

Hea Kodanik

EMSLi ajakiri kodanikuühiskonnast

nr 4 (67)

talv
2015

Vabakonna õpiraskused:
kindel, et oled õigel teel?

Handwritten signature and date: 11.15

Väiksed sammud viivad suurema muutuseni

Alari Rammo

Kuulus Ameerika arhitekt ja linna-planeeriija Daniel Hudson Burnham on öelnud: “Ära tee väikseid plaane, sest nendes puudub võlu, mis paneks su vere vemmeldama.” Ta uskus, et suurelt mõeldes saavutab ta rohkem ja jõuab teoks teha asju, mis paljude jaoks tundusid saavutamatud. Ja ta tegi suuri tegusid.

Suurelt tuleb mõelda küll, kuid suure muutuseni jõudmiseks tuleb pidevalt teha väikseid pingutusi.

Peaaegu kõigil on nii üksikisikuna kui ka organisatsioonis suuri unistusi, ent vahel jäävad need teostamata. Mitte sellepärast, et need on liiga suured, vaid sageli seetõttu, et me ei usu nende saavutamisse, kuna paistab, et selleks tuleb kohe amp-sata suur tükk. Ja juba vanarahvas teadis öelda, et suur tükk ajab suu lõhki. Suurte eesmärkide saavutamiseks tuleb teekond eesmärgini jagada väikesteks tükkideks.

Kasutan kolme sammu reeglit, tehes iga sammu omakorda väiksemateks tükkideks.

- Teadvusta, planeeri, tegutse!
- Ole järjepidev ja veendu tulemuslikkuses!
- Tähistä!

Kolm sammu, ja just selles järjekorras. Muutus algab siis, kui otsustame tunnistada iseendale või organisatsioonile, et nii enam edasi minna ei saa. See on vahel ülimalt raske. Tunneme selle enamasti ära, kuid tunnistada ei julge. Planeerida ja tegutseda oskame, aga muutuse vajadust tunnistada sageli mitte.

Elluviimise faasis on oluline järjepidevus nii tegevuse kvaliteedi kontrollimisel kui ka (enese)analüüsil. Küsigem endalt iga päev: kas see, kuidas me tegutseme, tagab parima tulemuse? Mille põhjal me teame, et tegutseme sihipäraselt? Kas ka meie koostööpartnerid usuvad, et see on parim võimalik tee, ja on motiveeritud panustama?

Viimaks ei tohi unustada edusammude tähistamist: võta aega, et tunda rahulolu. See on samm, mille väga sageli vahele jätame, aga just see annab vajaliku tõuke, et edasi liikuda ja järgmist muutust tehes pingutada. Iga pisimgi saavutus väärrib tähistamist ja tunnustamist. Kiitus koos selge põhjendusega nii iseendale kui ka kolleegidele on ülioluline, et meie jõud eesmärgini liikudes ei raueks. Julgen isegi öelda, et kümme põhjendatud suulist tun-

nustust pisiedusammude eest on rohkem väärt kui üks suur tunnustus aastas.

Lõpetuseks mõned olulised soovitusel, et tunda muutuste teel suuremat eduelamust ja õnnetunnet.

- Ole avatud ja kohenda pisivigu nii endas kui ka organisatsioonis pidevalt. Sellega ennetad olukordi, kus jama kasvab üle pea ja jõud ei käi enam tagasikäänamisest üle.
- Pea meeles, et pidev valmisolek muutusteks ja pisuke ebamugavustunne hoiavad virgena. See vähendab tõenäosust, et langed mugavustsooni ja muutud laisaks.

Daniel Hudson Burnhami edu taga oli ka see, et lisaks põhimõttele mõelda suurelt ning valmisolekule pidevalt muutuda ja muudatusi ellu viia oskas ta võtta aega iseenda jaoks. Kui oskad end igapäevategevustest välja lülitada ja vaba aega nautida, jõuad pisikeste muutuste kaudu suuremate unistuste saavutamiseni.

KEIT FOMOTŠKIN
SPIN-programmi tegevjuht

Kogu maailm on sinu õpik

Ma jagasin just praegu inimesed kolmeks: ühed teavad juba piisavalt või lausa kõike ja neil pole vaja õppida; teised ei tea küll paljusid asju, aga on leppinud sellega, et ei tea, ja kolmandad on alati valmis kuulama, kõrva taha panema, järel-dama, läbi mõtlema ja – kui tundub õige – omaks võtma.

Ja nüüd ma tahaks lihtsalt kõik inimesed sinna kolmandasse gruppi tõsta.

Õppimiseks ei ole vaja koolitusruume, õpikuid ega isegi sinust targemat inimest. Õppida saab iga päev, igal sammul, igast olukorrast. Unustad alati lapse lasteaeda või auto parkima? Õpi sellest ja varusta oma isiklik ruum meeldetuletussiltidega. Koostööpartner jätab oma asjad kogu aeg tegemata? Õpi sellest ja tee talle reeglid selgeks või loobu sellest koostööst, mis kusagile ei vii või rohkem kurnab, kui annab. Jalad said märjaks? Õpi sellest ja edaspidi ära vihmaga nendes jalatsites välja tule. Koolitus ei teinud ühingu edukamaks või sind paremaks juhiks? Õpi sellest ja järgmine kord vali koolitust hoolikamalt või panusta ise muutusesse rohkem. Jõuluvana ei arvanud ära, mida sa kingiks tahad? Õpi sellest ja järgmisel aastal anna talle aegsasti teada.

Õpi ka toredatest asjadest. Sul oli taevalik nädalavahetus? Mõtle, mis selle toredaks tegi, ja tee seda edaspidi rohkem. Su kaua unistatud idee sai rahastuse? Mõtle, mida sa ideed müües õigesti tegid, ja korda seda edaspidi. Oled suutnud neli kuud mitte suitsetada? Mõtle, mis sind aitas, ja hoia end ka edaspidi sellistes olukordades.

Ja siis õpi teistelt. Naabritel on ilus muru? Küsi, kuidas, ja tee järele. Sõsarühingus on rasked ajad? Uuri, miks, ja oska vältida. Soomes on paremad koolid? Otsime põhjusi ja kopeerime. Tuttav pere vaevleb rahahädas? Tea põhjusi ja oska ise vältida. Ajakirjas oli lugu koledast liiklusõnnetusest? Jäta ohtlikud asjad meelde ja ära ise nii tee.

Seda ajakirja kokku pannes unistasin just sellest, et kõik inimesed järeldusi teeks ja võtaks tarkusi vastu käigupealt – siis, kui tarkus sülle kukub, mitte ainult siis, kui nad on otsustanud minna koolitusele või lugeda õpetlikku raamatut. Esiteks sellepärast, et muidu oodatakse, et koolitus või raamat ise teebki triki ära. Ei tee, sina teed. Teiseks pole käigupealt õppimiseks vaja ekstra haridust, aega ega raha – mõtle lihtsalt, miks mingi asi juhtub ja kas sa saad midagi teha, et seda juhtuks rohkem, et seda juhtuks vähem või et see (ei) juhtuks ka sinuga.

MARI ÖÖ SARV,

Hea Kodanik ja hea kodanik



Parti Raud

Kaanel: Liis Saare

Liis Saare (26) on õppinud Tartu Kõrgemas Kunstikoolis mööbli disaini erialal, kuid joonistamisel ja kunstil on olnud tema elus oluline osa ligi kümme aastat.

Oma joonistustel kujutab Liis tegelasi, kes on sarnased meiega, kuid kes pärineksid justkui hoopis teisest dimensioonist.

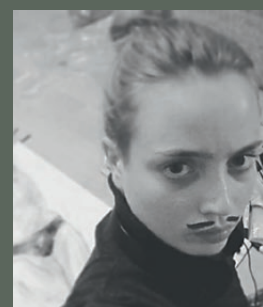
Liisi võib nimetada üheks ekspressiivsemaks Eesti joonistajaks. Nõnda on tema töödes olulisel kohal emotsioon. Teisel puhul mõni mõte või idee, kolmandal juhul on tegu vaid vormimänguga. Kuidas iganes, alati on eesmärgiks tekitada vaatajas mingi äratundmine ning kontakt kunstniku ja vaataja vahel.

Kõik karakterid Liisi piltidel tulenevad tema oma kogemuste tõlgendustest ja inspireerivatest inimestest. Joonistustehnika on kiire ja visandlik ning sellest tulenev emotsioon vahetu ja täpne. Nii säilib sel imaginaarsete tegelaste energia ja elavus.

Kaanepilt "Pärlikeega" on üheks emotsiooni kujutavaks joonistuseks, mille lahti-mõtestamine jääb iga vaataja enda ülesandeks.

Liis Saare töödel on võimalik silma peal hoida

Instagramis: liis_saare ja www.behance.net/liissaare



Erakogu

Sisukord

ARVAMUS

Keit Fomotskin, Mari Öö Sarv ja Raimo Ülavere

kirjutavad pingutustest, tarkustest ja motivatsioonist. lk 2-4

AUTAHVEL

Selle aasta kangelased. lk 5 ja 44

VAATA PEEGLISSE

Maie Kiisel kutsub silmaklappidest loobuma ja

arvestama sellega, kuisk kõik me ümber muutub. lk 10

Martin Laidla ja Mari-Liis Dolenko teevad õpetlikke

järeldusi KÜSKI arenguhüppajate plaanidest. lk 12

HANGI TEADMISED JA OSKUSED

Andrei Liimets küsis asjatundjalt, kust ja kuidas

on mõistlik õppida ja kuidas koolitustele läheneda. lk 18

Liisa Raudsepp kirjutab, millised isiksused on vabaühenduste

juhid ja kuisk nad erinevad ärisektori juhtidest. lk 22

Rasmus Pedanik kirjutab disainimõtlemisses

vabaühenduste arenguprogrammi näitel. lk 24

HAKKA PIHTA

Martin Laidla kogus kokku lood, kuidas on elu pärast arenguprogrammi. lk 30

Maris Jõgeva aus päevik harjumuse muutmises: kuidas ma laialivalguvaid

koosolekuid 60minutiliseks pressisin ja mis sellest sai. lk 32

Mari Öö Sarv kuusk ekspertide nõuandeid ja innustab harjumusi

muutma, Nikita Kljukin lisab fantastilise elu retsepti lk 34

EMSL JA LIIKMED

Junior Achievement Eesti tutvustab oma tegevust ja õppetunde. lk 38

Maris Jõgeva ja Maiu Luring annavad ülevaate riikliku

rahastamise korraldamise ettepanekutest ja plaanidest. lk 40

PARUSSKI

Вспимисест я коданикуючисконнаст вене кеэлес. lk 42

Hea Kodanik on Eesti ainus perioodiline kodanikuühiskonna häälekandja, mis ilmub koos oma eelkäija EMSLi infolehega 1994. aastast hea ilmaga neli korda aastas ja trükiarv on seekord 3900.

Kõik autorid kirjutavad siin vabatahtlikkuse alusel – tuhat tänu sulle- ja pildimeistreile!

Tekstid valis ja toimetas

Mari Öö Sarv | marioeoe@ngo.ee

Kaasa mõtlesid

Raimo Ülavere
ja EMSLi kontor

Kujunduse tegi

Karl-Kristjan Nigesen | karl@nigesen.ee

Keele eest hoolitses

Katrin Kern | kkern@ut.ee

Iga sõna eest vastutab

EMSL MTÜ, Telliskivi 60a, 10412 Kalamaja
664 5077 | info@ngo.ee | www.ngo.ee

ISSN 1736-7263

Internetis loetav www.ngo.ee (artiklid ükshaaval)
ja www.ngo.ee/heakodanik (kogu ajakiri ja arhiiv)

Paberil leiad ajakirja EMSLi kontorist ja maakondlikest arenduskeskustest ning Tallinna Lennujaama raamatukogust. Oma postkasti saab ajakirja tellida, kui teatud koguse ja kontaktid heakodanik@ngo.ee. Ajakirja jätkuvalt tasuta ilmumist saab ka **toetada** – www.ngo.ee/toeta.



Trükitud keskkonnateadlikus
trükikojas Ecoprint

Hea Kodaniku kirjastamist ja levikut rahastab
Kodanikuühiskonna Sihtkapital.



SISEMINISTEERIUM



KÜSK Kodanikuühiskonna
Sihtkapital

KÜLALISTOIMETAJA VEERG

Kuidas Teadja ja Tegija kraaklevad

Me teame. See ei ole mingi saladus. Me teame, kuidas olla parem inimene. Kuidas oma aega paremini kasutada, kuidas olla loovam, efektiivsem, tulemuslikum. Kuidas õppida ja kasvada. Ent sellegipoolest ei kipu me neid teadmisi kasutama.

Õppimisel tundub olevat mitu taset, mitu tahku, mis võivad omavahel haakuda, ent ei pruugi seda teha. “Ma tean”-tase on ehk enam levinud arusaam – kui ma olen midagi ära õppinud, siis ma tean. Ei usu, et tean? Aga palun – teadmisi saab ju kontrollida, tehke või tunnikontroll!

Teadjaid on palju. Vahest liigagi palju. Igaüks teab midagi ja vahel tundub igaühele meist, et just mina hoian enda käes seda teadmistemonomoli. Vähe sellest. Teadmisi tuleb kogu aeg juurde! Kui selle ajakirjanumbri oled läbi lugenud, siis garanteerin, et pakatad uutest ja hästi unustatud, ent taasavastatud teadmistest.

Siis saabub hetk, kui peaks teadmisi kasutama hakkama. Sest oskamine, vähemasti käitumisliku muutuse kontekstis, tähendab ikka eelkõige tegemist, teadmiste kasutamist, mitte lihtsalt teadmist. Ja siis taasavastame mõningase ebamugavustundega, et meie sees elab otsekui kaks inimest, kes omavahel alati sugugi hästi läbi ei saa. Üks on Teadja, kes kogub ja talletab infot ning teeb sellest lähtuvalt plaane parimas usus ja lootuses, et meile piisab millegi ära õppimiseks peamiselt kahest asjast: teadmisest ja tahte jõust.

Kui tegemise aeg kätte jõuab, ärkab aga teine inimene – Tegija. Tema on vägagi teadlik sellest, et inimese käitumist

mõjutab enim keskkond: teised inimesed, paralleelsed tegemised, ilm, kellaeg, kas meil on kiire või on aega küll. Tegija on Teadja peale sageli pahane, pehmelt öeldes, sest Teadja pole arvestanud, et tahte jõud on nagu muskel, mida saab treenida, ent mis lõpuks ikka väsib. Et lisaks teadmisele ja sellest tulenenud vajadusele tahame veel korraga mitut asja, mis üksteisele vastu karjuvad. Me tahame olle meele järele abi-kaasale, kes on valmistanud suurepärase, tõi, kaloritest pakatava koogi, ja samal ajal tahame ka kaalust alla võtta. Me tahame lahti saada halbade harjumustest, näiteks suitsetamisest (kes siis ei teaks, et see on halb!), ent me ei taha ilma jääda vaikushetkedest iseendaga. Me oleme ju inimesed.

Ning kui Teadja ja Tegija omavahel kraaklema hakkavad, kipub tööks saama teada-tuntud reegel: inimeste jaoks on hirm kaotada suurem kui tahe võita. Las jääda nii kui oli ... Ehkki me teame, et peaks olema teisiti.

Muidugi kerkib huulile miljoni euro küsimus: kas üldse ja kuidas siis on võimalik teha nii, et Teadja ja Tegija ühte sammu käiks? Kardan, et tee-nii-1-2-3 universaalset juhendit igaks olukorraks pole olemas. Küll aga on siin universaalne esimene samm mistahes positiivse muutuse tegemiseks: teadvustamine, et teadmise ja tegemise vahel on kuristik. Ning kuristiku ületamiseks peaksid mõlemad proovima mõelda ning tegutseda veidi rohkem kui kuristiku teisel pool seisev inimene.

RAIMO ÜLAVERE,
coach ja koolitaja



Annika Haas

Kodanikupäeva aumärgid sai viisteist eriti silmatorkavat kaasmaalast

Kodanikupäeval 26. novembril andis siseminister Hanno Pevkur 15 inimesele üle kodanikupäeva aumärgid, millega tunnustatakse inimesi, kes edendavad kodaniku-kasvatust või teevad vabatahtlikku tööd oma kogukonnas.

Tänavu said kodanikupäeva aumärgi Tarmo Tüür, Inga Kuus, Rasmus Rask, Meelika Siilsalu, Margo Orupõld, Marge Zaidullin, Hanno Viibus, Heiki Hanso, Tiina Mägi, Dmitri Rõbakov, Ründo Mülts, Kalev Lõhmus, Helle Pajula, Kadri-Aija Viik ja Ave Tamra.

Vaata pilte tagakaanelt.



Toomas Tatar / VPK

Aasta vabatahtlikud said käepigistuse presidendilt endalt

6. detsembril andsid president ja Liikumine Kodukant üle aasta vabatahtliku ja vabatahtliku kaasaja aumärgid.

Vabatahtlike kaasajate, hoidjate ja innustajatena said aumärgid Aare Rüütel ja Operatiivne Otsingugrupp, Tarmo Tüür ja Teeme Ära, MTÜ Uuskasutuskeskus, MTÜ Lahendus.net ja Eesti Noorteühenduste Liit, ettevõtetest Swedbank ja advokaadibüroo Cobalt.

Ja nüüd vabatahtlikud, kes tegutsevad järjepidevalt vabatahtlikena Eesti ühiskonna heaks: Triin Noorkõiv, Alari Rammo, Maria Derlõš, Inga Kuus, Ants Rummel, Salme Siimisker, Jaan Kelder, Eve-Kaia Tamm, Evelin Smirnov ja Janek Lass.

Kõigi esitatud kandidaatide lühitutvustused leiab siit: <http://vabatahtlikud.ee/vabatahtlik-tegevus/tunnustamine/tunnustatavad-2015/>.

Aasta kodanik on Helen Sildna

Kultuuriminister Indrek Saar kuulutas kodanikupäeval aasta kodanikuks kontserdikorraldaja ja Sõbraliku Eesti ühe olulisema eestvedaja Helen Sildna. Aunimetusega kaasneb sümboolne rahaline preemia ning Reti Saksa miniskulptuur “Ühiskonna õis”. Tänavuse kodanikupäeva moto on “Muusika ühendab”. Muusika ühendavast ideest kantuna on Helen Sildna inimõiguste eest seisva Sõbraliku Eesti liikumise üks võtmeisikutest ning Balti- ja Põhjamaade suurima uue muusika festivali ja muusikatööstuse konverentsi Tallinn Music Week peakorraldaja.

“Aasta kodaniku tiitel on mulle suur üllatus ja suur au. Olen saanud selle millegi eest, mis on mulle loomulik ja iseenesestmõistetav – seista väärtuste eest, millesse usun,” rääkis Sildna.

“Eesti on väike riik – iga inimene siin on kulla väärtusega ning me ei saa endale lubada, et on neid, kes ei leia siin võimalust eneseteostuseks. Meie olulisim väärtus on inimene ning tema põhiõigused – võrdsed võimalused, vabadus end väljendada ja teostada sellisena, kes ta on, hoolimata rassist, religioonist, seksuaalsest sättumusest, soost või erivajadustest. Sallivus loob eeldused eneseväärtustamisele, loovusele ja uutele ideedele, mis on omakorda alusmüür elutervele ühiskonnale ja ka jätkusuutlikule majandusele. Pole olulisemat inimese ja tema põhiõiguste eest seismisest, kõik muu saab tulla alles peale seda,” toonitas Sildna.

Ta rääkis veel, et Sõbraliku Eesti taha koondusid sajad inimesed ja ettevõtted, kes olid valmis panustama inimlikesse väärtustesse. “Selle algatusega saime kinnitust, et meid on palju, kes usuvad, et Eesti tee on olla avatud, inimlik ja tolerantne riik, osa Euroopast, maailmast. Oleme jätkuvalt valmis selle nimel tegutsema, sest pole olulisemat põhiväärtustest, mille lahutamatu osa on nii kooseluseadus kui ka valmisolek võtta vastu ja võtta omaks uusi ühiskonnaliikmeid teistest kultuuridest. Riik on oma kodanike summa, meie riigi tulevik on meie endi kätes,” võttis Sildna kokku.

Annika Haas

2014: elatustase kasvas, annetused kukkusid

Ehkki Eesti majandus kasvas eelmisel aastal pea 3%, vähenesid vabäiendustele tehtud annetused samal ajal rohkem kui kunagi varem. Kui 2013. aastal deklareerisid tulumaksusoodustusega ühingute nimekirja kuuluvad organisatsioonid annetusi 34,9 miljoni, siis läinud aastal 28,3 miljoni euro eest.

Viimase kümne aasta jooksul on annetuste hulk Eestis vähenenud üldse vaid kolmel korral, neist seni enim 2009. ehk masu-aastal, 0,7%.

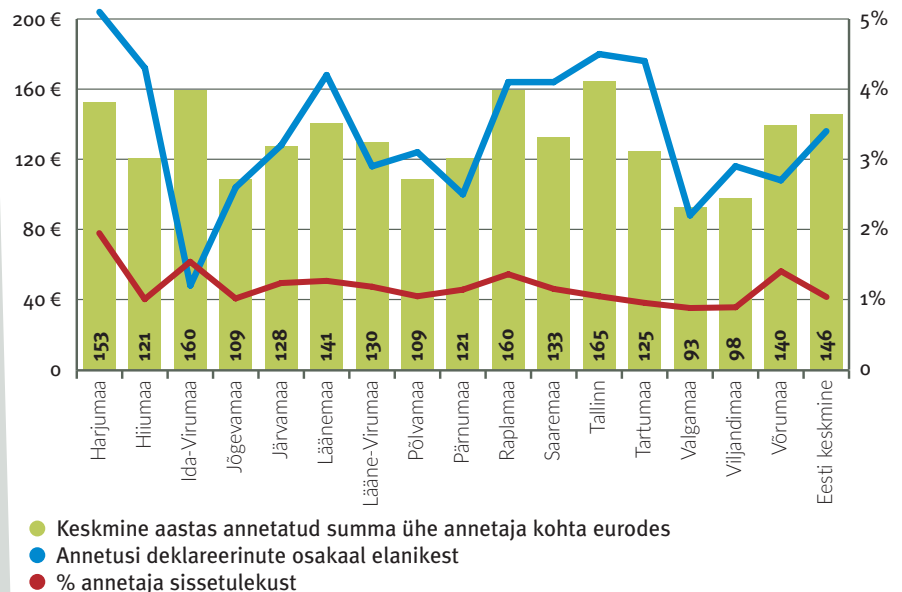
Seekordne 19%-ne kukkumine tuli eelkõige suurannetuste kadumisest: kui 2013. aastal deklareeris enam kui poole miljoni euro suuruseid annetusi üheksa organisatsiooni kokku 12,1 miljoni euro eest, siis läinud aastal kuus organisatsiooni kokku 5,6 miljoni euro eest.

Suurim annetus juriidiliselt isikult oli eelmisel aastal 518 000 eurot, üksikisikult 77 000 eurot. Edukaim annetuste koguja oli SOS Lasteküla, kellele annetati 1,7 miljonit eurot.

Peab aga meeles pidama, et ses statistikas ei kajastu tulumaksusoodustusega ühingute nimekirja mittekuuluvad annetuste kogujad, mullu näiteks SA Perekonna ja Traditsiooni Kaitseks ning vähivahend Kingitud Elu, kellele annetati vastavalt 267 000 ja 122 000 eurot. Nimekirja ei kuulu ka erakonnad, kellele 2014. aastal annetati kokku 1,3 miljonit eurot.

Umbes 40% vabäiendustele tehtavatest annetustest tuleb anonüümsete kanalite kaudu, nagu heategevustelefonid või korjanduskastid, või välismaalt. Ülejäänud jaguneb pea võrdselt 2500 siinse ettevõtte ja ligi 59 000 üksikisiku vahel, seejuures on viimaseid aasta varasemaga

Üksikisikute annetused 2014. aastal maakonniti



Allikas: Statistikaamet ja EMTA

võrreldes kolmandiku võrra rohkem.

