



Kohanemine muutustega – uued piirid ja reeglid

- Taimi Elenurm,
tööpsühholoog ja superviisor-coach
- VI KONVERENTSil SARJAST "KOGUKONNA VEDURID"
- **AASTA UUTES PIIRIDES**
- 23. novembril 2018 Käärikul, Valgamaal

Teemad



- **Õnne otsingute** voolusängid ajus (Jaak Panksepa järgi)
- **Mis aitab muutusi taluda ja omaks võtta** - edu lootusest, optimismist, järjekindlusest ja taastumisnõtkusest
- **Seisus kohustab** – liider muutustega toimetuleku eestvedaja rollis - riskitaluvus ja terviku vaade
- **Eluterve elukorraldus** tagab stressitaluvuse muutustes
- **Kohaneda või kohandada:** a) millega leppida, b) millega kohaneda, c) mida kohandada ja muuta omatahtsi ning d) mida maha jätta. *Harjutus*

Õnnelikkuse alguspunktiks on otsingud

(Jaak Panksepp, USA)

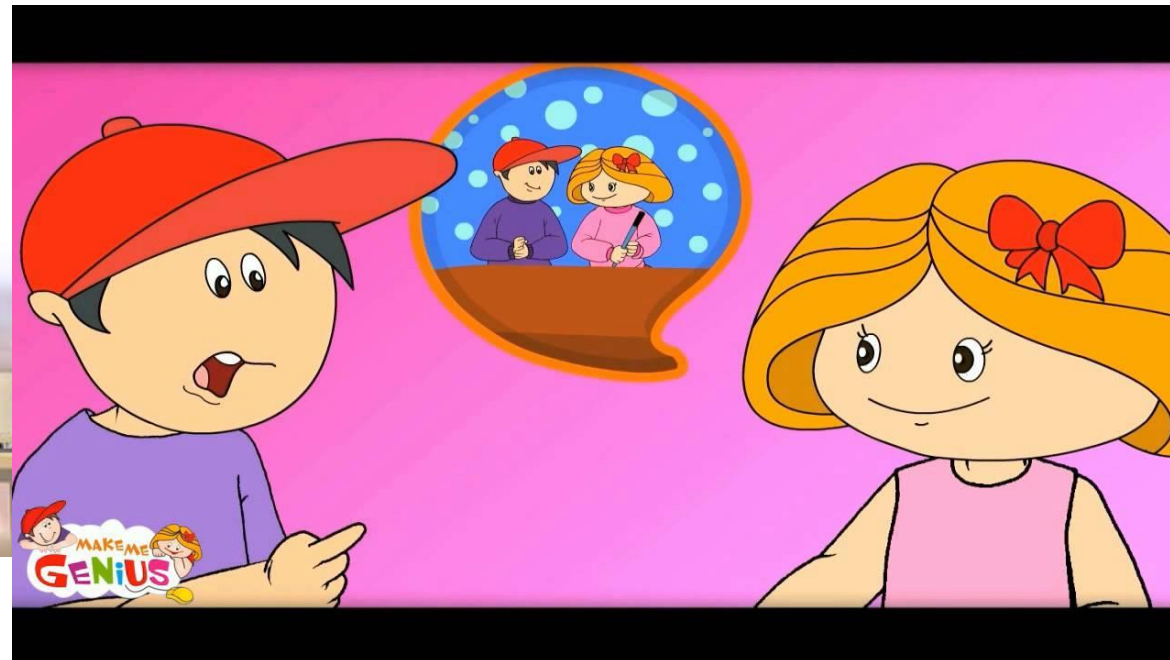
1. **Õnne, rahulduse, inimväärse elu, aga ka väärilise tasu otsingud;**
2. **raev – viha** liigikaaslaste vastu, kes jahivad samu asju ning
3. **hirm** neist ilma jääda

-
4. Soov **järglasi saada / järgijaid omada,**
 5. **hoolimine ja hoolitsemine** nende eest ning
 6. **paanika** kui tunneme ära, et ellujäämiseks on vaja teiste abi

-
7. Vajadus **mängida**, sest mängimata ei saa meist keegi elus läbi.



