



Meeskonnatöö

Anneli Alt

alt@tktk.ee



Materjali koostamisel on kasutatud järgnevaid allikaid:

- Alas, R. *Juhtimise alused*. Külim, 2001
- Goleman, D. *Emotsionaalne intelligentsus*. OÜ Väike Vanker, 1997
- Heller, R. *Meeskonna juhtimine*. Koolibri, 2000
- Malmberg, K. *Tahte tekitajad*. Äripäeva kirjastus, 2005
- Roots, H. *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Sisekaitseakadeemia, 2006
- Roots, H. *Juhtimise alused*. Loengu õppematerjal Tallinna Ülikool, 2006
- Valk, A. *Juhtimise alused*. Sisekaitseakadeemia, 2001
- <http://www.juhtimine.ee>
- <http://www.juhtimine.ee/juht-kui-liider>
- <http://www.juhtimine.ee/meeskonnatoos-113>



Meeskonnatöö

- **Meeskonna** all ei mõelda lihtsalt inimeste kogumit, vaid meeskondlikkust, ehk seda, kuidas osatakse ja tahetakse omavahel koostööd teha.
- Organisatsiooni tugevust mõjutavad oluliselt koos tegutsevate inimeste omavahelised suhted.
- Edukatel juhtidel ja meeskonnaliikmetel on üks ühine joon: nad suudavad oma ego alla suruda.
- Meeskonna juhtimine on hädavajalik ja praktiline teejuht
 - projektide elluviimiseks vajalike oskuste määratlemiseks,
 - meeskonnasisese usalduse saavutamiseks
 - ning meeskonna töövõime suurendamiseks.
- Võime luua efektiivselt töötavaid meeskondi omandab üha suuremat tähtsust juhi töös.
- Meeskonna juhtimine on suur väljakutse nii uustulnukale kui ka kogunud juhile.

Meeskonnatöö

- **Väga häid tulemusi saavutavate meeskondade tunnused**
 - Sellised meeskonnad on tavaliselt isejuhtivad, see tähendab, et meeskonna liikmed valivad ise uusi liikmeid, jaotavad tööülesandeid ja kontrollivad töö kvaliteeti ja tulemusi. Liikmete arv on 6-st 12-ni. Peale selle on neil järgmised ühised tunnused

Neil on järgmised ühised tunnused:

- **Kaasav juhtimisstiil** – igal liikmel on otsustamisõigus ja vastutus, liikmed on iseseisvalt võimeline tööd tegema ja otsustama, liikmetel on soov teisi teenindada, soov anda.
- **Jagatud vastutus** – on loodud selline keskkond, kus iga liige tunneb end meeskonna soorituse eest vastutavana.
- **Eesmärgile pühendumine** - kõik liikmed juhivad ühest ja samast eesmärgist ja saavad meeskonna funktsioonidest ühte moodi aru.
- **Heal tasemel kommunikatsioon** – omavahelistes suhetes valitseb usaldus, avatus ja ausus.
- **Suunatus tulevikku** – muudatusi käsitletakse kui kasvuvõimalust.
- **Keskendumine tulemusele** – koosolekutel on peamiseks sihiks paremate tulemuste saavutamine.
- **Loovus** – ülesannetele lähenetakse loovalt, arvestatakse erinevaid vaatenurki ja lähenemisi.
- **Kiire reageerimine** – võimalusi otsitakse ja haaratakse neist kinni. Tegutsetakse aega viitmata.

Meeskonnatöö

Meeskonnatöös eristatakse järgmisi tunnuseid(3): *Moodustamine, Kestuse, Optimaalne suurus*

- *Moodustamine(1)*

- Oluline on iga grupi liikme sobivus rühmatööks.
- On inimesi, kes on võimelised tegutsema edukalt vaid individuaalselt, koostöös muutub nende osa aga minimaalseks.
- Samuti on oluline sobivus antud ülesande jaoks - kompetentsus antud valdkonnas.
- Meeskonnatöös on olulisim mitte mängija isiksus vaid tema hea rollitäitmine.
- Rollid meeskonnas võivad olla ülesandega seotud (ideede generaator, informatsiooni ja arvamuste otsija, probleemide selgitaja, konsensuse mõõtja); suhetega seotud (harmoniseerija, kompromisside looja, toetaja, grupi normide väljendaja) ja enesele suunatud rollid (blokeerijad, domineerijad, tunnustuseotsijad, eemalseisjad).

Meeskonnatöö

- *Kestuse(2)* järgi jagunevad meeskonnad **alalisteks ja ajutisteks**.
 - Alalise töögrupi juht on selle grupi tegevuse tulemuste ees täielikult vastutav.
 - Ajutine töörühm võimaldab organisatsioonis korraldada otsustamist, nõuandmist jne.
 - ja oluline oleks, et ajutises töögrupis oleks tavapärase rollid vahetunud ja neis väheneb ka ametliku hierarhia mõju inimsuhetele.

