

Üksikisiku ja meeskonna juhtimise erinevustest

Tänapäeval on organisatsioonide maailm väga mitmekesine ja erinevaid võimalusi, kuidas inimesi juhtida, on palju. On organisatsioone, kus juhtimisulatus on väga lai, inimesed töötavad üsna iseseisvalt ja puutuvad juhiga kokku harvem, kui ka selliseid, kus juhil on tõesti üks või paar töötajat ja igapäevane töö möödub heas mõttes ninapidi koos.

Üks asi on siiski selge, nüüdisaegne lähenemine organisatsioonidele ja tööle üleüldiselt, olenemata organisatsiooni tüübist, soosib ikkagi meeskondlikku tööd. Maailm on lihtsalt piisavalt keeruline ja elu niivõrd kiire, et ilma meeskonna toetuseta tulevad toime üksnes vähesed. Samuti on hästi toimiv meeskonnatöö enamusele inimesele suuremat rahuldust pakkuvam kui üksinda toimetamine, on ju inimene ikkagi loodud teiste seltsi otsivaks liigiks.

Seetõttu võibki öelda, et ka see juht, kellel on üks alluv, peaks ideaalis moodustama antud inimesega meeskonna. Ja seega võiks püstitatada uue küsimuse, kas on vahet kahe-, kolme-, nelja- ja enamaliikmelise meeskonna toimimise vahel? Muu hulgas tahaksin mainida, et “alluv” ei ole kuigi hea alatooniga sõna eesti keeles, pigem kasutaksin – ja soovitan ka kõigil teistel kasutada – sõna “töötaja”, mida teen siinkohal ka edaspidi, aga hetkel oli see mõiste teema täpsustamiseks vajalik.

Aga tulles tagasi teema juurde, siis ilmselt tuleb tunnistada, et meeskonnaliikmete arv meeskonnatöö põhimõtteid – ja ka juhi rolli meeskonnas – oluliselt siiski ei muuda. Jah, kindlasti muutuvad juhtimistegevused. Samuti erineb aja kasutus suurema hulga meeskonnaliikmete korral kindlasti sellest, kuidas kaheliikmeline meeskond oma tegevusi ajas korraldab. Kuid suure tõenäosusega ei teki sellist olukorda, et oletame, et juhil on kaks töötajat, juht juhib neid oma meeskonnana, ühel päeval läheb üks neist lapsepuhkusele – asendajat kohe ei leita – ning juht jääb teise töötajaga kahekesi. Seejärel muutub midagi päevapealt ja kardinaalselt, sest nüüd juhib juht ainult ühte töötajat. Ilmselgelt on selline loogika vildakas ja reaalselt muutuvad küll tegevused, kasvõi see, et teatud tööülesanded jagatakse ümber, aga mitte juhtimise põhimõtted.

Selleks, et kogu see jutt tunduks mõistetavam, tuleb ilmselt keskenduda pisut sellele, mida meeskonnatöö ja meeskonna juhtimine endast kujutavad. Seda teemat on käsitletud läbi aegade väga paljude erinevate inimeste poolt erinevas võtmes, kuid tahaksin siinkohal omalt poolt pakkuda välja ühe käsitluse, mis on suhteliselt lihtne ja mille taustal oleks võimalik lahti seletada ka antud alapeatüki pealkirjas välja toodud teemapüstitus.

Meeskonnatöö ei ole tegelikult asi iseeneses, vaid see on tunnetatav tegevus. Meil kas on meeskonnatunne või ei ole. Inimesed võivad töötada küll koos, ühes osakonnas, ühes ruumis, ühe projekti juures, aga seda tunnet ei ole. Sel juhul on tegemist grupitööga ja sellest me siin peatükis pikalt rääkida ei kavatse. Ilmselt olekski vaja enne meeskonnatöösse süüvimist lahti seletada veel üks oluline nüanss – erinevus grupiviisilise ja meeskonnatöö vahel. Kirjandusest võib leida

neid mõisteid päris sageli isegi läbisegi, kuid käesoleva loo valguses, et täpselt rõhutada, mida meeskonna juhtimine tähendab, oleks ilmselt asjakohane proovida luua neis mõistetes natuke selgust.

