

Organiseeritud meeskonna tunnused

1. Meeskonna liikmetel on ühine eesmärk, jagatud vastutus ja pühendumus eesmärke ja sihte saavutada.
2. Meeskonnaliikmetel on vajalikud oskused ja veendumus, et nad suudavad hästi töötada.
3. Kõiki liikmeid respektieritakse, nende arvamusi peetakse väärtuslikuks, isegi kui seisukohad on erinevad.
4. Meeskonna liikmed usaldavad üksteist.
5. Kommunikatsioon on avatud, jagatakse infot.
6. Meeskond kasutab asjalikke ja õiglasi otsustamismeetodeid.
7. Meeskond kasutab tõhusaid probleemilahendusmeetodeid.
8. Meeskond on oma töös paindlik ja kohanev.

Veel tunnuseid

- Meeskond on väike grupp üksteist täiendavate oskustega inimesi, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele.
- Grupis juhib kogu aeg üks ja sama isik. Meeskonnas täidetakse juhi rollikordamööda, sõltuvalt ülesande iseloomust.
- Grupis vastutab iga liige ainult oma tulemuste eest oma tööloigus. Meeskonnas vastutavad kõik kogutulemuse eest.
- Töögrupil ei pruugi olla spetsiifilist eesmärki, lähtutakse organisatsiooni eesmärkidest, kuid meeskonnal on spetsiifiline eesmärk.
- Grupis peetakse koosolekuid rangete reeglite järgi. Meeskonnad julgustavad koosolekul vaba arutelu tekkimist.
- Gruppides arutletakse, tehakse otsuseid ja delegeeritakse ülesandeid ja siis tegeleb igaüks omaette. Meeskonnas tehakse tegelik töö koos.

Kuidas olla efektiivne meeskonnaliige?

1. Tunne oma rolli kõigis meeskondades, mille liige oled. Mida sa täpselt pead tegema?
2. Tunne meeskonna reegleid ja protseduure. Kui kahtled, küsi teistelt nõu, infot ja abi.
3. Aktsepteeri enda vastutust meeskonna-liikmena. Tuleta endale sageli meelde, millised on sinu meeskonna ebaedu negatiivsed tagajärjed.
4. Arenda tõhusaks ja tulemuslikuks tööks vajalikke oskusi ja teadmisi.

Kui sul pole kogu infot, kõiki oskusi, siis

- teavita sellest teisi
- hakka kohe õppima.

5. Ära lase varjatud tagamõtetel või isiklikel konfliktidel meeskonnatööd segada.

Analüüsi perioodiliselt oma meeskonna tööd ja sinu osa selles.

6. Jaga infot teiste meeskonnaliikmetega avalikult ja julgusta neid oma infot sinuga jagama. Usaldus on tunne. See kujuneb aja jooksul ja see tuleb ära teenida. Arvesta teiste seisukohtadega.

Organiseeritud meeskonna liikmed teavad oma eesmärke ja prioriteete. Organiseeritud meeskonna liikmetel on kindlaksmääratud rollid ja ülesanded (vastutusala). Kõik teavad, kes keegi on. Kõik teavad, mida peavad tegema. Organiseeritud meeskonna liikmed järgivad hoolikalt väljatöötatud protseduure.

Märgi iga väite juurde, kas see on õige või vale.

1. Üksiktöötajad ei vastuta oma meeskonna kvaliteedi eest, sest see on grupioskus.
2. Kui tahad luua tugevat meeskonda ja maksimaalselt kasutada liikmete oskusi, pole enda oskusi eriti parandada vajagi.
3. Meeskonna ülesehitamise eest vastutavad juhid ja konsultandid.
4. Meeskonna ülesehitamine vähendab "tegelikku" tööaega.
5. Inimesed teevad rohkem, kui tunnevad omanikutunnet töö või organisatsiooni suhtes.
6. Koos töötamine võimaldab tööst ja vastutusest kõrvale viilida.
7. Meeskonna loomist toetab heade töötajate valik, kes teistega hästi läbi saavad.
8. Et meeskond oleks edukas, peavad liikmed üksteisele meeldima.
9. Kui liider kaasab liikmed planeerimisse, eesmärkide seadmisse ja probleemilahendusse, on tulemuseks pühendumine ülesande täitmisele.
10. Meeskonna liikmed peavad oma huvid allutama grupihuvidele.
11. Meeskond on rohkem huvitatud positiivsete tulemuste saamisest, kui positsioonisõjast.
12. Meeskonna liikmed peavad valima või tegema kompromissi ülesande sooritamise või üksteise humaanse kohtlemise vahel.
13. Usaldus on enamikus meeskonnasituatsioonides vähetähtis.
14. Meeskonnaliikmed peavad teadma kõike, mis mõjutab nende tööd.
15. Võistlus ja konflikt meeskonnas on terved, kui need on kontrolli all ja lahendatakse kiiresti.
16. Avatud kommunikatsioon meeskonnas edendab mõistmist, individuaalsete erinevuste tunnustamist ja julgustab vastastikust abi.
17. Meeskonnad osalevad otsustamises, ent teavad, et nende juht peab tegutsema oma otsuse alusel, kui konsensust ei saavutata või on tegu kriisiga.
18. Edukad meeskonnad ei vaja eriti tunnustust ja kiitust.
19. Meeskonnatöoga käivad kaasas enesekontroll ja hea distsipliin.
20. Meeskonna liikmete oskused on tähtsamad kui nende motivatsioon.
21. Õigesti alustanud meeskond püsib õigel rajal.
22. Meeskonda võib halvata halb töökorraldus või sattumine üksikute liikmete tugeva mõju alla.
23. Hästi ühtlane ja kokkuhoidev rühm võib otsustamisel võtta liiga suuri riske.
24. Tehtud ettepanekud peavad olema mõistlikud, sellised, et oletuste järgi rühma enamik neid toetab
25. Rühmajuhil peab alati, kui ta vähegi suudab, vastus valmis olema, kui rühma liige temalt midagi küsib.
26. Kui rühmas ollakse asjadest eri arvamusel on parem, kui ei näidata välja tundeid, vaid ollakse ainult sügavalt asja juures.
27. Kui mõnede rühma liikmete vahel esineb pidevalt ütlemissi ja inimsuhete probleeme, siis viitab see asjaolule, et nad on loomult kokkusobimatud.
28. Kuna on loomulik, et rühma liikmete osalemisaktiivsus, soov ja oskused aruteludes osaleda on erinevad, siis on vale neid kaasa lööma kannustada kui jutt ei lähe.
29. Igal rühma liikmel peab olema õigus ja vabadus ükskõik mis ajal tõsta üles rühma koostööd ja tegevusmalli puudutavaid küsimusi.
30. Kui rühmas esiletulevad vastuolud ja erimeelsused lisavad rühma liikmete vahelisi pingeid, siis on neid vastuolusid parem vältida.
31. Ettepanekute hindamise juures on tarvis võtta arvesse seda, kes need teinud on.

Koristaja

Naisterahvas, sügisel saab 55aastaseks, vallaline, lõpetamata põhiharidus, elab ühetoalises korteris. Ametiks on koristaja. Tööd teeb suurepäraselt ja on hingega asja kallal.

Hommikuti tööle tulles ei tervita ta peaaegu kunagi kaastöötajaid. Juhul, kui tal ongi hommikuti hea tuju, siis tõenäoliselt on juba hiljemalt lõunaks meeleolu vastupidine. Väga harva juhtub, et ta ka lahkub töölt hea tujuga. Terve maja saab riielda, et käiakse märjal põrandal siis, kui tema koristab, keegi ei austa tema tööd, tema on majas ju eikeegi, tema saab alla 2000 kr palka (tegelikult saab ta rohkem kui miinimum) ja peab ka ära elama, samas, kui mõni „meist“ saab kätte mitu korda rohkem ja need ikka vinguvad, et raha on vähe. Kui mõni koristamiseks vajalik töövahend või puhastusvahend saab otsa ja ta palub uue tuua ning kui ta seda kohe ei saa, siis hakkab taas süüdistusi lendama, et tema tööd ei peeta millekski, lubati küll uued vahendid tuua aga siiani pole toodud, ega teda ei peeta ju inimeseks jne.

Kui kaks inimest omavahel räägivad ja tema juhtub sealt mööda minema ja kuulma enda nime (või enda nimele sarnast nime) või mingit sellist fraasi, millest tema on rääkinud antud päeva jooksul, siis läheb ta edasi koristama ja pobiseb omaette, et ah nüüd räägitakse juba mind ka taga, mina olen see ja see, mina ei ole sedasi öelnud, ah et mina olen varas jpm. Ühesõnaga silmnähtavalt on näha, et inimene keerab ennast üles tegelikult eimillestki.

Samas on tal komme jätta koristuskäru risti keset koridori, et sa jumala eest sealt mööda ei pääseks. Juhul, kui sa lükkad käru seina äärde ja teed omi toimetusi edasi, siis saavad kõik koridoris liikujad sõimata, et miks tema käru on teise kohta!! viidud ja tema ei saa üldse sedasi koristada. Liigutused on kõik sellised vihase inimese liigutused ja kui ta on vihaseks saanud, siis tema suust ei tule piuksugi.

