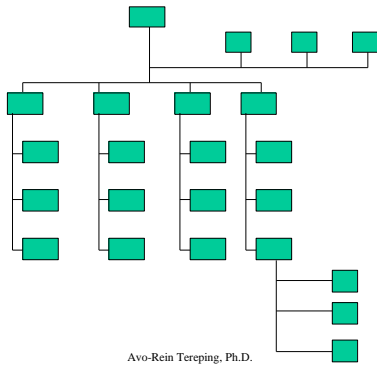


Grupiprotsessid organisatsioonis

Avo-Rein Tereping, Ph.D.
TLÜ, 2006

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Organisatsioon kui grupp vs. organisatsioon kui gruppide kogum



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupp

- Ühiskonna sotsiaalse struktuuri elementidena esinevad inimühendused
- I gasugused inimeste kogumid, mida seob omavahel ühine sotsiaalsete suhete võrgustik
- Kahest või enamast inimesest koosnev teatud viisil organiseeritud suhteliselt püsiv mingite ühiste omadustega ja tunnusjoontega inimkooslus

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupp

•Tunnused:

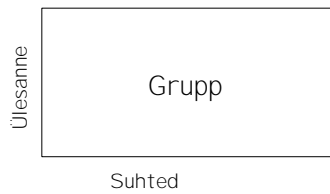
- ühised eesmärgid, väärtused, huvid, normid
- omavahelised suhted ja sõltuvus
- kokkukuuluvustunne, "meie" tunne

•Grupi liikmete ühised omadused: (R. 56-5)

- teadlikkus sellest, et grupis on teisi liikmeid
- vastutustunne teiste grupi liikmete eest nii, et tegevus kujundatakse grupi kontekstist lähtuvalt

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupi dimensioonid



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupis (organisatsioonis) tegutsemine annab inimesele:

- raha, füüsilised ressursid
- eesmäärke
- korda ja stabiilsust
- kaitset ja tuge
- staatus, prestiiž, eneseväljendus, enesekindlus
- võim, õigus, kontroll

Grupis tegutsemine annab organisatsioonile:

- parema ülesannete täitmise, mis üksikisikule pole jõukohased
- ühiste huvide realiseerimise
- organisatsiooni suurenemisega tekkivate neg. tagajärgede vähenemise
- võimaluse mõjutada liikmete distsipliini ja tegevust
- teha üksikisikust paremaid otsuseid
- edendada loominguilisust

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Gruppide tüpoloogia

Dihhotoomiline:

Tinglikud, statistilised	Reaalsed, kontaktgrupid
Ajutised, eksperimentaalsed	Pusivad, loomulikud
Suured	Väikesed
Ametlikud, formaalsed	Mitteametlikud, mitteformaalsed
Konglomeraadid, korrastamata	Struktureeritud, organisatsioonilise koetisega
Primaarsed	Sekundaarsed

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

	Mitteform.	Form.
A. Struktuur		
a) kujunemine	spontaanne	planeeritud
b) suhted	emotsionaalsed	ratsionaalsed
c) iseloom	dünaamiline	stabiilne
B. Positsiooni terminid	rollid	amet
C. Eesmärgid	liikmete vajaduste rahuldamine	kasulikkus või ühisk. vajalikud teenused
D. Mõju		
a) alus	personaalsus	positsioon
b) tüüp	autoriteet	form. õigused
c) suund	alt üles	ülalt alla
E. Juhtimismehhanismid	sots. normid	ametlikud sanktsioonid

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

	Mitteform.	Form.
F. Kommunikatsioon		
a) kanalid	"viinamarjapöösas"	formaalsed kanalid
b) võrk	halvasti jälgitav, lõikumised	hästi jälgitav, järgib formaalseid seoseid
	regulaarsete kanalitega	
G. Kaardistamine	Sotsiogramm	organisatsiooni struktuur
H. Muud		
a) kuuluvus gruppi	grupi poolt aktsept. persoonid	kõik inividid töögrupis
b) isiksustevahelised suhted	tekivad spontaanselt	ette kirjutatud tööjuhendiga
c) liidri/juhi kujunemine	liider kujuneb rühma liikmete hulgast	juht määratakse organisatsiooni poolt
d) vast. mõjutamise baas	isiksusest tulenev staatus	funkts. ülesanded või positsioon
e) seotus grupiga	vastastikune tõmme, sümpaatia	lojaalsus

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Ametlikud e. formaalsed grupid:

- tööulesannete täitmise grupid
 - toodang või vajalikud teenused
 - suhted ei ole lähedussuhted
 - võib olla mitu liidrit
 - oluline - koostöö
- komiteed, nõukogud, komisjonid
 - probleemide lahenduse koordineerimine, teiste tegevuse hindamine, planeerimine jne.
 - moodustatakse erimeelsuste lahendamiseks, oluliste ideedega töötamiseks ja nõustamiseks
 - erineva tausta ja motivatsiooniga liikmete ühistegevus kohmakas
 - oluline - infovahetus
- otsustusgrupid
 - vajaliku info kogumine, hindamine ja otsuse vastuvõtmine
 - oluline - infovahetus

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

- probleemilahendusgrupid
 - probleemide lahendamine ja kitsaskohtade kõrvadamine
 - Diskussioonid (dialoog, paneelarutelu, sumpoosion, foorum, kõnelused)
 - oluline - infovahetus
- kvaliteediringid
 - tegevuse efektiivsuse ja kvaliteedi parandamine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Mitteametlikud e. mitteformaalsed grupid:

- huvigrupid
- sõprusgrupid

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Sotsiomeetria

J. Moreno – konfliktide vähendamine

Sotsiomeetriline test

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupi suuruse mõju (Thomas, Fink, 1969):

- alla 5-liikmeline grupp:
 - Väheine liikmete arv, vähe neid, kes tunnevad vastutust
 - Tihe omavaheline suhtlemine – potentsiaalne kontaktide arv väike
 - Kiirem lahendusega nõustumine
- üle 7-liikmeline grupp:
 - Vähem võimalusi tegevuses osaleda. Esinemisvajaduse rahuldatus
 - Suur hulk pealtvaatajaid – pärsib mõnd osalejat
 - Agressiivsete osalejate domineerimine suurem
 - Alagruppide tekkimise võimalus

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupi suuruse mõju tegevusele

	Grupi suurus		
	2-7	8-12	13-16
Eestvedamine			
Vajadus liidri järele	väike	keskmine	suur
Erinevus liidri ja grupiliikmete vahel	väike	keskmine	keskmine/suur
Liidri suunamine	väike	nõrk-keskmine	keskmine-suur
Liikmete kaitumine			
Tolerantsus liidri korraldustele	nõrk-tugev	keskm.-tugev	tugev
Grupiliikmete domineerimine	nõrk	keskm.-tugev	tugev
Liikmete pidurdatus	nõrk	keskmine	tugev
Grupiprotsessid			
Reeglite ja protseduuride formaliseeritus	nõrk	nõrk-keskm	keskm.-tugev

