

T-Kit käsiraamat

Organisatsiooni juhtimine

„T-Kit käsiraamatute sarja eestikeelsed tõlked on valminud Euroopa Nõukogu ja Euroopa Komisjoni noorsootöölase koolituse partnerlusprogrammi loal, Sihtasutus Archimedes Euroopa Noored Eesti büroo korraldusel ja vastutusel. Samas ei pruugi käsiraamatud oma sisus väljendada Euroopa Noored Eesti büroo seisukohti.“



Haridus- ja Teadusministeerium



Hea lugeja

Kuivõrd noorsootöös asetleidva kvaliteet ehk see, kui häid tingimusi suudetakse noorele luua isiksuslikuks ja sotsiaalseks arenguks läbi uute teadmiste ja oskuste omandamise mitte-formaalse õppimise keskkonnas, sõltub suuresti noorsootöötajate professionaalsusest, on oluline igakülgset panustada nimetatud erialaspetsialistide mitte-formaalse õppimise alase teadlikkuse tõusu ning vajalike kompetent-side arendamisse.

Eelöeldust tulenevalt on mul siiralt hea meel, et Euroopa Noored Eesti büroo koostöös EV Haridus- ja Teadusministeeriumiga on leidnud võimaluse toetada Eesti noorsootöö kvaliteedi arengut muuhulgas käesolevate käsiraamatute seeria toomise kaudu Eestis noorsootööga tegelevate, kuid ka laiemalt haridusvaldkonnas ja kolmandas sektoris aktiivselt tegutsevate inimesteni.

Käesolevate käsiraamatute seeria näol on tegemist mujal Euroopas hästi vastuvõetud ning juba mitmeid aastaid erinevate noorsootöös oluliste temade mõtestamisel ning noortega käsitlemisel aktiivset kasutust leidnud praktiliste abilistega, mis annavad nii laiapõhjalisi teemakohaseid teoreetilisi teadmisi kui praktilisi tegutsemissuundi meetodite ning nõuannete näol.

Viie aasta jooksul on Euroopas välja antud üheksa käsiraamatut, millest eestikeelset trükivalgust näevad esialgu seitse, Eesti noorsootöö konteksti arvestades ehk kõige olulisemat väljaannet: Projekti-juhtimine, Organisatsiooni juhtimine, Kultuuridevaheline õppimine, Rahvusvaheline vabatahtlik teenistus, Sotsiaalne kaasatus, Euroopa kodanikuks olemine, Koolitamise alused.

Kõnealuse perioodi jooksul ilmunud käsiraamatud peegeldavad hästi viimasel viiel aastal Euroopas ja Eestis asetleidnud arenguid nii noorsootöös kui ühiskonnas laiemalt ning on iseäranis seotud erinevate Euroopa noorsootöö verstaapstidega, nagu seda on näiteks Euroopa suurim noortele suunatud programm Euroopa Noored (YOUTH 2000-2006).

Loodan väga, et nende käsiraamatute abil leiate koos noortega tee oluliste temade käsitlemiseni looval ning harival moel!

Reet Kost
Euroopa Noored Eesti büroo juhataja



Noorsootöö alusdokumentide areng Eestis on jõudnud tasemeni, kuhu on jõudnud vähesed riigid: Noorsootöö seadus õigusliku alusena kehtib juba üle 5 aasta, õige pea valmib ka Noortepoliitika ja noorsootöö strateegia 2006-2012, mis sisaldab Eesti noorsootöö kontseptsiooni ja Eesti noorsootöö arengukava aastaiks 2001-2004 edasiarendusi, seab uusi sihte ja määratleb sidusvaldkondade kokkupuutepunktid. Sama tee on ees ka noorsootöötaja teadmiste ja oskuste määratlemisel.

2002. aastal valmis Noorsootöö kutseala kirjeldus koos eetika põhi-teesidega ja noorsootöö kutseala ametiloend. Loogiliseks jätkuks neile on kavandatud noorsootöötaja kutsestandard, mille loomisel tuginetakse lisaks eelnevatele ka noorsootöölase koolituse valdkonna uuringule „Pädevused ja pädevuste arendamine noorsootöö valdkonnas: Eesti noorsootöötajate professionaalne taust“, eesmärgiga määratleda kutsealal töötavatele spetsialistidele ehk noorsootöötajatele vajalikud pädevused.

Käesoleval aastal valminud uuring toob välja fakti, et noorsootöötajad tegutsevad sageli paralleelselt mitmel ametikohal ja erinevates noorsootöö valdkondades, millest tulenevalt on tõusnud vajadus mitmekesiste teadmiste ja oskuste järele. Kuigi enamik noorsootöötajaid on end viimase 5 aasta jooksul erialaselt täiendanud, on osad neist koolitusest siiski kõrvale jäänud, tõstes takistavate teguritena esile rahaliste ressursside puudust, ajanappust, vähest inforinglust erinevate täiendkoolitusvõimaluste kohta ja geograafilist kaugust toimuvatest koolitustest.

Arvestades noorsootöö valdkonnas töötajate aktiivsust ja motiveeritust koolitusvõimaluste kasutamisel, on T-kitid kindlasti uus, huvitav ja praktiline materjal täiendavate teadmiste omandamisel kõigile, kelle elus on koht noorusel. T-kittide puhul ei saa takistuseks ka ükski loetletud tegurist, mis enesetäiendust seni segasid – lisaks paberkandjal versioonile saavad need kõigile kättesaadavaks ka elektrooniliselt võrgukeskkonnas: igaiüks võib nende lugemiseks ise planeerida aja, koha ja kaaslased.

T-kitid aitavad astuda edasi – haarakem siis võimalusest!

Head lugemist soovides

Haridus- ja Teadusministeeriumi noorteosakond

Tere tulemast T-kit käsiraamatute sarja!

Nii mõnigi teist on ilmselt mõtelnud, mida võiks tähendada inglise keeles käsiraamatut tähistav sõna T-kit? Me pakume sellele vähemalt kahte seletust. Esimene on lihtne: see on lühend koolitusmaterjalide komplekti ingliskeelsest täisnimetusest Training Kit. Teine variant seostub eeskätt hääldusega, mis meenutab ingliskeelset sõna "ticket" (eesti k pilett) – see on dokument, mida on vaja reisile minnes. Seetõttu hoiabki väike tegelane Spiffy käsiraamatu kaanel käes rongipiletit, et reisida uusi ideid avastama. Meie kujutluses on käsiraamat vahend, millest on abi meie kõigi töös. Eeskätt on see mõeldud noorsootöötajatele ja noorte koolitajatele nii teoreetiliseks kui ka praktiliseks abivahendiks töös noorte inimestega.

