

ETTEVÕTLUSAKADEEMIA 2024

**TASUTA LOENGUSARI
ALUSTAVALE ETTEVÕTJALE**

TAGASISIDE AITAB EDASI, EDASISIDE VEELGI KAUGEMALE!

Marge Sassi



KAS NÕUSTUD VÄITEGA?

Tagasiside iseloomustab rohkem selle
andjat kui saajat!

PEEGLISSE JA AKNAST VÄLJA VAATAMISE ERINEVUS?



MILLEST TAGASISIDE KÜSIMINE ALGUSE SAI?

1950. aastatel võeti USAs vastu tulemushindamise seadusandlus + ergutuspreemiate süsteemi juhised, mille kohaselt valitsuse töötajatele võidi hea töö eest tasuda raha ja tunnustusega.

Marshall Goldsmithi MÖTTETERAD

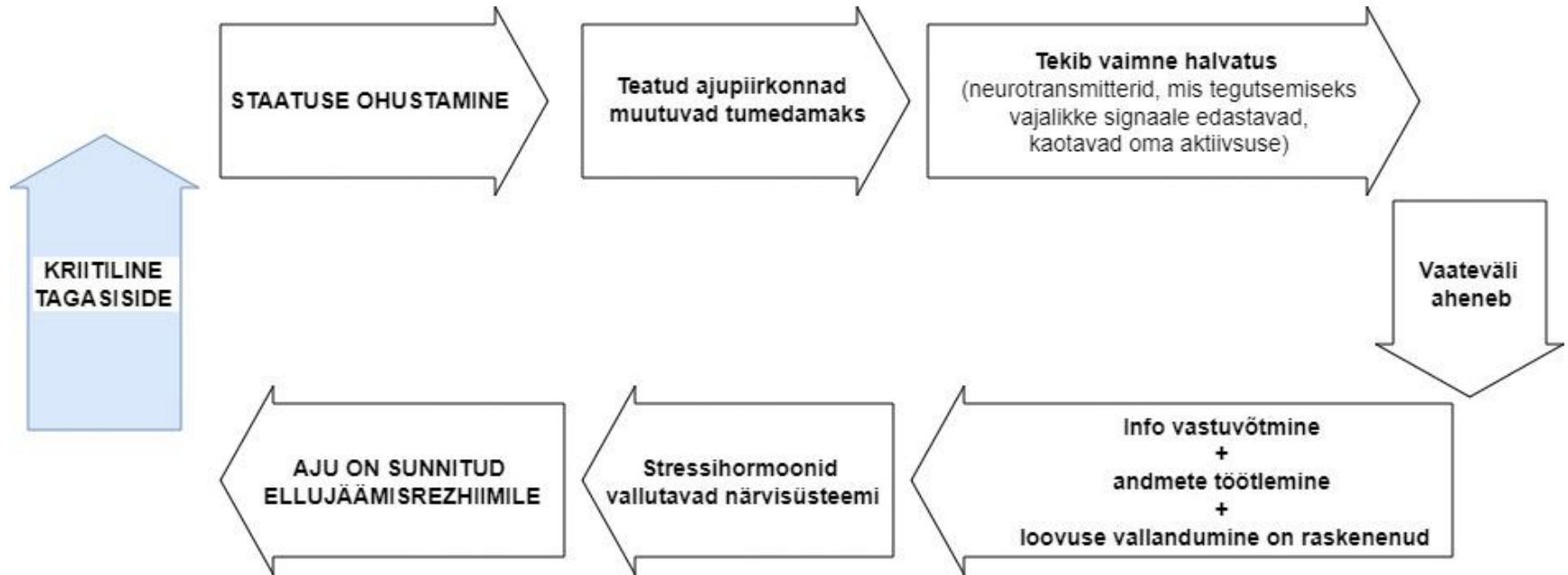
Edukatele inimestele kriitika eriti ei meeldi. Aganad tahavad hea meelega saada ideid tuleviku tarbeks. See on tingitud sellest, et edukatel inimestel on suur enesemääramisvajadus ja nad aktsepteerivad meelsamini ideid, mille nad omaks võtavad, kui neid, mis tunduvad pealesurutuna.

