

et päris mitu võrdluspilti näitavad, et eestlased paiknevad ühte kimpu tšehhide või isegi sakslastega. Anu Realo eestlaseks olemise käsitlus näitab, et erilist eestlaste väärtuste või isiksuse omaduste komplekti on raske välja tuua ning pigem on eestlaseks olemine enesemääratluse küsimus. Organisatsiooni juhtimise seisukohalt saab öelda, et globaliseerunud keskkonnas on tähtis identiteet ning selleks tuleks omavahel targalt arutada, kes me oleme, mida me tähtsaks peame ja kas need väljakujunenud töökspidamised meid ka soovitud suunas viivad. Näiteks vaevab mind küsimus kuidas vähendada maskuliinsuse mõju? Eestis on kaunis tavaline, et maskuliinsed väärtused nagu edukus, eneseteostus, jõulisus on olulisemad kui nende vastandpoolel olevad naiselikud töökspidamised. Positiivne on, et need on toonud meile edasipürgimise, uuenduslikkuse, põhjalikkuse ja teised omadused, mis majandust ja sotsiaalelu on edasi vedanud. Kuid

oleme ka midagi kaotamas- soovi ja tahet katsetada ning riskida, sest ebaõnnestumised on taunitavad. Muutuvas maailmas võib see meile suure karuteene teha. Selliseid arutelukohti on palju.

Kui kasutada käe ja selle sõrmede metafoori, siis eelpool on viis ühe käe sõrme nimetatud. Loodan, et vähemalt teise käe sõrmede jagu lisandub, kui lugeja oma mõtted ja tõlgendused lisab, sest muutlikus ja mitmekesisuses maailmas on üheks kõige olulisemaks mõtestamise tahe ja oskus.

Ja lõpuks. Täna oleks õige aeg küsida: kas minu vanaema töötaks selles organisatsioonis, mida kujundan? Miks? Seepärast, et mõista, kas paarikümne aasta pärast sooviksime ise töötada organisatsioonides, mida me täna loome. Väärtused kestavad üle põlvete ja nendega loome tasakaalu muutlikkuse ja muutumatuse vahel.

## Miks on vaja lahke kannatliku uurija hoiakut inimese hindamisel?

Ja ikka ja jälle on mõistetud liigituste piiranguid ja raskusi nende rakendamisel. Vaidlus pole seni lõppenud hindaja kogemuse ja testimise usaldusvärsuse suhtes isiksuse näitajate üle otsustamisel. Mõlemad võivad olla kallutatud seda teadvustamata. Vaatame siiski, milliste teadmiste üle isiksuse hindamisel võiks täna rõõmustada ja kas saaks olla ettevaatlik, et vältida tajuvigu.

Põhiküsimused praktikute jaoks on:

- Kui täpselt suudame prognoosida inimese tööalast edukust, toimetulekut teiste inimestega suhtes ja tema käitumist konkreetses olukorras?
- Mis tingimustel on inimese käitumine situatsiooniti püsiv, millal muutlik?
- Kui palju on üks püsiv isiksuse omadus ikkagi muudetav, arendatav?

Neile küsimustele teen katse vastata.



**Mare Pork**

*Fontese ajale tänuiljult mõeldes, Tallinna Ülikooli emeriitprofessor, konsultant ja terapeut*

Hallidest aegadest alates on inimesi ikka püütud psüühika avaldumise alusel liigitada.

### Läbivad metodoloogilised probleemid isiksuse hindamisel

Teema, mille pärast on palju piike murtud ja murtakse edasi – on isiksuse mõõtmiste rakendatavus. Üks teadusliku psühholoogia põhiküsimusi on mil määral on inimese käitumine mõõtmiste alusel prognoositav, millise usaldusvärsusega ja kuidas prognoosib

isiksuse omaduste mõõtmine nende avaldumist konkreetsetes olukordades.

Isiksusepsühholoogias tunduvad esmapilgul üsna selgelt vastandatavad 2 seisukohta.

