

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kristin Tamm

**MEESKONDLIKU ÕPPIMISE JA TAGASISIDESTAMISE MÕJU
MEESKONDLIKULE SÄILENÕTKUSELE
PERSONALIJUHTIMISE MEESKONDADE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 7646 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristin Tamm 20.12.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Meeskondlik säilenõtkus	8
1.2. Meeskondlik õppimine	11
1.3. Meeskondlik tagasisidestamine	14
2. UURINGU EESMÄRK, METOODIKA JA VALIM	18
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused	18
2.2. Metoodika ja protseduur	19
2.3. Valim	21
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	23
3.1. Uuringu tulemused	23
3.1.1. Alaskaalade kirjeldav statistika	23
3.1.2. Alaskaalade korrelatsioonianalüüs	26
3.1.3. Meeskondade koondtunnuste kirjeldav statistika	27
3.1.4. Koondtunnuste korrelatsioonianalüüs	29
3.1.5. Koondtunnuste regressioonanalüüs	30
3.2. Järeldused ja ettepanekud	30
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	42
Lisa 1. Ankeetküsimustik	42
Lisa 2. Ankeetküsimustiku väidete keskmised ja hälbed alaskaalade lõikes	45
Lisa 3. Meeskondliku säilenõtkuse ning meeskondliku tagasisidestamise alaskaalade korrelatsioonimaatriks	48
Lisa 4. Koondtunnuste regressioonanalüüs	49
Lisa 5. Lihtlitsents	50

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on selgitada, kas ja kuidas mõjutavad meeskondlik õppimine ning tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust personalijuhtimise meeskondade näitel. Kuivõrd on eraldiseisvalt nende nähtuse mõju personalijuhtimise meeskondade toimimisele arusaadav, on oluline mõista, kas ja kuidas on need kolm muutujat – meeskondlik säilenõtkus, õppimine ja tagasisidestamine – omavahel seotud ning üksteist vastastikku mõjutavad. Eelnevast tulenevalt on töö uurimisprobleemiks meeskondlike õppimisviiside ja tagasisidestamise ebaselge roll meeskondliku säilenõtkuse arendamisel, pärssides personalijuhtimise meeskondade täieliku potentsiaali kasutamist pingeolukordadest minimaalsete kahjudega välja tulemiseks. Vastavalt uurimisprobleemile ja eesmärgile püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on meeskondliku õppimise komponentide tase valimis?
2. Missugused on seosed meeskondliku õppimise ja tagasisidestamise vahel?
3. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik õppimine meeskondlikku säilenõtkust?
4. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust?

Küsimustele vastuste leidmiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring, kus andmeid kogutakse neljaosalise ankeetküsimustikuga kümne erineva valdkonna personalijuhtimise meeskonna 35 liikmelt. Uuringu tulemustest selgub, et nii meeskondlik õppimine kui meeskondlik tagasisidestamine mängivad rolli meeskondliku säilenõtkuse arendamisel. Mida efektiivsemalt oskab meeskond tagasisidestada, seda tõenäolisemalt ollakse vastuvõtlikud uuele informatsioonile ning suudetakse seda efektiivsemalt omandada. Uute töövõtete katsetamiseks ning uudsetes oludes toimetulemiseks on jagatud teadmiste ja tähenduste loomine äärmiselt oluline, kuid selleks peab olema tagatud avatud suhtlus ning psühholoogiline turvalisus.

Personalijuhtimise dünaamilises valdkonnas on olulised kõik kolm muutujat, mistõttu tuleb neid vaadata kui tervikut. Uuringu tulemuste põhjal tehakse personalijuhtimise meeskondadele koos ettepanekut meeskondliku säilenõtkuse arendamiseks.

Võtmesõnad: meeskonnatöö, säilenõtkus, personalijuhtimine, õppimisviisid, tagasisidestamine

SISSEJUHATUS

Töömaailm on pidevas arenemises. Töökohtade nõudmised muutuvad ning sagedased tööstuste ja organisatsioonide ümbekorraldused toovad endaga kaasa kiireloomulise kohanemisvajaduse ning tihtipeale ka ebakindluse. Töökoormuste suurenemine, nõudluse muutumine ning üleüldine teadmatus sellest, mis võib oodata ees, tõstab töötajate stressi ning ärevuse taset, mis omakorda mõjutab nende töösooritust. (McEwen & Boyd, 2018)

Meeskonnad on tänapäeva töömaailma lahutamatu osa, mistõttu on igasugusel ebakindlusel mõju ka kogu meeskonna toimimisele. Pingeolukorras kannatavad nii omavahelised suhted, infovahetus kui ka meeskondlik töösooritus. See võib tihtipeale viia tööjõu voolavuse suurenemiseni, tekitades nõiaringi: väsinud töötajad lahkuvad, uued värvatakse asemele, uute koolitamisele suunatakse meeskonnas lisaressurssi, kogunud liikmed jäävad suurema töökoormusega tahaplaanile ning lõpuks lahkuvad. Mitte kunagi ei ole garanteeritud, millal võib juhtuda midagi ootamatut, mis tööturu või ühe organisatsiooni toimimise pea peale keerab, mistõttu on äärmiselt oluline oma inimesi hoida ning meeskondadena strateegiliselt selle nimel vaeva näha, et tundmatutes olukordades suudaksid meeskonnaliikmed tööd teha efektiivselt, ennast mitte lõhkumata.

Tihtipeale on just personalijuhtimise meeskonnad need, kes peavad organisatsiooni rasketel hetkedel õigel kursil hoidma, viies ellu strateegilisi otsuseid, mis erinevatel juhtimistasanditel vastu on võetud. Nad seisavad silmitsi dünaamilise keskkonnaga, kus tööjõu vajadused, organisatsiooni eesmärgid ning seadused ja regulatsioonid on pidevas muutumises. Nii muutub meeskondlik säilenõtkus kriitiliseks aspektiks personalijuhtimise meeskondade dünaamikas, tagamaks nende stabiilsuse mistahes olukorras.

Teadmatuses on äärmiselt oluline oskus ja võimekus kiirelt asjaoludega kohaneda ning selleks peavad meeskonnad suutma oma teadmisi ning kompetentse ajakohasena hoida. Õppimine, nii individuaalselt kui meeskondlikult, ei seisne vaid teadmiste omandamises – selle abil luuakse alus kohanemisvõimele, koostöö edendamisele ning arenemisele. Personalijuhtimise meeskonnad, kus

meeskondlik õppimine on töökultuuri lahutamatu osa, suudavad väljakutsetega paremini toime tulla, kuna väljakutsetele lähenetakse erinevate nurkade alt.

Et areneda, on vaja mõista, kus ollakse praegu ning kuhu soovitakse jõuda. Meeskondlik tagasisidestamine on personalijuhtimise meeskondade arengu vajalik osa, kuna hindama peab nii oma tugevusi kui arengukohti, et kaardistada valdkonnad, kus puudujäägid meeskonna tulemusi mõjutavad. Tagasisidestamine mistahes meeskonnas annab võimaluse protsesse ning käitumismustreid muuta, mõjutades olenevalt olukorrast nii positiivselt kui negatiivselt meeskonna usaldust, rahulolu, tõhusust ning kohanemisvõimet.

Kuivõrd on eraldiseisvalt kõigi kolme muutuja mõju personalijuhtimise meeskondade toimimisele arusaadav, on oluline mõista, kas ja kuidas on need – meeskondlik säilenõtkus, õppimine ja tagasisidestamine – omavahel seotud ning üksteist vastastikku mõjutavad. Sellest tulenevalt on antud töö uurimisprobleemiks meeskondlike õppimisviiside ja tagasisidestamise ebaselge roll meeskondliku säilenõtkuse arendamisel, pärssides personalijuhtimise meeskondade täieliku potentsiaali kasutamist pingelolukordadest minimaalsete kahjudega välja tulemiseks.

Püsitatud uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks on antud bakalaureusetöö eesmärk selgitada, kas ja kuidas mõjutavad meeskondlik õppimine ning tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust personalijuhtimise meeskondade näitel.

Vastavalt uurimisprobleemile ja eesmärgile püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on meeskondliku õppimise komponentide tase valimis?
2. Missugused on seosed meeskondliku õppimise ja tagasisidestamise vahel?
3. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik õppimine meeskondlikku säilenõtkust?
4. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust?

Töö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring, mis põhineb neljaosalisel ankeetküsimustikul. Uuringu valimiks on 35 personalitöötajat kümnest erinevast personalijuhtimise meeskonnast.

Käesoleva töö esimeses peatükis tuuakse välja töö teoreetiline raamistik. Peatükis käsitletakse meeskondliku säilenõtkuse olemust, meeskondliku õppimise erinevaid protsesse ning meeskondliku tagasisidestamise tahke.

Töö teises peatükis kirjeldatakse läbiviidud uuringut. Selgitatakse uuringu eesmärki, tutvustatakse uuringu läbiviimise metoodikat ja protseduuri ning kirjeldatakse valikuks osutunud valimit.

Töö kolmandas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning luuakse nende vahel seoseid. Saadud tulemuste põhjal tehakse järeldusi ning peatüki kokkuvõttena pakutakse välja soovitusi personalijuhtimise meeskondadele, et teadlikumalt oma meeskondliku säilenõtkuse arendamisele läheneda.

Käesoleva bakalaureusetöö autor soovib tänada kõiki uuringus osalenud personalijuhtimise meeskondi, kes andsid nõusoleku oma andmete töötlemiseks ja analüüsimiseks, ning juhendaja Tiiu Kamdronit panustatud aja ning väärtusliku ja konstruktiivse tagasiside eest.

1. TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetiline raamistik jaguneb kolmeks osaks. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse meeskondliku säilenõtkuse olemust. Teises alapeatükis antakse ülevaade meeskondlikust õppimisest. Viimases ehk kolmandas alapeatükis käsitletakse meeskondlikku tagasisidestamist.

1.1. Meeskondlik säilenõtkus

Säilenõtkust defineerib Eesti Keele Instituut kui võimet edukalt kohaneda ja areneda märkimisväärselt raskes või riskirohkes keskkonnas. (Haridussõnastik, 2023, s.v. säilenõtkus)

Süsteemaatiline säilenõtkuse uurimine sai alguse 1970ndatel arengupsühholoogia valdkonnas, kus teadlased, nagu Garnezy, Rutter ja Werner tuvastasid kaitsefaktoreid, mis on seotud rasketes oludes kasvanud laste arenguga, ning proovisid mõista psühhopatoloogia arengut ja ennetamisvõimalusi nende inimeste hulgas, kes olid erinevate traumaatiliste olukordade (nagu trauma, vaesus, katastroofid) tõttu riskigrupis (Galli, 2016; Chapman *et al.*, 2018). Kui esialgu keskendusid uuringud suuresti säilenõtkuse määratlus-, kontseptuaalsus- ja mõõtmisprobleemidele, siis aja jooksul nihkus fookus sellelt „mis“ säilenõtkus on, mõistmisele „kuidas“ see inimeses areneb. (Chapman *et al.*, 2018)

Meeskondlikul tasandil on säilenõtkuse uurimine alles lapsekingades – süsteemaatiliselt on selle uurimisele ja mõistmisele lähenetud alles viimasel kümnendil (Chapman *et al.*, 2018), mistõttu ei ole veel välja kujunenud ühte üheselt aktsepteeritud meeskondliku säilenõtkuse kontseptualiseerimist. Vaatamata sellele on teadlased suuresti ühel nõul säilenõtkuse olemuslikust funktsionaalsusest – tagasilöögist taastumine kõikidel tasanditel (Stoverink *et al.*, 2020). Proovides siiski meeskondlikku säilenõtkust defineerida, leidis Chapman *et al.* (2018) oma uuringus, et enim esineb teadustöodes West *et al.* (2009) formuleeritud sõnastus – meeskondlik säilenõtkus kui meeskonna võimekus taastuda (inglise keeles *bounce back*) ebaõnnestumisest,

tagasilöögist, konfliktist või mistahes muus ohust heaolule, mida meeskond kogeda võib. Võttes aga arvesse ka teisi välja pakutud definitsioone, võiks meeskondlikku säilenõtkust vaadelda kui aja jooksul ilmnunud dünaamiliste inimese ja olukorra vaheliste suhete tulemust, mitte niivõrd palju omadust, võimet või protsessi. (Gucciardi *et al.*, 2018)

Mõeldes säilenõtku inimese omaduste peale, koondasid Connor ja Davidson (2003) säilenõtkuse mõõtmiseks skaalat koostades kokku erinevate teadlaste mõtted. Kobasa (1979) vastupidavuse uuringust pingeliste elusündmuste, isiksuse ja tervise kontekstis tõid Connor ja Davidson välja muutuse või stressi kui väljakutse/võimaluse, pühendumuse ning kontrolli piiride mõistmise (Connor & Davidson, 2003). Rutteri (1985) säilenõtkuse uuringust loetleti teiste inimeste toetuse kaasamine, turvalised ja tugevad suhted ning sidemed teistega, isiklikud või kollektiivsed eesmärgid, enesetõhusus, stressi mõju on tugevdav, varasemad edulood, realistlik tunnetus kontrollist ning valikute omamisest, huumorimeel, tegevusele orienteeritud lähenemine ning muutustega kohanemine. Lyons (1991) uuringust traumajärgselt positiivse kohanemise potentiaalsete streteegiate hindamise kohta osutusid valituks kannatlikkus ning negatiivse seisundi talumine. Oma enda uuringusse tõid Connor ja Davidson (2003) juurde ka optimismi ning uskumise.

Laias laastus võib eeltoodud omadused jagada kolme kategooriasse: psühholoogilised omadused, füüsiline vastupidavus ning sotsiaalne tugi. Psühholoogiliste võimete abil saab inimene vältida hätta jäämist keerulises olukorras ning on selle asemel võimeline antud väljakutsega silmitsi seisma ja leidma lahendusi positiivsest vaatenurgast. Füüsiline vastupidavus aitab toime tulla pingeliste olukordadega ning mõjutab inimese stressitaluvust. Nii psühholoogilised kui füüsilised aspektid on olulised, kuna väsinuna vähenevad keha reservid ning tundlikkus stressi suhtes suureneb. Sotsiaalne tugi mängib rolli nii pingelises olukorras navigeerimisel kui ka sellest taastumisel, kuna just kaaslaste tugi on see, mis inimest jõustab. (Allinger *et al.*, 2015) Nii saab öelda, et inimese vastupanuvõime keerulistele olukordadele on terviknähtus ning kui tasakaal on ühe või teise kategooria puhul paigast ära, on mõjutatud ka säilenõtkus.