Umbes kolmandiku võrra on kasvanud ka oma isiklikus tuludeklaratsioonis annetusi kirja pannud inimeste hulk, ent kui nende deklareeritud tulud kasvasid 2014. aastal 27%, siis tehtud annetused oluliselt vähem, 14%. Kõige enam, kokku ligi 3,1 miljonit eurot, deklareerisid annetustena Tallinna elanikud. Suhteliselt kõige rohkem annetajaid elab aga Harjumaal, kus annetusi deklareeris 5,1% elanikest. Võrreldes sissetulekuga annetavad enim Ida-Virumaa elanikud, keskmiselt 1,5% oma tuludest.

Kui annetajaid tuleb juurde, siis annetused muutuvad tillemaks: kui 2013. aastal oli kesk-

mine annetatud summa Eestis ühe annetaja kohta 168 eurot ehk 1,1% tuludest, siis aasta hiljem 146 eurot ehk 1%.

Annetajate lisandumist näitab ka novembris avaldatud rahvusvaheline heategevusuuring World Giving Index. Kui mullu oli Eestis küsitlusele eelnenu kuu jooksul heategevuseks annetanud 16% elanikest, siis tänava 21%. Uuringus osaleva 145 riigi seas oleme sellega siiski alles 92. kohal. Kõige "annetajamad" inimesed elavad Myanmaris (92%), Tais (87%) ja Maltal (78%), lähiriikidest on meist eespool Rootsi (60%), Soome (39%) ja Läti (31%), tagapool aga Leedu (10%) ja Venemaa (9%).

LÄTAK kodanikuühiskonnale



Terje Lepp / e-Riigi Akadeemia

Tallinnas Kalaranda arendav Pro Kapital kaebas kohtusse asumirahva Telliskivi Seltsi liikme Teele Pehki, kuna ta olevat meedias esitanud valeinfot firma plaanide ja ala tarastamise kohta. Asi pole iseenesest keeruline, vaidlus käib eesti- ja ingliskeelsete (üks lugu ilmus Baltic Timesis) sõnade mõistmise üle – mida tähendavad "tarastatud" ja "plaani" ning selgunud on, et ka "sadama" mõiste pole juriidiliselt selge.

Meediasõjana alanud kisma teevad põneva- maks ka osalevad mõjukad isikud: firmat esin- davad seni üllalt kodanike poolel (Pühajärvet mäletate?) seisnud endine õiguskantsler Allar Jõks ning vandeadvokaat Carri Ginter, asumi- seltside kaitseks on aga sõna võtnud praegune õiguskantsler Ülle Madise. Viimase hinnangul

levivad ka meil vabakonna tasaliitumise kat- sed planeerimismenetlustes.

Muidugi pole vabakonnal õigust kedagi laimata või valetada, aga avaliku ruumi kujundamisel on arutelu kohalikega siiski kohustuslik. Pehki erasikuna – mitte seltsi või ajalehe – kohtusse andmine ja kulude väljanõudmine on aga just selline taktika, mis ühelt poolt hirmutab aktiivseid arvamuse avaldajaid, teisalt justkui ei ole planeer- ringuga seotud. Inglise keeles on selline aktivistide vaigistamistaktika saanud nime SLAPP (*strategic lawsuit against public participation*), eesti keelde tõlkisime selle kui LÄTAK - legaalne ähvardamine takistamaks avalikkuse kaasamist.



Algab Arvamusfestivali teemakorje

Idee uusaastalubaduseks: jäta 2016. aastal korraldamata üks eraldi konverents või seminar ja too oma teema hoopis ärkste inimeste kohtumispaika, 12.-13. augustini Paines peetavale neljandale Arvamusfestivalile.

Seekordsete aruteluteemade kogumine algab 4. jaanuarist veebilehel arvamusfestival.ee ja kestab kuu lõpuni. Ideid pakku-ma on oodatud kõik: aktiivsed üksikisikud,

vabaühendused, võrgustikud, ettevõtted, avaliku sektori asutused, erakonnad ja kõik ülejäänud ka. Esialgu tuleks läbi mõelda, mille üle arutleda, mida soovite sellega saavutada, kes võiksid olla osalejad ning kuidas arutelu teiste osalejate jaoks meeldejäävaks ja eriliseks muuta.

Veebruaris võtab festivali korraldustiim tulemused kokku, märtsis valitakse teemad välja ning läheb korraldamiseks.

Pärnus kaardistati vabaühenduste mõju

Teadaolevalt esimese linnana Eestis võeti Pärnus tänavu põhjalikumalt ette oma vabaühenduste mõju hindamine. Pärnu vabaühenduste võrgustiku algatusel, linnavalitsuse rahalisel toel ning Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku (SEV) tegutseva Jaan Apsi juhendamisel valmisid novembri lõpuks mõjuraportid 11 organisatsioonile, kes töötavad laste ja pere või siis erivajadustega või toimetulekuraskustega inimeste aitamise nimel.

Teadmine, kas ja mis tolku tehtud tööst on olnud, ning oskus seda nii numbrites kui ka sõnadega väljendada on kasulikud nii tegijaile endile kui ka linnavalitsusele vabakonnast koostööpartnerite leidmisel. Raportid on üleval sev.ee/parnu ning saavad osaks SEVi valmivast mõju kaardistamise veebikeskkonnast.

Sammhaaval suure eesmärgini

Kui mingi ülesanne näib pelutavalt suur, jaga see tükkideks ja tee need lihtsalt järjest ära! See projektijuhtimise tarkus toimib ka heategevuses. Kui Tartu Tammeka jalgpallikoolil tuli leida 150 000 eurot Sepa jalgpallikeskuse renoveerimiseks, käivitasid nad ühisrahastuskampaania, kus soovijail on võimalik endale "osta" virtuaalne ruut-meeter või mitu tulevases kordatehtud väljakust. MTÜ veebilehel jalgpallikeskus.ee saab annetaja oma murulapi asukoha ise välja valida ning tulevikus tribüünil istudes (või miks mitte ise platsil palli taga ajades) sellel silma peal hoida. Detsembri alguseks oli koos 54% vajalikust rahast.

Paljuskki sama loogikaga otsib toetajaid Toidupank, kes annab teada, et 8-eurone kõne nende heategevusnumbrile 900 9010 võimaldab neil vahendada toiduabi ühele perele terve aasta. Et saada kokku kõigi 14 Eesti Toidupanga toimimiseks vajalikud 20 000 eurot kuus, piisaks vaid 3-eurosest igakuisest annetusest näiteks armastanaidata.ee lehe kaudu – eeldusel, et selliseid annetajaid on ligi seitse tuhat. Kas sina juba oled üks nendest?



Tauno Pääslane

Ajujahi TOP30s kolm sotsiaalset ettevõtet

Äriideede konkursi Ajujaht tänavuse 30 parima sekka on saanud ka kolm sotsiaalset ettevõtet.

MTÜ Pesapuu ideeks on arendavate mänguasjade tootmine, mis ühtlasi loob "kasvulava"-töökohti erivajadustega inimestele tööturule sisenemiseks. Helpific on veebiplatvorm, mis viib kokku erivajadustega inimesi vabatahtlike abilistega. The Skill Mill pakub aga endistele noortele kurjategijatele töövõimalust keskkonnateemadega

kuue kuu jooksul, lisaks nõustamist ja psühholoogilist tuge, mis suurendaks nende võimalusi tööturul ja vähendaks korduvkuritegude hulka.

Ajujahti alustas sügisel 301 ideed, millest kõigepealt valiti välja sada, siis 30, mis jätkavad mentorite abil teed kevadel ETV ekraanile jõudva finaali suunas. Sotsiaalsete ettevõtete mentoriks on Heateo Sihtasutus, parimale neist on SEB ja KÜSK välja pannud kuni 10 000 euro suuruse eripremia.



Karl-Kristjan Nigesen

I osa

**See hetk, kui mõistad,
et oled valesti elanud.
Või vähemalt, et seda,
mida teed, saaks teha
palju paremini.**

Absoluutselt pole vahet, kas “valesti” tulemus on isiklikud lisakilod või ulguv tuul su vabaühenduse teadlikkuse tõstmise kampaania veebilehel.

Igal juhul mõistad sa, et midagi tuleb muuta.

Teel parema elu poole oled astunud ühe väga tähtsa ja raske sammu: tunnistanud oma ebatäiust, olgu inimese või organisatsioonina. Või no mis organisatsioonina, su organisatsioon on ka inimesed. Nii et palju õnne!

Ainult et mida täpsemalt teisiti teha?

Muutuv maailm

ja tuuleveskitega võitlemisele kulutatud aeg

Üksi enda tuba ringi tõsta võib, aga see ei muuda väljaspool seda tuba eriti midagi. Kuidas teha muutusi nii, et arvestatud on ka ümbritseva süsteemiga, kirjutab TÜ ühiskonnateaduste instituudi kommunikatsiooniuringute teadur **MAIE KIISEL**.

Inspektor Gently satub mõrva uurides pe-rede puhkelaagrisse, mille toretseva pealispinna alt avastab ta – nagu krimiserialidele kohane – ootamatuid kihistusi. Laagri juht teeb omalt poolt kõik, et isa pänditud edukat ettevõtet muutmata hoida. Paraku on juhi võimetus tunnista-da kuuekümnendate aastate Inglismaa pere-mudelite muutumist puhkelaagri pankrotini viinud. Selle pidurdamiseks pakuvad puh-keasutuse töötajad veel allesjäänud klienti-dele salaja tasuta seksuaalteenuseid.

Kui tavalik, mõtisklesin hilisõhtuse fil-mikogemuse üle. Suhtlen sageli inimestega, kes soovivad sarnaselt puhkelaagri juhiga tuua rohkem peresid enda juurde sisukalt aega veetma. Taipasin ühtäkki, et ma ei teagi oma lähikonnast ühtegi igavlevat tuumpe-rekonda, kes sobiks selliste ürituste sihtrüh-maks. Maailm muutub ja sellega ka pered ning nende vaba aja veetmise vajadused.

Et avaliku sektori ootused kodani-kuühendustele sotsiaalsete probleemide lahendamiseks – ja selleks alternatiivse rahastuse otsimiseks – järjest kasvavad, on oluline muutunud vajadused ära tabada, et avaliku raha eest ei tegeldaks klantspildi vuntsimisega, sellal kui sihtrühma vajadusi hoopis mujal rahuldatakse.

Enesekeskne ettevõtlikkus on muutumise vaenlane

Enne sihtrühmade juurde tormamist tuleb aga peeglisse vaadata. Olulisemaks kodanikuühenduste tegevuskeskkonda muutvaks teguriks on kodanikuühendused ise. See, et neid on nii palju. Ja järjest roh-kem, tingimustes, kus kodanikuühendustes kaasalöövate inimeste juurdekasv seisab juba mõnda aega paigal.

Püüe lahendada probleeme igale neist oma esindusorganisatsiooni loomisega toob kaasa selle, et iga uus organisatsioon kahan-dab teiste võimet saada tähelepanu, leida võimekaid juhte ning kaasata eksperte ja vabatahtlikke, samuti võimalusi sihtrühmi tundma õppida ning probleemi mitme tahu kallal korraga tegutseda. Igale probleemile oma organisatsiooni loomine ei pruugi selle lahendamisele kaasa aidata, küll aga kasvatab kindlasti nende inimeste osakaalu kodanikuühiskonnas, kes kulutavad aega organisatsioonide administreerimisele. See tuleb millegi arvelt, võimalik, et loovuse ja avastuslikkuse kontolt. Oludes, kus rahastus pingestab ajakasutust – väheste raha saami-seks lubatakse rohkem, kui suudetakse – ja inimressurssi jagub igasse organisatsiooni

näpuotsaga, jääb kodanikuühenduste peamiseks õppimisvõimaluseks see, mida nähakse juba teisi ühendusi tegevast (kuigi imiteerimise rolli õppimises ei tohi alahin-nata). Tulemuseks on see, et meil tegutseb suur hulk võrdlemisi sarnase tööriistakasti-ga ühendusi, kel pole jaksu ega võimalustki ei ennast, sihtrühmi ega muutusi kriitiliselt kõrvalt vaadata.

Üheks tüüpiliseks tööriistakomplektiks on võttestik, millega kasvatada sihtrühma teadlikkust probleemist – et see oleks ikka mitmekülgne, sügav, kriitiline jne jne. Üks klassikaline näide, kuidas seda tagada püütakse.

Meie instituudi magistrant analüüsis kodanikuühendust, mille töötajate tegevu-sest võtab väga suure aja infokanalite töös hoidmine. Nad teevad kõike seda, mida on kogu aeg teinud, ja lisaks kõike seda, mida nad on teiste pealt juurde õppinud. Selle tulemusena on neil organisatsiooni liikmete ja sõprade kirjalist, igakuine infokiri, orga-nisatsiooni ajakiri, koduleht uudisvooga, kodulehe suhtlusfoorum, teadusajakiri, mida tellitakse raamatukogu hoidlast välja kaks korda aastas, ning kaks Facebooki lehte. Üks neist organisatsiooni oma, teine teemaleht, millel liikmeid kordi rohkem

kui esimesel. Organisatsiooni meeskond on kõigest sellest võrdlemisi väsinud. Kuigi loodavat teavet on võimalik eri kanalite mõnevõrra dubleerida, toodetakse palju infot lihtsalt lattu ning palju vaeva tuleb näha kanalite "täissaamisega". Ei saa ju välja lasta viieleheküljelist väljaannet, kui formaat on kaheksa. Töötajad kurdavad võimetuse ja oskamatus üle reageerida välistele väljakutsetele siis, kui nad peaksid seda oluliseks. Kuigi liikmetega on püütud arutada kanalite harvendamise ja ümberkujundamise võimalusi, on see seni leidnud vaid tugevat vastuseisu. Samal ajal on näha, et aktiivne liiklus toimub vaid Facebooki lehel, mille liikmeskond tuleb oma probleemide lahendamiseks toime peaaegu ilma organisatsiooni sekkumiseta.

Päris paljud teada-tuntud kodanikuühendused ei suuda tunnistada, et ühiskonda on tekkinud arvestatav hulk aktiivse elustiiliga inimesi, kes jagavad oma reisidel omandatud, välismeediast saadud, aga ka tööalases arengus ja haridusteel kogutud teadmisi ja nõuandeid (näiteks blogi pidades, oma põhitööd tehes) probleemi lahendamiseks palju edukamalt kui selleks spetsiaalselt loodud organisatsioonid, mille ajakasutusest kulub lõviosa iseendaga tegelemisele – koosolekud, üksteise kursis hoidmine, paberite määrimine, raamatupidamine. Et probleemid ei kuulu ühiskonnas enam ammu nende eest seivatele organisatsioonidele, saaksid viimased oma aega kulutada otstarbekamalt. Kuidas siis?

Meie instituudi magistrandi Keskkonna-investeeringute Keskuse rahataotluste analüüs näitas, et säästva arengu jutlustamisega tegelevaid projekte on Eestis tehtud tuhandeid. Ometigi, kuigi aktivistid toodavad meediatekste ja külastavad koolitunde, ei rakendata pakutavaid nõuandeid seal, kus inimesed päriselt viibivad – töökohtades, koolides, kauplustes, tänaval. Kui tuleb aeg organisatsiooni mõju hinnata, püütakse tuult väljal. Tulemuste asemel räägitakse rahastajate tegevustest, seminaril osalejatest ja müstilisest teadlikkuse kasvust, mida pole võimalik mõõta.

Olen mõelnud, miks olen ise eelistanud pikaajalise partnerluse edendamisele ja kulissidetagusele tööle, mida eeldaks näiteks koolide keskkonnasäästlikumaks kujundamine, pressiteadete kirjutamine ja jutlustamine. Põhjuseks on olnud oskuste ühekskülgne areng, liiga kiire, vaid reageerimist võimaldav töötempo, rapsimine sajas

eri suunas, rahastajate eeldatav soov näha tuttava vormiga ja kaugeleulatuvalt ettearvatavaid tegevusi, aga ka teistsuguste esekujude puudumine (imiteerimine on tõesti võimas õpivahend). Ja muidugi ebamäärased ja ebarealistlikud ootused oma sihtrühmade käitumisviisidele, innustajatele ja vajadustele. Nende muutustega tegelemist takistavate tegurite mõju vähendamiseks tuleks suisa vägivaldselt aeg maha võtta ja minna "põllule" oludega tutvuma.

Viis sammu väljarabelemiseks

Esimese asjana võiks ilusatest ja suurtest fantoomunistest (nagu Eesti inimeste kõrgelt arenenud keskkonnateadlikkus, hooliv ühiskond jne) jätta lauale vaid paar konkreetset, argielus väljajoonistatavat probleemi või eesmärki. Edasi pole mõtet liikuda enne, kui olete leidnud päriselt eksisteeriva prototüüp-inimrühma, kellele rätsepaülikonna õmblemise meetodil läheneda. See aitab vältida "see on ju ka vajalik" ja "igaks juhuks" tõblemist suunal number 23 ja 105, mis justkui ka organisatsiooni avara missiooni alla ära mahuvad.

Teiseks lase korra lahti oma organisatsiooni tegemistest. Vaata ringi – millised tegutsejad on juba areenil olemas? Keegi pole öelnud, et just sina pead probleemile terviklikke lahendusi pakkuma. Näiteks on mahevaldkonnas mitu võrgustikku, millest igaüks püüab üles ehitada ideaalset, aga seeläbi ka energiamahukat toiduainete laiali jagamise taristut. Samal ajal näitab analüüs, et läbipõlemisohuga meeskonnad kulutavad energiat täpselt samale kitsale sihtrühmale. Vähestel organisatsioonidel on suutlikkus sihtrühmaga toimivaid suhteid sisse töötada. Vahel on isetegemise asemel targem abi pakkuda teisele, kes on juba leidnud töötava lahenduse. Nii saad ehk loobuda ka tüütutest raamatupidamis- jt liigutustest, mida teine juba niikuinii teeb.

Uuri oma sihtrühma ja mõtesta selle käitumist vahetult, antropoloogina. Väldi, kui vähegi võimalik, ankeetküsitluste kasutamist. Ära lase end meelitada teabest, mis on saadud küsimustest tüüpilises stiilis "Kas te olete oma hommikusest konjakijoomisest juba loobunud?". Püüa end tunnetada sihtrühma nahas, tee proovioste, arutle nendega selle üle, kuidas nemad probleemi näevad. Et maailm on probleeme täis, tuleks kindlasti kõrvale jätta sellised, milles sihtrühm end ära ei tunne. Muutused väliskeskkonnas on

iga sihtrühma ja probleemi puhul erinevad – näiteks ei puuduta Facebooki-suhtluse kasv kõiki inimrühmi sarnaselt. Kosmopoliidimure ebaõiglase maailma pärast ei kohaldu inimesega, kes võitleb isikliku ellujäämise eest.

Neljandaks. Kaardista sihtrühmaga vahetult kokkupuutujad – koolid, kauplused, meediakanalid, suhtlusvõrgustikud, tugisikud, haldusjuhid jne. Et konkurents inimressursile kodanikuühenduste sees on juba liiga kõrge, kaasa probleemi lahendamisse uusi inimesi just nende seast, eriti nende põhitgevuse kaudu. See aitab ka kuludelt kokku hoida – oluline on tegevusi üles ehitada nii, et need saaks jätkuda rahastajast sõltumatult. Näiteks ära tee tuhande esimest joonistuskonkurssi. Mine parem mõne juba toimiva konkursikorraldaja juurde ja paku talle oma teemat. Ära kutsu inimesi oma isiklikule seminarile – koormad end üle kutsete ja toitlustamisega, tulemusena kohtad seminaril vaid oma vanu sõpru. Kutsu ennast esinema ettevõtlus-, naiste- ja eneseabikonverentsidele, et leida partnereid, kes saaksid tegutseda sinu eest, ja koguda ideid, millest puudust oled tundnud.

Viiendaks. Kui oled muutustest aru saanud, jäävad sinu liikumist uuenduste poole takistama pooleliolevad projektid, töötajate ning vabatahtlike spetsiifilised oskused ja kinnistunud organisatsioonilised suhted. Lõdvendamaks organisatsiooni suhte vanasse rööpasse tagasisuunavat pinget, too organisatsiooni teistsuguste oskuste ja taustaga inimesi. Anna käest juhtimisfunktsioone, et värske veri saaks aidata sisesuhteid ümber seada. Toeta vanade ja uute inimeste vastastikust tõlkimist, et esimesed end ohustatuna ja teised kammitsetuna ei tunneks.

Vaheta pidepunkte

Inspektor Gently tabas ära, et kuigi individualiseerumisele sundiva maailma peresuhted olid paratamatult muutunud, ei suutnud inimesed loobuda olukorra kontrollimisest vanal viisil. See takistas neid otsimast töötavaid lahendusi oludes, kus abielu institutsioonile ei saanud probleemide lahendamisel enam lootuda. Kui puhke-laagri töötajad julgesid endale tunnistada, et massipuhkuse vormis ideaalse pereelu teesklemise aeg on läbi, panid nad oma kahepalgeline asutuse kergendustundega kinni.

Hoog on sees ja kütust kulub, aga kuhu ma sõita tahtsingi?

MARTIN LAIDLA ja **MARI-LIIS DOLENKO** Kodanikuühiskonna Sihtkapitalist vaatavad otsa enam kui 330 taotlusele KÜSKi arenguhüppe taotlusvoorus ja joonistavad suurt pilti: arenguhüpet ei taga mitte jalgratta leiutamine ega ostmine, vaid sihi-teadlik pedaalimine, kui ratas juba olemas.



Konverentside korraldamine, liikmesüritused, koolitused, aruteluõhtud, käsitööringid, nõustamine, koostöökohtumised, petitsioonid, arvamuskirjutamine, teenuste pakumine, kogukonnaüritused, rahastuse otsimine ja projektide kirjutamine – need on vaid mõned näited, millega vabaühendused iga päev tegelevad, aasta-aastalt mööda vana sisetallatud rada.

Vilgas töö käib ja asjad saavad enam-vähem tehtud, kuid tihti leitakse end

mõtlemast, et mitte midagi selle kõige tulemusena ju muutunud ei ole. Tehtud töö ei ole eesmärgile lähemale viinud, aega ja raha on endiselt vähe, tegijaid ja osalejaid veel vähem, avalikkuse huvi on ikka veel väike, teema poliitikute südamesse ei jõua, sihtgruppi kätte ei saa, teenuse müük ei kasva, liikmeid juurde ei tule. Peamine viga on selles, et tulemuste põhjalikuks hindamiseks ei võeta aega – harva tullakse kokku ja mõeldakse läbi, kas valitud lahendused üldse töötavad sihikule võetud probleemi lahendamisel, kas kommunikatsioonis kasutatakse õigeid teavituskanaleid, kas ühingu töötajatel või liikmetel on piisavalt vajalikke oskusi, milliseid rahastusvõimalusi peale projektitoetuste veel olemas on jne.

Et mitte võhma lõppemiseni ühe koha peal jooksmas jääda, peaks iga ühing selle aja kindlasti leidma. Vaid niimoodi saavad sündida läbimõeldud lahendused, mille abil efektiivsemalt eesmärkide poole püüelda.

Arenguvajadustest aru saamine

Oleme Kodanikuühiskonna Sihtkapitalis arenguhüppe taotlusvoorus andnud ühingutele võimaluse sõnastada ise see, mille arendamiseks kõige enam toetust vajatakse. Anname küll ka suuniseid oma murekohtade selgitamiseks, kuid täpsed arenguvajadused tuleb enne taotlema asumist ise põhjalikult välja uurida.