Otsingurõõm ja mängulust ning koostöö ja hoolimine aitavad muutuste pinget leevendada



Muutuste mõju inimestele

- Osa inimesi innustab muutuste uudsus, teisi hirmutab vajadus loobuda harjunud töövõtetest.
- Igasugune muudatus, mida inimene **ise ei ole välja mõelnud ja tema poolt algatatud**, kutsub temas esimese reaktsioonina esile vastuseisu.
- Kõige enam kardavad inimesed pigem muudatuste **sotsiaalsel külge**. Lisaks materiaalsele väärtuste kaotamise ohule tuleb arvestada ka ohtu inimese *tõekspidamistele, väärtushinnangutele, turvalisusele ja väljakujunenud sõprussidemetele*.



Vastupanu ja hirmu põhjused

Pohankova (2010)

1. Hirm **ebaõnnestumise** ees – kas suudetakse omandada uued oskused ja kui ei õnnestu, siis milline on tulevik
2. Hirm **teadmatuse** ees – uued ülesanded toovad kaasa üllatusi, mille kohta puudub piisav info
3. Hirm **kaotuse** ees – inimesed kardavad, et nad ei saavuta soovitud tulemust ja võivad kaotavad võimu ja soodustused
4. Hirm **ebakindluse** ees – pole teada, mida muudatus endaga kaasa toob
5. Hirm **võimustatuse** (või selle kaotuse) ees – uued töökohustused, uus töökoht, uued tööülesanded
6. **Mõju** hirm – selgub, et on vaja teha otsuseid, mis mõjutavad *tähtsate teiste* tegevust ja toovad endaga kaasa riski ebaõnnestuda
7. **Teadmatuse** hirm – ebapiisav info tekitab hirmu uute asjade, tehnoloogiate ja tavade suhtes, mida ei ole varem rakendatud

Millistega neist oled mööduva aasta jooksul kokku puutunud?

Tähelepanekuid muutustesse suhtumisest

- Enamik inimesi nõustub, et muutused on vältimatud, kuid iga 10-s inimene on loomu poolest pigem uuenduste vastu
- 2/3 väidab, et ei karda muutusi, 1/3 pigem väldiks neid
- Kui edusamme kohe pole, siis pooled loobuvad pingutamast, kuid kolmandik on kindlad, et ei anna alla



Muudatuste omaksvõtu kõver

(Roger ja Shoemaker)

Suhtumine uuendustesse -

- Innovaatorid, (soovivad olla esimeste seas) - 2,5%
- Varajased omaksvõtjad (sageli arvamusliidrid) - 13,5 %
- Varajane enamus – 34 %
- Hiline enamus – 34 %
- Mahajääjad, konservatiivid – 16 %

