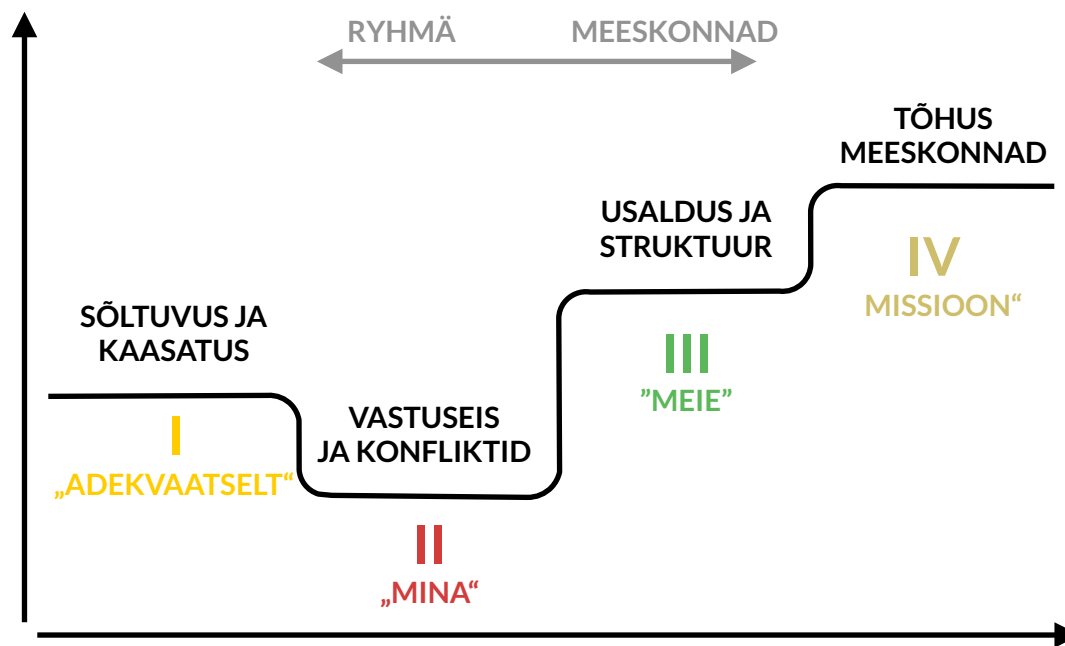




Meeskonna arendamise teaduslik mudel

Integrative Model of Group Development



IMGD on välja töötanud Ameerika psühholoogiaprofessor dr. Susan A. Wheelan, kes on kokku pannud varasemad teooriad ja uurinud tuhandeid meeskondi.

Tema mudel on esimene, mis on teaduslikult ja statistiliselt tõestatud.

IMGD kirjeldab meeskonna arengut neljas etapis ning võimalikke edasilükkamisi. Kõiki nelja etappi tähistavad meeskonnas erinevad käitumised ja vajadused. IV etapi meeskonnad tegutsevad kõige tõhusamalt, olenemata sektorist.

Igal etapil on oma konkreetsed probleemid, millega tuleb tegeleda. II etapp on kõigi kõige kriitilisem etapp ja

paljudel meeskondadel on oht sinna kinni jääda, välja arvatud juhul, kui nad tegelevad tekkiva konkurentsi ja konfliktidega. Ainult kuskil 20 protsenti kõigist meeskondadest jõuab IV etappi.

Enesehindamistöõriista GDQ abil on võimalik mõõta, kus meeskond arengumudelil asub ja kui tõhus see on

Erinevad arenguetapid

Mis on meeskond?

Meeskonnal on ühised eesmärgid ja ülesanded.
Meeskonnal on regulaarsed kohtumised.
Meeskond juhib ühiselt.
Suurus loeb. Enam kui 14-liikmelistel meeskondadel on raske IV etapini jõuda.

Olulised asjad arengus:

Ühised eesmärgid
Tõhusad struktuurid
Avatud koosmäng
Liikmete tahe juhtimine üle võtta ja meeskonnajuhhi tahe seda üle anda.

Kümme nn arenduskäsku

Ärge süüdistage probleemides teisi.
Toetage seda, mis aitab eesmärke, rolle ja ülesandeid selgitada.
Toetage avatud suhtlusviisi.
Las igaüks võtab endale kohustusi/ülesandeid.
Toetage tootlikkust, kvaliteeti, innovatsiooni ja avatust.
Vältige tarbetuid/ebaproduktiivne norme.
Toetage tõhusaid otsustusviise.
Vaadake konflikte kui arenguvõimalusi.
Toetage ühtekuuluvust ja üksteist.
Tehke teistega koostööd.