Ühel poolel on need uurijad, kes usuvad isiksuse tunnuste püsivust ja piisavalt usaldusväärset mõõdetavust käitumise prognoosimiseks. Selle alusel usutakse näiteks isiksuse testide head ennustusväärtust (nt R. McRae, P. Costa Suur viisik). Õnneks teadsid Fontese konsultandid juba 1990-natel, et isiksuse testid on ikka suuremal või vähemal määral projektiivsed, mõjutatud hindaja subjektiivsusest, teadustamata tajuvigadest. Siinkohal sobib tsiteerida psühhoanalüütikust juhtimiskonsultanti Manfred Kets de Vriesi, kes on öelnud, et igasugune objektiivsus on ainult eriti hästi varjatud subjektiivsus. Ja see puudutab ka paljuski ühe inimese hindamist teise poolt.

Teisel poolel on situatsionismi pooldavad uurijad (sõnastaja W. Mischel), kes usuvad, et inimesed on erinevates situatsioonides väliste tegurite poolt sageli rohkem mõjutatud kui oma püsivate isiksuse omaduste poolt.

Loomulikult on võimalik näha nende kahe seisukoha ühisosi – saab seostada situatsioonitüüpe isiksuse reageerimistüüpidega, mida tegelikult püütaksegi teha nii eksperimentide, juhtumi-analüüside kui testide loomise kaudu.

Värske tuulena, peaaegu "imeliste" tulemustena tõestab R. Davidson aju-uuringutega oluliste isiksuslike, juba püsivalt väljakujunenud reageerimisviiside muut(u)mise võimalusi tuues eksperimentaalseid fakte selle kohta, kuidas inimeste harjumuslikke emotsionaalseid reageerimisviise saab muuta ja kuidas koos nende muutumisega muutub ka ajuaktiivsus.

Ta kirjutab, et psühholoogia on kõiksuguseid inimeste liigitusi pakkunud, väites, et on olemas neli temperamenditüüpi, viis isiksuseomadust ja lõputu hulk isiksuse tüüpe. Tsiteerin: "Kuigi kõik see on väga huvitav ja isegi lõbus – populaarmedia on kõvasti lustinud, kirjeldades, millise iseloomutüübiga inimesed sobivad heaks romantiliseks suhteks, ärijuhiks või psühhopaadiks –, siis on neil skeemidel teaduslikus mõttes vähe alust, sest need ei põhine mingil ajumehhanismide adekvaatsel analüüsil." (R. Davidson "Aju emotsionaalne elu", ÄP, 2016).

## Isiksushäirete koht inimese hindamise arengutes ja nende mõõtmisloogika

Isiksushäired on inimese mõistmisel erilisel kohal, sest nende kaudu proovitakse kirjeldada püsivaid, korduvaid ja halvastimuudetavaid rigiidseid inimese omadusi.

Ja siin võiks olla isiksushäiretel eelis just seetõttu, et häirete puhul on kordumine ja kohanenud käitumisest erinevus piisav, et suurendada märkamise-äratundmise võimalusi. Isiksushäireteks peetakse inimese püsivaid käitumise, mõtlemise ja tundmisviiside eripärasid juhul kui nende avaldumine segab üldist toimetulekut ja suhteid teiste inimestega, ilmneb varases noorukieas, tekkepõhjusteks pole ei ajukahjustused ega psüühilised haigused (DSM-5, 2013, lk 645).

Isiksushäiretena on 10 häiret kolmes klastris seni "ajaproovile vastu pannud". See tähendab, et kliinitsistide kogukond on nende peamiste diagnostiliste sümptomite suhtes enam-vähem üht meelt ja nad on esitatud viimatistes haiguste klassifikatsioonides –DSM-5 (2013) ja RHK 11(2018).

Toon nad siinkohal välja klastrite kaupa:

Klastrisse A (veidrad, ekstsentrilised) kuuluvad paranoidne, skisoidne ja skisotüüpne isiksushäire. Nende ühisteks tunnusteks on sotsiaalne isoleeritus ja suhtlemiskohmakus – ebamugavus suhtlemist nõudvates olukordades. Neid ühendab häiritud mõtlemine. Paranoidset isiksushäiret iseloomustab usaldamatus ja kõrge ohutunne maailma ja inimeste suhtes – selle häirega inimesed kahtlustavad kahjustamise võimalust ja proovivad ennast selle eest kaitsta hoides inimestega distantsi.

