

# Organisatsiooni juhtimine ja meeskonnatöö

Jana Trola  
Tartu  
2013

## Organisatsiooni olemus (1)

- ▶ Organisatsioon on inimühendus, kes tegutseb koos ühiste eesmärkide saavutamiseks ja keda on iseloomustatud kindla eesmärgi, strateegia, struktuuri ja tehnoloogiaga.
- ▶ Asub kindlas keskkonnas.

## Organisatsiooni olemus (2)

- ▶ Eesmärgi saavutamiseks peame arvestama organisatsiooni
  - keskkonnaga,
  - tehnoloogiaga,
  - suurusega,
  - inimestega,
  - rahaga.

Need on determinandid mis määravad organisatsiooni strateegia ja struktuuri.

3

## Organisatsiooni liikmele on oluline

- ▶ milline on juhtimisstiil,
- ▶ kas õhkkond on positiivne ja toetav,
- ▶ kas töötajad on tööle motiveeritud või mitte,
- ▶ milline on töökeskkond,
- ▶ millised suhted valitsevad organisatsioonis.
  
- ▶ Motivatsioon ja efektiivsus on tagajärjed, s.t. et vahel nähakse vaeva motivatsiooni-probleemidega, aga põhjus on hoopis juhtimisstiilis.

4

## Juht

- ▶ on organisatsiooni liige, kes on määratud või valitud seda organisatsiooni või selle osa tegevust korraldama, kooskõlastama ja juhtima.
- ▶ reguleerib organisatsiooni siseseid ja väliseid ametlikke suhteid ning rakendab vajaduse korral ametlikke mõjutusvahendeid.
- ▶ vastutab temale alluva organisatsiooni või selle osa tegevuse eest.

5

## Juhtimine

- ▶ inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamine selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi.

6

## Juhtimisstiilid

- ▶ Praktilises juhtimises eristatakse neli peamist eestvedamise mudelit (juhtimisstiili):
  - autokraatne stiil;
  - demokraatlik stiil;
  - mittesekkuja;
  - situatsioonipõhine.

7

## Autokraatne stiil- domineeriv, diktaatorlik, isevalitsejalik

- ▶ Täielik kontroll; liikmed kuulavad ja jälgivad.
- ▶ Määrab kindlaks eesmärgid ja tegevusviisid ning nõuab, et rühm valiks tema pakutud eesmärgid.
- ▶ Ei usalda rühma, ei hooli rühma omaalgatusest.
- ▶ Teeb otsustusi ainuisikuliselt hoolimata liikmete arvamustest.
- ▶ Peamine mõjutusvahend on karistus, kasutab ka hirmutamist ja varjatult ähvardamist.
- ▶ Orientatsioon tööle, ei hooli inimestest.
- ▶ Hoiab rühma tähelepanu iseendal.

8

## Demokraatlik- tolerantne, paindlik

- ▶ Juht eeldab, et töötajad on algatusvõimelised ja tööst huvitatud.
- ▶ Peavad oluliseks inimesi suunata, mitte käskida.
- ▶ Juht informeerib alluvaid nende tööd mõjutavatest teguritest ning alluvatelt oodatakse ideid ja soovitusi.
- ▶ Osalust eeldavad küsimused arutatakse koos läbi.
- ▶ Otsuse võtab vastu kas juht üksinda, või tehakse seda üheskoos.

9

## Mittesekkuja

- ▶ Minimaalne kontroll; liikmed suunavad tegevuse kulgu.
- ▶ Eesmärgid ebaselged, puudub ettevalmistus, laseb asjaoludel triivida.
- ▶ Ei näi rühmast hoolivat.
- ▶ Kartlik otsustama, tegevused kaootilised.
- ▶ On rühma poolt mõjutatav.
- ▶ Ei tee katset sekkuda sündmustesse, rühma liikmed juhust sõltumatud

10

## Situatsioonipõhine

- ▶ Sellise juhtimisstiili puhul dikteerib stiilivaliku konkreetne situatsioon.