Kui tema plärtsumine hakkab aga liiga kõvaks minema, või kui tõesti aeg-ajalt kaastöötajatel üle viskab ja nad julgevad koristajale midagi soolast öelda (isegi rahulikult ja vaikse tooniga) ning küsida, et mis teda vaevab, siis on ta vait kui sukk. Edasi uurides, mis siis ikkagi lahti on ja miks ta kuri on, hakkab ta kõigepealt nutma ja jookseb ära. Teinekord süüdistab läbi nutu kõiki teisi, et nad ei hooli tema tööst, teiste jutu järgi ei oskavat tema koristada, teda süüdistatakse tegudes, mida ta teinud ei ole, ta ei ole jätnud kunagi koristuskäru risti koridori jne. Alati on kõik teised süüdi ja süüdistavad teda.

Juhul, kui temalt aga paluda midagi koristamisteema välist (näiteks ta läheb sidosse tellitud paki järgi lõuna ajal ja kui tal paluda näiteks marke ja ümbrikke osta), siis ta leebub ja tunneb end kui taeva saadikuna, et vaadake nüüd, tema peab viima asutuse tähtsa kirja posti ja tal paluti lausa marke ja ümbrikke osta. Seda paluti minul teha aga mitte teil! Sellest jätkub tal vähemalt päeva lõpuni, et hõljuda pilvedes ja tunda end tõeliselt kasulikuna.

Ta ei võta osa ühesti üritusest, mida asutus korraldab, peale töökohal peetud sünnipäevade. Vabal ajal (alati peale tööd kuni pimedani välja) müttab ta õetütre maja juures aiamaal: kaevab, istutab, rohib, kastab, niidab muru jne. Majanaabrid aga ei julge siis välja minna, kui tema seal müttab, sest siis saavad nad kohe tema pahameele osaliseks: ei tea kas naaber tuli sellepärast välja, et vaadata kuidas tema tööd teeb, aed vahetati ära ja kõik tema lillepeenrad on nüüd segamini tallatud (tema lillepeenrad on üldse teise aia ääres), kuidas küll naabripere naine saab haiguslehe võtta ja väita, et tal on kõrge palavik kui tema oma silmaga nägin, et ta käis õues pesu korjamas (vihma hakkas just sadama) jpm. Seega kõik, kes vähegi peavad antud inimesega kokku puutuma, teevad seda vaid nii palju kui vajalik ja nii vähe kui üldse võimalik ehk terve maja (töökohas) tantsib koristaja pilli ja tema meeleolu järgi.

Mis tüüpi ülemus sulle sobib? Palun vali kolmest võimalusest ainult 1, kõige meelepärasem.

1. Milline koosolekustiil sulle kõige rohkem meele järgi on?

- a) Mulle meeldib üsna avatud iseloomuga koosolek. Hea, kui on olemas mingisugune päevakava, kuid on oluline, et töötajatel on võimalik koosolekuga liituda ka hiljem, ilma et keegi sellest häiritud oleks.
- b) Koosolekul peab olema täpne päevakava, mis annab ülevaate kõikidest arutlusele tulevatest teemadest. Igaüks, kes tahab mõne küsimuse lisada, peab eelnevalt võtma ühendust koosoleku eest vastutava isikuga. Nii on kindel, et asjaajamine kulgeb sujuvalt.
- c) Mulle meeldivad spontaansed kokkusaamised, miks mitte kohvilauas. Minu arvates ei pea koosolekut alati see kõige kõrgem ülemus juhtima, see võib olla ka keegi teine.

2. Milline näeks välja ideaalne tööjaotus sinu üstuste töökohal?

- a) Tööülesannete koostamisel ja paika panemisel tohivad osaleda kõik töötajad. Kui ma mõne punktiga nõus ei ole, siis kuulab ülemus mind ära ning on vajadusel valmis sellega arvestama.
- b) Töökohal kehtib selge tööjaotus, mis sageli on ka mõõdetav. Ei ole mõtet kulutada aega töökorralduses pidevate muudatuste tegemisele.
- c) Paindlik, voolav tööjaotus. Võimalus algatada ja ellu viia omapoolseid projekte.

3. Kuidas on kõige parem konflikte lahendada?

- a) Ülemus kuulab ära kõik osapooled ning kõigil on võimalus sõna sekka öelda. Kui vaja, võetakse konflikti lahendamiseks aega tööajast.
- b) Ülemus sekkub ja ütleb oma arvamus, vajadusel küsib nõu eksperdilt. Pole just harvad juhtumid, kus töötajal, kes koostööd teha ei taha, lahkuda tuleb.
- c) Inimestel tuleb lasta end välja elada. Enamasti lahenevad kaklused iseenesest, ilma et midagi erilist tegema peaks.

4. Milline on parim moodus tulevikuplaanide tegemiseks?

- a) Töötajad arutlevad firma tuleviku üle esmalt väikestes gruppides. Seejärel antakse tulemustest aru ning juhatus valib parimad ideed välja.
- b) Juhatus korraldab põhjaliku analüüsi ning paneb paika suunad ja eesmärgid, mida tuleks jälgida. Miks peaksin mina veel plaanide tegemisega pead murdma.
- c) Töökohalt valitakse välja mõni energiline ja helge peaga töötaja ning tehakse talle ülesandeks tulevaste strateegiate väljatöötamine.

5. Milline peaks olema sinu tööandja suhtumine tööaja korraldusse?

- a) Tööaeg peaks olema paindlik, mis tähendab, et pole probleemi, kui lõuna mõnikord pikemaks venib, peaasi, kui tööaja hiljem tasa teed.
- b) Päris täpset kellaegade registreerimist ma ei poolda, aga peaaegu. On väga oluline, et inimesed tuleksid tööle õigel ajal ning et säiluks kontroll töötundide üle. Niimoodi ei teki ka liialt palju kummalisi ületunde.
- c) Igaüks tulgu ja mingi millal tahab. Peaasi, et töö tehtud saab. Kui tahan, magan täna hommikul pikemalt, ning kui vaja, töötan õhtul hilja või öösel lisaks.

6. Kuidas töökoht ise välja võiks näha?

- a) Pole nii tähtis, võib olla pisut kaootiline. Variantideks on, et mitu inimest jagavad ühte tuba või on tegemist nn avatud kontoriga.
- b) Igäihele on ette nähtud üks ja kindel koht.
- c) Igäüks töötab seal, kus ta end paremini tunneb. Mõnda tööd on ju võimalik ka kohvilauda kaasa võtta ja kohvi kõrvale lehitseda.

7. Kuidas peaks käima suhtlemine ülemusega?

- a) Ülemuse toa uks on alati avatud ning igäüks võib hetkeks läbi astuda ja oma muresid kurta.
- b) Jutuajamiseks ülemusega tuleb aeg reserveerida. Nii on kindel, et igäüks sisse ei torma ning vahele ei sega.
- c) Meili teel. Kirjutun, mis mureks, ega alati ei peagi silmast silma kohtuma.

8. Millist tagasisidet sa eelistad?

- a) Vestluse kujul, kus ma ka ise saan arvamust avaldada ning vastu rääkida.
- b) Ülemus teavitab, kui midagi on valesti, kuid muidu vahele ei torgi.
- c) Ma ei vaja tagasisidet, sest tean, milleks olen suuteline.

TULEMUSED: Rohkem A-vastuseid. Sulle sobib kõige paremini **demokraatlik juhtimisstiil**. Sa tahad alati ka ise kaasa rääkida. Sulle meeldib osaleda otsuste tegemise juures, olgu selleks siis kontoris uue kohvimasina ost või ettevõtte tulevikuvisionid. Sulle ei sobi liiga range õhkkond, naudid parema meelega mõningast vabadust. Usud ka, et mõnikord võivad asjad ka rohkem aega võtta, peaasi kui kõik saavad kaasa lüüa.

Plussid: Võimalus olla “asjade sees”, võrdsed õigused, võimalus mõjutada. Asjad ei ole järgalt paigas — kes mida teeb —, alati on võimalik diskussioon parima lahenduse leidmiseks.

Miinused: Avatud juhtimismudel. Hiearhia puudumise tõttu on palju asjad ümberlükatavad. Hea töö aluseks on vastastikune mõistmine ja kokkulepped, kuid mõnikord võib nendeni jõudmine üleliia palju aega võtta, kuna kõik tahavad ju osaleda...

Rohkem B-vastuseid. Sulle sobib hästi **autoritaarne juhtimisstiil**. Sa oled juba kord inimene, kellele meeldib kord ja selgus. Sa tahad täpselt teada, mida sinult oodatakse, ning kellele sa allud. Pikemaajaliseks eesmärgiks on sullegi tõus karjääriredelil. Sa vajad konkreetseid nõudmisi: millised on konkreetset projektid ja tööülesanded, milliste klientidega peaksid tegelema jne.

Plussid: Autoritaarne juhtimine tagab selguse igapäevaelus. Tänu kindlalt paigas mängureeglitele sujuvad asjad nagu õlitatult.

Miinused: Puudu jääb loomingulisusest, paljud tööülesanded jäävad liiga standartseteks.

Rohkem C-vastuseid. Sinule istub **vaba juhtimisstiil**. Sa oled oma olemuselt ettevõtja, sest sulle meeldib initsiatiivi üles näidata ning vastutust enda peale võtta. Eesmärgid ja plaanid paneksid sa enda jaoks parema meelega ise paika. Sulle ei meeldi sõltuda mingist struktuurist või teistest inimestest, tagasisidet vajad sa selleks, et tööindu ja -rõõmu mitte kaotada.

Plussid: Sellise juhtimisstiiliga ettevõttes on kõvasti ruumi loomingulisusele. Sul on suur tegutsemis- ja liikumisvabadus, samuti võimalus end näidata, sest puudub üks karmikoeline juht.

