



MEESKOND

... on väikesearvuline rühm inimesi, kellel on vajalikud teadmised ja oskused ühise eesmärgi saavutamiseks ning kes arendavad oma professionaalseid oskusi pidevalt edasi (*McKinsey konsultandid*)

Meeskondade liigid

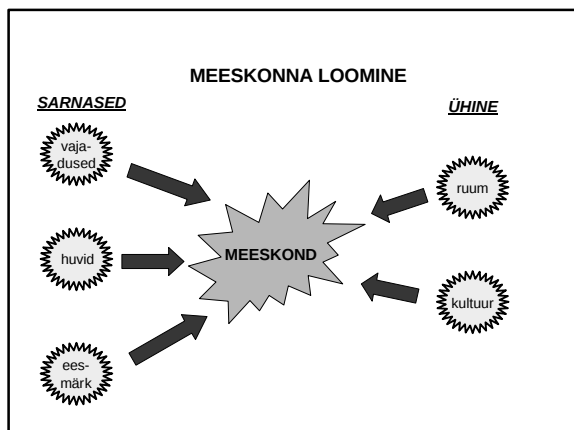
- ☺ nõuandvad meeskonnad
- ☺ kaasahaaravad meeskonnad
- ☺ toodangu/teenuste meeskonnad
- ☺ projekti elluviimise meeskonnad
- ☺ funktsionaalsed meeskonnad
- ☺ juhtimismeeskonnad

MEESKONNTÖÖ PRAKTIKA

- ☺ Uued ja loomingulisust nõudvad probleemid
- ☺ Võit-võit konfliktide lahendamise strateegiad
- ☺ Ühtne arusaamine eesmärgist
- ☺ Kokkulepe probleemi lahendamise strateegias
- ☺ Vastutustunne
- ☺ Meeskonna juhtimise ja rollide vahetamise kokkulepe
- ☺ Meeskonnaliikmete kompetentsus
- ☺ Meeskonnatöö ajaline piiratus

USA Koolituse ja Töötajate Arendamise Ühingu FIRMADE KÜSITLUSE TULEMUSEL

- ☺ tootlikkus "kasvas" või "kasvas oluliselt" 77% firmadest
- ☺ kvaliteedi paranemist väitis 72% firmadest
- ☺ raiskamised vähenesid 55% firmades
- ☺ tööga rahulolu tõusis 65% firmades
- ☺ klientide teenindamine parenes 57% firmadest



SÜNERGIA

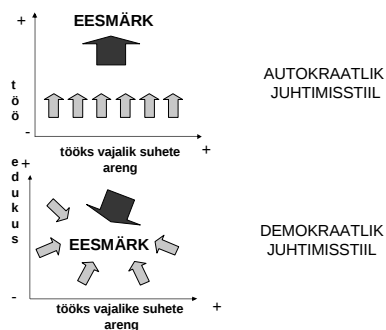
... on meeskonna samasuunaline ja ühise eesmärgi saavutamiseks koostöö, kusjuures toime on tugevam ja innovaatilisem meeskonna üksikliikmete osatoime vastastikuse võimendumise tõttu.

... on koostöös avaldunud nähtus, kus koos toimides saavutatakse paremaid tulemusi kui meeskonnaliikmete üksikule toimimisel.

MEESKONNA LOOMISE ABC

1. ole hea planeerija
2. arenda oma organiseerimisvõimeid
3. loo motiveeriv psühholoogiline kliima
4. loo kontrollisüsteem ja kontrolli eesmärkide saavutamist

5. kontrolli oma juhtimisstiili



6. vali meeskonda kompetentseid inimesi
7. muuda õppimine kasulikuks
8. tõsta vastutustunnet
9. loo tingimused, et oleks võimalik vastutada
10. haara meeskond kaasa eesmärkide püstitamisele
11. juhenda probleemi lahendamise strateegiate ja tehnikate omandamist