Avo-Rein Tereping, Ph.D.
Tsit. Hellriegel, Slocum, Woodman, 1986

Grupinormid:

- Kokkulepped, mida tavaliselt ei fikseerita

Normide teadvustamine:

- Teadvustamine vabastab liikmete käitumise, küpsus tõuseb
- Nii positiivne kui negatiivne mõju, seetõttu teadvustamine oluline

Normid tekivad ja kinnistuvad, sest:

- Võimaldavad piiritleda grupi toimuvat ja määrata suhted teistega
- Muudavad käitumise ennustatavaks
- Kujundavad grupi näo
- Annavad õigustuse grupis toimuvale, sõnum väljapoole

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupinormide tekkimine

- Juhi või grupi liikme sõnaline avaldus
- Kriitilised sündmused grupi arenguloos
- Esmakordse situatsiooni ilmnemisel esinev käitumine muutub normiks
- Varasemad normid, mis eksisteerisid teistes gruppides

Kujunemise etapid:

- Defineerimine – miks ja milline norm on vajalik
- Käitumiskiiride määramine
- Sanktsioonide kujundamine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupinormide sisu:

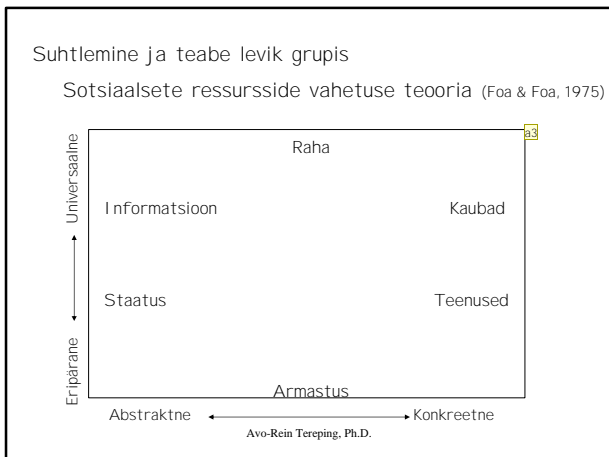
1. Vahendite ja tasude jaotamine:
 - Õiglusprintsip – jaotamine vastavalt panusele
 - Jõupingutusprintsip – panuse kasvul põhinev
 - Võrdsusprintsip – võrdne jagamine (kõik ühe, üks kõigi eest)
 - Vajadusprintsip – igahelpt võimete, igale vajaduste järgi
2. Jaotamisega mitteseonduvad normid:
 - Seotusnormid
 - Vastastikuste suhete normid
 - Vastutusnormid

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Positiivsed ja negatiivsed grupinormid

Normi sisu	Positiivne avaldumine	Negatiivne avaldumine
Uhkustunne organisatsiooni üle	Me seisame ettevõtte eest kui seda ebaõiglaselt kritiseeritakse	Meil tahetakse töotajaid alati ära kasutada
Parim sooritus/ parim kvaliteet	Me püüame alati kõike teha parimal viisil	Pole mõtet pingutada, keegi ei tee seda
Eestvedamine/ juhtimine	Meie juhid hoolivad meie heaolust	Me ei tee juhtidest välja ja ei räägi oma probleemidest
Meeskonnatöö/ suhtlemine	Meil osatakse kaaslast kuulata ja hinnatakse nende mõtteid	Elame nagu huntide keskel - igauks hoolitsegu ise enda eest
Tõhusus, efektiivsus	Meil otsitakse võimalusi tõhususe tõstmiseks	Teeme nii, nagu kogu aeg. Mis siis, et need on vananenud töövõtted.

Avo-Rein Tereping, Ph.D.



Näide rakendatavusest

Uhistegevuse tüüp	Suhte staadium	Meeldivuse allikas	Jaotusnorm	Vahetatav ressurss
Juhututtav	Varajane	Füüsiline meeldivus Ruumiline lähedus Demogr. sarnasus	Oiglusnorm	Raha Kaubad ja info
Tuttav	Hilisem	Hoiakute ja väärtuste sarnasus	Võrdsusnorm	
Armusuhe				Teenused ja staatus
Pikaajaline sõprus, abielu	Pikaajaline	Vajaduste ühtildumine	Vajadused	Armastus

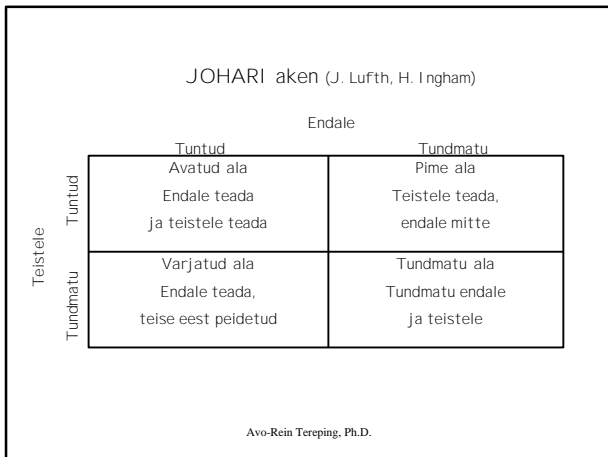
Pealiskaudne ↑
Sügav ↓ Intiimsuse määr

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

a3 eripärasus - nende tähenduslikkus sõltub suurel määral isikust, kellele suunatud

universaalsed - tähendus isikule on üldisem.

avorein; 15.02.2005



- Avatud ala**
- Kõigile tuttav
 - Kõik tunnevad mängureegleid
- Varjatud ala**
- Indiviid ei soovi seda avaldada
 - Probleemide puhul - "Mis sul nüüd viga on, mis sul hakkas?"
- Pime ala**
- Grupiliikmele teadvustamata, teistele ilmne
 - Probleemide puhul - "Miks mind valesti mõisteti?"
 - Enesehinnangut segavad isiksuseomadused
- Tundmatu ala**
- Sageli ootamatud arengukäigud, äärmuslikes olukordades
- Avo-Rein Tereping, Ph.D.

- Mõjutamine grupis**
- Aspektid**
- Emotsionaalne
 - Ratsionaalne
- Viisid**
- Veenmine
 - Sisendamine
 - Sundimine
- Avo-Rein Tereping, Ph.D.