Miinused: Nimetatud tüüpi juhid ei ole eriti head andmaks tagasisidet. Sestap pead õppima töötama ilma konkreetse vastukaja ja selgete raamideta.

JUHTIMISSTIIL JA PSÜHHOKLIIMA

Esimesed eksperimendid viis läbi Kurt Lewin. Ta uuris nelja 10-aastaste koolilaste klubi, kus valmistati mänguasju. Iga 6 nädala tagant vahendusid juhendajad, kelle mõju uuriti.

3 peamist stiili:

Autoritaarne – andsid kõige rohkem korraldusi, tegid teravaid märkusi, kiitsid kohati põhjendamatult. Määrasid ühe tegevussuuna ja selle, kes kellega koos töötab. Omaalgatust peeti omavoliks, alahinnati laste iseseisvust. Ülesandeid anti järk-järgult. Hindamisel olid subjektiivsed. Pidasid lapsi üldiselt laiskadeks, distsiplineerimatuteks, vastutustundetuteks. Jäid kaugeks, ei konsulteerinud lastega. Grupis valitses vaenulikkus, alandlikkus, lipitsemine. Kas agressiivsus või apaatsus (nemad lollitasid järgmist demokraatlikku õpetajat). Otsiti „patuoinaid“ – kõige nõrgemate kaela valati pinged. See stiil kindlustab efektiivsuse. Mõnedes olukordades ainuõige – spordis võistluste ajal, ohuolukordades.

Demokraatlik – õpetajad andsid nõu, individuaalseid hinnanguid, julgustasid, tegid ise kaasa. Hinnati saavutusi, mitte isikuid. Grupp osales aktiivselt arutluses ja töös, oli informeeritud. Elav suhtlus liikmete vahel ja head suhted. Tehti nalja. Toodeti vähem, kui autoritaarse juhendaja korral, ent soov teha oli suurem. Juhendaja lahkudes töötati edasi. Kõige kõrgem kvaliteet, loovus, originaalsus.

Mittevahelesegav/liberaalne – õpetajad ei andnud lastele vajalikku abi ega toetust. Seletati vaid kord, ise tegevuses ei osaletud ega tulemuste vastugi huvi tundud. Tehti kõige vähem ja kõige halvema kvaliteediga tööd. Loodeti liidriks, iseseisvalt ei osatud teha. Õhkkond halb.

Kõige raskem oli üleminek autoritaarselt ja mittevahelesegavalt stiililt demokraatlikule. Vastupidine hakkas tööle poole tunni pärast. Analooz vanemate kasvatustüüliga kodus.

Autokraatses kodus valitseb vanemate käsk ja keeld. Lapsel pole õigust vaielda ega ettepanekuid teha. Sellise kodu lapsed on keskmisest:

- vaiksemad,
- parema käitumisega,
- suhtlemises ebakindlamad,
- järeleandlikumad,
- vähem uudishimulikumad,
- vähemloovad.

Demokraatlikus kodus on vabamad nii vanemad kui lapsed. Pidevalt peetakse arutelusid. Sellise kodu lapsed on keskmisest:

- aktiivsemad,
- omanäolisemad,
- teadmishimulisemad,
- paremad juhid,

- loovamad,
- vähem sõnakuulelikud.

Näide Indrek Maripuu artiklist **Motivatsiooniallikaid otsimas** (Saldo, 09. 2003).

La Rosa's Pizza – ameerika pizzakett, millel on üle 50 pizzarestorani, üle 3000 töötaja ning aastakäive üle 100 mln dollari, oli nagu toidlustusfirmad üldse, hädas töötajate kiire vahetumisega ning sellest tulenevate stressis juhtide ja suurte kuludega. Personali kiire vahetumise põhjused on erinevad – suhteliselt madal palk, vahetustega töö, töö nädalavahetustel jmt. La Rosa's Pizza sai aru, et kvaliteedi tagamiseks on oluline viia kaadrivoolavus miinimumini. Sellest hetkest muutsid nad oma mõtteviisi – edaspidi sai lähtekohaks, et töötaja on firma esimene klient – see tähendab, et töötaja heaolu nimel pingutatakse samapalju kui kliendi oma nimel. La Rosa's Pizza lõi tippjuhtkonda CPO (ülempersonalitöötaja) ametikoha – mis läbi personaliküsimused said ametlikult tippjuhtkonna vastutuseks. Firmas viidi sisse järgmised põhimõtted:

- Juht kohtub uue töötajaga esimese nelja nädala jooksul (NB! Firmas on üle 3000 töötaja). Töötaja täidab nõ tööleasumise ankeedi, kus vastab sellistele küsimustele nagu: kuidas sisseelamine läheb ja kas koolitus on edukas.
- Kord aastas tehakse õhkkonna uuringuid, kus uuritakse rahuolu palga, tunnustuse ja muude hüvedega.
- Kaks korda aastas hindavad töötajad oma ülemusi – ankeet sisaldab nelja valdkonda, kus palutakse töötajatel hinnata oma ülemusi hinnetega A, B, C või D järgmistes valdkondades:
 1. kommunikatsioon – kui arusaadavad on suulised ja kirjalikud korraldused ja kui palju antakse tagasisidet tegevuse kohta;
 2. täpsus – kui täpselt peetakse kinni kokkulepitud aegadest, tähelepanelikus ja kaasa aitamine tööülesannete lahendamisele;
 3. info ja tegevuste kvaliteet;
 4. professionaalsus – erialased teadmised, probleemide lahendamine jmt.

Tulemusi analüüsitakse ning koostatakse tegevusplaan senise töökorralduse parandamiseks. Oluline on siinjuures, et koosolekute õhkkond positiivne – kedagi ei karistata ega vallandata.

Autoritaarne ja kooperatiivne juhtimismudel. Kumba valida, sõltub:

- ülesande kiiruse astmest,
- ülesande sisust,
- grupi suurusest,
- juhi isiksusest,
- alluvate kompetentsusest.

Operatsioon	Direktiivne juht	Kooperatiivne juht
Info	Kogub infot isikliku kasu eesmärgil	Informeerib alluvaid ja saab neilt infot
Hinnang	Hindab ise või kasutab ekspertide abi	Kasutab alluvate abi, vahetab nendega infot
Otsustamine	Valib lahenduse ise või ülemuse abiga	Töötab lahenduse välja koos alluvatega
Selgus	Käsud ja korraldused on selged, täpsed, lühidad. Käsu suund –ülevalt alla.	Selgus kujuneb ühisarutluse tulemusena
Vahendid	Karistus, kiitus, isiklik eeskuju, veenmine, ähvardus	Korralduse täitmise kindlustab info saamine, konsulteerimine ja lahenduse arutus
Vastastikune mõju	Tööjaotus, ent üldplaan on ainult juhil. Konflikte lahendab komisjon	Ühine eesmärk + igaüks teab oma tööd ja teiste tööd
Kontroll	Pidev jälgimine	Lahendusviisi ja tulemuse kontroll protsessi käigus
	Edu sõltub infost, mis juhil on ja selle õige tõlgendamise võimest. Stiil töötab vastu koostööle, rõhutab hierarhiat. On palju vastuarvamusi, ka neil, kes korraldusi täidavad. Grupis valitseb passiivsus ja kahekeelsus. Pole kohta initsiatiivile. Vajadus kontrolli ja bürokraatia järele.	Juhi edu sõltub tema emotsionaalsest küpsusest, läbinägelikkusest. Grupi õhkkond on parem, konflikte on vähem. Ei saa olla saladusi. Nõuab aega, ei sobi kiireid otsusi nõudvas töös.

Edukas juht kasutab nelja võimu tüüpi

T Õ N U T E E, Inscape Koolitus juhtimiskonsultant

ÄRIPÄEV 11.02.2002

Erinevatel aegadel on erinevates organisatsioonides olnud edukaid, erinevate juhtimisstiilidega juhte. Kuid vaieldamatult iseloomustab neid kõiki võimu oskuslik kasutamine.

Tavateadvuses on sõnal “võim” negatiivne alatoon. See seostub jõuga ja õigusega kehtestada meile makse, meid kontrollida, eksimuste korral meid trahvida jne. See on aga üks võimu neljast alaliigist, mida nimetatakse **struktureks** võimuks (Tack Training International Leadership model). Organisatsiooni seisukohast tähendab see juhi jaoks vajalikke **õigusi**, et

kontrollida ja juhtida keskkonda, milles tema organisatsioon tegutseb ning mis on seotud raha ja teiste **ressursside** kasutamisega. Juhti, kes kasutab struktuurset võimu vähe, võidakse pidada nõrgaks juhiks, kuid üldreeglina viib selle liigne kasutamine töötajate motivatsiooni ja töötulemuste langusele. Pidades meeles, et struktuurne võim ei kuulu mitte talle isiklikult, vaid on seotud ametipositsiooniga, kasutab hea juht seda minimaalselt.

Võimu sünonüümiks võib olla ka “mõju”. Iga juht mõjutab oma kaastöötajaid erinevalt. Tal on **erialased ja üldised teadmised ning kogemused, kompetentsid ja andekus** (IQ ja EQ). Nendest **tuleneb tarkuse võim**. Tarkuse võim annab inimestele kindluse, et nende juht on pädev. Suurema hulga inimeste juhtimisel kaldub tarkuse võim olema rohkem juhtimisalane kui tehniline kompetentsus.