Käsiraamatute sari on valminud erineva kultuuri-, ameti- ja organisatsioonilise taustaga inimeste ühise aastapikkuse jõupingutuse tulemusena. Noorte koolitajad, noortejuhid vabaihendustest ja elukutselised kirjanikud on teinud koostööd, et koostada kvaliteetsed käsiraamatud, mis käsitleksid sihtrühma vajadusi, arvestades samas, et erinevates Euroopa paikades lähenetakse teemadele erinevalt.

Käsiraamatud on valminud Euroopa Komisjoni ja Euroopa Nõukogu partnerluslepingu alusel korraldatava Euroopa noorsootöötajate koolitusprogrammi raames. Lisaks käsiraamatutele on nende kahe institutsiooni koostöö andnud tulemusi ka muudes valdkondades, nagu koolituskursused, ajakiri Coyote ja diinaamiline veebilehekülg.

Kui soovite lisateavet partnerluse arengusuundadest (teave uute publikatsioonide, koolituskursuste kohta jne) või alla laadida käsiraamatute elektroonilisi versioone, külastage partnerluse kodulehekülge aadressil www.training-youth.net.

Euroopa Nõukogu kirjastus
F-67075 Strasbourg Cedex

© Euroopa Nõukogu ja Euroopa Komisjon, juuli 2000
ISBN 92-871-5566-6

Selle väljaande materjalide kopeerimine on lubatud ainult mittetulunduslikel hariduslikel eesmärkidel tingimusel, et viidatakse algallikale.

Käesolev dokument ei kajasta tingimata Euroopa Komisjoni või Euroopa Nõukogu, nende liikmesriikide või nende institutsioonidega koostöödtegevate organisatsioonide ametlikke seisukohti.

T-Kit käsiraamatu Organisatsiooni juhtimine eestikeelne versioon:
Sisuline toimetus: Liisi Toom, Ruth Alas
ISBN 9985-9613-0-7 T-Kit käsiraamatute sari
ISBN 9985-9613-1-5 T-Kit käsiraamat Organisatsiooni juhtimine



T-Kit käsiraamat
Organisatsiooni
juhtimine

Käsiraamatute sarja koordineerimine

Silvio Martinelli

Selle käsiraamatu toimetajad

Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Selle käsiraamatu autorid

(vaadake ka viimast lehekülge)

Jonathan Bowyer

Arthur Murphy

Paola Bortini

Rosa Gallego Garcia

Toimetuskolleegium

Bernard Abrignani

*Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt

*European Federation
for Intercultural Learning*

Esther Hookway

Lingua Franca

Carol-Ann Morris

Euroopa Noortefoorum

Heather Roy

Gaidide Maailmaliit

Sekretariaat

Sabine Van Migem (*administratiivne tugi*)

Genevieve Woods (*raamatukoguhoidja*)

Esileht ja Spiffy tegelaskuju

The Big Family

Eriline tänu veel

Patrick Penninckx'ile käsiraamatute sarja T-kit käivitamise koordineerimise, püsiva toe pakkumise ja teiste partnerluslepingu projektidega kontakti hoidmise tagamise eest.

Anne Cosgrove'ile ja Lena Kalibataitele panuse eest projekti esimesse etappi.

Kõigile kirjastajatele ja autoritele, kes on andnud loa kasutada oma autoriõigusega kaitstud materjale.

Ja muidugi kõigile inimestele, kes erinevas mahus, erinevatel hetkedel ja erineval moel aitasid kaasa selle kõige teostumisele!



PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Euroopa Nõukogu Peadirektoraat

IV Noorsoo- ja spordidirektoraat

Euroopa Noortekeskus Strasbourgis

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, France

Tel: +33-3-8841 2300

Faks: +33-3-8841 2777

Euroopa Noortekeskus Budapestis

Zivatar utca 1-3

H-1024 Budapest, Hungary

Tel: +36-1-2124078

Faks: +36-1-2124076

Euroopa Komisjon

Hariduse ja kultuuri peadirektoraat

Osakond D5: noortepoliitika ja -programmid

Rue de la Loi, 200

B-1049 Brussels, Belgium

Tel: +32-2-295 1100 – Faks: +32-2-299 4158



Sisukord

Sissejuhatus	9
1. Keskkond: Euroopa noorteühenduste kontekst ja kultuur	11
1.1 Sissejuhatus.....	11
1.2 Ajalooline kontekst	13
1.3 Organisatsiooni kultuur.....	14
1.3.1 Mis on kultuur?.....	14
1.3.2 Organisatsioonikultuuri tüübid.....	16
2. Enesejuhtimine	21
2.1 Sissejuhatus.....	21
2.2 Eneseteadlikkus.....	21
2.2.1 Õppima õppimine.....	21
2.2.2 Kogemuslik õppimine ja õppimisstiilid.....	21
2.2.3 Emotsionaalne õppimine	25
2.2.4 Mõtlemise õppimine	26
2.2.5 Eelarvamus	27
2.3 Isiklike ressursside juhtimine	29
2.3.1 Pädevusest professionaalsuseni	29
2.3.2 Enesemotiveerimine.....	30
2.3.3 Aja planeerimine.....	31
2.3.4 Stressi juhtimine.....	34
2.3.5 Suhtlemise juhtimine	37
2.3.6 Muutuste juhtimine.....	38
3. Inimeste juhtimine	45
3.1 Sissejuhatus.....	45
3.2 Meeskonnad ja liidrid	45
3.2.1 Meeskonnatöö ja eestvedamine	45
3.2.2 Inimeste motiveerimine	51
3.2.3 Volitamine.....	53
3.2.4 Kohustus.....	53
3.3 Koolitus, areng ja hinnang.....	54
3.3.1 Õppiv organisatsioon.....	54
3.3.2 Õppimisstiilid.....	55
3.3.3 Tegevuse hindamine ja tööanalüüs	55
3.4 Juhendamine, mentorlus ja nõustamine	56
3.4.1 Juhendamine.....	56
3.4.2 Mentorlus.....	58
3.4.3 Nõustamine	61



