

# MATKAJUHI FUNKTSIOONID JA MOTIVATSIOON

Eeli Tiigimägi, 2002

*Käesolev tekst on mõeldud Eesti matkajuhtide 35. kokkutuleku ettekande konspektina, kuid võib huvi pakkuda ka teistele matkajuhtimise huvilistele. Juhtimise üldiste aluste osas on kirjanduse loetelus näidatud muude allikate kõrval kasutatud kõige enam Mati Tamme Juhtimise aluste konspekti (<http://www.aabits.com/referaadid/juhtimine.htm>). Osa tekstilõike on sealt võetud muudetud või isegi muutmata kujul.*

## PÕHIMÕISTED

Kõik vähegi märkimisväärne, mida inimesed korda saavad ja mis ühiskonnas toimub, on seotud **organisatsioonidega**. Kogu ühiskond koosnebki organisatsioonidest, mis **tegutsevad teatud eesmärkide saavutamise nimel**.

Ka **matkagrupp on organisatsioon**. Igas organisatsioonis on tegemist juhtimisega ja seetõttu vajatakse **juhte**.

**Juhtimine** – kellegi või millegi tegevuse või toimimise suunamine, teatavas suunas mõjutamine.

**Juht** organisatsioonis – on see isik, kes **alluvate tegevust suunab ja vastutab** nende tegevuse eest. Juht on see, kes võtab enesele vastutuse.

**Motivatsioon** – motiivide (põhjuste) kogum, mis ajendab inimest mingil viisil toimima. Motivatsiooni keskseks küsimuseks on "miks" inimesed käituvad nii nagu nad käituvad. Miks inimesed teevad midagi?

Motivatsioon on nii alluval kui ka juhil – nii matkajal kui matkajuhil.

## MOTIVATSIOON

**Motivatsioon** (lad. motivus- liikumis-...) on kogum toimivaid motiive ehk põhjusi, mis ajendab inimest tegutsema või teatud viisil käituma, annab käitumisele suuna ja püsivuse.

Indiviidi seisukohalt tähendab motivatsioon teatud sisemist seisundit, mis suunab eesmäärke taotlema. Sageli inimesed ei oska määratleda ega seletada oma motivatsiooni.

**Motivatsiooni lähtekohaks on rahuldamata vajadus**. Millegi puudumine on esimene lüli inimese käitumist suunavate sündmuste ahelas.

Kõigil inimestel on eesmärgid. Kel pole piisavalt eesmäärke, neid peetakse tavaliselt laiskadeks.

Motivatsiooni teooriaid on palju (heaoluteooriad, protsessiteooriad jm).

Inimese tarvetel (vajadustel) on teatud hierarhia. Maslow paigutas need tarbed hierarhiasse (joonis 1). Esmased tarbed tuleb rahuldada reeglina enne kõrgemaid.

- Füsioloogilised tarbed hõlmavad inimese esmaseid tarbeid toidu ja vee järele ning sugutungi. Füsioloogilised tarbed domineerivad kui need on rahuldamata ja teisi tarbeid ei saa siis ergutamiseks kasutada. Inimene, kellel puuduvad toit, turvalisus, lugupidamine ja armastus, tajub tõenäoliselt toidunälga tugevamini kui televiisori puudumist.



**Joonis 1. Maslow inimese tarvete hierarhia**

- Füsioloogilised tarbed hõlmavad inimese esmaseid tarbeid toidu ja vee järele ning sugutungi. Füsioloogilised tarbed domineerivad kui need on rahuldamata ja teisi tarbeid ei saa siis ergutamiseks kasutada. Inimene, kellel puuduvad toit, turvalisus, lugupidamine ja armastus, tajub tõenäoliselt toidunälga tugevamini kui televiisori puudumist.
- Turvalisuse tarve. Turvatunne hõlmab kaitset füüsilise ohu, haiguste, majandusliku laostumise ja ootamatuste eest. Juhtimise seisukohalt tuleb turvatunde tarve esile töötajate soovis omada kindlat töökohta ja soodustusi.
- Sotsiaalsed tarbed on seotud inimese ühiskondliku olemusega ja vajadusega kaaslaste järele. Nende tarvete rahuldamatus võib viia vaimuhaiguseni.
- Tunnustuse (lugupidamise) tarve tähendab nii teadmist enese tähtsusest teiste jaoks kui ka teiste tunnustust ja lugupidamist. Selle tarbe rahuldamine annab eneseusalduse ja prestiiži tunde.
- Eneseteostuse tarve. Soov saavutada milleski järjest enam ja suuta kõike mis võimalik. See tähendab, et inimene realiseerib oma anded ja võimed täielikult. Nii president, ärimees kui matkaja, kõigil on tarve olla omas rollis edukas. Eneseteostuse tarbe rahuldamine on võimalik alles peale teiste tarvete rahuldamist.