SAMAS...

Inimesed, kes peavad end oma valdkonna eksperdiks, eelistavad negatiivset AUTENTSET tagasisidet (see aitab neil paremini töötada. Algajad aga soovivad positiivset reaktsiooni (tekitab neis hea tunde).



TAGASISIDE ja AJU



MIS OLEKS, KUI LISAKS PAAR ALFALAINET?

**MILLINE ON SEE ÜHINE SOOVITUS, MIS
AITAB NII SÜNNITUSEL KUI KA TAGASISIDE
VESTLUSEKS VALMISTUMISEL?**



KEHAKEELE JA SÕNUMI SEOS

- Kuidas tajutakse negatiivset sõnumit, mis edastatakse naeratuse saatel?
- Kuidas tajutakse positiivset sõnumit, kui kehakeel seda ei toeta (morn näoilme)?

KUMB MÕJU ON TUGEVAM JA KESTAB KAUEM?

Vaim usub seda, mida silm näeb!

See, mida näitame on tähtsam, kui see, mida ütleme!

INIMLOOMUS

Miks rakendavad inimesed vaid 30% saadud tagasisidest?

Ülejäänut eiratakse, lükatakse eemale, blokeeritakse või moonutatakse juba

SAAMISE HETKEL?

VASTUSEIS TAGASISIDELE

- Turistid valivad järgmisel korral väiksema tõenäosusega selle hotelli, kus neil ööbimist hinnata palutake;
- Hinnete kujul antav tagasiside on ülim takistus - hinnet ei saa muuta, õppetükki ei saa uuesti õppida, numbrid ja tähed ei näita teed tulevikku;
- Me kõik vajame kinnitust, et meie töö on tähendus ning et ülemus hoolib küllalt selleks, et märgata ...

MIS TAGASISIDEL VIGA ON 1/2?

- Keskne sõnum - “ASTU VÄLJA TSEMENDIST, MIS ON JUBA KIVISTUNUD”!
- Tagantjärele vigadele osundamine tekitab abitust ja frustratsiooni - VIIB KAITSEPOSITSIIONILE (T-side mõjub kohtuotsusena);
- Kui räägime asjadest, mis kuuluvad minevikku, siis arutelu pidurdub;
- Oodatakse, et tagasisidestamine toob kaasa muutuse, kuid unustatakse, et inimesed ei saa muuta seda, mis pole nende kontrolli all;
- Kalduvus peale suruda autoriteeti ja kontrolli!

MIS TAGASISIDEL VIGA ON 2/2?

- Nõuab liialt aega
- Vähendab tootlikkust
- Keskendub minevikule, mida ei saa muuta
- Mõjub hinnangulisena
- Põlistab negatiivset käitumist ja uskumusi
- Vähendab kasvu väljavaateid
- Põhineb võimul (saaja seisukohad tagaplaanil).
- Ummikusse viiv sõnum + kitsendav toon + loova kapitali kulutamine...

TAGASISIDEST EDASISIDENI

- Edasiside on uus lähenemisviis sooritusele (Marshall Goldsmith)
- Et tagasisidet päriselt muuta, ei piisa sellest, et me minevikus tehtud vigu ei kordaks. Peame mineviku reaalselt millegi muuga asendama - TULEVIKUGA!
- Just tulevikku vaadates asetame t-side täiesti uude konteksti
- Edasiside puhul annavad juhid ja õpetajad, kes tavaliselt ainsana sõna saavad, võimaluse ka teistele, lubades neil ennast täiustada!