11

## Juhtimisfunktsioonid

- ▶ Planeerimine
  - Arengukavad, tegevusplaanid, personali koosseis, eelave, investeeringud, karjääri planeerimine.
- ▶ Organiseerimine
  - Töökoosolekud, läbirääkimised, varustamine, personali värbamine, tööjaotus.
- ▶ Inimeste juhtimine
  - Eesmärgid, standardid, motiveerimine, koolitamine
- ▶ Järevalve, kontroll
  - Aruanded, arenguvestlused, personali jälgimine, atesteerimine.

12

## Meeskond



13

## Koostöö kujunemine meeskonnas

- ▶ Bruce Tuckman kirjeldas meeskonna kujunemise faase aastal 1965.
- ▶ Esialgu kirjeldas B. Tuckmann neli arengufaasi ning 1977.a. lisas ka viienda, leinafaasi.
- ▶ Koostöö kujunemise faaside arvestamine meeskonnatöös annab võimaluse juhtida meeskond koostööni kiiremini.
- ▶ Tuckmann on öelnud, et koostöö faasi jõudmiseks peab meeskond laboratoorses tingimustes koostööd tegema keskmiselt 80 tundi.

14

## Sõltuvusfaas

- ▶ Meeskonna moodustumine.
- ▶ Keskendutakse tuttavaks saamisele.
- ▶ Individuaalne käitumine grupis on orienteeritud teistega arvestamisele. Konflikte ja ebameeldivaid tundeid välditakse.
- ▶ Meeskonnaliikmed keskenduvad juhile. Kogutakse informatsiooni üksteise kohta.
- ▶ Probleemiks on see, et puuduvad tulemused ja efektiivsus.
- ▶ Meeskonnaliikmete arengut ei toimu.

15

## Konfliktifaas

- ▶ Vastuolude tekkimine. Meeskonnas tekivad konfliktid, mittenõustumised.
- ▶ Tekivad eriarvamused.
- ▶ Sõltuvalt organisatsiooni kultuurist ja meeskonnaliikmetest probleemidega kas tegeletakse või püütakse neid maha suruda, vältida.
- ▶ Mida kauem on meeskond olnud sõltuvusfaasis, seda tugevamad on reageeringud konfliktifaasis.

16



## Eraldusmisfaas

- ▶ Konfliktifaas hakkab mööduma, suhted meeskonnas rahunevad.
- ▶ Hakatakse tegelema meeskonna reeglite, väärtuste, tööalaste põhimõtete kokkuleppimisega.
- ▶ Selles faasis hakkab tekkima meeskonnaliikmete vaheline usaldus.
- ▶ Meeskonnaliikmed hakkavad võtma rohkem vastutust enda arvamuse väljaütlemise eest.
- ▶ Eraldumise faasis tekib vajadus olla ka omaette ja püstitada individuaalseid eesmärke.

17

## Koostööfaas

- ▶ Kõik meeskonnad koostööfaasi ei jõua.
- ▶ Koostöö faasi iseloomustab omavahelise koostöö efektiivsus, sõltumatus ja läbipaistvus.
- ▶ Meeskonnaliikmed tunnevad üksteist ja loovad koostöösuhteid, üksteist usaldatakse.
- ▶ Kõrgel tasemel grupi kokkukuuluvuse tunne, moraal, kokkulepetest kinnipidamine.
- ▶ Energiatase on kõrge.

18

## Leinafaas

- ▶ Koostöö suhte lõpetamise ja lahkumineku etapp.
- ▶ Meeskonnaliikmed lähevad omateed ja tegeletakse lahkumise rituaalidega.
- ▶ Koosoldud aega meenutatakse meeldivana ja on kahju lahku minna.

