

2. Koolitamine meeskonniti



T-Kit käsiraamat
Koolitamise
alused

2.1 Mitmekultuuriline meeskonnatöö

2.1.1. Miks töötada mitmekultuurilises meeskonnas?

Paljusid koolitusi valmistab ette, viib läbi ja hindab üks ja seesama koolitaja, kes töötab iseseisvalt. Kui koolitajal on konkreetse kursuse korraldamiseks piisavalt kogemusi ja oskusi, siis on sellisel töökorraldusel teatavad eelised. Koolitaja saab ise vastu võtta kõik otsused ning arvestades endale omast lähenemist ja tööritmi, saab ta luua tervikliku koolituskursuse struktuuri ja valida välja sobivad meetodid. Samas nõuab meeskonnas töötamine lisaaega ja -energiat. Inimestel on erinevad arvamused ja tööstiilid, teistega koos töötamine võib olla väsitav ja frustreriv, tulemused võivad olla ebaselged ning koolitamise kvaliteet ei tarvitse olla ühtlane.

Lisaks eeltoodule võib siiski öelda, et rahvusvahelisele või mitmekultuurilisele rühmale koolituskursuse korraldamise puhul tuleb arvestada mõne väga olulise põhjusega, mis räägivad mitmekultuurilise koolitusmeeskonna rakendamise poolt.

Eri tausta, kogemuste, seisukohtade, vaadete, väärtushinnangute ja arvamustega inimestega ühes meeskonnas töötamine võib loomulikult kaasa tuua veelgi enam vastuolusid ja vaidlusi ning nõuda kõigilt paindlikkust, sallivust ja avatust teistsuguste tunnetus- ja käitumisviiside suhtes. See tähendab pingutamist teiste seisukohtade mõistmise nimel ja kompromisside tegemist. Kultuuridevaheline meeskonnatöö võib seega olla äärmiselt ebatõhus, sest meeskonnasisene dünaamika segab asjakohaste ülesannete täitmist. Kui aga koolitustegevus põhjalikult läbi mõelda ja seda oskuslikult juhtida, võivad erinevate meeskonnaliikmete teadmised ja oskused üksteist täiendada. Taoliste alustele toetudes võib koolitusprotsess muutuda mitmekülgseks ja loovaks ning selle tulemused võivad kompenseerida nii koolitajate kui ka koolitatavate rühma puudujääke. Sellisel juhul kujutab kultuuridevaheline meeskonnatöö endast põnevat, ergutavat ja vägagi tõhusat protsessi. Kultuuridevaheline meeskonnatöö võib pakkuda kõikidele meeskonnaliikmetele sügavalt õpetlikke kogemusi, kusjuures selle kaudu saab üksteist toetada ka tööülesannete ja vastutuse jagamisel ning koolitamisega seotud stressi talumisel.

Kõige tähtsam põhjus mitmekultuurilise meeskonna eelistamiseks võib aga olla see, et meeskonnasisene mitmekesisus toob kaasa mitmete ülioluliste küsimuste esilekerkimise veel enne koolituskursuse algust ning nende üle saab juba varem aru pidada. Meie arusaamu õppimisest ja koolitamisest mõjutavad isiklikud eelistused ja kogemused, kultuurilised vastuolud, erinevused ühiskondliku tegelikkuse mõistmises ja haridussüsteemides nii Euroopa piires kui ka väljaspool seda. Nagu koolitatavad, erinevad ka koolitajad üksteisest õpi-, koolitus- ja tööviiside ning tööstiilide poolest, neil on erinevad prioriteedid ja nad kasutavad erinevaid meetodeid. Erinevuste tasakaalustamine ja arutamine peaks teatud ulatuses vähendama koolitustegevuse kultuurilist eripära ning suurendama tõenäosust, et leitakse selline lähenemine või lähenemiste kogum, mida kõik osalejad mõistavad ja mis neile kasu toob.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Mida tähendab mitmekesisus?

Et moodustada seminari või koolituskursuse korraldamiseks mitmekesine meeskond, võib meeskonnaliikmete valimisel lähtuda erinevatest teguritest: päritoluriik või -piirkond, etniline või kultuuriline taust, organisatsiooniline taust, vanus, sugu jne.

1. Milliseid tegureid peate koolitusmeeskonna moodustamisel tähtsaks?
2. Kas te peate arvestama mingite teie organisatsioonis või teenistuses kehtivate nõuetega? Millised need nõuded on?



2.1.2. Mis teeb meeskonnast meeskonna?

Suur osa koolituskursuste ajal aset leidvatest tegevustest on seotud rühmadega, olgu need siis osalejate rühmad, töö- või hindamisrühmad või koolitajate rühmad. "Rühma tegevus võib olla nii täiesti kaootiline kui ka üllatavalt edukas. Samas on saanud järjest selgemaks see, et rühmad on kõige edukamad siis, kui neist saavad eriti viljakad üksused – meeskonnad." (Maddux 1990: 10) Rühm ja meeskond ei tähenda ühte ja sedasama, samuti ei ole meeskond termin, mida võiks kasutada enesetunde parandamiseks nende puhul, kes on ilmselgelt vaid rühma liikmed.

Rühm muutub meeskonnaks, kui

- selle liikmed tunnevad, et nende tehtud töö on mõnes mõttes nende omand ja et nad peavad saavutama ühiselt kindlaks määratud eesmärgid;
- jagatakse arusaama, et kõige lihtsam viis saavutada nii isiklikud kui ka meeskonna eesmärgid on üksteist toetada
- otsuseid võetakse vastu ühiselt;
- selle liikmed kasutavad oma oskusi, häid külgi ja pädevust, et muuta töö tulemuslikumaks;
- selles on tekkinud usalduslik õhkkond, mis soodustab mõtete, arvamuste, lahkavuste, tunnete ja küsimuste väljaütlemist, et liikmetel oleks võimalik üksteise erinevaid vaatevinkleid mõista;
- liikmeid julgustatakse oma oskusi arendama ja neid töö käigus rakendama;
- konflikte peetakse tavaliseks osaks suhtlusest, mis soodustab uute mõtete tekkimist, arendab loovust ja aitab leida paremaid lahendusi.