Praeguseks on toimunud kaks arenguhüppe taotlusvooru, kuhu on kokku esitatud üle 330 rahastussoovi. Oleme need kõik põhjalikult läbi uurinud ja kuna taotluse esitajate arv ja tegevusvaldkondade ulatus on suur, saab uurimistulemusi laiendada kõigile Eesti vabaühendustele. Siin artiklis toodud seisukohad tuginevadki suuresti arenguhüppe taotlusvooru kahe aasta taotluste vaatlusele.

Hakatuses uurisime, millised eneseanalüüsi oskused meie vabaühendustel on ja kuidas need arenguhüppe tegemist

Vabaühenduste arenguhüppe analüüsi tulemusi saad lugeda: kysk.ee/arenguhupete-analuu

mõjutavad. Eneseanalüüsid jagunevad kvaliteedilt enam-vähem pooleks: neid, kes oskavad oma organisatsiooni puhul lahendamist vajavad probleemid korralikult välja selgitada, on sama palju kui neid, kes sellega pigem hätta jäävad.

Mõnikord alustatakse enese arengu lahendamist põhjendusega, et oleks tarvis mingi asi soetada, ja kuna see tundubki olevat üksainus ja kõige tähtsam probleem, ei vaevuta pikemalt mõtlema, et ehk seisavad arengu teel ees hoopis teised, suuremad probleemid. Rahastajale pakutakse välja, millist võimekust see soetus arendaks, ja lõpuks seotakse ostmise vajadus mõne organisatsiooni suurema sihiga.

Eneseanalüüsi peaks aga tegema just vastupidi – lähtuma organisatsiooni eesmärkidest, hindama, milles seisnevad senised puudused nendeni jõudmisel ehk milliseid võimekusi arendama peab, ja lõpuks töötama neist lähtuvalt välja tegevused, mis arenguhüppele viiksid. Kirjakandja Petškini töösse tõi jalgratas tõesti suure positiivse muutuse, nagu ka külmutsuauto Toidupangale, kuid nemad on pigem erandid ning konkreetse asja vajadus oli eesmärgist lähtuvalt hoolega kaalutud.

Eneseanalüüsi kvaliteeti tõstab sellesse kaasatavate inimeste hulk. Ühingu juht või mõned aktiivsemad liikmed võivad ju arvata, et teavad oma organisatsiooni kohta kõike, aga koosolekuil kohtuvad üldiselt ikka samad teadmised ja mõtted, mis ühingu senisel teekonnil on hoidnud. Teised arvamused ja kõrvaltvaataja värske pilk parandavad eneseanalüüsi kvaliteeti märgatavalt.

Heaks näiteks laia arvajateringi kasutamist on Eesti Pimedate Liit. Nemad soovisid arenguhüppega muutuda katusorganisatsioonist kompetentsikeskuseks nägemispuudega inimeste ligipääsetavuse alal. Et täielikult aru saada, mida selle saavutamiseks teha, korraldati esmalt liikmesorganisatsioonide seas eneseanalüüsi küsitlus ning seejärel viidi läbi põhjalik tööseminar, kuhu kaasati ka palju teisi eksperte nii oma valdkonnast kui ka täiesti erinevatelt tegevusaladelt. Liidu tegevjuht Mari Sepp loetles, et kaasatud olid näiteks psühholoogid, rehabilitoloogid, ehitus- ja teedeinsenerid ning maastikuarhitektid. Ta on veendunud, et nii põhjalik eneseanalüüs andis arengule tugeva vundamendi ning selle mõju ulatub kaugele tulevikku.

Mis mahus ja kelle kaasamise peale

Soovitusi põhjaliku eneseanalüüsi läbiviimiseks

- Vii läbi küsitlus organisatsiooni ja/või sihtrühma seas.
- Korralda mõttetalguid, võta arvesse ka aastatetaguseid mõtteid muudelt aruteludelt.
- Hinda olemasolevaid strateegiadokumente.
- Kaasa vabatahtlikke (ja nt tudengeid) väheke põhjalikumaid uuringuid tegema.
- Uuri oma valdkonna arengukavasid ja statistikat, et osata end positsioneerida.

Kaasa paljusid:

- juhatust/nõukogu
- töötajaid ja liikmeid
- sihtrühma
- vabatahtlikke
- koostööpartnereid (sh kohaliku omavalitsuse inimesi, ettevõtjaid)
- teisi organisatsioone, kes samal tegevusalal kuidagi asjasse puutuvad

Otsi abi:

- MTÜ konsultantidelt maakondlikes arenduskeskustes
- teistelt sarnastelt organisatsioonidelt, ka piiri tagant
- organisatsiooni arendamise käsiraamatust (ngo.ee/trykised)
- mõju hindamise käsiraamatust (sev.ee/tag/uhiskondliku-moju-hindamise-kasiraamat/)

oma arengusammude planeerimisel mõelda, vaata infokastist. Põhjalikust sisekaemusest võib selguda mõnigi valus tõsiasi, näiteks et mitte keegi ühingu sihtgrupist uudiskirja juba ammu enam ei loe, kodulehte ei külastata samuti ja tegelikult oodatakse juba ammu, millal ühing oma infovoos sotsiaalmeediasse kolib. Või selgub klassikaline tõsiasi kõike tegeva juhi kohta, et organisatsioon funktsioneeriks palju paremini, kui ükskord ometi võtta aega ja mõelda põhjalikult läbi, kuidas osa tegevusi vabatahtlikele delegeerida. Sellistel juhtudel ei tohi aga pead liiva alla peita ja tulemustest mööda vaadata, vaid mõelda edasi, kuidas konkreetseid probleeme lahendada ja arenguvajadused rahuldada.

Millised arenguvajadused on meie vabaühendustel?

Ühingute endi sõnul on kõige levinumaks probleemiks vajakajäämised kommunikatsioonis. Enamjaolt mõtestatakse seda arengukohta mõnest teisest vajadusest lähtuvalt. Näiteks tahetakse parandada teavitustöö tegemise oskust mõne teenuse reklaamimiseks või paista oma valdkonnas tegutsemisega avalikkuses eredamalt silma.

Väga tihti leitakse, et enim on vaja arendada juhtimisvõimekust, ning soovitakse parandada näiteks tegevjuhi oskusi organi-

satsiooni arendamise või eestvedamise alal laiemalt, kuid saada koolitustel targemaks ka mõnel spetsiifilisemal alal, näiteks vabatahtlike kaasamises. Palju soovitakse muidugi ka arendada olemasolevaid teenuseid või alustada mõne uue pakkumisega, et lahendada mõnd ühiskondlikku probleemi ja/või teenida omatulu.

Kui on välja selgitatud, kust king kõige rohkem pigistab ja millega esmajärjekorras tegelema peaks, on vaja sõnastada eesmärgid, kuhu selle võimekuse arendamisega välja soovitakse jõuda. Siinkohal peab väga selgelt lahti mõtestama, kuidas konkreetse valdkonna edendamine ühingu terviklikule arengule kaasa aitab. Eesmärkide ja sihtide seadmisel peab kohe ka nende saavutamise mõõdikud paika panema ja kindlasti sõnastama tegevuste vaheetappidel oodatavad tulemused. Kahjuks jäädakse konkreetsete eesmärkide sõnastamisel aga tihti hätta, need sõnastatakse hoopis tegevustena või jäetakse see samm vahele ja hakatakse pärast murekohtade väljaselgitamist otsekohe tegevusi plaanima. Niiviisi valmivad aga sihitud tegevusplaanid, mis aitavad organisatsiooni vähe edasi viia või ei tee seda üldse.

Näiteks seatakse üheks eesmärgiks lisaks oma teema avalikkuses esiletõstmisele arendada ühekorraga ka kodanikuühiskonda. See võib tunduda ülla soovina ja väga hea, et oma ühiskondlikust

Abiks enesehindamisel ja arengu plaanimisel – SWOT-analüüs

SWOT (eesti keeles TNVO) on lihtne ja laialt levinud analüüs, mis aitab selgitada organisatsiooni tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte. Selle abil saab teha kindlaks ühingu sisemised ja välised omadused, mis on seni eesmärkide saavutamisele kaasa aidanud või seda takistanud. Selle abil kujuneb välja selge pilt, mida on seni hästi tehtud ja mida peaks teisiti tegema. Võrreldes McKinsey tööriistaga ei ole see niivõrd detailne enesehindamise abivahend, kuid siiski väga kasulik, kuna aitab jõuda esmase arusaamani organisatsiooni hetkeseisust.

Tihti kasutatakse seda eneseanalüüsi algusjärgus väiksema grupi inimestega, et siis edasi liikuda vajaduste põhjalikuma uurimise juurde.

Täpsemaid juhiseid SWOT-analüüsi kohta leiad internetist.

Abiks enesehindamisel ja arengu plaanimisel – McKinsey võimekuse hindamise tööriist

Selle abil saab hinnata organisatsiooni hetkeseisu ja saada praktilist teavet muudatuste tegemiseks.

Tööriist on väga mugavas küsimustiku vormis ja koosneb kümnest suuremast kategooriast, visioonist kuni välissuheteni, mille all tuleb ühingu erinevate aspektide hetkeseisu hinnata. Tööriist sobib kasutamiseks nii väiksema kui ka suurema hulga inimestega.

Kui seda juba kasutama hakata, peaks seda kindlasti tegema eesmärgipäraselt ja süstemaatiliselt, näiteks andma iga aasta tagant ühingu aktiivile ülesandeks küsimustik täita ning pärast seda arutada tulemuste üle.

Tööriista on eesti keelde tõlkinud Heateo Sihtasutus ning selle leiab nii nende kodulehelt www.heategu.ee kui ka arenguhüppe taotlusvooru juures www.kysk.ee/ah16.

panusest aru saadakse, kuid mil määral ühe ühingu teavitustegevuse paranemine ikkagi tervet kodanikuühiskonda arendab? Ennekõike tuleks mõelda, kuivõrd praktiline on selliste laiaulatuslike eesmärkide seadmine. Kuidas aasta hiljem mõõta, et terve kodanikuühiskond on kahe meediakajastuse, ühe riigikoguvisiidi ja regulaarsemalt väljaiva uudiskirjaga arenenud, ja kas see ikka on ühingu tegevuse konkreetne eesmärk?

Hoopis parema tulemuse saavutavad need, kes on endale selgeks teinud, milles seisneb see järgmine tase, millele hüpata tahetakse. Lisaks teevad tublimad vahet asjade ärategemisel ja nende ärategemisest saadaval mõjul edasisele tööle ning kasutavad sisulisi mõõdikuid. Võrdle ise: “Arengukava on valmis” (loe: jääb tõenäoliselt sahtlisse vedelema) või “Arengukava järgi tegutsedes on saavutatud juhtimises edu tegevuste fookuseerimisega, kahe püsispensori leidmisega ja teenusesaajate arvu tõusuga 20 inimese võrra”.

Oluline on saada aru, et eesmärke ja mõõdikuid pole vaja rahastajale taotlusvormi täiteks, vaid see on enda töö tõhusamise abivahend.

Millised tegevused viivad tulemuseni?

Arenguvajadused üles leitud, eesmärgid püstitatud – kuidas edasi? Kui ühing peab parandama oma juhtimisvõimekust, siis mida peaks tegema lisaks juhi koolitamisele või talle sülearvuti ostmisele? Kui napib kommunikatsioonivõimekust, siis mida teha lisaks teavitusplaani koostamisele, mis tihti lauasahtlisse vedelema jääb? Kui omatulu napib, siis mida saaks veel teha peale annetuskeskkonna loomise? Kui liikmete silmist on sära kadunud ja isegi motivatsiooniüritused enam kedagi ei paelu, siis mida saab veel teha, et energiat meeskonda tagasi tuua?

Sobivate tegevuste plaanimine võib osutuda oodatust palju raskemaks ja siin jäävad hätta ka paljud need, kes kõik eelmised arengu planeerimise etapid edukalt läbinud. Kuidas mõelda kaugemale sellest, mida seni on tehtud, ja kuidas siis lõpuks mingi tulemuseni jõuda?

Tihti töötavad hästi komplektid erinevatest tegevustest. Tublimad juhtimisvõimekuse arendamisega tegelejad plaanivad lisaks koolitustel käimisele kohe teadmiste rakendamist konkreetsetes aren-

dustegevustes või strateegiadokumentide koostamisel. Hea näide on MTÜ Abistu, kes soovis arenguhüppena töötada välja tervikliku teenuse psüühikahäiretega inimeste töövõime hindamiseks ja tööle aitamiseks. Kuna lähtuti töövõimereformist ja hakati täitsa uut teenust välja töötama, oli korraga vaja ära teha väga palju: koolitada liikmeid uue teenuse pakkumiseks, luua selle jaoks kommunikatsioonistrateegia, muretseda hindamismetoodika ja karjääri-nõustamise vahendid, panna teenus tööle, pidada läbirääkimisi selle tutvustamiseks, hinnata selle tulemusi ja anda loodud võimalustest sihtrühmale laiemalt teada.

MTÜ Abistu juhataste liige Merili Laansoo ütleb, et vajadus see kõik ette võtta sai selgeks tänu põhjalikule analüüsile ja varasematele kogemustele. Enese arenguvajaduste väljaselgitamiseks tehti SWOT-analüüs ja kasutati McKinsey tööriista ning kohtuti paljude valdkonna spetsialistidega, kohaliku võimu ametnikega ja MTÜ konsultandiga. Lisaks vaadati väljapoole – uuriti, mida teised selles valdkonnas pakuvad ja kuidas tegutsevad. Põhjaliku analüüsi pealt oli juba lihtsam saada aru, millist teenust sihtrühm vajab, kuidas seda teiste kõrval positsioneerida ja millised on sammud selle üles ehitamiseks. Kvaliteedikontrolliks on teenuse väljarendamise juurde kaasatud lausa kaks väliseksperiti – üks teenuse enda arengul silma peal hoidmiseks ja teine toimivas teavitustegevuses veendumiseks.

Milliseid tegevusi aga sina oma eesmärkide poole jõudmiseks ette peaksid võtma? Nende väljaselgitamiseks tasubki Abistu ja Pimedate Liidu näitel pidada nõu paljudega, küsida abi MTÜ konsultandilt maakondlikus arenduskeskuses ja uurida, mida kolleegid teistes sama valdkonna organisatsioonides teevad. Väga kasulik on võtta ühingu kõrval eraldi konsultant, kes nõustaks mõne kindla võimekuse arendamisel ja aitaks ka ühingu arengut hinnata.

Eraldi konsultandi kaasamist soovitab soojalt ka Aage Õunap Lasterikaste Perede Liidust. Nemad kutsusid oma juhtimisvõimekust arendava projekti juurde appi Jaan Apsi Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikust, kes aitas algusest peale nii vajaduste väljaselgitamise, tegevuste planeerimise kui ka nende läbiviimise juures, hoidis projekti kulgemisel silma peal ja hindas lõpus tulemusi. Õunap

ütleb omast kogemusest, et kõige parem on väline nõustaja kaasata kohe algusest peale, isegi enne seda, kui plaanitavad tegevused on paika pandud või vajadused analüüsitud. Vastasel korral võib juhtuda nii, et sina teed ühe plaani valmis, aga nõustaja näeb asja teistmoodi ja siis peab kõik ümber tegema. Õunap lisab, et nõustaja pikemaks perioodiks appi kutsumine on kasulik ka juhile. Tihti võib orientiir ära kaduda ja sellisel juhul on väga kasulik, kui keegi värskepilguline rajale tagasi aitab saada.

Et ühingute jaoks sobilike nõustajate leidmist lihtsamaks teha, on KÜSK loonud konsultantide andmebaasi, mille abil saab igäüks vastavalt oma tegutsemispaigale ja nõustamist vajavale valdkonnale õige inimese üles leida ja temaga ühendust võtta. Andmebaasi leiad KÜSKi kodulehelt www.kysk.ee.

Elu pärast arengut

Nii nagu järjest uusi rekordeid püstitav kaugushüppaja ei pane õnnestumiste järel kohe pille kotti, vaid mõtleb, kuidas tehnikat veelgi paremaks lihvida, nii ei tohiks ka vabaühendused oma arenguteel ühe etapi läbimise järel seisma jääda. Pidevalt peab mõtlema, mida oma võimekuste arendamisel teha nii, et eesmärged kiiremini ja efektiivsemalt saavutada. Aeg-ajalt tasub üle vaadata ka organisatsiooni enda eesmärgid. Võib juhtuda, et need on ajale jalgu jäänud ja vajavad muutmist.

Eesmärkide uuesti ülevaatamine tähendab tagasipöördumist esimese etapi, arenguvajaduste analüüsi juurde. Loo-giline on seada endale uus arenguplaan ja strateegia paariks järgmiseks aastaks. Samuti peaks sellele mõtlema pärast iga arendusprojekti lõppu, et saada aru, kuhu on välja jõutud ja millised on veel lahendamist vajavad mured.

Põhiline on mõista, et vajadustele ja eesmärkidele otsa vaatamine ei tohiks käia taotlusvoorude avanemise rütmis, vaid vastavalt ühingu enda vajadustele saada endas paremat selgust. Suure osa arendustööst saab ära teha ka eraldi rahastust taotlemata, kaasates inimesi ja korraldades tööprotsesse ümber.

Siinkohal paneme ühingutele südamele, et senisest enam peab õppima teiste käest. Uurima, kuidas lahendatakse sarnaseid probleeme naabervallas ja teises Eesti otsas ning mida soovivad valdkonna kõige

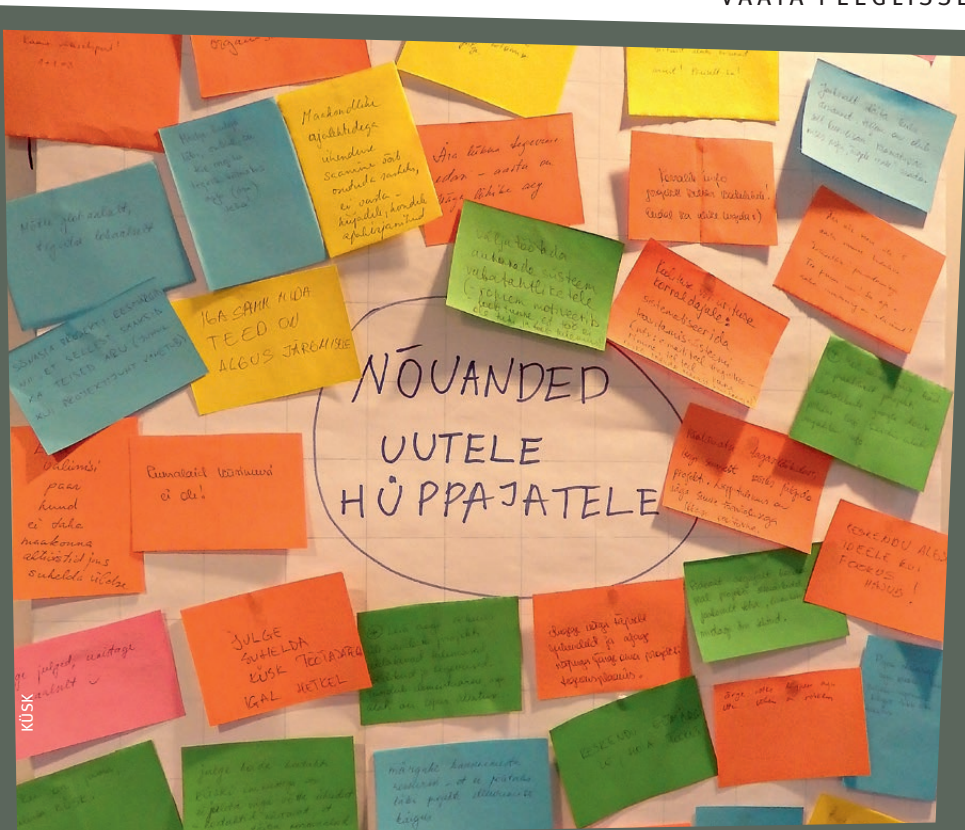
KÜSKi soovitused ühingutele arenguhüppeks:

1. Kaardista ühingu hetkeseis: milliste tegevuste ja ressurssidega üritate praegu eesmärkide poole liikuda? Mõtle, kas peaks ka eesmärged mingil moel muutma.
2. Tee endale selgeks, kuidas hakata arenguvajadusi analüüsima. Vii end kurssi erinevate meetoditega (nt SWOT, McKinsey) ja kohanda need oma ühingu jaoks. Küsi abi MTÜ konsultandilt, uuri, kuidas teised seda teevad, või loe organisatsiooni arendamise käsiraamatut.
3. Mõtle välja, keda ja kuidas kaasata analüüsi, ning plaani osalejate ring piisavalt lai (pea meeles ühinguga nii otseselt kui ka kaudselt seotud inimesi ja võimalikke partnereid).
4. Tee eneseanalüüs ja hinda ka selle tulemuslikkust. Kui esimese korraga asjad täiesti selgeks ei saanud, mõtle veel, kuidas teha paremini.
5. Kui vajadused leitud, sea arengule konkreetsed eesmärgid ja mõõdikud nende saavutamise hilisemaks hindamiseks.
6. Vali sekkumisloogika ehk tööta välja kõige paremad tegevused leitud vajadus(t)e arendamiseks. Pane paika aja- ning ressursside raam.
7. Otsi endale konkreetse(te) võimekus(t)ega tegelemiseks juurde mõni ekspert.
8. Anna hinnang ühingu arengule, mõõda tulemusi ja tee järeldused edasiseks tegevuseks.
9. Hakka uuesti otsast peale ehk hinda koos teistega regulaarselt arenguvajadusi ja plaani vastavaid tegevusi.

paremad tegijad. Samuti võiks end rohkem kursis hoida üleilmsete trendidega ja oma kolleegide tegevusega teistes riikides. See on Eesti ühingutel tihtipeale üks nõrku kohti. Kõige paremad lahendused on ju tavaliselt kusagil juba välja töötatud ja üldiselt ei keelata nende mujal kasutusele võtmist. Teistega suhtlemine on kasulik mõlemale poolele. Isegi siis, kui üks pool tundub märgatavalt nõrgem, aitab kogemuste jagamine mõlemal teineteiselt midagi õppida, ühiselt areneda ja koostöös parimaid lahendusi välja töötada.

KÜSK pakub vabaühendustele

iga aasta alguses võimalust saada oma organisatsiooni arendamiseks toetust, seekord kuni 12 000 eurot ühe projekti kohta. Taotlemise eelduseks on põhjalik arenguvajaduste analüüs ja kõige selle läbimõtlemine, millest kõrvalolevas artiklis juttu on. Taotlemine on oodatud nii piirkondlikult, üle riigi kui ka rahvusvaheliselt tegutsevad ühendused. Tähtaeg on 2. veebruar. Kõigest täpsemalt: kysk.ee/taotlusvoorud/ah16.



II osa

Sa oled nüüd
välja selgitanud,
mis täpselt
seisab reaalsuse ja
ideaalse sinu vahel.

Aga mida teha, et selle ideaalini jõuda? Kas lisakilodega võidelda ujumise, jooksmise või personaaltreeneri abiga; kas teadlikkust tõstab veebilehest paremini sotsiaalmeediasse sukeldumine, happening Vabaduse väljakul või noortega rääkimine koolitundides?

Jällegi pole vahet, kas mure on isiklik või organisatsioonis – **tuleb hankida teadmised ja oskused, et jõuda ideaalse peegelpildini.**

Õppida või mitte õppida? Ikka õppida

Koolitused igapäevatöösse muutusi ei too ja pärast tööd raamatute lugemiseks aega ei jää? **ANDREI LIIMETS** otsis üles oma sisemise Tiina Jõgeda, et uurida, kuidas rattas lippavale oravale midagi uut ja kasulikku õpetada.

Koolitused, kogemustepäevad, konverentsid – kes jõuaks kokku lugeda kõiki üritusi, millel veedetakse igal aastaringil palju tunde tööajast, enamasti ikka selleks, et sedasama tööd paremini teha, targemaks saada ja edukam olla. Miskipärast järgneb aga küsimusele, kuidas oli ja mida õppisid, sageli viril ilme ja tõdemus, et ega midagi uut nagu kuulnudki, aga vähemalt toit oli hea ja inimesed toredad.

