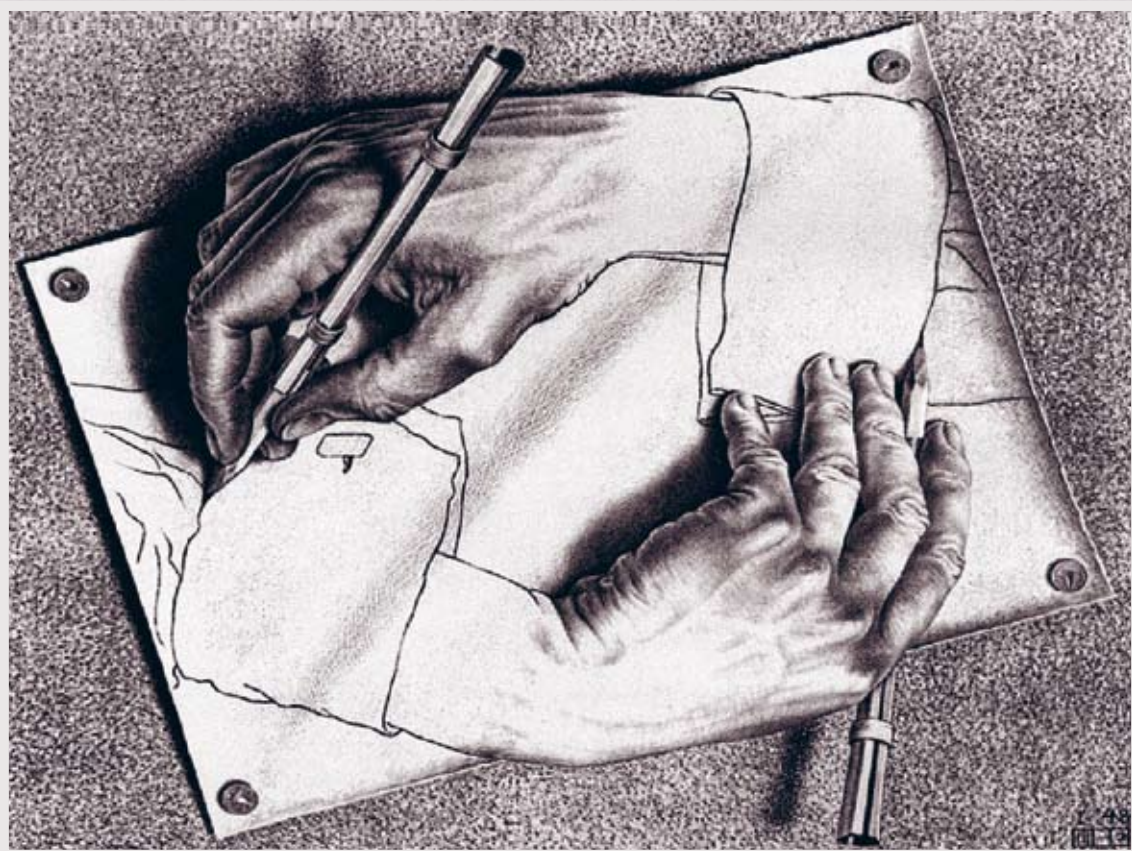




Kristel Jalak, Kadri Kõiv



## NÕU ANDJAST NÕUSTAJAKS

Käsiraamat põllumajandusnõustajatele



Maaelu Arengu Euroopa  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeeringud  
maapiirkondadesse



Kristel Jalak, Kadri Kõiv

**NÕU ANDJAST NÕUSTAJAKS**  
Käsiraamat põllumajandusnõustajatele

**Väljaandaja EV Põllumajandusministeerium**

**Autoriõigus:** Kristel Jalak, Kadri Kõiv, 2001, 2008.

Kõik õigused kaitstud.

**Kaanel:** „Joonistavad käed“ M. C. Escher, 1948, litograafia

Käsiraamat on autorikaitse objekt. Väljaandja kirjaliku loata on selle materjali paljundamine mistahes vormis vastuolus autorikaitse seadusega ning *fair play* põhimõtetega.

**Kujundanud** Hele Hanson-Penu / AS Ecoprint

**Trükitud** AS Folger Art

ISBN 978–9985–9865–9–2 (trükis)

ISBN 978–9985–9949–0–0 (online)

# Sisukord

1. Sissejuhatus	5
Mis on nõustamine	6
Nõustaja rollid	7
Nõustaja kliendid	8
Nõustamiseetika	10
2. Nõustamisoskused	13
Kontaktioskused	15
Kuulamis- ja intervjuerimisoskused	18
Eneseväljendamis- ja kehtestamisoskused	27
Toimetulekuoskused kliendi vastuväidete ja mõtlemispiirangutega	32
Konfliktide käsitlemise oskus	38
Gruppidega töötamise oskused	43
Aja planeerimise oskus	52
Abistamisoskused kriisisituatsioonis	57
3. Nõuandetoode	61
Tunnihinna arvutamine	67
Tooteportfelli analüüs	69
Kirjaliku nõuande vormistamine	70
4. Nõustamisvestluse ülesehitus individuaalnõustamisel	73
Kliendiga eelkokkuleppe sõlmimine telefonivestlusel	75
Esmamulje loomine ja sissejuhatus	82
Kliendi ootuste ja vajaduste selgitamine	84
Ettepanekute tegemine lahenduseks	85
Oma toodete pakkumine	87
Nõustamiskokkuleppe sõlmimine	88
Kliendikontakti lõpetamine	92
Oma tegevuse analüüs	93
Nõustamissuhte hoidmine	94
5. Grupinõustamise korraldamine	99
Mõned täiskasvanute õpetamise põhiprintsiibid	101
Ettevalmistused grupinõustamiseks	102
Õpetamismeetodid	109
Märkmete ja visuaalsete abivahendite kasutamine	112
Mida grupinõustamisel jälgida	115

6. Tüüpvead nõustamisel.....	119
Liigne vanemlikkus.....	121
Kliendi "mängude" mängimine .....	122
Kliendiga kokkusulamine .....	123
Isikutaju vead.....	123
Kliendi eripära ignoreerimine .....	124
Kliendi sõltuvusse jätmise .....	124
7. Nõustaja eneseanalüüs ja isiklik areng.....	125
Eneseanalüüs.....	127
Nõustaja toimetulek ülemäärase stressi ja läbipõlemisega .....	131

## Sissejuhatus

Nõustamine, nagu paljud muudki tegevusvaldkonnad, võib olla nii amet kui vaba aja harrastus. Oleme me ju kõik aeg-ajalt kokad, ehitustöölised, autojuhid või õpetajad.

Et mõne tegevusega leiba teenida ja ühtlasi oma tööd nautida, tuleb kasuks olla oma ala meister, professionaal. Selleks omakorda on vajalikud spetsiifilised teadmised, suhtumine ja oskused. Kogemuste kasvades, pidevalt arenevate teadmistega ja õige suhtumise olemasolul on võimalik saavutada virtuoossus oskuste kasutamisel.

Professionaalset nõustamist eristavad asjaarmastajalikust nõu andmisest järgmised tunnused:

- Nõustaja tegeleb nii kliendi kui teemaga. Nõu andja tegeleb ainult teemaga – vältides isiklikku suhet või vastupidi – isiklikuks minnes ei suuda eristada enda ja kliendi probleeme.
- Nõustaja tegevuse tulemus on kliendi maailmas positiivsete muutuste saavutamine. Nõu andja tegevuse tulemus on enese rahuldamine.
- Hea nõustamistöö eeldab nõustajalt üheaegselt paindlikkust ja süsteemikindlust. Nõu andja toimib süsteemitult ja ebajärjekindlalt, sageli ka jäigalt, püüdes juttu rohkem või vähem teadlikult kallutada oma olemasolevate "nõuvarude" poole.
- Nõustaja peamine "tööriist" on oskus kuulata. Nõu andja tegeleb peamiselt rääkimisega.

See, et mõni suhtlemisviis ja käitumistüüp tundub kaasinimesele abistav ja mõnus, ei tähenda veel seda, et see oleks efektiivne soovitud tulemuse saavutamiseks. Olles soe, sõbralik, abivalmis ja kaa-saelav vestluspartner võib teisel tekkida lootus, et kõik tema mured lahendatakse nüüd nõu andja poolt ära millele järgneb muidugi pettumus.

Professionaalne nõustaja kasutab suhtlemisoskusi selleks, et selgitada välja probleemi olemus kliendi jaoks ja aidata kliendil endal leida sobivaim lahendus. Ta laseb kliendil seista omal jalul, langetada otsuseid ja vastutada tulemuste eest.

Nõustamisteenust mitte kasutanute hulgas on ka levinud ettekujutus nõustajast kui tülikast tüübist, kes visalt küsimusi esitades tootja tähtsaid tegemisi segab, suust sooja auru laseb, mõttetult suure pinu pabe-reid kokku kirjutab ja minema kõnnib. Pärast esitab veel jalustrabava arve... Ja kus see kasu siin on?

Nõustaja töö tulemuslikkust on kõrvalseisjatel ja vahel ka asjaosalistel raske hinnata. See sõltub eeskätt nõustaja asjatundlikkusest ning koostöö ulatusest ja ladususest kliendiga. Sageli ei ole töö tule-mused mõõdetavad arvnäitajates ja võivad ilmnedas alles mõningase aja pärast.

Peamiseks edu kriteeriumiks on kliendi rahulolu koostöö ja tulemustega, kus mõistlike kulutustega on saavutatud positiivne nihe kas kliendi tegevuses tervikuna või mingis konkreetses valdkonnas. Samas võib nõustamisprotsessi eri etappidel olla ka rahulolematust ja pettumust, arvestades "tüli-kaid küsimusi" ja inimestele üldomast vastupanu muutustele.

Antud käsiraamatusse on koondatud nõustamistöö peamised teoreetilised nurgakivid, millele toe-tudes on põllumajandusnõustajatel võimalik tõsta oma töö tulemuslikkust ja efektiivsust igapäe-vapraktikas. Oluline on meeles pidada, et teadmistest üksi ei piisa selleks, et olla edukas nõustaja. On vaja oskusi ja enamgi veel – oskuste rakendamist.

Sündides on inimesel kaasas väga vähe oskusi, enamiku omandame me eluajal, õppides ja harjuta-des. Ka nõustamisoskused on omandatavad samal teel – õppides ja harjutades.

Oskuste ja teadmiste efektiivseks rakendamiseks on vajalik ka vastav suhtumine, mille all sageda-mini mõeldakse konstruktiivsust, võrdväärsust, kliendi enesemääramisõiguse tunnustamist, enese ja teise aksepteerimist, kriitikavaba hoiakut ja ausust.

## Mis on nõustamine

Nõustamine on tegevus, mille käigus antakse kliendile mitmesuguses vormis praktilist abi tema (ettevõtte) hetkeprobleemide ja konfliktide lahendamiseks, kohanemis- ja konkurentsivõime tõstmiseks ning arenguvõimaluste väljaselgitamiseks.

Nõustamine:

- põhineb sellekohasel kokkuleppel
- eeldab professionaalseid teadmisi, oskusi ja kogemusi
- põhineb kindlate meetodite kasutamisel
- teostub osapoolte suhtlemise kaudu
- rajaneb kliendi-nõustaja usalduslikul koostööl
- toimub suhteliselt piiratud aja jooksul

Seoses nõustamisega on levinud mitmed **väärarusaamad**:

- nõustamine on õpetamine
- nõustaja on targem kui klient
- nõustaja teab õigeid vastuseid
- nõustaja otsustab, mida tuleb teha
- nõustaja vastutab tulemuste eest

Samuti on levinud arvamus, et põllumajandusnõustajale on vajalik (peale auto, arvuti, silopuuri ja muude töövahendite) vaid hea erialaste teadmiste pagas. Seega kursisolek uute tehnoloogiate ja võimalustega ning nende teadmiste sobitamine kliendi tootmise vajadustega, ehk nn.probleemikeskse nõustamise rakendamine.

Kaasaegsete erialaste teadmiste olemasolu on põllumajandusnõustajale hädavajalik, see on alus, millele nõustamine toetub. Kuid ainult sellest ei piisa!

Selleks, et klient "nõu vastu võtaks", seda rakendaks ja sellest kasu saaks, on vajalik arvestada tema, kui võrdväärse partneriga. On vaja tunda õppida ja mõista kliendi iseärasusi, vajadusi, suhtumist ja tundeid. Kliendikeskne nõustamine baseerub suhete loomisel ja hoidmisel ning selleks on vaja suhtlemisoskusi. Neid aga peetakse nii endasmõistatavateks, et nende õppimist ei peeta vajalikuks. Paraku on üks väide, mis endasmõistatavate asjade kohta kindlalt kehtib. Nimelt, et need ei ole eriti laialt levinud.

Kliendikeskne nõustamine:

- eeldab alustamist olukorrast, kus klient tegelikult on, mitte sealt, kus ta ise arvab ennast olevat
- on kliendi abistamine otsustamiseks, milliseid andmeid või informatsiooni koguda
- lubab kliendil endal diagnoosida probleeme iseenda jaoks
- on kliendi aitamine andmete tõlgendamisel ja otsuste langetamisel, selle asemel et seda ise teha
- aitab kliendil pühenduda tegevusplaani elluviimisele
- toetab klienti otsuste elluviimisel
- jätab vastutuse kliendile
- ei muuda klienti nõustajast sõltuvaks



Kliendikeskne nõustaja vajab teatud spetsiifilisi oskusi

Iseenda teadmiste piiride tundmine	Edukas kliendikeskne nõustaja on teadlik oma tugevatest ja nõrkadest külgedest ning nende vastastikusest mõjust. Ta teab, mida ja kuidas endas arendada ja kus on tema piirid
Kontaktioskused	Hea nõustaja oskab luua usaldusõhkkonna, mis aitab kaasa probleemide lahendamisele
Suhtlemisioskused	Nõustaja on elukutseline suhtleja. Ta on võimeline väljendama oma mõtteid ja aru saama teiste omadest
Jälgimisoskused	Kliendiga või klientide grupiga töötades oskab nõustaja aru saada, kuidas mõjutavad inimeste suhted ja käitumine probleemi
Probleemilahendus- oskused	Kliendikeskne nõustaja kaasab kliendi nii probleemide selgitamise kui lahenduste leidmise protsessi
Tunnetega töötamise oskused	Muudatuste sisseviimine mõjutab alati inimesi. Kliendikeskne nõustaja oskab arvestada nende mõjudega ja vastupanuga ning oskab abistada kriisisituatsioonides.
Iseenda mõistmine	Edukas saab olla vaid see nõustaja, kes tegeleb eneseanalüüsi ja arenguga

## Nõustaja rollid

Nõustajal tuleb pea samaaegselt täita mitmeid erinevaid rolle:



**Ka nõustajale esitatavad ootused** on, sõltuvalt tema paljudest rollidest, erinevad.

<b>Klientide ootused</b>	Saada odavat ja kvaliteetset teenust (meelsamini tasuta) Operatiivsust, saada kõike otsekohe Vältida/lahendada probleeme, saada päästetud Olla kontaktis kompetentse isikuga, kes on pidevalt kättesaadav Meeldivat suhtumist, usalduslikku kontakti, abivalmidust Lubadustest kinnipidamist Erisoodustusi, vastutulekuid, töö äratagemist Jne.
<b>Tööandja ootused</b>	Rohkem lepinguid ja raha Vähem kulutusi ja töövahendeid Suurt kompetentsust, pidevat enesetäiendamist Klientide rahulolu ja kaebuste vältimist Võimet olla kolmes kohas korraga Jne.
<b>Kolleegide ootused</b>	Saada informatsiooni Saada tuge, nõuannet, abi tööde tegemisel Olla kiiresti kättesaadav Jagada oma töövahendeid Mitte konkureerida Jne.
<b>Pere (kodu) ootused</b>	Suur sissetulek Palju vaba aega pereliikmete jaoks Prestiižikas töö Jne.

Erinevad ootused ja rollid võivad vahel olla vastuolulised ja tekitada tunde, et "kõigi vastu korraga hea olla ei saa". Mida teha?

**Konfliktsetes situatsioonides tee endale selgeks, millises olukorras sa oled.** Mõtle oma erinevatele rollidele ja püüa mõelda, millises rollis su suhtluspartner sind parasjagu näeb. Analüüsi, kelle ootustele sa oma käitumisega vastu tuled. Ainuüksi olukorra teadvustamine toob kergendust ja aitab teha valikuid.

**Lähtu kliendist!** Loomulik impulss on käituda vastavalt selle partneri ootustele, kes on "võimukam", näiteks ülemus. Sinu töö nõustajana aga eeldab kõigepealt kliendi huvidest lähtumist. Selles aitab sind klientide tundmine ja jälgimine.

## Nõustaja kliendid

Iga inimene on kordumatu ja erinev nii oma probleemides, suhtumises nõustamisse kui valmisolekus nõuannet rakendada. Nõustamise tulemuslikkus oleneb suurel määral just kliendi motivatsioonist. Laias lastus võib kliendid jagada neljaks grupiks:

### Tõeline klient

Tahab tõesti saada lahendust oma probleemile või viia ellu muutusi keskkonnas. Võib seda soovi otse väljendada või kasutada "übernurga" lähenemist, et välja kaubelda näiteks paremaid tingimusi.

## Huviline

Tuleb huvi tundma, kas nõustamisest võiks talle mingit kasu olla. Temast võib saada tõeline klient, kui oskad välja selgitada tema probleemi ja näidata, kuidas nõuanne saaks kaasa aidata selle lahendamisel.

## Saadetu

Tuleb kellegi teise soovitusel ja ei usu eriti, et nõustamine võiks (talle) kasuks tulla. Tegelikult on nõustamisest huvitatud hoopis keegi teine, see, kes ta saatis. Näiteks abikaasa või mõni teine pere-liige, omanik või kolleeg-spetsialist ettevõttest. Sageli ei otsusta saadetu ka ise teenuse ostu üle. Ta vajab lisamotiveerimist ja tõenäoliselt ka kirjalikke materjale, et neid (kaas)otsustajatele tutvustada.

## Kaebleja

Armastab viriseda ja ei ole tegelikult valmis oma probleeme lahendama. Omamoodi naudib kannatusi ja kaeblemist ning kasutab nõustajat ainult kui kaasaelavat kuulajat. Ta pigem lepib praeguse olukorraga kui asub tegutsema olukorra muutmiseks.

**Üldine reegel on**, et esimesest kolmest tüübist võivad saada kliendid, keda saab nõustada. Seega on nendega mõtet tegeleda ka juhul, kui nõu saamise soov ei ole kohe alguses selgelt väljendunud. Neljanda tüübi peale pole aga mõtet oma aega ja energiat kulutada. Selleks tuleb ta aga ära tunda!

## Rasked kliendid

Kindlasti on ka sinu klientuuri hulgas inimesi, keda võib nimetada "rasketeks".

Need on kliendid:

- kes mingil põhjusel ärritavad sind või tekitavad isegi viha
- kellega kohtumise järel tunned ennast masendatult
- kellele sa töötad pidevalt üle aja
- kes on nii lootusetud, et oled valmis neile kas või raha laenama
- kellega kohtumise ootamine sind erutab
- kes on sulle igavad
- kelle eest sa teed nii mõnegi asja ära, olles sellest ise teadlik
- kelle emotsioonide maailm su alla neelab
- keda nõustades sa tahad, et nad toimiksid täpselt sinu soovitude kohaselt
- keda sa ei suuda aksepteerida

Kui tahad raskete klientidega edukalt toime tulla, siis pead arendama eneses kannatlikkust ja nõustamisioskusi. Tegutsemisstrateegia valikuks on aga eelkõige oluline endale teadvustada, millega konkreetselt tegu. Seega muutu valvsaks iga kord, kui tabad mõne ülalloetletud sümptomi. Analüüsi oma nõustamissuhet "raske" kliendiga, leia üles probleemid ja nende tekitajad ning tee vajalikud muutused oma käitumises.

Vajadusel otsi abi kolleegidelt või mõnelt teiselt asjatundjalt. Kui sa ei suuda olukorda muuta, oleks eetilsem sellisest kliendist loobuda, kuid ära anna alla liiga kergelt.

## Mõned "raskete" klientide tüübid

Klient	Kuidas käituda, milline hoiak võtta
OHVER "Ma ei saa sinna midagi parata" "Mulle ei ole antud võimalust" Üritab oma olukorras süüdistada teisi.	Ära mine kaasa tema vabandustega, ära hakka haletsema ega väljenda nõustumist tema märtrirolliga. Keskendu probleemile.
"MA EI SUUDA" Võimetuse väljendamine, mis tegelikult on keeldumise väljendamine	"Ma ei suuda" on sageli seesama mis "Ma ei taha" ja viitab tavaliselt sellele, mida inimene ei taha teha. Kas ta üldse vajab su nõuannet?
EBAREAALNE OOTUSTES Eeldab, et kuna tema tahab, et miski juhtuks, siis see ka juhtub (tänu mõtlemisele)	Pane ta oma ootusi välja ütleva. Juhi tähelepanu, et lootused on liiga suured (kui on). Juhi tähelepanu, mis võib tegelikult juhtuda. Valmista teda ette pettumuseks.
VASTUTUSTUNDETU OTSUSTE LANGETAMISEL Teeb oletusi. Ei suuda leida fakte. Keeldub otsustamisest. Süüdistab teisi, kui asjad lähevad viltu	Aita teda faktide leidmisel ja oletuste analüüsimisel. Õpeta, et alati ei saagi otsust kohe teha. Otsused ei pruugi tegelikkuses välja kukkuda nii, nagu planeeritud. Ära otsusta tema eest!
UHKE Keeldub järele andmast isegi tühistes asjades. Sunnib peale oma arvamust. Isegi kui näidatakse, et ta eksis, jääb oma algse seisukoha juurde.	Tõesta näitlikult, et me kõik teeme vigu ja oluline on nedest õppida. Kui sina eksid, tunnista talle, et tegid vea
SUUTMATU PLANEERIMA või mõtlema pikemas perspektiivis. Ei mõtle tulevikule või siis kujutab oma tohutut edu.	Aita tal iga sammu ette mõelda. Juhi tähelepanu, kuidas eelnev kavandamine oleks ebaseadlik olukorra ära hoidnud.
VAHETPIDAMATA RÄÄKIJA N.ö loo-jutustaja, kes ei jäta vahele ühtegi detaili	Sa ei tohi oma tundeid alla suruda, kui sulle tundub, et ta räägib talumatult palju. Väljenda talle selgelt oma häiritust.
SÕLTUJA On erinevaid: need, kes ei tee ühtegi liigutust sinuga kooskõlastamata; need, kes pidevalt ootavad, et sa ütleksid, mis sa arvad; need, kes tahavad sulle helistada, millal pähe tuleb; need, kes tahavad sinu sõbraks saada ja need, kes tahavad, et sina neile ütleks, mida teha, kuidas ja millal.	Kasuta kehtestamisoskusi. Ära anna järgi kiusatusele vastutus enda peale võtta
"JAH, AGA..." ÜTLEJA Vaidleb sulle lõputult vastu	Tegele vastuväidetega, nagu allpool õpetatud. Kui su jõud hakkab lõppema, pea kliendiga läbirääkimisi, mida ta ikkagi nõustamisest tahab saada?

## Nõustamiseetika

Igal erialal on olemas teatud kutseetika, mida järgitakse ka siis, kui tegemist on kirjutamata reeglitega. Kutseetika on vajalik ühtsete kõrgete tööstandardite tagamiseks, klientide usalduse tekitamiseks ja hoidmiseks ning toe pakkumiseks rasketes situatsioonides, kus käitumisstiili valik võib olla erinevatel põhjustel komplitseeritud.

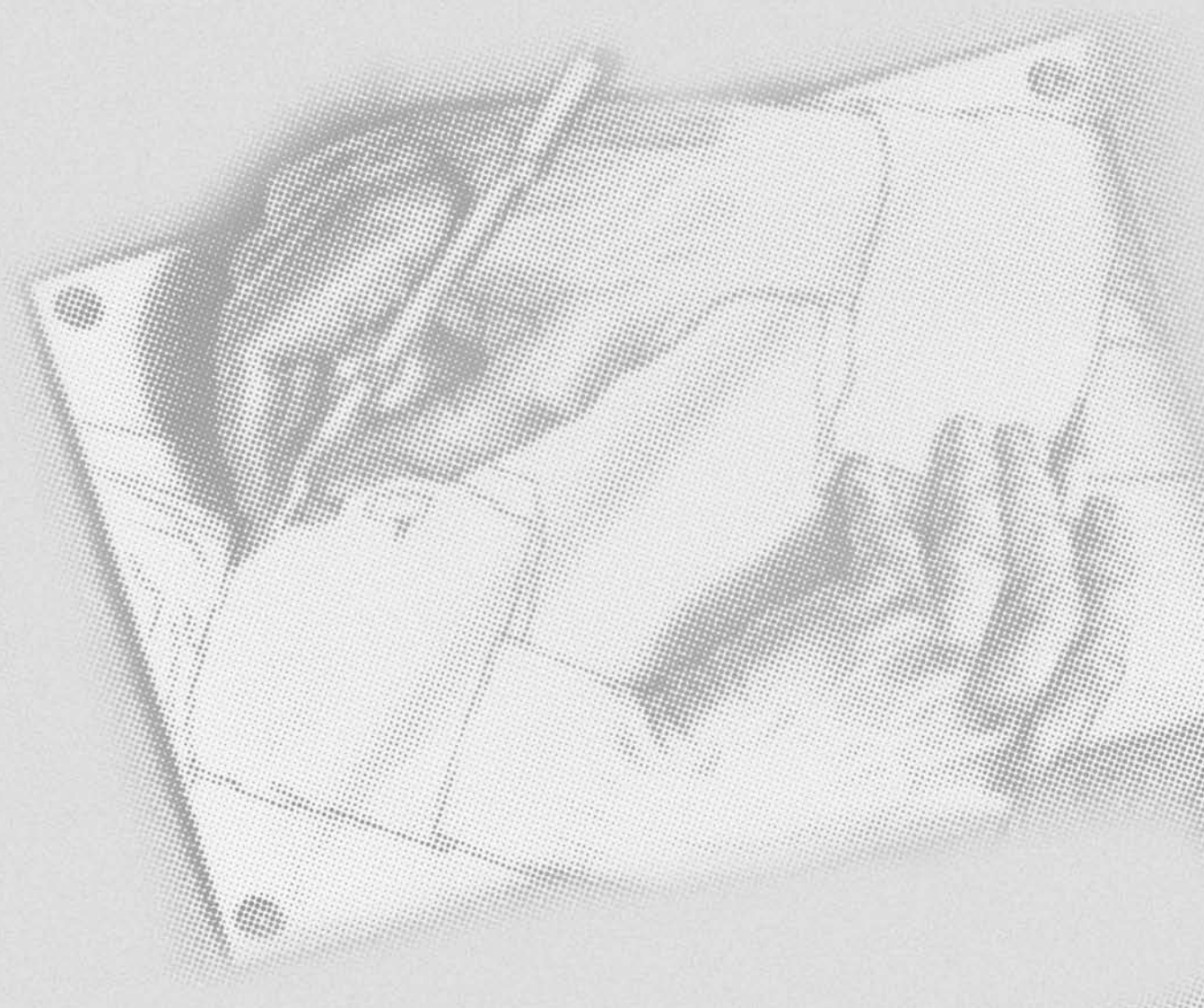
Kutseetika ei ole seadus juriidilises mõistes. Seda rikkunud inimest ei karistata rahatrahvi või vabadusekaotusega. Sõltuvalt organisatsioonist võib ta küll jääda ilma tegutsemisloast, pälvida kolleegide hukkamõistu või väljaheitmist grupist, kuid mitte hirm karistuse ees ei mõjuta inimesi oma erialal eetilisel toimimisele. Eetika järgimine loob identiteedi, kuuluvustunde, mis eristab antud ala esindajaid teistest ja mis on hädavajalik oma töö ja iseenese väärtustamiseks.

Erinevate konsulteerimisega ja nõustamisega tegelevate isikute või organisatsioonide kutseetika võib veidi varieeruda, kuid alljärgnevad punktid kehtivad igasuguse nõustamistegevuse puhul:

<b>Kliendil on alati õigus</b>	Tal on ka õigus eksida, olla valesti või halvasti informeeritud, mitte omada vajalikke oskusi. Nõustaja aksepteerib klienti just sellisena nagu ta on.
<b>Nõustaja lähtub kliendi huvidest</b>	Koostöösuhte aluseks on kliendi vajadused. Nõustaja on sõltumatu muudest motiividest.
<b>Nõustaja peab kinni lubadustest</b>	Ta peab kõrvalekaldumatult kinni kliendile antud lubadustest töö sisu, vormi, tähtaegade ja tulemuste osas. Ta püüab paindlikult reageerida kliendi ja keskkonna vajaduste ning võimaluste muutumisele ning koostöös kliendiga kohandab oma tegevust nendega.
<b>Nõustaja garanteerib konfidentsiaalsuse</b>	Töö käigus nõustajale kogunenud informatsiooni kasutab ta ainult antud lepingu täitmiseks. Nõustaja ei levita informatsiooni kolmandatele osapooltele mistahes vormis ilma kliendi sellekohase nõusolekuta.
<b>Nõustaja on kompetentne</b>	Ta tegeleb pidevalt enesetäiendamisega. Ta soovib ainult kõige kaasaegsemaid lahendusi. Ta hoidub kompetentsuse ületamisest ega sõlmi lepinguid klientidega valdkondades, kus pole suuteline kindlustama pädevat lahendust. Taolistel puhkudel annab ta kliendile nõu, kelle poole võib antud probleemiga pöörduda.
<b>Nõustaja ei lase kliendil endast sõltuvusse sattuda</b>	Ta ei juhi tööd ega langeta kliendi eest otsuseid. Ta katkestab nõustamise juhul, kui klient teda enam ei vaja.
<b>Nõustaja teeb koostööd kolleegidega</b>	Ta ei jätkka ega võta üle teiste nõustajate poolt alustatud tööd ilma nendega selles eelnevalt kokku leppimata. Ta vahetab kolleegidega kogemusi ja informatsiooni eeldusel, et see ei kahjusta klientide huve.



# Nõustamisoskused







## Kontaktioskused

Hea ja usaldusliku kontakti loomine kliendiga on eduka nõustamistöõ põhieeldus ja nõustajale vajalik kutseoskus nr. 1. Psühholoogilise kontakti oskused võib jagada neljaks etapiks:

- Eelhäälestus kontaktiks
- Kontakti loomine
- Kontakti hoidmine
- Kontakti lõpetamine

Need oskused moodustavad terviku, milles igal on suhtlemisel täita oma funktsioon ja kus ühe osa ei ole võimalik suurendada või vähendada teiste arvelt. Nii nagu suppi maitsestades ei saa panna vähem pipart ja loorberit, asendades need suurema koguse soolaga. Tulemus oleks söödamatu. Ka nõustamisvestlus ei saa olla edukas, kui vähendada kontakti loomiseks ja lõpetamiseks kuluvat aega ja energiat ning selle asemel "tugevamalt asja ennast ajada".

### Enese häälestamine kontaktiks

Sisemine valmisolek ja eelhäälestus võivad oluliselt mõjutada kliendikontakti edukust.

Mida suurem on selgus sinus endas, seda suurem on tõenäosus, et see kandub üle ka suhtlusele kliendiga. Enne kontakti loomist mõtle sellele, mis hakkab toimuma.

Eesmärk	Mis "asja" ma ajama hakkam? Mida mina tahan? Mis on oluline?
Aja sobivus	Kui mulle aeg ei sobi, on risk tulemuse suhtes. Samas kliendi käestlibisemise oht. Kaalu riske.
Tee oletused kliendi vajaduste kohta, tööta läbi stsenaarium, kuid ole valmis paindlikkuseks	Lähtuvalt olemasolevast informatsioonist ennusta, milline võiks olla kliendi reaktsioon, vajadused, ootused. NB! Liiga täpne ja jäik kava rikub suhete tasandit. Liigne lootmine inspiratsioonile – asjaajamise tasandit. Püüa leida kompromiss.
Orienteeru edule	Orienteerumine edule või ebaedule toob vastavad tulemused!
Ole olevikus, siin ja praegu	80% inimestest elab kas tulevikus või minevikus. Jäta kõrvale minevik ja ära mõtle tulevikust. Keskendu kontaktile.
Ole valmis tähelepanufookuse liikumiseks	Vestluse ajal peaks Su tähelepanufookus liikuma mina → partner → mina. Ole valmis kuulama ja ole valmis rääkima.
Võta vajadusel pinged maha	Lõdvestu, püüa rahuneda. Tee hingamise- või hääleharjutusi, liigu.
Hoidu täiuslikkusest	Ära ürita olla täiuslik. Vead on lubatavad, kõik eksivad vahel. Oluline on võtta risk, proovida!

### Kontakti loomine

Enne tegeliku psühholoogilise kontakti loomist toimub inimeses ümberlülitumine iseendalt ja oma mõtetelt partnerile. See võib olla ülikiire protsess ja jääda väliselt märkamatuks, kuid selle käigus määratletakse partner ja situatsioon. Ehk – "kellega ja mis asja ma ajama hakkam".

**Kontakt algab kehakeelest.** Inimesed arvavad enamasti, et suhtlemine on sõnaline protsess. Tegelikult toimub 85% suhtlemisest mitteverbaalselt! Seega on mitteverbaalsed suhtlusvahendid psühholoogiliselt palju võimsamad ja mõjuvamad kui sõnad. Harilikult ei ole inimesed ise teadlikud oma kehakeelest, reageerivad aga tugevalt partnerilt saadud mittesõnalistele signaalidele.

Silmside	Sellest algab kontakt. Kuni sa ei ole saanud silmsidet partneriga, ei ole sa kontaktis ja "asja ajamine" on raisatud aeg ja vaev. Silmside hoidmise pikkus näitab reeglina kontakti sügavust.
Poos ja kehaliigutused	Partneri kehakalded, orientatsioon ruumi- ja sinu suhtes näitab tema valmisolekut kontaktiks. Hea kontaktiga kaasneb keha etepoole liikumine, pöördumine näoga partneri poole, "avatud" poosid ning partnerite pooside ühtlustamine (näit. mõlemad nõjatuvad etepoole). Heaks kontaktiks on oluline, et partnerite silmad oleksid samal tasandil, ülalt-alla vaatamine ei soodusta kontakti.
Distants	Partnerite kaugus teineteisest mõjutab kontakti tugevust. Reeglina mida lähemal, seda parem. Siiski on siin taluvuspiirid, tingituna rollidest. Tööasjade ajamine distantsil, mis partnerile tundub juba intiimne, tekitab ebamugavust ja halvendab kontakti.
Partnerite aktiivsuse tasakaal	Heaks kontaktiks on vajalik oma kõnetempo, žestikuleerimise ja suhtlusaktiivsuse ühtlustamine partneriga.
Hääle tugevus	Hea kontakti loomiseks ei tohiks hääle olla ei häirivalt vali ega liiga vaikne ja peaks vastama partneri omale.
Intonatsioon	Asjalik, soe, "naeratus hääles" intonatsioon soodustab kontakti.
Tähelepanu segajate kõrvaldamine	Kõrvaliste asjadega mittetegelemine (kõlistab taskus münte, lappab pabereid) on heaks kontaktiks hädavajalik. Telefoni või raadio väljalülitamine on märgiks, et ollakse valmis tugevaks kontaktiks.

Mittesõnalised signaalid näitavad meile partneri tundeid ja motiveid kuid mitte väga täpselt, muidu me sõnu ju ei vajaks! Siiski on neist võimalik välja lugeda üldist suhtumist, meeleolu ning selle intensiivsust, samuti kontakti olemasolu või selle puudumist.

Teadlikult oma partneri ja iseenda kehakeelt jälgides ning juhtides:

- on kergem kontaktis olla, kuulata ja meelde jätta;
- näeb partner, et oled keskendunud ja huvitatud. See loob usalduse ning parandab suhte kvaliteeti;
- mõjutad vestluse sisu, soodustad avatust. Saad ka iseendas rohkem selgust;
- levitad ja kinnitad positiivse käitumise mudelit. Muudad ennast, et teisi muuta.

**Kontakti loomisel kasutatavad sõnalised vahendid** on tavaliselt lühikesed kõnetused, tervitused, enese tutvustus, sissejuhatavad fraasid, rääkimine põhieesmärgi seisukohalt kõrvalistest asjadest nagu ilm, teeolud, avanev vaade ümbrusele vms. (nn. small talk). Selle eesmärk on kõita partneri tähelepanu, anda talle aega ümberlülitumiseks, kohanemiseks, olukorra ja suhtluspartneri hindamiseks ning luua suhtluseks sobiv õhkkond.

Kontakti loomise faasis edastatud sõnumite sisu ei jõua sageli kohale, sest partner kas pole veel kontaktis või alles häälestub sinule kui suhtluspartnerile. Seega, kui sa esimese asjana ütled näiteks oma nime ja töökoha, siis ole valmis seda kordama hilisema vestluse käigus või kontakti lõpetamisel.

Kontakti loomise kvaliteet määrab ära edasise suhtluse tulemused. Kiirustades ja pinnapealselt loodud nõrk kontakt toob peaagu garanteeritult kaasa püstitatud eesmärkide läbikukkumise.

Kontakti loomiseks kuluv aeg võib olla vägagi erinev. See sõltub partnerite tutvusastmest ja varasematest kontaktidest, iseloomudest, kultuuritaustast. Näiteks idamaades võib võõraga kontakti loomiseks kuluda päevi, mille käigus partnerit hinnatakse ja vaagitakse, enne kui tekib usaldussuhe (kui tekib). Head sõbrad, kes kohtuvad iga päev, vajavad tugeva kontakti loomiseks vaid sekundeid.

Arvesta ka, et see, kes kontakti algatab, on teatud eelisseisus, sest tal on olnud aega häälestuda ja valmistuda. Seega ei saa kontaktivalmidust hinnata iseenese sisetunde järgi vaid ainult partneri reaktsioone jälgides.

**Püüd säästa aega kontakti loomise arvelt ja selle asemel võimalikult ruttu “härjal sarvist haarata” on levinuim viga, mida nõustajad teevad.**

## Kontakti hoidmine

Alles siis, kui on sõlmitud hea ja usalduslik psühholoogiline kontakt, saab toimuda põhiteadete vahetamine, mille käigus on rõhk asja sisul ja esitusel.

Ka siin on kehakeelel ja mitteverbaalsel suhtlemisel täita oluline roll andmaks partnerile märku oma jagamatust tähelepanust, huvist ja hoiakutest. Heas kontaktis liigub su tähelepanu pidevalt sinu enda ja partneri vahel. St. kui partner räägib, siis keskendud sa tõesti temale, mitte ei mõtle omi mõtteid või valmistu järgmiseks sõnavõtuks. Kontakti hoidmisel tulevad mängu kuulamis- ja intervjuerimisoskused, millest on juttu allpool.

Head kontakti aitab hoida, kui vahetatavad sõnumid on:

Informatiivsed	Jutt on asjalik, konkreetne, argumenteeritud ja seostatud, põhineb faktidel
Emotsionaalsed	Väljendatakse ka oma tundeid, suhtumist ja hoiakuid antud teema või partneri suhtes
Lihtsad	Jutt on arusaadav, vastab partneri tasemele ja tema poolt tuntavatele mõistetetele
Parasjagu tihedad	Vahetatava info hulk ajaühikus on optimaalne ja vastavuses partneri vastuvõtuvõimega

Hea kontakti tunnusteks on kui:

- partneri vastused on spontaansed, ausad
- partner reageerib empaatiliselt, saab aru oma tunnetest ja väljendab neid
- partneril tekib tunne, et sa oled tema jaoks oluline
- partner väljendab oma mitteverbaalse käitumisega respekti, lugupidamist
- silmade ja näo ilme, hääletoon, poos, žestid signaliseerivad soojust ja siirust
- reageeringud on konkreetset ja selged, vastavuses sõnumi sisule

## Kontakti lõpetamine

Kontakti lõpetamine on kergem, kui juba kontakti loomisel on paika pandud kokkulepped vestluse ajapiiride või lõppeesmärgi suhtes. Kui seda tehtud ei ole, lõpeb vestlus siis, kui mõlemad osapooled on saavutanud neid rahuldava tulemuse.

See osapool, kes on otsustanud kontakti lõpetada, hakkab andma järk-järgult tugevnevaid signaale oma lõpetamissoovi kohta. Need võivad olla

<b>Mitteverbaalsed</b>	Ringi vaatamine, pilkkontakti sageduse ja pikkuse vähenemine, kella vaatamine, asjade kokkupanemine, tõusmiseks valmistumine või püsti tõusmine jne.
<b>Verbaalsed vihjed</b>	“Hea küll”, “oleme rääkinud”, “teeme nii”, “olgu” vm. lõpetavad lühifraasid. Ka järsk oma jutuga sekkumine ja lõpus partnerile veelkord sõna andmine

Teine partner tajub kindlasti lõpetamissignaale ja vastab omalt poolt samadega.

Samas, kui ta ise ei ole veel valmis lõpetama, juhtub sageli, et ta intensiivistab oma jõupingutusi köitmaks teise tähelepanu. Mida tugevamaks muutuvad ühe lahkumissignaali, seda jutukamaks ja elavamaks muutub teine partner, püüdes säilitada lõppevat kontakti (“Ja üks asi veel...”). Tema järsk katkestamine või “põgenemine” ilma, et teine saaks kontakti enda jaoks lõpetada kahjustab suhet. Mõistlik oleks sellises olukorras pühendada talle veel veidi aega täit tähelepanu, kuid piiritleda aeg (“Ma saan jääda veel viieks minutiks, siis pean tõesti minema. Niisiis sa ütlesid...?). Tähelepanu peab aga tõesti olema siiras ja jäägitu, et partner saaks tegeleda enda jaoks lõpetamata asjadega, mitte ei peaks sind “kinni hoidma”.

**Lahkumisrituaalid** (tervituste edasiandmine kolmandatele isikutele, kätlemine, ukseni saatmine) loovad pinna järgmiseks kontaktiks. Pikaajalise usaldussuhte tekkimiseks on kontakti hea lõpetamine oluline faas.

**Kokkuvõtteks kontakti lõpetamise arvelt pikendab vältimatult kontakti loomist ja usaldussuhte tekkimist sama partneriga järgmisel korral.**

## Kuulamis- ja intervjuerimisoskused

Miski ei tundu olavat lihtsam, kui küsitlemine ja kuulamine. Me esitame ju iga päev küsimusi, saame vastuseid ja vastame ise teiste küsimustele. Ei midagi erilist, milleks seda veel õppida?

Need, kelle tööülesannete hulka kuulub informatsiooni hankimine teavad aga hästi, et kuigi küsimuste esitamine tundub lihtne, on samas üllatavalt raske saada neile usaldusväärseid ja teavet andvaid vastuseid. Inimesed vassivad, oletavad ja isegi valetavad kõige lihtsamatele küsimustele vastates. Või ei räägi sellest, mida me kuulda tahame, või vastupidi – ütlevad just seda, mida me ootame...

- Enamik intervjuerijatest esitab väga halbu küsimusi.
- Heade küsimuste esitamine ja kuulamisoskus ei ole inimestele kaasasündinud anne.
- Loomuomaselt kaldume me vestlusel:
  - liiga palju ise rääkima
  - halvasti kuulama
  - suunama partneri vastuseid meie mõttemallidest lähtuvalt
  - esitama mitu küsimust korraga.

Tulemuseks on vilets vestlus, mille käigus saadud vähesel informatsioonil on küsitav kvaliteet. Ja siis me veel imestame, miks sellise küsitluse alusel langetatud otsused osutuvad hiljem valedeks!

Iga nõustamisvestluse ajal tuleb teha selget vahet küsitlemisel ja aktiivsel kuulamisel.

<b>Küsitlemine</b>	Küsitledes võtad sina initsiatiivi ja otsustad, millist laadi infot sa tahad saada. See <b>kuidas</b> sa informatsiooni küsid võib varieeruda kaasaalavast uudishimutsemisest kuni ülekuulamiseni!
<b>Aktiivne kuulamine</b>	Aktiivset kuulamist kasutades esitad sa küsimusi <b>ainult</b> selle informatsiooni piires, mida intervjueritav on ise andnud.

## Kuulamine

Sageli arvatakse, et kuulamine ei nõua erilisi pingutusi ja et vait-olemine ajal, mil partner räägib, ongi kuulamine. Tegelikult aga on kuulamine üks pingelisemaid vaimseid tegevusi, kus peaaegu pidevalt tuleb rakendada kogu tähelepanu.

Vestluse käigus enamasti me proovime ise ennast arusaadavaks teha. Kuulame partnerit kavatsusega vastata, keskendume oma mõtetele ja järgmisele lausele. Tulemuseks on kollektiivsed monoloogid ilma püüdeteta teist mõista. Kui tekib probleeme vastastikuse arusaamisega on põhjus ilmselge – "See inimene lihtsalt ei saa aru!"

Kuulamise võib jagada passiivseks ja aktiivseks ja neid omakorda järgmiselt:

### Passiivne kuulamine

<b>I</b>	<b>Ignoreerimine</b>	Partneri juttu eiratakse täielikult. Keskendutakse ainult oma mõtetele ja arendatakse oma teemat, sõltumata sellest, mis partner ütles.
<b>II</b>	<b>Kuulamise teesklemine</b>	Miiimika, kehaasendi ja häälsustega "ahahh", "või nii", "oo!" jm. püütakse partnerile jätta muljet, et teda kuulatakse. Tegelikult rändavad mõtted oma rada.
<b>III</b>	<b>Valikuline kuulamine</b>	Keskendutakse nn. "punastele lippudele", üksikutele sõnadele või väljenditele, jättes kõrvale konteksti või jutu sisu tervikuna.

### Aktiivne kuulamine

<b>IV</b>	<b>Tähelepanelik kuulamine – keskendumine sõnadele</b>	Jälgitakse keskendunult partneri juttu, püütakse aru saada selle sisust ja seostest. Esitatakse vahekokkuvõtteid ja vajadusel täpsustavaid küsimusi.
<b>V</b>	<b>Empaatiline kuulamine – keskendumine sisule ja tunnetele</b>	Püütakse mõista partneri emotsionaalset olukorda ja seda sõnades väljendada. "Ma näen, et te olete vihane..." Haaratakse nii jutu sisu kui partneri tundeid.

Pingutamata kuulame tavaliselt esimesel kolmel tasandil, neljas vajab juba keskendumist ning professionaalseks nõustamiseks vajalik viies tase vastavaid oskusi ja valmisolekut. Aktiivse kuulamise oskused on nõustamise ja konsulteerimise põhialused ja neid on võimalik edukalt arendada ja treenida.

## Aktiivse kuulamise tehnikad

### Tähelepanu andmine

Kuulamine algab samade mitteverbaalsete signaalide saatmisest mida kirjeldati kontaktioskuste juures: kehakeel, silmside, segajate kõrvaldamine jne. Siinjuures tuleb rõhutada, et olulised ei ole mitte välised signaalid ise, vaid su tõeline psühholoogiline kohalolek ja valmidus partnerit kuulata, mille väljundiks ongi su kehakeel. Kehakeelt ei ole võimalik võltsida. Kui sa ei ole tegelikult kuulamas, teeskleks huvitatud hoiakut, saab partner sellest üsna pea aru ja ei ava ennast.

### Ukseavajad

Ukseavajateks nimetatakse lühikesi sõnalisi julgustusi, mis näitavad partnerile su huvi ja valmisolekut kuulata. Mitte alati ei ole neid vaja ja mõni partner on valmis kohe teema juurde asuma. Siiski on vahel olukordi, kus sa tajud, et partner just nagu tahaks millestki rääkida, kuid vajab alustamiseks tõeget.

Ukseavajatel on tavaliselt neli sammu:

partneri kehakeele kirjeldus	Sul on täna nägu nii morn Näed välja nagu sa ei tunneks ennast hästi
Kutse vestlusele või jutu jätkamisele	Mind huvitaks sellest lähemalt kuulda Ma tahaksin teada, mis teid muretesema paneb Tahad, räägime sellest?
Vaikus	Andmaks aega partnerile otsustada <b>kas</b> ta tahab rääkid ja kui siis millest ja kuidas
Tähelepanu andmine	Silmside ja kehakeel, mis näitavad su huvi ja valmisolekut

Kuid mitte alati ei ole vaja läbida kõiki samme. Lähedane sõber võib lihtsalt öelda: "Noh, lase tulla" ja sellest piisab.

Pane tähele, et ukse avamine ei tähenda partneri sellest vägisi läbi lohistamist! Sa oled andnud märku, et oled valmis kuulama, partneri otsustada jääb, kas ta selle pakkumise vastu võtab. Pealekäimine ("no räägi juba") kahjustab suhet, partneri valiku aksepteerimine aga kindlustab seda.

### Väikesed julgustused

Väikesed julgustused ja toetamine annavad partnerile vestluse ajal märku, et sa oled temaga. Vestluse alguses võivad need olla sagedasemad, kui partner on avanenud siis harvemad. Julgustuseks piisab üksikutest fraasidest ja hääliitsustest ("ahahh", "mhmhh", "tõesti?", "ja siis?", "saan aru") kui ka lühikestest lausetest ("palun jätkka, ma kuulan", "räägi edasi, see on huvitav"). Vastav näoilme ja hääletoon toetavad sõnumit.

Ka partneri viimase sõna või sõnade kordamine, nn.kaja, mõjub julgustavalt, kuid sellega ei tohiks liialdada.

Sellised julgustused on neutraalsed, see ei ole ei nõustumine ega vastuväited partneri jutule vaid märguanne, et oled kohal, oled temaga ja kuulad.

### Peegeldav kuulamine.

Lihtne peegeldamine on peaaegu et mehhaaniline tegevus. See tähendab korrata partneri sõnu, võtta sama kehaasend jne. Sa näita partnerile, et pöörad talle tähelepanu. Kuid ainult sellest oskusest on siiski vähe, sest mingeid muid oskusi rakendamata võid sa inimest solvata ja ta sulgub endasse.

### Sisu ümbersõnastamine.

Siin kasutatakse ratsionaalset, loogilist mõtlemist, püüdes aru saada sõnade tähendusest, mis sulle öeldi. Sa kordad üle olulisema rääkija poolt öeldust oma sõnadega, lisamata sinna oma tundeid või mõtteid.

Hea ümbersõnastus on avameelne, pigem lühike kui pikk ning ettevaatlik – võimaliku eksimuse puhuks. Ümbersõnastus tuleb teha keeles, mis on partnerile tuttav ja mitte tuua sisse temale uusi või võõraid mõisteid.

*Kui ma teist õieti aru sain siis...*

*Nii et ....*

*Te siis ütlete, et...*

*Ma mõistan seda nii, et...*

*Sa paranda mind kui ma eksin, aga ma sain aru et...*

### Tunnete ja seisundi sõnastamine.

Siin peegeldad partneri tundeid, mida sa vestluses tajud. Ja jällegi tuleks seda teha ettevaatlike fraasidega, mis võimaldaks parandust juhul, kui oled eksinud

*Te näite vihane.*

*Mul on tunne, et te olete pettunud.*

*Sa oled üllatunud.*

*Teid vaadates jääb mulje, et olete mures*

### Tunnete ja sisu ümbersõnastamine

on kokkuvõtte partneri jutu sisust ja peegeldab samaaegselt tema tundeid. See võib mahtuda ühte lausesse ("Sa tunned ... sellepärast et..."; "Sa oled ..., sest...")