Samuti kui tarkuse võim, tuleb ära teenida **moraalne võim**. Selle eelduseks on, et inimesed usaldavad ja respekteerivad juhti kui isikut. Olulised on isiklikud **väärtushinnangud**. Lubadustest kinnipidamine, aupaklikkus, ustavus, mõõdukus, õiglus, turvatunde tekitamine, töökus, lihtsus, tagasihoidlikkus – need on märksõnad mis vastavalt Stephen R. Covey’le moodustavad karakteri eetika ja mis on aluseks moraalse võimu saavutamisele. Uue juhi moraalne võim on neutraalne ja sageli suhtutakse temasse umbusuga või isegi teatava vastuseisuga. Seda seni, kuni ta ei ole ennast tegudes tõestanud. Manipuleerimine, kasutades nn heade inimsuhete tehnikaid, ei vii siin sihile. Endast soodsa mulje jätmiseks võib ära õppida vastavad tehnikad, kuid need toimivad siiski lühiajaliselt.

Kuna nii tarkuse kui ka moraalse võimu saavutamine on pikemaajaline protsess, näib, et uus juht saab toetuda ainult **struktuuri** võimule. Kuid on veel üks võimu liik, mis on olemas juba alguses. See on **karismaatiline võim**, mis tuleneb juhi isiksusest. Inimesed teevad, mida juht soovib, sest ta on see, kes ta on. Üldiselt on “suured” juhid karismaatilised isiksused, kuid seda erinevates tingimustes ja erinevatel viisidel.

Hitler tõmbas saksa rahva kaasa oma isikliku magnetismiga, kuid tema mõju haihtus koos sõjalise ebaedu ja tema põrguliku moraali ilmsiks tulekuga. Kõikidel inimestel on teistele oma isiksuse kaudu teatud mõju. Mõnedel on see tugevam kui teistel.

Edukad juhid omavad oma arsenalis võimu kõiki erinevaid tüüpe ja on vajadusel võimelised neid kasutama just sellises vahekorras, nagu hetkeolukord nõuab. Erinevad alluvad reageerivad erinevates olukordades neile erinevalt. Võtmesõnadeks on siin paindlikkus ja kohanemine.

Võimu tüübid

- struktuurne võim – juhi ametipositsiooniga kaasnev formaalne võim
- tarkuse võim – juhi kompetentsidest tulenev võim
- moraalne võim – juhi karakteri eetikal põhinev võim
- karismaatiline võim – juhi isiksusest tulenev võim

X- ja Y-teooriad (Allikad: D. McGregor. 1960. *The Human Side of Enterprise* ja William Ouchi. 1981. *Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge*)

X- ja Y-teooriad kirjeldavad 2 juhtimisstiili, mis tuginevad erinevatele eeldustele töö ja inimloomuse kohta. Ettevõtte olemuse määrab see, kuidas defineeritakse järgmisi eeldusi: Missugune organisatsiooni kliima soodustab inimlikku kasvu? Mida peavad juhid inimeste juhtimisel kõige tõhusamaks?

X-teooria tuleneb traditsioonilisest juhtimisfilosoofiast ja on pärit tööstusrevolutsiooni ajast. See on olemuselt sõjaväelaslik, inimesi motiveeritakse “piitsa ja prääniku” abil. Põhiteesid:

1. Tavalisel inimesel on sisemine vastumeelsus töötamise suhtes ja võimaluse korral ta väldib seda.
2. Tänu sellele inimesele omasele vastumeelsusele tuleb enamikku inimesi sundida, kontrollida, juhtida ja karistustega ähvardada, et nad organisatsiooni eesmärkide saavutamise heaks piisavalt pingutaksid.
3. Harilik inimene eelistab olla juhitud, soovib vältida vastutust, tal on suhteliselt vähe ambitsioone ja üle kõige soovib ta turvatunnet ja kindlustatust.

X-juhi omadused: tulemustele ja tähtajale orienteeritud, eirab muid asjaolusid; kärsitu; mittetolerantne; esitab ultimaatume; külm, ülbe; elitaarne; karjub, ähvardab; nõuab, mitte ei palu; ei pühendu meeskonna arengule; ei hooli töötajate heolust; ühepoolne kommunikatsioon; halb kuulaja; ebakindel ja võimalik, et neurootiline; ei kiida; kättemaksuhimuline; otsib süüdlasi; ei oota ega tunnusta ettepanekuid; talub halvasti kriitikat, maksab selle eest kätte, kui tegu ei ole just ülemustega; peab käsutamist delegeerimiseks; ei huvitu pika-ajalistest perspektiividest; on õnnetu.

Kuidas x-juhiga toime tulla: temaga on raske, ent võimalik töötada. Väldi vastandumist, kui tegu pole kiusamisega. Kuna nad on huvitatud tulemustest, siis räägigi nendega sellest. Nad on huvitatud arvudest ja faktidest – esita aruanded selliselt. Ära püüa temas inimest esile kutsuda või moraale rõhuda. Ole iseseisev, sea endale eesmärgid ja saavuta need – seda vähem sulle tähelepanu pööratakse. Pea kinni lubadustest, seisa enda eest konstruktiivselt, väldi vastandusi. Tal on tavaliselt endalgi probleeme piisavalt, ära tekita neid juurde.

Alates 1920. a-test on juhtimisteadus hakanud enam arvestama humanistlikke kaalutlusi, nagu töötajate võrdne ja lahke kohtlemine, vähem trahve, parem palk, turvaline ja meeldiv töökeskkond. Ent see ei muutnud veel juhtide põhilisust. Alles 1950 ja 60-l saadud info inimkäitumise kohta viis uue motivatsiooni- ja juhtimisteooria kujunemiseni.



Y- teooria Vaimsed ja füüsilised pingutused töös on sama loomulikud nagu mäng või muu töö.

1. Väline kontroll ja karistuse ähvardus pole ainsad viisid inimesi organisatsiooni eesmärkide suunas liikuma panna. Kui inimene pühendab ennast eesmärkidele, rakendab ta enesejuhtimist ja enesekontrolli.
2. Eesmärkidele pühendumine on funktsioon saavutustega seostuvatest tasudest (ego rahulolu ja eneseaktualiseerimise vajaduse rahuldamine).
3. Keskmise inimolend õpib sobivates tingimustes vastutust mitte ainult aktsepteerima, vaid ka võtma ja otsima.
4. Võime organisatsiooni probleemide lahendamisel kõrgel tasemel kujutlusvõimet, ehtsust ja loovust rakendada, jaotub populatsioonis laialt, mitte kitsalt.
5. Kaasaegse industriaalse elu tingimustes kasutatakse ära ainult osa keskmise inimese intellektuaalsest potentsiaalist.

Kui X-teooria toetub suunamisel ja kontrollimisel autoriteedi kasutamisele, siis Y-teooria püüab leida tingimusi, kus inividid saavutavad organisatsiooni eesmärkide kaudu oma isiklike eesmärgid. Ilmselt on tänapäevastes organisatsioonides mõlema teooria elemente. Paljud juhid kalduvad kasutama x-teooriat ja saavad halbu tulemusi. Y-teooria annab paremaid töötulemusi, võimaldab töötajate kasvu ja arengut.

Hall (1988): Pilt keskmisest inimesest Ameerika kultuuris on saadud rohkem kui 1000 käitumisuuringu kaudu. Nende alusel peegeldab üle 2/3 inimesi Y-teooria eeldusi. See tähendab: nad on targad, paindlikud, ennastjuhtivad, sotsiaalsete ambitsioonidega ja kaaslastele ning organisatsioonile pühendunud. Ainult ca 10% on tõepoolest laisad, ebatõhusad, X-teooriaga kirjeldatavad inividid. Kasutades Y-teooriat seab juht sihiks 7 inimest 10-st, X-teooriaga paneb mööda 90%.

1960-80tel aastatel suurenes tootlikkus Jaapanis 3 korda rohkem kui USAs, olgugi et tasustamisele kulus vähem kui USAs.

Z-teooria (Ouchi, 1981; Ouchi & Jaeger, 1978) on eraldi teooria, mitte XY edasiarendus. Sageli nimetatakse seda jaapani juhtimisstiiliks. Tähistab konsensuslikku otsustamist, individuaalset vastutust, informaalset kontrolli ja holistlikku huvi töötaja vastu. Töötajale garanteeritakse pikaajaline töö + suhteliselt aeglane edasiliikumine karjääriredelil. See peegeldab osalusjuhtimise teooriat, kus osalevatel meeskondadel on kindlad rollid. Rõhk on vastastikusel sõltuvusel. Töötajaid usaldatakse, eeldatakse, et nad on lojaalsed, huvitatud meeskonnatööst. Need on tüüpilised Jaapani kultuurile, kus kõrgelt väärtustatakse harmooniat ja indiviidi allumist grupile. Paljudes firmades koheldakse töötajaid perekonnaliikmetena. USA-s rõhutatakse rohkem individualismi ja pragmatismi.