Säilenõtkus ei ole „kõik või mitte midagi“ suhtumisega muutuja (Allinger *et al.*, 2015). Pigem on tegu skaalaga – mõned meeskonnad on säilenõtkemad, samas kui teistel on arenguruumi rohkem. Selles, kus meeskond antud näilisel skaalal paikneb, ei mängi aga niivõrd palju rolli individuaalne säilenõtkus. Kuivõrd võivad kõik meeskonna liikmed olla individuaalselt säilenõtked, ei garanteeri see alati säilenõtket meeskonda. Ka äärmiselt individuaalselt säilenõtketest liikmetest koosnevas

meeskonnas võivad esineda erinevad arusaamad tööviisidest, probleemid suhtlemisel või iniviidid, kes abi vajavat kaaslast toetada ei soovi. (Allinger *et al.*, 2015; Gucciardi *et al.*, 2018)

Säilenõtked meeskonnad suudavad väljakutsega silmitsi seistes probleemi kiiresti ja efektiivselt võimaluste piires tuvastada ning selle lahendada nii, et meeskondlik tervis, positiivne hoiak, omavaheline suhtlus ning meeleolu ei kannata (Allinger *et al.*, 2015). Selleks on oluline toetav õhkkond, kus üksteist motiveeritakse, kiidetakse ja julgustatakse (Edmondson, 1999). Stressiolukorras säilitavad ja panevad nad kõrvale nii käegakatsutavaid kui sotsiaal-emotsionaalseid ressursse ja suudavad pärast pingeolukorda oma varasemale efektiivsustasemele tagasi jõuda, tulles meeskonnana mõnikord isegi tugevamana välja. Sellised meeskonnad suudavad olla elujõulised nii kriisi ajal kui ka pärast seda ning on uuteks väljakutseteks ette valmistunud (Allinger *et al.*, 2015; Stoverink *et al.*, 2020), mitte ei ole kaootilisest üllatusest tabatud.

Säilenõtketel meeskondadel on pinge, stressi ja keeruliste olukordadega toime tulemisel kolm peamist käitumisstrateegiat: minimeeri, halda ja paranda. Minimeerimine toimub enne probleemi esinemist ning see hõlmab endas ette mõtlemist, planeerimist ning keerukuste vältimist või mõju vähendamist. (Allinger *et al.*, 2015) Säilenõtked meeskonnad kaardistavad varasemaid väljakutseid ja hoiavad silmad lahti eesootavate suhtes. Tihtipeale arutatakse läbi hüpoteetilised olukorrad, potentsiaalsed lahendused ning harjutatakse võimalikult paljudeks ettenähtavateks väljakutseteks. (Stoverink *et al.*, 2020) Lisaks väljakutsetele kaardistatakse sellistes meeskondades jooksvalt ka ressursse ning hinnatakse, kuidas võivad erinevad piirangud mõjutada võimet ülesandeid täita või eesootava väljakutsega toime tulla (Allinger *et al.*, 2015).

Kui keerulist olukorda ei ole võimalik vältida, tuleb seda hallata. Seda teevad säilenõtked meeskonnad üldiselt viiel moel (Allinger *et al.*, 2015):

- väljakutsete kiire, aus ja täpne hindamine, arutades ühiselt, mis töötab ja mis mitte;
- krooniliste stressorite teadvustamine, pöörates eraldi tähelepanu ka madalatasemelistele stressoritele;
- üksteisele abi pakkumine ja vajadusel ülesannete ajutine ülevõtmine;
- teadlik põhiprotsesside ja tavaliste tegevuste säilitamine nii efektiivselt kui võimalik, vältimaks asjade kasvamist üle pea;

- abi ja juhendamise otsimine nii meeskonna seest kui väljast, säilitades aktiivseid suhtlusvõrgustikke.

Pärast stressiolukorda tuleb säilienõtketel meeskondadel tegeleda parandamisega. Esmalt suudavad säilienõtked meeskonnad taastada kiiresti olukorradeadlikkuse, aktsepteerides uut normaalsust ning tehes selgeks, mis toimub, mida neilt edaspidiseks oodatakse ning kes mille eest vastutab. Olulisel kohal on järelarutelud (Stoverink *et al.*, 2020), reflekteerimaks mis läks hästi, mida saaks teha teistmoodi ning kuidas käituda järgmine kord. Sellised arutelud annavad meeskonnaliikmetele võimaluse kogunenud pingeid välja elada ning ventileerida. Aruteludest ja pingeolukorrast endast avalduvad tihtipeale meeskonna nõrgad kohad ning protsesside puudujäägid. Ka need võetakse ette ning proovitakse leida lahendused. Viimaks on säilienõtketes meeskondades oluline üksteise hindamine ja tänu avaldamine. Tunnustuste jagamine aitab tugevdada meeskonnaliikmete omavahelist sidet ning annab stiimuleid edaspidiseks edukaks koostööks. (Allinger *et al.*, 2015)

1.2. Meeskondlik õppimine

Meeskondlik säilienõtkus kerkib esile olukorras, kus ees terendavad raskused, väljakutsed ja tihtipeale ka teadmatus. Meeskonnal tuleb valmis olla kiireks kohanemiseks, ümberlülitumiseks ühelt plaanilt teisele ning intensiivseks info omandamiseks ja läbitöötamiseks. Et sellises olukorras efektiivselt tegutseda ning muutuvus töökeskkonnas hakkama saada, on oluline meeskondlik õppimine. Õppimine meeskonna tasandil on olulisem kui kunagi varem, kuna just meeskonnad, mitte inividid, on ühe modernse organisatsiooni põhilised õppeüksused, kellela organisatsioon kui tervik areneda ei saa (Senge, 2006, lk 10).

Meeskondlik õppimine on protsess, mis toob endaga kaasa võrdlemisi püsiva muutuse meeskonna kollektiivsel teadmiste ja oskuste tasemel, olles tingitud meeskonnaliikmete jagatud kogemusest (Lehmann-Willenbrock, 2017). Edmondson (1999) kontseptualiseeris seda kui pidevat reflekteerimise ja tegutsemise protsessi, mida iseloomustab küsimuste küsimine, tagasisidestamine, eksperimenteerimine, tulemuste peegeldamine ning vigadest rääkimine. Nii võib öelda, et üldistatult koosneb meeskondlik õppimine kolmest suurest komponendist: teadmiste omandamine, osalemine ja loomine (Decuyper *et al.*, 2010).

Et meeskonna tasandil saaks õppimine toimuda, peab meeskonnas olema tugev psühholoogilise turvatunde ning üksteise usaldamise tase. Teisisõnu peab valitsema ühine arusaam, et meeskond on katsetamiseks ja riskide võtmiseks turvaline. See nõuab meeskonnalt avatud suhtlust. Psühholoogiline turvatunne peaks õpikäitumist toetama ja hõlbustama, leevendades liigset muretunnet reaktsioonide üle, mis teistel seoses õpikäitumises sageli esinevate potentsiaalselt piinlike või ohtlike tegevustega kaasneda võivad. (Edmondson, 1999)

Selleks, et jõuda meeskondliku õppimisega tulemini, peavad lisaks usalduse loomisele toimuma õppeprotsessid, mille saab jagada kaheks kategooriaks: põhimuutujad ja hõlbustavad muutujad. Põhimuutujad kirjeldavad seda, mis meeskonnas õppides juhtub ning nendest esimene on jagamine. Jagamine on oma teadmiste, kompetentside, arvamuste või mõtete kommunikeerimine ühelt meeskonnaliikmelt teistele (Decuyper *et al.*, 2010; Wilson *et al.*, 2007). Jagatud informatsioon on meeskonnaliikmetele vastastikku kasulik – üksteise teadmisi valideeritakse ning aidatakse teineteisest aru saada. Jagamise detailirohkus ja ulatuslikkus mistahes õpivormi puhul mõjutab õpitulemuse kvaliteeti. Mida rohkem meeskonnaliikmed õpiprotsesse omavahel jagavad, seda suurem on tõenäosus, et õpitu jääb meelde ning võetakse tulevikus kasutusele. (Wilson *et al.*, 2007)

Jagamine on aluseks ka kahele teisele põhimuutujale – koosloome ja konstruktiivne konflikt. Koosloome all mõistetakse jagatud teadmiste ja tähenduste loomise ühist protsessi esilagse mõtte täiustamise või muutmise läbi (Van den Bossche *et al.*, 2006). Koosloomes korduvad meeskonnas jagatud teadmiste, kompetentside, arvamuste või loominguliste mõtete tunnustamise, kordamise, ümbersõnastamise, väljaütlemise, küsimise, konkreetsemaks muutmise ja täiustamise tsüklid. Et jõuda ühise kokkuleppeni, täiustavad ja laiendavad meeskonnaliikmed üksteise olemasolevaid mõttemustreid, keelekasutust ja tegevusi, jõudes niimoodi teadmiseni, mis varem meeskonnale kättesaadav ei olnud. (Decuyper *et al.*, 2010; London *et al.*, 2005; Van den Bossche *et al.*, 2006)

Koosloome väljundi ehk uue teadmiseni jõudmiseks ei piisa ainult sellest, kui argumendid on selgitatud ja neid mõistetakse ühtmoodi – enne tegudele asumist tuleb neid ka aktsepteerida (Van den Bossche *et al.*, 2006). Konstruktiivse konflikti abil algatatakse läbirääkimiste või dialoogi protsess, mis paljastab meeskonna indentiteedi, arvamuste või tõekspidamiste mitmekesisuse. Selline konflikt või arutelu tuleneb avatud suhtlusest ning viib meeskonna täiendava suhtluseni, millega jõutakse mingisuguse ajutise kokkuleppeni (Decuyper *et al.*, 2010, Van den Bossche *et al.*, 2006). Konstruktiivne konflikt on üldjuhul võimalus meeskonnaliikmed oma mugavustsoonist

välja viia, tänu millele jõutakse tõenäolisemalt fundamentaalsemate muudatusteni. (Decuyper *et al.*, 2010)

Meeskondliku õppimise põhimuutujad selgitavad vastust küsimusele „Mis?“ ning kuivõrd toovad need kaasa muudatusi, ei pruugi tingimata kaasa tulla parendused. Hõlbustavad protsessimuutujad aga annavad õppimisele konteksti ja fookuse, mõjutades seeläbi nii tõhusust kui tulemuslikkust. Ka neid saab välja tuua kolm: meeskonna refleksiivsus, piiride ületamine ning meeskonna tegevused. (*Ibid.*)

Meeskonnad õpivad efektiivselt siis, kui õppimine aitab järjepidevalt eesmärgini jõuda. Selleks peab neil olema selge visioon sellest, kus ollakse praegu, kuhu soovitakse jõuda ning kuidas seda tehakse. Et se visioon luus, toimub arutlusprotsess, kus ühised mõttemudelid lahti võetakse ja uuesti kokku pannakse. See ongi meeskonna refleksiivsus, mis võimaldab neil analüüsida ja kahtluse alla seada mitte ainult seda, mil määral oma eesmärgid on saavutatud, vaid ka seda, mis on nende tegelikud eesmärgid ja mängureeglid. Tööprotsesside üle juureldes võib meeskond jõuda uuendusteni, kuna selline mõttekäik ajendab neid tõhusamalt edasi liikuma. (Decuyper *et al.*, 2010; Schippers *et al.* 2015)

Meeskonnad ei saa õppida ega töötada tõhusalt, kui oma teadmisi, pädevusi, arvamusi või loovaid ideid ei jagata, olgu see siis teiste meeskondade, klientide, organisatsioonide või ka eri taustaga meeskonnaliikmetega. Seega peavad meeskonnad ületama neile omaseid piire, nii füüsilisi, vaimseid kui organisatsioonilisi, et seeläbi olla efektiivsemad ning innovaatilisemad. (Decuyper *et al.*, 2010)

Meeskonna tegevuste all mõistetakse protsessi, kus meeskonnaliikmed tegutsevad ühiselt, et oma füüsilisi ja vaimseid ressursse kombineerides eesmärgini jõuda, muutudes seeläbi meeskonnana paremini koordineerituks ning efektiivsemaks (Arrow *et al.*, 2000; Decuyper *et al.*, 2010). Meeskonna tegevuste keskmeks on õppimine tegemise ning läbi proovimise kaudu. Kui teadmiste jagamine ning infovahetus on selgesõnalised ning otsesed õppimise viisid, siis kaudselt õpivad meeskonnad ka kogu meeskonnategevuse läbi. Mõnikord võib meeskonna tegvus tulemuslikkust parandada ka täiesti alateadvuslikult, ilma et meeskonnaliige suudaks sõnastada, miks ta sooritusel on paranenud või mis on tal võimaldanud kohaneda. Õppimine läbi tegemise ei saa toimuda ilma ühe vajaliku osa, eksperimenteerimiseta, mida peetakse oluliseks meeskonna

kognitiivsete hüpoteeside, jagatud mõttemudelite ja otsuste testimiseks või nende avastamiseks ja mõju hindamiseks. (Decuyper *et al.*, 2010)

Meeskondlik õppimine on dünaamiline protsess. Teadmised, oskused ja kompetentsid tulevad juurde, kaovad ära ning muutuvad ajas. Nii on omandatu säilitamiseks ka pikemas perspektiivis tarvis leida meeskonnale sobivad viisid informatsiooni talletamiseks kujul, et vajadusel oleks võimalik selle juurde tagasi pöörduda (*Ibid.*).