4. Protsesside juhtimine	63
4.1 Sissejuhatus.....	63
4.2 Organisatsiooni juhtimine	63
4.2.1 Juhtimisstruktuur.....	64
4.3 Süsteemide juhtimine	66
4.4 Organisatsiooni areng (OA).....	67
4.5 Otsuste tegemine ja strateegiate arendamine	68
4.6 Kommunikatsioon ja informatsioon	69
4.7 Teadmised ja õppimine.....	71
4.8 Strateegiline planeerimine.....	73
4.8.1 Miks on planeerimine oluline?.....	73
4.8.2 Mis on strateegiline planeerimine?.....	73
4.8.3 Strateegilise planeerimise etapid	74
4.9 Finantsjuhtimine	78
4.9.1 Eelarve.....	78
4.9.2 Bilansiaruanne.....	80
4.9.3 Tulude-kulude aruanne.....	80
4.9.4 Rahakäibe aruanded.....	80
4.10 Lepingute sõlmimine	80
4.11 Töölepingu tingimused.....	80
4.12 Organisatsiooniväliste suhete juhtimine	81
Lisa 1: Ajaloolised ja nüüdisaegsed vaated juhtimisele.....	83
Lisa 2: Hinnang organisatsiooni juhtimise käsiraamatule	87
Lisa 3: Viited ja täiendav kirjandus	89



Käesolev käsiraamat püüab kaasa aidata hästi organiseeritud noorteühenduste arengule kogu Euroopas, pakkudes teoreetilist alust ja praktilist rakendust organisatsiooni juhtimise metoodikale.

See on koostatud eesmärgiga aidata:

- organisatsioonijuhtimise valdkonna koolitajaid ja levitajaid;
- väikeste ja keskmise suurusega mitte-riiklike noorteühenduste "juhatajaid" (s.t. peasekretäre, rahvusvahelisi koordinaatoreid, täitejuhte, presidente jne.).

Nii sõna "juhatajad" kui "juhtimine" võivad noorteühendustes kasutatavas kõnekeeles mõnikord pisut võõrastena tunduda. Me tahaksime siiski rõhutada, et juhtimist ei kasutata ainult äris: ükskõik milline päevast väljasõitu organiseeriv vabatahtlik juhib aega, inimesi ja ressursse. Seetõttu on tähtis, et inimesed samastaksid endid juhtimise ideega.

Käesolev käsiraamat ei püüa pakkuda lahendust noorteühenduste kõikidele probleemidele. Nii nagu organisatsioonid ja üksikisikud on unikaalsed, on seda ka lahendused. Seega puuduvad imepärased retseptid, kuigi me pakume tehnikaid ja meetodeid, mida saate oma organisatsiooni tegelikkusega kohandada aitamaks selle kvaliteeti parandada.

Sellise suurusega väljaanne ei ole piisavalt mahukas, et sügavuti katta kõiki organisatsiooni juhtimisega seotud valdkondi. Seetõttu on kõik autorid pidanud teemasid hoolikalt valima. Selle käsiraamatu teemadevalik ja nende rühmitamine nelja peatükki on suurte juhtimis- ja juhtimisteoreetiliste kogemustega autorite vahelise põhjaliku arutelu tulemus. Edaspidiseks on planeeritud teiste käsiraamatute koostamine, mis spetsialiseeruvad sellistele teemadele nagu kaasrahastajate leidmine, ja käesoleva väljaande erinevate teemade all esitatakse ka täiendava kirjanduse loetelu.

Käsiraamat on jagatud nelja põhiossa, mida võib lugeda eraldi, kuid mis samas on omavahel ühendatud, demonstreerides sellega

holistlikku lähenemisviisi organisatsiooni juhtimisele. Kõik osad hõlmavad teoreetilist tausta, analüüsi ja spetsiaalseid harjutusi, mis koolitajaid nende töös aitavad.

Esimene peatükk kirjeldab organisatsioone kui süsteeme, mis on seotud väliskeskkonnaga ja on võimelised välja arendama spetsiaalse sisekeskkonna, mida nimetatakse kultuuriks. Sõna "keskkond" kasutatakse tahtlikult, kuna see on mõeldud juhtimisega seotud inimeste aitamiseks selle mõistmisel, milline on noorteühenduste kontekst ja nende roll tänapäeva ühiskonnas.

Teine ja kolmas peatükk on pühendatud inimestele – organisatsiooni suurimale ressursile. Teine peatükk räägib enesejuhtimisest – teiste juhtimise olulisest eeltingimusest. See hõlmab isiku juhi- ja liidripotentsiaali ning individuaalse õppimisstiili avastamist. Samuti vaatleb antud peatükk omavaheliste suhete olulisust juhtimises.

Kolmas peatükk käsitleb inimeste juhtimist. Juhtimist ei vaadelda kui organisatsioonides kasutatavat kontrollivahendit, vaid pigem kui funktsiooni, mis keskendub organisatsiooni missioonile. Juhtimine võimaldab defineerida eesmärgi ja seda täita, kohanedes muutusega ja säilitades tasakaalu erinevate ja sageli vastuoluliste tööpingete olukorras.

Neljas peatükk liigub protsessi ehk "mitteinimressursside" juhtimise juurde organisatsioonis ja väljaspool seda. Protsesse käsitletakse kui organisatsiooni elu dünaamilisi elemente, mis pidevalt muutuvad, reageerivad ja arenevad.

Sõna "organisatsioon" pärineb kreekakeelsest sõnast *organon*, mis tähistab töövahendit või -riista. Loodetavasti aitab järgmistes peatükkides sisalduv informatsioon noorteühendustel olla sama efektiivne kui seda on tööriistad, et nad suudaksid vastata noorte inimeste vajadustele kogu Euroopas.

Me loodame, et te naudite selle käsiraamatu lugemist.

1. Keskkond: Euroopa noorteühenduste kontekst ja kultuur



T-Kit käsiraamat
Organisatsiooni
juhtimine

1.1 Sissejuhatus

Noorteühenduste nimetamiseks ja defineerimiseks on tarvilusel palju termineid, kuid enamuse ei paista olevat piisavalt üldised, et hõlmata nende mitmekesisust. Õigupoolest näivad definitsioonid piiravat seda mitmepalgelisust, mis tegelikult on noorteühenduste üks silmapaistvamaid omadusi. Siiski võib olla huvitav mõnede nende definitsioonide sisule pilk heita, kuna enamik neist rõhutab võtmenähtusi, mis aitavad meil identifitseerida noorteühenduste positsiooni ja rolli, mida nad mängivad.

a) Sageli on need vabatahtlike organisatsioonid: kuigi mõnedel võib olla palgaline personal, koosnevad kõrgemad otsustusorganid (juhatus) vabatahtlikest.

b) Need on mittetulundusühingud, mis ei tähenda, et neil ei võiks olla majanduslikku kasumit, vaid seda, et kogu kasum investeeritakse tegevustesse, mis aitab kaasa nende missiooni teostamisele.

c) Need on mitteriiklikud organisatsioonid, mis tähendab, et nad ei ole riigi poolt hallatavad; samas ei tähenda see, et riik ei võiks neid toetada (näit. rahaliselt).¹

d) Need on noorteühendused – ühtse struktuuri ja organisatsiooniga rühm inimestest, kes tulevad kokku jagatud väärtuse poole püüdlamiseks. Noored inimesed mängivad silmapaistvaimat rolli vähemalt ühes järgmistest komponentidest:

- noored vastutavad organisatsiooni toimimise eest. See tähendab, et kasusaajad ei ole ilmtingimata nemad ise. Selleks võivad olla kultuuripärand, keskkond või vanurid;
- noored saavad organisatsiooni tegevusest kasu, organisatsiooni tegevus võib aga olla organiseeritud täiskasvanute poolt.