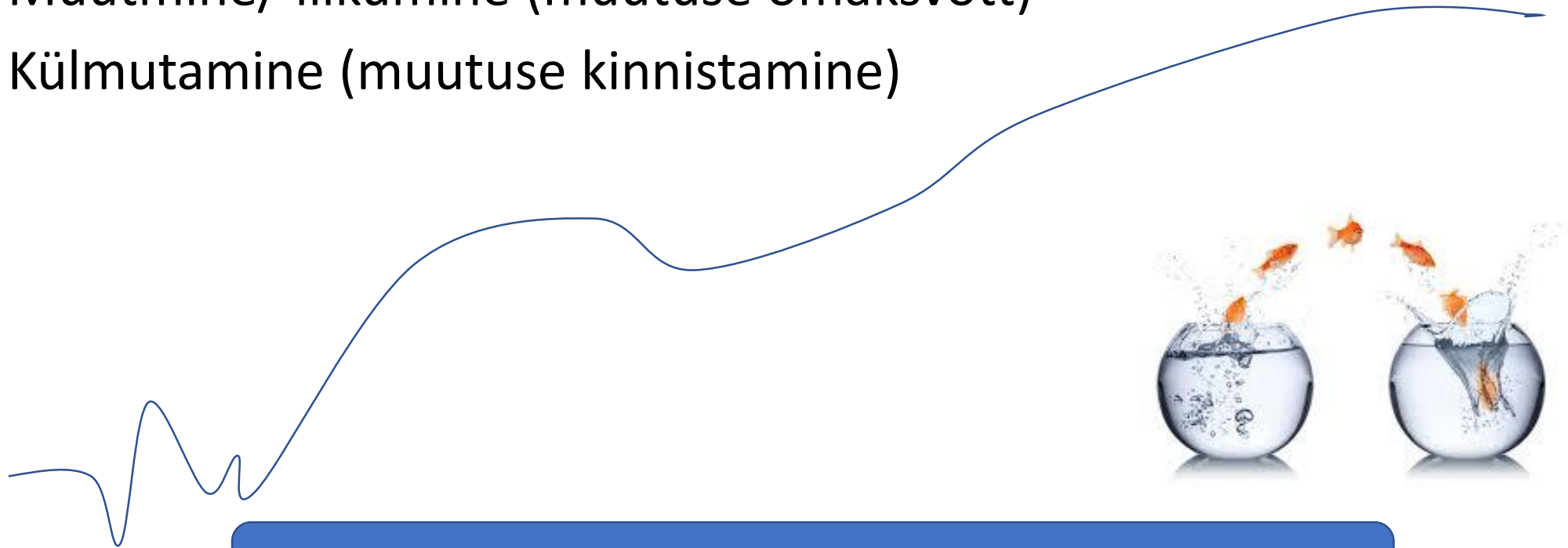


Kus oled praegu Sina? Kus on Sinu inimesed?

Muudatuste 3 etappi

K. Lewin, 1974

1. Lahtisulatamine (valmiduse loomine muutuseks),
2. Muutmine/ liikumine (muutuse omaksvõtt)
3. Külmutamine (muutuse kinnistamine)



Millises etapis oled Sina? Millises on Sinu inimesed?

Enesemääratlemise teooria

(Deci, Ryan)

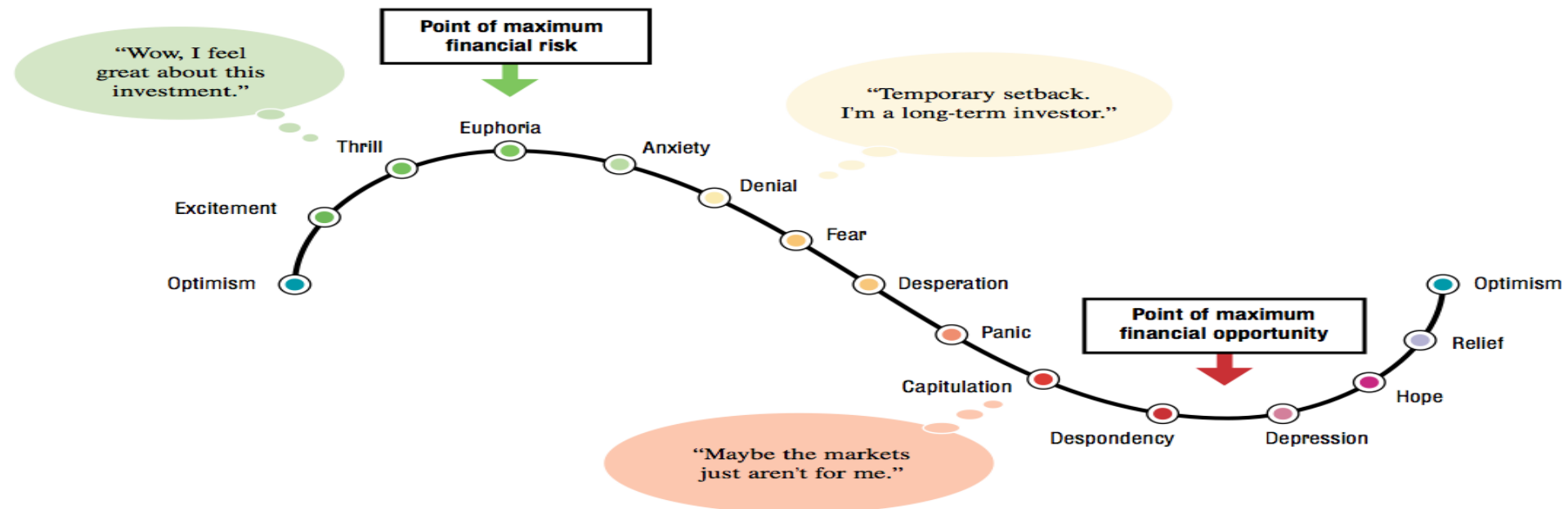
- Inimese universaalsed vajadused:
 - Pädevus
 - Iseseisvus
 - Seotus
- Kui need on rahuldatud, on inimene motiveeritud, produktiivne ja õnnelik



Edukaks muutatuseks on vaja 4 tegurit

McKinsey, 2017, HBR mai

1. Muutuse tähenduse tunnetamine
2. Juhi eeskuju/ rolli eeskuju
3. Tugev ja muutusesse uskuv meeskond
4. Tõsine töö muutatuse läbiviimisel





Muutus kui psüühiline trauma?