“Koolitustele ei peaks minema eeldusega, et saad sealt lihtsalt mingid vastused,” ütleb Urmo Kübar, kes juhtis aastaid Vabaihenduste liitu EMSL ja on koolitanud nii kodanikuaktiviste kui ka juhte. Tema sõnul on kurja juureks valed ootused, mis sageli enesearengule takistuseks saavad. “Küsimused ise, millele vastuseid otsitakse, pole enamasti üldse nii keerulised, ja vaja on lihtsalt aega. Koolituspäeva eelis ongi see, et sul on aega süüvida.”

Koolitus, tee mind targaks!

Aja käevangus käib keskendumine. Tuleb ju tuttav ette, olgu ülikoolipingist, koosolekult või koolitusest, et kõneleja räägib, aga samal ajal plingivad arvutis ja telefonis teated saabuvatest sõnumitest, tähtaegadest ja kohustustest. Ükskõik kui sageli korratakse, et mitme asja korraga tegemine ehk *multitasking* ei tasu end kaduva keskendumisvõime ja alaneva kvaliteedi tõttu ära, on usk maksimalismi vankumatu.

“Sel ajal kui koolitaja räägib, ei peaks istuma arvutis ja tegelema tööalaste tulekahjude kustutamisega,” kirjeldab Kübar. “Levinud mõte on, et aga ma ju tegelikult kuulan. Aga koolitaja pole mingi popmuusika plaat, et vahepeal tulevad B-pooli lood ja alles siis ajad kõrva kikki, kui hittlugu peale pannakse.”

Kommunikatsioonivahenditest paksult läbi põimunud maailma müüdiks kipubki olema 24/7 kestav kättesaadavustsükkel. Enamasti ei juhtu aga midagi, kui e-kirjadele või kõnede vastata järgmisel päeval. Lahendus on seega lihtne: ahvatluse vältimiseks ära anna sellele võimalust tekkida. Käitu nagu kinos või teatris – lülita nutiseade koolituse ajaks välja.

Kõiksugu ürituste ja koolituste suure hurraaga tellimisel võib ebapiisavalt pühendunud osalejaga samaväärselt hukatuslikuks saada see, et korraldaja pole kuu-



Eestimaa Looduse Fond leidis omaenda kontorist hulga põnevaid koolitajaid ning ühel hommikul leidsid looduseinimesed end varvaste poole sirutamas. Nimetati kontorihoogaks, kõik nautisid.

Tasuta asju ei suuda me sageli väärtustada. Mis takistab TED-kõnesid kuulamast või MOOC-kursustel osalemast?

lajate arenguvajadusi põhjalikult läbi mõelnud. Ettevõtte Flowtime koolitaja, Tartu Ülikooli üliõpilasesinduse juhina kümnete organisatsioonide arenguvajadustega kokku puutunud Kaspar Kruup näeb ka siin suurima probleemina valesid ootusi.

“Tere, kas sa saaksid meile juhtimis-koolituse teha? Kaheksa tundi, peab katma need seitse teemat,” kirjeldab ta organisatsioonide sagedasi ootusi. “Aga see pole koolitus, see on sissejuhatus teemasse,” märgib ta. “Oskuste ja teadmiste omandamine on enamasti aeganõudev protsess, kuid inimestel on sageli ootus, et koolitus on mingi võluvits. Tuleb koolitaja, koolitab ning siis ongi kõik korras.”

Kruup soovib nii tellijal kui ka koolitajal põhjalikult läbi mõelda, kes on kuulaja, mida ta juba teab ja mida ta veel ei tea, mis viimasest on aga see, millest tal kõige enam kasu oleks.

Kübara arvates on konkreetsetest teadmistest olulisemgi õige hoiaku edastamine,

mille pealt inimene oskaks edaspidi otsuseid teha ja enda jaoks vajalikku informatsiooni välja valida. Suur osa teadmistest on võrguajastu ülekülluse tingimustes niikui nii käeulatuses. Võta ja loe, valgustu ja kirjastu. Info ja valikute rohkus on samal ajal ka komistuskiviks õppimise teel. Seetõttu jääb ajale jalgu arvamus, justkui eestlane võtaks ka keretäie, kui tasuta saaks, ja Kübar soovib valida koolitusi, mille eest maksad – see tekitab kohustuse.

“Tasuta asju ei suuda me sageli väärtustada. Mis takistab TED-kõnesid kuulamast või MOOC-kursustel osalemast? Internet on täis põnevaid näiteid, mida maailmas tehakse, aga inimesed ei tee, kiire on,” mõtiskleb Kübar ja meenutab seoses võimaluste üleküllusega Hamleti monoloogist kahtlustest:

Nii kaalutlus teeb pelgureiks meid kõiki ja südiduse loomulikust jumest saab nukra mõtte põdur kahvatus.

Koostöö kas aitab meid või raiskab aega

Interneti lõputute avaruste vastandina on Eestimaa väike ja hoomatav. Miskipärast käivad erinevate algatuste eestvedajad sellele vaatamata sageli teineteisest mööda, dubleerivad oma tegevusi ja jätavad tähelepanuta, kas ja kuidas annaks ühiselt suuremat mõju saavutada. Koos on küll parem,

aga tegelikult tahaks enda ees laiuvate väljakutsetega ikkagi oma nurgas nokitseda.

Jalgratta leiutamise asemel on siiski kohane õppida neilt, kel palju rohkem teadmisi ja kogemusi juba käes. Isegi kui selleks tuleb lennata välismaale, nagu tegid näiteks LaMuu loojad jäätisetootmise õppimiseks või Heateo Sihtasutus SPIN-programmi maaletoomiseks, on tegu mikroskoopilise investeeringuga võrreldes valdkonna tundmisest hiljem saadava kasuga. Vastuargumendiks on ju lõpuks vaid kartus küsimise peale vastu näppe saada. Priit Mikelsaar kirjeldas säärase pealehakkamise puudumist kord Noorte Liidrite Juhtimiskoolis nõnda, et inimesed kipuvad käituma nagu elevant, kes on juba väiksena toki külge kinni pandud ega proovi end ka suurena lahti murda, sest kardab, et ei suuda seda.

Mainitud spordipõhise ennetusprogrammi SPIN eestvedaja Keit Fomotskin rõhutab võrgustikutöö olulisust kogemuste ja õppetundide jagamisel. “Juht ei pea igas valdkonnas, näiteks meie puhul jalgpallis ja riskiennetuses, ekspert olema, kuid oluline on oskus need eksperdid kokku tuua ja nii ise neilt õppida kui ka nad üksteiselt õppima panna. Tuleb osata küsida õigetelt inimestelt õigeid küsimusi, sest teadmine on iseenesest enamasti kusagil olemas, tuleb see üles leida, õigesti kohta viia ja seal rakendada.”

Nõnda toobki SPIN ennetustöö paremaks läbiviimiseks ühe laua taha asjatundjad, kelle huvid on sageli ühised ja eesmärk laias laastus sama, kuid kes muidu igapäevatoos kokku sattuda ei pruugi: koolid, Eesti Jalgpalli Liidu, spordiklubid, lastekaitse, linnaosavalitsused, politsei. Ikka põhimõttel, et üksteise kogemuse kaudu targemaks saada. Sageli õpitakse programmi kohandama just olukordades, kus mõnd korraldusküsimust või programmis osalevat noort saab näha mitme nurga alt ja tervikpilt moodustub alles kildude kokkupanemisel.

Kodanikuühiskonna Sihtkapitali novembrikuise koostööle keskendunud kogemuspäeva arutelult koorus seevastu välja tiheda koostegemise pahupool, sage tööaja röövel ehk sisutud kohtumised. “Tihti võetakse ühendust ja öeldakse, et saame kokku ja räägime, kuigi inimesel pole selget ettekujutust, miks, vaid ainult ähmane nägemus sellest, et koostöö iseenesest peab mingit kasu tooma,” kirjeldab

Fomotskin frustrerivat olukorda, kus tähelepanu põhitegevuselt kõrvale kistakse.

Daniel Vaarik kirjutas kunagi, et kui meil osataks koosolekuid läbi viia, tõuseks Eesti õnneindeks mitmekümne pügala võrra. Ilmselt kehtib see kõigi kohtumiste

Jagatud mure on sel juhul vaid kahekordselt raisatud aeg ning millegi õppimiseks tuleb enne kindel olla, mille kohta üldse õppida soovitakse.

ettevalmistuse kohta. Sageli tunnetatakse, et midagi on justkui valesti, kuid ei osata selgelt sõnastada, milles probleem on. Abstraktsioonist tuleb aga konkreetsete küsimusteni jõuda. Enne kui pole selge, milles seisneb vajadus ja kuidas teine pool aidata saaks, pole mõtet ka kellegi uksele koputama minna. Jagatud mure on sel juhul vaid kahekordselt raisatud aeg ning millegi õppimiseks tuleb enne kindel olla, mille kohta üldse õppida soovitakse.

Kui küsimused, millele vastuseid oodatakse, on olemas, siis on raske leida Eestist paremat riiki ükskõik kelle jutule jõudmiseks. Käibetarkus ütleb, et pole kedagi, keda paari telefonikõnega kätte saada ei annaks.

Urmo Kübar aga julgustab seejuures ka kehvemini ettevalmistatud abipalvetele ikkagi vastama. “Kui sul just kibekiire pole ja see suurt tükki küljest ei võta, siis saa abi soovijatega ikka kokku. Kunagi ei tea, mida see kellegi mõttemaailmas paika loksutada võib.”

Tarkus otse nina ees

Elu oleks lill, kui alati oleks pisut rohkem aega ja raha. Kahjuks on tarkadel inimestel, kellele kõik oma küsimused suunata, enamasti kiire ja head koolitused kipuvad olema kallid. Sellises olukorras tasub mõelda, mida annab õppimiseks ära teha olemasolevate ressurssidega, alustades oma organisatsiooni seest.

“Isegi kui oleks võimalus poolepäevase koolituse eest mõnisada eurot maksta, tekiks kõhklus, kas see on mõistlikum viis,” kirjeldab Liis Kuresoo murel sarvist haaranud Eestimaa Looduse Fondi tegutsemist. ELF rahuldab koolitusenälgava

del meeskonnasiseste koolitustega, kus koolitajateks ja koolitatavateks olid oma töötajad, vabatahtlikud ja teised ELFIGa lähemalt seotud inimesed.

Ka seni Väitluskoolitusena tuntud Speaksmarti tegevjuht Helina Loor kinnitab, et koolituste, *coach*’imise, mentorite või mistahes muu lahenduse sisseostmine on vaid üks võimalus paljudest. “Organisatsioonist väljastpoolt esitatud küsimused ei pruugi olla sugugi paremad kui organisatsiooni seest tulnud,” arwab ta.

Seega tuleb leida üles parimad viisid, kuidas grupi liikmed saaksid üksteiselt õppida. Speaksmarti üks lahendusi on seni olnud väitluskoolitajate õpe paaristöö põhimõttel, et koos oleksid kogenud ja algaja koolitaja ning viimane saaks käigu pealt õppida. Abi on ka sellest, kui tagada organisatsioonile pidevad tiimikohtumised, kus keskendutaks sisulistele küsimustele ja hoitaks õppimiseks vajalikku avatud meelt.

“Kompetentsi ja koolitarkust on meil väga erinevatest valdkondadest alates limatunniku ja nahkhiire elukäigust ning lõpetades IT, kommunikatsioonijuhtimise ja teatriteadusega,” avab Liis Kuresoo ELFi kollektiivi kirjut tausta. “Pea sama suur elurikkus valitseb töötamise viisides ja harjumustes – paljud teevad osaliselt või täielikult kaugtööd, mõnel suunal tegutseb väike projektimeeskond, sageli aga rassib projektijuht uhkes üksinduses. Sellised töövormid on mõnusad ja paindlikud, aga ei soodusta omavahelist koostööd, kambavaimu ning hea nõu ja teadmiste vaba liikumist. Samas on vajadus tööalaseid oskusi täiendada pidev.”

Mõeldud, tehtud: pärast võimalike teemade ja koolitajate selgitamist on ELFi liikmed õppinud tänaseks välisteenistuse, tööohutuse, ajaplaneerimiseks mõeldud vidinate, kontorihooga ja palju muu kohta. Esimese säärase koolitustsükli järel saadi küsimusele, kas nendega peaks jätkama, vastuseks ülekaalukas “jah”.

“Mõneti ootamatult osutus väga vajalikuks ja kasulikuks ka koolitus ELFi peamiste tegevusvaldkondade – mere, metsa ja märgalade – hetkemurede ja viimase aja tegemiste kohta,” jagab Kuresoo muljeid. “Võib tunduda veider, et organisatsiooni oma inimesed ei tea piisavalt kõige olulisematest teemadest, aga igapäevase rööprähklemise ja tähtaegade nimel ponnistamise kõrvalt jääb pahatihti liiga vähe aega, et süveneda töökaaslaste tegevusse.



Arno Mikkor

Kõike ei pea ise välja mõtlema, näiteks spordipõhine ennetusprogramm tuli Eestisse Suurbritanniast.

Iganädalastel kontorikoosolekutel selgitatakse suurt pilti ju harva.”

Kriitika ja kogemus

Et suure töövihtumise kõrvalt isikliku arenguks mahti leida, tasub organisatsiooni sees mõelda sobivale tagasiside-mehhanismile. Suur roll on siin juhil, kelle ülesandeks peaks olema usaldava ja arengule orienteeritud õhkkonna ning suhtlusviiside juurutamine. Inimesel on enamasti vähe õppida üldsõnalisest kiitusest nagu “Hea töö, meeskond!”. Veel hullem on, kui ta õigupoolest ei tunnegi, et millegi erilisega hakkama sai. Samamoodi võib tõkkeid seada ründava tooniga kriitika, eriti inimese enda, mitte tema tegude pihta suunatu, nagu “Sa ei saa hakkama”. Seetõttu tasub tagasisidestada seda, mida inimene muuta saab – näiteks introvertsust tõenäoliselt ei saa –, ja seda, millest tal tegelikkuses midagi õppida on.

Oma tööst õppida sooviva organisatsiooni kultuuri hindamatu osa on harjumus küsida kriitilisi küsimusi. “Hea, kui

Kompetentsi ja koolitarkust on meil alates limatünniku ja nahkhiire elukäigust ning lõpetades IT, kommunikatsioonijuhtimise ja teatriteadusega.

iga suurema otsuse tegemise või protsessi läbimise järel tuleb refleksioon, mille käigus hinnatakse ausalt ja otsekoheselt seda, mida tehti õigesti, mida valesti, mida saab tegevusest õppida ning järgmine kord paremini teha,” analüüsib Kaspar Kruup. “Need on delikaatsed vestlused, sest inimesed ei julge tegelikult väga kritiseerida. Enesekriitika on ka keeruline ja ebamugav. Kuid see on oskus, mis tuleb omandada; istuda maha ja arutada. Näiteks “Mina ei olnud rahul asjadega A, B ja C, mis ma sel korral tegin, samas X, Y, Z tulid päris hästi välja. Sinult oleks

ma oodanud rohkem seda ja toda, samas need ja nood asjad läksid väga hästi.” Tuleks ka kirja panna, millised need õppetunnid olid, st teadmine talletada ja välja mõelda, kuidas seda rakendada.”

Helina Loor annab veelgi lihtsama valemi, kuidas õppeprotsess toimima peaks: kõigepealt loe, kuidas teha, siis vaata, kuidas tehakse, ja siis tee ise. Viimaks jõutakse õppimisest rääkimisel ju ikka sinna, et kõige parem õpetaja on kogemus ise.

Eesti tippjuhtide koolitaja Riina Varts rõõmustaski kord ülalmainitud juhtimiskoolis osalejaid teatega, et vaid 10% enesearengust lisandub koolituste kaudu. 20% tuleb tagasisidest ja 70% puhtalt kogemustest. Seega, tokist lahti ja käed külge või muidu, nagu lõpetab oma eelviidatud read manitsevalt Hamlet:

...

*lennukad ja tähtsad ettevõtted
teelt targutuste tõttu kalduvad
ja kaotavad teo nime.*

Praxise korraldatud arenguprogrammis vabaühenduste juhtidele täitis iga juht Tripodi juhi isiksuseküsimustiku, millele järgnes karjäärinõustamise vestlu. Mida saab öelda testitulemuste ja vestluste põhjal nn tüüpilise vabaühenduse juhi psühholoogilise profiili kohta, kirjutab Tripodi psühholoog-konsultant ja Eesti Karjäärinõustajate Ühingu juhatuse esimees **LIISA RAUDSEPP**.

Vabaühenduste juhid on teistest juhtidest tundlikumad ja toetavamad

Juhtide psühholoogilisi omadusi on maailmas uuritud väga palju ning jõutud järeldusele, et juhid erinevad mit-tejuhtidest olulisel määral. Juhtide isiksust on seejuures valdavalt uuritud ühe levinuma isiksusemudeli – **suure viisiku** (*The Big Five*; ülemisel joonisel) alusel. Selle mudeli põhjal on kirjeldatud ka nn tüüpilise juhi profiili. Eestis on juhtide isiksust kõige ulatuslikumalt uurinud konsultatsioonifirma Tripod, toetudes samuti suure viisiku mudelile. Selle uuringu käigus standardiseeriti ka spetsiaalselt juhtide hindamiseks koostatud mõõtevahend, juhi isiksuseküsimustik IK-JUHT (vt skaalade tutvustust alumisel joonisel).

Tripodi juhi psühholoogiliste omaduste uuring viidi läbi 2006. aastal. Kutse uurimuses osaleda sai üle 2000 juhi, nende hulgas kõigi ministereiumide ja riigiametite juhid, erasektorist kõige kõrgemate käibe- ja kasuminäitajatega ettevõtete juhid, samuti kõik koolidirektorid. Veel jälgiti, et osaleja juhtimisstaaz oleks vähemalt üks aasta. Lõppvalimisse jäi **425 juhti**, kellest valdav enamik märkis end olevat kesk- või tippastme juhi.

Soovisime välja selgitada, kas Eesti juhid pigem sarnanevad lääne juhtidega või mitte; kas Eesti juhtide puhul ilmnevad selged isiksuslikud erinevused spetsialistidega võrreldes. Vastus on: jah, ilmnevad küll. Sarnaselt läänemaailma juhtidega on ka Eesti äri- ja avaliku sek-

tori juhid keskmisest kõrgema pinge- ja stressitaluvusega, aktiivsed suhtlejad, suudavad kaitsta oma arvamust, on eesmärkidele ja tulemustele keskendunud ning hea kohanemisvõimega, uuendustele avatud inimesed. Seejuures ei ilmnenud olulisi erinevusi avaliku ja erasektori juhtide vahel.

Kas vabaühenduste juhid erinevad oluliselt era- ja avaliku sektori juhtidest?

Sellele küsimusele me tõsikindlat vastust praegu veel anda ei saa, sest arenguprogrammi käigus kogutud 30 vabaühenduse juhi testitulemused ei ole kindlasti piisav arv kaugeleulatuvate järelduste tegemiseks. Siiski võis nende 30 testitulemuse ja süvendatud vestluste põhjal märgata mõningaid tendentse, mis võivad olla kõnekad vabaühenduse juhiks saanud inimeste iseloomustamisel.

Nimelt selgus, et paljude vabaühenduste juhtide puhul ilmnes kaks peamist erinevust nn tüüpilise juhi profiilist: **madalam emotsionaalne stabiilsus** ja **kõrgem suhetele orienteeritus**. Mida need kaks omadust tähendavad ja mida kaasa toovad?

Madalam emotsionaalne stabiilsus viitab tundlikumale närvisüsteemile – see tähendab, et tegu on inimestega, kes tajuvad pinget, kriitikat ja ebaõiglust teravamalt ja nende närvisüsteem

reageerib stressile tugevamalt. Näiteks olukorras, kus looma koheldakse ebaõiglaselt, elab madalama emotsionaalse stabiilsusega inimene seda tugevamini üle (ärritub, kurvastab, vihastab) kui kõrgema emotsionaalse stabiilsusega inimene. Tundlikuma närvisüsteemiga inimesi leidub sagedamini kunstnike, muusikute, kirjanike, aga ka näiteks raamatupidajate ja teadlaste hulgas. Vabaühenduste kontekstis võiks öelda, et vabaühendustes tegutsevad sageli aktiivsed inimesed, kes valutavad südant mõne ühiskondliku kitsaskoha pärast ning see ebaõigluse tunnetamine on ühtlasi üheks tegutsemise ajendiks.

Kõrgem suhetele orienteeritus tähendab kõrgemat empaatiavõimet, suuremat vajadust hoolitseda teiste inimeste ja muude elusolendite heaolu eest, valmisolekut tuua teinekord ohvriks oma vajadused, et seista teiste inimeste vajaduste eest. Siit tulenevad ka sellise juhi tugevused: meeldiv ja soe suhtlemisviis tõmbab ligi vabatahtlikke, kes soovivad projektides osaleda; see aitab meeskonda luua ja kokku siduda; see on aluseks heade suhete hoidmisele partnerite ja klientidega. Sõbralik juht on alati valmis oma meeskonnaliikmeid ära kuulama ja neid toetama. See on hindamatu ressurss inimeste hoidmiseks oludes, kus muid motiveerimisvõimalusi napib.

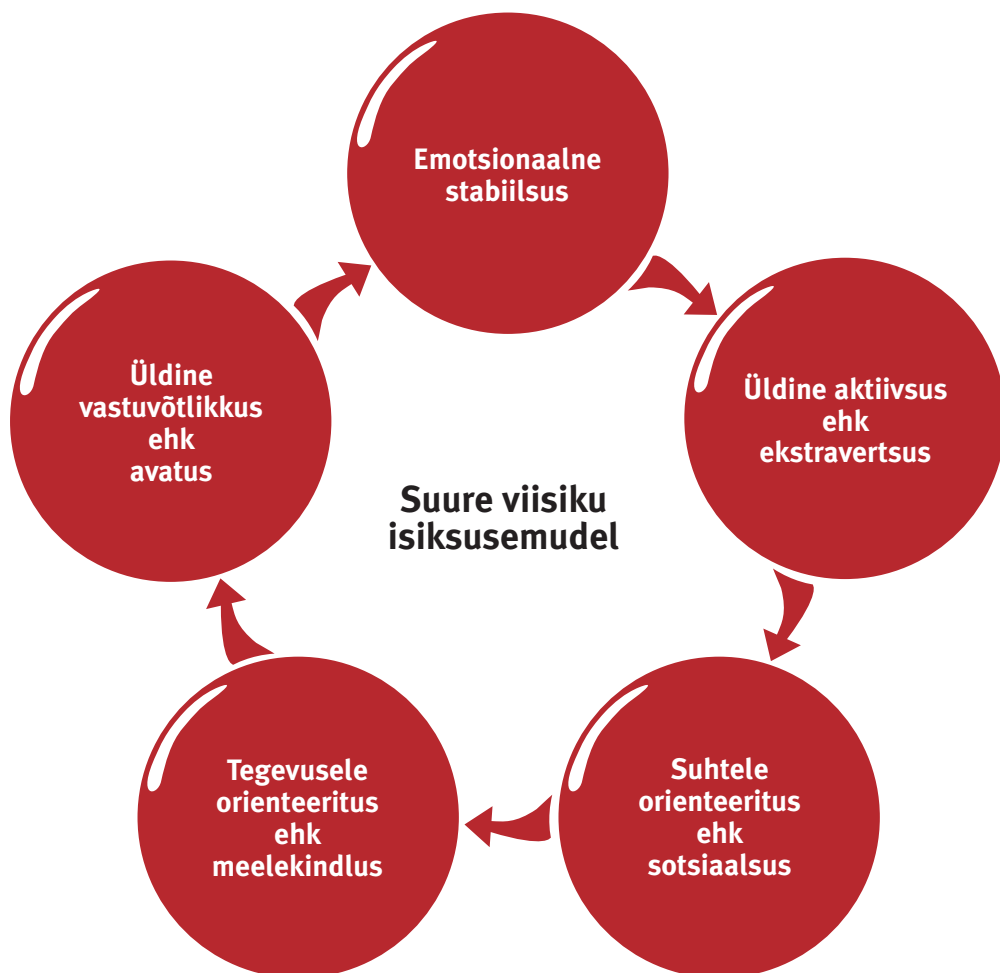
Ometi on neil kahel erinevusel "tüü-

pilisest” juhust omad varjuküljed. Väga selgelt ilmnesid need testitajate endi sõnastatud arenguvajadustes.