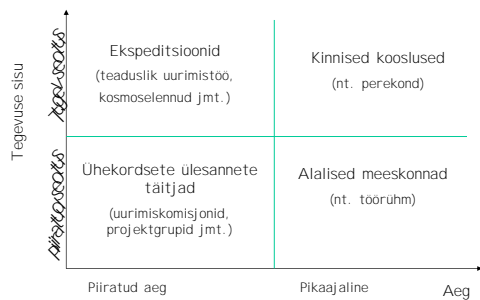
Grupi atmosfäär seoses mõjutamisega

- Toetav
- Kaitsev

Kaitsma ajendav	Toetav
Hinnanguline suhtlemine	Kirjeldav suhtlemine
Orienteeritus kontrollile	Orienteeritus probleemile
Strateegiline suhtlus	Spontaanne suhtlus
Tundetu väljenduslaad	Empaatiat, tunnete tajumine
Mõne grupiliikme üleolek	Grupiliikmete võrdsus
Tapselt piiritletud käitumine	Tolerantsus käitumisviiside suhtes, piiride katsetamine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kestus ja seotus (McGrath, 1984)



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kinnine kooslus

- Tseremoniaalsed tegevused grupi arvamisel ja lahkumisel
- Väga tugev omavaheline tegevusalane seotus a1

Ekspeditsioon

- Ajutine grupp, tugev seotus a2
- Oluline – konsensus eesmärgi suhtes, sest aja jooksul võib eesmärgi tähtsus väheneda.
- Paljud grupid ei jõua toimumisstaadiumi
- Enesesesulgumise ja võõrandumise tendents
- Oluline – rollijaotus

Alaline meeskond

- Võimalus grupist eemalduda, iseseisvalt otsustada

Ühekordsete ülesannete täitjad

- Kiire reageerimine keskkonnamuutustele
- Võimalus keskenduda unikaalsele tootele
- Vaheldusrikas
- Vaiksem turvatunne

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

- a1 tseremooniad rõhutavad grupi tähtsust ühiskonnale ja individile. Perekonnas - siseliider ja välisliider. Tugitegevus - tagab perekonna olemasolu, toimimise ja püsimise (Luodon & Della Bitta 1984) lk. 44
Väljendustegevus kujundab pereliikmete heaolutunnet, emotsionaalseid suhteid ja vähendab pingeid .
Välisliider, siseliider
avorein; 15.02.2005
- a2 enesessesulgumine võib tekitada sensoorse isolatsiooni. Võib tekkida ka forsseeritud suhtlemine.
Ebasümmeetria - see, kes liiga palju avab, annab kuulajale liiga palju võimu (Johari aken)
avorein; 15.02.2005

Grupi kompositsioon

- homogeensus
- heterogeensus

Heterogeensus suurendamise vahendid:

Gruppi kuuluvad erineva juhtimistasandi esindajad

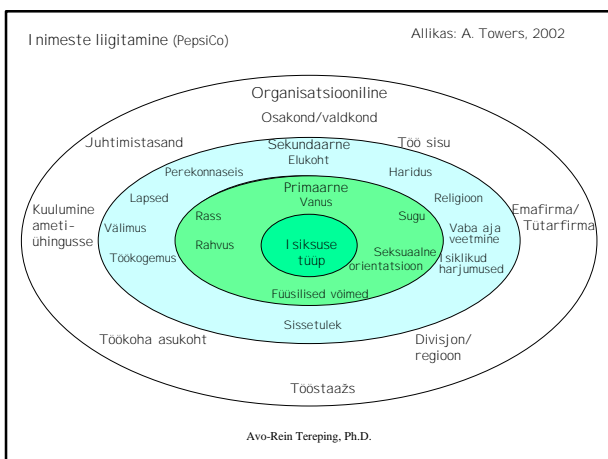
Kuldseid langevarjurid

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Diversiteet – kõik see, mille poolt inimesed ühiskonnas või organisatsioonides erinevad

- I siksuse tüüp –iseloostust tulenevad eripärad
- Primaarne diversiteet – omadused, mida ei ole võimalik muuta (sugu, vanus, rahvus)
- Sekundaarne diversiteet – omadused, mis võivad muutuda (haridus, välimus, perekonnaseis)
- Organisatsiooniline diversiteet – omadused, mis on seotud konkreetse töökeskkonnaga (töö sisu, tööstaaž/ juhtimistasand)

Avo-Rein Tereping, Ph.D.



Diversiteedi juhtimine:

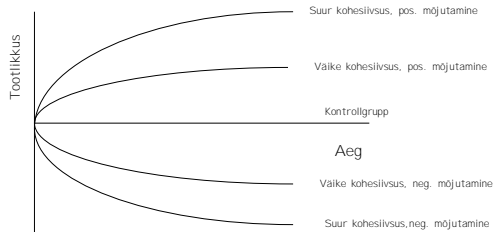
- Seda võib ignoreerida või JUHTIDA
- Diversiteet mõjub positiivselt äritegevusele
- Parem juurdepääs tööjouturule – kas on võimalik toetada, et parim müügiesindaja on
- Kui töötaja isikupära arvestatakse, on ta pühendunum
- Erineva tagapõhjaga töötajad aitavad paremini mõista erinevate klientide vajadusi
- Stereotüüpiseerimine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kohesivsus grupis

- väljendub grpliikmete vastastikusel meeldivuses ja pühendumuses grupile
- kas kohesivsed grupid on vajalikud?

Avo-Rein Tereping, Ph.D.



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kohesiivsuse mõjurid

- koosvedetud aeg
- sisenemise keerukus
- grupi suurus
- välisoht
- varasem edu
- läbielatud konfliktid

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Vastastikune mõjutamine grupis

- sotsiaalne hõlbustamine (F. Allport, 1920) Sünergia: 1+1>2
 - vahetu konkurents soodustab sooritust (Triplett, 1898)
 - Hawthorne'i efekt – inimesed pingutavad rohkem, kui teavad end osalevat uudses või erakordses tegevuses
 - teiste juuresolek soodustab sooritust hästi kätteõpitud tegevuses, kuid halvendab väheste oskuste korral
 - publiku efektid – rohkem vigu, sest inimene on tugeva tungi seisundis
- Konformism – allumine grupi survele, loobumine oma tõekspidamistest
 - Järeleandlikkus – ei muuda oma arvamust, kuid allub, sest midu on ohtlik
 - normatiivne allumine – muudab grupi survele arvamust, alluda on kasulikum kui mitte alluda

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Konformism kui isiksuseomadus püsiv kalduvus alluda grupi survele

37 % konformismid (Asch, 1955)

Sherif (1935) hinnangud autokineetilise efekti hindamisel

Konformistid on:

