

Hea Kodanik

nr 77
suvi
2019

Ajakiri kodanikuühiskonnast

Juhtimine,
algatamine,
eestvedamine



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

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

Tekstid valis ja toimetas

Andrei Liimets | andrei@heakodanik.ee

Kujunduse tegi

Karl-Kristjan Nigesen | karl@nigesen.ee

Keele eest hoolitses

Katrin Kern | kkern@ut.ee

Iga sõna eest vastutab

Vabaiühenduste Liit, Telliskivi 60a,

10412 Kalamaja

664 5077 | info@heakodanik.ee

www.heakodanik.ee

ISSN 1736-7263

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

Paberil leiad ajakirja Vabaiühenduste Liidu kontorist ja maakondlikest arenduskeskustest, Tallinna Lennujaamast ja parematest kohvikutest. Oma postkasti saab ajakirja tellida, kui teatad koguse ja kontaktid heakodanik@heakodanik.ee.

Ajakirja jätkuvalt tasuta ilmutist saab ka toetada – www.heakodanik.ee/toeta, reklaamihinnad leiad www.heakodanik.ee/heakodanik.

Soovid näha ajakirjas oma reklaami? Kirjuta info@heakodanik.ee.

Kaanel: Tommy Cash @KUMU

Tommy Cash pole mingi kunstnik, ütleks nii mõnigi. No on muusik, tõesti. Aga kui vaadata tema videoid, siis need absurdi ja hea maitse piiril balansseerivad pildiribad pole teips mitte tavamuusikule omane materjal. Tommy kuvand ei mahu raamidesse ja see lähtekoht annab talle mõningase vabaduse ka kunstisaali astudes.

Irooniline, seda ta on. Muusika, kultuuri ja näikse et ka enese suhtes. Aga iroonia ja huumor on teemad, millega kunstikontekstis tee tihti libedaks kipub kujunema. Lihtne on mõjuda pealiskaudsena, suisa naeruväärsena, ja meediareaktsioonides ongi näha professionaalse kunstipubliku segadust. „Cash proovib mängida Kumus n-ö päris kunstnikku!“ kõlab ühe arvustaja karm hinnang.

Mitte nii professionaalne vaataja tajub seevastu päris selgelt, et eelkõige mängib Cash iseennast. Laenab visuaalset keelt popkultuurist, kitsikuningalt Jeff Koonsilt, sätib seintele ka mitte väga veenvalt mõjuvaid pärismaale ja mõjub ... meelelahutuslikult. Tema muie on tegelikult päris mõnus.

Kuraatoritöö on Cashi näitusel tugev. Fakt on, et see näitus toob KUMU-sse publikut, kellele kunstisaal väga lähedane keskkond ei ole, ning see on hea. Kas olete kunagi märganud, et Kroonika kajastaks näituse avamist? Tihti pingutatakse kaasaegses kunstis piiride avardamisega – otsing, millega publikust sageli eemaldatakse. Selle otsa on iga pingutus, mis viib publiku avardamiseni ja uute uste avamiseni kunstimaailma, väärt ponnistust. Samm eemale võõrandumisest, mis domineerib näiteks Kunstihoone selle suve näitusel „Hea olemise kunst“.

KUMU näitus ei ole otseselt Tommy Cashi näitus. „Süütu ja neetud“ on *show*, mille teine staar on Rick Owens, suurepärase moekunstnik, kelle loominguga monumentaalsus mõjub galeriiseinte vahel sama veenvalt kui tema visuaalselt väga jõulistes moeetendustes. Nende muusikalist poolt on muide vedanud nii Tommy Cash kui Winny Puhh. Owensi ekspositsiooni tagumises ruumis on võimalus vaadata tema moe-*show*'de videojäädvustusi, varuge selleks aega.

Tegu on kokkuvõttes vägagi vaatamist väärt suvenäitusega ja teie otsustada jääb küsimus, kumb on soojendusesineja, kas Tommy Cash või Rick Owens. Omad fännid on mõlemal.



Karl-Kristjan Nigesen

roheline trükis

Trükitud keskkonnateadlikus trükiettevõttes Ecoprint



Hea Kodaniku kirjastamist ja levikut rahastab Kodanikuühiskonna Sihtkapital.

KÜSK Kodanikuühiskonna Sihtkapital

KODANIKUÜHISKONNA TOETUSEKS

Sisukord

4–5 Sissejuhatus

Piret Jamnes kirjutab avaessee, kuidas juhtimiskultuur muutub.

6–7 Õhus

Aktiivsete Kodanike Fond, Arvamusfestival, uussisserändajad, vabatahtlikud.

8–14 Kes on hea juht?

Kaaneloos uurib Andrei Liimets juhtidelt ja koolitajatelt, milline üks vabaühenduse eestvedaja võiks olla.

16–17 Kuidas juhtida vabatahtlikke?

Lauri Luide, Aune Lillemets ja Toomas Roolaid jagavad soovitusi vabatahtlike hoidmiseks ning neist lahtisaamiseks.

18–23 Riina Solman: kodanikuühiskond võiks lähtuda keele, rahva ja kultuuri püsimajäämisest

Suures intervjuus pärib Andrei Liimets värskelt rahvastikuministrilt Riina Solmanilt, kuidas meie valitsusel, kodanikuühiskonnal ja demokraatial läheb.

24–27 Kuidas elad, Eesti kodanikuühiskond?

Aga mida räägivad numbrid? Maarja Käger ja Vaike Vainu kirjutavad lahti kodanikuühiskonna arengukava mõjude uuringu?

28–31 Daniel Hardegger: Tuleb õppida rääkima kõigiga ja kõigest

Šveitsi ja Saksamaa kogemusi järgmise põlvkonna juhtide ning demokraatia hetkeseisu teemal jagab Andrei Liimetsale antud intervjuus Daniel Hardegger.

32–33 Kas Eesti noortel on hea olla?

Helen Saarnik jagab Baltimaades läbi viidud uuringu tulemusi.

34–35 Kuidas kaasata seniore?

Kai Reinfeldt tutvustab ägedat sotsiaalset algatust nimega Seniorship.

36–39 Kes veab eest ühiskondlikke muutusi?

Viiendas Hea Kodaniku klubis räägiti juhtimisest eri sektorites. Riina Sikkuti, Joakim Heleniuse ja Kristi Klaasmägi mõtted tähendas üles Andrei Liimets.

40–41 Vabaühenduste Liit ja liikmed

Uuenenud liikmerubriigis jagab oma tegemisi ja valdkonna hetkeseisu Naiste Tugi- ja Teabekeskus.

42–43 Parusski



Muutuv juhtimiskultuur

Juhtimiskultuur peab muutuma! Juhtimiskultuur muutub. Juhtimiskultuur on muutunud. Meie panustame juhtimiskultuuri muutmisesse Eestis!

Viimasel ajal on olnud kuulda palju selliseid tõdemusi ja hüüdlauseid. Midagi seoses inimeste juhtimisega oleks nagu jõudnud revolutsioonilise või evolutsioonilise muutuse faasi, kus vanamoodi pole enam võimalik, aga uutmoodi ka veel ei oska. Või ei teagi, kuidas uutmoodi peaks välja nägema. Siiski on mõned seisukohad hakanud küll alles hiljuti, aga siiski aina selgemalt välja kooruma.

Ühiskonnas toimub areng inimesse suhtumisel – õigus olla mina ise ja erine-da, mitmekesisuse toetamine ja võrdsete võimaluste rõhutamine, töömaailmas toimuvad muutused, nagu kasvav paindlikkus, vajadus olla valmis kiireteks muutusteks. See on tinginud täiesti uue suhtumise ka juhtimisse. Ei usu, et siin on pearoll ainult uutel põlvkondadel, kes kogemust ja hierarhiat ei austa, vaid soovivad teha mõtestatud ja huvitavat tööd ning elada ka mõtestatud ja huvitavat tööväliselt elu. Kuidagi märkamatult on muutumas suhtumine juhtimisse, juhi funktsiooni ja rolli üldiselt.

Kuulake näiteks, kuidas juhtimisest räägitakse, missugused on positiivse varjundiga sõnad ja missugused väljendid on omandanud negatiivse või iganenud varjundi. Inimesed ei soovi enam olla **alluvad**, kellel on ülemus. Eelistatakse olla väärtustatud **partner**, kellel on **ekspertsus**, kes on **isiksus** (mitte lihtsalt **töötaja**) oma ambitsioonide ja väärtushinnangutega. Ei soovita olla kuidagi vähem väärtuslikud kui juhirollis olevad inimesed. Juhilt oodatakse **korralduste andmise** asemel kaasamist, arutamist, vastutuse jagamist, otsustamisõigust, tunnustamist, potent-

siaali märkamist. Olen oluline, olen eriline, ootan, et minult küsitakse, mind märgatakse, minu vajadustega arvestatakse.

Arutelud juhtimise ja juhi rolli teemadel on taas jõudnud sinnamaale, et väideldakse juhi ameti kaotamise teemadel, unistatakse organisatsioonidest ilma juhtideta. Mõnes organisatsioonis ongi juhi roll ümber kujundatud. Näiteks nimetatakse juhte kuidagi teisiti, sõnale **juht** on leitud mingi moodsam sünonüüm. Vahel on see ingliskeelne, näiteks *teamlead*. Mittejuchi võidakse nimetada „operatsiooniliste ülesannetega isikuks“, kui otsetõlget kasutada. Teises kohas on juhiroll muudetud roteeruvaks.

See haakub hästi nüüdisaegse spiraalkarjääri ideega, mille järgi on täiesti normaalne ja inimese jaoks kasulik olla mingi perioodi vältel juhirollis ja seejärel võtta eksperdina fookusesse sisulised teemad. Kui uskuda psühholooge, siis väga pikka aega juhina tegutsemine võib inimese ajus tekitada pöördumatuid muutusi – süveneb kõiketeadja hoiak ja väheneb empaatiavõime. Seega oleks aeg-ajalt mingis valdkonnas algaja rollis olemine, oma rolli ning fookuse muutmine väga kasulik. Rääkimata sellest, et kui juhina tead, et aasta pärast on keegi sinu tiimi inimestest omakorda sinu juht, käitunud ilmselt nende inimestega vähemalt mingis osas teistmoodi.

Konsultatsioonifirmad McKinsey ja Deloitte ning paljud juhtimismõtledajad ennustavad, et juhtimine ja juhiroll ei kao, kuid juhilt oodatakse teatud uute oskuste ja suhtumiste omandamist. See saab neile ka eluliselt vajalikuks. Muidugi ei kao kuhugi ka vajadus visiooni loomise ja stra-

teegilise mõtlemise (muide, ka **strateegia** on osaliselt loetud negatiivse varjundiga sõnade hulka, kuna seostub paljude jaoks paindumatu ja formaalse, seega mõttetu ning nüüdisaega sobimatu dokumendiga), analüüsioskuse ja otsustusjulguse järele. Neid peetakse juba praegu baasoskusteks, ilma milleta juhirolli võtta ei saagi.

Peamisteks eristavateks oskusteks, mis annavad neid omavatele juhtidele edumaa nii talendimagnetina kui ka tulemuste saavutajana, saavad olema **enesejuhtimise**, **inimeste analüüsi** ja **coaching** uga seotud oskused.

Kui keskkond muutub nii kiiresti, tehnoloogiad arenevad tohutu tempoga, tarbijad pole lojaalsed, töösuhted muutuvad lühemaks, on korraga palju võimalusi ja samas pole justkui miski enam kindel. Juht peab suutma jääda selles virvarris enesekindlaks, säilitama sihi, suutma teha kiiresti otsuseid ja toime tulema ka olukorras, kus kriitilisele küsimusele pole ühtegi õiget vastust või on neid korraga kümme. See nõuab väga head enesejuhtimisoskust, keskendumisvõimet ja sisemist rahu.

Kasuks tuleb kiire reageerimine ning piiratud võimalustega tööturul, kus alati pole võimalik tööle võtta ideaalset kandidaati, tuleb ära kasutada kogu potentsiaal, mis ettevõttes inimeste kujul saada on. See tähendab oma inimeste väga head tundmist, rollide ja ülesannete pidevat disaini (me ei räägi enam **töökohast!**), valmidust panna kiiresti kokku tõhusaid projektimeeskondi, hea kontaktivõrgustiku loomist ja võimekust kutsuda tiimi (ka ajutiselt) sobilikke organisatsiooniväliseid inimesi. Olulised on pidev tagasisidesta-

mine, ideekorje, arendamine ja vastutuse andmine. Sellises olukorras ei ole juhil võimalik enam ise igal pool olla ja täielikku kontrolli omada. Selle asemel et lahendada probleeme korraldusi andes, saab *coach*'ivaid küsimusi küsides suunata inimesed ise lahendusi leidma.

Mida juhid selleks vajavad? Psühholoogiateadmised, inimeste analüüs isiksusetestide alusel (mille põhiolemus ei ole muutunud, ükskõik kas neid nimetatakse isiksuseomaduste küsimustikuks või *strength finder*'iks), tiimi potentsiaali analüüs (selle asemel et püüda leida ideaalset kandidaati konkreetsele ametikohale), enesejuhtimise praktikad (nagu *mindfulness*, *coaching*'u-oskused), tagasiside andmise oskused, inimeste potentsiaali avamine ja karjääri arendava talendinõustaja (*talent advisor*) oskused omandavad võtmetähtsuse. Inimesed tulevad ettevõttesse, liiguvad selle sees, lahkuvad ning tulevad ka tagasi. Karjääri arendamisel on kasulik mõelda mitu sammu ette!

Igaks juhuks mainin, et ma ei väida, nagu saaks ja tuleks ainult nende meetoditega juhtida alati ja igal pool. Sõltub ettevõtte või organisatsiooni arenguetapist, valdkonnast ja omanikest, mil määral on neid oskusi võimalik ja optimaalne rakendada. Aga muutused sinna poole on toimumas ja vähemalt praegu tundub, et tagasiteed ei ole.

PIRET JAMNES
Fontes

AKTIIVSETE KODANIKE FOND

toetab järgnevatel aastatel Eesti vabakonda 3,3 miljoni euroga

Iceland
Liechtenstein
Norway

Active
citizens fund

Eesti vabaühendustele avanes Norra, Islandi ja Liechtensteini rahastatud Aktiivsete Kodanike Fond (Active Citizens Fund), mis toetab aastatel 2019–2023 Eesti kodanikuühiskonda 3,3 miljoni euroga. Eestis on fondi operaatoriks Avatud Eesti Fond koos Vabaühenduste Liiduga. Programmi viiakse Euroopa Majanduspiirkonna toetuste abil ellu viieteistkümnes Euroopa Liidu riigis – nii Kesk- ja Lõuna-Euroopas kui ka Baltikumis.

Aktiivsete Kodanike Fondi eesmärk on tugevdada kodanikuühiskonda ja kodanikuaktiivsust ning võimestada ühiskondlikult haavatavaid grupe. Programmi abil püütakse parandada kodanikuühiskonna kestlikkust ja võimekust, tugevdades selle rolli osalusdemokraatia, kodanikuaktiivsuse ja inimõiguste edendamises ning haavatavate rühmade mõjujõu suurendamises.

Norra saatkonna ajutine asjur Ole Øveraas ütles, et Norra jaoks on oluline toetada ühiskondade stabiilset arengut ja inimõiguste

kaitsmist nii lähedal asuvates maades kui ka maailma eri paigus olevates konfliktipiirkondades. „Eesmärk on tagada, et kedagi ei jäeta teistest maha. See aitab vähendada inimeste hirmu ja ärevust ning kasvatada sidusamaid kogukondi,“ sõnas Øveraas.

„Eesti vabakond on väga tänulik, et Norra, Island ja Liechtenstein on Aktiivsete Kodanike Fondi näol meile järgnevatel aastatel oma kätte ulatanud,“ ütles Avatud Eesti Fondi juhataja Mall Hellam. Ta märkis, et Norra ja Euroopa Majanduspiirkonna toetusi iseloomustab hea strateegiline läbimõeldus, mis tähendab pikaajaliste ühiskondlike muutuste tähtsustamist. „Väärtusi on keeruline kasvatada, aga mida tugevam on meie kodanikuühiskond, seda raskem on neid lõhkuda. Stabiilsed rahastusvõimalused on hädavajalikud, et aidata kaasa vabaühenduste missioonile luua sidusamat ühiskonda terves Eestis,“ tões Hellam.

Vabaühenduste Liidu juhataja Kai Klandorf

lisas, et toetusprogrammi on Eesti vabakond oodanud pikalt. „See aitab vabaühendustel ellu viia pikaajalisi ja mõjukaid algatusi, edendada koostööd ning teostada oma huvikaitset, millest võib lõpuks kogu ühiskond,“ märkis Klandorf. Ta avaldas lootust, et eesootavate aastatega suudetakse fondi toel peale kasvada järgmine võimekate ühiskondlike muutuste eestvedajate ning eeskujude põlvkond.

Programmi eesmärkide saavutamiseks korraldatakse viis vabaühendustele suunatud avatud taotlusvoor. Kõige esimesena avaneb taotlusvoor keskmise suurusega ja suurtele strateegilistele projektidele, mille kestuseks on 18–24 kuud. Taotluste esitamise tähtaeg on 21. august 2019 kell 23:59 Eesti aja järgi.

Lisainfo detailsete taotlemise tingimuste ja abikõlblikkuse reeglite kohta Aktiivsete Kodanike Fondi kodulehel www.acf.ee.

Arvamusfestivali arutelud suunavad PILGU TULEVIKKU

Augustis seitsmendat korda toimuva Paide arvamusfestivali arutelud suunavad pilgu tulevikku, küsides, kuidas eesootavateks muutusteks ise ja ühiskonnana valmis olla. Festival pöörab tähelepanu teadmistepõhisele lähenemisele ühiskonna jaoks oluliste teemade käsitlemisel, jätkusuutlikule arengule ja ärksale eluhoiakule.

„Iga Arvamusfestivali vestlus ja arutelu loob paremat mõistmist, mis on Eesti inimese jaoks olulised küsimused ning kuidas tulla toime eesootavate muutustega nii isiklikul kui ka ühiskonna tasandil,“ ütles festivali eestvedaja Maiu Lauring. „Tulevik on ebakindel ning konfliktid mitte ei aita, vaid raskendavad probleemidega hakkama saamist. Arvamusfestival soovib kokku tuua inimesed eri kogukondadest, luua võimaluse silmast silma suhtluseks ning rahulikuks ja edasiviivaks aruteluks,“ lisas Lauring.

Tänavusel festivalil räägitakse tavalisest rohkem teadlaste rollist avalikus arutelus. Teadlaste päralt on pealava Meie Tulevik, samuti seatakse üles teaduse ja värske teaduse arutelualad. „Teadus põhineb fakti- ja tõendus- põhisel maailmavaatel, millest lähtudes ei ole teadlaste roll ainult oma eriala edendamine,

vaid ka laiemalt ühiskonnas ühise kommunikatsiooniruumi loomine. Selleks et saaksime teha üksmeelseid ja tarku otsuseid tuleviku nimel, tuleb esmalt leida ühine keel tänases päevas,“ märkis „Rahvusülikool 100“ projekti juht Kadri Asmer.

Arvamusfestivali kavva jõudis avaliku ideekorje kaudu 160 arutelu, mis hõlmavad kliima, energeetika, majanduse, hariduse, teaduse, eesti keele ja kultuuri, tervise, tehnoloogia jpm teemasid. Arutelud kas tutvustavad mõnd nähtust, otsivad lahendust mõnele probleemile või analüüsivad olemasolevaid teadmisi. Mitu

arutelu on seadnud eesmärgiks konkreetse tulemuse, nt ettepanekute või soovitude nimekirja.

Lisaks vestlusele pakub festival mitmekülgset kultuuriprogrammi, mida seekord kureerib Paide muusika- ja teatrimaja. Festivalil annavad ühise kontserdi Kaido Kirikmäe, Mari Kalkun ja Robert Jürjendal, üles astub Weekend Guitar Trio ning festivali lõpetab ansambli Lenna kontsert. Arvamusfestival toimub 9. ja 10. augustil Paides ning on külastajatele tasuta.

Kümnete organisatsioonide ja inimeste ühisloomes sündinud arutelukava on leitav siit: www.arvamusfestival.ee/kava.



TOETA SUVEL vabatahtlikke (ja muul ajal ka)

Avalikustati „Vabatahtlikus tegevuses osalemise uuring 2018“. Vabatahtlikud tegutsevad vabast tahtest ja ilma rahalist või materiaalset tasu saamata avalikes huvides ja ühiskonna heaks. Vabatahtlikkus on väärtuslik meetod inimeste aktiivseks muutmiseks ja sidustamiseks ning ühise ja jagatud vastutustunde loomiseks ühiskonna heaolu nimel. Vabatahtlike kaasamine võib aidata kaasa teenuste kvaliteedi parandamisele (nt hoolekandeteenuse osutamine koos vabatahtlikega) ja kättesaadavusele (nt vabatahtlik pääste) ning sotsiaalse kihistumise vältimisele (nt segregeeritud rühmade kaasamine). Vabatahtlikkus aitab suurendada inimeste rahulolu kasvu ja enese väärtuslikuna tundmist, mis on heaoluriigis olulised. Nimetatud positiivsed mõjud on suuremad aga siis, kui vabatahtlik tunneb ennast väärtustatuna ja teda toetatakse.

Suvi on just see aeg, kus panustatakse väga palju vabatahtlikku tegevusse. Seega tasub meelde tuletada, et vabatahtlikke ei tohi kasutada tasuta tööjõuna, kes peaks ise probleemidest välja ujuma. Vabatahtlike kaasamine eeldab pühendumist, nende toetamist ja tunnustamist, et nad jätkaksid ka hiljem vabatahtlikuna panustamist. Paremaks vabatahtlike kaasamiseks oleks hea ka kursis olla valdkonna trendidega. Nendest loe hiljuti avaldatud „Vabatahtlikus tegevuses osalemise uuringust“: www.ibs.ee/wp-content/uploads/Aruanne.pdf

Meelis Tamm



VAHEKOKKUVÕTE hasartmängumaksu saatusest

Varem Hasartmängumaksu Nõukogu kaudu jaotatud raha vahendamise uus kord hakkab ilmet võtma. Kultuuri väikeprojekte ootab Rahvakultuuri Keskus, sotsiaalvaldkonna omi Riigi Tugiteenuste Keskus. Strateegilised partnerid kolmeks aastaks valis Haridus- ja Teadusministeerium ise välja, lisaks andis üheaastased nn ülemineku toetused. Mis neist viimastest 2020 saab, veel ei tea. Sotsiaalministeerium plaanib endale leida kaheksa valdkonna partnerid neljaks aastaks, korraldades osa konkursse suvel, ülejäänud sügisel.



1995–2018

KASVAVAD uussisserändajate võimalused vabatahtlikus tegevuses osaleda

Eesti vabaühendused asuvad looma paremaid võimalusi, et uussisserändajad leiaksid tee kohalike kodanikualgatuste ning ühiskonda panustamise juurde. Eesti Külaliikumise Kodukant ja Vabaühenduste Liidu koostöös elluviidava algatusega muudetakse muu hulgas kolmkeelseks ja kasutajasõbralikumaks veebiplatvorm Vabatahtlike Värav ning asutakse suurendama ühenduste võimekust erikeelseid inimesi oma tegevusse kaasata.

„Peagi algav projekt aitab kindlasti kaasa vabatahtliku tegevuse laiemale levikule, sest mitu uuringut viitab Eestis elavate uussisserändajate suurele huville vabatahtlikus tegevuses osalemise vastu. Reaalsete tegudeni jõuavad aga vaid vähesed. Peamise takistuse na nimetavad uussisserändajad infopuudust vabatahtlikus tegevuses osalemise võimalus-

te kohta, sest valdavalt on info kättesaadav vaid eesti keeles. Vabaühenduste vaates on peamiseks takistuseks olnud vabaühenduste vähene teadlikkus uussisserändajate kaasamise võimalustest ja pelgus, et muud keelt kõnelevate inimeste kaasamine ühendustesse toob kaasa lisatööd,“ selgitas Kodukandi vabatahtliku valdkonna juht Eha Paas.

Vabatahtlike kaasajatele mõeldud tegevused on keskendunud esmajoones Harjumaale, Ida-Virumaale ja Tartumaale. Igast nimetatud maakonnast otsitakse vähemalt kolme ühendust, kes tahaksid tervikuna läbi mõelda, kuidas uussisserändajaid edukalt oma tegevustesse kaasata: sügisel on plaanis igas maakonnas teemakoolitus ning seejärel saavad kõik koolitusel osalenud lüüa kaasa vabatahtliku sõbra märgise nõustamisprogrammis.

Kes on hea juht

Sügisel algava tulevaste vabaühenduste juhtide arenguprogrammi eel küsis **ANDREI LIIMETS** juhtidelt ja teistelt asjatundjatelt, mida üks nüüdisaegne ja tulevikku vaatav juht võiks organisatsioonis asetleidvate protsesside ja kodanikualgatuse eestvedamise kohta teada.

Mis on juhtimine? See näib esmapilgul peaaegu sama abstraktne küsimus, kui mis on kunst või mis on elu. Ometi räägitakse juhtimisest ja sellega kaasnevatest praktikatest igal sammul – korraldatakse koolitusi, konverentse ja arenguprogramme, *coach*’itakse ja mentordatakse. Juhte tõstetakse kilbile, küsitakse neilt kõige kohta nõu, neid kujutatakse ajakirjakaantel. Edukaimaid neist – suure maailma Steve Jobse ja Elon Muske – müstititseeritakse vaat et religioosse staatuseni.

Samal ajal muutuvad organisatsioonid peaaegu tundmatuseni. Vertikaalsed võimuhierarhiad taanduvad, struktuurid muutuvad horisontaalsemaks, uue põlvkonna töötajad otsivad autonoomsust ja juhti otsitakse omakorda igauhest. Juhtimise sõna endagi asemele püütakse leida värskemaid termineid nagu eestvedamine. Maailma pöörlemise ja sotsiaalsete võrgustike ümberkujunemise kiiruses kerkib küsimus, kas ja milleks juhti klassikalises tähenduses enam üldse tarvis on. Ja kui on, siis milline on tänapäeval hea juht?