Ettepanekud koolituse läbiviimiseks

Võiks arvata, et kõik mingi noorteühendusega seotud inimesed omavad selle kohta ühtset teadmist ja arvamust, kuid tihtipeale see nii ei ole. Esimene harjutus peaks anda grupi liikmetele võimaluse arutleda erinevate arvamuste üle organisatsiooni kohta. Tulemusena loob grupp ühise arusaamise organisatsioonist ja sõnavara, mida kõik jagavad.

- Paluge rühmal vaadata definitsioone eelnevas tekstis ja arutlege, millistele omadustele nende organisatsioonid vastavad ja millisel moel. Pärast seda peaks neid õhutama leidma erinevaid omadusi, mis nende organisatsiooni võivad täpsemalt iseloomustada.
- Et aidata rühmal kaaluda kõiki olulisi aspekte, võib arutelule kaasaaitamiseks laiali jagada järgmise nimekirja, selgitades osalejatele, et nad seostaksid antud nimekirja oma organisatsiooniga.
 - Eesmärgid
 - Kui kaua on organisatsioon eksisteerinud
 - Formaliseerituse aste
 - Sisestruktuur
 - Tegevusvaldkond
 - Sihtgrupp
 - Geograafiline tähtsus
 - Tegevuste järjepidevus
 - Tegevuste tüübid
 - Suhted teiste organisatsioonidega



¹ a, b ja c – Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)

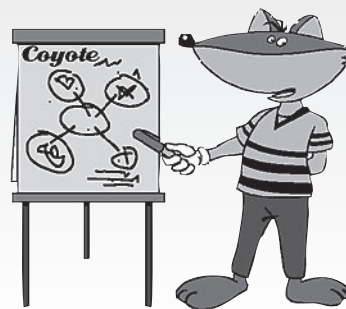


Võrreldes noorteühenduste erinevaid määratlusi ja rolle kogu Euroopas, mõistaksime kiirelt, et erinevates riikides on arvamustes suured lahknevused. See ei mõjuta suures osas ainult rolli, mida nad mängivad ühiskonnas, vaid, ka viisi, kuidas nad seda mängida

ümbruskonna arenguga pidevalt ajakohastada, et muutused ei tabaks üllatusena või ei mööduks märkamatuult. Näiteks võib uus riiklik säte teatud teenuse kohta lõpetada probleemi, mida noorteühendus püüab oma tööga lahendada. Kui muudatust ei suudeta

Ettepanekud koolituse läbiviimiseks

- Kui noorteühendust iseloomustavate põhiomaduste suhtes on üksmeelele jõutud, peame me sammukese edasi astuma ja kindlaks tegema, milline on organisatsiooni roll ühiskonnas. Järgmised küsimused võivad aidata osalejatel seda mõista:
 - Kas noorteühendused loovad võimalusi või täidavad tühimiku?
 - Kas nad teevad midagi, mida peaksid tegema valitsused, või pakuvad lahendusi ja alternatiive teatud probleemidele, mis mõjutavad meie ühiskonda ja eriti noori inimesi?
 - Milline on noorteühenduste tegelik panus teadlikkuse tõstmisesse ja õiguste kaitsmisesse?
 - Kas ühiskonnas on veel instantse, kes seda tegevust juba arendavad? Kui nii, siis kas seda tehakse samal moel? Kui ei, siis milles seisnevad erinevused?
 - Kas noorteühendused pakuvad noortele võimalusi ühiskonnas aktiivselt osaleda?
 - Miks mõned inimesed teevad vabatahtlikku tööd ja teised mitte?
 - Kas vabatahtlik töö on mööduv mood või on see noorte jaoks loomulik osalemisvorm?
 - Kas noorteühendused edendavad ja rakendavad väärtusi ja suhtumisi, mis on ühiskonna jaoks olulised?
 - Kas noorteühendused esindavad noori Euroopas või esindavad nad ainult neisse kuuluvat vähemust? Kas sellisel juhul saab noorteühendusi pidada noorte tõelisteks eestkõnelejateks või ei ole neil õigust sellist rolli mängida?



saavad. Tähtis on olla teadlik erinevatest stsenaariumidest, mille järgi noorteühendused Euroopas töötavad, kuna kõik sellised erinevused mõjutavad ühenduste juhtimist.

Neile küsimustele puudub üks ja õige vastus, grupi ülesandeks on otsustada, millisesse olukorda nad on sattunud.

Teiseks mõjutajaks on asjaolu, et noorteühendused ei eksisteeri vaakumis. Nad "elavad" teatud keskkonnas, mis neid mõjutab. Seetõttu tuleb noorteühendusi paralleelselt nende

ette näha ja sellele vastavalt tegutseda, tähendab see, et organisatsiooni eesmärki enam ei eksisteeri ja seetõttu peab organisatsioon varem või hiljem likvideeritama või ennast taasavastama. Näiteks võib uued võimalused avada suurem tundlikkus teatud teema suhtes, mis võiks olla noorteühenduse põhitöök.

Mida me püüame siin rõhutada on, et noorteühenduses juhtivatel kohtadel olevad inimesed peavad olema võimelised nägema tegelikkust,



mis neid ümbritseb, kui ainukest viisi olla ennetav ja arendada organisatsiooni kooskõlas ühiskonna olemasolevate ja tulevaste vajadustega.

1.2 Ajalooline kontekst

Teades, kus me asume, on oluline aru saada, kuidas me siia jõudsim. Paljudel organisatsioonide praegustel aspektidel ja tavadel on juured nende ajaloos. Seetõttu peavad neid teadma ja mõistma vähemalt inimesed, kes on seotud organisatsiooni juhtimisega. Kui ei teata ajaloolist tausta, on mõnikord raske mõista, miks asju tehakse teatud moel, ja see võib mõjutada viisi, kuidas uued vabatahtli-

kud tööd organisatsioonis näevad. Asjaolu, et midagi on alati teatud kombel tehtud, ei taga veel kvaliteeti, seega peaksime me seda kommet analüüsima, kui tahame oma organisatsioone täiustada.

