa minema. **Sul puudub motivatsioon.**

Olukord 2. Sinu juurde tuleb sama mees samas olukorras ja ütleb sulle: “Siit 200 meetri kaugusel on üks R-Kiosk. Mul on kõva šokolaadiisu, aga ma ise ei viitsi minna. Äkki lähed tood mulle ise? Ma maksan sulle selle eest 500 eurot”

Kuidas sa nüüd reageerid? Kas sul puudub jätkuvalt igasugune motivatsioon end liigutada või leiaksid isegi kiirel ajal need 15 minutit, et jalutuskäik 500 euro eest ette võtta? Tõenäoliselt me kõik käiksimme ära, eks? **Mis meid motiveerib? Raha.**

Olukord 3. Sinu juurde tuleb sama mees ja tal on kaasas kolm “kantpead”. Ta ütleb sulle: “Siit 200 meetri kaugusel on üks R-Kiosk. Mul on kõva šokolaadiisu, aga ma ise ei viitsi minna. Äkki lähed tood mulle ise? Kui sa ei lähe, võtame sul väikese näpu kaasasolevate hekikäärdega maha”

Eeldades, et nad oleksidki selleks võimelised, siis kuidas sa reageerid? Kas võtaksid selle jalutuskäigu ette? Suure tõenäosusega jah, sest keegi meist ei taha ühest sõrmest ilma jääda. **Mis meid motiveerib? Hirm.**

Olukord 4. Sulle helistab parim sõber / sõbranna, keda sa ei ole 10 aastat näinud. Ta ütleb sulle, et satub korraks linna ja vägev oleks üle pika aja kohtuda ning juttu puhuda. Te lepite tunni aja pärast kohtumise kokku. Nüüd meenub sulle, et lapsepõlves istusite sageli ja unistasite ilusast elust. Selle kõige kõrvale pugisite kahepeale ära tahvli šokolaadi. “Mis oleks, kui ma läheksin hüppaks 200 meetri kaugusel olevast R-Kioskist läbi ja võtaks šokolaadi meie vestluse kõrvale?”, tekib sul mõte.

Kas sa viitsiksid minna? Kas keegi maksaks sulle selle eest? Või hoopiski hirmutab sind? Ei, sa läheksid selle pärast, et tunnend end hästi.
Sind motiveerib hea enesetunne.

Kui me kasutame iseenda või teiste motiveerimiseks ainult väliseid tegureid, oleme hädas, sest niipea, kui välised tegurid otsa lõppevad või nende stimuleeriv mõju inimesele kahaneb, kahaneb ka tema motivatsioon. Kui pikalt hoiaks sinu nägu töö juures naerul näiteks 100 eurone palgatõus? Üldjuhul ütlevad inimesed, et 2-3 kuuks, misjärel oleks olukord endine – nad tunnevad vähest motivatsiooni ja ei viitsi jälle enam pingutada.

Palk on väga oluline, aga mitte AINULT

Palk on kõikide inimeste jaoks väga oluline, sest me ju elatame end sellega. Seepärast soovitame võimaluse korral alati maksta töötajatele 5-10% kõrgemat palka antud valdkonna keskmisest, sest see võimaldab leida parimad antud valdkonna töötajad. Siiski on oluline teadvustada, et ainult palga ja muude tasude kaudu ei ole võimalik püsivat motivatsiooni leida. See kehtib nii töötajate endi kohta, kes peavad iseennast motiveerima, kui ka juhtide kohta, kelle ülesanne on alluvatel silm säramas hoida.

Seetõttu on oluline lisaks välistele motivatsiooniteguritele arendada ettevõttes ka sisemise motivatsiooni kasutamist, mille käigus ühelt poolt töötajad mõtestavad oma töö ja leiavad sealt enese jaoks sügavama tähenduse kui lihtsalt palk, ja teiselt poolt juhid õpivad töötajaid

tunnustama, innustama ja motiveerima mittemateriaalsel viisil, mis loob töökeskkonna, kuhu inimesed tahavad tulla igal hommikul. Ja seda mitte ainult palga pärast (kui palk on hea), vaid ka isegi juhul, kui hetkel palka tõsta ei ole võimalik.

Mis kasu ettevõtte sisemise motivatsiooni arendamisest saab?

Sisemise motivatsiooni kasutamist ja selle mõju ettevõtetele on uuritud alates 1927. aastast, kui Harvardi professor Elton Mayo esmakordselt avastas, et töötajatele suunatud positiivne tähelepanu suurendas nende tulemuslikkust. Sellest ajast alates on paljud uuringud kinnitanud, et psühholoogilised motivaatorid (tähelepanu, tunnustamine, innustamine, töö mõtestamine jt) on inimeste jaoks vähemalt sama olulised kui materiaalsed. Allpool olev joonis kirjeldab nende uuringute tulemusi ja kümnet kõige olulisemat sisemise motivatsiooni arendamisest tulenevat mõju ettevõttele.



Ole selle mängu kohtunik

Organisatsiooni- ja osakondade juhid on selle mängu kohtunikud, mida antud organisatsioonis "mängitakse". Sõltumata, kas ettevõtte pakub teenust või toodab taburette, loob juht reeglid ja paneb ettevõtte kui orkestri nende reeglite järgi mängima. Nagu eespool juttu oli, püütakse tavaliselt seda teha piitsa ja prääniku kaudu. Kuna palgapäev on aga ainult üks kord kuus, ja palgatõus toimub heal juhul üks kord mõne aasta jooksul, on tasude kaudu motiveerimine piiratud. Seetõttu oleks vaja meetodeid inimeste igapäevaseks motiveerimiseks ilma palgatõusu lubamata. Sellega saab hakkama **KOHTUNIK'U** printsiip:

K – kaasamine otsustus - ja tööprotsessidesse

O – ootuste ja eesmärkide (reaalselt saavutatavate) määramine

H – hooliv suhtumine

T – tagasiside andmine

U – usaldusväärse keskkonna loomine

N – naeratav ja positiivne suhtlemine

I – innustamine ja julgustamine

K – kiitmine ja tunnustamine

"Kohtunik" pakub juhile tööriistakasti, mida kasutades on võimalik töötajatel silm säramas hoida ka olemasoleva palga juures. Loomulikult ei tähenda kohtuniku-meetod, et palka ei võiks suurendada, ja seeläbi oma töötajatele paremat elu võimaldada, kuid kuni inimesed töötavad ettevõttes ainult palga pärast, ei saavuta nad kunagi erakordseid tulemusi. Neil puudub selleks lihtsalt motivatsioon.

Alljärgnevates peatükkides selgitan KOHTUNIKU-meetodit lähemalt viisil, et saaksid seda edukalt ka oma ettevõttes rakendada ja see läbi inimeste sisemist motivatsiooni suurendada.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T1. Kaasa inimesi otsustesse

Kui motiveeritud sa oleksid, kui sa oleksid selle ettevõtte omanik?



Kuidas sa töotaksid juhul, kui sa oleksid üks ettevõtte omanikest? Töötajate võimalikult aktiivne kaasamine igapäevastesse tööprotsessidesse annab neile võimaluse tunda, et nad on osa ettevõttest ja selle tulemustest, ja töötada ning pingutada ka vastavalt.

Ideaalis soovime, et kõik töötajad panustaksid oma töösse sama palju nagu meie juhina või ettevõtte omanikud. Praktikas see aga nii ei ole, ja seda eelkõige põhjusel, et inimesed ei näe vajadust nii palju pingutada - nad tunnevad end palgatöötajatena (ettevõtte ostab nendelt tööjõudu) ja nad teavad viise, kuidas vähima energiakuluga palk välja teenida.

Koostööpartnerluse eesmärk on tekitada töötajates tunne, nagu nad oleksid ettevõtte äripartnerid (omanikud), mitte lihtsalt palgatöötajad. Seda aga ainult palganumbrit suurendades teha ei saa, sest palgaga on võimalik pühendumust tekitada vaid teatud piirini. Kui see piir on käes, ja isegi kui palk on väga kõrge, ei suurenda see enam inimese pühendumust, kui vajalikud muud, emotsionaalsed, tegurid puuduvad. Seetõttu on ainuke võimalus edasist pühendumust suurendada sisemiste motivatsioonitegurite kaudu nagu emotsionaalne seotus, kuuluvustunne, väärtustunne, tiimitunne, missioonitunne jms.

Kuidas töötajad “äripartneriks” muuta?

Kui inimene tunneb oma tööd tehes end pigem “äripartnerina”, mitte lihtsalt palgatöötajana, on ta valmis selle töö nimel ka oluliselt rohkem pingutama, rohkem vastutust võtma ja oma töösse kohusetundlikumalt suhtuma. Kui inimene tunneb end “äripartnerina”, siis ei tule ta iga uue lisandunud tööülesande või pikema päeva eest lisaraha küsima - ta teeb selle ära muudest väärtustest lähtuvalt. Ja kui inimene tunneb end “äripartnerina”, siis näitab ta üles initsiatiivi probleemide lahendamisel ja on valmis nende nimel pingutama rohkem kui palgatöötaja.

Kui me soovime töötajaid panna tundma end “äripartneritena”, siis meid väike palgatõus või firmapidu enam ei aita. Kuna tegemist on töötajate sisemiste väärtustega ja emotsionaalsete motivatsioonide teguritega, on vaja jõuda töötajate südamesse - lubada nendel oma töökohta, töökaaslastesse ja töösse “armuda” (ja me teame, et armastust raha eest ei osta). Meie eesmärk juhina on tekitada inimeses tunne, et ta on osa sellest ettevõttest, ta on ettevõttele väga oluline ja tema vajadustega arvestatakse. Ainult juhul, kui see õnnestub, suureneb töötaja pühendumus oma töö suhtes ja ta hakkab enese motiveerimiseks kasutama rohkem emotsionaalseid tegureid.

Muidugi teeb inimene vajalikud asjad ära ka ainult palga nimel, aga mitte kunagi nii pühendunult kui oma väärtuste nimel. Ja palga kaudu motiveerimisel on alati piir ees, mille ületamisel tullakse palka juurde küsima, sest olemasolev enam lisapingutust ei kompenseeri.

Kui inimene kasutab aga sisemiseks kütuseks oma väärtusi, on see võrreldav pere- või sõpruskonnaga, mille nimel on kõik inimesed valmis pingutama, sest tunnevad sellega emotsionaalset sidet ja ühtekuuluvust. Keegi ei maksa nendele selle eest ja keegi ei ähvarda sanktsioonidega - nad pingutavad, sest tunnevad vastutust ja rõõmu õnnestumistest.

Meeskonnatöö ise peaks olema konkreetne eesmärk

Kõige olulisem töövahend inimeste kaasamiseks ja seeläbi nendes partnerlustunde tekitamiseks on meeskonnatunde suurendamine. Seda saab teha, küsides endalt, kuivõrd ühtse meeskonnana te töötate? Kas inimesed panustavad ainult oma isiklikesse eesmärkidesse või tunnevad nad vastutust ka meeskonna tulemuse eest? Kuidas iga meeskonnaliige oma meeskonda tajub?

