



# Esinemisoskuste koolituse konspekt

## Avaliku Esinemise Akadeemia

Avaliku Esinemise Akadeemia on Eesti juhtivaid esinemisoskuste koolitajaid ja nõustajaid aastast 2004. Meie eesmärk on aidata igaühel saada paremaks esinejaks, veenvamaks väitlejaks, edukamaks läbirääkijaks, mõjusamaks suhtlejaks ja võimekamaks koolitajaks.

## Koolituspaketid ja teenused

- > Avaliku esinemise ja esitluste tegemise põhitõed
- > Strateegilise kommunikatsiooni alused
- > Investoresitlused iduettevõtetele
- > Individuaalne nõustamine ja esitluste ettevalmistamine
- > Videotreening esinemisoskuste lihvimiseks
- > Seminaride ja töögruppide modereerimine
- > Läbirääkimiste tulemuslik juhtimine
- > Organisatsiooni sisekoolitajate juhendamine
- > Argumenteerimisoskused ja väitluskunst
- > Korrekne õigekiri kõnes ja kirjas

Veebiaadress: [www.avalikesinemine.ee](http://www.avalikesinemine.ee)

Tasuta avaliku esinemise videokursus (inglise keeles), lektor Ragnar Siil:  
<https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/public-speaking-course>

Koolitaja: **Ragnar Siil**

Avaliku Esinemise Akadeemia asutaja ja tegevjuht on Ragnar Siil, pikaajalise kogemusega esinemiskoolitaja. Ragnar on Eesti meister väitluses nii individuaalselt kui võistkondlikult. Rahvusvaheliselt tunnustatud eksperdi ja endise asekantslerina on Ragnaril väga lai avaliku esinemise kogemus nii konverentsidelt kui meediasuhtlusest, samuti on ta modereerinud palju rahvusvahelisi suursündmusi. Ragnar on lugenud avaliku esinemise kursusi mitmetes ülikoolides.

E-posti aadress: [ragnar@avalikesinemine.ee](mailto:ragnar@avalikesinemine.ee)





## Esitluse eesmärk

Inimesed on üldiselt targad – nad on välja mõelnud süsteemi, kuidas lüüa kolm kärbest ühe hoobiga. Nimelt, on ju selge, et esitlustel on kolm peamist eesmärki:

- Esitlus on märkmeteks esinejale
- Esitlus toetab kuulajaid ettekande ajal
- Esitlus on konspektiks kuulajatele hilisemaks kasutamiseks

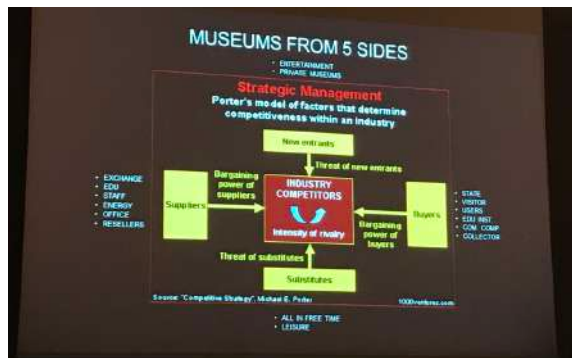
Ja nii ongi suurem osa esitlusi paksult teksti täis, et esinejal ei läheks midagi meelest ning ta saaks esitlust tehes pidevalt slaidi pealt infot näha (loe: maha lugeda), samuti on seda mugav saata osalejatele, et neil oleks info hästi meeles.

Kahjuks aga juhtub hoopis see, et püüdes saavutada kolme eesmärki korraga, ei saavuta me neist kolmest ühtegi hästi, tulemuseks on kehv sooritus, mis ei inspireeri kuulama ega tähelepanelikult jälgima.

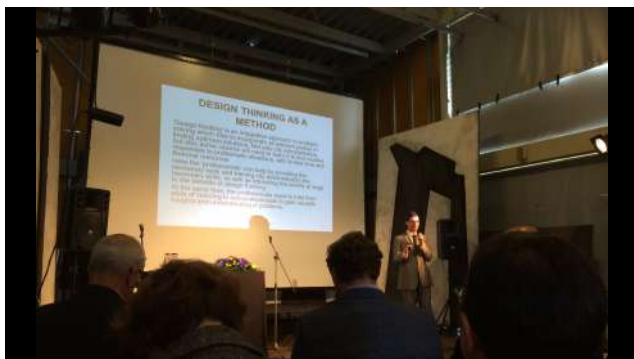
Märkmed peaksid jääma ainult esinejale. Neid võib teha eraldi paberile või kirjutada slaidide alla märkmetesse. Sinna saab lisada põnevaid lugusid, näiteid, metafoore, meeldetuletusi jne. Slaidile ei peaks panema asju, mida seal vaja pole (sest ärme unusta, et iga slaid haarab kuulaja tähelepanu, kuid meie soov on, et seda tähelepanu jaguks neil esinejale ning meie sõnumile). Näiteks, lõpuslaidil pole vaja kirjutada „aitäh!“. Seda on vaja öelda – siiralt, kuulajatele silma vaadates. Ei ole vaja kodus endale viimasele slaidile meeldetuletust kirjutada, et nüüd on aeg neid tänada. Samuti pole vaja panna pikki ja lohisevaid veebilinke, need on ju esitluse ajal täiesti kasutud.



Ainus (ja siiralt ainus) esitluse eesmärk esitluse ajal on **toetada, hõlbustada, lihtsustada või kiirendada sõnumi mõistmist või selle meelde jäämist**. Kõik, mis eeltoodut ei tee (ei toeta, ei lihtsusta, ei kiirenda, ei hõlbusta), tuleks välja jätta. Üldiselt võiks olla slaididel vähe teksti ja teksti puhul võiks vältida täislauseid. Lause „2021. aastal oli ettevõtte käibe kasv 20% võrreldes 2020. aastaga“ asemel võib slaidile kirjutada näiteks „2021 – käive +20%“. Kindlasti on omal kohal pildid, skeemid ja muud mõistmist toetavad visuaalid.

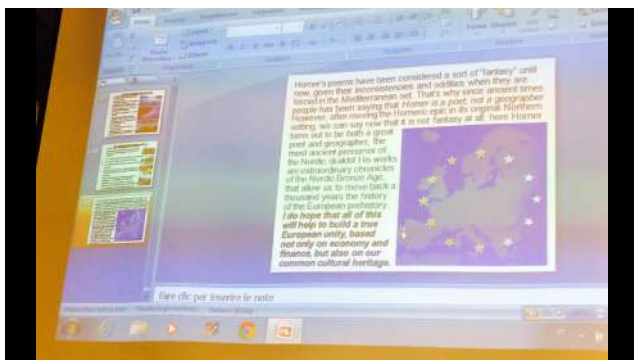
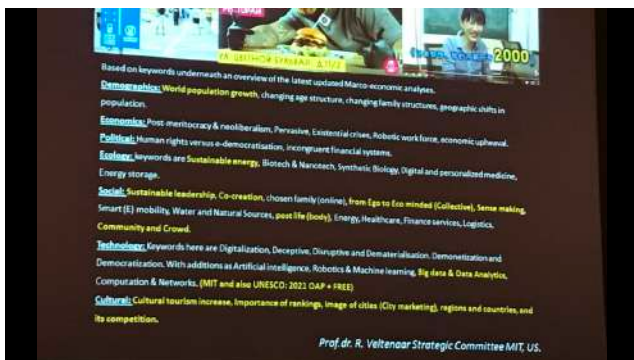


Konspekt on konspekt, see on põhjalik, sisukas ja mõistetav kokkuvõte, mis peaks olema arusaadav ka nädalaid või kuid pärast ettekannet. See pole paarisõnaline kokkuvõte slaidil, mida on võimatu pärast esitlust meenutada. Jah, selle tegemine on ajamahukas, aga kui on soov päriselt oma sõnumit kuulajatele kohale viia, siis võtke see aeg ja nähke vaeva. Konspektis võiks kasutada pigem täislauseid (ehk nüüd võib eelnevalt toodud näite puhul kasutada täislauset), samuti saab lisada tsitaate, põhjalikke tabeleid, veebilinke jne.