**AUTONOOMSE, VÕIMESTAVA JA TÄIUSTAVA TAGASISIDEAHELA LOOMISEKS
PEAKSID JUHID ROHKEM KUULAMA**

+

LASKMA TÖÖTAJATEL ROHKEM RÄÄKIDA

=

ANDMA NEILE ENESEJUHTIMISE TÖÖRIISTAD

TAGASISIDE ja EDASISIDE VÕRDLU

MINEVIK:

- Vaatame selja taha
- Peame vigu uuesti läbi elama
- Minevik on peegelduste aeg
- Minevik on juba kirja pandud
- Me ei saa minevikku muuta

TULEVIK:

- Vaatame ettepoole (potentsiaalsed saavutused)
- Saame edu ette kujutada
- Tulevik on tegutsemiskoht
- Tulevik on veel kirjutamata
- Saame tulevikku alati ümber kujundada

MINEVIKUS ANDSIME TAGASISIDET

TULEVIKUS ANNAME EDASISIDET

**INIMESED ARENEVAD KÕIGE ROHKEM SIIS, KUI NAD KESKENDUVAD
OMA ENERGIA JA TÄHELEPANU TULEVIKULE, MIDA NAD SAAVAD
MUUTA, MITTE MINEVIKULE, MIDA MUUTA EI SAA!**

TAGASISIDESTAMISE PROTSESS

1. KIRJELDA PRAEGUST KÄITUMIST:

- ole konkreetne
- kirjeldav
- avatud
- kannatlik
- kiire
- tundlik aja ja koha suhtes

VALDI:
Ründaja
Kohtuniku
Hulkuri
"Löö ja jookse"
Kallurijuhi
Laiskvorsti
Hoolimatu
ROLLE!

4. TUNNISTA ALTERNATIIVSET KÄITUMIST:

- ole julgustav ja paku ideid
- loominguline ja paku valikuid
- osa plaanist
- optimistlik

VALDI:
Kehtestaja
Kiirparandaja
Hulgaja
Pessimisti
ROLLE!

2. TUNNISTA OLUKORDA:

- too faktilisi näiteid

VÄLDI:
Keevitaja
ROLLI!

3. KIRJELDA MÕJU JA TAGAJÄRGI:

- ole täpne
- objektiivne
- toetav

VALDI:
Lapsevanema
Karistaja
Psühholoogi
ROLLE!

MIKS VAJAME EDASISIDET?

- Vajame tulevikku suunatud tagasisidet, mis tekitab teadlikkust, vallandab loovuse, seab meeskondade sihid ümber ning loob autonoomiat ja sitkust.
- See taasloob talente + võimalusi, mis lasevad inimestel paremini töötada
- Kui edasiside kaasatakse karjääri arengusse laiemalt, tekitab see töötajates tunde, et nende talenti kasvatatakse, mitte ei “tarbita”.

TÖÖTAJAD TAHAVAD TEHA TÄHENDUSEGA TÖÖD

+ SAADA VÄÄRTUSLIKKU T-SIDET OMA SOORITUSELE

+ EDENEDA KARJÄÄRIREDELIL

=

ME KÕIK TAHAME OLLA ARENGUPROTSSESSI KAASLOOJAD

NÄIDE - juht tagasisidestab õpetajat

“Sa korraldad suurepäraseid klassiprojekte”

“Sa korraldad suurepäraseid klassiprojekte. Kas oled mõelnud, et võiksid järgmisel töötajate koolitusel selleteemalist töögruppi juhtida?”

VASTUVÄIDE - pettumusest võib kujuneda otsusekindluse katalüsaator - tekib teravam sisemine fookus ning soov ette võtta midagi suuremat (seda kannustasid paremast ajupoolkerast lähtuvad alfaained);

- Kui tahame aidata, on selleks mõnikord parem viis kõrvale astuda ja lasta töötajatel avastada - lasta inimestel kuulata nende endi sisemisi sagedusi + aidata neil leida nupud endi sisemiseks häälestamiseks.

NÄIDE - PIXARI PLUSSIMISTEHNIKA



“Mulle väga meeldivad Woody silmad, aga kuidas oleks, kui need oleksid pööratud vasakule?”