*"Ma saan aru, et te olete üsna lootusetu, kuna ei näe praegu oma kohta turul!?"*

või olla pikem kokkuvõtte, mis aitab partneril paremini mõista temas toimuvat

*Vaatame, kas ma sain sinust õieti aru. Sa ütled, et sa maksid osamaksu tähtajaks ära, kuid firma eitab seda. Ma saan aru, et sa oled vihane ja kavatsed protesti esitada. Samas tundub mulle, et sa oled ka mures ja ei soovi tegelikult konflikti, pigem asjaolude rahulikku selgitamist. Kas nii?*

### Ümbersõnastamine aitab kuulajal

- saada rohkem informatsiooni, kui partner ehk kavatses anda
- eristada olulist ebaolulisest, püsida teema raamides
- mõista öeldu tähendust, selgitada ebamäärasusi
- kontrollida arusaamist ja paremini meelde jätta kuuldut
- luua selgust partneri mõtetes ja viidata vasturääkivustele
- alandada pinget ja tõrjuda agressiooni rahu säilitades

Ümbersõnastamine ei ole aga alati soovitatud ja on olukordi, kus seda tuleks lausa vältida. Näiteks avariolukorras, kus tegutsemise kiirusest sõltub palju, on omal kohal käsklused. Ka tugevas ajasurve tingimustes ei ole ümbersõnastamine kohane.

Standardolukordades, kus mõlema partneri repliigid on ette teada, pole vajadust neid ümber sõnastada. Näiteks nn.rituaalsel suhtlemisel – tervitused, lahkumine või mõni muu tavaprotseduur – arve välja kirjutamine, kauba eest tasumine jne.

Ümbersõnastamine on mõtetu, kui üks partneritest on sundsituatsioonis, näiteks ülekuulamisel, alluv aru andmas ülemusele jne. Ja muidugi, kui vestluspartner on ülemäära jutukas, on ümbersõnastamine ainult õli valamine tulle.

Teataval määral on ümbersõnastamise kasutamine ka vestluspartneri varjatud juhtimine. See võib olla vajalik, kuid nõustajana pead sa toimuvast endale aru andma.

Kuulamisoskuste arendamisel oleks oluline teada ka neid lõkse mis halvendavad kontakti ja takistavad usaldussuhte tekkimist, seega töötavad kui ukseulgurid (vastandina ukseavajatele). Robert Bolton kirjeldab neid fraase teetõketena, mis pärsivad partneri avatust ning annavad märku, et tege mist ei ole aktiivse, partneri vajadustest lähtuva kuulamisega:

KOHTUMÕISTMINE	
Kritiseerimine, süüdistamine ja vaidlemine	Rumalasti tegite Seda pole teil küll õigust väita
Paikapanemine, nimepanemine, üldistamine	Te olete tüüpiline väiketootja Kõik naised on ühesugused
Tõlgendamine, diagnoosimine, interpreteerimine	Ma sain aru miks te nii tegite Tegelikult te ju nii ei arva
Kiitmine, nõustumine	Te olete osav äriimees Teil on õigus
LAHENDUSTE PAKKUMINE	
Kamandamine, korraldamine	Seletage see mulle ära Korrake uuesti
Hoiatamine, ähvardamine	Tehke seda veel üks kord ja... Tehke nii, muidu...
Targutamine, moraliseerimine	Te peaksite ikka leplikum olema Mina teie vanuses küll...
Ülekuulamine, urgitsemine	Kas teil on kahju, et nii tegite Kas te kavatsete seda korrata
Nõu andmine, teise eest probleemi lahendamine	Seda on lihtne vältida Miks te ei võiks proovida
PARTNERIST LÄHTUVA VÄLTIMINE	
Jutu kõrvale juhtimine, probleemide ignoreerimine, katkestamine, naljatlemine	See on oluline mis te ütlete aga... Ah, jutt või asi Räägime parem millestki muust
Loogikale keskendumine, argumenteerimine faktidega, tunnete ignoreerimine	Mõelge rahulikult, kui te oleksite hoopis...
Rahustamine	Ärge muretsege, see läheb üle Ärge vihastage, see ei aita



Aktiivne kuulamine nõuab sinult palju energiat ja aega ning see ei ole tegevus, mida saaks pidevalt harrastada. On kaks situatsiooni, kus aktiivne kuulamine on näidustatud:

- Kui asi mida aetakse või teema on sinu jaoks oluline.
- Kui partner ja suhete hoidmine on sinu jaoks oluline.

On ka situatsioone, kus ei saa ja lausa ei tohigi aktiivse kuulamise tehnikaid kasutada:

- Kui sa pole valmis olema aksepteeriv, siiras.
- Kui sa ei usalda partnerit probleemile lahenduse leidmisel.
- Kui sa pole erapooletu.
- Kui kuulad ainult selleks, et peita oma "mina" teise eest.
- Kui tunned, et oled pinges ja "tühi".

## Küsitlemine

Erinevad olukorrad vajavad erinevaid küsimusi ja küsitlemistehnikaid. See, mis "töötab" ühes situatsioonis "ei tööta" teises. Võrrelge näiteks õpetaja, ülekuulaja, arsti, nõustaja, reporteri, kohtuniku või rahvaloendaja rolle ja küsitlemisstiili. On need ühesugused? Kas saaks kahtlusaluse ülekuulaja täita oma eesmärgi, kui ta läheneks küsitletavale kui nõustaja või arst? Muidugi mitte, selline küsimuse püstituski tundub naeruväärne! Samas on aga nõustajaid, kes on endale võtnud kohtuniku või õpetaja küsitlemisstiili ilma vähimagi kahtluset, et midagi oleks valesti.

- **Nõustamine on 80% kuulamist ja 20% rääkimist.**
- **Nõustamisvestlusel on küsitlemine pigem kuulamise osa kui iseseisev tegevus.**

Et õppida edukamalt küsitlema, tee enne kliendiga kohtumist veidi ettevalmistusi:

- Valmista oma küsimusi ette. Kaalu, milleks seda või teist küsimust esitada, mis see annab?
- Kuidas küsimust esitada? Millised võiksid olla võimalikud vastused antud küsimusele? Mida teha vastusega?

Peale vestlust võta hetkeks aeg maha ja meenuta toimunut. Kuidas su küsimused töötasid? Mida sa oleks võinud teisiti teha?

## Suletud ja avatud küsimused

Suletud küsimused võimaldavad ühesõnalisi vastuseid. Sisaldavad sageli sõna "Kas?" (kuuldavalt või mõtteliselt)	Avatud küsimused eeldavad pikemat vastust. Algavad sõnadega "kuidas?", "millal?", "miks?", "kui palju?", "mida?", "kes, mis?", "kus?"
Kas te olete tuttav nõuandetoetuse tingimustega?	Mida te arvate nõuandetoetuse tingimustest?
Kas te kavatsete oma tegevust laiendada?	Kuidas toimub teie ettevõtte areng?
Kasutate te pestitsiide?	Milliseid tõrjevahendeid te kasutate?
On teil olemas mastiiditõrje programm?	Mis te olete teinud mastiidi profülaktikaks?
Millist raamatupidamiprogrammi te kasutate?	Kuidas on lahendatud teie raamatupidamine?
Mitu tsentnerit hektarilt te saite?	Kuidas tänavune saak oli?

Vahel on tehtud järeldusi, nagu oleksid avatud küsimused "head" ning suletud "halvad", mida tuleks iga hinna eest vältida. See pole nii. Mõlemal küsimuse tüübil on oma aeg, koht ja eesmärk täita.

Avatud küsimuste eesmärk on panna partner rääkima, jagama vabatahtlikult informatsiooni, julgustama olema avatud ja looma usaldussuhet. Avatud küsimused on ka head tagaaside saamiseks ja partneri arusaamise kontrollimiseks.

Suletud küsimused aitavad täpsustada informatsiooni, konkretiseerida olukorda ning püsida antud teema raames.

## Küsitlemistehnikad

On kaks küsimuste tüüpi, mida nõustaja ei tohiks kunagi kasutada. Ja ometi on need igapäevaelu pea lahutamatu osa...

### **Mitmeosalised küsimused**, ehk korraga esitatavad erinevad küsimused

ÄRA KASUTA NEID KUNAGI! Miks? Sest kui sa esitad mitmeosalise küsimuse, vastab klient kas kõige viimasele või kõige lihtsamale küsimusele. Miks mitte küsidagi siis ainult viimast (või lihtsamat)?

*Õelge mulle palun, millised söödalisandeid te kasutate? Kas te eelistate kodumaist toodangut? Kui jah, siis kas põhjuseks on odavam hind või midagi muud? Või olete lihtsalt harjumusest ühe margi juurde jäänud?*

### **Suunavad küsimused**, ehk küsimused, mis eeldavad soovitud vastust.

ÄRA KASUTA NEID KUNAGI! Miks? Sest partner saab pakkuda omapoolset informatsiooni ainult sind katkestades või vastu vaieldes ja see on talle enamasti ebameeldiv.

*Niisiis ostsitegi uued jahutajad, nagu ma soovitasin?*

*Jah, kevadel*

*Ja ma näen, et sellest ajast on piim olnud kõrgemas sordis?*

*Enamasti küll*

*Seega oli siis õige otsus?*

*Teate...*

*Olete praegu rahul?*

*Nojah*

### **Sondeerivad küsimused** on suletud küsimused saamaks informatsiooni, mida sina vajad. Kasuta neid:

- Kui soovid sondeerida fakte või detaile
- Kui intervjuueeritav rabistab või lobiseb liialt

*Mis kuupäeval see juhtus?*

*Kui suur oli eelmise aasta käive?*

*Kui palju inimesi koos teiega siin töötab?*

*Mis väetist te kasutasite?*

**Täpsustavad küsimused** on suletud küsimused, mis nõuavad intervjueeritava poolt pakutud informatsiooni täpsustamist:

- Nimi- või tegusõnalised, kui vajad täpset ülevaadet toimunust.

*Täpsemalt millised inimesed?*

*Mida te täpsemalt tegite?*

*Mis firma toodang see oli?*

- Universaalsed. Kasuta pärast üldistavaid väiteid nagu: kõik, mitte kunagi, ialgi, igaüks, alati, mitte keegi jne.

*Kõik?*

*Mitte kunagi?*

*Igaüks?*

- Võrdlejad. Kasuta pärast üldistavaid võrdlusi nagu: parem, suurem, paranenud, vähem, rohkem, efektiivsem jne.

*Paranenud võrreldes millega?*

*Vähem millest?*

**Julgustavad küsimused** on avatud küsimused, mis võimaldavad intervjueeritaval valida, mida öelda. Kasuta neid:

- Vestluse alguses, et õhutada intervjueeritavat rohkem rääkima
- Kui soovid teada saada intervjueeritava arvamusi, suhtumist või uskumusi

*Rääkige mulle rohkem...*

*Mida te arvate...*

*Kuidas te suhtute...*

*Milline on teie seisukoht...*

**Peegeldavad küsimused** (Ümbersõnastamine). Küsimused, mis peegeldavad intervjueeritavale tagasi seda, mida Sina tema jutust kuulsid. Kasuta neid:

- Lastega!
- Kui partner on oma jutust emotsionaalselt haaratud
- Kui partneri jutt on seotetu või ebaselge
- Kui sa ei soovi teist osapoolt mõjutada oma arvamuste või uskumustega

*Ma saan aru, et teid ärritab...*

*Kui ma teid õieti mõistan, siis...*

*Teisisõnu, te ei soovi...*

*Te siis arvasite, et...*

**Hüpoteetilised küsimused** on avatud küsimused, mis küsivad informatsiooni hüpoteetilise olukorra kohta. Kasuta, kui vajad rohkem teavet kliendi enda kohta:

- Et testida oskusi, näiteks müügioskused, uue tehnikaga toimetuleku oskused jne.
- Kui soovid teada, kui loogiliselt ja selgelt klient mõtleb

*Mida te teeksite kui...*

*Kas me saaksime selle olukorra läbi võtta? Kui mina oleksin kokkuostja ...*

*Mis oleks võinud juhtuda, kui...*

**Provotseerivad küsimused** on avatud küsimused, mis ahvatlevad klienti esitama varjatud informatsiooni. Kasuta neid:

- Et uurida kliendi arusaama eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest
- Et uurida kliendi analüütilisi- ja planeerimisoskusi
- Et kontrollida kliendi objektiivsust

*Milline oleks teie jaoks edukas tulemus?*

*Millist informatsiooni me veel vajame, enne kui...*

*Millised võiksid olla vastuväited teie poolt pakutud lahendusele?*

*Kuidas me saame teada, et asi õnnestus?*

**Raamivad küsimused** on avatud küsimused, mis küsivad teie vestluse raamidesse sobivat informatsiooni. Kasuta neid:

- Et testida planeerimisvõimet ja sondeerida tegutsemismotiive
- Aitab panna informatsiooni konteksti
- Kui sa ei mõista, kuidas antud informatsioon asjasse puutub ja soovid juhtida klienti tagasi "õigele rajale"

*Milline on see tegelik tulemus, mida te ootate?*

*Kuidas te praegu asjasse suhtute?*

*Aidake mul mõista, kuidas see puutub...*

## Paus ehk vaikimine

Seda tehnikat võib ka nimetada "Pea oma keel hammaste taga". Vestluses on hetki, kus sul on vaja aega mõtlemiseks. Ka klient vajab aega informatsiooni seedimiseks. Vaikuse perioodid tunduvad aga eriti pikad ja paljud inimesed tunnevad kohustust tekkinud vaikust oma häälega täita. Samas on paus mõjuvõimsam psühholoogiline vahend partneri rääkimapanemiseks ja mõjutamiseks.

Kui esitad järjest mitu küsimust, võib klient tajuda seda agresiivsuseks. Ta tunneb, et teda pigem kuulatakse üle, kui kaasatakse vestlusesse. Mõned inimesed reageerivad endassetõmbumise ja napisõnalisusega.

**4 sekundi reegel – ära küsi uut küsimust või vasta kliendi küsimusele enne, kui mõttes lugenud neljani.**

Pausi saab edukalt kasutada küsimuste esitamise asemel

Kuni 4 sekundiline paus	Annab partnerile võimaluse mõtteid koguda. Viisakus, näitab sinu hoolivat suhtumist. Mõjub toetavalt.
5–20 sekundiline paus	Julgustab partnerit jagama informatsiooni, mida ta ilmselt eelistaks maha vaikida.
20 sekundiline või pikem paus	Konfidentsiaalse informatsiooni “väljapressimiseks” või “ülestunnistuse” saamiseks.

Arvesta, et 10 sekundilise pausi väljapidamine võib olla treenimata inimesele esialgu ränk katsumus! Harjuta ennast teadlikult pause tegema arendamaks ühte professionaalset oskust.

## Eneseväljendamis- ja kehtestamisoskused

Enesekehtestamine on termin, mis aetakse sageli segi agressiivsusega. Stereotüüp “kehtestavast” inimesest kujutab paksunahalist jõhkardit, kes põrutab rusikaga lauale, saab kõiges oma tahtmise ja kõnnib vajadusel üle laipade.

Tegelikult on enesekehtestamine igasuguse efektiivse suhtlemise aluseks ja koosneb kahest, võrdsest olulisest ja vestluse käigus pidevalt vahelduvast komponendist. Need on:

- enda selge väljendamine
- teise aktiivne kuulamine

Enesekehtestamine on oskus väljendada oma tundeid, mõtteid ja soove ning seista oma õiguste eest **teiste õigusi rikkumata**.

Kehtestav inimene on otsekohene, seda nii oma soovide väljendamisel kui äraütlemisel. Ta kuulab teisi tähelepanelikult ja annab mõista, et kuulab. Ta on valmis läbirääkimisteks, kuid ei taotle võitu partneri arvelt ega oma vajaduste kulul. Ta respektierib teisi **ja** iseennast.

Kehtestav käitumine on vastav olukorrale ja isikule, ei ole olemas ühtset mudelit, mida järgides oledki kehtestav. Küll aga on selline käitumine alati sotsiaalselt vastutustundlik ja aus. Ning veel – kehtestavaks ei sünnita vaid õpitakse!

Kehtestav ei saa keegi olla ja ei peagi olema 100% oma ajast. Kehtestav inimene **valib**, millal ennast kehtestada ja millal mitte. Näiteks kui keegi teeb sulle ülekohut, kuid vabandab ise, enne kui sa vastata jõuad, siis pole lisaselgituste nõudmine kohane. Tänaval narkouimas röövliga kokku saades ei ole oma seisukohtade selge väljendamine eriti otstarbekas. Vigastuste vältimiseks oleks rahakoti kiire üleandmine palju tulemuslikum.

Ülitundlike inimestega suheledes, kelle jaoks selge “mina- keeles” tahteavaldus võib kõlada rünnakuna, tuleks olla kehtestamisega ettevaatlik. Kui partneril on ilmselt halb päev (seda juhtub meie kõigiga), ei ole ta võib-olla valmis ausaks ja selgeks jutuaajamiseks ning sa teeksid talle lihtsalt haiget.

Ja muidugi on sort inimesi, kellega kehtestamine on lihtsalt mõtetu. Manipulaatorid, kes on orienteeritud vaid oma eesmärkidele, kes ei olegi võimelised sulle vastama siiruse ja respektiga, ei tasu vaeva. Vasta neile samaga või lahku nende juurest. Ent ära mine käegalöömise teed liialt sageli.

Küll on aga teatud situatsioone, kus kehtestav käitumine on edu seisukohalt efektiivsem, kui agressiivsus või alandlikkus.

**Igapäevaelu ärisituatsioonid**, kui mängus on raha. Näiteks kauba kaelamäärijaga toimetulek, võlgniku käest raha kättesaamine, defektse kauba tagastamine jne.

**Igapäevaelu võimsituatsioonid**, kus valitseb ebavõrdsus. Näiteks suhetes ülemuste või alluvatega, asjatundjatega, töölevõtuintervjuul, avalikul esinemisel, suhetes endast sõltuvatega.

**Igapäevaelu võrdsed suhted**, kompromisside väljatöötamine või äraütlemine. Näiteks auto laenamine naabrile, reisikava valik perega, töögraafiku koostamine koos kolleegiga.

Aktiivse kuulamise oskustest me juba eelpool rääkisime. Kehtestav eneseväljendus ilmneb eelkõige "mina" keele kasutamises ja oma tunnete ning soovide selgest väljaütlemises.

## Mina-keel

Tõeliselt avatud ja võrdses suhtlemises esindab igaüks vaid iseennast, kõneleb enese nimel. Meil on õigus ja kohustus enese eest seista, oma tundeid, mõtteid, kavatsusi ja soove väljendada. Keegi teine seda meie eest ära teha ei saa. Kõige sagedamini kasutatavad mina-teated on:

Ma arvan...	(Ma arvan, et see koolitus on mulle vajalik)
Ma tahan...	(Ma tahan sellel kursusel osaleda)
Ma tunnen ...	(Ma tunnen rõõmu võimalusest õppida)
Ma kavatsen...	(Ma kavatsen sellele kursusel osaleda)
Ma teen...	(Ma teen taotluse koolitusel osalemiseks)

Agressiivne inimene kõneleb teistest, kasutades "sina-keelt" („Sa pead selle asja korda ajama“). See mõjub sageli süüdistavalt, tekitab vastupanu- ja kaitseseisundi või tekitab süütunnet, haavab.

„Hea kombena“ on meil juurdunud ka „meie-keel“ – kõnelemine grupi nimel („Meie arvame, et...“). Samas ei ole keegi grupilt küsinud, mis nad tegelikult arvavad ja kas see arvamus on ühine kõigi jaoks.

Eesti keeles kasutatavad tingivad ja umbisikulised pöördumised annavad rikkalikult võimalusi „mina“-sõnumeid vältida ja suhtlemiselgust hägustada, sageli mõjuvad sellised sõnumid ka ärritavalt. („Homme tullakse tööle tund aega hiljem.“, „Toodagu see pakk juba tupp!“), „Üldiselt arvatakse, et tootmine ei tasu enam ära.“, „Keegi võiks ehk akna lahti teha?“)

Meie kasvatus ja ühiskondlik arvamus on kujundanud väärhoiaku, nagu oleks „mina“ ütlemine isekas ja ebaviisakas. Kardetakse, et sõnu „mina tahan“ võidakse tõlgitseda „mina pean selle saama!“.

Küllap oled olnud korduvalt sünnipäevalauas, kus vaagnatele on jäänud ilutsema viimane üksik võileib, tükk kooki või tordilõik. „Hästi kasvatatud“ alistuvat käitumist harrastavate inimeste puhul jääbki see toidupala kuivama. Ka perenaise korduvad pakkumised ei sunni kedagi kätt sirutama. Kui kambas juhtub olema mõni agressiivse poole esindaja, tõstab ta

südamerahuga toidu enda ette ja sööb selle üksi, mitte märgates looritatud etteheidet teiste silmis.

Kehtestav inimene, kes kasutab vabalt „mina-keelt“ võib aga selgelt välja öelda: „Ma tahan seda tükki. Kes veel huvitatud on?“ Võib-olla polegi rohkem soovijaid. Võib-olla tuleb toitu jagada. Võib-olla hoopis poodi uue tordi järgi minna. Võib-olla otsustatakse ühiselt, et viimase lõigu saab sünnipäevalaps. Lahendusi on mitmeid, kuid need on kõik selged, ausad ja arvestavad kõikide osaliste huve ja vajadusi.

Enese nimel kõneleja teeb head iseendale, seistes oma vajaduste eest. Ta teeb head partneritele, julgustades neid samaga vastama. Ja ta kiirendab probleemide lahendamist.

## Vastandumine partnerile

Kui me tahame mõjutada partneri käitumist ilma teda haavamata ja suhteid kahjustamata, on tark kasutada konfronteeruvaid mina-teateid. Need on kõige mõjusamad siis, kui nad koosnevad kolmest komponendist:

<b>I</b> Käitumise hinnanguvaba kirjeldus	Lihntne käitumise määratlemine, mis pole hindamine ega sisalda ärritavaid üleüldistusi (alati, mitte kunagi)	Kui sa maksad arve ära alles järgmisel kuul... Kui sa tuled tund aega hiljem.. Sa kustutasid minu failid
<b>II</b> Käitumise mõju (kahju) mulle	Käitumisel võib olla (tulla) sinu jaoks mõjuv tulemus, kui see läheb sulle maksma <b>aega, energiat või raha</b> või takistab sul tegemast midagi, mida sa vajad või tahad	...siis ei saa ma osaleda koolitusel... ...siis ei saa ma aega planeerida... ...ma pean kogu töö uuesti tegema...
<b>III</b> Tunne, mis mul selle peale tekib	Ebameeldivad tunded, mis tekivad kohe või tõenäoliselt tekivad tulevikus	...ja see teeb mind kurvaks ...ja ma olen pettunud ...ma olen nõrdinud ja mures

Mina-teateid tasub kasutada, sest:

- nad ei kõla rünnakuna, kui partnerit ei alandata ega süüdistata, on ta oluliselt rohkem valmis muutuma;
- suhtlemine muutub selgemaks, me anname partnerile teada, mis meis tegelikult toimub;
- me võtame enda peale vastutuse oma seisundi eest ja anname ka partnerile võimaluse vastutust võtta;
- me väljendame partnerile seda, et hoolime temast ja võtame teda tõsiselt;
- suhtlemine muutub ausamaks ja vatumaks, vähenevad manipulatsioonid ja hirm nende ees.

Konfronteerumise ehk vastandumisega kaasnevad paljudel inimestel hirmud. Näiteks kardetakse oma seisukohtade välja ütlemisega põhjustada tüli, rikkuda suhteid, kaotada kliente, jääda tõrjutuks või üksikuks, põhjustada mingeid ebameeldivaid muutusi jne.

Vastandumine on ebameeldiv, seda ei saa salata. Aga sama ebameeldiv on ju valutava hambaga hambaarsti juurde minek. Enne, kui valu lõplikult kaob, võib seal palju rohkem haiget saada. Keh-testav inimene talub teadlikult ebamugavust ja pinget teadmises, et see on vajalik suurema selguse ning paremate suhete ülesehitamise nimel.

Konfliktide vältimise või edasilükkamisega saavutame me ainult seda, et näilist rahu säilitades tegelikult meie jaoks ebameeldiv situatsioon (vrd. hambavalu) tõenäoliselt jätkub, probleemid kuhjuvad, enesehinnang alaneb, stress suureneb. Kogunenud sisepinged maandavad ennast "valedes" kohtades, näiteks rahulolematuse kolleegi käitumise suhtes elatakse välja abikaasa või laste peal. Näiliselt rahulikuks jäämine ja vastandumise vältimine võib provotseerida partnerit üha jätkama häirivat käitumist – niikaua, kuni konflikt paisub selliste mõõtmeteni, kus seda ei ole võimalik enam kontrolli alla saada.

## Enesekehtestamise raskused

Enesekehtestavalt käituma hakata pole lihtne, sest meid ümbritsevad inimesed ei taha, et me muutuksime, kuna see on neile ebamugav. Arvesta, et oma käitumist tasapisi kehtestavamaks muutes, tuleb sul esialgu kokku puutuda mitmete ebameeldivate reaktsioonidega.

"Vastu löömine"	Sa teed märkuse sind häiriva korralageduse kohta, ning saad vastuseks nähväku pahameelt "Mis see sinu asi on!"; "Kah mul ütleja" jms. Või proovitakse sulle kätte maksta, tagasi teha. Ära ärritu, seda sinult just oodataksegi. Jää endale kindlaks.
Agressioon	Veelgi tugevam vastureaktsioon (karjumine, solvamine, mõnitavad zestid, isegi füüsiline vägivald). Jää ikka rahulikuks ja endale kindlaks, eriti kui sama isikuga tuleb tegemist teha ka järgmine kord.
Süüdistamine	See võib olla raevukas agressioon, kuid raskem on toime tulla alandliku manipuleerijaga, kes proovib panna sind tundma, justkui oleksid midagi valesti teinud. Ignoreeri süüdistusi.
Kehalised reaktsioonid	Partner, kes ei suuda kohaneda su muutunud käitumisega, võib hakata kaebama pea- või kõhuvalu, ebamäärase "halba enesetunnet" vms. Ära anna alla.
Ülialistuvus	Hakatakse ülevoolavalt vabandama oma käitumise pärast ja tunnistatakse ennast kõiges süüdi. Katkesta selline käitumine, ütle, et seda ei ole vaja ja ole selle inimesega edaspidi ettevaatlikum, ta kas tõesti kardab sind või on manipulaator.

Suurimad takistused enesekehtestavaks muutumisel on aga ikkagi sisemised, meie enda sees olevad uskumused ja suhtumine, mille on kujundanud kasvatus ja keskkond. Paljud meist usuvad, et meil polegi õigust enda eest seista. Tuleb olla järeleandlik ja allaheitlik. Teised kardavad sattuda konflikti või rikkuda suhet. Takistuseks võib olla ka vähene suhtlemis- ja väljendusoskus.

Selleks, et muutuda, tuleb eelkõige muuta oma suhtumist. Enesekehtestamises ei ole midagi halba. Kõik inimesed on võrdsed, kõigil inimestel on võrdsed õigused väljendada oma tahet ja soove. Respektee iseennast ja respektee teisi enda ümber.

Alusta sellistest juhtudest, kus õnnestumine on üpris tõenäoline. See lisab enesekindlust, võimaldab saada kinnitust, et su uus käitumisviis "töötab" ning võimaldab ette võtta keerulisemad olukorrad ja inimesed. Ära karda tagasilööke ja läbikukkumisi. Need on aeg-ajalt paratamatud. Sul on õigus teha vigu, eksida ja ebaõnnestuda ning vigadest õppides üha paremini omandada efektiivseimat suhtlemismudelit.

## "Ei"- ütlemine

Keeldumine, äraütlemine on paljude inimeste jaoks raske. Öeldes "ei" me just nagu oleksime "pahad", kes ei hooli teiste vajadustest ja mõtlevad vaid iseendale. See on tüüpilise alistuva käitumise mõtteviis. Pea meeles, et kehtestava käitumisega inimene ei hooli mitte ainult teiste vajadustest vaid ka iseenda omadest. Andes järgi ja nõustudes olukorrad, kus me tegelikult tahaksime keelduda, rikume me oma õigusi.

"Ei" ütlemisel on oluline kindlus ja selgus. Põiklemine, vihjamine, ebamäärane väljendus ainult raskendavad keeldumist nii sinu kui partneri jaoks ja sõnum kui selline ei pruugigi partnerile kohale jõuda. Olen pealt näinud nii "pehmet ja viisakat" keeldumist, et inimene, kellele ära öeldi ei saanudki sellest aru. Ebamääraselt öeldud ei võib tekitada teises osapooles ka tunde, et kui ta natukene rohkem peale käiks, siis muudad sa oma seisukohta. Selline kauplemine võib kesta kaua ja olla vaevaks mõlemale poolele.



“Ei” ütlemise muudab valutumaks oma keeldumise selge põhjendus. Kui sa näitad oma vestluskaaslasle lühidalt ja konkreetset seda kahju, mida “jah” ütlemine sulle põhjustaks, on keeldumise aksepteerimine kergem. (“Ma ei saa kauemaks jääda, sest siis hilinen ma koosolekule ja see on mulle piinlik”, “Ma ei tule järgmisel nädalal läbi, sest mu auto vajab remonti ja seda edasi lükata oleks ohtlik”, “Ma ei laena sulle seda raamatut, sest ilma selleta ei saa ma ettekannet lõpetada”).

Keeldumise põhjendamine on igal juhul väga oluline. Kui põhjust ei ütle sina, mõtleb partner selle ise välja, kuid tegelikkusega ei pruugi sellel siis palju pistmist olla. Õeldes: “Ma ei tule su loengule” (sest mul on laps haige ja ma pean teda põetama), võib partner enda jaoks “kuulda” järgmist sõnumit: “Ma ei tule su loengule” (sest teema on nõme, su esinemine vilets ja sa ise oled igav inimene). Kuidas mõjub selline asi suhetele ei vaja selgitamist.

“Ei”-d pehmemdab ka selle piiritlemine ajaliselt või mingite muude tingimustega seotult. Nii ei ole “ei” igavene ja lõplik, vaid kehtib teatud aja ning võib hiljem muutuda “jaa”-ks. (“Ma ei kirjuta seda aruanne esmaspäevaks, sest siis jääksin ma ilma nädalavahetusest koos perega” – andes mõista, et hiljem oleks ülesande täitmine võimalik. “Sel nädalal ma seda ei tee, sest mul ei ole autot kasutada”, “Ma ei vasta su küsimusele enne, kui olen näinud analüüsi tulemusi”).

“Ei”-le võib järgneda oma lahendusvariandi või alternatiivide pakkumine (“Ma ei saa oodata arve tasumisega kaks kuud, kuid kannatan kuu alguseni”) või partneri vajaduste täpsustamine (“Ma ei tee sinu eest su raamatupidamist ära kui see on see, mida sa minult ootad?”).

Igal juhul peab keeldumisele järgnema kuulamine. “Ei” ütlemisega me ju ei taha solvata ega alavääristada oma partnerit, me seisame lihtsalt oma vajaduste eest. Seega tuleks ära kuulata ka partneri vajadused ja talle tunda anda, et sa mõistad ja saad aru. Mis ei tähenda muidugi seda, et sa peaksid tema vajadused enda omadest kõrgemale tõstma. Ole järjekindel oma keeldumises ja püüdku ühisel leida lahendusvariante, mis sobiksid mõlemale poolele. Vajadusel võtke aeg maha kaalumiseks, otsustamiseks. Võta omaks seisukoht ja veena ka partnerit, et te ei ole vastakuti rindejoonel. Pigem olete teie ühel pool joont ja teil on vastas ühine vaenlane – probleem, mis vajab lahendamist.

Kokkuvõtteks. Edukaks enesekehtestamiseks:

Tee selgeks oma eesmärk	Mida tahad saavutada? Millised tulemused oleksid sinu jaoks rahuldavad, head, väga head?
Ole ja jää rahulikuks	Tasakaalusta mõistus ja tunded, ära muutu liialt emotsionaalseks. Kasutada rahulikku, sõbralikku hääletooni ja läbimõeldud sõnakasutust. Vajadusel võta aeg maha.
Võta aega sissejuhatuseks	Ära koonerda ajaga kontakti loomisel. Kirjelda olukorda hinnanguvabalt.
Kasutada mina-keelt	Väljenda selgelt, mida sina vajad, tahad, ootad. Lisa omapoolne vaatenurk olukorrale. Lühemad laused muudavad sõnumi arusaadavamaks.
Aktiviseeri partnerit teda kuulates	Kuula teise poole seisukohti, miks ta nii väidab, mida tahab. Küsi partneri ettepanekuid probleemi lahendamiseks. Sõnasta ümber tema väiteid.
Orienteeru probleemi lahendamisele	Paku välja oma ettepanek probleemi lahendamiseks või ennetamiseks. Jaga vastutust partneriga lahenduse leidmise osas. Ära otsi süüdlast!
Ole järjekindel	Sõlmi selged kokkulepped, saa ja kontrolli partneri nõusolekut. Meenuta eelnevaid kokkuleppeid. Juhi protsessi.
Respektee partnerit sellisena, nagu ta on	Püüda vältida hinnangulisust. Ole sõnakasutuses neutraalne. Ära anna negatiivset tagasisidet kõrvaliste inimeste juuresolekul.

## Toimetulekuoskused kliendi vastuväidete ja mõtlemispiirangutega

### Miks inimesed vastu panevad?

Inimestel on teatud loomulik vastupanutung. Nad tõrjuvad instiktiivselt kõike uut ja võõrast. Edukas ettevõtjas on juba vaikimisi sees konservatiivsuse faktor. See on vajalik järjepidevuse tagamiseks – ilma teatud alalhoidlikkusega ei saa talu või ettevõtte püsida. Arengu teostamiseks tuleb see konservatiivsus aga ületada.

Nõustaja peab olema teadlik kliendi hirmudest ja oskama arvestada faktoreid, mis takistavad uute ideede vastuvõtmist ja ettevõtte arengut:

Valesti püstitatud, liiga piiravad arengu eesmärgid	Kliendi eesmärk on "pidada lehma", mitte "saada kasumit põllumajandusest"
Ei usuta muudatuste teostatavusse	Uuendused tunduvad seniste kogemuste põhjal liiga fantastilised, näit.vasikate aastaringne õuespidamine
Aegunud kogemus	"20 aastat tagasi me juba proovisime seda - ei töötanud"
Majanduslik aspekt	Ei tea kas tasub ära. See nõuab liiga suurt investeringut
Hirm toimetuleku ees uues olukorras	Äkki ma ei saa selle tehnika kasutamisega hakkama. Kes mul seda remondib..
Hirm kontrolli kaotamise ees	Kuidas ma tean, et arvutiprogramm ikka õieti arvutab- pean kõik käsitsi üle kontrollima – topelt töö
Grupi arvamusele on väga raske vastu seista	Mis naabrid ütlevad!!
"Autoriteetide" survele vastuseisimine	Aga mulle õpetati tehnikumis, et... Juba minu isa ütles...
Pikaajalistest protsessidest on raske teadlikuks saada	Keskkonna saastumine ei saa olla minu probleem, meil puhast vett jätkub
Väärtushinnangute muutmise vajadus	Mina naabri käest traktori kasutamise eest raha küsida ei saa!
Eneseusalduse puudumine.	See on suurim takistus. Lisaks laialt levinud vääruskumus, et eksida ei tohi!

Kliendil võivad olla eelarvamused, mis pärinevad lapsepõlve kogemustest, hirmudest või karistustest. Hirm otsustada valesti ja teenida ära sõprade või naabrite hukkamõist on täiendav tegur. Nõustaja ülesanne on aidata kliendil neist hirmudest üle saada.

Enne muudatuste soovitamist oleks tark juba ennetavalt mõelda, kust kandist võib kõige tõenäoliselt tulla vastupanu – millist liiki, millised isikud või grupid seda esindavad, kaaluda nende tugevust (vastupanu võtmeaspektidelt võib olla nii suur, et üritus kukubki läbi) ja vastupanu ületamise viise.

### Kuidas vastupanu ära tunda?

Vastupanu võib ilmneda erinevates vormides ja vahel on seda raske ära tunda. Kui sa aga tead, et vastupanu on loomulik nähtus, mis suure tõenäosusega aeg-ajalt ilmneb nii uute kui vanade klientide puhul, oled sa valmis märkama ka nõrku signaale.

Vaidlemine	"Nii ei saa olla, sest..." "Me ei ole kunagi nii teinud..."
Kõhklev positsioon	"Ma ei ole kindel, kas see mulle sobib" "Ma ei tea...peab mõtlema..."
Pisiasjadele keskendumine, pikalevenivad arutelud	"Jah, aga..." "Mis siis saab, kui..."
Kestev arusaamatus	"Ma ei saa aru..." "Mulle ei ole seletatud..." "Mis selle eesmärk on?"
Ignoreerimine	"Mind see asi ei puuduta"
Kokkulepetest mitte kinni pidamine	Hilinemine, "unustamine", tähtaegade möödalaskmine
Vähene koostöövalmidus	Info eneselehoodmine
Psühholoogiliste kaitsete sagedane esinemine	Näiteks rünnakud, agressioonid, teiste vigade (sh. sinu) teravdatud tajumine, oma probleemide või motiveerimatuse ülekandmine teistele "nad ei taha või ei suuda seda teha"

## Levinumad vastuväidete põhjused

**Soov vabaneda nõustajast.** Kui kliendikontakti algatajaks oled sina, võib juhtuda, et kliendil ei ole hetkel aega vestluse jaoks või ei ole ta su tootest huvitatud või ei ole tal tuju suhelda mingi hiljutise ebameeldiva sündmuse tõttu. See vastuväitlemise põhjus domineerib kohtumise kokkuleppimisel. Agressiivne nõustaja võib oodata hulgaliselt vastuväiteid, mille eesmärgiks on takistada nõustamise algust.

Pole raha. Mõnegi nõustaja hinnangul takistab tootjaid nende abi kasutamast rahapuudus. Tõsi, konsulendi aeg on enamasti kallid ja raskes seisundis ettevõttele pole see vahel jõukohane. Kliendi olukorda tuleb aksepteerida. Kui ei ole võimalik kokkuleppele jõuda maksetähtaegade või -viiside osas, ära kuluta selles olukorras liialt aega. Enne, kui hakkad tegema hinnaalandust kaalu, kas sa saad seda endale lubada ja milline oleks hinnaalanduse hind tulevikuperspektiivis.

Ei tunnetaja vajadust. Klient võib öelda "Mul pole selles valdkonnas pakutava nõuandega midagi teha". Kui oled klienti õigesti hinnanud, on sellised vastuväited tõendiks tunnetamata vajaduste kohta, mida klient ise ei taju. On loomulik, et inimene, kes ei taju vajadust, väidab vastu konsulendile, kes seda vajadust rahuldada püüab.

Ei vaja pakutatavat toodet või teenust. See võib olla õigustatud vastuväide. Ja viitab puudulikule eel tööle kliendi tundmaõppimisel.

Vajadus lisainformatsiooni järele. Mõned kliendid väidavad vastu, sest ei saa aru sinu nõuandest või kahtlevad mõne punkti juures. Inimesed, kes tahavad lisainformatsiooni, aitavad veenda iseennast. Sageli on neil soov ettepanekutega kaasa minna, kuid nad vajavad loogilist põhjendust selle soovi rahuldamiseks. Kliendil võib olla konflikt näiteks otsustamiseks kahe alternatiivi vahel. Milles iganes ka konflikt ei seisneks, lisainfo saamiseks vastu väitvad inimesed on küllaltki tõenäoliselt sinuga ühes paadis.

Harjumus või komme. Inimene on harjumuste ori. Paljud keelduvad uuendustest lihtsalt sellepärast, et need on uued ja nad ei taha riskida. Nad on harjunud oma tavapäraste tegevustega ja ei mõtlegi millegi muu proovimisele.

Asi ei ole seda hinda väärt. Et osta nõustamisteenust, loobub enamik kliente millestki. Ühe asja peale kulutatud raha ei ole enam saadaval teise asja ostmiseks. Inimesed väidavad vastu seni, kuni saavad aru, et konsultatsiooni väärtus nende jaoks on suurem, kui selle eest makstav hind.

Ei usalda võõrast. Raske on mõista, kuidas saab võõras ja ettevõttes mitte töötav inimene leida probleemidele paremaid lahendusi kui päevast päeva tegevuses olev permees või juht. Ei taibata, et enamiku tootjate hädad on suhteliselt sarnased ning lahendatavad kui mitte standardsel viisil siis lähedaste meetoditega, ning et kõrvalseisja näeb asju teise pilguga kui kujunenud rutiinis olija.

Hirm näida rumalana. Sissejuurdunud hirm, et abi küsimisega tunnistatakse oma ebakompetentsust või võimetust toime tulla.

## Millal kliendid vastu väidavad

Klientide vastuväiteid võib tekkida nõustamisvestluse erinevates etappides. Vähem kohtab seda probleemide selgitamisel situatsioonianalüüsi käigus, sest siis saab klient vabalt rääkida ja oma vastupanu sellega maandada. Kui "pall" läheb nõustaja kätte, on ka vastupanu kiirem tulema.

Kontakti loomisel võib klient vastu väita kohtumise kuupäevale või kellajale või kohtumise vajalikkusele üldse. Kui sa ei suuda seda vastupanu ületada, pole sul ka klienti.

Nõustamistoote pakkumise käigus kerkib sageli vastuväiteid. Need viitavad kliendi huvile ja on tegelikult soovitatavad. On lihtsam veenda, kui klient esitab vastuväiteid, sest siis saad sa teada tema seisukoha ning tema on veendunud su tähelepanus ja huvis. Mõned kliendid vaikivad terve pakkumise tegemise aja, näitamata mingeid reaktsioone. Sellisel juhul on raske hinnata su jutu mõju.

Lepingu sõlmimine ja selle tingimused on sage vastupanu koht. Võid ennustada, milised vastuväited tulevad ja nendeks varakult valmis olla.

**Töö teostamise käigus** tekkivad vastuväited viitavad sellele, et eeltöö käigus on midagi olulist jäänud kahe silma vahele. Sa kas ei ole saanud aru kliendi tegelikest vajadustest või on kliendi ootused olnud ebaadekvaatsed.

## Vajalikud ettevalmistused vastuväidetega toimetulekuks

### **Arenda positiivset suhtumist**

Ole inimestega siiras. Siirust ei saa teeselda. Kliendid näevad Su mängeldes läbi ja usaldust taastada on väga raske. Siirusest annavad märku nii sõnad, hääldus kui näoilme.

Klient ootab, et teda mõistetakse, mitte ei vaieldaks temaga. Ta ootab, et tema vastuväiteid võetakse tõsiselt. Ta eeldab, et tema probleemidest saadakse aru. Tõeline vastuväide on kliendile alati loogiline – ükskõik kui ärritavalt või rumalalt see sulle ka ei kõlaks.

Kohtle klienti kui sõpra. Vastuväidetele vastamine ei ole oma tarkuse demonstreerimine. Sinu eesmärk ei ole vaidlust võita, sest kui ka võidad vaidluse, kaotad kliendi. See on liiga kõrge hind vaidluse pealejäämise eest.

Vahel tekib kiusatus öelda kliendile "Ma ju ütlesin!" või "Sa eksid, õigus on minul". Selline suhtumine kutsub esile vaidluse. Sa nagu julgustaks klienti kaitsma oma seisukohti ja eneseväarikust.

Sa pead klienti veenma, et tema tõsine vastuväide on normaalne, loogiline, mõistlik ja tähtis ning väär sobivat vastust. Ausus on klientidega suheldes absoluutselt vältimatu väärkuse, usalduse ja pikaajaliste suhete loomiseks.

### Oota vastuväiteid

Vastuväited tulevad nii-kui-nii. Kui oled neile valmis vastama, ei maksa nende pärast muretseda. Küsitle kolleege, tehke nimekiri sagedasematest vastuväidetest. Leidke neile vastused. Registreeri uued vastuväited, mis nõustamise käigus kerkivad. Otsi uusi ideid vastamiseks.

### Enneta vastuväiteid

Peale mõningast kogemust tead, millised su pakutava nõuandetoote omadused on kahtlusi tekitavad, raskesti mõistetavad või teistsugused kui konkurentidel. Viita sellele omadusele enne, kui klient küsib. Kliendid on meelsamini valmis muutma oma arvamust, mida nad ei ole veel valjusti välja öelnud. Siis ei ole nad sunnitud kaitsepositsioonile.

Kõiki vastuväiteid ei saa vestluse ajal ennetada, küll aga tähtsamaid. Klient tavaliselt ei tõsta üles teemat, millest on juba räägitud.

### Kaalu vastuväiteid

Sa võid eksida, tõlgendades ebameeldivat kommentaari vastuväitena. Vastuväiteid võib jagada tõelisteks vastuväideteks ja ettekäändeteks. Tegelikult on ainult kaks tõelist vastuväidet: inimesel ei ole praegu vajadust nõuande järele või raha, millega seda osta. Isegi neist vastuväidetest on võimalik üle saada. Tulevik võib tuua vajaduse ja rahapuudus leevendada.

### Erista ettekäanded vastuväitest

Ettekäandeid sõnastatakse harva otse: "Mul ei ole mingit erilist põhjust - ma lihtsalt ei soovi nõuannet." Pigem esitab klient põhjenduse, mis kõlab kui tõeline vastuväide. "Mul ei ole raha" või "Ma ei saa teie nõuannet kasutada" võivad tegelikult olla ettekäanded. Hääletoon või ettekäande olemus võivad märku anda kliendi ebasirusest

Ei ole ainuõiget valemit ettekäändete ja vastuväidete eristamiseks. Võti peitub sageli olukorras. Mõned kliendid ei esita ühtegi vastuväidet, kuid keelduvad nõuandest. Selgita alati vastuväite põhjus, muidu ei saa seda ju kõrvaldada!

Kliendi jälgimine vestluse ajal võib anda vihjeid tema keeldumise põhjuste kohta. Huvitatult sind kuulanud inimene muutub ükskõikseks peale mõne nõuandeteenuse omaduse selgitamist või hinna kuulumist. Katkesta esitlus ja mine tagasi kliendi vajaduste selgitamise juurde. Esita avatuid küsimusi, et saada rohkem informatsiooni kliendi suhtumise kohta.

*Sinu ülesanne ei ole iga hinna eest kellelegi nõuannet müüa.  
Sa pead aitama kliendil selgusele jõuda tema vajadustes ja sobivat nõuannet osta.*

### Kui Sa ei suuda avastada vastuväite tõelist põhjust, tunnista seda kliendile.

Selline lähenemine enamasti aitab leida vastuväite tõelist põhjust. Kasuta seda alles viimase võimalusena. Korduvad küsitlemised aitavad vastuväidete põhjust selgitada. Siiski on nõuataja püsivus hea ainult senikaua, kuni klient sellega rahul on.

### Ajasta vastus

Millal vastata vastuväitele? Kohe!

Alates hetkest, mil klient sõnastab vastuväite, ootab ta vastust. Kui sa ei vasta, vaid lähed oma jutuga edasi, siis võid olla kindel, et kliendi mõtted jäävad maha, sest ta tegeleb sisimas ikka veel oma vastuväitega.

Erandkorras võid vastamist edasi lükata. Kuid igal juhul anna kohe märku, et sa oled vastuväidet kuulnud ja tunnustanud.

#### **Arenda oskusi**

Tegele pidevalt oma oskuste täiendamisega, ära jää puhkama loorberitele.

Oskusi saab omandada ainult töö ja praktikaga. Kirjuta välja võimalikud vastuväited. Leia neile vastused. Katseta erinevaid võimalusi. Harjuta vastamist kas üksi või kolleegidega rollimängu tehes. Otsi pidevalt uusi võimalusi vastamiseks. Kirjuta peale vestlusi üles vastuväited ja oma vastused. Analüüsi, mis töötas, mis mitte. Miks?

## Meetodid ja tehnikad vastuväidetega toimetulekuks

*Pea meeles, et ei ole olemas lollikindlaid meetodeid. Mõnda klienti ei saa iial veenda. Ära raiska tema peale aega. Iga tehnika puhul kehtib reegel – enne KUULA, siis vasta.*

#### **Lõdvestu ja kuula – ära katkesta**

Lase kliendil oma arvamus lõpuni välja öelda. Sobivad küsimused aitavad klaarida arusaamatusi. Ära katkesta, ära hakka vastama – isegi kui sulle on ilmne, milles vastuväide seisneb ja kuidas vastata.

#### **Nõustu ja pareeri**

Nimetatakse ka “jah-aga” meetodiks.

Vastuväite teravus nõurineb, kui sa sellega nõustud. Klient eeldab, et sa ei ole nõus, selle asemel aga tunnustad tema kahtlust siira respektiga. See välistab otsese konfronteerumise. Peale nõustumist jätkka, rääkides punktidest, mille klient on unustanud või millest pole teadlik.

#### **Mõned sobivad algusfraasid “jah-aga” meetodi kasutamisel**

Ma mõistan, miks te nii tunnete. Teiselt poolt jälle...

Selles mida te ütlesite, on palju tõtt. Siiski, olete te asja vaadanud selle nurga alt...

Kaks aastat tagasi oleksin ma ise just samuti öelnud. Nüüd aga...

Teate, üks mu klient tegi eelmisel nädalal just sama märkuse. Asja arutades selgus, et...

#### **Pööra vastuväited põhjendusteks**

Nimetatakse ka bumerangi meetodiks. On mõjus, kui klient toob hulgaliselt ettekäandeid, et mitte kuulata. Põhineb kliendi teadmiste puudujääkidel.

#### **Küsi “Miks?” või küsi spetsiifilisi küsimusi**

Üldistele vastuväidetele on raske vastata. Piiritle vastuväidet küsides “Miks?” Kui väide saab selgema kuju, vasta. Meetod aitab eraldada ettekäandeid tõelistest vastuväidetest.

Teine “Miks” meetodi eelis on selles, et mitmed tõsised vastuväited ei kõla eriti veenvalt, kui neid välja öelda. Klient võib ise aru saada, ilma seda tunnustamata, et vastuväide oli kohatu. “Miks” meetodi abil saab kliendi panna ise vastama oma vastuväidetele. Küsitlust võib jätkata seni, kuni klient ise kummutab oma vastuväite. Siiski ei saa panna inimest tunnustama vastu oma veendumust.

“Miks?” meetod on eriti sobiv hinnavaidlustes.

### Tunnista õigeid vastuväiteid

Sarnaneb nõustu- ja -pareeri meetodiga. Klient võib esitada vastuväiteid, mis on igati põhjendatud. Nõustu vastuväitega ja seejärel näita oma ettepaneku kompenseerivaid omadusi.

### Vastuse edasilükkamine

Vestluse alguses võib klient esitada vastuväite, millele Sa eelistaksid vastata hiljem: "See on hea märkus. Kui sa vastu ei ole, siis ma tulen selle juurde veidi hiljem tagasi."

Kui vastuväide on tegelikult ettekääne, annab edasilükkamine võimaluse selle välja selgitada. Kui klient ei korda vestluse ajal vastuväidet samal põhjusel, oli tõenäoliselt tegemist ettekäandega.

### Salga vastuväidet

Vahel põhjustavad klientide vastuväiteid puudulik või vale informatsioon. Vastamiseks edasta korrektne informatsioon:

Otsest salgamist kasuta ettevaatlikult. Tee seda ainult siis, kui Sul on fakte, millele toetuda.