## Mida pidada silmas slaidide koostamisel?

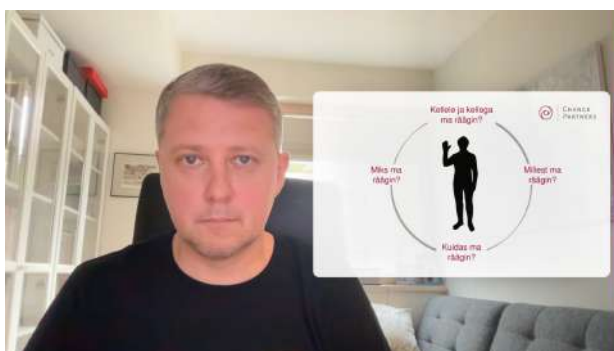
Ei pea olema professionaalne disainer, et teha häid slaide. Siinkohal on mõned soovitusel:



- Alustame eelmisest leheküljest – slaid ei ole märkmeks esinejale ega konspektiks kuulajale, see on esinemise ajal sisu edastamist toetav abimaterjal. Kui otsustame, kas midagi peaks olema slaidil või mitte, siis mõtleme alati selle eesmärgi peale.
- Ära unusta, et esineja kõige suurem ressurss (ja sealjuures kõige defitsiitsem) on **tähelepanu**. Pole tähelepanu (ehk kontakti kuulaja ja esineja vahel), pole kahepoolset kommunikatsiooni. Ja iga kord, kui paneme seinale uue info (vahetame uue slaidi), pöörab kuulaja tähelepanu meilt ära. Seega, mida vähem „segavaid“ faktoreid, seda parem.
- Vähe teksti! Ja kui teksti kasutame, siis pigem väldime täislauseid. Kui inimene hakkab lugema täislauseid, siis samal ajal ei ole võimalik tal mõttega meid kuulata. Kui on vaja esitada suuremaid tekste (tsitaadid, väljavõtted seadustest jne), siis võib seda teha, aga tuleb anda aega süvenemiseks ning aidata kuulajatel teksti läbi töötada (rõhutada teatud sõnu või mõtteid tekstis jne).
- Proovige mitte kasutada väiksemat kirjasuurust kui 30 või 40 (pisut sõltub ka kasutatavast kirjastiilist). Kui 30-40 suurusega tekst ei mahu ära, siis võtke seda kui soovitus teksti vähendamiseks.
- Lihtsuses peitub võlu. Püüdke vältida stiilide, värvide, suuruste, taustade, joonduste kakofooniat. Hoidke ühesugust ja eelistatult lihtsat joont – inimene loeb ülevalt alla, vasakult paremale. Enamasti joondame vasakusse serva, slaidil väldime teksti rööpjoondamist (ehk *justify text*).
- Piltide õige kasutamine annab slaidide professionaalsusele väga palju juurde. Ärge mõelge slaidist kui taustast, mille peale me pilte asetame, vaid las pilt ise raamistab slaidi. Kui pildi kvaliteet võimaldab, siis püüdke kasutada pilti kogu slaidi ulatuses, vajadusel lõigake pildi servi (*crop*) või tehke üle jääv taust mustaks. Kui tahate kasutada korruga pilti ja teksti, siis las pilt moodustab poole või 1/3 kogu slaidist.
- Kes meist ikka teeb esitluste jaoks eraldi jooniseid või skeeme, lihtsam on ju need lihtsalt kopeerida (näiteks *screenshot*i tehes) veebist või raportitest. Selle probleem on see, et tekst nendel graafikutel ja skeemidel on sedavõrd väike, et teie kuulamise asemel püüavad inimesed hoopis pingsalt aru saada, mis slaidile ikka kirjutatud on. Pidage skeemide lisamisel ikka meelde, et selle eesmärk on teha teemast arusaamine hästi lihtsaks, mitte vastupidi.



Prezi Video näidis tekstiga



Prezi Video näidis slaidiga

## Visualiseerimise tööriistad

Kui mõtleme esitluste peale, siis mõtleme kohe PowerPointi peale (või Apple kasutajate puhul Keynote'i peale). Ja tõesti, nii PowerPoint kui ka Keynote katavad kõik olulisemad funktsioonid ning võimaldavad teha ka visuaalselt atraktiivseid esitlusi (näiteks PowerPointi automatiseeritud disainisoovitused slaidide kujundamiseks). Aga lisaks neile on mitmeid teisi võimalusi, mis mõnes olukorras annavad esinejale hoopis mitmekülgsemaid võimalusi.

Üks huvitavamaid lahendusi on **Prezi Video** (<https://prezi.com/video/>). Põhimõtteliselt on tegemist sinu arvuti kaamera filtriga, mis võimaldab sul näiteks Zoomis, Teams'is, Google Meet'is või teistes kõnerakendustes videoesitlusi tehes näidata kas teksti või slaide otse video sees. Lihtsa nupulevajutusega saab slaide eemaldada, näidata esineja kõrval (justkui uudistesaaetes) või täisekraanil. Infot saab ka otse reaajas lisada. Nii jääb Zoomis või Teams'is ära oma ekraani jagamine, vaatajate jaoks toimub kõik sujuvalt ja kaasahaaravalt. Samuti saab Prezi Videot kasutada oma esitluste eelsalvestuseks.

Kauneid ja visuaalselt haaravaid slaide saab väga edukalt kujundada (ning vajadusel ka esitleda) kujundusprogrammides:

- Prezi Design ([www.prezi.com](http://www.prezi.com))
- Canva ([www.canva.com](http://www.canva.com))
- Visme ([www.visme.co](http://www.visme.co))
- Slides ([www.slides.com](http://www.slides.com))

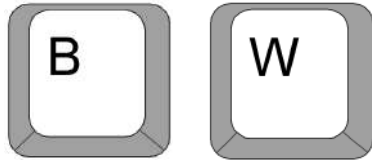
Kellel on huvi katsetada, kas ja kuidas saaks tehisaru teid slaidide koostamisel aidata, siis võib proovida AI toega lahendusi (nt [www.Beautiful.ai](http://www.Beautiful.ai)), aga ennekõike võiks tehisarul lasta mängida kujundustega, mitte luua sisu.

Huvitavaid esitlusvõimalusi pakuvad ka mõttekaartide (*mindmaps*) programmid, mis lasevad loodud mõttekaarte või protsessijooniseid ka esitlustena ette kanda. Need töötavad eriti hästi juhtudel, kui on soov tutvustada struktureeritult arutelude tulemusi. Sellesse kategooriasse kuulub ka laialt kasutatav Miro ([www.miro.com](http://www.miro.com)).

Kõige enam kasutatud alternatiiv PowerPointile või Keynote'ile on muidugi **Google Slides**. See on kõigile Google'i kontot omajatele tasuta, võimaldab kõik oma esitlused hoida ühes kohas ning kutsuda teisi inimesi slaidide loomisesse panustama. Google Slide'i kujundusvõimalused on ülalloodud programmidest piiratumad, kuid selle kasutamine on kõigile lihtne ja käepärane.



## Sina juhi programmi, ära lase programmil ennast juhtida



## Esinemissituatsiooni üle kontrolli saavutamine

Kõneleja peaks olema igas situatsioonis olukorra peremees. See võimaldab korraldada esinemine selliselt, et ruum või tehnika ei hoia esinejat pantvangis, vaid võimaldab esinejal kasutada maksimaalselt tehnika, ruumi ja programmi pakutavaid võimalusi. Samuti aitab see võidelda esinemishirmuga, kuna alljärgnevaid soovitusi järgides saab vähendada esinemisvigu ja tunda end kõnet pidades palju enesekindlamalt:

- Ära unusta klaasi vett! Kunagi ei tea, millal suu kuivamine hakkab esinemist segama, üks lonks võib hoida ära mitmeid ebameeldivaid situatsioone.
- Kui selleks on vajadus, siis enne kõnelema hakkamist korralda ümber esinemiseks mõeldud korraldus - nihuta lauda, toole, tõsta ümber arvuti või liiguta monitori. Peaasi, et tunneksid end mugavalt ja tehnoloogia ei looks täiendavaid takistusi (nt kui arvuti on nii ebamugavalt asetatud, et iga slaidi vahetamiseks tuleb liikuda poodiumi taha).
- Kui Sul ei ole slide, siis ära jäta ekraanile eelneva kõneleja slide. Esinejal on niigi keeruline võistelda publiku tähelepanu eest, kindlasti pole vaja täiendavat konkurenti. Kui Sinu jutt ja samal ajal slaidil olev info ei ühti, siis ära jäta segavat slaidi taustale. Inimesed pööravad tähelepanu slaidile ja mitte Sinule. Seega kui soovid mistahes hetkel valget ekraani, siis vajuta klahvi "W" (*white screen*), kui soovid musta ekraani (nt selleks, et projektor Sulle näkku ei paistaks), siis vajuta klahvi "B" (*black screen*). See toimib nii PowerPointis kui Keynote'is. Tagasi slaidide juurde saab siis, kui vajutad ükskõik missugust nuppu.
- Kui soovid liikuda ühelt slaidilt teisele nii, et kuulajad sellest aru ei saaks (nt hüpata slaidilt nr 3 slaidile nr 13) või jätta lihtsalt mõned slaidid vahele, siis vajuta lihtsalt PowerPointis või Keynote'is soovitud slaidi number ja vajuta "enter".
- Prindi alati vähemalt üks eksemplar esitlusest koos slaidinumbritega välja. Miks? Sest esiteks on nii tagavara info olemas, kui presentatsioon ei peaks mingil põhjusel tööle hakkama. Teiseks, nii ei pea kõneledes vaatama oma selja taha. Kolmandaks, nii teab slaidide järjekorda ja saab hüpata ühelt slaidilt teisele.