- EELDUSE HEAKSKIIT: Mulle väga meeldivad Woody silmad
- VÕIMALIKU PUUDUSE TUVASTAMINE: silmade vaatenurk
- TOIMIVA ALTERNATIIVI PAKKUMINE: pööratud vasakule

VÕIMENDAMINE vs VAIGISTAMINE

- Jah, aga
 - See ei õnnestu kunagi
 - Ma ei usu, et see on võimalik
 - Meil ei ole selle jaoks inimesi
- Jah, ja
 - Mis oleks, kui prooviksime seda
 - Kuidas võiksime seda teha
 - Püüame inimesi ümber jagada



OTSUSTUSVÄSIMUS ja MINISÕNUMID

- Liigne tagasiside küllus - hullunud seisund
- Tekitab segaduse + ebamäärasuse sasipuntra
- Mida rohkem otsuseid peame tegema, seda vähem kannatlikuks ning mõistlikumaks muutume

OLULINE POLE MITTE AINULT SEE, MIDA ÜTLEME, VAID KA SEE, KUI PALJU KORRAGA ÜTLEME!

Kui õpetajate minisõnumid on hädaldavad ja pessimistlikud, võtab õpetajaskond selle omaks ja õhkkond muutub veelgi mürgisemaks.

Kui minisõnumid kodus on täis näägutamist, frustratsiooni ja süüdistamist, võtab perekond narratiivi omaks ja liigub kiirelt hukatuse suunas.

LUGEGE 7 KORDA

- Lugege suurtähtedes lauset 7 korda
- Iga kord rõhutage erinevat sõna
- Kuulake enda poolt öeldut
- Kuidas kuulaja öeldut mõista võib?

MA EI ÖELNUD, ET TA RAHA VARASTAS

TAGASISIDE (EDASISIDE) WRAP

Feedback Wrap Canvas				Para: Nombre	De: Nombre	Fecha: DOMINA
1. Contexto <i>¿Qué estoy haciendo? ¿Cómo estoy? ¿Qué está pasando?</i> Te escribo mientras estoy empezando para mis vacaciones. Perdón por la brevedad de este mensaje.	2. Observaciones <i>¿Qué es lo que agrada de esta situación? ¿Qué siempre puedo dar? ¿Qué es lo que veo? (Sin culpas)</i> Comprobé el año web de su evento y noté que hay un error ortográfico en mi nombre en la página de sponsors.	3. Sentimientos <i>¿Cómo me hace sentir esta situación? ¿Cómo me gustaría sentirlo?</i> Me sentí un poco decepcionado porque escribí correctamente mi nombre en las matriculas que proporcioné.	4. Importancia <i>¿Qué hace esta situación relevante para mí? ¿Qué impacto tiene conmigo? ¿Qué es lo que me hace a querer cambiarlo? ¿Cómo me afecta? ¿Qué beneficio obtengo o obtendré al resolverlo?</i> Espero que alguien pueda solucionar el error, y estaré encantado de comprobar cualquier otra información para la credencial si lo desea.			
5. Sugerencias <i>¿Qué considero yo puedo hacer para resolver esta situación?</i> Espero que alguien pueda solucionar el error, y estaré encantado de comprobar cualquier otra información para la credencial si lo desea.						

ALLIKAS:

<https://kathy-roncal-81.medium.com/how-to-give-a-positive-feedback-to-motivate-the-team-members-b4eed7d3eae>

BENJAMIN FRANKLIN

- ÕELGE MULLE,
JA MA
UNUSTAN

- ÕPETAGE
MIND JA MA
VÕIB-OLLA
MÄLETAN



KAASAKE
MIND, JA
MA ÕPIN!

KAS ME IKKA MÕISTAME PIISAVALT?

Tagasiside vastuvõtmiseks peab saaja nägema andjat usaldusväärseks ja heade kavatsustega.