Enne millegi planeerimise hakkamist, enne küsimist, miks asjad organisatsioonis toimivad või ei toimi, enne iga otsuse tegemist peavad juhid pisut aega kulutama oma organisatsiooni lahti mõtestamisele. Ajaloo õppetunnid saab ühendada üldise teadmise ja kasutada edaspidisel planeerimisel.

Käesoleva lõigu alguses mainiti, et sellel, milline on organisatsioon praegu, on juured selle organisatsiooni ajaloolises arengus. Eelmise harjutusega heitsime me sinna pilgu, nüüd on aeg tänapäeva tagasi tulla ja hakata oma tänast organisatsiooni palju detailsemalt uurima. Nüüd teeme ettepaneku vaadelda

Ettepanekud koolituse läbiviimiseks

- Koguge informatsiooni organisatsiooni ajalo kohta, luues organisatsiooni jaoks "isikutunnistuse" (ID-kaart). See harjutus kindlustab, et kõigil juhtimisega seotud inimestel on organisatsiooni kohta ühesugused taustteadmised. ID-kaart peaks sisaldama vähemalt järgmist informatsiooni:

Organisatsiooni nimi

Tegevusvaldkond

Asutamisaeg

Liikmete arv

Struktuur

Kronoloogilises järjestuses nimekiri organisatsiooni elu põhisündmustest

Kronoloogilises järjestuses nimekiri väljaspool organisatsiooni toimunud põhisündmustest, mis on organisatsiooni mõjutanud.

Ajaloo õppetunnid: võtmed stabiilsuse ja arengu tagamiseks (sisemised ja välised)

Ajaloo õppetunnid: korduvad teemad, mis põhjustavad ebastabiilsust

Kuidas organisatsiooni väljaspool tajutakse

Osalejatelt tuleb alguses paluda, et nad oleksid nii objektiivsed kui võimalik, eriti kolme viimase küsimuse puhul. Arvestada tuleb vastuste tõenäolist subjektiivsust, eriti kolme viimase küsimuse puhul.





organisatsiooni praeguseid tegevuskavasid ja nendega seotud infrastruktuure. Seda saab teha organisatsiooni profiili ette valmistades. Järgmised kolm sammu näitavad, kuidas seda teha.

Samm 1. Tehke nimekiri organisatsiooni kõikidest konkreetsetest tegevustest ja teenustest, s.t. nõustamine ja tugi, majutamine, informatsioon, kokkulepped ettevõtetes esinemiseks, riikliku poliitika uuendused jne. Märkige ära tegevuse praegune tase ja praeguste tegevusprogrammide ulatus, kaasa arvatud sellised andmed nagu klientide arv, teenuse pakkumise kulu ühiku kohta, geograafilised punktid, kus teenust pakutakse jne.

Samm 2. Rühmitage tegevused ja teenused ühiste tulemustena, kategooriatena, sarnaste teenustena või muul viisil. Mõelge neile rühmitustele kui eesmärkidele.

Samm 3. Valmistage ette infrastruktuuri profiil. See sisaldab informatsiooni põhiliste juhtimis- ja tegevusfunktsioonide kohta, mis toetavad olemasolevat tegevuskava, näiteks personalijuhtimine, kaasrahastajate leidmine, marketing, rahavahendid ja finantsjuhtimine ning juhatus.

See informatsioon hõlmab kõikide tegevuskavade ja organisatsiooni kui terviku olemasolevat palgalist ja vabatahtlikku personali ning juhatusse suurust.

Samuti tehke lühike kokkuvõtte fondide allikatest ja kasutusest, finantsseisundi analüüsist ja teistest organisatsiooni juhtimisega seotud andmetest. Andmete visuaalseks esitamiseks on kasulikud graafikud ja skeemid.²

Siiamaani oleme me töötanud organisatsiooni kontseptsiooniga: kõigepealt püüdsime otsustada, mis on noorteühendus, seejärel vaatlesime selle rolli nüüdisaegses Euroopa ühiskonnas ja kolmandaks keskendusime oma organisatsiooni mõnede võtmeaspektide leidmisele.

Seega tundub esimene pool järgmise lõigu pealkirjast nüüd selge olevat, kuidas on teiega?

² Michael Allison ja Jude Kaye (1997)

1.3 Organisatsiooni kultuur

1.3.1 Mis on kultuur?

Seda sõna defineeritakse mitmel moel. Longmani tänapäeva inglise keele sõnaraamat defineerib kultuuri kui "tavasid, uskumusi, kunsti, muusikat ja teisi inimõtte saadusi, mis on loodud teatud aja jooksul teatud inimrühma poolt".

Sageli seostatakse kultuuri üksnes folkloori või kunstiga. Kui me seda mõistetakse aga laiemalt käsitleme, märkame elemente nagu huumorimeel, gastronoomia või isegi perekondlikud suhted. Püüdes seda väga lihtsalt seletada, võiksime öelda, et kultuur on teatud viis, kuidas mingi inimrühm asju teeb.

Ja analoogia ei ole siin keeruline: noorteühendused on inimrühmad, kes täidavad teatud ülesandeid teatud kindlal viisil.

Probleem seisneb selles, et mõned elemendid, mida me võiksime kultuuri osaks pidada, ei ole sama silmnähtavad kui teised. Järgmine skeem näitab, et tegelikult on kultuuri komponentidest ilmne ainult kümnendik ehk 90% kultuurist on alateadvuslik. Kultuur selles tähenduses on tajutav jäämäena, millest näha võib ainult osa, kuid arvesse tuleb ilmselgelt võtta tervikut.

Nüüd, kus me oleme hakanud oma organisatsiooni kultuuri uurima, peame olema tähelepanelikud. Tähtis on alati meeles pidada, et me peame silmaga nähtavast kaugemale vaatama, vastasel juhul jätame kahe silma vahele 9/10 meie kultuuri vormivatest elementidest.

Paljud autorid on kirjutanud organisatsiooni-kultuurist, määratledes teatud käitumismudelid, mille kaudu enamik organisatsioone ennast hõlpsalt identifitseerida saavad.

Kultuuri mõned aspektid on organisatsiooni juhtimise seisukohalt üliolulised. Me oleme arvesse võtnud, et iga kultuur reageerib ühele ja samale probleemile erineval moel, ja sama oluliseks oleme pidanud, et üksikisikud võivad teatud kultuuri sobida või mitte.