Nagu enne sai juba viidatud, on grupi- ja meeskonnatöö erinevused peamiselt tunnetuslikud. Asjasse mitte puutuv kõrvaltvaataja ei oska tegelikult öelda, kas antud inimeste kogumi puhul on tegu grupi või meeskonnaga. Võibolla võib õiget vastust eeldada nimetatud inimeste kollektiivse tulemuse kvaliteeti jälgides – meeskonnatöö peaks enamjaolt tagama kõrgemad tulemused.

Milles siis meeskonna ja grupi erinevused peamiselt seisnevad, mis on see salapärase tunnetuslik vahe? Kõige laiemalt ja üldisemalt öeldes on vahe selles, kuidas inimesed tunnetavad kahte asja – eesmärki ja vastutust. Siikohal ei ole vahet aga selles, mitu inimest peaksid neid asju ühteviisi tunnetama, seda peavad tegema kõik meeskonna liikmed. Eesmärgi tunnetamine tähendab eelkõige selle omaks võtmist. Kahtlemata on igal grupil samuti oma eesmärk – näiteks korraldada see üritus, tegeleda ettevõtte turundusega (turundusosakond), viia ellu see projekt (projektigrupp). Grupi liikmetel võib olla aga palju olulisemaid eesmärke, millele nad tegelikult pühenduvad, selle näilise põhitegevuse kõrval. Kes töötab sellepärast, et soovib cv-sse teatud töökogemust kajastavat rida juurde, kes seetõttu, et töö ju peab käima, sest sealt tuleb palk, kes ootab kolme kuu pärast saabuvat pensioni. Muu hulgas tehakse siiski ära ka nõutud kogus tööd, et nende isiklike eesmärkide täitumine ohustatud ei oleks. Suur osa osakondadest ja niinimetatud meeskondadest ongi tegelikult reaalses elus vaid grupid.

Eesmärgi tunnetamisega haakub otseselt ka vastutuse tunnetamine. Grupis hakkab toimima selline nähtus, mille nimi on jagatud vastutus. Huumorivõtmes mõistetakse seda teatavasti niiviisi, et jagatud vastutus tähendab seda, et mitte keegi isiklikult ei vastuta. See tähendabki seda, et kui meil on üks juht ja üks töötaja või on töötajaid rohkem ja kõik eeldavad, et küllap keegi teine võtab asja lõpptulemuse eest vastutuse, on meil tegu grupiga ja mitte meeskonnaga. Võimalik, et paljud lugejad on ka ise kogenud olukorda, kus saates e-maili ühe küsimusega mitmele saajale (ja mitte lisades juhti cc reale) tuleb vastus oluliselt hiljem kui saates sama küsimust inimestele ükshaaval. On täiesti inimlik kui tekib tunne, et küllap keegi ikka vastab.

Arusaadavalt ei ole grupitööd soosiva töökorralduse puhul aga tegu hea juhtimisega. Olenemata töötajate hulgast on juhi ülesanne antud töö tegemine töötajatele heas mõttes “maha müüa,” nii et nad võtaksid eesmärki kasvõi õige pisut oma südamesse. Kusjuures ära ei kao ka inimeste isiklikud eesmärgid, seda ikka vahel peljatakse – mis siis neist nüüd saab. Rida cv-s ja muud eelpoolmainitud soovid-unistused-tahtmised jäävad samuti alles. Pigem hea juht ka teab neid ja arvestab nendega. Aga iga meeskonna liige, alustades muidugi juhust, võtab selle asja, mida ühiselt aetakse, enda omaks. Loomulikult on esmatähtis see, et juht ise on endale selle asja kõigepealt atraktiivseks mõelnud ja sealt siis edasi liigub. Ei ole võimalik innustada teisi inimesi entusiastlikult tegema midagi, mis tundub endale mõttetu ja tarbetu.