Soovitused vastuväidetele vastamiseks ja kliendi ümberveenmiseks

Kuula tähelepanelikult	Ära katkesta – lase kliendil rääkida. Anna talle aega
Korda kliendi vastuväidet	Veendu, et oled sellest aru saanud. Esita küsimusi, et klient saaks oma seisukohta selgitada. Tunnusta kliendi arvamust ehk teisisõnu – ole kliendiga nõus niikaua kui võimalik, enne kui vastad.
Hinda vastuväidet	Kas see on tõeline või ettekääne? Kui võimalik, vasta tõelisele vastuväitele kohe. Ignoreeri ettekäänet või otsi lisainformatsiooni.
Otsusta, millist meetodit vastamisel kasutada	Arvesta meeleolu, kliendi mõttelaadi, vastuväite olemust ja teisi võimalikke faktoreid.
Argumenteeri, kuid ära liigselt peale suru	Näita hoolimist, rõhuta ühist eesmärki. Ära totaalselt vastandu. Pigem kasuta mina – keelt. Näita, mis tema pakutud lahendusel viga on (kui on)
Räägi alternatiividest, näita erinevaid variante	Vajadusel tee jooniseid, skeeme, anna materjali kaasa
Saa kliendilt nõusolek	Kui tahad teda nõustada, pead andma rahuldava vastuse igale vastuväitele. Saa kinnitus, et ta on vastuväitele vastuse saanud

***Kui vähegi võimalik, vasta vastuväidetele lühidalt.  
Ära kuluta neile liiga palju aega.***

## Konfliktide käsitlemise oskus

Kliendid, kellega sa kokku puutud, on vägagi erinevad inimesed. Nende tõekspidamised, väärtushinnangud, arusaamad, samuti käitumine võivad olla hoopis teised, kui sinul endal. Seega oleks naiivne eeldada, et su suhted saaksid alati ja kõikidega olla ainult head ja sõbralikud. Mõned konfliktid võivad olla piisavalt tõsised ohustamaks kliendisuhete püsimist vähemalt seni, kuni neid pole lahendatud. Igas suhtes võib olla konflikte. Pole tähtis, kui sõbralik või mõistev sa oled, ikka on hetki kus sinu mõtted, vajadused või eesmärgid ei sobi kokku. Sind ümbritsevate inimestega.

### Mis on konflikt?

Väga üldiselt võiks konflikti defineerida kui vastuolu inimeste vahel, lahkeli või arusaamatust, mille tulemusena tekivad psüühilised pinged, mis ajendavad partnereid üksteise vastu tegutsema. Konfliktiks peab olema vähemalt kaks osapoolt ja valdkonnad, kus nende huvid kokku puutuvad. Mis on arusaamatuste taga? Lühidalt öeldes ressursid, millest kõigile ei piisa ning erinevused vajadustes, väärtustes, hoiakutes, huvides või eesmärkides. Konfliktid jagunevad:

- **Vajaduskonfliktid**, mida on kõige kergem ära tunda selle järgi, et seal on mängus mõõdetavad ressursid – **aeg, raha või energia**. (Me mõlemad vajame autot samal ajal. Miks ainult mina pean oma energiat koristamisele kulutama? Kummal on aega laps lasteaiast ära tuua?). Vajaduskonfliktide on suhteliselt lihtsam lahendada.
- **Väärtuskonfliktid**, kus teise käitumine meid häirib, kuigi sel ei ole meile mingit otsest käegakatsutavat negatiivset mõju (Ta pigistab hambapastatuubi alati keskelt. Milliseks ta oma juuksed värvis!). Selliste konfliktide puhul võib partner alati öelda, et "mis see sinu asi on". Väärtuskonfliktide lahendamine on väga pikaajaline protsess ja ei pruugi alati õnnestuda.

Kuigi arusaamatusi esineb sageli, suhtume konflikti kui millessegi, mida tuleks kas vältida või siis tingimata võita. Enamasti tajutakse konflikti negatiivsena, seetõttu polegi midagi imestada kui konfliktisessesse olukorda sattunud inimesed tunnevad ebamugavust ja ärevust. Nad ei taha olla seotud millegi negatiivsega ega paista ise negatiivses valguses.

Traditsiooniliselt on arvatud, et igasugune konflikt on halb ja selle olemasolu näitab, et midagi on valesti. Tavaliselt viib selline arusaam konfliktide allasurumiseni, kuid sellega ei kõrvaldata põhjust ning seega ka mitte konflikti ennast.

Mitte iga arusaamatus ei pruugi olla läbinisti negatiivne. Oluline on ära tunda ka konflikti positiivseid külgi. Nii või teisiti on konfliktid absoluutselt **paratamatud**. Siit ka kaks olulist järeldust:

- osades situatsioonides võib konflikt olla hea, sest toob kaasa positiivseid tulemusi. Enamus meist kardab konflikte kuna on näinud, et tõsised lahkarvamused kahjustavad suhteid. Tegelikult võib konfliktide edukas lahendamine muuta head suhted veelgi paremaks
- konflikt iseenesest ei ole ei hea ega halb ning võib viia nii negatiivsete kui positiivsete tagajärgedeni. Siit tulenevalt on peamiseks, millele tähelepanu pöörata, konflikti lahendamine (mitte selle vältimine või allasurumine). Konflikti kunstlik esilekutsumine võib isegi olla arengut edasiviivaks jõuks.

Küsimus ei olegi selles, kas konflikt on hea või halb. Oluline on, kas see teadvustatakse või mitte, kas sellega tegeletakse või mitte, kas see lahendatakse destruktiivselt (tuues mängu viha väljavalamise, solvangud, süüdlaste otsimise) või konstruktiivselt (keskendudes lahendusele, alternatiividele, suhete säilitamisele). Kuna konfliktid on paratamatud, siis tuleb meil õppida nendega võimalikult hästi toime tulema.



## Kuidas konfliktidega toime tulla?

Võit/kaotus meetod ehk võitlus. Selle strateegia kasutaja on maksimaalselt keskendunud omaenda huvidele ja minimaalselt teise poole huvidele. Domineeriv konfliktis osaleja peab ülimalt iseenda huve ning kasutab võimu (füüsilist, majanduslikku, intellektuaalset) teise poole mõjutamiseks. Edukas saab võitlev osapool olla juhul kui tal tegelikkuses tööpoolest on piisavalt palju võimu. Ei ole harvad juhud, kus mõlemad osapooled kasutavad võitlust. Sageli on sellel negatiivsed tagajärjed kuna raisatakse aega, energiat või raha ilma, et kumbki pool jääks tulemustega rahule. Kaotaja pool võib tunda ennast halvasti kohelduna ning äärmisel juhul otsida isegi kättemaksu. Kasulik võib see strateegia olla juhul, kui konflikt tuleb kiirelt lahendada või kui tuleb teha ebapopulaarseid otsuseid (nt. distsipliiniga seotud küsimused).

Kaotus/võit meetod ehk kohandumine. See on eelmisele vastupidine strateegia. Rahu säilitamiseks võetakse maksimaalselt arvesse teise poole nõudmisi ja surutakse alla enda vajadused. Kuigi see võib tunduda allaandmisena, on see mõnes olukorras kõige otstarbekam. Nt. juhul kui konflikt on tekkinud ebaolulistel põhjustel või kui kehtestav käitumine ei tagaks heade suhete säilimist.

Vältimine. Püütakse jääda neutraalseks ja sisuliselt ei arvestata ei enda ega teise poole vajadustega. Mõnikord on otstarbekas kasutada vältimist kui ajutist alternatiivi. Kui konflikt on väga kuum, siis võib ajutine vältimine anda osapooltele aega maha jahtumiseks. Samuti võib ta anda aega, et osapooled võiks koguda lisainfot konflikti efektiivseks lahendamiseks. Kahjuks on inimestel kalduvus liiga sageli ja kergelt otsustada vältimise kasuks. Neid olukordi, kus vältimine on otstarbekas, on siiski vähem kui me arvame.

Võit/võit meetod ehk probleemi lahendamine. Tundub, et see võiks olla parim konfliktiga toimetulekustrateegia, samas on see praktikas kõige raskemini teostatav. Selle strateegia puhul püütakse lahendada konflikti arvestades maksimaalselt kõigi osapoolte huve. Probleemi lahendamise puhul tegeldakse konflikti põhjustega ning püütakse leida kõiki osapooli rahuldavat lahendust. Edukaks probleemi lahendamiseks on tarvilik, et kõik osapooled oleks valmis koostööks ning tunneksid ja tunnustaksid võitja-võitja lahendus võimalikkust. Kõige suuremaks takistuseks ongi siin võitja-kaotaja mentaliteet. Inimesed usuvad, et ainult üks saab võita ja seega teine peab kaotama. Ning tegutsetakse oma uskumustele vastavalt.

Kaotus/kaotus meetod ehk kompromiss. See on kõigi eelmiste variantide vahepealne strateegia ja ühtlasi traditsiooniline konfliktiga toimetuleku meetod. Kaotajat ega võitjat just nagu poleks, samas ei saavuta kumbki pool sel juhul maksimumi ja tegelikult kaotavad mõlemad. Probleeme küll ei väldita aga nendega ei tegeleta ka sügavuti. Kompromiss võib olla lahenduseks juhul kui ressursse on võimalik võrdselt jagada (nt. raha). See võib olla ajutiseks lahenduseks eriti keeruliste ja raskete probleemide puhul. Samuti olukorras, kus osapooltel ei õnnestu täielikult rakendada probleemilahendusstrateegiat

Olenevalt olukorrast on kõik need strateegiad kasutatavad. Mõnel juhul võib anda üks strateegia aga paremaid tulemusi kui teine.

### **Võit/võit meetodi rakendamine**

Selle meetodi puhul püütakse vältida võitu teise poole arvelt. Eesmärgiks on leida lahendus, mis sobiks kõigile asjaosalistele. See tähendab ka seda, et kui partner pakub lahendust, mis sulle sobiks, kuid päris ilmselt kahjustaks teda – ei tohi sa seda vastu võtta! Samas on oluline teada, et sarnaste probleemide puhul ei ole kõigi jaoks ühte ja ainsat sobivat lahendust. Tähtis on, et partnerid tegeleksid probleemiga koos ja loominguliselt. Osapooled ei peaks loobuma millestki, mis tundub neile tõeliselt olulisena.

Kuna selle meetodi kasutamine põhineb üksteisele järgnevatel etappidel, on oluline järgida kõiki astmeid hoolikalt, sest mõne vahelejätmine võib tulemus saavutamata jääda.

### **I Tee kindlaks oma probleem ja rahuldamata vajadused.**

Sul tuleb teadvustada, et probleem on **sinul**. Juhub sageli, et teine pool on olukorraga rahul ja ainult sina oled see, kes end halvasti tunneb. Seega on probleem eelkõige sinu oma ja ainult sina saad selle lahendamist algatada. Järgnevalt määra oma rahuldamata vajadused, mis sind tegelikult ärritavad. See polegi nii lihtne, sest olukord võib sisaldada asjaolusid, mida sa ise ehk näha ei julge või ei taha. Ilma oma rahuldamata vajadusi määramata ei saa sa tegeleda konflikti sisulise lahendamisega vaid piirdud väliste virvendustega. Vajadusel pea nõu mõne inimesega, keda sa usaldad ja kes suudaks samas olla erapooletu.

### **II Ajasta oma kohtumine teise osapoolega.**

Eikuhugi viivad võitlused algavad sageli seetõttu, et alustaja tabab oma partneri hetkel, mil viimane pole valmis antud probleemiga tegelema. Juhul, kui inimesel on kiire või tegeleb ta hetkel mõne teise kiireloomulise probleemiga või on tal halb enesetunne, ei ole ta suuteline täielikult keskenduma. Seega, katsi leida sobiv aeg.

### **III Kirjelda oma probleemi ja vajadusi.**

Partner ei saa sulle tõenäoliselt vastu tulla teadmata, mille pärast sa oled ärritatud ja mida sa tahad. Ära looda, et ta suudaks su mõtteid lugeda! Sinu asi on kirjeldada probleemi nii täpselt kui võimalik. Parim viis selleks on haarata sõnumisse sind ärritava käitumise kirjeldus, sinu tõlgendus sellele, su tunded, tagajärjed ning asja olulisus sinu jaoks. (Vt. ka enesekehtestamisoskuste peatükki.)

**Sagedaseim viga**, mida inimesed teevad on see, et partneri tegudele omistatakse kavatsusi ja mõtteid lähtuvalt oma arusaamadest ning esitatakse neid kui kindlaid fakte. ("Ma saan aru küll, sa tahtsid mulle koha kätte näidata, kui ütlesid, et...", "Sa kavatsesid kogu raha endale jätta..."). Sellega surud sa partneri kaitsepositsiooni.

Piirdu oma mõtete ja tunnetega ja ära väida, et sa tead, mida partner kavatses või mõtles. ("Kui sa minuga lubatud ajal ühendust ei võtnud, siis mulle tundus, et sa ei taha raha jagada.", "Ma mõtlesin, et sa ei pea mind endaga võrdseks").

### **IV Võta arvesse oma partneri vaatekohta – kuula.**

On oluline teha kindlaks kas partner sai sinust õigesti aru. Inimesed, kes ei valda kehtestavat käitumist enamasti ei hakka iseenda algatusel sinu poolt öeldut üle kordama. Julgusta teda rääkima ("Ma pole kindel, et väljendasin end täiesti selgelt. Kuidas sa sellest aru said?"). Püüa olla täiesti kindel, et partner on sind mõistnud. Muidu tekib oht uueks konfliktiks üksteisest möödarääkimise pinnal. Nüüd on aeg uurida, mida teine pool asjast arvab ja mis on tema vajadused. Kuula teda tähelepanelikult, kasutades aktiivse kuulamise tehnikaid.

### **V Leidke koos lahendus.**

Mõelge koos partneriga välja nii palju erinevaid lahendusvariante kui suudate. Oluline on just alternatiivide hulk. Äрге muretsege selle üle, milline neist on hea, milline mitte. Mõnikord võib kõige võimatum mõte viia lõpuks lahenduseni. Kasutage ajurünnaku meetodit, vajadusel fikseerige ideed paberile. Hinnake erinevaid võimalusi sobivuse poolest. Ole aus ka teise poolt pakutud ideede suhtes! Sageli arvame, et vaid meiepoolsed ettepanekud on väärtuslikud ega näe partneri ideede paremust.

Otsustage, milline lahendusvariant on parim. Kontrolli, kas kõik osalised saavad sellest väljavalitud lahendusvariandist ühtmoodi aru ja tahavad tõesti just seda proovida. Pea meeles, et teie otsus ei

pruugi olla lõplik, kuid see peaks tunduma olemasolevatest parim. Võite kokku leppida, et kui see variant tõesti ei sobi, siis on võimalik proovida mõnd teist.

#### VI Viige oma otsused ellu!

Muidugi ei ole kogu eelnenud tööst kasu kui leitud lahendusi ei rakendata.

Sul võib tekkida küsimus, et kui võit/võit meetod nii hea on, miks sellest siis nii palju räägitakse ja siis nii vähe rakendatakse? Sellel on kolm põhjust:

- Inimesed arvavad ekslikult, et võitmine eeldab tingimata oma vastase löömist ja nad on harjunud kasutama võitlevat strateegiat. Seega teadmatus.
- Emotsioonid, mis konfliktsetes olukordades löövad üle pea ning takistavad ratsionaalset mõtlemist. Siin aitab kui osapooled tunnistavad, et nii võib juhtuda ning lubavad üksteisel aeg-ajalt "auru välja lasta" ilma, et ise sellega kaasa läheks.
- Probleemi lahendamine vajab teise poole koostööd. Konstruktiivne arutelu on raske kui teine pool sellele vastu töötab ja konflikti jõuga lahendada üritab. Sel juhul vajame oma parimaid veenmisoskusi selgitamiseks partnerile, et koos tegutsedes on paremad võimalused leida rahuldav lahendus.

Võit/võit meetod ei ole kindlasti lihtsaim viis konfliktidega toime tulekuks, küll aga suure tõenäosusega kõige otstarbekam. Vaatamata näilisele muljele, et probleemilahendus on liiga ilus, et olla tõsi, on vastastikuse kasu otsimine hea tahte korral siiski tulemusrikas. Oluline on näha konflikti osapooli kui partnereid ning arvestada ka teise poole huvidega. Igal juhul tuleb kasuks positiivne ja avatud suhtumine, sest enamus konflikte on lahendatavad.

## Konfliktide vahendamine

Nõustajana oled sa tõenäoliselt sageli olukorras, kus jääd "puhvriks" kahe võistleva osapoole vahele. Mõlemad otsivad sinult abi ja tuge ja püüavad värvata oma leeri võitluses teise vastu. Sinu jaoks on olulised mõlemad pooled ja veelgi enam, kõrvalseisjana võib sul konflikti olemusest hoopis erinev pilt olla.

Konflikti vahendades ei tohi sa olla kohtunik, kes otsustab, kellel on õigus ja kellel mitte. Kõige olulisem on, et sa toetad KÕIKI osalisi ja püüad leida väärtuslikku igaühe seisukohtades. Ära hakka otsima süüdlast ja ära hakka kaitsma nõrgemat.

Konflikti vahendamine on mitmeastmeline protsess, mille läbimise kiirus sõltub osapooltest ja konflikti tugevusest ning iseloomust.

1. Püüa jõuda kokkuleppele, et kõik pooled aksepteerivad sind kui vahendajat. Aita sõnastada protseduureegleid ja kokkuleppeid (näiteks, et kõneldakse kordamööda, ei solvata jne.). Ole erapooletu.
2. Aita "auru välja lasta", tundeid jahutada. Niikaua, kui inimesed on tugevate emotsioonide mõju all, ei ole nad võimelised ratsionaalselt mõtlema. Terava konflikti puhul, kus tunded on väga tugevad, on sul otstarbekas kohtuda kummagi poolega eraldi. Kasuta aktiivset kuulamist, tunnete ümbersõnastamist seni, kuni inimene veidi rahuneb. Mõnes olukorras on otstarbekam kuulata mõlemat partnerit korraga aga jälgi, et nad mõlemad saaksid võrdselt sinu tähelepanu ja tunneksid su siirast soovi kummagi olukorda ja seisukohti mõista.

3. Vii osapooled kokku, lase neil üksteisele otse öelda, mis öelda on. Suuna neid nii, et kumbki ütleks välja:
  - mis teise käitumises teda häirib
  - mida ta tunneb
  - mida ta vajab
4. Vajadusel aita probleemi korrastada
  - püüa aru saada ja mõista mõlemat poolt
  - püüa konflikti piiritleda
  - püüa konflikt viia konkreetse probleemi tasandile
  - vajadusel jaga probleem osadeks
  - tee vahekokkuvõtteid, kontrolli, et osalejad saaksid asjast ühtmoodi aru
5. Aita asjaosalistel ettevaatlikult teadvustada nende enda osa toimuvas
6. Tugevda suhet osapoolte vahel
  - rõhuta ühist, siduvat (ühised eesmärgid, minevik, vaenlased)
  - rõhuta kõigi väärtuslikkust
  - jälgi, et ei hakataks üksteist süüdistama või ründama
7. Lase neil leida lahendus, kuid ära langeta nende eest otsuseid ja ära hakka kedagi päästma juhul, kui sulle tundub otsus ebaõige!

Lühidalt öeldes on sinul kui konflikti vahendajal kaks ülesannet:

- seista osapoolte **vahel** ajal, mil tunded on tugevad ja ratsionaalne mõtlemine pärsitud
- astuda **vahelt välja** niipea, kui on toimunud esimene rahunemine ja lasta osapooltel ise üksteisega rääkida ning konflikti lahendus leida.

Rõhutan veel kord, et tunnetega tegelemine on väga oluline. Tunnetest rääkimine aitab neid maandada. Niikaua, kui tunded võimutsevad, ei ole ratsionaalne lähenemine probleemile võimalik. Isegi kui mingi kokkulepe saavutatakse, jäävad sõed tuha alla hõõguma ning konflikt kui selline küpseb tegelikult ikkagi edasi.

## Gruppidega töötamise oskused

### Mis on grupp?

Me kõik kuulume paljudesse gruppidesse: töögrupid, perekondlikud grupid ja sõpruskonnad. Gruppide liigitusi ja definitsioone on mitmeid. Lihtsalt öeldes on grupp üksikisikutest koosnev kollektiiv, kellel on vastastikkused suhted, mis panevad neid üksteisest mingil määral sõltuma. Just see sisemine sõltuvus on põhiline. See võib olla tugev, nõrk, emotsionaalne või funktsionaalne, vaba või sunnitud. Millist vormi see ka ei omandaks, olemas on see alati.

Gruppi eristavad lihtsalt inimeste kogumist teatud kindlad tunnused, mida vahel on küll raske teineteisest eristada ja mis võivad olla kattuvad.

<b>Sarnasus ehk ühtsus</b>	Iga grupp vajab mingis ulatuses ühtsust. Mõningaid väärtuseid, samu mõtteid, samasuguseid vaba aja viitmise tegevusi, samasugust käitumismalli ja moejoont, nagu seda võib täheldada näiteks noortekampade puhul. Ulatusliku ühtsuse puhul on sageli tegemist ka suure sisemise survega ühtsuse saavutamiseks – liikmetel ei lubata olla teistsugused
<b>Kokkukuuluvus</b>	See tähendab seda, kui suurel määral me grupiga seotud oleme. Kokkukuuluvus on seoses grupi atraktiivsusega, ligitõmbavusega ning meie heakskiitva hinnanguga grupile
<b>Suhtlemisskeemid</b>	Isegi juhul, kui tuntakse end osana grupist, on meil sageli tugevamad tunded grupi mõne liikme vastu. Või siis lähtuvalt oma positsioonist grupis suheldakse rohkem kindlate liikmetega. Mis selle põhjuseks ka poleks, grupis on alati välja kujunenud enam-vähem fikseeritud suhtlemisskeemid
<b>Grupistandardid e. -reeglid</b>	Need on teadlikud ja alateadlikud, suhtelised püsivad arusaamad selle kohta, mida grupi liikmed peaksid tegema ja mida neil on lubatud teha. Need arusaamad määravad suures ulatuses kindlaks grupi liikmete käitumise. Reeglid omavad küllat suurt mõju grupisisesele suhtlemisele. Näiteks kui on kombeks, et kunagi ei arutata isiklike probleeme, siis vaevalt julgeb mõni grupi liige seda teha. Kõiki, kes seda teevad, karistatakse: teda lihtsalt ei kuulata, või siis vahetab keegi lihtsalt teemat.. Üheks standardiks võib olla "ärge tehke kunagi nalja" või "ärge kunagi bossile vastu vaieldge."
<b>"Meie-tunne"</b>	Kui grupp on tõesti grupp ning pole tegemist üksnes isikute kogumiga, kes on juhuslikult kokku sattunud, tunnevad grupi liikmed ennast osana sellest. Tihti räägitakse grupist järgmisi termineid kasutades: "meie kavatseme teha...", või "kui meil tekib võimalus...", jne. Mõnikord kujutlevad tulevased grupi liikmed end osana grupist. Neil võivad tekkida tõsised tunded grupi vastu isegi siis, kui nad pole veel grupi liikmed

### Grupisuhted ja nende mõju

Grupiliikmete omavahelise sõltuvuse tõttu on grupisisene isikute vaheline suhtlemine sageli palju keerulisem kui dialoog vaid kahe inimese vahel.

Kui kaks grupi liiget vestlevad, peavad nad samal ajal järgima teatavaid grupireegleid, pidama silmas grupi huvisid, enese positsiooni grupis ja teiste positsiooni, sidemeid teiste grupiliikmetega ja nende mõjuvõimu grupis. Kui vestluse juures viibib veel mõni grupiliige, muutub vestlus veelgi keerukamaks, kuna mõlemad vestluspartnerid suhtlevad sama-aegselt ka nende liikmetega: nad kuulavad, annavad teada oma heakskiidust või halvaks panust, nad on vestlusega seotud. Harilikult on inimesed sellisest situatsioonist vägagi teadlikud ning valivad oma sõnu ja tegevust nii, et see pole suunatud mitte ainult sellele grupi liikmele, kellega nad räägivad, vaid sama-aegselt ka kõigile teistele kohalviibivatele liikmetele.

Samal ajal on tihti grupi ja selle liikmete vahelistes suhetes mingi teatav pinge tänu grupi poolt esitatavatele nõuetele ja piirangutele, mida need seavad grupiliikmete omavahelistele suhetele. Inimesed ei tunne end kunagi päris vabalt, ei saa teha ja öelda seda, mis pähe tuleb. Alati tuleb silmas pidada teisi grupiliikmeid ja gruppi.

Grupi liige olemine ei pea tingimata tähendama, et alati ollakse nõus sellega, mida grupp teeb. **Mit-****tenõustumine** grupi tegevusega võib olla seotud:

- murega grupi pärast (tahetakse, et grupp edasi eksisteeriks, kuid ei olda nõus grupi tegevusega);
- murega enda pärast (tuntakse, et ei suudeta grupiga (enam) toime tulla, tuntakse ebakindlust, ollakse õnnetu);
- üleolekutundega, egoismiga või usalduse puudumisega. (Keegi annab grupile mõista, et nad ei vasta enam tema isiklikele vajadustele).

On olemas selge vahe teise ja kolmanda situatsiooni vahel: teises situatsioonis on olemas positiivne hoiak grupi suhtes (isegi siis, kui ei olda nendega nõus), kuid kolmandas staadiumis on suhtumine negatiivne.

Inimesed enamasti pigem näitavad oma rahulolematust grupiga, kui selle valjusti välja ütlevad (agressiivne käitumine, keeldumine koostööst, hilinemine, pisisajade kritiseerimine). Rahulolematusest rääkimine, s.o.kehtestav käitumine võib aga muutuda uueks panuseks grupi kvaliteedi uuendamiseks, see annab grupile ja selle liikmetele uue tõuke teineteisemõistmiseks ja rahuloluks.

## Mõned vihjed nõustajatele

Seega mõjutab grupp oma liikmeid ja grupi liikmed omakorda gruppi. Eriti kehtib see nende liikmete puhul, kellel on grupis teatav mõjuvõim. Nõustamises saab gruppide olemasolu ära kasutada väga mitut moodi, näiteks koosoleku organiseerimisel võivad inimesed mõjutada teiste arvamust. Grupijuhtidel on võimalik muuta ja mõjutada grupi liikmete poolset arvamust.

Vestluses seevastu on võimalik rõhuda grupisisesele "meie-tunde" ning sel moel mõjutada inimeste suhtumist mingisse teemasse.

Teiselt poolt jälle kui grupp keeldub mõnda muudatust aktsepteerimast, on kahel-kolmel seda pooldaval liikmel harilikult väga raske grupi arvamusele vastu astuda.

## Grupi arengu tingimused

Selleks, et inimestest moodustuks grupp, peavad olema täidetud mõned tingimused. Mida rohkem ja paremini on tagatud alljärgnevad tingimused, seda kiiremini ja tugevamalt kujuneb ja areneb grupp.

<b>Ühine tegevus</b>	Peab olema selline tegevus, mis nõuab koostööd. Näiteks ühes bussis Tallinnast Võrru sõitjatel ei ole ühist tegevust. Liiklusõnnetuse korral, kui on vaja tegutseda, abistada kannatanuid jms., liituvad inimesed aga ühiselt olukorda lahendavaks grupiks.
<b>Ühistegevuse tähtsus</b>	Ühine tegevus peaks iga grupi liikme jaoks olema oluline ja kattuma iga üksikainimese vajadustega.
<b>Suhtlemine peab olema tehniliselt võimalik</b>	Kõigil grupi liikmetel peaks olema ühesugune võimalus suhelda teistega. Seda võimalust mõjutavad nii segajad (müra, katkestamised) kui näiteks telefonide või elektronposti olemasolu, kui grupp suhtleb valdavalt telekommunikatsioonivahendeid kasutades

<b>Isoleeritus</b>	Mida eraldatum on grupp teistest inimestest <b>ruumis ja ajas</b> , seda kiiremini ta formeerub ja areneb
<b>Optimaalne homogeensus</b>	Inimeste rahvus, vanus, sugu, haridus ja suhtumine haridusse mõjutavad grupi arengut. Suur sarnasus ei ole alati hea ja liiga suured erinevused takistavad samuti arengut
<b>Grupi suurus</b>	Minimaalne grupi suurus, kus toimivad grupiprotsessid, on 5-6 inimest, optimaalne 8-12 inimest. Suurema grupi puhul: kõigi jaoks on vähem aega inimesed, kes pole eriti jutukad, vaikivad kogu aeg grupi liidril on suurem mõjuvõim paljud inimesed ei tunne end osana grupist on vähem kokkukuuluvustunnet ja rohkem pahameelt raskem on jõuda kokkuleppele alagrupid moodustuvad kergemini
<b>Varasem tutvus</b>	Soodustab grupi arengu faaside kiiremat läbimist
<b>Koosseisu stabiilsus</b>	Rühma piirid (kes on ja kes ei ole grupis) võimalikult selged. Iga uue liikme juurdetulekuga või vana lahkumisega paisatakse grupp oma arengus tagasi
<b>Juhi olemasolu</b>	Juhiga rühmad arenevad kiiremini
<b>Formaalse struktuuri olemasolu</b>	Mida vähem on formaalseid alluvusvahekordi, seda parem ja kiirem on grupi areng

## Grupi arengu faasid

Oma kujunemises ja arengus läbib grupp rea faase. Need faasid on absoluutselt paratamatud ja esinevad **igas grupis ning alati**. Faaside tunnused võivad avalduda nii tagasihoidlikult, et tree-nimata silm neid ei märka ja sageli arvatakse ekslikult, et näiteks konfliktifaasi on võimalik vältida oskusliku juhtimisega või et "meil seda ei esine". Esineb küll, kohe kindlasti. Küsimus on ainult selle märkamises ja äratundmises.

Faas	Tunnused	Tegevus
<b>Sõltuvusfaas</b>	Produktiivsus madal Rahulolu kõrge Grupi juhitavus kõrge Koostööd pole	Orienteerutakse juhile, oodatakse tema suunamist ja toetust. Grupiliikmed tutvuvad. Püütakse leida oma koht ja määrata teiste positsioonid. Selles staadiumis konflikte harilikult ei esine. Grupi identiteet on veel madal.
<b>Konfliktifaas</b>	Produktiivsus veel madalam Rahulolu madal Juhitavus keskmine	Grupiliikmed püüavad üksteise ideid, väärtushinnaguid ja arvamusi mõjutada. Seda staadiumi iseloomustab konkurents tähelepanu, tunnustuse ja mõjuvõimu pärast. Pettutakse juhile, leiab aset võitlus liidripositsiooni pärast, konflikte on rohkem. Mõned liikmed annavad suurema panuse, kui teised.
<b>Eraldumisfaas</b>	Produktiivsus kõrge Rahulolu kõrge Juhitavus keskmine	Kujuneb grupp: pannakse paika struktuur, reeglid, rollid, isejuhtimine. Grupiliikmetel tekib oma arvamus, isiklik vastutus suureneb. Püütakse täita oma osa, tunnustatakse teisi. Isiklikud huvid annavad maad meeskonnatundele. Juhipositsiooni jagatakse.
<b>Koostööfaas</b>	Produktiivsus väga kõrge Rahulolu kõrge Juhitavus madal	See on vastastikkuse aktsepteerimise ja kõrge kokkukuuluvustunde staadium, kus tekib sünergia ja ollakse valmis ühise nimel ohverdama isiklikud huvid. Toimib tööjaotus, orienteerutakse konstruktiivsetele lahendustele, suudetakse taluda ja õppida kriitikast.

Grupid erinevad igale staadiumile kulutatava aja osas. Paljud grupid ei jõuagi kolmandast staadiumist kunagi kaugemale, mõned takerduvad alaliseks konfliktifaasi. Samuti võib grupp liikuda tagasi varem läbitud etappi, näiteks siis, kui gruppi tulevad uued liikmed või toimuvad muutused keskkonnas.

## Rollid grupis

Igaüks meist täidab elus erinevaid rolle, harilikult üheaegselt. Näiteks oled sa samaaegselt sõber, abikaasa, lapsevanem, kolleeg, ülemus, naaber. Kõigil neil rollidel on midagi pistmist sellega, kes sa "oled" ja mida "teed", so. sinu positsiooniga ühiskonnas.

Ka grupis on tegemist teatavate rollidega, nagu näiteks: kõnelejad, kuulajad, tõsised inimesed, naljavennad, korraldajad, juhid jne. Grupi erinevates arengustaadiumites võivad inimesed mängida erinevaid rolle. Mõnikord on need rollid neile omistatud formalselt (juhatuse esimees), kuid rollide jagunemine toimub ka mitteformaalsetes gruppides.

Grupi juhina on sulle oluline ära tunda, milliseid rolle inimesed mängivad ning kuidas neid eesmärkide saavutamisel ära kasutada. Järgnevalt on loetletud 8 võtmerolli. Grupid, milles need kõik on esinadatud töötavad edukamalt, paindlikumalt ja tasakaalukamalt.

Juht • eesmärgid	Teeb või aitab teha selgemaks grupi eesmärgid ja määrab tegevusplaanid. Peamised funktsioonid on juhendamine, kooskõlastamine ja suhtlemine (nii grupis kui väljaspool)
Mudel • käitumisviisid	Isik, kes annab grupile eeskujuga ja kelle käitumine on teistele mingis osas näidiseks ning kes kujundab grupi nägu ja suhtlemislaadi
Looja • ideed	Inimene, kellel on palju ideid ja kes otsib uude lähenemisviise, alternatiive ning kipub vahel ignoreerima reaalsust või detaile
Jälgija/hindaja • andmed	Analüüsib, on tugev andmete vastuvõtmises, tõlgendamises ja hindamises
Innustaja • ressursid	Säilitab energiat ja entusiasmi, lisab energiat. Omab häid suhteid ja sidemeid, leiab nende abil ressursse
Hoolitseja • vajadused	Tunneb grupiliikmete vajadusi ja muresid, maandab pingeid ning aitab lahendada konflikte, toetab raskustes
Lõpuleviija/planeerija • tähtajad	Nõuab organiseeritust ja distsipliini, jälgib, et asjad viidaks lõpule, tegutseb edu nimel
Ettevõtja • tulemused	Grupi praktiline organisatsioon, kes muudab ideed täidetavateks ülesanneteks

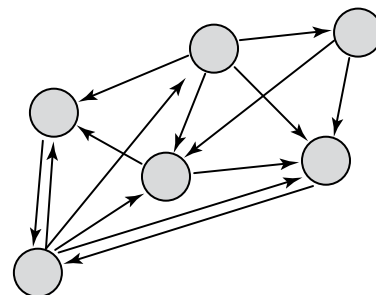


## Suhtlemine ja koostöö grupis

Efektiivseks funktsioneerimiseks organiseerib iga grupp oma suhtlemist. Harjumused ja reeglid kujunevad väga kiiresti, ning reeglina kasutavad grupid ühte järgnevast kolmest mudelist.

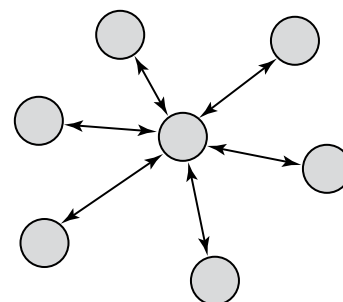
### Tsirkulaarne mudel

Selle mudeli puhul pole hierarhia vajalik, osaleda võib igaüks ja otsused võtab vastu grupp. Alguses või konfliktsete gruppide puhul võib see põhjustada probleeme ja rahulolematust. Arutelule kulub palju aega ning rohksti on aega vaidlustele ja konfliktidele. Ülesandeid täidetakse kehvasti. Pikaajalisemas perspektiivis teeb sedalaadi organisatsioon siiski kvaliteetset tööd ja tuleb toime keeruliste probleemide lahendamisega.



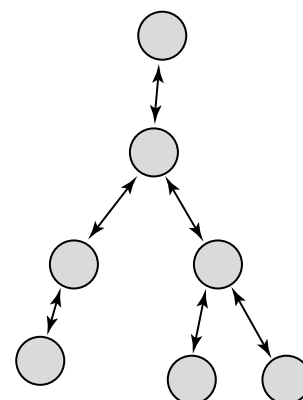
### Rattamudel

Selles mudelis on keskne positsioon, millest kogu informatsioon ja tagasiside läbi käib. Selles positsioonil oleval isikul on palju mõjuvõimu ja ta kontrollib suhtlemist. Neil on võimalk ka suhtlemist blokeerida. Sedalaadi organisatsioon tegutseb väga kiiresti ja täpselt, inimestel on oma kindel koht. Motivatsioon grupiülesannetele on siiski madal, grupi juhid välja arvatud. Grupi suutlikkus on aga hea vaid siis, kui juht on hea. Kui mitte, on tulemused viletsad. Keerukate ülesannete puhul pole see mudel hea, kui juhile pole täpselt teada, kuidas teisi liikmeid mobiliseerida.



### Ahelmudel

Ülesandeid saab täita täpselt ja kiiresti; on selge, kes on juht. Grupiliikmete osalus on erinev. Ekstreemaistel positsioonidel inimesed võivad tunda end üksikuna ja pettununa, kuna neil tuleb infot või tagasisidet väga kaua oodata. Kesketel positsioonidel olevad inimesed tunnevad end paremini: nad saavad kiiresti kogu info, neil on rohkem kontakte.



## Erinevate mudelite võrdlus:

Mudel	tsirkulaar	ratas	ahel
Juhi roll	pole selge	väga selge	selge
Kiirus: Lihtne ülesanne Keeruline ülesanne	madal kõrge	kõrge madal	kõrge keskmine
Täpsus: lihtne ülesanne keeruline ülesanne	madal kõrge	kõrge madal	kõrge keskmine
Rahuldus	väga suur	väga madal	madal
Töö organiseerimine	pole stabiilne	kiire/stabiilne	aeglane/stabiilne
Paindlikkus muutuste korral	väga hea	väga halb	halb

## Grupisesed eesmärgid

Inimesed, kes suhtlevad, soovivad teineteiselt midagi saada. Grupi liige olemine ei tähenda veel, et kõik liikmete vajadused ja eesmärgid on saanud ühisteks. Inimestel on sellegipoolest oma eraeesmärgid, mille poole nad püüdlevad samaaegselt grupi eesmärkide poole püüdlamisega. See tähendab, et grupil on:

- isiklikud eesmärgid
- alagrupide eesmärgid
- grupilised eesmärgid grupile kui tervikule

Ei teki mingeid probleeme, kui isiklikud ja alagruppide eesmärgid langevad kokku grupi eesmärkidega. Siiski lähevad need sageli konflikti. Näiteks on grupp otsustanud välja töötada uue nõustamisstrateegia uuele alternatiivtootmise projektile. Kolm grupi liiget on otsusele vastu ja tahavad asja edasi lükata seniks, kuni on arutatud nende teemat – talunike väljaõpet. Nad väidavad, et talunike väljaõpe vajab uusi lähenemisviise, olgu need siis missugused tahes. Seega tuleb plaani võtta talunike väljaõpe.

Nii isiklikud kui alagrupi eesmärgid (nagu üleloodud näites) võivad olla orienteeritud ülesandele või tootele. On olemas ka emotsionaalsed eesmärgid: sõprade leidmine, tähelepanu võitmine, positsiooni tagamine, karjääri tegemine.

Efektiivselt toimivas grupis õnnestub liikmetel ühendada isiklikud ja alagruppide eesmärgid suurema osa grupi eesmärkidega.

## Grupi juhtimine

Juhtimine on alati seotud teatava mõjuvõimuga. Grupijuht mõjutab grupis toimuvaid protsesse, milleks need ka poleks: vestlemine, jalgpalli mängimine, otsuste tegemine.

Sageli on grupis mitu liidrit või vahetuvad juhid grupi arengu erinevatel etappidel (eriti mitteformaalsed liidrid).

Kuigi näiteks grupi ametlik juht A räägib mingist väga tõsisest probleemist, siis nähakse tegelikult hetkel juhina isikut B, kes oskab kõige paremini asja selgitada. Samuti peetakse grupi liidriks isikut, kes oskab kõige paremini küsimusi esitada. Ning teatud momendil tervitatakse grupi juhina inimest, kellel on palju huvitavaid uusi ideid.

On selge, et kui A, grupi juht ja juhatuse esimees, poleks andnud B-le ja teistele võimalust grupijuhina esineda, poleks nad omalt poolt midagi välja pakkunud. Võib öelda, et A näol on tegemist "demokraatliku" juhiga kes jagab oma mõjuvõimu teiste grupi liikmetega.

"Autokraatse" juhi puhul oleks olnud normaalne kogu mõjuvõim endale hoida, võtta suurem osa arvamuse kujundamise ülesandest enese kanda ning juhtida vestlust suunas, mis talle kõige enam meeldib.

Juhi käes oleva mõjuvõimu kasutamise ja grupi liikmete poolse panuse vahel on tugev seos. Kui grupi liikmetele anda piisavalt vabadust, pakutakse reeglina välja ideed, mis on paremad ja mida on rohkem, kui üksikinimeste poolt pakutavaid.

Olulisem kui juhtimisstiili valik on juhi võime paindlikult kohandada juhtimisstiili vastavalt grupi hetkevajadustele. Erinevates situatsioonides peab ka liidriroll muutuma. Võib öelda, et heaks juhiks olemine on võrdne heade autojuhtimisoskustega – me kohandame oma tegevust vastavalt eesmärgile ja teeoludele. Kui seda ei tehta, pole pahandused kaugel.

Mõnes situatsioonis tuleb otsustada kiiresti ning demokraatlikud protseduurid ei tule kõne allagi (näiteks tekib ruumis tulekahju). Mõnikord läheb vaja eriteadmisi, või on asjaga seotud vaid üksikud grupiliikmed.

Teistel juhtudel nõuab olukord kõikide liikmete teadmiste rakendamist, või siis väga motiveeritud meeskonda. (näiteks tegevuse planeerimine järgmiseks aastaks). Siin läheb vaja paljude liikmete mõjutusi.

Grupijuhi ülesanne on pöörata tähelepanu:

- käesolevale ülesandele
- isikutele, kellest grupp koosneb
- grupile kui meeskonnale, kui tervikule

Kui sa grupijuhina ei pööra piisavalt tähelepanu ülesandele, võivad kõik alguses õnnelikud olla ja grupp veedab mõnusalt aega. Enamusel juhtudest muutuvad inimesed aga varsti rahulolematuks ja õnnetuks ning tööga seotud olukordades lasevad ülemused su lahti, kuna tulemusi ei ole näha.

Kui juht ei pööra piisavalt tähelepanu grupis olevatele üksikisikutele, ei rahulda nende isiklike vajadusi, hakkavad mõned inimesed end õnnetult tundma, nad jäävad haigeks, nendega on raske koos töötada ja selle all kannatavad nii ülesanne kui ka grupp.

Juht peab pöörama piisavalt tähelepanu grupile kui tervikule, kus on kombineeritud üksikisikute võimed, ning neid optimaalselt kasutama.

Meil kõigil on teatud "profiil", mida me grupijuhina olles eelistame. Mõned juhid on orienteeritud rangelt oma ülesandele, teised pööravad rohkem tähelepanu grupile. Milline profiil on parim, oleb grupist ja olukorrast. On hea olla teadlik omaenese profiilist ning teada, millistele aspektidele enim tähelepanu pöörata.

Grupi juhina pead sa teadma ja arvestama mõningaid põhimõtteid, mis tagavad tulemusliku ja hea koostöö grupis. Juhina on sul võimalik anda eeskuju ja grupi tegevust suunata nii, et need põhimõtted oleksid täidetud.

- Arutelu grupis on aktiivne. Kõik võtavad sellest osa, keegi ei püüa kõrvale jääda
- Erilist tähelepanu pööratakse grupi tagasihoidlikumatele liikmetele, neilt küsitakse arvamust ja informatsiooni
- Peetakse lugu ajast. Räägitakse lühidalt, tehakse konstruktiivseid ettepanekuid
- Grupi liikmed põhjendavad ja kaitsevad oma seisukohti
- Grupi liikmed ei suru oma arvamust jõuga teistele peale
- Genereeritakse uusi ideid. Uut mõtet ei häbeneta välja öelda isegi siis, kui see on ebatavaline
- Grupi liikmed on orienteeritud ülesande lahendamisele, mitte suhete säilitamisele grupis
- Arvustatakse seisukohti, mitte inimesi või gruppe
- Grupi liikmed kuuluvad tähelepanelikult iga kõnelejat ja ei sega vahele. Ühtegi seisukohta ei jäeta tähelepanuta
- Kõiki seisukohti arutatakse hoolikalt, püütakse neid mõista ja leida ühine arvamus
- Grupi liikmed püüavad üksteist toetada mõtete avaldamisel

## Otsuste tegemine grupis

Otsuse tegemise saab jagada neljaks erinevaks kategooriaks:

Mis-mida otsused	Millised eesmärgid tuleb saavutada? Mida soovitakse saavutada?
Kuidas-otsused	Seotud kindlaksmääratud eesmärkide saavutamise meetodite valikuga. Mis me selles suhtes ette võtame?
Kes-otsused	Kes teeb mida?
Preemia-otsused	Puudutavad tulude-kulude analüüsi grupieesmärkide saavutamisel

Kõikidel otsustel on üks ühine joon: grupil tuleb läbida mitu etappi, vahepeal pidevalt vaagides ja kaaludes erinevaid aspekte kõne all oleva otsuse osas, ning tehes läbi teatav protseduurivalik.

## Ratsionaalsuse müüt

Otsuste tegemist puudutavas kirjanduses pakutakse sageli, et otsuste tegemine toimub samm-sammult, ratsionaalselt, arukalt ja läbimõeldult. Tegelikuses mõjutavad valikuid aga sageli ebaratsionaalsed motiivid. Isegi grupis või organisatsioonis omavad need motiivid tähtsust. Enamasti on neil midagi pistmist kindlustundega: inimesed soovivad kokku jääda, nad pole valmis riskeerima, ei suuda taluda tagajärgi, jne.

**Grupiotsused pole mitte kunagi täiesti ratsionaalsed:** alati tuleb arvestada nii grupi kui ka suhteid (seda saab öelda ka kaheliikmelise rühma kohta). Tulemus või otsus võib näida puhas, ratsionaalne või faktidest lähtuv, kuid see on koostöö ja suhtlemise produkt ... ning seega ka suhete, vajaduste, emotsioonide produkt.

## Otsuse tegemise etapid

1	Ilmsikstulek. Probleem saab selgeks	Kirjeldatakse tegelikku olukorda nii selgelt kui võimalik, rõhutades neid aspekte, mida oleks võimalik muuta. Püütakse sõnastada eesmärgid ning anda hinnangut nende suhtelisele tähtsusele ja omavahelisele seotusele. Toimub tegeliku ja soovitava situatsiooni võrdlemine
2	Diagnoos	Kogutakse informatsiooni probleemi kohta. <b>Miks-informatsiooni</b> probleemide põhjuste selgitamiseks, sellega seotud inimeste suhtumisest, samuti informatsiooni võimalike takistuste ja vastuseisu kohta. <b>Mis-informatsiooni</b> , andmeid, mis illustreerivad või kinnitavad püstitatud hüpoteese. Püütakse jõuda analüüsitulemusteni hetkeolukorra põhjuste, võimaluste, vasturääkivuste ja alternatiivide osas.
3	Valik	Selles faasis sobitatakse omavahel vahendid ja eesmärgid. Valitakse otsuse vastuvõtmise protseduur ja tehakse otsused.
4	Rakendamine	Jaotatakse ja jagatakse vahendeid ja ülesandeid. Leiab aset programmeerimine: millised on meie eesmärgid, sihtgrupid, sõnumid ja meetodid täpsemalt ja kuidas neid organiseerida?
5	Hindamine	Pärast mingi aja möödumist hinnatakse programm (ja vajadusel kohandatakse), lähtudes tõhususest, efektiivsusest ja vastavusest situatsiooniga

Ratsionaalne otsuste tegemine tähendab, et liigutakse ühe elemendi juurest teise juurde, ühest staadiumist teise. Reaalsuses on aga pilt natuke teistsugune. Inimesed ja grupid ei liigu harilikult samm-sammult. Otsuse tegemisel küsitakse teatud hetkel endalt - ja ka grupp küsib endalt - "mida ma (me) teeme?"

Otsuse tegemise protseduuri teatatavates staadiumites on oluline teada täpselt, "milles on hetkel asi". Teiste sõnadega inimesed tahavad teada, millistes suundades nad saaksid liikuda. Eriti kehtib see ülaltoodud etappide 3, 4 ja 5 puhul. Grupp kaalub ja vaeb uuesti ja uuesti fakte, eesmärgid, vahendeid ja nende tõlgendamist:

Taoline erinevate aspektide kaalumine on omal moel pidev, tsükliline protsess.

## Otsuse tegemise protseduurid

Grupiotsuseid on võimalik vastu võtta erinevalt, näiteks:

- juht otsustab
- otsustab vähemus või mingi klikk
- enamuse häältega
- loterii
- konsensus (kõik on nõus pärast poolt- ja vastuargumentide arutamist)

Igal neist protseduuridest on omad eelised ja puudujärgid. See, millist protseduuri saab kasutada, oleneb:

- otsuse tähtsusest
- sellest, kui palju on aega otsuse tegemiseks
- sellest, mil määral otsuse rakendatavus sõltub kõigi grupi liikmete koostööst
- grupist - kas on palju arvamuste ja huvide lahknevusi – kui grupi kokkukuuluvustunne on madal, ei jõuta kunagi kokkuleppele.

Igal protseduuril on oma eelised ja puudujääd:

Protseduur	Kiirus	Liikmete osalus	Eelised/puudused
Juht otsustab	++	--	Otsuse kvaliteet võib olla halb, tagajärjed teadmatud, liikmed võivad olla pahased
Vähemus otsustab	++	-	Otsuse kvaliteet võib olla halb, tagajärjed teadmatud, liikmed võivad olla pahased
Enamuse hääletage	+	±	Kõik osalevad. Teisalt võib vähemus pahandada ja ei pruugi teha koostööd
Loterii	++	--	Sama, mis juhi otsuse korral
Konsensus	--	++	Tugev grupitunnetus, osalus ja rahulolu. Kulub palju aega, kannatust ja oskust leida võit/võit lahendusi

## Aja planeerimise oskus

Aja planeerimine on võtmesõna, mille kohta on kirjutatud ja kirjutatakse kindlasti veel hulgaliselt raamatuid, viiakse läbi spetsiaalseid kursusi ja mis on loonud isegi elukutse – aja planeerimise eksperti.

Aeg, või õigemini selle puudumine, on tänapäeval üks peamisi stressiallikaid. Nõuanded sellega toimetulekuks keskenduvad enamasti tegevuste reastamisele pingeritta, nende kestvuse prognoosimisele ja “vabade aukude täistoppimisele”. Seega püüdele mahutada ajaühikusse rohkem tegevust, rohkem pinget, rohkem stressi?

Stephen Covey oma raamatus “Väga efektiivse inimese 7 harjumust” arendab mõtet, et aja kasutust reguleerivad kaks faktorit: **kiireloomulisus ja olulisus**.

Kiireloomuline – see eeldab kohest tegutsemist. Pakilised asjad mõjutavad suuresti meie käitumist. Näiteks helisev telefon on kiireloomuline. Enamik meist ei suuda lasta telefonil heliseda ja tegeleda samas muude asjadega. Isegi kui on pooleli vestlus sinu ees istuva inimesega, saab telefon ikka prioriteedi.

Kiireloomulised asjad on silmnähtavad. Nad suruvad meile peale, nõuavad tegutsemist. Ja sageli on need meeldivad, kergesti käsitlevad asjad. Aga kas ka olulised?

Olulisusel on pistmist tagajärgedega, tulemustega. See puudutab meie väärtusi ja prioriteete. Oluliste, kuid mitte kiireloomuliste asjadega tegelemine eeldab sageli jõupingutust, initsiatiivi. Ja muidugi seda, et prioriteetid oleks selgelt defineeritud.

