

Läbi rääkimata ootused ja ebaselgus koostöösuhetes kui konfliktide allikas

22

KONFLIKTIDE ALLIKAS



Riina Telling

töö- ja
organisatsioonipsühholoog
Meliva

Kui töötaja, organisatsiooni ja kolleegide ootused ei ole kooskõlas, siis on sellesse konflikt sisse kirjutatud.



Küsimusi koostöösuhete kohta tekib enamasti olukorras, mil töötaja on tööle võetud juhi nõusolekuga kohapealseks väljaõppeks, aga läbi on mõtlemata, kellel on võimalik väljaõpetamine enda peale võtta. Teisalt on kolleegidel uuele inimesele kõrged ootused ning sageli eeldatakse, et liituja on kas piisavalt pädev või kogunud, et nobedalt tiimitöös osalema ja panustama hakata. Läbi rääkimata ootused võivad aga eskaleeruda konfliktiks. Mõned näited võimalikest organisatsiooni, töötaja ja kolleegide ootustest.

Organisatsiooni ootused uuele töötajale

Tööandja ootab enamasti, et liitunud töötaja oleks päri ning kohaneks pakutavate tingimustega ja hakkaks esimesel võimalusel efektiivselt kokkulepitud tööülesandeid täitma. Samuti ootab organisatsioon töötajalt tagasisidet, kuidas ta end oma rollis tunneb ning milles vajab abi ja toetust.

Töötajal on organisatsiooni/ tiimi tööle asudes alati omad ootused. Töötaja ootab, et talle antaks aega kohanemiseks, et ta saaks rahulikult töökeskkonda sisse elada. Lisaks on töötajal ootused arengule – näiteks saada palju uusi teadmisi, huvipakkuvas valdkonnas ka praktilisi kogemusi ning väljaõpet või hoopis rahulikku konkreetsete tööülesannete täitmist ilma liigse pingeta. Ootused tulenevad inimeste isiksuslikest erinevustest, eesmärkidest ja vajadustest sellel eluperioodil – eraelus võib olla piisavalt katsumusi ja tööelus soovitakse pigem mõõdukat pingutust.

Kolleegide ootused uuele töötajale

Uue töötaja (ka ajutise asendaja) tiimiga liitumine võib lüüa segamini tavapärase rutiini. Kolleegi(de) ootus võib olla, et töö läheneb edasi samamoodi kui endise töötajaga, kellega olid välja kujunenud oma

mugavad tööharjumused.

Iga inimene on aga unikaalne ja toob tiimi uusi tuuli – väike muutus süsteemis toob kaasa muutuse kogu süsteemi dünaamikas. Uus olukord on nõudlik, ebamugav, aga pakub ka võimalusi arenguks – vaadata tööprotsessid värske pilguga üle, teha vastastikused kokkulepped, neid aeg-ajalt läbi arutades ja andes aega uute harjumuste kujunemisele. Kui töötajad on organisatsiooni väärtuste kandjad ja käituvad vastavalt, siis on uutel töötajatel kergem kohaneda ja võtta omaks kehtiv organisatsioonikultuur.

Sõnastamata ja läbi rääkimata ootused on tihti arusaamatuste ja konfliktide allikaks. Mida rohkem aega panustada ennetusse, seda vähem peab aega kulutama arusaamatuste ja suhete klaarimisse.

Selleks, et ebamäärasust töökeskkonnas vähendada ja suurendada selgust koostöösuhetes, on oluline järgne.

Mida rohkem aega panustada ennetusse, seda vähem peab aega kulutama arusaamatuste ja suhete klaarimisse.



- Organisatsioonikultuuri ja väärtuste hoidmine võiks olla igapäevases tööelus nähtaval kohal.
 - Töötajad mõtestavad väärtusi, saavad aru, kuidas need igapäevaelus toimivad (kui väärtus on sõbralikkus, siis ollakse sõbralikud nii klientide kui kolleegidega).
 - Kui kogu organisatsiooni töötajad jagavad ühiseid väärtusi, tööetikat ja viise, kuidas rahulikult probleeme lahendada, siis on see juba suur ühisosa, mille pinnalt tiim edukat koostööd saab tegema hakata.
- Võta aega selleks, et eri poolte ootused läbi rääkida ja kooskõlastada.
 - Milliseid kompetentse ja millist töötajat/asendajat meie organisatsioon praegu lisaks vajab ning mida oleme valmis uuele töötajale pakkuma?
 - Kas meil on võimalik pakkuda väljaõpet? Kui jah, siis kes seda teeb ja millal ning kas eelnevat on selleks vaja tööülesandeid ümber jagada?
- Eelnevat tuleks aegsasti edastada ka tiimile, kuhu töötajat otsitakse, et kõik oleksid ühel lehel.
- Kindlusta alati põhjalik värbamisprotsess, et organisatsiooni tuleks sobivate väärtuste, omaduste ja oskustega töötaja.
- Taga uuele töötajale sisseelamisprogramm, mis aitab tal kohaneda.
- Pane paika selged vastutuse piirid ja tööülesanded ning selgita ootusi tulemustele. Juht ja töötaja arutavad koos ning selle tulemusena mõistavad ootusi üheselt.
- Ole järjekindel ning monitoori regulaarselt.
 - Vii läbi 1 : 1 vestlusi, et olla teadlik tiimides valitsevatest meeleoludest, vastastikustest ootustest, tunda ära konfliktolukordi ja nendega tegeleda.
 - Hinda psühhosotsiaalseid ohutegureid tõendus põhise mõõdikuga, et saada põhjalik ülevaade



sellest, kuidas töötajad ennast organisatsioonis tunnevad.