1.3. Meeskondlik tagasisidestamine

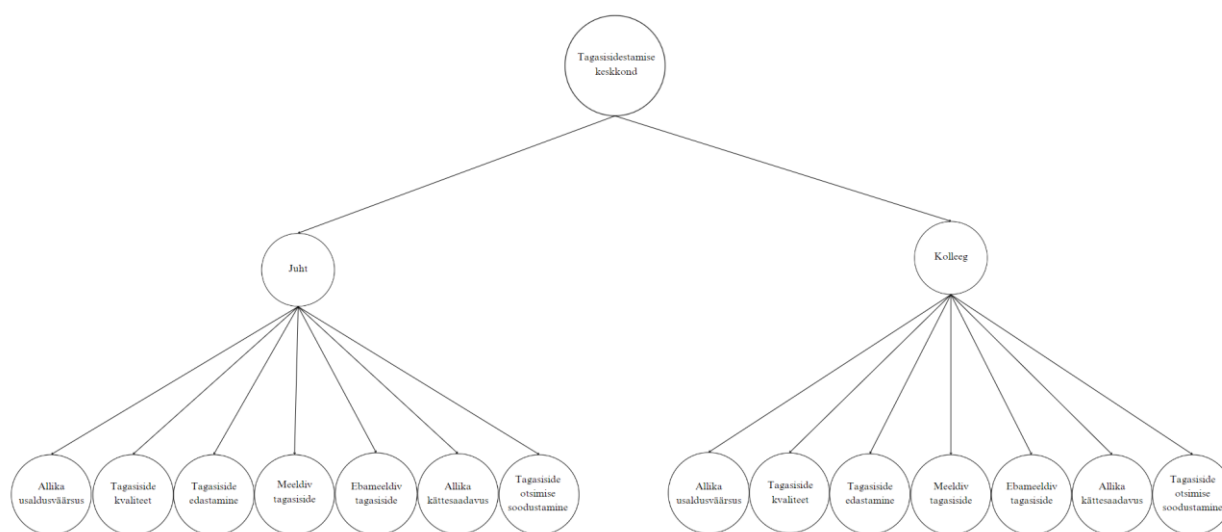
Et kujuneda säilenõtkeks meeskonnaks ning oma tegemistest ja keskkonnast midagi õppida, tuleb meeskonnal nii anda kui otsida tagasisidet, seda mitte ainult mõne väljakutse ajal või järgselt, vaid ka enne raskuse tabamist (Brykman & King, 2021). Tagasiside on protsess, mille käigus selgitatakse inimesele, kas ja kuidas vastab (või ei vasta) tema tegevus kokkulepitud standarditele, ootustele või tulemuse saavutamiseks seatud tegevustele. See on kommunikatsioon, mille abil on võimalik mõista, kas ja kuidas inimene end ümbritsevat maailma mõjutab ning kas ta teeb seda päriselt nii, nagu ta ise arvab. (Jalak, 2010, lk 9)

Meeskondlik tagasiside koosneb teabest, mida meeskonnale tulemuslikkuse parandamise eesmärgil edastatakse. Meeskondlik tagasiside võib olla ka individuaalne tagasiside, mida kogu meeskonnale hiljem esitatakse. (Peñarroja *et al.*, 2015) Peamiselt jagatakse meeskondlik tagasiside kaheks: tulemuse ja protsessi tagasiside. Kui tulemusele orienteeritud tagasiside annab edasi informatsiooni meeskonna saavutuste ja tulemite kohta, siis protsessi tagasiside keskendub sellele, kuidas tööd tehakse ning milline on inimestevaheline käitumine. (Geister *et al.*, 2006; Peñarroja *et al.*, 2015)

Organisatsioonides on tagasiside roll muutumas ning kui varem võis üheks olulisemaks vormiks pidada töötulemusi tõstvat ülesandele suunatud tagasisidet, siis nüüd on fookus liikunud inimesele ja õppimisele, kuna üha enam väärtustatakse isiklikku arengut ning oma headest ja halbadest kogemustest õppimist. (*Ibid.*, lk 11-20, 38) Tagasiside liigitamiseks on viise palju ning nende eristamine ja valimine on oluline, kuna nende mõju soorituse parendamisele või halvendamisele on erinev. Meeskondlikul tasandil tagasisidestamist käsitledes on oluline eristada nii tagasiside eesmärki kui ka tüüpi. Tulgu tagasiside kas kolleegilt, alluvalt, juhilt, teiselt meeskonnalt või

eelnimetatute mõnelt kombinatsioonilt – tagasiside eesmärk on kas hinnata või anda suunist arenguks. (Geister *et al.*, 2006)

Aja- ja asjakohaseks tagasisidestamiseks on oluline mõista tagasisidestamise keskkonna erinevaid tahke (Joonis 1). Tagasisidet võib saada mitmest allikast, kuid meeskonna tasandil on peamised kaks – juht ning kolleeg. Mõlema puhul võib tagasiside tulla meeskonna seest, aga ka teisest meeskonnast või hoopis organisatsioonist. (Steelman *et al.*, 2004)



Joonis 1. Tagasisidestamise keskkonna tahud
Allikas: Steelman *et al.*, 2004

Oma tagasiside keskkonna mudeli loomisel leidsid Steelman *et al.* (2004), et vaatamata, kas tagasiside tuleb juhilt või alluvalt, on mõlemal puhul seitse faktorit, millele tähelepanu pöörama peab: allika usaldusväärsus, tagasiside kvaliteet, tagasiside edastamine, meeldiv tagasiside, ebameeldiv tagasiside, allika kättesaadavus ning tagasiside otsimise soodustamine.

Et tagasiside saaja võtaks tagasisidet vastu ning hakkaks midagi muutma, peab saaja tagasiside allikat usaldama kolmes aspektis: asjatundlikkus, usaldusväärsus ja hea tahe. Asjatundlikkus hõlmab endas tagasisidestaja teadmiste taset tagasisidestatava valdkonnas ehk võimekust inimese sooritust täpselt ja asjakohaselt hinnata. Usaldusväärsus näitab, kas inimene usaldab tagasisidestajat õiglase ja täpse tagasiside andmisel ning kui tõenäoline on, et tagasisidestaja oma kogemusi tagasiside saajaga jagab. Hea tahe näitab, mil määral tajutakse tagasiside saajast hoolimist. Tagasisidel allikatelt, kes kõigile kolmele aspektile vastavad, on tõenäoliselt

käitumisele suurem mõju kui nendel allikatel, keda ühes või teises tingimuses kompetentseks ei peeta. (Kingsley Westerman *et al.*, 2018; Steelman *et al.*, 2004)

Tagasiside kvaliteedi juures on oluline jälgida järjepidevust ning kasulikkust. Kvaliteetne tagasiside on konkreetne ja aja jooksul pidev, olles kasulikum kui ebakvaliteetne tagasiside, mis muutub sõltuvalt tagasiside allika tujust, suhtest tagasiside saajaga või muust subjektiivsest. Tagasiside informatiivne väärtus, mida hindab saaja, mõjutab oluliselt seda, kas ja kuidas on saaja valmis tagasisidet aktsepteerima ning sellele vastama. (Steelman *et al.*, 2004)

Tagasiside saaja taju tagasiside allika kavatsustest mõjutab seda, kuidas tagasisidele reageeritakse. Mida tähelepanelikumalt ja hoolivamalt on tagasiside antud, seda tõenäolisem on tagasiside saaja positiivne vastus ning parenduste eluviimine. (Steelman *et al.*, 2004) Et saaja tagasisidet aktsepteeriks, tuleb tagasiside allikal endal küsida, kas partner üldse tagasisidet saada soovib. Kui vastus on „Ei.“, siis on tagasiside oma olemuselt agressiivne ning ei too oodatud tulemit. (Jalak, 2010, lk 34) Tagasiside allikal on seega tagasiside edastamisel oluline jälgida ja aru saada mitte ainult sellest, mis on tema tagasiside sõnum, vaid ka viisist, kuidas ta tagasisidet edastades oma oleku ning väljendusmoega oma kavatsusi edasi annab. (Jalak, 2010, lk 34; Steelman *et al.*, 2004)

Et meeskonnaliikmed saaksid areneda ning julgeksid keerulises olukorras uusi lahendusi proovida, peavad liikmed saama nii meeldivat kui ebameeldivat tagasisidet. Meeldiva tagasiside all mõistetakse kiitust, tunnustust või muud saajas heaolu ja uhkust tekitavat tunnet. Ebameeldiv tagasiside või kriitika seevastu võib saajas esile tuua kaitsereaktsiooni, negatiivse tunde või lootusetuse. Meeldiv tagasiside tõstab saaja motivatsiooni ning julgustab teda ka edaspidi tagasisidet kuulama ja otsima. Samas võib ainult meeldiva tagasiside saamine olla pidur inimese arenemisel, kuna kerge on jääda kinni mugavustsooni. Üldine või puuduv ebameeldiv tagasiside omab sarnast efekti: inimese arenguvajadused jäävad märkamata ning tööprotsessi võivad sisse jääda vead. Kui ebameeldivat tagasisidet aga anda oskuslikult, on see saaja jaoks rohkem väljakutse olla parem kui kriitika puudujääkide kohta. (Jalak, 2010, lk 13; Zenger & Folkman, 2013)

Meeskonna seatud eesmärkide edukaks saavutamiseks on oluline, et tagasiside allikad oleksid meeskonnaliikmetele kättesaadavad rohkem kui kord-kaks aastas arenguestluste ajal (Steelman *et al.*, 2004). Et meeskonnaliikmed julgeksid jooksvalt tagasisidet otsida ja saadud teadmisi arenguks ning tulemuslikkuse parandamiseks kasutada, tuleb näha vaeva positiivse

tagasisidestamise kultuuri loomisega (London & Sessa, 2006). Siin mängivad olulist rolli nii juht kui iga individuaalne meeskonnaliige. Inimesed soovivad oma tööle ja tegemistele tagasisidet saada, kuid tihtipeale saab küsimisel takistuseks hirm või ebakindlus. Positiivse tagasisidekultuuri loomisel tuleks tagasiside otsimist premeerida ning vältida olukordi, kus tagasiside küsimine saaja ebamugavasse olukorda seab. (Steelman *et al.*, 2004)

2. UURINGU EESMÄRK, METOODIKA JA VALIM

Töö teises peatükis kirjeldatakse uuringut, mis viidi läbi töö sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks. Esimeses alapeatükis tuuakse välja uuringu eesmärk. Teises alapeatükis selgitatakse uuringu läbiviimise metoodikat ja protseduuri. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse valituks osunud valimit.

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva bakalaureusetöö sissejuhatuses kirjeldati säilenõtkuse, õppimise ning tagasisidestamise olulisust personalijuhtimise meeskondade dünaamikas. Sellest tulenevalt toodi välja uurimisprobleem: meeskondlike õppimisviiside ja tagasisidestamise ebaselge roll meeskondliku säilenõtkuse arendamisel, pärssides personalijuhtimise meeskondade täieliku potentsiaali kasutamist pingelolukordadest minimaalsete kahjudega välja tulemiseks.

Püstitatud uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks on antud bakalaureusetöö eesmärk selgitada, kas ja kuidas mõjutavad meeskondlik õppimine ning tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust personalijuhtimise meeskondade näitel.

Vastavalt uurimisprobleemile ja eesmärgile püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on meeskondliku õppimise komponentide tase valimis?
2. Missugused on seosed meeskondliku õppimise ja tagasisidestamise vahel?
3. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik õppimine meeskondlikku säilenõtkust?
4. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust?

Püstitatud uurimisprobleemile ning -küsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmeid koguti veebipõhise neljaosalise ankeetküsimustiku teel Google Forms keskkonnas.

2.2. Metoodika ja protseduur

Ankeetküsimustiku (Lisa 1) esimeses osas koguti demograafilisi andmeid, mille alla kuulusid vastaja sugu, vanus, meeskonnaliikmete arv, staaž meeskonnas ning organisatsiooni tegevusvaldkond. Demograafiliste andmete osale järgnes kolm teemaplokki: meeskondlik säilienõtkus, meeskondlik õppimine ning meeskondlik tagasisidestamine. Kõik kolm teemaplokki koosnesid skaalaküsimustest, kus vastajale anti ülesanne tutvuda väidetega ning hinnata, mil määral on ta nõus, et väide kehtib viimase kuu aja peale mõeldes tema meeskonna kui terviku kohta. Vastamiseks toodi skaala järgnev skaala: 0 ehk ei nõustu üldse, 1 ehk pigem ei nõustu, 2 ehk nõustun mõnel määral, 3 ehk pigem nõustun ja 4 ehk nõustun täielikult.

Küsimustiku esimeses teemaplokis mõõdeti meeskondlikku säilienõtkust. Meeskondliku säilienõtkuse 25 väidet koostati Connor ja Davidsoni (2003) säilienõtkuse skaala CD-RISC alusel. CD-RISC 25-väiteline lühike enesehindamisvahend töötati välja aastal 2003, et tuua individuaalne psühholoogiline säilienõtkus numbritesse ning kujundada usaldusväärne mõõdik, mida saaks kasutada nii uuringutes kui ka üldpopulatsioonis säilienõtkuse baasväärtusena. Hinnates kõiki 25 väidet Likerti 5-palli skaalal, kujuneb välja summa vahemikus 0-100. Mida suurem on saadud summa, seda suurem on säilienõtkus. (Connor & Davidson, 2003) Kui originaalne skaala oli koostatud individuaalse säilienõtkuse mõõtmiseks, siis meeskondliku säilienõtkuse mõõtmiseks kohaldas autor individuaalsed väited meeskonnale sobivaks, tõlkides ja sõnastades need ümber isiklikult tasandilt meeskondlikule. Ühe meeskonna kui terviku säilienõtkuse taseme välja selgitamiseks koondati individuaalsete meeskonnaliikmete vastused ning leiti nende keskmine. Arvutatud keskmiste omavahelisel liitmisel saadi tulemus vahemikus 0-100, mis näitab meeskondliku säilienõtkuse taset.

Küsimustiku teine teemaplokk mõõtis meeskondlikku õppimist ning koosnes 17 skaalaküsimusest. Kuna meeskondliku õppimise mõõtmiseks valideeritud, usaldusväärset ning sobivat skaalat ei leitud, lähtuti meeskondliku õppimise väidete koostamisel käesoleva bakalaureusetöö teoreetilise aluse alapeatükis 1.2. toodud meeskondliku õppimise komponentidest. Teoreetilises raamistikus kirjeldatu põhjal koostati meeskonda illustreerivad väited, järgides sõnastusel sama vormi ja stiili nagu eelnevas säilienõtkuse teemaplokis. Koostatud väited jagati üheksa alaskaala vahel: usaldus, avatud suhtlus, jagamine, koosloome, konstruktiivne konflikt, refleksiivsus, piiride ületamine, meeskonna tegevused (eksperimenteerimine) ning informatsiooni kättesaadavus ja talletamine. Vastates kõikidele väidetele etteantud Likerti skaalal, kujuneb välja summa vahemikus 0-68.

Meeskondliku õppimise mõõtmisel leiti iga alaskaala keskmised ning lõpliku summa saamiseks liideti need kokku. Mida kõrgem on saadud keskmiste summa, seda efektiivsem on meeskond meeskondlikus õppimises.

Küsimustiku neljas ehk viimane osa mõõtis meeskondlikku tagasisidestamist. Viimane osa koosnes 16 skaalaküsimusest, mille puhul võeti aluseks tagasisidestamise keskkonna skaala ehk FES. FES loodi aastal 2004, defineerimaks uut konstrukti nagu seda oli tagasisidestamise keskkond ning arendamiseks selle erinevate aspektide mõõtmiseks valideeritud instrument. Originaalne tagasisidestamise keskkonna skaala töötati eeskätt välja individuaalseks kasutamiseks juhtidele ning kolleegidele. (Steelman *et al.*, 2004) Antud bakalaureusetöös meeskondliku tagasisidestamise mõõtmiseks valiti FES väidete nimistust 16 väidet, mis enim käesoleva töö kontekstiga haakusid, ning sõnastati need ümber samasse stiili ja vormi, nagu eelmise kahe teemaploki puhul. Valitud väited jagunesid seitsme alaskaala alla: allika usaldusväärsus, tagasiside kvaliteet, tagasiside edastamine, meeldiv tagasiside, ebameeldiv tagasiside, allikate kättesaadavus ning tagasisidestamise soosimine. Hinnates iga väidet etteantud Likerti skaalal, saadakse summa vahemikus 0-64. Meeskondliku tagasisidestamise hindamiseks leiti iga alaskaala keskmised ning liideti need kokku. Mida kõrgem on saadud summa, seda efektiivsem on meeskond tagasisidestamisel.