NEUROMITMEKESISUS JA TAGASISIDESTAMINE

1. Mõistke neurodiversiteeti
2. Lähenege individuaalselt
3. Valige õige aeg ja koht
4. Väljenduge konkreetselt
5. Kasutage kirjalikku tagasisidet
6. Kasutage visuaalseid abivahendeid
7. Vältige (faktide) ülekoormamist
8. Andke info töötlemiseks aega
9. Julgustage enesekaitset
10. Andke regulaarset tagasisidet
11. Looge toetav keskkond
12. Kaasamiskoolitus
13. Soodustage kolleegide tuge
14. Kohandamise paindlikkus
15. Tagasiside kui kahe-suunaline tänav

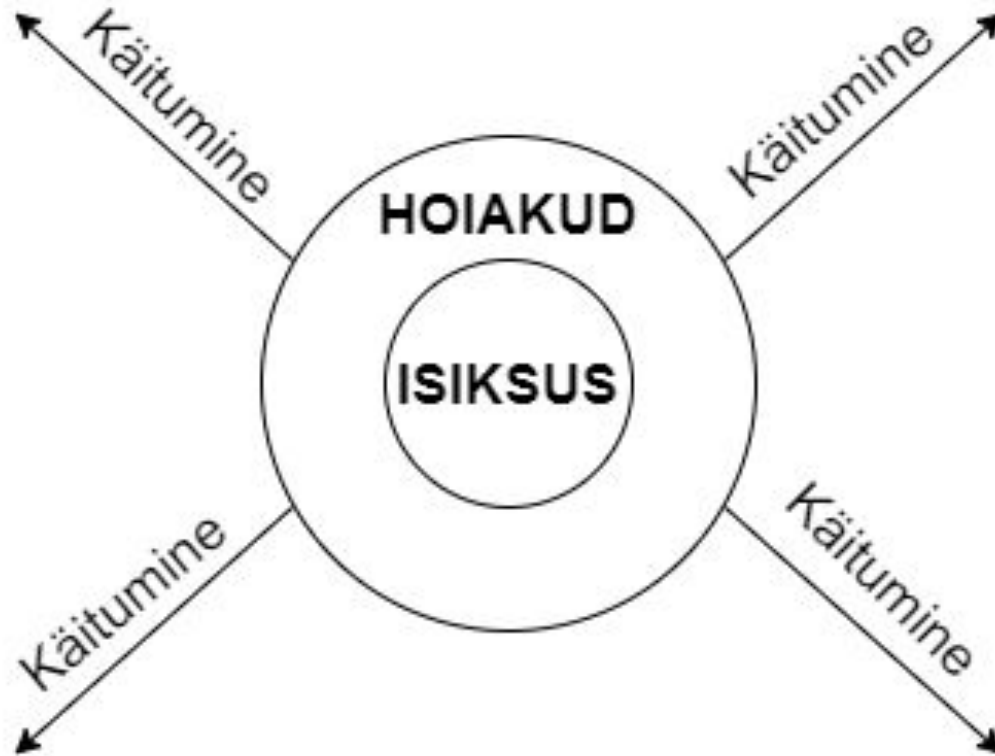
SPONTAANNE TAGASISIDESTAMINE

- "Kas ma võiksin teiega paari tähelepanekut jagada?" - avatud lähenemine ja loa küsimine võib leevendada ärevust ja võimalikku vastasseisu;
- Tunnistage rahutust või ebamugavust, mida tagasiside andmine selle saajas tekitada võib. Õelge midagi: "Kui ma seda teile räägin, olen ma teadlik sellest, kui ebamugav ma olen." - see võib minimeerida vastuvõtja vaatenurgast tajutavat tagasisidekogemuse ohtu.

ETTEVALMISTUS



MUUTUS KÄITUMISES?



MÕELGE ENDA JAOKS LÄBI!

- 1) Sõnastage käitumise probleem, mis vajab parandamist!
- 2) Milline on selle käitumise mõju meeskonnale?
- 3) Pane kirja kõik detailid, mida käitumise kohta tead!
- 4) Mis on tagasiside konkreetne eesmärk?
- 5) Millised takistused võivad tekkida selle tagasiside andmisel/vastuvõtmisel?
- 6) Kuidas valmistuda takistuste ületamiseks?
- 7) Milliseid tulemusi soovite lühikeses ja pikemas perspektiivis saavutada?