I etapp - sõltuvus ja kaasatus

Meeskond sõltub juhust.
Tähtis on olla osa meeskonnast.
Ohutus on oluline, suhteid luuakse ettevaatusega.“
Miks ma siin olen? Mida minult oodatakse?“
Inimesed on viisakad ja räägivad ohututest asjadest.
Nad tahavad ka selgeid ülesandeid ja küsida luba.

Nõuanne meeskonnale

Õppige üksteist tundma.
Tutvustage end inimestele ja küsige teiste kohta küsimusi. Ärge mingi liiga isiklikuks – olge ettevaatlikud.
Jagage oma isiklike eesmärgi.
Rääkige inimestele, kuidas te töö asju kogete.
Pakkuge vastutust.

Nõuanne meeskonnajuhile

Kasutage juhtivat ja struktureeritud juhtimisviisi.
Selgitage eesmärgi, ülesandeid ja ootusi.
Selgitage väärtusi ja norme.
Looge kontakti loomise võimalused.
Mõistke struktuuri vajadust.
Hoidke silmad lahti: „Kas kõik tunnevad, et nad kuuluvad meeskonda?“

Seatud eesmärgid

Selged eesmärgid ja rollid.
Kuuluvustunne.
Koostööle kasulik suhtlus.
Lojaalsus meeskonna suhtes.
Keskkond, kus kõik tunnevad end ideede ja ettepanekute esitamisel turvaliselt.

II etapp – vastuseis ja konfliktid

Kõige kriitilisem etapp, mis hõlmab vabanemist ja konflikte. Jääb, naaseb või liigub edasi. Selgitatakse välja individuaalsed vajadused. Konfliktid olulise üle ja lahkarvamused eesmärkide osas. Avage meeskonnas võistlus. Meeskond esitab väljakutse nii juhile kui ka üksteisele. Nad üritavad üksteist veenda selles, mis on õige. Tülid arutelud mittevajalike asjade üle.

Nõuanne meeskonnale

Vaadake konflikte kui võimalust arenemiseks. Vaadake ülesande lahendamisel tekkivaid konflikte positiivsetena. Toetage konstruktiivseid konfliktilahendusi. Olge konkreetne ja selge. Võimaldage võtta vastutus.

Nõuanne meeskonnajuhile

Pakkuge tuge, harjutage, treenige ja juhendage. Valige tegevused, mis nõuavad koostööd. Rõhutage tagasiside olulisust. Ärge võtke asju isiklikult ... Hoidke silmad lahti: „Kas oluliste konfliktidega tegeletakse?“ Hoidke silmad lahti: „Kas rollid on määratletud ja aktsepteeritud?“

Seatud eesmärgid

Tõeline üksmeel.
Ühised eesmärgid.
Ühised väärtused.
Ühised tööprotsessid.



Erinevad arenguetapid

III etapp – usaldus ja struktuur

Meeskond grupeerub ümber.
Suurenenud sallivus, lähedus ja avatus.
Tegeleb konfliktidega siis, kui need tekivad.
Tahab saavutada kokkulepet ja üksmeelt.
Naudib asju suurema osa ajast.
Eesmärkide saavutamiseks kohandatakse rolle ja missioone ümber.
Loob tootlikkust toetavaid struktuure.

Nõuanne meeskonnale

Ärge jääge idüllilisse paika pidama ...
Keskenduge ülesandele.
Olge tagasiside osas helde.
Avage end uutele mõtetele ja ideedele.
Vähem juttu, rohkem tegusid.
Pakkuge vastutust.

Nõuanne meeskonnajuhile

Tehke koostööd ja delegeerige.
Kasutage meeskonna eksperte maksimaalselt ära.
Delegeerige ja premeerige inimeste initsiatiivi võtta vastutus.
Kasutage teiste meeskondade tööd ja kogemusi.
Julgustage küsima asju, mis vähendavad tõhusust.

Seatud eesmärgid

Usaldus ja struktuur.
Kindlustage meeskonnas positiivsed suhted.
Küpsed arutelud rollide ja organisatoorsete protsesside üle.
Konstruktiivne konfliktide juhtimine.

IV etapp – tõhusus

Meeskond töötab tõhusalt ja loovalt.
Kõik meeskonnas tunnustavad meeskonna eesmärke.
Kõikide liikmete rollid ja staatused on teada ning aktsepteeritud.
Avatud suhtlus – palju ülesannetega seotud tagasisidet.
Konflikte jagatakse ja viivad tööd rühmad edasi.
Juhtimine on kergesti üleantav.
Meeskond teeb teistega koostööd.