19

## Et meeskond saavutaks paremaid tulemusi, vajame...

- ▶ Usaldust meeskonnaliikmete vahel.
- ▶ Grupi ühtekuuluvustunnet ehk tähelepanu pööramist meeskonna identiteedi kujundamisele.
- ▶ Usku, et meeskond toimib hästi ja koos tegutsedes ollakse efektiivsemad kui üksik-efektiivsustunne meeskonnas.

20

## Efektive meeskonnatöö

- ▶ Võtmevaldkonnad:
  - Efektive suhtlemine
  - Aktiivne kuulamine
  - Üksteisemõistmine
  - Konfliktide tunnetamine ja lahendamine
  - Meeskonnaliikmete mitmekesisus ja kokkusobivus
  - Motiveeritud õhkkonna saavutamine

21

## Kriitilised edutegurid Richard Y. Changi järgi (1)

- ▶ Selgelt määratletud missioon ja eesmärgid.
- ▶ Loovus- meeskond peab olema loov ja paindlik probleemide lahendamisel ja otsuste vastuvõtmisel.
- ▶ Keskendumine tulemusele- liikmed investeerivad oma jõu ja aja probleemide lahendamisele.
- ▶ Jaotatud rollid ja vastutused. Iga liige teab, mida temalt oodatakse ja millised on teiste liikmete rollid. Liidri roll on vahelduv.

22

## Kriitilised edutegurid Richard Y. Changi järgi (2)

- ▶ Kirjeldatud töömeetodid- määratud on protseduurid, juhtimine, tööstiil ja poliitika.
- ▶ Üksteise toetamine- antakse võimalus igal liikmel välja paista kui liider.
- ▶ Meeskonna õhkkond- iga liige tunneb, et koos töötades on ta produktiivsem kui üksi.
- ▶ Oskus lahendada konflikte- oskus ennetada, ära tunda ning lahendada konflikte ja probleeme kohe.

23

## Kriitilised edutegurid Richard Y. Changi järgi (3)

- ▶ Avatud suhtlemine- aktiivne kuulamine. Ideede ja arvamuste julge, aus ning otsekohene esitamine.
- ▶ Otsuste vastuvõtmine- otsused langetatakse konsensuse alusel nii, et iga meeskonna liige on selle otsuse omaks võtnud vabatahtlikult ja ka vastutab selle elluviimise eest.
- ▶ Meeskonna efektiivsuse hindamine- hinnata järjepidevalt, et mõista, kuidas meeskond toimib.

24

## Edukas meeskond

- ▶ Saavutab silmapaistvaid tulemusi ka raskes olukorras;
- ▶ “Meie”- tunne;
- ▶ On andekam ja targem kui kõige andekam meeskonnaliige;
- ▶ Arutab avalikult kõiki probleeme.
  
- ▶ Eduka meeskonna iga liige tunneb ennast meeskonna töö eest vastutavana ja arutab avatult kõiki probleeme.

25

## Probleemid meeskonnas

- ▶ **Usaldusega**
  - mitmed grupiliikmed nimetavad korduvalt kedagi, kes meeskonda häirib ning koostööd mõne meeskonnaliikmega peetakse peaaegu võimatuks;
  - mõnele meeskonnaliikmele tundub, et teised ei käitu nende ootustele vastavalt;
  - üksteise kohta tehakse palju oletusi.

26

## Probleemid meeskonnas

### ▶ **Identiteediga**

- pole selge, kes meekonda kuulub;
- sageli rõhutatakse erinevate alagruppide erinevaid vajadusi;
- reeglid on segased ning viivad konkureerimise või tegutsemisest loobumiseni.

### ▶ **Efektiivsustundega**

- eesmärgid tunduvad liikmetele segased või ülejõu käivad;
- pühendumine ühiste eesmärkide täitmisele on vähene;
- meeskonnaliikmed ei tea või pole rahul sellega, kuidas nende sooritust mõõdetakse.