Rühmitades tegevused lähtuvalt nende kiireloomulisusest ja tähtsusest saame maatriksi

	Kiireloomuline	Mitte kiireloomuline
Oluline	<b>I</b> Tegevused: Kriisid Pealesuruvad probleemid Tähtaegadest kinnipidamine	<b>II</b> Tegevused: Probleemide ennetamine Avaliku arvamuse kujundamine Suhete loomine Uute võimaluste teadvustamine Planeerimine, jõu taastamine
Ebaoluline	<b>III</b> Tegevused: Katkestamised, mõned telefonikõned Mõned kirjad või ettekanded Mõned koosolekud Pealesuruvad probleemid Populaarsed tegevused	<b>IV</b> Tegevused: Triviaalne töö Mõned kirjad Mõned telefonikõned Ajariskajad Meeldivad tegevused (näit. arvutimängud)

Vaadates seda maatriksit näed, et I sektoris on tegevused, mis on nii tähtsad kui kiireloomulised. See sisaldab kriise ja probleeme. Meil kõigil tuleb tegeleda I sektori tegevustega. Mõne inimese aga on need tegevused täiesti vallutanud – kriisilahendajad, probleemidele orienteeritud inimesed, tähtaegade tagaajajad.

Keskendumine I sektorile toob kaasa tormamise ühest probleemist teise, pideva valveloleku ja enese forsseerimise. Kergendust toob ainult ajutine põgenemine IV sektorisse – vähetähtsate ja aega-küll asjade juurde.

Kui 90% su ajast kulub I sektoris ja 10% IV, on tagajärjeks:

<b>I Tagajärjed:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stress</li> <li>• läbipõlemine</li> <li>• kriiside lahendamine</li> <li>• pidev "tulekahju kustutamine"</li> </ul>	II
III	IV

Samas on suur hulk inimesi, kes kulutavad oma aja III sektoris "Kiireloomuline kuid ebaoluline" **arvates**, et asuvad I sektoris. Enamuse oma ajast reageerivad nad pakilistele asjadele eeldades, et need on tähtsad. Tegelikult ongi, kuid kellegi teise prioriteetidest ja soovidest lähtudes.

I	II
<b>III Tagajärjed:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienteeritus lähitulevikule</li> <li>• Kriiside lahendamine</li> <li>• Kameeleonilaadne iseloom</li> <li>• Plaanide ja eesmärkide püstitamise väärtusetuks pidamine</li> <li>• Ohvri tunne, kontrolli kadumine</li> <li>• Pinnapealsed või katkenud suhted</li> </ul>	IV

Inimesed, kes oma põhiaja kulutavad III või IV sektori tegevustele, on vastutustundetud ja võivad kaotada töö või sattuda täielikku sõltuvusse teistest.

Efektiivsed inimesed lülitavad oma ajast III ja IV sektori tegevused välja, sest – kiireloomulised või mitte – need on ebaolulised. Efektiivsuse võti peitub II sektoris, mis sisaldab väga olulisi asju, mida me ometigi harva teeme, kuna need pole kiireloomulised.

Efektiivsed ajakasutajad ei ole suunatud mitte probleemidele vaid võimalustele. Nende tegevus on probleeme ennetava iseloomuga

I	<p><b>II Tagajärjed:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• perspektiiv, tulevikunägemus</li> <li>• tasakaal</li> <li>• distsipliin</li> <li>• kontroll</li> <li>• vähe kriise</li> </ul>
---	---

Suurendada II sektori osatähtsust elus on võimalik ainult III ja IV sektorite arvelt ning hoides kontrolli all I sektori tegemisi.

**Ütle “ei” ebaolulistele asjadele.** Tegelikult ütled sa “ei” iga päev, aga kaudselt, ise seda märkamata. Õeldes “jah” kolleegi palvele aidata kiireloomulise tööga, ütled sa ühtlasi “ei” lõunasöögile koos sõbraga. Võttes vastu loengukursuse nädalavahetuseks, ütled “ei” puhkusele koos perega. Õeldes “jah” nädalasele enesetäienduskoolitusele ütled “ei” lississetulekule sel ajal jne.

Oluline on endale selgeks teha, mis on sinu jaoks oluline ja mis mitte. Mis on tõeliselt oluline, nii oluline, et ütled sellele kogu hingest “jah” ja ühtlasi “ei” kõigele ebaolulisele.

Pane paika oma prioriteedid. See, kuidas sa oma aega kasutad, sõltub sellest, millisena sa näed oma prioriteete, oma eesmärki, missiooni.

**Delegeeri** oma tööd/ülesanded kellelegi teisele või lükka need ajas edasi. Paljud leiavad, et lihtsam ja kiirem on asi ise ära teha, kui delegeerida seda kellelegi teisele. Delegeerimist mõistetakse kui korralduste jada: “mine sinna ja tänna, tee seda ja toda ning ütle mulle kui see on tehtud”. Selline jada tingib selgitamist, õpetamist, hilisemat kontrolli ja vahepealset muret “Kas ta ikka teeb nii nagu vaja?”.

On ka teine delegeerimise viis, mis keskendub tulemustele, mitte meetoditele. Nii nagu mõisnikud delegeerisid oma maavalduste majandamise mõisavalitsejale. See annab inimesele võimaluse ise valida meetodid ja muudab ta vastutavaks tulemuste eest. Alguses nõuab nn. mõisavalitseja meetod rohkem aega, kuid see on hästi investeeritud aeg. Oluline on, et mõlemale osapoolle oleksid üheselt selged järgmised aspektid:

1. Oodatav tulemus. Loo selge pilt sellest **mida** (mitte kuidas) tuleb **saavutada**. Veendu, et töö tegijal on sinuga sarnane arusaamine tulemustest, kvaliteedist ja tähtaegadest.
2. Juhtnõõrid. Vajadusel määra piirid või parameetrid, mille raames tööd teostada. Juhtnõõre anna nii vähe kui võimalik. Samas, kui sulle on teada olulised takistused või piirangud, mis võivad ohustada eesmärgi saavutamist, ütle seda kohe alguses avameelselt ja ausalt. Hoiata, mida mitte teha aga ära ütle, mida teha. Sellega jääb vastutus tegijale.



3. Ressursid. Määra rahalised-, tehnilised-, organistoorsed- või inimressursid, mida soovitud eesmärgi saamiseks võib kasutada.
4. Hindamine. Määra parameetrid, mille alusel tegevust hinnatakse ja ettekannete esitamise või hindamise aeg.
5. Tagajärjed. Selgita, mis juhtub hindamise järel (nii hea kui halb).

Sellise delegeerimise eeldab usaldust, nõuab aega ja kannatust. Kuid tulemusena leiad, et lühema ajaga saab ära tehtud rohkem tööd ja rahul on mõlemad osapooled, sest usalduse ja vastutuse tunnetamine on inimesele üks võimsamaid motivaatoreid.

### Praktilised sammud aja planeerimisel

Pane tähele, et alljärgnevad näpunäited aitavad sul oma aega paremini kasutada ja vabaneda kroonilisest ajapuudusest ainult juhul, kui sa neid praktikas ka tõesti rakendad! Algus võib olla raske, sest tõenäoliselt tuleb sul kõigepealt murda mitmed halvad harjumused ja ümberõppimine on alati raske. Ära püüagi kõike korraga saavutada ja "juba homme" maksimaalselt efektiivne ajakasutaja olla. Hakka pihta samm-sammult, kuid ole järjekindel.

Tee selgeks oma eesmärgid	Pane need kirja. Seejärel määra kindlaks oma prioriteedid. Kontrolli, kas elu ikka annab sulle seda, mida sa soovid. Keskendu oma eesmärkidele, mitte tegevustele. Kõige olulisemaks tegevuseks on see, mis aitab sul saavutada oma eesmärgi. Sea endale iga päev vähemalt üks eesmärk ning saavuta see!
Analüüsi kõike, mida sa teed, oma eesmärkidest lähtuvalt	Pane perioodiliselt kirja oma ajagraafik, et analüüsida oma aega ning tõrjuda oma elust välja halba ajakasutust. Uuri välja, mida sa teed, millal sa seda teed, miks sa seda teed. Küsi endalt, mis juhtub, kui sa selle või teise asja tegemata jäätad. Kui vastuseks on, et ei juhtu mitte midagi, <b>lõpeta selle tegemine</b> . Jäta oma elust igal nädalal välja vähemalt üks asi, mis kujutab endast lihtsalt ajaraikamist.
Planeeri oma aega.	Kirjuta endale igaks nädalaks tegevusplaan. Küsi endalt, mida sa soovid nädala lõpuks saavutada, ning mida sa peaksid soovitud tulemuste saavutamiseks tegema. Koosta igaks päevaks nimekiri sellest, mida sul on vaja teha. Jälgi, et see sisaldaks selle päeva eesmärgi, prioriteete, ning vastavateks tegevusteks kuluvat eeldatavat aega, mitte juhuslikke tegevusi.
Alusta olulisemast	Planeeri igaks päevaks ajakava nii, et sul oleks võimalik eelkõige ära teha kõige olulisemad asjad. Jäta ruumi ka ootamatusteks ja segavateks asjaoludeks. Kuid pea selle kõige juures alati meeles, et planeeritud asjad tehakse ära ja planeeritud tulemused saavutatakse alati tõenäolisemalt, kui planeerimata tulemused. Ära kunagi kuluta oma aega vähem tähtsatele asjadele, kui sa võiksite seda kulutada suurema tähtsusega asjadele. Jälgi, et su tööpäeva esimene tund oleks võimalikult produktiivne!
Limiteeri aega	Pane iga ettevõtmise jaoks paika vastav ajalimiit. Kuluta piisavalt aega iga asja õigesti tegemiseks kohe esimese korraga. Siis ei tule sul raisata aega selle uuesti (ümber) tegemiseks.
Enneta kriise	Püüa oma elust eemal hoida võimalikud kriisid. Püüa endale aru anda, miks asjad untsu lähevad ja kasuta aega ennetamiseks, mitte tagajärgede likvideerimiseks.
Kujunda aja planeerimine oma igapäevaseks harjumuseks	Pane paika oma eesmärgid, selgita välja prioriteedid, planeeri oma aega. Tee esmajärjekorras seda, mis on esmavajalik. Ära anna järele impulsile teha midagi, mis pole plaanis ette nähtud. Kontrolli oma tegevusi.
Kuluta aega ka iseendale	Võta aega unistamiseks, lõdvestumiseks, aega lihtsalt elamiseks. Kui tunned, et tegeled liiga vähe pere, sõprade või iseendaga, planeeri ka see aeg ja pea plaanidest kinni.
Ja lõpuks...	Kujunda välja oma isiklik ajafilosoofia - mida aeg sinu jaoks tähendab ja kuidas on aeg seotud su eluga. Kuidas elada nii, et sina kasutad aega, mitte aeg sind!

## Näpunäiteid ajakasutusest seoses klientidega

Alljärgnevalt pakume sulle välja veel mõned praktilised näpunäited, mis osutuvad kindlasti kasulikuks igapäevatöös klientidega suheldes.

Austa oma kliendi aega	Klient austab sind rohkem ning pöörab sellest lähtuvalt sulle ka rohkem tähelepanu, kui te kokkusaamised hoolikalt kokku lepite ning kliendi külalislahkust ega enda võimalusi ei kuritarvita. Oma kõige tähtsamate klientide puhul püüa paika panna kohtumisgraafikud, lödvemad perioodid ja momendid, kus tähtjad inimesi üksnes kannatamatuks muudavad.
Kasuta telefoni	Rutiinselt kohtumiste kokkuleppimiseks ja kokkulepete kinnitamiseks. Telefon võib sind päästa tarbetust reisist juhul, kui ootamatused sunnivad klienti oma esialgseid plaane muutma
Välidi "juhuslikke sisseastumisi"	Kriipsuta "juhuslikud sisseastumised" oma töötehnika nimekirjast maha - igaveseks. Juhuslikult läbiastuv külaline ei pruugi olla alati teretulnud.
Tee eelkokkulepe	Anna oma kliendile ausalt teada, kui palju aega on sul plaanis ja võimalik kulutada. Jää kokkulepitud aja piiresse. Kasuta oma kasutuses olevat aega arukalt.
Minimeeri aega, mida sa raiskad ajal, kui keegi teine raiskab su kliendi aega	Miski pole kurnavam, kui "hina nokkimine" ajal, mil su klienti peab kinni ootamatu telefonikõne, visiit või ettearvamatult asjaolu. Sul on võimalik sedalaadi segavaid tegureid miinimumini viia, lähtudes ülaloodud juhistest. Kui miski teid siiski katkestab, olgu sul alati tagavaraks mingi lisategevus, mis aitab sul oma aega produktiivselt ära kasutada. Kui tundub, et segav tegur võtab väga palju aega, võite võimaluse korral oma kohtumiste graafiku ümber korraldada
Tunne otsustajaid	Tea iga ettevõtte puhul, kes seal tegelikke/lõplikke otsuseid teeb. Kui vähegi võimalik, kohtu otsustusõigusega isikuga. Kui sa suhtled otse isikuga, kellel on otsustusõigus, pole sul vaja oodata, kuni keegi kolmas isik su sõnumit vahendab.
Lähtu kliendi olulisusest	Hoidu järele andmast kiusatusel külastada kliente, kes on su sõbrad, kuid ei suurenda mingil moel su kasumit. Mõni minut koos potentsiaalse kliendiga võib su viia eesmärgile kiiremini, kui meeldiv, sõbralik vestlus vana tuttava kundega.
Kasuta hästi ära aega, mida kulutad sõitudele	Nõustajad kulutavad reisimisele küllalt palju aega. See aeg ei tohiks lihtsalt raisku minna. Kindlasti on sullegi teada terve hulk erinevaid tegevusi, mida saab rakendada autoroolis olles. Kasuta lühemate tekstide salvestamiseks diktofoni. Kuula teel olles keeleõppe linte.

Edu genereerib edu. Kui sa hakkad aru saama eduka ajakontrolli poolt pakutavatest kasuteguritest, pühendud sa üha enam ja enam hästi toimivate ajakasutus/ planeerimistehnikate rakendamisele. Miks? Aga sellepärast, et nad toimivad! Kui sa korraldad oma elu ümber lähtuvalt reeglist "aeg on raha", ei rahulda sind enam kunagi juhuslik lähenemine oma ajale. Igal hetkel saab olema väärtus, nii materiaalne (rahaline) kui mittemateriaalne. Ning sa tunnete rahuldust, mis kaasneb üksnes saavutustega.

## Abistamisoskused kriisisituatsionis

Nõustajana puutud sa tihedalt kokku oma klientide igapäevase eluga. Tõenäoliselt jagatakse sinuga nii perekondlikke rõõme kui muresid ja on üsna tõenäoline, et sa võid kokku puutuda olukorraga, kus sinu klient on tõsisel kriisis. Keegi ei oota sinult, et sa tegutsed psühholoogi või terapeudina, see võib ilma vastava väljaõppeta inimest pigem kahjustada kui aidata. Kuid elementarsed psühholoogilise esmaabi oskused on vajalikud igale nõustajale.

### Mis on kriis?

Kriisisituatsioonist võib rääkida siis, kui inimene satub mingi sündmuse tagajärjel olukorda, kus tema varasematest kogemustest ja õpitud reaktsioonidest ei piisa olukorra lahendamiseks ja vahel isegi juhtunust arusaamiseks. Kriisid on lahutamatu seotud inimese eluga - need võivad olla kaasaaitajaks elumõtte otsingul, need annavad kogemusi, õpetavad ning nõuavad muutumist, panevad meid seadma uusi eesmärgid ning sihte eluks, teevad tugevamaks.

Kriise on erinevaid. Ühed neist on välise teguri poolt põhjustatud muutused inimese elus (raske haigus, lähedase surm, töötus, lapse kooliraskused, abikaasa truudusetus, elu-või töökoha vahetus). Teisi kriise loetakse aga normaalse elukäigu juurde kuuluvaiks. Need on sündmused, mida iga perekond või isik läbi elab (näiteks lapse kooli minek, abiellumine, esiklapse sünd, laste lahkumine kodust, pensionile jäämine)

Kolmanda kriisiliigi võib esile kutsuda mõttetuna tajutud elusituatsioon, mis võib esineda kõigis eluperioodides. Näiteks kui ettevõtja ei tule toime muutuva majanduskliimaga ja kaotab lootuse edule, infarkt võib teha olematuks keskikka jõudnud mehe elueesmärgi ja ebaselgeks elu mõtte, vanem inimene kaotab oma armastatud elukaaslase ning eakaaslased.

Kõigil kriisidel on sarnane kulg ning ülesehitus

Šokifaas	võib kesta mõnest hetkest mõne ööpäevani, mille jooksul tõrjutakse reaalsust, ollakse seesmiselt kaoses, võib esineda mäluhäireid ja psühhosomaatilisi reaktsioone. Tunded on ebaselged, neid ei ole võimalik väljendada või tõrjutakse ("minuga on kõik korras!"). Tõmbutakse teistest eemale. Esineb apaatia ja abitus või vastupidi – üleerutus ja üliaktiivsus.
Reaktsiooni-faas	Võib kesta isegi kuid. Ilmnevad tugevad reaktsioonid, tajutakse reaalsust, kogetakse äärmiselt tugevaid tundeid, käivituvad kaitsemehhanismid (enese ja teiste süüdistamine, "kauplemine" saatusega, ebausk jne.) Seda perioodi nimetatakse ka kordamisastmeks, kuna juhtunust räägitakse üha uuesti. Meelde tungivate mälu-piltide tõttu võivad esineda painajalikud unenäod ja/või unetus.
Leinafaas	Kurbuse aktiivne läbitöötamine millega kaasneb rahunemine aga ka masendus ja tardumus. Mõeldakse ikka ja uuesti läbi juhtunut, meenutatakse, tuntakse "kroonilist" valu hinges.
Kohanemine	Kriisi põhjustanud trauma või mineviku asemel hakatakse mõtlema tulevikule. Emotsionaalsed ja kehalised häired hakkavad vähehaaval hääbuma ning inimene on võimaline mäletama minevikku ilma ahistusega. Kõikunud enesetunne taastub, muutuste poolt esilekutsutud tunded on enesele selgeks mõeldud. Mõõdunud kriisi hakatakse tajuma ühe osana oma elust.

## Kuidas kriisis olijat aidata?

Kriisis oleval inimesel on alanenud võime arukalt mõelda ja tegutseda. Sageli ei oska või ei suuda ta ise abi otsida. Samas on usaldusväärse inimese olemasolu, kellele ta saaks avaldada tundeid ja kellelt saada tähelepanu, mõistmist ja toetust kõige olulisem. Mida varem saadakse toetust, seda paremad on toimetulekuvõimalused.

Aidata soovija peaks teadma, et esimeses kahes faasis on vajalik kiire esmaabi – kohalolek, kuulamine, toetus. Kahes hilisemas faasis on vajalik aktiivne ja professionaalne nõustamine, mis eeldab asja- ja ajakohaseid teadmisi ning oleks targem see jätta psühholoogide või terapeutide hooleks. Küll aga saad sa aidata inimest vajalike kontaktide leidmisel ja julgustada teda abi kasutama

Käitu rahulikult	Rahulikkus "nakkab" samuti nagu paanikagi. Rahulik käitumine tähendab, et räägitakse rahulikult, tavalise hääletooniga et püsitakse abistatava juures, ei joosta siia-sinna et antakse selgelt mõista, et kriisis olnu eest hoolitsemiseks on aega ja tahtmist.
Kuula	See on psüühilise esmaabi kõige tähtsam "võte". Kannatanu peab saama oma kogemustest rääkida. Teda peab aktiivselt kuulama, peegeldades tundeid. Kuuldut ei kommenteerita vaid julgustatakse küsimustega jätkama. Ta jutustus võib kõlada uskumatuna, aga kannatanu jaoks on see tõsi. Kui kannatanu räägib juhtunust, võib ta ka ise märgata, et mõned uskumatud asjad, mida ta arvas end olevat kogunud ja mis teda hirmutavad, ei ole tõelised. Niimoodi võib ta sellistest kujutlustest vabaneda. Peale selle aitab jutustamine kogemust sõnadesse panna ja seega paigutuvad sündmused vähehaaval õigesse järjekorda. Ajaliselt korrastatud kogemusi on kergem taluda kui hirmutavate piltide kaootilist, kontrollile mitte alluvat voolu.
Lase kannatanul nutta	Nutt on tugev tunde väljendus. See on vahend rõhuvatest tunnetest vabanemiseks ja seetõttu on tähtis siis ka nutta, kui selleks vajadust tuntakse.
Puuduta	Füüsilisest kontaktist on uskumatult palju abi ja see annab turvalisusetunde. Samal ajal kui kuulad kannatanut võid hoida tema kätt või panna kae tema õlale. Kehaline kontakt on tähtis seepärast, et kannatanu püüab ennast psüühilise trauma eest kaitsta alateadlikult lapse kombel reageerides. Abistaja puudutus rahustab ja annab talle turvatunde.
Ära jäta üksi	Kuigi kriisis olija ei talu võib-olla juuresviibijaid või pealtvaatajaid, ei tohi teda üksi jätta. Üksinda on tunnetega palju raskem toime tulla. Keegi peaks olema kõrval. See keegi peaks teadma, mis on juhtunud ja milline on parajasti olukord. Oleks hea kui ta tunneks ka psüühilise esmaabi võtteid ja oskaks ohvrit toetada.

Abistamine nõuab kannatlikkust. Abi peab alati saadaval olema. "Ma ei tohi olla liiga pealetükkiv", on mõtteviis mis meid sageli takistab aitamast inimesi nende kurbuses või muus kriisis. Mõni meist arvab, et psüühilises kriisis olija tahab tõepoolest üksi olla. Mõni jälle ei sõanda abivajajale läheneda, kuna ta ei tea mida peaks tegema. Mõlemad seisukohad on valed. **Kriisis olija vajab abi, aga tal on väga raske seda paluda.**

Abistaja peaks olema lihtsalt kohal, läheduses ja kui abivajaja tunneb, et suudab läbielatud teistega jagada, küsima, kuidas tal läheb, välja näitama, et ta jagab tema tundeid, nutma koos abivajajaga kui tarvis, kuulama, kuigi abistatav kordab ühte ja sama lugu, rääkima temaga igapäevastest asjadest, naerma koos abivajajaga, jne.

Abistajana pea silmas, et sul on kaks eesmärki: et temal saaks parem ja et sa ise ennast liialt "ära" ei kulutaks. Lahustumine partneri mures, temaga täielikult emotsionaalselt kaasaminek halvendab su võimet teda abistada, olla talle toeks. Lõpuks on kaks murtud inimest, kes nutavad teineteise kaelas ja ei ole kumbki võimelised teisele tuge pakkuma.

## Kui oled ise kriisis

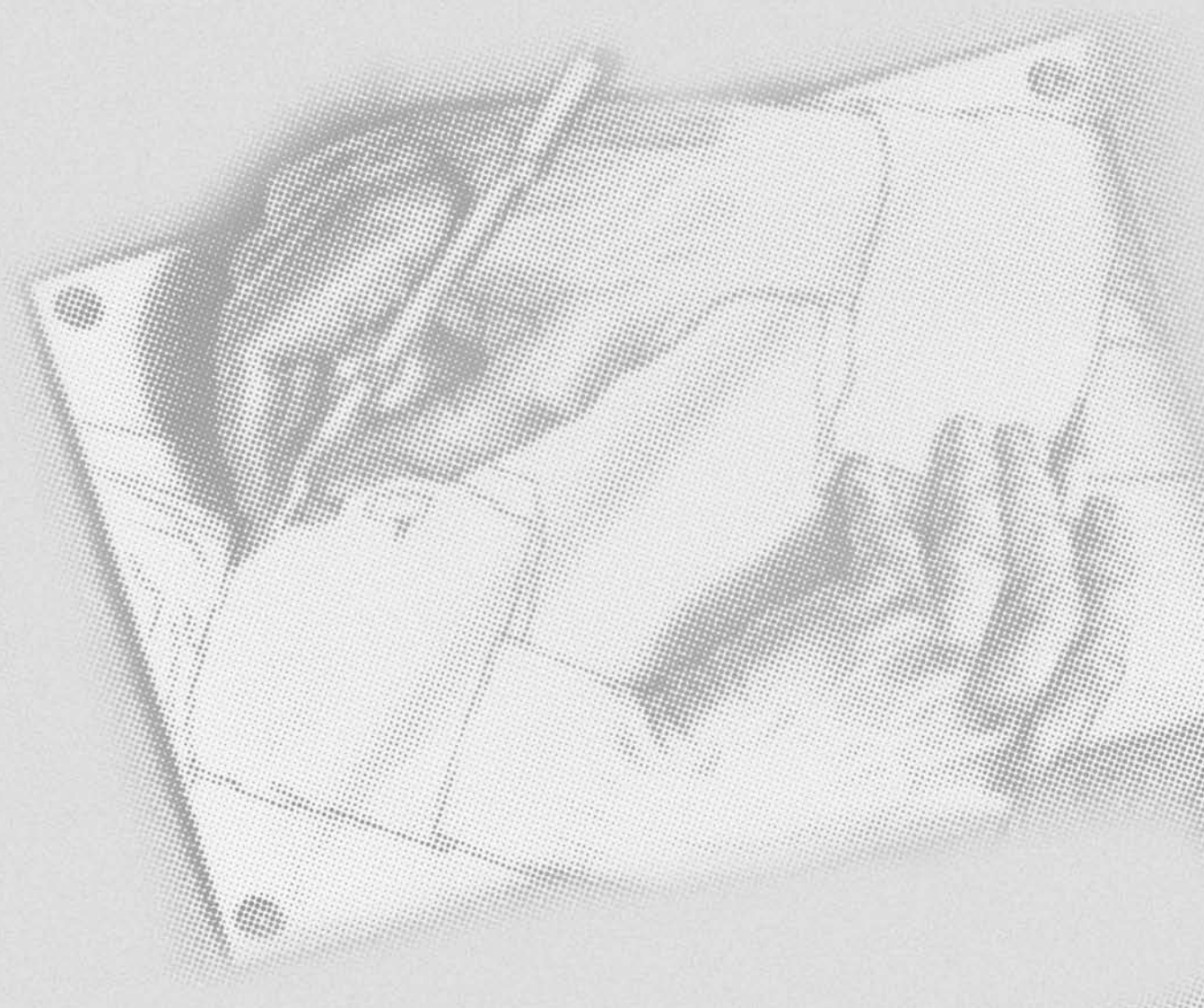
Kui õnnetus on juhtunud, on loomulik reageerida ja aidata iseennast. Sinu tugevad tunded, ehe kurvastamine, lein on loomulikud reaktsioonid. Ära suru neid alla.

- Ära jää üksi!!! Räägi lähedaste või sõpradega juhtunust. Otsi abi. Parim oleks pöörduda professionaalse nõustaja poole.
- On oluline juhtunu "läbi töötada"(mis juhtus? mida ma nägin? mida ma tundsin?)
- Anna endale toimetulekuks aega, ükski muutus ei toimu üleöö.
- Jätka mõõdukalt oma tööd ja argitoiminguid.
- Koosta tulevikukava ja järgida seda.
- Tegele huvialadega, sportiga.
- Lõõgastu ning puhka.

Kriis annab võimaluse hingeliselt areneda. Elu eesmärgi leidmine ja väärtuste ümberhindamine võivad tuua kaasa tasakaalukama ja rahuldust pakkuvama elu.



# Nõuandetoode







***Täiendavat informatsiooni nõuandetoote kujundamisest pakub Eesti Konsulentide Ühingu 2007. aastal teostatud projekti “Nõuandesüsteemid ja nõuandetooted” aruanne, mis on avaldatud Põllumajandusministeeriumi koduleheküljel (<http://www.agri.ee/?id=10973>).***

Kliendi nõustamist tasu eest käsitletakse sageli pigem teenuse osutamisenä, mitte kauba müügina. Nagu suvalist teenust ei saa ka nõuannet enne selle osutamist näha ega katsuda, seda ei saa lahutada teenuse osutajast, seda ei saa varuks osta ning nõuandeteenuse kvaliteet sõltub mitte ainult selle pakkujast vaid ka saajast, ajast, kohast ning kontekstist.

Ometi pakuvad paljud teenuste osutajad, nagu näiteks turismiga, koolitustega või kindlustusega tegelejad, oma teenuseid kui kaupa – toodetena, pakettidena. Sellist lähenemist võiks soovitada ka nõustajatele. Pakkudes teenust standardiseeritud protseduuridest koosneva tootepaketina:

- on nõustajal selge arusaam, kuidas ta kliendi sooviavalduse korral käituma peab ning kui palju tööd ja kulusid konkreetse nõuandetööga kaasneb, seega
- on tal lihtsam välja arvutada, mis see teenus täpselt maksab, ja
- kliendil on kergem aru saada, mida ta oma raha eest saab.
- See omakorda teeb hõlpsamaks nõuande tutvustamise, turustamise ja müügi.

Nõuande pakkumine nõuandetoodekena muudab nõustaja töö efektiivsemaks, parandab ja ühtlustab teenuste kvaliteeti ning aitab otstarbekamalt kasutada ressursse.

***Nõuandetoode (ka nõuandepakett) on nõustatava probleemidele lahenduste leidmiseks suunatud nõuande- ja nõuandega seotud teenuste, kaupade ja tegevuste kogum, mis on töökorralduslikult seotud ühtseks tervikuks ning mida nõustaja pakub kui tervikut ( Ülar Loolaid, 2008).***

Seega koosneb nõuandetoode reeglina mitmetest erinevatest teenustest, mida pakutakse ühe konkreetse hinnaga. Lisaks põhiteenustele võib toode sisaldada ka lisateenuseid, materjale jms.

Igal nõuandetootel on kindlasti oma

- nimi
- konkreetne otstarve (suunatud kliendi mingi kindla vajaduse rahuldamiseks)
- hind
- kirjeldus (nagu maht, kvaliteet, garantiid, unikaalsus ehk erinevus teistest sarnastest pakku-mistest).

Toodet võib iseloomustada kaubamärk või ka kuulumine mingisse sarja või brändi (“loomakasvatatajale”, “taimekasvatatajale”, “algajale”, “tegevuse lõpetajale” jms.)

Nõuandetooted on näiteks: väetusplaan, taimekaitseplaan, rohumaade kasutamise kava, söötmiss-plaan, äriplaan, põllumaa metsastamise kava, aastaaruande analüüs, ettevõtte majandustegevuse lõpetamise kava, masintehnoloogia sobitamine ettevõtte tingimustega, aia rajamise kava, vihm-tussüsteemide ehitamine jne. jne.

Alljärgnevalt on esitatud nõuandetoote näide nii, nagu seda saab tutvustada kliendile.

<b>Piimkvaliteedi programm (EDLV Konsulent)</b>					
<b>Eesmärgiks olgu ainult kvaliteetne piim!</b>					
Kõrge kvaliteediga piim tähendab suuremat sissetulekut. Leiame põhjused, miks sinu lehmade piimakvaliteet pole alati kõrgeim ning pakume sulle ka vajalikud lahendused.					
Nõustaja:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• külastab sinu ettevõtet kolmel korral lüpsi ajal</li> <li>• kontrollib lüpsimasinate korrasolekut</li> <li>• jälgib ja annab hinnangu lüpsjate tegevusele</li> <li>• kontrollib lüpsiseadmete pesemist ja desinfitseerimist</li> <li>• koostab kirjaliku nõuande olukorra parandamiseks ning annab selgitusi selle rakendamiseks</li> <li>• jälgib plaani kasutamise tulemusi</li> </ul>					
Hind:	<table border="0"> <tr> <td>karjas kuni 100 lehma</td> <td>3900.–</td> </tr> <tr> <td>karjas üle 100 lehma</td> <td>5700.–</td> </tr> </table>	karjas kuni 100 lehma	3900.–	karjas üle 100 lehma	5700.–
karjas kuni 100 lehma	3900.–				
karjas üle 100 lehma	5700.–				
Lisaks pakume sulle järgnevaid teenuseid:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lüpsimasinate testimine</li> <li>• CMT testid varjatud udarapõletike avastamiseks</li> <li>• Vee kareduse määramine</li> </ul>					

### Toote väljatöötamine

Nõuandetoote tegemine algab ideest – mida, miks ja kuidas sa pakud klientidele nende teatud vajaduste rahuldamiseks. Edasi tuleb seda ideed arendada, töötades läbi alljärgnevad kategooriad.

### Sihtgrupp

- Kellele on toode mõeldud? Kas on tegemist spetsiifilise sihtgrupiga või võib arvestada laiema klientuuriga?
- Sihtgrupi prognoositav suurus. Siin pead arvestama ka oma tööpiirkonda.
- Sihtgrupi oletatavad vajadused.

### Konkurents

- Kes on sinu kui nõustaja või loodava toote konkurendid? Millised analoogilised tooted juba turul on?
- Kuidas neid ostetakse? Kui sageli, millises mahus?
- Milline on hinnatase?
- Millega on kliendid konkureeriva toote puhul rahul ja millest tunnevad puudust?

Nii sihtgrupi kui konkurentide kohta tuleb sul tõenäoliselt hankida lisainfot. Teha turu-uuringuid, tutvuda konkureerivate toodetega, küsitleda kliente.

### Nõuandetoote kontseptsiooni kujundamine

- Millised väljundid ja lahendused saab klient? Millises vormis need esitatakse?
- Milliseid lähteandmeid on vaja?
- Kuidas tuleb vajalikud andmed koguda?
- Kuidas tuleb saadud andmeid töödelda?
- Milline on andmete koondamise ja analüüsi kokkuvõte?
- Mis on nõuandetoote nimi?

### Näidise valmistamine

- Milliseid vahendeid on nõuandetoote rakendamisel vaja? (sh. materjalid, tarkvaralahendused, erialakirjandus).
- Keda veel tuleks kaasata ja milline on tööjaotus?
- Abimaterjalide koostamine, nt kontroll-lehed andmete kogumiseks, juhendid, tarkvaralahendused.

### Nõuandetoote lõplik kujundamine

- Näidise hindamine reaalses nõustamissituatsioonis. Toote sobivuse, töökindluse ja rakendatavuse testimine.
- Kliendilt tagasiside küsimine.
- Saadud tagasiside ja kogemuse alusel toote parandamine või arendamine.
- Vajadusel nõuandetöö teostajate väljaõppe korraldamine.

### Müügiargumentide ja turundusmeetodite valik

- Miks peaksid kliendid ostma seda toodet, mis kasu nad sellest saavad? Miks eelistada seda konkurentide tootele? Millised on müügiargumentid – odavam hind, parem kvaliteet, kaasnevad lisateenused?
- Kuidas klientideni jõuda? Kas kasutada reklaamikanaleid ja kui, siis milliseid?

### Nõuandetoote hinna kujundamine

Kaupade ja teenuste hindade kujundamisel võib lähtuda kolmest erinevast põhimõttest.

1. Hinnakujundus omahinna baasil. Arvutatakse toote omahind ja sellele lisatakse soovitatav kasumimarginaal.
2. Hinnakujundus turuhindade baasil. Selgitatakse välja turul olevate võrreldavate toodete müügihinnad ja positsioneeritakse oma hind neist lähtuvalt. Näiteks otsustad oma toodet müüa nõ. keskmise hinnaklassi piires, või siis kõikidest konkurentidest odavamalt. Või ka vastupidi – hinnastad oma toote sihilikult teistest kõrgemalt.
3. Hinnakujundus tarbijast lähtuvalt. Toote hind määratakse lähtuvalt sellest, kui palju oleks sihtgruppi kuuluv klient tõenäoliselt valmis maksma antud toote eest.

Vahel võid hinna määramisel arvestada, kui palju tootja tänu nõuandele raha kokku hoiaks, saaks tulenevalt kvaliteedi paranemisest hinnalisa või suuremat müügitulu tänu toodangu kasvule. Sellest võidust-kasust võib siis mingi osa olla nõuandetoote maksumus. Paraku on kliendi valmisolek mingit hinda maksta enamasti emotsionaalne otsus, mis rajaneb tajutavale väärtusele ja see võib sõltuda paljudest erinevatest teguritest, sh müügirotsessist.

Hinda saab määrata ka loetletud hinnakujunduse põhimõtteid omavahel ühendades. Näiteks soovid pakkuda turu odavaimat hinda, kuid siiski arvestusega, et kasumimarginaal ei langeks alla 8%.

Paljusid tegevusi ja lisavõimalusi sisaldava nõuandetoote puhul võib olla ühe konkreetse hinna väljapakumine raske. Siis oleks otstarbekas kujundada nn. baashind lähtuvalt põhiteenusel, ilma milleta ei oleks nõuandetoode enam see toode. Baashinnale lisanduksid lisateenuste maksumused kliendi valikul, nn. menüü põhimõttel.

Hinna arvutuse skeem võiks olla võimalikult lihtne ja kliendile arusaadav. Siiski ei tähenda see, et hinda määramises pead sa iga kulukomponendi eraldi välja tooma ja seda põhjendama ning õigustama. Piisab, kui tead oma tunni hinda ja keskmist ajakulu ühele või teisele tegevusele.

## Tunnihinna arvutamine

Su töö eest saadav tasu peaks katma kolme erinevat kulukomponenti:

1. Üldkulud, mis on seotud sinu ettevõtlusega ja ettevõtjaks olemisega ning mis tuleb sul kanda niikuinii, sõltumata sellest, kas klientidelt raha laekub või mitte.
2. Konkreetsete töödega seotud kulud, mis tuleb kanda iga kord, kui mõnda toodet rakendada (nn. tootmiskulud).
3. Nõuandetoote väljatöötamisega seotud kulud (nn.arenduskulud).

Selleks, et kuludest ülevaade saada, oleks mõistlik nad tabelina kirja panna (vt. järgnevad tabelid 1–3) ja arvestada kogukulud näiteks aastase perioodi kohta. Esialgu on seda võib-olla keeruline teha, sest sa ei tea oma tegelikke kulusid ja raske on ette näha ka tööde mahtu. Proovi siiski prognoosida nii hästi, kui suudad. Edaspidi, kui töö juba käib ja sa pead arvet oma tegevuskulude üle, on sul juba algandmeid, millele toetudes saad esialgset prognoosi korrigeerida.

Kui kulud on teada, tuleb vaadata ka teist poolt – kuidas need kulud kaetud saavad. Ole realistlik, kui prognoosid tööpäevade arvu aastas. Ühelt poolt arvesta, kui palju sul oleks võimalik töötada, kuid kas sa suudad ka nii palju tellimusi saada? Ära alahinda ajakulu, mis kulub mittetasustatavatele tegevustele. Tõenäoliselt on neid päevi sama palju, kui nõustamisele kuluvaid või rohkemgi.

Päevade arv aastas kokku	365
Puhkepäevad ja riigipühad. Jäta endale taastumisaega. Eelda, et sa nädalavahetustel ja pühade ajal ei tööta.	113
Puhkus, haiguspäevad. Planeeri puhkus ja arvesta võimaliku ajutise töövõimetusega.	
Otseselt mittetasustatavad päevad (enesetäiendus, tootearendus, raamatupidamine, turundus- ja müügitegevus, informatsiooni kogumine, remont jms).	
Otseselt nõustamisele kuluvad päevad, sh nii kliendi juures kui "tagatoas".	

Nüüd liida kokku kõik kulud ja jaga nõustamispäevade arvuga – saad oma päeva maksumuse. Jagades selle summa päevase töötundide arvuga, saad oma töötunni hinna.

## Tunnihinna arvutamise tabelid.

### 1. Üldkulud

Kulukoht	Kommentaar	Summa
Töötasu ja maksud	Summa, mida sa soovid aastas töötasuna saada. Lisa juurde maksud (tulumaks, sotsiaalmaks, töötuskindlustus). Nõustamine kui kutsealane tegevus peaks võimaldama sulle sissetulekut, millega sa rahul oled. (Kui mitte, tekib küsimus, miks sa seda üldse teed? Muidugi võib anda nõu ka tasuta või minimaalse tasu eest. Sel juhul tegeled sa harrastuse või heategevusega. Kui see on sinu teadlik valik – ja sa saad seda endale lubada – on kõik korras). Kui sa maksad palka ka teistele (assistendid, teised nõustajad) tuleb lisada ka need kulud.	
Autoga seonduv: liisingumakse või amortisatsioon, kindlustused, remont ja hooldus	Tõenäoliselt vajad sa sõidukit ja kulud tuleb kanda sõltumata sellest, kas sa tööd teed või mitte. Liisitud auto puhul on igakuised liisingumaksud reaalseks väljaminekuks. Kui kasutad isiklikku autot, arvesta, et mingi aja järel vajab see välja vahetamist ning selleks tuleb raha koguda. Näiteks kui kasutad 100 000.- maksumusega autot 5 aastat, oleks aastane amortisatsioonikulu 20 000.- Arvesta ka rehve, kindlustusi, hooldust ja tõenäolisi remondikulud.	
Kontoritehnika: arvuti, tarkvara, printer-paljundus, tahmakassetid, hooldus ja remont	Kindlasti läheb sul vaja arvutit ja printerit või kontorikombaini, mis võimaldab nii printida, paljundada kui skaneerida. Arvesta amortisatsioonikulu, sest tõenäoliselt ei soeta sa uut tehnikat igal aastal. Kindlasti kulub tinti-tahma ja raha peaks planeerima ka juhuks, kui midagi katki läheb.	
Sidekulud: telefon, teenustasud, internetiühendus, ruuter, serveri rent jms.	Telefon on hädavajalik ja jällegi tuleb aparaat soetada ja teenustasud maksta sõltumata sellest, kas tööd on või mitte. (Kui kasutad nii lauatelefoni kui mobiili, tuleb arvestada mõlema kuludega). Sama on internetiühendusega. Võib-olla rendid oma kodulehe jaoks serveriruumi või kasutad teenusepakkuja tasuta lisateenuseid?	
Kontorikulud: mööbel, tarvikud, ruumid, elekter, vesi, küte, valve- ja koristusteenus	Kui töötad oma kodus, siis tõenäoliselt sul kontorile palju ei kulugi. Ehk natuke rohkem elektrit? Paberit-pliiatseid jm. kontorivahendeid vajad ikka, samuti mõnda riiulit või kappi. Rentides ruume, arvesta kõikide kuludega, rendist kuni prügiveoteenuseni välja.	
Erialane ettevalmistus: koolitused, konverentsid, kirjandus, ajalehed	Isegi kui sa hetkel tunned, et oled igati pädev oma tööd tegema, vajad sa pidevat enesetäiendust, et oma taset hoida ja turul püsida. Kursustel ja konverentsidel osalemine, võib-olla praktikakulud välismaal, erialased raamatud ja ajakirjad jms. on vältimatud.	
Erivahendid	Võib-olla tuleb sul soetada mingeid spetsiifilisi töövahendeid. Olgu see siis silopuur, GPS-seade, spetsiaalsed arvutiprogrammid või eririietus – arvesta ka nende kuludega.	
Reklaam	Kuidas sinu tulevased kliendid teada saavad, et sa oled olemas ja pakud teatud tooteid? Kui plaanid avaldada tasuta reklaami, kas trükiajakirjanduses või internetis, korraldada kliendipäevi, teha reklaamkingitusi vms., siis planeeri ka nende jaoks raha.	
Üldkulud kokku		

## 2. Nõuandetoote rakendamisega seotud otsekulud

Iga konkreetse tööga kaasnevad kulutused, mida sa ei peaks tegema, kui seda tööd ei oleks. Erinevate nõuandetoodetega võivad kaasneda erinevad kulud. Proovi prognoosida keskmine tööga kaasnev kulu.

Kulukoht	Kommentaar	Summa
Kontorimaterjalid	Iga tööga kulub tõenäoliselt paberit, kaustu, võib-olla postikuluseid vms.	
Erimaterjalid	Võib olla kulub sul tööde teostamiseks iga kord mingeid erivahendeid – kilekotte, ühekordset eririietust, desovahendeid, näidiseid jms?	
Lähetuskulud	Kui tööga kaasneb pikem kodunt eemal olek, tuleb arvestada majutuskuludega ja täiendava transpordiga.	
Konsultatsioonid ja teenused	Kui ostad töö teostamiseks sisse teenuseid, nt maksad ise analüüside eest, või kasutad tasuta andmebaase või kasutad muud tasuta abi, nt keegi teeb sinu jaoks arvutusi vms, siis lisa ka need kulud.	
Muud	Sinu töö spetsiifika määrab, millised otsekulud võivad su töödega kaasneda.	
Ühe nõuandetöö otsekulu kokku		
Prognoositav tööde arv aastas		
Aastased otsekulud kokku (ühe töö kulu x tööde arv)		

## 4. Arenduskulud

Arenduskuludid on hõlpsam prognoosida, kui määrad, mitut uut toodet sa aasta jooksul plaanid luua ja kui palju on neid tooteid, mis vajavad värskendamist ja kaasajastamist.

Kulukoht	Kommentaar	Summa
Töötasu	Lõviosa arenduse maksumusest on seotud inimeste (kas ainult sinu enda või arendusgrupi) aja- ja energiakuluga. Planeeri arenduseks kasutatavate päevade arv aastas ja töötasu, mis selle eest tuleks maksta. Ära jäta ennast tasustamata!	
Konsultatsioonid ja teenused	IT-lahendused ja programmid, teistelt spetsialistidelt sisseostetav nõuanne, tasuta andmebaasid jms. Võib-olla pead osalema mõnel tasuta üritusel?	
Arendusgrupi korralduskulud	Kui plaanid tooteid arendada koos kolleegidega, on teil vaja maksta seminariruumide, toitlustamise, kohvi, transpordi või majutuse eest.	
Toote valmistamise ja katsetamise kulud	Toote loomiseks kuluvad materjalid ning rakendamisega seotud kulud testimisperioodil, mil sa ei saa kliendilt selle eest raha (või kogu raha) küsida.	
Arenduskulud kokku		

## Tooteportfelli analüüs

Ilmselt on sul olemas mitmeid tooteid. Isegi, kui teed näiteks ainult äriplaane, saab neid pakkuda erinevate toodetena, sõltuvalt kliendi suurusest, tema tootmisspetsiifikast või äriplaani kasutamise otsustarbest. Tooted vajavad aeg-ajalt üle vaatamist ja otsustamist, kuidas nendega toimida. Alljärgneva maatriksi abil saad oma tooteid paigutada lähtuvalt turu nõudlusest ja senisest müügist.

Turu nõudlus teatud nõuandetoodete järele muutub ajas. Nõudlust mõjutavad põllumajandussaaduste turg, põllumajanduspoliitika, majanduse olukord, tarbimistrendid jm. Koos EL toetustega kasvab hüppeliselt vajadus äriprojektide ja toetustaotluste koostamiseks. Tasapisi suureneb huvi mahe-tootmise ja alternatiivsete tegevuste vastu. Samas näiteks kattetuluarvutused, mida aastaid tagasi palju küsiti, ei lähe enam nii hästi "kaubaks".

Mõningaid oma tooteid müüd sa sageli, need moodustavad peamise osa sinu teenistusest. Teisi müüd harvem või üldse mitte. 80:20 printsiip kehtib ka siin. Ilmselt saad sa 80% oma sissetulekust 20% toodete müügist.

	Sa müüd neid tooteid sageli	Sa müüd neid tooteid harva
Turu nõudlus kasvab kiiresti	Staar	Metskass
Turu nõudlus ei kasva	Lüpsilehm	Laisk koer

**Staar.** Seda toodet müüd sa palju ja turu nõudlus kasvab kiiresti. See on tugev positsioon ja muutub tugevamaks, kui suudad nõudlusega sammu pidada ja järjest rohkemate klientide tellimusi täita. Samas tahavad ka teised nõudlusest oma osa saada. Siin sektoris on palju konkurente, sa pead olema valvas, et sinu toode teistega sammu peaks või neist parem oleks. Võib tekkida hinnasõja ja ületõtamise oht.

**Lüpsilehm.** Sa müüd seda toodet palju, turu nõudlus on stabiilne ja ei suurene eriti. Stabiilsel turul on konkurentidel raske sind kõrvaldada, nii ei pea sa pidevalt tegelema tootearendusega ja võid kasutada tasu varasema arendustegevuse eest. See on ihaldusväärsem positsioon. Saadav raha tuleks aga investeerida uute toodete arendamisesse.

**Metskass.** Oled seda vähe müünud, kuid nõudlus kasvab kiiresti ja see võib kaasa tuua uusi tellimusi. Samas tuleb konkureerida, panustada arendusse, teha reklaami ja sooduspakkumisi. Väljavaated on ahvatlevad, edu pole garanteeritud. Hüpe võib toimuda mistahes suunas. Kas toode jääb ellu, kui konkurendid reageerivad hindade alandamisega? Kui toode pole edukas, siis milline oleks selle mõju sinu ärile? Kaalu perspektiivi, riske ja oma investeerimissuutlikkust.

**Laisk koer.** Müüd toodet harva ja nõudlus ei suurene, võib-olla isegi väheneb. Kui selle toote hoidmine ei nõua kulusid, näiteks regulaarset kaasajastamist, ja sa ei tee kulutusi selle turustamiseks, võib see ju portfellis edasi olla. Vastasel juhul kaalu toote kõrvaldamist või uuendamist.

## Kirjaliku nõuande vormistamine

Kliendile enamasti meeldib, kui nõuanne jõuab temani ka dokumendina/paberil. Isegi, kui klient seda ei küsi, või rahastaja oma protseduurides seda ei nõua, oleks ikkagi hea üle anda kirjalik kokkuvõte tehtud nõustamistööst. Põhjusi selleks on mitmeid:

- kirjalikku nõuannet saab klient lugeda korduvalt ja ka hiljem (näiteks aasta pärast)
- nõuanne on arusaadavam ja väldib valesõistmist. Saab esitada rohkem olulist, kuid raskesti meelde jäävat infot – arve, fakte, skeeme, kalkulatsioone jm.
- kirjalik nõuanne mõjub usaldusväärsemalt, annab kliendile kindlustunde
- vaidluste korral on võimalik kontrollida nõuande või andmete õigsust
- klient näeb, et ta sai oma raha eest midagi konkreetset
- nõustajale endale jääb jälg tehtud tööst ja seda saab kasutada uute tööde alusena
- kirjalik nõuande töötab reklaammaterjalina ja võib anda võimalusi lisamüügiks või uuteks kontaktideks

Sõltuvalt nõustamistööst võib kirjalik nõuanne olla vägagi erineva mahu ja sisuga. Siiski on mõned head tavad, mida tasub jälgida kirjaliku nõuande koostamisel.

### Kirjaliku nõuande struktuur

#### 1. Soov, tellimus.

Kirjelda lühidalt kliendi soovi ning põhjust, mis sundis teda sinu poole pöörduma.

#### 2. Situatsioonianalüüs

Kirjelda lühidalt hetkeolukorda: mis toimub (ei toimu)? Mis on selle põhjuseks?

Kirjelda lühidalt soovitatavat olukorda: milleni klient soovib jõuda?

Kirjelda võimalikke piiranguid (nt. ressursid, seadusandlus) ja tingimusi (kellegi heakskiit).

#### 3. Võimalikud lahendused

Kirjelda süstemaatiliselt, millised lahendused oleksid võimalikud või kliendile kättesaadavad. Too alternatiivid selgelt esile, kirjeldades lahenduste eeliseid ja puudusi just selle kliendi lähtekohast vaadatuna. Osuta riskidele. Võimalusel lisa tasuvusarvestused.

#### 4. Nõuanne

Paku välja parim lahendus/võimalus koos seda toetavate argumentidega. Kirjelda täpselt, kuidas klient võiks/saaks seda lahendust/võimalust rakendada.

Kui kirjalik nõuanne on mahukas, esita kõige olulisem informatsioon, sh peamised järeldused ja soovitused esimestel lehekülgedel ning kogu muu toetav materjal lisadena. Nii on kliendil hõlpsam dokumendis orienteeruda. Abiks on ka sisukord.