Nõuanne meeskonnale

Tõhustatud areng.
Võtke endale veelgi suuremad isiklikud kohustused.
Proovige uusi viise, avastage ja arenege.
Õppige üksteiselt.
Töötage teadlikult uute ideede, tunnete ja käitumisega.

Nõuanne meeskonnajuhile

Pidage silmas visioone ja arenege.
Väline seire on ülioluline.
Kasutage konkreetse töö jaoks sobivaimat.
Esitage meeskonnale väljakutse uute eesmärkide/ülesannetega.

Seatud eesmärgid

Väljakutse ja areng.
Pikaajalised teadlikud otsused.
Kasutage konflikte arengus ära.

V etapp – meeskonna laialisaatmine

Meeskonna ülesanne on täidetud või meeskond grupeerub ümber.
Kuidas sellega hakkama saadakse, sõltub sellest, millises laialiminemisetapis meeskond on. Oluline etapp, millega tegeleda, et meeskonnaliikmed saaksid sellest saadud kogemusi kasutada järgmises meeskonna koosseisus.
Laialimine võib olla energiakulukas ja see võib hõlmata leinaprotsessi.
Teadlikud ja alateadlikud tunded vajavad ruumi.

Nõuanne meeskonnale

Hinnake
Andke tagasisidet
Pidage nn tseremooniaid

Näited võrdlevatest uuringutest



Kindlustusfirma

Group	Team
34,2	28 (+50%)
35	25
6	2,8

USA suur kindlustusfirma korraldas meeskonnaarengu kuue töörühmaga, millest aastaga arenesid välja meeskonnad.

Nende rühmade tulemuste kohta enne arengut ja aasta pärast algatust tehti suur võrdlus:

„Uue kliendi protsessi” keskmine aeg, s.o müügikõnest tehingu lõpetamiseni kulunud ajast 34,2 päeva sai 28,0 päeva.

20-protsendine paranemine. Samuti kasvas lõpetatud tehingute hulk peaaegu 50 protsenti.

Kindlustusjuhtumite kestusest 35 päeva sai 25 päeva (28% kiirem). Keskmisest arvete esitamise, tasumise ajast 6 päeva sai 2,8 päeva. See on 53-protsendine paranemine.

*Meeskonna arengu, suhtluse ja tulemuslikkuse hõlbustamine (Susan A. Wheelan ja Sharon Furbur, 2006)
Artikkel avaldati täispikkuses jaotises Rühmasiseses suhtluse hõlbustamine järgmises kontekstis: Uuendused ja rakendused loomulike rühmadega, 2. kd.*

Koolides

Group	Team
Total	+20-25%
”Harder tasks”	+50%

Aastatel 1999–2001 osales GDQ uuringus umbes 2300 õpetajat Ohio 61 põhikoolis. Seejärel võrreldi neid mõõtmisi üleriigiliste hinnangutega neljanda klassi õpilaste kohta.

Õpilased, kelle õpetajate meeskonnad olid edukad, saavutasid viie õppeaine testides 20–25 protsenti paremad tulemused.

Suurimat erinevust oli näha 34 koolis vaestena kirjeldatud piirkondades. Siin saavutasid kõrgete tulemustega õpetajate meeskondade õpilased teiste õpilastega võrreldes rohkem kui 50 protsenti parema tulemuse.

Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests Susan A. Wheelan, Jan Kesselring. Kogu artikkel avaldati ajakirjas The Journal of Educational Research 2005. aasta juulis.

Intensiivravi meeskond

Group	Team
1,10	0,3
Worst:	Best:
1,4	0,13

2000. aastate alguse uuringus võrreldi Ameerika idaranniku üheksas haiglas seitseteist erinevat meeskonda. Kõik nad töötasid intensiivraviosakonnas ja võrreldi patsientide suremust SMR-iga (suremuse standardsuhe, Standard Mortality Ratio). Kuue kõrge tulemusega meeskonna puhul oli suremus keskmiselt 0,32, võrreldes SMR-iga. Kuue madalaima koostöötõhususega meeskonna puhul oli suremus keskmiselt 1,10, mis on üle kolme korra suurem. Halvima ja parima rühma vahe oli üle kümnekordne – 1,4 vs. 0,13.

The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units, 2003 Susan A. Wheelan, Christian N. Burchill, Felice Tilin Kogu artikkel avaldati 2003. aasta novembris ajakirjas American Journal of critique care.