Vaimse tervise probleemid algavad kohanemishäiretest ja süvenevad astmeti

Kohanemishäired:
tööstress ja läbipõlemine

Meeleoluhäired ehk „väike psühhiaatria“
Depressiivsus, ärevushäired, bipolaarne häire, obsessiivsus

Isiksuse häired ehk suur psühhiaatria
Skisofreenia, paranoia, psühhopaatia jt

Juht - muutuste kriisiga toimetuleku toetaja

- Vastupidavust kriisides on kirjeldatud võimekusena taastuda ebaõnnestumistest ja tõhusalt tegutseda stressirohkes olukorras, vaatamata ümbritsevate inimeste väsimusele, pettumusele ja kahtlustele.
- Muudatuste juhtimist on kirjeldatud süsteemse täidesaatva tegevusena, et praegusest olukorrast soovitud tulevase olukorrani jõuda, isegi kui positiivne tagasiside vahetulemuste eest jääb olematuks.

Kriisidega toimetulev juht on võimekas mõlemas valdkonnas – nii stressi kui ka muudatuste juhtimisel.

Psühholoogiline paindlikkus ja sitkus kriisiolukorras

(Moran, 2011 Acceptance-Commitment Therapy)

koosneb kuuest hoiakust ja tegevusest:

- 1) Aktsepteerimine – stressile iseloomuliku ärevuse, jõuetuse ja viha tunnistamine; mis annab oskuse seda hallata
- 2) Defusioon – loobumine sõna-sõnalistest tõlgendustest ja vastandumisest, (näiteks viha ja agressiivsuse korral) ning suutlikkus olukorra terviklikkust näha
- 3) Olukorrale keskendumine – märkamine, kuidas „siin ja praegu“ olukorda tajutakse ja kirjeldatakse
- 4) Väärtuspõhisus - kriisist väljatuleku võimaluste märkamiseks, otsustamiseks, mille eest võidelda
- 5) Oma tunnete ja seisundi märkamine ning võimaluste audit kriitilises olukorras
- *juured, tiivad, pinnas*
- 6) Väärtuspõhine käitumine – eetiliseks, abistavaks ja õiglaseks jäämine (abituse olukord võib vallandada igasuguseid käitumisreaktsioone)

Toimetulekut toetavad hoiakud



1. Tegutsemistahe, edu lootus ja taastumisenõtkus
2. Otsinguaktiivsus
3. Sättumus koostööks ja hoolimiseks

Kartmatus sõltuda kaaslastest ja nende usaldamine

-
4. Hirmu, kurbuse ja vihaga toimetuleku kogemused

1. Optimismist

- Optimism on otseselt seotud inimese positiivse ellusuhtumisega, mis võimaldab tal **uhkust tunda õnnestumiste üle**, mis omakorda tõstab ta enesehinnangut.
 - Kui **usud**, et saad hakkama, siis suudab selleks pingutada.
 - Kui sul on **lootust** hakkama saada ja oskus vaadata elule pettumuse korral positiivse nurga alt, siis püsib sinu entusiasim ning sa tuled emotsionaalsete sündmustega paremini toime (Fu, 2014)
-
- Optimismi saab arendada realistlike eesmärkide püstitamisega

2. Otsinguaktiivsusest

- **Kogemustele avatus** (e. otsinguaktiivsus) ja **meelekindlus** (e. uuesti ja teistmoodi tegemine koos tööriõmuga) toetavad emotsioonide loomulikku tunnetamist ja väljendamist ning süvakäitumist võrrelduna pindmise käitumisega (Basim, Begenirbas, & Can Yalcin, 2013).
- **Aktiivsed toimetulekustrateegiad** (positiivne orienteeritus, abi ja toetuse otsimine) on seotud üldise heaolu ja rahuloluga ning vähendavad emotsionaalset kurnatust, üldist läbipõlemist ning muutuste pinget (Rowe 1996)
- Isikutel, kes kasutavad **otsesele tegevusele, vahetule tegutsemisele** suunatud toimetulekuviisi on madalam läbipõlemise tase (Carmona, Buunk, Peiro, Rodriguez & Barvo, 2006)
- Mida suurem on kogemus, seda rohkem kasutatakse nn **süvakäitumist** (st osatakse tunded jõustavateks tõlgendada ja käitutakse sellele vastavalt)