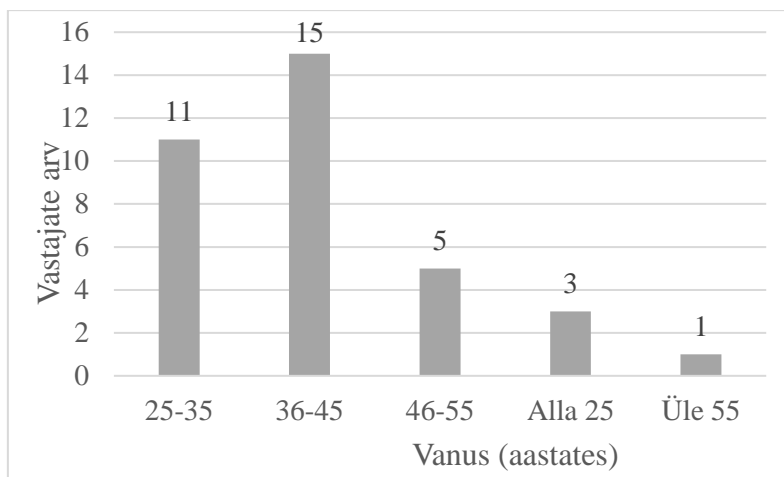
Et küsimustik oleks vastajatele üheselt mõistetav ning arusaadav, viidi enne küsimustiku ametlikku välja saatmist läbi prooviküsitlus. Prooviküsitlusest parendusettepanekuid ei tulnud. Ametlikud küsimustikud saadeti väljavalitud organisatsioonide personalijuhi või selle puudumisel üldisele personaliosakonna emailile, kes omakorda jagasid küsimustikku oma meeskonna sees. Küsimustike täitmiseks oli esialgselt aega vahemikus 16.11.-26.11.2023 ehk kümme päeva. Kuna meeskondadest ei olnud aga tähtaja lõpuks piisavalt vastuseid, pikendati vastamisaega kaks korda: esmalt kuni 06.12.2023 ning siis kahe meeskonna palvel kuni 08.12.2023. Orienteeruvalt kulus küsimustikule vastamiseks aega kümme minutit. Kokku vastas küsimustikule 35 personalijuhtimise meeskonna liiget. Vastused olid anonüümsed ning andmeid analüüsiti ainult üldistatud kujul. Eristamiseks ühe meeskonna vastajaid, koostati Google Forms keskkonnas iga meeskonna jaoks küsimustik eraldi. Kogutud andmete töötlemiseks kasutati andmetöõtlustarkvara MS Excel ning statistikatarkvara IMB SPSS Statistics. Andmete üldkogumi moodustamiseks koondati kõik vastused Google Forms keskkonnast ühte tabelisse andmetöõtlustarkvaras MS Excel.

2.3. Valim

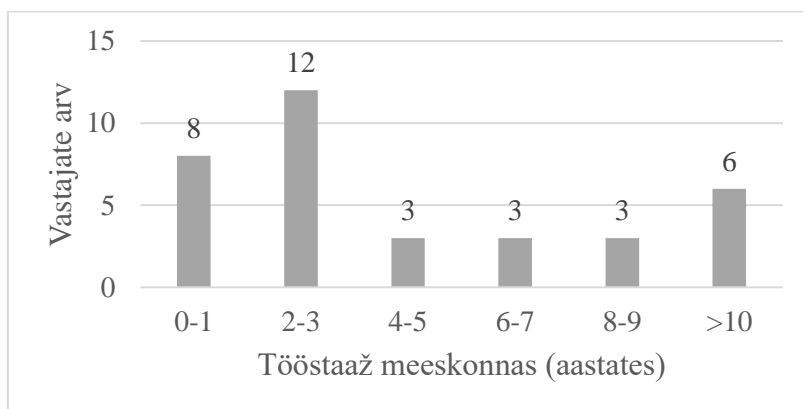
Kuna bakalaureusetöö eesmärk leida seosed meeskondliku säilenõtkuse, õppimisviiside ja tagasisidestamise vahel sooviti saavutada personalijuhtimise meeskondade näitel, moodustavad bakalaureusetöö uuringu valimi ning andmete üldkogumi erinevate valdkondade personalijuhtimise meeskondade liikmed. Ankeetküsimustik saadeti välja 28 organisatiooni personalijuhtimise meeskonnale, kellest uuringus osales 10, moodustades koguvalimist 36,7%. Uuringus osalemise kriteeriumiks määrati, et ühest meeskonnast peab vastajaid olema minimaalselt kolm. Ankeetküsimustiku täitjatest oli sellele kriteeriumile mittevastavaid meeskondi kaks, kus mõlemast laekus tähtjaks vastuseid kahelt liikmelt. Nende nelja inimese vastused kaasati andmeanalüüsi individuaalsele, mitte aga meeskondlikule tasemele. Ülejäänud uuringus osalenud meeskondadest laekus vastuseid kolm või enam.

Käesolevasse uuringusse valiti võimalikult erineva tegevusvaldkonnaga organisatsioonid, et valim oleks mitmekesisem. Uuringus osalesid meeskonnad järgnevatest tegevusvaldkondadest: logistika, ürituskorraldus, tootmine, kinnisvara korrashoid, konsultatsioon, toidutööstus, jaekaubandus, teede ehitus ja korrashoid, siseturvalisus ning avalik sektor. Organisatiooni tegevusvaldkond märgiti küsimustikus ära, et ühe meeskonna andmed oleks eristatavad ka üldkogumis.

Uuringus osalenud vastajate hulgas ei olnud ühtegi meest, moodustades seega naiste osakaaluks 100% (N=35). Sellise tulemuse põhjustab tõenäoliselt valdkonna eripära: meeste osakaal on väga väike ka üle-eestilises ning ülemaailmses personalijuhtimise meeskondade kogumis. Lisaks soole märkisid vastajad küsimustiku demograafiliste andmete ploki vanuse ning staaži meeskonnas. Järgnevalt on esitatud joonised, millelt on näha valimi jagunemine vanuse (Joonis 2) ning meeskondliku staaži (Joonis 3) põhjal.



Joonis 2. Valimi jagunemine vanuseliselt
Allikas: Autori koostatud.



Joonis 3. Valimi jagunemise meeskondliku tööstaaži alusel
Allikas: Autori koostatud

Vanuseliselt oli kõige suurem osakaal 36-45 aastaste vastajate seas (42,9%, N=15), kõige väiksem aga üle 55 aastaste seas (2,9%, N=1). Vaadates staaži meeskonnas, oli suurim osakaal 2-3 aastase staažiga vastajate hulgas (34,3%, N=12), väikseim aga võrdselt kolmes staaživahemikus: 4-5, 6-7 ja 8-9 aastat (igas 8,6%, N=3).

Uuringus osalenud personalijuhtimise meeskondade liikmete käest uuriti ka nende meeskonna suurust. Väikseimas uuringus osalenud meeskonnas oli 3 meeskonnaliiget, samas kui suurimas oli lausa 26. Enim oli valimis kuueliikmelisi personalijuhtimise meeskondi (30%, N=3).

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Kolmandas peatükis tuuakse välja läbiviidud uuringu tulemused. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi ning küsimustiku vastuseid. Teises alapeatükis tehakse läbiviidud analüüsi põhjal järeldused ning ettepanekud.

3.1. Uuringu tulemused

Kirjeldamiseks käesoleva bakalaureusetöö uuringus kogutud andmeid ning leidmaks nendevahelisi seoseid, viidi läbi reliaablus-, korrelatsioon- ja koondtunnuste analüüs. Analüüs teostati kahel tasandil: esmatasand ehk meeskonnaliikmete individuaalsed tulemused ning teine tasand ehk meeskondade tulemused.

3.1.1. Alaskaalade kirjeldav statistika

Uurimaks, milliste tegurite mõju on meeskondlikule säilenõtkusele, õppimisele ning tagasisidestamisele suurim, analüüsiti nende teemaplokkide alaskaalade statistilisi näitajaid. Meeskondliku säilenõtkuse puhul kasutati andmete analüüsimisel valitud CD-RISC skaala meetodikat ehk väidete keskmiseid, meeskondliku õppimise ning tagasisidestamise uurimisel kasutati alaskaalasisid. Kõikide kolme teemaploki juures leiti kõikide väidete keskmised ja standardhälbed (Lisa 2), meeskondliku õppimise ja tagasisidestamise puhul leiti need ka alaskaalade kohta.

Esmalt uuriti meeskondlikku säilenõtkust. Säilenõtkuse teemaplokkis leiti kõigi 25 väite summade keskmised ning standardhälbed (Lisa 2). Enamikku teemaploki väidetest hindasid vastajad Likerti skaalal pigem nõustumisega. Kõige tugevamalt nõustuti väidetega „Meie meeskond tunneb ühiste saavutuste üle uhkust.“ (M=3,800), „Meeskonnaliikmed suudavad huumorit leida ka keerulistes olukordades.“ (M=3,600) ning „Varasemad õnnestumised annavad meie meeskonnale enesekindlust uute väljakutsetega silmitsi seistes. (ehk „*Sai me eelmine kord ju hakkama, saame ka nüüd!*““ (M=3,543). Kõige vähem nõustuti väitega „Meie meeskond usub, et kõik juhtub

põhjusega.“ (M=2,112). Vaadates kõikide teemaploki väidete standardhälbeid, on tulemused pigem kõrged, mis tähendab, et vastajate hinnangud varieerusid ning nad ei olnud väidete hindamisel pigem ühel nõul. Kõrgeim standardhälve oli väitel „Meie meeskond eelistab probleeme lahendada pigem ühiselt kui individuaalselt.“ (SD=0,968), väikseim aga „Meie meeskond tunneb ühiste saavutuste üle uhkust.“ (SD=0,406). Vaadates teemaploki Cronbachi alfat $\alpha = 0,913$, on näha teemaploki kõrge sisereliaablus ehk tulemuste usaldusväarsus.

Meeskondlikku õppimist uuriti üheksa alaskaala kaudu, mis koosnesid ühest kuni kolmest väitest. Nende statistilised andmed on välja toodud järgnevas tabelis (Tabel 1).

Tabel 1. Meeskondliku õppimise alaskaalad, väidete arv (N), keskväärtused (M), standardhälve (SD) ja Cronbachi alfa (α)

Alaskaala	Väidete arv (N)	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)	Cronbachi alfa
Usaldus	1	3,371	0,731	-
Avatud suhtlus	3	3,190	0,798	0,691
Jagamine	2	3,286	0,854	0,619
Koosloome	2	3,386	0,767	0,702
Konstruktivne konflikt	2	3,457	0,755	0,855
Refleksiivsus	2	3,343	0,764	0,668
Piiride ületamine	2	3,286	0,705	0,413
Meeskonna tegevused (eksperimenteerimine)	1	3,143	0,601	-
Informatsiooni kättesaadavus ja talletamine	2	3,300	0,768	0,546

Allikas: Autori koostatud

Vaadates tabelit 1 on näha, et kõikide alaskaalade keskmised on üpriski sarnased ning pigem kõrged, näidates seega, et kõikide vastava alaskaala väidetega on vastajad pigem nõustunud. Suurim keskväärtus on alaskaalal „Konstruktiivne konflikt“ (M=3,457), väikseim alaskaalal „Meeskonna tegevused (eksperimenteerimine)“ (M=3,143). Kõikide alaskaalade puhul on standardhälbed pigem kõrged ehk vastajate arvamused olid hajusad. Vaadates Cronbachi alfasid, on näha, et alaskaalade „Usaldus“, „Jagamine“, „Piiride ületamine“, „Meeskonna tegevused (eksperimenteerimine)“ ning „Informatsiooni kättesaadavus ja talletamine“ puhul ei ole tulemused usaldusväärsed ($\alpha < 0,7$), mistõttu ei kasutata neid alaskaalaid seoste otsimise puhul. Cronbachi alfa on $< 0,7$ ka alaskaalade „Avatud suhtlus“ ja „Refleksiivsus“ puhul, kuid kuna nende väärtused on 0,7 väga lähedal, otsustati need ka edaspidisesse analüüsi kaasata. Ülejäänud alaskaalade sisereliaablus on keskmine või kõrge ning need on kasutatavad ka seoste leidmisel.

Mõistmaks meeskondliku õppimise mõjutegureid, vaadati alaskaalade sisse ning analüüsiti teemaploki kõikide väidete keskmiseid ja standardhälbeid (Lisa 2). Kõige tugevamalt nõustuti „Koosloome“ alaskaala väitega „Meie meeskonnas põrgatatakse mõtteid koos uueks ideeks.“ (M=3,629). Pea sama tugevalt nõustuti „Jagamine“ alaskaalas, et „Teadmiste jagamine on meie meeskonnas tavapärane praktika.“ (M=3,571). Samasse alaskaalasse langes ka antud teemaploki väide, mille osas läksid arvamused kõige rohkem lahku ning millega nõustuti kõige vähem: „Asjakohast infot jagatakse meie meeskonnas ennetavalt.“ (M=3,000; SD=0,939). Seevastu oldi ühel meelel „Refleksiiivsus“ alaskaala väitega „Meie meeskonna liikmed peegeldavad oma kogemusi ja õpitut, et leida õppetunde ning mõttekohti.“ (SD=0,531) juures.

Meeskondlikku tagasisidestamist uuriti seitsme alaskaala kaudu, mis koosnesid kahest kuni kolmest väitest. Nende statistilised andmed on välja toodud järgnevas tabelis (Tabel 2).

Tabel 2. Meeskondliku tagasisidestamise alaskaalad, väidete arv (N), keskväärtused (M), standardhälve (SD) ja Cronbachi alfa (α)

Alaskaala	Väidete arv (N)	Keskväärtus (M)	Standardhälve (SD)	Cronbachi alfa
Allika usaldusväarsus	2	3,057	0,796	0,848
Tagasiside kvaliteet	3	2,990	0,860	0,796
Tagasiside edastamine	2	2,986	0,825	0,725
Meeldiv tagasiside	2	3,071	0,840	0,791
Ebameeldiv tagasiside	2	3,129	0,809	0,841
Allikate kättesaadavus	3	2,667	0,927	0,761
Tagasisidestamise soosimine	2	3,171	0,851	0,732

Allikas: Autori koostatud

Kõige tugevamalt nõustusid vastajad väidetega alaskaalades „Tagasisidestamise soosimine“ (M=3,171) ja „Ebameeldiv tagasiside“ (M=3,129), kõige vähem aga alaskaalas „Allikate kättesaadavus“ (M=2,667). Et standardhälbed on kõrged kõikides alaskaalades, saab järeldada, et vastused olid väidete hindamisel hajusad ning vastajate seas oli eriarvamusi. Kõikide alaskaalade puhul on sisereliaablus koefitsient $\alpha > 0,7$, mis tähendab, et teemaploki sisereliaablus on kõrge, vastused usaldusväärsed ning kõik alaskaalad on kasutatavad ka edasisel seoste otsimisel.

