

Tööalast suhtlemist saab edukalt õppida

Arvatakse, et suhtlemine on imelihtne. Kõik ju suhtlevad ja saavad hakkama. Tihti kõlab keerulistes olukordades alaväärstav hinnang: “Ah, see on tal mingi suhtlemisprobleem”. Kui teadusartiklit ei tõtta iga keeleoskaja tõlkima, miks siis lastakse tava-suhtlejal tegeleda ettevõttesisese kommunikatsiooniga?



TEKST: ENDEL HANGO
EESTI SUHTLEMISTREENERITE ÜHINGU
JUHATUSE LIIGE

Teadusuuringud on näidanud, et kõrgema enesehinnanguga inimesed ülehindavad või lausa hindavad valesti enda positiivset mõju suhtluspartnerile. Inimesed eeldavad, et teised on meiega sarnased – mistõttu võidakse organisatsioonis ekslikult arvata, et suhtlemiskoolitusest pole eriti kasu ja kokkuvõttes pole vahet, kes ja kuidas koolitab. Need organisatsioonid aga, kus kardetakse, et koolitus teeb asja halvemaks, asendatakse tõsine töötajate

arendamine millegi pealiskaudsega või halvemal juhul ignoreeritakse teemat.

Õnneks ei ole suhtlemisküsimused ning sellega seotud arendused Eesti ettevõtetes ainult ja alati puudulikud. Teema on keerulisem, kui esmapilgul näib – peamiselt suhtlemise kui nähtuse subjektiivsuse pärast.

ORGANISATSIOONIDE PROBLEEMID

“Info ei liigu” on tihedaks hooajahaiguseks, mille erijuhud “infot on liiga palju” ning “info muutub pidevalt” on mitmete Eesti ettevõtete pidevad külalised. Samas kui probleemile on võimalik läheneda teaduslikult, näiteks uurides kanaleid ja kirjeldades protseduure, on probleemi taga siiski inimene.

Näiteks küsimustele “Kas ma tahan infot?”, “Kellega ma mida pean jagama ja kui kiiresti?”, “Kas see on lihtsalt infoks või tähendab see mulle päriselt ka midagi?” peaks leidma vastused, et probleem sisuliselt lahendada.

Väga tihti on kuulda hoiakut, et “siin me oleme kõik täiskasvanud inimesed ja suhtleme tööalasel” või et “mõne inimesega kohe ei sobi ja siis polegi midagi teha”. Osaliselt on see muidugi inimese uskumustega seotud. Teaduslik fakt on see, et suhtlemise tulemuslikkust konkreetse suhtluspartneriga mõjutab oluliselt see, kuidas me teda tajume – on ta sõbralik või vaenulik, tark või rumal, ilus või kole. Samasugune fakt on see, et taju on subjektiivne, täis vigu, kuid korrigeeritav. Tihti, kui ei õnnestu olukorda valida, saab valida oma suhtumist (suhtlemist). Mis pole muidugi alati nii lihtne, kuid annab juurde hulga valikuid.

Kogenumad juhid ja personalitöötajad teavad, et ka kõige mõistlikum kooslus inimesi hakkab mingil hetkel käituma laste moodi – see lihtsalt on nii. Interaktsioonist tulenev töösuhete arenemine toob tahes-tahtmata esile ka erimeelsused ja vastuolud, mille lahendamisel või vahendamisel ei piisa, et inimene ise on suhteliselt mõistlik. Pealegi on mentorluse, kriisinõustamise või sisekonsultandi valiku kriteeriumiks distants – abistaja ei saa olla keegi, kes seisab n-ö liiga supi sees. Muidugi peavad nõustajal ka vajalikud oskused olema.

Vahel arvatakse ekslikult, et organisatsioonisiseste suhtlemisprobleemide lahendamiseks piisab, kui tellida loeng mõnelt suhtlemisraamatu kirjutanud (või ka lugenud) isikult. Loengu kui meetodi tulemuslikkus suhtlemisostkuste arendamisel on küsitav, sest teadmiste

täiendamine pole enamasti suhtlemisprobleemide lahendamisel esmatähtis. Või kui organisatsioonis keskendutakse tehnilistele lahendustele ning lähtutakse põhimõttest, et kui suhtlemine pole oluline, kaob ka probleem. Enamasti on tehnilised lahendused või mingid uued süsteemid (nt uus planeerimistarkvara, koosoleku formaadi uuendamine või kliendi tagasiside küsimine töötajate hindamise eesmärgil) suunatud sümptomi ravile ning tegelike põhjustega ei tegeleta.

Sageli saab suhtlemisprobleemist põrgatamisobjekt. Juhid delegeerivad probleemilahenduse personaliosakonnale ja see omakorda sinna, kust probleem pärineb ehk otsesele juhile.

JUHIT VASTUTAB KA TÖÖÕHKKONNA EEST

Tegelikult on töö tõhusus ning motivatsioon otsese juhi vastutusala ning süsteemset ettevõtte arendust peaks koordineerima personaliosakond – seega on püsivaid muudatusi võimalik ellu viia vaid koostöös. Tihti tellitakse vaid üks standarduuring, näiteks rahulolu-uuring rahvusvaheliste võrdlusandmetega.

Ehkki oma ettevõtte võrdlemine teiste ettevõtetega standardkriteeriumite alusel on intellektuaalselt huvitav, on selliste uuringute diagnostiline väärtus konkreetse ettevõtte arendamise seisukohalt küsitav. Erinevatele uuringutele pühendatav ressurss (aeg ja raha) pole tihti loodetud kasu vääriline. Ka ei tööta suhtlemisprobleemide lahendamisel mõni lihtne nipp (näiteks jagada osapooltele üllatusmune või panna nad üksteise kõrvale istuma).