Esiteks, üle poolte osalejatest nimetas, et soovib edendada enesekehtestamise oskusi, samuti mõjutamis- ja veenmisoskusi. Juhid soovisid osata paremini ennast maksma panna, oma vajaduste eest seista, oma seisukohti selgelt ja veenvalt esitada, oma seisukohtadele kindlaks jääda, tulla toime konfliktidega. Veel mainiti vajadust nõuda mõnelt töötajalt, et ta tegemata jäetud töö ära teeks (selle asemel et see ise ära teha), samuti suutlikkust öelda õigel hetkel ei – et end mitte liialt koormata. Kõik need arenguvajadused tulenevad vajadusest tasakaalustada kõrget suhetele orienteeritust ehk vajadust alati head läbisaamist säilitada.

Teiseks nimetas ligi kolmandik osalejatest emotsionaalsest stabiilsusest tulenevaid arenguvajadusi. Enamasti olid need seotud enesekindluse ja stressijuhtimisega: kuidas mitte jääda põdema oma eksimusi või “lābikukumisi” ja osata oma stressi maandada.

Ehkki nende kahe kategooria arenguvajadusi nimetati kõige sagedamini ning need on osaliselt seletatavad isiksuse baasomadustega, tuleb meeles



IK-juhi põhiskaalad ja alaskaalad

Emotsionaalne stabiilsus	• Pingetaluvus • Enesekontroll
Üldine aktiivsus	• Algatusvõime • Eestvedamine
Suhtele orienteeritus	• Arvamuse sõltumatus • Meeskonnatöö
Tegevusele orienteeritus	• Organiseeritus • Saavutusele orienteeritus
Üldine vastuvõtlikkus	• Rationaalsus • Kohanemisevõime

pidada, et osalejate hulgas leidis veel mitme teistsuguse profiiliga juhte, sh tüüpilise juhi profiiliga. Seega ei kehti need üldistused kaugeltki mitte kõikide vabaihenduste juhtide kohta.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Vana-Kreeka mõttetera “Tunne iseennast!” sobib suurepäraselt ka tänapäevase enesearenduse konteksti. Areng algab tunnetatud vajadusest midagi muuta ning võib impulsi saada nii jalutus-käigust metsas, vestlusest kolleegiga, heast raamatust või artiklist, testitulemuste tagasisidest kui ka nõustamisest.

Juhile on oluline professionaalsete kompetentside pidev arendamine, et lisaks juhtimisoskuste edendamisele osata paremini ka iseennast reguleerida ja juhtida. Et suuta vahet teha, kust jookseb piir enda ja teiste vastutuse vahel, ning hoida stressitaset mõistlikuna, vältimaks läbipõlemist. Et osata õigel hetkel abi küsida ja olemasolevaid ressursse maksimaalselt ära kasutada. Palju häid tööriistu pakub selleks ka Praxise arenguprogramm.

Vabaühendustel on vaja disainimõtlemit, sõltumata tegevusalast või lahendatavast probleemist, kirjutab vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi näitel Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikus arenguprogrammide eest vastutav RASMUS PEDANIK.

Disainimõtlemine, mu arm

Disain on eesmärgistatud õppimine ja loov probleemilahendamine. Disainiraamatute "Design Thinking, Design Theory Series" toimetajad Ken Friedman ja Erik Stolterman väidavad, et disainiga tegelevad teadlikult või mitte-teadlikult kõik inimesed, näiteks juba inimeste eellased (*Homo habilis*) tegelesid disainiga, kui tahusid kaks ja pool miljonit aastat tagasi kivist tööriistu.

Tänapäeval räägitakse disainikoolkonnadest ja lähenemistest, millega ühiskondlikke probleeme soovitakse lahendada: sotsiaalne disain, inimesekeskne disain (mida propageerib maailma kuulsaim disainibüroo IDEO), sotsiaalse innovatsiooni disain (*design for social innovation*), teenusedisain, kogemusdisain, mõjudisain (*impact design*), transformatiivne disain (disain süsteemide muutmiseks), disain kestlikuks eluviisiks jne.

Üks minu lemmikselgitusi disainimõtlemisele pärineb Stanfordi disainiprofessorilt Bernhard Rothilt, keda võib pidada üheks disainimõtlemise kui teatud probleemide lahendamise viisi leiutajaks ja seda ligi 30 aastat enne seda, kui see disainimõtlemiseks nimetati.

Bernhard Roth (2015) ei anna tegelikult definitsiooni, vaid põhimõtted, millest disainimõtlemine lähtub.

Roth toob need viis põhimõtet välja küll sellises järjekorras, kuid rõhutab, et päriselus ei ole see protsess sugugi lineaarne. Te võite jõuda neljanda sammuni ja siis avastada, et tuleb tagasi pöörduda teise etappi. Või tuleb korrata kolmandat sammu mitu korda. Üks olulisemaid disainimõtlemise komponente on arusaamine, et ebaõnnestumine on väga vajalik õppetund. Seega on eesmärk, et see juhtuks võimalikult varakult ja sellest

õpitaks. Ebaõnnestumist võib ette tulla nii mitu korda kui vaja – oluline, et saadud kogemustest õpitakse ja lõpuks lahendus leitakse (Roth 2015: 11–13).

Disainimõtlemine on ka pigem tegutsemis- kui mõtlemis- (planeerimis-)keskne lähenemine. Lisaks on see koostöökeskne, parimate lahenduste sünni juures on erineva tausta ja teadmisega inimesed turunduse, antropoloogia, semiootika,

kommunikatsiooni, sotsioloogia, psühholoogia jms aladelt.

Disainiprotsess on tihti väga emotsionaalne, sest iga osalisel on probleemist ja lahendusest oma arusaam. Seega eeldab disainiprotsess ise empaatiat teiste poolte suhtes. Tuleb püüda teisi mõista, mitte hukka mõista. Kõige olulisem on aga siiski pidev õppimine, mis toimub kogu disainiprotsessi jooksul.

Bernhard Rothi 5 disainimõtlemise põhimõtet

- 1. EMPAATIA.** Sellest algab kõik! Kui te disainite, siis ei ole vahet, kas rollerit või haigla ooteruumi kogemust, oluline on mõista kasutajakogemust ja leida viisid, kuidas seda parandada või kuidas probleemi omanikku aidata. Selles etapis tuleb õppida sihtrühma vajadusi tõeliselt tundma.
- 2. PROBLEEMI MÄÄRATLEMINE.** Selleks et lahendada õiget probleemi, tuleb see täpselt sõnastada ehk leida küsimus, millele hakatakse disainiprotsessis vastust leidma.
- 3. IDEEDE GENEREERIMINE.** Võimalike lahenduste leidmine mistahes teile sobival viisil. Oluline on leida võimalikult palju alternatiive, millest lõpuks valida need, mis võiksid töötada.
- 4. PROTOTÜÜBI VALMISTAMINE.** Ei ole vahet, kas tegemist on teenuse või tootega, prototüüp tuleb teha igal juhul. Ja see peab olema midagi materiaalselt.
- 5. KATSETAMINE/TESTIMINE JA TAGASI-SIDE KOGUMINE.** See on kõige olulisem õppimise etapp.

Milliseid probleeme saab disainimõtlemisega lahendada?

Selguse mõttes olgu öeldud, et ei ole olemas ühtset probleemi definitsiooni. Pean probleemiks situatsiooni, kus harjumuspärane tegutsemine ei too enam soovitud tulemust, või täiesti uut olukorda, kus me varem olnud ei ole. Esimesel juhul me teame, mida saavutada soovime, kuid ei tea, kuidas seda saavutada. Teisel juhul me ei pruugi teada ka seda, kuhu soovime välja jõuda, rääkimata sellest, kuidas sinna jõuda.

Toon näite olukorrast, kus senine tegutsemine ei too soovitud tulemust. Oletame, et olete korraldanud oma sihtrühmale koolitusi eesmärgil, et nad muudaksid oma käitumist, näiteks õpetate neid vabatahtlike kaasama. Korraldate kahepäevase vabatahtlike kaasamise ja juhtimise koolituse. Tulemus? Paari kuu pärast selgub, et osalised ei ole enamikku uutest teadmistest rakendanud.

Ükskõik mis põhjused probleemil "koolitus ei too soovitud tulemust" ei oleks, tuleb need välja selgitada. Kuni me ei tea, mis põhjusel osalised uut teadmist kasutusele ei võta, ei ole mõtet samasugust koolitust korraldada. Mis siis, kui korraldada koolitus teisiti? Parem ettevalmistus ja paremad koolitajad? Kas tõesti usute,

Tartu Laste Tugikeskusest kasvarenguprogrammi jooksul välja iseseisev ühing Vanem Vend Vanem Õde Tartu.

HANGI TEADMISED JA OSKUSED



et nüüd saavutate soovitud tulemust? Seletan, kuidas me Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikus arenguprogrammide korraldamisel disainimõtet rakendame.

Vabatahtlike kaasamise arenguprogramm

Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku üks eesmärgid on, et meil oleks rohkem elujõulisi sotsiaalseid ettevõtteid, kes lahendavad mõnda olulist ühiskondlikku probleemi. Seega on meie probleemiks, kuidas selliseid organisatsioone juurde tekitada ja kuidas olemasolevaid elujõulisemaks muuta. Arenguprogrammi kavandades olime situatsioonis, mis meid ei rahuldanud, ja me ei teadnud täpselt, mis on lahendus.

Kui Kodanikuühiskonna Sihtkapital kuulutas välja konkursi vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi korraldamiseks, nägi osa meist võimalust katsetada arenguprogramme uuenduslikul viisil, mis võib meil edaspidi aidata oma eesmärki saavutada.

Arenguprogrammi välja töötades lähtusime taipamisest, et tavalised koolitused ei too soovitud muutust organisatsiooni toimimises. Enne ühenduste arenguprogrammi värbamist hindasime nende arenguvajadusi neljas kategoorias (juhtimine, teenused, kommunikatsioon ja vabatahtlike värbamine) ja alles siis otsustasime, kellel oleks teadlikumast vabatahtlike juhtimisest kasu.

Arenguprogrammis korraldasime osalistele koolitusi, lasime teha kodutööd (vabatahtlike värbamise kava ja kuulutused jne), organiseerisime kogemuste jagamise seminare. Saatsime nad sõna otseses mõttes tänavale vabatahtlike värbama. Kõik läksid ja enamik leidis! Eesmärk oli, et inimesed saaksid reaalse kogemuse, et vabatahtlike ei ole keeruline värvata ja koos vabatahtlikega saab konkreetseid

asju ära teha: uus koduleht, turunduskava, liikmete vajaduste kaardistamine jne.

Täna teame, et paljud asjad saidki koos ära tehtud. Kuid kas saadud oskust ja kogemust ka edasi kasutatakse, seda me veel ei tea. Samal ajal, kui see ajakiri trükk läheb, peaks Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituudis valmima arenguprogrammi tulemuste hindamine. Alles pärast seda saame teha järeldusi, kas arenguprogramm täitis kõik oma eesmärgid. Kui ei täitnud, siis tuleb uurida, miks, ning mida tuleb järgmine kord teha teisiti.

Ehkki tulemuste hindamine alles käib, on arenguprogrammi meeskond toimunud juba õppinud. Mis töötas ja mis mitte jälgisime kogu arenguprogrammi jooksul pidevalt ja vastavalt sellele tegime ka programmis muudatusi. Jälgisime, mida osalised koolitustel teevad. Küsisime pidevalt tagasisidet ja arutasime omavahel, mida tuleks koolitustel teha teisiti. Saime teada, et olime alguses liiga teoreetilised – muutisime koolituste sisu palju praktilisemaks. Saime teada, et näidetest, mida koolitusel toodi, ei olnud ühendustel kasu – muutsime ka neid. Püüdsime ennast võimalikult palju panna osaliste susses (mäletate, empaatia) ja aidata teha neid asju, millest neil kasu oleks. Püüdsime lahendada nende tegelikke probleeme.

Meie peamised õppetunnid vabatahtlike arenguprogrammist

1. Organisatsioonide ja inimeste arendamisel tuleb lähtuda eeldusest, et inimesed õpivad kõige tõhusamalt siis, kui nad lahendavad mõnda tegelikku probleemi. Neil peab olema usk, et nad suudavad selle probleemi lahendada

(meie saatsime nad tänavale seda kogemust saama) ja nad ei saa selle lahendamisel kõrvale hiilida. Paraku selles viimases on inimesed väga nutikad. Seega tuleb tunda arenguprogrammi sihtrühma vajadusi.

2. Arenguprogrammi osalised õpivad kõige paremini eeskujul (näidete) abil ja siis, kui teooria ja praktika on koos. Praktikat peaks olema pigem rohkem kui vähem.
3. Selleks et õpitut rakendada, peab olema tegevuskava, mille täitmist tuleb kontrollida.
4. Koolitustel ja töötubades omandatu juurutamine tähendab, et muutuma peab kogu organisatsioon. Ja seda on paganama raske saavutada! Koolitustel osalejad peavad kaasama muutustesse ka teised, muutusi tuleb koos arutada – nii protsessi kui ka eesmärgi. Kui minna koolituselt uute teadmistega tagasi organisatsiooni ja hakata kohe ümberkorraldusi tegema, siis põrgataks vastupanu vastu.
5. Mitte midagi ei maksa eeldada!

Need olid meile väga vajalikud õppetunnid, millega saame edaspidi arenguprogramme disainides arvestada. Ja kui meil hetkel on juba kogunenud teadmised ja kogemused, mida on vaja teha selleks, et arenguprogrammid oma eesmärgi täidaksid, siis võiksime senisest tunduvalt suuremat tähelepanu pöörata arenguprogrammis osalemise kui kogemuse disainimisele.

Loe rohkem:

The Achievement Habit: Stop Wishing, Start Doing, and Take Command of Your Life, Bernard Roth, 2015

Frame Innovation: Create New Thinking by Design, Kees Dorst, 2015

Gordoni Perekooli koolitaja, PREP-paarisuhte koolitaja ja suhtlemistreener **MARGE VAINRE** kirjutab põhjustest, miks koolitused ei toimi. Ärge saage valesti aru, koolitused oma olemuselt pole kasutud, aga et neist tolku oleks, tuleb oma puudusi taluda ja tahta uut teadmist imada. Aga ka siis peab koolitus olema hästi tehtud ja õigesti valitud.

Miks koolitus ei toimi?

1. Vastuolu osaleja vajaduse ja koolitusel pakutava vahel.

Kuitahes hea koolitus ei pruugi toimida, kui see ei vasta osaleja vajadustele ja ootustele. Nii võib vahel juhtuda, kui enne koolituse valimist pole tehtud piisavalt eeltööd, tutvutud selle sisu ja eesmärkidega või pole endale selge, millist tulemust oodatakse, millisele probleemile lahendust otsitakse või mis on see isiklik arenguline ülesanne, mida koolitus peaks toetama.

Koolituse tellimisel võib olla nii ebaselgeid kui ka varjatud eesmärgid. Küllap on paljudele tuttav olukord, kui aasta lõpus on koolituseks eraldatud raha veel kasutamata või tellitakse see ajatäiteks mõnele pigem meelelahutuslikule firmaüritusele ning püütakse ühendada meeldivat ja kasulikku.

2. Osaleja vähene motiveeritus ja ebapiisav vastutus uue omandamisel.

Vähene motiveeritus on neil, kes pole ise saanud otsustada koolituse valiku üle. Pole just haruldased juhtumid, kus ülemus otsustab töötaja eest, millises suunas ta peaks arenema ja milliseid puudusi endas likvideerima. Kui koolitusel osaleja pole ise tunnetanud vajadust midagi uut õppida, siis püüab ta suure tõenäosusega ka koolitusel pigem tõestada seda, et tal pole seda kõike vaja.

Motiveerituse ja oma vastutuse kujunemise eelduseks on koolitusele tulija enda rahuolematuse oma seniste teadmiste või oskustega, samuti valmisolek vaidlustada mõnd senist mõtteviisi. Võiks öelda ka nii: millegi uue õppimine eeldab suutlikkust taluda oma ebatäiuslikkust, et avaneda uutele võimalustele. Kui suur osa energiat kulub millegi tõestamiseks või kinnituse otsimiseks, et mitte muutuda, siis jääb vähem ressursi uue vastuvõtmiseks.

Õppija vähesele vastutusele ja vastuseisule uue omandamisel viitavad näiteks pidev kõrvalehiilimine harjutamisest ja kodutöödest, hilineb, keskendumine ebaolulise arvustamisele või kaldumine filosoferimisele, vähene valmidus eneseanalüüsiks.

3. Koolituse sisu, oodatavat tulemust, sihtrühma või meetodite valikut pole piisavalt kirjeldatud või pole need vastavuses seatud eesmärkidega.

Võib juhtuda, et koolituse pakkuja suurim huvi on piisavalt palju osalisi ja saadav tulu ning tulemuslikkus osalejale jääb tagaplaanile. Koolitaja vastutus on uurida oma sihtrühma-tellija vajadusi, selgitada võimalusi, leida parimaid viise tulemuslikkuse saavutamiseks. 1,5tunnisest loengust suurele auditooriumile võib piisata, kui on tarvis tutvustada mõnd uut ideed või jagada kogemusi, ebarealistlik on aga muuta ühe päevase koolitusega meeskonna konfliktid suhted hästi toimivaks või õpetada 30 inimesele kahe päevaga suhtlemisoskusi, lootes, et edaspidi lahendab see kõik probleemid.

4. Koolitaja ebapiisav pädevus või vähene kogemus.

Kui koolitaja ei mõju oma ala veenva eksperdina ega suuda osalejatega head kontakti luua, on tal ilmselt ka raske tekitada koolitusele tulijas huvi ja valmisolekut midagi uut õppida ja kogeda. Isegi väga head erialateadmised ei pruugi mõju avaldada, kui puudub usalduslik kontakt ja turvaline õhkkond grupis. Mida rohkem sisaldab koolitus avatud arutelusid, praktiliste oskuste harjutamisi, soorituste analüüsi ja tagasisidet, seda määravamad on koolitaja isiku mõju ja usalduslik suhe. Mida vabam on osaleja riskima, et teha vigu ja proovida midagi uut, seda suurem on võimalus, et ta areneb.



Erakogu

5. Ebapiisav rakendatavus või kindlatele nipidele lootmine.

Koolituse kasutegur on vähene, kui kuulnud-räägitut on raske seostada igapäevaeluga või loodetakse, et koolitusel osalemisest piisab kompetentsi tõstmiseks. Nii võib koolituse lõppedes olla peamine nähtav tulemus vaid veel üks kaust, mida riulisse panna.

Koolitaja saab aidata luua sidet õpetatuga, tuues praktilisi näiteid ja julgustades oskusi praktiseerima. Samas pole kasu sellest, kui panustada liialt konkreetsete juhtnööride jagamisele, võttes võimaluse leida koolitusel omandatule ise laiemat tähendust. Pole olemas kindlaid nippe ja võtteid, mis garanteeriks hea tulemuse igas olukorras, kuid vahel ollakse ka pettunud, kui koolitaja neid ei jaga. See on ilmselt küsimus, kas panustada kala jagamisele või õnge ulatamisele.



III osa

Sulle ei meeldinud su lisakilod või see, et su teadlikkuse tõstmise kampaania ei toiminud.

Nüüd on sul teadmine, mida teha teisiti.

Lihtsalt hakka pihta.

Jaa, see on vana tõde, et teekond diivanilt välisukseni on iga kaalulangetaja kõige raskem distantis. Samamoodi kipuvad koolitustel hangitud teadmised pärast kursuse lõppu end sisse seadma sahtlis mapi vahel, mitte koolitatu igapäevarutiinis.

Kuidas oma harjumusi reaalselt muuta, et unistatud ideaalini jõuda?

Tarkused kogutud, on aeg oma igapäevalus uusi teadmisi-oskusi rakendada hakata. See oli ju kogu õppimise mõte: saada teada, kuidas oleks parem, tõhusam või õigem, ning paremini, tõhusamini ja õigemini töötama hakata. Kodanikuühiskonna Sihtkapital küsib enda rahastatavalt ühendustelt tehtu kohta tagasisidet kohe pärast projekti ja uuesti kahe aasta pärast. **MARTIN LAIDLA** KÜSKist koguski siia kokku lood, kuidas elavad vabaühendused kaks aastat pärast suurt muutust.

Elu pärast arenguprogrammi: mis on muutunud?

Juhtimine

MTÜ Eesti Vähiliit

Ühel hetkel kaks aastat tagasi nähti Eesti Vähiliidus vajadust üks põhjalikum sisekaemus ette võtta. Aastaid oli väga edukalt tegutsenud, kampaaniad toimusid väga hästi, kuid pikaajalised sihid ei olnud päris paigas ja meediasse pigem satuti, mitte ei mindud. Samuti vajas turgutust liikmesorganisatsioonide koostöö ja ühingu ühe suure grupi, meedikute aktiveerimine.

Probleemide lahendamiseks võeti suurelt ette kolm esmapilgul tüütut, kuid tagantjärele vaadates superefektiivset teekonda – pikaajalise strateegia, meediaplaani ja enda mõju hindamise süsteemi loomine. Mõningate planeerimiskoolituste, paljude koosolekute ja hulga teabe kogumisega saadigi sihid korralikult paika ja liikmed omavahel suhtlema. Nüüd teatakse väga hästi, milline on konkreetsete tegevuste mõju, ning osatakse paindlikult areneda ja kõik toimib kaugemate eesmärkideni jõudmise suunas.

Kui igale ühingule selliste dokumentide loomine tihti justkui mingit kasu ei too, siis Vähiliidu ettevõtmise edukuse võtmeks oli muutuste koostamisse kaasatute hulk. Töötajatest, juhtkonnast, nõukogust, vabatahtlikest ja liikmesorganisatsioonidest panid pead kokku lausa 170 inimest.

MTÜ Eesti Loomakaitse Selts

Loomakaitse seltsi juhtimise arendamise lugu on hea näide, kuidas saada ühingu eestvedajate koolitamisest organisatsioonile kohe konkreetset kasu. Nimelt said juhid 2012. aastal aru, et kolmel töös oleval tegevussuunal – nõustamises, loomade väärkohtlemise ennetamises ja teadlikkuse tõstmises – ollakse üsna tublid, kuid nii materiaalsete kui ka inimressursside juhtimises võiks oskusi rohkem olla. Lahendust mindi otsima koolitusele, kuid et teadmised ainult mõnesse pähe ei jääks, nagu seda tihti juhtub, rakendati need kohe tegevuskavade ümberkujundamisse, liikmete pädevuse uuringu tegemisse ja organisatsiooni mõju hindamisse. Tulemuseks on tugevamad eestvedajad, mõju hindamise süsteem ning efektiivsemalt korraldatud ja ülevaadatud plaanid ja eesmärgid. Et koolitamisest kasu oleks, peab enne väga konkreetset teadmist, kuidas uut tarkust kohe rakendada hakata.

Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus

Teed head asja, aga keegi ei tea, et seda teed? Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduses läks pikka aega suurem osa aurst liikmete edukuse parandamisele ja omavahelise koostöö suurendamisele, 2013. aasta hakul aga nähti vajadust oma edu ka Eestis laiemalt näidata. Katusühendus ja noortekeskused ei olnud teiste noorteorganisatsioonide kõrval eriti nähtaval ja ega valdkonnaväliselt ka neist õieti mida-

gi teatud. Selle parandamiseks ei hakatud aga sihituid pressiteateid väljastama, vaid esmalt õpiti selgeks, kuidas leida üles oma tegemiste mõju ja kuidas sellest rääkida. Nüüd saadakse loodud mõju hindamise raamistikust abi nii kommunikatsiooniosakonnas kui ka juhtimisotsuste tegemisel. Tegutsemine on muutunud läbipaistvamaks ja ükski vähegi sihtrühma piiridesse jääv inimene ei saa öelda, et ei tea, mida nad küll teevad.

Kommunikatsioon

Peipsi Koostöö Keskus

Peipsi Koostöö Keskuses on keskkonnateadlikkuse ja Eesti suurima järve äärse piirkonna arendamise ning välisriikidele arenguabi pakkumisega tegeldud juba üle 20 aasta. Kolm aastat tagasi saadi aga aru, et kuigi ühingu käib vilgas tegevus mitmel suunal, ei ole seesmine ega väline suhtlus kõige selgem. Oli aru saada, et ühingu tunneb puudust kommunikatsiooniga tegelevast inimesest, kuid ei mindud seda teed, et kirjutada üheks aastaks jätkusuutmatu projekt, mis annaks ühele inimesele teavitustegevuse eest palka. Otsustati hoopis ühiselt tarkust koguda, välja selgitada, läbi rääkida ja paika panna, millal, kuidas ja kellele teavitust teha, kuidas info ühingu sees liikuma peab ja kuidas iga mistahes sisulise tegevusega hõivatud liige hoopis ise kommunikatsiooniga tegelema peaks.

Nüüd on ühingul endiselt palju tegevusi, kuid välispidi on sihtrühmal pilt selgem ja teatakse, mis toimub. Polnudki kommunikatsioonijuhti vaja.

Vabatahtlikud

Laste ja noorte kriisiprogramm

Laste ja noorte kriisiprogramm on juba kakskümmend aastat aidanud traagilisi sündmusi kogenud lapsi ja nende peresid. Abi on alati olnud väga kasulik ja professionaalne. Kolm aastat tagasi saadi aga aru, et senine toimetamine olukorras, kus rahastus on ebakindel, kuid spetsialistid vajavad kindlasti tasustamist, ei ole jätkusuutlik. Võluvitsa nähti vabatahtlike kaasamise plaanis. Lisaks sellele, et tasuta abiväe juurde toomise ja motiveerimisega vähendati ühingu väljaminekuid, arendati tegelikult samal ajal ka perede võrgustiku, kes üksteisele toeks saaksid olla, ning see kõik kasvatas ka tuntust sihtrühma seas. Hea näide sellest, kuidas lahendus ühele murele võib kasu tuua ka teiste puhul. Tänapäeval on panustamisvõimalust näinud ja vabatahtlikena tegutsema asunud ka paljud pered, kes kunagi ühingu isegi abi said.

SA Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastefond

Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastefondi vabatahtlikega tegelemise lugu on hea näide sellest, kuidas ka väga hästi toimiv asi vajab pidevat hooldust ja putitamist. Lastefond oli 2010. aastal esimene Eestis, kes sai vabatahtlike sõbra märgi, tunnustamaks nende head tööd vabatahtlikega. Aga tiitel ei viinud arengumõtteid peast ära. Kolm aastat tagasi saadi aru, et vabatahtlikke on piisavalt, kuid nad vahetuvad kogu aeg. Puudu oli püsivusest ja süsteemist. Et senisest paremini inimestele huvitav olla ja neid enda juures hoida, loodi lahenduseks mahukas vabatahtlike kaasamise tegevuskava ja pandi konkreetselt paika ametikirjeldused. Mati sai konkreetseks ülesandeks ühe asja, Mari teise ja Tiina kolmanda. Nii viisi tegevuskava järgi vabatahtlikele kindlaid ülesandeid pakkudes on Lastefond suutnud paremini tegeleda huvilistega, kes soovivad panustada, ja neid kauem enda juures hoida. Iga vabatahtlik saab ise end arendada ja kõigi väikse, kuid ühise panusega on fondil võimalik oma tegutsemispiire laiendada.

2012.–2014. aastal EMSLi arenguprogrammis osalenud Eesti Vabaharidusliidu juhid Tiina Jääger ja Maire Sander rääkisid **KATERINA DANILOVALE**, kui palju organisatsiooni töö pärast seda muutunud on.

Miks otsustasite osaleda arenguprogrammis?

Kuigi viimased kümme aastat pakkusime sisuliselt teenust oma liikmetele (näiteks tagasime neile suurtes koostööprojektides osalemise), siis tegelikult on meil kompetentsi ja soovi olla huvikaitseorganisatsioon. Samas tõdesime, et oma ressurssidega ei ole võimalik neid muutusi läbi viia ja vajame abi väljastpoolt.

Arenguprogramm kestis peagu kaks aastat ja nõudis ilmselt palju aega.

Kuidas saite koormusega hakkama ja mille poolest see hea oli?

Programm oli sisuliselt jaotatud kaheks: üks on sinu pidev koostöö isikliku mentoriga ja teine koolitused kord kvartalis. Värskena hoidis see, et meid heas mõttes sunniti kodutööd tegema. Kui tead, et homme on mentoriga kohtumine, siis ikka teed vajaliku ära.

Mis muutused on toimunud ja millistega veel jätkate?

Programmi eel oli meil just valminud strateegia, aga kui vaatasime seda koos mentoriga, saime aru, et see on maailmaparanduse strateegia, kuid tegelikult on vaja ju töödokumenti. Kohandasime strateegiat, põhikirja, tegime ümber juhtimisstruktuuri. Enamik asju oli ka enne õhus, aga osalemine andis tõe need päriselt ära teha ja ka nõu, kuidas teha paremini. Tasapisi teeksime ilma programmita neid asju ka praegu, aga tol hetkel oli seda kõrvaltvaataja pilku ja suunamist vaja. Programmi ajal jõudsime kitsaskohad ära lahendada ja nüüd elamegi lahenduste järgi. Nii näiteks on meie strateegiast saanud tõeline töödokument.

Kui palju koolitusel saadust igapäevatöös kasutusse on jäänud pärast seda, kui mentori või kursusekaaslaste ees enam kohustusi pole? Kui raske oli neid harjutusi-harjumusi jätkata?

Kui võtad koolitusel õpitu omaks, siis jätkad. Alati ei õnnestu see 100%. Sageli annab koolitusel õpitu hoopis idee kuidagi veel kolmandat moodi toimetada. Kuid ka see on tulemus.

Kui õpitu rakendamine on raske, siis ei olda selleks veel valmis. Muidugi, ka meil on mõned tegevused veel riivil ootamas, kuid teadmine, et need on organisatsiooni arengu seisukohalt olulised, on olemas, ja need saavad ka tehtud.

Millised asjad olid küll kasulikud ja head, aga miskipärast pole saanud tööruutiini osaks?

Päris sellist teadmist-oskust vist ei olnudki. Pigem võtab mõni asi rohkem aega harjuda, kuid on siiski tagataskus olemas nagu ka teadmine, et see on vajalik ja tuleb kindlasti rakendada.

Mille poolest on pikaajalised programmid veel kasulikud?

Oluliseks lisaväärtuseks oli see, et saime suhelda teiste organisatsioonidega teistest valdkondadest – saime oma mullist välja astuda. Nii hakkad ka iseennast nägema läbi teiste silmade, saad enda tegevustele peegelduse. Tutvud teiste kogemustega ja saad aru, et neil on sarnased probleemid või mõned asjad paremini korraldatud. Mõnikord on ju hea võõra kogemuse pealt õppida.

Kellel veel soovitate mõelda sellise programmi peale?

Neil, kes tunnistavad, et neil on vaja midagi organisatsioonis muuta, ja on selleks kasvõi mingil määral valmis. Raske on midagi teha, kui tunned, et oled mugavas ja turvalises voolus – muutuste leidmiseks peadki vahepeal kaldale minema. Pikaajaline programm saab sellisel juhul aidata, aga ei ole mõtet seda sammu astuda, kui sisemist valmidust ei ole. Isegi kui keegi väljaspool näeb, et organisatsioon vajab muutust, siis ilma isikliku arusaamata ei ole koolitusprogrammidest kasu – teed läbi, väsid koormusest, aga ei tee järeldusi.

PÄEVIK:

kuidas ma koosolekuid
reformisin ehk
Aeg kaob, jutud
jäävad ... rääkimata

EMSLi juhataja **MARIS JÕGEVA** päevik sellest, kuidas ta pikale venivaid koosolekuid 60 minutisse mahutama hakkas.

Pole midagi hirmsamat kui veniv koosolek, kus sa olema pead, kuid parema meelega ei oleks. Aga kui kokkusaamised ka halvasti välja kukuvad, on neil enamasti oluline mõte – vahetada infot, koos tekitada uusi ideid, jagada mu-resid ja mõlgutusi ning saada küsimustele vastused. Kurtmist, kuidas info kohe üldse ei liigu, kõlab ju päris sagedasti.

EMSLi tööd on seganud see, et nädala alguse infokoosolekuid ei saa kuidagi tun-niga peetud. Võtsin eesmärgiks mahutada esmaspäevased kokkusaamised 60 minu-tisse ning siin on mu muutuse päevik.

2. november, esmaspäev

Alustame! Kõik teavad, et tänasest on selge siht: mitte ükski me koosolekust ei kesta enam kui 60 minutit! Tutvustan uut töötajat ja oma töövarju ning räägin, mis plaanis – teeme ringi peale kogu mees-konnale, et uued saaks aimu me tööst ning samas ise tiimiga peegeldada, kuidas iga-ühel parajasti läheb. Küllaltki mehaaniliselt jagab igaüks kahe-kolme lausega, mis tal teoksil. Kas pole ma kunagi ühes riigiasu-tuses töötanud, kus käis samamoodi – jär-jekorras kõik midagi rääkisid ja rääkimine oli tähtis, sest see näitas, et sa tegid tööd? Aga kui laused ei vii edasi, teistes mingitki reaktsiooni ei tekita ... Vaatan ise pidevalt ja isegi piinlikult kella ja samamoodi tee-vad kõik teised.

Tunniga saime hakkama, kuid tunne ei ole pärast üldse hea. Tahaksin kirge ja energiat, vaidlusest tekkivat tõde, inno-vaatilisi ideid, et ka seda nappi aega üldse mitte tühja raisata. Pidades 60 minutit pühaks, ei raatsinud ma aga esimesel kat-setusel kulutada piisavalt aega sellele, et rääkida ka teistele, millist muutust ootan.

Hiljem samal nädalal olen koolitusel, kus mh teemaks "Surm läbi koosolekute ja kuidas seda vältida". Tuletab see meel-de, et igal kokkusaamisel olgu oma žanr, mis on läbi räägitud, ning struktuuri mit-teaustamine ei tohi olla lubatud. See on võimalik, mõtlen, enesekindlus kasvab ja tekib tahtmine kohe uuesti proovida.

6. november, reede

Kõik teavad, et asi on ettevalmistuses. Millistel teemadel ma arutelu ootan? Kas kellegagi saaks juba enne kokku leppida, et

ta oma tööst killukest jagaks, nagu päriselt ja sisuliselt? Mis on see, mida ma ise pean vajalikuks jagada? Pean saama lahti ka kihust kella vaadata. Aeg on küll tähtis, aga igasuguse süütundeta ohverdan selle sisule.

9. november, esmaspäev

Ma pole ühepoolsest varem märganud, kuidas pooled silmad e-kirju jälgivad ja pooled sõrmed midagi klaviatuuril kribavad, samal ajal kui üks kolleegidest proovib püüdlukult ülejäänud meeskonda kaasa mõtlema saada. Reageerin ja näen kohkumisi. Kõik ekraanid lõpuni ei sulgugi, vaid jäävad veidi irtakile – vist selleks, et võimalusel piiluda. Loomulikult pean omagi ekraani eeskujulikult kokku lükkama ... mistõttu pole mul enam hoolega ettevalmistatud märkmeid.

Lõpetame 3 minutit üle aja, kuid kui aus olla, venis alguski. Tunne on hea, sest arutelu oli huvitav, saime paar head mõtet ja sündisid mõned uued kokkulepped. Panen küll tähele, et kõik me meeskonnast arutelus ei osalenud, st ei toonud ise teemat lauale või reageerinud teiste jutule, aga las ta olla – kes sellest 60 minutit midagi kasulikku ei saanud, selle oma viga. Lõpuks ei peagi ütleva, kui midagi öelda ei ole.

10. november, teisipäev

Vahelduseks üks ajurünnak. Mõistan aina enam, kui lihtne on osaleda ja kui keeruline kaasata. Kuivõrd pean ma isiklikult südamesse võtma, kui arutlust ei sünni tulemust? Kas katkestada mõttevahetus, kui näib, et sellest ei tõuse tulu ja see viib tagasi sinna, kust sai alustatud? Kas tähtsam on see, et inimesed saavad kõik kaasa rääkida, või tuleks kutsuda vaid need, kes päriselt ka kaasa töötavad? Ja näed, nii kui koosolek venib pikemaks, hakkavad inimesed vaikselt laiali minema. Eriti tobe, kui ma siia nüüd päris üksi jään.

17. november, teisipäev

Selleks nädalakoosolekuks pidin harjumuseks saanud esmaspäevast koosoleku-aega muutma, aga andsin sellest aegsasti tiimile teada. Saatsin ka meeldetuletuse ja

küsisin, kas on teemasid, mida soov tõstatada, et selleks aega plaanida, ja teiseks nii ju kogu seltskonnal hea häälestuda. Keegi ei kaasunud ning panin tunni-plaani enda tahtmist järele paika.

Valmistasin ette punktid, mida tahtsin ise teistega jagada, mida küsida. Delegeerisin koosolekust kokkuvõtte tegemise ülesande. Tuletasin meelde, et ekraanid jäävad kinni. Kõik tundus imeliselt lihtne.

Kuna peale vahetute teadete midagi pikemat rääkida ei ole, olen kindel, et saame koosoleku osaga hakkama lausa 40 minutiga ning alustangi hoopis "harjutusega", mille viimaselt koolituselt kaasa sain. Vaatame, kas kõik me meeskonnast näevad tiimi toimimise mustreid ühtmoodi. Muidugi tean, kui kiire kõigil on ning et selline arutelu on formaadiväline. Aga meil on seda väga vaja, sest tõenäoliselt sõltub ka koosoleku sisu ja osalus selles sellest, milline on meeskonna- ja vastastikune tunnetus. Hiljem jõuame vabalt kiire infovahetuse ringi korraldada.

Ilmselge möödapanek! Mu mõtteharjutus võtab koos aruteluga aega poole rohkem plaanitust. Loomulikult ei ole see mahavisatud aeg, vähemalt minu jaoks. Kui aega on jäänud vaid 10 minutit, hakkavad ükshaaval lauale hiilima uued teemad, nõu küsimised ja mõttearendused.

Meil on läinud juba enam kui 10 minutit kokkulepitust pikemalt. Võiks ju lihtsalt lõpetada, leppida uue aja kokku? Ei, ma ei saa jätta neid punkte, milleks koosolek ju päriselt mõeldud. Keegi küll midagi ei ütle, kuid pinget on tunda. Mõned tahavad kindlasti juba minna. Koosolekuruumi tuleb uus seltskond ja oleme sunnitud mujale kolima. Proovin kiiresti ja püsti seistes kõik vajaliku üle käia. Õnneks on mul punktid ette kirjutatud. Seekord paberile.

Veel üks avastus – jube hea on püstijalu arutelu juhtida. Kuidagi iseenesest muutub jutt konkreetsmaks, katkestan endalegi ootamatult algavad heietused. Tõenäoliselt on põhjus samas, miks mulle ei meeldi istudes ka koolitada, arutelusid juhtida. Samas koosolekuid püstijalu pidades peaksid siis ka teised püsti seisma, muidu oleks vist veider.

Ma ei suuda harjuda koosoleku juhtimisega selliselt, et Skype'i kaudu ühenduses olev töökaaslane saaks kogu koosoleku vältel olla võrdselt "kohal". Siin tuleks midagi ette võtta.

19. november, neljapäev

Võib-olla teiste jaoks ei olegi probleem? Ma ei saa koosolekut muuta tempo-kamaks, mõttevahetust intensiivsemaks, info jagamist ja arutelu võrdsemaks, kui teised selle järele vajadust ei tunnetata.

Kuna EMSL töötab seal, kus ta inimesed just parasjagu on, saadan kontorilisti kirja, milles palun esmaspäevaseks koosolekuks valmistuda. Millised on kuni kolm olulisemat õppetundi või tähelepanekut eelmisest nädalast? Millist infot pead vajalikuks uuest nädalast teistega jagada? Tuletan meelde, et mulle meeldiks, kui saaksime oma jutuaajamised konkreetsmaks – esitada võimalikult palju infot lause-paariga, eelistatult ettepaneku, küsimuse või infokilluna.

23. november, esmaspäev

Päeviku viimase koosoleku lõpetame eeskujulikult tunniga, kuid soovist jagamist väärivat esitada ja infot küsida konkreetsete lühikeste sõnumitena ei suutnud ma ka ise täielikult kinni pidada. Meil kulub 40 minutit esimesele tõstatatud teemale – ju oli siis vaja ka rääkida ja võib-olla on see ka okei.

Mida ma õppisin?

Tegelikult ei ole me koosolekutel häda midagi. Tõenäoliselt tekib äng hoopis ebamäärastest või liiga suurtest ootustest ning omavahel on vaja rääkida läbi, milleks üldse iga kokkusaamine on ja millist panust üksteiselt ootame.

Mis on mu jaoks tähtsaim õppetund – aeg on tähtis, kuid mitte esmane: mu enda seatud eesmärk saada koosolek lühemaks osutus vaele ja moonduks kiiresti eesmärgiks saada koosveedetud tund tummisemaks.

Kolmandaks, loomulikult üksi muutust ei loo, vähemalt mitte siis, kui muutus puudutab otsapidi ka teisi. Neljandaks, jube lihtne on minna kergema vastupanu teed ning hoolimata enesele antud muutmislubadustest lasta mugavatel harjumustel end vanasse rappa tagasi tõmmata.

Me projekt pole selle nelja nädalaga lõpetanud, sest katsetame järgmisest nädalast veel üht uut võimalust harjumuste muutmiseks: kindlasti raputab kinnistunud harjumusi rotatsioon juhtimises.

Tee see nüüd lihtsalt ära

MARI ÖÖ SARV uuris inimestelt ja raamatutest, kuidas panna end ja/või oma inimesi uutmoodi käituma, kui on välja selgitatud, milles häda ja mismoodi oleks parem.



Pean tunnistama, et pole kunagi pidanud dieeti ega jätnud maha suitsetamist. Aga ma usun, et ma tean, kui rasked need mõlemad on. Ja tean minagi, kui mõnus on istuda mugavustsoonis ja mitte midagi muuta, ehkki tegelikult on ebamugav olla ja ma tean küll, mida oleks vaja teha.

Tean, kui raske on alustada kogu korteri koristamisega; kui raske on lõpetada mittemillegitegemine ja alustada uue suure tööga; kui raske on õpetada lapsi enda järel nõusid ära panema; kui raske on töörutiinis teha muutuseid, kui ebatõhusad võtted on sisse harjunud.

Ainult natuke lohutab see, et ma pole oma mugavustsoonis üksi, pigem kuulun enamuse hulka. Seda haaravam oli teekond muutuste tegemise saladustesse ja nippidesse. Kas muutused on isiklikud või organisatsioonis, polegi vahet. Eriti rõõmsad olid avastused, et nii mõndagi õpikutrikki olen omast talupojaloogikast juba kasutanudki. (Jah, üks trikk on mõelda “Ma olen juba alustanud”.)

Mida siis teha, kui on hangitud näiteks kodulehekülge ja seda peab ka kasutama hakkama, mitte jääma ootele, et äkki inimesed iseenesest leiavad selle üles ja põnev materjal teeb ennast ise.

Kui on hangitud sobiv dieet või treeninguplaan ja seda peab ka kasutama hakkama, mitte kogu aeg järgmisse nädalasse lükkama või paremat ilma ootama.

Kui on tehtud otsus näiteks teha tööd ainult organisatsiooni eesmärkide suunal, ignoreerides kõrvalisi projektikonkurse, ja selle külge peab jääma, mitte tegema veel natuke neid koostööprojekte.

Kui on jõutud järeldusele, et vabatahtlikest oleks abi, ja nüüd peab neid otsima ja juhendama hakkama, mitte harjumuspäraselt ühingu juhti läbi põletama.

Teisisõnu, kuidas muuta harjumusi?

Elevant, ratsanik ja teekond

Raamatut “Klõps” soovitab kõigil harjumuste muutjatel lugeda käesoleva ajakirja külalistometaja, *coach* ja koolitaja Raimo Ülavere. “Klõpsu” autorid Chip ja Dan Heath toovad kümneid näiteid, katseid ja lugusid, kus pealtnäha keerulised probleemid on targa, aga lihtsa muutuste juhtimise all ära lahendatud, alustades tervislikust toitumisest ja annetamisest lõpetades haigla- ja liiklussurmade

ärahoidmise või arengumaa laste alatoomusega.

Heathid tõestavad kohe raamatu alguses, et enesekontroll on piiratud ressurss ja see saab mingil hetkel otsa. Ja kuni teda jagub, kurnab see inimest. Niisiis ei piira uute harjumuste omaksvõtmist mitte laiskus, vaid kurnatus enesekontrollist. Siin on põhjus, miks enesemuutmise spetsialistid soovivad muutmiseks võtta ühe harjumuse korraga. Kui uus hea käitumine on saanud harjumuseks, käib see juba “tasuta enesekontrolli” ehk autopiloodi pealt ega kurna. Hommikune hambapesu on hea näide.

“Klõpsus” võetakse muutused ette kolmes plaanis.

Esiteks on vaja mõistusega lähenemist, mida autorid nimetavad ratsanikuks. Ratsanik saab aru, milline on suurem kasu, kui täna elame üle väikese ebamugavuse. Ratsanik mõistab, et ehkki hilisõhtul söödud koogitükk on täna väga maitsev, ei aita see pikas perspektiivis suveks saledaks saada. Ratsanik teab, et kui

Mõtlege mitte “Mis on valesti ja kuidas seda vähendada?”, vaid “Mis töötab ja kuidas seda rohkem saada?”

arenguprogrammis kirjutatud kommunikatsioonistrateegia järgi toimida, on aasta pärast ühingul rahulolevad liikmed, rohkem tuntuks ja hulk annetajaid. Ta on selle kõigega nõus.

Aga ratsanik vajab konkreetseid juhtimiseid, mida teha, kuhu suunduda. “Toitu tervislikumalt” ei ole konkreetne juhise. “Söö iga päev taldrikutäis värsket salatit ja mitte ühtegi krõpsu” on konkreetne juhise. “Tee rohkem teavitustööd” ei ole konkreetne juhise. “Anna oma Facebooki lehe jälgijatele iga päev üks huvitav artikkel, uudis või infokild” on konkreetne juhise.

Teiseks on vaja emotsioonidega lähenemist. Motiveerida elevanti, kirjutavad autorid. Ratsanik juhib justnimelt elevanti, kes on suur, kohmakas ja mugav, just nagu motivatsioon ja emotsioonidki. Ele-

vant on see, kes eelistab kohest naudingut hilisemale kasule. Elevant soovib silmaga pilgutamata selle hilisõhtuse koogitüki ära süüa ning hilisema taljejoone pärast las muretseb keegi teine, kunagi hiljem, kui soovib. Elevant paneks vast valminud kommunikatsioonistrateegia kausta “koolitusmaterjalid” ja peaks ehk mõnda aega meelestki, et üksipäev võiks sellega tegelda, ning nokitseks edasi oma armsa kuukirja kallal, mida keegi ei loe.