Meeskondliku tagasisidestamise alaskaalade sisse vaadates ning kõikide väidete keskmiseid ning standardhälbeid (Lisa 2) analüüsides oldi enim ühel meelel „Tagasiside soosimine“ alaskaala väitega „Meie meeskond mõistab ja väärtustab tagasiside olulisust.“ (M=3,486; SD=0,612) ning „Ebameeldiv tagasiside“ alaskaala väitega „Meie meeskonnas on julgustatud avatud ja ausad

arutelud parendusvõimaluste leidmiseks.“ (M=3,312). Kui meeskondliku õppimise teemaplokis langesid kõikide väidete puhul vastuste keskmised pigem nõustumise poole, siis meeskondliku tagasiside puhul oli vastuseid ka mõnevõrra nõustumise poolel. Kõige vähem nõustuti tagasisidestamise teemaplokis „Allikate kättesaadavus“ alaskaala väitega „Tagasiside allikad on meie meeskonnas selgitusi otsivatele liikmetele hõlpsasti kättesaadavad.“ (M=2,543). Samasse alaskaalasse langes ka väide, mille puhul läksid vastajate hinnangud enim lahku: „Tagasisidestamine on meie meeskonnas jagatud vastutus.“ (SD=0,979).

3.1.2. Alaskaalade korrelatsioonianalüüs

Et leida, kuidas on seotud meeskondlik säilenõtkus, õppimine ning tagasisidestamine, ja näha, millised tunnused mõjutavad üksteist rohkem, viidi läbi alaskaalade korrelatsioonianalüüs. Et hinnata kahe alaskaala vahelist seost, leiti Pearsoni korrelatsioonikordajad. Saadud väärtused varieerusid vahemikus -1 kuni 1. Kui korrelatsioonikordaja on positiivne ja väärtuselt üle 0,5, võib seoseid lugeda tugevaks (Rootalu, 2014). Esmalt vaadeldi seoseid säilenõtkuse ja meeskondliku õppimise alaskaalade vahel (Tabel 3).

Tabel 3. Meeskondliku säilenõtkuse ning õppimise alaskaalade korrelatsioonimaatriks

Alaskaala		Meeskondlik säilenõtkus	Avatud suhtlus	Refleksiivsus	Koosloome	Konstruktivne konflikt
Meeskondlik säilenõtkus	Pearson Correlation	1	,779**	,564**	,737**	,657**
	Sig. (2-tailed)	-	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
Avatud suhtlus	Pearson Correlation	,779**	1	,659**	,706**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	-	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
Refleksiivsus	Pearson Correlation	,564**	,659**	1	,656**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	-	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
Koosloome	Pearson Correlation	,737**	,706**	,656**	1	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	-	,000
	N	35	35	35	35	35
Konstruktivne konflikt	Pearson Correlation	,657**	,727**	,688**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	-
	N	35	35	35	35	35

**p <0,01

Allikas: Autori koostatud

Tabelist 3 on näha, et kõige tugevamalt on säilenõtkusega seotud meeskondliku õppimise alaskaala „Avatud suhtlus“ (r=0,779, p <0,01). Kui meeskonnaliikmed tunnevad ennast arvamusi väljendades turvaliselt, suudab meeskond tõenäoliselt väljakutsetega tõhusamalt toime tulla.

Omavahel on kõige tugevamalt seotud meeskondliku õppimise alaskaalad „Koosloome“ ja „Konstruktiivne konflikt“ ($r=0,794$, $p < 0,01$), mis näitab, et mida enam on meeskonnas koosloomet, seda tõenäolisemalt esineb ka konstruktiivne konflikt. Teisisõnu mida avatumad on meeskonnaliikmed üksteise uutele ideedele, seda tõenäolisemalt pannakse need mõtted diskussiooni ja läbirääkimiste käigus proovile. Kõige nõrgem, ent siiski tugev seos on antud maatriksil alaskaala „Refleksiivus“ ja säilenõtkuse vahel ($r=0,564$, $p < 0,01$). See näitab, et kuivõrd võivad meeskonnad, kes oma kogemusi peegeldavad ja tegevusi vastavalt kohaldavad, olla paremad kohanejad, leidub teisi muutujaid, mis üksteist tõenäoliselt rohkem mõjutavad.

Kokkuvõtvalt on kõikide alaskaalade seos säilenõtkusega tugev. Säilenõtkusega ning ka omavahel tugevalt seotud õppimise alaskaalad annavad indikatsiooni, et meeskonnad, kes suudavad süstemaatiliselt mõelda, oma kogemusi jagada, neist õppida ning üksteise ideid proovile panna on tõenäolisemalt ka säilenõtkemad ning suudavad pingeolukorra ajal ja sellest taastudes efektiivsemalt tegutseda.

Järgnevalt uuriti seoseid meeskondliku säilenõtkuse ning tagasisidestamise alaskaalade vahel. Leitud seosed on toodud meeskondliku säilenõtkuse ning meeskondliku tagasisidestamise alaskaalade korrelatsioonimaatriksil (Lisa 3).

Vaadates seoseid meeskondliku säilenõtkuse ning tagasisidestamise vahel, esineb kõige nõrgem seos säilenõtkuse ning meeskondliku tagasisidestamise alaskaala „Allikate kättesaadavus“ vahel ($r=0,332$, $p < 0,05$). Kuna korrelatsioonikordaja on väike, on seos nõrk, mis tähendab, et kuivõrd võib tagasiside allikate kättesaadavus meeskondlikku säilenõtkust arendamisel rolli mängida, on selle mõju pigem ebatõenäoline ning teiste faktorite poolt kergemini mõjutatav. Meeskondliku säilenõtkusega on kõige tugevamalt seotud tagasisidestamise alaskaala „Tagasiside edastamine“ ($r=0,714$, $p < 0,01$). Teisisõnu näitab see, et meeskonnad, kus tagasisidet edastatakse tõhusalt, on suurema tõenäosusega ka säilenõtkemad. Omavahel on kõige tugevamalt seotud meeskondliku tagasisidestamise alaskaalad „Tagasiside kvaliteet“ ja „Meeldiv tagasiside“ ehk mida järjepidevamalt ja kvaliteetsemalt on tagasiside edastatud, seda tõenäolisem on meeskonnas selle vastu võtmine ning aktsepteerimine.

3.1.3. Meeskondade koondtunnuste kirjeldav statistika

Leidmaks, kuivõrd sarnased või erinevad on tulemused meeskonniti, leiti kolme teemaploki lõikes koondtunnuste statistilised näitajad. Meeskondade eristamiseks üldkogumis määrati igale

organisatsioonile oma number. Meeskondadele, kus vastajaid oli kolm või enam, määrati number vahemikus 1-8 ning nende tulemusi kasutati andmeanalüüsi igal tasandil. Meeskondadele, kus vastajaid oli vähem kui kolm, määrati number 0, kuna nende andmeid kasutati andmeanalüüsis individuaalsel, mitte aga meeskondlikul tasandil.

Et tulemused oleksid võrreldavad, leiti kõikides teemaplokkides meeskondade tulemuste summad ning jagati need keskväärtuse ja standardhälbe leidmiseks vastavas teemaplokis oleva väidete arvuga. Saadud tulemused on toodud järgnevas tabelis (Tabel 4).

Tabel 4. Kõigi meeskondade koondtunnuste keskväärtused (M) ning standardhälbed (SD)

Meeskond	Vastajate arv (N)	Meeskondliku säilenõtkuse keskväärtus (Ms)	Meeskondliku säilenõtkuse standardhälve (SDs)	Meeskondliku õppimise keskväärtus (Mõ)	Meeskondliku õppimise standardhälve (SDõ)	Meeskondliku tagasisidestamise keskväärtus (Mt)	Meeskondliku tagasisidestamise standardhälve (SDt)
1	6	3,520	0,235	3,500	0,181	3,271	0,383
2	3	3,040	0,250	3,412	0,118	3,083	0,253
3	3	2,733	0,378	3,235	0,118	2,458	0,201
4	4	3,290	0,285	3,471	0,515	3,188	0,459
5	3	2,333	0,521	2,235	0,471	1,792	0,746
6	6	3,080	0,328	3,441	0,407	3,344	0,493
7	3	3,133	0,180	3,686	0,122	3,542	0,191
8	3	2,853	0,162	3,176	0,204	2,938	0,125

Allikas: Autori koostatud

Vaadates ülaltoodud tabelit 4 on näha, et kuivõrd meeskondlikku säilenõtkust ning õppimist hindavad pea kõik meeskonnad pigem kõrgeks, siis meeskondlikul tagasisidestamisel on tulemusi ka keskmise ning isegi madalama hinnangu juures. Meeskondliku säilenõtkuse puhul on kaks meeskonda, kelle tulemused on teistest madalamad: number 3 (Ms=2,733) ja number 5 (Ms=2,333). Nende puhul on madalamad ka õppimise ning tagasisidestamise tulemused: meeskonnas number 3 Mõ=3,235, Mt=2,458 ja meeskonnas number 5 Mõ=2,235, Mt=1,792. Meeskonna number 3 puhul näitavad standardhälbed (SDs=0,378, SDõ=0,118, SDt=0,201), et vastajad on hinnangutes olnud üpriski ühel nõul. See on pigem positiivne, kuna hetkeolukorda tajutakse ja tõlgendatakse meeskonnana ühtmoodi. Madalate tulemuste põhjuseid võib siinkohal olla mitmeid: ebakindel töökeskkond ehk aktiivne keerukas periood, meeskond ei ole praeguses koosseisus kaua koos töötanud (ehk hiljuti on keegi lisandunud või lahkunud), teadlikuks meeskonna kui terviku arendamiseks ei ole ressursi või muud säärast. Meeskonna 5 puhul aga on standardhälbed teiste meeskondadega võrreldes kõrged (SDs=0,521, SDõ=0,471, SDt=0,746), mis tähendab, et meeskonnaliikmete hinnangud läksid vastamisel üksteisest lahku. Kuna meeskonna hetkeolukorda tajutakse meeskonnas erinevalt, on tõenäoliselt madalate tulemuste taga meeskonna dünaamika. Antud meeskonnast jättis üks liige avatud küsimuse lahtrisse ka vastuste kohta kommentaari: „*Tihtipeale võib olla nii, et meeskond on teatud asjadeks valmis, aga ettevõtte juht*

mitte. Või vastupidi.“. Seega võib suure tõenäosusega järeldada, et oma rolli mängib antud meeskonna tulemustes ka juhtimiskultuur.

Ülejäänud meeskondade puhul (meeskonnad number 1, 2, 4, 6, 7 ja 8) olid pea kõik tulemused kõrged kõigis kolmes teemaplokis ehk $M > 3$. Kõikide nende meeskondade puhul olid väikesed ka standardhälbed ($SD < 0,5$), mis näitab, et meeskondade liikmed tunnetavad oma meeskonna hetkeolukorda ühtmoodi ning nende hinnangud vastamisel suuresti ei erinenud.

3.1.4. Koondtunnuste korrelatsioonianalüüs

Leidmaks, kuidas on seotud meeskondlik säilenõtkus, õppimine ja tagasisidestamine, viidi andmeanalüüsi eelviimase osana läbi koondtunnuste korrelatsioonianalüüs. Koondtunnuste analüüsil vaadati teemaplokkide kui tervikute tulemusi, mitte enam individuaalseid vastuseid või alaskaalasid. Järgnevalt on toodud koondtunnuste omavahelised seosed (Tabel 5).

Tabel 5. Meeskondliku säilenõtkuse, õppimise ning tagasisidestamise korrelatsioonimaatriks

		Meeskondlik säilenõtkus	Meeskondlik õppimine	Meeskondlik tagasisidestamine
Meeskondlik säilenõtkus	Pearson Correlation	1	.860**	.842**
	Sig. (2-tailed)	-	.001	.002
	N	10	10	10
Meeskondlik õppimine	Pearson Correlation	.860**	1	.920**
	Sig. (2-tailed)	.001	-	.000
	N	10	10	10
Meeskondlik tagasisidestamine	Pearson Correlation	.842**	.920**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	-
	N	10	10	10

** . Säilenõtkus on statistiliselt oluline kui $p < 0,01$.

Allikas: Autori koostatud

Koondtunnuste korrelatsioonimaatriksist selgub, et kõikide kolme teemaploki omavahelised seosed on positiivsed ja väga tugevad. Muutujatel on kalduvus liikuda samas suunas ehk ühe väärtuse suurenedes suureneb tõenäoliselt ka teine. Meeskondliku säilenõtkusega on kõige tugevamalt seotud meeskondlik õppimine ($r=0,860$, $p < 0,01$), mis näitab, et efektiivselt õppiv ning informatsiooni omandav meeskond on tõenäoliselt ka säilenõtkem ning suudab tundmatus olukorras paremini kohaneda. Veidikene nõrgemalt, ent siiski väga tugevalt on säilenõtkusega seotud meeskondlik tagasisidestamine ($r=0,842$, $p < 0,01$). Seega mida enam on meeskonnas tagasisidestamist, seda suurem on tõenäosus, et pingeolukorrast taastutakse paremini. Kõige

tugevamalt on omavahel seotud aga meeskondlik tagasisidestamine ja meeskondlik õppimine ($r=0,920$, $p < 0,01$) ehk mida rohkem on meeskonnas tagasisidestamist, seda tõenäolisemalt on nad efektiivsemad meeskondlikul õppimisel ehk uue info kollektiivsel omandamisel.

3.1.5. Koondtunnuste regressioonianalüüs

Analüüsi viimase osana viidi läbi koondtunnuste regressioonianalüüs (Lisa 4), et näha, milline on meeskondliku õppimise ja tagasisidestamise mõju meeskondlikule säilenõtkusele. Sõltuvaks tunnuseks valiti mudelisse meeskondlik säilenõtkus ning sõltumatuteks tunnusteks meeskondlik õppimine ja tagasisidestamine. Olulisuse nivooks valiti 0,1 ning võrreldi seda mudeli olulisuse tõenäosusega. Võrdluse tulemusena leiti, et mudel on statistiliselt oluline ($F=0,025$) ning sõltumatud muutujad on seotud sõltuva muutuja ehk meeskondliku säilenõtkusega. Antud regressorite ehk sõltumatute muutujatega on meeskondliku säilenõtkuse muutumine ära seletatud 76,97%.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Tulenevalt läbiviidud uuringu tulemustest esitatakse järgmised järeldused ja ettepanekud.