Joon. OJ-1. Jäämäe kultuuri kontseptsioon

Peamiselt teadlik

Kaunid kunstid Kirjandus
Näitekunst Klassikaline muusika Popmuusika
Rahvatants Mängud Kokandus Riietus

Peamiselt alateadlik

Arusaamine kombekusest Ilukontseptsioon

Lastekasvatuse ideaalid Pärandamisreeglid Kosmoloogia

Suhtumine loomadesse Ülemuse-alluva suhete mudelid

Patu mõiste Kurameerimistavad Arusaamine õiglusest Stiimulid töötamiseks

Arusaamine juhtimisest Töötempo Rühma otsusetegemise mudelid

Arusaamine puhtusest Suhtumine sõltuvatesse Haigusteooria

Lähenedamine probleemide lahendamisele Arusaamine staatuse liikuvusest Silmsideme kombed

Rollid seoses staatusega vanuse, soo, klassi, töökoha, suguluse jne. alusel. Vaimuhaiguse määratlemine

Sõpruse olemus "Enese" tähendus Visuaalse taju mudelid Kehakeel

Miimika väljendusvahendina Arusaamine loogikast ja põhjendatusest Emotsioonide juhtimise mudelid

Suhtlemismudelid erinevates ühiskondlikes kontekstides Arusaamine minevikust ja tulevikust Aja korraldamine

Konkurentsi või koostöö eelistamine Ühiskondliku koostoime määr Arusaamine noorukieast

Füüsilise ruumi korraldamine jne.

Allikas: AFS Orientation Handbook (1984) IV kd., lk. 14



Viimasel tähelepanekul on selged vihjed inimirühmadele, kes tulevad kokku ühise eesmärgi saavutamiseks.

Selle käsiraamatu autorid tunnevad, et viima-

Ettepanekud koolituse läbiviimiseks

Kasutage arutelu stimuleerimiseks järgmisi organisatsiooni kultuuri definitsioone. Milliseid definitsioone grupi liikmed eelistaksid kasutada?

- Trompenaars "... kultuuri olemus ei ole see, mis on nähtav välispinnal. See on inimirühmade poolt jagatud viis maailma mõistmiseks ja tõlgendamiseks".
- Morgan esitab teistsuguse definitsiooni: "Kui me räägime kultuurist, viitame me tavaliselt ühiskonna teadmiste, ideoloogia, väärtuste, seaduste ja igapäevaste rituaalide süsteemis peegelduvale arengumudelile."
- Wilkins defineerib seda kui "enestmõistetavaid ja jagatud tähendusi, mida inimesed oma sotsiaalsele arusaamisele omistavad".
- Ouchil ja Jacksonil on üsna otsekohene definitsioon: "kuidas asju meil tehakse".

Nad ütlevad ka, et "organisatsioonid on miniühiskonnad, millel on nende endi erilised kultuuri- ja subkultuurimudelid. Sellised uskumuste või jagatud tähenduse mudelid... võivad avaldada otsustavat mõju organisatsiooni üldisele võimele võtta vastu väljakutseid, millega see silmitsi seisab".

ne definitsioon langeb kokku nende arusaamisega kultuurist noorteühenduste puhul. See on lihtne ja praktiline määratlus, mis loodetavasti aitab organisatsioonide liikmetel mõista selle ühenduse kultuuri, millesse nad kuuluvad.

1.3.2 Organisatsiooni kultuuri tüübid

Nüüd, kus on selge, mida me mõistame organisatsiooni kultuuri all, oleme valmis analüüsima mõnda põhilist organisatsiooni "stiili", nagu Charles Handy neid nimetab. Need kirjeldused aitavad meil määratleda oma organisatsiooni kultuuri, mis omakorda aitab vastata järgmistele küsimustele:

- Miks tehakse asju meie organisatsioonis teatud moel?
- Millised on asjade sellisel moel tegemise eelised ja puudused?
- Miks inimesed oma isikupärast sõltuvalt sobivad või ei sobi meie organisatsiooni?

Vastused kõigile neile küsimustele on oluliseks aluseks, kui me juhtidena otsime uusi teid oma organisatsioonide arendamiseks.

Järgnev kirjeldus on Handy organisatsiooni kultuuri nelja põhikategooria klassifikatsioonil põhinev kokkuvõte:

Klubikultuur

Organisatsiooni sobib kõige paremini kirjeldama ämblikuvõrk, kuna kogu organisatsiooni võtmekoht asub keskel, ümbritsetuna üha laienevate mõjuringidega. Mida lähemale te ämblikule jõuate, seda suurem on teie mõju.

"Organisatsiooni ideeks" klubikultuuris on see, et organisatsioon eksisteerib juhtisiku või isegi asutaja laiendusena. Kui eelmainitud suudaksid täita kõiki ülensandeid, ei oleks organisatsiooni olemas. Organisatsioon eksisteeribki just seetõttu, et nad seda ei suuda. Seega peab organisatsioon olema nende endi laiendus, mis nende heaks töötab ehk sarnaselt mõtleivate inimeste klubi.

Selle kultuuri mõned eelised:

- organisatsioon on produktiivne;
- organisatsiooni eesmärgid saavutatakse ükskõik millisel moel;
- töö on efektiivne ja kontrollitud;
- süsteemi suudetakse säilitada ja organisatsioon võib teha ükskõik mida;
- nende tugevaimaks küljeks on võime vahetult ja intuiitiivselt reageerida võimalustele või kriisidele väga lühikeste suhtlusliinide ja võimu tsentraliseerimise tõttu.

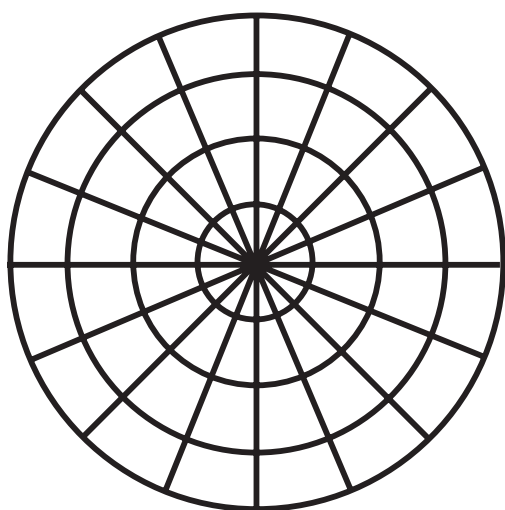
Sellel on siiski ka mõned puudused:

- toodang ei pruugi vajadusi rahuldada;
- otsuseid tehakse meelevaldselt;