- Konfliktide lahendamine on osa organisatsioonikultuurist – ei otsita süüdlast, vaid parimat lahendust olukorrale või/ja osapooltele. Olukorra nägemine kolleegi vaatenurgast ja teadvustamine, et eesmärk on leida parim lahendus, aitab situatsiooni distantseeruda ja näha suurt pilti.
- Taga töötajatele turvaline võimalus konflikti/töökiusu tajumise korral pöörduda vastava

väljaõppe saanud neutraalse ja usaldusväärse inimese poole.

Konfliktide lahendamine

Konfliktid annavad võimaluse arenguks, kui need ühiselt lahendada ja võtta sealt kaasa õppetund tulevikuks. Kui esile kerkinud konflikt jääb aga tiimis lahendamata, siis varem või hiljem ollakse sellega taas silmitsi. Inimeste koostöö on häiritud, iga pealtnäha tühine ebakõla võib olla päästikuks emotsionaalsele reaktsioonile, kuna suhete allhoo-vustes on lahendamata konflikt.



FOTO: FREEPIK

Varjul olev lahendamata murekoht võib hakata mõjutama tiimi töötulemusi ja aja möödudes on probleemi juurpõhjusteni keeruline jõuda. Seega, mida kiiremini murekoht leitakse ja sellega tegeletakse, seda väiksemad on üldiselt kahjud.

Lahendamata konfliktid muudavad tööõhkkonna toksiliseks, kus ei ole hea kellelgi – ei töötajatel ega kliendil. Töötajad ei vaheta infot ladusalt, sujuv koostöö on takistatud ja teineteise tegevuses võidakse tajuda töökiusu.

Kindlasti ei tohi siin jätta töötajaid omapead asju klaarima, vaid tuleb võtta aega ja sekkuda ning neutraalse osapoolena aidata konflikt lahendada ja kollegiaalsed suhted taastada.

Töökiusamine

Lahendamata konfliktid on töökiusamise kasvulava. Töökiusamine on pikaajaline, süstemaatiline ja alandav käitumine töötaja(te) suhtes, kes võivad olla kiusajaga ebavõrdses positsioonis ja on selle tõttu sattunud kaitsetusse ja abitusse olukorda.

Töökiusamise näited:

- töötaja arvamuste ignoreerimine ja info varjamine;
- töötaja töö pidev ebakonstruktiivne kritiseerimine ning vääriskust alandavad karistused, pidev kontroll ja surve;
- ähvardamine, sõim, karjumine;
- kuulujuttude ja laimu levitamine või tegevused, mis kiusatava mainet kahjustavad.

Tihti peale võib inimene ise oma kiusavat käitumist tajuda mõistlikuna, sest tema eelnev elukogemus on seda kinnitanud. Siin on igal töötajal oluline roll anda kiusavale kolleegile tagasisidet, et selline käitumine ei ole kohane, ja mitte kaasa noogutada, kui kolleeg kirub kolleegi või levitab kuulujuttu.

Töötajale annab selleks suurt tuge tugev organisatsioonikultuur ja väärtused, mis tagavad selge mõistmise, mis on oodatud ja eetilise käitumine ning mis mitte.

Oluline on, et töökiusu juhtumeid menetletakse neutraalselt ja asjatundlikult, et oleks selgus asjaoludes ning selles, kes on ohver ja kes kiusaja. Mõlemad osapooled vajavad sekku mist ja organisatsiooni tähelepanu. Töökiusu ohvrile tuleb tagada abi, mida ta vajab (nt psühholoogiline abi, kolleegide ja juhi toetus).

Töötajale, kes on käitunud kiusavalt, saab tööandja anda selge tagasiside, et kiusavale käitumisele on organisatsioonis nulltolerants, arutada töötaja ja organisatsiooni väärtuste kattuvust ja koostöö jätkumisel pakkuda võimalust koolituseks ja tõsta oma pädevust suhtlemis- ja tagasiside andmise oskuste parendamisel.

Selgus kokkulepetes, usaldus juhi ja kolleegide vastu on oluline psühhosotsiaalne ohutegur ja kaalu keel, kui hästi me ennast organisatsioonis tunname. Me veedame tööl suure osa oma ärkveloleku ajast – anname igaüks oma panuse, et see aeg oleks tähenduslik, mõtestatud ja kantud headest suhetest! 🍷