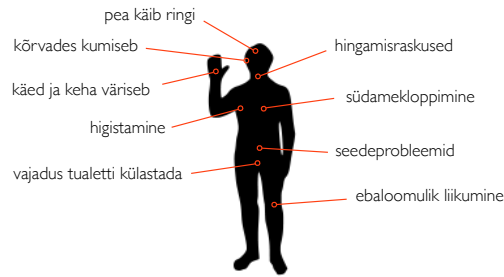
Loe lisaks 17 nippi Powerpointi kasutamisel:

<https://www.pcmag.com/feature/328357/17-tricks-to-master-microsoft-powerpoint/1>

### Alati tuleb läbi mõelda võimalik riskistsenaarium. Mis võib valesti minna?

- Projektori otsik ei ühildu sinu arvutiga
- Tood esitluse USB pulgal, aga see ei lähe esitlusarvutis tööle
- Esitluseks mõeldud arvuti ei tunne sinu esitlusprogrammi
- Süsteemide ühildumise puudumisel lööb arvuti sinu slaidid sassi
- Tahad näidata videot, aga programm ei tööta või heli pole

## Hirm avaliku esinemise ees



Ära liialt muretse, kui tunned hirmu avaliku esinemise ees. Sa ei ole üksi. Hirm avaliku esinemise ees on üks maailmas enim levinud hirme. Avaliku esinemise hirmul on kolm tasandit:

1. **Rambipalavik** - täiesti tavaline ärevus või erutus, väga kasulik, kuna võimaldab mobiliseerida energiavarud.
2. **Keskmine ärevus** - mõned allpool nimetatud sümptomitest, kuid suudad neile vaatamata säilitada esinemise üle kontrolli. Tavaliselt sümptomid ettekande edenedes vähenevad või kaovad.
3. **Tõsine ärevus** - sümptomid avalduvad tugevalt ja häirivad oluliselt ettekande läbiviimist. Tõsine ärevus on ohtlik, sest piir ärevuse ja paanikahoo vahel võib olla ähmane.

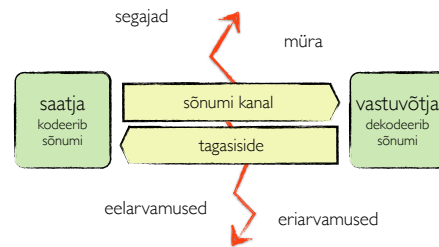
Peamised avaliku esinemise sümptomid jagunevad:

- südametegevusega seotud sümptomid
- hingamisega seotud sümptomid
- lihaskonnaga seotud sümptomid
- teadvusega seotud sümptomid
- seedimisega seotud sümptomid
- higistamisega seotud sümptomid

Loe lisaks: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/smashing-the-brainblocks/201711/why-are-we-scared-public-speaking>

Enamus esinemisvigadest on alateadlikud, me ei anna endale alati aru, mida me kõnelejana publiku ees teeme. Mida annaks teha?

- Proovi, proovi, proovi. Mida rohkem kogemusi, seda rohkemates erinevates situatsioonides oled end proovile pannud ja seda enesekindlamalt saad võimalikele probleemidele vastu minna.
- Tunne oma tugevusi ja tööta oma nõrkustega. Väga kasulik on videotreening, mis näitab selgelt kätte peamised esinemisvead.
- Välti tegevusi, mis rõhutavad esinemisärevust. Nt ära võta esinedes kaasa A4 paberit, sest see näitab selgelt välja, kui Sul käsi väriseb.
- Ära unusta klaasi vett, kuivav suu ainult aitab ärevusele kaasa.
- Valmista alati ette plaan B, plaan C ja plaan D, mida paremini oled ette valmistanud, seda vähem on teadmatust ja seda enesekindlamalt end tunned.



*Shannon-Weaver'i kommunikatsioonimudel, 1948  
Claude Elwood Shannon & Warren Weaver*

## Kommunikatsioonimudel

Passiivse kommunikatsiooni puhul nähakse sõnumiedastust ühepoolseks:

1. Saatja kodeerib sõnumi
2. Sõnum saadetakse vastuvõtjani (avaliku esinemise puhul nii verbaalse kui mitteverbaalse keele kaudu)
3. Vastuvõtja dekodeerib sõnumi

Sõnumi edastuse puhul on meie peamiseks eesmärgiks viia see kuulajani kohale võimalikult väikeste kadudega. Samas on kogu selle protsessi juures palju erinevaid segajaid, sh nii füüsilised segajad (nt hääled, valgus, väsimus jne) kui kultuurilised segajad (meie poolt kodeeritud sõnumi lahti kodeerimisel saadakse hoopis teistsugune tulemus).

Passiivne suhtleja ei suuda lugeda oma publikut ja nende poolt saadetud sõnumeid, mistõttu jääb suurem osa tagasisidest esinejal saamata ning esineja ei suuda vastata kuulajate ootustele. Lisaks on keeruline sellisel viisil hoida kuulajate tähelepanu.

Tegelikkuses ei toimu esineja ja kuulajate vahel passiivset, ühepoolset sõnumiedastust, vaid kahepoolne suhtlus. Samaaegselt kõnelejale saadavad kuulajad pidevalt sõnumeid esineja poole. Need sõnumid võivad väljenduda:

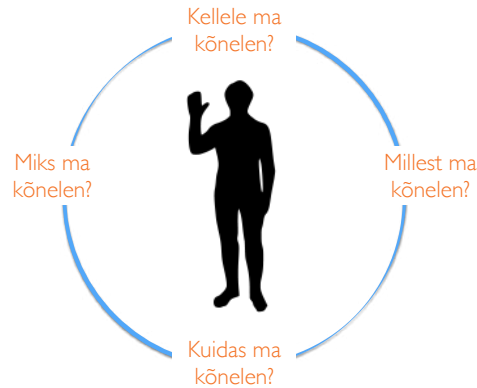
- Sõnades (küsimused, vahelesegamine, omavahel sosistamine jne)
- Kehakeeles (ettepoole nõjatatud poos, noogutamine, silmside, naeratus, pea raputamine, kulmukortsutus jne)

Kui esineja ei oska neid märke adekvaatselt lugeda, siis ei suuda ta oma esinemist paindlikult muuta ning kuulajad kaotavad huvi ettekande vastu. Kui aga esineja oskab märke tähele panna ja vastavad muudatused ka sisse viia, siis suudab ta vastata paremini kuulajatele ootustele, sh:

- nt juhul, kui esineja läheb mõnedest faktidest liiga pinnapealselt üle ning kuulajad saadavad oma kehakeelega sõnumi sellest, et miski jäi neile arusaamatuks, suudab esineja seda tuvastades anda lisaselgitusi ning paluda küsida täpsustavaid küsimusi.

Nii, nagu iga kommunikatsiooni etappi häirivad erinevad segajad, töötavad need ka kehakeele lugemise puhul. Keskendudes esinejana liigselt üksikutele häirivatele kehakeele märkidele (nt keegi hoiab käsi rinnal risti=kuulaja on kaitseasendis ja ta pole minuga nõus), võidakse teha valesid järeldusi ning kogu esinemine muutub närviliseks (tegelikult oli tool ebamugav ja käsi polnud kuhugi mujale panna).

## Avaliku esinemise neli võtmeküsimust



**Miks ma kõnelen?** - see küsimus puudutab strateegiat ning sõltub nii publikust, sinu kui esineja usaldusväärsest ja kõne eesmärgist. Kahtluseta on tegemist absoluutselt kõige olulisema küsimusega, mida kõneleja peab enne esinema asumist küsima. Ja eesmärki sõnastades tuleks olla nii konkreetne kui võimalik - kui Sina esinejana ei tea, mida sa kõnelt soovid, siis kuidas peaks kuulajad seda mõistma?

**Kellele ma kõnelen?** - kõnelemise juures on kõige olulisem osapool publik. Kõik, mida Sa teed, peab lähtuma publiku soovidest, vajadustest ja võimalustest. Ja ära unusta, kui publik saab millestki valesti aru, siis ei ole see publiku süü, vaid ikka kõneleja enda viga. Allpool on lähemalt kirjas publikuanalüüsi teema.

**Millest ma kõnelen?** - kui kahele esimesele küsimusele on vastatud, siis saab asuda ettevalmistuse juurde, et otsustada sisu, struktuuri ja disaini üle. Tihti arvatakse, et meil pole piisavalt infot, et esinemiseks antud aega sisustada. Enamasti on asi küll vastupidine - meil on rohkem infot, kui ettekandesse mahub. Seega on põhiküsimuseks, mida kõnest välja jätta. Tuleb kindlasti eristada olulist ebaolulisest. Jää ainult selle info juurde, mis on tõeliselt oluline, et kõne eesmärki täita. Kõik muu jäta teiseks korraks.

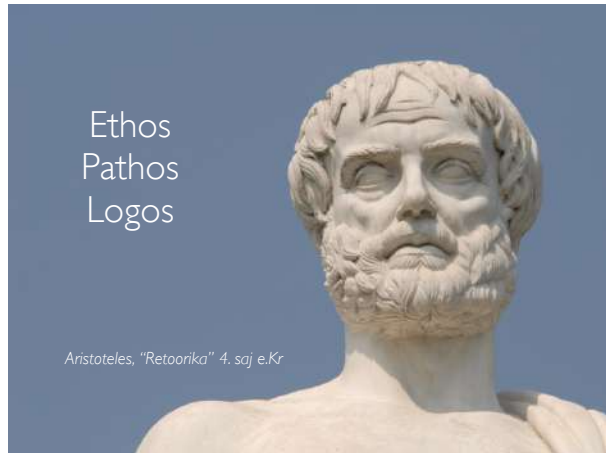
**Kuidas ma kõnelen?** - Alles siis, kui strateegia, analüüs ja taktika paigas, saab asuda lihvima seda, kuidas kõneletakse. Siinkohal on oluline publiku tähelepanu võitmine, silmside, keha- ja parakeel, prokseemika jm. Kuigi hea kõne tegemiseks peab olema paigas eesmärk, peab tundma publikut ja olema tugev sisu, siis kehv esitlus võib kõik eelneva ära rikkuda. Kõnelema peab kaasahaaravalt, tähelepanu tekitavalt ja mis peamine - kirega!