On veel palju siin nimetamata tarbeid nagu **tunnetustarve**, mis on seotud inimese vajadusega mõista keskkonda ja selle mõjureid, **esteetiline tarve**, tarve hirmu ja riski järele jm.

**Voldemar Kolga tsitaat:**

- Paraku tuleb tõdeda, et inimese elu eesmärgid ei saa olla printsiipsaalselt materiaalsed. Materiaalsed eesmärgid kui kõige kõrgemad väärtused - jääda ellu olemusvõitluses - on iseloomulikud loomadele. **Inimese elu eesmärgiks ei saa olla materiaalsete hüvede saavutamine**, kuigi selle nimel tehakse tööd ja valatakse higi. Inimene on tahtnud

pidevalt olla enam kui elusolend, kes ainult joob ja sööb. Katse seda tahtmist teostada annabki inimesele inimese mõõtme.

**Alderferi** järgi võib jaotada tarbed kolme rühma:

- Eksistentsiks vajalike tarvete hulka kuuluvad toit ja vesi ning vastavalt töö eest saadav tasu ja füüsilised töötingimused.
- Suhete vajadused on seotud suhetega perekonnas, sõprade, töö- ja ametikaaslastega, mis põhinevad tarbel olla teiste poolt aktsepteeritud, vastastikune arusaamine olulisteks peetavates asjades nendega kellega koos toimitakse.
- Arengu tarbed on seotud loovuse ja uuendustega, mis tulenevad soovist olla oma ümbrusele positiivse mõjuga.

**McClelland** esitas eelmistest erineva teooria tarvete kujunemise kohta omandamise või õppimise teel. Ta eristas kolme motiivi tüüpi:

- Saavutusmotiiviga isikutele on omane võistlust sisaldavate situatsioonide otsimine, kus oleks võimalik oma võimeid näidata, kuid samal ajal need inimesed kaalutlevad ja väldivad riski ja liiga kõrgeid eesmärke, et mitte osutada läbikukkunuks. Nad armastavad loovaid ülesandeid ja uuendusi. Selliseid inimesi leidis ta 10% ümber USA elanikest. Neid ergutab mitte niivõrd raha kui edu. Saavutusmotiiviga inimesed on sageli edukad ettevõtjad, aga ei tule alati toime teiste inimeste juhtimisega.
- Suhtlemismotiiviga inimestel on esiplaanil head suhted kaaslastega, arupidamine ja koostöö. Sellised inimesed sobivad arstideks, õpetajateks, müüjateks ja konsultantideks. Suhtlemismotiiviga inimesed ei ole tugevad juhid, kuna neile on head suhted kõige tähtsamad.
- Võimumotiiviga inimestele on omane soov teisi mõjutada ja olla olukorra kontrollija. Selliseid inimesi on kaheksa, ühed tahavad teiste üle domineerida ja **isiklikku võimu** omada, teised taotlevad **võimu koostöös, organisatsioonis** ja on valmis eneseohverduseks organisatsiooni edu nimel. Neid ergutab sellise ametikoha andmine, kus nad saavad teiste tööd korraldada.

**Edukamad on organisatsiooni võimule orienteeritud juhid, kellel on ka tugev saavutusmotiiv ja kes peale muu valdavad ka suhtlemist.**