“FILOSOOFILISED” SOOVITUSED

- Pidage meeles, et tagasiside puudutab tähelepanekuid, mitte hinnanguid
- Sümptomite analüüsimise eesmärk on jõuda algpõhjuseni
- Küsige endalt, ega te juhuslikult vale probleemi ei lahenda
- Ärge hinnake teisi inimesi oma standardite järgi
- Ärge unustage, et kaitsepositsioonil olles ei saa toimuda õppimisprotsessi!
- Mõttele läbi viis, kuidas sõnadest saavad teod, ideedest saavad strateegiad ja visioonidest tegelikkus.
- Kas tugineda trad.tagasisidele ja ümbritseda inimesed sellega, mida MEIE teame või kasutada e-sidet ja aidata inimestel välja selgitada, mida NEMAD tahavad.
- Teise inimese “soovituste” kuulamine võib anda juhiseid... Seevastu enda häälele reageerimine võib muuta maailma. JUHI EESMÄRK - TÖÖTAJA SISEKÕNE ÄRATAMINE!

LÄBI EDASISIDESTAMISE LOOB JUHT ALUSE KOGU TIIMI VAHELISTELE SUHETELE + INDIVIIDIDE ARENGULE!

3 T-sidestamise stiili



OTSENE

VAHE-
PEALNE

KAUDNE

PEEGLISSE JA AKNAST VÄLJA VAATAMISE ERINEVUS?



MIKS SEE NII ON?

KOOLIDIREKTOR, KES SAADAB KORIDORIS PAARI ÕPETAJAGA VESTELDES VÄLJA POSITIIVSE SÕNUMI, VÕIB AVASTADA, ET LÕUNAKS ON ENERGIA LEVINUD ÕPETAJATE TUPPA...

- See, mida ütleme ühele inimesele, jääb harva tema teada;
- Enne, kui endale aru anname, on meie sõnum (NÄITEKS NAER) edastatud teistele ning muudab nende käitumist süvitsi ja põhjalikult.

KOOS NAERMINE ON MÄRK USALDUSEST. SELLEGA LOOME ÜHTSUSE JA EMOTSIONAALSE TURVALISUSE TUNDE - TE OLETE SEDA VÄÄRT, ET KOOS RÕÕMU KOGEDA!

POSITIIVSUST KORDISTATAKSE UUESTI JA UUESTI.

- Miks on see nii, et kui töökohal kõlab naer, väheneb inimeste valvsus ja suureneb panus?

MEIE LOOME PSÜHHOLOOGILIST TURVATUNNET!

KASUTATUD KIRJANDUS

Hirsch, J. (2020). *Tagasisidest edasisideni: Unusta minevik, tervita tulevikku ja näita teed muutuste juurde. AS Äripäev.*

Harvard Business School. Press. (2006). *Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges.* Harvard Business Press.

<https://enna.org/how-to-provide-feedback-to-neurodivergent-employees/#:~:text=Recognising%20and%20respecting%20neurodiversity%20is%20the%20first%20step..unique%20talents%20to%20the%20team.>

<https://neuroleadership.com>

Jerome, P. J. (1994). *Coaching through effective feedback: a practical guide to successful communication.*

Russell, T. (1994). *Effective feedback skills.* Kogan Page Publishers.

Smart, J. K. (2003). *Real coaching and feedback: How to help people improve their performance.* Pearson Education.

Zhuang, Q., Zhu, S., Yang, X., Zhou, X., Xu, X., Chen, Z., ... & Kendrick, K. M. (2021). Oxytocin-induced facilitation of learning in a probabilistic task is associated with reduced feedback-and error-related negativity potentials. *Journal of Psychopharmacology*, 35(1), 40-49.

Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that works: How to build and deliver your message.* Center for Creative leadership.