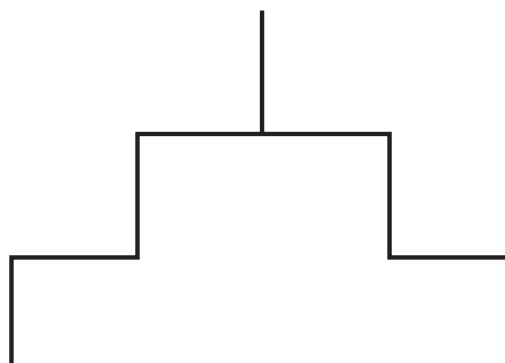


Joon. OJ-2 : Handy organisatsiooni kultuuride klassifikatsioon

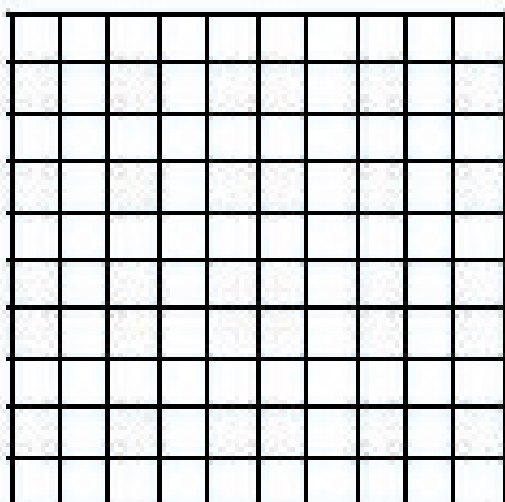
Klubikultuur



Rollikultuur



Ülesandekultuur



Isikukultuur



Allikas: Handy, Charles (1990) "Understanding Voluntary Organisations", lk. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6.
Avaldatud Penguin Books Ltd. loal.



- põhjustab pahameelt, viha, kättemaksu-soovi kaotajate poolel;
- asetab inimesed kaitsepositsioonile;
- liikmete personaalseid vajadusi ei rahuldata.

Kõige parem organisatsiooni struktuuri kujutis on skeem, mida kasutavad paljud organisatsioonid. See näeb välja nagu kastidest koosnev püramiid. Igas kastis on ametikoha nimetus selle all oleva väiksemas kirjas inimese nimega, mis osutab sellele, kes hetkel kasti hõivab; kast jääb aga muidugi alles, kui inimene lahkub.

Rollikultuur

Peamiseks "organisatsiooniliseks ideeks" on see, et organisatsioonid on struktuuris märgitud rollide kogumid. Ühendatud loogiliselt ja korralikult, tehes koos ära organisatsiooni töö. Organisatsioon on näide struktuurset ehitist, kus roll on laotud rollile ja kohustus seotud kohustusega. Üksikisikud on "rollide valdajad" ametikirjeldustega, mis tulemuslikult sõnastavad rollile esitatavad nõudmised ja selle piirid. Aja jooksul korraldab organisatsioon rolle ja nende vastastikuseid suhteid ümber, kuna prioriteedid muutuvad, ja seejärel määrab rollidesse üksikisikud.

Eelised:

- rollid, ülesanded ja tegevus on hästi defineeritud ja neisse suhtutakse austavalt;
- töö kvaliteet on kõrge;
- rahalised ja hierarhilised suhted on hästi defineeritud ja aktsepteeritud;
- liikmed tunnevad, et nendega arvestatakse.

Puudused:

- raskused ettenägematute probleemidega tegelemisel;
- aeganõudev, vähesed inimesed saavad struktuuri mõjutada;
- planeerimata/ettenägematute tegevuste kõrvalejätmine;
- viivitus otsuste tegemisel.

Ülesandekultuur

Ülesandekultuur arenes reageeringuna vajadusele organisatsioonilise vormi järele, mis suudaks muutustele reageerida vähem individualistlikult kui klubikultuur ja kiiremini kui rollikultuur.

Selle kultuuri "organisatsiooniline idee" seisneb selles, et projekti teostamisel, probleemi lahendamisel või ülesande täitmisel rakendatakse andekate inimeste gruppi või meeskonda ja ressursse. Sellisel moel lähenetakse igale ülesandele sellele sobival ja vajalikul moel – seda ei pea standardiseerima kogu organisatsioonis. Ülesande muutudes võib grupe ka muuta, laiuli saata või suurendada.

Ülesandekultuur on paljude professionaalide poolt eelistatud kultuuritüüp, kuna nad töötavad gruppides, jagades nii oskusi kui vastutust.

Eelised:

- liikmed tunnevad, et nad on hakkama saanud millegagi, mille õnnestumiseks nad on motiveeritud;
- inimesed on pädevad, spetsialiseeritud, ratsionaalsed, iseseisvad ja analüütilised;
- probleemi põhjuste ja tagajärgede analüüs on üksikasjalik, samuti ka võimalikud lahendused.

Puudused:

- raske on liikmete energiat mobiliseerida igapäevaste ülesannete täitmiseks, avalikkuse huvi tekitamiseks ja info jagamiseks;
- raske on ennast mõistetakse teha;
- raske on saada inimeste nõusolekut, kui muutus on vajalik.

Isikukultuur

Isikukultuur erineb suuresti eelmisest kolmest, kuna see seab esile individuaalsed eesmärgid ja teeb organisatsioonist individuaalsete annete abivahendi. Kõige ilmekamateks näideteks on professionaalid (s.t. arstid, advokaadid, arhitektid), kes oma mugavuse huvides töö tegemiseks grupeeruvad.

Selle kultuuri "organisatsiooniliseks ideeks" on, et individuaalne anne on üle kõige ja seda peab teenindama mingi minimaalse suurusega organisatsioon.

Üksikud professionaalid neis organisatsioonides näevad juhatust kui seisundi poolest madalamal asuvat ja professionaalide kontrollimiseks väheseid või olematuid formaalseid vahendeid omavat üksust. Professionaalid kalduvad eelistama selliseid termineid nagu praksis, koda või partnerlus.



Eelised:

- teatud määrani rahuldatakse liikmete isiklike vajadusi (turvatunne, enesehinnang jne.);
- suhted inimeste vahel on lähedased ja sõbralikud, ausad ja lugupidavad;
- sihiks on liikmete intellektuaalne ja emotsionaalne integreerimine.

Puudused:

- raske on kiiresti tulemusi saavutada või otsuseid rakendada;
- põhjustab ajakadu ja suunab energia kõrvale eesmärkidelt ja tekkivatelt probleemidelt.