Niipea kui eesmärk liigub südamesse (või vähemalt kuskile sinna lähedale), juhtub automaatselt midagi ka vastutuse tundega. Tekib selline individuaalne ja kollektiivne vastutus, tegu on lohiseva mõistega, aga paraku on paremat mõistet olukorra kirjeldamiseks raske leida. See tähendab seda, et iga meeskonna liige vastutab eesmärgi poole liikumisel oma panuse eest, oma tööloigu piires ja samal ajal hoiab silma peal ka sellel, kuidas tervel meeskonnal läheb ja kuidas tema töö teiste omadega suhestub. Näiteks kui koos valmistatakse ette mingisugust esitlust, siis paneb ta enda materjalid korralikult kokku, aga ei vormista enda osa lõplikult enne ära, kui teine on ka enda asjad lisanud, mida siis koos üle vaadatakse, et võimalikke vasturääkivusi või ülekordamisi eemaldada ja esitluse stiili ja välimust ühesuguseks lihvida. Sest lõppeesmärk ei ole minna kliendi juurde esitlusega, mis on silmaga nähtavalt kahe inimese tööst võibolla samal hommikul kokku traageldatud ja tundub, et teineteise osadega pole ka tutvutud ning koos ette kandmist mitte läbi mõeldud.

Kui tööd tehakse meeskondlikult – aga rõhutan veelkord, et see on tunne, mis inimestel on – siis viimatikirjeldatud olukorda ei peaks tekkima. Üleüldse võib öelda, et juht on tegelikult tunnete juht, ta juhib inimeste emotsioone (ka motivatsioon on näiteks ainult üks teatud sorti mitmetahuline tunne, mis paneb inimest ennast liigutama), ükskõik kui palju töötajaid tema meeskonnas on. Muidugi on selge, et mida vähem inimesi, seda parem on tal seda teha. Kuid juhi tähelepanuvõime ja kasutatavate tundide hulk on alati piiratud, nii et siit võib teha ka loogilise järelduse: selleks, et meil oleks meeskond, tuleb meeskonna liikmete arv läbi mõelda ja mõned meeskonnad võibolla mitmeks jagada, et nad ei läheks “grupiks kätte ära.”

Gruppe on meil ju niikuinii. Kõik meeskonnad on samuti grupid, aga samas sugugi mitte kõik grupid ei ole meeskonnad. Terve organisatsioon ei ole ka üks meeskond (kuigi kõnekeeles me võime vahel viidata organisatsioonile kui “meie meeskonnale”), ta on esiteks juba liiga suur. Organisatsioon võiks eelkõige olla meeskond meeskondadest, kus kõikide meeskondade eesmärgid on sätitud paika organisatsiooni üldeesmäärke silmas pidades. See viimane on aga juba tippjuhtkonna rida.

Kui nüüd lugeja hakkab mõtlema enda meeskonna...või oot...kumb see tegelikult nüüd ongi, peale, siis sageli tundub, et osa meie inimesi kuulub meeskonda ja siis paari kohta ei oska öelda. Ilma naljata võib sellist olukorda kirjeldada kui näiteks seitsmeliikmelist gruppi, kelle sees on viieliikmeline meeskond. Ja vahel võibki nii täiesti välja kukkuda, et osakonnas on teatud hulk inimesi, kes tõesti teevad omavahel meeskonnatööd ja paar tükki, kes kuidagi asjaga ei haaku, vaid ajavad mingit oma asja, või ei tee üldse suurt midagi. Iseenesest ei saa sellises olukorras kohe hakata süüdistama konkreetset juhti ja tema juhtimisvigu, vahel võib olla tegu ka vale inimeste valikuga, mida ka parim juht ei saa leevendada, kui viga on kord juba tehtud. Antud olukorras oleks parim lahendus ilmselt vaid inimeste ümber paigutamine. Lisaks võib mõni töö olla ka väga individuaalne, mida tehaksegi suuremas osas üksinda. Kuigi ka sellisel juhul, võib ta tunda, et kuulub teistega meeskonda, lihtsalt kokkupuutepunkte on neil omavahel harvem, kuid meeskonnatunne on olemas. Sest ega meeskond ei tähenda kogu aeg omavahel ninapidi koos olemist ja ühe arvuti või isegi laua taga istumist. See on ikkagi

tunne, meeskonnaliikmed võivad paikneda vahel ka laiali üle maailma, kuid ikkagi on tegemist meeskonnaga.