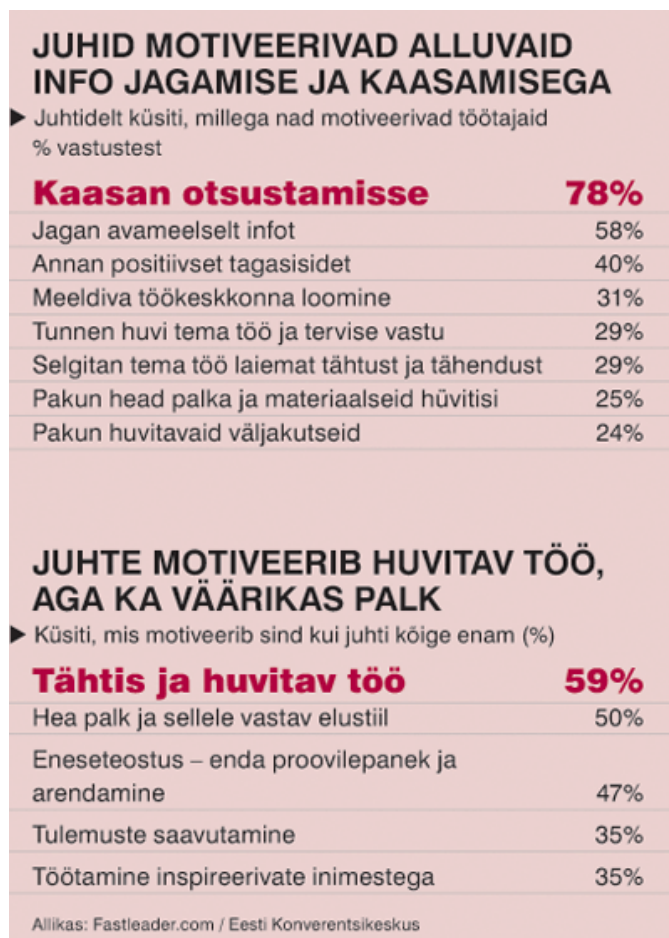
Näited Fastleader.com'i uuringust 2006 (Allikas *Eesti firmad on nii edukad, et juhtidel on oht muutuda laisaks*. Äripäev Online. 25.09.2006)

Küsitatud juhid näevad motivatsiooniprobleemina eelkõige töötajate väheseid oskusi ja huvipuudust. Oluliselt vähem aga nähakse vigu organisatoorsetes või endi tegevustes. Siit tekib küsimus, kas juhid ei lükka liialt vastutust endalt kõrvale ega kipu süüdistama probleemide puhul enda asemel teisi. Töötajate innustamiseks nähakse lahendust nende

kaasamises otsustamise ja enama info jagamist eesmärkide ja plaanide kohta. Siiski näitas uuring, et eriti edukates organisatsioonides süüdistatakse töötajaid vähem ja otsitakse enam vigu juhi ja ettevõtte töökorralduses.



Palka nimetas töötajate motivaatorina vaid iga neljas juht. Palk on juhtide endi jaoks üks olulisemaid motivaatoreid ja madal palgatase on probleem paljude töötajate jaoks. Uuringust selgus vastuoluliselt, et kuigi juhid ise peavad enda töö puhul suhteliselt oluliseks väärilist palka, siis alluvate puhul arvati, et see on neile väheoluline.



Enamik juhte väidab, et kaasab töötajaid ja jagab neile avameelselt infot. Kas see ikka tegelikult on nii? Kahjuks ei kajastu teadmised, kuidas peab käituma, alati praktikas. Tihti unustatakse igapäevases elus teadmised kohe või põhjendatakse, et pole aega.

Lihtne näide: juht teab küll, et koosoleku tõhustamiseks oleks tark enne osalejatega eraldi arutada, et kiiremini otsusele jõuda. Ometi tehakse seda harva, sest aega ju pole.

Ometi on lootus, et kui juhtimistarkused on jõudnud juba enamiku väärtushinnangutesse, siis jõuavad need ka tegudesse.

GRUPIDÜNAAMIKA

Vaatamata grupi suurusele või tüübile läbib grupp aja jooksul kindlad staadiumid.

I Kujunemine. Grupp on moodustunud, aga selle eesmärk ja liikmete ootused on ebaselged. Esineb kõigile uutele sots. situatsioonidele omane ebamugavus. Seda iseloomustab ettevaatus ja varbaga veeproovimise kõhklevad sammud. Inimesed püüavad kindlaks teha vastuvõetavat käitumist, grupi ülesande olemust ja sellist suhtlemisviisi, mis soodustaks ülesande täitmist. Suhtlemine on pealispindne ja suunatud formaalsele liidriole. Meeskonna oskused ja teadmised on välja arendamata. *Põhiline vajadus on kuulumisvajadus. Suhted pealiskaudsed ja ebastabiilsed. Valitakse endale sobiv ruumipunkt.. Kui normid võimaldavad, tekivad tõrjutud ja patuoinad. On grupe, mis jäävadki sellesse faasi. Ei õpita üksteist tundama ega huvituta sellest. Ei toimu häälestust koostööle. Kujunevad väiksemad grupikesed.*

II Mässamine. Inimesed avaldavad oma suhtumist ülesandesse, kahtlevad autoriteedis ja hakkavad ennast paremini tundma. Seda staadiumit iseloomustab konflikt ja vastupanu grupi ülesandele ja struktuurile, isegi kui produktiivsus hakkab oskuste ja teadmiste kujunedes tõusma. Grupi liikmed väljendavad oma huvi ja pettumusi ja tunnevad end piisavalt vabalt, et mõtteid vahetada. Nad õpivad erinevustega toime tulema, et koos töötades grupi eesmärke saavutada. Grupp, kes seda faasi edukalt ei läbi, on hajali ja madala loovusega. *Põhiline on kontrollivajadus. Kuna üksteist juba rohkem teatakse, siis solvatakse kergemini. Suhted on rollilised, mis viib pingete kuhjumisele ja võimuvõitlusele. Rünnakud on isiklikku laadi, kuna on juba piisavalt infot üksteise kohta. Samal ajal leiavad aset ka sisemised konfliktid, mis grupikonflikti võimendavad (dilemmad kahe hea, hea ja halva, kahe halva vahel).*

III Normide kujunemine. Kujunevad käitumisnormid, mis on grupi ülesande täitmiseks vajalikud. Need võivad olla sõnades väljendatud või ka mitte. Valitseb suurem kord ja kujunevad konfliktilahenduse, otsustamise ja ülesannete lõpuleviimise harjumuslikud viisid. Inimesed naudivad koosolemist, infovahetus on vaba. Produktiivsus tõuseb, kuna oskused ja teadmised kasvavad. *Oma nägu.*

IV Ülesande täitmine (tööfaas). See on tasustaadium. Inimesed keskenduvad ülesandele, probleemid seoses liikmeksõlemisega, eesmärgi, rollide ja struktuuriga on lahendatud. Grupp keskendub probleemilahendusele ja ülesannete lõpuleviimisele. Inimesed võtavad initsiatiivi, pingutavad ja saavad tulemusi. Kui grupp jõuab oluliste töötähisteni, tõuseb moraal ja sümpaatiat üksteise ning grupi saavutuste suhtes. Grupp ei sõltu suunamise ja toetuse osas enam ainult liidrist, ka kõik grupi liikmed võtavad endale vajaduse korral liidrirolli. Huvi

üksteise võimete ja oskuste vastu. Otsitakse võimalusi edasiseks koostööks. Nõuandeid ei tajuta kriitikana, neid arutatakse ja analüüsitakse koos.

V Grupi töö lõpetamine. Töö lõpetamise tähistamine, tänud ja kokkuvõtted tehtust/õpitust. Spetsiaalselt organiseeritud, sageli rituaalne üritus: kõned, meenutused, pildistamised. Sõlmitakse selged kokkulepped töötamise ja suhtlemise lõpetamise või jätkamise kohta.

Kasulik on käsitleda staadiumeid 2 aspektist:

- 1) **inimsuhted:** üksteise järeleproovimine, sõltuvus; pinge ja konflikt; kohesiooni kujunemine ja lõpuks funktsionaalsete rollisuhete kehtestamine.
- 2) **ülesanne:** ülesande määratlemine ja infovahetus; arutus ja konflikt, tõlgenduste ja perspektiivide jagamine; efektiivne töö.

I Meeskonna/grupi analüüs

1. Kas on tegu meeskonnaga?
2. Milline on grupi arengutase?
3. Grupi struktuur, rollid.
4. Kuidas liigub info?
5. Kuidas liikmed omavahel suhtlevad?
6. Kirjutatud ja kirjutamata reeglid – grupi avalik ja varjatud nägu.
7. Kellel on missugune võim ja kuidas seda kasutatakse? Juhtimisstiilid.
8. Kui hästi täidetakse ülesannet?
9. Kas on korduvaid probleeme, mis on nende põhjuseks?
10. Millised on grupi tugevad küljed?
11. Minu koht, rahulolu, soovid grupis.

Pügmeede seitse õppetundi tõhusaks meeskonnatööks

Manfred Kets De Vries

Portaalis Mees <http://www.mees.eu/?nodeid=303&lang=et> ja ajakirjas **Saldo**

Kesk-Aafrika vihmametsades pügmees kogukonnas elanud Euroopa hinnatumaid juhtimisgurusid Manfred Kets De Vries näitab, mida on läänelikel organisatsioonidel sealsest kultuurist meeskonnatöö osas õppida.

Tõhusat meeskonnatööd peetakse tulemuslike organisatsioonide üheks tuumikväärtuseks. Ettevõtetes, mis on püsivalt näidanud häid tulemusi, on meeskonnatöö kesksel kohal.

Kuigi loosungeid nagu “meeskonnatöö”, “kvaliteet”, “austus indiviidi vastu” ja “kliendile orienteeritus” võib kuulda enamikus firmadest, muutuvad need sageli lihtsalt klišeedeks.

Väljendada soovi olla meeskonnale orienteeritud ettevõtte on ülimalt lihtne ja populaarne, selle soovi tegelik täideviimine aga äärmiselt raske. Paljudel firmadel, kellega olen uurimistöö käigus kokku puutunud, on käia veel pikk tee, et reaalselt saavutada orienteeritus meeskonnatööle. Antropoloogide uurimistööde põhjal näib aga, et pügmeedel on see õnnestunud. Nende suhtumine meeskonnatöösse aitab neil rühma ühiseid pingutusi õnnestavate protsessidega paremini hakkama saada, kui seda suudab enamik äris tegutsevatest meeskondadest. Paljusid pügmeede igapäevatavasid võib seada efektiivse käitumise eeskujuks.