3. Koostööle orienteeritusest

- Empaatilised isikud tegelevad oma **emotsioonide juhtimisega** rohkem, kui nende mitteempaatilised kaaslased ja kogevad seetõttu suuremat emotsionaalset kurnatust.
- Emotsionaalset kurnatust leevendab **tähtsate teiste toetus**: isikud, kes kogevad suuremat toetust on vähem emotsionaalselt kurnatud, vähem küünilised ning hindavad oma suutlikkust ja rahulolu kõrgemaks. (Wrobel, 2013)

-
- Kaaslaste toetus ja kogemuste vahetamine aitab vaimset kurnatust oluliselt vähendada

Millist hoiakut kolmest eelnevast kavatsed kasutada esmalt ja enam?



Kuidas emotsionaalset energiat juurde hankida

Busch & Vogal in Harvard Business Review in 2004, *cit* Jan Hills in CIPD in 2016

- Otsi energilisi ja entusiastlikke inimesi ja hangi koos nendega positiivseid emotsioone
- Vali endale olulised eesmärgid aastaks/kuuks/ nädalaks ja tee esimesed sammud nende saavutamiseks
- Tee seda, milles sa oled hea. Tunned end energilisemana kui saad näidata, et oled pädev/ tubli/ tulemuslik ja kui ühendad oma oskused ja kogemused nendega, kellega sul on hea koos tegutseda
- Veeda aega sind inspireerivate ja sulle meeldivate inimestega; tee seda vahetult
- Tee seda, mille vastu tunned kirglikku huvi



Vali, millele ja kuidas mõtled!

Minevik annab juured, olevik energia ja tulevik tiivad

(Ph. Zimbardo)

Positiivne minevik toidab juurte kaudu



Mõõdukalt hedonistlik olevik kindlustab energiaga



Ratsionaalsed, ülesandele keskendunud tulevikuplaanid loovad aluse õnnestumiseks

Taastumise tarkus

Kristjan Port, 24.11. 2017

- Elusorganism töötab tsüklitena – vaja on piisavalt puhkeperioode
- Lõpeta töö ära väga hea ja suurepärase vahel
- Lukus lõõgastus – depressiivsus; lukus erutus-ärevus, viha
- Stressis isiku mõistus ei tööta – soositud on ärevuse, mure, hirmu ja viha motoorne väljaelamine. Puhanud mõistus töötab loovalt.
- Mis on Su päeva parimad hetked? Kes sa tahad olla?
- Töö efektiivsuse kasvuga vähenevad kontaktid: mida parem töötaja oled, seda vähem on sul sügavaid kontakte.
- Inimese õnn sõltub tugevatest ja südamlikest suhetest (Ljubomirski, 2012)