Iga meeskonna eesmärgiks on tekitada meeskonnas sünergia, mille abil suurendada üksikindiviidide tulemuslikkust. Et see saaks juhtuda, peaksid juhid võtma oma esmaseks ülesandeks näidata inimestele, et meeskondlike eesmärkide saavutamine aitab nendel oma isiklikud unistused täide viia. Tihtilugu on see aga tagurpidi pööratud, soodustades individuaalsete eesmärkide jahtimist ja nende koondamise teel meeskonna tulemuse hindamist.

Tagamaks ettevõttes efektiivne meeskonnatöö ja seeläbi partnerluse tunne võime alustada küsimusega, kuidas me käitume töövälistes "meeskondades" nagu sõpruskond ja perekond? Missugused on need põhimõtted, mida me seal väärtustame? Kuidas me üksteisesse suhtume? Kas me oleme üksteise suhtes ausad ja objektiivsed? Kas me soovime üksteist aidata? Kas meil on heameel teiste inimeste arengu ja võitude üle? Kas me hoolime nendest? Kas me oleme valmis nende nimel pingutama?

Sageli jagavad inimesed oma elu kaheks - töö (põrgu) ja eraelu (paradiis). Kõik see, mis toimub eraelus, on nauditav ja rõõmu valmistav, ja kõik tööga seotud tegevused on kohustused ning neid tehakse ainult selleks, et raha teenida ja end vabal ajal hästi tunda.

Sellises olukorras on partnerlustunnet väga keeruline tekitada, sest partnerlustunne saab tekkida vaid juhul, kui inimene tunneb end ka töökeskkonnas turvaliselt ja hinnatult (ja seda mitte ainult rahalises

tähenduses). Kuna me veedame kuni 75% oma ajast töö juures, siis võiks juhtide eesmärk olla tekitada meeldiv tasakaal töö- ja eraelu vahel, mis aitaks võtta inimesel samad väärtused kaasa tööle, millesse ta on harjunud uskuma kodus. Kodus on kõik võrdsed ja kõik tunnevad end väärtusliku ja olulisena. Loomulikult on seal paigas ka perekondlik hierarhia, mille abil otsustakse ja planeeritakse, kuid lõppeesmärk on alati ühesugune - viia pereelu edasi ning olla kõik koos õnnelikud.

Kui inimesed tunnevad end töö juures hästi, nad on väärtustatud ja sisemiselt motiveeritud, võivad nad eneses kujundada samasuguse lõppeesmärgi - arendada ettevõtet edasi, sest see aitab nendel isiklikult elus edasi liikuda, mis omakorda aitab perel edasi liikuda, et kõik koos õnnelikud olla.

4 võimalust partnerlustunde arendamiseks

Partnerlustunnet ei saa inimestes tekitada ühe otsuse kaudu üleöö. Kui juhid on harjunud teatud viisil oma töösse ja alluvatesse suhtuma, on need harjumused visad muutuma. Siiski on kindel, et muutus peab alguse saama juhtidest, sest ettevõtte sisekultuuri kujundavad just omanikud ja juhid, ning töötajad sulandatakse sellesse alles hiljem.

Kaasamine otsustusprotsessi

Inimesed soovivad, et iga otsus, mis teda puudutab, võiks olla ka eelnevalt temaga läbi arutatud. Päris elus ja äris see ei ole võimalik, kuid mida enam juhid kaasavad otsustusprotsessi oma töötajaid, seda enam viimased end partneritena tunnevad.

Otsustusprotsess võib olla pikk ja keeruline, kuid mingis etapis võiks töötajatele näidata, et ka nende arvamusega arvestatakse. Pealegi, töötajad on ju need, kes igapäevaselt selle otsuse mõjul tundma hakkavad, mistõttu võib nendelt saada päriselt hea sisendi õige otsuse langetamiseks.

Õiglane suhtumine

Spetsialistid kinnitavad, et üheks kõige de-motiveerivamaks teguriks inimeste jaoks on ebaõiglus. Kui inimene tunneb, et keegi saab sama töö eest rohkem palka (nii firmasiseselt kui -väliselt) või tema jaoks kehtivad teistsugused reeglid, mõjub see inimese motivatsioonile laastavalt.

Seepärast hoia võimalused kõikide töötajate jaoks ettevõttes sarnased. Loomulikult on palgad ja hüved erinevatel ametikohtadel erinevad, kuid mida sagedamini tavatöötajad näevad, et neid koheldakse inimestena madalamalt kui juhte, ei saa partnerlustunne nendes tekkida (nt mõnedes ettevõtetes on juhtidele eraldi kohviruumid, parkimiskohad, nad võivad varem töölt lahkuda jne)

Välidi infosulgu

Sisekommunikatsioon on paljude ettevõtete pudelikael. Kuna kõikidel on kiire, siis jäetakse oluline info madalama tasandi töötajatele edastamata või edastatakse lihtsalt lakoonilisel viisil "Nii teeme, sest nii otsustati".

Kas sa oma perekonnas või sõpradega käituksid samamoodi või pühendaksid nendele natukene aega ja selgitaksid, miks muutused aset leiavad ja kuhu need meid viivad? Alainformeeritud inimesed ei saa tunda end partneritena, sest nad näevad, et kogu aeg käib nende peade kohal midagi, mis võib neid puudutada, aga mille kohta neil info puudub. See võib mõjutada nende turvatunnet ja nad tunnevad, et nad ei ole olulised.

Loo töötajate nõukogu

Sageli tunnevad inimesed, et nendest ei hoolita piisavalt. Tegelikult juhid muidugi hoolivad oma töötajatest (siiski mitte kõikides ettevõtetes), kuid kuna juhtidele tunduvad nende "suured" mured palju olulisemad, ei jää neil lihtsalt aega töötajate igapäevamuredega tegelemiseks.

Aga sõpruskonnas ei ole vähem või rohkem tähtsaid muresid. Kui sõbral on mure, siis kuulatakse ta ära. Kui on võimalik, siis aidatakse, aga selgitatakse alati ja ollakse emotsionaalselt sõbra jaoks olemas.

Üheks efektiivseks võimaluseks partnerlustunde arendamisel on valida töötajatel (osakondadel) oma esindaja, kes näiteks kvartaalselt kõik töötajate mured koondab ja juhtkonnani viib. Sellel koosolekul käsitletakse neid muresid konstruktiivselt ja antakse nendele hinnang, kas, miks ja mida saab teha? Isegi, kui hetkel midagi teha ei saa, näitab see siiski nende hoolivust, et sellega tegeldi.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T2. Ootused ja eesmärgid

Teadmata, kuhu ja kuidas me peaksime minema, jõuame alati eikuhugi.



Kujuta ette olukorda, kus sa soovid sõita Pärnust Tallinnasse taksoga. Sa istud takso tahaistmele ja ütled taksojuhile "Sõida!". Taksojuht alustabki sõitu ning mõne tunni möödudes avastad, et tiirutad ikka veel Pärnu ja Viljandi vahelisel alal. "Miks me küll kohale ei jõua?", võib sul küsimus tekkida. Aga kuidas saakski, kui sa ei ole täpsustanud ootust ja eesmärki juhile.

Selline taksosõit kajastab sageli inimeste olukorda, kes soovivad paremat elu, rohkem raha või kaugemaid reise, kuid jätvavad täpsustamata, mida nende jaoks parem elu, rohkem raha ja kaugemad reise tähendavad. Nii võibki juhtuda, et elatakse elu kaootiliselt kulgedes ära, märgates vaid tagantjärele, et kõik ei läinud päris nii, nagu sooviti, aga samas ei konkretiseeritud ka ühtegi sammu tulevikuks.

Hägused eesmärgid ning ebaselged vastastikused ootused mõjutavad inimeste tulemusi ka töö juures ja võivad olla oluliseks demotivaatoriks. Kuna isiklikud eesmärgid motiveerivad inimest niikuinii rohkem kui tööalased (ja inimesed ei saa sageli isegi nendega hakkama), muutub selgete ootuste ja eesmärkide seadmine, ning nende suunas liikumise toetamine, töö juures veelgi olulisemaks.

Ootuste leping

Kuigi juriidiliselt sõlmivad tööandja ja töötaja töösuhte alguses vaid töölepingu, väidavad psühholoogid, et tegelikult sõlmitakse koos sellega ka üks mõtteline leping, mida nimetatakse ootuste lepinguks. Ootuste lepingu “koostamine” saab alguse potentsiaalse töötaja ja tööandja päris esimesel kohtumisel, kui tööandja tutvustab, missuguse ettevõttega on tegemist ja mida töö endast kujutab (vastamine töötaja ootustele), ning töötaja vastab omalt poolt selgitustega, kas ja kuidas tema teadmised ning kogemused võimaldavad seda tööd teha (vastamine tööandja ootustele).

Kuna igas ettevõttes on teatud probleemid, juhtub sageli nii, et tööandja maalib ettevõttest, töökohast ja tulevases tööst palju ilusama pildi, kui see tegelikult on. Tihtipeale räägitakse põhjalikust uue töötaja väljaõppest, supersõbralikult kollektiivist ja väga inspireerivast töökeskkonnast. Sellele lisatakse võimalused enese arendamiseks ja karjääri tegemiseks, ning lõpetatakse ilukõnega sellest, kui prestiižne see ettevõtte on ja kui uhke on siin ikka töötada.

Muidugi jääb töötaja uskuma seda, mida tööandja talle räägib, mistõttu tekib tal tööandja ja töökoha suhtes ootus. Kui tööandjale tundub, et ka töötaja vastab tema vajadustele, ja värbab ta tööle, tekivad nendel nüüd vastastikused läbipõimunud ootused ja ootuste leping loetakse sõlmituks. Nüüd jääb kummalgi üle vaid kontrollida, kas lepingus “kokkulepitud” faktid ka tõesed on.

Kas suudad lepingust kinni pidada?

Esimene tööpäev on alati uuele töötajale tõehetk, sest see määrab tema jaoks, kui motiveeritud ja pühendunud töötaja temast saab. Kui kõik see, mida tööandja tööintervjuul rääkis ja lubas, vastab tõele, annab see inimese sisemisele motivatsioonile väga olulise tõe. Ta teadis, mis teda ootab, ja see ootaski teda, mistõttu on ta olukorraga rahul ja motiveeritud tegutsema.

Sageli juhtub aga nii, et töötaja “visatakse” esimesel tööpäeval laua taha, antakse hunnik pabereid ette ja öeldakse, et hakka tööle (lubatud väljaõppest pole juttugi). Samuti võib selguda, et mõned töövahendid on vanad, programmid tegelikult ei tööta korralikult ja muud tööks vajalikud vahendid on ebapiisavad.

Sellises olukorras saab inimene oma sisemisele motivatsioonile olulise tagasilöögi, sest tööandja on omalt poolt rikkunud ootuste lepingut - ta lubas midagi, mida tegelikult ei eksisteeri. Ja kuidas saaks uus töötaja pühendunud olla, kui juht on talle juba esimesel kohtumisel valetanud?

Sama kehtib ka töötaja suhtes. Kui töötaja lubas intervjuul, et ta oskab kasutada programmi X ja räägib tööks vajalikku võõrkeelt, aga esimesel tööpäeval selgub, et ta liialdas, on tööandja usk temasse kadunud - tööandjal oli ootus, mis ei täitunud.