Ära unusta alla kirjutada ning näita ära oma ametinimetus, ees- ja perekonnanimi ning kontaktandmed.



## Stiil

Keelekasutus peab olema arusaadav ja antud olukorras sobiv. Koosta pigem lühikesi lauseid ning vali lihtsaid sõnu. Ka inimene, kes on haritud ja harjunud töötama kirjaliku materjaliga, eelistab lihtsamat teksti pikkadele lausemonstrumitele.

Kui kasutate erialatermineid või spetsiifilisi väljendeid, seleta lahti, mida need tähendavad. Ära eelda, et klient neid mõistab. See ei pruugi nii olla ja samas ei söanda paljud inimesed ka tunnistada, et ei saa asjast aru.

Kasuta pigem kõnekeelt kui kantselliiti ("Vastuseks teie pöördumisele 15. maist anname teada, et ..."). Välti umbisikulist pöördumist ja kaudset kõneviisi. Lisa isiklik nüanss. Näita sõnakasutusega, et oled oma tegevuse suunanud kliendi huvidest lähtuvalt ning et nõuanne on koostatud spetsiaalselt tema ettevõtte tarvis. Kasuta järgmisi sõnu: teie/sina, teie talu, teie firma, teie äri, teie ettevõtte. Ära kirjuta: "Ettevõttes on läbi viidud olukorra kaardistus" ütle: "kaardistasin olukorra teie ettevõttes".

"Sina" või "teie" kasutamine sõltub teie varasemast tutvusest ja kokkuleppest. Kui kahtled, kasuta "teie" vormi.

Ole tähelepanelik kirjavigade ja näpukate suhtes. Kontrolli oma teksti korduvalt või palu kellelgi teisel seda teha.

## Kujundus ja esitusviis

Lihtsam on lugeda suuremas kirjas ja 1,5 reavahega teksti. Isegi, kui sinu silmad loevad vabalt ka väiksemat kirja, ei pruugi see sobida kliendile.

Liigenda teksti, et seda oleks kergem haarata. Kasuta reavahesid, erinevat kirja suurust, punktiloendeid, kaste, rasvast kirja või allajoonimist olulise rõhutamiseks. Ettevaatust – ära üle pinguta! Hea tava on kasutada ühte kirjatüüpi, maksimaalselt kolme erinevat kirjasuurust ja ühte-kahte rõhutamisi.

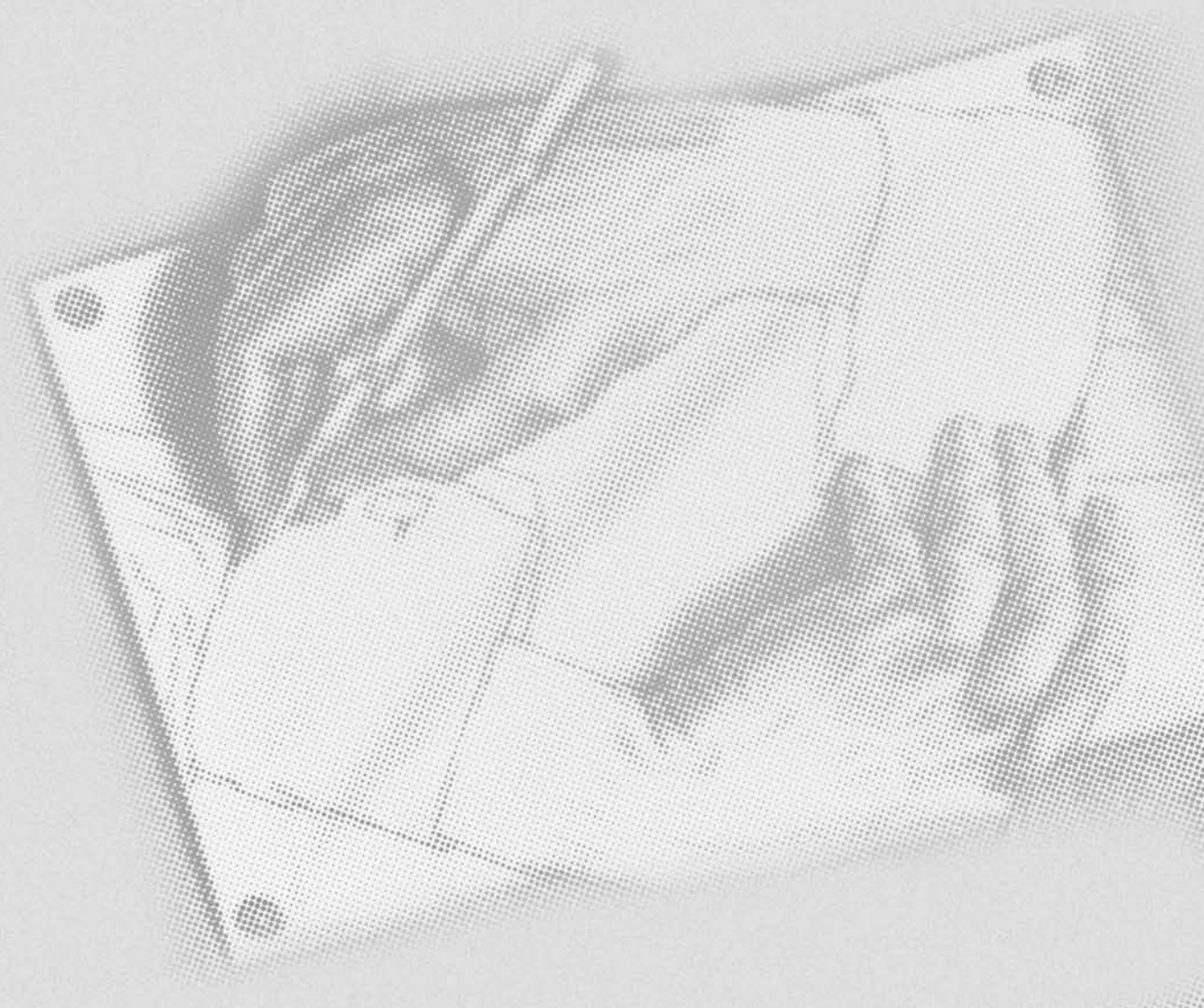
Värviline kiri võib olla atraktiivne, kuid kui sellest tehakse must-valge väljatrükk, läheb mõju kaduma. Punast, pruuni ja rohelist kirja on ka raskem lugeda. Parim värv, kui värve kasutate, oleks sinine.

Paljud kliendid soovivad kirjalikku nõuannet saada elektroonilises formaadis. Kui nii, siis oleks ikkagi otstarbekas anda/saata talle nõuanne ka paberil. E-kirja on kergem mitte märgata või "ära kaotada". Ja eriti mahukamaid töid on paberilt mugavam lugeda.

Kasuta nõuande "pakendamiseks" korrektseid, soovitatavalt sinu firmasümboolikaga kaasi. Saates nõuande e-kirja manusena, lisa kindlasti kaaskiri ja täida päiserida.



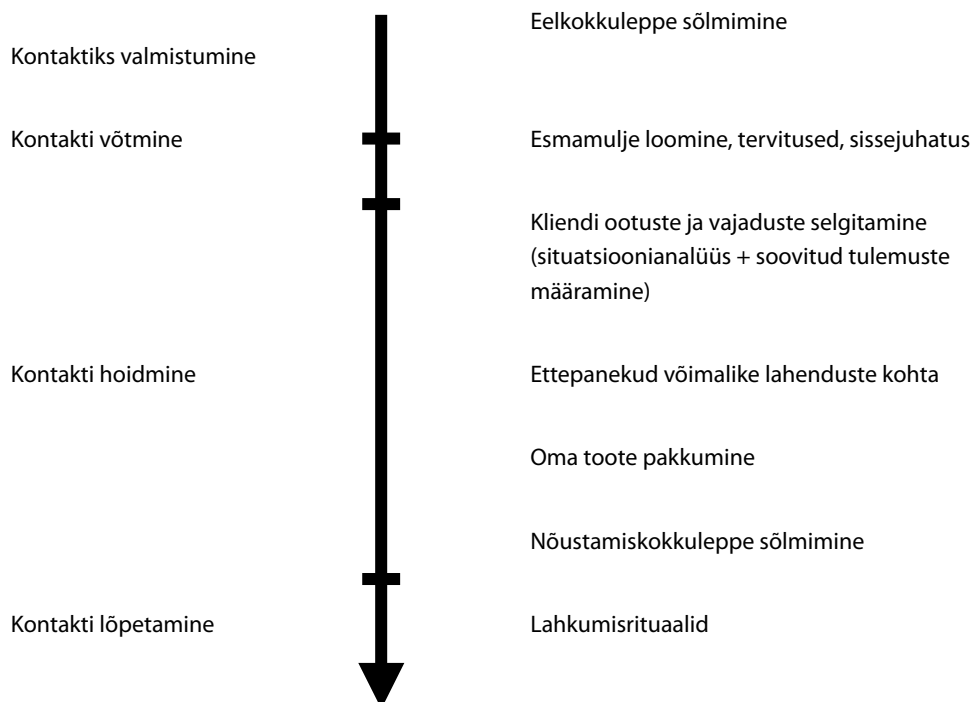
# Nõustamisvestluse ülesehitus individuaalnõustamisel





Nõustamisvestluse ülesehitamisel on üheaegselt tegemist kahe struktuuriga, mis on üksteisega ajaliselt põimunud ja lahutamatult seotud:

- Kliendikontakti kui terviku struktuur
- Nõustamisvestluse, ehk "asjaajamise" struktuur



Kontaktioskuste teoreetilistest alustest rääkisime juba eelnevas peatükis. Vaatame siin lähemalt graafiku paremat poolt.

## Kliendiga eelkokkuleppe sõlmimine telefonivestlusel

Enne kui ise alustad telefonivestlust, tee endale plaan. Näiteks uuele kliendile võetav kõne:

### Kellele ma helistan?

<b>Kontaktandmed</b>	Nimi, amet, telefon, aadress
<b>Andmed talu või ettevõtte kohta kohta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegevusalad</li> <li>• Ettevõtte üldine olukord</li> <li>• Teised võtmeisikud</li> </ul>
<b>Taustinfo kontaktisiku kohta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omandisuhe või vastutusala</li> <li>• Konservatiivsus/innovatiivsus</li> <li>• Mees/naine jm.</li> <li>• Midagi meeldivat tema kohta</li> </ul>

**Mida ma peaksin tema kohta teadma?**

<b>Oma andmebaasist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurus, struktuur, tootmisharud</li> <li>• Produktiivsuse tase</li> <li>• Probleemid, rahuldamata vajadused</li> <li>• Senised pakkumised</li> <li>• Käive, maksevõime</li> <li>• Eelnenud kogemus/kontaktid nõustamisega</li> </ul>
-------------------------	---

**Miks ma helistan?**

<b>Kas on üldse vaja helistada?</b>	Alternatiivid: kiri või infomaterjal, tuleb ise läbi, kohtumine gruüüritusel vms.
<b>Milline on selle telefonikõne minimaalne eesmärk?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutvustada ennast, jätta andmed</li> <li>• Leida õige kontaktisik</li> <li>• Luua temaga hea kontakt</li> <li>• Kontrollida teadaolevat infot</li> <li>• Teada saada, milliseid probleeme ja huvisid võib olla</li> <li>• Uurida suhtumist nõustamisse</li> <li>• Saada infot, milliseid teenuseid võiks pakkuda</li> <li>• Huvi äratada, panna klient mõtlema</li> </ul>
<b>Mida ma maksimaalselt loodan saavutada?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekitada usaldussuhe</li> <li>• Tekitada uusi vajadusi ja huve</li> <li>• Tutvustada uusi teenuseid, tooteid</li> <li>• Leppida kokku uus kontakt (võimalusel kohtumine)</li> <li>• Saada tellimus</li> </ul>

**Mida ma ise võin vajada?**

<b>Milliseid abimaterjale mul vaja võib minna?</b>	Kliendi registreerimiskaart. Tootetutvustused, hinnakirjad, kalender. Märkmepaber, kirjutusvahend.
<b>Milleks ma peaksin valmis olema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kliendi tüüpilised soovid, küsimused, vastuväited</li> <li>• Millised veenmisargumendid võiksid talle mõjuda</li> <li>• Piirkonna teiste võimaluste tundmine</li> </ul>
<b>Minule sobivad ajad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täiendava info kogumiseks kliendi jaoks</li> <li>• Tagasihelistamiseks</li> <li>• Kohtumiseks</li> </ul>

*Häälesta ennast kontaktiks. Valmistu kuulamiseks, mitte vaidlemiseks. Veena ennast, et tal on sind vaja.*

### Tee endale telefonivestluse mudel

Kui sa ei ole päris rahul oma seniste telefonikontaktide tulemuslikkusega, siis on otstarbekas koostada telefonivestluseks kirjalik konspekt ja hoida see käeulatuses. Spikker lisab sulle enesekindlust ja kindlustab sujuva vestluse. Kõne ajaks varusta ennast paberi ja pliiatsiga märkmete tegemiseks, pane valmis hinnad või muud andmed, mida sul võib vaja minna.

### Räägi õige inimesega

Sa pead saama kontakti isikuga, kes otsustab nõustamisteenuse sisseostmise vajaduse üle. Reeglina ära raiska aega, tutvustades ennast ja oma tooteid inimestele, kel ei ole õigust või kel ei ole tavaks otsustada. Näiteks võib peremees olla talu omanik ja allkirjastada kõik dokumendid, sisulised otsused aga teeb ikkagi perenaine. Ära kõhkle, palu luba rääkida just selle inimesega, kellel on õigus öelda jah või ei. Kui sa ei ole kindel, kas räägid otsustajaga, sondeeri ettevaatlikult: "Kas on veel keegi, kellega seda küsimust arutama peaks?"

### Tutvusta ennast, kui oled firmast, nimeta seda

Kõne esimese 20–30 sekundi jooksul pead tutvustama ennast (ja oma firmat) ning äratama kliendis mõningast huvi. Tutvustus peab sisaldama: kliendi nime, sinu nime, (firma nime).

Kliendi nime öeldes saad kontrollida, kas sa räägid õige inimesega. Samuti häälestab inimene oma nime kuuldes ennast kontaktile. Küsi, kas kliendile sobib sinuga praegu rääkida. Nii näitad sa hoolivust ja kindlustad kliendi tähelepanu.

*"Tere päevast härra Karu. [paus] Minu nimi on Peeter Pöder. Ma olen konsulent Hüva Nõu nõustamisfirmast. Kas teile sobib praegu minuga rääkida? [paus kliendi vastuse ärakuulamiseks]"*

*"Härra Karu? [paus] Minu nimi on Pöder. [paus] Peeter Pöder. Olen Hüva Nõu konsulent. On teil hetk aega mind ära kuulata? [paus]"*

Teises näites kordab helistaja oma nime kaks korda ja rõhutab firma nime. See suurendab võimalusi, et kliendile jäävad meelde need kaks olulise tähtsusega fakti.

*Kui inimene võtab telefonitoru ja kuuleb võõrast häält, vajab ta umbes 10–15 sekundit "üles ärkamiseks" st. ümberlülitumiseks.*

***Helistades kliendile esmakordselt, väldi olulise informatsiooni andmist esimeste sekundite jooksul.***

### Sissejuhatus

Kohe peale tutvustamist räägi lühidalt arendatava vestluse teemast ja loo side kliendiga. Üks parimaid variante on peale enese tutvustust viidata kolmandale isikule, keda klient tunneb.

*"Härra Karu? [paus] Mu nimi on Pöder. [paus] Peeter Pöder Hüvast Nõust. On teil hetk aega mind ära kuulata? [paus] Ma külastasin eile Juhan Jänest. Ta mainis, et teil on plaanis üle minna marjakasvatusele."*

Teised head sissejuhatusvariandid põhinevad postiga saadetud reklaammaterjalil või kirjal või mingil hiljutisel sündmusel, mis on seotud kliendiga, näiteks teabepäev, uue tehnika soetamine vms.

Isegi kui klient ütleb, et ta ei ole materjale lugenud, hakkab ta osalema vestluses.

### **Kuula partneri reaktsiooni**

Püüa teada saada kliendi suhtumist nõustamisse üldiselt ja seniseid kogemusi (et leida võimalikke "auke"). Kasuta pausi ja ümbersõnastamist.

*"Tahaksin rääkida teie tootmise tulevikust. Kuidas te praegu rahul olete?"*

Kui aeg tundub kliendile täiesti sobimatu, võid kommenteerida situatsiooni ja leppida kokku uue aja. *"Ma saan aru, et praegu pole eriti sobiv aeg. Kuidas teile sobib, kui ma helistan teile uuesti kell kaks?"*

### **Pakkumine**

Sõnasta pakkumine. *"Tahan tutvustada...", "Arvan, et teid võiks huvitada..."*

Kliendi kasu rõhutamine loob enamasti huvi.

*"Olen kuulnud, et teil on plaanis kevadel 2 hektarit maasikate alla panna. Teid võiks huvitada, millised uued taimekaitsevõtted on praktikasse tulnud. Nende abil saab saagikust oluliselt tõsta".*

Eelnev informatsioonikogumine võib anda vihjeid, millist kasu klient kõige tõenäolisemalt ootab. Kuula partnerit. Selgita välja, mis teda huvitab ja kui suure eesmärgi sa võid saavutada.

Enne, kui lepid kliendiga midagi kokku, selgita, kas ta ikka on otsustaja.

### **Lepi kokku kohtumine või uus telefonikontakt**

*"Ma soovin teiega korraks kokku saada, et täpsemalt näidata, kuidas ma saaksin aidata istandiku saagikuse suurendamisel. Kas ma saan teiega selle nädala teisel poolel sellest tunnikese rääkida?"*

Teine võimalus on eeldada, et kokkusaamine on garanteeritud ja küsida *"Kas teile sobib kokkusaamiseks paremini neljapäeva või reede hommik?"*. Sellist lähenemist võib kasutada siiski ainult juhul, kui klient on üles näidanud märkimisväärset huvi sinu toote vastu.

Kui kohtumises on kokku lepitud, kinnita veel kord selle toimumise aega ja koht, ning kui partner on eelnevaga nõus, lõpeta viisakalt kõne.



**Kliendile võetava kõne näidis**

<b>Tegevus</b>	<b>Näide või kommentaar</b>
Vali klient, kellele helistada	Hoia kogu vajalik info ja abivahendid käepärast!
Ära lase telefonil üle viie korra kutsuda	<b>Raiskad oma aega!</b>
Esitle end	<i>Tere päevast/õhtust! Ma helistan teile ...firmast Minu nimi on ... Kas teil on mõni hetk aega? (Paus)</i>
Kui aeg on kliendile absoluutselt ebasobiv, küsi millal võiksid uuesti helistada	<i>Millal on teile sobiv minuga rääkida? Kuidas teile sobib, kui ma helistan uuesti peale lõunat?</i>
Vajadusel kontrolli, kas sa räägid õige inimesega	<i>Minu andmetel tegelete teie ... (paus, oota kinnitust)</i>
Ütle, milleks sa helistad	
A) esimese kontakti puhul	<i>Ma olen see inimene, kes ... ...nõustab piirkonnas marjakasvatajaid ...aitab koostada...äriplaan</i>  <i>Ma olen põllumajandusnõustaja ja sooviksin teiega rääkida teie uuest...</i>  <i>Tahaksin lähemalt tutvuda teie vajadustega...</i>  <i>Tahaksin rääkida teie ettevõtte tulevikust</i>
B) korduva kontakti puhul	Viita eelnenule, tuleta meelde situatsiooni või viimast kokkulepet.
Püüa teada saada kliendi hoiakuid ja temas huvi äratada.  Kuula. Pauside, ümbersõnastamise ja küsimustega kaasa ta aktiivselt vestlusesse	<i>Kas ma võin esitada mõned küsimused?"</i> <i>Kuidas teie ... töötavad?</i> <i>"Ma olen kuulnud..., on see õige?"</i> <i>"Või on teil endal ettepanekuid?"</i> <i>"On teil mingeid soov/probleeme taimekaitsega seoses?"</i> <i>"Kuidas te seni rahul olete olnud?"</i>

Too välja oma pakkumise kasud	Väljendu selgelt, konkreetselt, arusaadavalt. Ära kuritarvita kliendi aega. <i>Mul on võimalus teile pakkuda...</i> <i>Arvan, et teid võiks huvitada...</i>
Kuula klienti, lähtu saadavast informatsioonist, arvesta tema eripära	Tegele tema vastuväidetega: "Nii et te ütlete et... + PAUS" Ole paindlik, ära liiga kiiresti loobu. Ära ka liigselt suru, jäta talle mõtlemisaega, valikuvõimalusi. Ära varja hindu Ära luba ülearu.
Pea meeles ka teisi võimalusi	<i>Ma võiksin pakkuda ka...</i> <i>Meie firma pakub veel ...</i>
Korda üle sõlmitud kokkulepe ja ütle, mis saab edasi	Ole võimalikult konkreetne – aeg, koht, teema, kestvus. Kontrolli, kas saite asjast ühtemoodi aru.
Jäta enda andmed. Korda veel kord oma NIME	<i>Ma jätan teile oma kontaktelefon. Palun helistage kindlasti, kui teil tekib küsimusi või probleeme. Minu nimi on... ja telefon...</i>
Lõpeta sõbralikult kontakt	<i>Head päeva! Loodame meeldivat koostööd! Meeldiva kohtumiseni!</i>

Kui Sa ei tee märkmeid kõne ajal, siis kohe peale kõne lõppemist kirjuta üles oluline informatsioon, mida Sa said.

## Telefonile vastamine

Iga kord, kui sa võtad vastu mõne telefonikõne, on sul võimalus väljendada oma firma ning ka ise-  
enese head tahet.

Telefonikõnede efektiivsus sõltub suurel määral sellest, kuidas sa kombineerid omavahel tavavii-  
sakuse nõudeid ning mõningaid lihtsaid tehnikaid. Sellised tehnikad hõlmavad endas "heade tele-  
fonikõnnete" omaksvõtmist:

**Vasta telefonihelinala nii ruttu kui võimalik.** Ära lase telefonil kunagi heliseda kauem kui  
2–3 korda.

**Tervita helistajat**, öeldes "tere hommikust/päevast/õhtust!". Ära kunagi ütle ainult "Halloo!".

**Ütle oma (ja firma nimi).** "Kalle Kuusk kuuleb!"; "Hüva Nõu. Peeter kuuleb".

**Väljenda äratundmisrõõmu** kui klient on sulle tuttav.

**Paku oma abi:** "Kuidas ma saan aidata?" Ära ütle: "Kas ma saan teile kasulik olla".

**Anna helistajale abistavat informatsiooni.** Ära vasta küsimustele lihtsalt "jah" või "ei".

**Kui sa kliendile midagi lubad, pea oma lubadusest ka kinni.** Mitte kunagi ära lase kliendil  
**ennast** taga otsida, et sult lubatud informatsiooni saada.

**Hoia kõik vajalikud "tööriistad" kogu aeg käepärast** – pastapliiatsid, märkmikud, kalendripäe-  
vik, tootetutvustused jne. peavad olema pidevalt "haardeulatuses".

**Kui sa siiski millegipärast ei saa parajasti märkmeid teha**, palu helistajal hetk oodata, kuni sa kirjutamiseks tööpoolest valmis oled. Ära lase tal kunagi oma teadet enne ära öelda, kui oled selleks "varustatud". Muidu pead laskma helistajal kõike kaks korda rääkida.

**Kui sa ei saa helistajale anda just seda informatsiooni**, mida ta vajab, tee tema küsimustest märkmeid. Seejärel uuri välja kogu vajaminev informatsioon ning edasta see siis talle.

**Küsi kliendi nõusolekut** hilisemaks tagasihelistamiseks

### Sissetuleva kõne näidis

Tegevus	Näide või kommentaar
Kõnele vastamine	Vasta kõnele võimalikult ruttu
Esitle end	"Firma...nimi...kuuleb, tere!"
Kuula helistajat	Ära tegele kõrvaliste asjadega, pane valmis märkmepaber ja pliiats
Tervita, kui võimalik siis nimeliselt. Paku abi	"Tere päevast ...nimi... Kuidas ma saan aidata." (Äratundmisrõõmu väljenda pigem hääletooniga kui sõnaliselt)
Kuula helistajat	Kui klient on võõras, ära lase tal pikalt rääkima hakata enne, kui oled üles märkinud ta andmed. "Üks hetk palun..."
Enne, kui süvened probleemi, veendu, et sa tead kliendi kontaktandmeid. Vajadusel täpsusta helistaja nimi, aadress, telefon	"Vabandage, korrake palun oma talu nime. Ja teie nimi on... (paus). Ma paluksin ka teie aadressi ja telefoninumbrit." Korda andmed üle veendumaks, et sa ei eksinud Kui klient on tuttav, jäta see etapp vahele.
Vii jutt tagasi kliendi probleemile	"Ma saan aru, et teil on..."
Kuula probleemi, täpsusta	Kasuta kuulamistehnikaid (übersõnastamine, paus), esita küsimusi.
Paku lahendus või ütle, mis saab edasi	Sõltuvalt võimalustest: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepi kokku kohtumine</li> <li>• Paku oma toodet ja lepingut</li> <li>• Lahenda kohe probleem</li> <li>• Paku alternatiive</li> <li>• Võta järelemõtlemisega</li> <li>• Lepi kokku tagasihelistamise tähtaeg</li> </ul> Kui sa ei saa kliendile kohe vastata, vabanda kindlasti!
Kuula veel kord klienti, vajadusel täpsusta	Kontrolli, et ta saab aru pakutud lahendusest ja on sellega rahul. Kui ei ole, kasuta kuulamistehnikaid. Kui vähegi võimalik, ära lõpeta kõnet nii, et klient jääb rahulolematuks.
Tee kokkuvõte	Korda, milles te kokku leppisite "Niisiis tulen läbi homme kell 10"
Lõpeta sõbralikult kontakt, sisenda kindlust	"Täna helistamast, olen kindel, et saame ... korda. Ilusat päeva teile!"

## Sinu hääel telefonis

Sellest, KUIDAS sa räägid, võib sõltuda su sõnumi heakskiitmine või tagasilükkamine.

- Istu õigesti. Istu "sügavalt" toolis ja võta mugav asend, nii et ülakeha liikumine ei oleks piiratud. Nii saad sa paremini häält moduleerida.
- Ära tegele kõrvaliste asjadega. Keskendu kõnele, ära lappa asjasse mittepuutuvaid pabereid, anna allkirju vm. Hoiu telefonitoru suu juures, ära toeta seda õlaga.
- Naerata. Naeratus lõdvestab näo lihaseid ja klient "kuuleb naeratust" sinu hääles.
- Madalda häält. Kõrge hääel mõjub kiretult ja külmalt, madalas hääles on rohkem soojust.
- Kasuta modulatsioone – nn. muusikalised tõusud ja langused. Telefonis kõlab hääel eriti ilmetult. Moduleerimine lisab su häälele huvitavust.
- Rõhuta. Rõhud annavad su sõnadele mõjuvust ning elustavad lauset.
- Tee pause. Tee aeg-ajalt pause, enamasti hingamiseks. Pausid aitavad kuulajal keskenduda ja lausetest aru saada. Jälgi, et kõne ei muutuks liiga "hakituks".
- Jälgi kõne rütmi. Rütm peab olema seotud sellega, mida räägite. Kui kõneled millestki huvitavast, tee seda kiiremini. Kui aga see, millest jutt, on kuulajale eriti oluline, ning ta peab suutma haarata iga sõna, räägi aeglasemalt.
- Jälgi kõne kiirust. Telefoniga peab rääkima aeglasemalt, kui näost-näku vestluse ajal. Siiski paljud inimesed räägivad telefonis isegi kiiremini kui tavaliselt.
- Kasuta lühikesi lauseid. Kuulaja peab aru saama mida sa ütled. Seepärast tee seda lühidalt.
- Häälda selgelt. Häälda kõik sõnad selgelt välja, ära neela alla sõna- või lauselõppe.
- Ole väljendusrikas. Näita oma häälega, et sa tõepoolest mõtled seda mida ütled. Väljenda häälega avameelsust, entusiasmi, huvitatust. Ära häbene olla pisut emotsionaalne.

## Esmamulje loomine ja sissejuhatus

Ükskõik, kas klient tuleb sinu juurde või külastad sina teda, on sissejuhatus oluline etapp, mida ei tohi lühendada ega ära jätta. Sissejuhatus ajal luuakse usaldav ja toetav atmosfäär, mis paneb aluse edasisele kontaktile.

On vajalik teada, et see, kuidas sa õue sisse sõidad või uksest sisened, tervitad ja kliendile otsa vaatad, määrab ära tema esmamulje sinust. Kui esmamulje on positiivne, suhtub klient sinusse suhteliselt sõbralikult, kui aga negatiivne, tuleb sul kohe hakata tõestama oma kvaliteeti. Esmamulje nimel tasub pingutada.

*Esimene mulje nõustajast on see, mis mõjutab kliendi otsust kõige kriitilisemalt.  
Halba esimest muljet ei saa heastada.*

**Ära hiline!** Pea kokkulepetest täpselt kinni. Ära tule ka liialt vara, see võib mõjuda häirivalt ja pealetükkivalt.

**Riietu kohaselt.** Rätsepaülikonnaga sa ju niikuinii talukülastusele ei lähe, kuid ka lohakas ja räpane rõivastus ei soodusta hea mulje tekkimist. Kui sul on firma tunked, müts, vest vm. "vormisrõivas" siis

kasuta neid kindlasti kuid veendu, et need oleksid puhtad. Kummisaapad võiksid autos pigem kaasa olla, mugavam sõita. Kui tuled eelmise kliendi juurest, pese kindlasti sealt lahkudes enne kummikud puhtaks! Ära kannu sõrmuseid või teisi hinnalisi ehteid. Vali tagasihoidlik käekell.

### **Varustus**

Kontrolli oma varustust. Hiirekõrvades brožüürid, määrdunud kaustad, tõrkuv kirjutusvahend, porine auto, tühi telefoniaku jne. halvendavad esmamuljet.

### **Õue ja ruumi sisenemine**

Talu õue keerates ei ole sul vaja demonstreerida oma rallisõitja võimeid, võta rahulikult. Vali parkimiseks koht, kus su auto ei takista muud liiklust ja säästa muru, lillepeenraid.

Kui sa ei ole kindel, kuhu oleks sobilik parkida, jätta auto pigem kaugemale ja kõnni mõni samm jala või palu peremehel sobiv koht osutada.

Hoogne liikumine, pikk samm ja sirge rüht näitavad enesekindlust. Jalgade lohistamine ja maha suunatud pilk näitavad ebakindlust. Kliendi ees seistes ei tohi sa välja näidata ei ebakindlust ega agressiivsust. Hoia jalad kergelt harkis, see lisab kindlust. Seisa kliendi suhtes kerges pöördes, näost-näkkuaasend võib mõjuda ähvardavalt. Normaalne suhtlemisdistants meie kultuuris on umbes 1 meeter. Liiga lähedane distants mõjub pealetükkivalt, liiga suur vahemaa kaotab isikliku tunde. Lase kliendil liikuda sinust veidi eespool, ära jätta talle muljet, et sina vägesid juhataad.

### **Naeratus**

Väga oluline! Naeratamise teeb kergemaks, kui oled vaeva näinud enese eelhäälestamise ja positiivse suhtumise kujundamisega. Kui su meeleolu kohe kuidagi ei võimalda siiralt naeratada, siis parem ära pingutagi. Teesklemine pigem kahjustab kontakti.

### **Kehakeel**

Ürita jälgida oma mitteverbaalset käitumist. Hoia silmsidet, võta teadlikult avatud poose ja ära peegelda kliendi suletud poose (näiteks ära rista käsi rinnale, kui tema nii teeb). Nooguta, tee kuulamis-häälsusi, näita kogu oma kehaga sõbralikku huvi.

### **Sissejuhatav vestlus**

Nn. "small talk" ehk seltskondlik vestlus alguses on vajalik pingete mahavõtmiseks ja mõlemapoolseks häälestumiseks. Leia teema, mis tekitaks kliendis positiivseid emotsioone. Leia midagi kiitmisväärset ümbruses, hoonetes, tehnikas. Arutage karjakoera tervist või ilma- ja teeolusid. Kui sul on raskusi sellise vestluse vabalt pidamisega, siis katsu ennast juba eelnevalt ette valmistada ja sobivaid teemasid leida. Ära kiirusta põhiasja juurde asumisega. Las klient annab oma kehakeele ja sõnadega märku sellest, et ta on valmis vestlusega edasi minema tõsiste asjade juurde.

Sissejuhatuse käigus pead kindlasti selgitama oma **tuleku eesmärgi**, seda ka juhul, kui kõik juba varem telefonitsi kokku oli lepitud. Paku välja **tegevuskava** ("Vaatame kõigepealt lauta ja põldu, eks? Ja siis võtame paberid ette.") Saa kindlasti kliendilt nõusolekumärk, enne kui edasi lähed.

**Ajakava** kokkuleppimine on väga oluline. Sul võib tekkida raskusi mõne kliendiga kontakti lõpetada, kui juba eelnevalt ei ole lepitud, et sul on aega kaks tundi ja mitte rohkem. Teisalt võivad ka kliendil ees olla planeeritud tegevused ja ajakokkulepe on ka tema huvides. Jällegi – saa nõusolek oma ettepanekule või leidke ühiselt mõlemale sobiv variant.

## Kliendi ootuste ja vajaduste selgitamine

Suurim viga mis tehakse on see, et kliendi kuulamise asemel hakkab nõustaja kohe rääkima – talle on ju kõik selge – milles probleem, kuidas seda lahendada, mida klient tegema peaks ja mida ta mitte teha ei tohiks!

Ükskõik kui tugev ei oleks su soov alustada lahenduste pakkumist, ei tohi seda teha enne, kui oled **täiesti** kindel, et kliendi vajadused on sulle selged.

Pea meeles 80:20 printsiipi ja 80% rääkimist peaks tegema klient, mitte sina!

Sel etapil ära anna nõu ega soovita lahendusi. Ainult küsitle ja kuula. Sinu eesmärk on selgitada välja, mis on **kliendi jaoks probleem** ja millist soovivat olukorda ta tahaks näha. Pea meeles, et isegi juhul, kui sina näed probleemi võib-olla hoopis mujal, kui tema, ära ütle seda otsesõnu. Las ta ise jõuab niikaugele sinu küsitlemistehnikate toel.

Kasuta järgnevaid tehnikaid:

Avatud küsimused	Julgustavad, peegeldavad, raamivad, hüpoteetilised küsimused. Olukorras orienteerumiseks, kliendi jaoks oluliste põhiprobleemide leidmiseks, kliendi suunamiseks probleemide juurteni
Paus	Kliendi julgustamiseks
Übersõnastamine	Et innustada klienti rääkima, anda märku arusaamisest ja tähelepanust.
Suletud küsimused	Sondeerivad, täpsustavad küsimused faktide selgitamiseks, pseudoprobleemide kõrvaldamiseks ja asja juurteni jõudmiseks
Vahekokkuvõtted	Ühtse arusaama tagamiseks, väärarusaamade selgitamiseks
Kinnituse saamine	Kliendi nõusoleku saamiseks, et sina ja tema olete asjast ühtemoodi aru saanud

Arvesta, et probleemid on sageli kui mitmekoorelised pätklid. Enne, kui jõuad tuumani tuleb kõrvaldada mitu kihti. Sageli aetakse segi põhjus ja tagajärg ning probleemi enda asemel pakutakse välja selle poolt tekitatud tagajärjed. Tagajärgedega tegelemine aga ei aita, kui ei kõrvaldata nende põhjustajat.

Ole küsitlemisel-kuulamisel põhjalik ja ära lõpeta enne, kui olukord sulle põhjani selge on ning ka klient su arusaamu täielikult jagab.

Probleemide määratlemiseks võib kasutada ka meetodit, kus klient alustab sellest, et kirjeldab soovivat olukorda ja sealt edasi saab selgitada põhjused, miks sellist olukorda veel ei ole, mis takistab.

Kliendi nägemust soovivast olukorrast tuleb sul niikuinii põhjalikult uurida. Mis on sellele kõige iseloomulik, mis sinna veel kuulub, kuidas täpselt see talle hea ja sobiv on. Pikalt probleemmis olnuna kiputakse eesmärki sõnastama: "Soovin, et seda probleemi poleks." Ja kui lähemalt uurida, siis: "Et mu saak nii väike ei oleks...", et majanduslik olukord parem oleks..., et turustusvõimalused nii nigelad poleks..., et sulane ei käituks niimoodi ja naaber ei käituks naamoodi ja valitsus ei jätaks lubatud tegemata ja et ma ei rabeleks nii raskelt ja..."

Kui püüda piltlikult ette kujutada, jääks sellise nõ. probleemilahenduse puhul järele suur tühi auk, kus peaaegu midagi pole. Mis peaks täitma seda suurt tühimikku? Seepärast aita kliendil sõnastada soovitud olukorda positiivselt: mis siis on, kui soovitu on käes? Milline saak siis oleks, kui suur oleks

sissetulek, milliseid turge ta kasutaks, kuidas sulane käituks ja kuidas naaber? Mis valitsus teeks? Kui palju vaba aega tal endal oleks ja mis ta sellega peale hakkab?

Soovitud olukorra rikkalik lahtirääkimine ja ettekujutamine annab asjaolude täpsustumise kõrvale veel ühe lisakasu –  **motiveerib**. Positiivsesse tulevikupilti sisse minnes puutub inimene kokku ühtlasi selles peituvate ahvatlustega, too pilt võib olla üsnagi kutsuv. Endale oma motiveeritusest aruandmine on päris tähtis. Igasuguse muutuse esilekutsumine nõuab millegi investeerimist ja mõnikord valikut, mõnikord on vaja midagi ohvriks tuua. Miski hea võib kaotsi minna ka hiljem, lisamuu tusena süsteemis. Me kõik oskame oma sisimas kaaluda, kas üldse soovime sedavõrd pingutada kui muutuse esilekutsumiseks vajalik, kas raatsime vajalikku hinda maksta. Kui mitte, siis võib kurtmine ja kaebamine selle üle kuidas asjad on halvasti (näiteks kellegi kirumine), olla lihtsalt pinge maha laadimise vahend, et probleemiga koos kergem edasi elada oleks. Muutusi ei saa teostada, kui klient petab iseennast ja ümbritsevad, justkui ta oleks valmis aktiivseks sekkumiseks.

Motiveeritus aitab ka siis, kui klient esialgu üldse ei tea, mida täpselt ette võtma peaks. Motivatsiooni olemasolles on tegutsemisviise suhteliselt lihtne leidma hakata. Kuid on ka olukordi, kus muutuse saavutamine oleks väga oluline, kuid kliendil puudub  **uskumine** enda suutlikkusesse. Võib-olla ka, et tal tõesti ei jätku ressursi või on olukord mõjutatud määramatutest välistest asjaoludest. Kui oled põhjendatult veendunud kliendi võimetuses soovitud muutust tekitama, võib-olla talle kasulik, kui aidad tal oma soovides veidi tagasi tõmbuda ja vähendada motiveeritust (leppimine olukorraga). Kõrge motivatsiooni ja madala usu vahele jääb suur pinge. Kui seda ei saa vähendada ühest otsast - tehkem siis teisest.

## Ettepanekute tegemine lahenduseks

Mõnikord aitab ainult kaasaalavast kuulamisest ja mõnest abistavast märkusest. Kõik ülejäänud teeb klient ise, kuni tegevusplaani kavandamiseni välja.

Enamasti on siiski vaja klienti tegevusplaani koostamisel aidata ning pakkuda välja omapoolsed abinõud. Ideaalne oleks, kui tegevusplaani koostamisel saaks kasutada kliendi enda ettepanekuid: "Kõlab nii, nagu sa ütlesid, et tahad teha..."

Kui see ei õnnestu, kasuta tegevusplaani kavandamisel oma sõnastust, kuid tugine muljele, mis sulle jäi kliendi ootustest ja soovidest.

Enne, kui asud lahendusvariantide pakkumise juurde tuleb sul kindlasti teha veidi lisaselgitusi. Nõu andmine ei ole mitte ainult probleemide leidmine ja lahenduste pakkumine. Selgitada tuleb ka probleemi olemust ja probleemi ning pakutava lahenduse vahelist seost, ehk  **esitada situatsioonianalüüs**.

Selgitustel tuleb arvestada partneri seniseid teadmisi ja kogemusi ning tugineda neile. (Füüsikaprofessoriga rääkides oleks naeruväärne oma juttu illustreerida värviliste pallikeste abil, kuid koolilastele on molekuli ehituse seletamisel sellest palju abi.)

Ära unusta, et inimesed on erinevad – mis sobib ühele, ei pruugi olla arusaadav teisele kliendile. Ja et inimesed muutuvad, arenevad. Paljud nõuandjad jäävad kinni oma stiilisse, mis sobis kunagi kliendiga hästi ja kaotavad paindlikkuse ning abiandmise võime kui klient kasvab. Arvesta kliendi arenguvajadusi. Tudengeid ei saa õpetada samas stiilis kui I klassi õpilasi.

Rusikareegel on, et õpetada saab seda, mida õppija juba teab – see tähendab, et olemasolevad teadmised tuleb siduda uutega. Kliendi rahulolu suureneb oluliselt, kui ta oskab sinu selgitusi seostada omaenda kogemuste ja teadmistega. Võtmeoskused selgituste andmisel on järgmised:

### Selgus ja sujuvus

- Uute mõistate selgitamisel
- Arusaadava keele kasutamisel
- Ähmasuste vältimine

Selguse huvides räägi lühemate lausetega ja kliendile sobivas kõnetempos. Iga kord, kui tood jutusse mõiste või termini, mille kohta sa **ei ole kindel**, et klient seda valdab, lisa kohe selgitus (“...esineb subkliiniline mastiit, see tähendab, et ei ole küll nähtavaid udarapõletikke, kuid udarates on nakkusetehtajad olemas. Seetõttu on rakuarv piimas kõrge ja kvaliteet halb ning ka toodang madalam, kui võiks olla”). Kui klient kasutab näiteks mõistet “piima tulnud lehm”, kasuta sinagi ja ära räägi uuslõpsiperioodi algusest.

Räägi enesekindlalt ja ainult asjadest, mida sa tead. Kui sulle esitatakse küsimus, mille vastuses kahtled, võta parem aeg maha kui et vassid midagi kokku (“Ma ei ole hetkel päris kindel, kuidas.... Ma pigem kontrolliksin enne oma materjalidest ja helistan homme...”). Ära karda oma teadmatust välja näidata. Me keegi ei ole jalgadel kõndiv entsüklopeedia. Pigem kaotad sa kliendi juhu, kui annad talle väärinformatsiooni.

### Rõhk ja huvi

- Kehakeel
- Materjalide kasutamine
- Hääletoon ja pausid
- Kordamine, ümbersõnastamine, kokkuvõtete tegemine

Iga selgitus on veenvam, kui su olekust on näha, et oled ise entusiastlik ja usud siiralt oma jutusse. Näita seda oma kehakeele ja hääletooniga. Kui vähegi võimalik, kasuta visuaalsete materjalide abi, näita infomaterjalidest diagramme, jooniseid, tabeleid – või joonista neid ise jutu käigus.

Kindlustamaks arusaamist ütle olulisi asju mitu korda, kasutades erinevat sõnastust.

### Näidete toomine

- Selged, kohased, konkreetset sobivas koguses
- Positiivseid ja negatiivseid – kui sobivad

Miski ei veena paremini, kui näited elust. Mida konkreetsem see on, seda parem. Ebamäärane “Elas kunagi kord keegi, kes...” on pigem muinasjutu avalause. Positiivsete eeskujudena nimeta julgelt firmade ja inimeste nimesid. Negatiivsed näited too nimesid nimetamata (“ühes 40-pealises karjas”) aga ära mingil juhul too neid kliendi naabrite või tema tutvusringkonna piires!! Äratundmiseks ei ole alati nimesid vaja, piisab olukorra kirjeldusest ja kuidas jääb siis usuga sinu konfidentsiaalsusesse?

### Ülesehitus

- Loogiline ja selge struktuur vastavalt eesmärgile
- Seoste väljatoomine

Hea selgitus eeldab põhjus-tagajärg seoste väljatoomist ja nendest lähtumist ning sündmuste ajalis järjekorras käsitlemist.

### Tagasiside

- Küsimuste esitamise võimaluste pakkumine
- Väljenditest suhtumise ja hinnangute otsimine



Selgitades pead alati kontrollima, **kas nõustatav ikka sai aru**. Sageli tagasiside küsimine kas unustatakse või tehakse seda väga primitiivselt: "Kas sa said aru?" Tavaline vastus sellele küsimusele on "Jah". Aga tegelikult? Arusaamist on võimalik mõõta tegutsemisega – kui see on arukas ja vastavuses räägitule oli arusaamisega kõik korras. Aga võib ka tegutseda ilma arusaamiseta ja millised oleksid siis tagajärjed?

Kliendid, nagu me kõik, püüavad jätta endast parema mulje ja anda vastuseid, mis näitaksid neid heast küljest. Häbenetakse oskamatus, teadmatust.

Julgusta klienti omapoolseid küsimusi esitama. Need annavad sulle reeglina väga hea pildi tema arusaamise ulatusest, samuti aga ka tema suhtumisest asjasse.

## Oma toodete pakkumine

Järgmine samm nõustamisprotsessis on lahendusvõimaluste pakkumine. Peale kliendi vajaduste määramist juhi vestlus sujuvalt kliendi probleemidelt sinu poolt pakutavale tootele. Hoiak "teie - ja teie probleem" peab jääma märgatavaks kogu nn. müügivestluse ajal.

Hea tootepakkumine kõlab kliendile kui nõustaja siiras reaktsioon tema probleemidele ja muredele.

### **Tee kokkuvõtte olukorrast**

Kokkuvõtte tegemine demonstreerib kliendile, et sa on aru saanud tema olukorrast, vajadustest, piirangutest ja kasust, mida ta loodab saada.

### **Kontrolli kliendi huvi**

Peale situatsiooni kokkuvõtet on oluline kontrollida, kuidas klient olukorrast aru saab.

"Nii saan mina praegu olukorrast aru. Kuidas teie seda mõistate?"

Kontrollküsimus annab kliendile võimaluse nõustuda, anda lisainformatsiooni olukorrast või mitte nõustuda. Kui klient ei ole nõus, esita täiendavaid küsimusi olukorra selgitamiseks. Olukorra täpsustamiseks on otstarbekas kasutada suletud küsimusi.

### **Paku sobiv lahendus**

"Minu mõte on soovitada teile mastiidi kontrolliprogrammi rakendamist. Esialgse lühiajalise programmiga saaksite kahe kuuga olukorda tunduvalt parandada ja vältida nakkuse edasist levikut. Jätkates pikaajalise profülaktikaprogrammiga saate selliste olukordade kordumist tulevikus vältida. Esimese kahe kuu jooksul ma külastan talu... korda, teen..., teie lasete teha analüüsid..., siis koostame... ja lõpuks teen... Teie otsustada jääb, kuidas... ja kas..., ma saan teha majandusliku analüüsi mis aitab teil neid valikuid teha. Edaspidiseks profülaktikaprogrammiks pakun, et..."

### **Selgita, kuidas lahendus töötab**

Peale lahenduse pakkumist näita, et sa oled läbi mõtelnud kõik detailid mis puudutavad lahenduse praktilist kasutuselevõttu. Vasta kliendi küsimustele, tegele vastuväidetega ja tee kindlaks, et klient tõesti saab aru pakutavast lahendusest.

### **Rõhuta saadavat kasu**

Peale lahenduse selgitamist rõhuta kasu, mida pakutu kliendile annab.

"Lühiajalise programmi lõpuks oleme saavutanud, et...Kliiniliste mastiitide esinemissagedus jääb alla 1% kuus...vähem kulutusi ravimitele ja loomaarsti teenustele. Somaatiliste rakkude arv langeb ja piima saab turustada kõrgemas sordis, see annab kuus ...kr lisatulu. Vähem lisatööd ligikaudu... tunni ulatuses..."

Inimesed ostavad lahendusi oma probleemidele, mitte nõuandetooteid. Hea nõustamisvestlus sisaldab nii pakutava tegevuse kirjeldust kui kasu kliendile. Kui räägid ainult sinu poolt teostatavatest töödest, tekib kliendil küsimus "Mida mina sellest saan?". Kui räägid ainult saadavast kasust, ei mõista klient, kuidas pakutav lahendus "töötab" tema vajaduste rahuldamiseks. Sinu ülesanne on "tõlkida" pakutava nõustamistöo toimingud kasuks, mida klient neist saab.

## Nõustamiskokkuleppe sõlmimine

Sageli käsitletakse nõustamiskokkuleppe all ainult kirjalikku, vormikohasel planketil sõlmitavat nõustamislepingut, mille eesmärk on kasutada riiklikku nõuandesubsiidiumi. Kirjaliku lepingu sõlmimine võib olla osa nõustamiskokkuleppest, kuid viimane sisaldab ka selliseid aspekte, mida standardlepingus kirjas pole aga mis kindlasti vajavad kliendiga läbiarutamist ja üksmeelele jõudmist.

Nõustamiskokkuleppe sõlmimine on nõustamisvestluse etapp, mis võtab kokku varasema vestluse ja mille käigus lepatakse kokku edasise tegutsemise osas.

### Eesmärgid

Kui su nõustamisvestlus kliendiga on sujunud plaanipäraselt, siis kokkuleppe sõlmimise ajaks olete te eesmärkides juba üksmeelele jõudnud. Korda need veel kord lühidalt ja selgelt üle ning saa kliendilt kindlasti kinnitus nõusoleku kohta.

### Oodatavad tulemused

Sõnasta veel kord oodatavad tulemused. Need peavad olema selged, konkreetset ja mõõdetavad, nii et kliendil oleks võimalik aru saada nõuande rakendamise tulemuslikkusest ja seda praktikas jälgida. Mitte "majanduslik olukord paraneb" vaid "käive suureneb vähemalt 5%, kulud vähenevad vähemalt kahesaja tuhande krooni võrra aastas". Veendu veel kord, et klient saab aru ja on nõus.

Ära luba midagi, mille saavutamises sa pole kindel! Võid küll viidata võimalikele lisakasudele, kuid hoidu liigsete ootuste tekitamise eest. Kui need ei täitu, võib kliendile jääda tunne, et sa oled teda petnud.

Kui tulemuste saavutamiseks on vajalikud mingid välised tingimused, mis ei sõltu sinust ega kliendist (ilm, turusituatsioon), siis veendu, et klient mõistab neid ja saab aru nende mõjust tulemustele.

### Sinu poolt tehtavad tegevused ja vastutuspiirid

Sõnasta oma poolt pakutav tegevusplaan ja sinu tehtavad tööd. Lisaks kohapeal teostatavatele töödele kirjelda kindlasti ka seda, mis toimub väljaspool kliendi "nägemisulatust" – kontoris tehtav töö, täiendava informatsiooni hankimine mingitest allikatest, konsulteerimine kolleegiga, kirjaliku nõuande koostamine vms. See on oluline, sest vahel võib klientidele jääda mulje, et sa töötad tema jaoks ainult sel ajal, mil viibid ettevõttes kohapeal ning nõuande hind tundub talle seetõttu põhjendamatult kõrge.