Säilenõtkus on ajas muutuv võimekus keerulistes oludes tegutseda, mis võib keskkonna muutudes nii suurenda kui väheneda. Kuivõrd mängivad mõningast rolli meeskonnaliikmete individuaalsed omadused, on meeskondliku säilenõtkuse arendamiseks olulised meeskonna kui terviku oskused, kogemused ning teadmised. Uuringu tulemused kinnitasid säilenõtkete meeskondade kolme peamist käitumisstrateegiat: minimeeri, halda ja paranda. Just nende kolme strateegia alla saab liigitada kolm väidet, mida vastajad uuringu säilenõtkuse teemaplokis kõige kõrgemalt hindasid. Tugevalt nõustuti sellega, et varasemad õnnestumised annavad enesekindlust uute väljakutsetega silmitsi seistes. Varasemate edulugude ning ebaõnnestumiste kaardistamine aitab meeskonnal oma potentsiaalset käitumist ning ressursse juba enne pingelukorda hinnata ning seeläbi keerulise olukorra mõju minimeerida. Pingelukorra haldamisel tuli esile huumorimeel raskes olukorras ehk vajadus üksteist toetada ning pingeid leevendada. Enim nõustusid uuringu vastajad aga sellega, et ühiste saavutuste üle tuntakse uhkust. Tunnustamine, üksteise hindamine ning tänu avaldamine on säilenõtkete meeskondade oluline osa just parandamise etapis. Kommunikatsioon on säilenõtkete meeskondade kujunemisel lahutamatuks osaks, et kõik meeskonnaliikmed ühes inforuumis

oleksid. See vajab meeskondade siseselt aga veel arendamist, kuna ühiselt probleemide lahendamise väite puhul läksid meeskonnaliikmete arvamused enim lahku.

Meeskonna suutlikkus ootamatutes oludes toimida, on tugevalt seotud meeskondliku õppimisega. Teisisõnu on meeskonnad, kes suudavad tõhusalt õppida ning kogemusi jagada, tõenäoliselt tihti peale ka vastupidavamad ning suudavad keerulistele oludele lahendusi otsides loovamalt läheneda. Uuringu tulemused näitasid, et antud valimis tulid tugevalt esile kõik üheksa meeskondliku õppimise komponenti. Meeskondliku säilenõtkusega oli kõige tugevamalt seotud avatud suhtlus, mis näitab, et turvalise keskkonna loomine, kus meeskonnaliikmed saavad vabalt oma mõtteid ja tundeid avaldada, mängib tõenäoliselt olulist rolli meeskonna kohanemise võime kujunemisel. Lisaks avatud suhtlusele paistsid välja omavahel tugevalt seotud konstruktiivne konflikt ja koosloome. Mitte ainult ei hinnatud meeskondliku õppimise teemaplokis nendesse alaskaaladesse kuuluvaid aspekte valimis kõige kõrgemalt, vaid ka säilenõtkusega olid meeskondlikku õppimist vaadates seosed tugevad. Natukene nõrgemalt, ent siiski tugevalt, tuli säilenõtkusega seotuna välja ka refleksiivsus. Nii saab suure tõenäosusega järeldada, et meeskonnas uute lähenemisviiside katsetamiseks ning uudsetes oludes toimetulemiseks, on jagatud teadmiste ja tähenduste loomine äärmiselt oluline. Selleks tuleb meeskonnal aga mugavustsoonist välja astuda ning üksteise ideed ja töövõtted proovile panna, jõudes seeläbi suuremaplaaniliste muudatuste ning otsusteni.

Uuringu tulemused näitasid, et nii meeskondlikku säilenõtkust kui ka õppimist mõjutab meeskondlik tagasisidestamine, mis korrelatsioonianalüüsi tulemusena mõlemaga väga tugevalt seotud on. Säilenõtkel meeskonnal on oluline tagasisidet otsida nii pingeolukorra eelselt kui ka selle ajal ning järgselt (Brykman & King, 2021). Meeskonnad, kus tagasisidet edastatakse õigeaegselt ja head tava järgides, kvaliteetselt, põhjendatult ning konstruktiivselt, arendavad tõenäoliselt ka suuremat säilenõtkust. Valimis olnud meeskondade jaoks oli oluline, et tagasiside väärtust ja olulisust mõistaksid kõik meeskonnaliikmed. Selleks aga peavad meeskonnad vaeva nägema meeskonnasisese usalduse ning turvalise keskkonna loomisega, et edastatav tagasiside saaks olla nii meeldiv ehk tunnustav või kiitev, aga sama palju ka vajadusel konstruktiivne ning suuniseid andev. Meeskonnad, kus tänu tagasisidestamisele on usaldus suurem, saavad üksteist raskustes paremini toetada, kuna sellises keskkonnas julgetakse vigu tunnistada ning nendest õppida.

Nii alaskaalade kui ka koondtunnuste korrelatsioonianalüüsis leitud tugevale ja positiivsele seosele saab öelda, et meeskondlik tagasiside toetab meeskondlikku õppimist, võimaldades meeskondadel mõista oma arengukohti ning kinnistada oma tugevusi. Kvaliteetne tagasiside soodustab õppimist ning mida säilenõtkem on meeskond, seda paremini suudetakse tagasisidet omaks võtta, sellest järeldusi teha ning uusi seoseid ja käitumismustreid luua. Sellised seosed on äärmiselt tähtsad personalijuhtimise meeskondade kontekstis, kuna antud valdkond nõuab pidevat enesearendamist, õppimist ning kohanemist muutuva töömaastikuga.

Personalijuhtimine on dünaamiline valdkond, kus kokku saavad organisatsiooni eesmärgid, töötajate vajadused ja oma enda meeskonna suunad ehk inimeste toetamine ja nendega suhtlemine igal tasandil. Meeskondliku säilenõtkuse arendamine aitab personalijuhtimise meeskondi sellistes oludes stabiilsena hoida ning tagab neile kiire reageerimisvõime, et ühest küljest keerulistele olukordadele reageerida ja organisatsiooni toetada, teisalt aga püsida ka ise meeskonnana tervena, et ka pärast rasket olukorda edasi tervena toimida. Ka meeskondlikust õppimisest ei saa üle ega ümber ning see on kriitiline, et sammu pidada nii tööturu, organisatsiooni arengute, juhtimisstiilide ning valdkonna trendidega. Meeskondlik tagasisidestamine, eriti kui see on tehtud efektiivselt ning konstruktiivselt, aitab mõista, kas ja kuidas meeskonna tegevused organisatsiooni mõjutavad ning mida saaks nad teha, et paremaid tulemusi tuua nii iseendale kui ka kogu organisatsiooni töötajaskonnale.

Kuna meeskondlik säilenõtkus, õppimine ning tagasisidestamine on omavahel väga tugevas seoses, on personalijuhtimise meeskondadel äärmiselt oluline vaadata neid kolme muutujat kui tervikut, mitte individuaalseid protsesse. Seda kinnitab ka läbiviidud regressioonanalüüs, kus sõltuvate muutujatena kirjeldatud meeskondlik õppimine ja tagasisidestamine moodustasid koos sõltuva muutuja ehk meeskondliku säilenõtkusega statistiliselt olulise mudeli. Selline integreeritud vaade aitab luua tugevat aluse, et oma meeskonda keerulistes oludes hoida, ent samal ajal siiski pidevalt paremuse poole püüelda, muutes oma meeskondlikke mustreid ning pannes ennast proovile.

Bakalaureusetöö autor teeb personalijuhtimise meeskondadele säilenõtkuse arendamiseks järgmised ettepanekud:

1. Väljakutsete ning intensiivsemate perioodide järjepidev kaardistamine. Jooksev kaardistamine aitab vähendada tajutavat stressitunnet, võimaldab tuvastada korduvate väljakutsete esinemist ning aitab meeskonnal juba eos ressursse prognoosida.

2. Korduvate või prognoositavate kriisiolukordade läbimängimine. Keerukat olukorda simuleerivad harjutused võimaldavad meeskonnal läbi katsetada erinevad strateegiad, näha, kuidas meeskonnaliikmed erinevas olustikus reageerivad ning otsuseid langetavad. Päril olukorras pakub säärane ettevalmistus meeskonnale kindlustunnet.
3. Tagasivaatavate koosolekute korraldamine ning protokollimine. Sellised koosolekud annavad meeskonnale võimaluse tagasisidet anda nii töö käigule kui ka meeskonnaliikmete. Edu korral saab jagada kiitusi ja tunnustusi, suurendades seeläbi meeskonna ühtsustunnet ning usaldust, ebaedu korral saab frustratsiooni välja elada ning läbi mõelda, kuidas järgmine kord paremini toimida. Protokollimine tagab läbiarutatud mõtete säilitamise, et järgmises samalaadses olukorras läbikogetule tugineda saaks.
4. Regulaarne teadmiste jagamine. Meeskonnaliikmed omandavad pidevalt uut informatsiooni nii töökeskkonnas kui ka sellest väljas. Et omandatud teadmistest oleks kasu ka meeskonnale, võiks omandatud teadmisi ja kogemusi regulaarselt jagada, olgu see siis kas perioodiliste kohtumiste ja arengutundide või hoopis veebipõhise inspiratsioonipesa või kindlaksmääratud suhtluskanali kaudu.
5. Koosloomekultuuri soodustamine. Julgustades meeskonnaliikmeid oma mõtteid jagama ning sisendit ka teistelt küsima, annab ühelt poolt võimaluse idee täiustamiseks. Teiselt poolt aitab see vältida olukorda, kus üksi mõeldes edasiarenduse puudumisel jäädakse iganenud lahendus kinni, mis võib tihipeale kujuneda ebavajalikuks stressoriks.
6. Regulaarne hindamine. Nii säilenõtkus, õppimine kui ka tagasisidestamine on dünaamilised protsessid, mis erinevatel ajahetkedel erinevalt väljenduvad. Regulaarne hindamine enda jaoks sobiva meetodi abil (küsimustik, koosolek, strateegiapäev) võimaldab nende muutumist ajas jälgida ning kaardistada meeskonna tugevusi ning arengukohti.

KOKKUVÕTE

Töömaailm on pidevas arenemises. Töökohtade nõudmised muutuvad, tuues endaga tihtipeale kaasa ebakindluse ning vajaduse kiireks ümberkohanemiseks. Meeskonnad on tänapäeva töömaailma lahutamatu osa, mistõttu on igasugusel ebakindlusel mõju mitte ainult indiviidile, vaid kogu meeskonna toimimisele. Tihtipeale on just personalijuhtimise meeskonnad need, kes organisatsiooni raskel hetkel õigel kursil hoidma peavad. Nii on oluline, et meeskonnad oma tähelepanu juba enne pingeolukorda säilenõtkuse arendamise poole pööraksid ning mõistaksid, kas ja kuidas mängivad selle dünaamikas rolli meeskondlik õppimine ning tagasisidestamine.

Sellest tulenevalt seati antud töö uurimisprobleemiks meeskondlike õppimisviiside ja tagasisidestamise ebaselge roll meeskondliku säilenõtkuse arendamisel, pärssides personalijuhtimise meeskondade täieliku potentsiaali kasutamist pingeolukordadest minimaalsete kahjudega välja tulemiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada, kas ja kuidas mõjutavad meeskondlik õppimine ning tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust.

Vastavalt uurimisprobleemile ja eesmärgile püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on meeskondliku õppimise komponentide tase valimis?
2. Missugused on seosed meeskondliku õppimise ja tagasisidestamise vahel?
3. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik õppimine meeskondlikku säilenõtkust?
4. Kas ja kuidas mõjutab meeskondlik tagasisidestamine meeskondlikku säilenõtkust?

Töö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring, mis põhines neljaosalisel ankeetküsimustikul. Uuringu käigus uuriti meeskondlikku säilenõtkust, õppimist ning tagasisidestamist kümne personalijuhtimise meeskonna 35 liikme hulgas.

Esimese püstitatud uurimisküsimuse vastuseks selgus läbiviidud uuringust, et valimis olid tugevalt esindatud kõik üheksa meeskondliku õppimise komponenti: usaldus, avatud suhtlus, jagamine,

koosloome, konstruktiivne konflikt, refleksiivsus, piiride ületamine, meeskonna tegevused ning informatsiooni kättesaadavus. Kõige olulisemaks hinnati konstruktiivset konflikti ja koosloomet, mis omavahel ka tugevas positiivses seoses on, kõige nõrgemalt aga meeskonna tegevusi. Kõigi korrelatsioonianalüüsi kaasatud alaskaalade vahel leiti olevat tugev positiivne seos, ehk mida rohkem tuleb esile üks alaskaala, seda parem on ka teine.

Teisele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viidi uuringu käigus läbi koondtunnuste korrelatsioonianalüüs. Analüüsi tulemusena selgus, et meeskondlik õppimine ning meeskondlik tagasisidestamine on omavahel väga tugevalt seotud. Efektiivne meeskondlik tagasisidestamine suurendab tõenäoliselt meeskonnas usalduse taset ning toetab seeläbi meeskonna tugevuste kinnitamist ning arengukohtade mõistmist. Seega mida efektiivsemalt oskab meeskond tagasisidestada, seda tõenäolisemalt on nad vastuvõtlikud uuele informatsioonile ning suudavad efektiivsemalt seda omandada.

Kolmanda uurimisküsimuse vastuseks leiti uuringu tulemusena, et meeskonnad, kes suudavad tõhusalt õppida, on tõenäoliselt ka vastupidavamad ning suudavad keerulistes olukordades paremini kohaneda. Enim mängivad siinkohal rolli avatud suhtlus, koosloome ning konstruktiivne konflikt. Nii sai suure tõenäosusega järeldada, et meeskonnas uute lähenemisviiside katsetamiseks ning uudsetes oludes toimetulemiseks, on jagatud teadmiste ja tähenduste loomine äärmiselt oluline.

Viimase ehk neljanda uurimisküsimuse vastuseks selgus, et nagu meeskondlik õppimine, on ka meeskondlik tagasisidestamine meeskondliku säilenõtkusega tugevas positiivses seoses. Enim mõjutab meeskondlikku säilenõtkust tagasiside edastamine, mis on meeskondliku tagasisidestamise alaskaaladest meeskondliku säilenõtkusega kõige tugevamas seoses. Meeskonnad, kus tagasisidet edastatakse õigeaegselt ja head tava järgides, kvaliteetselt, põhjendatult ning konstruktiivselt, arendavad tõenäoliselt suuremat säilenõtkust ning õpivad oma vigadest, et keskkonnaga paremini kohaneda.