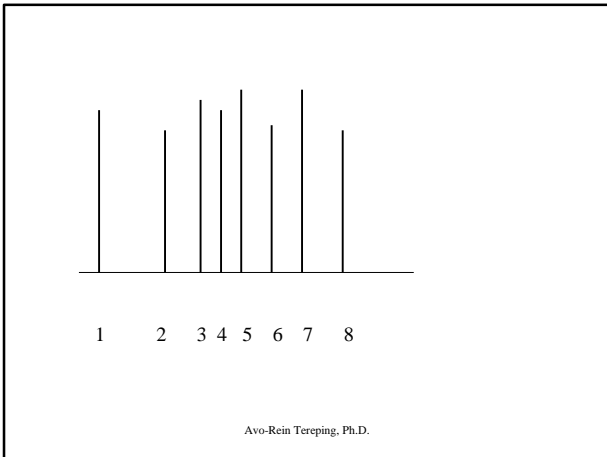
- vähem intelligentsed
- väiksem enesekindlus ja stressitaluvus
- kalduvus alaväärsusele
- väljendavad/jäljendavad iseseisvat kaalutlemist (a' la sõltumatu inimene)
- väljendavad konservatiivsemaid hoiakuid

Kelman (1953) –sotsiaalse mugandumise kolm protsessi:

- Nõustumine – enamuse seisukoha järgimine isiklike uskumuste muutmiseta
- Internaliseerimine – nõustumine, et enamuse vaated on enamkehtivad
- Identifitseerimine e. samastumine – hoiakute muutmine selle nimel, et kellegagi (lugupidamise objektiga) sarnaneda.

Ebamäärarõõ sunnib enam internaliseerima (Sherif)

Avo-Rein Tereping, Ph.D.



Vähemuse mõju

- Vastuväidete esitamise järjekindlus (Moskovici et al. 1985)
sini - roheliste ribade katse
- vandemeeste kohtu katse (Nemeth, 1979)
Diskussiooni fokuseerimine opositsioonile
- Enesekindlus, enesekehtestamine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Sotsiaalne looderdamine

- grupi liikmete arvu kasvuga kasvab
- vabaratsutajad - grupi hüvede kasutajad
- anonüümsus tagatud - karistamatuse tunne

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Sotsiaalse mõju seadus

Inimene allub hulgale erinevatele sotsiaalsetele jõududele -
Sotsiaalse mõju mudel (Latané, 1981):

- Mõju tugevus - publikus on "olulisemad teised"
- Arvukus - indiviidide hulk, mõju suureneb logaritmiliselt
- Lähedus - sotsiaalsed hinnangud kaugel asujast mõjuvad rohkem, kui inimene on sagedamini nt. telefonikontaktis

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kuulekus

Milgram (1963) - elektrilöögi eksperiment:

Küsitlus - hinnanguliselt vaid 3 % nõus andma tapvaid elektrilööke, tegelikult kõik 300 V, 63 % lõpuni

Legend - valu mõju õppimisele

Katsetingimused:

Ohver ei häälitse	100 %
300 V puhul taob vastu sein	65 %
Samas ruumis	40 %
Kesklinna kontor	48 %
"Õpetaja" surub ohvri käe elektroodile	30 %
Korraldused telefonitsi	20,5 %
Korraldused puuduvad	2,5 %
Uurija arvatakse olevat pealtvaatajate seas	20 %

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kõrvalseisja sekkumise uuringud

•Latané, Darley (1968): suitsukatse

75% üksikutest sekkus, 13% 3-liikmelistest gruppidest

Seletuse variant - püüdnud mitte näida argadena

•Kontroll: Latané, Rodin (1969): appikarjete katse

70% üksikutest sekkus, 40% 3-liikmelistest gruppidest

•Darley, Latané 1968 - telefonikatse

85% üksikutest sekkus, 62% 3-liikmelistest gruppidest,

31% 6-liikmelistest gruppidest

Mitmese üksikõksus - kõrvalseisjate näiline rahu

Vastutuse pihustumine - kõrvalseisjad jagavad vastutust

Ebamäärasuse puudumisel on vastutuse pihustumine minimaalne - metrookatse

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Töölane kuulekus

Hofling (1966) – arsti – õe suhe, 95 % alluvaid kuuletus

Milgrami agenditeooria (1973):

- Teadvuse autonoomne seisund – toimimine vastavalt veendumustele ja ideaalidele
- Teadvuse agendiseisund – kellegi agendina surutakse isiklikud veendumused alla
 - võimaldab vältida pidevaid väljakutseid liidritele
 - kuulekusetreening lapsepõlves
 - "arvestatav" kuulekus

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Mittekuuletumise raskendavad tegurid:

Samm-sammuline lähenemine ohtlikule situatsioonile

Eelnev kokkulepe kuulekuses – püüd vältida sotsiaalse kokkuleppe rikkumist

Tegevusega kaasnev ärevusseisund, otsustamise keerukus

Juhi pealekäimine ("teil pole valikut")

NB! Valmisolek varjatult mitte kuuletuda

Varasem kogemus tingimusteta kuuletumisest aitab mitte kuuletuda

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Deindividuaalsatsioon grupis

-politseinike tegevus 1991. a. LA

-enesetapule ohutamine Oklahoma ülikoolis 1967

-auto rüüstamine NY Bronx ja Stanfordin ülikooli linnakus Palo Alto (Zimbardo, 1970)

-elektrilöögi katse maskis naistega (Zimbardo 1970)

-vormi kandmine sõjaväes, näomaskid

-massirahutused

-meditsiinilõpetajate riietus

- "maskiballi" fenomeen

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Kollektiivne käitumine:

Kindla eesmärgiga või kindlaks sündmuseks kogunenud hulga käitumine:

- Le Boni "massipsühholoogia" – "vaimse ühtsuse seadus" (1895)
 - Individaalsuse minetamine(Diener):
 - piirangute nõrgenemine impulsiivse käitumise suhtes
 - kõrgenenud tundlikkus emots. seisundite ja sit. märguannete suhtes
 - võimetus jälgida ja reguleerida oma käitumist
 - vähene hoolimine toimingute sotsiaalsest heakskiidust
 - mõistliku planeerimise võime vähenemine
- Jalgpallijõud (Marsh, Rosser, Harre', 1978)

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Rahvahulga meeleolu muutumine

Smelser (1962): eelnev pikaajalise ülekohtu tajumine

Soovitused (Waddington, Jones, Critcher, 1987):

- Hulgad pidagu korda nii palju kui võimalik
- Politsei ja korraldajate vaheline tõhus side
- Vähima jõu taktika
- Juhtijatele õpetada tõhusat suhtlemist
- Politseid tajutagu ühiskonna ees vastutavana

NB! Avalikkuse tähelepanu pälvivad vaid vägivaldsed demonstratsioonid!