Toetus ja nõudlikkus

Alustagem definitsioonidest. Nagu mainitud, võib juhtimisest rääkides kõnelda väga erinevatest asjadest. Eesti tõenäoliselt tuntumaid juhtimiskoolitajaid Raimo Ülavere defineerib juhtimise kiirelt ja konkreetsetl nii: see on teadlik ja suunatud tegevus parema tulemuse saavutamiseks, eelkõige inimeste juhtimise kaudu. Hea juhi kirjeldamisel jääb ta aga pisut pikemalt mõtlema.

„Hea juhi karakteristikuid ja tegevusi hindame tavaliselt tagantjärele, kui näeme tulemusi. Tulemuse saavutamine sõltub aga väga palju olukorrast. Näiteks sellest, kes on inimesed, kellega koos töötatakse, ja milline on olukord tööturul,“ kirjeldab Ülavere juhi edukuse suhtelisust. Näitena toob ta Winston Churchill, kes oli levinud arusaama kohaselt väga kehv rahuaja peaminister, aga täitis seda rolli innustaval ja ajalukku läinud moel sõja ajal.

Aeg on aga teisest maailmasõjast tublisti edasi läinud. Töötajad pole enam lihtsalt kauriliha ja vabrikus rassiv mass. Üha kõrgemas hinnas on inimeste individuaalsed oskused ja isiklik ekspertsus, ka ootused tööandjale muutuvad üha kõrgemaks ja konkreetsemaks. Nõnda räägitaksegi ressursside, protsesside ja sihtide juhtimise ees ennekoike inimeste juhtimisest.

Oma doktoritöös erinevaid meeskondi ja neis asetleidvaid protsesse uurinud Rasmus Pedanik muigab sellise juhtimisdefinitsiooni peale kergelt ning märgib, et inimesi ei saa üldse juhtida – saab vaid võimaldada neil mingis suunas liikuda.

„Inimene on multiidentiteediga ja teda juhivad erinevad jõud. Ta ei suuda iseennastki juhtida,“ nendib Pedanik, kes aitab igapäevatööna Sotsiaalse Innovatsiooni Laboris koosloome abil uudseid koostööprotsesse disainida. „Kui ennastki ei õnnestu juhtida, siis teiste juhtimine on võimatu. Suunata muidugi saab, aga see pole nagu auto juhtimine, et keerad kuhugi poole. Inimestel on alati mingi oma agenda, muud mõjud, mis suunavad. Tõlgendus sellest suunast on erinev, arusaam, kuidas mingis suunas liikuda, on erinev.“

Pedaniku sõnul on olemas seetõttu ka juhi roll organisatsioonist endast. Näiteks sõjaväes või politseiametis on keeruline võtta juhti lihtsalt võimaldajana ning võimupositsiooni tekkimine on paratamatu, individuaalset vabadust vähem. Üha rohkemates organisatsioonides meeldib aga inimestele olla autonoomses rollis, mida ei saa ülevalt poolt lihtsalt käskude või keeldudega juhtida.

„Isegi ühe organisatsiooni sees võivad inimesed ja nende eelistused olla väga erinevad,“ räägib Pedanik. „See lähtub täielikult inimese enda arenguetapist – mõni tahab, et talle öeldaks kõik ette ja ta ise oleks pigem viimistlevas rollis, teine tahab jälle ise sihte seada, aga ei suuda tingimata detailidesse süveneda. Neile on vaja erinevat juhtimist.“

Mainitud arenguetapp võib sõltuda paljudest teguritest, ent kõige lihtsam on seda kirjeldada üldise elukaare loogika kaudu – esimeses pooles üritavad inimesed enamasti endale kohta leida, ennast tõestada, oma mina üles ehitada. Teises pooles hakkab sageli pihta töö hoopis selle ego ületamisega. Pedaniku sõnul sobivad organisatsioonides näiteks just noortele sageli nõndanimetatud heroilised või direktori tüüpi juhid – sellised, kes ennast tugevalt kehtestavad, koosolekutel otsustamise enda peale võtavad. Enda tähtsuse vähendamine ja teiste toetamisele keskendumine kipub tulema hiljem.

Kõike otsustava juhi kuvand jääb ajale jalgu juba pelgalt põhjusel, et juhtida tuleb üha targemaid ja spetsialiseerunumaid inimesi. Ülavere kirjeldab nihet pikemas ajali-

ses perspektiivis. Sadakond aastat tagasi oli jaotus lihtsam – juht oli enamasti see, kes oli kõige targem, kes oli valdkonnas oma kätega tulemusi saavutanud. 21. sajandil on aga infotehnoloogia leviku ja maailma kiire muutumise tõttu tekkinud teadmustöötaja tüüp, kes on juhust palju targem.

„See on iseenesest väga hea, aga juhtimismetoodika peab selliste inimestega

Kõike otsustava juhi kuvand jääb ajale jalgu juba pelgalt põhjusel, et juhtida tuleb üha targemaid ja spetsialiseerunumaid inimesi.

oluliselt muutuma, kuna sa ei pruugi juhina enam paremini teada, oled võrreldes töötajaga mingis asjas ebakompetentne. Seetõttu pole ka enam efektiivne talle käske anda, kuna see ei too tulemust,” kirjeldab Ülavere.

Juht peab niisiis olema üha rohkem partner, moodsama sõnaga *coach*. Kiirete muutustega kohanemine ja ümberõppimine pole seejuures kerged. „Kui oled kümme aastat ühtmoodi teinud, näiteks käskude ja keeldudega juhtinud, ja selle eest ka nii-öelda pagunid saanud, siis tekib sisemine uskumus, et nii asjad töötavadki. Uskumuste muutmine on aga üks pagana keeruline värk. Ei ole nii, et „hakkan nüüd teistmoodi tegema“,“ räägib Ülavere probleemidest, mis ootavad juhte, kel tuleb uutmoodi teadmustöötajatega organisatsioonides hakkama saada. Heal päeval on ehk lihtne olla kaasav ja toetav partner, pingelises olukorras kipub aga inimene haarama tuttavatest hoobadest ja võtma kasutusele instinktiivseid käitumismudeleid.

Mõnikord on seetõttu mindud nõnda kaugele, et väita, justkui poleks keskset juhti enam vajagi. Läbi on viidud rohkem ja vähem edukaid katsetusi – näiteks suurettevõtetest on Google katsetanud nii juhtidega meeskondi kui ka juhtideta meeskondi. Päriskorral horisontaalutoopiasse me siiski jõudnud pole, sest paremini on läinud juhtidega meeskondadel. Tehtud on üsna lihtne järeldus – juhita langeb nõudlikkus, mistõttu keegi peab meeskonda siiski tulemuste poole liikumas hoidma.

Pedanik sõnab seepeale, et vertikaale on valesti mõistetud. Ta kirjeldab kahte hierarhiat. Esimene neist on domineerimishierarhia, mis toimib käskude, keeldude ja võimu toel. Teine on kompetentsihierarhia, mis on palju asümmeetrilisem ning toimib usalduse ja austuse kaudu. Sellises hierarhias võivad positsioonid väga kiiresti muutuda, isegi ühe koosoleku jooksul. Ilma igasuguse hierarhiata aga ei saa, rõhutab ta.

Paraku ei ole olemas hea juhi metafoori või prototüüpi, vaid hea juht sõltub organisatsiooni keskkonnast, iseloomust ja muudest teguritest, ütleb Pedanik. Näidetena pillab ta ajaloost hulga tuntud nimesid Margaret Thatcherist Steve Jobsini. Mõlemat peeti heaks juhiks, inimestena olid nad samas enam kui keerulised.

„Minu jaoks ei ole hea juht ja hea inimene eraldiseisvad asjad,“ ei varja Pedanik oma eelistusi ning toob enda näitel välja, kuivõrd palju on töö olemus ja selle kaudu ka suhted organisatsioonides muutumas. „Minu jaoks ei ole juba ammu töö, hobi ja muud asjad eraldi – töö on eelkõige iseenda loomine. Teen neid tegevusi, mille käigus ma saan areneda, maailma avastada, ennast tundma õppida. Ennast saab tundma õppida teiste abil. Nendes suhetes on siis kvaliteeti vaja, et mõista, mida teised tahavad.“

Ka Ülavere kinnitab, et ideaalse juhi tüüpi ei ole olemas ning heaks juhtimiseks vajalikud eeldused sõltuvad kontekstist ja paljudest teguritest. Ka olemasolevad teadusuuringud kinnitavad pigem seda, et ideaalse juhi mudeli otsimine on tühi töö.

Ta toob siiski välja ka mõned omadused, mis aitavad juhtivasse rolli pürgimisel kaasa. „Olen hakanud kalduma sinnapoole, et päris igauks ei saa ka olla hea juht ja juhtimisoskus toetub kaasasündinud või lapseas arenenud omadustele. See on hästi lihtne – pane inimesed ritta seisma, anna ülesanded ette ning jälgi, kes võtab vastutuse.“

Ülavere lisab kaks omadust, mis aitavad juhiks kujuneda. Esimene neist on võime inimestele toeks olla. See ei tähenda nende igal sammul hoidmist ja suunamist, vaid oskust ja tahet neid kuulata, nendega arvestada ja kannatlik olla. Teise poole moodustab nõudlikkus – seda ennekõike tulemuste suhtes. Esimeseta on raske organisatsiooni, mis olemuslikult koosneb inimestest, tulemuste suunas motiveerida. Teiseta ei ole aga võimalik organisatsiooni

eesmärke saavutada. Hea juht peaks seega Ülavere sõnul olema igal juhul kombinatsioon neist kahest. Praktikas vastavat sellele määratlusele umbes 15%.

Poolkogemata vabaiühenduse juhiks

Juhtimisteadmiste ammutamiseks kiigatakse sageli ootavalt äri sektori poole. Vabaiühenduste juurde toovad inimesi aga enamasti teistsugused väärtused. Ehk siis levinud arusaama kohaselt on äri sektoris sageli motivaatoriks number üks palk, vabaiühendustes missioon.

Raimo Ülavere, kes puutunud oma *coaching*-u-programmides kokku juhtidega nii era-, riigi- kui ka kolmandast sektoriga, nendib küsimuse peale, kuidas erinevad neis vajalikud juhi kompetentsid, et nii head kui ka halba juhtimist leiab igalt poolt ning valdkonniti üldistada on keeruline.

„Mõned erinevused käitumises suures plaanis siiski on. Erasektoris on lihtsam asju mõõta kui avalikus või vabasektoris. Vabakonnas on seevastu tugevam väärtuste ja visiooni aspekt kui äris, kus raha räägib rohkem.“ Seejuures näeb Ülavere suurt väärtust teadmiste ja oskuste liikumisel sektorite vahel: „Äri sektori juht hakkab ka vabakonnas otsima mõõdikuid. Neid on ehk keeruline leida, aga see mõtteviis tuuakse kaasa, mis omakorda arendab organisatsiooni.“

Enamik hinnatud ja tuntud juhte tulebki äri sektoriga, kus ettevõtete tulemused räägivad sageli iseenda eest. Muid väärtusi vaadatakse vähem. Vabaiühendused on aga

Mõned erinevused käitumises suures plaanis siiski on. Erasektoris on lihtsam asju mõõta kui avalikus või vabasektoris.

enamasti väikesed, eesmärgid ja tulemusindikaatorid hõlpsamalt defineeritud. Juhtidekski satuvad sageli mitte niivõrd need, kes isikuomadustelt tingimata kohe juhirolli sobivad, vaid pigem need, kes valdkonnast tõsiselt huvituvad ja hoolivad.

Vaevast on viimastel aastatel just paljud vabaühendused saanud nõnda palju avalikku tähelepanu kui Pagulasabi. Immigratsioon kui ühiskondlikult vastuoluline teema ning Euroopa kohal tumeda varjuna laiunud pagulaskriis on taganud olukorra, kus vastu on tulnud võtta nii positiivset tähelepanu (näiteks Vabaühenduste Liidu tunnustus aasta vabaühendusena 2016) kui ka rünnakuid. Igalt töötajalt, ennekõike aga kogu krempli eest vastutavalt juhilt nõuab pidev stressiseisund karastunud närve ja kamaluga kannatlikkust.

Tihtilugu mõeldakse küll sellest, kuidas mingeid asju paremini teha, aga mitte sellest, kas üldse õigeid asju tehakse.

Pagulasabi juhataja Eero Janson võttis organisatsiooni juhtimise üle 2015. aasta märtsis, seega mõned kuud enne pagulas-kriisi algust. „Poolkogemata,“ vastab Janson ausalt küsimusele, kuidas ta vastutusrikka ülesande täitmiseni jõudis. „Eks ma olin kahe aasta jooksul projektiassistendina töötades sõnakusega silma jäänud ja hetkeks, kui senine juht kõrvale astuda soovis, väljakutseks valmis,“ meenutab Janson aega, mil sõna „pagulane“ ei kutsunud laiemas avalikkuses veel esile enam kui olakehitust.

Kuigi võõras kohas vette hüppamisest oleks liig rääkida, on vahepealsed neli aastat pakkunud ühe katsumuse teise järel, seda kõike pideva ühiskondliku kriitika ja tänaste valitsuspoliitikute torgete saatel. Janson nimetabki ühe peamise murena kõrge stressitasemega töötavate inimeste hoidmist.

„See on valdkond, kus peab olema endas väga kindel ja leidma tugeva sise-mise motivatsiooni. Ühiskonna karjuv element mõjutab ju kõiki, kes selles valdkonnas töötavad,“ kirjeldab ta. „Võib olla väga paksu nahaga, aga see segab ikkagi igapäevatööd, kui väljastpoolt tulev hoiak on negatiivne või sind pidevalt sildistatakse.“ Seda olulisemaks nimetab Janson igasugust positiivset tagasisidet – inimesi, kes julgevad kiita või muul moel toetada.

Teise olulise probleemina toob ta välja väärtuste juurde jäämise, kuna sageli tuleb pendeldada rahvusvahelise koostöö ja riigisisese diskussiooni vahel. Lihtsa näitena võib esimeses tunduda paljuräägitud kvoodisüsteem solidaarse lahendusena, ent Eestis tõi see kaasa kriitikavormi. Seetõttu tuleb seisukohti ja tegevusi pidevalt mugandada vastama Eesti tegelikkusele ja ühiskonna valmisolekule – sellele, mida üldse võimalik ette võtta –, püüdmata samas mitte teha järeleandmisi väärtustes, millesse usutakse.

Väga sarnasena kirjeldab oma juhiks saamist ka Nähtamatute Loomade eestvedaja Kristina Mering, kelle eestkostetegevus karusloomafarmide keelustamise, puurikanade munade müügi lõpetamise või taimetoidu populariseerimise nimel ei tekita ühiskonnas oluliselt vähem paksu verd kui pagulased.

„See oli juhuslik,“ hüüatab Mering Nähtamatute Loomade algust ja juhiositsioonile asumist kirjeldades. „Tegutsesin pikalt aktivisti ja projektijuhina, aga siis tekkis õige hetk luua uus organisatsioon ja läks nii, et mul tuli selle organisatsiooni juhi roll enda õlgadele võtta. Olin ka enne seda usin töomesilane, aga selle rollivahe-tusega muutus väga palju.“

Kõige keerulisem oli Meringu sõnul liikuda peamiselt oma ülesannetega noki-tsemise juurest meeskonna juhendamise ja organisatsioonisisese suhtluse eestvedaja rolli.

„Sain paremini aru, kui introvertne ma olen,“ meenutab Mering juhirolli astumist. Organisatsioonis kõigi kurssi viimine, kes millega mida toetab, miks mingi roll on vajalik, kuidas oma rolli hästi sooritamine tervikut aitab, nõuab palju suhtlemist. „Õppisin, et see on mulle raske, aga et ma ei karda neid raskusi. Kui mingisugused teemad poevad elus naha alla ja südamesse ning tunduvad nii tähtsad, et tahaks elu ja karjääri neile pühendada, siis leiab viisi, kuidas igasugustest raskustest välja tulla.“

Eksperit ja eestvedaja

Ehkki kodanikuaktivistina on ilus usku-da sellesse, et hea tahe ja siiras ühiskondlik motivatsioon on peamised, peaks innukuse ja tegusate üksikisikute kõrvale organisat-sioonide arendamiseks lisanduma kuhjaga süsteemsust ja teaduslikku lähenemist.

Rasmus Pedanik heidab kolmanda sektori juhtimise suunas siin kriitikanoo-le: „Mind üllatab, et vabakonnas on üsna

madal refleksiivsus ja kriitiline mõtlemine. Tihtilugu mõeldakse küll sellest, kuidas mingeid asju paremini teha, aga mitte sellest, kas üldse õigeid asju tehakse. Tahe-takse ülitolerantset, kõiki kaasavat kodani-kuühiskonda, aga kas juhi enda käitumine ja liikmete kaasamine lähtuvad samadest väärtustest? Seal on päris suur lõhe.“

Ühe probleemina toob Pedanik välja, et vabakonna juhtidel on vähe läbimõeldud arenguvõimalusi. Sageli minnakse mingit tegevust tegema või teenust osutama ja kas-vatakse jooksult juhiks ilma, et oleks kellegi pealt õppida. Õpitakse seega tegevuste kaudu. Tegevusele peaks aga efektiivsaks õppimiseks järgnema peegeldus, mitte kaks päeva koolitust, rõhutab Pedanik.

Kaks rolli, mille kattuvusest või vas-tandusest palju räägitakse, on seejuures eksperdi ja juhi omad. Tugevatel sisu-ekspertidel on sageli raskusi liikuda oma täpse, ent võibolla kitsa vaatenurga juurest suure pildi peale ning hakata tegelema enda ümber olevate inimeste motiveerimi-sega. Olukord või alternatiivide puudumi-ne aga sageli just seda nõuab.

Arvamusfestivali eestvedaja Maiu Lauring on üks neist paljudest, kes, olles töötanud pikalt Praxisse analüütikuna, astus eksperdi kingadest mahuka ettevõtmise juhi omadesse. Augustis seitsmendat korda toimuva ja tuhandeid inimesi kokkutoova sündmuse eel otsitakse Lauringule parasjagu mantlipärijat, mistõttu on tegemist sobiva ajaga vahepealne kogemus kokku võtta.

Lauring kirjeldab festivali korralda-misest saadud kogemusi tohutult ägeda praktikana, kuid mõõnab, et igatseb ka analüütiku rolli. „Tahaks nüüd rahulikumat aega oma rolli taas läbi mõtestada, et sellest kõigest õppida. Nohikuhinge tunne ütleb, et tahaks raamatukogus värskeid teadusaja-kirju lugeda,“ naerab Lauring. Juhirollis on seevastu palju nii-öelda helikopterivaadet, kus tuleb tegeleda kõigega. Igal inimesel

Tugevatel sisu-ekspertidel on sageli raskusi liikuda oma täpse, ent võibolla kitsa vaatenurga juurest suure pildi peale.

**Kõige suurem viga,
mida juhid teevad
– eriti just edukad
juhid –, on see, et nad
lakkavad kuulamast.**

on meeskonnas oma spetsiifilised teemad, mis teda huvitavad, mis energiat annavad, mis huvi üleval hoiavad – juht peab leidma aega nende kõigiga tegeleda ega saa lihtsalt oma peamiste huvidega nokitseda.

„Üks kandidaat ütles intervjuul, et kõige suurem viga, mida juhid teevad – eriti just edukad juhid –, on see, et nad lakkavad kuulamast,“ räägib Lauring, miks ta juhirolli pigem kerge südamega üle annab. „Nad teavad, et neil on mingi võidu valem või muster, aga unustavad ära, et nad pole sellest mustris ainsad. Seal taga on meeskond ja palju muid tegureid. Ükskõik kui pika kogemusega sa oled, tuleb osata kuulata ja olla teadlik mitte ainult sellest, mida sa ise teha tahad, vaid ka sellest, mida teised ütlevad, mida klient, avalikkus, meeskond räägivad. Tuleb osata seda kõike tasakaalustada.“

Sarnase liikumise eksperdirollist juhiks on läbi teinud paljud vabaihenduste juhid. Eero Janson näeb selles liikumises paljutki, millega juhiks pürgija peaks arvestama. „Kogu see töö, mis tuleb juhina ära teha, ei ole kokkuvõttes üldse tore – rahaküsimused, personaliküsimused. Rollid lähevad niimoodi segamini.“ Pagulasabi-suurune organisatsioon vääraks tema sõnul eraldi positsioonis juhti, kelle juhiomadused on väga head ja kes ei peaks tingimata olema teemavaldkonna ekspert. Enamasti oodatakse juhilt aga kõike, nii uute inimeste tiimi toomist, finantside korrashoidmist kui ka seaduste tundmist.

Kõigea tegeleda korraga ei saa ning püüdes olla ühtaegu kõneisik, finantsjuht, kommunikatsiooniekspert, sisuanalüütik, on läbipõlemine kerge tekkima. Olukorraga hakkama saamiseks on esimeseks sammuks selle teadvustamine.

„Ma ei ütleks, et olen sellega eeskujulikult hakkama saanud,“ nendib Janson. „Siiaamaani üritan piirjooni tõmmata ja eks need lahendused ole ka pika vinnaga. Aga iseennast tuleb analüüsida ja endast aru

saada – millised pädevused mul olemas on, mis on nõrgad kohad, milliseid kingi ma suudan täita, millistesse vajaksin kõrvale teist inimest.“

Selle artikli jaoks intervjuueeritud juhid kinnitavad kui ühest suust – eksperdirolli viib inimese sageli sügav huvi mingi valdkonna vastu. Juhi rolli astudes tuleb aga tegeleda nii paljude tehniliste küsimustega, et pikapeale võib algne missioonitunne silmapiirilt kaduda ja huvi lahtuda, tekkida ebakindlus, mis üleüldse valdkonnas tegutsema motiveeris. Ühe lahendusena räägib Janson, et püüab liikuda juhtimisevastutuse jagamise suunas – aktiveerida enam ka teisi juhatuse liikmeid, mis jätkaks talle rohkem võimalust tegeleda ekspertteemadega, mille pärast ta üldse pagulasteema juurde jõudis.

„Paljud tulevad valdkonda idealistidena ja lahkuvad küünikutena. Väärtused peavad olema piisavalt sügavad, et tuuled, mis käivad üle, neid kaasa ei viiks,“ viitab Janson katsumustele, milleks vabaihenduse juhirolli võtja peab kindlasti valmis olema. Küsimuse peale, kuidas rollivahetus teda ennast muutnud on, Janson end end siiski veel küünikuks nimetama ei soostu ja möönab, et on pigem hakanud nägema rohkem pooltoone ja strateegilisemalt mõtlema.

„Mitte küünikuks muutuda on mu elu missioon!“ hüüatab Mering sama küsimuse peale. „Nii paljud asjad suunavad, et näe, küünilisus on sealpool, palun sinna suunduda.“

Mering kirjeldab, kuidas ta on selle vältimiseks püüdnud tegelemist ootavaid ja pidevalt juhi tähelepanu vajavaid administratiivseid ülesandeid enda jaoks uuesti läbi mõtestada: „Püüame eos mitte mõelda

**Mitte küünikuks
muutuda on mu elu
missioon! Nii paljud
asjad suunavad, et näe,
küünilisus on sealpool,
palun sinna suunduda.**

raamatupidamisele ja muule taolisele kui millelegi igavale ja tüütule. Pigem mõelda nii, et kui meie eesmärgiks on läbipaistvus, siis kui raamatupidamisega on kõik korras,

saamegi läbipaistvad olla. Siis saame suhelda ausalt toetajatega, neid motiveerida, selle kaudu tõhusamalt loomi aidata.“

Isegi sellised esmapilgul nõmedana näivad asjad nagu järjekordse projektitaotluse vorpimine on Meringu sõnul lõpuks osa sellest, et saaks tõhusamalt tööd teha. Kõik tuleb lihtsalt terviku ja organisatsiooni eesmärkide täitmise toetuseks oma kohale paigutada. Juhi roll ongi vaadata suuremat pilti, et mõista ja ka teistele kirjeldada, kuhu kõiksugused administratiivülesanded paigutuvad. „Pidin tegelema palju sisekaemusega, kuidas võtta roll, et mingit muutust esile kutsuda. Tegemaks elus olulisi asju, on kompromissid paratamatud. Pidin ennast esialgu ebamugavasse rolli

**Juhina ei saa eeldada, et
inimesed räägivad, mis
neid häirib ja mis raskusi
valmistab, kui ise enda
kohta neid asju ei räägi.**

seadma, aga seepärast, et teha midagi, mis on mulle kõige olulisem. Ja siis see muutus ei tundunud enam nii halb.“

„Juhina tuleb end tunda,“ kinnitab Lauring. Ta kirjeldab kahe rolli kohtumist nii: „Ma tean, et ma olen inimene, kellel on vaja andmeid ja argumente, et ma teaks, miks ma mingi valiku teen. Isegi kui ma teen vale valiku, tahan ma osata põhjendada, miks. Selles mõttes ma kindlustan juhina oma tagalat analüütiku kiiksuga, et põhjendan parima teadaoleva infoga, miks ma mingi otsuse teen.“

Usaldusliku õhkkonna loomine

Ükskõik kui tugeva sisueksperdiga tegemist, üksinda on siiski raske midagi ära teha. Nagu eespool kirjeldatud, tähendab juhtimine ennekõike inimeste juhtimist ja see tähendab hakkamasaamist väga erinevate ootuste, tõekspidamiste ning iseloomudega. Selleks tuleb kõigepealt aru saada, mis inimesi motiveerib.

„Inimesed tahavad mõtestatud tegevust ja selle eest ka mingit tasu või tunnustust. Kui nende huvi langeb kokku organisat-

siooni eesmärgiga, siis inimesed teevad neid asju. Juhi ülesanne on sel juhul mitte liialt sekkuda, vaid lasta inimestel tegutseda,“ selgitab Rasmus Pedanik organisatsiooni toimimist.