(*samas*: 10–12)

Kuigi taoline kirjeldus on üsna innustav, peame siiski kaaluma ka seda, kuidas meeskonnatöö tegelikult käima lükatakse. Järgmises peatükis on kirjeldatud eeltoodud küsimuse eri tahke ja esitatud mõned soovitusel meetodite kohta, mida te võiksite meeskonnatöö käigus rakendada.

2.2. Meeskonna loomine ja meeskonnana toimimine

2.2.1 Meeskonna moodustamine

Meeskonnaliikmete väljavalimine võib olla seotud erinevate organisatsiooniliste ja praktiliste nõuetega. Kas meeskonda tuleks kaasata inimesi, kellel on organisatsioonis teatud ülesanded? Millised rahalised vahendid on kättesaadavad? Lisaks neile küsimustele tuleks olulisel määral arvestada ka koolituskursuse teema ja sihtrühmaga, et teha kindlaks, millistel koolitajatel on just sellele koolituskursusele sobivad teadmised, kogemused, taust ja lähenemisviis. Veelgi enam, koolitusmeeskonnas peaks valitsema sihtrühma koosseisu peegeldav tasakaal erinevate geograafiliste ja kultuuriliste taustsüsteemide ja lähenemiste vahel. Kuigi koolitajate isiklikel oskustel on oluline tähtsus, tuleb meeskonna moodustamisel kindlasti arvestada ka sellega, et meeskonnaliikmed üksteist täiendaksid. Meeskond toimib kõige paremini siis, kui erinevate inimeste oskused ja omadused täiendavad üksteist ning kui neid kasutatakse edasiviivald koolituskursuse eesmärkide saavutamiseks.

Meeskonnaliikmete töökeelte küsimust tuleks hoolikalt kaaluda. Täiesti selge on, et liikmete omavahelisel suhtlusel on suur tähtsus ja et oskus end meeskonna töökeel(t)es väljendada mõjutab tuntuvalt igapäevase võimalusi meeskonnatöösse panustada ja meeskonnasiseseid jõujooni välja kujundada. Seetõttu oleks mõistlik valida välja just sellised koolitajad, kes kõik tunnevad hästi ühte ja sedasama töökeelt. See aga ei tähenda, et teiste meeskonnaliikmete töökeelte kasutamine ei oleks kasulik. Vastupidi, erinevate töökeelte tarvitamine aitab koolituskursuse käigus (võib-olla ainult väiksemate rühmade puhul) kaasa sellele, et töös osalemise



võimalused muutuvad võrdsemaks ja osalejate vahelised keelepõhised jõusuhted muutuvad hajusamaks. Samuti võib see kaasa aidata paljude noorsootöös kasutatavate mõistete kultuurist tingituse näitlikustamisele.

Pärast meeskonna koosseisu otsustamist algab selle ühine tegutsemine. Enne koolituskursuse algust tuleb välja töötada koolituskava ja teha selgeks, kuidas meeskonnaliikmed hakkavad koos töötama koolituse korraldamise ja sellega seotud eesmärkide saavutamise nimel.

Kõige kasulikum oleks lahendada paljud olulised küsimused juba ettevalmistava koosoleku käigus. Ühe või mitme ettevalmistuskoosoleku pidamise võimalus enne koolituskursuse algust sõltub sellistest teguritest nagu rahalised vahendid ja meeskonnaliikmete kättesaadavus. Nii mõndagi saab enne koolituskursuse algust kahtlemata arutada ja korraldada e-posti, faksi või telefoni teel. Samas ei asenda miski koosolekut, kus kõik meeskonnaliikmed kohtuvad oma mõtete arutamiseks ja jagamiseks ning koolituskava, selle põhiväärtuste ja eesmärkide kokkuleppimiseks. Eriti siis, kui mitte ükski või mõni meeskonnaliikmetest ei ole varem koos töötanud, kujutab koolituskursuse ettevalmistamiseks korraldatav meeskonna koosolek endast esimest koos töötamise ja kolleegide tundmaõppimise võimalust.

Lisaks koolituskursuse raamistiku kindlaksmääramisele, koolituskava ettevalmistamisele ja ülesannete jaotamisele tuleks veidi aega pühendada ka meeskonna loomisele (team building) ja koosoleku hindamisele. Enne koosoleku lõppu tuleb kindlasti välja töötada selge ülesannete jaotamise skeem koos asjaomaste lõpptähtaegadega. Kes peaks mida tegema ja milline on selle tegevuse tähtaeg? Mida võib korraldada e-posti teel ja mida mitte? Kasulikuks võib osutuda meeskonnasisese suhtlemise koordineerija kindlaksmääramine, kes hoolitseb asjaomaste protsesside jätkumise eest järgmise koosolekuni.

Ehk võiks koolitusmeeskonna liikmete vahel sõlmida meeskonnaleppe?

Näide

- Me püüame üksteisega suheldes olla ausad.
- Me võtame osa kõikidest meeskonna koosolekutest.
- Me püüame koolituskursuse käigus ühiselt veeta võimalikult palju aega.
- Me anname üksteise tegevusele iga päev hinnangu.
- Me ei sega vahele üksteise sessioonidele.
- Me püüame üksteise sessioonide korraldamisele edasiviivalt kaasa aidata, tuues sessiooni lõpus välja need asjassepuutuvad lisateemad, mis võisid sessiooni läbiviijal kahe silma vahele jääda.