Optimaalne suurus(3)

Ideaalset suurust ei ole olemas, kuid hea töögrupp peab olema piisavalt väike, et anda seotuse tunnet.

- väikeseks grupiks peetakse 2 - 5 inimesest koosnevat gruppi
- keskmise suurusega grupp on 5 - 11 inimest
- suuremad kui 11 inimesest koosnevad grupid genereerivad küll rohkem ideid kuid grupi suurenemisel siiski ideede arv väheneb kuna tekivad allgrupid.

Meeskonnatöö

Grupitöö protsess

- Esimest korda koos tegutsev grupp, ükskõik kui väljapaistvatest isikutest see ka ei koosneks, pole võimeline koheselt meeskonnana tegutsema.
- Meeskonnatööd peab treenima, see tähendab:
 - õpitakse tundma eduka koostöö aluseid - edu alus on oskus kuulata;
 - harjutakse meeskonna liikmetega - otsitakse sobivat suhtlemisstiili;
 - rollide jaotus - liidriks on algul aktiivseim liige või juht;
 - "meie" tunde tekkimine;
 - koostöö suurendab grupi liikmete aktiivsust

Julgusta meeskonda sageli oma eesmärkidest rääkima.

- Eesmärkidest rääkimine kindlustab selle, et kõik töötavad sama eesmärgi nimel.
- Vaata meeskonna esialgne eesmärk aeg-ajalt üle. Kui projekt on töösse läinud, võib see lihtsalt meelest minna.
- Kirjuta aruandeid töö edenemise kohta ja jaga neid kõikidele meeskonna liikmetele. Edusammude nägemine paberile kirja panduna tuletab meelde, kus sa oled ja kuhu minna tahad.



Ametliku ja mitteametliku meeskonna võrdlus

- Mida formaalsem on meeskond, seda kindlam on selle juhtimine:
 - tuleb järgida ettevõttesiseseid reegleid ja protseduure,
 - esitada aruandeid,
 - jälgida arengut
 - ning saavutada püsivaid tulemusi.
- Mitteametlikud meeskonnad töötavad vabamas vormis.
 - Ideed ja lahendused leitakse enamasti vabamalt ja menetlus on vähem ametlik.
- Oluline on meeles pidada, et meeskonna juhid peaksid nii ametlikus kui ka mitteametlikus meeskonnas alati olema orienteeritud tulemustele.
- Meeskonnaliige jääb alati ka üksikisikuks ja teda tuleb sellest lähtuvalt kohelda.
- Kui üks meeskonnaliige hakkab domineerima, lakkab meeskond olemast üks kollektiiv.
- Kõik meeskonnaliikmed peaksid töötama ühise eesmärgi nimel.



Virtuaalse meeskonna juhtimine

Paljude meeskondade jaoks on ringireisimine elustiil.

- Kui sa vähendad reisimisest tüdinenud meeskonnaliikmete ringiliikumist, muutub meeskond produktiivsemaks.
- Pane paika, kuidas, millal ja kui tihti te üksteisega suhtlete – virtuaalselt või silmast silma.
- Planeeri hoolikalt kokkusaamiste aega. Graafikuid koostades analüüsi, kui palju on üldse vaja reisida.
 - Esimene kokkusaamine on vajalik, aga ülejäänud saab ilmselt ka virtuaalselt aetud.
- Suhtle meeskonnaliikmetega sageli, kui võimalik, siis iga päev.
- Hinda ja kasuta varustust targalt.
 - Hangi kvaliteetsed kõrvaklapid.
 - Kasuta videokõnede võtmist, kas siis süsteemi paigaldamisega koju või kohaliku videokõnede keskuse kasutamisega.
 - Internetikõned ja virtuaalsed privaatsed võrgud vähendavad samuti reisimisele kuluvat aega.



Kümme soovitus meeskonnaveestluseks

- Kasuta sõna “meie” (kui räägid meeskonnast)
- Räägi tihti meeskonna eesmärkidest ja huvidest
- Esita küsimusi dialoogi algatamiseks
- Ära katkesta tagasihoidlikke inimesi
- Ütle: “Ma ei saa aru. Kas saaksid selle ümber sõnastada?”
- Küsi: “Kas sa saaksid öelda, MIKS see on sulle nii tähtis?”
- Küsi: “Millised on sinu kõhklused või mured?”
- Küsi: “Millised on praegu meie võimalused? ”
- Paku: “Mis siis, kui me...?”
- Paku: “Teeme korraks pausi ja vaatame eesmärgid üle (või uurime tööprotsessi)”.