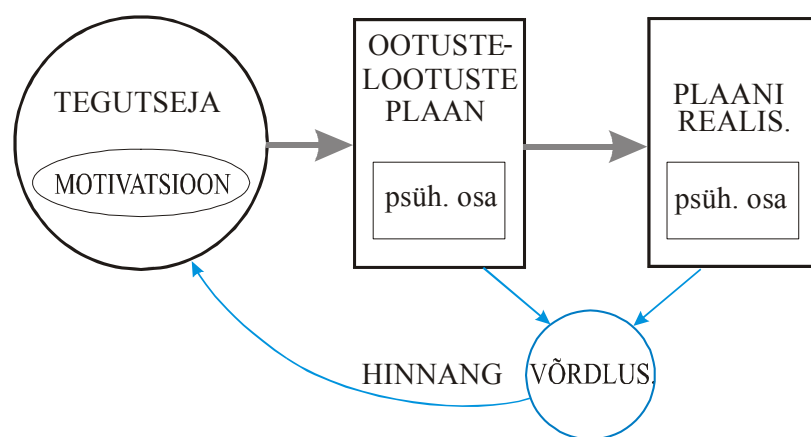
## INIMESED ON ERINEVAD

**Motivatsioon** on kogum toimivaid põhjusi, mis **ajendab inimest tegutsema** või teatud viisil käituma. Erinevate inimeste motivatsioonid ei lange kokku.

Erinevusi põhjustavad erinevad huvid, veendumused, ideaalid, väärtushinnangud ja hoiakud; füüsilised, psüühilised, rahvuslikud, ealised, soolised ja temperamendierinevused; iseloomu, võimekuse, intelligentsuse jm erinevused.

Kõik see sunnib inimesi veidi erinevalt mõtlema, erinevalt oma **ootuste-lootuste plaane** koostama ja erinevalt käituma. Enesehinnang oma tegevuse edukusele sõltub suuresti ootuste plaani täitumise astmest (joonis 2).

Inimesed tegutsevad organisatsioonis (matkagrupis) koos, **teatud ühiste eesmärkide saavutamise nimel**. Igähe individuaalne ootuste plaan on üldjuhul erinev, mistõttu kõigi plaanide samaaegne realiseerimine pole võimalik. See pole võimalik ka paljude objektiivsete faktorite tõttu. Tagajärjeks võib olla organisatsiooni psühholoogilise kliima halvenemine sellest omakorda tulenevate muude ohtudega.



**Joonis 2. Oma tegevuse tulemuste hindamine**

**On vaja head juhti, kes korraldaks organisatsiooni ühiste eesmärkide täitmist arvestades oskuslikult ka üksikisikute huve!**

## **MATKAGRUPP KUI ORGANISATSIOON**

**Organisatsioon on ühiste eesmärkide saavutamiseks tegutsevate isikute koondis.** Matkagrupp vastab täielikult organisatsiooni määratlusele.

Samal ajal erineb matkagrupp paljus mingi tootmisettevõtte taolisest organisatsioonist, mille juhtimisele on enam tähelepanu pööratud ja millest rohkem räägitakse ning kirjutatakse.

Matkagrupi ühiseks eesmärgiks võib olla näiteks grupi liikmete ühise huvitava kasuliku ja sportliku puhkuse veetmine, mitte aga maksimaalse kasumi kindlustamine mingile tööstusettevõttele. Sel juhul kujunebki tegevuse ühiseks eesmärgiks grupi liikmete ootuste plaani maksimaalne realiseerimine.

Matkagrupi tegevust ja tulemuste hindamist üksikmatkaja tasandil näitab tinglikult joonise 3 alumine pool.

Grupi teovõime ja matka õnnestumine sõltub väga suuresti **grupisestest suhetest, psühholoogilisest kliimast** grupis, eriti suhetest matkajuhi ja grupi liikmete vahel.

## **MATKAJUHI FUNKTSIOONID**

Matkagrupi nagu iga organisatsiooni tegevuse ja grupi liikmete koostöö paremaks organiseerimiseks on vaja juhti. Matkajuhi tegevusel võib olla matka õnnestumisele sageli määrav tähtsus.

Matkajuhiks saamine ja matka juhtimine on üsna keerukas kunst ja see nõuab:

- eeldusi
- motivatsiooni
- õppimist ja enesetäiendamist (matkatehnika, psühholoogia jne)
- praktilisi matkakogemusi