Sinu vastutus piirneb sellega, mis sõltub sinust – tähtaegadest ja lubadustest kinnipidamine, kvaliteetne oskusteave ja kontrollitud allikatest pärineva info vahendamine. Lubadusi saad sa anda vaid enda nimel. Kui teostatavad tööd eeldavad mingi kolmanda osapoole kaasamist, saad sa lubada, et sõlmid vajalikud kokkulepped aga sa ei saa anda lubadusi selle osapoole eest (kui sind just vastavalt volitatud pole). Vajadusel võid sa olla nõus näiteks vahendada klienti ja söödatootjat, kuid sa ei saa garanteerida tulemust. Veendu, et klient saaks aru, millega piirneb sinu vastutus ja aksepteerib seda.

### Kliendi tegevused ja vastutuspiirid

Oluline on nõustamiskokkuleppe ajal sõnastada ka kliendi vastutus ja tegevused. Mingil juhul ei tohi sa jätta kliendile muljet, et nüüd, seoses sinu tulekuga, on kõik tema mured murtud ja kogu vastutus-

koorem sinu tugevatel õlgadel. Kes siis tegelikult ettevõtet juhib ja selle omanik on? Sa saad aidata kliendil riske kaaluda ja hinnata, kuid riski peab võtma ikkagi tema ise ja sellest ka teadlik olema.

Kliendi tegevuste selge sõnastamine on oluline selleks, et ootused tulemustele oleksid realistlikud. Kui klient ei ole valmis tegema oma osa, siis peab ta olema valmis ebaõnnestumiseks ja sinu huvi on, et sind ei süüdistataks asjade eest mis on väljaspool su mõjupiiri. Selleks et veenduda, kas klient sai aru, mida tema tegema peab, palu tal oma sõnadega see välja öelda: "Vaata, ega me midagi ära ei unustanud. Milline on sinu tegevusplaan?" või "Seega sina siis... (paus)"

### **Kolmandate isikute kaasamise tingimused**

Sageli juhtub, et nõustamistöösse on kaasatud veel isikuid: sinu kolleegid-nõustajad, kliendi naabrid, kohalik loomaarst või kontroll-lüpsi assistent, laboratoorium, varustajad jne. Veendu, et sul ja kliendil oleks ühina arusaam, mis on nende inimeste osa antud töös, kes ja kuidas sõlmib vajalikud kokkulepped, millist informatsiooni on neile vaja, kes seda annab ja kust läheb konfidentsiaalsuse piir.

**Konfidentsiaalsuskokkulepped** annad sa kliendile teada, et miski, mis tema ettevõttes toimub ei lähe ilma tema loata sinu suu (või paberite) kaudu edasi. Vahel tundub, et see on niivõrd iseenesestmõistetav asi, et sellest polegi vaja eraldi rääkida. On küll ja nii esimese kui ka järgnevate kliendikontaktide puhul. Esimesel korral uue kliendiga vesteldes pead sa kindlasti selgelt ja arusaadavalt talle ütleva, et kõik, mis te omavahel räägite, mida sa ettevõttes näed ja kuuled, sinna ka jääb. Järgnevate kohtumiste ajal võiks konfidentsiaalsuskokkulepet lihtsalt meelde tuletada: "ja nagu sa tead jääb see meie vahele" või viidata sellele näiteks küsimusega: "Mida ma tohin öelda oma kolleegile, kes järgmisel nädalal tuleb?" või "Kas ma tohin sinu tulemusi näiteks tuua järgmisel õppepäeval?"

### **Ajapiirid**

Mida konkreetsemalt ja selgemalt on kokku lepitud tähtajad, seda suurem on tõenäosus, et koostööga jääte rahule teie mõlemad. Sageli juhtub, et nõustamistöö lõpptähtaega või mõne konkreetse tegevuse toimumist on raske kohe ajaliselt paika panna, sest see sõltub väga paljudest asjaoludest. Ja ikkagi ära jäta otsi lahti, vaid pane siis paika vaheetappide piirid: "...me ei saa seda praegu otsustada, see sõltub ilmast. Teeme nii, et ma helistan järgmisel laupäeval ja siis lepime..." või "proovid võtan kolmapäeval ja siis otsustame, millal..."

Oluline on, et klient teab alati järgmise tegevuse toimumise aega, olgu see siis kas või telefonikõne või postiga saadetav materjal. Ja loomulikult jällegi – veendu, et ka talle tähtajad sobivad.

### **Maksumus, maksetähtajad ja -viisid**

Paljudele nõustajatele on kogu nõustamistöö juures kõige raskem hetk oma teenuste hinna nimetamine, raha küsimine. Eriti kui kliendi majanduslik olukord ei ole kõige parem (ja paraku tuleb põllumajanduses seda liigagi sageli ette) oleks raha küsimine just nagu piinlik, ebamugav või ärevust tekitav.

Sellest raskest olukorrast aitab sul üle saada hästi tehtud kodutöö.

Esiteks – **oma rolli tunnetamine ja suhtumine töösse**. Kui nõustamine on sinu elukutse, sa elad sellest, siis ei saa sa lubada endale luksust rahast mitte rääkida või müüa ennast alla omahinna. Tehes nii, kasutad sa ära oma olemasolevad ressursid ja võtad endalt võimaluse investeerida. Tagajärjeks on see, et ühel päeval oled turult väljas – sest su auto ei tööta, arvuti on vananenud, sul pole vajalikku kirjandust, sa ei ole kursis uusimate arengusuundadega ning sa oled läbipõlenud, stressis ja väsinud, kuna sul pole piisavalt vahendeid lõögastumiseks ja puhkuseks.

Mõttele sellele, et on palju elukutseid, mis on sinu tööga sisuliselt sarnased – juristid, eraarstid, koolitajad, kosmeetikud jne. Millal sa viimati käisid kursusel, kus maksumus oli läbirääkimiste küsimus või nägid juristi, kes häbenes nimetada oma tunnihinda?

Muidugi, kui nõustamine on sulle kõrvaltegevus ja põhisissetulek tuleb mujalt, võid sa endale lubada "paindlikkust". Aga anna endale aru, et nõustamine, millega sa tegeled, ei ole sellisel juhul mitte töö, vaid kulukas hobi. Võid sa seda endale lubada? Kes selle kinni maksab? Su tööandja, abikaasa või sa ise mujalt teenitud vahendite arvelt?

Teiseks aitab, kui sa tead täpselt, kui palju **maksab sinu töötund** või konkreetne nõustamispakett ja millistest komponentidest see hind koosneb. Jällegi arvesta, et oma hinna kalkuleerimisel ei lähtuks sa mitte ainult hädavajalikest otsekuludest (bensiin, paber, telefon, elekter jne.) vaid arvestada ka seda, mida vajad arenemiseks (koolitus, raamatud, puhkus, kultuuriüritused).

Iga kord, kui oled valiku ees, kas jääda oma hinnale kindlaks või tulla vastu kliendile mõtle, mida sa sellega saavutad ja millest loobud. Sa pead teadma oma omahinda, millest allapoole minna ei ole mõistlik. Ja vastupidi – kui sa lähtud riikliku nõuandetoetuse piirmääradest, siis anna endale täpselt aru, kui palju ja millist tööd sa ühe või teise summa eest oled valmis tegema.

Hinnaläbirääkimistel on palju kasu kehtestamisoskustest. Kõige valutum lahendus on, kui sa nimetad kindlalt ja kõhklematult oma hinna ning jääd sellele kindlaks. Muidugi võib klient hinda alla kaubelda ja sina talle vastu tulla aga pea meeles, et odavama hinna eest ei saa sa pakkuda enam sama asja! Veendu, et klient saaks aru hinna ja kvaliteedi vahelisest seosest. "Jah, me saame kokku leppida tuhat krooni odavamas hinnas. See tähendab, et ma jätan ära ühe talukülastuse ja lüpsjate töö hindamise."

Läbirääkimistel tähtaegade ja makseviiside üle on jällegi oluline, kui sul on olemas oma maksimum- ja miinimumprogramm, millest ebasoodsamatele lepetele minna ei tohiks. Pea meeles, et maksetähtaja edasilükkamine ei ole pisi. Sisuliselt tähendab see seda, et sa võtad oma hoiuarvelt raha ja annad kliendile (intressivabaks) laenuks. Saad sa seda endale lubada?

Kasuta hinnavaidlustes vastuväidetega toimetuleku tehnikaid.

### **Kirjaliku lepingu vormistamine**

Juhul kui nõustamiskokkuleppe sõlmimine on läinud edukalt, on kirjaliku lepingu vormistamine veel ainult formaalsuse küsimus. Kui sel etapil tekib ostjal vastuväiteid, oled midagi kahe silma vahele jätnud ja targem oleks samm või paar tagasi minna ning vastuväidete põhjused välja selgitada.

Katsu lepingu vormistamine muuta rutiinseks ja vähe tähelepanu tõmbavaks tegevuseks.

Veendu, et see saaks korrektselt vormistatud, et sa ei eksiks tähtaegade, hindade, kontaktandmete vm. kirjapanekul. Las klient võtab kirjapandu ülelugemiseks just nii palju aega, kui ta vajab. Ära kiirusta, ära pressi talle peale. Kliendilt allkirja võtmisel on õige koht teda tunnustada ja kiita aruka kokkuleppe sõlmimise eest ning alustada kontakti lõpetamist.

## **Mis tekitab raskusi kokkuleppe sõlmimisel?**

**Vale suhtumine.** Sinu suhtumine väljendub su kõnes, maneerides, kehakeeles ja tegevuses. Kui tunned ebakindlust või muret kokkuleppe sõlmimise pärast – ja sa ei suuda seda varjata – on kokkuleppe saamine raske. Ka liigne innukus kokkuleppele jõudmiseks paneb kliendid kahtlema sinu motiivides või võimetes.

**Vilets lahenduse esitamine.** Kliendid ei soovi kokkulepet, kui nad ei saa aru sinu pakutavast tegevuskavast või oodatavast kasust neile. Ebaõnnestunud esitus võib olla tingitud kiirustamisest. Ka valel ajal või ebasobivates tingimustes läbiviidud nõustamisvestlus tõenäoliselt ei vii kokkuleppeni.

### **Halvad harjumused või puudulikud oskused**

Heade kliendikontaktide loomine nõuab oskusi, mida saab ainult harjutamise ja praktikaga. Pideva praktikaga muutuvad oskused harjumusteks. Halvasti omandatud oskused võivad tekitada harjumusi,

mis raskendavad kokkuleppele jõudmist. Harjumus liiga palju rääkida ja vähe kuulata kukutab sageli läbi hea lahenduse pakkumise. Sama oluline kui teadmine – mida räärida – on teadmine, millal olla vait.

Mõned nõustajad naudid oma kõnet nii, et magavad maha kliendi valmisoleku nõustamiskokkuleppe sõlmimiseks. Nõustamisvestlus, mis on peamiselt nõustaja monoloog, ei tekita kliendis huvi.

## Kuidas sõlmida kokkulepet edukalt

### **Säilita positiivne suhtumine**

Usaldus on nakkav. Klientidele meeldivad nõustajad, kes usuvad neisse, endasse, oma toodetesse ja firmasse. Küsi endalt: “Millal ja mida klient soovib?” mitte “Kas ta soovib minuga koostööd?” Kui sa usud, et klient ei ole sinust huvitatud – siis tõenäoliselt ta seda ei olegi.

### **Lase kliendil määrata tempo**

Mõned inimesed reageerivad väga aeglaselt ja vajavad pikka aega “seedimiseks”. Nad küsivad sama asja korduvalt või annavad kuidagi teisiti märku, et ei ole asjast aru saanud. Aeglusta tempot ja korda olulised punktid üle. Ära ürita kokkulepet kui on ilmne, et klient pole valmis.

Klientidele sobiv tempo võib olla väga erinev. Kui tunned teda hästi, on sobiva tempo leidmine lihtne. Võõra kliendi puhul jälgi hoolikalt signaale.

### **Kontrolli vestlust**

Säilita kontroll vestluse üle, et tekitada soodsaid momente lahenduste pakkumiseks ja kokkuleppele jõudmiseks. Kui klient haarab initsiatiivi, on sul raske teda suunata.

Kogu vestluse vältel anna informatsiooni vaheldumisi kliendi küsitlemisega. Selline tehnika teeb kliendist aktiivse osaleja ja hoiab vestlust õigel teel mille eesmärgiks on lahenduste leidmine, mitte ilma ja inimeste kirumine.

### **Ole kehtestav, mitte agressiivne**

Agressiivsed nõustajad kontrollivad hästi vestlust kuid jäävad sageli ilma kokkuleppest, sest omavad eelarvamusi kliendi vajaduste suhtes ja ei sondeeri olukorda. Tavaliselt on nad liiga hõivatud rääkimisest selleks, et kuulata. Nad reageerivad jõuliselt: “Ma ei saa aru, miks te kõhklete?”, kuid ei tegele vastuväidetega.

Alistuvad nõustajad on sageli head semud. Nad võivad kliendiga pikalt rääkida perekonnast, poliitikast ja ilmast. Pakuvad edukalt lahendusi, kuid ei kontrolli vestlust. Aksepteerivad kliendi poolt välja öeldud vajadusi või probleeme, kuid ei uuri sügavamalt.

Kehtestavad nõustajad on enesekindlad. Säilitavad kontrolli ja reageerivad kliendi vajadustele. Selle asemel, et agressiivselt ennast pähe määrada, otsivad nad kliente, kes tõesti vajavad nende tooteid. Kliendi vajaduste hindamiseks julgustavad teda rääkima. Nende nõustamisvestlus on pigem informatsiooni vahetamine kliendiga kui esinemine.

Tegevus	Stiil		
	Agressiivne	Alistuv	Kehtestav
Kliendi vajaduste selgitamine	Usuvad, et on parimad kohtunikud kliendi vajaduste hindamisel	Aksepteerivad kliendi poolt sõnastatud vajadusi	Otsib vajadustega seotud lisainformatsiooni, mida klient ise ei ole pakkunud.
Vestluse kontrollimine	Viib kliendi osalemise miinimumini	Laseb kliendil vestlust juhtida	Julgustab kahepoolset vestlust ja kliendi osalemist
Kokkuleppe sõlmimine	Hindab klienti üle. Ei mõista vastuväiteid.	Eeldab, et klient küsib ise lepingut, niipea kui on selleks valmis.	Vastab vastuväidetele. Juhib vestlust peaaegu automaatselt kokkuleppele jõudmiseni

### Anna kliendile võimalus kokkulepet sõlmida

Kui klient on valmis nõustamiskokkuleppe sõlmimiseks, pead ka sina olema.

Paradoksaalne on, et paljud nõustajad esitlevad hästi pakutavaid lahendusi või nõustamistoodet, kuid ei ole võimelised seda müüma. Neid takistab hirm, et klient võiks keelduda ja nad jätkavad lahenduste esitlemist ... kuni on hilja.

### Hoia mõned argumendid tagavaraks

Kogenematu nõustaja selgitab kõiki lahenduse aspekte enne, kui asub nõustamiskokkulepet sõnastama. Kui ta sel etapil kohtab vastupanu, ei ole tal tagavaraks enam uusi argumente. Hoia vähemalt üks argument varuks, et klienti rõõmsalt üllatada.

### Paku õiget asja õigestes kogustes

Kokkuleppele jõudmise võimalused vähenevad oluliselt, kui püüad pakkuda lahendust, mis ei vasta kliendi tegelikele vajadustele, ei sobi ajaliselt, ei arvesta tema olemasolevaid ressursse või nõuab liiga suuri muutusi. See viitab puudulikule eeltööle ja kliendi vajaduste selgitamisele. Pakkudes lahendust, mis tundub ületab kliendi ootusi, heidutad sa teda. Lähene pigem etapiviisiliselt ja lahendage üks probleem korraga. See garanteerib ka pikemaajalise koostöö.

### Ole aus

Kokkuleppele jõudmiseks ära kasuta trikke, mis sunniksid klienti koostööle vastu tahtmist. Sinu eesmärgiks on aidata klienti talle vajaliku toote või teenuse ostmisel.

## Kliendikontakti lõpetamine

Kontakti lõpetamisest on pikemalt räägitud nõustamisoskuste peatükis. Lõpeta vestlus, korrates kokkuvõtvalt üle peamised punktid, kes millal ja mida teeb. Täna klienti, tunnusta vestlust temaga ja sõlmitud kokkuleppeid, avalda lootust heaks koostööks tulevikus, probleemide edukaks lahendamiseks vms. Kontaktide jätkumisele võiks viidata ka hüvastijätul: "Peatse nägemiseni", "Kohtumiseni", "Järgmise korrani".

Veel kord – ära kiirusta kontakti lõpetamisel. Veendu, et klient on selleks sama valmis kui sinagi.

## Oma tegevuse analüüs

Kohtumine kliendiga on jäänud seljataha. Nüüd peaksid nii kiiresti kui võimalik tegema sellest oma järeldused. Ära lükka kokkuvõtete tegemist edasi, sest ajapikku muutub su mulje vestlusest, klientist ja su enda käitumisest subjektiivsemaks või suisa moondub.

Töenäoliselt tegid sa juba vestluse ajal märkmeid, et üles tähendada vajalikud andmed, vajadused, kokkulepped. Kui midagi jäi kirja panemata, tee seda nüüd, kuni mälu veel värske. Fikseeri ka sellised "pisiasjad" millest oleks abi järgmisel kohtumisel hea ja usaldusliku õhkkonna loomiseks. Kui näiteks mõnda pereliiget ootab ees oluline sündmus, tee endale selle kohta märged. Järgmine kord saad sa esitada vastava küsimuse ja jätta muljet, et mäletad ja hoolid. Otsi ka muid teemasid, mida kasutada järgmine kord sissejuhatavas vestluses ja mis looks silla lõppenud ja tulevase kohtumise vahele.

### Hinda oma käitumist

Kui leiad, et sa ei jätnud endast parimat muljet, ära püüa seda mõtet niisama minema heita, vaid ürita analüüsida, mida oleksid saanud teisiti teha. Jäta see meelde kui kasulik õppetund järgmiseks korraks. Ära tee endale tühje etteheiteid, need ei aita areneda. Mis tehtud, see tehtud, mis kehvasti, see järgmine kord uuesti ja paremini.

Analüüsi möödunud vestlust punkthaaval.

Eelkokkulepe	Kas eelnev kokkulepe oli piisav ja toetas kontakti loomisel? Kas sa kohtusid õige inimesega? Oli sul piisavalt eelinformatsiooni? Oli sul kaasas kõik vajalik? Mis jäi puudu?
Kontakti loomine	Kuidas õnnestus? Kas jõudsid täpselt kohale? Kuidas läks esmamulje loomisega? Mida oleks võinud teisiti teha?
Kliendi vajaduste kindlakstegemine	Kas sa olid hea kuulaja? Milliseid küsimusi sa esitasid, kuidas need töötasid? Kas sa said vajalikku informatsiooni? Kas jõudsid probleemide juurteni?
Lahenduste selgitamine	Kas sa esitasid situatsioonianalüüsi? Kas pakutud lahendused olid parimad? Kas klient sai selgitustest aru?
Oma toodete pakkumine	Kas pakkumine tuli loomuliku jätkuna kliendi olukorra selgitamisele? Oli pakutav toode vastavuses kliendi vajadustega? Kontrollisid sa tema huvi?
Nõustamiskokkuleppe sõlmimine	Kas kõik punktid said kaetud? Oli kokkulepe vastavuses sinu ootustega? Kui ei, miks?
Lahkumine	Kas kontakti lõpetamine toimus sujuvalt? Said ikka kõik asjad lõpetatud, kas midagi jäi pooleli, ebaselgeks? Kas jäi midagi järgmiseks korraks lõpetada?

Ka siis, kui oled endaga täiesti rahul, tee kiiranalüüs. Alati on võimalusi arenemiseks, ikka saab edaspidi midagi (veel) paremini teha. Sel hetkel, kui jääd "loorberitele puhkama" algab ka sinu professionaalne tagasimineku.

## Nõustamissuhte hoidmine

Nõustaja hea nime loovad klientide positiivsed tunded ja hoiakud tema suhtes.

Üldised meetodid, kuidas kujundada klientide silmis head mainet, on klientide huvide esiplaanile seadmine, klientide meelepidamine ja isikliku reputatsiooni loomine.

### Kliendi huvide esiplaanile seadmine

Nõustamine ei ole äri, kus saaks kiiret kasumit kokku ajada klientide lollitamise ja ärakasutamisega. Nii klient kui nõustaja saavutavad rohkem, rajades oma suhted vastastikusele usaldusele.

Nõustaja suurim väärtus on alalised kliendid. Pikaajalisi suhteid ei rajata ühe kohtumisega. See, et kujundada kliendi hoiakuid nõustaja suhtes heatahtlikeks, nõuab takti ja pidevat tööd. Nõustaja ei pea mitte ainult kliendi huvisid esiplaanil hoidma vaid jälgima, et tema suhtumine kliendisse oleks õige. Tegevus üksi, kui see ei baseeru kliendisõbralikul suhtumisel, ei loo pikaajalisi sidemeid. Orienteeritus kliendile tähendab nõustajas kujunenud harjumust hoida kliendi huvid esiplaanil nii nõustamistööde teostamise- kui nende vahelisel ajal.

### Klientide meelepidamine nõustamiste vahel

Kliendi meelepidamine ka nõustamistööde vahel aitab kujundada head nime. Meelespidamine tuleneb siirast soovist kliendile kasulik olla. Saada talle aeg-ajalt voldikuid või muud huvipakkuvat materjali. Teata, kui sinul või su firmal on mingi uus teenus, mis võiks teda huvitada. Anna teada õppepäevadest ja muudest grüüritustest. Helista ja küsi, kuidas tal läheb. Kuidas pakutud lahendused töötavad, kas on ilmnenud mingeid probleeme, kas ta vajab ehk abi.

### Isikliku reputatsiooni loomine

1	<b>Ära levita konfidentsiaalset informatsiooni.</b>	Klient peab uskuma, et saab sind usaldada. Konfidentsiaalsuskokkuleppes tuleb igal juhul kinni pidada. Kui informatsiooni andmine väljaspoole on vajalik, konsulteeeri enne kliendiga.
2	<b>Räägi teistest klientidest ja konkurentidest ainult head.</b>	Kui räägid neist halba, usub klient, et sama teed sa ka tema kohta.
3	<b>Räägi tõtt, isegi kui see on ebameeldiv.</b>	See käib nii eesmärkide reaalsuse, tähtaegade, kui näiteks kliendi poolt saadud majandustulemuste kohta. Valed või pooltööd kleepuvad plekkidena sinu reputatsioonile.
4	<b>Ole usaldusväärne, arvestav ja viisakas</b>	Inimesed tahavad suhelda nõustajatega, keda nad tunnevad, usaldavad ja austavad. Pea oma lubadustest alati kinni!
5	<b>Kui võimalik, osuta kliendile lisateeneid</b>	Tehes kliendile teene, mis ei kuulu sinu kohustuste hulka, kindlustad endale ta tänu ja poolehoidu.

### Nõustamistöö teostamine

Nõustamisprotsess ei lõpe nõustamiskokkuleppe sõlmimisega vaid algab sellest. Sõltuvalt kokkuleppes tuleb sul teostada majandusanalüüse, kirjutada kokku arengukavasid, koostada söödaratsioone, väetusplaanid jne. Just nõustamistöö teostamise kvaliteet on see, mille alusel klient otsustab sinu (ja su firma) maine üle.

**Jälgi lepingu täitmist.** Jälgi, et kliendiga kokkulepitu saaks teostatud sinu poolt lubatud ajal. Kui peale sinu on töödesse kaasatud veel inimesi, hoia nende tegemistel silm peal. Kui juhtub ootamatuid viivitusi, informeeri kohe klienti.



**Hoia klient kursis nende töödega, mis ei toimu tema ettevõttes.** Nõustamistööd võivad olla küllaltki pikaajalised ning suur osa tegevusest toimub väljaspool kliendi nägemisulatust. Kergesti võib tekkida tunne, et teda on unustatud. Hoia klient kursis kõikide tegemistega, mis teda puudutavad. Näiteks kui analüüside vastused laboratooriumist laekuvad otse sinule, informeeri sellest kohe ka klienti ja räägi, kuidas sa neid kasutad ja millal temale näitad.

**Vormista materjalid kirjalikult.** Nõuande saamine kirjalikul kujul on kliendi jaoks väga kasulik. Kirjalik nõuanne võimaldab tal ka aastate pärast meenutada, mis probleem ettevõttes oli, milline oli situatsioon ja lahendus. Keerulisemate nõuannete puhul jääb kliendile "spikker" kust vajadusel kontrollida, kas ta toimib õigesti ja mida järgmiseks teha tuleb.

Kahjuks ei tule kõik kliendid ise selle peale, et seda nõustajalt nõuda ja nii mõnelegi konsulendile tundub kirjatöö peale kulutatud aeg asjatult raisatuna. Vormista igal juhul nõuanne kirjalikult ka juhul, kui klient seda ei palu. Ka siis, kui kogu nõustamistöö on poole tunnine suuline konsultatsioon, annab sellest vormistada 1–2 leheküljelise kokkuvõtte. Kenasti kujundatud materjal annab su tööle lisakvaliteedi, võimaldab reklaamida oma nime, lisab usaldusväärust ja kindlustab kliendi positiivse hoiaku.

Kirjalik kokkuvõte ei tohiks olla liiga pikk, 2–5 lehekülge teksti on paremini loetav ja arusaadavam kui 40 leheküljeline "oopus". Täiendavad materjalid, tabelid, joonised jm. võib panna lisadesse ja neile tekstis viidata.

**Jälgi, et klient rakendaks nõuannet õigesti.** Palju rahulolematust saab alguse sellest, et klient ei oska nõuannet õigesti rakendada. Kui sul on kahtlus, et ta ei saa nõuande rakendamisega hakkama nagu peaks, külasta teda ja vaata, kuidas asjad sujuvad. Vajadusel saad sekkuda ja suuri vigu vältida. Sekku isegi juhul, kui klient ise on rahul, aga sina näed, et ta ei saavuta maksimaalset võimalikku kasu. Ära oota, kuni tulevad kaebused. Enneta probleeme, kus vähegi saad, see suurendab rahulolu nõuande, sinu firma ja sinuga.

**Taga efektiivne abi.** Sageli juhtub, et kuigi klient sai aru nõuandest ja selle rakendamisest, tekkivad tal ootamatud probleemid kas antud nõustamisvaldkonda puutuvas või kuskil mujal. Ole valmis andma "kiirabi". Arvesta see juba eelnevalt hinna sisse või sõlmi vajadusel eraldi kokkulepe.

## Tagasiside andmine klientidele

Tehnilise nõustamistöö teostamine on ainult üks osa nõuandest. Teine osa on tagasiside andmine klientidele nende senise tegevuse kohta. Tagasiside on vahend, mis võimaldab meil areneda ja muutada paremaks. Nõustaja ülesanne on jälgida oma kliendi tegevust, leida, kus ta toimib efektiivselt ja kus ebaefektiivselt ning anda see informatsioon tagasisidena kliendile. Tagasiside on vajalik selleks, et klient mõistaks paremini oma tegevusi ning saaks vastu võtta õigeid otsuseid muutuste teostamiseks.

On levinud eksiarvamus nagu oleks (või peaks olema) tagasiside ainult negatiivne – kliendi vigade ja eksimuste kirjeldamine. Kliendikesksel nõustamisel on oluline anda talle tagasisidet nii heade kui parandamist vajavate tegevuste kohta, positiivne tagasiside on sama oluline, kui negatiivne. Hea tagasiside esitus on alati **konstruktiivne!**

<b>Positiivne</b> (mida klient teeb hästi)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nõustaja räägib, mida klient tahab kuulda</li> <li>• Kiidab teenimatult</li> <li>• Meelitab</li> </ul>	Nõustaja annab informatsiooni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mida klient teeb hästi</li> <li>• Mida teised tema tegevustes hindavad</li> <li>• Edust</li> </ul>
<b>Destruktiivne</b>	<b>Konstruktiivne</b>
<b>(pidurdab klienti)</b>	<b>(aitab klienti)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halvustab</li> <li>• Solvab</li> <li>• Ebamäärane kriitika</li> <li>• Ebameeldivad märkused</li> </ul>	Nõustaja annab informatsiooni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis ei lähe kõige paremini</li> <li>• Ebaõnnestumised</li> <li>• Konkreetne kriitika</li> </ul>
<b>Negatiivne</b> (mida klient ei tee hästi ehk võiks teha paremini)	

Tagasiside andmisel:

- tee seda võimalikult kiirest peale tegevust, mille kohta sa tagasisidet annad
- loo usaldusõhkkond
- hoia positiivne ja negatiivne tasakaalus
- lähtu kliendi, mitte enda huvist ja vajadustest
- ole aus
- väljenda ennast selgelt ja arusaadavalt
- ära anna hinnanguid
- arvesta emotsioone ja peegelda neid
- ole konstruktiivne

Enne, kui hakkad tagasisidet pakkuma, uuri kindlasti, kas klient seda soovib. Ära mingil juhul hakka tagasisidet andma, kui su klient seda ei taha! Kliendi otsustada jääb, kas ta "võtab tagasiside vastu" st. kas ta aksepteerib ja nõustub sinu tähelepanekutega ning teeb neist järeldusi. Ta võib ka öelda, et sa eksid, tema näeb asju teisiti ja arvab, et teab sinust paremini. Kliendil on õigus tagasisidet mitte vastu võtta, ära sunni teda ja ära solvu ise.

## Tagasiside saamine klientidelt

Ainult tagasiside saamine meie töö kohta võimaldab ka meil endil areneda. Ei maksa loota, et kõik sinu kliendid on tagasiside andmises sama vilunud, kui sa ise. Seega ära pahanda, kui see vahel kohmakalt välja tuleb ja ehk solvavgi tundub. Eriti väärtuslik ongi just negatiivne tagasiside – kriitika. Kiitust on küll tore kuulata, kuid see ei aita meid edasi. Isegi vastupidi – liiga palju kiitust võib tekitada mulje, et kõik on parimas korras, kvaliteedi tipud on saavutatud ja edasi ei vii enam ükski tee. Seda uskuma jäädes võime varsti näha, kuidas konkurendid meist mööduvad.

Kriitikat võib olla vahel raske taluda. See võib kõlada kui süüdistus või etteheide, mille peale automaatne inimlik reaktsioon on enese õigustamine ja kaitsmine, mis omakorda võib viia konfliktini. Selle vältimiseks kujunda endas suhtumine, et kriitika ei ole laitus sinu tegevusele vaid võimaluste näitamine arenguks.

Kõikidelt klientidelt, kellega oled kontaktis, võiks avameelselt küsida nende arvamust nõustamise, sinu toote, teeninduse vm. kohta. Maksimaalselt võib korraga esitada 2–3 hoolikalt sõnastatud küsi-

must. Paludes klientidelt tagasisidet loo küsimustega mulje, et klient võib vastates olla täiesti aus ja avameelselt rääkida/kirjutada ka ebameeldivatest seikadest. Veelgi enam, rõhuta, et kriitika on just see, mida temalt oodatakse. Tagasisidet andnud kliente tuleb alati tänada!

Ja loomulikult on oluline teha tagasisidest järeldused ja viia ellu vastavad muutused. Kliendid peavad nägema, et nende arvamust arvestatakse.

## Mida teha pettunud või rahulolematu kliendiga

Iga inimene teeb vahel vigu. Sul on õigus eksida, see on loomulik. Oluline on, et sa vigadest õpiksid. Ära jää lootma ainult kaebustele, et vigu parandada. Uuri aktiivselt klientide rahulolu sinu ja su teenustega. Kaduma ei lähe see klient, kes avaldab rahulolematust vaid see, kelle rahulolematusega ei tegeleta õigesti. Ka siis, kui oled eksinud, kuid klient ise ei märka seda, tunnista ikkagi oma viga. Ole 100% aus.

Niipea, kui sinuni jõuab informatsioon pettunud kliendist, otsi temaga ise kontakti. Tõsta piinlik teema üles, pane ta rääkima kasutades aktiivse kuulamise tehnikaid.

### **Kuula! Kuula! Kuula!**

Ära katkesta klienti. Lase tal ennast tühjaks rääkida. Hoia temaga silmsidet, näita oma olekuga, et tema jutt huvitab sind ja sa hoolid sellest, mida ta ütleb. Tee märkmeid, see rõhutab sinu tähelepanelikkust suhtumist.

### **Tunnista tehtud viga!**

Ära tüüta klienti selgitustega, miks viga tehti, see ei huvita teda. Ära õigusta ennast, ära otsi kujuteldavaid süüdlasi, kelle kaela asi ajada.

### **Vabanda!**

Vabanda ALATI ja täna klienti probleemile osutamise eest. Kinnita kliendile, et viga parandatakse.

### **Tee kindlaks faktid**

Kui klient on saanud välja öelda peamise, mis teda vaevab, võid esitada küsimusi, et täpsemalt selgitada probleemi olemust. Ära asu küsitledes kaitsepositsioonile. Proovi siiralt selgusele jõuda, mis nimelt klienti häirib ja mis on selle põhjuseks.

### **Paranda tehtud viga**

Viga tuleb parandada nii kiiresti kui võimalik ja seal, kus see tehti. Isegi juhul, kui kaebus ei ole põhjendatud, võib klient siiralt uskuda, et temal on õigus ja nõustaja eksis. Lähtu alati eeldusest, et kliendil on õigus. Ka siis, kui vea põhjustas klient ise, kaalu alati mis on olulisem – kliendi säilitamine või “vea” parandamine.

Püüa pettunud kliendile näidata juba aset leidnud positiivseid muutusi või muutuste kasulikkust edaspidi. Täpsusta tema ootusi ja loodatavaid tulemusi. Orienteeru tuleviku lahendusele ja ole järjekindel. Jää realistlikuks. Pettunud kliendile kuu ja tähtede lubamine ei aita pettumust vähendada vaid tekitab uusi pettumusi.

### **Hüvita kahju**

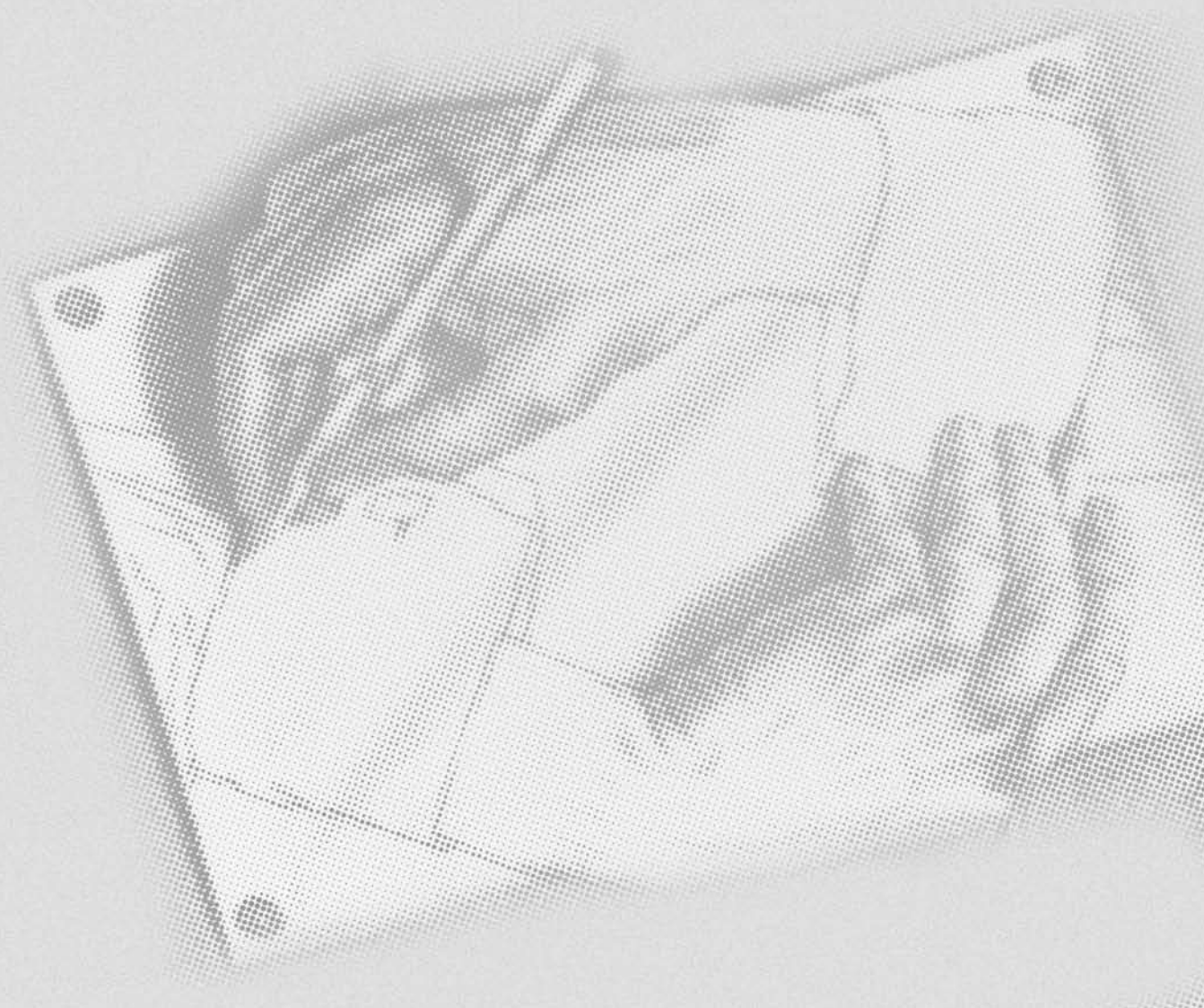
Kui sa tõesti eksisid, siis võis sinu süül tekkida kliendile kahju, mis on kas rahaline või seotud tema aja- või energiakaoga. Lisaks vea parandamisele tuleb hüvitada kliendile tekitatud kahju nii, et ta jääks rahule. Sa võid talle pakkuda omalt poolt lisatööde tegemist, mõne eksperdi toomist tallu (sinu arvel), tasuta koolitusüritust või midagi muud, mis sobib olukorraga ja on vastavuses kahju suuruse ning iseloomuga.

### **Kontrolli rahulolu**

Kontrolli ALATI, kas klient jäi vea käsitlemisega rahule. Helista või mine läbi kahe päeva jooksul, vabanda veel kord ja uuri kliendi suhtumist.



# Grupinõustamise korraldamine





## Mõned täiskasvanute õpetamise põhiprintsiibid

**Täiskasvanud ei ole koolilapsed.** Lapsed vajavad õppimiseks autoriteeti (nt. õpetajat) ning ootavad teistelt juhendamist. Nad on orienteeritud peamiselt vastuvõtmisele.

Täiskasvanutel seevastu on juba palju erinevaid kogemusi, nad on elus piisavalt õpinud. Nemad õpivad endaga samaväärsetelt isikult seda ja ainult seda, mida nad peavad enestele vajalikuks. Nad muutuvad vaid siis, kui nad tunnevad selleks motivatsiooni.

Täiskasvanud on ühtaegu orienteeritud nii vastuvõtmisele kui ka andmisele, ning mõned eakamad "targad" inimesed tegelevad peamiselt andmisega. Täiskasvanutel on olemas tugev väärikustunne ning nad ei soovi, et neid koheldaks kui koolilapsi. Seega ei sobi traditsioonilised koolis kasutatavad õpetamise meetodid täiskasvanute õpetamiseks.

**Täiskasvanud pole "tühjad anumad".** Täiskasvanute õpetamine ei kujuta endast protsessi, kus ekspert tuleb ning "valab" oma teadmised õpilaste "tühjadesse" peadesse. Täiskasvanud ei õpi seda, mida juhendaja tahab vaid seda, mida nemad ise tahavad - õpitava ja õpetatava vahel pole otsest seost.

See, kas täiskasvanu midagi õpib või mitte, oleneb erinevatest faktoritest, ning nende hulgas pole mitte vähe tähtsal kohal see, kuidas juhendaja suhtub järgmistesse tingimustesse:

- Iga üksiku osavõtja motivatsioon ja võimekus
- Õppimisel valitsev õhkkond
- Õppimismeetod ning juhendaja suutlikkus täiskasvanuid õppimisprotsessi käigus julgustada ja suunata.

**Täiskasvanute juhendaja roll erineb suuresti traditsioonilisest õpetajarollist.** Me kõik mäletame kooliajast küllalt hästi seda "mida õpetaja teeb", kuid kui meie sooviks on tagajärjekas töö täiskasvanutega, tuleb meil selline mudel peast pühkida. Täiskasvanute juhendajad peavad õppimiseks looma olukorrad, milles:

- täiskasvanuid õhutatakse jagama nende eneste kogemusi ning neid kogemusi dialoogis samaväärsetega analüüsima;
- täiskasvanud võivad programmi koostamisest osa võtta ning nad annavad regulaarselt hinnangu sellele, millega nad tegelevad;
- neid õhutatakse otsima põhjusi (probleemi püstitamine) ja lahendusi (probleemi lahendamine);
- neid ergutatakse täies ulatuses kasutama oma tähelepanelikkust ning oskust põhjendada ning leida enda jaoks lahendusi.

**Täiskasvanutele jääb kõige paremini meelde see, mida nad on ise avastanud, öelnud ja teinud.** Need pole mitte teadmised kui sellised, mis viivad tegevuse ning käitumise muutmiseni. Selleks on motivatsioon, aktiivne osalemine ning tegevuseni viivate oskuste praktiseerimine/harjutamine.

Seega peavad täiskasvanute juhendajad andma osalejatele enestele võimaluse leida lahendusi enne, kui nad lisavad omapoolsed olulised momendid. Samuti tuleb neil kontsentreeruda õppimisele tegevuse kaudu, eksperimenteerimisele, kogemisele, aga mitte kõnelemisele/loengu pidamisele.

## Ettevalmistused grupinõustamiseks

Ettevalmistused algavad sinust endast. Grupijuhi roll ei ole kergete killast ja on oluline, et oleksid algusest peale teadlik võimalikest takistustest. Alusta ettevalmistusi oma rolli ja vastutuse määramisest.

Ära tähtsusta ennast üle. Kui grupp näeb sind kui suurt autoriteeti, ei võta nad endale vastutust oma õpiprotsessi üle, vaid loodavad kõiges sinule. Peegelda neile järjekindlalt tagasi nende vastutus õppimise eest.

Pea meeles, et grupijuhina pead piirama iseenda emotsionaalsete vajaduste rahuldamist. Ära kasuta oma rolli selleks, et saada grupilt tähelepanu, tunnustust või sõprust.

Grupinõustajaks olemine ei tähenda seda, et peaksid tegutsema psühhoterapeudina ei grupi ega üksikliikme tasandil. Ole väga ettevaatlik, kui osalejad, kas otseselt või kaudselt, suunavad sulle oma emotsionaalsed vajadused. Kui see juhtub, anna märku, et sa said sellest aru, mõistad olukorda, kuid kuna käesoleva ürituse eesmärk on teine, püüa osaleja suunata tagasi teema juurde.

On hädavajalik, et grupp saaks aru, mida sa teed: mis on su eesmärgid, kuidas sa kavatsed rahuldada nende vajadusi, mida sa saad või ei saa neile anda ja kuidas sa seda tegema hakkad. Vastutus **grupiprotsesside** eest on sinu õlgadel.

### Ürituse eesmärgid. Enne kui alustad, tee selgeks oma loengu, seminari või õppuse eesmärk.

- Miks sa selle grupiürituse korraldad?
- Keda sa õpetama hakkad?
- Milline on peamine teema, mida loodad käsitleda?

On olemas kuus üldist grupiürituste eesmärki ja suure tõenäosusega sobib mõni neist ka sinu üritusele:

- Muuta käitumist
- Veenda
- Informeerida
- Stimuleerida mõtlemist
- Lõbustada
- Motiveerida tegevuseks

Nende üldiste eesmärkide kõrval on sul vaja formuleerida konkreetne eesmärk, mis vastab grupiürituse teemale. **Kirjuta see kindlasti üles**, soovitatavalt ühe lausega! See aitab sul valida vajalikke materjale ja vältida üleaarust.

Igasuguse nõustamisürituse eesmärgiks on üldiselt arendada inimeste oskusi ning julgustada neid muutma oma suhtumist ja tegutsemist. Seega peaks konkreetne eesmärk olema seotud millegi mõõdetavaga. Sageli sõnastatakse õppuse eesmärgid üldsõnaliselt, kasutades väljendeid "teada saama", "mõistma", "aru saama", "teadvustama" jne. Selline sõnastus ei tee just kergeks kursuse tulemuste hindamist. Kuidas sa aru saad, kas osalejad peale treeningut ikka "mõistavad paremini" või "tõstsid oma teadmiste taset" antud teema osas?

Proovi sõnastada eesmärgil lähtudes oskustest, mida kuulajad omandavad. Kui võimalik, kasuta konkreetset tegevust väljendavaid tegusõnu nagu: "tegema", "kirjutama", "planeerima", "lahendama", "mõõtma", "võrdlema" jne.

Selle asemel et öelda: "Õppuse tulemusena...saavad osalejad aru, kuidas koostada talu arengukava" ütle "...oskavad osalejad koostada talu arengukava."



Küsimus ei ole siin tegelikult ainult sõnastuses osalejate jaoks vaid ka selles, kas sa julged sõnastada väljakutsuva eesmärgi iseenda jaoks ja asuda selle täitmisele.

**Osalejate tundmaõppimine. Järgmiseks mõtle osalejatele. Ära hakka koostama ürituse kava enne, kui pole selge, kellele see on määratud. Püüa selgitada:**

- Kui palju inimesi tuleb?
- Miks nad osalevad? On see nende endi valik või on nad saadetud ülemuste poolt?
- Mis võiksid olla nende soovid ja ootused? Mida neil tegelikult vaja on?
- Millised võiksid olla nende kartused ja hirmud?
- Milline on tõenäoline grupi koosseis eelnevate kogemuste, teadmiste, käitumisdistsipliini, vanuse, soo, sotsiaalse staatuse osas?
- Võiks neil olla mingeid eelarvamusi sinu või su firma suhtes?
- Millised eelteadmised võiksid neil olla valitud teema osas?

Vastused neile küsimustele aitavad sul otsustada, milline peaks olema programm ja milliseid materjale kasutada.

## Toimumiskoha ja ruumi(de) valik

Ideaalseid grupiürituste jaoks sobivaid ruume on raske leida ja vahel ei olegi sul endal võimalik neid valida, sest koht on ette antud. Igal juhul teadvusta endale, millist mõju võib õppuse koht avaldada sinu grupile. Võimaluse korral vaata ruum(id) aegsasti üle, et vajadusel veel muudatusi teha. Enne grupiürituse algust ole kindlasti varakult kohal enne osalejate saabumist. Võta endale aeg materjalide paigutamiseks, töövahendite kontrollimiseks ja kohanemiseks.

Ruumi puhul kontrolli:

Kas see on sobiv planeeritava ürituse tüübile?	Näiteks on sul plaanis teha rollimänge, selleks vajad vaba pinda. On seda piisavalt? Milliseid ruume veel kasutada saab? Kuidas mööblit ümber paigutada, et ruumi võita? Kas valgustus, mööbel on sobiv, toole jätkub? On toolid mugavad? Kas vajadusel on koht kohvipausiks? Kus on tualettruumid? Milline on üleriiete hoidmise võimalus, on need valve all? Kas vaheaegadel on asjad kaitstud varguse eest? Kelle käes on võtmed?
Millised segajad võivad esineda nii sinu kui osalejate jaoks? Kuidas neid vältida?	Käiakse sellest ruumist läbi ja kuidas seda takistada? On seal telefon, mis võib ootamatult heliseda? Avaneb ehk akendest tähelepanu kõrvalejuhtiv vaatepilt? Kas saab kardinad ette tõmmata? On ruumis segavaid esemeid, müra?
Milline on kohtade paigutus, kas kõik näevad-kuulevad?	Käi ruum läbi ja istu erinevatele kohtadele. Kontrolli, kuidas on sealt näha ekraani, tahvli või esinejat. Kus sa peaksid seisma/istuma, et kõigile nähtav olla? Milline on kuuldavus tagumistes ridades?
Kas materjalid on olemas, abivahendid töötavad?	Kas on olemas vajalik tehnika, kas see töötab? (projektorid, ekraanid, tahvlid jne.) Kas kaasatoodud videokassett sobib olemasoleva makiga? On piisavalt elektrikontakte, kas juhtmed sinna ulatuvad, on olemas pikendusjuhe? Kas ja kuhu ruumi valdaja lubab kinnitada pabertahvli leht? On sul, millega neid kinnitada? On sul kõik vajaminev – markerid, paberid, kleplint, käärid jne. Ega markerid tühjad pole?

Varakult kohal olles on Sul veel aega kõrvaldada puudusi ja kohandada ruum vastavalt treeningu vajadustega.

## Istekohtade korraldamine

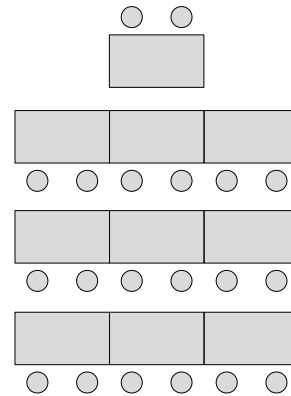
### Laudade ja/või toolide read

#### Eelised

- mahutab ruumi rohkem inimesi
- kõik on nägudega ühes suunas

#### Puudused

- osalejad ei ole üksteisega pilkkontaktis
- grupijuhil on raske hoida silmsidet tagumistega
- juht ei saa osalejate vahel ringi liikuda
- gruppidesse jagunemine keeruline
- esimesena hõivatakse tagumised kohad
- liiga formaalne, nagu kooliklass



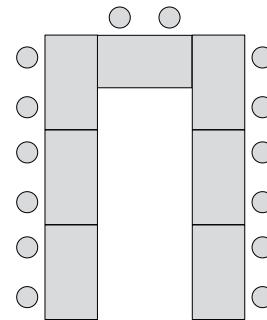
### U-kuju

#### Eelised

- treener saab osalejate vahel ringi liikuda
- treener saab kõigiga silmsidet hoida

#### Puudused

- kõrvutiistujatel puudub silmside
- ruumi mahub vähem rahvast
- gruppidesse jagunemine keeruline



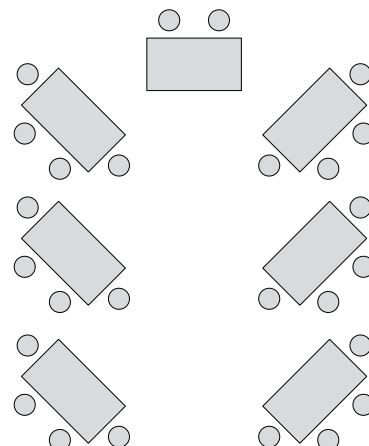
### Kuuseke ehk banketi-stiil

#### Eelised

- Osalejad on grupeeritud
- Saab kasutada erinevaid grupitöö tehnikaid
- treener saab osalejate vahel ringi liikuda

#### Puudused

- ruumi mahub vähem inimesi
- osalejad ei saa kõigiga silmsidet
- kui laud on pikad ja kitsad, jäävad otstel istujad vestlusest kõrvale



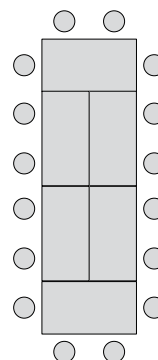
### Konverentsilaud

#### Eelised

- enamusel osalejatest on üksteisega silmside
- sobiv plenaaristungiks

#### Puudused

- gruppidesse jagunemine raskendatud
- laudade ümber mahub vähem osalejaid
- üldise vestluse ajal võib mõni väiksem seltskond laua otsas oma juttu ajada



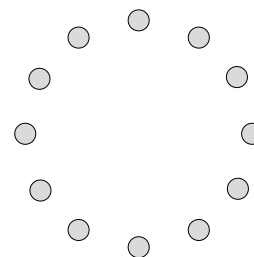
### Toolide ring või poolring

#### Eelised

- Inimesed suhtlevad vabalt
- võimalik võtta avatud poose
- treener ei asu erilisel positsioonil
- lihtne korraldada harjutusi ja mängu
- väldib "oma kohale" kinnistumist

#### Puudused

- puudub mugav tööpind
- pole laudu, kuhu panna materjale
- avatus võib osalejaid hirmutada
- suures grupis vahemaad liiga suured



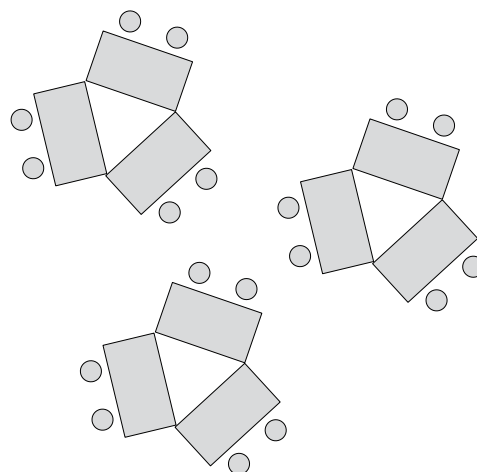
### Laudade kolmikud

#### Eelised

- samad, mis kuusekesel
- sobiv paigutus grupitööks

#### Puudused

- laudade taha mahub vähem inimesi
- võtab palju ruumi



Istekohtade korraldus sõltub eelkõige planeeritud töömeetoditest. Kui plaanid rohkesti grupitööd, vali kuusekese stiil. Gruppide moodustamisel ei ole vaja siis ümber tõsta toole-laudu ega kaotada aega ja mõttejärge.