Siiski on tööandja sellises olukorras paremas positsioonis, sest ta võib vajadusel lihtsalt uue inimese leida. Kui aga tööandja oma lubadusi ei täitnud, jääb suure tõenäosusega töötaja siiski tööle (vähemalt seniks, kuni parema koha leiab) ja lihtsalt teeb oma tööd madala pühendumusega ning lihtsalt palga pärast (usaldus ja sisemine initsiatiiv on kadunud).

Kuidas ootuste lepingut täita?

Vältimaks tulevast šokki uute töötajate hulgas, on soovitatav tööintervjuul võimalikult ausaks jääda ning lubada uuele töötajale täpselt seda, mida ettevõtte talle hetkel pakkuda suudab. See on kasulik kahel põhjusel. Esiteks võimaldab see töötajal objektiivselt hinnata, kas ta on selleks valmis (parem loobugu praegu, kui hakkab hiljem ka teiste motivatsiooni alla tirima), ja samas võtab see juhilt pinge maha, mis tekib esimestel tööpäevadel, kui uus töötaja hakkab lubatu ja tegelikusse kohta küsimusi esitama.

Muidugi on juhil tööintervjuul oma saavutustega hea hoobelda ja ettevõtet positiivse nurga alt reklaamida, kuid sellel hetkelisel naudingul

võib olla pikaajalisem negatiivne mõju, kui töötaja lõpuks tööle tuleb ja tegeliku olukorra avastab. Seetõttu ole tööintervjuul täiesti aus - ütle, missugune on hetkeseis, millised on sinu väljakutsed ja missuguseid tingimusi saame nende väljakutsete ületamiseks pakkuda.

Ootuste leping ei sisalda ainult tööintervjuul kokkulepitud ootusi - see sisaldab ka jooksvaid vastastikuseid ootusi. Seetõttu peaks juhid olema alati valmis küsima endalt küsima, kas ma ise vastan juhina oma alluvate ootustele? Selles veendumiseks soovitatakse regulaarselt inimestelt küsida kahte küsimust:

1) Kas ma vastan sinu ootustele juhina (hinda 5 palli skaalal)?

Siin täpsustab töötaja, kuidas tema mind kui juhti hindab. See ei ole see koht, kus hakata palgaläbirääkimisi pidama (mis võib alati sellistel juhtudel teemaks tulla), vaid vastus peaks olema konstruktiivne.

2) Kas sina vastad minu ootustele töötajana (hinda 5 palli skaalal)?

Siin täpsustab töötaja juhi ootusi temale (tema enda hinnangul). Sageli on ka need ebatäpsed ja ta ei teagi, mida temalt oodatakse. See küsimus aitab tegelikud ootused ja tema poolt tajutavad ootused omavahel sünkroniseerida.

Paljud juhid ei julge neid küsimusi esitada, sest nad teavad, et nendel ei ole aega oma tegelikku rolli (olla juht) täita, sest igapäevased spetsialisti ülesanded röövivad aja ära. Kui juhid ei julge sellesse töötaja "ootustekappi" sisse piiluda (sest see võib nendele halba valgust heita), ei söanda nad sageli küsida töötajatelt ka teist küsimust, mis aitaks teada saada, kas töötaja ise on juhi ootustest temale aru saanud.

Sellist olukorda nimetatakse vastastikuste ootuste lõksuks, mida julgevad lahti harutada ainult kõige enesekindlamad ja efektiivsemad juhid. Nad julgevad vastu võtta kriitikat enese suhtes, mis annab neile sotsiaalse õiguse samaga vastata ka töötajate suhtes. Lõpptulemuseks on läbipaistvus vastastikustes ootustes ja vähem hägusust eesmärkide suunas liikumisel.

Kui pole eesmärki, pole tulemust

Kui vastastikused ootused on paigas, saame edasi liikuda eesmärkide suunas, mis peavad samuti selged ja täpsed olema. Eesmärgid erinevad ootustest oma iseloomult, sest kui ootused on töötaja ja juhi vahel vastastikuselt läbipõimunud (kummalgi on ootus üksteise suhtes), siis eesmärgid moodustavad ahela (töötaja eesmärgid aitab küll määrata juht, kuid omakorda tema eesmärgid aitab määrata järgmise astme juht).

Spetsialistid väidavad, et ebaselgus on eesmärkide mittesaavutamise kõige olulisem põhjus. See tuleneb sellest, et töötajaga lepitakse eesmärgid küll kokku (tihti viisil, kus juht annab lihtsalt eesmärgi ette), kuid juht ei analüüsi põhjalikult, kas see eesmärk on realselt saavutatav (võttes arvesse olukord, vahendeid ning töötaja võimekust).

Kui pole tulemust, pole vist juhti

Öeldakse, et kõikide töötajate tulemused on tegelikult juhi vastutusel. Kui töötaja ebaõnnestub eesmärkide saavutamisel, siis hea juht vaatab sel hetkel peeglisse ning küsib, mille tema tegemata jättis?

Kas sa tead kedagi, kellele meeldiks kaotada? Kas sulle endale meeldib kaotada? Või pigem tunned end hästi, kui sa liigud elus või tööl edasi?

Tõenäoliselt nõustud sa viimase väitega - me kõik saame sisemise naudingu osaliseks, kui tajume progressi elus (sh töö juures). Seetõttu oleme tegelikult kõik kodeeritud edu saavutama, mida saab eelkõige mõõta püstitatud eesmärkide saavutamise kaudu.

Seega, kui me teame, et kõik inimesed soovivad sisimas eesmärke saavutada, siis juhul, kui inimene oma eesmärki ei saavutanud, peab olema midagi viga mujal kui lihtsalt tema soovimatuses. Ehk on põhjus ootuste ja eesmärkide ebaselguses, või hoopis nende ebarealistlikkuses, või hoopis töövahendite puudumises, või hoopis liiga väheses juhi poolses julgustamises ning motiveerimises?

Eesmärk määrab tulemuse

Tihti ei teadvusta inimesed, kui võimekad nad tegelikult on - see võib ilmnedas alles töö käigus. Näiteks olukorras, kus meile on püstitatud eesmärgiks lihtsalt pesta põrandaid, võime ühte korrust pesta tund aega. Kui meile aga öeldakse, et eesmärk on tunni ajaga kaks korrust ära pesta, võime avastada, et saame ka sellega edukalt hakkama.

Täpse eesmärgi olemasolu võimaldab meil oma jõuvarusid adekvaatselt hinnata ja optimeerida. Kui eesmärk on hägune (pese nii palju põrandaid kui jõuad), ei pruugi me pingutamiseks motivatsiooni leida. Ja samas, kui eesmärk on liiga suur (pese tunniga kuus korrust), ei leia me samuti motivatsiooni, sest teame, et eesmärgi saavutamine ei ole võimalik. Sellises olukorras läheme letargilisse töörežiimi - nagu oleme tööl, aga samas ei ole ka, sest midagi teha ei viitsi.

Et sellist olukorda vältida, on soovitatav:

- 1) Paika panna ja kooskõlastada vastastikused ootused;
- 2) Määratleda ja kirja panna saavutatav ning mõõdetav eesmärk;
- 3) Täpsustada, kas eesmärk on arusaadav ja üheselt mõistetav;
- 4) Määratleda vaheeesmärgid;
- 5) Innustada, julgustada ja motiveerida inimest nende saavutamisel.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T3. Hooli inimestest

“Inimesed ei hooli meie teadmistest enne, kui teavad, kui palju me nendest hoolime”

- John Maxwell



Oma hoolivuse väljanäitamine on üks kiiremaid ja efektiivsemaid viise, et oma töötajate pühendumust ja tööga rahulolu suurendada. Olgu selleks siis lihtsalt küsimus, kuidas sul eile trennis läks, huvi laste vastu või pisikene vastutulek töölt varem lahkumiseks, sest töötaja peab vanaema juubelile sõitma, näitab see, et juht hoolib inimesest inimesena, mitte vaid töötajana.

Kuigi teistest inimestest hoolimine tundub olevat midagi väga ilmset, ei suuda paljud juhid seda siiski siiralt teha. Selle põhjuseks pakuvad psühholoogid vähest empaatiavõimet (oskust tajuda teise inimese mõtteid ja tundeid), mille õppimine (juhul, kui see ei ole välja arenenud) on praktiliselt võimatu.

Mis kasu ettevõtte hoolivatest juhtidest saab?

Kuna hoolivus töötajate suhtes suurendab otseselt töötajate pühendumust tööle (sest kõik inimesed soovivad olla nii kodus kui tööl väärtustatud), avaldab see otseselt mõju ka nende lojaalsusele, mis on eriti oluline tegur rasketel majandusperioodidel. Kui inimesed ei tunneta oma ettevõttega emotsionaalset sidet ja juhtide poolset väärtustamist, on palk praktiliselt ainukene, mis neid tööl hoiab. Niipea, kui keegi kuskil midagi paremat pakub, on ebalojaalsed töötajad valmis “uude paati” hüppama.

Juhtide poolset hoolivust aga nii lihtsasti ära ei osta. Isegi, kui konkurent pakub 100 eurot kõrgemat palka, ei saa töötaja kindel olla, kas temast uues kohas hoolitakse, mistõttu mõtleb ta lahkumise palju põhjalikumalt läbi. Ja kui ainukeseks põhjuseks on palk, võib ta tänu juhile jääda.

Lisaks lojaalsusele on pühendunud inimesed ka produktiivsemad ja eesmärgipärasemad. Kui inimene töötab ainult palga pärast, pingutab ta vaid nii palju, et palk kätte saada. Juhul, kui juht küsib töötajalt lisapingutust, küsib töötaja juhilt vastu lisatasu. Lojaalne töötaja kasutab aga enese motiveerimiseks lisaks palgale muid, mitterahalisi tegureid nagu missioon, meeskonnatunnetus ja üldine kultuur.

Ka ei jää kliendid sellest puutumata. Pühendunud töötajad on oma klientidega sõbralikumad ning hoolivamad kui pelgalt palga pärast tööd tegevad töötajad, sest nende sisemised väärtused on suuremas kooskõlas ettevõtte väärtustega, mistõttu soovivad nad seda väärtust ka klientidega jagada. Samuti mõistavad töötajad, et nende ettevõtte saab edukas olla vaid juhul, kui kliendid rahul on. Kui töötaja ise on praeguse ettevõtte kultuuriga rahul (kes ei oleks rahul, kui temast tõesti töö juures hoolitakse), siis on ta huvitatud selle jätkuvusest. Parim viis selle tagamiseks on anda klientidele hea teenindus (et nad tagasi tuleks).

Ka on hoolivate juhtide meeskonnas inimeste omavaheline koostöö efektiivsem kui autokraatse juhtimise all olevates meeskondades. Juht, olles inimestele eeskujuks, näitab teistele ette, kuidas hoolivalt koostööd teha. Sellisel viisil väheneb konkurents ning areneb meeskonnasisene sünergia, mis aitab kiiremini ja kõrgemaid eesmärke saavutada.