MEESKONNALIIKMETE ROLLID

1. TULEMUSELE või ÜLESANDELE ORIENTEERITUD ROLLID

Initsiaator esitab uusi ideid, lahendusviise probleemile, püüab leida tööks efektiivsemaid meetodeid

Informatsiooni otsija esitab ja küsib fakte, informatsiooni, mis on probleemi lahendamiseks vajalik, selgitab teistele meeskonnaliikmetele probleemi olemust

Koordineerija võtab esitatud ideed kokku, aitab meeskonnal ühiste seisu-kohtadele jõuda ja leida antud situatsioonis probleemile parimat lahendust

Protokollija kirjutab üles, mida öeldi ja jälgib, et kõik olulised ideed leiaksid arutluses kõlapinda, joonestab skeeme, eskiise, graafikuid

Kriitik püüab kontrollida probleemi lahenduste praktilist kasutuskõlblikkust, kasutab sõnu "ratsionaalne", "loogiline", "praktiline", "rakendatav"

Aia jälgija esitab ja kontrollib ajalimiidi järgimist meeskonnatöös



2. SUHETELE ORIENTEERITUD ROLLID

Julgustaja soodustab üksteisest arusaamist ja mõistmist ilma suhteid rikkumata, julgustab tagasihoidlikke või arglikke meeskonnaliikmeid oma arvamust avaldama

Harmoniseerija silub vastuolusid, selgitab, lahendab eriarvamusi, maandab pingeid, püüab rõhutada sarnasust, mitte niivõrd erinevusi

Värava lahtihoidja hoiab kommunikatsiooni kanaleid avatuna, reguleerib "vaikivate" ja "domineerivate" meeskonnaliikmete osalemist diskussioonis, ennetab situatsioone, kus keegi on täielikult tõrjutud või lahkub solvunult, lahendab ülemotsionaalseid konflikte ja konfrontatsioone

Konsensuse otsija püüab meeskonda õhutada valima alternatiivsete lahendusvariantide vahel ning formuleerima ühist seisukohta

Protseduuri jälgija jälgib, et kommunikatsioon oleks avatud, meeskonnaliikmed motiveeritud, tegevus või diskussioon aktiivne

Avameelsuse jälgija püüab kontrollida, et meeskonnaliikmete arvamused, ideed, ettepanekud oleksid avameelsed ja omakasupüüdmatud ning lähtuksid ühistest vajadustest, huvidest ja eemärgidest





3. DESTRUKTIIVSED ROLLID

Agressor käitub agressiivselt, surub teiste ideid alla, ei arvesta teiste tunnetega, teeb kohatut nalja, kritiseerib inimest

Blokeerija on kõige suhtes küüniline, negatiivselt meelestatud

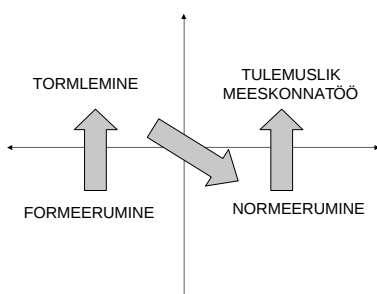
"Kuradi" advokaat vaidleb vaidlemise lustist

Tunnustuse otsija otsib isiklikku tunnustust ja tähelepanu, esineb, teeb nalja, tõmbab endale tähelepanu, jutustab isiklikest edusammudest ja saavutustest

Playboy taotleb soosingut, kuid püüab igati välja näidata, et ei meeskonnatöö ega lahendatav probleem teda ei huvita, käitub edvistavalt

Domineerija püüab saavutada kontrolli meeskonnaliikmete üle, surub iseenda ideid teistele peale, annab korraldusi, kamandab, käitub ülemuslikult

MEESKONNA ARENG



FORMEERUMINE

Meeskonna arengu algstaadium. Meeskonnaliikmed ei tunne üksteist eriti hästi, on ettevaatlikud ja hoiavad distantse. Õpitakse üksteist tundma, kuid püütakse töötada omaette. Ei samastata ennast meeskonnaliikmetega. Tegevus ei ole koordineeritud. Ei toetata üksteist, puudub "meie"-tunne. Meeskonnaliikmed on ettevaatlikud, räägivad vähe, kuid ei kuula ka teisi. Kardetakse vastutust, püütakse probleem kiirustades "kaelast ära saada".