(Guijt jt 1992)

Kuidas saab teie meelet meeskonnatöö korralikult käima lükata?

2.2.2 Usaldusliku, toetava ja isikliku arvamuse väljendamist soodustava õhkkonna loomine

Meeskonna loomisel on keskne tähtsus sellise keskkonna kujundamisel, mis aitab meeskonnaliikmetel üksteist tundma õppida ja leida oma koha meeskonnas. See on aluseks avatud, usaldusele ja vastastikusele lugupidamisele rajatud õhkkonnale, mis soodustab isikliku arvamuse väljendamist, isikliku panuse suurendamist, üksteise toetamist ja meeskonna mitmekesisuse edasiviivat rakendamist koolitamise käigus. Meeskonna loomise käigus peaksid koolitajad tutvustama seda, millised on

- nende ootused koolituskursuse ja meeskonnatöö suhtes;
- nende meeskonda kuulumise motiivid ning
- nende noorsootöoga seotud kogemused ja muud asjaomase koolituskursusega seonduvad kogemused.



Järgmisena tuleks meeskonna loomise käigus selgitada välja, millised on liikmete tööstiilid ning nende tugevad ja nõrgad küljed. Viimaseks – see on kõige olulisem – peaks meeskonna loomine pakkuma kõigile võimaluse nautida üksteise seltskonda ja tunda ette rõõmu tulevases koos töötamisest. Tõesti, koos töötamine võiks olla mõnus! Meeskonna loomine võib tähendada eeltoodud küsimuste arutamist kas koosoleku ajal või sundimatus õhkkonnas lõunalaua taga. Koostöö käimalükkamiseks saab kasutada asjakohaseid harjutusi, mis võivad muuta koolitajate vahelisi suhteid soojemaks ja aidata neil ühtsesse meeskonda sulanduda. Kaks näidet harjutustest on esitatud alljärgnevalt.

Juhtimine ja järgimine: kinniseotud silmadega kaaslaste juhtimine koolituspaigas.

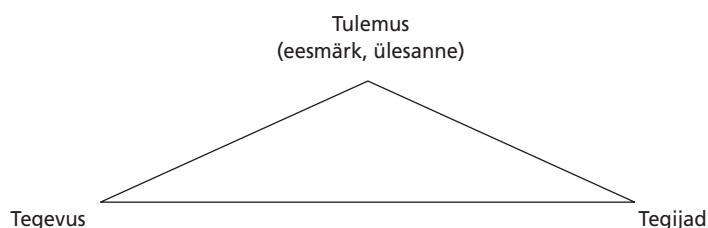
- Eesmärk: vastastikuse usalduse loomine. Juhtimise ja järgimise kogemine.
- Ülesanne: kõik meeskonnaliikmed seisavad ravis, olles näoga eesoleva inimese selja poole. Peale rivi eesotsas oleva inimese on kõigi silmad kinni seotud. Igaüks paneb oma käed eesoleva inimese õlgadele. Seejärel juhib rivi eesotsas olev inimene kogu rivi läbi koolitusruumi (või koosolekuruumi). Paari minuti järel vahetage juht välja, nii et igaüks saaks korra rivi juhtida. Lähenege sellele harjutusele loovalt: juht võib paluda teistel erinevaid asju teha, näiteks ronida üle tõkete, rääkida, laulda, joonistada jne.
- Aeg: 20 minutit neljast inimesest koosneva meeskonna puhul, millele lisanduvad mõned minutid aruteluks pärast harjutuse sooritamist.
- Kasutatavad vahendid: vahendid silmade kinnisidumiseks kõigile meeskonnaliikmetele peale juhi.

Milline on täiuslik koolitaja või koolitatav?

- Eesmärk: kujutlege, milline oleks kõnealuse koolituskursuse puhul täiuslik koolitaja või koolitatav. Uurige välja, milliseid koolitaja/koolitatava omadusi peetakse oluliseks kogu meeskonnas ja millistes omadustesse suhtutakse erinevalt. Kasutage koostöö tegemiseks ja ühisele arvamusel jõudmiseks oma loovust ja kujutlusvõimet.
- Ülesanne: kõik meeskonnaliikmed istuvad või seisavad suure paberilehe ümber (nt pabertahvel). Igal meeskonnaliikmel on (eri värvi) marker. Joonistage paberile täiusliku koolitaja või koolitatava pilt. Ei ole tähtis, kes joonistamist alustab. Pildi joonistamise käigus hakkavad teised seda täiendama. Joonistamise ajal ei tohi üksteisega rääkida.
- Aeg: umbes kümme minutit ühele joonistusele ja veidi aega selle arutamiseks.
- Kasutatavad vahendid: suur paberileht ja markerid kõigile meeskonnaliikmetele.

