

KUI HOOLIMATUSEST JA MÜHAKLUSEST SAAB **KIUSAMINE**

Hoolimatus ja mühaklus võivad üle kasvada kiusamiseks ja neid on sama valus taluda. Mõlemad kahandavad tõhusust, mõjuvad hävitavalt pühendumisele, kahjustavad töövõimet, mainet ja suhtlemisvõimekust.



TEKST: **TAIMI ELENURM**
tööpsühholoog,
EEK Mainor lektor



TEKST: **VERONIKA KRUUSTIK**
töökeskonnaspetsialist ja
koolitaja

Personalipraktiku eelmises numbris oli võimalik tutvuda hea praktikaga töökiusamise ennetamiseks Enics Eesti AS-s. Selles numbris jätkame töökiusamise allikate käsitlemisega: miks ja millal saab kiuslikkusest, hoolimatusest ja mühaklusest töökiusamine.

Väsimus kurnab, tuju on kehv, töö tundub mõttetu ja inimesed nõmedad. Keegi peab olema süüdi. Ütlete välja mõned krõbedad sõnad ja tunnete, et jõudu tuleb juurde. Sellises olukorras olijust võib saada kiusaja.

Kui krõbedate sõnade, jämedate väljendite ning karkiva ja süüdistava kõneviisi kasutamine pakub töötudimusele korra leevendust, siis võib juhtuda, et sellist suhtlusviisi hakatakse loomulikuks ja lubatuks pidama ning seda korratakse, kuni see võib muutuda harjumuseks. Töökontakte on tänapäeval üha rohkem, tööd tuleb teha kiiremini ja enam. Inimesed väsivad. Töökurnatuse väljaelamine võtab vahel väärtustunud vormid – valitakse välja need, kelle peale emotsionaal-



se ainevahetuse jäägid välja valada. Töökusajaks võib saada igaüks, kes (kas väsimuse ja ülekoormuse tõttu või tahtlikult) jätab märkamata teiste reaktsioonid jämedustele ja jätkab negatiivsuse väljajätmist, valides märklauaks mõne alluva, töökaaslase või koguni kliendi.

Mõni näide töökeskkonnaspetsialistidele räägitud lugudest hoolimatuses ja mühaklusest:

1. *Ettevõtte juhtkond vahetus. Uued juhivad arvasid, et tulemuse ja tõhususe tagavad vaid kärkimine ja söimamine. Näiteks öeldi töötajatele, et „olete kamp lolle”. Tekkinud eba-meeldiva tööõhkkonna pärast lahkusid paljud.*

2. *Ettevõtte üks omanikest armastas tipsutada. Keskmise alkoholijoobe-ni jõudes helistas ta töötajatele ja ütles, mida neist arvas. (Ja ta arvas neist üsna halvasti.)*

3. *Juhiabile eraldati töötelefon. Ettevõtte juhtkond leidis, et seetõttu peab ta vastama telefonile igal ajal, ööpäev läbi. Kui juhiabi hilisõhtul või varahommikul telefonile ei vastanud, siis järgnes hommikul peapesu.*

4. *Pereettevõttes oli hommikul aru saada, kui pereliikmed olid omavahel tülitsevad: üks pereliikmetest otsis endale isiku, kelle peal oma pahameel välja elada.*

5. *Töötaja ründas kaastöötajat lausetega: „Sina räägid siis, kui sinult midagi küsitakse”. „Mulle ei meeldi, kui sa üle oma arvuti prääksud!”*

6. *Finantsjuht, kes oli teinud valesid juhtimis- ja finantsotsuseid, süüdistas selles raamatupidajat lausudes: „Meil ei ole halbu juhtimis- ja finantsotsuseid, on vaid rahuldumata raamatupidaja!”*

Konkurent hingab kuklasse, jahib samu ressursse või hüvesid, mille olete enda omaks unistanud ja plaaninud. Konkurent on kompetentne ja osav sihi poole rühkija. Tema edusammud teevad kadedaks ja häirivad, sest võitja saab olla vaid üks, hüvesid jagub vaid ühele. Sihi suunas tegutsemise asemel

või kõrval valite valuvõtted, millega konkurent kõrvaldada.

Seda liiki kiuslikkus on rafineeritum – sisaldab teadlikku taktikate valikut konkurendi kahjustamiseks ning nende sihipärast ja korduvat kasutamist. Kui hüvesid kõigile ei jagu, tuleb kõvasti pingutada, et need endale saada. Kuid kui võitja saab olla vaid üks või vähesed, võib kiusamine saada vahendiks, millega kõrvaldada need, kes jahivad sama hüve või ressursi. Sellist liiki kiusamine on tahtlik, teenides võimu võtmise ja näitamise eesmärki. Edasi paar juhtumit töökeskkonnaspetsialistidelt.