Meeskonnatöö

Võimalikud probleemid meeskonnatöös

- Meeskonnatöö ei ole imerohi lahendamaks koostöö probleeme.
- Ebaõige meeskonnatöö rakendamine õõnestab isiklikku vastutust ja otsustusõigusi.
- Meeskonnatöoga, mis ei vii kuhugi, on võimalik raisata aega ja rikkuda inimeste närvikava.
- Selle asemel, et probleemidele lahendust leida, on meeskonnatööd kasutatud tõsiasjade mahavaikimiseks.
- Meeskonnatööd on rakendatud autokraatse juhtimise maskeerimiseks.
- Meeskonnatöö ei hoia ära juhtide ja organisatsioonide ebaõnnestumisi.
- Tulemuse saavutamiseks peab meeskonnatööd juhtima õigesti, see peab toetuma lihtsatele juhtimisreeglitele ja meeskonnatöö kogemustele.

Meeskonnatöö

Meeskonnatöö puudused

- "logelemise efekt" - kui meeskonnaliige ei tee tööd nii tõhusalt kui individuaalselt töötades;
- "Ringmanni efekt" - Saksa psühholoogi väide, et inimesel on kalduvus meeskonnas vähem pingutada kui üksikult töötades, mille põhjuseks võib olla meeskonnasiseste suhete liigne energiakulu.
 - Palju kulutatakse aega suhetele, mis võib avalduda lobisemises, üksteise jälgimises jne.

Gruppidevaheliste konfliktide põhjused:

- piiratud ressursid;
- suhtlemise probleem;
- erinevused huvides ja eesmärkides;
- erinev tajumine ja hoiakud (enda ületähtsustumine)



Enesemotivatsioon

- Igal inimesel on oluline aru saada oma tunnetest ja neid reguleerida.
- Aru saada, mis meid vihastab ja rõõmustab, mispärast need tunded tekivad.
- Inimene peab teadma, millised tunded on tal iseenda suhtes.
 - Kas ta peab end tubliks, ettevõtlikuks, võimekaks ja toimetulevaks.
 - Just need tunded on aluseks enesemotivatsioonile.
- Kui me usume, et me tuleme oma tööga toime, siis suudame me sellest innustuda ja võime nautida tööd ning ka töö tulemused on oluliselt paremad.
- Paremaid tulemusi nii töös, õppimises kui ka juhtimises saavutavad inimesed, kellel on enda suhtes positiivsemad tunded, kes usuvad endasse.
- Eneseusk on alustalaks enesemotivatsioonile (lisaenergia allikas.)



Emotsionaalne intelligentsus

- Juhtimine ei ole domineerimine, vaid kunst veenda inimesi ühise eesmärgi nimel töötama.
- Paljud juhid ei ole tagasiside oskust korralikult omandanud.
- Juhid kipuvad liiga kergekäeliselt kritiseerima, kuid on liiga kitsid kiitusega, mille tõttu alluvatel tekib tunne, et nende töö tulemustest räägitakse ainult siis, kui nad on vea teinud.
- Inimesed hakkavad liiga sageli kritiseerima alles siis, kui tunded üle keevad, kui nad on liiga vihased, et end ohjeldada.
- Just siis tehakse kriitikat kõige halvemas vormis, salvava sarkasmiga, tuletades meelde pikka loetelu möödalaskmistest, mida nad on siiani enda teada pidanud.
- Selline kriitika võetakse vastu trotsides ja selle osaks saanu vihastab omakorda. See on kõige halvem viis kellegi motiveerimiseks
- Oskuslik kriitika võib osutada kõige kasulikumaks sõnumiks, mida juht võib saata.

Emotsionaalne intelligentsus

- Oskuslik kriitika keskendub sellele, mida inimene on teinud ja võib teha, mitte aga ei seosta halvasti täidetud ülesannet inimese isiksuseomadustega.
- Isiksusevastane rünnak: kui kedagi nimetatakse rumalaks või saamatuks, läheb märgist mööda. Inimene võtab kohe kaitsepositsiooni ega kuula enam, milliseid soovitusi te talle olukorra parandamise kohta annate.
- Olge täpsed ja spetsiifilised, öeldes, mida töötaja tegi hästi ja mida halvasti ning kuidas seda saaks muuta.
- Pakkuge lahendus. Kriitika peaks pakkuma muid võimalusi, mida inimene ise ei märganud.
- Kriitika ja kiitus on kõige efektiivsemad siis, kui seda tehakse silmast silma ja omavahel olles.
- Tuleb meeles pidada, et optimism põhineb usul, et tagasilöögid või ebaõnnestumised on tingitud asjaoludest, mida me saame paremaks muuta.



*Ainult südamega näed hästi.
Kõige tähtsam on silmale nähtamatu.
Antoine de Saint-Exupery, "Väike prints"*

*Igaüks võib vihastada – see on lihtne.
Aga olla vihane õige inimese peale,
Õigel määral, õigel põhjusel ja õigel moel – see ei ole kerge.
Aristoteles, Nikomachose eetika*