Tulemused, tegevus, tegijad: 3T kolmnurk

KA-3



3T kolmnurk (*3P triangle*) – tulemus (*product*), tegevus (*process*) ja tegijad (*people*) – kujutab vastanduvaid asjaolusid, millega iga meeskond peab oma töö käigus arvestama. Paljudes meeskonnas



dades keskendutakse ainult tulemusele, mis on vaja saavutada, sest aja piiratus tõttu tundub see olevat kõige tõhusam töötamisviis. Käesolevas käsiraamatus oleme korduvalt väitnud, et erinevate tegurite tasakaalustamine annab koolitusele alati midagi juurde. Igale meeskonnaliikmele tuleb eraldi tähelepanu pöörata. Kuidas nad suhtuvad oma töösse ja meeskonda? Kuidas see mõjutab kogu meeskonna tegevust? Sellega seoses peab iga meeskond oma töö korraldamiseks looma mingisuguse struktuuri, määrama kindlaks asjakohased reeglid ning jagama ära vastutusalad ja ülesanded. Kui aga kõiges lähtutakse rangetest reeglitest, siis võib see mõjuda kahjulikult inimeste loovusele ja spontaansusele. Kõige tähtsam on õige tasakaalu leidmine tulemuste, tegevuse ja tegijate vahel. 3T mudelit saab kasutada mitmel moel. Seda mudelit on põhjalikumalt kirjeldatud käsiraamatus „Projektijuhtimine“. Käsiraamatus „Organisatsiooni juhtimine“ käsitletakse seda kui ühte võimalikku lähenemist juhtimisele. Käesolevas käsiraamatus vaadeldakse seda küsimust teise vaatenurga alt ptk-s 4, kus rühmasisest dünaamikast kirjeldatakse teemakesksest interaktsioonist lähtuvalt (*ptk-d 4.1.3 ja 4.3.1*).

Mõned soovitused meeskonnasisese suhtluse edendamiseks

- Kuulake üksteist ja püüdke siiralt mõista seda, mida teine ütleb.
- Esitage küsimusi.
- Tehke selgeks, millistes tähendustes erinevaid mõisteid kasutatakse (koolitamine, koolituse läbiviimine).
- Hoidke tunded kontrolli all.
- Pakkuge teistele tuge.
- Andke positiivset tagasisidet.
- Tehke edasiviivat kriitikat.

2.2.3 Juhtimine, omanikutunne ja otsuste ühine vastuvõtmine

Paljudes meeskondades on ametisse määratud juht, kelleks võib olla näiteks see inimene, kes kutsus kokku meeskonna koosoleku ja kes koolitust korraldava institutsiooni või organisatsiooni nimel tegeleb koolituse korraldamisega. Tavaliselt peab koordineerija tegelema haldusküsimustega ja hoolitsema selle eest, et meeskonna koostöö algaks edukalt.

Et meeskond saaks korralikult toimida, peab valitsema selgus nii haldusraamistiku kui ka meeskonnaliikmete nõuete, vastutusalade ja ülesannete suhtes. Milliste küsimuste üle võib meeskond otsustada? Millised asjad on ära otsustatud ilma meeskonnata? Kas tasude maksmise, lepingute sõlmimise ja korraldaja ootustega seonduvad küsimused on lahendatud? Kas kõikidel meeskonnaliikmetel on ühesugused kohustused?

Koolituse käigus peab keegi täitma meeskonna juhtimisega seonduvaid ülesandeid. Nende hulka kuuluvad näiteks koosolekute juhatamine (nt otsuste vastuvõtmise ja päevakorra järgimise eest hoolitsemine jne), haldusküsimuste lahendamine (nt lepingute sõlmimine, koolitavatele kutsete saatmine, suhtlemine osalejatega jne), meeskonna koosolekute kohta aruannete kirjutamine ja meeskonnasisese suhtlemise koordineerimine koosolekute vahepeal. Mõnda neist kohustustest saab meeskond ühiselt täita, see aitab kaasa sellise tunde loomisele ja säilitamisele, et kogu kursus ja meeskond kuulub selle liikmetele. Samuti ei tohi unustada seda, et ka võrdsete kohustustega liikmetest koosnevas demokraatliku struktuuriga meeskonnas tekivad teatud jõusuhted. Meeskonnatöö juhtimise seisukohast on üks olulisemaid küsimusi just see, kuidas selliseid jõusuhteid ja asjaomast dünaamikast käsitleda. Nii meeskonnaliikmed kui ka koolitavad suhtuvad üksteisesse erinevalt, sest nende omadused, pädevus ja iseloom ei ole ühesugused. Siinkohal seisneb väljakutse selles, kuidas meeskonnas nende erinevuste alusel soodustada konkureerimise asemel üksteise toetamist.

Mõtelge järgmiste küsimuste üle.

- Kas teie meeskonnal on kindel juht ja kas see vähendab teiste meeskonnaliikmete rolli?
- Kuidas võetakse vastu otsuseid?
- Kas kasutatakse kõikide meeskonnaliikmete potentsiaalseid võimeid? Kui see ei ole nii, siis miks?
- Mis juhtub siis, kui keegi käitub näiteks liiga domineerivalt või kui keegi on liiga vaikne?



- Kes otsustab selle üle, millised on meeskonna prioriteedid ja millal need kindlaks määratakse?
- Millal muutub tulemus tegevusest tähtsamaks?
- Kuidas jagatakse ülesanded?
- Kellele antakse meeldivad ülesanded (näiteks mõnusa harjutuse korraldamine või tähtsa kõne pidamine plenaaristungil) ja kes peab ära tegema selle töö, mis on küll vajalik, kuid ei ole nii nähtav ega meeldiv?
- Mida saaks meeskonnas ette võtta, et kõigil oleks selle tegevuses osalemiseks võrdsed võimalused?

Meeskonnatöö ja otsuste vastuvõtmise protsessi muutmine interaktiivseks ja aktiivset osalust nõudvaks ei tähenda seda, et kõikide meeskonnaliikmete panus on ühesugune. See tähendab seda, et igaüks saab täiel määral kasutada oma potentsiaalseid võimeid.