Kiusamine pole juhuslik, vaid enamasti teadlik ja tahtlik tegevus. Kiusaja siht on saada endale eeliseid, paremat positsiooni, näidata oma üleolekut

1. *Tubli ja seni häid tulemusi näidanud töötaja kolleeg asendas ajutiselt lähetusel viibinud juhti. Asendajast kolleeg kasutas olukorda, et jätta edastamata tööks vajalik info, kuid samas nõuda lisatöö tegemist. Töötaja keeldus lisatööst tervislikel põhjustel. Seejärel ta haigestus, kuid sai juba enne haiguslehe lõppemist ähvarduse, et tema asemele on vaja leida uus töötaja.*

2. *Pereettevõtet juhiti põhimõtte järgi „Mida segasem, seda parem”. Kui töötaja ei tegutsenud nii kiiresti kui vaja, võeti tööülesanne ära ja anti teisele. Inimesel, kes hakkas ülesannet täitma, ei olnud üsna tihti selleks vajalikku teavet ning ta kulutas mõttetult aega.*

Töökaaslane jätab edastamata teile tööks vajaliku teabe, klatšib või kritiseerib teid tagaselja. Kui pärite temalt

aru, siis teeskleb ta siirast imestust ja lohutab, et olete asjadest valesti aru saanud. Juhtum kirjeldab kiusu, mis saab osaks töökaaslase poolt. See pole küll kõige sagedasem, võrreldes kiusamisega, mis võib osaks saada juhi ja klientide poolt, ent seda tajutakse kõige valusamana.

Kiusamine on võimu instrument, töövahend eeliste saavutamiseks ja oma eesõiguste rõhutamiseks, kasutades vastast moraalselt ja vaimselt kahjustavaid võtteid. Harjumuspärase majandusteaduse kohaselt on inimesel piiramatud teadmised ja soovid ning ta langetab ratsionaalseid otsuseid. Inimeste käitumist ja tegutsemist majanduslikes kooslustes uuriva psühholoogiaharu, käitumisökonomika esindajad on aga leidnud, et inimeste teadmised on paraku piiratud ning enamasti juhitud nad enesekesksetest soovidest, eelarvamustest ja emotsioonidest. Nad rakendavad töösuhetes vägivalda ja kiusamist omakasupüüdlikel eesmärkidel, eriti juhul kui suhtlemis- oskus ja koostöövõime on kasin ja vähearenenud. Käitumisökonomika järgi võivad moraal ja unistused paremast ilmakorrast ja töökorraldusest olla küll eetilised, kuid käitumine on paraku enamasti praktiline – omakasupüüdlilik ja kasuahne.

Näiteid töökeskkonnaspetsialistidele räägitud lugudest:

1. *Ettevõttes on paaril töötajal kõigi ettevõtte töötajate kohta oma (enamasti halb) arvamus, mida meelsasti jagatakse kõikide, nii uute töötajate kui ka sõpradega väljaspool tööd: „See on pervers, see joodik ja too lihtsalt loll”.*

2. *Ettevõtte juhtidel oli tava külastada uue töötaja kodu. Kes juhte vabatahtlikult külla ei kutsunud, sai tööl kuulda alandavaid märkusi ning tema töös hakati vigu otsima. Kui aga koju lubatud juhtkond leidis, et töötaja elab liiga hästi, andis see põhjuse valjuhääleteks aruteludeks, et talle ei peakski nii palju palka maksma, kui ta saab.*

3. Kolleegid saavad omavahel näiliselt hästi läbi, kuid tegelikult üksteise peale kaebamas ja töökaaslasi kirumas. Paraku ei jõuta juhiga peetavate pik-kade klatšimiste tõttu töödega õigeks ajaks valmis.

4. Töötaja ei saa oma tööga hakkama, kuid kaitseb end juhi juuresolekul valjuhäälese õigustamisega ja süüdistus-tega kaaslaste kohta. Ta selgitab valju-häälselt, mida teised tema arvates tei-siti peaks tegema.

KIUSAMISE TUNNUSED JA PÕHJUSED

Kiusamise klassikalised tunnused defi-neeris saksa teadlane Heinz Leymann 1976. aastal, nimetades seda vaenuli-kuks käitumiseks, mis on korduv, kes-tab pikka aega ja suunatud ühe või mitme isiku vastu, kes on kiusamise tõttu kaitsetus positsioonis.