Lihtsad nipid ja õiged vastused (isegi teiste parim praktika), ei loo ettevõttepõhist lisaväärtust. Loomulikult on mõtlemise arendamine oluline, kuid teiste matkimine pole n-ö võitja-strategia. Lihtsad lahendused on enamasti ajutised ja võivad pikemas perspektiivis hoopis probleeme juurde tekitada.

Suhtlemistreenerid on oma töös kokku puutunud ka praktikatega, kus püütakse sõbralikus meeleolus töötajatele helget tulevikku maalida, kuid kriitiline meel on sootuks kõrvale jäetud. Või usutakse, et

suhtlemisprobleemide ainus lahendus on see, et keegi peab kollektiivist lahkuma. Samuti soovivad juhid kiireid lahendusi – probleemid kiiresti lagedale kaevata ja elimineerida. Probleemitundlikkus on oluline, kuid lahendamisega kiirustamine on levinum viga

Kui ei õnnestu valida olukorda, saab valida oma suhtumist

igasuguste suhtlemisprobleemide lahendamisel. Halb pole mitte kiirus iseenesest, vaid sellega kaasnev võimetus oma loomulikke kalduvusi pidurdada – alati ei pruugi meie esimene impulss õige olla.

Suhtlemine on seotud kõigi arendustega organisatsioonis. Oskuslikul jälgimisel on organisatsioonis levinumad trendid enamasti äratuntavad ning töötajatega suheldakse palju tõhusamalt kui nt tegeldakse tehniliste sümptomitega.

Kõige tähtsam lõpptulemuse seisukohalt on igapäevane käitumine. Vähe on ju tulu koolitusest, mis oli äärmiselt huvitav või kus koolitaja oli karismaatiline, aga tegelikkuses ei muutu midagi. Loomulikult mõjutab nt suhtluskoolituse tulemust oluliselt ka õppimisjärgne praktika ja kogemus, kus võtmeteguriks on juba konkreetne keskkond, sh otsene tagasiside. Samas kui uut käitumist n-ö klassiruumis ei modelleerita ega harjutata, on iseseisev samm veelgi suurem.

SUHTUMISE MUUTMISE TREENIMINE

Eesti psühholoogid on tõestanud, et kõige kiirem viis suhtumise muutmiseks on tegevus – kui inimene hakkab teistmoodi tegutsema, kaasnevad sellega uued hoiakud. Lihtsad vägivaldsed (st välisest survest tulenevad) muudatused pole püsivad ja vähendavad motivatsiooni.

Võtmeteguriks on täiskasvanud õppija omadus olla õppeprotsessi teadlikult kaasatud, kui toimub tõeline arenemine. Suhtlemise seisukohalt tähendab see, et hea treeningu käigus peab inimene sobival ja mittevägivaldsel viisil puutuma kokku ka enda (ja partnerite) piirangutega. Viimased aitavad teadvustada enda käitumise põhjusi, neid vajadusel ümber hinnates ja uusi suhtumisi katsetades.

Suhtlemine põhineb emotsioonidel ja nende eesmärgipärane muutmine

Pp Oskuste õppimise astmed

Psühholoog dr. Thomas Gordoni soovitusel:

- tee nii nagu alati
- suurenda teadlikkust
- märka uusi võimalusi
- katseta uut moodi
- tekita uusi vilumusi.

traditsioonilise haridussüsteemi meetoditega on väga pikaajaline protsess. Seepärast tuleb täiskasvanu suhtlemis- oskuste arendamisel pöörata püsivat tähelepanu keskkonnale ja inimestele ning personaalsetele piirangutele ja ühisele tulevikueesmärgile.

ARENDAJA VARI

Suhtlemis- oskuste koolitaja või “pehmete” probleemide lahendaja peab olema ettevõttes tõeline psühholoog. Parimal juhul on osalejad protsessi aktiivselt kaasatud, mis tähendab ka seda, et arendaja ise ei saa jääda passiivseks. Kui tehniliste oskuste puhul tähendab see eelkõige meetodite valdamist, siis suhtlemis- oskuste puhul näitab see enesejuhtimisoskust. Tagasiside kasutamisest ettevõtetes on kindlasti kõik kuulnud või isegi kogunud seda, et paberil mõeldud süsteem või isegi konkreetset ettevõtetes ja faktidel põhinev suhtlus pöördub reaalsuses hoopis teiseks. See miski, mis olukorda muudab, on inimene ise, st inimene, kes annab tagasisidet või koolitab.

Eneseteadlikkus ja usk, et inimese ebamõistlike käitumiste taga on väga mõistlikud seletused, on aluseks, et minna kellegi suhtlemise (ja suhtumiste) kallale. Keskkoolipingist tulnud “keespetsialistina” võime küll arvata, et teadusartikli tõlkimine on kähkete, aga tegelikkuses jääksime hätta ka ajaleheartikliga. Põhjus on see, et suhtluskeel ja teadustekst on kaks eri asja. Samamoodi on erinevad suhtlemine tava- olukordades ja emotsionaalselt pingelistes olukordades. Veel erinevam on kellegi teise käitumise põhjuste leidmine tema jaoks keerulistes olukordades või hoopiski selle isiku suunamine sellistes olukordades suhtlema sellisel viisil, mis aitaks ettevõtte üldtulemusele kaasa.