Klastrisse B (dramaatilised, korratud, emotsionaalsed) kuuluvad histriooniline, piirialane, antisotsiaalne ja nartsissistlik isiksushäire. Nende ühisteks tunnusteks on impulsside ja emotsioonide kontrolli häired. Seetõttu on palju konfliktsust lähedussuhetes, teistega mitte-arvestamist, ärakasutamist.

Klastrisse C (ärevad, hirmunud) kuuluvad vältiv, sõltuv ja obsessiiv-kompulsiivne isiksushäire. Neid ühendab sotsiaalne ärevus ja pidurdatus.

Sotsiaal-konstruktivistliku maailmavaate järgi loovad inimesed (sh teadlased) mõisteid, liigitusi, tähendusi maailma seletamiseks ja tekitavad iga-sugusel inimese hindamisel reaalsuse, mis on teatud mõttes ainukordne – hindaja paneb kokku oma seekordse hindamise meetodi oma vaistliku hinnanguga ja mõlemates leiame me piisavalt kallutatusi. Kiire ja räpakavõitu diagnoos pole paratamatus, kuna nii professionaalses persona-livalikus, nõustamises kui ka psühhoteraapias on võimalusi aeglasteks ja põhjalikeks hindamiseks.

**Uuendused, mis isiksushäirete hindamisse on tulnud viimastel aastatel ja on esitatud DSM-5 hübriidmudelis (APA, 2013)** on progressiivsed paljudel põhjustel, muuhulgas seetõttu, et hindamiskriteeriumid on isiksuse funktsioneerimise tase-me ja patoloogiliste isiksuseomaduste järgi leitud. Arvestatud on ka terve isiksuse võimalustega.

Selleks, et hinnata isiksushäiret peavad olema täidetud A ja B kriteerium.

A. Isiksuse funktsioneerimise tase peab olema mõõdukalt, raskelt või äärmuslikult häiritud. Isiksuse funktsioneerimist hinnatakse emotsionaalse intelligentsuse (EQ) struktuuri järgi. Uues mudelis on kõik 4 EQ komponenti arvesse võetud nagu eneseteadvus, identiteet ja enesejuhtimine (enesele suunatus) ning sotsiaalne tundlikkus (tunnete tajumine teistes), empaatia ja suhete juhtimine, fookusega lähedussuhetel (teistele suunatus).

B. Isiksusel peab esinema patoloogilisi isiksuse tunnuseid nagu negatiivne afektiivsus (vastandina emotsionaalsele stabiilsusele), eraldatus (vastandina ekstraversioonile), antagonism (vastandina sotsiaalsusele), pidurdamatus (vastandina meelekindlusele) ja psühhootilisus (vastandina realistliku-le mõtte- ja tajuselgusele).

EQ loogikat kasutatakse ka juhtimiskompetentside hindamisel. Isiksushäirete hindamisel kasutatav EQ loogika erineb esimesest selle poolest, et lähedus-suhete osa on rohkem tähtsustatud. Samuti on erinevad hindamise meetodid.

Isiksushäiretega tutvus on vajalik ja kasulik igapäevastes toimetamistes inimestega, kuna ettevaatlikul kasutamisel võib isiksushäirete tundmine seletada inimeste sellist käitumist, mis tundub kohatu, häi-

riv, arusaamatu ja millele reageerimine nõuab tähelepanelikkust, kannatlikkust ja mõistmist. Nii näiteks ootamatu sügav solvumine olukorras, kus nähtavad põhjused puuduvad või dramaatiline emotsionaalselt võlts sekkumine teiste suhetesse, konfliktivalmidus väiksemagi takistuse puhul, eemal hoidmine kõigist seltskondlikku suhtlemist eeldavatest üritustest, pidev detailidesse takerdumise tõttu tööde tähtaegade lükkumine jne. Väga oluline on mõista, mil määral see käitumine on korduv ja jälgida erinevusi, mis situatsioonist tulenevad.

Kas poleks tore, kui pärast inimese eripärast arusaamist, saaksime valida parima võimaliku kohase käitumise. Siin annab teadus kunstile käe. **Tundub, et inimese hindamisel see osa, mis ei mahu ühegi "sildi" või diagnoosi alla on temaga koostegutsemisel eriti oluline.** Ja siin on uuel DSM-5-l isiksushäirete mõistmisel ja hindamisel mõningaid praktikale natuke lähemale aitavaid plusse.