Austraalia psühhoterapeut Me-redisith Fuller lisab 2008. a, et kiu-samist iseloomustab külm ja kal-kuleeritud soov kaaslast kahjusta-da. Kiusamine pole niisiis juhus-lik, vaid enamasti teadlik ja taht-lik tegevus. Kiusaja siht on saada endale eeliseid, paremat ametikoh-ta, näidata üleolekut. Kiusaja va-lib sihtide saavutamiseks alatud ja moraali seisukohast taunitud vahen-did, nagu konkurendi mustamine, lai-mamine, mahategemine. Kiusamine ei tulene Fulleri järgi mitte psüühi-kahärest, vaid pigem kaalutletusest, mille taustal on ametialane kadedus. Kiusajal on vajadus teisi maha teha, et end upitada ja võimu saavutada. Põhjuseks on tungiv vajadus imetlu-se ja heakskiidu järele. Tal pole teis-te vastu kaastunnet ega austust, kuna ta ei muretsu suhete pärast. Kiusajat iseloomustab võimetus erisuguste ini-mestega tulemuslikult suhelda.

Kiusamise ilminguks võib olla nelja liiki tegevus:

- suhtlemise piiramine: ignoreerimi-

ne, tööks vajaliku info varjamine, isoleerimine;

- isikliku maine kahjustamine: lai-mu levitamine, naeruvääristamine, avalik alandamine;
- ametipositsiooni kahjustamine: mõttetud või teostamatud tööüles-anded, võimatud tähtajad, liigne kontroll, pidev põhjendamatu kriitika;
- psüühilise tervise kahjustamine: karjumine, söömine, ähvarda-mine, süütunde tekitamine.

Kui võitja saab olla
vaid üks või väheseid,
võib kiusamine saada
vahendiks, millega
kõrvaldada need, kes
jahivad sama hüve või
ressurssi

Väliskirjanduse eeskujul nimeta-takse kiusamist vahel ka *bulling*'uks, *mobbing*'uks, *väärkohtlemiseks*, *töövä-givallaks*, *ahistamiseks* või *agressiivseks käitumiseks*, mille all mõeldakse orga-nisatsiooni liikmete tagakiusamist, äh-vardamist, halvustamist, naeruväärista-mist, kimbutamist, mõnitamist, ahista-mist, vaenulikke kohtlemist, inimesest koosolekutel halvasti rääkimist, kui teda kohal ei ole, info salastamist, hal-vustavaid repliike, ebareaalsete või mõt-tetute tööülesannete andmist, alusetut kritiseerimist, ignoreerimist, ülemäära-st jälgimist, avalikku alandamist, isolat-siooni, inimese peale karjumist, paha-tahtlike kuulujuttude levitamist, hüüd-nimede andmist, asjade äravõtmist, töö eest tasumata jätmist või tunduvalt vä-hem tasumist võrreldes teiste sama töö tegijatega.

Edasi näiteid töökeskkonnaspetsia-listide tööpraktikast:

1. Ettevõtte raamatupidaja süüdis-tas juhiabi dokumentide varjamises ja omastamises. Lähemal vaatlusel selgus, et need „kaotsi läinud” doku-mendid olid raamatupidaja enda käes. Vabandust ei järgnenud, pigem otsiti juhiabi töös uusi vigu ning pahatahtli-ke märkuste tegemine tema tegemiste ja välimuse kohta jätkus.

2. Töötaja hakkas minema rasedus-ja sünnituspuhkusele. Teada saades, et peab töö kolleegile üle andma, teatas ta vaid, et postkast on siin, kaustad siin ja keeldus selgitustest töö kohta.

3. Töötajal oli insult, mille tõttu ta viibis töölt eemal seitse kuud. Tööle naasnuna polnud ta kohe võimeline uuesti saavutama endist tulemust. Töö-andja ärritus, kärkis ja söömas töötajat selle pärast alatasa. Sellest sai innustust osa kaastöötajaid, kes hakkasid hai-guslehtelt tulnud töötaja kallal samuti näägutama. Töötaja, kes pärast rasket haigust oli õppinud uuesti korralikult rääkima ja kõndima, tundis, et temaga käitutakse ebaõiglaselt ning ta ütles, mida asjast arvab. Kurb oli aga see, et pärast ärritumist sattus ta avariisse ja taastunud tervis sai tagasilöögi. Kaas-töötajad aga rääkisid, kui ebastabiilne ja imelik on insuldi üle elanud inime-ne. Tööandja omakorda võimendas juhtunut ja võttis töötajalt töövahen-did: pärast järjekordset haiguslehte pidi töötaja hakkama tööd tegema isikliku arvutiga.

Oluline on teada, et arusaamatusi töökorralduses, konflikte ja mihak-likku käitumist tuleb ette igas orga-nisatsioonis. Töökiusamisena saame neid juhtumeid käsitada vaid siis, kui selline käitumine on korduv ja pikaajaline ning kui ohvri pole või-malik end selle vastu kaitsta. Küll aga on eelkirjeldatud näidete puhul vaja sekkuda enne, kui need või-vad muutuda süstemaatiliseks töö-kiusamiseks. ◀