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupi polariseerumine – grupi mõjul varemisenenud tendentside tugevnemine

- Riskile kaldumise nähtus (Stoner, 1961)

Eksperimendid:

- Ühisarutelu tugevdab olemasolevaid hinnanguid poliitikutele
- "Pidurdamatu investeerimine võiduka lõpuni": 72 % nõustus lisainvesteeringuga, grupis nõustus 94%

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Polariseerumise seletused

- "Loomulik" polariseerumine
- Informatsiooni mõju, positsiooni mõju
- Normatiivne mõju - sotsiaalse võrdluse teooria (Festinger, 1954)
- Pluralistlik ignorantsus - väärkujutus teiste mõtetest, tunnetest, reaktsioonidest
 - Mõistmatu teksti lugemine - kujutus, et teised ei häbene küsida
 - "lollid õpilased" fenomeen
 -

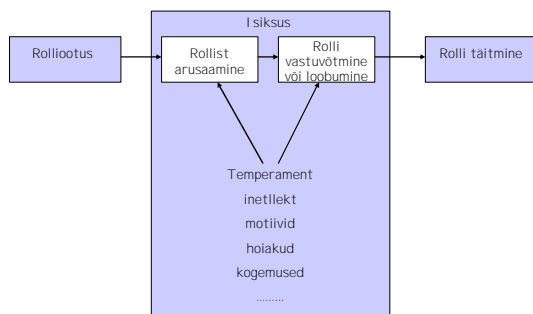
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Sotsiaalsed rollid, sotsiaalne staatus

- Rolliteooria 1930-ndad (R. Linton, G. Mead, G. Allport)
- Väljakujunenud normid → oodatav käitumine sõltuvalt:
 - sugu
 - vanus
 - situatsioon
 - rahvus
 - tervis
 -
- Sõltuvalt erinevatest isiksuse omadustest → erinev rolli mõistmine ja täitmine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Allporti mudel



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Rollid:

- Vastastikused - rolli saab hoida ainult suhetes teiste inimestega
- Rollid internaliseeruvad - saavad osaks "minast", muutuvad automaatseteks
- Omandamine - sotsiaalse õppimise protsessi kaudu - jäljendamine ja modelleerimine. Sellest tulenevalt sotsiaalsete toimingute tervikustrid, stsenaariumid.
- Vangide - valvurite katse (Haney, Banks, Zimbardo 1973).
Rolli täimiseks kasutatakse latentset teadmist, mis avaldub OLUDE tõttu (mitte isiksuse omadustest tulenevalt)
Põhirollide omandamine lapsepõlves (G. Sullivan)

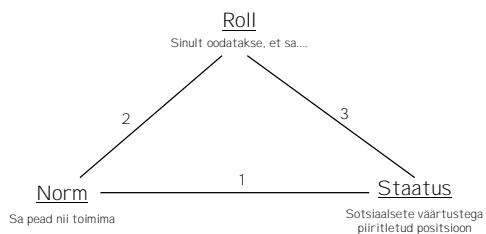
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Sotsiaalne staatus

- formaalne: kogum õigustest ja kohustustest, mida persoon võib organisatsioonis omada. Seotud positsiooniga.

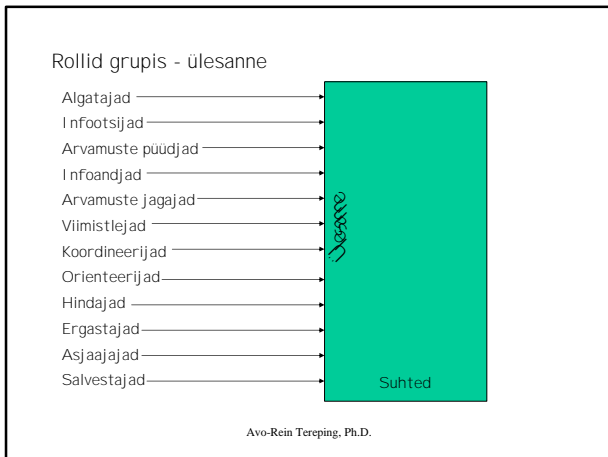
- Staatus kui prestiih: suhteline hierarhia, mida persoon hoiab ja millega grupp mõõdab inimest

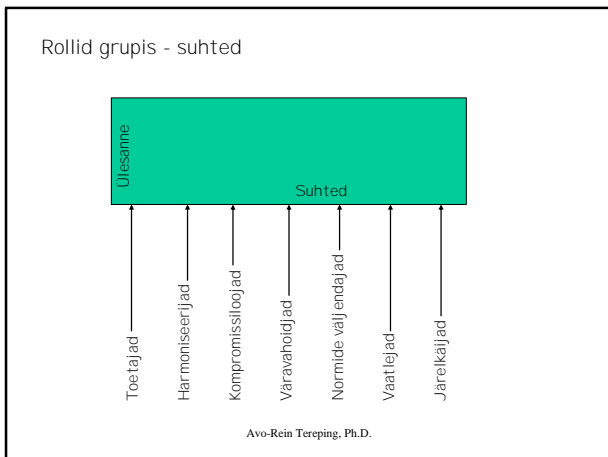
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

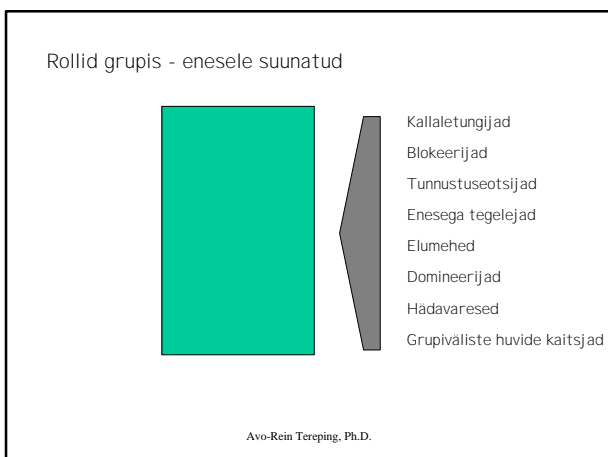


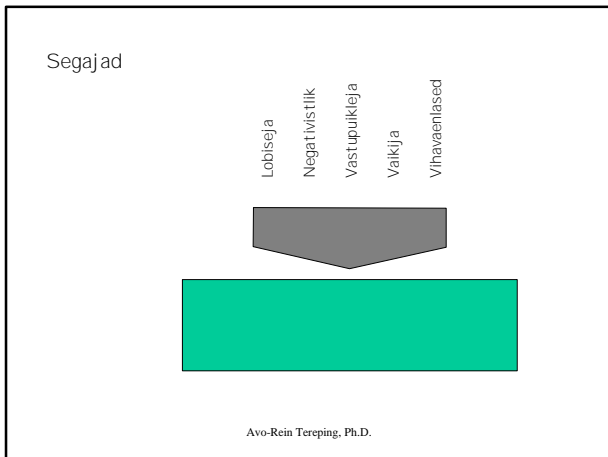
- 1 - Norm väljendab sotsiaalseid väärtusi. Tugevdab staatust. Staatus kinnitab normi kehtivust
- 2 - Norm on rolli eeskirjaks
- 3 - Rolli täitmine (ka staatusega mitte seotud) aitab saavutada staatust