1. õppetund: rühmaliikmed austavad ja usaldavad üksteist

Arvestades metsaelus ette tulevaid raskusi, sõltub ellujäämine suurel määral vastastikusest toetusest. Sageli on toidupoolisest kitsas käes ning jahipidamise võivad näiteks kiskjad ja maod ohtlikuks muuta. Praktiliselt iga päev puututakse kokku mitmesuguste ohtudega, millest ülesaamisel mängivad usaldus ja vastastikune toetus suurt rolli. On väga oluline, et iga rühmaliikme peale saaks loota ja toetuda. Kui on loodud usalduslik õhkkond, hakkavad paljud asjad iseenesest laabuma nii vihmametsas kui ka läänelikus äriettevõttes. Usaldus on vastumürgiks reeglite ja ettekirjutuste vohamisele.

Usaldusel põhinevas kogukonnas peetakse üksteisest lugu ning osatakse hinnata erinevusi. Ja nagu tulemuslike meeskondade pooldajad on aru saanud, võib mitmekesisus olla ka konkurentsieeliseks. Pügmeed teavad, kuidas rakendada väikese grupi erinevate osakeste energiat hästitoimiva terviku heaks. Samuti on nad suhetes ja rollides väga paindlikud; jäika käitumist peaaegu ei esine.

Heale meeskonnatööle omane vastastikune lugupidamine iseloomustab pügmeede kogukonnas ka meeste ja naiste vahelisi suhteid. Erinevalt teistest Aafrika põlisrahvastest ei kohtle pügmeed naisi diskrimineerivalt, vaid kahe soo vahelised suhted on kantud võrdsuse põhimõttest. Soorolli paindlikkus on kujunenud normiks. Näiteks pole pügmeede keeles sõnadeliugu. Abikaasad teevad väga paljudes valdkondades koostööd ning kunagi ei sunnita teist tegema midagi vastu tema tahtmist.

Kui mitte arvestada oda ja vibuga jahipidamist, on ainult ühele soole määratud tegevusi väga vähe. Naised on töörühmades olulised partnerid. Nende panus toidu hankimisel on märkimisväärne ning nad osalevad aktiivselt toidu jagamisel. Nii mehed kui naised käivad püüniseid panemas, enamasti koos.

Kui mehed leiavad metsas jahikäigul juhuslikult seeni ja pähkleid, siis neid ka korjatakse, samuti kogutakse ühiselt lõkkepuid, käiakse vett toomas, tehakse süüa, pestakse pesu ja kasitakse lapsi. Naised osalevad olulisemates aruteludes ning teevad vajadusel ka raskemat füüsilist pingutust nõudvaid töid.

Jutu moraal seisneb selles, et kui tahame panna meeskonnatöö latusalt toimima, peame soodustama usalduse ja vastastikuse lugupidamise tekkimist rühma liikmete vahel. Kui see ei õnnestu, siis ei aita ka muud tõhusa meeskonnatöö juurutamiseks tehtavad ponnistused.

Paraku ei teki usaldus silmapilkselt. See on nagu õrn lilleke, mis ei hakka õitsema kohe, kui seeme on potti pandud. Usaldus tekib lihtsamini, kui iga rühma liige on juba lapsepõlvest selle alused kaasa saanud ning kui usalduslikkuse arendamine on olulisel kohal iga isiksuse põhiollemuses. Usaldust võib kasvatada ka äriettevõtetes. Juhid, kes täidavad antud lubadusi ja ei karista halbade uudiste toojaid, on usaldusliku kultuuri tekkimist soodustava käitumismustri heaks näiteks.

2. õppetund: rühmaliikmed hoiavad ja toetavad üksteist

Üheks usalduse ja lugupidamise otseseks tulemiks on meeskonnaliikmete vastastikune toetus. Iga rühma liikmed peaksid kindlalt teadma, et nad võivad üksteisele loota. Vastastikuse toetuse valemil üheks oluliseks komponendiks on iga inimese eneseaustuse hoidmine.

Võtame selle selgitamisel jälle lähtepunktiks pügmeede kogukonna käitumise. Vaatamata vastastikusele toetusele meeste ja naiste vahelistes suhetes, esineb siiski ka perekonnatülisid. Tülide lõpetamiseks ei kasutata kunagi füüsilist vägivalda ega rõhutata meeste kui tugevama poole õigust, vaid enamasti lahendatakse need dialoogi, meditatsiooni või naljatlemise teel, vahel ka laagrist ajutiselt lahkudes või näiteks konflikti ümber kujundades. Üldiselt on naised oma rahulolematuse väljendamisel meestest otsekohesemad. On üsna tavaline, et naised hakkavad pahameele avaldamiseks ühist eluaset maha lammutama. (Kuna naised on pahatihti osavamad ehitajad, siis peetakse hütte, kus pügmeed elavad, üldiselt naiste omandiks.)

Vaatleme üht peretüli, kus naine hakkas oma rahulolematuse märgiks sihikindlalt hüti katuselehti ära kiskuma. Kui tavaliselt peatab mees leppimise märgiks naise poole tegevuse pealt, siis antud juhul tundus mees üsna kangekaelne ega näinud vähimatki vaeva, et sekkuda. Seega ei jäänud ka naisel muud üle kui lammutustööd jätkata. Lõpuks oli onnike lehtedest paljaks kisutud, mispeale mees märkis, et öösel saab seal erakordselt külm olema. Kuna naine tundis, et abikaasa pole reageerinud viisil, mis oleks riule lõpu teinud, ei näinud ta muud võimalust kui jätkata. Kõhklevalt hakkas ta hütти püsti hoidvast sõrestikust tokke välja tõmbama.

Siis hakkas see juba häirima teisi laagrielanikke, kes olid tüli algusest peale jälginud. Riid oli selgelt arenenud liiga kaugele; vastastikuse hoolimise piirid olid ületatud. Naine oli pisarates ja mees sama õnnetu, sest naisest ilma jääda oli viimane, mida ta soovis. Nüüd oli küsimus selles, kuidas lahendada olukord nii, et säiliks mõlema eneseaustus ja kumbki ei jääks häbisse.

Õnneks turgatas mehele pähe mõte, kuidas ebameeldivast olukorrast välja tulla. Ta lavastas ümber kogu konfliktsituatsiooni. Mees mainis naisele, et tokke pole vaja maast välja kiskuda, kuna ainult lehed olid tolmused. Ehkki alguses hämmingus, taipas naine kiiresti, mis mehel plaanis on, ja palus tal aidata lehed oja juurde kanda. Seal püüdsid mõlemad teha näo, et nad pesevad onni katnud lehti; seejärel viisid nad lehed tagasi. Naine hakkas rõõmsalt lehti tagasi sõrestikule panema, mees võttis vibu ja nooled ning läks metsa pidurooga jahtima. Mees oli pingeid leevendanud, püüdes näidata, et naine ei kiskunud onnilt lehti maha mitte tüli tõttu, vaid kuna need olid määrdunud. Kuigi laagrielanikud said aru, mis oli tegelik põhjus, olid nad rahul, et tüli läbi sai. Et näidata oma solidaarsust ja toetust, võtsid mõned naised ka oma onnidelt lehti ja pesid neid ojas, nagu oleks see igati tavapärane protseduur.

See vahejuhtum toob välja tähtsa joone tõhusalt töötavates meeskondades. Tuleb tunnistada, et konfliktsituatsioonid on paratamatud, kuna selline on osa inimloomusest. Konfliktide pealetungil on aga oluline see, et iga rühmaliige tahab teisi toetada, hoida ja kaitsta. Tõhusalt toimivate meeskondade liikmed näevad palju vaeva, et lahendada erimeelsused ja säilitada

Samal ajal iga üksikisiku enesest lugupidamine. Kui see on võimalik, kujundatakse konfliktisituatsioon ümber koostööd toetavaks. Rühmaliikmete mõtteviisis on teadmine, et kõigil on võimalik anda oma panus edasiviiva tulemuse nimel. Selline vastastikuse toetuse ja hoidmise õhkkond otsekui seab rühmaliikmeid omavahel ja aitab rasketel aegadel ellu jääda.

3. õppetund: rühmaliikmed kasutavad avatud dialoogi ja kommunikatsiooni

Pügmeede rühmakultuuris on iga üksikisiku aktiivsel osalemisel oluline roll. Igahelt oodatakse ja nõutakse tema osaluspanust. Pügmeede võimukuulekus on minimaalne. Mitte kellelgi pole õigust sundida teisi tegema midagi vastu nende tahtmist. Pole olemas võimukuristikku erinevate rühmaliikmete vahel. Igahel on rühma mõjutavates olulistest otsustes oma sõna öelda. Konfliktide konstruktiivne lahendamine on normiks ja seetõttu saavad paljud probleemid eraviisiliselt summutatud. Kuigi eelkõige üritatakse kokkuleppele jõuda omal jõul, on igahel õigus ka teisi kaasata.

Näiteks kui abikaasad omavahel tülitsevad, siis piisab sellest, kui üks pool tõstab pisut häält: kuna hütid asuvad lähestikku, saab ta oma sõbrad ja sugulased appi kutsuda. Teine pool teeb sama ja peatselt on kogu laager asjasse segatud ning tüli leiab kiiresti lahenduse. Pügmeed ei jäta riituld tuha alla hõõguma. Konflikt lahendatakse kohe, kui see on tekkinud, et viia miinimumini halbade tunnete tekkimist; probleemidele vaadatakse julgelt näkku, mitte ei lükata neid kõrvale.