Hoolivas keskkonnas on muutusi lihtsam läbi viia

Paljude ettevõtete probleemiks on muutused, mille läbiviimine on töötajate vastuseisu tõttu tihti suureks väljakutseks. Mis on põhjuseks, et töötajad seisavad muutustele vastu? Kas see on isiklik vaen ettevõtte või juhtkonna suhtes? Vaevalt. Usutavasti on põhjuseks lõhe töötajate ja juhtkonna (ettevõtte vahel).

Kui inimesed tunnevad, et nad on oluline osa ettevõttest (loe ka koostööpartnerlusest 1. peatükis), ja nad mõistavad selle sügavamat tähendust klientidele ning ühiskonnale, ja tajuvad, et juhid nendest tegelikult ka hoolivad, on töötajad altimad muutustega kaasa tulema (sest nad teavad, et tegelikult on see perspektiivis ju nii ettevõtte ja ka nende enda hüvanguks). Hooliv suhtumine inimestesse võimaldab olulisi muutusi ellu viia ja nende negatiivseid lühiajalisi tagajärgi (mis on muutuste protsessis sageli vältimatud) minnaalseks viia.

Hoolival juhil on lihtsam koosolekuid läbi viia

Missugused on koosolekud, mida sa läbi viid? Kas kõik töötajad on kaasatud ning huvitatud sellest, millest sa räägid? Kas nende suhtumine võiks olla teistsugune, kui koosolekul räägiks nende hea sõber?

Kui inimesed ei tunne end olevat väärtustatuna, on nendel raske ka püsivat motivatsiooni leida. See ilmneb eriti olukordades, kus on vaja pikalt keskendunult töötada ning olulisi lahendusi välja töötada. Näiteks koosolekutel. Paljud peavad koosolekuid ajaraiskamiseks. Miks? Võib-olla seetõttu, et nad ei ole viitsinud tegelikult süveneda sellesse, miks koosolekut läbi viiakse ja missugust mõju efektiivne koosolek tulemustele avaldab. Seetõttu ei valmista nad end ette ja ei analüüsi hiljem ka tulemusi.

Kui inimene on pühendunud ja mõistab tegelikke koosarutamiste põhjusi, leiab ta ka motivatsiooni nendest aktiivselt osa võtta ja kaasa mõelda. Selle eeltingimuseks on aga, et ta peaks juhti oma "sõbraks".

Hooliv juht teab probleemide tegelikke põhjusi

Kui tihti oled sa kokku puutunud olukorraga, kus inimesed ei julge ausalt rääkida. Nad lihtsalt ei tea, kas saavad sind usaldada, sest tajuvad sind ülemuse, mitte hooliva sõbrana.

Hooliva juhi meeskonnas on aga olukord erinev. Kuna töötajad teavad, et juht hoolib nendest ka kui inimesest (mitte ainult kui töötajast), võivad

nad end vabamalt avada, sest teavad, et juht ei vaata olukorda pelgalt juhi vaatenurgast.

Selline enese avamine ja isiklikum ning vahetum põhjuste selgitamine võib olla juhile oluliseks sisendiks vajalike muudatuste ja otsuste läbiviimiseks. Kui juht tajub, et midagi on valesti, aga keegi midagi rääkida ei julge, on olukorra lahendamine keeruline. Inimesed räägivad sellises olukorras vaid nii palju kui hädavajalik, ja sedagi enesekaitse kontekstis (räägitakse nii, et see nendele töötajana halba valgust ei heidaks, ja seda isegi juhul, kui inimesena võttes see nii halb ei oleks).

Kuidas oma hoolivust arendada?

Hoolivust ei saa teeselda, küll saab seda aga arendada. Esimeseks sammuks on alati seina lõhkumine minu kui juhi ja tema kui töötaja vahel. Eespool oma ameteid oleme ju kõik ühesugused inimesed väga sarnaste hirmude (me kardame jääda töötuks, me kardame, et me ei saa hakkama, me kardame, et meist ei hoolita ja meid ei väärtustata jms) ja unistustega (me soovime olla armastatud ja soovime ise armastada, me soovime elada ilusas kodus, kanda ilusaid riideid ja sõita hea autoga, me tahaksime reisida ning olla oma valikutes vabad).

Hoolivuse arendamine algabki äratundmisest, kui sarnased inimesed tegelikult on. Mida enam me keskendume igapäeva töös inimeste sarnasustele, seda lihtsam on nendest ka päriselt hoolida. Näiteks, kui tunneme, et meie jaoks on oluline, kuidas meie lapsel läheb, on meil lihtsam lubada ka töötaja varem töölt ära lapse lasteaia lõpetamisele.

Seetõttu on väga kasulik ja oluline oma töötajaid päriselt tundma õppida - millega nad tööväliselt tegelevad, mis hobid nendel on, kuidas koolis läheb, kui palju lapsi on? Kõik sellised küsimused tekitavad inimeses tunde, et ta on hoitud ja hoolitud, ja ta on valmis omalt poolt vastama ka samaga.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T4. Anna tagasisidet kohe

Teadmata, kas suund on õige, ei saa valet suunda ka korrigeerida



Kujuta ette olukorda, kus jalgpallitreener ütleb peale hooaja lõppu mängijatele, et viimasel hooajal olete te üsna nõrgad olnud, te ei ole vastanud mu ootustele ja seepärast on ka teie tulemused madalad. Kas see lähenemine aitaks mängijaid? Kas olukord võiks olla teistsugune, kui treener oleks kohe mängijate tähelepanu nõrkadele kohtadele juhtinud?

Kiire ja asjakohane tagasiside võimaldab töötajatel seada fookust nendele tegevustele, mis on olulised ja mis omavad lõpptulemusele kõige suuremat mõju. Meie roll juhina on hoida visiooni ja lõppeesmärke silme ees, ja juhul, kui näeme, et töötaja ei liigu kooskõlas püstitatud eesmärkidega, peame sellest nendele esimesel võimalusel teada andma. Siiski on oluline meeles pidada, et isegi sellisel juhul (kui töötaja on rajalt kõrvale nihkunud) peaks tagasiside alati toetava iseloomuga olema - hooliv ja töötaja ning organisatsiooni eesmärke toetav (loe hoolivuse kohta eelmisest peatükist).

Tagasiside andmist võib võrrelda arendava juhtimisega ehk coachinguga, mille käigus juht aitab küsimuste ning tagasiside abil töötajal eesmärke saavutada. Siinjuures ei ole eesmärk juhil töötaja eest tööd ära teha, vaid aidata töötajal suuremat pilti näha ning sellest lähtuvalt oma tööd (re)organiseerida.

Missugust kasu ettevõtte sellest saab?

Kõige olulisem kasu ettevõttele aktiivsest tagasisidestamisest on töötajate arenemine, nende pühendumuse suurenemine ja seeläbi ettevõtte tulemuste paranemine. Kui otsida analoogiat spordis, võime näha, kuidas kõige enam treeneri tähelepanu saavad kõige paremat mängijad - nad tunnevad, et on olulised ja on valmis oma staatuse säilitamise nimel ka pingutama.

Seni vähem edukad töötajad jäävad aga sageli treeneri tähelepanust eemale, sest treener ei taha oma aega nende peale raisata. Siin tekib aga küsimus, kuidas oleks võimalik avastada mängijate (töötajate) tegelikku potentsiaali, kui me nendele tähelepanu ei pööra ja seeläbi nendele mõista anname, kui ebaolulised nad on.

Saades juhilt toetavat tagasisidet ja *coachingut* saab inimene oma vigadest õppida ja vajadusel korrekture teha. Vastasel juhul võib juhtuda, et tänu omavahelise kommunikatsiooni puudumisele räägiti lihtsalt üksteisest mööda - mõlemad arvasid, et teavad, mis toimub, kuid kuna juht töötajale tagasisidet ei andnud, siis tema pühendumus langes (ja võib-olla lahkus lõpuks töölt). Juht arvab sellises olukorras, et saigi "luuserist" lahti, kuid võib hiljem avastada, et sama inimene sai konkurendi juures tõeliseks tipptegijaks, sest sai lõpuks aru, mida temalt tegelikult oodatakse.

Kasuta tagasiside andmiseks arendavaid vestlusi

Kuigi traditsiooniliselt peetakse arenguvestlusi 1-2 korda aastas (ja paljudel juhtudel on see mõlema osapoole jaoks tüütu kohustus), kasutavad edukad juhid arendavaid vestlusi oma töötajaga parema kontakti loomiseks ning tema õigel rajal hoidmiseks. Võttes arvesse eelmistes peatükkides kirjeldatud tehnikad (ootused, hoolimine jt), on igal juhul põhjust vähemalt korra kvartalis (soovitatav on seda teha muidugi ka jooksvalt) alluvatega maha istuda ja arutada, kuidas läinud

on ning anda tagasisidet, kas tema nägemus asjast on sama, mis töötajal.

Soovitused tagasiside andmiseks

Kui oled otsustanud rohkem tagasisidet inimestele andma hakata, on alguses hea ka inimesi sellest teavitada. Näiteks võid sa öelda, et oled aru saanud, kui oluline on, et iga inimese jaoks oleks olemas nn “treener”, kes tema tegemisi jälgib ning teda toetab, ja seetõttu otsustasid sagedamini tagasisidet andma hakata. Sellisel juhul inimesed teavad sellega arvestada ning nendele ei tule see liiga suure üllatusena.

Mõnikord juhtub, et juht satub lugema vastava eriala kirjandust (nagu näiteks see e-raamat) või osalema koolitusel, mille järel hakkab ta aktiivselt kõike õpitut praktikasse rakendama. See võib töötajad, kes pole sellise juhiga harjunud, ära ehmatada ning tekitab tunde, et juht püüab nüüd tohutult (aga ootame nädalakese, küll ta “maha rahuneb”).

Seepärast soovitatakse, juhul, kui sa muidu ei ole juhina teadlikult tagasisidestamisega tegelenud, hakata seda doseerima väikeste kogustena ja alguses kindlasti positiivses kontekstis. Kui tunned, et mõningane vilumus on tekkinud ja töötajad on sinu uue rolliga harjunud, võid hakata tooma sisse ka toetavat negatiivset tagasisidet.

Võid seda teha näiteks vormis: “Mari, sul oli eile kohtumine selle kliendiga, mille kohta kuulsin, et klient sai üsna kurjaks. Kas sa soovid, et jagan oma arvamust, mida sellises olukorras teha?”. Kui töötaja on andnud selleks oma nõusoleku, võid anda talle konstruktiivset kriitikat, mida ta ehk varesti tegi ja mida tulevikus teha sellise olukorra vältimiseks. Siiski, isegi, kui tagasiside on kriitilise alatooniga, peab seda läbima hoolivus töötaja suhtes. Hoolivus (kuidas sa käsitleksid seda teemat oma sõbraga) ei tohi kaduda isegi siis, kui tunned, et inimene ei teinud kõige päris asjakohaselt.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T5. Usalduse loomine

Kas sa lähleksid luurele inimesega, keda sa ei usalda?