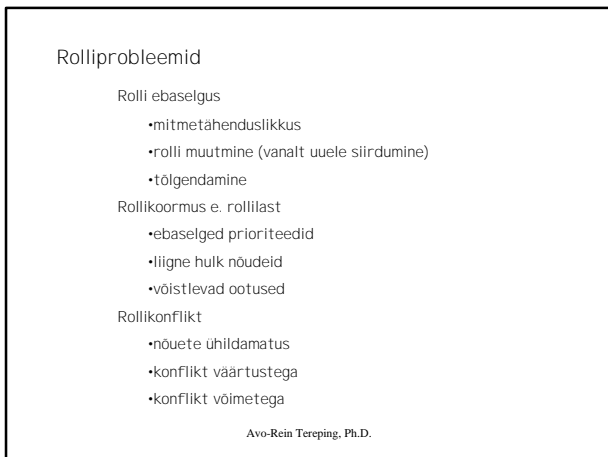
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

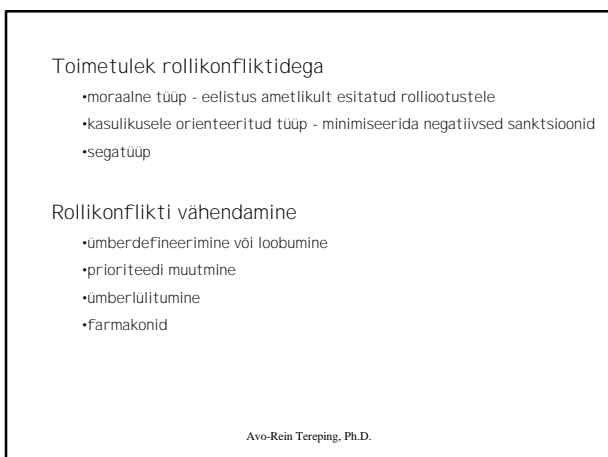










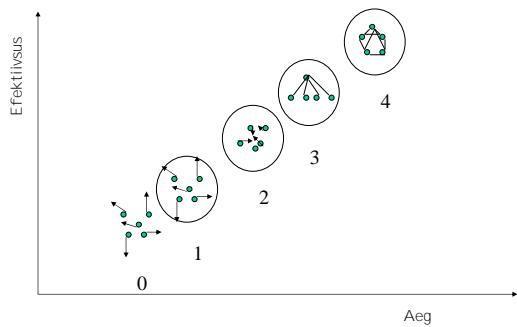


Juhi rollid

- I. Suhtlemisega seotud
 - tseremoniaalne
 - juhtija-eestvedaja
 - sidepidaja
- II. Infoga seotud
 - vastuvõtja
 - info jagaja
 - kõneleja
- III. Otsustamisega seotud
 - uuendaja-ettevõtja
 - ressursside jagaja
 - arusaamatuste lahendaja
 - läbirääkija

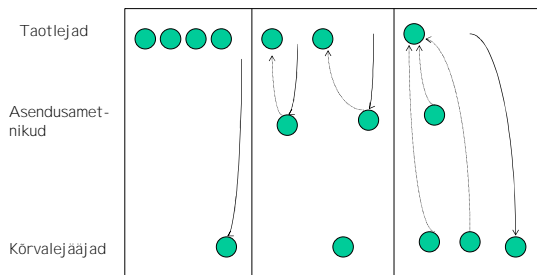
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupi arenguetapid



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Liidri kujunemine



Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Liidri omadused

I siksus

kohanemisvõime
sotsiaalne tundlikkus
kõrged saavutusvajadused
enesekehtestamine
koostöövalmidus
domineerimine
enesekindlus
energilisus
stressitaluvus
soov võtta vastutust

Vilumused

tarkus, intelligentsus
probleemide nägemise oskus
oskus näha uusi lahendusi
taktitunne, diplomaatilisus
väljendusoskus
teadmised grupi ülesannetest
organiseerimine
administreerimisoskus
käitumiskombed

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Võimustruktuur

Sotsiaalne võim on potentsiaalne mõju, mida üks inimene omab teise suhtes

- autoriteedi võim
- jõu võim
- legitiimne võim
- referentne võim
- eksperdi võim

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Liidriksoleku stiil

Roethlisberger & Dickson (1939):

Eesmärgile keskendunud

Suhetele keskendunud

Lewitt, Lippit, White (1939):

Autoritaarne

Demokraatlik

Mittevahelesegav

Peters ja Waterman (1982):

Liidri ootused meeskonnale

Bales & Slater (1955) - Ülesande spetsialistid vs.
sots. -em. suhete spetsialistid

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Liidri tüübid (E. Berne)

Primaarne liider - loob ja muudab kaanoneid.

Euhemeriseerimine - jumalike omaduste lisamine. Mida pikem ajaline distant, seda jumalikum

Vastutav liider - front man, vastutab kõrgemalseisva võimu ees

Tegevliider - teeb olulisi otsuseid, ka "mees tagatoas"

Psühholoogiline liider - kõige mõjukam, võib olla ka vastutav või tegevliider

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Liidri tüübid:

Pragmaatiline liider:

- Lahtub järgija vajadustest
- Keskendub põhivajadustele
- Põhitähelepanu olevikule
- Reeglite ja normide järgimine, stabiilsuse tagamine

Ümberkujundav liider:

- Muudatuste genereerimine (visioon, missioon, strateegia, kultuur)
- Arendab järgijatest liidreid
- Tähelepanu kõrgema taseme vajadustele
- Muudatuste vajalikkuses motiveerimine
- Visiooni loomine ja veenev kommunikatsioon järgijatele

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Juhtimise efektiivsus - juhtimisstiil

1. teadmised - loe, räägi, kuula
2. oskused - kogemused, treeningud
3. stiil
4. isikupära (personaalsus)

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Juhtimisstiilid

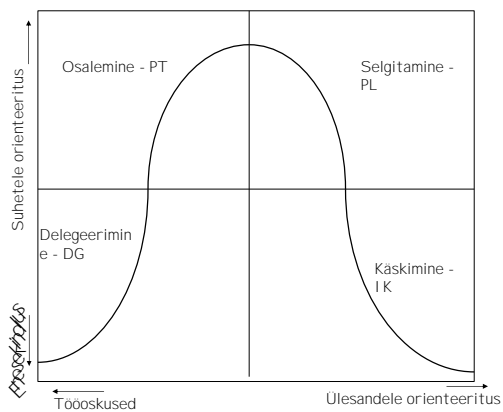
IK - instruksioonid ja korraldused

PL - probleemide lahendamine

PT - psühholoogiline tugi

DG - delegeerimine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.