Mitmed pügmeede vaidluste lahendamise tehnikad sobivad hästi ka töörühmades rakendamiseks. Naljatamine ja naer on levinud meetodid; huumor aitab inimestel üle saada stressist ja pingest, mis käivad paratamatult rühmatöö juurde. Konfliktide unustamisele aitab kaasa igasugune meelelahutus.

Enem emotsionaalne juhtimine mängib samuti konfliktide lahendamisel tähtsat rolli. Pügmeed ei kardaks oma emotsioone välja näidata ning see teeb kokkuleppele jõudmise märkimisväärselt lihtsamaks. Õigupoolest töötab vaikus pügmeede laagris väga tõenäoliselt peatseid probleeme. Pikemas perspektiivis aitab kõigi rühmaliikmete soov tundeid välja näidata vähendada enesesse sulgumist ja viib siiramale suhtlemisele.

Juhul kui mingid pakilised teemad vajavad lahendamist, on abi nende lahtirääkimisest; avatud dialoog ja vaba suhtlemine on olulised komponendid meeskonnatöö tõhusamaks muutmiseks. Nagu võime väita pügmeede kogukonna näite varal, jagavad hästi toimivate meeskondade liikmed oma ideid vabalt ja vaimustunult; kõik osalejad tunnevad ennast mugavalt, avaldades julgelt nii poolt- kui ka vastuarvamusi. Nendele kriteeriumidele vastavad meeskonnad on ideaalseks vahendiks probleemide loomingulisel lahendamisel.

Avameelsus ja puhtsüdamlikkus on samuti oluliseks võtmeks mõjusa rühmatöö saavutamisel. Jagatud, avatud ja täpne informatsioon on hästi toimivate meeskondade puhul normiks. Kriitilisi arvustusi vaadatakse kui võimalust edasi areneda ja need ei too endaga vaenulikku kaitsereaktsiooni. Veel enam, rühmaliikmed õpivad oma egokahjustusi minimeerima, keskendades kriitilised kommentaarid ideede, mitte neid esitanud inimeste suunas. Lisaks väldivad tulemuslikud meeskonnad nii palju kui võimalik koostööd lõhustavat käitumist, mille näiteks on kuulujutud või tagarääkimine.

4. õppetund: rühmaliikmed tegutsevad ühise eesmärgi nimel

Pügmeedel on tugevasti arenenud kogukondlik vastutustunne. Koostöö on nende kogukonna võtmesõna. Pügmeed on metsarahvas ja mets pakub neile kõike eluks vajalikku. Kuid selleks,

et metsa külluslikke ande oma tarbeks ära kasutada, peavad nad tegutsema ühiste eesmärkide nimel.

Jahipidamine toidu hankimise eesmärgil on üks peamisi väljakutseid pügmeede populatsiooni olemusvõitluses. Muidugi võib iga pügme võtta oma vibu ja proovida isepäi mõnd lindu või väiksemat looma küttida ning sageli seda ka tehakse. Samas on kõige tõhusamaks liha hankimise viisiks siiski kollektiivne jahipidamine - üheskoos suuremate saakloomade püünistesse ajamine. Seda pole kuidagi võimalik üksi teha; üksik kütt lihtsalt ei suuda katta piisavalt suurt ala, et saaki püünisesse ajada. Selline hädavajalik koostegutsemine on seega nii meeste, naiste kui ka laste ühine huvi ja eesmärk. Tavaliselt ajavad naised ja lapsed looma püünisesse, samas kui mehed ootavad püüniste taga ja tapavad looma, kui see on võrku langenud. Teinekord jälle on ajajateks mehed ja hoopis naised teevad tapatöö. Liha jagatakse võrdselt kõigi osalejate vahel.

Nagu pügmeede hulgas nii poleks ka ettevõtetes meeskonnatöö efektiivne ilma ühiselt kokkulepitud sihtideta. Selleks et panna rühmaliikmed mõistma sihti ja selle saavutamiseks vajalikku fookust, tuleb rühma eesmärgid ja tegevusmetodoloogia selgelt välja öelda. Kui siht jääb häguseks või on halvasti defineeritud, ei teki meeskonnal piisavalt motivatsiooni ja soovi selle saavutamisse panustada. On oluline, et püstitatud eesmärgid oleksid realistlikud, kuid samas need peavad innustama rühmaliikmeid end pingutama. Kui plaanid suudetakse teostada, annab see rühmaliikmetele põhjust tunda uhkust ja rahulolu.

Koos selge arusaamisega liikumise suunast peab välja tooma ka mõned ühiselt kokkulepitud kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed näitajad, mis aitavad rühmaliikmetel oma püüdluste tulemusi hinnata. Sellised eesmärgistatud näitajad on kui teedekaart, mis aitab meil paremini orienteeruda ja tekitab samas huvi edasi liikuda.

5. õppetund: rühmaliikmete ühised väärtused ja tõekspidamised

Eesmärkide tajumisega on tihedalt seotud rühma kultuur, selle ühised väärtused ja tõekspidamised. Kuna viimased määravad ära käitumist suunavad hoiakud ja normid, mängivad need omamoodi sotsiaalse kontrolli mehhanismi rolli. Need on otsekui liimiks, millega rühma liikmeid omavahel siduda. Seepärast on ühiste väärtuste ja tõekspidamiste omaksvõtmine rühma liikmete poolt organisatsiooni eesmärkide saavutamisel äärmiselt oluline.

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et pügmeede elu on muretu ja hooletu, on see mulje petlik. Näilise korratuse maski all peitub tegelikult kindel korrapärasus. Kuidagi ei saa alahinnata informaalsete süsteemide tähtsust. Kõikidele laagris elavatele pügmeedele antakse juba varasest lapseast peale põlvest põlve suusõnaliselt edasi normiks kujunenud käitumisreegleid. Väärtused ja tõekspidamised on nende reeglite alusbaasiks; need panevad selle väikese kogukonna toimima.

Selleks et aru saada kogukonna kultuuri tekkimisest, peame lähemalt vaatlema varajasi mustreid kogukonna liikmeks kujunemisel. Mõlemad pügme-vanemad aitavad lapsel omaks võtta üldsuse tunnustatud sotsiaalseid ootusi hoiakute ja käitumise kohta ning aitavad neil mõista käitumisreegleid. Vanemad annavad lastele edasi aastatuhandete jooksul kogunenud kollektiivse tarkuse, nad otsekui tilgutavad lastesse pügmeede kogukonna iidset õpetust.

Et kindlustada oma pärandit sobiliku käitumisega, kasutatakse ka kiitust ja karistust. Kuid kõige raskemate süütegude korral ei võta teised rühmaliikmed omal initsiatiivil midagi ette,

sest oodatakse, et üleloomulikud jõud määraksid ise karistuse. Kui kergemate üleastumiste puhul leiab aset rühmaarutelu, kus süüdlane peab oma teguviisi põhjendama või lubama, et taoline käitumine ei kordu, siis raskemate juhtumite korral saavad need osaks pügmeede traditsionaalsest rituaalist *molimo*'st. Rituaalis osalejad võivad avalikult näidata oma leppimatust üleastumisega, näiteks rünnates mänguliselt patustaja hütti või teda ennast. *Molimo* mängib pügmeede traditsioonis tähtsat rolli ning kajastab rühma kollektiivset südametunnistust.

Ühine osasaamine, koostöö, sõltumatus ja autonoomia on pügmeede kogukonna põhiväärtused. Rahu säilitamist rühma liikmete seas peetakse samuti üksmeelselt väga oluliseks. Soov hoida rahu on vahel isegi suurem kui objektiivsus mingi konkreetse juhtumi plusside ja miinuste hindamisel. Näiteks võib tuua vahejuhtumi, kus pügme noormees läks "ehale" naaberhütti, kus elas kena neiu. Varsti pärast hütti sisenemist viskas aga tüdruku vihane isa poisi välja - papa karjus ja mõirgas ning pildus kutsumata külalist kivide ja toigastega. Sellise märuli peale ärkas üles kogu laager. Nagu selgus, polnud isa vihane mitte sellepärast, et poiss oli üritanud tema tütreaga magada, vaid kuna poiss oli seda tehes roninud üle tema ja ta üles ajanud. See ei tahtnud kuidagi isa pähe mahtuda, sest iga korralik inimene oleks korraldanud kohtumise kusagil mujal.

Selle juhtumi puhul ei tulnud lahendus kiirelt. Ärev õhkkond hoidis kogu laagrit kaua üleval. Lõpuks ütles üks kogukonna vanematest tüdruku isale vastuvaidlemist mitte sallival toonil, et too teeb liiga palju lärmi ning et vanem tahab magada või muidu hakkab tal pea valutama. Kui see isa ei vaigistanud, tegi vanem märkuse, et oma käitumisega kutsub mees välja loodusjõudude meelepaha, mis võib nad metsas toiduta jätta. Kuigi isal oli õigus - sest noormehe käitumine oli sündsusetu -, käitus ta ise veel inetumalt, häirides oma kisaga kogu laagri öörahu ning peletades eemale saakloomad.