### Kõnede põhieesmärgid

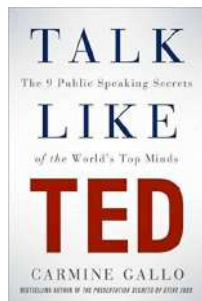
1. Informeerimine - faktide ja informatsiooni edastamine kuulajatele
2. Veenmine - kuulajate veenmine, et nad tegutseksid soovitud viisil
3. Instrueerimine - kuulajate juhendamine teatud protsesside või protseduuride elluviimisel

*(Allikas: Deborah J. Barrett, "Leadership Communication", McGraw-Hill International (lk 31))*





Pildiallikas: <http://jackmalcolm.com/blog/wpcontent/uploads/2012/10/aristotle.jpg>



Kõige kaasahaaravamad esitlused on:

**EMOTSIONAALSED**  
nad puudutavad mu südant

**UUDSED**  
nad õpetavad mulle midagi uut

**MEELDEJÄÄVAD**  
nad esitavad sisu selliselt,  
et see ei lähe mul meelest

## Kolm veenmise tasandit

Kõik oluline avaliku esinemise kohta on kirja pandud Aristotelese poolt 4. saj eKr raamatus "Retoorika". Raamatu ingliskeelne versioon on alla laetav aadressilt: <http://classics.mit.edu/Aristotle/rhetoric.html>

Veenmine toimub kolmel tasandil:

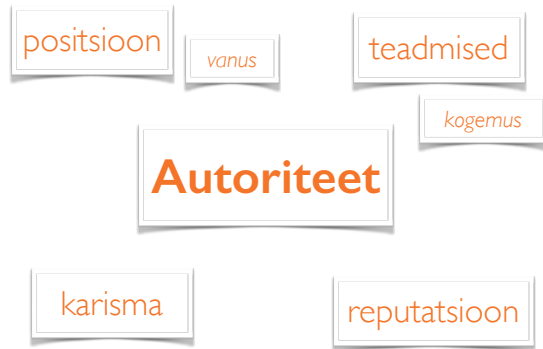
1. **Ethos** (eetos) - kõneleja autoriteedil, usaldusväärsusel ja eetikal põhinev veenmine
  - Autoriteet ja usaldusväärsus
  - Enesekindlus
  - Austus
  - Hea tahe
  - Iseloom
2. **Pathos** (paatos) - (positiivsetel või negatiivsetel) emotsioonidel põhinev veenmine
  - Lootus, positiivne, optimist
  - Hirm, ähvardus, oht
  - Kirg, uhkus, patriotism
3. **Logos** - loogikal ja argumentidel põhinev veenmine

Argument koosneb järgnevatest osadest:

1. **Väide** (nt kohustuslik koolivorm mõjub hästi õppetulemustele)
2. Väidet toetav **seletus** (nt ühtne koolivorm tugevdab kooli identiteeti ja õpilaste ühtekuuluvustunnet ning lubab vaatamata selles vanuses omasele eristumisele keskenduda õppetööle)
3. Väite **tõestus** (see võib olla nii statistika, tsitaadid autoriteedilt, loogika. Nt USAs läbiviidud uuring näitas, et kohustusliku koolivormiga õppeasutustes olid keskmised eksamitulemused 10% paremad kui koolivormita õppeasutustest)
4. Terviklik **järeldus** väite tõesusest (nt järelikult mõjub koolivormi olemasolu positiivselt õppetulemustele, mis ongi aga kooli peamine ülesanne)

## Autoriteedi ja usaldusväarsuse allikad

Kõneleja juures on oluliseks aspektiks kõneleja autoriteet ehk usaldusväarsus. Sellel on tavapäraselt kaks allikat:



1. **Teadmistel põhinev autoriteet** - tead, millest räägid, ning sul on rohkem teadmisi antud teemal kui publikul. Jäta meelde, et mida rohkem Sul autoriteeti on, seda vähem pead sellest ise rääkima.
2. **Ametlikul positsioonil põhinev autoriteet** - mida kõrgemal positsioonil inimene on (juht, ülemus, peaminister, jne), seda suurem on tema autoriteet. Paljudes kultuurides on see seotud otseselt ka kogemuse ja vanusega.

Lisaks kahele eelmainitule on ka kolmas võimalus - karisma. Mõni inimene lihtsalt on karismaatiline, pannes kuulajaid end hästi tundma ja tekitades usaldust. Karismaatilised esinejad panevad end kuulama ka siis, kui neil puudub positsioon või vastavad teadmised, kuid kes suudavad suhestuda publikuga ennekõike emotsionaalsel tasandil.

Kindlasti ei tohiks unustada, et olulist osa selles, kuidas publik esinejasse suhtub, on esmamuljel. Esmamulje tekib kohe (tavaliselt 2-5 sekundi jooksul) ning kujuneb läbi stereotüüpide. Seega on kriitilise tähtsusega, kuidas inimene välja näeb, kuidas lõhnab, milline on tema esimene käepigistus, kas ta väriseb või higistab, kuidas tema hääli kõlab jne. Lisaks esmamuljele on oluline ka nn "Pygmalioni efekt" ehk ennast täitvad ootused. See tähendab, et sageli ei ole kuulajad mitte nn valged lehed, kes alles asuvad kõnelejat mingisse lahtrisse paigutama, vaid meil on mingi eelinfo (kas positiivne või negatiivne), mis tekitab eelarvamuse juba enne, kui me oleme inimesega kohtunud. Selle efekti tulemusena hakkab positiivne eelinfo mõjutama kuulajaid kõneleja suhtes positiivsemalt, negatiivne aga vastavalt negatiivsemalt.



Allikas: William Lidwell, Kritina Holden, Jill Butler, *Universal Principles of Design*, 2003, p 26-27

Pildi allikas:

[http://blogs.smh.com.au/whitehouse08/kennedy\\_nixon.jpg](http://blogs.smh.com.au/whitehouse08/kennedy_nixon.jpg)

*Mis puudutab väljanägemist, siis iseloomustab inimesi kalduvus atraktiivsuse poole (attractiveness bias). See tähendab tendentsi näha meile meeldivaid inimesi intelligentsemate, kompetentsemate, moraalsemate ja suhtlusaltimatena kui mittesümpaatseid inimesi. Uurimused on näidanud, et atraktiivsemad inimesed saavad sageli sooduskohtlemise osaliseks, neile määratud karistused on leebemad, neile antakse rohkem eksimusi andeks.*

Üks kuulsamaid näiteid avaliku esinemise vallast on esimene presidendikandidaatide debatt 1960. aastal JFK ja Richard Nixon'i vahel. Kui raadiokuulajate arvamuste kohaselt võitis debati Nixon, siis televaatajate arvamuste kohaselt oli selge võitja Kennedy. Kennedy oli heas vormis, päevitunud, kandis make-up'i, oli oma kõne harjutanud, paistis enesekindel ja rahulik, siis Nixon oli sel päeval haige ja palavikus, ta keeldus kandmast make-up'i, ta paistis kahvatu, väga heleda nahaga, kohati näost leemendav, tumedate silmaalustega ja närviline. Video: <https://www.youtube.com/watch?v=KgV7muq3o3Q>

## Veenev kõne

Veenva kõne mudel (aga sama kehtib ka reklaamide puhul) on järgmine:

Veenmine = 1 + 2 + 3 + 4 =



1. Esmalt tuleb võita kuulajate **TÄHELEPANU**. Tähelepanu on kõige olulisem osa mistahes kommunikatsioonis. Ilmas selleta ei toimu mitte mingisugust infovahetust. Mis kasu on sellest, kui ettevõtte investeerib hulga raha, et teha väga kvaliteetne reklaam, kui selle näitamise ajal on televaataja köögis võileibu tegemas?
2. Seejärel tuleb luua kuulajates **VAJADUS**, näidates, et eksisteerib mingi probleem, mis puudutab kuulajaid või millega kuulajatel on tulnud kokku puutuda. Mõtles strateegiliselt, mis võiks publikut puudutada ja kuidas oleks võimalik siduda oma kõne eesmärk maksimaalselt publiku vajadustega.
3. Kui oled võitnud kuulajate tähelepanu ning loonud selge seose oma kõne ja kuulajate vajaduste vahel, siis tuleks pakkuda välja omapoolne **LAHENDUS**. Sul tuleb näidata, mis Sinu lahendus on parem kui alternatiivid. Seo pakutav lahendus selgelt publiku ootustega ja vajadustega. Kui see Sul õnnestub, oled publiku peaaegu oma poolele võitnud.
4. Kui Sul on õnnestus publik ära veenda, siis kindlasti ei tohiks unustada viimast olulist sammu - **KUTSE TEGUDELE!** Ei piisa sellest, kui kuulajad teavad, et Sinu lahendus on parim, kui nad ei tee selle saavutamiseks mitte midagi või neil puudub info järgmiste sammude kohta. Selgita publikule järgmisi samme, kust leida täiendavat infot, millised on järgmised sammud ning millised lihtsad viisid osalemiseks ja panustamiseks. Tavaliselt kõnelejad alustavad logistiliste detailide selgitamisega, kuid publik pole veel valmis seda registreerima.

Sama mudel töötab ka reklaamide puhul, aga ka valimiste või käitumisharjumusi muutvate kampaaniate puhul (suitsetamisest loobumine vms).