Käskimine - IK

- range tegevuse koordineerimine
- distants alluvaga
- ühesuunaline kommunikatsioon, võimu kasutamine
- alluvate kuulekus, nende ootustega mittearvestamine
- juht määrab eesmärgid ja otsustab ise - peab end kõige kompetentsemaks
- juht esitab otsused rangete korraldustena koos sanktsioonidega
- juht valib vahendid ja teed eesmärkide realiseerimiseks ja kontrollib täitmist

Sobib madala tööalase küpsuse puhul - nii psühholoogiline kui professionaalne küpsus madalad

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Selgitamine - PL

- kahesuunaline kommunikatsioon
- aktsepteerib töötajaid, annab nõu
- määrab eesmärgid ja kaasab töötajad otsustusprotsessi
- ühiselt alluvaga määratakse realiseerimise teed ja vahendid

Kui professionaalne küpsus on madal, kuid psühholoogiline valmisolek kõrge - alla keskmise tööalane küpsus

Osalemine - PT

- aktsepteerib töötajat ja teeb koostööd
- toetab psühholoogiliselt
- eesmärkide määramine ja otsuste vastuvõtmine koos alluvaga
- realiseerimise vahendid ja teed valivad alluvad ise

Üle keskmise tööalane küpsus - madal psühholoogiline ja kõrge professionaalne küpsus

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Delegeerimine - DG

- koostöö alluvaga
- enda tegevuse piiramine ja üldine juhtimine ning kontroll
- alluvad püstitavad strateegiast lähtudes ise eesmärgid ja nende realiseerimise teed ja vahendid

Kõrge tööalane küpsus - nii psühholoogiline kui professionaalne

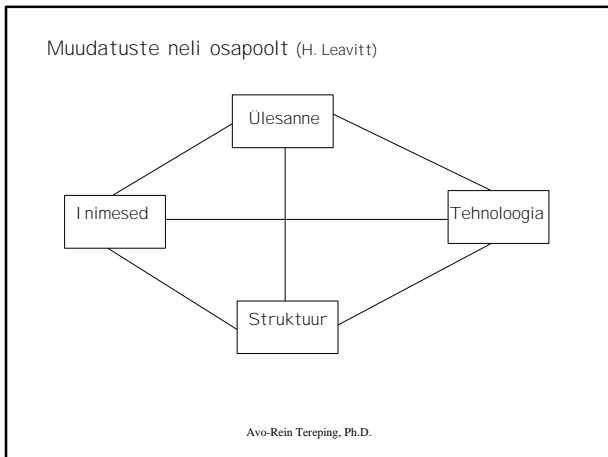
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Muudatused grupis

Muudatuste vallandajad:

- Välised:
 - Tehnoloogia
 - Klientide eelistused
 - Konkurentide tegevus
 - Materjalid
 - Seadusandlus
- Seesmisel:
 - Töökorraldus ja vajalikud oskused
 - Toote kujundus
 - Kontori ja tootmise paigutus
 - Vastutuse jagamine
 - Tehnoloogia
- Ennetamise soov – proaktiivsed muutused

Avo-Rein Tereping, Ph.D.



Vastupanu muudatustele (A. Bedeain, 1980)

- Provintslilik omakasupüüdlikkus (parochial self-interest):
 - I nimesed identifitseerivad end pigem funktsioonide ja rolliga kui organisatsiooniga tervikuna
- Võimu, prestiiži, staatuse, kaitstuse kaotus
- Endiste suhete katkemine
- Ebasoovitavad geograafilised muutused
- Mittemoistmine ja usalduse puudumine
- Vastandlikud hinnangud

Muudatustega kaasnev personaalne kasu ja kahju

- Madal tolerantsus muudatustele

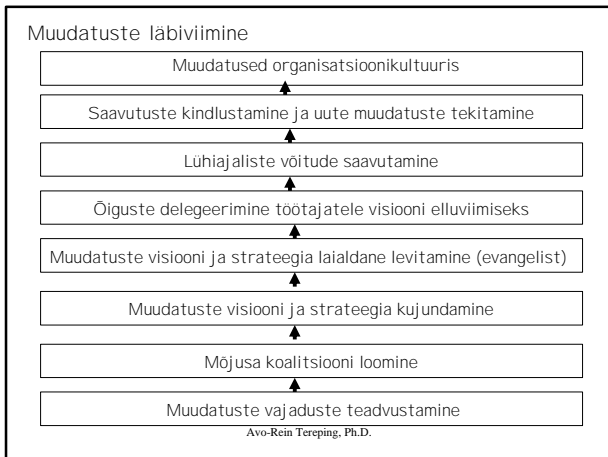
Briti haigus

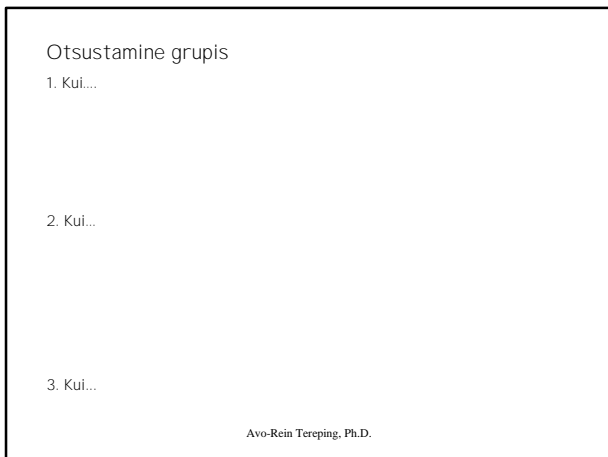
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