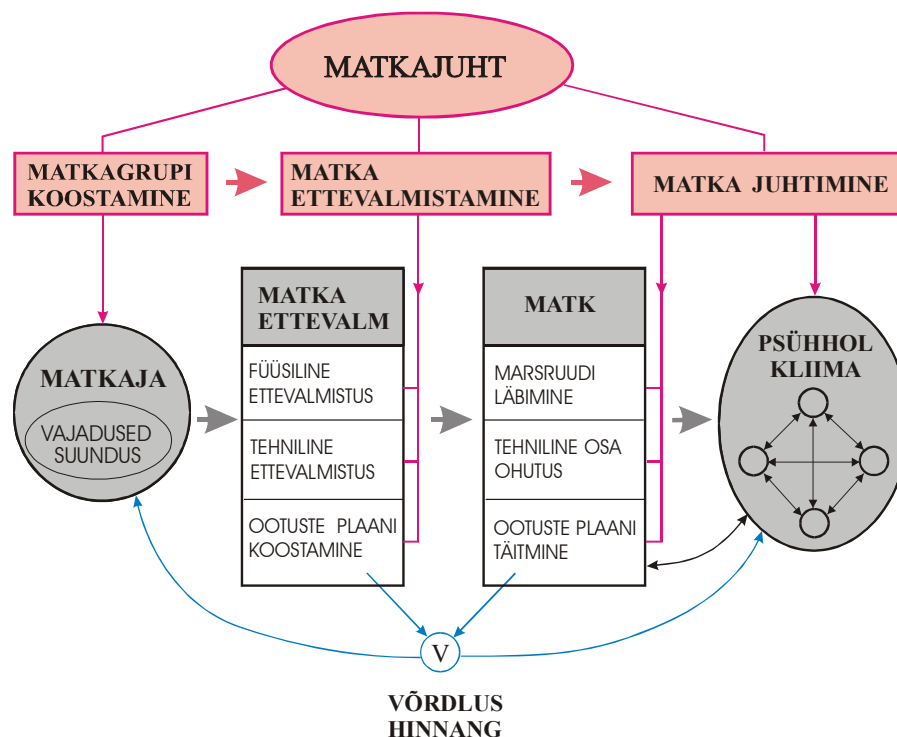
Heal matkajuhil, nagu juhil üldse, peaks olema:

- **Tehniline kompetentsus**
- **Sotsiaalne kompetentsus** – võime mõista inimesi ja nendega koos töötada, olema suhtlemisvalmis ja ergutama enesearendamisele, et paremini toime tulla ühiste eesmärkidega.
- **Kontseptuaalne** ehk **üldettekujutuslik** võime mõista kõike ümber toimuvat.
- **Poliitiline kompetentsus** ehk **juhtimispotentsiaal** – eelkõige võime saada oma eesmärkide saavutamiseks piisavalt võimu.
- **Piisav motivatsioon** oma kompetentsuse rakendamiseks.
- Matkajuht peab olema **otsustusvõimeline** ja võtma endale **vastutuse**.
- Eelistatavad on **liidri võimed** ehk võime panna teisi inimesi innukalt tegutsema teatud suunas.

Hea juhtimine on nagu lumeinimine, kelle jalajälgi on paljud näinud, teda ennast aga mitte. Paradoks on selles, et kehv juhtimine on kõigile näha, hea aga mitte. Sellised matkajuhid on meil olemas.

**Matkajuhhi põhilisi funktsioone** (tegevus, ülesanded) on kujutatud joonise 3 ülemises osas:

- Matkagrupi koostamine
- Matka ettevalmistamine
- Matka tehniline juhtimine
- Sotsiaalne juhtimine