Personalijuhtimise dünaamilises valdkonnas on olulised kõik kolm muutujat, kuna töömaailmas on vaja ühtaegu nii hoida stabiilsust organisatsiooni eesmärkide täitmiseks kui ka reageerida ning kohaneda muutuvate oludega. Seega vaadates neid kolme muutujat kui tervikut, saavad personalijuhtimise meeskonnad luua tugeva aluse pingeolukorras toimimiseks nii, et olukorra negatiivne mõju meeskonnale oleks minimaalne.

Bakalaureusetöö tulemusena tegi autor personalijuhtimise meeskondadele säilenõtkuse arendamiseks kuus ettepanekut:

1. Väljakutsete ning intensiivsemate perioodide järjepidev kaardistamine.
2. Korduvate või prognoositavate kriisiolukordade läbimängimine.
3. Tagasivaatavate koosolekute korraldamine ning protokollimine.
4. Regulaarne teadmiste jagamine.
5. Koosloomekultuuri soodustamine.
6. Regulaarne hindamine.

Antud bakalaureusetöö viidi läbi spetsiifilise valdkonna väikese valimiga, mistõttu on piiratud töö tulemuste üldistamine. Vaatamata sellele leiti, töö tulemused on usaldusväärsed ning võimaldasid ettepanekute tegemise personalijuhtimise meeskondadele. Et tulemusi laiemalt valideerida, esitab bakalaureusetöö autor ettepaneku jätku-uuringutel laiendada valimit, kombineerida uurimismeetodeid ning jälgida meeskondi pikema perioodi jooksul. Laiendades valimit ka teiste valdkondade meeskondadele, on võimalik tulemusi tõlgendada laiemalt ning üldistatumalt. Kombineeritud uurimismeetodid, nagu näiteks ka intervjuud ning vaatlused, võimaldaksid selgitada kvantitatiivsete tulemuste taga olevaid mõjutegureid ning luua sügavama pildi meeskondade dünaamikast. Meeskondade jälgimine pikema perioodi jooksul võimaldaks muutujate mõju ning arengut hinnata erinevatel meeskonna arenguetappidel. Ühtlasi annaks selline andmete kogumine võimaluse näha, kas ja kuidas mõjutavad muutujaid üldine organisatsioonikultuur ning juhtimine.

SUMMARY

THE IMPACT OF TEAM LEARNING AND FEEDBACK ON TEAM RESILIENCE: A CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TEAMS

Kristin Tamm

The world of work is constantly evolving. Job requirements are changing, often times bringing uncertainty and the need for adapting to new conditions quickly. Teams have become an integral part of the modern workplace, meaning that any uncertainty has an impact not only on individuals, but also the overall functioning any team. More often than not, it is the human resources teams that must steer the organization in the right direction during challenging times.

Because of that, it is crucial for human resources teams to ensure their stability in critical situations and know how to consciously work on maintaining and developing their team resilience. The aim of this bachelor's thesis was to explore whether and how do team learning and team feedback influence team resilience, using the example of human resources teams. The individual impact of resilience, learning and feedback on teams is understandable. However, it is important to comprehend how they are interconnected and mutually influence each other.

Based on the above, the research problem of the thesis was the unclear role of team learning and team feedback in developing team resilience, thus hindering the full potential utilization of human resources teams in recovering from challenging situations with minimal damage. In line with the research problem and the aim of the thesis, the following research questions were formulated:

1. What is the level of team learning components in the sample?
2. What are the relationships between team learning and feedback?
3. How does team feedback impact team resilience?
4. How does team learning impact team resilience?

Firstly, the author gave an overview of the theoretical background on team resilience, team learning and team feedback. The second chapter provided an overview of the aim, methodology, procedure and sample of the research. To reach the aim of this thesis, a quantitative study was conducted, collecting data from a sample of 35 members of ten different human resources teams using a four-part questionnaire. The results, conclusions and proposals were presented in the third chapter.

The conducted study revealed that all nine components of team learning - trust, open communication, sharing, co-construction, constructive conflict, reflexivity, boundary crossing, team activity, and information storage and retrieval - were strongly represented in the sample. Across all included sub-scales in the correlation analysis, a strong positive relationship was found. A highly significant correlation was also found between team learning and team feedback, thus showing, that the more effectively a team can provide feedback, the more likely they are to be receptive to new information. The study revealed that teams capable of learning effectively are likely to be more resilient and better equipped to adapt in challenging situations. Open communication, co-construction and constructive conflict play a significant role in this context. Similar to team learning, team feedback was also found to be strongly positively correlated with team resilience. Teams that provide timely, high-quality, justified and constructive feedback are likely to develop greater resilience and learn from their mistakes to adapt more effectively to the environment.

In the dynamic field of human resource management, all three variables are crucial, as the teams need to maintain stability in achieving the organization's goals while also responding and adapting to changing conditions. Therefore, by considering these three variables as a whole, human resource management teams can create a robust foundation for functioning under pressure with minimal negative impact on the team.

The study offers practical suggestions for human resource management teams in developing team resilience, such as consistently mapping challenges, simulating crisis scenarios and cultivating a culture of knowledge sharing and co-construction. While the study's limited sample size cautions against broad generalizations, the results provide valuable insights into the relationships among the three variables, laying the groundwork for future research encompassing larger samples and employing diverse methodological approaches.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.05.003
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex Systems*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated. doi:10.4135/9781452204666
- Brykman, K., & King, D. (2021). A Resource Model of Team Resilience Capacity and Learning. *Group and Organization Management*, 46(4), 737-772. doi:10.1177/10596011211018008
- Chapman, M. T., Lines, R. L., Crane, M., Ducker, K. J., Ntoumanis, N., Peeling, P., Parker, S. K., Quedstedt, E., Temby, P., Thøgersen-Ntoumani, C. & Gucciardi, D. F. (2020). Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work and Stress*, 34(1), 57-81. doi:10.1080/02678373.2018.1529064
- Connor, K., & Davidson, J. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. doi:10.1002/da.10113
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133. doi:10.1016/j.edurev.2010.02.002
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 85-105. doi:10.2307/256353
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999
- Galli, N. (2016). Team resilience. *Routledge International Handbook of Sport Psychology*, 378-386. doi:10.4324/9781315777054.ch37
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459-489. doi:10.1177/1046496406292337
- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Quedstedt, E., Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729-768. doi:10.1111/joop.12237

- Haridussõnastik. (2023). Kasutatud 14.10.2023
<https://www.eki.ee/dict/haridus/index.cgi?Q=s%C3%A4ilen%C3%B5tkus>
- Jalak, K. (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäev.
- Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M., & Heuett, K. B. (2018). Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 526-546. doi:10.1177/2329488415613338
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11. doi:10.1037/0022-3514.37.1.1
- Lehmann-Willenbrock, N. (2017). Team learning: New insights through a temporal lens. *Small Group Research*, 48(2), 123-130. doi:10.1177/1046496416689308
- London, M., & Sessa, V. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303-329. doi:10.1177/1534484306290226
- London, M., Polzer, J. T., & Omoregie, H. (2005). Interpersonal Congruence, Transactive Memory, and Feedback Processes: An Intergative Model of Group Learning. *Human Resource Development Review*, 4(2), 114-135. doi:10.1177/1534484305275767
- Lyons, J. (1991). Strategies for assessing the potential for positive adjustment following trauma. *Journal of Traumatic Stress*, 4, 93-111. doi: 10.1002/jts.2490040108
- McEwen, K., & Boyd, C. (2018). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 258-272. doi:10.1097/JOM.0000000000001223
- Peñarroja, V., & Orengo, V. Z. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48, 9-16. doi:10.1016/j.chb.2015.01.034
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. Kasutatud 13.12.2023
<https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: protective factors. *The British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611. doi:10.1192/bjp.147.6.598
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team Reflexivity and Innovation: The. *Journal of Management*, 41(3), 769-788. doi:10.1177/0149206312441210
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. doi:10.1177/0013164403258440

- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422. doi:10.5465/amr.2017.0005
- Zenger, J., & Folkman, J. (2013). *The Ideal Praise-to-Criticism Ratio*. Harvard Business Review. Kasutatud 14. november 2023 <https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism>
- Tugade, M., & Fredrickson, B. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. doi:10.1037/0022-3514.86.2.320
- Van den Bossche, P., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. doi:10.1177/1046496406292938
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 249-267. doi:10.1002/job.593
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32(4), 1041-1059. doi:10.5465/amr.2007.26585724

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Hea personalimeeskonna liige!

Mina olen Kristin Tamm, personalispetsialist ning Tallinna Tehnikaülikooli bakalaureusetudeng, kes viib oma lõputöö raames läbi uurimust meeskondliku õppimise ja tagasiside mõjust meeskondlikule säilenõtkusele personalimeeskondade näitel.

Meeskondadest on saanud pea iga organisatsiooni lahutamatu osa. Et efektiivsemalt tänapäeva mitmekesisel ning üllatusi täis töömaailmas tegutseda, on oluline mõista erinevaid aspekte meeskondade toimimisest. Säilenõtkus meeskondlikul tasandil kujutab endast meeskonna võimet tagasilöögist taastuda, säilitades sealjuures elujõulisuse nii tagasilöögi ajal kui ka pärast seda.

Oma uurimusega soovin ma teada saada, kas ja millisel määral mängivad säilenõtkuse arendamisel ja toetamisel rolli kaks äärmiselt olulist meeskondlikku protsessi - õppimine ning tagasisidestamine.

Vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Sinu vastused on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse vaid üldistatud kujul.

Küsimuste korral pöördu julgelt minu poole aadressil kristintamm01@gmail.com.

Täna Sind juba ette, et oled nõus oma aega panustama!

Kristin Tamm

Demograafilised andmed

1. Sugu
2. Vanus (täisarvuna)
3. Meeskonnaliikmete arv (täisarvuna)
4. Staaž meeskonnas (aastates)
 - 0-1
 - 2-3

- 4-5
- 6-7
- 8-9
- >10

5. Organisatsiooni tegevusvaldkond

Meeskondlik säilenõtkus

Esimene teemaplokk on seotud meeskondliku säilenõtkusega.

Tutvu järgnevate väidetega. Palun mõtle viimase kuu aja peale ning märgi iga väite juurde, mil määral oled Sa nõus, et väide kehtib Sinu meeskonna kui terviku kohta.

Nr	Väide	0 - ei nõustu üldse	1 - pigem ei nõustu	2 - nõustun mõnevõrra	3 - pigem nõustun	4 - nõustun täielikult
6.	Meie meeskond suudab efektiivselt muutustega kohaneda.					
7.	Meie meeskonnasisesed suhted on lähedased ja tagavad mulle turvatunde.					
8.	Mõnikord mõjutavad meie meeskonna taastumisvõimet välised asjaolud või meie jagatud uskumused.					
9.	Meie meeskonnal on võime tulla toime mistahes väljakutsega meie teel.					
10.	Varasemad õnnestumised annavad meie meeskonnale enesekindlust uute väljakutsetega silmitsi seistes. (ehk <i>Saime eelmine kord ju hakkama, saame ka nüüd!</i>)					
11.	Meeskonnaliikmed suudavad huumorit leida ka keerulistes olukordades.					
12.	Stressiga toimetulek teeb meid meeskonnana tugevamaks, mitte nõrgemaks.					
13.	Meie meeskond taastub raskustest pigem ühiselt kui kõik liikmed individuaalselt.					
14.	Meie meeskond usub, et kõik juhtub põhjusega.					
15.	Meie meeskond pingutab ja annab endast alati parima.					
16.	Meie meeskonna liikmed usuvad, et ühiselt saame me oma eesmärgid saavutada.					
17.	Meie meeskond ei anna alla ka näiliselt lootusetus olukorras.					
18.	Meie meeskond teab, millal toetada ja abi otsida.					
19.	Pigeohukorras säilitab meie meeskond fookuse ja mõtleb selgelt.					
20.	Meie meeskond eelistab probleeme lahendada pigem ühiselt kui individuaalselt.					
21.	Meie meeskonda ei heiduta kergesti tagasilöögid ja ebaõnnestumised.					
22.	Näeme oma meeskonda kui tugevat ja vastupidavat üksust.					
23.	Meie meeskond suudab vajaduse korral langetada ebapopulaarseid või raskeid otsuseid.					
24.	Meeskonnaliikmed suudavad ühiselt ebameeldivate tunnetega toime tulla.					
25.	Mõnikord tegutseb meie meeskond tuginedes aimdusele või intuitsioonile.					
26.	Meeskonnana on meil tugev ja ühtne eesmärgi- ja suunataju.					
27.	Me tunneme, et meil on meeskonnana kontroll oma ühise saatuse ja käekäigu üle.					
28.	Meie meeskond võtab väljakutsed ühiselt omaks ning näeb neid kui arenguvõimalusi.					
29.	Iga meie meeskonna liige teeb koostööd ühiste eesmärkide saavutamiseks.					
30.	Meie meeskond tunneb ühiste saavutuste üle uhkust.					

Meeskondlik õppimine

Teine teemaplokk on seotud meeskondliku õppimisega.

Tutvu järgnevate väidetega. Palun mõtle viimase kuu aja peale ning märgi iga väite juurde, mil määral oled Sa nõus, et väide kehtib Sinu meeskonna kui terviku kohta.

Nr	Väide	0 - ei nõustu üldse	1 - pigem ei nõustu	2 - nõustun mõnevõrra	3 - pigem nõustun	4 - nõustun täielikult
31.	Meie meeskonna liikmed usaldavad üksteist asjakohase info jagamiseks.					
32.	Suhitus on meie meeskonnas avatud ja läbipaistev.					
33.	Meie meeskonna liikmed tunnevad end arvamusi ja ideid väljendades mugavalt.					
34.	Meie meeskonna liikmed julgevad tunnista oma vigu ja oskavad nendest õppida.					
35.	Asjakohast infot jagatakse meie meeskonnas ennetavalt.					
36.	Teadmiste jagamine on meie meeskonnas tavapärane praktika.					
37.	Meie meeskonna liikmed usuvad, et nende panust hinnatakse.					
38.	Meie meeskonnas pörgatakse mõtteid koos uueks ideeks.					
39.	Meie meeskonnas küsitakse eelduste ja kahtuste korral küsimusi ning uuritakse infot juurde.					
40.	Meie meeskonnas peetakse diskussioone ning dialooge, et jõuda ühise arvamiseni.					
41.	Meie meeskond õpib midagi nii edulugudest kui läbikukkumistest.					
42.	Meie meeskonna liikmed peegeldavad oma kogemusi ja õpitud, et leida õppetunde ning mõttekohti.					
43.	Meie meeskond ei jää raamidesse kinni ning proovib leida loovaid lahendusi.					
44.	Meie meeskond teeb ideede arendamisel koostööd ka meeskonnavälise osapooltega, et saada mõttele uut perspektiivi.					
45.	Meie meeskonna liikmeid julgustatakse eksperimenteerima ning uusi ideid ja lähenemisi katsutama.					
46.	Meie meeskonna liikmed teevad koostööd tagamaks, et kõigil on vajalikule infole ligipääs.					
47.	Meie meeskonnal on välja kujunenud oma viisid vajaliku informatsiooni talletamiseks nii, et see potentsiaalselt korduvast olukorrast hõlpsasti ligipääsetav oleks.					