Kumb sind rohkem motiveeriks, kas see, kui juht annaks sulle ülesande ning ütleks täpselt, kuidas see lahendada, või juht, kes annab sulle ülesande ja lubab sul selle ära teha sinu enda poolt valitud viisil, sest ta usaldab sind ja teab, et saad sellega hakkama? Tõenäoliselt on meie jaoks motiveerivam viimane variant, sest me saame ülesande lahendamiseks kasutada oma oskusi, teadmisi ja potentsiaali.

Ilma inimesteta on ettevõtte vaid kirje äriregistris - inimesed on need, kes loovad kirjest toimiva ettevõtte. Kuna ilma inimesteta ettevõtet ei eksisteeri, on inimeste vahelised suhted ettevõttes kriitilise tähtsusega. Samas ei ole võimalik üksteist toetavaid suhteid arendada, kui inimeste vahel puudub usaldus - usaldus loob vundamendi ühiseks koosööks.

Usaldus algab tööintervjuul

Usalduse loomine algab juba esmasel kohtumisel tööintervjuul. Just seal selgitatakse üksteisele, mida ollakse valmis pakkuma ning kuidas kumbki saab probleeme lahendada. Kui töötaja lubab intervjuul, et oskab võõrkeelt ja tunneb teatud programme, kuid hiljem selgub, et ta liialdas, on juhil teda edaspidi raske usaldada. Sama kehtib ka juhile - kui ta lubab korralikku väljaõpet ning toimivaid tööprotsesse, mida aga ei suudeta täita, kaotab oma usaldusväarsuse hoopis tööandja.

Leigh Branham kirjutas 19 000 vabatahtlikult töölt lahkunud inimesega tehtud intervjuude baasil raamatu "7 põhjust, miks inimesed tegelikult

lahkuvad”. See raamat selgitab kõige levinumaid põhjusi, miks inimesed (sõltumata, mida nad juhile ütlevad) tegelikult otsustavad isegi majanduslikult väga kasulikelt töökohtadelt lahkuda. Üheks põhjuseks oli “Ma ei usaldanud oma juhti”, mis näitab, kui oluline töötajate jaoks see on, et nende juht nende jaoks usaldusväärne oleks.

Samuti näitavad maailma suurima uuringufirma Gallup'i uuringud inimeste tööle pühendumuse ja juhtide usaldamise vahelist seost. Kui veel kakskümmend aastat tagasi usaldas enamus töötajatest oma ettevõtet, siis 21. sajandi esimese dekaadi jooksul on see märkimisväärselt langenud (eelkõige tänu pankade ja poliitika suhtes usalduse kaotamise tõttu), mis on oluliselt langetanud ka töötajate tööle pühendumust. Gallupi uuringud näitasid, et 95% tööle pühendunud töötajatest usaldavad ka oma juhti. Samal ajal nendest töötajatest, kes ei ole tööle pühendunud, usaldavad oma juhti vaid 46 protsenti.

Usaldusväärsest keskkonnast võidavad kõik

Usaldusväärne keskkond ettevõttes tagab vaba informatsiooni liikumise ja võimaluse tööle pühenduda. Kui inimesed ei usalda üksteist, võib neis tekkida hirm, et keegi teeb midagi, mis tema halba valgusesse jätab. Näiteks on palju isegi selliseid olukordi, kus juhid kardavad paista alluvast rumalamana, mistõttu ei lase nad alluvatel oma ideedega lagedale tulla. Töötajad tajuvad seda ning nende usaldus (respekt) juhi vastu langeb, mis alandab ka töötaja motivatsiooni ja loovust.

See kehtib ka sama tasandi töötajate suhtes - kui inimesed ei saa kolleegi usaldada, on kommunikatsioon nende vahel pidurdunud, mis paratamatult pidurdab ka sünergilist edasiliikumist. Kui aga inimeste vahel on usaldus, ollakse alid teineteise võite ja vigu teadvustama, nendest õppima, ideid omavahel vahetama ning siis koos edasi liikuma.

Kas inimesed võivad vabalt rääkida?

Mõnedes ettevõtetes korraldatakse töötajate rahuloluuuringuid, millest aga ei ole midagi kasu, sest töötajad ei julge seal ausalt oma arvamust

avaldata. Nad lihtsalt ei usalda juhte, kes kinnitavad küll uuringu anonüümsust, aga rakendavad hilisemaid sanktsioone. Sellises olukorras on ettevõtte “kinnises” ringis, sest kuigi juhtkond tajub, et midagi on valesti, siis tõeliste põhjusteni ei jõuta.

Üks rahvusvaheline ettevõtte läks aga radikaalset teed pidi, valides töötajatele esindajad, kelle ülesandeks oli kord kvartalis töötajate mured ja ettepanekud juhtkonna ette tuua. Esialgu olid need ettepanekud kunstlikud ja ebaolulised, sest esindajad kartsid ise oma töökoha pärast. Peale seda, kui esindajatega sõlmiti aga leping, mis keelas nende vallandamise esindajana töötades ja aasta pärast selle lõpetamist, hakkas tulema töötajatelt väga konstruktiivseid ja kasulikke ettepanekuid, mis tõstis aastate jooksul oluliselt ka nende pühendumust. Lihtsa lepingu kaudu suutsid juhid oma usaldusväärsust tõestada.

Usaldamatus viib mikromanageerimiseni

Juhul, kui juhid ei usalda omalt poolt töötajaid, võib see viia väga ebaefektiivse juhtimiseni, sest juht tunneb, et ta peab kõik ise ära tegema (kedagi teist ta ju ei usalda). Selline olukord päädib aga sageli viisil, et juhi tegelik roll - inimeste juhtimine - jääb tahaplaanile, sest ta keskendub spetsilisti ülesannetele.

Daniel H. Pink (raamatu “Drive” autor) jõudis oma uurimistöö käigus järeldusele, et töötajate kõige olulisem mitterahaline motivaator on autonoomsus - võimalus ise valida, kellega, kuidas ja millal ta oma töö ära teeb. Kui aga juht pärsib mikromanageerimisega inimeste autonoomiat, ei saagi nendes sisemine motivatsioon tekkida - nad tunnevad, et nad on masinad, mis peavad etteantud ülesanded etteantud viisil ära tegema. Nende loovus väheneb, nende motivatsioon pidurdub ja pühendumus langeb.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T6. Naeratav suhtlemine

Ajuteadlased väidavad, et rõõmus inimene on kuni 30% tulemuslikum



Missuguse juhi alluvuses sa sooviksid töötada - kas mossis, stressis ja üleesmärgistatud, või sõbraliku, lahke ja naeratava? Rõõmsameelsete inimestega on hea koos töötada, sest nad on oma olekult alid koostöök, nad tunduvad usaldusväärsemad ja meile meeldib selliste inimeste juures lihtsalt olla, sest nad sütitavad meid.

Ajuteadlased on viimaste aastakümnete jooksul avastanud inimese võimekuse kohta põnevaid fakte. Nimelt näitavad uuringud, et positiivsed ja optimistlikud inimesed on võrreldes negatiivsetega kuni 30% efektiivsemad ja produktiivsemad.

See on võimalik tänu avarumise efektile (ingl k *build and broaden effect*), mille käigus aju tänu sellistele heaoluhormoonidele nagu endorfiin ja serontoniin efektiivsemalt tööle hakkab. Uuringud näitavad, et avarumise efekti käigus moodustab aju kiiremini ajurakkude vahelisi ühendusi (neuronühendusi), mistõttu mõtleb inimene kiiremini, lahendab kiiremini probleeme ja on loovam. Kas sina juhina ei tahaks oma meeskonda inimesi, kes saavad tänu optimistlikule ellusuhtumisele kuni 30 protsenti paremaid tulemusi?

Pygmalioni efekt

Sageli ootavad juhid, et töötajad ise oma motivatsiooni ja tulemuste eest hoolt kannaksid. Mõnikord pöörduvad nad isegi koolitajate poole palvega motiveerida töötajaid, kes on juhi hinnangul täiesti "ära vajunud". Küsimusele, mida juht ise on valmis selle nimel tegema, ütleb ta, et ta on oma igapäevaülesannetega niivõrd hõivatud, et inimeste motiveerimiseks ei jää lihtsalt aega. Nii tuhisevadki paljud juhid mööda ettevõtet tõsise ja kurja näoga ringi ("parem ära tule küsi mult midagi), arvates, et see neid ümbritsevale keskkonnale mingit mõju avaldaks.

Siiski näitavad mitmed teaduslikud uuringud just juhi igapäevase oleku äärmiselt olulist mõju töötajatele ning nende tulemuslikkusele. Näiteks viis Robert Rosenthal ühes põhikoolis läbi eksperimendi, mille käigus tehti õpilastele õppeaasta alguses IQ test ja selle põhjal valiti välja kolm keskmise tulemusega õpilast. Õpetajale öeldi aga, et need kolm on täielikud geeniused, sest nende tulemus olid teiste omadest peajagu üle. Õpetaja oli üllatunud, väites, et ta ei ole nende geniaalsust küll varem märganud, sest tema arvates on tegemist täiesti tavaliste õpilastega. Uurijad kinnitasid aga oma avastust, kuid palusid õpetajal mitte kuidagi seda avastust nendele kolmele ega ka teistele õpilastele välja näidata.

Üheksa kuud hiljem tehti samade õpilaste peal uus testi. Mis sa arvad, missugused kolm olid nüüd teistest peajagu üle? Just, need kolm keskmikku, keda õpetaja oli kogu kooliaasta vältel arvanud olevat geeniused - pelgalt tema alateadlik usk nendesse lastesse aitas lastel oma tulemusi parandada. Seda nimetatakse psühholoogias *Pygmalioni* efektiks (ühe Vana-Kreeka mütoloogia kohaselt).

Juhid ja nende usk (sh alateadlik, mitte ainult välja näidatud) oma töötajatesse määrab paljuski selle, kas töötajad on edukad või mitte. Kui juht on ees madala enesehinnanguga, masenduses ja kriitiline kõige ning kõigi suhtes, on tema alluvuses töötavatel inimestel samuti väga raske suurepäraseid tulemusi saavutada. Kui aga juht teeb endaga tööd, leiab üles oma töö ja elu helgema poole, ning keskendub rohkem elu

positiivsetele külgedele, aitab see ka töötajatel end paremini tunda ja seeläbi oma tööd paremini teha.

Miks õnnelikud töötajad ettevõttele kasulikumad on?

Sageli ollakse arvamusel, et inimesel on põhjust “õnnelik” olla vaid juhul, kui kõik asjad tema elus hästi lähevad. Küsides oma õnnetult sõbralt kurvameelsuse põhjusi, võib ta lakooniliselt vastata, et tal ei ole lihtsalt ühtegi põhjust õnnelik olla.

See on paradoks, sest viimase viiekümne aasta psühholoogilised uuringud kinnitavad, et juhul, kui me oleme valdavalt õnnetud, on ka oma eesmärke ja unistusi raske täide viia. Ning seda just eelkõige tänu stressirežiimile, milles me õnnetuna olles töötame. Me ei kasuta eelpool nimetatud aju avardumise efekti, mis meie tegemistele uue hoo annaks.