**Joonis 3. Matkagrupi tegevus ja grupisisesed suhted**

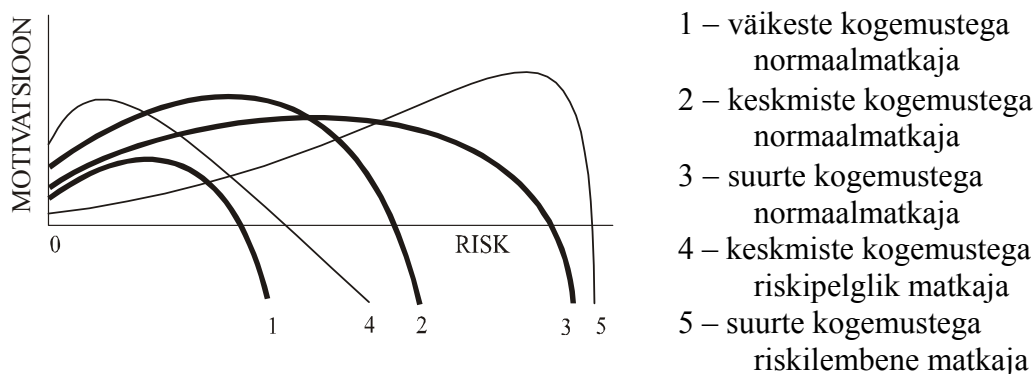
## MATKAGRUPI KOOSTAMINE – MATKAJUHI ÜLESANNE

Äripõhimõtetal töötaval **retkejuhil** on grupi liikmete valiku võimalus minimaalne – tuleb olla klienditeenindaja ja tegutseda teenuse ostnud klientidega. Aga ka siin on vaadeldavate põhimõtete tundmisest kasu ja osaliselt saab ja tuleb neid ka rakendada.

**Raskemate sportlike matkade** puhul on aga matkagrupi liikmete õige valik äärmiselt oluline. Kuna raske matk võib olla kõrgendatud ohuga tegevus ja nõuda suurt füüsilist, tehnilist ja psüühilist pingutust, tuleb lähtuda grupi moodustamisel järgmistest põhimõtetest:

- Grupi liikmete füüsiline ettevalmistus olgu enam-vähem ühtlane. Erandid olgu igati kaalutud.
- Grupi liikmete matkakogemused ja tehniline ettevalmistus peaks olema enam-vähem ühtlane. Erandid olgu igati kaalutud.
- Grupi liikmete ootuste-lootuste plaanid ei tohi erineda nendes osades, mis võiksid halvavalt mõjutada grupi psühholoogilisele kliimale, põhjustada konflikte, või ohtu.

Nii näiteks ei tohiks oluliselt erineda matkajate riskikarakteristikud (joonis 4).



Joonis 4. Riskitüübid

## MATKAJUHTIMISE MOTIVATSIOON

**Motivatsioon** on kogum toimivaid motiveid ehk põhjust, mis ajendab inimest tegutsema või teatud viisil käituma, annab käitumisele suuna ja püsivuse.

Millised motiivid sunnivad inimest läbima heaks matkajuhiks saamise raske tee ja võtma enda kanda matkajuhti mured ja vastutuse?

Sageli vahetult pärast matka on matkajuhid lubanud, et rohkem matku ei juhi. Keeldumise tavaliste põhjustena nimetatakse:

- Suur ajakulu. Kogu suvi on rikutud. Matkaks ettevalmistus nõuab palju kordi rohkem aega kui eelnevalt arvad. Kõik muu vajalik (näiteks korteri remont) jääb järjekordselt tegemata.
- Tekib ajapuudus, eriti enne matka algust, närvilisus, stress.
- Raske on komplekteerida ühtlaste võimetega gruppi, raske on hulgalistele soovijatele ära öelda.

- Eakamale inimesele ei meeldi enam otsustamine keerukates situatsioonides. Ei meeldi enam tegutsemine võimaliku riski piiri lähedal.
- Grupi liikmed on juba harjunud, et enamuse probleeme lahendab juht ja nende endi asi on ainult kaasa minna või isegi kritiseerida.

Hiljem matkajuhil tavaliselt küll need põhjused ununevad ja kõik kordub.

**Miks võtab siis matkajuht endale sellese “tänamatu” suure ja keeruka ülesande?**

**Milline on matkajuhi motivatsioon?**

**Tabel 1. Matkajuhtimise motiivid vastavalt Maslow hierarhiale**

TARVETE NIVOOD	TARVETE RAHULDAMINE MATKAJUHTIMISEGA
<p><b>ENESETEOSTUSE TARVE</b></p> <p>Tarvete kõrgeim tase, soov areneda ja kasutada oma võimeid võimalikult täielikumalt</p>	<p>Tegevus, mis esitab teatud väljakutse</p> <p>Edasijõudmise võimalused</p> <p>Loovuse võimalused</p>
<p><b>TUNNUSTUSE TARVE</b></p> <p>Tarve teiste inimeste lugupidamise, respekti, prestiiži järele, kompetentsuse ja võimete alusel</p>	<p>Head võimalused saada tunnustatud ja lugupeetuks oma kompetentsuse ja võimete alusel</p> <p>Mitmesugused tunnustused, ja aunimetused</p>
<p><b>SOTSIAALSED TARBED</b></p> <p>Tarve teiste inimeste sõpruse, armastuse, kiindumuse, suhtlemise järele</p>	<p>Matkajuhil paremad võimalused võrreldes grupi liikmetega</p>
<p><b>TURVALISUSE TARVE</b></p> <p>Tarve kaitstuse, julgeoleku ja stabiilsuse järele igapäevaelus nii füüsilises kui inimsuhete mõistes.</p>	
<p><b>FÜSIOLOOGILISED TARBED</b></p> <p>Inimese eluks vajalikud bioloogilised põhitarbed: toit vesi, soo jätkamine.</p>	<p>Võimalus teatava organiseerituse korral saada matka osavõtumaksu kompensatsiooni või töötasu</p>