### **Juhtimiskompetentside hindamise kaudu tulnud "situatsioonismist" ja käitumisargumentidest**

Üks tähtsatest inimese töö-alase hindamise teooria-test kuulub David McClellandile, kes juhtimissoskuste hindamisse tõi sisse situatsiooni mõiste. Ta defineeris kompetentsi kui ametikoha võtmetegevuste täitmiseks vajalike oskuste käitumuslikku kirjeldust ametikoha võtmesituatsioonides. Tema hinnangul sisaldab kompetents nii hoiakuid, isiksuse omadusi, võimeid ning palju muud ja neid pole vaja eraldi mõõta, kuna nad avalduvad käitumises ja objektiivselt mõõdetavas töö tulemusel. Seejuures eristavad need erinevad käitumised ehk kompetentsid töötajaid ametikohaga seotud kriitilistes situatsioonides.

Käitumuslike kirjelduste järgi on nii hindamine kui juhendamine selgemini suunatud tööalasele tulemusele – saab keskenduda kindlatele harjutamist vajavatele tegevustele võtme-situatsioonides.

Selline situatsiooni ja käitumise kirjelduse sissetoomine võimaldas arvestada parajasti organisatsioonisis toimuvat, sh ametite eripärasid organisatsiooniti.



## Isiksuse eripära ja käitumine kriitilises olukorras

Kriitilise olukorra mõiste on osaliselt pärit juhtimiskompetentside hindamise BEI-st (käitumissündmuse intervjuust – Behavioral Event Interview). Kriitilise olukorra mõistet olen iseenda ja juhtimiskonsultatsioonide jaoks defineerinud kui emotsionaalselt laetud olukorda, mida ei saa jätta lahendamata, ja mille kaudu võib toimuda oluline õppimine. Kriitilise olukorra tunnusteks juhtimisülesannete lahendamisel on – valmislahendused puuduvad, amet aga eeldab nende lahendamist, ressursid määratlemata või puuduvad, sageli vaja katsetada erinevaid lahendusi, võib haarata suuremat hulka töötajaid sh süsteemi vead. Juhtimiskompetentsus võib avalduda just selles olukorras eriti selgelt. Mulle meeldib teha sellist

muljepõhist üldistust, et inimese areng toimub kriitiliste olukordade lahendamise, eneseanalüüsi ja elufilosoofia selginemise kaudu.

Isiksuse omaduste avaldumise, hindamise ja arengu seisukohalt muutub oluliseks selle äratundmine, millised olukorrad on inimesele kriitilised, kas joonistub välja teatud olukorra tüüp, milles käitumist tuleks muuta.

## Isiksuse toimetulek pidevskaalal

Kui hinnata inimese üldist toimetulekut, siis võib küll vaadelda isiksusi skaalal, mille ühes otsas on hästi toimetulevad küpsed isiksused ja teises otsas isiksushäired ja nende vahel isiksuse eripärad, mis avalduvad erineva sagedusega ja erineva kriitilisuse määraga olukordades erineva toimetuleku astmega. Sama inimene võib sõita mööda skaalat situatsioonist sõltuvalt.



On tõesti oluline mõista, et me kõik võime näidata oluliselt häiritud ja kohanematut käitumist mingis meie jaoks kriitilises olukorras. See võib juhtuda aeg-ajalt, aga pole siiski läbiv, olukorras, ajast ja kohast sõltumatult sama. Kui aga on juba piisavalt palju korduvaid reaktsioone, aga need on kohanemise teenistuses, võib see olla meie isiksuse eripära, mida asjaarmastajad kiirdiagnostikud ei jäta märkamata.

Nii ongi tööülesannete lahendamisel, teist inimest puudutavate otsuste tegemisel sageli parim uurija hoiak – selle jälgimine ja kindlakstegemine, mil määral hetkel toimuv käitumine on korduv, just sellele inimesele omane paljusid erinevaid situatsioone läbiv või on tegemist spetsiifilise olukorra ja situatiivse käitumisega.

Võtame siis lahke uurija hoiaku.