Kui su kuulajad on "eluaeg" harjunud istuma ridades, võib vahel olla vajalik põhjendada, miks istekohtade korraldus on "ebaharilik".

Ole loov istekohtade korraldamisel, muuda korraldust õppepäeva käigus. See aitab osalejatel püsida aktiivsetena kogu päeva jooksul.

## Ajakava

Sessioonide kestvusele seab piirid inimeste kontsentreerumisvõime. Peale 20 minutilist monotoonset loengut oled tõenäoliselt kaotanud enamuse, kui mitte kõigi kuulajate tähelepanu.

Mida rohkem on inimesed aktiivselt kaasatud grupitöösse, seda kauemaks jätkub nende tähelepanu. Ergutamiseks kasuta visuaalseid abivahendeid, harjutusi, näiteid, nalju või tee väike vaheaeg. Planeeri selleks aega.

Reeglina tee 15–30 minutiline vaheaeg iga 1,5 tunni järel ning 1–1,5 tunnine lõunaajal. Lisaks võid arvestada veel mõne 5 minutilise vahega, seda eriti õhtupoolikul.

Arvesta, et hommikuti on inimeste töövõime reeglina suurem. Planeeri teoorialoengud ja raske materjali esitamine sellele ajale.

Lõunasöögijärgne aeg on tõenäoliselt kõige raskem – grupp on unine ja passiivne.

Korralda rollimänge või praktilisi harjutusi – midagi, mis võimaldaks inimestel liikuda ja omavahel vestelda.

Pea raudselt kinni grupiga kokkulepitud vaheaegade ja ürituse lõpu kellaajast isegi juhul, kui see tähendab mingi teema pooleli jätmist. Kuulajate mõtted on niikuinii kohvilaua, puhkepausi, lõunasöögi või kokkulepitud kohtumise juures. Nad ei kuula sind enam. Juhul, kui teema on haarav ja arutelu elav ning grupp ise ei taha lõpetada, ütlevad nad sulle seda.

## Tempo ja sisu planeerimine

Planeerimisel mõtle jällegi oma grupis osalejatele:

- Kui palju nad juba teavad?
- Mida nad peavad õppima?
- Kui palju aega võtab materjali läbivõtmine?

Tea, et sinu 10 minutilisest esinemisest on järgmisel päeval kuulajatel meeles vaid 1–2 tähtsamat punkti. See on üllatav ja algajates esinejates nõrdimust tekitav fakt. Tahame ju enamasti anda kuulajatele edasi kõik oma teadmised aga nemad omandavad vaid mõned võtmesõnad!

Mida kiiremini ja suuremat hulka informatsiooni edestatakse, seda väiksem on materjali omandamise efektiivsus.

Õppesessiooniks vali kõige rohkem 3–4 peamist ideed, mida tahad edastada. Need on ideed, mida kuulajad PEAVAD teadma õppuse lõpuks. Kõik muu on vaid detailid, mis ilmestavad põhipunkte ja hoiavad üleval huvi.

Korda neid punkte ikka ja jälle nii loengus kui harjuste ajal isegi siis, kui see tundub sulle endale isenesestmõistetav ja kordamist mitte vajav.

Esinedes loenguga ehita oma kõne struktuur üles järgmiselt:

- räägi, millest sa hakkad rääkima
- räägi sellest
- räägi, millest sa rääkisid

Varu piisavalt aega ettevalmistusteks. Rusikareegel on: planeeri ettevalmistuseks kaks korda rohkem aega, kui esinemiseks. Kui esitad materjali esimest korda, on ettevalmistusaeg isegi pikem.

Õppuse kirjalik programm koos ajajaotusega on alati abistav ka kogunud esinejatele. Hoia see käepärast ja toetu sellele kuid ära püüa ajakava iga hinna eest minutipealt järgida. Märki ära harjutused või teemad, mida võiksid vahele jätta juhul, kui su ajakava "lõhki" hakkab minema. Varu lisaharjutusi või tekste juhuks, kui aega kipub üle jääma.

Grupiõppuse planeerimislehe näidise leiad järgmiselt leheküljelt.

## Grupiürituse (õppuse) palneerimisleht

Aeg	Teema/ tegevus	Eesmärk	Meetod	Eeldatav energia- tase	Vastutaja	Vajalikud vahendid
enne					tellija	lauad kuusekesena
09.00	Avamine	Osalejate tervitamine ja teema tutvustus	Kõne grupi ees	1	mina	lauad kuusekesena
09.05	Sissejuhatus	Treenerite tutvustamine Ootuste selgitamine Programmi tutvustamine Grupireeglite määramine	Kõne grupi ees Ootused tahvlile kirja	4	mina, kaastreener	lauad kuusekesena, pabertahvel ja markerid
09.30	Tutvumine	Grupi soojendus, varasemate kogemuste selgitamine	Tutvumismängud "minu nimi on..." "sarnased grupid" "ridade moodustamine"	5	kaastreener	lauad kõrvale tõsta, vaba ruum
10.00	Teema 1	Ülevaate andmine teemast	Loeng	2	mina	lauad kuusekesena, kileprojektor
10.20	Kolmikute moodustamine	Gruppide moodustamine aruteluks, liikumine	Vaba valik	3	mina	
10.25	Teema 1	Olemasolevate teadmiste selgitamine	Arutelu väikestes gruppides (kolmikutes)	4	kaastreener	ümbergrupeerumine

## Õpetamismeetodid

Erinevate meetodite kombineerimine ja tempo ning tööviiside vaheldumine hoiab su kuulajad erk-  
sate ning õppimisvõimelistena

### Loeng

See on traditsioonilise õpetamise kõige levinum meetod. Loeng on ühesuunaline kommunikatsioon, ettevalmistatud teksti esitamine, mille lõpuosa võib sisaldada ka kuulajate küsimusi-vastuseid.

Loengu puhul ei ole grupi suurusel mingit piiri ja väga suurte gruppide puhul on see peamine kasu-  
tatav meetod. Lektorina on sul täielik kontroll toimuva üle, määrad ise nii sisu kui ajakava.

Loengud on kasulikud uue materjali esitamiseks ning kokkuvõtete tegemiseks. Kasutada saab  
visuaalseid abimaterjale (kile- ja diaprosjektorid, tahvlid).

Loengul on ka hulk puudusi. Lektori monoloog ei arvesta kuulajate individuaalseid vajadusi, diskus-  
sioon on minimaalne ja ainult ühe isiku (lektori) ideed saavad väljendatud. Loengul on oht kiiresti  
monotoonseks muutuda, kuulajate tähelepanu hajub kõrvalistele asjadele. Loovus ja aktiivse kuula-  
mise võimalused on piiratud.

Loeng ei tohiks korraga olla pikem kui 15–20 minutit. Kasuta loengut vaheldumisi tööga väikestes  
gruppides, ajurünnaku või kirjaliku ülesandega. Või tee vaheaegu.

Et kasutada loengut kui treeningumeetodit efektiivselt, täida enne algust järgnev kontroll-leht. Kui  
kõikide küsimuste vastuseks on "Jah" võid julgelt loengu kasuks otsustada.

Kas kasutad loengut seetõttu, et teised õpetamismeetodid oleksid antud olukorras vähem efektiivsed?	
Kas kõnelemise aeg piirdub 20 minutiga?	
On su loengul selgepiiriline pea, keha ja saba ehk sissejuhatus, teema arendus ja kokkuvõte?	
Kas püsid lihtsate kuid oluliste punktide juures?	
Kas su juttu toetavad hästi kujundatud jaotusmaterjalid või visuaalsed abivahendid?	
Kas sa tunned oma kehakeele eripära ja mõistad selle mõju auditooriumile?	

### Väikesed grupid (suminameetod)

Teema läbitöötamiseks ja aruteluks jaotub (sina jaotad) grupp väikesteks alagruppideks. Need või-  
vad olla 2–5 liikmelised, sõltuvalt tegevusest. Alagrupp istub lähestiku koos ja arutab teemat. Kogu  
ruum täitub jutusuminaga, sellest ka nimetus suminameetod.

Arutelu väikeses seltskonnas anab igale osalejale võimaluse oma mõtteid avaldada. Vajaduse korral  
võib hiljem suures ringis arutada iga grupi töö tulemusi, lastes rääkida kas kõigil või grupi eeskõne-  
lejal.

Suminameetod võimaldab sul kui grupijuhil:

- tõmmata hinge
- kuulates diskussioone tabada osalejate meeleolu ja suhtumist
- muuta treeningu tempot, tõsta osalejate energiataset, neid aktiveerida
- julgustada osalejaid andma tagasisidet selle kohta, mida nad on õppinud ja milliseid rakendusvõimalusi nad oma töös/igapäevaelus sellele näevad

Peamised takistused suminameetodi kasutamisel võivad olla

- selle meetodi uudsus ja võõrastamine osalejate poolt
- laudade ja toolide kiire ümberpaigutamisevõimaluse puudumine
- ajapiirang, eriti võtab aega hilisem tagasiside suures ringis.

Aja võitmiseks võib suures ringis paluda osalejatel sõnastada oma järeltõlke märksõnadega või ühe lausega. Teine võimalus on lasta esineda ainult ühel grupil, teistel palu neid täiendada uute ideedega aga mitte korrata juba öeldut.

Sumina ajal võid mängima panna vaikse taustmuusika. See tekitab osalejates turvalise tunde, et naabergrupp ei kuula neid pealt.

## Gruppidesse jagamine

Kui sa ei määra, kuidas grupe moodustatakse, siis pöörduvad inimesed enamasti oma lähimate naabrite poole, liikudes oma kohtadelt minimaalselt. Aja säästmiseks sobib see hästi. Kui sul on aga eesmärgiks suminameetodit kasutada ka lõdvestuseks ja liikumiseks, määra ise gruppidesse jaotumise süsteem nii, et see sunnib kõiki püsti tõusma ja liikuma.

Pidevalt samades alagruppides töötamine tüütab ja piirab loovust. Vaheta gruppide koosseisu kasutades selleks näiteks loendamist või erinevaid mängu.

Loendamine: näiteks "Kolmeks loe. Kõik „ühed“ võtavad omavahel kokku, samuti „kahed“ ja „kolmed.“

Oma grupi suurust teades tee juba varakult kindlaks, kui suuri algrupe saab moodustada. Kui osalejaid on paaritu arv ja tahad moodustada paare, tuleb teha ka üks kolmik või minna ise ülejääjale paariliseks.

## Ajurünnak ja ideede kogumine

Ajurünnaku eesmärk on uute ideede ja vastukajade kiire genereerimine. Grupijuht esitab ajurünnaku teema/küsimuse ja kirjutab selle tahvlile. Osalejaid õhutatatakse vabalt ja läbisegi pakkuma vastuseid/mõtteid, nad ise arendavad või kujundavad ümber varem pakutut.

Kõik ideed lähevad tahvlile kirja väljaütlemise järjekorras ja võimalikult samas sõnastuses. Ajurünnak kestab, kuni enamus grupist on ennast ammendanud ja aktiivsus langeb või kui aeg on piiratud, siis etteantud aja jooksul

Mitte ühtegi ideed ei kommenteerita või kritiseerita! Vastu võetakse kõik, ka kõige hullemad pakkumised! Selgita seda kindlasti grupile enne, kui alustad ajurünnakut. Lõika kohe läbi kõik kõrvalekalded sellest reeglist meenutades: "Praegu me ei aruta ühtegi mõtet. Kellel on veel midagi pakkuda?"



Tavaliselt tekitab see meetod suure energiapuhangu, ka kõige tagasihoidlikumad avaldavad oma arvamusi.

Ideede kogumine erineb ajurünnakust selle poolest, et eesmärgiks ei ole mitte uute ideede genereerimine ja loova mõtlemise õhutamise vaid olemasolevate faktide või kogemuste loendi koostamine.

Peale ajurünnakut töötatakse tahvile kogunenud ideed läbi neid arutades ja hinnates. Näiteks võib koostada pingerea parimatest vastustest/lahenditest või ideid grupeerida.

## Rollimängud

Rollimängudes kasutavad osalejad oma kogemusi selleks, et mängida läbi tegelike elu situatsioone. Hästi korraldatud rollimäng võimaldab osalejatel tõsta oma eneseusaldust, mõista paremini vastarollis oleva partneri seisukohti või tundeid, harjutada uusi oskusi ning teha praktilisi järeldusi õpitust. Rollimängus on võimalik samaaegselt kasutada erinevaid omandatud tehnikaid/oskusi ja seetõttu on nad heaks kinnituseks õpitule. Samuti tõstavad rollimängud oluliselt grupi energiataset.

Samas on rollimängud väga ajamahukad ja nende õnnestumine sõltub osalejate aktiivsusest. Mõned grupi liikmed võivad seda pidada liiga ennastavaks, ähvardavaks või isegi häbistavaks. Seega tuleb rollimängu olemust ja reegleid enne hoolikalt selgitada ning vajadusel töötada vastupanuga enne harjutuste sooritamist.

Mõned rollimängud võivad lõkkele puhuda emotsioonid kaaslaste suhtes. Peale rollimängu tuleb kindlasti teha põhjalik diskussiooniring ja "tuulutada tundeid".

## Olukorra analüüsid

Olukorra analüüs hõlmab mingi juba olnud või põhimõtteliselt võimaliku juhtumi või stsenaariumi kirjeldust ja tegutsemise analüüsi. See treeningumeetod arendab osalejate analüüsi oskusi ning õpetab nägema seoseid ja tegema järeldusi. Samuti kinnistab omandatud teadmisi/oskusi. Suure interaktiivsuse tõttu tekitab ka grupis lisaenergiat.

Olukorra analüüsid võivad olla kahte tüüpi:

- Olukorra lühike kirjeldus või iseloomustus
- Pikem simulatsiooniharjutus

Lühianalüüsil vali näited või olukorrad, mis su kuulajatele on tuttavad. Töö võid korraldada nii suure grupis, alagruppides kui individuaalselt.

Simulatsiooniülesanded või -harjutused sisaldavad endas ka rollimängu elemente. Näiteks võid osalejatele jagada kätte individuaalsed ülesanded/rollid (tõrges farmer, jutukas pereema, uudishimulik naaber jm.) Rollid võivad olla avalikult teatatud või salainstruktsioonina antud. Kavandatud situatsioon mängitakse läbi etteantud rolliiseloомуsi arvestades. Osalejatel on võimalik õppida, tõmmates paraleele isikliku olukorraga nii tegelikus elus kui mängitavas rollis. Mängule järgneb alati üldine diskussioon, kus kõiki tuleb julgustada oma mõtteid ja järeldusi avaldama.

Arvesta, et nii olukorra lühianalüüsid kui simulatsiooniülesanded vajavad ettevalmistusel hoolikalt püstitatud eesmärgi ja eelnevat testimist ning on juba seetõttu ajamahukamad, lisandub veel rollimängu ja analüüsi aeg.

## Märkmete ja visuaalsete abivahendite kasutamine

Ka kõige kogenum grupijuht vajab vahel spikreid. Näiteks märksõnad, järjestatuna teemade kaupa, garanteerivad, et sa ei unusta vahelt ära midagi olulist. Mida ebakindlamalt sa ennast tunned, seda põhjalikumalt peavad olema ette valmistatud su abimaterjalid. Algajatele esinejatele ei tee paha, kui ka kogu tekst on sõna-sõnalt kirja pandud. Sellisel ettevalmistusel on ka lisakas – õpid ise paremini teemat valdama. Nüri ja mehhaaniline mahalugemine ei ole muidugi see, milleks teksti kasutada. Viska pilk märkmetele nii harva kui saad ja nii sageli kui vajad.

Ära häbene spikreid kasutada! See, et sa toetud ettevalmistatud tööle ei vähenda su väärtust grupi silmis, pigem vastupidi. Hoi a märkmed kogu aeg käepärast ja vajadusel kasuta julgelt. Kui kaotasid järje, võta lihtsalt “aeg maha” ja püüa õige koht üles leida. Kui teed seda rahulikult ja loomuliku enesekindlusega ei tekita see grupis mingit hämmingut.

**Visuaalsete** õppevahendite kasutamine ei ole tähtis mitte sellepärast, et “nii tehakse”, vaid see muudab õpetamise efektiivsemaks. Inimesel on viis meelt – nägemine, kuulmine, maitsmine, haistmine ja kompimine. Mida rohkem meeli on õppimisse kaasatud, seda suurem on kasutegur.

Kui palju me õpime	Me jätame meelde
Maitsmine – 1%	Kuuldust – 20%
Kompimine – 2%	Nähtust ja kuuldust – 50%
Haistmine – 4%	
Kuulmine – 11%	
Nägemine – 82%	

Visuaalsed abivahendid aitavad:

- stimuleerida õppimist
- motiveerida osalejaid
- kinnitada informatsiooni tõepärasust
- selgitada põhiteema detaile
- muuta õppus vaheldusrikkamaks
- kinnistada õpitud ja teha kokkuvõtteid

Abimaterjal peab olema arusaadav, seoses teemaga ja lihtne kasutada. Sageli unustavad grupijuhid, et visuaalsete abivahendite kasutamise eesmärk on õppimist kergendada, mitte takistada. Kui loengu algusest kulub 20 minutit selleks, et tõrkuvat projektorit tööle saada või otsida pikendusjuhett, oleks mõttekam ilma nendeta läbi ajada.

Visuaalsete abivahendite valik on suur ning kõiki neid saab õpiprotsessis kasutada.

### Tahvel

Üks ajalooliselt vanimaid abivahendeid ja endiselt asendamatu. Peamine erinevus seisneb selles, et musta tahvli asemel kasutatakse nüüd valget pinda või pabertahvlit.

Tahvlit kasutades pea meeles:

- kui konkreetse küsimuse selgitamiseks võetakse appi tahvel, siis tuleks seda kasutada algusest lõpuni
- tekst ja joonised peavad olema kergesti loetavad ja arusaadavad
- kirjutada tuleb piisavalt suurte tähtedega
- kirjutatakse lühidalt, et säästa aega ja ruumi
- kasutada saab erinevaid värve, peamiselt tumedaid. Punast ja kollast on raske vaadata. Liiga palju erinevaid värve segab
- keerulised joonised saab enne valmis teha
- pabertahvli täidetud lehed saab seinale riputada, nii et kogu tehtud töö on näha

### Grafoprojektor

Tänapäeval küll moest läinud, kuid siiski üks parimaid abivahendeid grupijuhile. Kilesid saab eelnevalt valmis teha ja ka kohapeal kirjutada, näiteks grupitööde käigus. Valmis kilesid saab operatiivselt täiendada. Kilesid saab asetada üksteise peale, et võrrelda näiteks erinevaid graafikuid. Kiledest saab teha paberkoopiaid ja neid grupile jaotusmaterjalidena jagada.

### Fotoslaidid

Tänapäeval küll uuema tehnika tulekuga seoses vähe kasutatavad, kuid heade slaidide olemasolul tasuks kasutada. Slaidide abil on võimalik näidata väga hea kvaliteediga diaposiitive.

### Video

Videofilmid võimaldavad anda kiire ja kontsentreeritud ülevaate mingist probleemist, uuest tehnoloogiast, teiste kogemustest jne. Enne filmi vaatamist tuleks lühidalt tutvustada selle sisu, seega pead ise materjaliga kursis olema. Samuti võiks tähelepanu pöörata küsimusele, millest kujuneb hiljem diskussioon ja osutada lõikudele, mis väärivad erilist tähelepanu.

- Kontrolli DVD-mängija või videomaki, televiisori ja lülituspuldi korrasolekut
- Veendu, et materjali saaks esitada algusest või soovitatavast kohast
- Kontrolli, et kõik vaatajad näeksid ekraani
- Reguleeri hääletugevus sobivaks
- Vajadusel tee katkestusi nähtu arutamiseks või keri tagasi, et mõnda kohta uuesti vaadata
- Pika filmi korral (üle 15 min) tee kindlasti vahearutelu, et tähelepanu hajumist vältida
- Väldi stoppkadreid

### Powerpoint slaidid ja videoprojektor

Powerpoint on muutumas ettekannete lahutamatuks osaks. See on suurepärase abivahend grupijuhile, kuid samas ka ohtlik. Programmi on lihtne kasutada ja see pakub palju erinevaid võimalusi, seetõttu kasutatakse seda ülemäära. Liiga paljud esinemised näevad välja kui omaaegsed tummfilmid, kus ekraanil vahelduvaid pilte saadab muusikaga klaverimängija. Ainult et tänapäeval on filmi asemel slaidid ja klaverimängu asendab ettekandja hääl. Auditoriumi tähelepanu köidab ekraanil toimuv, esineja ise on muutunud illustreerivaks taustamuusikaks.

- Ühel slaidil üks idee. Auditoorium loeb 2–3 korda kiiremini kui sina jõuad rääkida. Kui ühel lehel on kirjas rohkem ideid, loeb auditoorium juba järgmisi ajal, kui sina ikka veel esimesest räägid. Nad ei kuula sind, info seguneb ja raskendab arusaamist.
- Igal slaidil olgu pealkiri. Juhata iga slaid sisse, öeldes, mida auditoorium sellest saab. Pealkiri juhatab sisse sõnumit ja kergendab selle meelde jätmist.
- Lühenda. Kasuta märksõnu, mitte täislauseid. Vastasel korral auditoorium loeb, mitte ei kuula. Järgi 6 x 6 reeglit: maksimaalselt kuus rida ühel slaidil, maksimaalselt 6 sõna ühes reas. Veelgi parem oleks, kui saaksid kasutada 5 x 5 struktuuri.
- Esita ainult hädavajalik informatsioon. Slaidid ei ole selleks, et näidata, mida sina tead või mis teadmisi üldse maailmas eksisteerib. Esita vaid see, mida sinu kuulajad peaksid teada saama.
- Ettevaatust tabelitega! Reeglina on tabelites väga palju rohkem informatsiooni, kui auditoorium jälgida ja analüüsida jõuab. Kui kasutad tabeleid, siis märgista (värvid, kirja suurus, nooled) ära kõige olulisemad numbrid või kohad, millest sa räägid.
- Kasuta täislaused tsitaatide ja seisukohaesituste jaoks. Kui soovid kasutada tsitaati või esitada väidet või seisukohta, tuleks seda teha täislausega.
- Ka tsitaatide või väidete puhul kasuta ikkagi slaidi pealkirja, see suunab auditooriumi mõtled vajalikus suunas.
- Viita allikale, see suurendab autoriteetsust.
- Lihtsus ja järjepidevus. Ära lase ennast ahvatleda kõikvõimalikest graafilistest ja kujunduslikest võimalustest, mida PowerPoint pakub. Kasuta kahte, äärmisel juhul kolme erinevat kirjasuurust ja maksimaalselt kahte kirjatüüpi.
- Jälgi taustavärvi ja kirja värvi omavahelist sobivust loetavuse seisukohalt. Parima tulemuse annab kas valge või kollane värv sinisel taustal, või must või muud tumedad värvid heledal taustal.
- Kasuta kujundeid ja pilte. Pildid ja kujundid on mõjusad ja köidavad tähelepanu. Pildiga saame me viia tähenduse auditooriumini ilma pikalt seletamata. Samuti toovad need vaheldusrikkust esitlusse.
- **Välgi eriefekte!!** PowerPointi pakutavad võimalused tekitavad kiusatuse neid ka kasutada. Nn. viiled ja kellad näitavad küll slaidiseeria koostaja oskust programmi kasutada, ühtlasi aga annavad tunnistust halvast maitsest. Parim esitlus laseb keskenduda sõnumile, mitte ei vii tähelepanu kõrvale.
- **Plaan B.** Nii suurepärase kui PowerPoint ka pole, on sellel üks miinus. Tegemist on tehnoloogiaga ja see võib tõrkuda. Ole alati varustatud varuplaaniga!

### **Kirjalikud materjalid, brošüürid ja voldikud**

Trükitud materjal sarnaneb loenguga, sest kommunikatsioon toimub ühepoolselt. Samas võimaldab trükiste jagamine kokku hoida grupiürituse aega. Õppusel saad viidata vastavatele kohtadele materjalides ja jätta nn. kodulugemist. Samuti aitab trükitud materjal osalejatel hiljem mälu värskendada ja vähendab üleskirjutamise vajadust. Laiali jagatav materjal loob lisaväärtuse, tekitab osalejates tunde, et nad on midagi "saanud".

- kujunda oma materjal atraktiivseks, jäta piisavalt ruumi märkmete ja kommentaaride lisamiseks
- võimalusel hoolitse selle eest, et jagatavat materjali saaks mugavalt koguda (kaustadesse, mappidesse, kilekaante vahele)
- jaga materjal välja osade kaupa, vastavalt käsitletavale teemale
- ära anna korraga liiga palju materjali kätte, see tõmbab tähelepanu sinult kirjapandule
- kodulugemiseks mõeldud materjal anna kätte alles ürituse lõpus

## Mida grupinõustamisel jälgida

Iga grupi õppimisprotsess sisaldab kahte tähtsat aspekti:

- Millest grupp (ja iga osavõtja) räägib (sisu)
- Kuidas grupp (ja iga osavõtja) selle teema kallal töötab ja/või sellest räägib (protsess)

Sinu kui juhendaja rolliks on ühtaegu konkreetse teema üle järelemõtlemise ja selle omandamise ergutamine (**õpiprotsess**) ja aktiivse ning avatud osalemise soodutamine (**grupiprotsess**).

Lisaks sellele, mida inimesed räägivad, on meil võimalik ka jälgida:

- mitteverbaalseid väljendusi kui tunnete ja reageeringute indikaatoreid: hääletooni; näoilmeid; seda, kuidas räägitakse (kõhklused, kordamised, jne), ning kuidas inimesed istuvad ja hoiavad/liigutavad pead, käsi, jalgu, jne (kehakeel)
- suhtlemiskeemi grupiliikmetevaheliste suhete indikaatorina – alagruppide olemasolu, kes keda juhib, kes keda mõjutab, kes vaid harva aktiivselt osaleb, jne.
- kes räägib, kui sageli, kui pikalt?
- keda inimesed rääkides vaatavad (konkreetne isik, liiguvad pilguga üle kogu grupi, mitte kedagi, lakke, jne)?
- kes kelle järel räägib, kes kellele vahele segab?
- millist suhtlemisstiili kasutatakse (küsimused, nõuanded, kindlad väited, mittenõustumise väljendamine)?

Kasutades erinevate indikaatorite avarat skaalat ning gruppi pidevalt jälgides oskab kogunud juhendaja vastu võtta hulganisti signaale nii õpiprotsessi kui ka grupiprotsessi kohta. Ilma nende signaalideta on juhendajal raske grupi õpetamist õigesti suunata.

## Õpiprotsessi arengut soodustavad tegevused

<b>Algatamine</b>	Grupi töölerakendamine antud ülesande lahendamiseks, järgmise etapi ja lõppeesmärkide suunas uute arutlusteemade või tegevuste väljapakumine (võimalik oht: pealiskaudne õpetamine, tunnete ja emotsioonide tähelepanuta jätmine).
<b>Tööprotseduuride väljapakumine</b>	Grupi abistamine efektiivsete/toimivate tööprotseduuride leidmisel (võimalik oht: liialt palju erinevaid ettepanekuid võivad tekitada kaose, osalejad võivad liialt pikka protseduure puudutavat vestlust kasutada tööga venitamiseks)
<b>Informatsiooni küsimine</b>	Grupiseste ressursside väljatoomine ning informatsiooni identifitseerimine, mida on vaja otsida väljastpoolt (oht: liialt palju kulutatakse aega andmete kogumisele ja üksikasjadele, liialt vähe jääb aega analüüsiks ja põhjuste ning lahenduste otsimiseks)
<b>Informatsiooni andmine</b>	Vajaliku informatsiooni jagamine (oht: informatsiooniuputus, info andmine üksnes selleks, et kuulda ennast rääkimas).
<b>Arvamuste küsimine</b>	Ettevalmistus otsuste tegemiseks, püüdes osalejatelt teada saada, mida nemad antud ettepanekust arvavad (oht: otsuse tegemise põhjustamine enne, kui informatsioon on põhjalikult töödeldud ja analüüsitud).
<b>Oma arvamuste avaldamine</b>	Oma arusaamade jagamine teistega (oht: sama asja korduv rõhutamine, konfliktid).
<b>Selgitamine</b>	Praktiliste näidete küsimine või esitamine asja selgitamiseks (oht: liialt palju detaile, halvasti valitud näited tekitavad veel rohkem segadust).

<b>Üle selgitamine</b>	Küsimuste esitamine või grupi liikmete poolt öeldu ülerääkimine selleks, et asi oleks kõikidele arusaadav ja/või ergutaks inimesi kaasa mõtlema (oht: enda peitmine teiste grupiliikmete küsimuste ja sõnade taha).
<b>Kokkuvõtte tegemine/struktureerimine</b>	Lühikese ülevaate andmine põhilisest, mis on öeldud, peamiste võimaluste väljatoomine, peamise loogilise põhjendusliini väljatoomine, jne. Kokkuvõtte tegemine vestlusele tähelepanu tõmbamiseks ning selle suunamiseks uuele teemale (oht: arutelu muutub liialt abstraktseks, osalejad ei julge omapoolset arvamust välja pakkuda).
<b>Konsensuse kontrollimine</b>	Kontrollimine, kas kõik grupi liikmed, eriti need, kes valdavalt vait on, öelduga nõustuvad (oht: inimesed muutuvad kohmetuks, kui neid rääkima sunnitakse).

## Grupiprotsessi arengut soodutavad tegevused

<b>Julgustamine</b>	Sõbralik olemine, teiste ettepanekutele reageerimine ja nendest lähtumine, teiste grupiliikmete ja nende ideede hindamine (oht: kui sõbralikkus on teeseldud, pöördub see hiljem sinu vastu. Sõbralikkus, mille põhjuseks on suutmatus vastasseisu ja konfliktidega positiivselt toime tulla).
<b>Stimuleerimine</b>	Vaiksele ja tagasihoidlikule osavõtjale antakse võimalus vestluses oma sõna sekka öelda, osavõtjaid ergutatakse oma tundeid ja arusaamasid väljendama (oht: oma tahte pealesurumine).
<b>Isiklike ja grupiemotsioonide väljendamine</b>	"Ma hakkam ära tüdinema", "Ma olen praegu jätkamiseks liialt väsinud", jne (oht: väärtusliku õppeprotsessi katkestamine valel momendil).
<b>Standardite kehtestamine</b>	"Püüame kõnelejat mitte katkestada", "Lepime kokku, et kõik jälgivad, et igaühel oleks võimalik teistega võrdselt kaasa mängida", jne.
<b>Harmoniseerimine</b>	Neil, kes on sattunud konflikti, aidatakse oma negatiivsetest emotsioonidest üle saada, püütakse aidata neil mõista teiste tundeid ja suhtumisi (oht: konsensus muutub kohustuslikuks, ei jää enam ruumi erinevatele arvamustele).
<b>Hindamine</b>	Inimestele antakse võimalus avaldada oma grupis töötamisest ja grupiliikmete käitumisest lähtuvaid arvamusi ja reageeringuid (oht: puudub avatus ja ensekriitika, mõttetevõime ei vii konstruktiivse dialoogini).
<b>Pingete maandamine</b>	Varjatud konfliktide päevavalgele toomine, probleemi asetamine avaramasse konteksti, hästi ajastatud nali (oht: osavõtjad pole veel valmis sellest rääkima).
<b>Grupitöö elavamaks ja meeldivamaks muutmine</b>	Liikumise ja huumori sissetoomine, tähelepanu pööramine millelegi isiklikule, mida võiks tähistada, trikkide tegemine (oht: tegevuse liigne hakkimine võib hakata grupiliikmeid häirima).
<b>Võimaluste loomine kokkusaamisteks väljaspool tööd</b>	Spordiürituste organiseerimine, grupiliikmete kutsumine jalutama, ühine lõunasöök, jne.

## Toimetulek raskete osalejatega

### Jutupaunik/monopoliseerija

Kui see on isik, kes võiks rääkida pikki ja tähendusrikkaid lugusid, kuid kelle jutt jääb kuidagi hämaraks ja abstraktseks, palu tal esitada konkreetseid kogemusi, näiteid, juhtumeid. Palu sellelt isikult luba teha tema jutust kokkuvõtte ning kontrolli, kas sa said temast õigesti aru. Täna teda ning mine joonelt edasi kellegi teise juurde, küsides tema arvamust/kogemust.

Kui on tegemist kellegagi, kes ajab järjekindlalt ühte ja sama joru, anna talle mõista, et antud teema on varem juba piisavalt läbi arutatud ning too uuesti selgesti välja hetkel kesksel kohal olev teema.

Kui on tegemist kellegagi, kes tõesti oluliselt tööle kaasa aitab, kuid unustab ära, et ka teistele tuleb anda võimalus kaasa rääkida, siis täna teda temapoolse väärtusliku abi eest, ütle, et sa tahad nüüd teada saada, mida teised sellest asjast arvavad, vaata temast mööda, otsi välja keegi, kes soovib sõna võtta ning anna talle otsavaatamisega märku. Jälgi ka seda, et jutupaunik näeks, et teised tahavad samuti midagi öelda. Tee kokkuvõtte ning jätku kellelegi teisele esitatud suunava küsimusega: "kas kõik on sellega nõus?" "kas on veel arvamusi ja tähelepanekuid?"

Kui osalejate poolt tehtavad panused on tänu erinevatele taustadele suuresti erinevad (haridus, positsioon), võib olla soovitatav:

- grupi jagamine ühtlasemateks alagruppideks, kus arutelu leiab aset võrdsete vahel ning kes võivad iseseisvalt esineda omapoolse aruandega ülddiskussioonil – nii tuuakse selgelt esile kõikide gruppide kogemused ja arvamused.
- kasuta diskussioonitehnikaid, mis loovad kõigile võrdsemad võimalused kaasalõõmiseks, nt. tahvli/kaardikeste tehnika, joonistamine või laulmine rääkimise asemel.

### **Vaikiv osavõtja**

Püüa välja uurida, kas see inimene on alati nii vaikne, või kas ta vaikib üksnes täna ja selle diskussiooni ajal. Inimene võib vaikida erinevatel põhjustel. Ta võib:

- tunda ennast ebakindlalt, ta ei tunne end selles grupis või selles valdkonnas turvaliselt
- oodata, kuni teised oma kaardid välja käivad
- alati oma arvamuse kujundamisega viivitada; ta vajab aega, hiljem hakkab ta kindlasti rääkima
- antud teemast või grupist mitte huvituda
- olla lihtsalt väsinud

Ära hakka inimesi, kes juba loomult vaiksed on, tagant sundima. Lase neil tunda end asjaosalisena neile sõbralikult otsa vaadates ning samas neid hoolikalt jälgides. Nii ei jää sul märkamatuks hetk, mil vaikija soovib vestluses sõna sekka öelda.

Mõnikord hakkavad seni vaikinud grupiliikmed rääkima, kui neile ülalkirjeldatud moel tähelepanu pööratakse. Mõnikord aitab neil rääkimise vastu suunatud barjäärist üle saada otsene palve jagada teistega oma kogemusi antud valdkonnas.

Teistes olukordades on meil neile võimalik abiks avatud, mitteametlikku, sõbralikku ja turvalist õhkkonda luues, vestlusele väga konkreetset struktuuri andes ning rohkem informatsiooni pakkudes.

Nii "jutupauniku" kui "vaikija" kohta kehtib järgmine nipp: kui sul õnnestub panna neid teineteisel silma peal hoidma, on osa probleemist edukalt lahendatud.

### **Kritiseeriv osaleja**

Selline osavõtja võib esitada igasuguseid ebameeldivaid küsimusi ning paljudele neist on väga raske vastata.

Uutel ja kogemusteta juhendajatel on sageli tunne, et nad peaksid kõike teadma ning taoline osavõtja tundub nende jaoks ohtlikuna. Kogenenumad juhendajad hindavad taolist osavõtjatüüpi väga kõrgelt, kuna ta osaleb protsessis aktiivselt ning stimuleerib oma käitumisega ka kõiki teisi osalejaid mõttetegevusele. Grupitöös on kriitiline osavõtja enamasti pigem ressurss kui barjäär.

Julgusta teda ise oma küsimustele vastama või kaasa grupp vastuse otsimisse.

### **Manipuleerija**

Mõnikord on grupis liige, kes ühel või teisel põhjusel ei soovi suhelda, kuid püüab selles süüdistada kedagi teist, paneb teisi tundma end tähtsusetuna ning teeb kõik endast oleneva, et ei jõutaks kokkuleppele selles, mida soovib enamik grupiliikmeid.

Seda tüüpi osavõtjaga on tema negatiivse motivatsiooni tõttu väga raske toime tulla. Anna talle teada, et sa saad aru, mis tal plaanis on/mida ta teeb, ning et sa ei aktsepteeri seda/ei lase sel juhtuda. Vahel piisab silmsidest kriitiliselt hetkel. Sama toime võib olla vaheajal pillatud lühikesel pealiskaudsel märkudel. Juhul, kui grupis on mõni liige, kes omab manipuleerija üle teatavat mõjuvõimu, palu tal seda inimest mõjutada.

### **“Tähtis” osaleja**

Me oleme kõik kogenud olukordi, kus normaalne vestlus sureb välja, kuna üks mõjukas osavõtja käib välja oma arvamuse ning mitte keegi ei julge talle vastu vaielda. Juhendaja võib sattuda olukorda, kus tal ei tundu olevat muud võimalust, kui nõustada sellise mõjuka osavõtjaga ning aktsepteerida tema arvamust. Või siis astuda talle avalikult vastu ning jääda oma arvamuse juurde, riskides sealjuures sellega, et teised osavõtjad ei tule tema kui juhendajaga kaasa. Mõlemal juhul kaotaks juhendaja oma autoriteedi, mis on paljude jaoks äärmiselt ebasoovitatav ja häbiväärne olukord.

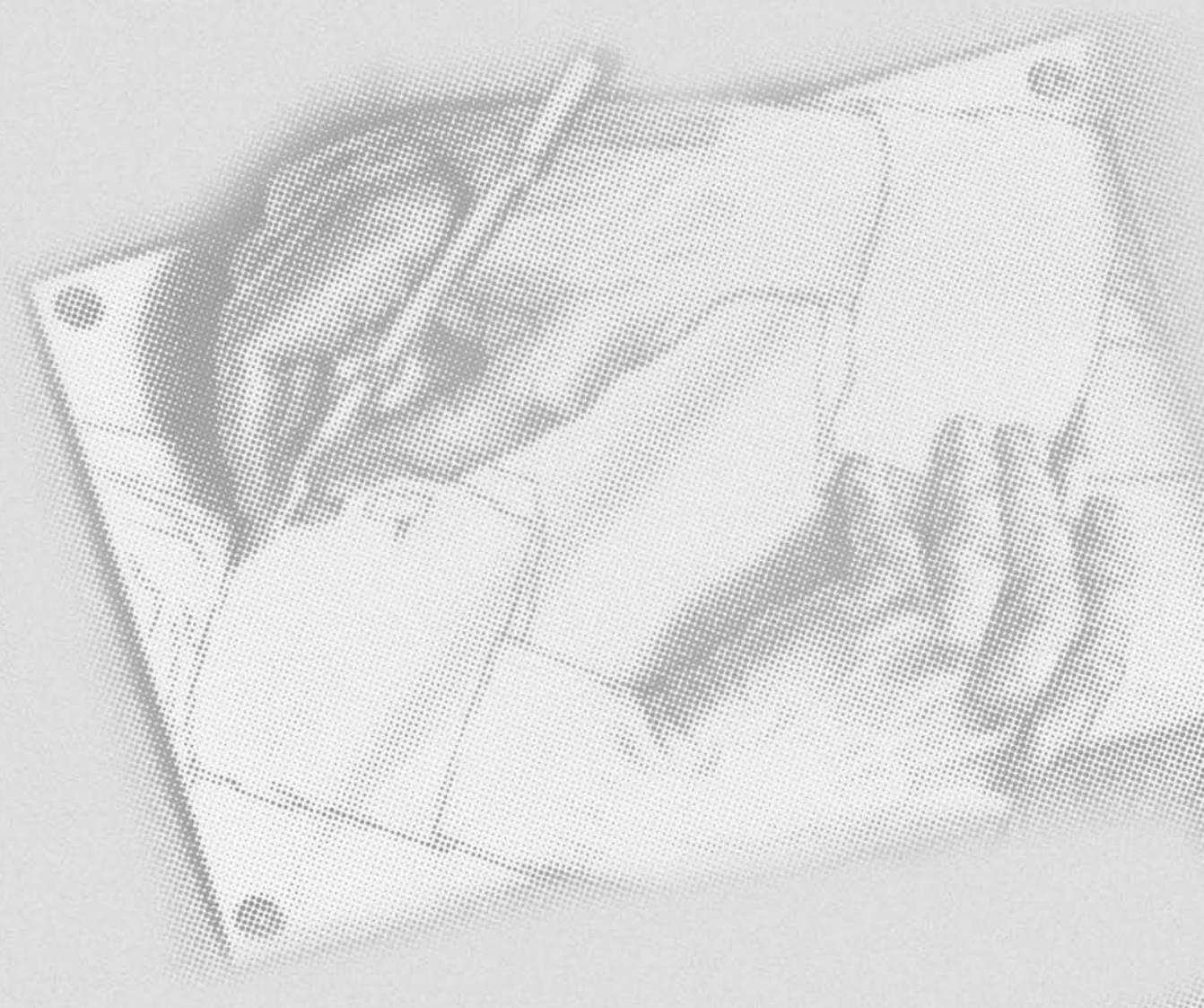
Sellise olukorra vältimiseks oleks arukas mitte nõustuda ega algatada jah/ei diskussiooni. Esita mõjuvõimsale osalejale (ja koos temaga ka teistele osavõtjatele) fakte, konkreetset informatsiooni, töötulemustest lähtuvaid kogemusi. Las nad saavad teada seda, mida sina oled teada saanud, lase neil tunda seda, mida tundsid sina – ning lase neil sellest omad järeldused teha.

Kui sa juba aimad ette, et taoline olukord “tähtsate” osavõtjaga võib tekkida, takista neil käimast välja väga põhjapanevaid arvamusi, mida nad hiljem enam tagasi võtta ei saa. Väldi nende sekkumist tegevusse juba kursuse algstaadiumis. Selle asemel, et esitada neile loengu vormis oma arvamusi, palu neil analüüsida sinu poolt kogutud andmeid nt. konkreetse näite varal.

Mõjukad inimesed on enamasti uutest saavutustest vägagi huvitatud, kuid nad ei saa endale lubada luksust oma arvamusi liialt kergesti ja ilma kindlate tõendusmaterjalideta muuta. Ära tee kohe järeldus, et see isik ei soovi sinu poolt pakutavat informatsiooni aktsepteerida. Kogemustega juhendaja mõistab sellist olukorda ning ütleb näiteks midagi niisugust: “Mina arvasin mõned aastad tagasi samamoodi, kui pärast selliseid ja sellised uurimustöid ning selliseid ja sellised katsetusi pidin ma oma arvamust muutma”. Tekita neis uudishimu, anna neile teada, et sul on midagi pakkuda, anna neile võimalus ise otsustada.



# Tüüpvead nõustamisel





## Liigne vanemlikkus

E. Berne'i järgi on inimesel võimalik suhelda ühel kolmest "mina" tasandist:

- Vanemlikult ehk ülevalt alla
- Täiskasvanu tasandil ehk nagu võrdne võrdsega
- Lapse tasandilt ehk alt üles, partnerit endast kõrgemale upitades

Tasandid väljenduvad otsustamiskeemides, hääletoonis ja kehakeeles, inimeste kohtlemise laadis. Igaühes meis on olemas kõik kolm tasandit ja me kasutame neid erinevates suhtlemissituatsioonides vahelduvalt. Ilmeksimatu Vanema tasand asendub arutleva Täiskasvanuga, viimasest aga minnakse üle Lapse tundeväljendusse.

Vanem	Täiskasvanu	Laps
Teda juhivad väärtused, normid (nii peab!)	Teda juhib info	Teda juhivad soovid, emotsioonid
Võtab kogu vastutuse enda kanda	Võtab kanda oma osa vastutusest ja ainult	Ei võta mingit vastutust
Ta teab kõike, ei kõhkle, tal on alati õigus. Ta õpetab, suunab, manitseb, lubab ja keelab, hindab, kiidab või laidab, arvustab, hoolitseb, aitab, lohutab	Ta analüüsib, kaalutleb, põhjendab, toetub faktidele, on eelarvamusteta ja kontrollib emotsioone	Väljendab tundeid, soove, tahtmisi, nõuab oma osa, vaimustub, küsib, uurib, fantaseerib, katsetab, vaidleb, otsib tuge, kardab, usaldab
"Sa oled jälle unustanud arved posti panna!"	"Arved on postitamata"	"Sul jäid arved posti panemata, mis nüüd saab?"
"Siin ei ole midagi keerulist. Alusta..."	"Ma saan aru, et see näib sulle keeruline? Kui alustada..."	"See tundub tõesti jube keeruline! Kui prooviks alustada nii?"

Kõik "mina" tasandid on edukal suhtlemisel vajalikud. Lõviosa ametialasest või asjalik-tösisest vestlustest toimub Täiskasvanu tasandil – rahulikult, kõrge enesekontrolliga, kainelt, kalkuleerivalt. Kuid Vanemliku jäikuse ja Lapseliku tundeliialduse vältimisel on ka pahupool – vestlus on emotsioonitu, igav, fantaasiavaene ja võib mõne aja pärast muutuda tüütuks. Siis aitabki vahelduseks Vanema või Lapse tasandile minek.

Suhtlemise efektiivsus väheneb, kui inimene jääb "kinni" mõnele tasandile – kasutab seda vestluses ebaproportsionaalselt palju. Üheks nõustajate tüüpveaks ongi vanemlikkusesse püsima jäämine – pidev esinemine õpetajana, eksperdina, targemana. Sellega võib kaasneda kliendi süüdistamine või "emmemine" või temast üle- ja mööda rääkimine. Vanemlikkus võib ilmneda ka ebavõrdse aktiivsuse jaotusena – nõustaja muudkui räägib ja seletab, Laps-klient kuulab ja noogutab.

Vanema tasandi liigne kasutamine võib kaasa tuua järgmised ohud:

- Klient võtab omaks Lapse tasandi, ei võta endale vastutust ja seega jääb liiga palju vastutust nõustajale. See omakorda toob kaasa kliendi sõltuvusse sattumise ohu, mis võib tähendada seda, et klient loobub oma peaga mõtlemisest või hakkab nõustajat vastutavaks pidama selle eest, kuidas tal läheb.
- Klient vastab Täiskasvanu või Vanema tasandil, see toob kaasa konfliktiohu.

Tüüpiline situatsioon, mille toob kaasa liigne vanemlikkus on olukord, kus nõustaja muudkui käib ja soovib (tegelikult käsib) teha seda või teist, talunik aga leiab üha uusi vabandusi mittetegutsemiseks.

## Kliendi "mängude" mängimine

E. Berne'i järgi on mäng selline suhtlusvorm, mis põhineb püüdel partneriga manipuleerida, teine üle trumbata, tema arvel endale emotsionaalset kasu saada. See on situatsioon, kus puudub koostöö ja põhiküsimuseks on, kes võidab. Mäng on varjatud käikude ahel, mis viib reeglitega ettemääratud tulemusele. Väga sageli tärkab mäng mingi üht isikut või kahe inimese koostööd puudutava probleemi pinnalt. Olles näiliselt (sõnalisel tasandil) suunatud probleemi lahendamisele, taipavad mõlemad partnerid sisimas, et asjade seis jääb muutumatuks, vastuolule lahendust ei leita. Probleemi-lahendamise-mäng pakub samal ajal kummalegi poolele selgeid suhtlemishüvesid – rahuldustundega saab nentida, et asjaga on "tegelud".

**Pähh**-mängus kutsub klient nõustajat endaga tegelema, lükates samas tagasi kõik pakutavad soovitused. Manipuleerija naudib tähelepanu keskpunktis olekut ja saab samal ajal rahulduse partnerit tõrjudes. Ta muudkui küsib, mis ta tegema peaks ja iga pakutud lahenduse peale ütleb, et see ei kõlba. Samas, mängust rahuldust saades, ei lase ta mängu katkestada, ahvatledes teist üha uusi lahendusi pakkuma, et saaks aga jälle öelda, et see on sobimatu. Nii võib mäng üsna kaua kesta.

**Patuoina otsimise** mängu taga on mõtteviis, et kui mul on paha olla, siis on keegi selles süüdi. Nõustajat ahvatletakse koos endaga süüdlast otsima ja teda kiruma, olgu see siis naabrimees, valitsus või ilm. Eeldatakse, et patuoina leidmisega on ka probleem just nagu lahendatud.

**Puujalg** on mäng, kus näiteks nõustaja avastades kliendi raamatupidamises mõne vea, püüab sellele tähelepanu juhtida. Klient on lohutamatu – tal puudub ju vastav erialane ettevalmistus ja tal ei olnud raha, et kursustel käia ja raamatupidaja, kes vea põhjustas ja võiks seda parandada läks töölt ära ja ta ise on ülekoormatud teiste probleemidega ja ei oska ka. Nõustajal läheb süda haledaks ja ta asub "vaese invaliidi asemel" tehtud viga ise parandama.

**Oleks vaid** mängu kohtab sagedasti probleemiaruteludel. Näiteks ettevõtte juhtkonna koosolekul: "Oleks piim kõrgemas sordis, siis me saaksime..." Mõni osaleja: "Täpselt! Ja kui kokkuostu hind tõuseks 10 senti, siis oleks ka võimalik... Kui vaid..." Arutelu käigus saavutatakse täielik üksmeel selles, mis kõik võiks olla ja probleemi enesega tegelemist on osavalt välditud.

Psühholoogias kasutatakse terminit "vastuülekanne", märkimaks seda, kui üks partner hakkab täitma teise partneri poolt talle alateadlikult väljapakutud rolli. Näiteks virisev ja otsustusvõimetu klient mõjutab nõustajat võtma vanemliku rolli – olema nagu hoolitsev ema või pahane isa. Oht peitub selles, et manipulatiivselt pealesurutud mängu kaasa mängimine võtab nõustajalt võimaluse olla kliendile abistav.