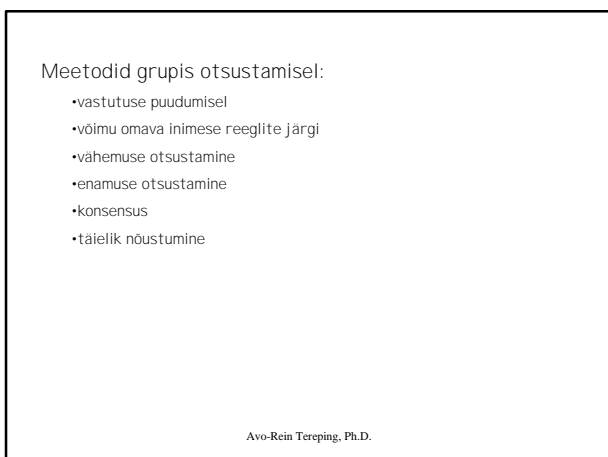
Tüüpilised vastuväited (H. Mikkin):

- Ma ei näe sellest kasu, elu läheb hullemaks
- Tore, kuid mulle ebasobival ajal
- Kõik ju on vastu, ma ei taha jääda naerualuseks
- Minu arvamusest ei muutu midagi
- Ma ei tea, kes on tegelikud niiditõmbajad. Kellele see on kasulik? (usaldus)
- Just jõudsin kõik korda, nüüd jälle muutus
- I siklike murede kuhjumine

Avo-Rein Tereping, Ph.D.







Tehnikad grupis otsustamisel

- nominaalse grupi tehnika
- ideede genereerimine
- ideede fikseerimine
- ideede selgitamine
- hääletamine
- delfitehnika
- ajurünnak

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Grupimõtlemine

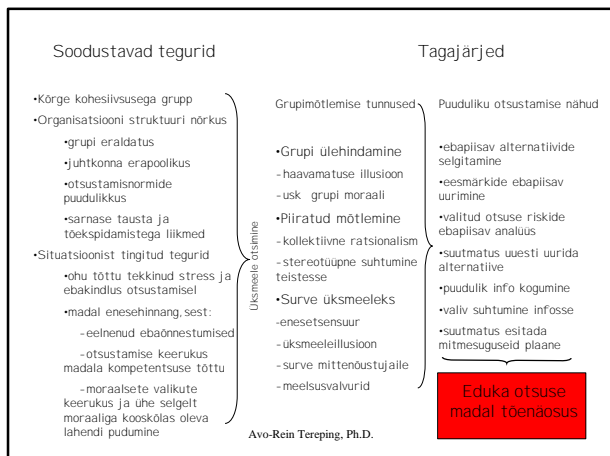
- konsensuse saavutamine muutub normiks
- kõrge kohesivsus

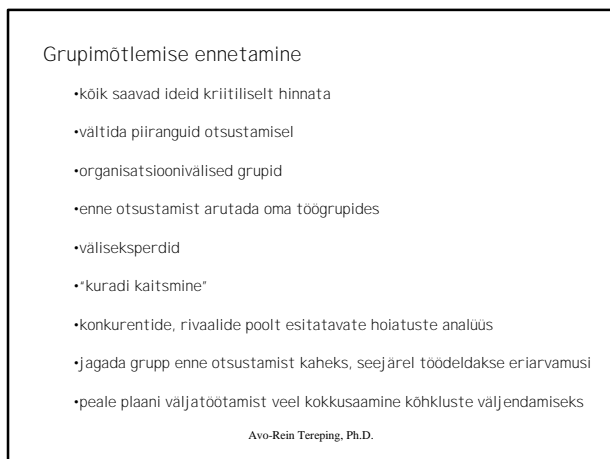
Avo-Rein Tereping, Ph.D.

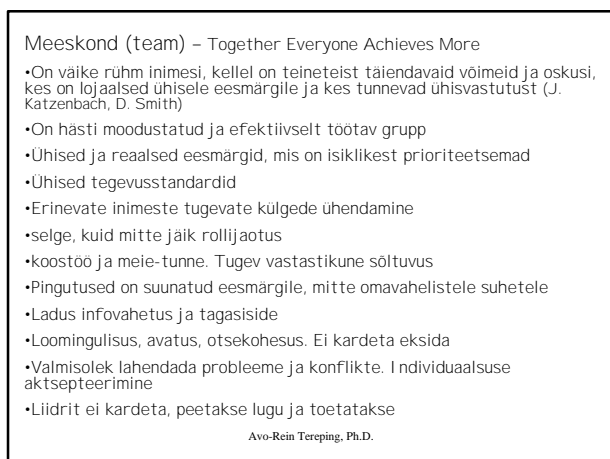
Grupimõtlemise uurimine (I. Janis, 1971,1982)

- Pearl Harbour 1941
- Kuuba kriis 1961
- Vietnami sõda
- Challengeri katastroof 1986

Avo-Rein Tereping, Ph.D.







Meeskond vs. Grupp (Daft)

Grupp	Meeskond
<ul style="list-style-type: none"> •Kõrgemalt poolt määratud enesekindel juht •Individaalne vastutus •Grupi ja organisatsiooni eesmärgid identsed •Töösoorituse eesmärgid ette antud •Individaalsed töötulemused •Organiseeritud koosolekud, võimu delegeerimine 	<ul style="list-style-type: none"> •Rollid jagatud või vahetatakse kindlas järjekorras •Vastastikune ja individaalne vastutus •Spetsiifiline visioon ja ühine eesmärk •Töösoorituse eesmärgid määrab meeskond •Kollektiivsed töötulemused •Vastastikune tagasiside ja aktiivsed lahendused

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Meeskonnatöö eesmärgid (Katzenbach, Smith):

- Lisada ühisvastutust
- Parendada oskusi probleemide lahendamiseks
- Arendada sünergia
- Arendada tehnilisi ja funktsionaalseid oskusi
- Parendada tulemusi
- Vähendada bürokraatiat

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Meeskonnatöö lähtekohad:

- Piisavalt väike rühm
- Piisavalt teineteist täiendavad oskused
- Meeldiv eesmärk
- Üksikasjalikud vahe-eesmärgid
- Selge tegutsemismudel
- Ühisvastutus

Kasu osalejale:

- Oskused kasvavad
- Tervikut mõistetakse paremini
- Lisandub vastutustunne ja paindlikkus
- Asjaajamine lihtsustub
- Klientide positiivne tagasiside
- Probleemide lahendamine lihtsustub

Avo-Rein Tereping, Ph.D.

Rollid edukas meeskonnas:

- Leiutaja - intelligentne ja originaalne mõtiskleja
- Luuraja - uudishimulik proovija
- Läbilööja - võitleja, kelle tahe viib otsused ellu
- Viimistleja - detailide lihviija
- Hindaja - kriitiline pidurdaja
- Diplomaat - lepitaja
- Montöör - tervikute kirjeldaja ja looja

Avo-Rein Tereping, Ph.D.