2.2.4 Rollide jagunemine meeskonnas: isiklike teadmiste, oskuste ja omaduste panustamine meeskonnatöösse.

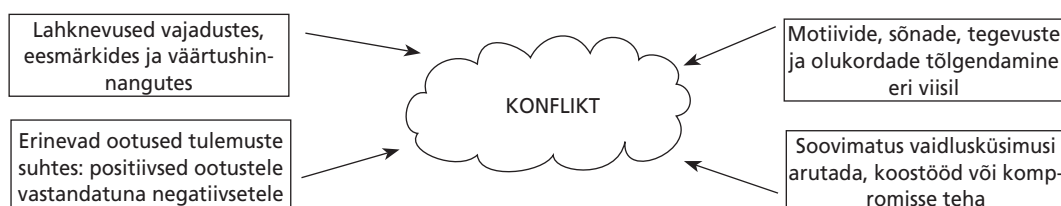
Ikka on nii, et mõni inimene räägib palju, mõni vähe. Mõne inimese ettepanekutega minnakse meeskonnas tavaliselt kaasa, mõne ettepanekuid ei panda tähele. Üks on loominguiline, teine aga nokitseb praktiliste pisiasjade kallal. Üks tõukab meeskonda tegudele, teine aga kahtleb ja kaalutleb. Mõni liige on edukas eesmärkide poole liikumises, mõni aga meeskonnatunde loomises. Igaühel on meeskonnas oma roll. Kõik need rollid on tähtsad ja võivad aidata meeskonnatööd tõhusamaks muuta. Inimesed võivad oma rolle muuta meeskonna koosseisust ja konkreetsest olukorrast lähtuvalt. Erinevad inimesed võivad meis esile tuua erinevad küljed ning iga olukord tingib sellele vastava käitumise ja tegutsemise.

Tõhusa ja rahuldust pakkuva meeskonnatöö seisukohast on oluline, et igal liikmel oleks võimalus just enda isikuomaduste kohaselt töösse panustada, et iga liikme roll talle sobiks ning et teised seda rolli tunnustaksid ja väärtustaksid. Seda on aga lihtsam öelda kui teha. Käitumine, mis meie omast erineb, mõjub sageli ärritavalt. Me võime küll teoreetiliselt mõista, et inimeste vajadused ja koostööviisid võivad erineda, kuid see ei tähenda, et me sellise olukorraga lepiksime ja oskaksime seda mõistlikult ära kasutada. Eelkõige kehtib see mitmekultuuriliste meeskondade puhul, kus isiklikud ja kultuurilised tegurid segunevad, mõjutades kogu meeskonna käitumist. Lisaks kõigele eeltoodule oleneb meeskonnatöö kvaliteet ka sellest, kas kolleegidega koos meeskonnas töötamine annab meile võimaluse isiklikult midagi õppida ning millisel määral meeskonnas sellist õppimist soodustakse. Selles protsessis on keskne tähtsus kogu meeskonna tegevuse analüüsimisel ja täpsel tagasisidel (vt ptk 2.3.2).

2.2.5 Konflikti käsitlemine võimalusena enese ja loovuse arendamiseks

Vahel me arvame, et meie meeskond töötab siis kõige paremini, kui kõik töötavad üksteisega kooskõlas ilma suurte lahkkelideta. Üksmeelne töötamine on loomulikult väga kena, kuid tuleb olla kindel, et see tähendab harmooniat kõigile. Me ei püüa väita, et alati ei ole kõik väljast samsugune kui seest, vaid piirdume sellega, et vahel tähendab meeskonna näiline kooskõla hoopis lahkkelide vältimist ja varjatud frustratsiooni. Meie arvame, et edasiviiv meeskonnatöö hõlmab ka meeskonnaliikmete vaheliste konfliktidega tegelemist ja nende konfliktide pidamist meeskonnasisese suhtluse tavaliseks osaks.

Meeskondades tekivad konfliktid peamiselt neljal põhjusel.





Paljude Euroopast ja Ameerika Ühendriikidest pärinevate teooriate kohaselt on parim viis konfliktide lahendamiseks nende avameelne, teadlik ja otsene käsitlemine. Teistsuguse kultuuritausta korral ei tarvitse aga lahkavuste avameelne ja otsene väljaütlemine olla vastuvõetav ning konfliktidega tegeletakse kaudsemal moel. Rühma- või meeskonnasiseste konfliktide üksikasjalikum käsitlus on toodud ptk-s 4.2.

2.2.6. Sallivus pingeliste ja mitmeti mõistetavate olukordade suhtes

Kultuuridevahelise meeskonnatöö lahutamatuks osaks on pingelised ja mitmeti mõistetavad olukorrad. Meeskonda kuuluvate kolleegidega koos töötamise ajal võib selliste olukordadega toime tulemine sageli osutuda pingutust nõudvaks ja keerukaks ülesandeks.

Põhiliseks pingete ja mitmeti mõistetavuse allikaks on järgmised olukorrad.

- Isiklike ("iseendaks jäämine") ja kollektiivsete ("terviku nimel töötamine") huvide vahelised pinged. Mõlemad seisukohad on äärmiselt olulised ning toovad esile veel ühe meeskonnatöö põhielemendi, tasakaalustamise.
- Pinged, mis hõlmavad kahte lähenemist: vajadus muutuste, paindlikkuse ja uuenduste järele, mis sisaldab enese proovilepanekut, ning kinnipidamine väljakujunenud struktuuridest, põhimõtetest ja lähtepunktidest.
- Pinged, mis tekivad seoses sellega, et soovitakse endale seada täiuslikke eesmärke ja neid ka saavutada, kuigi samal ajal teatakse, et neid ei ole iialgi võimalik täielikult saavutada.

(Pohl ja Witt, 2000)

- Sallivus mitmeti mõistetavuse suhtes. Kultuuridevaheline meeskonnatöö nõuab meeskonnaliikmetelt pidevalt mitme õige tunnetus- ja käitumisviisi tunnustamist. Täiesti normaalne on, et ühele mõttele lähenetakse erinevalt. Samuti tuleb mõista seda, et ühte ja sedasama olukorda saab tajuda ja tõlgendada mitmel moel.