Näiteks tuvastas üks 272 töötajaga 18 kuud väldanud uuring, et töötajad, kes olid oma töö ning eluga rohkem rahul, ja hindasid end pigem õnnelikeks inimesteks, said selle perioodi jooksul oma ülemustelt rohkem kiita ja teenisid suuremat sissetulekut. Samuti leiti uuringute käigus, et rahulolevad (“õnnelikud”) töötajad võtavad vähem haiguspäevi, ja “õnnelikud” tudengid suutsid järgneva 20 aasta jooksul paremat karjääri teha ning rohkem raha teenida.

Kõik sellised uuringud näitavad, et hea enesetunne ning rahulolu on arendatav eelis eesmärkide ja edu saavutamisel, sest me kasutame sellisel viisil oma aju efektiivsemalt. Et inimesed saaksid töö juures sellised eelised iseenda ja ettevõtte hüvanguks tööle panna, peab eelkõige juht vastava kultuur ja atmosfääri ettevõttes looma. Naeratav ja positiivne suhtumine iseendasse, teistesse inimestesse ja töösse on kindlasti üks efektiivne viis selle elluviimiseks.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T7. Innustav arendamine

Paigalseis on tagasimine. Enese ja teiste arendamine on võti võidule.



Juhi ülesanne on aidata kõikidel töötajatel oma eesmärgid saavutada. Selleks kasutab juht oma teadmisi ja oskusi ning loob keskkonna, mis toetab ja julgustab inimesi. Mõnikord võib ta anda nõu vanema kolleegina, teinekord julgustada võtma riske - kõike seda eesmärgiga aidata väljuda mugavustsoonist ja korda saata midagi suurepärast.

Üldjuhul ei meeldi inimestele riske võtta ja tegutseda väljaspool mugavustsooni. Seetõttu näemegi nii palju paigalseisu ja mõnikord isegi stagnatsiooni. Kui meie juhina ei julgusta, ei arenda ja ei toeta inimesi suuremaid samme astuma, võivadki nad paigale jääda.

Mõnikord võib inimeste julgustamine ja innustamine nende jaoks ebamugav olla, sest nad on harjunud nendele omasel viisil käituma. Igasugune hälve tavapärasest tekitab inimese ajus ohutunde ja käivitab “võitle või põgene” reaktsiooni. Üldjuhul ülereageeritakse sellele ja püütakse esimesel võimalusel vanasse “mustrisse” naasta. See on hetk, kui juht saab sekkuda, et inimest julgustada ja teda tundmatule territooriumile sisenemisel toetada.

Julgustamine läbi arendamise

Üks olulisemaid ja efektiivsemaid viise aitamaks inimestel oma eesmärgi saavutada, on neid treenida, koolitada ja arendada. Mitte keegi ei saa edukas olla, kui ta ei tea, mida ja kuidas teha. Seetõttu on väga oluline, et juht pakuks inimestele võimalust ennast arendada ja pidevalt uusi asju juurde õppida. Oluline oskus on siinjuures ka *coaching*, mis tähendab juhi poolset teadlikku töötaja suunamist ja arendamist oma eesmärkide saavutamisel eelkõige õigete küsimuste esitamise kaudu.

Paljudele ametikohtadele ei ole tänastes organisatsioonides koolitusi (sh koolitused uutele töötajatele) ette nähtud. Juhid eeldavad, et küll inimesed omandavad töö käigus baastadmised ja sellest piisab. Tegelikult viib aga selline suhtumine olukorda, kus töötaja ei julge endast maksimumi anda, sest ta kardab eksida. Alavõimsusel töötades võib jääda temast juhile mulje kui vähevõimekast töötajast, kui tegelik probleem seisneb juhil, kes ei oska inimese täit potentsiaali välja tuua.

Kui organisatsioon ei võimalda juhil inimesi koolitada, saab juht alternatiivina inimeste koolitamise ja arendamise (*coaching*) enda peale võtta, sest see saadab töötajatele signaali, et juht ootab ka nende poolset enese täiendamist ja arendamist. Samuti näitab see töötajatele, et juht nendest hoolib ja nende lojaalsus juhi ning ettevõtte suhtes suureneb. Inimeste arendamine suurendab ju otsest ettevõtte inimkapitali väärtust. Kuna iga ettevõtte on aga just nii võimekas kui võimekad on seal töötavad inimesed, peakski inimeste arendamine iga juhi oluliseks prioriteediks olema.

Kuidas inimesi innustada ja arendada?

Efektiivne juhtimine tähendab alati läbipaistvust. See omadus on tähtis ka töötajate arendamisel ja innustamisel. Juht võib alustada inimeste innustamist avatud küsimustega nagu näiteks: "Mida ma omalt poolt saaksin teha, et aidata sul oma eesmärgid saavutada?".

Tihti avastavad juhid selliste küsimuste kaudu, et töötajate poolsed ootused temale ei olegi väga kõrged. Mõnikord häirivad töötajaid väikesed asjad, mille elimineerimine ei nõua palju aega, raha ning energiat, kuid mille mõju inimeste enesetundele ja nende tulemustele võib märkimisväärne olla.

Väga oluline tehnika töötajate arendamiseks on korraliku uue töötaja programmi väljatöötamine. Sageli on uue töötaja töölevõtmisel kõikidel nii kiire, et uus inimene visatakse nagu kutsikas võõras kohas vette. Juhtidele meeldib siinjuures mõelda, et tõeline tegija jääb rasketes oludes ellu ning et uus töötaja saab end niimoodi juhile tõestada. Tegelikkus (töötajate endi sõnul) on aga see, et sellised olukorrad demotiveerivad inimesi ning vähendavad nende usaldust ettevõtte vastu. Igal uuel töötajal on õigus saada väljaõpe, et seejärel oma potentsiaal ettevõtte kasuks tööle panna.

Paljudes ettevõtetes kasutatakse inimeste teadlikkuse suurendamiseks ka ettevõttesisest rotatsiooni, mille käigus töötavad inimesed teatud perioodi mõnes teises osakonnas. See annab võimaluse mõista, kuidas ettevõtte ja selle protsessid tegelikult aset leiavad, mis omakorda aitab ka koostööd arendada. Eriti oluline on see juhtivatel positsioonidel töötavatele inimestele, kes sageli ei näe või ei taha näha, mis esmatasandil tegelikult toimub. Rotatsioonõpe võimaldab aga juhil aimu saada, kuidas protsessid tegelikult töötavad ja võimaldab tal ka inimesi ja nende muresid paremini mõista.

Psühholoogid kinnitavad, et inimese kõige olulisemaks mitterahaliseks motivaatoriks on autonoomia - õigus otsustada ja vastutada. Kui me soovime juhina inimesi innustavalt arendada, peame talle andma võimaluse vastutada. Autonoomia võib kaasa tuua mõningaid riske, sest inimesed võivad eksida, kuid teadlik riskide võtmine juhi poolt töötajate autonoomia suurendamiseks arendab töötajaid oluliselt paremini kui ärraamatute lugemine või klassikoolitustel osalemine.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T8. Kiitmine ja tunnustamine

Tunnustamine on kiireim viis panna inimest tegevust kordama



Tuntud kosmeetikafirma Mary Kay Cosmetics asutaja Mary Kay Ash on öelnud, et on ainult kaks asja, mida inimesed soovivad rahast ja seksist rohkem - need on kiitmine ja tunnustamine. Tõenäoliselt teab igaüks, kui hea tunne see on, kui meile silma sisse siiralt öeldakse, et tegime midagi hästi. Siiski ei leia me ise sageli hetke, et seda teistele öelda.

Küsites juhtidelt, mida tähendab nende jaoks tunnustamine, saame sageli vastuseks viimaste ja diplomite jagamise suvepäevadel. Esitades sama küsimuse aga töötajatele, saame vastuseks hoopiski midagi muud: töötajate jaoks on kõige oodatud tunnustus see, kui juht nendele mõnikord isiklikult meelde tuletab, kui olulised nad ettevõtte jaoks on.

Just selline lõhe arusaamiste vahel on põhjuseks, miks vähene tunnustamine ja kiitmine paljudes asutustes suureks probleemiks on. Miks tunnustamine (sh laste tunnustamine) meie jaoks väljakutse on?

Ajuteadlaste avastused

Ajuteadlased annavad sellele väga loogilise selgituse. Nad ütlevad, et meie aju neuronstruktuurid (ajurakkude vahelised ühendused) on meie enda poolt aastatega sellisel viisil tööle pandud - see on lihtsalt meie mõtlemisharjumuste tulemus. Kui me oleme harjunud mõtlema, et inimesed väärivad kiitust ja tunnustust ainult juhul, kui nad midagi erakordset saavutavad, õpimegi teiste juures märkama keskpärasust.

Kui laps päästab tagahoovis pääsukese, tunnustame teda selle eest (see on ju erakordne). Kui töötaja mitmekordistab oma tulemused, kiidame teda selle eest ja anname vimpli.

Kui aga laps lihtsalt õpib hästi, lihtsalt koristab oma toa ära ja on lihtsalt hea laps, ei märka me millegipärast seda - vähemalt ei näe me põhjust seda välja öelda. Sama olukord on ka töötajatega. Me ju võtamegi inimesed tööle selleks, et ta head tööd teeks - miks me teda selle eest veel tunnustama siis peaksime?

Milleks tunnustamine kasulik on?

Psühholoogid ütlevad, et tunnustamine on kõige efektiivsem viis panemaks inimest mingit kasulikku tegevust kordama (mõned allikad viitavad ROI'le 1:100). Näiteks kui töötaja teeb midagi ettevõtte jaoks kasulikku, mille eest juht talle helistab ning teda selle eest tunnustab, on väga tõenäoline, et töötaja seda tegevust korrata püüab.

Seega, kui me tunnustame inimest ainult juhul, kui ta saavutab midagi erakordset, võib juhtuda, et heade tulemuste nimel ei olegi inimene valmis pingutama, sest teab, et teda selle eest ei kiideta. Kuna aga erakordseid saavutusi juhtub harva, möödubki töötaja igapäevane elu hallis ja apaatses tsoonis.

Edukas meeskonnas on 5 tunnustust 1 kriitika kohta

Ameerika psühholoog Marcial Losada viis läbi uuringu, mille eesmärk oli tuvastada, kui tugev mõju on negatiivsusel ja positiivsusel. Losada avastas, et igasuguse "meeskonna" (sõpruskond, perekond, meeskond jt) arengueelduseks on tunnustuse ja kriitika minimaalne suhe 3:1 (kõik meeskonnad on stagnatsioonis, kui meeskonnaliikmed iga kriitika kohta vähemalt 3 kiitust ei jaga). Kui meeskond soovib aga "õitseda", peaks see suhe olema vähemalt 5:1 (iga kriitika kohta viis tunnustust).

Suurenda oma töötajate tulemuslikkust kuni 30 protsenti

Psühholoogilised uuringud on näidanud, et negatiivne ja õnnetu inimene töötab alavõimsusel - tema aju lihtsalt ei tööta nii efektiivselt kui võiks. Samad uuringud kinnitavad, et optimistlik ja positiivne inimene võib saavutada kuni 30 protsenti paremaid tulemusi tänu ajus toimuvale "avardumise efektile", millest on ka mitmel korral juba juttu olnud.