## Publikuanalüüs



Pildi allikas: <https://tisinaction.com/2018/02/08/presenting-professional-development-know-your-audience/>

Hea kõneleja mõtleb alati ja esimesena oma publiku peale. Kui publik ei saa või ei taha mingil põhjusel infot vastu võtta, siis pole mõtet kõnelejana lihtsalt vanas rütmis jätkata, sest sellise tegevuse kasutegur on nullilähedane. Publiku puhul tuleks silmas pidada järgmisi asjaolusid:

1. Analüüsi enne kõnelema asumist põhjalikult oma publikut. Õpi tundma nende ootusi ja uuri nende tausta. Kui palju inimesed teavad eelnevalt Sinu teemast? Kohtu inimestega, uuri internetist, räägi korraldajatega.
2. Koosta oma kõne või ettekanne just selleks konkreetseks korraks ja sellele konkreetsele publikule - kasuta sõnu, infot, stiili, lugusid ja nalju, mis sobivad just nendele inimestele. Mõtle kindlasti ka sellele, milles seisneb Sinu kui esineja usaldusväärsus antud publiku silmis.
3. Küsi korraldajatelt küsimusi - kes tuleb enne Sind, kes pärast Sind, millest teised kõnelejad räägivad (kas nende jutt toetab Sinu sõnumit või on vastandlik).
4. Austa aega! Kui Sa ei pea etteantud ajast kinni, siis kuulajad kaotavad kiiresti tähelepanu (kõigil on muidki kohustusi) ja õppimisprotsent antud juhul on nullilähedane. Vähesed pööravad tähelepanu kõnelejale, kes on sõitnud sisse lõunapausi või kelle tõttu venib seminari lõpp pikale (eriti kui inimesed mõtlevad sellele, kuidas koju saada, kuidas laps lasteaiast ära tuua jne). Kui oled ajahädas, siis ära hakka lihtsalt kiiremini rääkima (kaotad publiku tähelepanu veelgi kiiremini), samuti ära lihtsalt ignoreeri aega (see on vastutustundetu nii publiku kui teiste esinejate suhtes). Kui ajast jääb puudu, siis keskendu ainult kõige olulisematele slaididele. Kui Sa ütled oma publikule, et Sa räägid neile järelejäanud 10 slaidi asemel ainult kahest kõige olulisemast, siis pööravad nad neile kahele veelgi rohkem tähelepanu.
5. Millises päeva osas Sa kõneled? Kui päeva alguses poole, siis on publik valmis infot tõsiselt analüüsima ja sisu võib olla seda põhjalikum. Kui aga pärast lõunat või õhtul (veelgi hullem - konverentsi teise päeva teisel poolel), siis tasub teha lihtsam ettekanne ja pöörata rohkem tähelepanu visuaalsele poolele ja lugude jutustamisele, kuna inimeste võimekus keerulist infot töödelda on selleks ajaks väga madal.



## Kuulajate kaasamine

Arvatavasti on kõik inimesed jäänud kunagi mõnda kõnet kuulates magama (olgu siis sõna otseses mõttes või piltlikult), seda siis kas mõnel konverentsil, seminaril või loengul. Kindlasti olete sageli mõistnud, kui keeruline on kõnelejat jälgida, eriti kui oleme väsinud või kõneleja ei suuda oma publikut köita. Teisalt olles dialoogis teise inimesega näost näkku või kõneledes väikeses grupis oleme me vägagi "ärkvel" ja jälgime tähelepanelikult, mida teised ütlevad.

Avalikud esinemised on sageli:

- Pikad ja keerulised
- Kõnelejad ei kaasa enamasti auditooriumi
- Struktuuri määrab kindlasti ühepoolset esineja, kuulajatelt ei küsita arvamust
- Kui kuulaja ei kuula või kaotab järje, siis enamasti midagi ei juhtu
- Kui publikul on võimalus küsimusi küsida, siis see võimalus tekib alles kõne lõpus

Vestlused on aga enamasti:

- Lühikesed ja lihtsa ülesehitusega
- Kõik osalevad
- Struktuuri loomises osalevad kõik vestluses osalejad
- Sa pead kogu aeg pingsalt kuulama, sest sina oled järjekorras järgmine
- Kui miski jääb arusaamatuks, siis saab kohe küsida täiendavaid küsimusi

Niisiis, kuna avalikud esinemised sageli ei tööta, vestlused aga töötavad enamasti, siis oleks üheks võimaluseks muuta oma esinemine võimalikult vestluse sarnaseks. Loomulikult sõltub see paljuski konkreetse esinemise formaadist, teemast ja publiku suuruselt, kuid mõned üldised soovitusid oleksid järgmised:

- Püüa kaasata oma publikut maksimaalselt esinemise läbiviimisel. Küsi neilt küsimusi. Väiksema grupi korral võid küsida otseseid küsimusi konkreetsetelt inimestelt, suuremate gruppide puhul võid küsida küsimusi, millele vastatakse nt käe tõstmisega.
- Küsimusi küsides väldi "õige või vale vastus" tüüpi küsimusi. Keegi ei soovi eksida teiste inimeste ees. Küsi küsimusi, mis haakuvad publiku tugevuste ja kogemustega ning eelista küsida pigem arvamuste ja kogemuste kohta.
- Mõttele hoolikalt läbi oma kõne ülesehitus, tutvusta seda kohe alguses oma publikult ja pea sellest kogu kõne jooksul kinni. Nii on publikult oluliselt lihtsam sind jälgida.

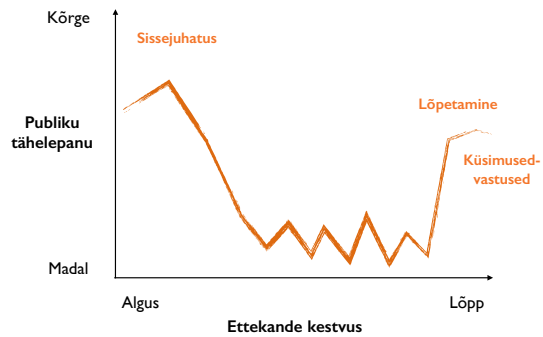
Publiku kaasamise tulemusena:

- Publik osaleb aktiivselt ja seeläbi pöörab oluliselt suuremat tähelepanu kõnele.
- Publik küsib esinejalt küsimusi ja vastab kõneleja küsimustele, tekib dialoog.
- Kõneleja saab pidevat tagasisidet publiku kohta.



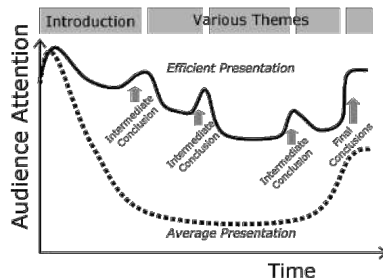
## Kuulajate tähelepanukõver

Mida võiksime õppida auditooriumi tavapärasest tähelepanukõverast:



Allikas: Deborah J. Barrett, "Leadership Communication", McGraw-Hill International (p 165)

## Kuulajate tähelepanu hoidmine



## Andke kuulajale kaasa orienteerumiskaart

Ettekanne, mille eesmärk on informeerida või veenda, ei saa olla üles ehitatud kui kriminaalromaan, kus hoiame kuulajate pinget üleval kogu ettekande vältel, et neid siis lõpus üllatada põneva lahendusega. Seda seepärast, et kauaoodatud lõpplahenduse ajaks on valdav enamus publikust juba alguse unustanud ning tähelepanu kaotanud.

Seepärast tuleb üks pikem lugu jagada väiksemateks lugudeks oma alguste ja lõppudega. Neid loogiliselt järjestades ja üksteisega sidudes hoiame publikud palju tugevamas haardes. Isegi, kui keegi kaob hetkeks ära (nt vaja kirjutada üks kiireloomuline SMS), siis on tal lihtne tagasi tulla ja uue teema alguse juures taas rongile hüpata.



## Kõne ülesehitus

### Üldpõhimõtted

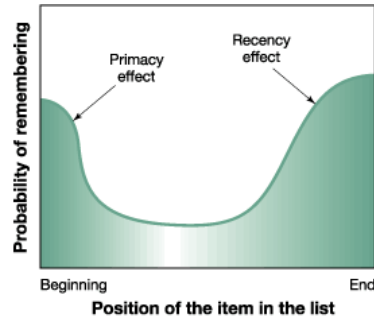
- Selge ja jälgitav struktuur, paraja suurusega infokogumid
- Pea esitatud struktuurist kinni
- Kuldreegel: räägin, millest rääkima hakkan, siis räägin asjast ja seejärel räägin, millest ma rääkisin
- Korda, korda, korda
- Sildista erinevad osad, et need jääksid inimestel paremini meelde ja saad hiljem nendele lihtsalt oma kõne jooksul viidata.
- Piltlikusta, näitlikusta, kasuta metafoore

### Alustamine

- Haara kohe publiku tähelepanu (isiklik lugu, mälestus, draamatika, üllatus, tekita kuulajates vajadus sinu kõne kuulata, räägi mõni nali, aga ainult naljakas nali...)
- Pane kohe alguses eesmärk paika, ütle see inimestele välja, ära jäta kahtlust, mida sa saavutada soovid, seejärel tutvusta kõne struktuuri
- Ära tee ennast maha ega raputa endale tuhka pähe (oh mis mina nüüd... ma pole päris õige inimene...). Kui Sa ise ei usu, et oled õige inimene, miks peaks kuulajaid Sind üldse kuulama?
- Ära tee kuulajatele etteheiteid! (Peeaeegu) mitte kunagi! See häälestab kuulajad kõneleja vastu. Täiskasvanud inimesed teavad ise, et mobiilid tuleb kinni panna. Kui kellelegi meelest läheb, siis pärast esimest helinat tunnevad nad end niigi halvasti, Sul pole vaja veelgi haavale soola raputada.