Toodud näide illustreerib ilmekalt sotsiaalse käitumise normide kohaldamist. Selle juhtumi põhjal võime näha, kuidas üks norm tõrjub teise välja ning kuidas kõik toetavad sobivaks peetavat käitumist. Selle võrdlemisi primitiivse kogukonna õppetund on see, et iga organisatsioon või väiksem töörühm peab oma liikmetele arusaadavalt selgeks tegema oma tuumikväärtused ja tõekspidamised. Soovitav ja mittesoovitav sotsiaalne käitumine tuleb kõigepealt ära määratleda ning siis kindlustada selle juurutamist lugude ja traditsioonide kaudu; viimased omakorda tugevdavad rühma identiteeti. Selleks et rühma ühtekuuluvust veelgi tugevdada, näevad edukad ettevõtted palju vaeva selliste töötajate valikul, kes tõenäoliselt võtaks omaks organisatsiooni põhiväärtused. Lisaks näevad need asutused palju vaeva, et ühendada oma uued liikmed tervikuks, aidates neil rühma tuumikväärtusi ja tõekspidamisi omaks võtta. Sellistes organisatsioonides on ka selgesti välja toodud sanktsioonid ühistest väärtustest ja normidest üleastujatele.

6. õppetund: rühma liikmed seavad ühised eesmärgid isiklikest kõrgemale

Pügmeed räägivad lugu, kus üks kehvast jahiõnnest nõrдинud kütt otsustas parema tulemuse saavutamiseks teistest eralduda ning oma püünise otse teiste omade ette paigaldada, et kinni püüda esimene lõksu aetav saakloom. Kahjuks ei õnnestunud tal õigel hetkel taanduda ning teised tabasid ta tõsiselt kuriteolt: seadmas oma isiklike huve ettepoole kogukonna omadest.

Väikeses jahisalgas on ellujäämine võimalik ainult tänu heale koostööle ja kõiki hõlmavale kohustuste süsteemile, mille kaudu tagatakse muuhulgas ka see, et igaüks saaks oma osa päevasaagist. Antud juhtumi korral on selge, et see üksiküritaja rikkus kirjutamata reegleid ja mõtles eelkõige omaenda huvidele. Rühm karistas sellist taunitavat käitumist üleüldise

hääbistamise ja naeruvääristamisega. Isegi naised ja lapsed naersid tema üle ning keegi ei rääkinud temaga; ta sattus kõigi põlu alla. Pügmeede seas on kogukonnast välja tõukamine kui karistusmeetod võrdväärne meie üksikvangistusega. Siiski oli see pagendamine üksnes ajutine, sest pügmeed ei pea pikka viha. Väike kogukond ei saa endale lubada vajaliku jahikaaslase kauakestvat eemaletõrjumist.

See pügmeede kogukonna näide selgitab meile, et head meeskonnaliikmed tegutsevad teatud kindlate reeglite piires. Nad mõistavad, millised on isiklikud ja millised rühma rollid. Nad kontrollivad oma egoistlikke kalduvusi ning allutavad oma isiklikud ambitsioonid rühma omadele.

Meeskonnatöö on huvitav ja tasakaalustav tegevus. See on osalusvorm, mis kujutab endast isiklike ja organisatsiooni vajaduste vastastikust tasakaalustamist ning mis saab õitseda ainult individuaalset vabadust ja loomingulisi võimalusi soodustavas ning organisatsiooni üldisi sihte koondavas õhkkonnas. Selleks et seda õrna tasakaalu leida, peab iga rühmaliige olema valmis tunnustama teatud piiranguid oma vabaduses.

7. õppetund: rühmaliikmed toetavad “hajutatud” juhtimist

Pügmeede puhul ei saa rääkida ühest kindlast liidrist. Erinevalt teistest Aafrika hõimudest pole pügmeedel piiramatut võimu omavaid “suuri pealikke” ega ametlikke juhtorganeid ning seetõttu on nende käitumine äärmiselt võrdsust hindav ja kõiki liikmeid kaasav. Pügmeed on tõenäoliselt üks kõige võrdsustunumaid inimühiskondi üldse. Pügmeede hulgas peetakse halvaks tooniks tõmmata enesele teiste tähelepanu. Oma oskustega kiitleja seab end teiste jämedate naljade märklauaks, mis on iseenesest väga tõhus vahend ühtlase võimutaseme saavutamiseks.

Kõikidele rühmaliikmetele antakse õigus osaleda otsuste tegemisel. Kui

kellegi sõnale antakse rohkem kaalu, siis ainult seetõttu, et tal on mingi eriline oskus või suuremad teadmised. Igal pügmeede kogukonna liikmel on õigus teha märkus, kui tal tekib arvamus, et meeskondlikud jõupingutused on ohus. Selle tulemusena aktsepteerivad kõik rühmaliikmed ühiselt tehtud otsuseid ja võtavad need lihtsamini omaks.

Tundub, et pügmeed on leidnud, et juhtimine annab parimaid tulemusi siis, kui liidrid on jaotunud üle terve kogukonna ning kõik saavad otsuste tegemisel osaleda. Vaadates tulemuslike organisatsioonide telgitagustesse, võime leida sarnaste juhtimis põhimõtete tunnustamist. Edukate juhtide praktikas on rühmaliikmete täispanusega osalemise innustamiseks kindlal kohal soov jagada meeskonnaga ühiseid sihte. Tulemuslikud juhid väldivad iga hinna eest kõikvõimalikku salatsemist. Nad kohtlevad rühmaliikmeid lugupidavalt, ootavad tagasisidet ja esitavad küsimusi, juhivad tähelepanu probleemidele ning näitavad üles sallivust ja paindlikkust. Nad pakuvad juhendamist, aitavad kaasa püstitatud ülesannete saavutamisele ning kannavad hoolt, et tegevus oleks fookuseeritud eesmärgile. Nad õhutavad tagant dialoogi ja töötajate omavahelist suhtlemist ning annavad kõigile võimaluse osalemiseks, tagamaks kõikide erinevate vaatepunktide käsitlemist (ja nad hoiduvad avaldamast oma arvamust, et mitte teisi tahtmatult mõjutada). Nad kasutavad ära rühmaliikmete erinevused, kui need aitavad kaasa rühma üldisele heaolule. Nad jagavad kiitust ja tunnustust nii individuaalsetele kui ka meeskondlikele ponnistustele. Nad aktsepteerivad rühma õigust otsuste tegemisel ning aitavad pideva jälgimise abil rühmal õigel teel püsida. Selliselt tegutsedes loovad juhid arengut ja õppimist soodustava õhkkonna. Töö käigus ergutavad nad rühmaliikmeid hindama oma edusamme ja arengut.

Ellujäämine ei sõltu mitte ainult sise-, vaid ka väliskeskkonnast

Analüüsidest neid pügmeede kogukonnalt saadud õppetunde, paistab, et rühmajuhtidel on täita oluline roll eduka meeskonnatöö katalüsaatoritena. Rühmajuhid - ja ka nende juhid - peavad paika panema raamid, milles meeskonnatöö annaks kõige paremaid tulemusi. Nad peavad looma õige õhustiku ja näitama isiklikku eeskuju. Käsul ja kontrollil põhinev paradigma tuleb kõrvale heita ning reeglid ja regulatsioon miinimumini viia.

Töölase meeskonnajuhtimise kontekstis tuleks siiski ära tuua veel mõned hoiatusõnad. Ükskõik kui vabad käed me rühmaliikmetele anname, jääb siiski alles vajadus nii ülevalt poolt tulevate suuniste kui ka organisatsiooni prioriteetide selge väljatoomise järele. Samuti on oluline, et juhid looksid õhkkonna, mis innustab inimeste loomulikku avastamissoovi. Töötajad vajavad teatud mänguruumi, sest see õhutab loovust ja pakub uuendusi, ilma milleta organisatsioon stagneerub ja lõpuks hääbub. Et julgustada rühmaliikmeid riskima, peavad juhid olema valmis aeg-ajalt aktsepteerima ka ebaõnnestumisi, juhul kui nende taga olid head kavatsused.

Vahest ehk kõige mõjusam pügmeede kogukonnalt saadud õppetund on aga negatiivse loomuga. Viimastel aegadel on selle põlisrahva senine eluviis ohus, kuna nende elu keskmeks olevad vihmametsad on hävimas. Tänu metsadele on pügmeede unikaalne kultuur tekkinud ning nende elule värvika perspektiivi andnud. Kuniks vihmametsad säilivad, saavad ka pügmeed oma eluga hakkama. Kahjuks aga on teede ehitamine, istanduste rajamine ning teiste hõimude sissetung metsad kiirele hävimisele viinud, mis ühtlasi tähendab seda, et sama kiiresti on kadumas pügmeede senine elukeskkond. Kaasaegses põllumajanduslikus ja tööstuslikus ühiskonnas, mis pügmeede “vana maailma” ümbritseb, ei hinnata kahjuks nende oskusi ja teadmisi. Ainult vähestel pügmeedel on õnnestunud “uues maailmas” kohaneda.

Pügmeede viimaseks õppetunniks ongi see, et ellujäämine ei sõltu mitte ainult sise-, vaid ka väliskeskkonnast. Iga organisatsiooni oluliseks ülesandeks on sildade loomine olulisemate väliste huvigruppidega.

Nagu ütleb vanasõna: “Tark õpib teiste, rumal aga enda vigadest.” Pügmeedel jätkub ka tarkust, et õpetada teisi. Nende kogukonnalt õpitud tõhusa meeskonnatöö kogemuste rakendamine äriettevõtetes nõuab küll aega ja märkimisväärseid pingutusi, kuid seda peaksid tegema kõik tulemuslikkusele orienteeritud organisatsioonid.