Üha kordudes saab mängust suhete kinnikiiluja. Osalejad on nähtamatute mängureeglitega – rollide võtmise ja käikude vaheldumise seaduspärasuse läbi – aheldatud nagu nõiaringi ja probleemide tegelik lahendamine jääb tagaplaanile.

## Kliendiga kokkusulamine

Üks kontaktioskuste vähesuse märke on liigne samastumine kliendiga, abistatava-abistaja piiride ebaselgus. Kliendi raskusi kogetakse kui enda omi, kliendi emotsioonid (näiteks lootusetus) kanduvad nõustajale üle. Näiteks kurdab konsulent kolleegile, et: "Tal ei jää tõesti midagi muud üle, kui..." või valutab südant koos kliendiga: "Mis me nüüd siis küll teeme?". Kõige selle tulemusena väheneb nõustaja võime situatsiooni adekvaatselt ja tervikuna tajuda ning klienti abistada.

Sageli on kontaktihäirete võimalikeks põhjusteks kas madal enesehinnang või hirm olla tagasitõrjutud. Nii tundubki "ohutum" olevat muutuda kliendiga võimalikult sarnaseks. Kokkusulamist iseloomustab ka kliendi hoiakute ja ideede ilma "läbi seedimata" omaksvõtt ning oma vajaduste ja tunnete eitamine endaga seoses ja nende omistamine kliendile.

## Isikutaju vead

Isikutaju vead takistavad kliendi mõistmist ja tema olukorrast objektiivse ülevaate saamist.

<b>Stereotüübid</b>	Inimeste gruppidesse jagamine mingite tüüpide alusel. Oletus, et partneril on kõik need omadused, mis rühmal üldiselt ("Need väiketootjad mõtlevad kõik ühtemoodi")
<b>Esmamulje efekt</b>	Esmasele infole kaldutakse andma suuremat tähendust ("Ta jättis nii targa mulje, ta saab aru, kui ma esitan analüüsi tabelina")
<b>Oletatav sarnasus</b>	Objektiivse info puudumisel eeldatakse, et partner on meiega sarnane ("Ma tean küll, mida ta tahab, ma ise ka tahaksin seda")
<b>Loogiline järeldamine</b>	Inimese üle otsustatakse tema käitumist iseloomustavate nähtavate märkide alusel ("Ta räägib nii aeglaselt, ilmselt on pika taibuga")
<b>Halo efekt</b>	Partneri tegevuse paljudes aspektides hinnatakse teda ala või üle, kuna teatakse või arvatakse teadvat tema tugevaid või nõrki külgi
<b>Kontrasti efekt</b>	Lähtutakse võrdlusest (ümbrusega, kontekstiga) mitte objektiivsetest andmetest ("Tuleb koosolekule tööriietes-rumal")
<b>Vaatleja-tegutseja erinevus</b>	Hinnang sõltub sellest, kas tegutsetakse ise või vaadatakse kõrvalt. Tegutseja annab suurema tähtsuse olukorrale, vaatleja isikule
<b>Eelnev info</b>	Eelinfo olemasolu korral kaldutakse rohkem uskuma seda infot kinnitavaid märke ("Ma ju teadsin juba varem, et ta ongi selline")

## Kliendi eripära ignoreerimine

Nõustaja ei arvesta klientide individuaalsust. Kõigile lähenetakse ühtemoodi või mingitest stereotüüpidest lähtudes. Näiteks soovitatakse kõigile ühte ja sama koolitust või topitakse ühesuguseid trükitud materjale. Võib juhtuda, et nõustaja räägib kõikide klientidega "laiendamata lihtlausetega" ärritades sellega nutikamaid. Või vastupidi, opereerib pidevalt mõistete ja terminitega, mis ei jõua pooltele klientidele kohale. Selline lähenemine tundub olevat näiliselt efektiivne, kuna nõustaja ei raiska aega ja energiat erinevate lähenemiste ja käitumismudelite peale. Samas viib see pikemas perspektiivis kindlasti klientuuri vähenemiseni.

Kliendi eripära eiramisega võib kaasned ka kliendi käsitlemine pigem probleemina kui isiksusena ja kliendi väärtussüsteemi mitte-aktsepteerimine. Näiteks on kliendi jaoks tema talu eelkõige oluline kui elukeskkond, kus ta väärtustab rahulikku tempot ja isetegemist. Nõustaja poolt välja pakutud efektiivse tootmise mudelid, mis tooksid kaasa lisasekeldusi ja abiliste palkamist ei sobi tema väärtussüsteemiga ja ta ei taha aktsepteerida vastavat nõuannet. Nõustaja on pettunud ja seisukohal, et antud talu edeneks väga hästi, kui seal ainult teine peremees oleks...

Kliendi eripära jääb sageli tabamata just kiirustamise tõttu kontakti loomisel ja probleemide selgitamisel. Sellega kaasneb liiga kiire probleemi defineerimine, mis võib osutada ekslikuks ja sealt edasi vale probleemiga tegelemine, mis muidugi ei too kaasa resultate vastavalt kliendi ootustele.

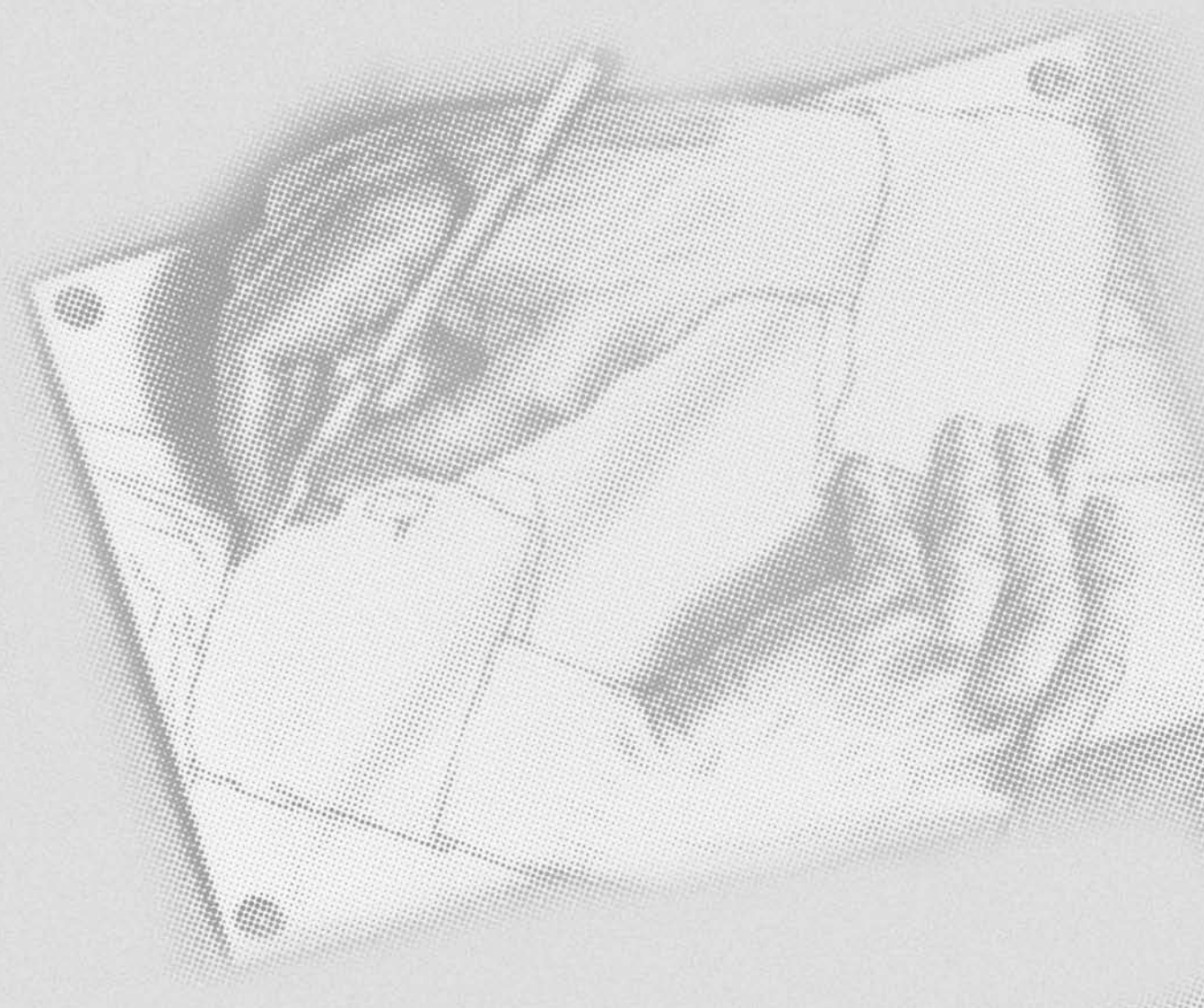
## Kliendi sõltuvusse jätmine

Sõltuvusse jätmine, st. olukorra loomine, kus klient ei saa enam toime ilma nõustaja regulaarse abita, vähendab kliendi toimetulekuvõimet ja on seega ebaeetiline.

Sõltuvuse tekitamise taga võib olla teadlik või teadvustamata ahnus, mille põhjustab mõtteviis, et kui ma ei osuta talle kogu minu võimuses olevat abi korraga, siis ta kasutab mu teenuseid edaspidigi ja mul on garanteeritud sissetulekuallikas (lüpsilehm).

Sagedamini küll tekitatakse sõltuvus parimate kavatsustega. Kliendile tekitatakse nõustamise käigus hulk positiivseid tundeid, mida klient siis ikka ja jälle kogeda tahab. Näiteks paneb nõustaja klienti tundma ennast kompetentse, targa ja osava juhina. Need on ehk tunded, mis kliendile igapäevaelus sageli osaks ei saa. Ja ta püüab jätkuvalt leida probleeme ja teemasid, mis õigustaksid nõustaja külastust, et jälle kogeda oma tublidust, ehkki sisuliselt ta nõustamist enam ei vajakski.

# Nõustaja eneseanalüüs ja isiklik areng







## Eneseanalüüs

Inimestega töötamine võib olla palju nõudev. On vaja energiat, et olla rahulik keset kriisi, kannatlik, seistes silmitsi frustratsiooniga ja mõistev ning hooliv olukorras, kus sind ümbritseb viha, nõutus, pettumus. Enamus inimesi leiab energiat, et kõige sellega vahetevahel tegeleda. Mõnedel on rohkem ressursse ja nad suudavad sagedamini toime tulla. Kuid pidevalt ennast teiste abistamiseks mobiliseerida (ehkki seda nõustajatelt sageli oodatakse) on raske. Kuigi me armastame öelda, et "oleme kõik inimesed", "igaühel on paremaid-halvemaid päevi" ja "igaüks võib eksida", ei mõtle me nii siis, kui eksib keegi, kes tegeleb **meiega**. Teenuste vastuvõtjatena oleme me väga tundlikud nendel kordadel, kui teenuse pakkujal ei ole jätkunud meie jaoks piisavalt tähelepanu, ta on olnud hooletu ning tema esialgne püüe head teenust pakkuda on luhtunud.

Ka põllumajandusnõustaja võib pidada end abistavas ametis olijaks. Abistav amet seab täitjale kõrged nõudmised. Vaja on hästi tunda oma nõustamisvaldkonda, suhelda alati meeldivalt ja kindlustada oma klientidele kvaliteetne teenus. Vastutus, mis lasub nõustajal, on suur. Selle ameti üheks eripäraks on, et lisaks tavapärastele töövahenditele (nagu on seda auto või arvuti), on peamiseks töövahendiks nõustaja ise, tema isiksus. Seetõttu on lisaks erialaste teadmiste omandamisele ja pidevale enesetäiendamisele oluline, et nõustaja pööraks tähelepanu ka oma isiksuse arendamisele ja psühholoogilisele enesehoiule.

Nõustaja teadliku enesearendamise nurgakiviks on **eneseanalüüs**, mis võimaldab:

- kindlaks teha oma tugevad küljed, millele tegevuses võib toetuda
- suurendada oma tegevuse tulemuslikkust
- saada selgemat ettekujutust oma arengust ja teadvustada oma arenguruumi
- saada teadlikuks vigadest oma nõustamistegevuses ja neid tulevikus vältida
- ära tunda situatsioone, milles on raske aidata, ja eristada kliente, keda on raske aidata

Nõustaja peaks tegelema eneseanalüüsiga regulaarselt, kuid kindlasti siis, kui:

- tal on raske leida edasist töömotivatsiooni
- on sagenenud arusaamatused klientide (ja kolleegidega)
- on esinenud klientide poolseid kaebusi
- nõustaja soovib teha kokkuvõtet oma senisest tegevusest
- nõustajal on soov saada tagasisidet/teavet oma arengu kohta
- on soov esitada endale uusi väljakutseid
- töö on muutnud stressirohkeks

## Nõustajale olulised omadused

On üsna levinud arusaam, et võime teisi inimesi toetada ja aidata on osaliselt kaasasündinud. Et on lihtsalt teatud osa inimesi, kellel see õnnestub tänu oma isiksuseomadustele paremini kui teistel. Inimesed ongi oma loomupäraste omaduste poolest üsna erinevad. Tänapäeval ollakse siiski seisukohal, et tänu eneseanalüüsile ja enesearendamisele on teadlikult võimalik mõningaid oma isiksuseomadusi arendada.

Edukat nõustajat iseloomustab:

<b>Enesest teadlik olek</b>	See on iga nõustaja keskne loomumadus. See on teadlik olek oma eesmärkidest, identiteedist, motivatsioonist, vajadustest, piiridest, väärtustest, tunnetest, probleemidest. Kokkuvõtlikult: kes ma olen ja mida ma tahan saavutada. Inimene, kes kardab ennast ja negatiivset endas, ei saa julgustada teisi arengule, midagi uut proovima ja sellega kaasnevale võimalikule riskile.
<b>Positiivne enesehinnang ja eneserespekt</b>	Nõustaja on teadlik oma tugevatest ja arendamist vajavatest külgedest. Ta on valmis tunnustama oma nõrku külgi ja küsima vajadusel endale abi.
<b>Huumorimeel</b>	Nõustamine on tõsine tegevus, kus esineb ka humoorikaid, inimlikke olukordi. Kasulik on oskus enda üle naerda ja näha naljakat külge oma isiklikes nõrkustes. Selle abil saab lahendada tõsisemaid probleeme ja luua head kontakti klientidega. Muidugi on kasuks huumorimeele olemasolu, mitte selle kasutamine iga hinna eest.
<b>Vastuvõtlikus uutele kogemustele</b>	Nõustaja elukogemused ja silmaring peavad olema laialdased, siis mõistab ta ka klientide maailma. Nõustajale tuleb kasuks teatud annus uudishimu – see on uute kogemuste saamise eelduseks.
<b>Visadus</b>	Nõustamine üheltpoolt annab jõudu ja on samas kurnav ka. Nõustaja vajab füüsilist ja vaimset visadust, et toime tulla oma tegevusega kaasnevate pingetega.
<b>Mitteagressiivne toimetulek rünnakutega</b>	Nõustaja suhtub siiralt kriitikasse. Ta ei tohi lasta end kergesti segadusse viia negatiivsest tagasisidest, olla üleliia tundlik ega sõltuv kliendi arvamusest. Hea nõustaja peab mitteagressiivselt toime tulema negatiivsete tunnetega, mis võivad kliendis nõustamise käigus tekkida.
<b>Avatus</b>	Nõustaja märkab, kuidas tema oma tööspidamised ta käitumist mõjutavad ja on tundlik märkama ning tunnustama kliendi eripära, tema elukogemust, väärtusi ja elustiili.
<b>Hea tahe ja hoolimine</b>	Nõustaja ei tohiks kasutada teisi oma isiklike eesmärkidel ega oma ego kindlustamiseks. Nõustaja näitab üles siirast huvi teiste heaolu ja käekäigu vastu.
<b>Kohalolek</b>	Nõustaja on kaastundlik, laseb end puudutada ja võtab osa teiste valudest, röömudest ja püüdlustest, jäädes samal ajal oma piiridesse. Ta on emotsionaalselt samas kohas, kus klient.
<b>Julgus</b>	Julgus hõlmab: julgust teha vigu ja riskeerida valmisolekut vajadusel konfronteeruda emotsionaalse kaasaelamise võimet, samastumisvõimet järjekindlat MINA uurimist ja arendamist otsest ja ausat suhtlemist nõustatavaga
<b>Pühendunud tööle ja selle tähendusele</b>	Nõustaja on valmis vastu võtma tunnustust, säilitab töövälised huvid ja tegevused, elab täisverelist elu.

Lisaks eelpool loetletutele, on leitud kolm omadust, mis oluliselt mõjutavad klientitööd ja kogu nõustamisprotsessi ning mille olemasolu aitab esile kutsuda klientides positiivseid muutusi.

	Olemus	Tulemus
<b>Empaatia</b> Täpne mõistmine	Soov mõista Kliendi sõnastamata sõnumi peegeldamine Viitamine kliendi tunnetele Arutelu teemal, mis on kliendi jaoks tähtis	Vastastikuse sümpaatse kontakti loomine Kliendi eneseavamise ja eneseanalüüsi soodustamine
<b>Respekt</b> Austus, positiivne hoiak	Pühendumine (missioonitunne) Püüd klienti mõista Hinnanguvaba käitumine Soojus ja vahetu oleks	Edasi anda valmisolekut tööks kliendiga Väljendada huvi kliendi kui isiksuse vastu Näidata, et klienti aktsepteeritakse sellisena nagu ta on
<b>Ehedus</b> Tõesus	Sobiv rollikäitumine Kooskõla Spontaansus Siirus ja eneseavamine Toetav mitteverbaalne käitumine	Emotsionaalse distantsi vähendamine kliendi ja nõustaja vahel Kliendi ja nõustaja vahelise sarnasuse suurendamine, lisades niimoodi usaldust ja vastastikust sümpaatiat.

## Kuidas viia läbi eneseanalüüsi?

Nagu eelpool nimetatud, võib nõustaja ise teadlikult endas arendada omadusi, mis aitavad tal paremini oma tööd teha. Igasugune arendamine saab aga alguse eneseanalüüsist. Eneseanalüüsi läbi viimiseks on mitmeid võimalusi. Lihtsaim ja käepärasem viis selleks on kasutada küsimustikku, mida iga nõustaja võib endale ise koostada ja mille alusel teatud kindla regulaarsuse järgi on võimalik eneseanalüüsi läbi viia. Alljärgnevalt mõned küsimustikud mida on soovi korral ka täiendada.

1. Eneseanalüüsi küsimused iga päeva lõpul ja/või iga kliendi kohtumise järgselt:

<b>Kui rahul olen selle kohtumisega?</b> Eraldi tulemuse ja enda tegevuse kohta
<b>Mis läks hästi?</b>
<b>Millega rahul ei ole?</b>
Mida kavatsen teha edasi või tulevikus teisiti?

Rahulolu võib hinnata skaalal 1–7, kus 1 on "pole üldsegi rahul" ja 7 on "olen väga rahul". Ülejäänud küsimustele vastamisel võib teha lühikese loetelu. Selleks, et selgemalt oma arengut näha, on soovitatav analüüsi tulemused fikseerida ja need mingi perioodi järel uuesti üle vaadata

2. Küsimused eneseanalüüsiks sagedusega umbes 1 kord kuus

Analüüsiküsimus	Eesmärk
<b>Kui hea meelega teen oma tööd?</b> Skaalal 1–7, kus 1 on "minu töö on mulle äärmiselt ebameeldiv" ja 7 on "naudin oma tööd väga".	Selleks, et selgitada töömotivatsiooni
<b>Kas mu töö pakub mulle midagi uutset?</b>	Selleks, et analüüsida tööruutiini astet.
<b>Mida olen juurde õppinud?</b>	Selleks, et märgata arengut.
<b>Kuidas on lugu minu teiste rollidega?</b>	Selleks, et analüüsida kuivõrd on töörolli täitmine tasakaalus teiste rollidega.

Lisaks individuaalsele eneseanalüüsile, on väga soovitatav aeg-ajalt koos kolleegidega ühiselt analüüsida oma tegevust, selles esinenud raskusi ja jagada omavahel kogemusi, kuidas erinevates olukordades on toime tulnud. Sellist kolleegide vahel toimuvat kavakindlat jagamist nimetatakse **kovisiooniks**.

Kord poole aasta järel või üks kord aastas võiks nõustaja mõelda oma individuaalse arenguplaani peale, leida oma kasvuruum ja püstitada pikemad eesmärgid. Abiks selle juures saab olla mõni kogunud kolleeg. Arenguplaani koostamine on tulemuslikum, kui sellele eelneb süstemaatiline tagasiside korjamine inimestelt, kes tunnevad hästi nõustaja tööd ja oskavad anda sellele hinnangu. Parima materjali selleks annavad **360° tagasiside-küsitlused**. Mõiste 360° tagasiside tuleb sellest, et sama küsimustiku alusel hindavad nõustajat tema kliendid, kolleegid, juhid ja teised tööalased partnerid, nii et hinnanguid saadakse kõikidest suundadest. Lisaks hindab inimene ennast ka ise ja saab seega võrrelda oma enesehinnangu kokkulangevust teiste hindajagruppidega.

Nagu kõik aitavates ametites töötajad, nii võib nõustajale palju kasu olla regulaarsest **supervisioonist** ja ka eneseteraapiast, mille käigus kogenud juhendajaga abil analüüsitakse lähemalt erinevaid (keerulisemaid) nõustamissituatsioone ja nõustaja tegevust, teadvustatakse võimalikud piirangud ja otsitakse uusi teid nendega toime tulla.

Lisaks eelpool toodud küsimustikele, võib eneseanalüüsil abi olla ka **SWOT analüüsist**, mis on efektiivseks meetodiks, kui soovitakse teadvustada oma tugevaid ja nõrku külgi ja uurida lähemalt ees seisvaid võimalusi ning teadvustada võimalikke ohte. SWOT analüüs on kergesti teostatav ja sellest on abi kui kavandatakse ellu viia mingeid muutusi. Selleks, et läbi viia SWOT analüüsi, vasta järgmistele küsimustele:

<p><b>Tugevad küljed</b> Millised on sinu eelised? Mida sa teed hästi? Kaal seda nii iseenda seisukohalt kui ka inimeste, kellega sa tegeled. Võta siinkohal arvesse ka oma isiku omadusi.</p>	<p><b>Nõrgad küljed</b> Mida oma tegevuses peaksid sa parandama? Mida sa ei ole teinud hästi? Millest tuleks hoiduda? Ka siin püüa olukorda vaadelda nii iseenda kui teiste inimeste vaatevinklist lähtuvalt</p>
<p><b>Võimalused</b> Millised head võimalused seisavad sul ees? Millised on huvitavad, sulle soodsad trendid?</p>	<p><b>Ohud</b> Millised on võimalikud sinu ees seisavad probleemid? Millega tegelevad su konkurendid?</p>

## Nõustaja toimetulek ülemäärase stressi ja läbipõlemisega

### Mis on stress?

Stress on elu normaalne ja lahutamatu koostisosa. Stressi vältimine ei ole alati ei võimalik ega ka soovitatav, sest stress võib olla ka kasulik. Stress muutub probleemiks siis, kui kaotatakse kontroll - kui pinge kasvab, kuid selle mahalaadimise võime mitte.

Stressiga toimetulek määrab suures ulatuses inimese füüsilise ja psüühilise tervise kvaliteedi.

Lühidalt võib öelda, et stress on organismi reaktsiooni talle esitatud kõrgendatud nõudmistele, valmisolek tekkinud ohu ning suure koormuse tingimustes tegutsemiseks. Stress aitab koondada energiat kas võitluseks (kui olukord on ähvardav, kuid takistuste ületamine võimalik) või põgenemiseks (kui ähvardava olukorraga teisiti ei suudeta toime tulla). Stressi põhifunktsiooniks on organismi kohanemisvõimaluste tugevdamine.

Inimesele on teatav stressi tase vajalik. Inimesed, kelle elus puudub väljakutse, püüavad seda leida. Olla stressivaba, tähendab seisundit, kus meie ressursid ja esitatavad nõudmised on tasakaalus.

Stress esineb igal inimesel erinevalt. See, mis tekitab ühel inimesel stressi, ei pruugi seda teha teisele. Seetõttu eristatakse positiivset ja negatiivset stressi. **Positiivset stressi ehk eustressi**, kogetakse siis kui nähakse enda ees olukorda, mis on väljakutset esitav ja proovile panev. Kuigi eustressi tekitav olukord nõuab organismilt samuti kohanemist ja pingutust, saabub selle möödudes rahulolu ja heaolu tunne.

**Negatiivne stress ehk distress** ilmneb olukordades, mida tajutakse ähvardavate, häirivate või ärevust tekitatavatena. See on seisund, milles organismile esitatud nõudmised ei ole tasakaalus tema toimetuleku võimega. Kui inimene ei saa end taastada ja õigeaegselt puhkust või pole puhkuse kestvus olnud piisav jõuvarude taastamiseks võib distress tekitada nii vaimse kui ka füüsilise kurnatusseisundi.

Stressi esilekutsujaid nimetatakse **stressoriteks**. Stressoriks võib olla mis tahes asi inimese elus. Näiteks võib stressi põhjustajaks olla pidevalt hilinev kolleeg, liiklusummik, avalik esinemine või ka peoõhtu korraldamine. Üldistatult, stressorid on kas välised nõuded või sisemised hoiakud ja mõtted, millega inimene peab kohanema. Mõned stressorid tulevad ümbritsevast maailmast ja mõned inimese enda sisemistest võitlustest. Reageering stressorile sõltub sellest, kui palju kontrolli omatakse stressori üle ja kuivõrd tunnetatakse, et on võimalik leida stressori eest kaitset.

Lähtuvalt stressorite päritolust võime jagada stressi:

Emotsionaalne stress	Ärevus, hirmud, perfektsionism, alaväärsus jne
Perestress	Konfliktid, pereelu kriisid jne
Suhetestress	Tõrjuv hoiak, domineerimine, vähesed suhtlemisoskused, koormav "seotus" jne
Muutustestress	Isiklikus elus toimuvad muutused, ühiskonna muutused jne
Otsustamisstress	Suurenenud vastutus, vähene autoriteet jne
Füüsiline stress	Toitumis- ja uneharjumuste muutumine, vähene puhkus jne
Haigustest tulenev stress	Iseenda või lähedase haigestumine, valu jne
Keskonnastress	Elamistingimused, õhk, kiirgusallikad, müra, vesi, toiduained jne
Tööstress	Ülekoormatus, segased rolliootused, arenguvõimaluste puudumine jne.

Nõustaja töös võivad peamisteks tööstressi allikateks olla:

- intensiivne suhtlemine klientidega
- põllumajandusnõustaja tööle iseloomulik teatud sessoonsus
- tegelemine rahulolematute ning vähe koostöövalmis klientide ning koostööpartneritega
- nõustajast mitte olenevad viivitused ja määramatus
- positiivse tagasiside vähesus
- kliendi lootusetu olukord jne.

Stressi ei koge mitte ainult nõustaja vaid ka klient. Sagedasemad klientide stressi põhjusteks on:

- üldisemad toimetulekuraskused ja nendest tulenev tugev stressifoon
- vähene kogemus asjaajamisel ning bürookraatlikud protseduurid
- usaldamatus nõustaja vastu
- raskused oma nõrkuse aktsepteerimisel (et kõigest ei saada ise aru ja peab küsima nõustaja abi)
- vahetult nõustajaga suhtlemisest tekkiv stress (ebaprofessionaalne nõustaja)

Tänu headele suhtlemisoskustele (eelkõige kontakti ja usaldussuhte loomise ning kuulamisoskusele) võib nõustaja teadlikult vähendada kliendi stressi.

## Milline on stressi mõju organismile?

Hoolimata põhjusest, mis stressi esile kutsub, reageerib keha alati kas ühel või teisel viisil: võitlusreaktsiooniga või sooviga põgeneda stressi tekitavast situatsioonist.

Need reaktsioonid on esilekutsutud organismis toimuvate füsioloogiliste protsesside tõttu. Hoolimata stressi põhjusest, paisatakse verre kolme tüüpi hormoone: adrenaliini, noradrenaliini ja kortisooli. Lihased pingestuvad, verevool südamesse kiireneb ja südame löögisagedus tiheneb. Vabaneb glükoos, mis annab lisaenergiat. Ülemäärase stressi korral on just süda see organ, mis saab esimesena kahjustatud. Stress mõjutab südame kõrval ka teisi olulisi elundeid. Stress pärsib soolestiku tööd ja seetõttu seedimine aeglustub. Samuti on häiritud verevarustus, mistõttu käed ja jalad muutuvad külmaks, kahvatuks või higiseks ning hakkavad värisema. Tekib suukuivus, sest süljeeritus lakab. Öhuruum kopsudes laieneb, mistõttu hingamine kiireneb. Pupillid laienevad, kehal asetsevad karvad tõusevad püsti.

Pikaajaline stress pärsib immuunsüsteemi, jättes sellega organismi kaitsetuks haiguste suhtes ning tekitades eeldusi läbipõetud nakkuste võimalikuks taaspuhkemiseks. Kuna stress häirib vere jaotumist kogu kehas, siis pikaajaline stress mõjub kasvule, rakkude arengule ja nende taastamisele. Stress mõjutab ka ajupiirkondi, mis reguleerivad söömist, agressiivsust ja und. Stressihormoonid mõjutavad serotoniini vabanemist ja on seotud unehäiretega.

Ometi ei saa öelda, et stressi järel kehas toimuma hakkavad muutused on vaid negatiivsed. Nende reaktsioonide abil suudab inimene toime tulla raskete ja ohtlike olukordadega, mobiliseerides organismi varusid selleks, et omada rohkem jõudu, energiat ja vastupidavust. Stressiraktsiooni positiivsel mõjul suudabki inimene lühiajaliste stressoritega edukalt toime tulla. Kauakestvate stressorite korral ilmnevad aga stressi negatiivsed mõjud.

## Stressi sümptomid

Nii nagu stressipõhjused on erinevad on seda ka sümptomid. Stressi sümptomid võivad avalduda inimese:

- kehas
- mõtlemises
- tunetes
- käitumises.

<b>Kehalised sümptomid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• isu muutus</li> <li>• käte ja jalgade või naha külmus</li> <li>• suukuivus, higistamine</li> <li>• sagenenud külmetushaigused</li> <li>• kõrgenenud tundlikkus müra suhtes</li> <li>• seedehäired</li> <li>• ebaregulaarne hingamine ja õhupuudus</li> <li>• migreen</li> <li>• lihaspinge</li> <li>• unehäired</li> <li>• ebamäärased valud</li> </ul>
<b>Mõtlemises ilmnevad sümptomid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontsentratsiooni võimetus</li> <li>• vigade sagenemine</li> <li>• mälu alanemine hiljutiste sündmuste suhtes</li> <li>• raskused uue informatsiooni omandamisel</li> <li>• ärevust tekitavad mõtted</li> </ul>
<b>Tunnetega seotud sümptomid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• närvilisus, rahutus</li> <li>• kartuse või ärevuse tunne</li> <li>• kahtlustamine</li> <li>• nukrus</li> <li>• pisiasjade kallal norimine</li> <li>• entusiasmi puudumine</li> <li>• endaga rahulolematus</li> <li>• motivatsiooni puudumine</li> <li>• enesekindluse vähenemine</li> </ul>
<b>Käitumises ilmnevad sümptomid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toetavatest suhetest tagasitõmbumine</li> <li>• suurenenud suitsetamine või alkoholi tarbimine</li> <li>• töövõime alanemine</li> <li>• ebaratsionaalne aja kasutamine</li> <li>• sagenev riskikäitumine (nt liikluses)</li> <li>• enese eest mitte hoolitsemine</li> </ul>

## Stressi juhtimine

See, kuidas inimene reguleerib stressi oma elus, sõltub paljudest asjaoludest, mille hulka kuuluvad tema pärilikud tegurid, isiksuse tüüp, varased lapsepõlve kogemused, vanemate, perekonna, kooli ja eakaaslaste mõju, sotsiaalsed ootused ning akadeemiline ning ametialane edukus.

Parimaid tulemusi stressi juhtimisel on andnud nn **terviklikkusel põhinev lähenemisviis**, mis kombineerib omavahel kehale, mõtemisele, tunnetele suunatud stressi juhtimise meetodeid ja toetab selliste oskuste arendamist ning harjumuste kujundamist, mis võimaldavad edukalt stressi juhtida.

**Aktiivne (füüsiline) hoolitsemine enese eest** on üheks stressi juhtimise meetodiks.

Tervisespordiga tegelemine on mugav, käepärane, mõjub lõõgastavalt ja on seega väga sobilik stressi juhtimisel. Regulaarne treening lisab energiat ja vastupidavust ning parandab keskendumisvõimet, produktiivsust ja ka üldist vaimset võimekust. See on hea vahend organismi ettevalmistamiseks stressiks ja sellega toimetulekuks.

**Mõtlemisele** suunatud **meetodite** hulka kuulub igasugune eneseteadvuse suurendamine, mille aluseks on kindlasti eelpool kirjeldatud eneseanalüüs. Lisaks oma kutsetegevuse analüüsile, peaks nõustaja tähelepanu pöörama ka oma hoiakutele. Üheks selliseks oluliseks hoiakuks on **proaktiivsus**. Inimene, kes on oma ellusuhtumiselt proaktiivne, tunnetab suuremat rahulolu. Proaktiivsus hõlmab initsiatiivi võtmist, ennetamist. Proaktiivne inimene usub, et omab mõju ja vastutust oma elu eest ning et tal on vabadus valida oma reageerimisviisi erinevates elusituatsioonides. Keerulistest, esialgu ebameeldivana tunduvates situatsioonides, leiab proaktiivne inimene rohkem kui ühe võimaluse seda olukorda lahendada. Proaktiivsuse suurendamine oma elus võimaldab tunda suuremat rahulolu ja vähendada stressi.

Inimestel on kaldumus stressirohketes ja ärevus tekitavates olukordades oma liialdavate mõtetega ärevust ja stressi ise suurendada. Abiks siin on selliste mõtete äratundmine ning teadlik peatamine. Mõtetele suunatud meetodite hulka kuulub **stressi tekitava olukorra ümbermõtestamine**. Mõeldes, milliseid toetusallikaid on võimalik antud olukorras kasutada (nt. konsulteerida kolleegiga), on võimalik muuta ähvardav olukord vähem ähvardavaks või koguni enda jaoks väljakutsuvaks. Kindlasti võib stressiga toimetulekul abi olla oma eesmärkide üle vaatamisest ja nende realistlikemateks muutmisest ja seeläbi vabaneda nii emotsionaalsest kui ka otsustamisega seonduvast stressist.

**Käitumuslike meetodite** hulka kuulub erinevate stressi ennetamise abinõude valik.

Sellisteks vajalikeks abinõudeks on varasemates peatükkides kirjeldatud **enesekehtestamisoskused**, mis võimaldavad paremini seista oma vajaduste eest ja seal juures hoolivust üles näidata oma suhtluspartnerite vastu. Enesekehtestamisoskustest on abi ka konfliktide lahendamisel ja see aitab vähendada oluliselt suhetest tulenevat stressi.

Selgete eesmärkide, suuna- ja kontrollitunde puudumine on sageli üheks stressi allikaks. Seetõttu on **efektiivne ajakasutusoskuse** omandamine üheks oluliseks stressi juhtimise abinõuks, mis aitab vabaneda ülekoormatuse tundest ja tunda rahulolu oma tegevusest. Edukas ajaplaneerimine aitab hoida tasakaalu erinevate rollide ja tegevuste vahel.

Häid tulemusi stressijuhtimisel on andnud ka **loovtegevustega tegelemine**, mis aitab ümber lülituda ja lõõgastuda töörutiniist ning ennast arendada ka töövälistes valdkondades. Selliseks ümberlülitumist pakkuvaks tegevuseks võib olla ka looduses viibimine või hobiga tegelemine.

Nii nagu stressi põhjustajad on inimestel erinevad, sobivad stressi juhtimiseks erinevad meetodid. Oluline on leida enda jaoks see õige ja kergesti kasutatav.

## Läbipõlemine

Stressile lähedane, kuid ometi eraldi seisev nähtus, mis ohustab kõiki inimestega intensiivselt suhtlejaid, on läbipõlemine. Läbipõlemine on töö tingimustest tulenev füüsilise ja emotsionaalse kurnatuse seisund, mis on põhjustatud pidevast emotsionaalsest pingest. Sageli kaasneb see klienditööga, eriti juhul, kui tegeletakse probleemides või raskustes olevate inimestega.

Läbipõlemisega muutub see, kuidas inimene näeb oma tööd. Kõik mis alguses tundus oluline ja entusiasmi tekitav, muutub ebameeldivaks, rahuldust mittepakkuvaks ja mõtetuks. Läbipõlenule tundub, et vaatamata pidevale pingutusele, ei õnnestu tal oma tööga midagi olulist korda saata. Mõtetuna tajutakse nii oma tööd kui ka iseennast. Läbipõlenud inimesed kaotavad huvi oma töö ja



inimeste vastu, kelle heaks nad töötavad. Lisaks sellele võivad nad muutuda klientide suhtes küünilisteks, süüdistavad neid iseendale raskuste tekitamises. Läbipõlenud töötaja jõudlus halveneb märgatavalt ja ta võib pidada plaani töölt lahkuda või koguni ametit vahetada. Frustratsioon, mis kaasneb läbipõlemisega, võib väljenduda ka ärevuse, ärrituvuse ja tervisehäiretena.

## Mis põhjustab läbipõlemist?

Siiani ei ole uurijad päris ühesele seisukohale jõudnud selles, mis täpselt põhjustab läbipõlemist. Üldiselt ollakse veendunud, et tegemist on teatud vastuoluga inimeste ootuste ja töökeskkonna poolt pakutavaga. Uuringud on näidanud, et läbipõlemine on kindlasti seotud järgnevate asjaoludega.

**Suurenenud töökoormus.** Töökoormus tähendab nii produktiivsust kui ka aega ja energiat. Suurenenud töökoormus hõlmab üha intensiivsemat töötamist ja kõrgenevaid nõudmisi tööle, selle tulemustele ja kvaliteedile. Sageli tuleb see aga saavutada väheste ressurssidega.

**Puudulik ettevalmistus.** Läbipõlemise ühe põhjusena on välja toodud nõustajate puudulik ettevalmistus. Siinkohal ei peeta otseselt silmas nende erialaseid teadmisi ja oskusi. Tihti on nõustajad välja õpetatud töötamiseks ideaalses keskkonnas. Nad pole valmis ootamatuks kohtumiseks bürokraatiaga või keeruliste klientitüüpidega ega oska nendega toime tulla.

**Liigne keskendumine probleemile.** Enamasti puutub nõustaja kokku inimestega, kellel on mingid probleemid ja näeb seetõttu tavaliselt vaid nende inimeste elu pahupoolt. Sellele, mis on hästi, pööratakse vähem tähelepanu või ajasurvest tulenevalt püütakse seda isegi ignoreerida.

**Positiivse tagasiside vähesus.** Loomulik on, et pärast teise inimese nõustamist tekib soov kuulda, kuidas tal läheb, kas nõustamisest oli kasu. Selline tagasiside on oluline ka professionaalsetele aitajatele. Kahjuks saadakse tagasisidet oma klientidelt harva või kui, siis pigem negatiivset.

**Võimetus paranemiseks või muutuseks.** Tihti tegelevad nõustajad klientidega, kellel on pidevad, kroonilised probleemid. Sellistel juhtudel võib nõustaja tunda sageli suutmatust olla abistav ja ei suuda näha muutuse võimalikkust. Ka nõustajad soovivad oma töös edu saavutada, kuid kannatavad aeglase edu pärast: kui klientide olukorras ei ilmne muutusi, tunnevad nad end ebatõhusatena.

**Lähedane suhe aidatavaga.** Mõnikord võib nõustaja saada kliendiga väga lähedaseks sõbraks. Probleemiks muutub see siis kui abistamissuhe hakkab lõppema. See võib olla emotsionaalselt raske hetk nõustaja jaoks – ta on intensiivselt panustanud oma klienti, kes aga on muutunud iseseisvaks ja ei vajagi teda enam. Medaalil on ka teine külg – liiga lähedane suhe kliendiga ei võimalda alati selget vastutuse jagamist. Nii võib klienti oodata, et nõustaja vastutab oma poolt antud soovitude elluviimise eest.

## Mida teha seoses läbipõlemisega?

Läbipõlemine ei mõjuta üksnes inimest ennast, vaid ka kõiki kellega ta läviv. Seetõttu on nõustajal äärmisel oluline pöörata tähelepanu oma seisundile, et mitte kahjustada kliendisuhteid. Peamised strateegiad, mida nõustaja läbipõlemisega tegelemisel võiks rakendada on:

- teadvustada endale probleemi
- mõelda, millest läbipõlemine on põhjustatud
- leida võimalused endaga tegelemiseks
- küsida abi

## Läbipõlemisega toimetuleku vahendid

**Stressi tekitava töö tundide piiramine.** Tundide arvu, palju nõustaja on otseses kontaktis klientidega, on seostatud läbipõlemise astmega. Kauakestva otsese kontakti negatiivne efekt suureneb lähtudes kliendi probleemi raskusest. Mitu tundi kestev kontakt emotsionaalselt lootusetu või vihase inimesega on tunduvalt rohkem stressitekitavam, kui kontakt endaga hästi hakkama saava inimesega. Stressi tekitava töö kestvust on soovitatav piirata. Kindlasti võiks lubada endale peale väsitavat kliendikontakti pikemaid puhkepause.

**Klientide arvu vähendamine.** Nõustamise kvaliteet on mõjutatud sellest, kui palju on inimesi, kellega nõustaja peab tegelema. Kui nende inimeste arv suureneb, suureneb ka nõustaja kognitiivne, sensoorne ja emotsionaalne koormus. Kui klientide arv on väiksem, jääb aega pöörata tähelepanu ka klientide isikupärale, positiivsetele, mitteproblemaatilistele aspektidele klientide elus, mis rikastab ka nõustajat.

**Võimalus võtta aeg maha.** Aja maha võtmine ei tähenda mitte ainult kohvi- ja puhkepauside võtmise võimalust tööpäeva jooksul, vaid ka võimalust varieerida tööülesandeid. Sellist alternatiivset tööd iseloomustab sageli vähene otsene kontakt inimestega (nt. paberitöö, korrapäevad).

**Koolitus.** Täienduskoolitus on enamasti väga abistav. Lisaks koolitusele saadavatele teadmistele, pakub koolitussituatsioon võimalusi mitteformaalseteks konsultatsioonideks kolleegide ja superviisoriga ja aitab leida kasulikke näpunäiteid oma igapäeva töö jaoks.

**Erihuvide arendamine.** Uuringud on tõestanud, et üheks edukaks meetodiks läbipõlemise vältimisel on nn. erihuvide arendamine, mis annavad võimaluse ainulaadsel, isiklikul moel katsetada, luua ja saada vaheldust tavalisest tööst. Selleks võib olla näiteks spetsialiseerumine mõne uue töömeetodi väljatöötamisele, eriprogrammide või projektide käivitamine jne.

Erihuvidega tegelemine kompenseerib igapäevatöö vähe rahuldavaid aspekte, mis võivad aja jooksul viia läbipõlemisele. See võimaldab avaldada mõju ja jätta endast maailmale käegakatsutavam, püsivam märk kui igapäevase klienditööga. Erihuvide annavad võimaluse iseseisvuseks, arendada asju unikaalsel moel ning võimaluse olla mingis valdkonnas vaieldamatu liider, muuta tööd vaheldusrikkamaks ja on vastukaaluks stagnatsioonile ja tüdimusele.

Erihuvide harrastamisel on ka teisi funktsioone. See aitab arendada mingil erilisel kompetentsuse ja selle läbi saavutada kolleegide tunnustust ja respekti.

Lõpuks – erihuvide rahuldavad vajadust, mis tekib karjääri keskel ja mida nimetatakse generatiivsuse vajaduseks – luua midagi ja hoolitseda selle eest ja näha seda arenemas.

## Toetusvõrgustik

Läbipõlemisest säästab hästi funktsioneeriva sotsiaalse suhetevõrgustiku olemasolu.

Töö nõuab sageli, et nõustaja annaks endast maksimumi, nii et suhete loomiseks ja hoidmiseks pole enam jaksu. Ometi on just inimlikud suhted need, mis toetavad ja annavad energiat. Hästi toimiv toetusvõrgustik täidab inimese jaoks kuut funktsiooni.

- 1. Aktiivne kuulamine.** On hea, kui suhtlusringis leidub inimene, kes on valmis ära kuulama nii edusammude kui ka äparduste korral. Healt kuulajalt ei peaks toimima kohtumõistjana ega nõuandjana, vaid pakkuma võimalust nõustajale ka oma tegemistest rääkida.
- 2. Erialane tunnustust** saab pakkuda kolleeg, kes on kursis antud valdkonnaga ning kes on avameelne, aus ning usaldusväärne ja oskab tähele panna ning hinnata edusamme, mida nõustaja on teinud...

- 3. Erialane väljakutse** on vajalik selleks, et üle saada ja edasi minna töös tekkinud seisakust. See tiivustab edasi arenema ja uusi eesmärke püstitama. Erialast väljakutset saavad kõige paremini osutada enam kogenumad kolleegid.
- 4. Emotsionaalne toetus** tähendab toetuse saamist keerulistes olukordades, pettumuste ja ebaõnnestumiste korral. See tähendab tingimusteta toetust raskes olukorras. Toetuse pakkujaks võivad olla nii pereliikmed, head sõbrad kui kolleegid.
- 5. Emotsionaalne väljakutse.** Stressi tekitavad olukorras võib inimene tunda, et kõik ta ressursid on ammendunud ja ta ei näe enam ühtegi võimalust probleemiga toimetulekuks. Sellises olukorras saavad näiteks sõbrad suunata teda otsima uusi väljapääse. Enamasti on lahendused inimestes endis olemas, kuid ülemäärases stressis olles ei pruugi ta neid ise märgata.
- 6. Sotsiaalse reaalsuse jagamine** on vajalik selleks, et kellegagi oma kõhklusi jagada, reaalsust kontrollida. Vajadus selle järele võib tekkida pingeolukordades, kus oma mõtete jagamisest ja kellegiga koos juhtunu üle arutamisest võib olla palju abi. Sobilik inimene reaalsuse jagamiseks on see, kellel on sarnased prioriteetid, väärtused, vaated.

Võrgustiku suurus – kui mitu inimest toetusfunktsioone täidavad – pole oluline. Tähtis on, et toetus oleks vajadusel kättesaadav. Proaktiivse suhtumisega on võimalik leida enda jaoks ka puudu olevad võrgustiku osad. Näiteks teavitades oma vajadusest häid sõpru või kolleege ja olles omalt poolt valmis märkama, kui kolleeg vajab ise julgustust ja toetust.



## Kasutatud kirjandus

- Adair, J. 1987. *Effective Teambuilding*. Pan Books, London
- Ahlander, R. 1998. *Abiks metsanõunikule*, Tallinn
- Alberti, R.E., Emmons, M.L. 1990. *Your Perfect Right: a guide to assertive living*. Impact Publishers, California
- Bolton, R. 1979. *People Skills*. Simon & Schuster, USA
- Cherniss, C. 1995. *Beyond Burnout*. Routledge New York and London
- Cockman P., Evans, B., Reynolds, P. 1992. *Client-oriented Consulting. A Practical Guide for Internal Advisers and Trainers*, McGraw-Hill
- Cornelius, H., Faire, S. 1996. *Everyone can Win. How to Resolve Conflict*. Simon & Schuster, Australia
- Covey, S.R., 1992. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, UK
- Covey, S.R. 1992. *Principle-centered Leadership*. Simon & Schuster, UK
- Daniel, J., Ilves, P. jt. 1995. *Sotsiaaltöö teooria ja praktika*. ESKL, Tartu
- Fleming, I. 1996. *The Teamworking Pocketbook*. Management Pocketbooks, UK
- Fisher, U.; Ury, W. 1992. *Kuidas võita vaidlusi ja pidada läbirääkimisi*, Fontes, Tartu
- Handbook of Communication Skills*. 1997. Toimet. Owen D.W. Hargie, Routledge, London
- Ivanchevich, J.M.; Matteson, M.T. 1996. *Organizational behavior and management*, Irwin Books
- Jalak, K. 1998. *Müügiprotsessi seitse astet*. Elmatar, Tartu
- Kidron, A. 1986. *Suhtlemispsühholoogia*. Valgus, Tallinn
- Kidron, A. 1999. *122 õpetamistarkust*. Andras & Mondo, Tallinn
- Kutsar, D. 1996. *Intervjuerimisstrateegiad*. Tartu Ülikool
- Laird, D. 1985. *Approaches to Training and Development*. Addison-Wesley Publishing Company
- Lishman, J. 1994. *Communication in social work*. MacMillan, London
- Loolaid, Ü. 2008. *Nõuandesüsteemid ja nõuandetooteid*. Projekti lõpparuanne. Eesti Konsulentide Ühing, Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda, Maaelu Arengu Instituut, Tartu
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P. 1999. *Suhtlemisuskused*. Väike Vanker, Tartu
- Maslach, C. 1982. *Burnout: the Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc
- Maslach, C., Leiter, M.P. 1997. *The Truth About Burnout*. Jossey - Bass Publishers San Francisco
- O'Hanlon, B. 2000. *Stress*. Tänapäev.
- Palts, K. *Konfliktist ja selle lahendamise viisidest*. <http://www.ut.ee/PS/0konfliktist.html>
- Pines, A., Aronson, E. 1988. *Career Burnout: Causes and Cures*. The Free Press, New York
- Pretty J., Gujt, I., Thompson, J., Scoones, I. 1995. *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*. IIED, London
- Shostrom, E.L. 1997. *Kuidas ära tunda manipulaatorit*. Ilo, Tallinn
- Stressi teejuht*. 1997. Eesti Tervisekasvatuse Keskus, Tallinn
- Townsend, J. 1996. *The Interviewer's Pocketbook*. Management Pocketbooks, UK
- Training for Trainers. Manual for Extension Workers*. 1994. IAC Wageningen
- Vadi, M. 1995. *Organisatsioonikäitumine*, Tartu







**Kristel Jalak ja Kadri Kõiv on pikaajalise kogemusega suhtlemis-  
treenerid ja organisatsioonikonsultandid.**

Kristel on põllumajandusliku eriharidusega, töötanud tootmises, kaubanduses, teinud teadustööd ning osalenud nõuandesüsteemi käivitamise ja arendamisega seotud projektides. Alates 1995. aastast on ta töötanud personalijuhina nii avalikus teenistuses kui erasektoris ja samakaua tegelenud ka sotsiaalsete oskuste arendamise alaste koolitustega. Põllumajandusnõustajatele on ta kursusi läbi viinud alates 2006. aastast.

Kadri eriala on sotsiaaltöö, ta on selles valdkonnas töötanud metoodikuna, arendusspetsialistina ja projektijuhina. Alates 1997. aastast on ta tegutsenud täiskasvanute koolitaja-suhtlemistreenerina ning spetsialiseerinud eelkõige stressi ja läbipõlemise temaatikale ning meeskondade koostööoskuste arendamisele.

Kristel ja Kadri teevad koostööd kaubamärgi DevelopDesign raames. Nendega saab ühendust, kui kirjutada aadressidele **[kristel@developdesign.eu](mailto:kristel@developdesign.eu)** või **[kadri@developdesign.eu](mailto:kadri@developdesign.eu)**