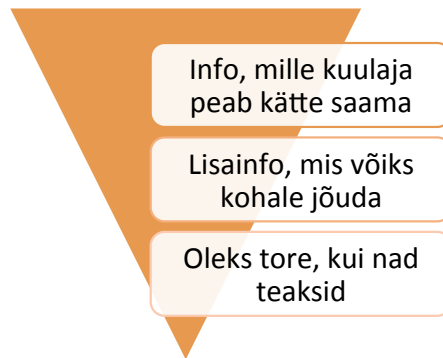
### Lõpetamine

- Rõhuta kõige olulisemad kohad oma kõnes üle, et sõnum jääks kõlama. Ära karda kordusi.
- Anna võimalus küsimuste küsimiseks
- Lõpeta positiivsel noodil.
- Ole ka pärast esinemist kättesaadav, vasta täiendavatele küsimustele, julgusta inimesi end hiljem kohvipausil üles otsima ning pane viimasele slaidile oma e-posti aadress, kuhu saab saata täiendavaid küsimusi.
- Kiida kuulajaid. Siiralt! Siiralt tähendab seda, et ära kirjuta slaidile "Aitäh", "Tänan tähelepanu eest!" jne. Neid aluseid tuleb öelda otse silmast-silma.



14

Allikas: William Lidwell, Kristina Holden, Jill Butler, *Universal Principles of Design*, 2003, p 178-179  
 Pilt: [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/1929/1975415/107\\_06.gif](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/1929/1975415/107_06.gif)



## Info esitamine

Kui inimesed püüavad meelde jätta infot nimekirjadest või suuremast infohulgast, siis selgub, et paremini jäävad meelde nimekirja alguses (*primacy effect*) ja lõpus (*recency effect*) olevad andmed. Aluspoole andmed jäävad meelde seetõttu, et need salvestatakse pikaajalisse mälu kiiremini kui ülejäänud andmed nimekirjas. Kui andmeid edastatakse kiiresti, siis on see efekt nõrgem, kuna inimestel pole piisavalt aega andmete talletamiseks. Nimekirja lõpus olevad andmed jäävad meelde aga seetõttu, et need jäävad mõneks ajaks veel operatiivmälu ning on seetõttu kiiresti kasutatavad. Seda efekti ei mõjuta andmete esitamise kiirus, küll aga mööduv aeg ja uute andmete esitamine.

Visuaalsete andmete puhul on tugevam esmane efekt (ehk varem näidatud pildid mõjuvad tugevamalt), helide puhul aga töötab tugevamalt hilisuse efekt (viimati kuuludud helilõik jätab tugevama mulje). Kui inimene kuuleb erinevaid seisukohti (presentatsioon, laule (nt Eurovisioonil), argumente) ning tal tuleb seejärel teha otsus, siis mõjub kõige enam hilisuse efekt ehk hiljem esitatud andmetel on suurim mõju otsusele.

## Tagurpidi püramiidi (*Inverted Pyramid*) meetod

Tavapärasest kirjutamisstiilist (ilukirjandus, loomulikult kriminaalid, aga ka teaduslik kirjandus), filmis, esitlustes ja mujal kasutatakse püramiidi loogikat. Esmalt antakse lugejale-kuulajale taust, tehakse sissejuhatus, kruvitakse pinget ja hoitakse publiku tähelepanu põnevusega lõpuni, mil selguvad tegelikud asjaolud. Olukorras, kus kõige olulisem on info esitamine võimalikult suurele publikule võimalikult väikeste kadudega, on efektiivsem vahend nn ümberpööratud püramiidi kasutamine, st kõige alguses esitatakse kõige olulisem informatsioon (selle meetodi kasutuselevõttu sellisel kujul on omistatud Abraham Lincoln'i sõjaministrile Edward Stantonile). Seda meetodit järgivad ajakirjanikud uudiste koostamisel, suhtekorraldajad pressiteadete koostamisel, uudistesaadet ja informatiivsete kõnede pidajad.

Kuna kuulajate tähelepanu on hajutatud, siis tuleb veenva ja informeeriva kõne põhiseisukohad ja argumendid kohe alguses kuulajateni tuua. Seejärel tuleb neid kõne jooksul edasi arendada ja täiendada ning kokkuvõttes uuesti välja tuua. Vastasel juhul võivad krimka stiilis jutustuse puhul lõpplahenduse ajaks kõik kuulajad juba magada.

Allikas: William Lidwell, Kristina Holden, Jill Butler, *Universal Principles of Design*, 2003, lk 116-117

## Kehakeel aitab hoida kontakti kuulajatega ja edastada sõnumit



Pildi allikas: <http://www.bodylanguagesignals.com/body-language-chin.jpg>

## Esinemisvead tulenevad enamasti sisemisest närvilisusest



## Kehakeel ja silmside

Kehakeele tundmine on vajalik:

- Kuulajate köitmiseks
- Aitab kaasa sõnumi edastamisele
- Aitab varjata ebakindlust
- Oluline vahend publiku analüüsiks
- Emotsioonide edasikandmiseks
- Vältib rumalaid olukordi

Silmside:

- Silmside aitab võita ja hoida kuulajate tähelepanu
- Silmside võimaldab teil lugeda publikut ja neile sõnumeid saata
- Silmside loob dialoogi kõneleja ja kuulajate vahel
- Südamest ja ausalt rääkides vaata silma

Kuna suurem osa häirivast kehakeelest tuleneb sisemisest närvipingest, siis jääb see sageli esinejale endale täiesti teadmata. Näiteks on esineja puhul häirivaks:

- Tasakaalu kõigutamine, liiga kiire kõndimine või tardumus
- Asjadega või riietega mängimine
- Korduvad liigutused (pastaka klõbistamine, trukid, nõõbid jpm)
- Häälikute venitamine, häälikutega pauside täitmine

Närvilisusest annavad märku järgmised tunnused:

- Ristatud käed või jalad
- Raamatute või paberite surumine vastu rinda
- Sõrmedega trummeldamine, ehete või juuste näppimine
- Rääkimise ajal käega suu või nina puutumine
- Sage kõhatamine, lipsu või prillide sättimine
- Käed taskus

Agressiivselt võidakse käsitleda järgmisi tunnuseid:

- Käed risti rinnal, põrnitsemine
- Sõrmedega osutamine, käsi rusikas
- Kellegi üle kummardumine
- Kuulajatele liiga lähedale minek
- Liiga vali hääl väikse ruumi kohta



## Parakeel

Parakeel on kõne vokaalne komponent, mis koosneb muuhulgas järgmistest osadest:

- Hääletugevus
- Hääletoon
- Kiirus
- Pausid
- Diktsioon

Parakeel on kehakeele kõrval tähtsuset teine element veenmisel. Kõige suurem vaenlane meeldejäävate ja mõjusate esinemiste juures on monotoonsus. Pole vahet, kas esineja räägib ühtlaselt kiiresti või aeglaselt, vaikselt või kõvasti, kui kõnes pole variatsioone, siis publik väsib väga kiiresti. Püüa tuua oma esinemisse vaheldust, tõsta ja langeta tempot, pea pause, erista olulist ebaolulisest. Väldi sõnade kordusi ja massiivset kõnetäidet (äää..., mmm... jt).

Mõttele parakeelest kui leheküljest kooli ajalooõpikust. Sellises õpikus on tavaliselt kolm eri tüüpi teksti:

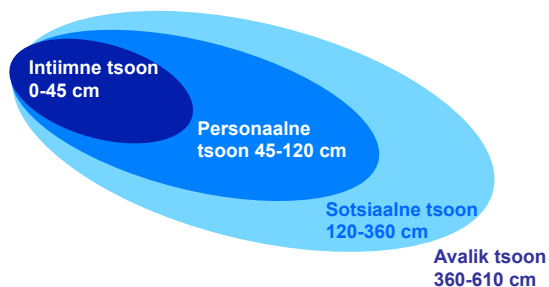
- Rasvases kirjas on kõige olulisemad faktid, kuupäevad ja definitsioonid. Võib olla kindel, et selle osa kohta küsitakse eksamil, nii et sellele osale tuleb pöörata erilist tähelepanu.
- Tavalises kirjas tekst on oluline, sest aitab mõista ja selgitada rasvases kirjas toodut. See on vajalik, et anda infot ja selgitusi.
- Kalkkirjas või väiksemas kirjas on tavaliselt toodud tekst, mis on lisainfo neile, kes tahavad teemast rohkem teada saada.

Parakeel aitab eristada neid erinevaid kõne osi, pöörates erilist tähelepanu kõige olulisemale. On võimatu eeldada, et iga sõna, lause või mõte kõnes oleks võrdset tähtsust. Kui seda püüda nii teha, siis väsib publik kiiresti ära. Kolm parakeele põhireeglit:

- Räägi viimasele reale ehk nii, et kõigil saalisviibijatel oleks lihtne kuulata.
- Varieeri kõne kiiruse ja hääletugevusega, et eristada olulist ebaolulisest.
- Ära räägi liiga kiiresti, kasuta julgelt pause ning lase inimestel infot seedida.



