

Tiim on

*Võti pole katki murtud,
võtmeks on avatud vestlused*

lukus?

Inimesed (ja tiimid) lähevad vahel lukku. Juhtub. Seda saab aga vältida, kui räägitakse ausalt, mis on tähtis ja millest hoolitakse. Me kõik soovime, et meeskonnad kannaksid **EEE** kvaliteedimärki ehk vastaksid **energilise, ettevõtliku** ja **eduka** tiimi kriteeriumidele. **Kaupo Saue** räägibki sellest, kuidas oma tiim lukust lahti saada.

Kõik tiimid on unikaalsed elavad organismid. Nii nagu pole täiesti sarnaseid inimesi, pole ka lõpuni sarnaseid tiime. Uuringud näitavad, et vaid 30% töötajatest on oma tööle täielikult pühendunud, 20% on aktiivselt mittepühendunud ning ülejäänud jäävad kuhugi vahepeale. Ja vahel lähevad tiimid lukku.

Mida sellises olukorras teha?

Juht ei saa ise ja otse oma tiimi lukust lahti. Ta saab aga luua võimalikult turvalise keskkonna ehk avatud ruumi, kus positiivne muutus võiks toimuda. Selmet tiimiliikmeid lihtsalt kaasata, peaks ta võimaldama neil osaleda koosloomingus.

Juhi peamine roll on korraldada aega ja avada ruum tähendusrikkateks vestlusteks, mis tugevdavad



Kuidas lukus tiimi ära tunda?

- Tiimiliikmed on passiivsed, endassetõmbunud ja suletud.
- Valitseb negatiivne meeleolu, näod on sünged.
- Pingeline vaikimine koosolekutel ja/või õhkkonna mürgitamine iroonilisi repliike pildudes.
- Vaashoitud pahameel, vaikse vimma kandmine.
- Vähene tervikutaju – enese või oma tööloigu kaitsmine ja teiste süüdistamine.
- Koostöö puudumine – krooniliselt lahendamata probleemid.
- Vähene pühendumus ja motiveeritus tulemuste nimel pingutada.
- Tiim ei võta vastutust – juht on ülekoormatud n-ö tuletõrjuja rolliga, lahendades töötajate pakilisi probleeme.
- Tegutsetakse alla võimete, tulemused jäätavad pidevalt soovida.

tiimi ühtsuse- ja usaldusetunnet ja aitavad lukust lahti saada ning oma potentsiaalseid võimeid avada. Ausad vestlused tugevdavad juhi- ja tiimivahelisi (ka sisemisi) usaldussuhteid. **NB!** Kui ausaid vestlusi ei peeta, siis on see põhiline tegur, miks tiim lukku läheb.

Millised on üldlevinud tegutsemisstrateegiad?

1. Juht murrab kõvasti pead ja püüab üksi hakkama saada.

Ta arvab, et lukus olek on tiimi enda süü. Ta ei teadvusta oma mõju ega vaata peeglis. Või isegi kui ta peab seda enda süüks, ei küsi ta abi, sest see on tema meelest nõrkuse tunnus. See hoiak on kahjuks üsna tüüpiline. Õnnestumise võimalus väga väike.

2. Juht otsib inspiratsiooni, harib end aktiivselt ning käib konverentsidel ja koolitustel. Ta tahab õppida ja areneda, loeb erialast kirjandust ja hoiab end kursis värskete juhtimisalaste raamatutega. Ta püüab häid soovitusi ka ellu rakendada. Õnnestumise tõenäosus olemas.
3. Juht õpib *coach*'ivaks/arendavaks juhiks pikemas arenguprogrammis. Ta töötab oma mõtteviisi ja tõekspidamistega. Ta avab esmalt oma potentsiaali, et siis avada tiimi oma. Ta asetab inimese – oma tiimiliikme – esikohale ning õpib kasutama tiimi kaasamise meetodeid. Kui ta varem proovis piltlikult lukukruvi näpuga välja keerata, siis nüüd saab ta kruvikeeraja ja teised

tööriistad koos kasutamisoskusega. Õnnestumise tõenäosus on hea.

4. Juht leiab kogenud ja talle sobiva *coach*'i. Lepitakse kokku selgelt eesmärgistatud ja struktureeritud juhtumipõhine arenguprotsess. *Coach* aitab juhil analüüsida meeskonda ja juhi positsiooni selle juures. Juht teadvustab oma mõju. Leitakse konkreetsed uued tegevused, et tiimi potentsiaali avada. Lõpetatakse need tegevused, millega juht ise tiimi lukku keerab. Õnnestumise tõenäosus väga hea.
5. Juht kombineerib 3. ja 4. võimaluse. Õnnestumise tõenäosus kõige kõrgem.