Pedanik nimetab kultuurimüüdiks seda, justkui oleks enesekindlus midagi juhtidele eluliselt olulist, justkui peaksid nad kõiki vastuseid teadma. Oma doktoritöös jõudis ta suure erinevuseni stereotüüpse arusaama, milline üks juht on, ning tegelikkuse vahel. Väga paljud suurte ettevõtete juhid kipuvad olema hoopis teistsugused – tagasihoidlikumad, mitte esiletükkivad arvamusiidrid.

„Neid on palju, kes on kusagil midagi saavutanud, aga pole võimalik aru saada, kas see on juhtunud tänu õnnele või isikuomadustele,“ räägib Pedanik oma kogemustest organisatsioonide toimeloogika uurimisel. Uuritud on pikalt juhipositsioonis olemise mõju inimese minapildile. „Empaatia väheneb. Inimeste tundmine ja empaatia on aga väga olulised juhi omadused. Tänapäeva organisatsioonis ei saa ilma empaatiata hakkama. 90% juhtidest ei ole teadlikud sellest, milline on nende mõju tiimile. Enamik hindab ennast selgelt üle.“

Pedanik toob välja, et selle põhjuseks pole üksnes juhi paisunud ego, vaid ka toimiva tagasisidemehhanismi puudumine organisatsioonis. Ehk siis lihtsamini öeldes – kolleegid ei julge tagasisidet anda, kuna selle jaoks pole piisavalt usalduslikku keskkonda.

Säärase keskkonna loomiseks läheb vaja mitteformaalseid suhteid, sest usaldus saab tekkida vaid juhul, kui ise ennast avad. Ehk siis taas on juhtimist raske lahutada lihtsalt heaks inimeseks olemisest ning kõik muudegi inimsuhete kohta kehtiv kandub töökeskkonda üle.

„Juhina ei saa eeldada, et inimesed räägivad, mis neid häirib ja mis raskusi valmistab, kui ise enda kohta neid asju ei räägi. Kui mängid kõiketeadjat ja haavamatut, siis keegi ei räägi sulle,“ kirjeldab Pedanik.

Nagu postuleeris Dale Carnegie oma kõige läbivama sõnumina raamatus „Kuidas võita sõpru ja mõjutada inimesi“, edasi aitab siiras huvi ja uudishimu teiste vastu. Ja mitte üksnes inimeste, vaid ka valdkonna ning iseenda vastu.

Uudishimu ning vajadust keskkonna ja inimestega tihedalt tutvavaks saada rõhutab ka Eestimaa Looduse Fondi juhatuse esimees Tarmo Tüür, kes on korraldanud juba tosin aastat talguid ning veab lisaks

ELF-ile eest Teeme Ära tööd. Tüür rõhutab, et hindab tagantjärele väga kõrgelt seda, et tal oli enne juhirolli astumist aega ja võimalust organisatsiooni ning selle inimestega põhjalikult tutvuda.

„Kirjutamata reegleid on kordi rohkem, kui võiks arvata. Väga innukal või värskest väljast tulnud inimesel oleks üsna

Tuleb olla paindlik ja vastutulelik, sest kui ei teki avatud vestlust, siis ei ole sellest ei sinul ega temal tolku.

lihtne hakata pigem segama protseduuride juhtimise ja pideva kontrollimisega,“ muheleb Tüür. „Minu roll on pigem heade inimeste leidmine, meeskonna kokkupanek ja siis nende mitte segamine. Juht peab toetama, aitama muresid ja probleeme lahendada. Püüan luua head ja soovivat keskkonda, et inimesed leiaks ise probleemidele lahendusi.“

Sarnaselt paljude organisatsioonidega viib Tüür regulaarselt läbi arenguvestlusi, kus avatult küsida, millised on kaastöötajate probleemid ja takistused. Erinevalt paljudest teistest on need vestlused aga muudetud võimalikult paindlikuks ja vabatahtlikuks.

„Inimese elus on erinevad etapid – mõni hetk sobib hetkeseisu peegeldamiseks, mõni mitte,“ kirjeldab Tüür. „Kampaania korras ja linnukese pärast ei ole mõtet – et mingi oluline asi sai tehtud, mida juht justkui peab tegema. Tuleb olla paindlik ja vastutulelik, sest kui ei teki avatud vestlust, siis ei ole sellest ei sinul ega temal tolku.“

Mida suurem kollektiiv, seda keerulisemaks säärane vastutulelikkus ja personaalsus muidugi muutub. Ka Tüür mõonab, et ideaalis võiks sellised ülesanded olla keskastme juhtide vahel jagatud ning aega ja võimalust piisavalt keskenduda jääb pidevalt puudu.

„See on pigem kerge defitsiidi tingimustes tegelemine ja pidev õppeprotsess, aga kõik algab iseenda suhtumisest,“ jääb Tüür optimistlikuks. „Peab arvestama, et juht ongi mure- ja probleemimagnet. Mind on

vaja peamiselt siis, kui mingi jama on. Sageli jooksevad erinevad projektid ja tegevused kuude kaupa, ilma et peaks üldse oma nina sinna pistma. Aga minult on nõu vaja siis, kui kerkib mõni suurem probleem.“

Vabaühenduste töö spetsiifika kipub olema see, et paljud inimesed, kelle tööd tuleb juhtida, ei tee seda mitte professionaalses korras, vaid vabatahtlikena (vabatahtlike juhtimisest loe lähemalt lehekülgedelt 16-17). Nähtamatud Loomad on kaasanud oma töösse lühikese tegutsemisajaga juba kümneid ja kümneid vabatahtlikke ning Kristina Mering rõhutab, kui oluline on usaldusliku sideme loomine.

„Muidugi on vabatahtlikud olulised, aga kas nad ka teavad seda, et nad on olulised?“ viskab Mering õhku retoorilise küsimuse. „Eriti vabaühenduse juhi jaoks on väga oluline positiivsust väljendada. Eesti kolmandas sektoris on negatiivsust palju, seda jagub mitme sektori jagu, ja ma olen püüdnud sellest eemale hoida, sest see lämmatab.“

Nähtamatud Loomad on jaganud organisatsiooni meeskondadeks, kus igal neist on oma juht, kes on ka vahelüli, et kõikide vabatahtlikega jõuaks individuaalselt suhelda, vajalikku infot vahendada ning seeläbi organisatsiooni kui tervikuga tihedat kontakti hoida.

„Kasvule suunatud ja positiivne mõttealaad on eelduseks, et head organisatsiooni luua. Kui juhid ei ole need, kes suudavad päikesekiiri läbi pilvede välja tuua, on väga keeruline ka vabatahtlikke positiivselt mõjutada,“ väidab Mering. „Meie raudvara peaks olema optimistlik suhtumine, sest miks me muidu kodanikuühiskonnas kaasa lööme?“

Õppida, õppida, õppida

Kes on jaksanud nii kaugele lugeda, pole loodetavasti kaotanud veel optimismi vastutuse võtmise suhtes ega ka küünikuks

Kui juhid ei ole need, kes suudavad päikesekiiri läbi pilvede välja tuua, on väga keeruline ka vabatahtlikke positiivselt mõjutada.

muutunud. Et vabaühenduste juhtidele tekiks rohkem toetusmehhanisme ja refleksioonivõimalusi, alustabki Vabaühenduste Liit sügisel tulevaste vabaühenduste juhtide arenguprogrammiga (vaata lisa juuresolevast kastist).

Neile, kel juhivastutuse võtmine või paremaks juhiks saamine aga juba praegu mõttes mölgub, kõlab soovitusena läbivalt, et õppida saab vaid kogemustest. „Tuleb julgeda proovida ette võtta ja vaadata, mis enda jaoks töötab. See tähendab tegutsemist ja peegeldamist. Viimast on parem teha koos teiste inimestega, kes on sarnases positsioonis, koos teiste juhtidega, julguse korral koos kogu meeskonnaga,“ soovitab enesearenguks Rasmus Pedanik.

Imiteerimine on tema sõnul inimkäitumise parim õppimisviis – seega tasub otsida eeskujusid, keda imiteerida. Neid, kelle pealt õppida strateegilist mõtlemist, koosolekute pidamist, tunnustamist, müüki või mida iganes muud, milles areneda soovida. Kõige olulisemana toob ta siiski välja oskuse kuulata, märgata, anda tagasisidet, oma emotsioonidega hakkama saada ja teistega empaatiliselt käituda.

„Valdkonnad arenevad nii kiiresti, et kogu aeg on vaja lugeda, õppida, areneda. Seda ilma uudishimu ja huvita ei saa,“ rõhutab Pedanik veel kord vajadust siira uudishimu järele. „Aga meeskonna arendamise oskus ja strateegiline mõtlemine on teisejärgulised. Enesejuhtimise baaskused on kõige vajalikumad – see, kuidas inimestega rääkida, rahulikult arutada, konstruktiivselt suhelda.“

Kristina Mering toob välja kaks raamatut, mis teda juhiks kasvamiselt ja iseenda juhtimisel aitasid: Susan Caini „Quiet“ ja Carol Dwecki „Mõtteviis“. Esimene aitab teha rahu ühiskonnas levinud vaikiva ootusega, justkui peaks juht olema ekstravertne ja domineeriv, sotsiaalne ja pidevalt esiplaanil. Dweck jaotab aga mõtteviisi kas kinnistunuks (oskused ja võimed sõltuvad kaasasündinud andekusest) või edenemisele suunatuks (kõik on arendatav).

„Lahendustele orienteeritus on organisatsiooni loomisel ja vedamisel ülitähtis oskus. See aitab takistuste ja välismõjudega toime tulla. Kui on asi, mida ei oska veel hästi nagu raamatupidamine, siis pole hullu, leiame lahenduse. Otsime ressursse, otsime kellegi, kes on nõus soodsamalt või *pro bono* aitama,“ kirjeldab Mering praktilisi näpunäiteid, mida ta on omanud.

„Teiseks on oluline, et teised ei pea teadma, kui sul on halb tuju, sest endast välja antavate signaalidega lood ka teiste jaoks atmosfääri. Kui juht mõtleb, millist emotsionaalset atmosfääri ta tahab luua, siis tuleks ikkagi ka ise kontrollida, kui palju negatiivsust endast välja lubatakse.“

Enesekontrolli ja vajadust olla kiire muutustega kohaneja rõhutavad kõik. Eero Janson meenutab, et juhirolli ei peaks ka liialt romantiseerima, sest see on ikkagi

Kui sa inimesi mõistad, saad nendega hästi läbi, viitsid ja jaksad suhelda, siis on juba mingid eeldused juhiks kasvamiselt olemas.

üks suur proovilepanek. „Peab olema üks väga paindlik inimene ja hea enesejuht nii aja kui ka mõtte juhtimisel. Ei tohi mõelda üle, peab nägema suuremat pilti, püsima jalad maas, et muuta teisi rahulikumaks, mitte minna kaasa, kui tekib kriisiolukord. Ükskõik kui hea oled eksperdina või kui hästi oskad analüüsida seda, mis valdkonnas toimub, peab juht olema sisemiselt tugev isiksus. Seda on raske kasvatada.“

Alustada saab siiski ka väiksematest asjadest. Raimo Ülavere toob omalt poolt välja, et arengukohti tuleks otsida igapäevase töö seest. „Need on pigem väikesed kui suured asjad. Oluline, et need oleksid tegevused. Kui tahad olla parem juht, pole vaja hakata tingimata enda sisse vaatama ja mõtlema, milline on hea juht ja millised on tema väärtused ja nii edasi. Võib ka võtta lahti meeskonna koosoleku plaani, vaadata, milliste muutustega paremate tulemusteni jõuda, ja hakata neid muutusi trennima.“

Tarmo Tüür lisab, et palju aitab väga erinevate kogemuste hankimine. „Hästi suur abi on, et olen saanud nuusutada erinevaid valdkondi – saanud kas ülikoolist, tööst või vabatahtlikust tegevusest aimduse majandusest, juriidikast, kommunikatsioonist, infotehnoloogiast, raamatupidamisest, organisatsiooniteooriast, riigi toimimisest, vabaühenduste rollist ühiskonnas. Eksperdik ei jõua end teha, aga kui mõni neist on ikka täiesti

hiina keel, on väga raske ka juristilt või kommunikatsiooninimeselt tuge saada või temaga suheldes organisatsiooni jaoks vajalik kasu üles leida.“

Ikka ja jälle jõutakse tagasi empaatia ja suhtlusoskuse juurde. „Kõige olulisem on see, et juhtimine on alati töö inimestega. Kui sa inimesi mõistad, saad nendega hästi läbi, viitsid ja jaksad suhelda, siis on juba mingid eeldused juhiks kasvamiselt olemas. Muid oskusi on võimalik kompenseerida,“ räägib Maiu Luring. Juht peab tema sõnul ära tunnetama, mis hirmud inimestel on. „Pole professionaalsuse küsimus, et kardeatakse eksida, ning sellest tuleb aidata üle saada, seda peegeldada, harjutada ja tekitada usaldust, et ka eksimine on lubatud. Kui vahepeal pall kusagil maha kukub, siis maailm ei saa sellest otsa,“ innustab Luring põhimõtet, mis peaks kehtima nii juhtidele kui ka kõigile teistele.

Tulevikku vaadates väljendab ta lootust, et uus põlvkond juhte saab olema eelnevast kardinaalselt erinevate väärtustega. „Jumala eest loodan, et nad ei oleks sellised egokapitalistid. Meil on vaja juhte, kes mõtlevad laiemale ühiskondlikule kasule, keskkonna vajadustele. Peame oma majandusmudeleid nii kardinaalselt ja nii kiirelt muutma, et on vaja eestvedajaid, kes on valmis seda muutust läbi viima. On vaja põlvkonda, kes ei lähe enesekasu või rahateenimise eesmärgile välja, vaid defineeriks enda edukust selle kaudu, mida nad on ühiskonda panustanud.“

Tulevaste vabaühenduste juhtide arenguprogramm

Vabaühenduste Liidus käivad ettevalmistused vabaühenduste tulevaste juhtide arenguprogrammi käivitamiseks, et kindlustada järelkasvu ja tugevdada vabaühenduste võimekust. Perioodil 2019–2022 on plaanitud anda kahele kümneliikmelisele grupile võimalus oma oskusi ja teadmisi koolituste, mentorluse ja praktiliste tegevuste kaudu täiendada. Programm kestab osalejale 12 kuud ja täpsemat infot arenguprogrammi kohta on oodata sügisel.

Iceland
Liechtenstein
Norway

Active
citizens fund

SmartAccounts sobib hästi MTÜ raamatupidamiseks!

- ✓ Meil on nüüdsest olemas MTÜ kontoplaan
- ✓ Juba üle 500 MTÜ on valinud SmartAccounts'i
- ✓ Meil on kiidetud ja alati naeratav klienditugi

Tutvu tarkvaraga: www.smartaccounts.eu



 **smart accounts**
RAAMATUPIDAMISTARKVARA SINULE

www.smartaccounts.eu
info@smartaccounts.eu
Tel 660 3303

Suur osa vabaühendusi sõltub inimeste vabatahtlikust panusest. Küsisime vabatahtlikega palju kokkupuutuvatelt inimestelt, kuidas nende motivatsiooni kõrgel hoida. **LAURI LUIDE** jagas soovitusi, mida kindlasti tähele panna, ning **AUNE LILLEMETS** ja **TOOMAS ROOLAID** soovitusi, mida omakorda kindlasti mitte teha.

Kuidas juhtida vabatahtlikke?

Kuidas vabatahtlikke HOIDA?

Proovime Eestis järele jõuda Skandinaavia maadele, kus vabatahtlik tegevus on enamiku inimeste jaoks argielu tavapärane osa. Siinmail näeme seda paraku veel pigem hobina, millega tegelevad need, kellel aega üle või karmavõlg suur.

Hiljutisest Balti Uuringute Instituudi läbiviidud uuringust selgus, et iga teine inimene on viimase viie aasta jooksul vabatahtlikuna midagi teinud. Näib, et see osakaal liigub tõusvas joones, mis tähendab, et ühendused peaksid olema valmis vabatahtlikke hästi vastu võtma ning pakkuma neile tähendusrikkaid ja innustavaid tegevusi. Entusiastlikumad vabatahtliku töö arendajad kurdavad aga pidevalt selle üle, et abistajaid koheldakse lihtsalt tasuta tööjõuna. Neile seatakse tavatöötajatega võrdväärseid ootused, mõnikord isegi suurem koormus ja vastutus, ent nad jäetakse piisava juhendamise ning tunnustamiseta. Sellise suhtumisega õpid kiiresti ja valusasti, et vabatahtlik ei saa ega tahagi palgatöölist asendada.

Miks vabatahtlikke siis üldse kaasata, kui nad palgatöölistega võrreldavat tööd ära teha ei pruugi, aga rõõvivad juhendamiseks vajalikku aega ja energiat? Kui teha ära korralik eeltöö huvide, võimete ja eelistuste kohta, siis võivad vabatahtlikud panustada tavatöötajatega täiesti võrdsel määral, mõnikord isegi rohkem.

Näiteks asus Vabaühenduste Liidus hiljuti tööle üks vabatahtlik, kes on oma

erialases töös viinud läbi palju uuringuid, kogunud keeruliste küsimuste kohta taustinfot ja täitnud muid sarnaseid ülesandeid. Ta naudib sellist tööd. Vabaühenduste Liidu ühe eesmärgi elluviimiseks oli vaja uurida põhjalikult rahvusvahelisi praktikaid ja kogemusi, et nendest õppida. Töötajal, kellele selline tegevus ei meeldi, oleks tõenäoliselt kulunud kümneid piinarikkaid tunde. Vabatahtlik aga nautis talle usaldatud ülesannet ning täitis selle poole kiiremini.

Teine oluline argument vabatahtlike kaasamiseks on suhete parandamine ja avatuse suurendamine kogukonnas. Kes poleks mõelnud, et tema ühendusel võiks olla rohkem toetajaid – rohkem neid, kes hoolivad sellest, mida me teeme, rohkem neid, kes käiksid meie korraldatud üritustel, osaleksid sotsiaalmeedia kampaaniate levitamisel ja paljus muus sarnases? Uste avamine heasoovlikele aitajatele on märk sellest, et tegemist on avatud, ausa ja tööka organisatsiooniga, mille tegevus ja missioon läheb korda teistelegi.

Vabatahtlike jaoks pole midagi hullemat, kui avastada, et neid tegelikult ei taheta, nendega ei osata midagi peale hakata või et nende panus on pigem koormaks kui abiks. Kui vabatahtlike hulk ja panus suurenevad, saavad ka vabaühendused rohkem nende abile loota ja ehk viia ellu midagi, mida ilma ei nendega ei suudetaks.

Siit neli soovitusi, kuidas olla hea vabatahtlike kaasaja.

1. Tea, mida ja keda sul vaja on

Enne kui hakkad vabatahtlike kaasamise peale mõtlema, veendu, et sul on ülevaade, keda ja mille jaoks sul ülepea tarvis on. Tee nimekiri võimalikest tegevustest ja vajaminevatest oskustest. Nimekirja saab pidevalt täiendada ja ei tee ka paha, kui panna see organisatsiooni kodulehele, kus tulevased võimalikud vabatahtlikud sellega tutvuda saavad. Ideede puudusel võid inspiratsiooni koguda kogukonnapraktika programmist: www.heakodanik.ee/kogukonnapraktika-tegevused/.

2. Anna vabatahtlikele vabadust

Jah, on neid, kes vajavad, et neil kätt hoitaks, neid pidevalt julgustataks ja kontrollitaks, aga vabatahtlik saab üldiselt indu sellest, kui lubada tal kaasa mõelda ja ise väiksemaid otsuseid vastu võtta. See annab vastutuse ja suurendab kohusetunnet. Vabatahtlike puhul muretsetakse sageli nende usaldusväärsuse pärast, kuna ükski leping ega reegel ei hoiu neid ühingus kinni. See hirm tuleneb aga sageli vabatahtlikele antud ülesannete ebavajalikkusest ja jagatud vastutuse vähesusest, mistõttu vabatahtlikud ei tunne end vajaliku osana algatusest.

3. Räägi vabatahtlikega

Kommunikatsioon, kommunikatsioon, kommunikatsioon. Avatud ja pidev suhtlus loob avatud õhkkonna ja usalduse, olgu ülesannetega edenemist jälgides,

töökeskonda luues või isiklikel teemadel arutades. Avatud ja usaldavas keskkonnas suudab inimene alati loomingulisemalt ja vabamalt mõelda.

4. Ütle aitäh!

Kui tahad, et vabatahtlik jääks sinuga pikaks ajaks või tuleks tagasi, siis ära unusta teda tänada. Üks suuremaid probleeme vabatahtlike kaasamise juures on see, et nad ei tunne ennast väärtustatuna. Nagu on olemas viis põhilist armastuse keelt, on need sarnaselt olemas ka tänamisel. Mõnele meeldib, kui tänatakse isiklikult ja vaikselt, mõni tahab kõikide ees tänukirja saada, mõnele meeldiks äramainimine sotsiaalmeedias. Rusikareegel on aga see, et tänulikkust peab välja näitama.

Kui sa neid lihtsaid reegleid järgid, võib sinu organisatsioonist saada järgmine vabatahtlike keskus, kuhu abipakkujaid tuleb aina juurde ning nad ka jäävad sinuga. Siiski tasub meeles pidada, et vabatahtlike kaasamine pole imerohi, mis lahendab kõik probleemid. Nende kaasamine võib olla aeganõudev, väsitav, tüütu, raske. Kui aga läheb hästi, siis on võimalik viia oma ühendus uuele tasemele pea igas valdkonnas. Mis muud, kui mõtle tegevused läbi, pane üleskutse oma kodulehele, sotsiaalmeediasse või Vabatahtlike Väravasse ning hakka neid näpunäiteid rakendama.

LAURI LUIDE

Vabaühenduste Liit

Kuidas vabatahtlikest LAHTI SAADA?

Oleme vabaühendustega töötades tihti näinud, kuidas juhid toimivad enda arvates efektiivselt, aga unustavad arvesse võtta vabatahtliku ootusi ja vajadusi. Teiste mõödapanekutest on hea õppida. Või siis järgige meie iroonilisi antisoovitusi täht-tähelt ja vabatahtlik kaob teie juurest varsti!

1. Keskendu süsteemide, mitte suhete loomisele

Aeg on ikkagi ju raha, seepärast piisab, kui vabatahtlikule korra ära rääkida, mida ta tegema peab. Hiljem tasub juttu teha siis, kui märkad vigu. Vabatahtliku emotsioonidega tegelemine on väga ajakulukas, nii et põgene pärast tagasiside andmist kähku!

Liiga sõbralik ja soe suhtlemine viib üldiselt tööviljakust alla. Kui vabatahtlikud tunnevad end turvaliselt, siis nad ei pinguta enam. Kuna enamik vabatahtlike on nagunii organisatsiooniga lühikest aega seotud, siis pole mõtet oma energiat suhte loomisele kulutada.

2. Näita välja, et iseseisev mõtlemine ja tegutsemine ei ole vabatahtlike puhul teretulnud

Kõige parem on vabatahtlikele täpselt ette öelda, kus, kuidas ja mida nad tegema peavad. Nad ei tunne organisatsiooni tausta ja seetõttu on nende pakutud

alternatiivsed tegutsemisviisid nagunii kasutud. Liigne vabaduse andmine ainult soodustab igasuguste tüütute nõudmiste teket.

Erandiks on väga kiire aeg, mil võib vähem tähtsate ülesannete täitjad üldse juhendamata jätta. On võimalik, et nad saavad siiski hakkama. Või kui nad läbi kukuvad, siis pole vähemalt nende peale aega raisatud.

3. Pärast esialgset juhendamist nõua, et vabatahtlik saaks ise hakkama, tema hirmudega tegelemine pole sinu ülesanne

Mõnes ühenduses kulutatakse vabatahtlike väljaõppele mõttetult aega, näiteks mängitakse nendega võimalikke ettetulevaid olukordi läbi. Kõige paremini õpetab ikkagi elu ise. Kui vabatahtlik kriisiolukorras üksi hakkama ei saa, siis ongi tal aeg lahkuda.

Ära muutu ka pehmeks või vasta kõneledele kohe – hätta jäänud vabatahtlik ei pea kohe abi saama. Tema tööloik ei ole ju nii kriitiline, küll ta pärast saab teada, mis valesti tegi.

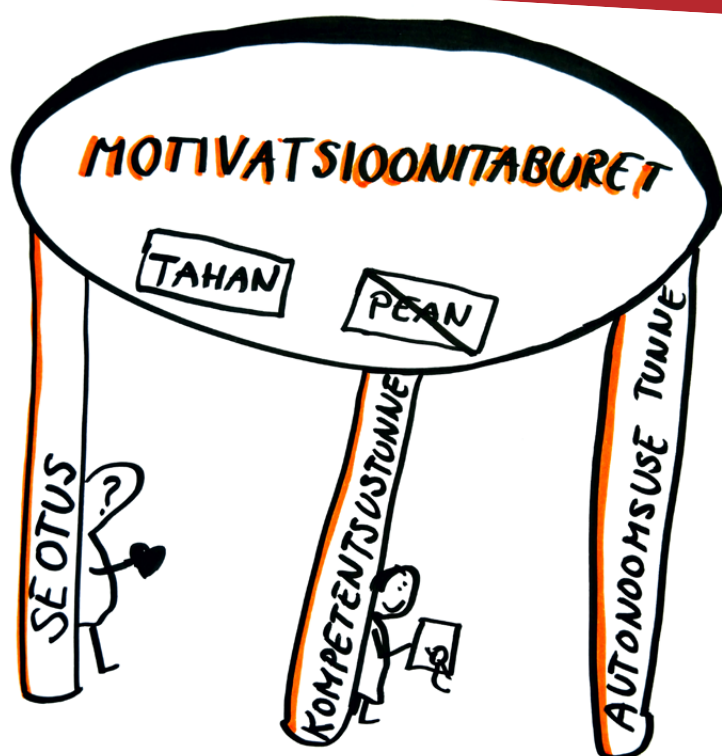
Kui jälgid neid kolme soovitusi, saad vabatahtlikust kindlasti lahti. Samu põhimõtteid võid kasutada ka oma töötajate puhul.