Matkajuhtimist ergutavad ka tabelis nimetatud tarbed nagu **tunnetustarve**, mis on seotud inimese vajadusega mõista keskkonda ja selle mõjureid, tarve **võimu**, **hirmu** ja **riski** järele jm. Matkajuhil on nende tarvete rahuldamiseks paremad võimalused.

**Juhtimise ja matkajuhtimise võimalikud motiivid:**

- Enamus kõrgharitud inimesi hakkab juhtimises vähemalt osalema, paljud aga saavad juhtideks.
- Juhtimisalane tegevus on üks karjääri võimalus.
- Juhtimine on üks huvitavamaid inimtegevusi.

- Juhtimine on ligitõmbav, sest see on seotud võimuga ja teistest üleoleku tundega.
- Juhtimine on seotud teiste inimeste tähelepanuga, lugupidamisega, autoriteediga.
- Juhtimine on huvitav, sest see on seotud riskiga.
- Juhtimine võimaldab midagi enamat korda saata kui üksinda. Juhtimine võimaldab suuremat eneseteostust, esitab teatud väljakutseid.
- Liidrite tegevus teiste inimeste juhtimisel on olnud üks huvipakkuv küsimus inimkäitumise uurimises.
- Matkajuhtimine on soovijaile üks suhteliselt kergemini kättesaadav juhtimiskogemuste omandamise võimalus (väike konkurss).
- Matkajuhil on võrreldes teiste matkajatega paremad võimalused sotsiaalsete tarvete rahuldamiseks (teiste inimeste sõprus, armastus, kiindumus, suhtlemine).
- Matkajuhil on paremad võimalused oma tunnetustarbe rahuldamiseks (matkamarsruutide valimine, matka ettevalmistava info valdamine jne).
- Võimalus teatava organiseerituse korral saada matkast osavõtumaksu kompensatsiooni või isegi töötasu.

### **Kõrge võimu- või riskimotiiviga grupijuhtidest tuleks hoiduda!**

#### **Uute noorte matkajuhtide julgustuseks:**

- Juhtimine üldse muutub kõikjal järjest motiveeritumaks ja prestiižsemaks.
- Iga algus on raske. Hiljem läheb kergemaks.
- Tee tööd, siis tuleb ka armastus. Senine praktika on näidanud, et aja ja kogemustega muutub juhtimise motivatsioon iseenesest tugevamaks. Kes korra on hakanud juhiks, see sellest kergelt enam ei loobu. **Parimad matkad on enda juhitud matkad!**
- Juhtimiskogemuste vähesust või puudumist ei maksa karta, sest paljud juhtimisteadlased on arvamusel, et **juhtimist otseselt õppida ei saagi**. Juhtimine on nagu ujumine, mida pole võimalik õppida loengutel. Kõige parem on ujumist õppida ikka vees. Vaieldakse palju, kas ja kuidas **juhtimine on kunst** ja kuidas õpitav. Teadmiste täiendamine annab aga palju oskusi ja hoogu juurde.
- **Julget pealehakkamist! Õnnestumised ja rõõm saavutustest ei jää tulemata.**

### **KIRJANDUS**

1. Кaugmatkaja käsiraamat. 1976
2. Э. Э. Линчевский. Психологический климат туристской группы. 1981
3. J. Sõerd. Psühholoogia kõigile. 1992
4. H. Tooman, A. Mae. Inimeselt inimesele. Turismi-, hotelli- ja teenindusala käsiraamat. 1999
5. M. Tamm. Juhtimise alused. Konspekt. <http://www.aabits.com/referaadid/juhtimine.htm>