Tulles veel tagasi selle juurde, et kas juht tõesti juhivad inimeste tundeid, siis see sai selgeks juba paarkümmend aastat tagasi, et nii see paraku on. Tunnetega tegelev piirkond ajus on kiirem kui mõtetega tegelev piirkond – tuletage meelde olukorda, kus olete puhkusel, teie telefon heliseb ja näete ekraanil töönumbrit. Kas käivitus mingi tunne? Mõni inimene ilmselt juhindubki sellest tundest (võimalik, et see ei olnud kõige rõõmsam) ja ignoreerib kõnet – olin puhkusel ja seega telefonist eemal. Teine võtab väriseva käekesega kõne vastu ja saab teada, et kolleeg ei leia üles üht telefoninumbrit ja palub ühte minutit sinu ajast ning nii-öelda reaalselt ohtu (tuleb puhkus katkestada, mingi eriolukord vms) ei olegi. Kui inimene oleks ratsionaalne, siis ta kuulaks enne sisu ära ja alles pärast seda vihastaks või rõõmustaks. Kuid kuna inimese käitumist juhivad esimesena emotsioonid, tekib tunne juba enne, kui realselt asja kallale on asutud.

Sama tunne käivitub ka töötajal, ehk siis kõikidel töötajatel, kui juht nende kabinetti siseneb. Ja see on sellesama juhi ülesanne, et ta käivitaks inimestel selliseid emotsioone, et nad tahaksid temaga koostööd teha. Grupitööd tehakse ka ilma selle emotsioonita, nagu eelnevalt sai seletatud, teatud kohusetunne ja alalhoidlikkuse instinkt on olemas ka grupiliikmetel. Kui juht tahab aga pühendumist ja meeskonnatööd, peaks ta läbi mõtlema, milliseid tundeid tema oma inimestes tekitab ehk kuhu poole ta oma töötajate emotsioone suunab.

Tunnete juhtimine on jällegi omaette pikk alateema, kuid siiskohal võiks teha viite emotsionaalsele intelligentsusele, mis tähendab enda tunnete mõistmist, nende juhtimise oskust ning seejärel teiste inimeste tunnetamist ning võimet neid teatud määral suunata – teiste emotsioonide juhtimine otseselt ei ole võimalik. Emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid on jagatud viieks – lihtsamast keerukamani: eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, enesemotivatsioon, empaatiavõime ja sotsiaalsed oskused. Kusjuures meeskonnatöö tegemise oskus ongi ühe alakompetentsina ära loetletud emotsionaalsete kompetentside nimistus ja kuulub viiendasse, sotsiaalsete oskuste blokki. Samas blokis on veel ka teised juhile hädavajalikud oskused nagu suhtlemine, konfliktide lahendamine, karismaatilisus – mis omakorda toetavad meeskonnatöö kompetentsi.

Oleme nüüd selgitanud, kuidas meeskonnatöö on tegelikult üks emotsionaalsete kompetentside kõrgeima taseme kompetentse ning eeldab juhilt head enesejuhtimist ja seejärel võimet suunata oma meeskonnaliikmete tundeid – ükskõik kui palju neid liikmeid ka ei ole. Aeg on tulla tagasi tegevustele meeskonna sees. Vaatame, millise rolli peaks juht meeskonnas võtma ja kas seal võiks olla mingeid erinevusi selles, kui palju on tal töötajaid.

Ühes õiges meeskonnas toimub üks selline huvitav protsess, et juhiroll roteerub – mida see võiks tähendada? Peab ütlema, et see ongi üks nendest tegevustest, mis kuuluvad tunnete juhtimise alla ja võivad lõppkokkuvõttes viia selle õige meeskonnatunde tekkimiseni. Inimene saab paraku südames vastutada ainult selle eest, mille otsustamise juures – või vähemalt lähedal – ta on olnud. Paberi

peal saab muidugi panna inimesed vastutama igasuguste asjade eest, kuid sellest me siinkohal ei räägi. Meeskonnatundeks vajalik vastutus eeldab, et inimene on saanud asjades kaasa rääkida, jällegi ei oma tähtsust meeskonda kuuluvate inimeste arv – peaasi, et see oleks piisavalt väike, et kõik suudaksid toimuvat haarata. See ongi üks põhjendustest, miks terve suur organisatsioon ei saa olla üks meeskond, sest kõik inimesed lihtsalt ei saa olla kõikide tegevuste planeerimise juures. Ja ei peagi, piisab täiesti, kui ollakse oma meeskonna otsustamisprotsessi kaasatud ning oma meeskonna eesmärgid sobituvad organisatsiooni üldeesmärkidega.