Kõige olulisem on meeles pidada, et suhtleksid võimalikult vähe ja ei uuriks vabatahtliku ootusi lähemalt! Nagunii on need väga subjektiivsed ja muutuvad ajas. Küsimise asemel eelda kõike ise! Kui näiteks moodustad oma peas viis eeldust, siis tõenäosus, et kõik täppi läheb, on $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 = 3\%$. Üpris kindel värk, et paned mööda ja vabatahtlik lahkub. Võit!

AUNE LILLEMETS ja TOOMAS ROOLAID
vabaühenduste nõustajad

„Soovituste“ aluseks on MTÜ-dele koostatud „motivatsiooni tabureti“ tööriist. Vaata õppevideot: <http://bit.ly/mot-taburet>.

Materjalide valmimist rahastas Siseministerium ja Kodanikuühiskonna Sihtkapital projekti „Vabaühendused suutlikumaks läbi õpioskuste arendamise“ kaudu. Materjali lähtepunktiks on Richard M. Ryani and Edward L. Deci isemääratlusteooria.



Aune Lillemets

Riina Solman:

kodanikuühiskond võiks lähtuda keele,
rahva ja kultuuri püsijäämisest

Ma ilmselt ei liialda, väites, et selle valitsuse esimesed kuud ja ametisse tulek on olnud tormiline, mõnede ministrite puhul väga vastuoluline.

Kuidas teie sisseelamisaeg on läinud?

See on minu jaoks ka tormiline ja vastuoluline olnud. Kui uus valitsus ametisse määratakse, siis uutele ministritele ja ka vanadele olijatele on see positiivne ja uus algus. Nagu laps läheb kooli esimesel septembril – kõik on uus ja tahad uue innuga peale hakata. Aga esimene ametisse nimetamise päev oli kohe vastuolusid täis. Sisuliselt tund enne seda ilmusid kajastused Eesti Konservatiivse Rahvaerakonna väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri kohta. Me ei olnud informeeritud sellest konfliktist – saime meediast teada. Kui vabariigi president tuli Riigikogu saali pusaga, siis tema sõnum oli pisut üllatav, kuigi me andsime endale aru, miks. Sellest, kui ta Kuusiku ametisse nimetamisel saalist lahkus, on lausa ERR-is üks pilt, kus me kõik vaatame, et mis nüüd juhtus. Me ei teadnud, et on sellised tagamaad. President oli paremini informeeritud kui ametisse nimetatav valitsus, see kõik jäi päeva varjutama.

Edasi läks veidi ladusamalt. Siseminister võttis mind väga hästi vastu. Mulle endale on pisut üllatav, et me siseminister Mart Helmega tüpaažilt sobisime – üks ei varjuta teist, kuigi oleme erinevad inimesed erinevates rollides. Mul ei ole oma kolleegile etteheiteid olnud ja loodan, et temal mulle ka mitte. Muidugi, uuele valitsusele on ette heidetud liiga jõulist retoorikat – ühele erakonnale just. Neid küsimusi ei olnud võibolla varem nii käsitletud, kui keegi valitsuse liikmetest jõuliselt käitus. Mind on pisut häirinud see silmakirjalikkus, et kui varem oli miski lubatud, siis nüüd on valulävi nii madal, et ükskõik mida EKRE inimesed ütlevad, pälvis see nii laialdast tähelepanu. Ma olen imestunud, sest ajakirjanikud ei peaks iga näpuvibutust telekaameratega saatma, nad kütavad sellega ühiskonna ärritust üles.

Kas selline meedia tähelepanu on igapäevatööd seganud või see on miski, mille te lülitate pigem argiselt välja?

Mul ei ole kivist süda. Ma olen loomu poolest vastuvõtlik ja avatud inimene. Kümme aastat poliitikas ei ole mind kuidagi kalestanud. Ma arvan, et ma olen juba nii vana inimene, et ma ei muutu. Mul ongi

avatud meel ja avatud süda. Mulle lähevad asjad korda ja muidugi mind üllatas, kui mõni ajakirjanik ka mind ründas. Ma olen ise olnud väga otseses kontaktis paljude ajakirjanikega ja mul on olnud nendega väga meeldiv koostöö. Pean sõnavabadust ja ajakirjanduse rolli ühiskonnas väga oluliseks. Sõna peab olema vaba ja ajakirjanikel peab olema vaba tegevusväli, kuid nüüd, kui üks valitsuse liige on rünnatav, siis jahitakse kohe ka teisi. Iga sõna võimendatakse. Eks ma siis vastavalt ka käitusin ja ütlesin alguses paarist-kolmest intervjuust ära, kuna valdkond oli uus, tahtsin end kurssi viia. Ja nägin, et ollakse kiuslikud. Ma ei soovinud ei valitsusele ega oma erakonnale halba kuvandit tekitada. Arvan, et käituti pisut ülekohtuselt.

Mul ei ole kivist süda. Ma olen loomu poolest vastuvõtlik ja avatud inimene. Kümme aastat poliitikas ei ole mind kuidagi kalestanud.

Mainisite avatud meelt ja seda, et teile lähevad asjad korda. Mis need paar kõige olulisemat teemat on, mis teile enim korda lähevad?

Mulle on alati läinud korda inimeste toimetulek – kuidas nad eluga hakkama saavad. Olen oma vabatahtlikus tegevuses ära näinud, et kodutute aitamine on üllas ja õilis ja inimeste kannatusi tuleb leevendada. Siiski, oma piiratud ressursid peame panustama ennekõike järelkasvule, et Eesti riik jääks kestma. Seetõttu olen mina oma tähelepanu juba tükimat aega peredele, lastele ja nende toimetulekule suunanud. Just tõmbekeskustest väljajäävatele inimestele, kelle elu ja toimetulek ei ole nii roosiline kui seal, kus on kõrgemad palgad ja saab lastele rohkem lubada.

Kui ma ütlen „kodanikuühiskond“, siis mis teil esimesena pähe tuleb?

Kogukonnad. Need on toredad. Ma ise olen tüüpiline näide, kes armastab kogukondlikku tegevust ja kogukondlikke liikumisi. Tihedamalt olen küll seotud kristlike kogukondadega, aga olen kaasa

Värske valitsuse esimesed kuud on olnud tavapärasest oluliselt keerulisemad.

Värske rahvastiku-ministrina muu hulgas ka kodanikuühiskonna käekäigu eest vastutava RIINA SOLMANIGA vestles vabahendustest, demokraatiast ja poliitilistest vastuoludest ANDREI LIIMETS.



löönud ka teistes liikumistes. Näiteks 2009. aastal moodustasime sellise MTÜ nagu Noor Eesti, mis tegutses järelkasvuga. Tahtsime anda lisahääle alaealiste laste eest selle mõttega, et poliitikud suunaks oma tähelepanu perekondadele. Tol hetkel juba teadsime, et rahvastik vananeb, poliitikud aga suunavad piiratud ressursse ikka sinna, kust hääli tuleb.

Mainisite, et teil on pikk suhe kirikuga. Miks kirikud on ülejäänud kodanikuühiskonnast kuidagi eraldi jäänud?

Ma arvan, et seal oli ajalooline algaas, kus nad kodanikuühenduste liikumisest kõrvale jäid. Mäletan, et käisin näiteks Oleviste hoolekandega Avatud Eesti Fondi taotlusi tegemas. Seda küll soositi, et tule tee projekte ja aita vaeseid, aga sain koostöö käigus aru, et kirikud ei olnud sinna väga oodatud, pigem toetati uuendusmeelseid ja uusi algatusi. Ega ma rohkem ei tikkunud aega raiskama. See on ju suur töö võtta ette ja projekt kirjutada oma töö kõrvalt. Samal ajal ma ju tegelen aitamise, mis on minu jaoks mõjusam, et inimene saaks kohe abi ja leevendust. Võibolla ma teen Avatud Eesti Fondile liiga, aga mul jäi selline mulje toona. Võibolla see on kergelt maailmavaateline lähenemine, kus konservatiivsem ja liberaalsem maailmavaade pörkusid, aga ei mäleta, et oleks suurt konflikti olnud.

Täna on konflikt nende kahe maailmavaate puhul palju teravam.

Aga millist rolli näete kirikutel kodanikuühiskonnas?

Kirikud moodustavad julgelt ühe kolmandiku vabatahtlikest. Nad teevad väga suure osa vabatahtlikku tööd ära – just seda, mis puudutab sotsiaaltööd, mis on ju riigile

Muinsuskaitstes, kultuurimälestiste taastamisel, muusikas, kultuuris osaleb kirik oma koguduste panusega. See on praktiline tegevus.

tasuta teenuse pakkumine. Ma saan tuua näiteks neid kogudusi, millega ma olen ise seotud – meil on pühapäevakoolid, vanurite aitamine, vaeste hoolekanne, kodutute hoolekanne, hingehoid, pastorid ja õpetajad käivad vanglakaplaniteks väga madala tasu eest või tasuta. Nad tegelevad väga palju inimeste tugisüsteemi ülevõlgimisega, mida riik ei ole suutnud veel üles ehitada.

Rahvastikuministrina näen ka, et pered vajaksid vanemlusprogramme ja tugisüs-

teeme. Kõrvalepõikena – probleem on ju selles, et noored saavad kokku, aga kasutusjuhendit ei anta kellelegi kaasa: laps sünnib, on esimesed raskused, minnakse laiali. Kui oleks abi ja nõustamist, siis teinekord ei läheks see pinge alajaamas lühiseks, vaid lahtuks. Sellist asja teeb kirik täiesti tasuta. Muinsuskaitstes, kultuurimälestiste taastamisel, muusikas, kultuuris osaleb kirik oma koguduste panusega. See on praktiline tegevus, mitte niivõrd ideoloogiline või huvikaitse.

Te olete viimaste nädalatega kohtunud mitme vabaühenduste esindusorganisatsiooniga – Vabaühenduste Liidu, Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikuga, lisaks Kodanikuühiskonna Sihtkapitaliga. Mis mulje teil on jäänud organiseerunud kodanikuühiskonna hetkeseisust ja tervisest?

Mulle on jäänud väga hea mulje, professionaalne mulje nendest inimestest. KÜSK-i ma teadsin pisut ka varem. Töö on korraldatud kiiduväärselt ja mul ei ole põhjust arvata, et keegi on kusagil midagi valesti teinud. Kindlasti saab alati veel paremini teha. Kindlasti oleks võimalik veel rohkem raha jagada kodanikuühiskonnale. Aga põhimõtteline suund, et me lihtsalt ei anna raha, et tehke midagi, vaid et me oleme arendanud juhtimisvõimekust, on õige.

Kindlasti on. Ma olen võrsunud teistsugusest maailmast ja saanud poliitikakujundajaks. Tagasivaates tundub kõik muidugi loogiline. Mõlemat on vaja, sest mõlemad on kodanikualgatused. Kodanikuühiskond on ju ka läbilõige ühiskonnast. Ei saa ühtesid teistele eelistada või välistada. Mitmekesisus on oluline.

Hiljuti vestlesin KÜSK-i nõukogu eelmiste esimeestega, kes väitsid, et sealtkaudu jaotatud raha on üks mõjuefektiivsemaid Eestis. Samas on KÜSK-i eelarve püsinud üsna väikesena. Milliseid muudatusi vabaiühenduste rahastamises vaja oleks?

Kirjutan alla, et seni on tehtud head tööd. KÜSK on käivitanud rohujuuretasandi võimekuse, aidanud kvaliteeti tõsta ja hoida. Mul oleks ju lihtne öelda või lubada, et ressursse on juurde vaja, siis saaks veel paremat tööd teha. Paraku ma seda meie eelarvepoliitika tingimustes lubada ei saa. Peaminister on ju lausa andnud ministritele ülesande kulused kärpida. Proovin seista selle eest, et seni eraldatud protsenti ei kärbitaks. Kas muuta midagi ideoloogiliselt? Ma arvan, et senine suund on õige – võimestada juhte, mitte anda lihtsalt raha tegevusteks. Kui ma tohin fantaseerida, siis ma tahaks igale kodanikuühendusele püstitada ühe loosungi või eesmärgi ja see on sõnastatud ilusa ülddeemärgina, mida saab alati täpsema sisuga täita, meie põhiseaduse preambulis – keele, rahva ja kultuuri püsijäämine. Sellest võiks ka kodanikuühiskond lähtuda, mitte pelgalt grupihuvist või ideoloogiast.

Mõned valitsuse liikmed, ennekõike siseminister Mart Helme, on erinevaid vabaiühendusi kritiseerinud ja rüüdnud – Eesti LGBT Ühingut, Pagulasabi, Inimõiguste Keskust. Kas teie meelest on mingeid valdkondi või ühendusi, mida riik ei peaks toetama?

Minu ühene seisukoht on, et inimeste muresid, probleeme ja hädasid peab riik aitama leevendada. Ükskõik siis, mis parasjagu kellelgi selleks hädaks on. Kui ma nüüd räägin LGBT Ühingust, siis ei ole ka minu soov ühiskonnas segadust külvata ja öelda, et neid ühingu ei ole vaja. Need inimesed on meie ühiskonnas olemas, neil on reaalsed probleemid, nendega tuleb tegeleda. Aga mitte provokatiivsel kombel,

näiteks konservatiividega tüli otsides või õhutades. See pole ka kindlasti kooskõlas heaks kodanikuks olemise põhimõtetega.

Mis on teie jaoks provokatiivne?

Ma toon rahastamise näite, mida Mart Helme on käsitlenud. Eesti Naisteühenduste Ümarlaud, kuhu kuulub ka Isamaa naiskogu, mille juht ma olen, koondab 400 naist üle Eesti. Lastega pered on liikmed, aga nad ei käi kohal, kohal käivad vanemad naised. Ümarlauda kuuluvad erakonnad ja

Tahaks igale kodanikuühendusele püstitada ühe loosungi või eesmärgi – keele, rahva ja kultuuri püsijäämine.

Eriliselt puudutas mind sotsiaalne ettevõtlikus ja toredad noored särasilmased inimesed, kes on maailma näinud – näinud, kuidas mujal maailmas neid asju on käima tõmmatud. Ma olen mõelnud, et kuidas puuduses olevate inimeste aitamine, kui ma oskan ja tahan seda teha, saaks olla ka leivatöö. Ma ei ole lahendust leidnud. Kui ministriks sain, öeldi mulle korduvalt, et ei tea, kas see on õige, mida sa tegema lähed, pigem aita vaeseid. Küll ma oleks tahtnud öelda, et ma olen terve elu tahtnud seda teha, aga paraku mul on ka pere, nii et kui lähen lihtsalt vaeseid aitama nagu ema Teresa, keda ühiskond justkui vajaks, siis kuidas ma jätan oma pere löögi alla. Oma lapsed on ju ikkagi kõige tähtsamad.

Te mainisite professionaalsust ja juhtimisvõimekust. Üks vaidlusi kodanikuühiskonna ümber on nende vahel, kes tahaks rohkem professionaalset ja selle nimel ka hästi tasustatud kodanikuühiskonda, ja nende, kelle meelest peaks toimetama üksnes vabatahtlikult, missioonipõhiselt, heast tahtest. Kuhu teie end selles diskussioonis paigutaksite?

Ma olen olnud nende missioonikandjate poole peal, aga ma ei saa öelda, et need, kes tegelevad huvikaitsega või räägivad poliitikas kaasa, poleks missioonikandjad.

naisorganisatsioonid, aga ta jäi sellel aastal tegevustoetusest ilma, kui see sama summa jagati sotsiaalministeeriumis Feministide ühendamisele ning Eesti Naisuurimis- ja Teabekeskusele. Inimesed, kes on pigem elukaare teises pooles, kel on aega ja tahtmist koos käia, tegutseda, arutada maailma asjade üle, jäeti toetusest ilma. Toetati neid, kes oskavad võibolla paremini enda eest seista, oskavad tehnoloogilisi vahendeid kasutada ja pääsevad ka ligi informatsioonile, kust neid toetusi määratakse. Sellised asjad ei ole minu meelest õiged.

Mida selles valikuprotsessis siis muuta?

Läbipaistvamaks! Kui ressursid on piiratud, siis ongi keeruline. Kõnealusel juhul ei oleks pidanud olemasolevat olukorda muutma, sest ka Eesti Naisteühenduste Ümarlaud osales eelnõudele hinnangute andmisel, oli kaksteist aastat tugeva partnerina töötanud. Mina nägin seal pigem ideoloogilist kokkupõrget.

Vabaiühenduste Liit ja SEV on Siseministeeriumi strateegilised partnerid. Mida te neilt partneritelt ootate ja kuidas kavatsete valdkonna esindusorganisatsiooni kaasata?

Ma olen käinud esimestel tutvumisviisidel ja saanud alles ülevaate. Koostöö-

kohtade arutamiseni pole veel jõudnud. Küll aga olen ma avatud suhtlusele, ettepanekutele ja ideedele, ma tahan kaasata. Ma tahan, et partnerorganisatsioonid tunneksid minu ministriks oleku ajal ennast hästi, vabalt ja saaksid töörahu, saaksid oma tööd teha. Rahvastikupoliitika väljakujundamisel saab kodanikuühiskond kindlasti kaasa rääkida oma ühenduste abil.

Üks ühiskonnas palju vastuolusid tekitanud teema, millega Vabariikliku Liit on palju tegelenud, on katuserahade süsteemi kaotamine praegusel kujul. Kuidas teie katuserahadesse suhtute?

See on viis, kuidas kodanikuühendusi toetada, aga reformi ta kindlasti vajab. Mind häirisid viimase jagamise puhul esile kerkinud MTÜ-d, kellele tuli endalegi ootamatult selline rahasüst. See on selgelt moonutus, mida ei tohiks olla. Küll aga ei ole ma veel näinud sellist lahendust, et kes siis veel seda raha peaks jagama peale Riigikogu liikmete. On olnud ettepanek, et Riigikantselei. Siis tuleb surve Riigikantseleile. Kui juba ühe ministeeriumi puhul paistab, et rahajaotus võis olla ideoloogiline, siis kes ütleb, et riigiametnikud on ideoloogiavabad, et seal ei teki samamoodi huvigruppe. Parem on, kui seda raha jagavad kõik parlamendierakonnad, kes esindavadki erinevaid huvigruppe ja maailmavaateid. Aga seda süsteemi saab kindlasti paremaks reformida.

Küsimus ongi ju suuresti läbipaistvuses.

Hasartmängumaks läks nüüd avatud voorude kaudu kolme ministeeriumisse. Eks tuleb ära kuulata, kuidas inimestel on läinud, kes sealt taotlevad – kas see süsteem on piisavalt läbipaistev. Loodan, et on. Suund on õige.

Konservatiivsus ja ideoloogiline vastasseis ühiskonnas on juba paar korda vestlusest läbi käinud. Palju on üritatud defineerida, mis see konservatiivsus tänapäeval üldse on. EKRE-t on näiteks kirjeldatud mitte niivõrd konservatiivse, vaid pigem uusreaktsionäärse erakonnana. Isamaa sümboliseerib ehk rohkem klassikalist konservatiivsust. Mida tähendab konservatiivsus teie jaoks?

See on selline tark-ei-torma-poliitika.

Oled alalhoidlik ja kaalud enne läbi ja otsustad alles siis, kui sul on otsustuseks piisavalt materjali või infot. Niimoodi olen püüdnud ka oma ametis esimesed poolteist kuud käituda. Isamaa esindab tõepoolest mõistuspärasest konservatismi ja ma arvan, et ma olen kogu oma eluga olnud sellist poliitikat ajav inimene.

Kui vaadata kogu mu elukaart, siis olen alustanud oma elu nullist, kui vabariik taasiseseisvus. Tulin Tallinna õppima, mul olid õe teksad, aga millestki ei tundnud puudust. Tallinnas olid sabad, külm oli, aga ma olin väga õnnelik. Olen olnud üksikema, olen ise tajunud materiaalselt ... mitte just puudust, palk on mul olnud oma ametis alati konkurentsivõimeline, aga üksikemana on kindlasti keerulisem kui perekonnal. Naiste ja meeste palgad olid varem veel ebavõrdsemad, üks oli keeruline. Olen kõik need etapid elus läbi teinud ja olen teinud valikuid, mis on olnud täpselt niimoodi kaalutletud, läbi mõeldud. Näiteks ostsin esimese korteri aastal 2001, kui nägin ja

Isamaa esindab tõepoolest mõistuspärasest konservatismi ja ma arvan, et ma olen kogu oma eluga olnud sellist poliitikat ajav inimene.

tajusin ära, et ühiskonnas tuleb majanduslik hüpe. Ostes kesklinna korteri, saab mu poeg kohe heasse kooli ja ma ei pea slikerdama nagu enamik vanemaid kesklinna koolidega. Samas korteri väärtus võib tõusta. Juba kuue aasta pärast teenisin korterit müües miljon Eesti krooni. Siis oli masuaeg, järgmine koduost, kaks aastat seirasime turgu. Kõige madalamas punktis ka korteri soetasin ja siis juba korraliku, kuhu sai pere kasvada.

Kõik oma valikud olen niimoodi kannatlikult ja teadlikult astunud, valinud kogukondi, mille osaline ma olen. Üks on Oleviste kogudus. Hiljem oli erakonna valik väga teadlik, et see haakuks minu kristlike vaadetega. Selline mõistuspärane konservatism ongi. Ma arvan, et olen selle hea näide.

Mul tekib kuulates kerge dissonants. Elus kaugelt jõudnud ja eduka

naisena kirjeldasite ometi, et saate näiteks Mart Helmega hästi läbi.

Kas teid ei ole solvanud EKRE väljaütlemised kasvõi emotsionaalselt üleskõetud naiste suunal?

Agaga vaadake, Mart Helme ei ole ju selle maaletooja. Kõigepealt ütles Jürgen Ligi Kadri Simsonile, et ära kaaguta. Need asjad on meil kogu aeg ühiskonnas eksisteerinud, aga millegipärast olid nad siis justkui kõlblikud. See oli naljakas meile. Inimesed, kes niimoodi väljendusid, on väga kuulikindlaks muutunud. Selline silmakirjalikkus ja vahetegemine häirib mind, et ühed on justkui moodsad inimesed ja teised väga ebamoodsad. Ma mõõnan, et EKRE sõnumitehnoloogia või kommunikatsioon on teadlik ja kohati ülevõlli, mis on ühiskonda laiemas plaanis või pikemaajalises vaates ärritanud. Agaga see ei ole ainult EKRE teene. Liberaalsem osa ühiskonnast on sellega kaasa jooksnud ja samamoodi hakanud provokatiivselt käituma. EKRE teke on aga juba millegi tagajärg. Kusagil on keegi jätnud kahe silma vahele, sõitnud piltlikult öeldes esimese vaguniga, mis on eliidi vagun, eest ära, jättes viimased vagunid ripakile, et nad on ise lollid, ise saamatud, ise luuserid. Kõik see, mida EKRE teeb, on ülbuse, üleolevuse, mõtlematuse ja isekuse tagajärg.

Probleemikirjeldusele vaidleks ilmselt vähesed vastu, aga kas viis reageerida on ikkagi õige? See, et keegi varemgi on halvasti öelnud, ei vabanda ju järgmisi halvasti ütlemisi.

Kui me tahame puud maha võtta, siis me peame ta täielikult maha võtma. Ei saa ainult latva maha võtta, et siis on kõik hästi. See on ikkagi kasvanud niimoodi. Aga kas mind häirib, kui kedagi solvatakse? Väga häirib! Ma ise olen lugupidav inimene ja ma eeldan, et minust peetakse lugu. Näiteks kui teie tulite ajakirjanikuna mind intervjuerima, siis ma ei tunne teid ja olin tegelikult valmis, et mind hakatakse kiusama. Ma olen valmis, et ükskõik kuhu ma lähen, ollakse valitsuse liikme suhtes kiuslikud. Ma ei pea seda tasakaalustatud ja lugupidavaks lähenemiseks. Teie puhul on muidugi meeldiv üllatus, et mul on olnud väga tore seda intervjuud anda.

Ma loodan ka, et ma ei ole nüüd päris kiusanud. Aga kuidas sellest vastasseisust ikkagi edasi minna?



Seda on kirjeldatud nii maa ja linna kui ka konservatiivsuse ja liberaalsuse lõhena. Kuidas ühiskonda kokku sõlmida?

Ma olen esimesest ametisoleku päevast mõelnud, et kuidas ma saaksin oma ametis ühiskonda rahustada. Vahel on võibolla vaja lihtsalt aega ja ei peagi tõmblema ja rabelema ja rahustama. Olukord rahuneb ka ise. Juba on märgid, et enam ei olda nii ärritunud.

Suvi tuli ...

See ka. Aga kas me peaksime EKRE võimult tõrjuma? Ma arvan, et vastupidi, valitsuses olemise kogemus on EKRE-le kasulik. See on oluline nende selja taga olevatele inimestele ja me näeme, et nende toetus ei ole kahanenud. Häält saavad ühiskonnas need jõud, kes ei olnud varem tunnustatud. See protsess on võibolla ka millekski hea. Aega, mil rahvas oli väga rahulik, ei rääkinud kaasa, eliit sai rahulikult ülevalt poolt alla öelda tõdesid, mis jäidki ilma tagasisidestamata kehtima, ei tule enam. Selline mugavustsoon on pöördumatult kadunud. Mitte ainult Eestis, sama reaktsiooni on igal pool näha.

Kas inimesed on demokraatiast väsinud?

Ei usu. Ma arvan, et inimesed kohanavad pidevalt uueneva tehnoloogiaga. See on olnud revolutsiooniline, et kõike jõuab meieni äärmiselt palju, infot on

uputuseni. Me peaksime pigem rahulikuks jääma ja kohanema nii palju kui võimalik. Muretsimine meile sentimeetritki kusagilt juurde ei anna.