Pingelised ja mitmeti mõistetavad olukorrad võivad kõigutada meie tasakaalu, panna meid kahtlema enda vaadetes ja veendumustes ning tekitada meis ebakindlust, segadust või frustratsiooni. Ka see on täiesti normaalne. Meeskonnale nii väärtuslikule stabiilsusele saab kaasa aidata, kui kehtestada meeskonnas ühised väärtushinnangud ning eesmärgid ja leppida kokku põhiküsimustes.

2.3 Ettevalmistusest praktikani: meeskonnatöö koolituskursuse ajal

2.3.1 Lahkhelide ennetamine

Alles pärast koolituskursuse algust on võimalik kogeda seda, kuidas meeskond tegelikult koos suudab töötada. Koolitamise ajal võib surve esineda osalejate ees hästi olla tugevam kogu meeskonna toimimisega seotud headest kavatsustest. Seega oleks kasulik teatud lahkhelisid ennetada ja meeskonnas nende lahendamiseks kasutatavad strateegiad varem välja töötada.

- *Meeskonna koosolekud ja tagasiside:* leidke aega korrapäraste meeskonna koosolekute pidamiseks isegi siis, kui teil on kiire koolituskava ettevalmistamise ja elluviimisega või peaksite koolitavatavatega seltskondlikult aega veetma. Enamik koosolekutest kulub koolituskava hindamisele ja koostamisele. Sellele vaatamata tuleks eraldada aega selleks, et küsida igalt meeskonnaliikmelt, mida ta arvab koolituskursusest, meeskonnast ja oma rollist meeskonnas. Samuti võib kasulikuks osutada see, kui te teatate ette, et peagi kulutatakse veidi aega tagasiside saamiseks, näiteks: "Kolmapäeva õhtul on meie koosolek pikem ja me saame terve tunni jooksul arutada seda, mida me oma meeskonnast arvame."



- Eksperdid: meeskonnas valitsevat õrna tasakaalu võivad häirida väljastpoolt kutsutud eksperdid või lektorid, kes töötavad meeskonnaga koos vaid lühikese aja jooksul. Arutage seda, kuidas ekspertide küsimust lahendada. Milline on eksperdi roll? Millisel määral tuleks teda meeskonda sulandada?
- *Ajaline täpsus*: meeskonnaliikmed võivad ajaliselt täpsusesse erinevalt suhtuda, see võib esile kerkida eelkõige kultuuridevahelise meeskonnatöö puhul.
 - Kui meeskonna koosoleku algusajaks on määratud 18.00, kas koosolek tegelikult ka algab sel kellaajal? Kui ei alga, siis miks? Kas teiste (või alati ühe ja sellesama inimese) ootamine ei häiri meeskonda või häirib?
 - Kui täpselt te koostate koolituse ajakava ja kui rangelt seda järgitakse? Mida tehakse siis, kui töörühm ei ole arutelu õigel ajal lõpetanud? Kas teie koolitajana lõpetate arutelu?

Kui te lepate meeskonnas kokku selles, kuidas ajaliselt täpsusesse suhtutakse, võib see kaasa aidata kursuse sujuvusele ja anda meeskonnaliikmetele lisakindlust konkreetsete olukordade lahendamiseks.

- *Meeskond ja koolitatavad*: meeskonnaliikmetel võivad olla erinevad ootused ja hoiakud koolitatavatega suhtlemise osas.
 - Kui oluline on see, et osalejatega veedetaks seltskondlikult aega? Kui palju aega tuleks osalejatele pühendada?
 - Kuidas suhtutakse kursust käsitlevasse tagasisidesse, mida osalejad pakuvad? Kui olulised on osalejate huvid ja arvamused koolitusmeeskonna poolt kindlaks määratud prioriteetide seisukohast?
 - Millisel määral tehakse osalejad vastutavaks koolituskava ja kursuse eest?
 - Millised on osalejate ja koolitajate vahelised professionaalsed suhted?
 - Millisel määral peaksime eeltoodud küsimustesse ühte moodi suhtuma?

Sõltumata sellest, milliseid otsuseid te meeskonnasiseselt langetate ja millisel määral on teil eriarvamusi, suhtuvad koolitatavad meeskonda suurema lugupidamisega ja peavad teid professionaalsemaks, kui te nende nähes tegutsete ühtse meeskonnana. See tähendab küsimuste arutamist ning lahkumise ja pettumuse väljendamist ainult meeskonnaliikmete juuresolekul, mitte osalejate rühma ees. Tehke meeskonnas selgeks, kuidas meeskonnaliikmed üksteist osalejate rühma ees toetavad, hoolimata kulissidetagustest nägelustest. Näiteks mida teha siis, kui juhataja unustab mainida varem kokkulepitud teemat? Kas keegi peaks vahele segama? Kuidas ta peaks seda tegema?

2.3.2 Hindamine ja tagasiside

Hindamine aitab meie tööd tulevikus paremaks muuta ja seetõttu on sellel meeskonnatöös keskne tähtsus. Meeskond peaks hindama koolituskava, osalejaid, eesmärkide saavutamist ja ka omaenda tööd. Hindamist käsitletakse üldisemalt ptk-s 3.6. Meeskonnatöö hindamise käigus tuleb arvestada selliste teguritega nagu meeskonna tulemused ja meeskonnasisene dünaamika, juhtimine, otsuste langetamine, erinevad rollid, suhtlemine ja konfliktide lahendamine.

Alljärgnevalt on esitatud neli viisi, kuidas meeskonnatööd hinnata.

