



Illustratsioon: Helen Kokk

## PRAKTILINE NÕU

# Miks su töötaja kardab ARENGUVESTLUSI

» Eelmises Directori numbris oli juttu arenguvestluse põhireeglitest. Siin toob **KRISTEL RANNAMEES** välja eelarvamused ja vead, mis on seotud arenguvestlustega, lisaks mõned kasulikud nipid.

Inimesed suhtuvad arenguvestlusesse sageli suurte eelarvamustega. Muidugi, kõik tundmatu on ju esialgu hirmutav ja tekitab vastuseisu. Lisaks võivad eelarvamusid süvendada ka kolleegid, kellel on negatiivseid kogemusi eelmisest töökohast.

Huvitav on see, et nii töötajate kui juhtide eelarvamused on üsna sarnased.

Siin on mõned **levinumad eelarvamused**:

- Arenguvestlus on mõttetu ajaraiskamine.
- Selle tulemusena ei muutu ettevõttes midagi.
- Seda on vaja vaid linnukese kirjasaamiseks: tegelikult ei huvita juhte see info, mida arenguvestluse käigus kogutakse.

- Arenguvestlus on koht, kus töötaja peab käima, et õigustada oma olemasolu.
- Arenguvestluse käigus antav tagasiside on vaid negatiivne ja kriitiline.
- Konfidentsiaalsusest ei peeta kinni.
- Arenguvestlusel tuleb rääkida "õiget" juttu.

Kuidas neid eelarvamusi ennetada?

Kõigepealt oleks hea teavitada töötajaid võimalikult varakult arenguvestluste sisseviimise plaanist. Mõned võtmeisikud tuleks saata sellealasele koolitusele või tellida vastav sisekoolitus. Samuti on oluline välja töötada arenguvestluse läbiviimise üldine kord, millest oli täpsemalt juttu Directori aprillinumbris.

Juht peaks läbi mõtlema, milleks tema ettevõttes arenguvestlust vaja on:

1. Mis on selle peamine eesmärk ja mõte?
2. Mis on reaalne kasu ja kuidas me seda saame rakendada?

Kui juhtkonna tasandil on nendele küsimustele vastus leitud, siis on lihtsam vastata ka alluvate küsimustele.

Koolituste käigus on osalejad välja toonud mitmeid kasutegureid, mis teevad



arenguvestlustest tõhusa juhtimisalase tööriista. Esiteks saab vestluse käigus rahulikult aja maha võtta ja keskenduda sellele, mis mõlemale osapoolle tõeliselt tähtis on. Ka n-õ negatiivsete kaartide lauapaneak võib osutada tulemuslikumaks kui nende pidev varjamine.

### KUIDAS LUUA SOODNE ÕHKKOND?

Esmalt tuleb maha võtta arenguvestlustega seonduvad varjatud pinged või hirmud. Mida vähem alluval arenguvestlustega kokkupuuteid on olnud, seda suurem on tõenäoliselt pinge ja ärevus, millega ta vestlusele tuleb.

Kerge pinge võib olla ka juhil, eriti siis, kui ta on selles ettevõttes uus või äsja juhi kohale edutatud – ta peab nüüd vestlema töötajatega, kellega ta alles kuu aega tagasi samal ametiasemel oli. Taoline pinge on loomulik ning seda tasuks endas lihtsalt aktsepteerida.

### MIDA TEHA PINGE LEEVENDAMISEKS?

- Tutvusta lühidalt arenguvestluse kulgu ja sisu (eriti, kui see on töötaja jaoks esimene kord).
- Lepi kokku konfidentsiaalsuses.
- Lepi kokku märkmete tegemises.
- Küsi töötaja enesetunde kohta.
- Küsi, kas ta sooviks klaasi vett või tassi kohvi, teed.

Ka ruum ja istumise asetuse valik on oluline. Ruum võiks olla neutraalne – see ei tohiks olla ei ülemuse kabinet ega töötaja töötuba. Kõige paremini sobivad väikesed nõupidamisteruumid. Isegi ruumi suurus mõjutab psühholoogiliselt vestluse õhkkonda. Liiga suures ruumis tekib uppumise tunne, liiga väike aga mõjub ahistavalt. Optimaalne ruumi suurus on umbes 15-20 m<sup>2</sup>.

Ka mööbel ja selle asetuse mõjutab meid alateadlikult. Kui võimalik, siis tasuks vältida olukorda, kus juht istub vestluse käigus massiivse laua taga mugavas nahktoolis ning alluv pannakse istuma otse tema vastu väikesele kõvale plastmasstoolile. Ainuüksi see loob juba olukorra, kus alluv tunneb end kui kuninga audientsil, kus tuleb aupaklikult moel aru anda senistest edusammudest. Parim istumise asend on väikesel nurga all teineteise suhtes, mitte päris vastamisi. Eriti hästi sobub jutuaamine ümra või ovaalse laua taga.