Meeskondlik tagasisidestamine

Kolmandas teemaplokis on käsitlemisel tagasisidestamine meeskonnas.

Ka siin palun, et tutvuksid järgnevate väidetega. Mõtle viimase kuu aja peale ning märgi iga väite juurde, mil määral oled Sa nõus, et väide kehtib Sinu meeskonna kui terviku kohta.

Nr	Väide	0 - ei nõustu üldse	1 - pigem ei nõustu	2 - nõustun mõnevõrra	3 - pigem nõustun	4 - nõustun täielikult
48.	Meie meeskonna liikmed usaldavad tagasisidet, mida üksteisele antakse.					
49.	Tagasiside on meie meeskonna siselt alati õiglane ja objektiivne.					
50.	Meie meeskonnas antakse konkreetset ja selget tagasisidet nii individuaalse kui ka kollektiivse soorituse kohta.					
51.	Meie meeskonna liikmed usuvad, et tagasisidet kasutatakse nii positiivse kinnitamiseks kui ka negatiivse lahendamiseks.					
52.	Meie meeskonna liikmed tunnevad, et tagasiside on konstruktiivne ja aitab tulemuslikkust parandada.					
53.	Meeskonnasisene tagasiside on meil õigeaegne.					
54.	Tagasisidestamisel lahtutakse meie meeskonnas heast tavast (objektiivne, ilma hinnanguteta, võimalusel silmast silma).					
55.	Meie meeskonnas kiidetakse üksteist kordaminemiste eest tihti.					
56.	Meie meeskonnas valitseb kultuur, mis väärtustab pidevat parendamist ja arenemist tagasiside abil.					
57.	Meie meeskonnas on julgustatud avatud ja ausad arutelud parendusvõimaluste leidmiseks.					
58.	Konstruktiivset tagasisidet vaadatakse meie meeskonnas kui võimalust areneda.					
59.	Tagasisidestamine on meie meeskonnas jagatud vastutus.					
60.	Tagasiside allikad on meie meeskonnas selgitusi otsivatele liikmetele hõlpsasti kättesaadavad.					
61.	Meie meeskonnas edastatakse tagasisidet otse, et vältida info moonumist.					
62.	Meie meeskonna liikmed tunnevad end mugavalt üksteiselt tagasisidet küsides.					
63.	Meie meeskond mõistab ja väärtustab tagasiside olulisust.					

Kui soovid midagi lisada või kommenteerida, siis tee seda palun siin.

.....

Tänan Sind panustatud aja eest!

Lisa 2. Ankeetküsimustiku väidete keskmised ja hälbed alaskaalade lõikes

Alaskaala	Väide	Vastajate arv (N)	Miinumum	Maksimum	Keskväärtsus (M)	Standardhälve (SD)
-	Meie meeskond suudab efektiivselt muutustega kohaneda.	35	2,0	4,0	3,229	,6456
-	Meie meeskonnasisesed suhted on lähedased ja tagavad mulle turvatunde.	35	2,0	4,0	3,200	,7593
-	Mõnikord mõjutavad meie meeskonna taastumisvõimet välised asjaolud või meie jagatud uskumused.	35	0,0	4,0	2,743	,8521
-	Meie meeskonnal on võime tulle toime mistahes väljakutsesega meie teel.	35	2,0	4,0	3,314	,5827
-	Varasemad õnnestumised annavad meie meeskonnale enesekindlust uute väljakutsetega silmitsi seistes. (ehk "Saime eelmine kord ju hakkama, saame ka	35	1,0	4,0	3,543	,7005
-	Meeskonnaliikmed suudavad huumorit leida ka keerulistest olukordades.	35	2,0	4,0	3,600	,6508
-	Stressiga toimetulek teeb meid meeskonnana tugevamaks, mitte	35	1,0	4,0	2,914	,8531
-	Meie meeskond taastub raskustest pigem ühiselt kui kõik liikmed individuaalselt.	35	1,0	4,0	2,457	,9185
-	Meie meeskond usub, et kõik juhtub põhjusega.	35	1,0	4,0	2,114	,7960
-	Meie meeskond pingutab ja annab endast alati parima.	35	3,0	4,0	3,457	,5054
-	Meie meeskonna liikmed usuvad, et ühiselt saame me oma eesmärgid	35	2,0	4,0	3,514	,6122
-	Meie meeskond ei anna alla ka näiliselt lootusetus olukorras.	35	2,0	4,0	3,229	,6897
-	Meie meeskond teab, millal toetada ja abi otsida.	35	1,0	4,0	3,029	,8570
-	Pingeolukorras säilitab meie meeskond fookuse ja mõtleb selgelt.	35	2,0	4,0	3,086	,6122
-	Meie meeskond eelistab probleeme lahendada pigem ühiselt kui	35	1,0	4,0	2,657	,9684
-	Meie meeskonda ei heiduta kergesti tagasilöögid ja ebaõnnestumised.	35	1,0	4,0	2,829	,6636
-	Näeme oma meeskonda kui tugevat ja vastupidavat üksust.	35	1,0	4,0	3,257	,8168
-	Meie meeskond suudab vajaduse korral langetada ebapopulaarseid või raskeid otsuseid.	35	2,0	4,0	3,171	,6636
-	Meeskonnaliikmed suudavad ühiselt ebameeldivate tunnetega toime tulla.	35	1,0	4,0	2,714	,8250
-	Mõnikord tegutseb meie meeskond tuginedes aimdusele või intuitsioonile.	35	1,0	4,0	2,457	,7413
-	Meeskonnana on meil tugev ja ühtne eesmärgi- ja suunataju.	35	0,0	4,0	3,171	,8220
-	Me tunneme, et meil on meeskonnana kontroll oma ühise saatuse ja käekäigu üle.	35	1,0	4,0	2,914	,8531
-	Meie meeskond võtab väljakutsed ühiselt omaks ning näeb neid kui	35	1,0	4,0	3,000	,6417
-	Iga meie meeskonna liige teeb koostööd ühiste eesmärkide saavutamiseks.	35	1,0	4,0	3,171	,8220
-	Meie meeskond tunneb ühiste saavutuste üle uhkust.	35	3,0	4,0	3,800	,4058

Lisa 2 jätk

Alaskaala	Väide	Vastajate arv (N)	Miinumum	Maksimum	Keskväärtaus (M)	Standardhälve (SD)
Usaldus	Meie meeskonna liikmed usaldavad üksteist asjakohase info jagamiseks.	35	1,0	4,0	3,371	,7311
Avatud suhtlus	Suhtlus on meie meeskonnas avatud ja läbipaistev.	35	1,0	4,0	3,171	,8570
	Meie meeskonna liikmed tunnevad end arvamusi ja ideid väljendades mugavalt.	35	1,0	4,0	3,229	,8774
	Meie meeskonna liikmed julgevad tunnistada oma vigu ja oskavad nendest õppida.	35	2,0	4,0	3,171	,6636
Jagamine	Asjakohast infot jagatakse meie meeskonnas ennetavalt.	35	1,0	4,0	3,000	,9393
	Teadmiste jagamine on meie meeskonnas tavapärase praktika.	35	2,0	4,0	3,571	,6547
Koosloome	Meie meeskonna liikmed usuvad, et nende panust hinnatakse.	35	1,0	4,0	3,143	,8096
	Meie meeskonnas pörgatakse mõtteid koos uueks ideeks.	35	1,0	4,0	3,629	,6456
Konstruktiivne konflikt	Meie meeskonnas küsitakse eelduste ja kahtluste korral küsimusi ning uuritakse infot juurde.	35	1,0	4,0	3,457	,7005
	Meie meeskonnas peetakse diskussioone ning dialooge, et jõuda ühise arvamiseni.	35	1,0	4,0	3,457	,8168
Refleksiivsus	Meie meeskond õpib midagi nii edulugudest kui läbikukkumistest.	35	2,0	4,0	3,486	,6122
	Meie meeskonna liikmed peegeldavad oma kogemusi ja õpitut, et leida õppetunde ning mõttekohti.	35	2,0	4,0	3,200	,5314
Piiride ületamine	Meie meeskond ei jää raamidesse kinni ning proovib leida loovaid lahendusi.	35	2,0	4,0	3,371	,5470
	Meie meeskond teeb ideede arendamisel koostööd ka meeskonnaväliste osapooltega, et saada mõttele uut perspektiivi.	35	0,0	4,0	3,200	,8331
Meeskonna tegevused (eksperimenteerimine)	Meie meeskonna liikmeid julgustatakse eksperimenteerima ning uusi ideid ja lähenemisi katsetama.	35	2,0	4,0	3,143	,6011
Informatsiooni kättesaadavus ning talletamine	Meie meeskonna liikmed teevad koostööd tagamaks, et kõigil on vajalikule infole ligipääs.	35	2,0	4,0	3,429	,6981
	Meie meeskonnal on välja kujunenud oma viisid vajaliku informatsiooni talletamiseks nii, et see potentsiaalselt korduvast olukorras hõlpsasti ligipääsetav oleks.	35	1,0	4,0	3,171	,8220

Lisa 2 jätk

Alaskaala	Väide	Vastajate arv (N)	Miinumum	Maksimum	Keskvärtus (M)	Standardhälve (SD)
Allika usaldusvärsus	Meie meeskonna liikmed usaldavad tagasisidet, mida üksteisele antakse.	35	1,0	4,0	3,200	,6774
	Tagasiside on meie meeskonna siseselt alati õiglane ja objektiivne.	35	1,0	4,0	2,914	,8869
Tagasiside kvaliteet	Meie meeskonnas antakse konkreetset ja selget tagasisidet nii individuaalse kui ka kollektiivse soorituse kohta.	35	1,0	4,0	2,971	,9231
	Meie meeskonna liikmed usuvad, et tagasisidet kasutatakse nii positiivse kinnitamiseks kui ka negatiivse lahendamiseks.	35	1,0	4,0	3,086	,8869
	Meie meeskonna liikmed tunnevad, et tagasiside on konstruktiivne ja aitab tulemuslikkust parandada.	35	1,0	4,0	2,914	,7811
Tagasiside edastamine	Meeskonnasisene tagasiside on meil õigeaegne.	35	1,0	4,0	2,829	,8220
	Tagasisidestamisel lähtutakse meie meeskonnas heast tavast (objektiivne, ilma hinnanguteta, võimalusel silmast silma).	35	1,0	4,0	3,143	,8096
Meeldiv tagasiside	Meie meeskonnas kiidetakse üksteist kordaminemiste eest tihti.	35	1,0	4,0	3,029	,9231
	Meie meeskonnas valitseb kultuur, mis väärtustab pidevat parendamist ja arenemist tagasiside abil.	35	1,0	4,0	3,114	,7581
Ebameeldiv tagasiside	Meie meeskonnas on julgustatud avatud ja ausad arutelud parendusvõimaluste leidmiseks.	35	1,0	4,0	3,314	,8321
	Konstruktiivset tagasisidet vaadatakse meie meeskonnas kui võimalust areneda.	35	1,0	4,0	3,086	,7811
Allikate kättesaadavus	Tagasisidestamine on meie meeskonnas jagatud vastutus.	35	0,0	4,0	2,571	,979
	Tagasiside allikad on meie meeskonnas selgitusi otsivatele liikmetele hõlpsasti kättesaadavad.	35	1,0	4,0	2,543	,8168
	Meie meeskonnas edastatakse tagasisidet otse, et vältida info moondumist.	35	1,0	4,0	2,886	,8321
Tagasisidestamise soodustamine	Meie meeskonna liikmed tunnevad end mugavalt üksteiselt tagasisidet küsides.	35	1,0	4,0	2,857	,9438
	Meie meeskond mõistab ja väärtustab tagasiside olulisust.	35	2,0	4,0	3,486	,6122

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Meeskondliku säilenõtkuse ning meeskondliku tagasisidestamise alaskaalade korrelatsioonimaatriks

Alaskaala		Meeskondlik säilenõtkus	Usaldusväärsus	Tagasiside kvaliteet	Tagasiside edastamine	Meeldiv tagasiside	Ebameeldiv tagasiside	Allikate kättesaadavus	Tagasiside soosimine
Meeskondlik säilenõtkus	Pearson Correlation	1	.637**	.662**	.714**	.507**	.663**	.332*	.439**
	Sig. (2-tailed)	–	,000	,000	,000	,002	,000	,051	,008
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Usaldusväärsus	Pearson Correlation	.637**	1	.714**	.749**	.630**	.699**	.516**	.759**
	Sig. (2-tailed)	,000	–	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Tagasiside kvaliteet	Pearson Correlation	.662**	.714**	1	.706**	.762**	.658**	.372*	.545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	–	,000	,000	,000	,028	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Tagasiside edastamine	Pearson Correlation	.714**	.749**	.706**	1	.558**	.644**	.497**	.639**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	–	,000	,000	,002	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Meeldiv tagasiside	Pearson Correlation	.507**	.630**	.762**	.558**	1	.753**	.521**	.681**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	–	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Ebameeldiv tagasiside	Pearson Correlation	.663**	.699**	.658**	.644**	.753**	1	.615**	.669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	–	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Allikate kättesaadavus	Pearson Correlation	.332*	.516**	.372*	.497**	.521**	.615**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	,051	,002	,028	,002	,001	,000	–	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Tagasiside soosimine	Pearson Correlation	.439**	.759**	.545**	.639**	.681**	.669**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,001	,000	,000	,000	,000	–
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

**p <0,01

*p <0,05

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Koondtunnuste regressioonanalüüs

<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0,877339977							
R Square	0,769725435							
Adjusted R Square	0,677615609							
Standard Error	0,205539825							
Observations	8							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	2	0,706076625	0,353038312	8,35660501	0,025445731			
Residual	5	0,211233098	0,04224662					
Total	7	0,917309722						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	1,102929868	0,689060648	1,600628147	0,17035732	-0,668356917	2,874216654	-0,668356917	2,874216654
Meeskondlik õppimine	0,235971346	0,507003301	0,465423688	0,66119604	-1,06732213	1,539264823	-1,06732213	1,539264823
Meeskondlik tagasisidestamine	0,380596352	0,39801553	0,956234929	0,38286877	-0,64253514	1,403727844	-0,64253514	1,403727844

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Kristin Tamm

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Meeskonna õppimisviiside ja tagasisidestamise mõju meeskondlikule säilenõtkusele personalijuhtimise meeskondade näitel“, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

20.12.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.