Kui juht ei väärtusta ja ei tunnusta oma töötajaid, on töötajatel end töö juures väga keeruline hästi tunda. Palk võib küll hea olla ja ettevõtte võib regulaarselt kõikvõimalikke üritusi korraldada, kuid kui juht igapäevaselt oma hoolivust töötajatesse üles ei näita ja neid ei väärtusta, on kõigel välisel siiski piiratud mõju.

Tunnustamine paneb aga inimesed õitsema. Ja see ei vaja mitte ühtegi senti investeeringut. Kui sa juhina tunned, et sisekliima on halb ja töötajad on alamotiveeritud (ja räägivad kogu aeg palgast), siis proovi alustada teisest otsast - hakka inimesi tunnustama. Kui võimalik, suurenda palka, aga ole teadlik, et palgateema ei kao kunagi "laualt". Seetõttu proovi ka teisi tehnikaid - muuda inimeste jaoks töökoht selliseks, kuhu nad tahavad igal hommikul tööle tulla. Seda mitte vaid palga pärast, vaid ka juhi, kultuuri, tähenduse ja sõprade pärast. Muuda töökoht selliseks, kus töötajatel on lihtsalt hea olla - neid tunnustatakse, väärtustatakse ja nendest hoolitakse.

Puudustele viitamine ei ole motiveeriv

Mõnikord arvatakse, et inimesi motiveerib see, kui nende vigadele ja puudustele tähelepanu juhitakse. Usutakse, et töötaja teeb vihjast omad järeldused ja hakkab rohkem pingutama. Siin aga kehtib lihtne reegel: *Inimesed ei hakka iialgi tegema seda, mida tahaksime, kui me viitame kogu aeg nende sellistele tegevustele, mida me ei tahaks, et nad teevad.*

Tegelikkus on aga, et iga negatiivne hinnang oma alluva suhtes muudab alluvat üha nõrgemaks töötajaks - tema enesehinnang langeb, ta usub,

et ta ei saa millegagi hakkama, ja ta hakkab kahtlema, kas ta sellele ametile üldse sobib. Sellised psühholoogilised tegurid mõjutavad otseselt omakorda tema töötulemusi ja ümbritsevaid kolleege.

Hakates aga töötajale regulaarselt meenutama, mida ta hästi teeb ja kuidas ta ettevõttele kasulik on, hakkab inimene iseennast ka uue nurga alt nägema. Tema enesehinnang tõuseb, ta julgeb aktiivsemalt ja osavõtlikumalt oma töösse jälle suhtuda ja temas käivitub avardumise efekt. Loomulikult on vaja mõnikord ka töötajatele kriitikat teha, aga seda siiski meeles pidades Losada suhtarvu 3:1.

Tunnustamine ei vaja süsteemi

Tunnustamissüsteem ei pea olema mahukas ja keeruline. Tunnustamine tähendab lihtsalt inimestele meelde tuletamist, et nad teevad oma tööd hästi ja nad on ettevõtte jaoks olulised. Tunnustamiseks ei pea töötaja midagi erakordset korda saatma, et siis saalitäie rahva ees talle selle eest vimpel anda. Uuringud ja praktika näitavad, et töötaja jaoks on palju olulisem see, kui ülemus muuhulgas mõne hea sõna paotab. Võib - olla oli see tulemuslik müügikõne, ehk hoopis hästi kirjutatud kiri. See ei olegi tähtis, mis see oli - kui sa ülemusena märkad, et inimene pingutas ja tegi midagi hästi, siis ära jäta seda tähelepanuta. Ütle talle seda, ja sa näed, kuidas sinu töötajad oma töösse üha rohkem armuvad.

Välidi manipulatsiooni

Siiski on oluline eristada üksteisest manipuleerivat kiitmist ja tunnustavat kiitmist. Esimesel juhul tunnetab inimene, et tegemist ei ole siira tagasisidega, vaid teda kiideti selleks, et ta midagi nüüd teeks. Näiteks kasutatakse seda sageli laste suhtes öeldes: "Mart, sa oled ju nii hea poiss, et lähed koristad oma kapi ära". Antud juhul on tegemist on manipuleerimisega.

Kui aga ema ütleb Mardile peale kapi koristamist: "Mart, sa oled tõeliselt tubli, et selle kapi ära koristasid. Tõesti tubli!", tunneb Mart, et sai kiita asja eest, ja on valmis uue kiituse nimel jälle pingutama.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T9. Küsi, ära eelda!

Meil võib olla peas 101 erinevat lugu. Ja kõik need võivad valed olla.



*Oled sa olnud olukorras, kus keegi käitub viisil, mis sind ärritab? Sind ei ärrita sealjuures mitte niivõrd tegu ise, vaid põhjus, miks ta niimoodi käitub. Sa oled ju täiesti veendunud põhjuses, miks ta just niimoodi teeb! Kui tihti oled sa selle põhjuse aga kahtluse alla seadnud? Me räägime endale oma peas igasuguseid lugusid ja usume neid vankumatult.
Kas aga peaksime?*

Kuna kõikide inimeste taustsüsteemid (ajalugu, hoiakud, mõtted, emotsioonid jne) on erinevad, paistab terve maailm igale inimesele erinev ja unikaalne. Kõik arusaamised, mis meil on, on vankumatult õiged ja tõesed vaid meie enda jaoks. Niipea, kui taustsüsteem peaks muutuma, võib kogu meie senine maailmapilt kokku variseda.

Tihti satume konfliktidesse, kuna arvame teadvat, miks inimesed just teatud viisil käituvad - ja see ärritab meid. Me lähtume iseendast, sest meie ju käituksime nii. Järelkult teeb seda ka tema. Samas unustame ära erinevate inimeste erinevad hoiakud, vaated ja taustsüsteemid, mille muutudes võib isegi must hetkega valgeks muutuda.

Tõenäoliselt on igal inimesel olnud hetki, kui ta kellegi peale vihastab või solvub, sest teine tegi midagi mõtlematut. Me võime sellise inimese peale aastaid viha pidada, kuni ühel hetkel saame kuskilt teada, et tema tegelik kavatsus teo taga oli hoopiski midagi muud. Me avastame, et

mõtlesime ise välja tema käitumise argumendid. Kui oleksime kohe tema käest küsinud toimunu kohta, ei oleks konflikti ehk tekkinudki.

Küsimuste küsimine andestatakse alati

Pidades kellegi peale vimma, sest ta tegi meie arvates midagi valesti, võime konfliktis olla aastaid. Kui me aga kelleltki otse ja ausalt küsimusi küsime, ei pahanda üldjuhul meie peale keegi. Väljakutse on aga just õigel hetkel õigeid küsimusi esitada, sest meie emotsioonid kinnitavad meile teise inimese valet ja meie õiget.

Kuidas aga oleks, kui järgmisel korral sellisesse olukorda sattudes täpsustaksime, milles tegelikult asi on. Mida kiiremini olukorra tekkides ja täpsemalt ning spetsiifilisemalt oma küsimused formuleerime, seda suurem on tõenäosus, et suudame konflikti üldse ära hoida.

Juhina on vastutus motiveeriva õhkkonna loomise eest meie õlgadel. Kahjuks aga on paljudes ettevõtetes just juht see, kes endale igasuguseid lugusid oma peas alluvate kohta räägib (harvad ei ole ka juhud, kui juht oma legende kohvnergas ka teistega jagab). Mõnikord arvavad juhid, et inimesed soovivad teda kiusata ja töötavad talle teadlikult vastu, mõnikord aga on juht veendunud, et inimesed jätsid teatud asjad tegemata seepärast, et nad on laisad. Sarnaseid näiteid võib praktikas leida väga palju. Kõiki neid ühendab aga ühine joon - juht eksib oma eelduste osas.

Kui juht kutsuks sellises olukorras inimesed vestlusele, kus siiralt kavatsuste ja põhjuste üle arutatakse, võib juht avastada, et inimesed tegelikult ei olegi nii halvad. Nendel on küll omad põhjused, aga need ei ole isiklikult vaenulikud juhi ja ettevõtte suhtes. Eks ütleb ju vanasõnagi, et sageli näeme tonti seal, kus seda tegelikult ei ole.

Mitte ükski inimene ei heida juhile ette, kui see temalt liiga palju küsimusi esitab. Kui juht näitab oma huvi alluvate suhtes üles ja on oma juhtimises siiras, vastavad samaga ka alluvad. Kui aga juht vaid ühel korral aastas alluvatega arenguestluses kohtub, ja seal ka silmipeites

kiirelt küsimustikuga ühele poole üritab saada, ei olegi võimalik siiraid vastuseid inimestelt saada. Kui siirus inimeste vahel puudub, tekivadki legendid inimeste pähe teiste kavatsustest ja plaanidest.

Aita keskenduda vabanduste asemel lahendustele

Sageli on juhid olukorras, kus nad ei suuda inimesi kaasata. Olgu selle põhjuseks minevikuharjumused või ebameeldivad kogemused, tihtilugu tõepoolest ei taha inimesed muutustega kaasa tulla.

Koosolekud on teatud otsuste vastuvõtmiseks kriitiliselt tähtsad. Kui aga koosolekud “laadaks” lähevad ja osalejaid oma konstruktiivsust üles ei näita, muutuvad koosolekud ka kasutuks. Ka siin on hea koht inimestelt siiralt küsimusi küsida, et nad saaksid vastupunnimise ja vabanduste otsimise asemel lahendustele keskenduda.

Üheks väga efektiivseks viisiks inimesi kaasa mõtlema saada, on küsida koosolekul inimestelt alljärgnev küsimus: “Kuidas me lahendaksime antud olukorra ilma, et kasutaksime kordagi oma lausetes alljärgnevat kolme fraasi:

a) See ei ole võimalik (ma ei saa)

Inimestele meeldib teha kõike harjumuspärasel viisil. Seetõttu on levinud olukorrad, kus töötajad muudatuste vastu võitlema hakkavad. Samas on inimesed ka väga loovad, mistõttu leiavad nad kergesti 10 põhjust, miks seda muutust läbi viia ei ole võimalik, mitte aga, kuidas muutus läbi viia oleks võimalik. Siin aitab juhti näiteks 15 minutiks keelata ära kasutada fraasi “see ei ole võimalik”

b) Ma ei taha

Sarnaselt eelmise punktiga takistab ka selline fraas inimeste loomingulisust. Siin näitavad inimesed aga üles oma julgust, sest toovad sisse mina-teguri. Selle vältimiseks leppige aga samuti kokku, et keegi ei kasuta 15 minuti jooksul seda fraasi ning inimesed võivad avastada oma loovuse.

c) Jah, seda küll, aga ...

See fraas näitab selgelt, kuidas igas inimeses ja situatsioonis leidub polaarsus. Kui juht on soovitud plaani või vajaliku muutuse enda arust võimalikult arusaadavalt ära selgitanud, leidub ruumis tavaliselt vähemalt üks julge, kes ütleb, et jah, see on kõik väga ilus, aga ... ja siia järgi tuleb taas rida põhjuseid, miks tegelikult seda kõike ikka teha ei saa ja ei taha.