Juhtimine

☺ püstitada eesmärgid

☺ juhtida tegevust

☺ anda informatsiooni

☺ pidurdada muudatusi

☺ autokraatlik juhtimisstiil päris meeskonnatöö alguses, edasi paindlikult vahetada rahvamehe ja demokraatlikku juhtimisstiili



TORMLEMINE

Konfliktide staadium meeskonnatöös. Vaidlused, enesekehtestamine, tülid. Ei kuulata teisi, püütakse ennast näidata, räägitakse korraga, karjutakse üksteisest üle, ei põhjendata oma seisukohta, ollakse emotsionaalsed. Süüdistatakse, solvatakse.

Juhtimine

- ☺ lahendada lahkarvamusi ja konflikte
- ☺ anda tagasisidet
- ☺ juhtida tähelepanu vigadele
- ☺ mitte küsida töö mahtu, vaid tulemust
- ☺ rahvamehe, isalik juhtimisstiil (Country Club Management)



NORMEERUMINE

Püütakse üksteisega hakkama saada, eelistatakse enam koos töötamist ja probleemide lahendamist kui ükski. Kulutatakse palju aega grupi normide väljatöötamisele ning grupi käitumise tundmaõppimisele. Suhted on sõbralikud ja sallivad. Usaldatakse üksteist. Püütakse üksteist kaitsta ja toetada - üks kõigi ja kõik ühe eest.

Juhtimine

- ☺ sätestada reegleid ja korrigeerida norme
- ☺ luua meeskonnas kõrget töömoraali ja vaimustust
- ☺ suhelda
- ☺ anda peamiselt positiivset tagasisidet
- ☺ demokraatlik juhtimisstiil

TULEMUSLIK TÖÖ

Meeskonnal konkreetsed eesmärgid ja teatakse, mida igaühelt oodata võib. Täiendatakse üksteist, vahetatakse paindlikult ja täidetakse erinevaid rolle. Koordineeritakse tegevust. Igaüks abistab teisi. Meeskonna eesmärgi saavutamine on muutunud olulisemaks kui meeskonnaliikmete isiklike eesmärkide saavutamine. "Meie"-tunne on tugev. Ollakse loovad ja edukad.

Juhtimine

- ☺ aidata meeskonnal eesmärgi püstitada
- ☺ motiveerida
- ☺ informeerida
- ☺ anda tagasisidet
- ☺ demokraatlik juhtimisstiil



ALLÜKSUSE JUHT *versus* LIIDER

- | | |
|---|--|
| 1. Organisatsiooni eesmärgid, mis ei ole seotud isiklike eesmärkidega, vastutus formaalne | 1. Koos otsustatakse, ühine ja kõrge vastutus |
| 2. Suhted formaalsed | 2. Suhted erinevad ja iga tasandil |
| 3. Töömotivatsioon madalam | 3. Kõrge töömotivatsioon |
| 4. Ei usalda professionaalseid, kompetentseid alluvaid | 4. Juhi edu läbi alluvate kompetentsuse ja professionaalsuse |
| 5. Meeskonnatööd peab aja-raisamiseks | 5. Ühine probleemide lahendamine annab uusi ideid ja on tulemuslik |

ALLÜKSUSE JUHT *versus* LIIDER

- | | |
|---|--|
| 6. Kontrollib ja filtreerib Informatsiooni | 6. Informatsioon kõigile kättesaadav ja avatud |
| 7. Ignoreerib konflikte | 7. Sekkub konfliktidesse enne kui konflikt muutub destruktivseks |
| 8. Ettevaatlik ja konservatiivne, ebaedu vältimine, mitte edu saavutamine | 8. Uuendusmeelne, orienteerub tulemusele ja edule |