Mainisite, et EKRE on reaktsioon ja eliit peab igal juhul kohanema. Küllap puudutab see ka Isamaad, kes on ju olnud osa sellest eliidist. Kuidas nüüd ikkagi rääkida nende inimestega, kes on pettunud ja näevad EKRE-s lahendust, aga võibolla pettuvad mingil hetkel ka selles lahenduses? Kuidas senine eliit saaks teistmoodi kõnetada inimesi, kes tunnevad end

See, et ma olen avatud meelega ja võtan signaale ja ärritusi vastu, on hea, ja ma tahan, et see nii jääks.

kõrvalelükatu ja ilmajäetuna?

Ma arvan, et ärakuulamine, inimeste poole pöördumine, lugupidamine on esmasel. Minu isiklik käekäik on üles ehitatud lugupidamisele. Ma olen ise lugupidav, minuga ollakse lugupidav. Kes ei ole lugupidav minuga, siis ma ei raiska pikemalt oma

aega. Sellel ei ole mõtet. Inimeste poole tuleb pöörduda just nendes piirkondades, kus on suurem mure. Näiteks meie president teeb õigesti, kui ta läheb Narva, kui ta läheb Räpinasse. Nii peaksid käituma jõudumööda ka valitsuse liikmed, nii peaksid käituma Riigikogu liikmed, üleüldse kõik need, kes avaliku raha eest teenuseid pakuvad.

Lõpetuseks – oleme rääkinud sellest, milline on Riina Solman maailmavaateliselt, milline kodanikuna, milline inimesena, aga ajakirja läbiv teema on juhtimine. Milline on Riina Solman juhina?

Ma võin öelda, milline ma tahaksin olla. Ma tahaksin olla rõõmsameelne eestvedaja, kes innustab inimesi kaasa tulema. Alati ei ole see võimalik. Teinekord viib miski ka mind kergemalt rivist välja, aga juht ei tohi lasta ennast kõigutada. Riina Solman on selline juht, kes ütleb, et pooltel teel hobuseid ei vahetata. Kui ma tean, et miski on minu ülesanne, siis ma, nui neljaks, lähen ja viin selle ellu. Vaatamata, mis ilm vahepeal on, kas tuleb tormi-rahet või paistab päike, mina pean lõpuni vastu pidama. See on minu enda isiklik arusaam, milline ma peaksin olema juhina. Aga ei tohi olla seejuures silmaklappidega. See, et ma olen avatud meelega ja võtan signaale ja ärritusi vastu, on hea, ja ma tahan, et see nii jääks. Ma ei ole kindlasti autokraatlik, ma olen kaasav ja kui ma näen, et heast sõnast ei aita, siis ma ei häbene ka otse välja öelda.



Kuidas elad, Eesti kodanikuühiskond?

Suve alguseks sai valmis kodanikuühiskonna arengukava (KODAR) mõjude hindamise uuring. **VAIKE VAINU** ja **MAARJA KÄGER** uuringu läbiviinud Balti Uuringute Instituudist tegid kokkuvõtte sellest, millise tervise juures vabakond uuringu põhjal paistab.

uuring

Kuidas elad, Eesti kodanikuühiskond? Sellele küsimusele vastamiseks viidi 2018 sügisest 2019 kevadeni läbi mahukas uuring.¹ Mittetulundusühingute olukorra kindlaks tegemiseks toimus 2018. aasta sügisel veebiküsitlus, millele vastas 1121 mittetulundusühingute juhti. Samuti intervjueriti uuringu käigus kodanikuühiskonna eksperte (33), ametnikke (7) ja vabaühenduste esindajaid (19) ning analüüsiti ka dokumente, et koguda täpsemat infot Eesti mittetulundussektori arenguvõimaluste kohta. Uuringu laiem eesmärk oli hinnata „Kodanikuühiskonna arengukava 2015–2020“ meetmete mõju. Käesolev artikkel annab lühikärgelise Eesti mittetulundusühingutest ning olulisematest uuringus ilmnenu probleemidest Eesti kodanikuühiskonna arengus.

Eestis on mittetulundusühinguid umbes 21 500, millest 59% on enam kui kümneaastased ning 21% kuni nelja aasta vanused. MTÜ-de kõige levinumad tegevusvaldkonnad on vaba aja sisustamine / huvialaline tegevus, sport/kehakultuur ning kultuur/kunst. Mittetulundussektor on mitmekesine – esindatud on nii staažikad, suure käibe ning liikmeskonnaga organisatsioonid kui ka väikesed, nii-öelda rohujuuretasandil tegutsevad ühingu. 15% Eesti MTÜ-dest tegutseb ainult kohalikul tasandil (valla või

linna, Tallinna puhul linnaosa tasandil), kuid 36% MTÜ-dest on laiendanud oma haaret ka välisriikidesse.

Kahanev liikmeskond

Mittetulundusliku ühingu võime oma eesmärkide nimel tegutseda sõltub eeskätt inimestest, kes ühingusse panustavad: ühingu liikmetest, palgalistest töötajatest ja vabatahtlikest. Küsitluse andmetel on Eestis MTÜ-de liikmeskonnad vähenemas, värskest asutatud MTÜ-de liikmeskonnad on praegu keskmiselt väiksemad kui alustavad ühingu kaheksa aasta eest ning vähenevad ka staažikamate ühingu liikmeskonnad.

Sarnane tendents on omane ka mitmele teisele Euroopa Liidu liikmesriigile. Samuti on vähenenud organisatsiooniväliseid vabatahtlikke kaasavate MTÜ-de osakaal, langedes võrreldes 2014. aastaga 68%-lt 53%-ni. Elanikkonna küsitlused² on näidanud, et kuigi vabatahtlikus tegevuses osalemine elanike seas kasvab, eelistavad inimesed regulaarsele vabatahtlikule tööle ühekordset või episoodilist panustamist. See peaks panema praegusi vabaühendusi mõtlema, kuidas mobiliseerida vabatahtlikke, arvestades inimeste muutunud eelistusi.

Küsitluse andmetel motiveerib MTÜ-de

KODAR 2015–2020 eesmärgid:

ÜLDEESMÄRK: tegutsemisvõimekad kodanikuühendused ja ühiskondlikult aktiivsed elanikud

ALAESMÄRK 1. Kodanikuühenduste poliitika kujundamises osalemine on ühiskonnas loomulik ja väärtustatud.

ALAESMÄRK 2. Kodanikuühenduste mõju ühiskondlike probleemide ennetamisele ja lahendamisele ning inimeste heaolu parandamisele on kasvanud sotsiaalse innovatsiooni, sotsiaalse ettevõtluse ja avalike teenuste osutamiseks.

ALAESMÄRK 3. Võimekad kodanikuühendused, kellel on piisavalt ressursi arenguks ja mõjusaks tegutsemiseks.

KODAR-i rakenduskavas ettenähtud tegevused on väga eripalgelised, hõlmates nt eri osaliste kokkutoomist, koostöö soodustamist, kommunikatsioonitegevust teadlikkuse suurendamiseks ja hoiakute kujundamiseks (sh nt Hea Kodaniku portaali tööshoidmine), koolitusi, nõustamisi, arenguprogramme, rahastuse taotlusvoorude korraldamist, tunnustusüritusi, valdkonna õiguskeskkonna kujundamist.

eestvedajaid ühenduse tegevustesse panustama eelkõige võimalus laiendada suhtlusringkonda, ennast arendada ja harida või tegeleda harrastusega. Täiendava majandusliku tulu saamist märkis motiivina vaid kümnendik vastanutest. Ühingute juhtimine on enamasti tasustamata – vaid 8%-s MTÜ-dest on juhatuse liikmete töö rahaliselt tasustatud, sealjuures 2%-s saavad tasu kõik ning 6%-s osa juhatuse liikmetest. Palgalisi töötajaid on 23%-s MTÜ-des. Kui varasemad uuringud näitasid palgatööjõuga MTÜ-de osakaalu vähenemist (perioodil 2004–2014 langus 28%-lt 21%-ni), siis 2018. aastal on langus peatunud.

Viimase kaheksa aasta võrdluses on MTÜ-de võrgustumine ja koostöö vähenenud. Katusorganisatsioonidesse kuuluvate MTÜ-de osakaal on vähenenud 46%-lt 39%-ni ning püsivate koostööpartneritega MTÜ-de osakaal 89%-lt 69%-ni. Vähenenud on ka lühiajalisi koostöösuhteid omavate ühingute osakaal. Nimetatud muutusi saab osaliselt selgitada väikse liikmeskonnaga MTÜ-de osakaalu suurenemisega (kel ongi enamasti koostöösuhteid vähem), kuid siiski pole see ainus põhjus.

Kust tuleb tolmu ja kuhu kaob raha?

Küsitluse tulemused viitavad MTÜ-de kasvavale polariseerumisele – eristuvad ühingu, mis on teistest nähtavalt võimekamad, seda nii liikmeskonna suurendamise, koostöösuhete loomise kui ka rahastuse leidmise poolest. Väiksemate ühingute jaoks, mis on enamasti nooremad ja väiksema kogemustepagasiga, on konkurents rahastuse leidmisel muutunud tihedamaks. Rahastuse taotlemisest võidakse loobuda juba eos, uskumata võimalustesse konkureerida suuremate ja staažikamate ühingutega.

Kõige olulisemaks rahastusallikaks on MTÜ-de jaoks jätkuvalt liikmemaksud (kõige olulisemana mainis seda 30% MTÜ-dest, millel oli 2017. aastal tulusid); järgnevad majandustegevus (20%), toetused kohalikul omavalitsuselt (19%), toetused riigiasutustelt (10%) ning toetused riiklikest fondidest ja sihtasutustest (8%). MTÜ-dest 29% sai 2017. aastal rahastust ühest allikast, 23% kahest allikast ning 33% kolmest või enamast allikast (16%-l MTÜ-dest 2017. aastal tulud puudusid).

Võrreldes 2013. aastaga on MTÜ-de

rahastusallikate mitmekesisus vähenenud, näiteks on langenud riiklikest fondidest/sihtasutustest, riigiasutustest või liikmemaksudest tulu teenivate ühingute osatähtsus. Siiski on MTÜ-de käibed tervikuna võrreldes 2013. aastaga pisut suurenenud. Ligi poolte MTÜ-de käive on madalam kui 6500 eurot, kuid sellise käibega ühingute osakaal on võrreldes 2013. aastaga vähenenud 54%-lt 48%-le. Positiivse muutusena saab esile tuua ka omatulu teenivate MTÜ-de osakaalu suurenemise – võrreldes 2013. aastaga on see näitaja kasvanud 49%-lt 57%-ni. MTÜ-dest 43% teenis 2017. aastal omatulu kuni 6500 eurot (2013. aastal vastav näitaja 38%) ja 14% üle 6500 euro (2013. aastal vastavalt 10%). Peamine omatulu teenimise moodus oli teenuste müük.

Positiivse muutusena saab esile tuua ka omatulu teenivate MTÜ-de osakaalu suurenemise.

MTÜ-de juhid ise on oma ühingu majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel pigem positiivsed: 30% hindab oma ühingu majanduslikku jätkusuutlikkust heaks või väga heaks, 50% peab seda rahuldavaks, 12% leiab, et MTÜ majanduslik jätkusuutlikkus on halb või väga halb, ja 8%-l puudub selge arvamus.

Kaikad KODARas

Kuidas mõjutab aga kodanikuühiskonna käekäiku valdkonna arengut suunav „Kodanikuühiskonna arengukava 2015–2020“⁴³? Uuringus vaadeldi KODAR-i eesmärkide, meetmete ja tegevuste kaupa, kas arengukavas kavandatud tegevused on olnud asjakohased (sh KODAR-i rakendusplaani kui terviku seisukohast) ja tulemuslikud.

Uuring näitas, et KODAR-i alaeesmärgid ja tegevused on üldjoontes asjakohased, aidates kaasa KODAR-i üldesmärgi täitmisele. Siiski pole kõiki arengukavas seatud eesmärke saavutatud, kuigi enamik

planeeritud tegevusi on faktiliselt ellu viidud või elluviimisel. Kodanikuühiskonna eksperdid, ametnikud ja vabaühenduste esindajad tõid intervjuudes välja, et kuigi võrreldes 2015. aastaga on üldine vabaühenduste tegevuskeskkond paremaks läinud, võiksid arengukavas seatud tegevused olla praegusest tulemuslikumad. Kriitikat pälvis KODAR-i tegevuste killustatus ja kohatine ebaselgus vastutuse jagunemisel. Siiski rõhutasid intervjuueeritud, et praeguste tegevustega peaks jätkama nii saavutatud taseme hoidmiseks kui ka valdkonna edasiseks arendamiseks.

Uuringus ilmnenu probleemvaldkonnad, millele kodanikuühiskonna edasise arendamisel tasuks tähelepanu pöörata, saab laias laastus jagada kaheks.

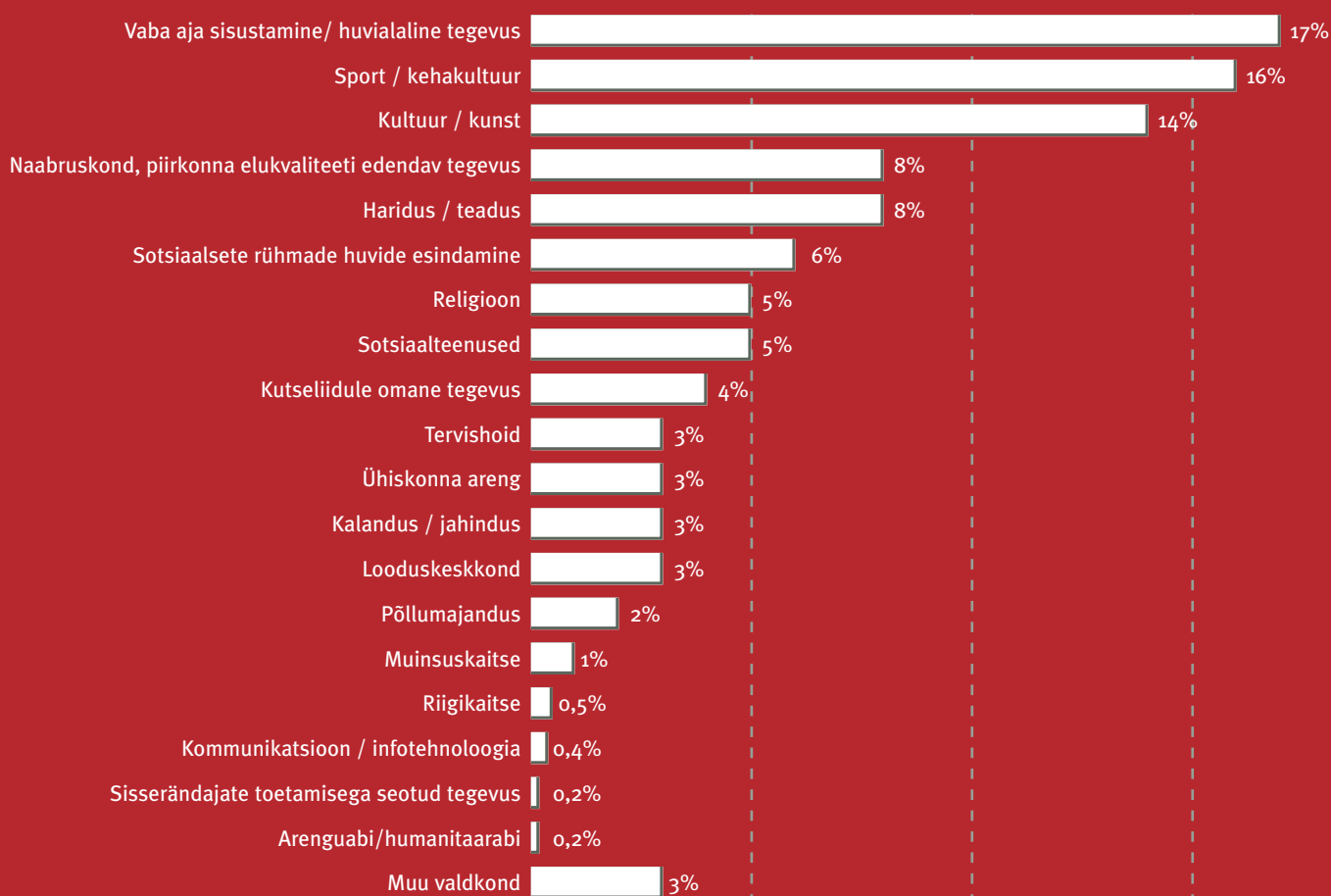
Võimekus ja võimekuse tõstmine

- Arendamist vajab vabaühenduste huvikaitsevõimekus ning huvikaitsetegevuse tõhusus.
- Arendamist vajab nii riigi- ja KOV asutuste kui ka vabaühenduste kaasamisvõimekus, sh erinevate kaasamisvormide ja tööriistade kasutamine.
- Riigiasutuste ning vabaühenduste strateegilise partnerluse puhul peaks partnerite valik olema läbipaistev, tagada tuleks uute võimalike partnerite pealekasv ja orienteeruma peaks koostööle (vastutuse ära andmise asemel).
- Arendamist vajab vabaühenduste avalike teenuste pakkumise võimekus ning riigi- ja KOV asutuste võimekus neid teenuseid delegeerida. Soodustada tuleks sotsiaalse innovatsiooni ja ettevõtluse levikut.
- Riigi ning kohaliku omavalitsuse tasandil vajab korrastamist vabaühenduste rahastamine. Vähendada tuleks bürokraatiat ja suurendada rahastuse läbipaistvust. Rahastuse andmisel tuleks tähelepanu pöörata MTÜ-de mitmekesisuse toetamisele.
- Tagada tuleks tugistruktuuride efektiivne toimimine, sh tõsta maakondlike arenduskeskuste MTÜ-de nõustajate võimekust (seda eriti venekeelsete ühenduste nõustamisel).

Teadlikkus ja teadlikkuse tõstmine, sealhulgas kodanikuharidus

- Kodanikuhariduse abil tuleks suurenen-

MTÜ-de jagunemine peamise tegevusala alusel, küsitlusandmed (%)



dada teadlikkust kodanikuühiskonna osalistest (avaliku-, era- ja kolmanda sektori organisatsioonid, inividid) ja nende rollidest, arvestades MTÜ-de mitmekesisust.

- Tuleks kasvatada teadlikkust vabähenduste väärtusest ühiskonnas ning neid tunnustada.
- Suurendada tuleks teadlikkust sotsiaalsest innovatsioonist, sotsiaalsest ettevõtlusest, avalike teenuste osutamisest koostöös kolmanda sektoriga, vabatahtlikust tegevusest ja kaasamisest.
- Kasvatada tuleks vabähenduste teadlikkust tugistruktuuridest, sh maakondlikest arenduskeskustest.
- Suurendada tuleks vabähenduste teadlikkust rahastusvõimalustest (sh eriallike olulisusest).

- Toetada tuleks vabähenduste strateegilise juhtimise oskusi (arenguvajaduste hindamine, koolitusvajaduse tunnetamine ja teadlikkus koolitusvõimalustest).

Kokkuvõtteks. Eesti kodanikuühiskonna käekäiguga võib üldjoontes rahule jääda, kuid jagub ka arenguvõimalusi. Kodanikuühiskond on kompleksne valdkond ning paratamatult on MTÜ-de võimekust ühiskonda panustada mõjutanud eri poolte – nii KOV-ide, riigiasutuste, eraettevõtete, haridusasutuste esindajate kui ka tavainimeste – teadlikkus kodanikuühiskonna komponentidest ja sellest tulenevatest hoiakutest, käitumisest ja juhtimisoskusest. Seega, ärgem unustagem, et kodanikuühiskonna käekäik ei sõltu ainult valdkonna rahastajatest, vaid meist kõigist.

1 Uuringu viisid Siseministeeriumi ja Riigikantselei tellimusel läbi Tallinna Ülikool, Balti Uuringute Instituut ning Turu-uuringute AS. Sarnaseid MTÜ-de küsitlusuuringuid on 4-5-aastase intervalliga läbi viidud ka varem, näiteks aastatel 2004, 2009/2010 ning 2014. Vt www.ibs.ee/publikatsioonid/kodar-2015-2020/

2 Käger, M., Lauring, M., Pertšjonok, N., Kaldur, K., Nahkur, O. (2019). Vabatahtlikus tegevuses osalemise uuring 2018. Balti Uuringute Instituut. Kättesaadav: www.ibs.ee/wp-content/uploads/Vabatahtlikus-tegevuses-osalemise-uuring-2018.pdf.

3 Kodanikuühiskonna arengukava 2015–2020. Kättesaadav: www.siseministeerium.ee/et/eesmark-tegevused/kodanikuuhiskond.

CHANGE MAKERS SUMMIT

BY 

Daniel Hardegger:

Tuleb õppida rääkima
kõigiga ja kõigest



Juuni alguses külastas Eestit Berliini mõttekoja Polis180 kaaslooja, konsultant ja ajaloolane **DANIEL HARDEGGER**. Tartus kümnendat korda toimunud Changemakers Summiti avaesinejana rääkis ta demokraatia tulevikust, muutuvast avalikust ruumist ja uue põlvkonna juhtidest. Andrei Liimets küsis Šveitsi päritolu visionäärilt nimetatud teemade kohta lähemalt.

Kuna ürituse peateema on muutuste juhtimine, siis mis on teie meelest peamised oskused, mis järgmisel juhtide põlvkonnal peaks kindlasti olema?

Ma pole kindel, et muutuste eestvedajad vajavad niivõrd kindlaid oskusi, pigem teatavat mõtteviisi. Küsimus pole selles, kas sa oskad koodi kirjutada või raporteid kirjutada, vaid teadmises, et läbikukkumine on normaalne. Minu jaoks on see üks olulisemaid asju. Ära ürita teha kõike täiuslikult, sest täiuslikkust ei ole olemas. Samas tuleb teiste arvamustele avatud olla. Suurepäraste ideedega inimesed ootavad, et teised neile järgneks, aga hetkel, mil oma ideed jagad, see idee ka muutub. Seda muutust tuleb osata oodata ning hinnata. Tuleb osata teha esimene samm ja samas mitte teisi maha jätta. Seega, mis on peamine: läbikukkumine on normaalne; tehke seda ühiselt.

Näitasite videot algatajatest ja järgijatest, kus üks inimene hakkab veidral viisil tantsima ning teised järgnevad talle ühekaupa. Mida sellega öelda soovisite?

Kõik suured liikumised ja organisatsioonid koosnevad rohkem kui ühest inimesest. Saavutame kõike seepärast, et teeme koostööd. Ettekujutus suurest mõtlejast, kes istub üksinda oma toas ja jõuab lahendusteni, ei peegelda tegelikkust. Isegi ajalooliselt pole see lihtsalt tõsi. Kõige imelisemad ideed, mis inimestel on olnud, tulenevad arvamuste, kogemuste ja teadmiste vahetamisest. Kui sa tahad midagi teha, luba teistel endaga liituda, luba neil sellest osa saada, hinda nende ideid.

Mulle tundub, et minevikus pandi rohkem rõhku vertikaalsetele struktuuridele ja nende tipus olevatele juhtidele. Nüüd räägitakse sellest, et igaühel tuleb olla juht.

Selle küsimuse üle on palju vaidlusi. On inimesi, kellele meeldib, kui keegi

teine vastutab, et nad ei peaks seda ise tegema. See on miski, mille pead enda jaoks selgeks saama – kui oled juht, on sul vastutus nende ees, kes sulle järgnevad. Kui sul on ettevõtte või mittetulundusühing ja sul on 20, 50, 500, 5000 töötajat või liiget, siis oled nende eest vastutav. Juhtimine tähendab vastutust ja ma ei usu, et igaüks tahaks seda vastutust. Pigem on sotsiaalmeedia tõttu muutunud arusaam juhtimisest. Levinud on ettekujutus, et kui oled Instagramis või Twitteris ja sul pole tuhandeid järgijaid, ei ole sa tähtis.

Kui sa tahad midagi teha, luba teistel endaga liituda, luba neil sellest osa saada, hinda nende ideid.

Ma arvan, et palju olulisem on see, mis sind sütitab, mida sa tahad saavutada, kus sa tahad aasta või viie pärast olla. Kas sa tahad olla ettevõtte juht või tunned end pigem mugavalt taustal kõike korraldades, sest selline sa oled? Pole niivõrd oluline juhtida teisi, vaid juhtida omaenda elu ja panustada muutustesse, mida näha soovid.

Sotsiaalmeedia näib süvendavat ühiskondade polariseerumist. Kas näete uut juhitüüpi, kes suudaks neid lõhesid ületada?

Ma ei arva, et vajaksime juhti, kes suudaks kõiki ühendada. See ei toimi. Meil on vaja suutlikkust rääkida ühiskonna ees seisvatest probleemidest ja me peame olema valmis tõdema, et vahel me eksime. Eksimine on normaalne – poliitikutele, kõigile. Mõnikord eksivad kõik. Vajame sellist muutust oma mõtteviisis. Me peame

kõigiga rääkima ja me peame leppima, et – kui tuumikväärtused nagu inimõigused kõrvale jätta – kõigest võib rääkida. Näiteks kliimamuutused on tegelikkus, sellega tuleb tegeleda. Küsimus on, kuidas. Siin tuleb jõuda avatud ja mõistliku diskussioonini. Ja me peame leppima sellega, et me ei nõustu kõiges. Siis tulevad valimised või hääletus ja meil tuleb otsustada ning tulemustega leppida, nõustume me nendega või mitte. See ongi demokraatliku poliitilise süsteemi juures oluline – demokraatia tagab meile poliitikut ja poliitika, mida me väärime. Mis tähendab omakorda, et kui midagi läheb nassu, on meie vastutus see ära parandada. Ei saa alati poliitikuid süüdistada, peame ka iseenda poole vaatama.

Vastuväide oleks vist see, et nagunii on palju räägitud, aga tegusid on probleemide puhul, nagu kliimamuutused või sotsiaalne kihistumine, vähe. Kuidas jõuda arutelust tegutsemiseni?