Küsimused ärgitavad meie loovust

Psühholoogid on avastanud, et küsimused on efektiivsemad enesejõustajad kui lihtsalt sisendavad deklaratsioonid. Näiteks on kinnitust leidnud fakt, et kui inimene kinnitab endale, et ta saab millegagi hakkama, on sellel väiksem mõju, kui ta küsiks endalt: “Kas ma saan sellega hakkama?”.

Sellistele avastustele tuginedes on juhtide poolne küsimuste esitamine väga efektiivne viis oma töötajaid edasi aidata. Tihtilugu on madalate tulemuste põhjuseks inimese sisemised uskumused, mis ei võimalda tal edasi liikuda. Aidates inimesel formuleerida endale küsimused “Kas ma saan paremaid tulemusi teha?” ja “Kuidas ma saaksin paremaid tulemusi saavutada?” käivitavad inimese sees protsessid, mis aitavad uusi lahendusi välja töötada.

Küsimuste esitamine on ka coachide peamine töövahend, mille käigus coachid juhendavad inimese küsimuste kaudu vastusteni enda sees. Mõnikord võib juhtuda, et meil on vastused olemas, aga me lihtsalt ei tea seda. Kui kõrvalseisja meilt sellises olukorras õigeid küsimusi esitada oskab, võivad lahendused tulla kiiremani kui arvata oskasime.

Küsi juhina inimestelt küsimusi ja sa märkad, kuidas nende saavutused paranevad. Ära kunagi eelda ja jää sellesse eeldusesse kinni, sest on suur tõenäosus, et su eeldus on vale.

TEISTE MOTIVEERIMINE

T10. Ole inimestele eeskujuks

Lapsed imiteerivad oma vanemaid. Alluvad imiteerivad oma ülemusi.



Lapsed õpivad imiteerimise kaudu. Nii ka täiskasvanud. Öeldakse ju, et laps on kodu peegel. Sama kehtib ka ettevõttes, kus töötajad on oma juhi nägu. See ei pruugi ilmned a kuudega, kuid kindlasti aastatega. Isegi, kui inimesed kollektiivis vahetuvad, peegeldab kollektiiv alati eelkõige juhti.

Missugust kollektiivi sulle meeldiks juhtida? Missuguste inimestega sulle meeldiks koos töötada? Missugust pühendumust sa oma töötajatelt ootad? Just sellist, missugust sa ise oma töötajatele pakud. Kui sa juhina ei ole hetkel rahul sellega, mis sinu osakonnas toimub, oled esimene sina, kellele peeglis otsa vaadata.

Iseendast aga alustada on kõige raskem. Meile ju meeldib otsida põhjuseid, süüdlasi ja vaenlasi väljastpoolt. Tihtilugu ei tule me selle peale, et tähelepanu iseendale pöörata - ehk leiab kiiremini vastused?

Eeskujuks olemine on väga efektiivne inimeste motiveerimise viis. Nii nagu juht käitub oma alluvate, partnerite ning klientidega, õpivad alluvad käituma enda omadega. See lihtsalt kandub üle.

Alusta iseenda käitumise auditiga

Kui sa tunnend, et sinu eeskujut vajab muutust, siis ära püüa seda muutust liiga suurte sammudega läbi viia. Me kõik oleme inimesed ja meid juhivad harjumused. Kõige parem on muutust läbi viia väikeste sammude kaupa - üks harjumus korraga.

Alusta sellest, et sa kaardistad iseennast. Jälgi nädala vältel iseennast justkui kõrvalt ning püüa tabada hetki, mil sa käitud viisil, mis sulle endale ei meeldiks, kui keegi sinuga niimoodi käituks.

Teadvusta, et inimesed näevad maailma erinevalt

Ettevõtted koosnevad omavahel suhtlevatest ja koostööd tegevatest inimestest, mitte masinatest. Masinate juhtimine on lihtne - nad ei mõtle ja ei tunne midagi. Kaastöötajad elavad aga igaüks oma isiklikus maailmas koos oma mõtete, emotsioonide, harjumuste ja hoiakutega.

Need tegurid määravad, missugusena nemad oma maailma tajuvad. Kui sa mõnikord tunnend, et teised on mõistmatud, võib põhjuseks olla lihtsalt teie erinev taustsüsteem. Kohe neid selle eest aga hukka mõista võib olla sinu kui juhi jaoks hukatuslik.

"Lihtne on hukka mõista. Püüa mõista."

"Lihtne on hukka mõista, püüa mõista" on hea paik eeskujuliku käitumisega alustamiseks. Järgmine kord, kui keegi teeb midagi, mis sulle vastumeelsena tundub, siis ära mine kaasa esimese emotsiooni ja mõttega, vaid anna endale 20 minutit aega "jahtumiseks" ning püüa alles siis olukorda tõlgendada.

Sa võid avastada, et sinu taju on selle 20 minutiga muutunud. Kuna emotsioon on lahtunud, võib sul olukorrale uus vaatenurk tekkida ja sa võid leida viisi selle mõistmiseks, mitte hukka mõistmiseks. Niimoodi muutud ise sallivamaks ja mõistvamaks.

Inimestele meeldib mõistvate ja sallivate inimestega suhelda. Sama kehtib ka juhtide kohta. Tajudes, et juht nendest hoolib ja neid mõista püüab, soovivad alluvad loomulikult viisil endast parima anda (lõpuks töötavad ju kõik ühise eesmärgi nimel) ja on ka juhi suhtes mõistvamad.

Vähenda lõhet juhi ja töötajate vahel

Võib-olla oled sa kunagi kogenud, kuidas inimesed juhtkonna otsustele vastu seisavad - nad justkui jonnivad ilma konkreetse põhjusega oluliste muutuste vastu, mis küll lühiajaliselt nende igapäevast tööritmi ehk lõhuvad, aga pikaajaliselt kõikidele kahtlemata kasu toovad.

Selline olukord on tavaliselt tingitud psühholoogilisest lõhest töötajate ja juhtide vahel. Kui inimesed tajuvad alateadlikult, et juhid ei ole nendega ühes paadis, on nad valmis ka seda igal võimalusel väljendama. Esimene samm selle ületamiseks on näitamine, et juht ei hooli mitte ainult strateegilistest eesmärkidest ja kasumist, vaid ka inimestest, kes kasumi koju toovad.

Ootus ja suhtumine mõjutab tulemusi

Mõnikord ei tähenda eeskujuks olemine lihtsalt välist naeratamist, sest inimesi mõjutab ka meie sisemine suhtumine nendesse. Seda nimetatakse Pygmalioni efektiks, mille kohaselt mõjutab inimese alateadlik ootus ja hoiak kellegi suhtes viimase käitumist ja tulemusi.

Selline efekt avastati ühes Ameerika põhikoolis läbiviidud uuringu käigus, kui 8-nda klassi õpilaste hulgas viidi läbi tasemetest. Testi tulemusena valiti klassist välja kolm täiesti keskpärast õpilast, kuid õpetajale öeldi, et need kolm on geeniused ja kõikidest teistest peajagu üle. Õpetaja oli küll üllatunud, kuid oli nõus psühholoogide palvega seda tulemust õpilaste eest varjama (teda paluti mitte kuidagi välja näidata, et need kolm on teistest paremad).

9 kuud hiljem tehti uus tasemetest, mis näitas üllatuslikult, et eelnevalt väljavalitud keskpärased lapsed olidki kummalisel viisil 9 kuuga teistest

ette arenenud. See uuring näitas, kuidas õpetaja alateadlik ootus ja hoiak nende kolme suhtes panigi nad paremini õppima.

Sarnane olukord on ka ettevõttes, kus juhi alateadlik ootus ning suhtumine alluvatesse nende tulemusi mõjutab. Kui juht usub oma töötajatesse, kandub see usk alateadlikult töötajatele üle, ning nad saavutavadki erakordseid tulemusi. Kui ta aga usub siiralt, et tema ettevõttes töötavad "luuserid", peegelduvad need ajas ka numbrites. Seetõttu on väga oluline juhina märgata isegi oma sisemisi uskumusi alluvate suhtes, rääkimata nende avalikust väljendamisest.

Avalik ebaviisakus päädib katastroofiga

Kui vaikiv vaenulikkus töötajate suhtes avaldab viimastele ka vaikset mõju (Pygmalioni efekt), siis avalik vaenulikkus ja vaenutsemine võib igale ettevõttele saatuslikuks saada. Näiteks selgus Christine Porathi ja Christine Pearsoni poolt läbiviidud uuringute käigus, et 98% töötajatest on töö juures ebaviisakat ja vaenulikku kohtlemist kogenud, millel on nende tööle olnud otsene negatiivne mõju:

- * 48% töötajatest vähendas tahtlikult oma tööpanust;
- * 47% töötajatest vähendas tahtlikult tööle kulutatud aega;
- * 38% vähendas tahtlikult töö kvaliteeti;
- * 78% töötajatest ütles, et nende lojaalsus vähenes;
- * 25% väitis, et elasid oma negatiivse kogemuse klientide peal välja.

Juhi roll ja kohus on märgata ja teadvustada iseenda ning alluvate vahelisi suhteid, ja samuti alluvate omavahelisi suhteid, sest nendel on ettevõtte tulemustele otsene mõju. Suhtumise ja suhtlemise muutmist saab juht aga alustada ainult iseendast, sest tema on see, kelle nägu ettevõtte või osakond on. Lapsed imiteerivad oma vanemaid. Inimesed aga ülemusi.

Kokkuvõte

See väike ja ülevaatlik e-raamat mitterahalisest motivatsioonist ja selle teadlikust arendamisest on alles algus. Mina autorina sain need peatükid kirjutada, sinu juhina saad need aga igapäevaselt praktikasse rakendada, mistõttu on sinu roll palju vastutusrikkam ja olulisem. Siiski ei jää sinu roll neid tehnikaid kasutades pelgalt formaalseks, sest olen täiesti veendunud, et mitterahaliste motivatsioonitehnikate mõju inimestele on väga tugev ja töötajad väljendavad oma tänu sellistele juhtidele kõrgema pühendumuse ja paremate tulemustega.

Ma koondasin sellesse raamatusse ülevaatlikult peamised printsiibid, mis aitavad meil iseennast ja teisi inimesi motiveerituna hoida. Kuna eesmärk oli kirjutada see raamat kiireks ja ülevaatlikuks lugemiseks, ei läinud autorina teadlikult ühegi teemaga süvitsi, võimaldades igal lugejal huvi korral seda ise teha.

Selle raamatu eesmärk on suurendada inimeste rahulolu oma elu ja tööga. Kuna me oleme kuni 70% oma ajast töö juures, on eriti oluline, et see põnevalt ja mõnusalt veedetud oleks. Siiski ei piisa alati inimeste enda soovist, sest organisatsioonikultuuri ja töökeskkonna kujundavad eelkõige ikkagi juhid. Just seetõttu otsustasin raamatu kaheks jagada, millest esimene osa keskendub mitterahalisele enesemotiveerimisele ja teine osa mitterahalisele teiste inimeste motiveerimisele.

Loodan siiralt, et raamatus kirjeldatud tehnikad lugejate käes ka praktiliselt kasutust leiavad ja inimeste elud seeläbi põnevamaks, ilusamaks ja nauditavamaks muutuvad.

Sõbralike soovidega,
Kaido Pajumaa