- *Hindamisvoorud*: Paljudes meeskondades korraldatakse koolituskursuse ajal hindamisvoore iga päev või teistsugustel korrapärastel alustel. Usalduslikes ja lõõgastavates oludes koos istumine võib kujutada endast kõige mugavat viisi töö hindamiseks, murede jagamiseks ja kriitiliste märkustega tegelemiseks. Meeskonna elavdamiseks võiks sellise koosoleku puhul kokku saada ruumides, kus tavaliselt ei töötata.



- *Meeskonnatöö: milline on teie seisukoht?*

1 osa: Iga meeskonnaliige kirjutab paberilehele ühe lause, mis väljendab tema arvamust meeskonna kohta (näiteks: "Meeskond ei suuda oma erimeelsusi edasiviivalt lahendada"). Igaüks võib eri lehtedele kirjutada mitu lauset.

2 osa: Üks meeskonnaliige paneb oma paberilehe ruumi keskele ja loeb ette sellele kirjutatud lause. Teised liikmed asuvad selle lause suhtes oma seisukohale ning selgitavad ja jagavad oma arvamusi. Mida vähem nad on ettelõetud väitega nõus, seda kaugemal paberilehest nad seisavad. Üksteise järel loetakse ette kõik laused ja meeskonnaliikmed otsustavad, millised on nende seisukohad lausete suhtes.

Asjaomases kontekstis tuleks selle meetodi kasutamisel olla paindlik, jättes vajaduse korral piisavalt aega aruteluks, mõtete väljendamiseks ja tundlike teemade käsitlemiseks.

- *3T kolmnurk*. Alapeatükis 2.2.2 toodud mudelit saab kasutada selle hindamisel, millised tööprioriteedid on meeskond kindlaks määranud. Millisele komponendile teie meeskonnas keskendutakse? Kas te suudate neid üksteisega seotud komponente tasakaalus hoida?
- *Meeskonnasisest koostööd käsitlev küsimustik (lisa 1)*. Kui meeskond töötab koos üsna pika ajavahemiku jooksul, võiks analüüsimist alustada selle küsimustikuga. Paluge igal meeskonnaliikmel täita küsimustik. Seejärel võrrelge ja arutage saadud vastuseid kogu meeskonnaga. Millega saadakse meeskonnas hästi hakkama? Milliseid valdkondi tuleks teie meelest paremaks muuta? Küsimustike täitmisele järgnevat arutelu võib hõlbustada see, kui te kutsute vestlust juhtima koolitaja, kes ei kuulu meeskonda.

Individuaalne tagasiside: miks, millal ja kuidas?

Mida meeskonnas arvatakse teist kui koolitajast ja meeskonnaliikmest? Üksteise omaduste ja tulemuste kohta saadav tagasiside on vägagi tundlik teema ja sellega tuleks meeskonnas hoolikalt ümber käia. Isegi juhul kui tagasiside keskendub koolitaja rolli täitmisele (millele tulekski keskenduda!), mitte aga koolitaja isikule, hõlmab koolitamine alati erinevaid isiksusi ja osalemist protsessides, mis on sageli väga dünaamilised ja pingelised. Nagu iga teise rolli puhul, mida me elus mängime, võib isegi edasiviival eesmärgil välja öeldud kriitika teha haiget, muuta meid ebakindlaks ja puudutada teemasid, millest me ei taha rääkida.

Negatiivse tagasiside talumine võib olla raske. Positiivne tagasiside on meile tähtis ja seda on meeldiv kuulda, kuid ainult see ei aita meil enda tööd paremaks muuta. Kriitika peaks olema suunatud ka meie nõrkadele külgedele, kuid see peaks olema esitatud konstruktiivselt, et see aitaks tagasiside saajal end parandada. Kui meeskonnas valitseb usalduslik õhkkond, siis võib tagasiside meile nii mõndagi õpetada ning pakkuda võimalusi enda käitumise üle järele mõtlemiseks ja selle parandamiseks, aidata kaasa enesekindluse kasvamisele ja paremate töötingimuste loomisele meeskonnas. Meeskonda käsitlev tagasiside peaks keskenduma meeskonna koostöömisele ja meeskonnaliikmete rollidele. See võib hõlmata ka erinevate meeskonnaliikmete pädevust ja tööstiile, mis koolituskursuse jooksul on avaldunud. Kuidas aga tagasisidet kasutatakse, sõltub sellest, kui põhjalikult tahab meeskond oma tegevust hinnata.

Mõned juhised tagasiside andmise kohta

- Arvestage tagasiside saaja vajadustega.
- Piirduge käitumise kirjeldamisega ega püüdke seda tõlgendada.
- Keskenduge sellistele tegevustele, mida on võimalik muuta.
- Olge konkreetne ja tooge näiteid.



- Oodake, kuni teilt palutakse tagasisidet.
- Ärge esitage hinnanguid.
- Võimaluse korral andke tagasisidet kohe pärast asjaomase tegevuse asetleidmist (kui tagasisidet soovitakse saada).
- Jätke see teiste otsustada, kas nad muudavad või ei muuta oma käitumist.
- Ütelge oma tunded otse välja (näiteks "Mind muudab ebakindlaks see, kui sa...").
- Andke ka positiivset tagasisidet.

(P. G. Hanson, 1975)

Alljärgnevalt on esitatud kaks näidet selle kohta, kuidas tagasisidet saab anda.