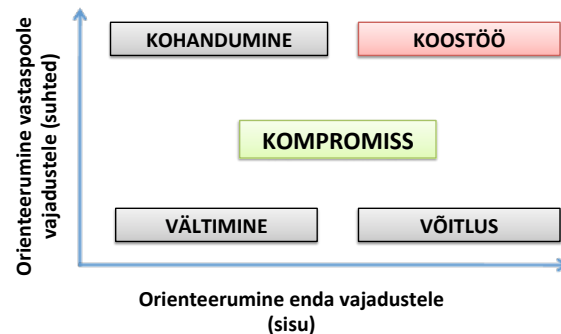
## Prokseemika



Prokseemika uurib ruumisuhteid ja nende mõju inimestevahelisele suhtlusele. Distantis kõneleja ja auditooriumi vahel on väga võimas tööriist. Enesekindla esineja üheks tunnuseks on tema võime vabalt ruumis või laval liikuda. Kindlasti tuleb tähelepanu pöörata järgmistele asjaoludele:

- Ära seisa ruumi nurgas! Isegi, kui kannatad esinemishirmu käes, siis oma publikust võimalikult kaugel seistes tekitad enda ja kuulajate vahel nii füüsilise kui vaimse barjääri. Püüa end sättida võimalikult keskele ja mitte väga kaugemale oma kuulajatest.
- Sinu esinemispositsioon peab võimaldama publikul sind lihtsalt jälgida. Väldi olukordi, kus osad kuulajates jäävad Sinu selja teha või külgedele. Kui see pole ruumi tõttu võimalik, siis hoolitse selle eest, et Sul oleks pidev silmside inimestega, kes jäävad otsesest vaateväljast kõrvale.
- Ära seisa (või istu) oma slaidide ees. Loomulikult ei näe nii publik slaide, kuid lisaks võib see paista väga naljakas ja häirida oluliselt esindajat (vt pilti)
- Kui vähegi võimalik, siis liigu ruumis või laval ringi. Isegi üks-kaks sammu kuulajatele lähemale lisab esineja sõnadele tähtsust, samuti on nii võimalik suurendada sõnumi usaldusväärsust. Selleks, et saaksid alati ruumis liikuda, küsi korraldajatelt (või kanna ise kaasas) kaugjuhtimispulti, et saaksid slaide vahetada ka distanttsilt.
- Kui publiku hulgas on inimesi, kes ei pööra väga esinejale tähelepanu ja kes tegelevad kõrvaliste asjadega, siis üheks võimaluseks on liikuda neile lähemale. See paneb inimesi kohe kuulama ja lõpetama oma kõrvaline tegevus ilma, et peaks inimestele märkust tegema (mida tuleks niikuinii vältida).
- Sama kehtib ka väiksemate gruppide puhul, kui mõni osalejatest püüab monopoliseerida kogu vestlust. Piisab, kui seista sellise inimese selja taha, see muudab need inimesed tavaliselt vaiksemaks. Samas tuleb vältida seda, et kogu aeg seistakse kellegi selja taga või väga lähedal.

## Konfliktide lahendamine



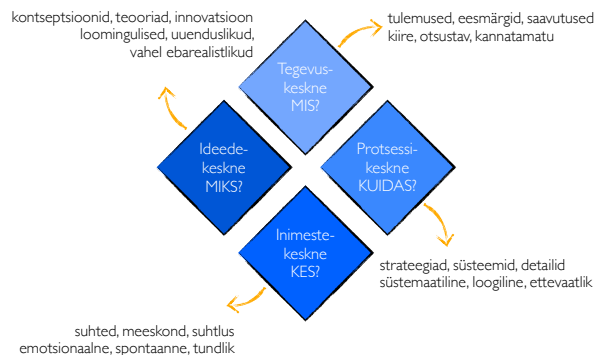
## Kommunikatsioon konfliktsetes situatsioonides

Konfliktide lahendamisel on tavaliselt kasutada viie erineva strateegia vahel, oleneb, kui oluliseks pead sa ise oma tahtmise läbisurumist ja kui tähtsaks pead sa oma vastaspoole vajadusi:

- Vältimine ehk loobumine konfliktist, kuna põhjuseks olev asjaolu ei ole sulle tegelikult piisavalt tähtis, samuti pole oluline, mida teine osapool sellest saab.
- Kohandumine ehk järeleandmine teisele osapoolle. Kuigi lühemas perspektiivis võib see tunduda kaotusena, võib see strateegia olla ka pikema vaatega, kus antakse mõnes küsimuses järele, et mõnes teises, enda jaoks olulisemas teemas saada enda kätte trumbid.
- Võitlus ehk võit-kaotus mudel, kus sina oled valmis minema oma tahtmise saamiseks lõpuni isegi siis, kui teine osapool lahkub täieliku kaotajana.
- Kompromiss ehk mõlemad osapooled on valmis andma oma soovides ja tahtmistes järele, et kumbki osapool ei peaks lahkuma päris tühjade kätega.
- Koostöö ehk võit-võit lahendus, kus keegi ei pea tundma, et ta on millestki pidanud loobuma või järeleandmise tegema.

### Kuidas käituda konfliktsetes olukorras:

1. Valmistu ette. Rasked küsimused ei tohiks üldjuhul esinejale üllatusena tulla. Mõtle ennetavalt läbi, mida võivad kuulajad kritiseerida või mis teemal rünnata ja valmistu ette võimalikud vastused.
2. Kui teine osapool läheb isiklikuks ja ründavaks, siis püüa mitte kunagi vastata samaga. Jää rahulikuks, säilita väärikus, vastasel juhul vihastad veel rohkem oma kuulajad välja. Kui mõni inimene publikus asub väga teravalt ründama, aga sina jääd selle juures viisakaks, siis on suurem tõenäosus, et teised inimesed publikus toetavad selles olukorras pigem sind kui esinejat, mitte ründajat.
3. Enne kuula, siis räägi. Kasuta aktiivse kuulamise tehnikaid. Ära püüa kohe hakata vastu vaidlema, ennast õigustama või vastu ründama. Parem kuula tähelepanelikult, küsi täiendavaid küsimusi, vajadusel täpsusta inimese mure.
4. Jää alati faktide ja argumentide juurde, ära lasku demagoogiasse. Kui keegi püüab rünnata ebaõigete faktidega, valede väidetega, rünnata sinu isikut vms, siis proovi eristada fakte hinnangutest, tõeseid väiteid valeväidetest.



## Kommunikatsioonistiilid

Kindlasti oled tähele pannud, et mõned inimesed eelistavad lühidat taustainfot, et teha kiirelt otsuseid. Teised aga vajavad oluliselt rohkem taustainfot, et otsuseid langetada. Eri inimestel on eri kommunikatsioonistiilid. Meis kõigis on elemente kahest või kolmest alljärgnevast stiilist:

### Tegevuskesksed inimesed (peamine küsimus: MIS?)

- Peavad oluliseks: tulemused, eesmärgid ja saavutamine.
- Neile meeldib viia asju kiiresti lõpule ja pakkuda lahendusi.
- Nad on pragmaatilised, otsekohesed, kannatamatud, otsustavad, kiired ja energilised. Nad suudavad tegeleda korraga mitme teemaga.
- Nendega suheldes on soovitatav esitada infot lühidalt ja pakkuda parim lahendusvariant.

### Protsessikesksed inimesed (peamine küsimus: KUIDAS?)

- Peavad oluliseks: strateegiad, süsteemid, organisatsioon, faktid
- Neile meeldib organiseerida, nad on süsteemsed, loogilised, faktipõhised, ratsionaalsed, ettevaatlikud, kannatlikud.
- Nendega suheldes tuleks olla täpne, anda piisavalt taustainfot, olla korrektne detailides ning neid ei tasu tagant kiirustada.

### Inimestekesksed inimesed (peamine küsimus: KES?)

- Peavad oluliseks: kommunikatsioon, suhted ja meeskonnatöö.
- Nende jaoks on kesksel kohal inimsuhted ja tunded meeskonnas, nad on spontaansed, soojad ja sageli subjektiivsed.
- Nendega suheldes tuleks olla isiklik ja avatud, neile tuleks anda aega soojenduseks ning ettepanekuid tehes näidata ettepanekute seost inimeste ja meeskonnaga.

### Ideekesksed inimesed (peamine küsimus: MIKS?)

- Peavad oluliseks: kontseptsioonid, teooriad, innovatsioon
- Neile meeldib leida uusi võimalusi ja lahendusi, nad on loomingulised, ideedest tulvil, vahel ebarealistlikud, enesekesksed ja karismaatilised.
- Nendega suheldes tuleks anda neile piisavalt aega ja mitte kannatust kaotada, ideede puhul tuleks näidata nende ideede innovaatilisi aspekte, kindlasti anda piisavalt taustainfot ja tutvustada alternatiive.