Nii et muutuse saamiseks on sul vaja veenda emotsioone, mis uut harjumust takka lükkaks. Selleks võid leida õige tunde, näiteks “Meie olemegi need, kellest sõltub Eesti laste koolirõõm”. Suur võim on mõttemustritel: kas kuklas vasardab “Me lihtsalt olemegi need, kelle projektid alati hilinevad” või “Päris kõike me sel korral tähtjaks valmis ei saanud, aga peaaegu, ja järgmine kord kindlasti”. Vaheta “Ma olengi selline” välja – “Ma saan, kui ma rohkem püüan”. Emotsionaalselt on väga hea nipp ka muutuse väiksemaks tegemine, millest täpsemalt tagapool.

Kolmandaks on vaja kujundada harjumuste keskkonda: kõige tõhusam on teha soovitud käitumine lihtsaks ja soovimatu käitumine keeruliseks. “Klõpsu” autorid rõhutavad sagedast eksiarvamust, nagu oleks probleemiks inimesed – laisad, mugavad, ei hooli oma tervisest või ei raatsi annetada. Lihtsate katsetega on aga tõestatud, et inimesed muudavad kiiresti oma käitumist, kui kaasaraakimine, tervislikult söömine või annetamine on neile mugavaks tehtud.

Tuleb tõesti tunnistada, et kui seda koogitükki su kapis üldse ei olegi, on ju päris lihtne ta söömata jätta, sest poodi minemine on palju keerulisem kui koo-gita jäämine. See keeruline kommunikatsioonistrateegia on jällegi lihtsam töösse võtta, kui jagada ta näiteks nädalakaupa väiksemateks selgeteks ülesanneteks ning varustada oma töökoht konkreetsete nimekirjadega, mida nende saavutamiseks teha tuleb.

Nii ratsaniku, elevanti kui teekonna jaoks on mõned kasulikud trikid.

- Vaata helgeid kohti. Kui mõnel nädalal käis teie kodulehel toredasti palju inimesi, uuri välja põhjus ja kopeeri seda. Kui mõne koolituse tulemusel

Kristjan Otsmann soovib

Ajajuhtimise koolitajal Kristjan Otsmannil on varrukast puistata tööriistu, mis aitavad muutused reaalseks teha.



Sven Tupits / Fotogeen

Visualiseeri ideaal

Joonista(ge) pilt, milline on olukord, kui soovivat seisund on käes.

Nüüd sõnastage, mis on pildil – siis saate ühtemoodi aru, mida saavutada tahate.

Järgmiseks küsige endilt, kui väga te selle juhtumist tahate, ja vastake kümnepalliskaalal. Kui soovi kangus on 7-8, siis on järgmine küsimus, mis juhul paneksite ühe punkti rohkem. See paljastab tavaliselt takistuse, mis eesmärgi saavutamisel ees on – kas on see liiga suur amps või on miski ebaselge. Kui soovi kangus on vaid kolm kümnest, on selge, et meeskond pole eesmärgile pühendunud, see kas ei lähegi neile korda või on valesti sõnastatud. Niisiis naaskem eesmärgi juurde ja jätkame tööd.

Sammhaaval

Millised on järgmised sammud pärast seda, kui saime aru, mida tahame teha? Milline on esimene teadmise rakendamise jupp, kust otsast me alustame?

Kui suured tegevused lüüa väikesteks lahku, selgub tihti, et esimene jupp on jõukohane ja kiiresti tehtav, nii saab asja liikuma ning pärast alustamist on juba lihtsam edasi minna.

Meeskonnas tuleb nüüd jälgida, et koormus jaotuks tegijate vahel võrdselt.

Kasuta ankruid

Ankurda uus tegevus mingi olemasoleva harjumuse külge. Näiteks kui klubi koguneb kolmapäeva õhtuti kl 18, siis edaspidi kell 18.15 arutame esimese asjana oma uut projekti. Või kui sõjaplaan näeb ette rohkem võimlemist, seotagu mõned kätekõverdused, kükid või kõhulihaste harjutused toimivate päevarutiinidega, olgu see laste hommikune äratamine või õhtul mängufilmi vaatamine.

Tegevusi-meeldetuletusi saab kenasti ankurdada ka välisükselingu või muu füüsilise külge, needki aitavad uusi harjumusi luua ja meeles hoida.

Lihtsusta algust

Kui uus harjumus on mingi püsiv tegevus, peab selle alustamine võtma alla 30 sekundi

ja mitte nõudma pingutust. Näiteks kui see on hommikuvõimlemine, pane juba õhtul tarviku valmis; kui potentsiaalsetele püsiannetajatele helistamine, olgu sul nimekiri telefoninumbritega juba käepärast.

Moodusta löögirühmad

Organisatsioonis pane asjade äratemiseks kokku kolmesed toimkonnad. Kolmeliikmelised valdkondlikud tiimid uue algatuse juures annavad parema tulemuse kui üksi-kaksi nokitsemised või ka viiesed tiimid. Kolmekesi on kommunikatsioon lihtne, sotsiaalne kontroll olemas ja demokraatia võimalik.

Pane tähtsajad

Hoolitse selle eest, et kõik asjaga tegelejad teavad, millal järgmine kord asjade seisule pilgu peale viskate. Eriti hea, kui need pilgud on regulaarsed. Lühikeste juppidena töötamine toimib hästi, kiired väikesed võidud innustavad edasi minema ja hoiaavad töös. Nt kohtute üle nädala ja arutate pool tundi, kuidas läheb, millised on olulised võidud ja takistused ning kaardistate eesootavad teod kaheks nädalaks.

Vii lõpuni!

Oluline on tegevuste lõpuleviimise kultuur. Ära osta midagi, mida sa ei kasuta, nii et kui hangid nõuannet-soovitust-abi, pead seda kasutama. Sama kehtib inimeste kohta – jõude olev vabatahtlik ei meeldi sulle ega talle.

Murelikuks teeb, kui see töö, mis peab valmis saama, on jube suur – kui oled nõuks võtnud ehitada terve uue maailma, aga see ei taha valmis saada. Võta siis asi ette väiksemate osade kaupa – kui “valmis” saamine on juba järgmise paari nädala plaani äratemine või see, et õpetame ühele vabatahtlikule ühe väikese jupi me tööst, siis ongi midagi jälle valmis saanud. Maja ei ehitata ka ühekorraga valmis, võta lähemaks plaaniks näiteks ukse ettepanek või köögi põrand. Valmis! Nüüd võta järgmine asi. Nii saabki lõpuks maja valmis. Ja sinu uus maailm ka.

päriselt midagi muutus, uuri välja põhjus ja kopeeri seda. Igas kehvast olukorras on häid erandeid – leia need üles, need ütlevadki sulle, mida teha tuleb. Ehk teisisõnu: mitte “Mis on valesti ja kuidas seda vähendada?”, vaid “Mis töötab ja kuidas seda rohkem saada?”

- Ära mõtle üle. Mastaapne ja keeruline probleem ei pea tähendama mastaapset ja keerulist lahendust. Helkur elupäästjana on hea näide, kus väike lihtne asi lahendab suurt keerulist probleemi.
- Sea mustvalged eesmärgid. Kui su eesmärk on “Iga meie taotlus saab rahastuse”, hoiad oma ühingu palju tühja tööaega kokku, sest ülejala tehtud vaatame-akki-näkkab-taotlusi ei hakata üldse kirjutamagi.
- Sea konkreetne siht, kuhu jõuda tahad. See on sama tähtis kui tugev teeleasumine. Näiteks “Kaalun jaanipäevaks x kg” või “Aasta lõpuks on meil 50 püsiannetajat” on selged sihid, mille poole teed alustada.
- Too see lõpp endale lähemale, kasvõi psühholoogiliselt. Alustamine on alati raskem kui jätkamine, aga sa oledki juba alustanud! Kui eesmärk on saada aasta lõpuks oma ühingu 50 püsiannetajat, mõtle, et su uudiskirja lugejate hulgas on ilmselt 10 juba olemas, nad lihtsalt ei tea seda veel. Aga sa ju helistad neile kohe ja ütled.
- Plaani ebaõnnestumised oma teekonna osana (mitte lõppeesmärgi juurde). Ilma nendega arvestamiseta võivad ebaõnnestumised olla suured motivatsioonitapjad, aga oota neid kui õppetunde, et nad sind ei kurvastaks, vaid innustaks. Ilmselt ei ole sa nädal pärast sotsiaalmeediasse sukeldumist veel kommunikatsiooni-guru; ilmselt võtad dieedist hoolimata pühadelauas ikkagi pisut juurde, aga arvesta sellega kohe alguses.
- Programmeeri raskemad otsused ette. Näiteks mõtle varem valmis, et kui kontoris hommikul kohvitassi võtad, helistad ühele koostööpartnerile, et suhteid hoida; pärast lapse lasteaeda viimist võimled; pärast uudiskirja väljasaatmist vaatad üle sotsiaalmeedia postituste nädala plaani.

Loe rohkem:

Triggers – Marshall Goldsmith

Klõps (Switch) – Chip Heath, Dan Heath

Kiire start efektiivse elu juurde

NIKITA KLJUKIN tutvustab programmi “Wake Up Productive” autori Eben Pagani õpetussõnu, kuidas saada tõhusaks ja efektiivseks. Tähtis on hoolitseda nii füüsilise, vaimse kui ka emotsionaalse tugevuse eest. Vaata rohkem WakeUpProductive.com.

Aga see siin on ainult kiire start, harjumuste muutmine ja suured teod tulevad kohe selle järel, nii et parem hakka pihta.

Efektiivsuse aluseks on **tegus hommik** ning füüsiliselt, emotsionaalselt ja vaimselt tugev inimene. Nagu ilma tugeva ja tasakaalus vundamendita ei ole mõtet maja ehitada, ei saa ka uimaste hommikute ja segamini mõtetega suurtest tegudest unistada.

Kui sead hea konteksti hommikul, saad tulemuseks hea päeva. Seadnud endale teadlikult hea päeva, koged vahvat nädalat, seadnud nädala, saad vapustava kuu, seadnud vapustava kuu, saad fantastilise aasta, seadnud fantastilise aasta – elad unistuste elu. Niisiis plaani hommikurituual, mis aitab sul võita aega päevaste segaste mõtete ja fookuskriisis tiirutamise pealt.

Piisav uni võimaldab sul päeval paremini keskenduda ja sama ajaga rohkem ära teha. Klišee, aga tõsi. Piisav uni on vähemalt kaheksa tundi.

Heal hommikul on **kolm võtme-tegevust**: joo vett kohe pärast ärkamist, tegele pool tundi hügieeni ja kehaliste harjutustega ning leia võimalikult orgaaniline ja toor-hommikusöök. Harjutused ja hommikusöök plaani juba varem, mitte hommikul kiirustades.

Seejärel visualiseeri kinnisilmi 10 minutit, mida tahaksid täna saavutada ja

kuidas tulemus välja näeb.

Mediteeri viis minutit lihtsal moel: loe sisse hingates rahulikult kümneni ja hinge kinni hoides viieni; seejärel välja hingates jälle kümneni ja hinge kinni hoides viieni. Korda. Keskendu õhu liikumisele, see annab mõistusele võimaluse puhata ja lõõgastuda. Kindlasti tulevad pähe kiired ja hullud mõtted, aga ära hinda ega mõtle neid, lase neil olla ja keskendu hingamisele. See aitab ka päeval paremini olulisele keskenduda.

Rituaali lõpuks **loe** 15–30 minutit, ja mitte ilu-, ajaviite- või ulmekirjandust, vaid midagi, mis sind arendab. Kui aega napib, loe näiteks ühissõidukis teel tööle-kooli või kuula autos või kõndides audio-raamatuid.

Nüüd on su keha päevaks valmis: võimlemine värsendas emotsioone, soovitud tulemused on visualiseeritud ning oled eilsest rikkam ka uute teadmiste võrra.

Eduka rituaali loomiseks on oluline **alustada nüüd ja mitte kõrvale kalduda!** Nii et pane oma homme rituaal praegu paberile ja hoiu end sel rajal. Uut harjumust treenides lepi endaga kokku üks präänik ja üks piits. Näiteks hommikurituuali harjutades premeeri end nädala lõpus massaažiga, rituaali tegemata jätmise eest karista end sellega, et annad sõbrale 50 eurot. Piitsa ja präänikut kasuta edaspidi ka muude harjumuste muutmisel.

Treeni oma tahtejõulihast

Harjumuse tekkimiseni jõuad 30 päevaga, võta ette üks harjumus korraga.

- **1.–10. päev** – tahtejõuga pead ületama vanade harjumuste gravitatsiooni. See on nagu kosmoseraketi start.
- **10.–20. päev** – aktiivse vastupanu ületamine, kui uus harjumus pole veel omaks võetud.
- **20.–30. päev** – sisseelamine. Uus harjumus hakkab omaks saama.

Puhasta pea segavatest mõtetest

Kirjuta välja kõik mõtted, mis su pähe tulevad olgu hommikul ärgates või teel tööle, mida töölt koju tood, mida sa duši all, “Aktuaalse kaamera” ajal või enne uinumist mõtted – kõik!

Seejärel pane ristike iga sellise mõtte juurde, mis ei ole sinu kontrolli all (näiteks “Nõme lugu, et täna sajab vihma” – isegi kui see on nõme, ei saa sa saju fakti muuta), ja lase sel mõttel minna, et ta sind enam ei koormaks.

Märgi linnuke iga mõtte juurde, millega saad midagi peale hakata. Kõikidest linnukesega märgitud mõtetest vali välja kümme, sea need prioriteetide järjekorda: nendega saad järgmistel nädalatel töötama hakata.

Hoia fookus ja multitasking lahus

Jaga oma plaanitud tegevused osadeks, et nad üksteist ja sind ei segaks.

50 minutit tööta vaid ühe ülesande kallal, seejärel 10 minutit pausi ja jätka tööd veel 50 minutiks. Pärast seda tee 30 minutit pausi, joo vett või söö midagi. Alusta uut tsükli uue või sama ülesandega.

Lülita välja telefon ja e-mail ja ära lase ennast häirida! Kõik inimesed, kohtumised, meilid ja kõned liiguta eraldi 50–10–50 minutilise ploki, kui tegeledki kõigi nendega.

Junior Achievement Eesti: rohujuurest kasvanud majandusõpe

Junior Achievementi tegevdirektor Epp Vodja tutvustab ühingut, kes tõi Eesti koolidesse ettevõtlusõppe ja usub täna samuti kui 23 aasta eest, et meie noortele on seda tarvis.

Millal ühing loodi?

Junior Achievement (JA) sai Eestis alguse 1992. aastal.

Miks loodi?

Eesti vabanemisega selgus ka vajadus majandus- ja ettevõtlushariduse järele. Sel ajal oli vaid üks üldhariduskool (Rapla II Keskkool, praegune Vesiroosi Gümnaasium), kus majandus-ettevõtlust õpetati, aga süsteemne haridus oli täiesti puudu. Sealjuures oli ilmne, et muutuvates oludes on selline haridus väga oluline.

Kui palju inimesi ühingus on?

Praegu on JA Eestis tööl seitse inimest, neist kolm inimest osalise koormusega.

Aktiivseid organisatsiooni üldist tegevust toetavaid vabatahtlikke on ca 20, suur osa neist on ühinenud JA vilistlasorganisatsiooniga. Lisaks on meil õpilasfirmade vabatahtlikud mentorid, keda on sel aastal registreerunud juba ca 60, aga ootame neid juurdegi.

Kust te toimetamiseks raha saate?

Enamasti oleme projektipõhised. Viimastel aastatel on 70–80% rahast tulnud projekti-

dest, 10–15% ettevõtete ja eraisikute annetustest ja teist samapalju teenime omatulu õppematerjali müügi ja koolitustega.

Mis on olnud suurim õppetund?

Iga projekt ei tasu tegemist, kuigi raha paistab. Projektinduse algaegadel, kui iga rahastus oli elu ja surma küsimus, võtsime vahel vastu ka projekte, mis meie otse missiooniga ei haakunud. Tulemus oli palju tööd, aga vaid väikene samm edasi organisatsioonina. Praeguseks, kui oleme kosunud, arvestame alati kulu-tulu suhet ja loobume jõudumööda tegevustest, millest on vähe kasu põhiülesannete täitmiseks.

Põnevaim ettevõtmine, mis hetkel käsil?

Oleme alustanud Kesk-Läänemere maa-ühiste õpilasfirmade projekti. See tähendab, et püüame viia õpilasfirma programmi rahvusvahelisele tasandile. Seda on püütud Euroopas varemgi teha, aga see ei ole väga õnnestunud. Projekti raames püüame välja töötada uue meetoodika, mida siis ka teised saaksid kasutada. Leiame, et praegusel ajal on noortele äritegevuse rahvusvahelise mõõtme avamine äärmiselt oluline.

Mida on teistel vabaühendustel teilt õppida?

Kuidas rasketel aegadel mitte kaotada usku oma tegevuse vajalikkusesse. 20 aastat tagasi oli teisigi, kes üritasid majandusõpet koolidesse tuua, aga kuna rahastust ei olnud, riigilt ei olnud ka moraalset toetust ning avalikkus ei pidanud sellist õpet oluliseks, siis teised loobusid.

Oleme andnud nõu projektide kirjutamise, vabatahtlike leidmise, suurürituste korraldamise jm asjus. Eestis on nõuandmine olnud juhuslik, aga Euroopas oleme olnud kahe organisatsiooni ametlik mentor ning nõustanud väga paljusid alustavate organisatsioonide juhte. Nüüdki on meilt tellitud juhtide koolitus teemal, kuidas korraldada tiptasemel Euroopa võistlust.

Euroopa tasemel nõustamine on kergem, kuna sõsarorganisatsioonid teevad sama asja mida meiega ning meie kompetensi on kergem rakendada.

Kus on ühendusel endal arenguruumi?

Aeg ja selle kasutamine. Teoreetiliselt on kõik selge, aga praktiliselt venivad päevad lootusetult pikaks. Oleme avastanud, et ka uute inimeste palkamine ei ravi seda muret: uus inimene toob kaasa oma tugevad küljed ja koos sellega ka võimaluse oma tegevust

laiendada, mitte senist töökoormust jagada!

Samuti kommunikatsioon – meil on pasunapuhumisega tõelised raskused. Toimetame, aga ei räägi, ja siis imestame, kui keegi teine teatab viis aastat hiljem, et nemad on esimesed, kes teevad seda, mis on meie jaoks iseenesestmõistetav. Tõsi, viimasel ajal oleme selles asjas pisut paranenud.

Need on põhimured, aga eks arenguruumi on mujalgi.

Kui teile antaks üheks aastaks kolm miljonit eurot ja mitte ühtki tingimust selle kasutamisel, siis mida teeksite?

See on kümme korda rohkem, kui on meie aastane eelarve. Küsimus andis mõlemisainet terveks nädalavahetuseks.

Ilmselt alustaksime sellest, et paneksime pool raha kohe teenima, et jätkusuutlikkus oleks tagatud ja raha kohe otsa ei saaks. Järgmisena arendaksime kõiki oma õppematerjale ja digitaliseeriksime need kõik. Saaksime arvutipargi järgmiseks viieks aastaks uuendatud ja ostaksime sisse korraliku infosüsteemi arenduse, mis hõlmaks nii tegutsevate õpetajate, vabatahtlike, koolide, õpilasfirmade registreerimissüsteemi kui ka laoseisu jpm. See vähendaks tunduvalt vähetootlikku tööd.

Siis korraldaksime Euroopa õpilasfirmade laada, mis kipub Euroopas traditsioonina välja surema, kuna keegi ei võta seda teha, aga see on noorte üks parimaid õppimisvõimalusi. Ehk üks suurepäraselt korraldatud laad aitaks ka teisi riike ja organisatsioone mõista, et see on ikka üks väga tore ja vajalik asi ning annaks vanale traditsioonile uue hoo sisse. Samuti on sellise laada korraldamine hea promo Eesti riigile.

Saadaksime koolitajate koolitajad parimatele kursustele, milleks siiani raha pole olnud.

Milline on parim viis teistelt õppida ja oma kogemusi edasi anda?

Parimad on ikkagi kokkusaamised. EMSLi liikmeõhtud on olnud suurepärased, et teiste kogemusi kuulda. Tore on ka praegune vabaiühenduste juhtide arenguprogramm. Lisaks teadmistele saab kuulda teistest ja rääkida endast.

Ka praegune Hea Kodanik on abiks õppimisel ja teistest kuulmisel.

EMSLi liikmete uudised



Eesti Ettevõtlike Naiste Assotsiatsioon tähistas 6. novembril Eesti Ajaloomuuseumis oma 23. sünnipäeva. Pidulikult tseremoonial kuulutati aasta naiseks Marina Kaljurand, aastate naiseks Ingrid Rüütel ja aasta nooreks naisettevõtjaks Kristi Täht.

Eesti Seksuaaltervise Liidu Seksuaaltervise Kliinik pakub nüüdsest seksuaaltervisealase ja psühholoogilise nõustamise teenust ka Skype'i teel. E-nõustamist saab tellida naiste- ja meestearstilt ning psühholoogilt eesti ja ka vene keeles. E-nõustamisteenus on mõeldud eelkõige täiskasvanutele, kellel on küsimus seksuaaltervise või psühholoogia teemal, kuid füüsiliselt kohale minna pole vaja. E-nõustamise teenus on lahendus ka neile inimestele, kellel on liikumispuue või kes asuvad välismaal, aga soovivad nõustamist oma emakeeles. Teenustasust toetatakse noorte nõustamiskeskonna www.amor.ee tööd.

Korruptsioonivaba Eesti sai toetust Välisministeeriumilt arengukoostöö ja humanitaarabi programmist korraldamaks koolitusi Moldova korruptsioonivastase büroo töötajatele ja teistele selle valdkonna ametnikele. Projekti eesmärgiks on vahetada Eesti ja Moldova korruptsioonivastase tegevuse oskusteavet, tõsta Moldova korruptsioonivastast võimekust ning tõhustada kahe riigi vahelist korruptsioonivastast koostööd. Projekti käigus viiakse kokku Eesti ja Moldova korruptsioonivastase tegevuse eksperdid, kes teevad Moldova avaliku sektori töötajatele seminare ning töötube korruptsioonivastase tegevuse valdkondades.

Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum

viis sel sügisel 20 ettevõtte personalijuhid ja -spetsialistid töö- ja pereelu tasakaalu arenguprogrammi raames Norrasse, et leida uusi ideid, kuidas kasvatada oma ettevõtte konkurentsieelist ja samal ajal väärtustada meie perekondi. Ettevõtete esindajad käisid külas riigiasutustes, aga ka Statoili peakontoris ning Skanskas. Aastatel 2014-2015 viis Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum ellu Eesti ettevõtetele suunatud töö-, pere- ja eraelu tasakaalu edendamise programmi, mille eesmärk on tõsta juhtide teadlikkust ja võimekust algatada muutusi organisatsiooni kultuuris ja olla parem töandja. Programmis osales 41 ettevõtet, esindades 20 000 töötajat.

Töö- ja pereelu ühitamisest ja ka Norra õppereisist saad rohkem lugeda quiz.csr.ee/tookeskkond/toopereelu/.



Eesti Noorteühenduste Liidu juhtimisel sai Ida-Virumaal alguse projekt "Kodanikuteadlikkuse tõstmine Ida-Virumaa noorte hulgas". Sügisel külastasid üle Eesti kokku tulnud vabatahtlikud noored 21 Ida-Virumaa kooli ning rääkisid õpilastele erinevatest osalusvormidest, noortest ja poliitikast ning aktiivseks kodanikuks olemisest, tuginedes oma kogemustele. Kokku kohtuti ligikaudu 600 Ida-Virumaa õpilasega. Rohkem saad teada siit: www.enl.ee/et/kodanikuteadlikkuse-tostmine-ida-virumaa-noorte-hulgas.