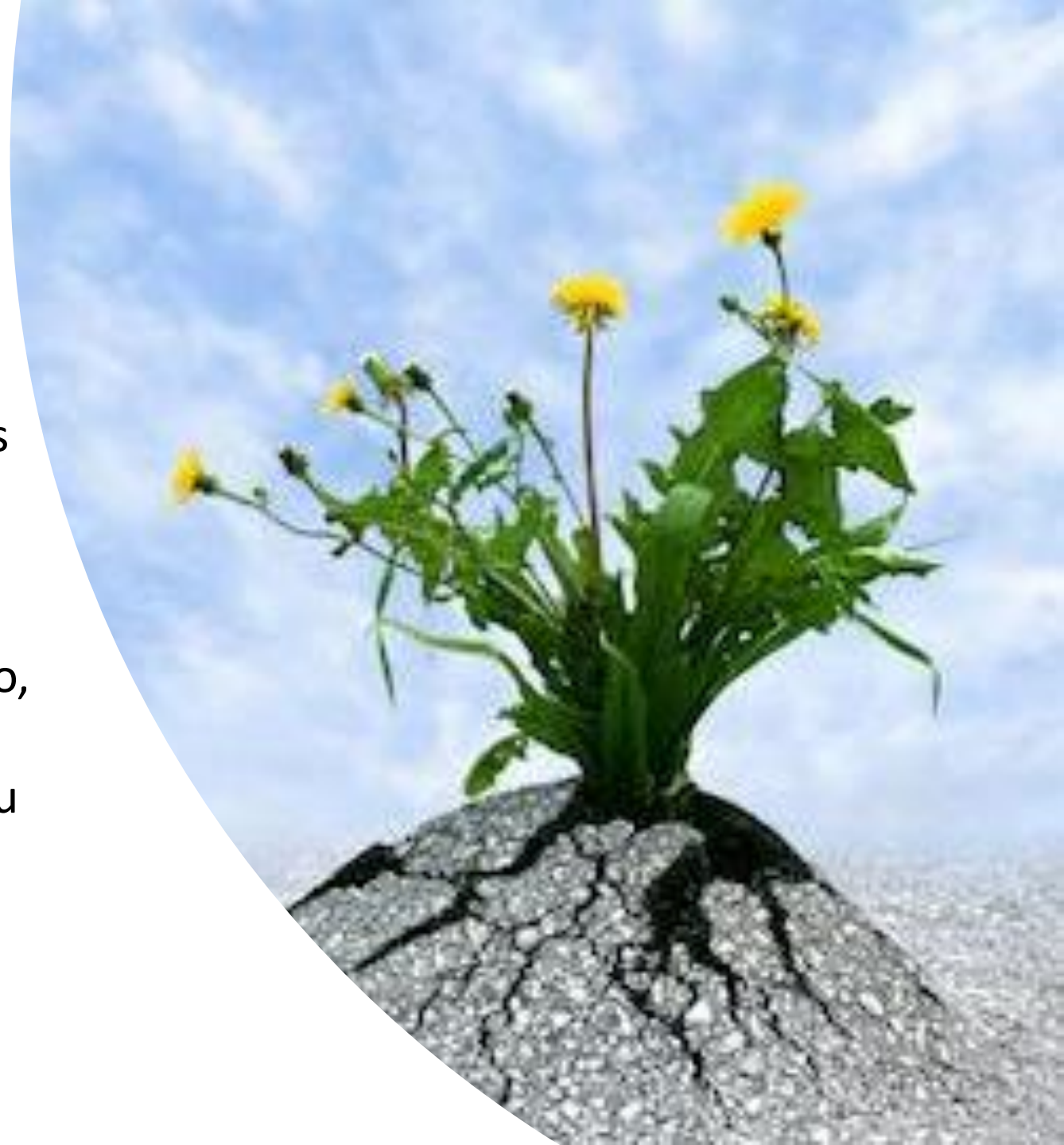
Vaimse ja emotsionaalse stressi taluvus

Freedman, 1994

Mida tugevam on taluvus, seda paremini tuled toime pingele ja kurnatusega

- ägestud vähem rasketes olukordades
- saad kiiremini üle meelepahast ja taastud
- kasutate tõhusamalt oma ressursse (teadmised, oskused, kogemused, info, teised inimesed)

ja seda positiivsem/ optimistlikum on su meeleseisund



Kehaline ja vaimne tervis muutuvad elu jooksul



Kui vaimne tervis on korras, suudad sa paremini:

- uusi asju õppida
- muutustega toime tulla
- oma emotsioone ohjata
- arendada ja säilitada häid suhteid ning
- lõpetada halbu/ sobimatuid suhteid

Pingelistel perioodidel suudad sa tööga paremini hakkama saada.

Võta omaks terve elustiil ja tee mõistlikud valikud

Aasta uutes piirides

Millest on tulnud
lahti lasta

Millega oled
pidanud leppida

Mida oled saanud
säilitada ja hoida

Mida oled saanud ja saad
veel edasi arendada



Kokkuvõte

- Muutuste pinged ja stress on ma igapäeva loomulik osa, mille vastu saab end karastada ja mida võib nautima õppida
- Seisus kohustab (... *noblesse oblige*) negatiivseid emotsioone tõlkima, et need toetaks meid
- Viha, mure ja kurbuse voolusängid saab asendada otsingu-, mängulusti ja koostöö voolusängidega
- Enesejuhtimine on võtmeteguriks - hea stressitaluvus loob eeldused koostööks
- Hoiakuid ja uskumusi, suhtumist probleemidesse ja suhtlust saab muuta hea-usksemaks



taimi@elenurm.net

Sitkust ja nõtkust
kohanemiseks!