27

## Passiivsuse ja vastutöötamise põhjused (1)

- ▶ Meeskonna eesmärgid pole kõigile meeskonnaliikmetele piisavalt selged või ei teadvusta kõik oma rolli nende täitmisel.
- ▶ Meeskonnaliikmed ei usalda üksteist isiklikult või professionaalselt.
- ▶ Meeskonnaliikmed ei samasta ennast meeskonnaga piisavalt.
- ▶ Meeskonnaliikmetel on ühistegevusega seoses lootusetuse tunne.

28

## Passiivsuse ja vastutöötamise põhjused (2)

- ▶ Muudatused on kaasa toonud vastuseisu.
- ▶ Grupp on jõudnud sellisesse arengufaasi (konfliktifaasi), kus seni varjus olnud erimeelsused ja võimuvõitlus võimenduvad.
- ▶ Mõni grupiliige on jäänud nn “lukus rolli” (näiteks eraku, märtri või sõdalase positsioonile) ning ei ole võimeline kõrvalise abita oma käitumist selles grupis muutma.

29

## Enim esinevad ohud meeskonnatöös (1)

- ▶ Piiratud suhtlemine
  - kui meeskonnaliikmeid kritiseeritakse pidevalt nende arvamuste avaldamisel, piirduvad nad lõpuks väga vähese väljaütlemisega.
- ▶ Eriarvamuste vähesus
  - Kui eriarvamusi on vähe, võib põhjus olla tegelike tunnete varjamisega.
- ▶ Avatud õhkkonna puudumine
  - Meeskonnaliikmed muutuvad kinniseks ja ei jaga teadaolevat informatsiooni teistega, mistõttu kogu meeskonnatöö on ebaefektiivne.

30

## Enim esinevad ohud meeskonnatöös (2)

- ▶ Meeskonnaliikmete väga erinev tase
  - Raske on koos töötada kui liikmete teadmiste ja oskuste tase erineb oluliselt ja arutletavaid teemasid ei mõisteta täielikult.
- ▶ Ebaefektiivsed meeskonna koosolekud
  - Arutelud on pikad, otsuseid ei tehta, päevakorda ei ole, osavõtt vähene.
- ▶ Ebareaalsed eesmärgid
  - Selle vältimiseks peavad kõik liikmed osalema eesmärkide püstitamisel ja eesmärgid peavad olema täidetavad.

31

## Enim esinevad ohud meeskonnatöös (3)

- ▶ Ebaterve konkurents
  - Igaüks püüab oma positsiooni meeskonnas parandada.
- ▶ Vähene usk teistesse
  - Meeskonnal puudub usaldus teiste liikmete suhtes. Juhi ülesanne on soodustada usalduslikku õhkkonda ja toonitada iga liikme vajalikkust.
- ▶ Tagasiside puudumine
  - Inimesed vajavad teavet nende poolt tehtud töö, töö tulemuslikkuse või selle puudumise kohta. Tagasisidet peab andma meeskonna juht.

32



## Kokkuvõtvalt

- ▶ Meeskonnatöö nõuab spetsiifilisi oskusi, mis erinevad suuresti individuaalse töö oskustest.
- ▶ Individuaalse töö oskused ei taga edu meeskonnas töötamisel.

33

## Loe lisaks:

- ▶ Brooks, I. (2008) Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Äripäeva raamat. Tänapäev
- ▶ Ducker, P. F. (2003). Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Pegasus. Tallinn.
- ▶ Marquis, B. L., Huston, C. J. (2006) (Ed.) Leadership roles and management functions in nursing: theory and application. Lippincott.
- ▶ Sullivan, E. J., Decker, P. J. (2009). Effective Management in Nursing. Seventh Edit. USA.
- ▶ Virovere, A.; Alas, R.; Liigand, J. (2005) Organisatsioonikäitumine. Estonian Business School. Käsiraamat. Külüm. Tallinn.

34