Roteeruv juhiroll tähendab aga seda, et iga meeskonnaliige peab olema teatud hetkel võimeline otsustamise ohjad enda kätte võtma ja asjast midagi arvama, kui see puudutab just tema kompetentse. See muidugi eeldab ka lähenemist, et juht ei ole meeskonnas see kõige-kõige targem ja kõiketeadvam inimene, kes seetõttu peabki kõike ise otsustama. Reaalses elus on see lihtsalt suhteliselt ebatõenäoline olukord, kus juht kõike ise teaks ja et tal samal ajal kõige üle otsustamise jaoks ka aega jääks. Sellisel juhul tekib küsimus, miks nii tark juht ei ole osanud endale valida ka targemat meeskonda, kellega ülesandeid jagada, tahab ju juhtki vahepeal puhata ja hinge tõmmata. Tegelikult on see ka äärmiselt oluline, sest ainult neil hetkedel tekib juhil võimalus tegeleda oluliste juhtimisülesannetega, tervikpildi vaatlemisega ja strateegiliste küsimuste üle vaagimisega. Kogu aeg ringi sibav ja oma meeskonna eest asju ajav ja otsuseid langetav juht ei jõua kuidagi täita olulisi juhtimisülesandeid, millest tuleb pisut lähemalt juttu järgmises kahes lõigus.

Roteeruv või liikuv juhiroll tähendab näitlikult seda, et kui meeskonnas on erinevate valdkondade spetsialiste, siis arutatakse asju omavahel ja üljuhul lubatakse valdkonna kõige tugevamal spetsil viimane sõna öelda. Kui meil on näiteks tegu ajalehe toimetusega ja turundusekspert on veendunud, et suvel võiks tänaval müüdavale lehele mingi väike kingitus kaasas käia – ja tuleb otsustada, mis see peaks olema, siis kuidas peaks seda asja hakkama uurima? Tõenäoliselt teab suvel tänaval lehti müüv ajalehepoiss kõige paremini, kes ostavad tänavalt lehte, on need pigem mehed, pigem naised (või võrdsest), noored või vanad. Ja kui sihtgrupp on teadvustatud, on jälle turundusguru kord öelda, milline kingitus taolisele sihtgrupile atraktiivne võiks olla. Seejärel arvutab finantsgeenius kulud ja eeldatavad tulud kokku ja meeskonna juht annab uuele projektile heakskiidu – kuna see sobib ettevõtte strateegiaga ja seda on võimalik praeguses olukorras endale lubada, risk ebaõnnestuda on väike.

Nüüd jääb veel üle küsimus, et millal täpselt siis juht sõna võtma peaks? On teda üldse ikka vaja? Järsku võiks eelpoolkirjeldatud näites asi lõppeda finantsisti hinnanguga, kas turundusprojekt on tõenäoliselt tasuv või mitte ja kas tuleks anda sellele roheline või punane tuli? Tuleb nii välja, et alustasime meeskonna ja üksikisiku juhtimise erinevustest ja lõpetame sellega, et meeskonnas polegi järsku juhti tarvis? See niiviisi muidugi ei ole, juht on igale töötajale väga oluline isik ja samuti ta seob meeskonna kokku üheks tervikuks. Jällegi, eelkõige on see emotsionaalne tegevus, praktiliselt ju kedagi kuskile kinni ei seota, see käib tunde tasandil. Juht näitab suunda ja loob valitsevat meeleolu ning samuti suudab koondada kõik tegevused ühe vihmavarju alla, mida kutsutakse siis

vastavalt visiooniks või üldeesmärkideks või kuidas keegi parasjagu soovib. Visiooni ja strateegia juhtimine on kindlasti juhi kohus, kuidas see ei tähenda, et ta ei võiks nende tegevuste juures tarkade meeskonnaliikmete nõu kuulata.

Ka kaheliikmelises meeskonnas on juhi ülesanne hoida oma tillukest meeskonda kursil, informeerida oma ainukest töötajat organisatsioonis toimuvatest protsessidest ja uutest suundadest, millest juht ilmselt esimesena kuuleb ja kuulata ära töötaja kahtlused ja mured, kui neid peaks esinema. Juht on ühest küljest meeskonna eest vedaja ja teisalt tagant toetaja. Samuti peab ta teadma, mida tema töötaja meisterlikult valdab ning usaldama tema kompetentsi. Kindlasti peab ta ka töötajale teada andma, et ta teda usaldab ning tunnustama tema panuse eest. Aga täpselt nii toimub see ka suurema hulga töötajate puhul, lihtsalt nõuab rohkem juhivoolset märkamist ja võtab rohkem aega.