Noored peavad minema poliitikasse ja tegutsema! Mind paelub, et inimesed ütlevad sageli asju, nagu „Jah, oleme kümme või viisteist aastat arutanud, aga muutusi ei ole“. Ole siis see muutus! Mine ja muuda olukorda. Kui poliitikud seda ei tee, saad ise poliitikasse minna. Igaüks saab aktiveeruda ja poliitilise süsteemiga liituda. Tuleb aus olla. Muidugi, poliitikutel on kergem öelda: annan teile kõik, te saate rikkaks. Elus ei käi asjad nii. Mulle meeldiks pigem poliitik, kes ütleks sarnaselt Churchilliga, et saame näha verd, higi ja pisaraid. Või kui tsiteerida Kennedyt: „Meie valik on minna sel kümnendil Kuule ja teha muid asju mitte seepärast, et need on kerged, vaid seepärast, et need on rasked.“

Miks poliitikud ausamad ei ole?

Ma arvan, et suurem osa tegelikult on, aga me ei taha seda kuulda. Ausus ei ole lihtsalt lõbus. Kui ütled, et pensionisüsteem ei tööta, peame tõstma pensionile mineku iga, siin on vastavad numbrid, või et lendamine tuleb kallimaks teha, siis see ei meeldi inimestele. Euroopas on olnud ridamisi kriise majanduskriisist pagulas-kriisini ja palju on hirmu, et kohe juhtub midagi veel ohtlikumat. Teisalt, Saksamaa endine rahandusminister küsis, viidates pagulaskriisile: kes teenib Saksamaal tegelikult vähem raha kui enne kriisi? Mitte keegi. Majandus õitseb endiselt. Oluline

on aus olla: loomulikult on meil väljakutseid, aga me saame nendega hakkama.

Enam ja enam hääli läheb antidemokraatlikele poliitikutele. Kuidas populismilainele vastu seista?

Tuleb minna inimeste juurde ja nendega rääkida. Külades, tänavatel, pubides, avalikkuses. Rääkige poliitikast ja poliitikutest. Kui su sõbrad ja kolleegid ei lähe valima, küsi, miks. Kui nad hääletavad populistliku erakonna poolt, küsi, kas nad on valimisprogrammi lugenud, sest seal leiduv on hullumeelne, aga suur osa inimesi lihtsalt ei tea seda. Kui nad teada saavad, hakkavad nad mõtlema. Me peame iga häält tõsiselt võtma, sest iga hääle loeb. Paljud näevad inimesi enda ümber, kellel on edukas karjäär, rohkem raha, ja tunnevad end mahajäetuna. Siin tulevadki populistid mängu.

Tundub et päriselt kokku saamiseks on üha vähem ja vähem viise. Me ei näegi inimesi, kes on meist endast erinevad.

Ajalooliselt olid olulised turud ja nurgapealsed pubid, kohvikud, teeääd, kirik, Ameerika Ühendriikides grillimine pärast kirikut – rituaalid, mis täitsid sotsiaalseid vajadusi. Turud olid olulised, kuna seal kohtas inimesi. Me oleme seda kaotamas, sest me püüame kõike reguleerida ja kardame kontrolli kaotada, aga sellised kohad vajavad teatavat kaost. Üks kuulsamaid turge asub Istanbulis ning on täielik kaos, aga see on imeline. Me peame seda kaost pisut enam väärtustama. Seda, et igaüks on teretunud, ükskõik kuidas sa välja näed või kes sa oled. Sellised kohad on muutumas üha kommertslikumaks. Berliinis oli palju väikesi pubisid, mis töötasid piirkonna sulatusahjudena. Läksid sinna ja kohtusid huvitavate inimestega, kellega muidu kokku ei puutuks. Šveitsist pärit õppejõuna oli mul võimalus kohtuda Saksamaa ehitajaga, rääkida elust ja poliitikast. Tänapäeval on hinnad kallid ja mina saan neid ehk lubada, nemad aga mitte, seega nad enam ei käi seal ja ma tunnen neist puudust. Muusikafestivalid on sarnased. Alguses oli tegemist noorte korraldatud revolutsiooniga, praegu maksad sadu eurosid. Festivalid on muutunud palju kallimaks ja on väga palju enam reguleeritud, mida seal tohib või ei tohi teha. Seega lükatakse eemale inimesi, kes tulevad vabadust otsima. Peame olema väga ettevaatlikud, et sellist ruumi mitte kaotada.

Kas inimesed on demokraatiast väsinud?

Ei, ma ei arva nii. Näiteks viimastel Euroopa parlamendi valimistel tõusis valimisaktiivsus Saksamaal oluliselt. Euroopas on palju uusi erakondi. Paljud noored inimesed liituvad erakondadega. Vaata näiteks En Marche'i edu Prantsusmaa presidendivalimistel. Inimesi huvitab poliitika, aga nad tunnevad mõnikord, et neid ei võeta tõsiselt. See on kõige hullem, mis saab juhtuda. Me peame olema ausad ja ütleva neile, et meie probleemid ei lahene aasta ega kahega, nad vajavad suurt pingutust. Šveitsis, kui me ehitasime läbi Alpide suured tunnelid, ütlesid juhid, et sellest saab terve põlvkonna projekt, mis vajab 10–15 aastat. Läks veel kauem, aga saime hakkama, sest poliitikud olid algusest peale ausad, et see ei saa olema kerge, see läheb kalliks maksma, meil tuleb probleeme. Küsimus oli: kas me oleme valmis sellesse ühiskonnana investeerima? Ei loe, kas sa oled liberaal või konservatiiv,

Esimene asi, mida teha, on kuulata – kuulata, mida nad mõtlevad. Populistid teevad seda. Nad lähevad ja nad kuulavad. Meie peame sama tegema.

vasakpoolne või parempoolne – tuleb olla aus, et sellised algatused ei ole lihtsad.

Eestis tuuakse Šveitsi mõnikord otsedemokraatia eeskujuks. Populistidele meeldiks kasutada otsedemokraatiat oma eesmärkide saavutamiseks, näiteks vähemustelt õiguste äravõtmiseks. Mida on Šveitsi demokraatiast eeskujuks võtta ja mida mitte?

Ma arvan, et populistid ei saa päriselt aru, kuidas otsedemokraatia Šveitsis toimib, sest meie põhiseadus sätestab vähemuste kaitse ning see on osa meie väärtustest. Saksa keelt rääkiv osa Šveitsist on palju suurem kui teised osad ja puhtalt enamuse põhjal võiksime otsustada saksa keele terve riigi keeleks muuta. See ei toimi aga nii. Tuleb leida lahendus, mis

töötaks kõigi jaoks, isegi nende jaoks, kes kaotavad. Vaja on ühiseid väärtusi, millega kõik nõustuvad. Šveitsis oleme kokku leppinud, et meil on hääletused ja me kaasame diskussiooni kõiki, sest see on ainus viis tagada, et isegi need, kes lõpuks kaotavad, nõustuvad tulemusega. Kui vaadata viimaste aastate hääletusi, siis enamik rahvalt tulnud algatusi ei töötnud. On vaevarusaam, et võid otsedemokraatiaga teha, mis aga pähe tuleb. Inimesed on mõistlikumad, kui esmapilgul arvata võiks.

Ma olen suur otsedemokraatia austaja, sest see loob vastutust, ja kui soovid otsedemokraatia võimalusi poliitilises süsteemis rakendada, lase käia, aga keskendu protsessile – algata avatud diskussioone, vaata fakte, vaata numbreid, astu populistidele avalikult vastu, sest sageli ei ole neil mingit aimu, millest nad räägivad. Vaata, et sul oleksid turvavõrgud, nagu Euroopa inimõiguste konventsioon, mille osalisriik Šveits on. Me ei saa kõike muuta, isegi kui keegi nii soovib.

Ma arvan, et see on pisut idealistlik nägemus, kuna meie ümber on nii palju valeinformatsiooni. Inimesed ei ela isegi samas informatsioonilises tegelikkuses, mistõttu on diskussiooniks ühist pinda keeruline leida.

Seetõttu ma ütlesingi, et tuleb minna kohtadesse, kuhu pole nii kerge minna, kus inimesed ei ole haritlased. Kus inimesed on põlluharijad ja ehitajad ja töölised, teevad rasket tööd ja neil pole palju vaba aega. See, et meie siin ideede kallal töötame, on puhas luksus. Paljud inimesed ei saa seda endale lubada, nad peavad terve päeva tööd tegema. Neilt, kellel see aeg on, ootavad nad selgitusi, millised on probleemid ja millised on võimalikud lahendused probleemidele. Tuleb neile öelda, nagu on. Öelda, et kui me tahame rohelist majandust, on see keeruline, maksab palju, aga see on seda väärt, on võitlemist väärt. See on väärt meie laste jaoks, väärt meie enda jaoks, väärt looduse jaoks, väärt tuleviku jaoks, väärt isegi majanduse jaoks. Me sõltume gaasiekspordist Venemaalt, Lähis-Idast tulevast naftast. Kujuta ette Euroopat, mis ei sõltuks neist. Meie välispoliitika ja sisepoliitika võimalused muutuksid täielikult, me oleksime maailmas palju mõjukamad. Tuleb inimeste juurde minna



ja neile seda öelda. Olukorra muutmine on raske, see võtab viis aastat, 10 aastat, 20 aastat, tõenäoliselt rohkemgi, aga pingutus on seda väärt. Tuleb minna ja inimestega rääkida. See pole kerge, aga me peame seda tegema. Ja inimestega tuleb rääkida viisil, et pärast seda saad nendega ikkagi joogi võtta, ükskõik kas nõustute või mitte.

Kas te ei leia, et on üsna üleolev, kui intellektuaalid tulevad linnast, et öelda inimestele, kuidas asjad tegelikult on?

Ei. Sõltub sellest, kuidas seda teha. Kui lähed ja ütled, et vaadake, ma olen intellektuaal ja ma nüüd ütlen teile, kuidas asjad on, siis jah, loomulikult. Aga kui lähed ja ütled, et ma olen kodanik nagu teie, mul on samad probleemid nagu teil, ma rabelen ka maksude tõttu, rabelen kinnisvara hindade tõttu, siis näevad inimesed, et sinu ja nende probleemid ei ole nii erinevad. Sageli me ei näe seda, sest meil pole aega selle peale mõelda.

On teil häid näiteid nende lõhede ületamisest?

Šveitsis on imeline see, et iga kolme kuu tagant on meil eri küsimustes hääletused, mistõttu on raadios, televisioonis, igas linnas, igas külas alati avalik diskussioon. Inimesed tulevad kokku ja räägivad poliitikast, kogu selle diskussiooni eest on võimatu pageda. Saksamaal on palju organisatsioone, kes käivad külates. Nad korraldavad regulaarseid kohtumisi, et arutada poliitiliste küsimuste üle mõistlikus ja toetavas keskkonnas. Mida rohkem nad seda teevad, seda rohkem hakkavad inimesed päriselt mõtlema selle üle, mis toimub. Ühtlasi on oluline rääkida nende inimeste keeles. Kui tuled ülikoolist, on sul terminoloogia, millega teised ei pruugi harjunud olla. Tuleb rääkida viisil, mida mõistetakse. Ja esimene asi, mida teha, on kuulata – kuulata, mida nad mõtlevad, milles nende mured seisnevad, mida nad ette võtta soovivad. Võibolla on sul samad mured ning te saate koos töötada. Maapiirkondade inimesed tunduvad sageli jäärpäised, aga nad on inimestena suurepärased. Kui neid kuulata, kuulavad nad ka sind. Võibolla peavad nad sind hulluks tüübiks linnast hullude ideedega, aga nad austavad sind

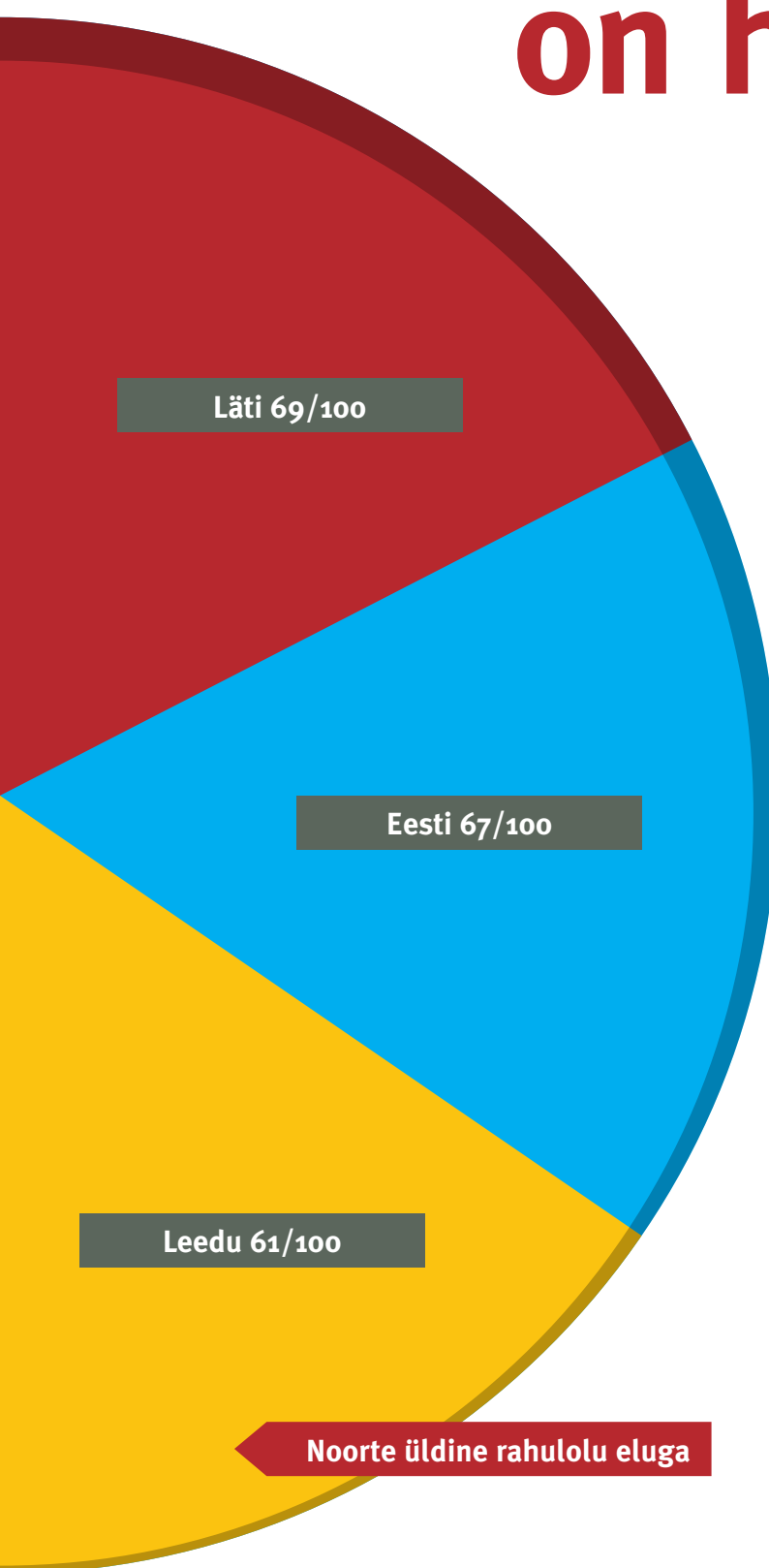
juba selle eest, et tulid ja kuulad. Populistid teevad seda. Nad lähevad ja nad kuulavad. Meie peame sama tegema.

Paljud noored inimesed tahavad poliitikas osaleda, aga neile ei meeldi vanad osalusmehhanismid. Millist nõu annaksite oma liikumise algatamiseks ja muutusteni jõudmiseks?

Esiteks, erakonnad peavad muutuma. Nad peavad muutuma avatumaks, et kaasata noori inimesi ja teistsuguseid vaatepunkte. Nad peavad saatma noortele sõnumi, et te olete teretulnud, me tahame teie teadmisi, me ei vali oma kandidaate üksnes erakonnas veedetud aja põhjal, vaid vastavalt talendile ja huvidele. Noortele endale on olulised kaks asja. Esiteks, me kõik oleme poliitilised inimesed, ja kui sa oled motiveeritud, mine poliitilistele üritustele. Olgu selleks diskussioon, mõne mõttekoja töötuba või üritus nagu see siin. Tutvu uute inimestega, räägi uute inimestega, arenda uusi ideid, ja kui sa tahad teha järgmise sammu, korralda omaenda üritus. Kui sulle ei meeldi, lahku ja tee midagi teisiti. Proovi erinevaid asju. Mis on kõige hullem, mis saab juhtuda?

Lastekaitse Liidu tellimisel viidi läbi uurimus noorte elukvaliteedist Baltimaades. Eesti noorte sirgumisest võrdluses naabritega kirjutas **HELEN SAARNIK**.

Kas Eesti noortel on hea olla



Heaolu on mitmemõõtmeline mõiste, mis hõlmab isiku füüsilist ja vaimset tervist, haridustaset, majanduslikku positsiooni, füüsilist turvalisust, juurdepääsu vabadustele ja võimalusi osaleda ühiskonnaelus. Heaolu on selles mõttes üksikisiku võimaluste rohkus või vähesus.

Noorte heaolu kirjeldades pööratakse järjest rohkem tähelepanu nende edule elus – noorte heaolu sõltub edukusest koolis, tuleviku perspektiividest, headest võimalustest tööturul ja materiaalsest võimekusest. Samuti on tekkinud arusaam, et tänapäeva ühiskonnas on olemas kõik võimalused maksimaalne heaolu saavutada, kui vaid oskad ise neid võimalusi ära kasutada.

Jõukas elukeskkond, hea tervis ning ulatuslikud hariduse ja vaba aja veetmise võimalused ei tähenda aga, et noored tunneksid ennast hästi ja oleksid psühholoogiliselt oma eluga rahul. Noorte positiivseks arenguks on olulised objektiivsed indikaatorid elukeskkonna, haridusvõimaluste ja tervise kohta ning subjektiivsed indikaatorid selle kohta, kuidas noored tunnevad end oma pere keskel, koolis, sõpradega jne.

Lastekaitse Liit on koostöös Läti ja Leedu kolleegidega (Latvijas Bērnu Labklājības Tikls, Excolo Latvia, Ziburio Fondas ja Web Multishop Company) välja töötanud indikaatorsüsteemi, mis võimaldab hinnata noorte praegust olukorda nii objektiivselt kui ka subjektiivselt.

Noorte heaolu monitooringusüsteemi katsetamiseks tehti kolmes Balti riigis võrdlusuuring, milles osales Eestis, Lätis ja Leedus kokku 2377 noort. Noorte heaolu pilootuuringu kokkuvõte ja iga riigi analüüs on kättesaadav nii inglise kui ka eesti keeles projekti kodulehel youthpitstop.com/et/.

Kõigis kolmes Balti riigis on subjektiivne rahulolu eluga kõrge, üksiti suhtuvad Eesti noored lootusrikkamalt oma tulevikku (kõige kõrgem näitaja Euroopa Liidu riikide seas). Balti riikides on praeguse eluoluga rahulolu määr sarnane EL-i keskmisega, samas on Balti noored tuleviku suhtes optimistlikumad kui EL-i noored keskmiselt.

Tervislikud eluviisid

Eri andmekogumid osutavad, et tervislikud eluviisid pole noorte hulgas kinnistunud. Kehamassiindeks näitab, et 44% Eesti noortest on ülekaalulised või rasvunud (Lätis 38% ja Leedus 31%). Iga neljas noor Lätis ja Leedus ja iga

viies Eestis suitsetab. Alkoholi kasutatakse vähem kui EL-is keskmiselt, kuid kasutuse määr on sellele vaatamata kõrge – 48% EL-i, 44% Läti, 38% Eesti ja 34% Leedu noortest tarbib alkoholi. Vähemalt korra elus kanepit tarbinud noorte hulk on Balti riikides EL-i keskmisest kõrgem (EL-i keskmine on 16%, Lätis on määr 17%, Leedus 18% ja Eestis 25%). Kõik andmed viivad järelduseni, et teadlikkuse kasvatamine ja tervislike eluviiside heade tavade levitamine on noortevaldkonnale ja tervele ühiskonnale keeruline ülesanne.

Tervishoiuteenuste kättesaadavus

Kuigi Balti riikide noorte absoluutne enamus väitis, et nende tervislik seisukord on hea (Eestis 85%, Lätis 86% ja Leedus 87%), on see EL-i keskmisest siiski madalam (93%). Lisaks arvab iga kolmas Eesti ja Läti noor ning iga neljas Leedu noor, et tal on pikaajaline haigus või terviseprobleem. Andmed näitavad ka, et Eestis ja Lätis on EL-i keskmisest suurem noorte osakaal, kes tunnevad ennast sageli masendunult või depressiivsena.

Psühholoogilise ja emotsionaalse toe kättesaadavus

24% Eesti noortest ning 36–37% Läti ja Leedu noortest teatas, et neil pole piisavalt adekvaatseid võimalusi rasketes probleemtahtilistes olukordades abi leida. Umbes iga viies noor arvas, et tal pole võimalik veeta aega pere ja sõpradega, lisaks tunnistas 33% eestlastest, 25% lätlastest ja 46% leedukatest, et neil pole võimalik tutvuda eakaaslastega.

Noortesõbralik elukeskkond

Balti riikides on suur rühm noori, kes peavad oma kohalikkude piirkonda noortesõbralikuks – Eestis 38%, Lätis 28% ja Leedus isegi 49%. Lisaks on kõigi kolme riigi noored rahul kohaliku piirkonna kui elupaigaga (näitajad on EL-i keskmisest kõrgemad). Samas selgub uuringust, et EL-i keskmisest kõrgem on nende noorte osakaal, kes ei tunne ennast pimesid jalutades turvaliselt (Eestis 35%, Lätis 46% ja Leedus 41%).

Finantstestadmiste tähtsus

Suur osa Balti riikide noori arvab, et neil puuduvad või on piiratud võimalused

saavutada elus materiaalset ja rahalist edu – sellist arvamust väljendas 28% Eesti, 41% Läti ja isegi 47% Leedu noortest. Balti riikide noored on erineval määral rahul oma sissetulekutega: 67% Eesti, 52% Läti ja ainult 27% Leedu noortest on oma sissetulekuga rahul. Kuigi arvamusel ja hinnangud osutavad ebapiisavale sissetulekule, võib olulist rolli mängida ka finantstestadmiste puudumine. Sellist järeldust toetavad tõsiasiad, et 12% Eesti ja Leedu ning 16% Läti noortest on mänginud raha peale hasartmänge või et 8% Eesti ja 16% Läti noortest on raha säästmiseks edasi lükanud arsti visiiti.

Noorte osalemine otsustamisprotsessides

Ainult 21% Eesti, 12% Läti ja 9% Leedu noortest arvab, et neil on võimalik mõjutada kohaliku omavalitsuse otsuseid. 42% Eesti, 29% Läti ja 27% Leedu noortest arvab, et neil on võimalik mõjutada otsuseid koolis või ülikoolis. Samas, perekonnaringis tehtud otsuseid saavad mõjutada 74% Eesti ja Läti ning 70% Leedu noortest. 75% Eesti, 71% Läti ja ainult 58% Leedu noortest tunnistab, et neil on

võimalik vabalt avaldada oma arvamusi, hinnanguid ja uskumusi. Eelkõige osutavad andmed sellele, et noori ei kaasata alati otsuste kujundamise protsessi.

Kaasava ja võrdse ühiskonna poole

Suurem osa kogutud andmetest osutab sellele, et kõigi Balti riikide jaoks on tõsine katsumus kaasava ja võrdse ühiskonna loomine. Iga viies Eesti ja Läti noor ning iga neljas Leedu noor elab vaesusriskis. Iga neljas Läti ja Leedu noor ning iga kümnes Eesti noor seisab silmitsi materiaalse või sotsiaalse puudusega – majandusliku survega, ebapiisavate ressurssidega kestva kaupade ostmiseks ja eluaseme puudumisega. Sotsiaalsete pingete näitajad on üsna kõrge: umbes 90% noortest arvab, et ühiskonnas valitsevad pinged vaeste ja rikaste vahel, samuti rassiliste ja etniliste rühmade vahel. 93% Eesti, 88% Leedu ja 73% Läti noortest viitab pingetele erineva seksuaalse orientatsiooniga inimeste vahel. Kõik kokku tähendab, et on vaja leida süsteematailisi ja pikaajalisi lahendusi ning tuleb astuda konkreetseid samme võrdse ja kaasava ühiskonna arenemise soodustamiseks.

Kommentaari

„Artiklist jäävad kõlama eelkõige noorte tervisega seotud probleemid ja noorte kaasatus ühiskonnaellu. Need on teemad, millega noorsootöö on juba varem palju tegelenud ja jätkab seda kindlasti ka tulevikus.

Noorsootöö organisatsioonid korraldavad töötube, mille teemadeks on tervislik toitumine, alkoholi, narkootikumide ja suitsetamise kahjulikkus, aktiivne liikumine jms. Vaimse tervise puhul tulevad appi Peaasi ja Eesti Noorte Vaimse Tervise Liikumine, mis tegelevad noorte vaimse tervise probleemide ennetamisega. Eesti noortelaagritest on ligi 85% sportliku suunitlusega, mis annab väga suure panuse sellesse, et noored oleksid aktiivsemad.

Noorte kaasatus ühiskonda on probleem, mille põhjuseks võivad olla mistahes noore taustast tekkinud piirangud ning noorsootöö püüab neid ületada, pakkudes kõikidele noortele võrdseid võimalusi osaleda. On mitmesuguseid toetusi, mis võimaldavad teenustes osaleda, projektid, mis võimaldavad erineva koduse keelega noori integreerida, ning teenused, mis on kättesaadavad kõigile noortele sõltumata nende taustast. Noored tunnevad, et ei saa oma elu puudutavates otsustes piisavalt kaasa rääkida, sest pakutavad lahendused ei ole nende jaoks küllalt atraktiivsed. Seega on vaja uusi lahendusi, et nad saaksid otsustusprotsessides rohkem kaasa rääkida, ning nende lahenduste leidmisega juba tegeletakse.