Tõeline muutus saab tiimis alguse siis, kui inimesed räägivad ausalt sellest, mis on neile tähtis ja millest nad hoolivad.

Mõned soovitused:

Ühine unistamine. Järjest rohkem juhte julgub kasutada sõna *unistus*. Veel mõned aastad tagasi suhtuti sellesse tunduvalt skeptiliselt. Tiimile võib esitada näiteks järgmisi küsimusi: Milline on meie unistus unistuste tiimist? Mis sellises tiimis toimub? Kuidas tehakse koostööd tulemuste nimel? Mis on seal teisiti? Mida me võiksime sealt üle võtta?

Praktiliste tegevuskavade ühine väljatöötamine valitud eesmärkide saavutamiseks.

Tegevuste elluviimine, nii et juht toetab seda *coaching*-vestluste abil, mis on märk tiimiliikmetest hoolimisest. Selle tulemusena toimub positiivsete emotsioonidega nakatumine: kui juht hoolib minust, hoolin mina temast ja tööst. Selle kaudu saab juht oma tiimiliikmetega põhjalikumalt tuttavaks, tugevneb omavaheline kontakt ja



usaldussuhe. Ainult usalduslikus ja turvalises õhkkonnas on võimalik lukus võimete ja potentsiaali avanemine.

Saavutuste tunnustamine, inimeste väärtustamine ja julgustamine. Uuringus, mille me raamatu „Õnnelik meeskond” väljaandmiseks läbi viisime, selgusid huvitavad faktid: 42% töötajate arvates ei märka ega tunnusta juht nende igapäevaseid kordaminekuid ning ei aita oma saavutuste üle rõõmu tunda. Seda tunnistas samas vaid 15% juhtidest. Erinevus on 27%! Sarnaseid tähelepanekuid saab teha ka järgmiste tegevuste kohta: eduelamuste tähistamine, juhupoolne hea ja sundimatu tööõhkkonna loomine, aja võtmine selleks, et analüüsida, kas asju tehakse õigesti.

Probleemi lahendamise koosolekud. Tööjuhtumitele süsteemsete, tervikust lähtuvate lahenduste leidmine. Kõik probleemid on tegelikult süsteemsed,

hõlmates vähemalt kahte osapoolt. Üksi kaldume takerduma ja ühte mõttesse kinni jääma. Kovisiooni meetodi (meetod, kus omavahelist toetust pakuvad üksteisega võrdsed ja sarnase töö tegijad – *toim*) ja selle variatsioonide kasutamine. Meetodite-tööriistade hulk on siin suur. Sageli on just siit vaja alustada, sest kui tiimis on palju kroonilisi, energiat röövivaid probleeme, siis ei olda valmis suurematele ega kaugematele asjadele enne keskenduma, kui need on lahendatud. Kuidas saabki olla rõõmus, kui king valusalt pigistab.

Juht peab tiimiliikmetega tulemusvestlusi ja selgitab välja probleemi põhjused. Mõnikord saab asju muuta. Kui aga midagi muuta ei saa, siis antakse vähem pühendunutele võimalus langetada oluline, aga sageli pikalt edasilükatud otsus (nt leida uus töö, kus saaks rohkem pühenduda). Nende lahkumine mõjub tiimi kui terviku pühendumisele tervendavalt. Uute liikmete

Milline on avatud, lukust lahti tiim?

- Tiimiliikmed on avatud ja proaktiivsed.
- Räägitakse tegelikest asjadest.
- Asjad, mille kohta on otsus vastu võetud, tehakse teoks.
- Valitseb nn konstruktiivne konflikt: väljendatakse eriarvamusi ja tundeid, neid kuulatakse ja jõutakse lõpuks ühisele otsusele.
- Puudub passiivne agressiivsus ja viim.
- Energia on lahti, *fun'i* faktor on emotsionaalses atmosfääris märgatav.
- Katsetamine on hinnas ja vead on lubatud.
- Märgatakse teiste saavutusi ja väljendatakse tunnustust.
- Pahameelt väljendatakse otse, seljataga ei susita.
- Tiim on jõustatud ja iseseisev, lahendades valdava osa probleemidest ise.

valikul tuleb teadlikult arvestada õigete isiksuseomadustega, nagu koostööoskus, pidevale arengule orienteeritus ja saavutusvajadus.

Juht korraldab organisatsioonikultuuri uuringu. Pildilise tulemuse alusel saab praegust olukorda hästi diagnoosida ja seejärel konkreetne arendamissuund valida, on see siis kaasatus, kohanemisvõime, missioon või järjepidevus. **D**