Harjutus meeskonnatöö ja liikmete rollide kohta: sõiduvahendi meetod

1. samm Kujutage ette, milline oleks teie meeskond, kui see oleks sõiduvahend. Tehke seda paarides või individuaalselt. Sõiduvahend võib olla ükskõik milline: auto, traktor, aurulaev või lennuk. Valitud sõiduvahend peaks väljendama meeskonna olemust. Joonistage sellest sõiduvahendist pilt.
 2. samm. Püüdke kujutleda erinevaid meeskonnaliikmeid oma sõiduvahendi osadena. Millise osaga keegi sarnaneb? Kes on laeva puri, mootor, kompass, iste, pidur, asukohamäärangusüsteem (GPS) jne? Miks?
 3. samm Selgitage oma joonist teistele.
 4. samm Tehke analüüsiv kokkuvõte: mida see pilt meile õpetas?
- Aeg: Vähemalt üks tund neljast inimesest koosneva meeskonna puhul.

Harjutus individuaalse tagasiside andmise kohta: piinapink

- Leidke oma meeskonnale mugav ruum. Istuge ringis ja pange ringi keskele tool. Meeskonnaliikmed istuvad üksteise järel sellele "piinapingile".
- Toolil istudes öelge oma kolleegidele, mille kohta te tagasisidet tahate: millised on teie kui koolitaja tulemused, milline on teie roll meeskonnas jne. Teised meeskonnaliikmed vastavad teile, arvestades kokkulepitud piirangutega.
- Määrake kindlaks aeg, kui kaua piinapingis istutakse.
- Piinapingis istudes ei saa te kohe märkustele vastata, kuid pärast tagasiside saamist ja enne seda, kui uus meeskonnaliige istub piinapinki, on teil veidi aega oma arvamuste ja küsimuste esitamiseks.
- Aeg: vähemalt 20 minutit iga meeskonnaliikme kohta.
- Tähelepanu! See harjutus võib käsitleda väga tundlikke teemasid. Ärge unustage enne alustamist kokku leppida põhireeglites, millest tagasiside andmisel lähtutakse!



2.3.3 Kuidas jätkata?

Iga meeskond toimib isemoodi ning iga uus meeskond peab välja töötama ja kujundama just talle sobiva viisi töötamiseks. Meie kogemused mõjutavad olulisel määral seda, kas me muutume meeskonnana töötamise alal üha kompetentsemaks. Keerulised ja problemaatilised tööga seonduvad olukorrad võivad meile paljugi õpetada. Vahel aitavad suhtlemisele ja tulemuste parandamisele kaasa varasemad meeskonnana töötamise kogemused, seda eriti siis, kui töötada sama meeskonnaga koos teist korda või kui töötada koos pikema aja jooksul. Kui te soovite rohkem teada saada kultuuridevahelise meeskonnatöö kohta, lugege asjaomaseid peatükke käsiraamatutest „Projektijuhtimine“ ja „Organisatsiooni juhtimine“. Meeskonnasisese koostöö üle järele mõtlemiseks kasutage **lisa 1**.

Eduka meeskonnatöö alused

- Pühendumine! Meeskond saab ainult siis tõhusalt toimida, kui iga selle liige tahab töötada.
- Leidke piisavalt aega selleks, et arutada põhilisi lähenemisviise ja mõtteid, hinnata meeskonnatööd ja anda üksteisele tagasisidet.
- Leppige kokku, et igaüks on meeskonna juhtimise eest vastutav!
- Lähtuge tegutsemisel ühiselt kokku lepitud põhiväärtustest ja eesmärkidest.
- Leppige sellega, milline olete teie ja millised on teised.
- Vastutamine iseenda eest – igaüks vastutab ise oma tegude ja käitumise eest.
- Usaldage teiste oskusi ja võimeid ning toetage neid.
- Austage üksteise taluvuspiire.
- Olge valmis riskima, tegema midagi uut, panema end proovile.
- Suhtuge tehtud vigadesse kui võimalusse õppida midagi uut.
- Tegevusele suunatud lähenemine – eesmärgid on olulised, kuid nendeni liikumine on samuti oluline. Meeskond saab end paremaks muuta, kui kasutatavaid protseduure ja tavasid järjepidevalt kohandatakse.
- Määrake kindlaks protseduurid, mille alusel olukordi analüüsitakse ja probleeme lahendatakse.
- Olge valmis leppima sellega, et töö juurde käivad ka tunded.
- Hoidke tasakaalus tõhusus ja sotsiaalne kvaliteet.
- Tundke uhkust oma meeskonna saavutuste üle.
- Meeskonnas töötamine peaks olema mõnus! Kui ei ole, siis on midagi valesti.

(Pohl ja Witt 2000)



Euroopa Nõukogu ja Euroopa Komisjoni partnerluse raames tegutseva õppekavade ja kvaliteedi arendusrühma soovitusel meeskonnatöö kohta, mis on esitatud dokumendis "Euroopa noorsootöötajate koolitamise kvaliteedistandardid"

- Koolitusmeeskonna koosseis peaks olema rahvusvaheline.
- Koolitusmeeskonna koosseis peaks olema tasakaalus rahvuslike, päritoluliste, sooliste ja teiste oluliste tegurite seisukohast.
- Koolitusmeeskonna koosseis peaks peegeldama koolitavate rühma koosseisu.
- Koolitusmeeskonnas tuleks kasutada ühist töökeelt.
- Koolitusmeeskonnal peaks olema koolituskursuse korraldamiseks vajalikud teadmised ja oskused.
- Varakult enne koolituskursuse algust tuleks pidada koolitusmeeskonna ettevalmistuskoosolek.
- Tasutingimused peaksid olema vastuvõetavad ja võrdsed kõigile osalejatele ja koolitajatele.
- Kõikide asjaosaliste vahel peaksid valitsema selged kokkulepped (meeskonna moodustaja, koolitusmeeskond, osalejad, saatvad organisatsioonid).