Noorsootöö pakub ka praegu lahendusi, mis aitaksid artiklis väljatoodud probleeme lahendada. Kindlasti ei ole need alati uudsed, kuid võimaldavad jõuda noorteni ja selliseid probleeme laiemalt ennetada. Alati ei pea leiutama jalgratast, vaid piisab sellest, et kasutada olemasolevaid ressursse ja võimalusi nende täit potentsiaali arvestades, seega panustagem noorsootöösse, et arendada noortest ühiskonnaelus hakkama saavaid ja oma tervisest hoolivaid inimesi!“

Birgit Rasmussen

noorsootöö kvaliteedi arendamise üksuse peapeksper, Eesti Noorsootöö Keskus

Kuidas kaasata seniore?

Noorena on suurelt unistada kerge, ühel hetkel jääme aga kõik vanemaks ja vaatame tõtt uute takistustega.

KAI REINFELDT kirjutab sotsiaalsest algatusest nimega Seniorship, mille eesmärk on pakkuda pikema tööstaaziga inimestele uusi praktikavõimalusi.

Viimastel aastatel on avalikus ruumis olnud palju juttu vanusest tööjõuturu kontekstis. Enamasti räägitakse vanuselise diskrimineerimisest vanemaealiste suhtes. Tegelikult on võimalik vanuselist survet tunda juba nii noorelt kui 45-aastaselt. See teeb pärast paarikümneaastast tööstaazi töökohavahetuse keeruliseks, rääkimata sellest, kui on soov vahetada lisaks tööle ka eriala. Tekkinud on olukord, kus tööturul on terve ports kogenud, täies elujõus tööjõudu, kes aga pelgab vahetada töökohta ka siis, kui olemasoleva ametiga rahul ei olda või praegune töö enam mingeid arenguvõimalusi ei paku. Probleem on suurem väiksemates linnades ja maapiirkondades,

kus töökohti on veelgi vähem.

Kui noorel inimesel on lihtsam ebasobiva töökohta puhul uus otsida, siis vanuse kasvades hakkame enamasti kõik rohkem stabiilsust hindama. Ühest küljest on see turvalisem, teisest küljest ka riskivabam – kui lapsed tuleb üles kasvatada ning majalaen ja autoliising tahavad maksmist, siis muutubki stabiilse sissetulekuga töökoht oluliseks. Töökohavahetus ei pea küll alati ebastabiilsust tähendama, kuid elumuutus on see siiski.

Olemasolevale probleemile lisab vunki enesetäiendusvõimaluste vähesus. Mõni tööandja võib mitmesajaeuroseid koolitusi kinni maksta, aga kui eesmärk on õppida uut ametit või oskusi justnimelt töökohta või eriala vahetuseks, on olukord keerulisem. Täienduskoolitusi leidub, kuid tihti on need pigem akadeemilist laadi ning olemuselt ei ole need mõeldud – küll mõningaste eranditega – uue ameti õppimiseks. Veelgi enam, neist ei pruugi piisata, et uut töökohta kindlustada.

Mida teha?

Koolitustel osaleda ja praktikat teha saab ka töötuna, kuid see eeldab olemasolevast töökohast loobumist enne, kui on selge, mis edasi saab. On võimalik minna kutse- või ülikooli, kuid selline õpe võtab aega ja ei anna alati piisavalt kogemust, et pärast diplomi kättesaamist kohe uues ametis tööle saaks asuda.

Erinevaid kursusi raamatupidamisest kuni korvide punumiseni küll leiab, kuid tihti on need kallid või sellised, mille

läbimine annab uusi teadmisi ja oskusi, kuid mitte alati lisaboonust uuele tööle kandideerimisel.

Omaette probleem on ühiskondlikud hoiakud. Üks on see, mida mõtlevad tööandjad, kuid teine, mida mõtleb töötaja ise. Kui palju teate teie keskealisi või vanemaid inimesi, kes uutele väljakutsetele mõeldes ütlevad „Ah, mis nüüd mina”? Kui palju on kutse- või ülikoolide õppurite seas vanemaid kui 20ndates eluaastates inimesi? Eestis (kuid mitte ainult) ei ole just väga levinud, et 40–50ndates eluaastates karjääripöördeid tehakse. Ometi tekib paljudel just siis tüdimus senisest elukorraldusest ja töökohta vahetus võiks olla täpselt see, mis ellu parajalt uusi tuuli toob.

Hirm töökohta vahetuse ees, rahulolematuse olemasoleva ametikohaga ja vähesed ümberõppevõimalused võivad tekitada tupikseisu tunde, mis võib omakorda hakata mõjuma tervisele. Tööstress võib lisaks vaimsele tervisele mõjuda hävitavalt ka füüsilisele.

Samal ajal maadlevad aga Eesti tööandjad suuremahulise tööjõupuudusega. Selles valguses tundub veel eriti tobe ümberõppevõimaluste vähesus ja see, et pika tööstaaziga inimesi lihtsalt vanuse pärast kõrvale suruma hakatakse. Eesti inimeste seas on nii palju kasutamata ressursi, et tekitab hämmastust, kuidas need kaks probleemi, tööjõupuudus ja vanuseline tõrjutus, küll koos eksisteerida saavad.

Mis on lahendus?

Heateo Sihtasutuse inkubaatorist NULA on välja kasvanud uus sotsiaalne algatus nimega Seniorship, mis justnimelt eespool mainitud probleeme lahendada tahab. Seniorshipi eesmärk on lihtne: pakkuda uut ümberõppe võimalust juba kogenud töötajatele, kes soovivad eriala või karjääri vahetada. Lahendus on lihtne: praktika!

Seniorshipi tegevjuht Anna-Liisa Palatu:

Inspiratsioon algatuse loomiseks tuli elust enesest. Enda ümber olevaid küpses eas inimesi vaadates ja nendega rääkides mõistsime, et mingil hetkel võib tekkida tüdimus ning samas soov töökohta või lausa karjääri vahetada, kuid võimalusi selleks napib. Praktika tundus ilmselge ja hea lahendus, kuid meid üllatas, kui vähe sellist võimalust Eestis ja tegelikult mujal maailmas kasutatakse. Vananeva rahvastiku tingimustes muutub see teema iga päevaga aina aktuaalsemaks. Septembrikuust alates toimetab meie aktiivses kollektiivis ka seniiorpraktikant Ellen, kes oli lahkesti nõus oma lugu Hea Kodaniku lugejatega jagama.

Praktikant Elleni lugu

Kuidas Seniorshipi enda jaoks leidsid?

Leidsin Seniorshipi sotsiaalmeediast, esimese hooga köitis mu pilku ilus roheline värv ja sealt edasi teemaga tutvudes tundus, et see võiks mulle ju hästi sobida!

Millised esimesed muljed olid?

Esialgu arvasin, et selline praktika on, nagu vanasti oli katseaeg. Uurisin rohkem, sain parema ülevaate ja kandideerisin praktikale. Üsna kiiresti võeti minuga ühendust, tehti intervjuu ja siin ma nüüd olen.

Millega sa Seniorshipi praktika käigus tegeled?

Paljude asjadega, mis toetavad Seniorshipi igapäevategevusi. Loen infomeile ja vastan neile, hoian silma peal veebiplatvormil registreerunutel. Meil on oma *to do*-list ehk tööde nimekiri, hoian sellel silma peal ja teen, mis tegemist nõuab. Suhtlen teiste praktikale kandideerijatega ja edastan infot praktikapakkumiste kohta. Uurin ka tööportaale, et tutvuda sellega, mis tööturul üldiselt toimub. Paljud tööpakkumised on sellised, kuhu saaks tegelikult hoopiski praktikandi saata.

Mida praktika käigus õppinud oled?

Olen teada saanud, et tegelikult on palju võimalusi, mida pole osatud kasutada või

mida pole teadmusest kasutatud. Ise püüan veel julgem ja avatum olla, et kõike uurida ja küsida. Kui ise hakkaja pole, siis pole ka võimalusi. Küsida tasub alati, nii õpib igasugu asju juurde. Näiteks puutun praktikal iga päev kokku Google Drive'iga, mida ma ei olnud varem kasutanud. Usun, et see, mis ma siin teen, on natuke nagu unistuste töö. Olen alati soovinud inimesi aidata ja siin saan ma seda teha.

Kas soovitaksid sellist praktikavõimalust ka teistele?

Ikka soovitan! Jagan aktiivselt Seniorshipi pakkumisi ja infot oma tutvusringkonnas. Kui kellegagi kokku saan, siis räägin, mis ma teen. Peagi tuleb praktikapakkumisi veel juurde ja siis on juba palju, mida soovitada.

Usun, et Seniorship on esimene hüppelaud, et vanemaealisi tööturul rohkem hindama hakataks. Seda eriti nüüd, kui me „jääme vanaks“ aina hiljem ning elame kauem. Oma kogemustest tean, et kui töö on ainult sissetuleku jaoks ja midagi hingele ei paku, siis võiks otsida midagi, mis ikka meeldib ka. Nii et ärkad hommikul ja tahad tööle minna. Ja kui tööpäev läbi, lähed koju ja tunned, et oled õnnelik inimene.

Tahan ise olla kunagi üks neist pensionäridest, kes reisib ringi ja meenutab, kui tore elu olnud on. Ja üks asju selle toreduse juures on see, et praegu saan praktikal olles töötada koos toredate noorte inimestega.

Rohkem infot leiab:
www.seniorship.ee

on pilt kohe selge. Sisuliselt on tegu tavalise praktikaprogrammiga, mida praegu pakutakse noortele – võimalus on läbida tööandja juures tööpõhine õpe ehk praktika, mille lõppedes on võimalus liikuda täiskohaga töötaja positsioonile. Praktika on õppimine praktilise kogemuse abil, mille ajal on küsimuste küsimine igati teretulnud. Kahe- kuni kuuekuulised praktikad on üldjuhul väärikalt tasustatud ning see loob riskivabama võimaluse õppida uut ametit ja elada sisse uude kollektiivi. Ka 50-aastaselt inimesel peab olema võimalus töökohta vahetada hirmuta, et puhtalt sünniaasta pärast talle uut tööd enam ei leidu.





Kes veab eest muutusi ühiskonnas?

Kevadises viiendas Hea Kodaniku klubis oli teemaks juhtimine – täpsemalt see, kuidas eri sektoris muutusi esile kutsutakse ning kes peaks ühiskonnas liidrihjad haarama. Oma mõtteid jagasid **KRISTI KLAASMÄGI, JOAKIM HELENIUS** ja **RIINA SIKKUT**. Olulisema tähendas üles Andrei Liimets.

Juhi rollist

Kristi Klaasmägi: Mina olen olnud kuus aastat Noored Kooli tegevjuht. Enne seda juhtisin pigem protsesse, mitte inimesi. See ei ole väga pikk kogemus, aga piisavalt pikk, et juhina päris palju areneda ja näha, milline see arenguteekond olla võiks. Noored Koolis kasutame sõna „juht“ asemel eestvedajat, kuna juht viitab positsioonile organisatsioonis, justkui ainult organisatsiooni juht saaks juhtida. Tegelikult saavad muutusi eest vedada inimesed igal

organisatsiooni tasandil. Näiteks koolis ei ole ainult koolijuht juht, vaid ka õpetaja juhib klassi ja protsesse klassi sees.

Joakim Helenius: Põhimõtteliselt olen ma rohkem investor kui juht, aga loomulikult on mul juhtimiskogemust ka. Ma olen juhtimist kogenud pigem nõukogudes, kuna olin Hoiupanga nõukogu esimees, Hansapanga nõukogus, Reval Hotels Grupi nõukogu esimees. Neid firmasid on olnud väga palju. Praegugi olen Eesti suurima põllumajandusettevõtte Trigon Dairy

Farmingu nõukogu esimees. Nõukogu esimees on pigem kaudne, mitte otsene juht. Minu jaoks on juhtimine otsuste tegemine. Seda saab teha nii ettevõtte omanikuna kui ka nõukogu esimehena.

Riina Sikkut: Minu juhtimiskogemus on napp, aga seda on olnud nii avalikus, era- kui ka kolmandas sektoris. Ma arvan, et ma olen pehme juht. Ma ei mõtle, et see oleks halb, vaid pigem, et see on nüüdisaegne. Me töötame meeskonnana, mitte mul ei ole isiklikku agendat, mida ma ellu



Alari Rammo

viin. Kui on midagi, mida me soovime saavutada näiteks tervishoius, ei saa mina teha valveid haiglates või kirjutada välja retsepte. Juhina olen pigem kokkutooja, arutelu võimaldaja. Ma arvan, et ükskõik kui tark on inimene või kui targaks keegi ennast peab, ei ole üksi välja mõeldud plaan enamasti hea plaan. On vaja eri vaatenurki, eri kogemusi, arvamusi. Ka vaidlusi. Kokkuvõttes on see plaan, milleni ühiselt jõuame, täiuslikum ja ühiskonna jaoks sobivam – kujundab ühiskonda, kus võimalikult paljudel inimestel on hea elada.

Joakim Helenius: 1998. aastal, kui Eestis oli pangakriis, olin ma Hansapanga väga suur aktsionär ja Hoiupanga suurosanik. Kriis oli väga sügav ja Eesti pangasüsteem langes peaaegu kokku. Mul olid väga head suhted Rootsi pankadega ja ma olin väga aktiivne nende siia toomises. Rootsi pankade tulek on olnud Eesti pankade jaoks tähtis asi. Ilma rootslaste tugevusteta oleks Eesti pangasüsteem võibolla läbi kukkunud. See olnuks majandusele väga raske tagasilöökk. Majandustootlus võiks praegu palju madalam olla. Mul oli võimalus tegeleda Rootsi pankade investeerimisotsustega, käisime paljudel läbirääkimistel, rääkisime riskidest Eesti panganduses – see on näide sellest, kuidas inimene võib kaudselt osaleda otsustes, mis muudavad Eesti ühiskonda.

Kristi Klaasmägi: Ma ei saa öelda, et mina isiklikult olen muutuste suurim mõjutaja, kuna siin taga on terve Noored Kooli meeskond. Kõige suurem muutus on olnud see, kuidas me ennast ja ülejäänud haridussüsteemi vaatame. See on see, millele me oma tulevast mõju ehitame – vaatame ennast ja oma osalejaid mitte kui neid juhte, kes tõmbavad rinna paljaks ja

öelda ka nii, et eesmärgideta ei saa juhtida ja eesmärkide seadmises võivad kõik mingil määral osaleda. Kui eesmärk on mingil viisil otsustatud, siis juhtimine on otsuste tegemine, mis viib eesmärkide täitmiseni. Ilma eesmärgideta on väga raske juhtida, aga kui need on olemas, olgu näiteks poliitilised või koolis, siis juht on see, kes peab iga päev otsustama, et kui meil on viis võimalust edasi minna, milline neist valida.

Tegelikult saavad muutusi eest vedada inimesed igal organisatsiooni tasandil.

lähuvad päästavad noored hariduses ära, vaid et kuidas me oleme võimelised teisi inimesi teenima või kaasa võtma muutuste nimel. Haridusvaldkonnas ei tööta selline juhtimine, et ma ütlen, mis peab juhtuma, ja siis see juhtubki. Palju rohkem on vaja, et inimesed oleksid väärtustatud, tunnustatud ja jõustatud muutusi eest vedama. See eeldab teistsuguse ruumi loomist.

Joakim Helenius: Juhtimise kohta saab

Kristi Klaasmägi: Vajadus õppida tuleb suuresti mõju otsimisest. Kõik see, mida ma teen teistmoodi, tuleneb sellest, et me ei saanud seda, mida me tahtsime saada. Nägime, kus on meie piirangud. Kui me defineerime ümber, mida peame teistmoodi tegema, siis see tuleneb teistsugusest arusaamast, kuidas me mõjuni jõuame. Ma seisan ka tulemuste eest, kuigi ma hoolin inimestest ja protsessist.

Õpetamisest ja juhtimisest

Kristi Klaasmägi: Noored Kooli programm algab ettevalmistuskoolitustega. Noored õpetajad õpetavad kaheksa päeva õpilasi. Nad visatakse väga väheste kogemustega tundmatu kohas vette. Kui jälgin esimesi tunde, näen klassiruumis ära kõik vead, mida algav juht teha võib. Instruksioonid on ebaselged ja lapsed ei tea, mida täpselt teha, planeerimine pole piisavalt täp-

ne või oli liiga täpne ja ei lähe eluga kokku. Kõik needsamad asjad, mida juhina kogen, juhtuvad klassiruumis. Kõik asjad, mida oleme psühholoogias ja haridusteadustes õpetanud, on needsamad, mida juhina peab tegema. Õpetaja ongi juht.

Joakim Helenius: Olen suurema osa elust elanud Inglismaal ja natuke Ameerikas. Kui räägime Eestist ja Eesti koolidest, kus ka minu lapsed käivad, olen näinud süsteemi toimimist. Saan öelda, et vahe lääne ja Eesti süsteemi vahel on see, et kui kõneleja küsib Eestis, kas kellelgi on midagi öelda, kas olete sama meelt, siis järgneb vaikus. Keegi ei taha midagi öelda, keegi ei taha osaleda. Läänes on nii lapsed kui ka teised inimesed koolides palju aktiivsemad. On hea, kui noortel on oma mõtted, kui nad osalevad, tõstavad kätt, annavad teistele teada oma mõtetest. Eestis on pigem selline $2+2=4$ süsteem, mitte et kas tahad rääkida sellest, kas sulle mingi raamat meeldib. Eesti jaoks on suurim nõrkus, et süsteem on veel ida-euroopalik, et igal küsimusel peab olema üks vastus. Kui räägid oma arvamusest, teised naeravad, mitte ei austa seda.

Kristi Klaasmägi: See kirjeldab väga hästi muutust, mis meil haridussüsteemis on veel pooleli. Meil on klassiruum, kus on hästi selgelt õige ja vale vastus. Õpilane küsib uue õpetaja käest, mis värvi pasta-kaga ma peaksin kirjutama. Me tahame osalevat klassiruumi, kus inimene mõtleb ja teda julgustatakse mõtlema, väärtustama oma mõtteid.

Joakim Helenius: Tähtis osa minu tööst on leida ja palgata ettevõtetele õiged juhid. Tavaliselt on Eesti juhtidel tehnika pool hea – tootmisjuhte on lihtne leida. Müügipoole juhtide leidmine on peaaegu võimatu, kuna seda eestlased veel ei oska. Müügitöö on nagu mingi müsteerium – et kuidas sa saad minna ja oma toodet maailmale müüa. Tegevjuhid oskavad tooteid teha, aga ei saa aru, kuidas neid tooteid võiks paremini turundada. Ettevõtetele, kel läheb Eestis hästi, on tavaliselt mingi rahvusvaheline partner, kes tegeleb nõudluse ja müügiga. Raske on leida ettevõtteid, kel oleks suur arv rahvusvahelisi kliente. Enamasti on mingi partner Soomest või Norrast, kellele müüakse ja kes müüb edasi. Kõik lähtub haridusest ja sellised asjad ei muutu kiiresti.

Kui keegi on õppinud heas kõrgkoolis välismaal, saab temast näiteks lihtsamini juht, kes saab aru ka müügitööst. See ei tähenda, et Eestis õppinud inimene ei võiks olla sama hea, aga vaja on seda, et inimene isikuna suudab näidata, et ta saab aru, mida ettevõtte vajab. Tehnilistest asjadest ei piisa, mina otsin alati inimesi, kes saavad aru, et mingisugust toodet peab ka müüma. Küsimus on, kuidas seda müüa. Seda ei pea juht kohe oskama, seda saab õppida kogemusest, aga inimene peab endale selgelt aru andma, et saab aru, et toode on hea, aga probleem on, kuidas müügipoolt parandada ja et tegevjuhi roll on müügitööd juhtida. Müügipool otsustab, kas firmat saadab tulevikus edu või ei. Koolides peaks üha enam õpetama initsiatiivi võtmist. Muidu saame ka tulevikus väga head insenerid, aga müügiinimestega läheb raskemaks.

Juhtimisest eri sektorites

Joakim Helenius: Minu meelest on vabakonna juhtimises sarnasus ettevõtlusega

Kui erasektori juhtimiskultuur võetaks vähemalt osaliselt üle, saaks sellest eesmärkide täitmises hoo sisse.

suurem kui riigiga. Kui eesmärgid saavad selgeks, on vaja selget juhtimist. Kui erasektori juhtimiskultuur võetaks vähemalt osaliselt üle, saaks sellest eesmärkide täitmises hoo sisse.

Kristi Klaasmägi: Vastab absoluutselt tõele. Kui Praxis tegi mõned aastad tagasi vabaihenduste juhtide arenguprogrammi, siis uuriti juhtide isikuomadusi ja ühe asjana toodi selgelt välja, et vabaihenduste juhid on suhete inimesed. See tähendab, et enesekehtestamine on raske. Milles vabaihendused on head – me oleme head tööle tähenduse andmises. Kui aastakümneid või -sadu tagasi inimene töötas, et ära elada, siis nüüd on need vajadused võibolla esmaspäeva õhtuks täidetud. Teisipäevast

reedeni ei olekski vaja tööle minna, et ära elada. Aga miks inimesed tööle tulevad? Mis neid sinna viib? Mis on töö tähendus, mida me anname ühiskonnana? Mis on see suurem asi, mida me koos ära teeme? See on igas ettevõttes ka olemas, aga alati pole see võibolla välja toodud. Vabaihendused oskavad seda tähendust hästi välja tuua. Ma tunnen, et teised sektorid võiks vabakon-nalt õppida. Inimeste kaasamist, inimeste ärakuulamist – päriselt ärakuulamist.

Joakim Helenius: Ma usun, et teatud inimitüüpidele on vabaihendus loogiline kodu, kus saab ennast realiseerida. Praxis juht Tarmo Jüristo oli kunagi minu töötaja. Ta ei olnud selgelt juht, vaid filosoof. Mina ei oleks teda juhiks pannud, sest tema tugevus oli filosoferimine ja mõtlemine, aga praegune koht on talle väga hea. Iga inimene peab leidma oma koha, kus ta saab oma mõtteid ja ambitsioone kõige paremini täita. Paljud ei taha selle koormuse all elada, et otsused peavad olema head, ja alati kritiseeritakse juhte, kui tulemused head pole. See ei ole lihtne elu ja ei sobi kõigile.

Kristi Klaasmägi: Vabaihendustes on missioon tohutult oluline. Keegi ei tule vabatahtlikult kohale, et midagi toota või et keegi kasumit teeniks, aga kui sul on idee, mis inimesi inspireerib, siis tehakse tohutult tööd. See „Miks?“ on esimesel kohal ja teisel on „Kuidas minusse suhtutakse, milline ruum luuakse, kui palju mul on otsustusõigust?“. Aga enne tuleb idee. Ma ise näen, et ma olen olnud kuue aasta jooksul väga erinev juht. Olen liikunud mikrojuhtimise juurest usalduse ja ruumi loomiseni. Kui üldistada, siis vabaihenduste juhtimiskultuur ongi selles otsas. Kui tahad, et inimesed meeskonnas veaks ise eest tegevusi ja muutusi, siis pole varianti, et ütled väga selgelt ette, mis juhtuma peab.

Riina Sikkut: Mulle väga meeldib mõte, et erasektoril on vabaihendustelt õppida. Mulle tundub, et äri muutub, enam ei ole ainult kasum eesmärgina üle igasugustest keskkonnamõjudest ja ümberringi toimuvast. Sotsiaalne ja keskkonna komponent tulevad tugevalt juurde. Ma arvan, et tänapäeva ettevõtjad on teistsugused kui kakskümmend aastat tagasi, seal on ühiskondlikku kaasaraakimist rohkem. Teatud sektorites on vaja spetsiifilisi isikuomadusi,

aga ma ei ütle, et investeerimispanga juhtimine on keerulisem kui hetkel Feministeeriumi eestvedamine. Ma ei ole kindel, kummas tugevam inimene peab olema.

Joakim Helenius: Mulle isiklikult on keskkond väga tähtis ja tahan olla roheline, aga kasum on see, mille nimel ettevõtte tööd teeb. Riigi roll on reguleerida ja seadused luua, et ettevõtted tegeleksid ka keskkondliku ja sotsiaalse mõju mõttes sellega, mis on ühiskonnale hea. Aga ei leia sellist ettevõtet, kes üritab kahjumit teenida, sest see oleks keskkonnale mingil viisil hea. Ei, kõik ettevõtted üritavad kasumit teenida.

Kristi Klaasmägi: Organisatsioon ise kasvatab juhte. Kui ma oleksin kuus aastat tagasi läinud tööle erasektoris, mitte vabaihendumusse, oleksin ma teistsugune juht. Minu juhtimiskogemused on tulnud konkreetsetes kontekstis, konkreetsete vajadustega. Mina ei saa teha otsuseid niimoodi, et see on minu otsus ja pole tiimi otsus. Mina ei taha olla selles rollis, et ma käin igat asja vaatamas ja kontrollimas. Ma vajan teistsugust kultuuri. See tähendab, et ma olen juhina teistmoodi arenenud, minu õppetunnid on teistsugused olnud.

Koostööst ja initsiatiivist

Joakim Helenius: Erasektorist vaadates on see, kuidas riik otsuseid teeb, väga ebaefektiivne. Soomes oli väga huvitav juhtum, kui erasektori juht Juha Sipilä sai peaministriks. Ootused olid neli aastat tagasi väga kõrgel, et nüüd tuli tõeline erasektori juht, kes saab tegeleda riigi asjadega, otsused lähevad kiiremaks, reforme saab läbi viia, asjad lähevad käima. Nii ei juhtunud. Riigi süsteem on oma põhimõtetega ja Sipilä ei saanud hakkama, järgmistel valimistel läks väga halvasti.