Vabakonna kära riigi raha ümber: nõuame ausat rahastussüsteemi!

Novembrikuu lõpus, täpselt kodanikupäeva järel, kogunesid EMSLi kutsel sadakond eestvedajat vabakonnast ning mõned nende partnerid, et kärada vabaühenduste riigieelarvest rahastamise ümber. Miks seda tehti ning mis käramise tulemusena sündida võiks, kirjutavad **MARIS JÕGEVA** ja **MAIU LAURING**.

Kas anda riigieelarvest Pae lasteaia sõimerühmale 4000 eurot mänguasjade ostmiseks või Adavere naisantsurühmale 5000 eurot esinemisrõivaste soetamiseks? Ei suudagi otsustada, kas jaburam on, et parlament selliste asjadega tegeleb, või see, miks üks tantsurühm peaks riigieelarvest rahvariided saama, aga ülejäänud ei saa. Veel jaburam on olukord, kus sul on hea mõte, küsid selle kuludeks X eurot – rahastaja otsustab, et su plaan väärib toetust, aga annab sulle tegevusteks kordi väiksema summa ... ja ootab sama tulemust. Seegi pole veel kõik. Kuidas käituda, kui ministeerium ootab sult käitumist partnerina – ootab, et sa oled kogu aeg olemas, vastad kirjadele, saadad ettepanekuid –, aga palgaraha saadab küsima projektivoorust ning lisab, et küll sa saad, ministeerium ise valvab, et saaksid.

Selle üle vabakond käraski: rahastamisotsused on siiani liiga poliitiliselt mõjutatud, nii et määrav ei ole alati su lahendatava probleemi teravus või töö tõhusus, vaid see, keda sa tunned. Teiseks mureks on, et ministeeriumid pelgavad sõlmida pikaajalisi partnerluslepinguid ning paljud projektikonkursidki ei ole 2013. aastal valminud vabaühenduste riigieelarvest rahastamise juhendmaterjali järgides korraldatud. See kulutab nii kodanikuaktivistide kui ka ametnike väärtuslikku aega ja energiat kasutule paberitööle või suuremas pildis väikese mõjuga pisiprojektidele.

Katuseraha skeem tuleb kaotada

Nn katuseraha süsteem, riigieelarve II ja III lugemise vahel fraktsioonides tehtud ettepanekute alusel üksikute investeeringu-

te või organisatsioonide otsetoetused, loodi omal ajal mõjutusvahendiks, et valitsuse kokkupanud eelarve läheks parlamendis libedamalt läbi. Igal aastal reserveeritakse eelarvest valdkondade arvelt miljonid eurod Riigikogu fraktsioonidele ja saadikutele. Kõige positiivsem võimalik vaade on, et katuserahaga saavad saadikud teha riigieelarves vigade parandust, leides aasta lõpus katet asjadele, mis on jäänud tegemata, või vajadustele, mis jäänud märkamata.

Praktikas ei ole aga teada, kas nende otsustega probleemid tegelikult leevendust saavad. Peamine probleem on, et ei taotlemise protsess ega otsuste alused ei ole läbipaistvad. Vägisi näib ja rahvasuust tõendub, et on päris palju hääle ostmist ning et Riigikogu liikmete sõpradel on niisugusele rahale kergem ligipääs. Ei ole ka võimalik neid otsuseid seostada laiemalt ühiskonna huvidega või riigi strateegiliste eesmärkidega, mille saavutamiseks just sellised toetused vajalikud on. Lisaks ei ole olemas ülevaadet selle kohta, mil määral ja milliseid tulemusi on need toetused andnud.

Ja veel. Selline rahastamise mudel mõjutab ka ametnike tööd, kes peavad hiljem leidma viisakad ja juriidiliselt korrektsed lahendused sadade otsuste elluviimiseks kiirkorras ja reegliteväliselt. Riigijuhtimise poolelt on probleemiks, et selline aastaid kestnud üksikute aukude lappimine ei lahenda struktuurseid probleeme, nagu näiteks KOVide rahastamise ja tulubaasiga seonduv või sotsiaalvaldkonna suutmatust tagada teenuste jätkusuutlikkust.

Siseministeerium, Sotsiaalministeerium ja Kultuuriministeerium on olnud eeskujuks sellega, et on loonud ühenduste toetamise korra või seda uuendanud.

Kuid neist tuleb ka välja katuseraha toetustele erisuse loomine: avalikud konkursid toimuvad kõigi teiste meetmete/programmide vahendite, v.a "Vabariigi Valitsuse otsusega või Riigikogus eelarve menetlemisel tehtud otsused", mis lähevad sisuliselt otse toetuslepingu koostamisele.

Kärajatel nõustuti, et katuseraha peab kaotama oma legitiimsuse nii poliitikutel kui ka valijate seas.

Kuna niisugune rahastamise mudel mõjutab suuresti vabaühenduste tööd, loob EMSL koalitsiooni, kes hakkab otsima lahendusi selle praktika lõpetamiseks, ning selgitab avalikkusele, miks süsteemi muutmine vajalik on.

Hasartmängumaksu kasutamise otsused ministeeriumidesse

Kuigi hasartmängumaksust tulevate toetuste puhul rahastatakse õilsaid tegusid pahede maksustamise abil, on see siiski lisatulu riigieelarvesse, mida headeks eesmärkideks kasutada saab. Toetuste menetlemise ja otsustamise ning hasartmängumaksust laekuva raha kasutamise viis vajab aga uuendamist väga mitmel põhjusel. Toetusotsused on tihti juhuslikud ja omavahel seostamata, mitte just tingimata seotud valdkonna arendamise strateegiliste eesmärkidega ning ei ole ka kindel, et need aitavad päriselt lahendada probleeme spordis, kultuuris, sotsiaalteenuste pakkumises, tervishoius ja hariduses. Segamini on projekti- ja tegevustoetused, takistades neis valdkondades ministeeriumide strateegilise koostöö ja oluliste vabaühendustest partnerite suutlikkuse arengut.

Linnalegend on, et poliitikutest nõuko-

gu tõstab oma äranägemise järgi toetuste saajate pingeridu ümber, kuid poliitikute sõnul sellist nõõbikeerutamist ei ole. Nii või teisisi pole ühtki argumenti, miks poliitikutel on vaja neis otsustes kaasa rääkida. Kärjate ettepanek on hasartmängumaksu nõukogu kaotada: raha saab anda hoopis valdkondade arengut korraldavate ministeeriumide vastutada, et pädevad ametnikud saaksid neid vahendeid kasutada sihtotstarbeliselt oma valdkondades probleemide lahendamiseks kõige tõhusamal moel. Nii täiendaks hasartmängumaksu vahendid senise dubleerimise asemel teisi programme ja sünniks tugev koostöö.

Otsused, milliseid konkursse hasartmängurahale korraldatakse, kellele ja millistel eesmärkidel toetust võimaldatakse, peavad olema üheselt arusaadavad ning seotud pikemate strateegiliste plaanidega. Lisaks pandi kärjatel ette järgmist:

- Mudel peab olema seaduse tasandil paindlik ja mitte kinnistama organisatsiooni tingimusteta toetuse juurde.
- Hasartmängumaksu toetused peavad vastavalt ühenduste rahastamise juhendile toetama vabaühenduste võimalust.
- Mudel peab lubama uute ideede testimist, sest just sotsiaalse innovatsiooni ja vabakonna *start-up* ide toetamisest on enim puudus.
- Selgelt peavad eristuma tegevustoetused ja uus mudel peab pakkuma pikemaajalist kindlust neile, kes on riigile strateegiliselt olulised koostööpartnerid vabakonnast ja kelle tegevusi niikuinii HMNist ja teistest allikatest pidevalt rahastatakse.
- Toetuste tulemuslikkuse ja mõju hindamine peab saama kohustuslikuks ning vahendite kasutamisest, toetuste mõjust ning toetatud vabaühenduste töö tulemustest ootab avalikkus ülevaateid.

Pikemalt ja paremini

Ministeeriumid peavad kaardistama valdkonnad, kus on mõistlik leppida kokku pikemaajalises partnerluses vabaühendustega. Eeskujuks on praegu Siseministeerium, kes on nii siseturvalisuse teemal kui ka kodanikuühiskonna arendamises leidnud partnerid, kes aitavad riigil neil teemadel poliitikat nii kujundada kui ka ellu viia. Tegevustoetus ei ole projektitoetus – lepingud peavad olema pikaajalised,

tulemusekesksed, lubama partnerile arendustegevust ja tegevusplaani paindlikkust, teisalt tagama vabaühenduse sõltumatuse.

Koostöökohti otsides tulekski keskenduda märksa enam strateegiliste plaanide elluviimisele ning tagada partnerile poliitikakujundamises osalemiseks või teenuste arendamiseks/osutamiseks vajalik kindlustunne. Loomulikult tuleb strateegilised partnerid leida avalike konkursside teel.

Projektkonkursside korrastamisel tuleb aga rahastamise juhend samuti kasutusse võtta. Näiteks tunnetavad vabaühendused, et nad on liiga vähe kaasatud rahastamiskordade ning -voorude kujundamisse, mistõttu lähevad tihti juba seetõttu valdkondades vajadus ja rahastus lahku. Teiseks kurdetakse, et otsused on halvasti põhjendatud või ei ole kokkulepitud kriteeriumidega seotud. Paraku hinnatakse projektkonkursside tulemuslikkust ka liiga vähe, hindamise eelduseks on aga selge eesmärgiseade, hoolega kaalutud tulemusindikaatorid. Otsustamisel saaks eelistada enam komisjone, kuhu kaasatakse eksperte väljastpoolt ametnike ringi.

Viime need ettepanekud riigivalitsejatele

Käramise tulemusena valmib peagi kodanikuühenduste rahastamise variraport. Selles annab vabaühenduste liit ülevaate juhendi järgimisest kõigis ministeeriumides ja juhib tähelepanu asjaolule, et vabakond nõuab ja ootab valitsuse heakskiidetud kodanikuühenduste rahastamise juhendmaterjali kasutusse võtmist kõigis valdkondades. Meie ette kerkivad head eeskujud, aga ka ministeeriumid, kus ei ole vabaühendustest partnerite vajadusest hoolimata juhendit täielikult kasutusse võetud. Variraport annab hinnanguid senisele tegevusele ja selgitab, mida saab juhendit järgides paremaks teha.

Kärjatel kogunenud neid ja teisi kriipivaid rahastamisnäiteid kasutab vabaühenduste liit EMSL nii variraportis ministeeriumidele hinnangu andmisel kui ka oma huvikaitsetöö järgmiste samade planeerimisel: me ei jäta rahule katuseraha, täpsustame ettepanekuid hasartmängumaksu kasutamise korra ülevaatamiseks ning otsime paremateks lahendusteks liitlasi, hea rahastamise põhimõtteid jagame aga vabaühenduste seas, et oleks rohkem julgust ja teadmist mõjusamat rahastust nõuda.

EMSLi uudised

EMSLi poliitikasuunad 2016. aastal

EMSL töötab selle nimel, et vabaühenduste riiklikul rahastamisel järgitaks rahastamise head tava ja mitte poliitikute isiklikke huvisid. Seetõttu oleme Hasartmängumaksu Nõukogu ümberkorraldamise poolt ja taunime "katuseraha" jagamise viisi. Esitame 2016. aastal oma ettepanekud mõlema reformimiseks.

Toetame sotsiaalsetele ettevõtetele eraldi juriidilise vormi ja toetuste tekitamist, et sellised organisatsioonid suudaks rohkem iseseisvalt tulu teenida ja olla edukamad oma põhikirjaliste eesmärkide täitmisel.

Hoiame ülal vabatahtlike päevaraha ja kindlustamise probleeme nii Riigikogus kui ka ühenduste ja kindlustustega suhelses, lootes lõpuks ka lahendusid pakkuda.

Esitleme oma ettepanekuid ja räägime läbi kogukonnaga, et soodustada annetamist – eriti suurannetajate maksumäärade küsimuses, mis võiks tuua vabaühendustele palju rohkem vahendeid ja muuta neid märgatavalt iseseisvamaks.

Anna teada kodanikuühiskonna aasta tegijad

EMSL tunnustab jälle kodanikuühiskonna parimaid, valides välja aasta jooksul kodanikuühiskonna arengule enim kaasa aidanud. Kandidaate saavad üles seada kõik, valiku nende seast teeb EMSLi nõukogu.

Aasta tegijaks saab see, kes on ühiskonnas midagi uut liikuma pannud, loonud või muutnud. Ta ei pea mägesid liigutama, tunnustamist väärib ka väike heategu. Mägi oleks muidugi parem ...

Varem oleme tunnustanud aasta vabaühendust, mida Kodanikuühiskonna Shtkapital kiidab 5000 euroga, aasta avaliku võimu esindajat, aasta äriühingut, aasta missiooniinimest, aasta tegu, aasta pioneeri, aasta häält. Kategooriad võivad loova lähenemise käigus muutuda vastavalt sellele, milline aasta on olnud.

Anna tegijatest teada www.ngo.ee/tegijad.

Kogukonnapraktika nakatas noori

EMSLi veetud Kogukonnapraktika programm viis sel sügisel ca 450 õpilast ligi 80 vabaühendusse praktikale. Programmis osaleb kümme kooli viiest maakonnast.

EMSLis läbivad praktikat kolm praktikanti Tallinna Mustamäe humanitaargümnaasiumist, kellega käisime Ühisnädala ajal Narva kogukonna foorumil, kus auhinnati Ida-Virumaa sädeinimesi. Noori hämmastas, kui lihtne on saada kodanikuaktivistiks, kui vajalik ja tore on oma idee ellu viia.

Данный номер Hea Kodanik посвящен вопросу обучения: анализу своих потребностей, обучению индивидов и организаций, внедрению и укреплению привычек.



Часть 1. Как понять, какие изменения нужны?

Стр. 9-12

Мартин Лайдла и Мари-Лийз Доленко из Целевого капитала гражданского общества (KÜSK) проанализировали более 330 ходатайств по программе “Прыжок в развитии” и делятся опытом. Часто организации изо дня в день и из года в год идут одной и той же дорогой - проводят мероприятия, проекты, конференции, пишут статьи и выпускают журналы - но замечают, что ощутимых изменений не происходит. Цели не достигнуты, общественность все еще не осведомлена, средств по-прежнему мало, целевые группы не вовлекаются, добровольцев не найти. Корень проблемы в том, что не уделяется достаточно внимания анализу результатов и работы, и осмыслению того, верны ли ранее выбранные методы.

Сначала нужно понять, **каковы ваши потребности в развитии.**

Мартин и Мари-Лийз отмечают, что на основании 330 ходатайств, НКО Эстонии можно разделить примерно поровну на тех, кто может доходчиво

разъяснить свои потребности, и тех, кто не справляется с этим. Бывает, что решение проблемы начинают (и заканчивают) приобретением вещей, и, поскольку это и кажется основным, не удосуживаются углубиться в анализ своей работы. Должно же быть наоборот, ведь то, что Пищевой банк нашел свое решение в покупке машины с рефрижератором - это не просто исключение, но итог глубокого анализа. Качественному анализу способствует продуманное привлечение людей. Причем не только своих членов организации, но и экспертов и знатоков со стороны. Последнее позволит найти новый подход к проблеме (а часто и понять, есть ли вообще проблема). В ходе такого анализа иногда приходят к неприятной правде - например, что рассылку уже давно никто не читает, а руководитель, чтобы лучше со всем справиться, должен-таки начать делегировать обязанности другим.

Как только смогли выяснить, решением чего необходимо заняться в первую очередь, **необходимо озвучить цели** предпринимаемых шагов. Важно понять, как избавление от этой проблемы повлияет на объединение в целом и установить для себя критерии оценки. При этом необходимо быть конкретным - не говорить, что пара публикаций по вашей теме в прессе и выступлений на телевидении изменят гражданское общество Эстонии в целом, а оценить влияние на свою организацию. Так, вместо цели “Готова стратегия развития” лучше сказать “Благодаря работе на основе стратегии и фокусированию на определенных видах деятельности достигнут успех - найдено два постоянных спонсора и 20 новых конечных потребителей”.

Только теперь нужно приступить к **планированию деятельности**. Часто хорошо работает набор различных инструментов, а не каждый из них по отдельности. Так, одновременно можно провести обучение членов, создать стратегию коммуникацию, разработать методику оценки нововведений, разработать услугу и протестировать ее, провести переговоры об ознакомлении

с ней, оценить результаты и уже потом представить целевой аудитории (именно так сделало НКО Abistu). Чтобы понять, какой способ выбрать, стоит прибегать к помощи консультантов и специалистов со стороны.

Никогда нельзя останавливаться на уже достигнутом - необходимо проанализировать первые шаги, наметить при необходимости новые, и учиться на примере и опыте других!



Часть 2. Как учиться?

Стр. 21-25

Андрей Лийметс подготовил обзор возможных методов обучения. Учиться можно по-разному, но часто, когда мы говорим о получении новых знаний, в первую очередь думаем о тренингах. Чтобы тренинг получился действительно полезным, не стоит ждать, что будут просто получены знания - часто вопросы, на которые вы ищите ответы, просты, но не хватает времени, чтобы сесть и подумать о них. Тренинг именно такую возможность и дает, и, чтобы этим воспользоваться, отключите свои электронные устройства. Вам только кажется, что можно одновременно слушать и отвечать на письма - на самом же деле, многозадачность снижает качество обоих процессов. Заказывая тренинг или предлагая его, необходимо предварительно очень хорошо ознакомиться со своими слушателями - что они уже знают, в чем заключаются их действи-

тельные потребности. В мире, перегруженном информацией, найти нужное не трудно - трудно сделать первый шаг к поиску, и тренинг может эту роль выполнить.

Особенно хорошо учиться на примере других - когда за одним столом встречаются представители разных профессий и сфер деятельности, они могут передать опыт и свои полученные уроки, узнать новый подход к решению проблем. Важно, чтобы цели любого такого сотрудничества были бы заранее продуманы и учитывали столь дорогое время друг друга.

Знания, как бывает, часто лежат прямо у нас под носом и вместо того, чтобы сразу заказывать тренинг, можно обратить свой взор на собственную команду. Вопросы, заданные экспертом извне, не всегда лучше вопросов, заданных внутри организации, и часто в одной организации присутствуют знатоки различных областей жизни. Необходимо постараться и найти наиболее подходящий способ обмена опытом - это может быть как работа в паре (например, начинающий тренер учится у опытного, проводя с ним вместе тренинг), так и ежемесячные небольшие инфочасы, которые проводят сами работники. Для выявления конкретных потребностей, опять же, стоит провести опрос.

Чтобы в быстром ритме жизни ваши работники могли найти время для собственного развития, стоит озаботиться механизмом выражения обратной связи и критики. Обратную связь необходимо давать непосредственно относительно того, что человек в себе может изменить (так, интроверт не может, скорее всего, стать еще более отзывчивым). Например, после каждого серьезного проекта необходимо провести анализ сделанного и оценить, что было сделано хорошо, что не очень и как это можно улучшить в будущем.

Есть простое правило: 10% саморазвития происходит на тренинге, 20% благодаря обратной связи и 70% исключительно основываясь на опыте.



Часть 3. Как закрепить привычку?

Стр. 34-36

Мари Ёо Сарв задалась вопросом, как создать у себя новую полезную привычку. Основываясь на одной из популярных книг по формированию привычек, произведению Чипа и Дэна Хиза “Сердце перемен”, новые привычки не приживаются, потому что их выполнение требует самоконтроля, а это ресурс ограниченный и, к тому же, расстраивающий человека. Поэтому специалисты рекомендуют создавать себе по одной новой привычке за раз. Как только что-то становится привычкой, оно выполняется автоматически, и мозг перестает контролировать процесс, как, например, это происходит с чисткой зубов.

Авторы книги советуют подходить к формированию привычки в три этапа. В первую очередь, необходимо мотивировать Наездника. Он знает, что нужно питаться здоровой пищей и что коммуникационная стратегия полезна и принесет организации больше известности, но ему нужны четкие указания, что именно предпринять. Так, фраза “Ешь полезную пищу” не является указанием, а вот “Съедай каждый день тарелку свежих овощей и никаких чипсов” - является. Во-вторых, нужно использовать эмоции - мотивировать Слона. Наездник управляет слоном, который неподвижен и хочет получить свою радость сразу, а не ждать завтрашнего дня. Поэтому, чтобы что-то изменить,

надо убедить в этом эмоции, заменить убеждение “Я есть такой, какой я есть, и поэтому и в этот раз опоздал с публикацией” на “Я могу больше, если только приложу больше усилий”. В-третьих, необходимо создать подходящую среду. Так, доказано, что человек начинается питаться более полезно, если улучшается доступность таких продуктов. Ведь действительно, намного проще не съесть кусочек торта, когда его просто нет в вашем холодильнике.

Есть несколько простых советов, как упростить процесс:

- Замечайте положительное - обращайтесь внимание на то, что получилось, а не на то, что не удалось. Иными словами, спрашивайте себя: “Что уже работает и как усилить эффект”, а не “Что пошло не так и как исправить”.
- Не думайте чрезмерно много - большая проблема далеко не значит такого же большого и сложного решения. Отражатель зимой является хорошим примером того, как решить серьезную проблему.
- Задавайте черно-белые цели - цель “каждое наше ходатайство удовлетворено” значительно экономит ресурсы на написании изначально проигрышных вариантов.
- Установите четкую конечную цель - например, “к концу года буду весить на 10 кг меньше”.
- Приблизьте к себе финал, хотя бы психологически - цель: “получить к концу года 50 постоянных спонсоров” очень далека, но уже сейчас можете позвонить 10 своим подписчикам и предложить им стать спонсорами.
- Планируйте неудачи, как часть пути, а не финал - если их не учитывать, неудачи могут стать сильными разрушителями мотивации, поэтому лучше изначально планировать их появление.
- Запрограммируйте некоторые сложные решения заранее - например, что как только вы в офисе берете чашку кофе, то сразу звоните одному партнеру, или что после отправки инфописьма сразу делаете соответствующий пост в социальных сетях.



Salme Siimisker Pärnust on 27 aastat pidanud loenguid nii huvilistele kui meditsiinitöötajatele taimeravist ja tervisetoidust ja nõustab kõiki, kes küsivad. Salme on meie oma ema Teresa, ütlevad tunnustajad.

Kodukandi vaba tahte osakonna eestvedaja Eha Paas sai koos presidendiga Eesti vaba tahte koorekihti tunnustada.



Kontserdikorraldaja Helen Sildna kuulutati aasta kodanikuks – tänavuse kodanikupäeva motoks oli "Muusika ühendab", just Heleni lipukiri Sõbraliku Eesti kontserti korraldades.

AUTAHVEL

Tibusid loetakse vahetult enne esimest lund. Nii said novembri lõpus kõige tublimad kodanikud siseministrilt ja detsembri alguses kõige tegusamad vabatahtlikud presidendilt tänu ja aumärgi (nimed leiad lk 5). Ka Hea Kodanik on kõigi heade kodanike üle ilmatuma uhke.

Me teadsime ammu, et Eestis pole algatust, kus Alari Rammo kaasa ei lööks, nüüd pani president ka tähele.



Rasmus Rask ütles oma tänukõnes, et kõige enam pingutab ta heaks isaks olemise nimel. EMSLi juhataja Maris Jõgeva annab üle õnnesoovid ning on rõõmus, et Rasmust on jätkunud ka vabakonna asjadesse, Ivan Lavrentjev kiidab takka.



Siit sünnib fotojäädvustus ajaloomuuseumist ja kodanikupäevast Sõmeru valda. Proua Helle Pajula (paremal) on innustaja, kes toonud naised laulma ning erivajadustega inimesed kodudest välja.



Meelika Siilsalu hoiab tähelepanu all erivajadustega inimestesse puutuva ning loob võimalusi kogeda, mida puudega inimesele tähendab suhtlemine või liikumine.