Kuna iga inimene on indiviid, oma tunnete, oma isikupära ja elukogemusega, siis võimegi öelda, et ka meeskonnas juhib juht siiski indiviide – meeskond paraku koosneb just nendest. Juht juhib iga indiviidi eraldi ja samal ajal peab silmas, et tema tegevused ei kahjustaks teiste indiviidide huve või oleks ehk õigem isegi öelda – teiste töötajate emotsioone. Näiteks tuleb juhil kindlasti veelgi rohkem oma seisukohti ja hinnanguid põhjendada, et kõik meeskonnaliikmed mõistaksid, miks juht üht või teist lahenduskäiku või olukorda eelistab. See teeb mitmeliikmelise meeskonna juhtimise keerukamaks ja rõhutan veelkord, eelkõige aeganõudvamaks, kui üksikisiku juhiks olemise, kuid igasuguseid vääritimõistmisi ja apsakaid võib täpselt samamoodi ette tulla ka ühe inimese juhtimise korral.

Mida suuremaks kasvab meeskond, seda rohkem tuleb meeskonnas ette eriarvamusi, nimetame neid siis konfliktideks. Kirjutasin esimese hooga “võib tulla,” kuid täpsuse huvides tuleks ikkagi tõele näkku vaadata ja nentida, et konflikte tuleb, neid tuleb niikuinii. Seda ei tule kindlasti karta, pigem on eriarvamuste esinemine hea meeskonna tunnus ja see on loomulik asjade kulg, et vahetevahel nende üle ka vähem või rohkem tuliselt vaieldakse. Suhtlemisoskus on paraku üks meeskonnatöö põhitöövahend (ka emotsionaalsete kompetentside nimistus paiknevad nad kõrvuti, kõrgeimal tasemel) ja meeskonnatöö õnnestumiseks peavad seda valdama nii meeskonna juht kui ka meeskonna liikmed. Muul juhul ei tule välja ka selle õige meeskonnatunde levimine meeskonna hulgas, kui omavaheline suhtlus on problemaatiline või puudulik.

Kui meeskonna liikmed on emotsionaalselt intelligentsed – ja nad võiksid olla – suudavad nad omavahelised erimeelsused ja arusaamatused ka omavahel ise ära lahendada. Siiski võib ette tulla olukordi, kus meeskonna juht peab sekkuma ühe või teise küsimuse lahendamisse, mis on üles kerkinud meeskonnaliikmete vahel. See on tõesti üks erinevus, mis rohkem kui ühe töötaja juhtimise puhul ette tuleb, kuid ka see on pigem tehniline kui sisuline erinevus. Samuti ei ole ju välistatud arusaamatused juhi ja tema ainsa töötaja vahel ning ka nende lahendamisega tuleb mõlemil osapoolel, nii juhil kui töötajal, aktiivselt tegeleda.

Võibolla tasuks tagasi tulla loo alguses põgusalt mainitud teema juurde ja mõtiskleda edasi teemal, kas on vahet suure ja väikese meeskonna juhtimise vahel? Kustkohast jookseb piir, kas neljaliikmelise ja kaheteistliikmelise meeskonna juhtimise vahel on vahe? Kindlasti on erinevused igapäevastes tegevustes, kasvõi arvamust on võimalik küsida suuremalt hulgalt inimestelt. Ilmselt võtab meeskondlik otsustamine pisut rohkem aega. Arusaamatusi tekib rohkem, kuna seisukohti on rohkem. Kuid lõppkokkuvõttes usun, et kõik taandub ikkagi inimestevahelisele suhtlemisele, mis toimub ühtviisi nii suures kui väikeses seltskonnas. Seega, mida rohkem emotsionaalseid kompetentse juhti valdab, mida parem suhtleja ta on, seda vähem peab ta muretsema liikmete arvu üle oma meeskonnas ja seda rohkem saab ta keskenduda eesmärkide suunas liikumisele.