Eesti on väike ja efektiivsem kui suured riigid, aga ka siin läheb kõik hirmus ebaefektiivselt. Reformide tegemine on väga raske asi, otsuste tegemine on väga raske. Mingil viisil süsteem ometi toimib. Hetkel said toetuse ka ministrid, kel on väga imelikud ideed, ja ma usun, et väga huvitav saab olema vaadata, kuidas neil ministeeriumites läheb. Et kui lihtne või keeruline on süsteemi vastu saada. Isegi kui ministritel on seni olnud oma

mõtted ja ideed, siis süsteem on ikkagi enam-vähem toiminud konsensuslikul põhjal. Nüüd on ministrid, kes ei ole nii konsensuslikud. Kas ja kuidas nendega läheb? Mina ootan suure huviga, kuidas siseminister juhtima hakkab.

Riina Sikkut: Ühiskondlik eksperiment. Seda, kelle eestvedamisel peab muutus ühiskonnas toimuma, ei ole lihtne paika panna. Tervishoiu näiteks läheb kõik üha personaalsemaks. Pole ühte mudelit

Olen töötanud organisatsioonis, kus üht korruse otsa juhiti ühtmoodi ja teist juhiti teistmoodi. Ja need vahed ei olnud väikesed.

või rolli, et muutust peab kindlasti eest vedama kolmas sektor või keegi teine. Riik peaks toimetama seal, kus on turutõrge, kus asjad iseenesest ei juhtu, kus mängus on inimõigused, väärtusküsimused või regionaalareng.

Joakim Helenius: Mul on põllumajandusest hea näide inimeste initsiatiivist. Meil on Eestis suured ja efektiivsed lehmalaudad. Keskmise lehm toodab 13 tonni piima aastas. Teisel pool Peipsit oli samasugune farm. Kõik oli Eesti spetsialistide tehtud, masinad Eestist toodud, ka lehmad tulid Eestist. Kõik eeldused olid, et farmi efektiivsus peaks olema enam-vähem sama kui Eesti farmidel. Kui Eesti farmides toodeti keskmiselt 13 tonni aastas, siis sealt tuli 6 tonni aastas. Kuidas on see võimalik? Samad lehmad, samad masinad, samad hooned, kõik oli sama. Põhimõtteliselt ehitati Venemaale Eesti farm. Seda saab selgitada ainult nii, et Eestis on tavatöötajatel palju kõrgem initsiatiivikus, et loomade eest hoolitsetakse paremini. Töötajad lähevad ise probleeme lahendama. Vene poolel on väga hierarhiline juhtimisstruktuur – kui juht ei ütle, et tee seda, siis keegi ei tee midagi. Efektiivsuse vahe on kahekordne. Seda saab selgitada ainult initsiatiivikuse kaudu.

Riina Sikkut: Avalikus sektoris on juht mõnevõrra piiratum kui äriktoris. See võib tuleneda õigusruumist, eelarvest, kooskõlastusringidest teiste ministeeriumitega, mis on jälle mõeldud koostöö soodustamiseks. Lõpuks aga taandub vaatamata piirangutele palju konkreetse juhi oskustele, tema soovidele. Olen töötanud organisatsioonis, kus üht korruse otsa juhiti ühtmoodi ja teist juhiti teistmoodi. Ja need vahed ei olnud väikesed.

Ma arvan, et koostöö on raskesti saavutatav. See on harjutamise asi ja inimesed peavad selles kasu nägema. Kui näed, et tuleb midagi väärtuslikku, oled valmis seda järgmine kord ka tegema. Negatiivse kogemuse pealt on praegu palju skeptitsismi. Ma usun kaasamisse, usun sellesse, et protsessid peaksid korralikult tööle hakkama, siis me saame paremaid otsuseid teha. Mulle meeldib mõte, et valitsuse portfelideks jagunemine võiks olla paindlikum kui praegu. Et kui valitsus tuleb ja ütleb, et on mingi prioriteet, saaks neid rohkem esile tõsta ja ümber mängida – näiteks luua kliimaministri ameti.

Tuleviku juhtimisest

Joakim Helenius: Juhtimine peab muutuma rahvusvahelisemaks. Head Eestis valminud tooted ja teenused tuleb müüa välismaale. Eesti on nii väike ja turg nii minimaalne – ettevõtte, mis ei tee midagi muud, kui teenib Eesti turgu, ei saa selliseks, mis võiks suurele arvule inimestele tööd pakkuda.

Kristi Klaasmägi: Ma ütlen ausalt: ma ei tea, kuidas juhtimine muutub. Ei tea, palju kahekümne või kolmekümne aasta pärast on töökohti, palju on selleks ajaks automatiseeritud, millised sektorid on esile kerkinud, milline on ühiskond, kas tänastest kriisidest ja valukohtadest oleme üle arenenud või vahepeal suuremasse kriisi sattunud, suurem raputus on toimunud.

Riina Sikkut: Kolmes sektoris läheb juhtimine sarnasemaks. Märksõnadeks on paindlikkus, tööle mõtte andmine, olulised on suhted, protsess ja see, kuidas töötajaid eesmärgi poole liikuma panna. Nõksud, mis töötavad ühe puhul, ei pruugi töötada teise puhul, personaalsus on oluline.

Naiste Tugi- ja Teabekeskus

Uuenenud liikmeankeedil andis perevägivallavastasest võitlusest aru juhatuse liige **PILLE TSOPP-PAGAN**.



Miks ja kuidas ühing loodi?

Naiste Tugi- ja Teabekeskuse asutasid MTÜ Naiste Varjupaigana 2002. aastal kolm naist, kes Kuriteoohvrite Toetamise Ühingu telefonidele vastates nägid, et on tõsine vajadus naistevastase vägivalda ohvrite spetsialiseeritud abi järele. Tegemist oli esimese naiste varjupaigaga Eestis, kus oli selge arusaamine, mis on vägivald, mis peredes toimub, ja miks ei ole võimalik selle vägivallavormi puhul reageerida nagu tavalise tänavakluse korral.

Töö algus oli konarlik, aga väga entusiastlik. Esimesed aastad töötasid Sirje Otsaveld ja Reet Hiiemäe vabatahtlikuna. Tartu linn andis kasutada ruumid, mille remondiks said naised abi Saksamaal asustatud ühingu. Esimese projekti kirjutasid ja rahastuse said nad 2004. aastal. Sealt edasi arenes tegevus rahvusvaheliste ja riigisiseste projektide najal ja lõpuks hakati nende tööd ka tasustama.

Kuidas teil läheb? Milline on hetkeseis teie valdkonnas?

Perevägivalla kajastamine on viimastel aastatel oluliselt kasvanud. Eriti aktiivselt on poliitikud hakanud tähelepanu pöörama peale seda, kui president Kersti Kaljulaid deklareeris selle ühena oma prioriteetidest. Areng on muidugi olnud pidev ja Sotsiaalministeeriumi võrdsuspoliitika osakonna töötajate pühendunud pingutused ning kõigi Eestis töötavate naiste tugikeskuste ühine aktiivne surve on valdkonnale väga palju kasu toonud. 2019. aastal eraldati riigieelarvest naiste tugikeskuste töö tegemiseks ajaloo suurim

summa. Sellega on lõpuks võimalik katta vägivaldaohvritest naiste ja laste abistamine esmatasandil – kriisinõustamine, sotsiaalne tugi ja vajadusel majutus on kaetud.

Ometi pole see piisav ning ülejäänud summa peavad tugikeskused juurde otsima, meie puhul katame kahe psühhoterapeudi, kahe juristi ja kliinilise lastepsühholoogi töötasud. Kasutatakse kõiki võimalikke rahastuse leidmise viise – eraannetajate otsimine, projektide kirjutamine, enda vabatahtlik töö, tegevused-teenused müügis.

Tihti peetakse meie tehtavat tööd mõttetuks, sellele kuluvat aega ja raha paljaks ning vaieldakse selle „paremini“ kasutamise üle. Tegelikult on, et kui me neid naisi ja lapsi õigel hetkel ei aita, läheb see ühiskonna jaoks kokkuvõttes kallimaks kui kohene reageerimine. Suurbritannias on välja arvatud, et iga nael, mis naiste tugikeskuste tööle aastas kulutatakse, hoiab ühiskonna jaoks kokku 6–8 naela.

Mis peaaegu täiesti puudub, on koordineeritud ja pidev teavitustegevus. See on sarnaselt teiste sotsiaalteemadega (näiteks „Ära mine purjuspäi ujuma“) riigi jaoks oluline töö, mis senini tegemata. Vägivalla vähendamise strateegia 2015–2020 dokument näeb ette iga-aastast teavituskampaaniat, kuid raha selleks paraku eraldatud ei ole.

Kuidas ühingu eesmärke ellu viiakse? Milliseid ressursse selleks vaja on?

Meie organisatsiooni visioon on vägivallavaba ja turvaline ühiskond kõigi liikmete jaoks. See on väga ambitsioonikas soov, aga vähemat ei ole võimalik tahta. Seega töötame aktiivselt oma tiimiga selle nimel, et sammhaaval sinnamaani jõuda. Üksi

ei ole seda võimalik teha, mistõttu oleme oma koostööpartnerite ringi hoidnud ja laiendanud. Oleme teinud teavitustööd võimalike toetajate ja tulevaste partnerite juures, et vägivalla vastu seisev jõud suureneks. Nii oleme saanud endale liitlasi ka varem täiesti eemale hoidnute seas, nagu mehed jõustruktuuride esindajatena.

Meie fookuses on ka koolide personal. Noortega on võimalik seda teemat arutada ja nende mõttemaailma muuta lihtsamalt kui vanema põlvkonna puhul. Nemad on ka varsti ühiskondliku arvamuse kujundajad, mis tähendab, et nendeni jõudmine on väga oluline. Oleme teinud esimesed koostöösammud koolide gümnaasiumiklassides ning loodame sellega jätkata. Meie partnerid seksuaaltervise kliinikutest töötavad samuti noortega.

Kellele ja millist kasu teist on? Kuidas seda kasu mõõdate?

Meie inimeste töö päästab elusid. Seda mitte kujundlikult, vaid reaalselt. Meie terapeutidele on tulnud aastaid hiljem tänaval või mõnel koolitusel ütlema, et „kui ma poleks toona teie juurde jõudnud, oleksin surnud“. Uue elu saanud naiste ja vahel ka laste tänu on meie jaoks suurim tasu. Loomulikult mõõdame ka aasta jooksul aidatute arvu, tehtud nõustamis- ja teraapiatunde, edukaid kohtuprotsesse, meieni jõudnud kontaktide arvu võrreldes eelnevate perioodidega.

Kas ja kuidas olete koostöös jõudnud paremate tulemusteni, kui oleksite üksi toimetades jõudnud?

Vabaühenduste UUDISED

Enneta korruptsiooni

Korruptsioonivaba Eesti sai Justiitsministeeriumi toel valmis kohalikele omavalitsustele mõeldud korruptsiooniriskide enesehindamise keskkonna www.kovriskid.ee. Juunis alustati ka ärieetika koolituskavaga, mis on suunatud nii suurtele kui ka väikestele era- ja riigisalasusega ettevõtetele. Mõlema kohta leiab rohkem infot www.transparency.ee.

Ühist keelt otsides

„Ühist keelt otsides“ on Eesti Lugemisühingu korraldatava Läänemere maade neljanda kirjaoskuse konverentsi teema. Konverents toimub 16.–21. jaanuaril 2020, haarates tegevusega eri taseme õppeasutusi nii Tallinnas, Maardus, Paldiskis kui ka Narvas. Tulipunktis on mitmekeelne haridus ja sellega kaasnev. Kutsume huvi tundma, kaasa lööma ja teavet levitama kõiki, kelle tegevus hariduse ja kirjaoskuse temaatikaga seotub (tööhõive, migratsioon, kodanikuühiskond). Täpsemalt kodulehel 4bscl2020.ee/.

Moosikeetmisvõistlus „Roosalilla läga“

Feministeerium kutsub osalema moosikeetmisvõistlusel. Valmista suvel (kuni septembri lõpuni) moosi, pane oma kätetööle pealkiri, soovi korral kirjuta keeduse saamislugu ja saada koos moosipurgi pildiga aadressile info@feministeerium.ee. Kuna erinevus rikastab, siis on teretulnud ka alternatiivsed moosid, näiteks kompotid, ketšupid, tšatnid, siirupid. Meie piiriks on sinu fantaasia. Saadetud pilte ja lugusid jagame märksõnaga #roosalillaläga. Oktoobris kutsume kõiki pannkoogipeole, kus tehtut koos maitseme. Lisaks premeerime osavõtjaid eriti terava kirjapulgaga.

Parim sooteadlik MTÜ 2019 on Eesti Pagulasabi

Eesti Naisuurimus- ja Teabekeskuse (ENUT) poolt juba kümnendat korda välja antud tiitel „Parim sooteadlik MTÜ“ kuulub tänavu MTÜ-le Eesti Pagulasabi. Soolist, vanuselist ja päritolulist tasakaalu peetakse silmas töötajate värbamisel, võrdne kohtlemine on osa nende töölepingust. Organisationsiooni sees on peetud ühisarutelusid naiste ja meeste olukorrast ning soolise ebavõrdsuse vähendamisest. Töötajate huve silmas pidades on rakendatud paindlikku tööaega ja kaugtöö tegemise võimalust. Tallinna kontoris on lastenurk ning kliente julgustatakse lapsi kaasa võtma, et tagada nende kohaletulemine üritustele ja kohtumistele.

Alates 2017. aastast, kui meie keskuste tegevuse üle valvab ja neid rahastab Sotsiaalkindlustusameti ohvriabi osakond, on valdkond teinud läbi väga suure arengu. Selle osakonna entusiasm koos meie tugikeskuste teadmiste ja kaasabiga on aidanud kaasa päris suurele muutusele. Koostöös oleme saanud tuua Eestisse ja juurutada paremaid praktikaid vägivalda vähendamisel ja ohvrite abistamisel. Koos teeme teavitustööd riigiametites, mille osakondade tööd on vaja muuta ohvrisõbralikumaks. Samuti on nende toel muutunud paremaks ka teiste piirkondade vägivaldaohvrite abistamine. Mitte igas piirkonnas pole abistamise kvaliteet olnud hea.

Meie hea partner Pärnu Naiste Tugikeskus on näide pidevast arengust ja positiivsest koostööst. Koos toetame ohvrisõbralikke algatusi ja seaduseelnõusid, koos anname sisendit teavitustööle ja koos või paralleelselt koolitame kogukonda meie ümber. Samas ei piirdu me ainult Eestis toimetamisega. Oleme alati vaadanud väljapoole ja otsinud, mida on teised riigid meie valdkonnas teinud, mis on edukaks osutunud, ja töötanud selle nimel, et projekti- või muidu koostöö abil see teadmine ka Eestisse tuua.

Mis on olnud suurim õnnestumine ja kuidas selleni jõudsite?

Minu jaoks on suurim edulugu Pärnus 2018. aastal ellu viidud pilootprojekt, kus kodust eemaldati vägivaldaseja. Sellele eelnes viis aastat tõsist veenmistööd koos Andres Anveltiga, et sellist reageerimist Eestis üldse kasutada saaks. Minu ülesanne oli leida kõik rahvusvahelised tõestatud praktikad lähemalt (Läti) ja kaugemalt (Austria, USA). Lähenedamine ei ole veel täiuslik ja vajab põhimõttelisi muudatusi just jõustruktuuride volitustes, aga algus on tehtud ja edu võimalik ette näidata.

Tõdemuseni, et see peab olema võimalus, mida vägivaldaohver valida võib, jõudsimme oma töökogemuse toel.

Mida tahaksite teistmoodi teha? Kellest või millest võiks selle saavutamisel kõige enam kasu olla?

Me tahame teisiti teha mitmeid asju. Selleks ei piisa meie endi jõust ja häälest, vaid

vajame eelkõige ühiskonna ja kogukonna toetust. Vägivallateemast rääkimise fookus tuleb pöörata meestele, kes on vägivaldsed. Kogukond peab mõistma hukka vägivalda, mitte vaatama ohvrile otsa, et „miks sa siis ikka ise...“. Kui ühiskond on valjuhäälses, on lihtsam muuta ametnike suhtumist.

Ja kindlasti tahan rõhutada: meil on väga palju pühendunud ametnikke, kes teevad väga väheste ressursiga ja oma ameti piire ületades väga head tööd ja suhtlevad meiega tihedalt, uurides parimaid võimalikke viise abivajajate toetamiseks. Samas on kahjuks veel ka neid, kes vaatavad meid, ohvrit, tema last, vaatavad oma ametijuhiseid ja ütlevad: „Meie oleme kõik teinud, meie teisiti midagi teha ei saa.“ Aga tegemist on inimeste eludega ja dokument ei peaks kaaluma üles inimeste ohutust.

Millistest põhimõtetest lähtute organisatsiooni juhtimisel?

Organisatsiooni suurim vara on inimesed. Minu peamine töö ongi hoolitseda, et mu inimestel oleks olemas kõik, mis nende tööks vaja on. See tähendab tööturvalisust (peamiselt majanduslikku, aga teemast tulenevalt ka füüsilist), kuulamist, toetamist ja julgustamist. Samuti jälgimist ja taastuma või puhkusele suunamist. Meie spetsialistide töö on vaimselt väga raske ja nõuab palju energiat. Lood, mida nad kuulevad, on tihti kurvad ja koledad ning abistajana nendest välja tulemine ei pruugi alati olla kerge. Minu ülesanne on märgata, kui inimene hakkab nii-öelda kinni jooksuma, ja siis teda aidata.

Absoluutne demokraatia on aeganõudev ja me oleme omavahel kokku leppinud, et iga toimetamist ei hakka me üheskoos läbi arutama või vaidlema. Me oleme jaganud ära tööülesanded ja vastutuse ning endale antu ulatuses teeb igaüks meist oma parima. Kui on midagi, mida tuleb teha, aga mille kohta on kõhklused või küsimused, arutame selliseid küsimusi koos ja leiame koos lahenduse. Samamoodi on ka halbade uudiste ja juhtumistega. Kui sellised tekivad, arutame neid üheskoos ja otsustame, mida on kõige mõistlikum ette võtta. Me usaldame üksteist ja seda, et igaüks meist teeb inimeste aitamiseks parima. Ja me kõik oleme avatud – küsimused ja konstruktiivne kriitika on osa organisatsiooni kultuurist.



Культура управления меняется

Стр. 4-5

Пирет Ямнес из кадрового агентства Fontes рассуждает в своем эссе о том, чего общество ждет от современных руководителей.

В последнее время все чаще слышно, что культура управления должна измениться или уже меняется: по-старому уже больше нельзя, а по-новому еще не научились. Не думаю, что все дело в новых поколениях. Скорее, как-то незаметно меняется осмысление и отношение к роли руководителя.

Люди больше не хотят быть подчиненными, у которых есть начальник. Предпочитают быть ценным партнером, у которого есть личность (а не просто работником), со своими амбициями и мнением. От руководителя вместо распоряжений ожидается вовлечение, обсуждение, распределение ответственности, решительность, умение хвалить и отмечать потенциал.

Разговоры об управлении дошли до того, что поговаривают об упразднении роли руководителя как таковой. В некоторых организациях руководителей называют каким-то синонимом, например, англоязычным *teamlead*. В

ином месте роль руководителя теперь ротируется.

Если верить психологам, то долгосрочное пребывание в кресле руководителя приводит к необратимым последствиям: эмпатии становится меньше, а человек начинает думать, что знает ответы на все вопросы. Поэтому полезно периодически менять свою роль в организации, переходя от руководства к более конкретной экспертной работе, и наоборот.

Крупные консультационные фирмы считают, что руководители никуда не денутся и в будущем, но все же им придется обрести новые навыки и умения. Основными преимуществами в будущем станут умение управлять самим собой, анализировать людей и коучинг или умение консультировать и развивать других.

Что для этого нужно? Знания по психологии, анализ личных качеств сотрудников и потенциала команд, практики руководства самим собой (как *mindfulness* коучинг). Конечно, в конкретной ситуации все зависит от стадии развития организации, сферы деятельности и других факторов. Полный список необходимых компетенций не исчерпывается приведенными методами, но всем руководителям предстоит двигаться в этом направлении.

Рийна Солман: гражданское общество могло бы исходить из сохранения языка, народа и культуры

Стр. 18-23

Мы узнали у министра народонаселения Рийны Солман (партия Отечество) – которая теперь отвечает в том числе и за развитие гражданского общества – о ее планах и работе на новом посту.

Когда вы слышите словосочетание «гражданское общество», что вам приходит в голову в первую очередь?

Местные общины, они замечательные. Я и сама – типичный пример, которому нравится местная деятельность и такие движения. Я больше связана с христианскими общинами, но принимала участие и в других движениях. Например, в 2009 г. мы создали НКО «Молодая Эстония», которое занималось вопросами следующих поколений. Мы хотели дать на выборах дополнительный голос за несовершеннолетних детей с тем, чтобы политики обратили внимание на семьи. Уже тогда было известно, что население стареет, а политики направляют ограниченные ресурсы туда, откуда можно получить голоса.

Вы упомянули, что тесно связаны с церковью. Почему церкви стоят



отдельно от остального гражданского общества?

Я думаю, что была фаза, когда они остались вне остального гражданского движения. Я помню, как мы с попечительской организацией прихода Олевисте подавали проектные заявки в Фонд открытой Эстонии: в ходе сотрудничества выяснилось, что церквям там особенно не рады. Ну, я больше и не тратила время – это же большое дело, подготовить и написать проект параллельно с работой. Может быть, подход был немного идеологизированным, и либеральное и консервативное мировоззрения столкнулись, а я немного наговариваю на Фонд. Сейчас конфликт между этими мировоззрениями стоит гораздо острее.

Я недавно общался с бывшими руководителями совета KÜSK, и они утверждают, что распределяющиеся Капиталом средства – одни из самых эффективных в Эстонии по своему влиянию. При этом, его бюджет остается весьма скромным. Какие изменения необходимы в финансировании НКО?

Я готова подписаться, была проделана хорошая работа. KÜSK повысил и помог поддержать качество деятельности, особенно на низовом уровне. Было

бы легко сказать, что нужно добавить средств, чтобы еще лучше делать работу. Увы, мы не можем этого позволить в условиях нашей бюджетной политики. Я постараюсь отстаивать сохранения прежнего объема финансирования. Изменить ли что-то идеологически? Я думаю, что прежние направления были верными: повышать компетенцию руководителей, а не просто давать деньги на деятельность. Если помечтать, то я бы хотела, чтобы у каждого общественного объединения была бы цель или лозунг, который всегда можно наполнить более точным содержанием, а в целом, он сформулирован в преамбуле конституции: сохранение языка, народа и культуры. Гражданское общество могло бы исходить из этого, а не просто из групповых интересов или идеологии.

Кто является хорошим руководителем?

Стр. 8-14

В свете начинающейся осенью программы развития для руководителей НКО, Андрей Лийметс расспросил экспертов и руководителей нескольких эстонских общественных объединений о лидерстве в современных организациях в целом и гражданском обществе в частности. Все опрошенные

нами для статьи руководители НКО отмечают риски выгорания, и говорят, что многому приходилось учиться по ходу дела.

Время меняется, и вместе с ним меняются и ожидания по отношению к руководителю. В цене все больше индивидуальные навыки и личная экспертиза людей, а многие работники предпочитают до определенной степени автономные роли. Поэтому всезнающий руководитель – удел прошлого. Меняются модели поведения, и старые приемы могут не работать в новых условиях. Google даже попробовал внедрить команды без руководителя – в результате эксперимента отделы с лидером все же оказались эффективнее.

Если индикатором успеха компании в основном являются экономические показатели, то с НКО все сложнее. Зачастую, руководитель приходит в организацию из-за чувства миссии или имеющейся экспертизы по какой-то теме, и постепенно обретает знания о бухгалтерии, управлении людьми, связям с общественностью и т.д. Руководители НКО, прежде работавшие в той же организации на другой должности, отмечают, что им легче – люди и какие-то процессы уже знакомы. Тем не менее, надо и оставаться верным своим ценностям, и обеспечивать повседневную деятельность организации, ежедневно балансируя между разными ролями.

Управление НКО, как правило, в должной мере не сопряжено с рефлексией и анализом, считают эксперты. Причиной тому отсутствие таких привычек и ограниченные возможности учиться у кого-либо. Также, руководить НКО порой приходят люди без надлежащих лидерских качеств, т. к. на решение влияют другие мотиваторы. Однако и идеального типа руководителя, пожалуй, не существует, даже если можно выделить ключевые качества: умение слушать и поддерживать других в их работе.

Следите за нашими новостями на русском языке и подписывайтесь на новостную рассылку: heakodanik.ee/ru





Aruheina



Nõo

Tänavusel Teeme Ära talgupäeval

panustas enam kui 45 000 inimest 2060 talgul sellesse, et Eesti oleks elamiseks puhtam, kaunim ja mõnusam paik. Järgmine talgupäev toimub 2. mail 2020.

Fotod: Teeme Ära talgulisel



Pihlta



Kääpa



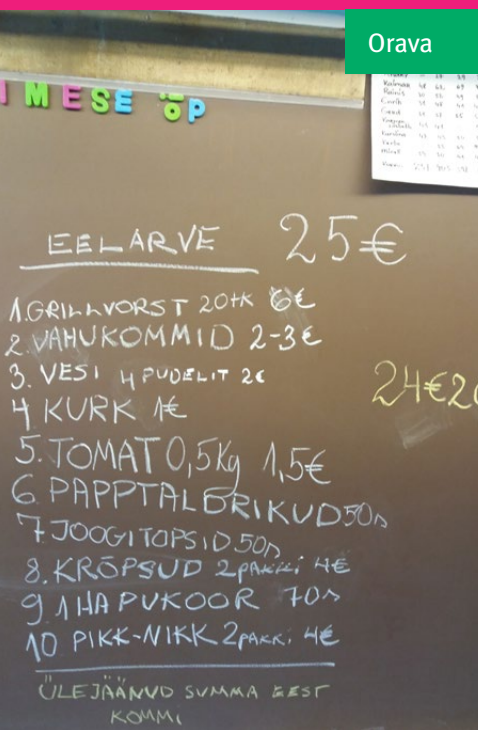
Konguta



Nina



Lavassaare



Orava



Raeküla



Riiussaare