## Kommunikatsioonistiilide küsimustik

Allikas: *Communication Styles Instrument: A Teambuilding Tool by Robert Youker, PMI'96, p. 796*

**Igast paarist tuleb valida ainult üks, mis on teie omasem. Ükski väidete paar ei ole teineteist välistav, siiski tuleb valida lähedasem. Tehke oma valik võimalikult spontaanselt. Valesid vastuseid siin pole.**

1. Mulle meeldib tegutseda.
2. Ma tegelen probleemidega süstemaatiliselt.
3. Ma usun, et meeskonnad on efektiivsemad kui inividid.
4. Ma naudin väga innovaativust.
5. Ma olen rohkem huvitatud tulevikust kui minevikust.
6. Mulle meeldib töötada koos teiste inimestega.
7. Mulle meeldib osaleda hästi organiseeritud koosolekutel.
8. Tähtajad on minu jaoks olulised.
9. Ma ei kannata asjade edasilükkamist.
10. Minu hinnangul tuleb uusi ideid testida enne nende kasutuselevõttu.
11. Ma naudin teistega suhtlemisest saadavat stiimulit.
12. Ma otsin alati uusi võimalusi.
13. Ma soovin püstitada oma enda eesmäärke.
14. Kui ma millegagi alustan, siis lähen sellega ka alati lõpuni.
15. Ma püüan mõista teiste inimeste emotsioone.
16. Ma püüan enda ümber olevatele inimestele väljakutseid esitada.
17. Ma ootan oma tegevusele tagasisidet.
18. Minu meelest on samm-sammuline lähenemine alati efektiivne.
19. Ma arvan, et olen hea inimestelugeja.
20. Mulle meeldib loovalt probleeme lahendada.
21. Ma hindan ja peegeldan ümbritsevat pidevalt.
22. Ma olen tundlik teiste inimeste vajaduste suhtes.
23. Planeerimine on edu alus.
24. Ma muutun pikkade arutelude juures kannatamatuks.
25. Ma säilitan pingelistes situatsioonides rahu.
26. Ma hindan väga kogemusi.
27. Ma kuulan teisi inimesi.
28. Inimeste sõnul olen ma kiire mõtlemisega.
29. Minu jaoks peitub võti koostöös.
30. Ma kasutan alternatiivide väljaselgitamiseks loogilist mõtlemist.
31. Mulle meeldib tegeleda mitme projektiga samaaegselt.
32. Ma alati kahtlen endas.
33. Ma õpin tegutsedes.
34. Ma usun, et mu pea valitseb mu südame üle.
35. Ma oskan ennustada, kuidas teised reageeriksid teatud situatsioonides.
36. Mulle ei meeldi detailid.

37. Enne tegutsemist tuleb alati hoolega analüüsida.  
38. Ma suudan hinnata grupis valitsevat meeleolu.
39. Mul on omadus alustada asjadega, mida ma lõpule ei vii.  
40. Olen enda arvates otsustava käitumisega.
41. Ma otsin väljakutseid esitavaid ülesandeid.  
42. Ma tuginen vaatlusele ja informatsioonile.
43. Ma suudan oma tundeid avalikult välja näidata.  
44. Mulle meeldib kujundada uusi projekte.
45. Mulle meeldib väga lugeda.  
46. Ma pean end moderaatoriks/vahendajaks.
47. Mulle meeldib keskenduda ühele teemale.  
48. Mulle meeldib asju ära teha.
49. Mulle meeldib õppida teiste inimeste kohta.  
50. Mulle meeldib mitmekesisus.
51. Faktid räägivad iseenda eest.  
52. Ma kasutan võimalikult palju oma kujutlusvõimet.
53. Ma olen kannatamatu pikkade ja aeglaste ülesannetega.  
54. Mu mõte ei lakka kunagi töötamast.
55. Olulisi otsuseid tuleb teha ettevaatlikult.  
56. Ma usun tõsiselt, et inimesed vajavad üksteist, et asju korda saata.
57. Ma teen tihti otsuseid ilma pikalt mõtlemata.  
58. Emotsioonid tekitavad probleeme.
59. Mulle meeldib teistele meeldida.  
60. Ma suudan teha kiireid järeldusi.
61. Ma katsetan teiste peale oma uusi ideid.  
62. Ma usun teaduslikku lähenemisesse.
63. Mulle meeldib asjad ära teha.  
64. Head suhted on kõige alus.
65. Ma olen impulsiivne.  
66. Ma aktsepteerin inimeste erinevusi.
67. Inimestega suhtlemine on eesmärk iseeneses, mitte abinõu.  
68. Mulle meeldib olla intellektuaalselt stimuleeritud.
69. Mulle meeldib organiseerida.  
70. Ma hüppan tavaliselt ühe ülesande juurest teise juurde.
71. Teistega rääkimine ja koostöötamine on loominguine kunst.  
72. Mind innustavaks jõuks on eneseteostus.
73. Mulle meeldib ideedega mängida.  
74. Ma vihkan ajaraiskamist.
75. Mulle meeldib tegeleda sellega, milles olen hea.  
76. Ma õpin teistega suheldes.
77. Minu meelest on abstraktsioonid huvitavad ja nauditavad.  
78. Ma olen detailidega kannatlik.
79. Mulle meeldivad selged ja konkreetset väited.  
80. Ma tunnen end enesekindlalt.



## Hindamisleht

Tõmmake ring ümber tehtud valikutele, lugege kokku iga stiili juures saadud vastuste arv ja kirjutage see vastavasse lahtrisse. Maksimaalselt on võimalik ühe stiili kohta saada 20 punkti, kokku kõikide stiilide peale on maksimaalne punktisumma 40.

Stiil	Tõmba ring ümber oma vastustele	Tulemus
TEGUDELE SUUNATUD	1 – 8 – 9 – 13 – 17 – 24 – 26 – 31 – 33 – 40 – 41 – 48 – 50 – 53 – 57 – 63 – 65 – 70 – 74 – 79	
PROTSESSILE SUUNATUD	2 – 7 – 10 – 14 – 18 – 23 – 25 – 30 – 34 – 37 – 42 – 47 – 51 – 55 – 58 – 62 – 66 – 69 – 75 – 78	
IDEEDELE SUUNATUD	4 – 5 – 12 – 16 – 20 – 21 – 28 – 32 – 36 – 39 – 44 – 45 – 52 – 54 – 60 – 61 – 68 – 72 – 73 – 77	
INIMESTELE SUUNATUD	3 – 6 – 11 – 15 – 19 – 22 – 27 – 29 – 35 – 38 – 43 – 46 – 49 – 56 – 59 – 64 – 67 – 71 – 76 – 80	

Stiil	Millest selle stiili esindajad räägivad?	Millised selle stiili esindajad on?	Mida tuleks selle stiili esindajaga suheldes silmas pidada.
<b>TEGUDEKESKNE</b>	TULEMUSED EESMÄRGID SAAVUTUSED PRODUKTIIVSUS EFEKTIIVSUS VÄLJAKUTSED TAGASISIDE KOGEMUS MUUTUSED VASTUTUS	PRAGMAATILISED (kahe jalaga maas) OTSEKOHESED KANNATAMATUD OTSUSTAVAD KIIRED (hüppamaks ühelt ideelt teisele) ENERGILISED	1. Esmalt keskendu tulemusele, kokkuvõtte ja loodetav tulemus tuleb tuua kõige ette. 2. Esita oma parim ettepanek, ära lisa liiga palju alternatiive. 3. Esita oma ideid nii lühidalt ja konkreetselt kui võimalik. 4. Eelista pikkadele ja kohmakatele tekstidele tabeleid ja graafikuid.
<b>PROTSESSIKESKNE</b>	FAKTID PROTSEDUURID PLANEERIMINE ORGANISEERIMINE KONTROLLIMINE TESTIMINE ANALÜÜS PROOVIMINE DETAILID	SÜSTEMAATILISED LOOGILISED FAKTIPÕHISED ETTEVAATLIKUD KANNATLIKUD LAHENDAVAD ÜLESANDEID EMOTSIOONIVABALT	1. Ole täpne ja esita faktid. 2. Organiseeri oma ettepanekud ja arutelud loogiliselt, st <ul style="list-style-type: none"> <li>- taust</li> <li>- hetkeolukord</li> <li>- tulemus</li> </ul> 3. Ära kiirusta teda tagant. 4. Esita mõned alternatiivid koos plusside ja miinustega

<b>INIMESTE KESKNE</b>	INIMESED VAJADUSED MOTIVATSIOON MEESKOND MEESKONNAVAIM KOOSTÖÖ MÕISTMINE KOMMUNIKATSIOON VÄÄRTUSED OOTUSED TUNDED TEADLIKKUS KAASAMINE	SPONTAANSED SOOJAD SUBJEKTIIVSED EMPAATIAVÕIMEGA EMOTSIONAALSED TUNDLIKUD VASTUVÕTLIKUD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anna aega eelsoojenduseks, lase rääkida tühjast-tühjast. Ära alusta arutelu koheselt.</li> <li>2. Rõhuta oma ettepanekute seoseid inimestega, kuidas see ettepanek neid inimesi mõjutab.</li> <li>3. Näita, et sinu idee on varem töötanud mujal.</li> <li>4. Ära kasuta suhtluses ja kirjavahetuses kantselliiti, vaid isiklikku lähenemist.</li> </ol>
<b>IDEEDE KESKNE</b>	KONTSEPTSIOONID TEOORIAD INNOVATSIOON VASTASTIKKUNE SÕLTUVUS PROBLEEMID ALTERNATIIVID LOOVUS VÕIMALUSED SUURED PLAANID	LOOMINGULISED IDEEDEST TULVIL KARISMAATILISED EBAREAALSED KEERULINE MÕISTA ENDAKESKSED	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anna aega aruteludeks.</li> <li>2. Ära muutu kannatamatuks, kui ta oma jutuga pisut ära eksib.</li> <li>3. Seo oma ettepanekud laiemate ühiskondlike protsesside ja suundumustega.</li> <li>4. Näita oma ettepanekute uudsust.</li> </ol>

Märkmed