Samuti on oluline kindlustada, et vestluse ajal keegi ruumi ei siseneks. Kujutage ette olukorda, kui töötaja räägib just oma sügavamate tunnetest seoses mingi töösituatsiooniga, ja äkki tormab uksest sisse hingeldav reklaamijuht, kes nõuab kohe jaatavat otsust ühe kampaania kohta. Sa-

## ARENGU-VESTLUSEST SAADAV KASU

- ✓ Juhil on lõpuks ometi aega töötaja jaoks.
- ✓ Vahetatakse infot, millest igapäevases tööolukorras nii põhjalikult ei räägita (nt töötaja suhtumine, teiste töötajate tagasiside, töötaja sisemised motivatsiooniallikad, muud huvialad, oskused, millest võiks kasu olla, ettepanekud, ideed, tulevikuplaanid).
- ✓ Hea võimalus anda ja saada tagasisidet.
- ✓ Hea võimalus täpsustada ülesandeid ning vastutuse ja volituste piire.
- ✓ Hea võimalus midagi südameilt ära rääkida.
- ✓ Võimalus üksteist lähemalt tundma õppida ja mõista.
- ✓ Võimalus täpsustada töötaja ja juhi vastastikuseid ootusi.
- ✓ Kindel koht ja aeg, kus rääkida töötasust.

mal põhjusel peaksid ka mobiilid jääma ukse taha.

Küsi alati üks küsimus korraga ja anna aega vastamiseks. Hea on übersõnastamise abil üle täpsustada töötaja väljendusi, millest sa aru ei saanud ("Kui ma õigesti aru sain, siis..."). Jutu sees võiks kasutada pigem avatud küsimusi, mis eeldavad laiemat vastust kui jah või ei.

Arenguvestluse läbiviimine nõuab juhilt üsna mitmeid psühholoogilisi oskusi. Seda nii positiivse kontakti loomise, vestluse juhtimise, aktiivse kuulamise kui ka töötaja juhindamise ja suunamise osas.

Selleks et töötaja paremini avaneks ning täpsemalt oma vaatenurka kirjeldaks, kasuta järgnevaid julgustavaid küsimusi:

- See huvitab mind – ma tahaksin sellest lähemalt kuulda.
- Saad sa sellest natuke täpsemalt rääkida?
- Ma tahaksin teada, kuidas sina seda olukorda näed.
- Hea, et see jutuks tuli.

### SAGEDASEMAD VEAD

- Juht näitab välja kannatamatust – ta tunneb pidevalt mingites paberites, katkestab sageli töötajat ja ei kuula teda.
- Juht ei vasta töötaja küsimustele.

- Juht annab üldisi ja kiireid hinnanguid. Mõni inimene on uhke oma kiirete hinnangute üle, mida ta hiljem muuta ei tavatse. Sellise kõrgendatud enesehinnangu aluseks on tavaliselt pettekujutus, et ta on hea inimestetundja.
- Juht või töötaja toob vestlusesse sisse kohatuid meenutusi või isiklikke näiteid. Liigseid enesepaljastusi tuleks arenguvestluse ajal vältida. Kasuta põhimõtet: juht käitub hoolivalt ja huvitub töötajast neutraalselt.
- Juht räägib liiga palju ja ei anna alluvalle aega mõtlemiseks, püüdes tekkivaid pause ise täita. See annab tunnistust juhi enda ärevusest või sõnarohkest suhtlemisstiilist.
- Juht esitab suunavaid küsimusi – need on küsimused, kus vastus on juba ette antud. Vastamist võib suunata ka hääletooni või žestidega.
- Juht idealiseerib alluvat sootunnuse alusel või on mõjutatud stereotüüpsetest lähenemistest.
- Arenguvestluse läbiviimiseks on loodud ebasobiv keskkond (sobimatu ruum, aeg, istumisasend, temperatuur, taustamüra jne).
- Juht kaotab kontrolli arenguvestluse üle (näiteks ei suuda ohjata alluvaid, kellele meeldib palju lobiseda ja kes hüppavad ühel teemal teisele ilma otse seoseta.)

### KOKKUVÕTETE TEGEMINE

Kui juht on kõigi oma alluvatega vestlused läbi viinud, siis on aeg kokkuvõteteks. Selleks tuleb läbi analüüsida arenguvestluse protokollid ning sealt välja noppida, kas ja millist infot oleks vaja edastada teistele ettevõtte töötajatele või tasanditele. Näiteks koolitusvajadused tuleb edastada koolitusjuhile, uued ettepanekud töökorralduse parandamiseks tuleks esitada aga mõnel suuremal koosolekul. Info edastamisel on oluline jälgida muidugi konfidentsiaalsuse põhimõtet.

Mõnest töötaja soovist või ettepanekust tekib juhile tööülesannete nimekirja tema enda jaoks. Kui töötaja reaalselt näeb ja kogeb, et tänu sellele vestlusele korraldabki juht midagi ümber, võtab vastu mõned otsused või kehtestab teistsugused reeglid, siis see on parim tagatis, kuidas arenguvestluse usaldusväarsust tõsta. Juhi usaldusväarsusest rääkimata. **ID**

*Autor*



KRISTEL RANNAMEES on vabakutseline koolitustreener.

Foto: erakogus