Pärast seda erinevate kultuuride lühikirjeldust on oluline märkida, et mõnel juhul on organisatsioonid tegelikult pigem segu mitmest kultuurist kui ühe stiili ehedad mude-

teostatakse olulist uurimistööd nende isikuomaduste kindlakstegemiseks, mis mingi organisatsiooni kultuuriga sobivad. Cooke ja Laferty on loonud mõiste "organisatsiooni kultuuri inventuur", "kvantitatiivne vahend kahteist tüüpi käitumisnormide mõõtmiseks, mis kirjeldavad mõtlemis- ja käitumisstiile, mis võivad otseselt või kaudselt olla vajalikud organisatsiooni või allüksusesse "sobitumiseks" ja nende "ootustele vastamiseks". Need käitumisnormid täpsustavad, mil moel organisatsiooni kõik liikmed [...] eeldatavalt peaksid oma tööle lähenema ja üksteisega suhtlema". Sellel on mõju ka erinevatele viisidele, kuidas üksikisikud õpivad – teemale, mida arendatakse edasi eneseteadlikkuse peatükis. Kuigi Cooke'i ja Laferty poolt läbi viidud uurimistöö ületab käesoleva väljaande piire, soovisime me rõhutada kultuuri osatähtsust organisatsioonides.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge rühmal vaadelda Handy organisatsiooni kultuuride klassifikatsiooni asjakohasust. Kas praegustel organisatsioonidel on sellele midagi uut lisada? Milline mõju on tugeval väärtusbaasil või vabatahtlikkuse poliitikal organisatsiooni kultuurile?

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Eelpool esitatud kultuuride kirjeldusi järgides paluge grupil määratleda nende endi organisatsioonide kultuur. Esimeseks sammuks võiks olla iga tüübi põhiomaduste ülevaatamine. Grupp peab suutma kokku leppida, millise kultuuri (milliste kultuuridega) on nende organisatsioonil kõige rohkem ühist. Seejärel peavad nad analüüsima oma organisatsiooni kultuuri eeliseid ja puudusi ning seostama need oma organisatsiooni tegelikkusega. Rühm peab olema teadlik asjaolust, et kultuur ei ole staatiline element; see areneb koos organisatsiooniga nii sise- kui välismõjude tõttu.

lid. Põhjuse, miks organisatsioonil on teatud stiil, määravad paljud asjaolud ja seda sageli mitte valiku, vaid pigem juhuse või arengu tulemusena.

Kuigi me neid siin ei selgita, on igal stiilil oma "inimtüüp", mis sellesse sobib. Praegu





2. Enesejuhtimine

2.1 Sissejuhatus

Sageli ei ole noor inimene noorteühenduses juhtival kohal mitte sellepärast, et ta soovib olla juht, vaid sellepärast, et tal on võimalus piiratud aja jooksul organisatsioonis töötada. Seetõttu on tavaline, et selline inimene ei ole eelnevalt läbinud juhikoolitust. Sageli on see ka esimene olukord, kus inimesel tuleb midagi ametlikult juhtida.

Selles peatükis vaatleme vajadust juhtida sellises uues olukorras ennast, saades hakkama uute ametikohustuste, uute inimeste, uute emotsioonidega. Tavaliseks reaktsiooniks on asjade äratemine, püüdes tegutsemist alustada niipea kui võimalik. Selles käsiraamatus soovitame teil hetkeks järele mõelda enda ja oma mineviku üle, selle üle, kuidas te teistega suhtlete ja asju ajate ning eriti oma õppimisviisi üle. Kui teie juhiaeg organisatsioonis lõpeb, avastate, et selle üheks tähtsamaks tulemuseks on õppimine – nii omandatud oskuste ja suhtumiste kui teie potentsiaali arengu mõttes.

2.2 Eneseteadlikkus

2.2.1 Õppima õppimine

Õppimise kohta on erinevaid definitsioone, mis on seotud teadmiste ja võimete või oskustega. Ei ole olemas üht ja parimat meetodit õppimiseks. Õppimist võiks kirjeldada kui kellegi potentsiaalset teadlikuks saamist, mis avaldub uutes teadmistes, uutes võimetes, uutes suhtumistes, uutes oskustes ja eriti kõigi nende kombineerimises millekski, mida võiks nimetada professionaalsuseks.

Õppimine ei ole ainult intellektuaalne tegevus. Liiga sageli õpetatakse koolides õpilastele õppimismeetodeid, mis toetuvad ainult mõistuse kasutamisele. Õpetuse saamist peetakse passiivseks tegevuseks ja õppimist aktiivseks. Õpetamisel on fookus sageli õpetajal, õppimisel õppijal. Erinevus on siin märkimisväärne. Kus on fookus koolituse puhul? Kas me sarnaneme õpetajatele? Peter Vall ütleb, et tänapäeval kaldume me nüüdisaegse tehnoloogia ja mugavamate istmete kasuta-

mise tõttu uskuma, et me ei loo formaalset koolikeskkonda. Milles seisneb erinevus formaalse hariduskorralduse ja selle vahel, mida pakume meie?

Mitteformaalses koolituses eelistatakse sõnale "õpetamine" sõna "õppimine". Enesearendamise keskpunktiks on muutunud individuaalne õppimine ja õppima õppimine. Keskkond ja teised inimesed on õppimise juures äärmiselt olulised, kuna nad moodustavad konteksti ja annavad õppijale lisatähenduse.

Tänapäeva ühiskonnas on intellektuaalne kapital asendanud kapitali traditsioonilisema tähenduse, mis on vajalik eduks äris ja elus. Õppima õppimine põhineb äratundmisel, et õppimiseks on olemas mitu moodust, mis hõlmavad kogu isiksust, kaasa arvatud mõistus, emotsioonid, keha ja mõtlemisvõime.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Koguge erinevate kultuuride ütlusi õppimise, õpetamise, hariduse ja koolituse kohta (kaasa arvatud Euroopa Liidu elukestva õppe definitsioon).
- Liigitage ja võrrelge neid.
- Vastandage erinevused ja sarnasused.

2.2.2 Kogemuslik õppimine ja õppimisstiilid

Peter Honey ja Alan Mumford on määratlenud erinevad õppimisstiilid. Nende teooria kohaselt õpib iga inimene teatud kindlatest olukordadest. Võime rakendada erinevaid õppimisstiile tähendab, et inimene on võimeline õppima mitmekesistest olukordadest ja kogemustest, viies sellega oma õppimisvõimalused maksimumini. Teatud olukordades saab koolitus seega muutuda võimaluseks peegeldada meie endi kogemusi ja neist õppida.

Honey ja Mumford on välja töötanud õppimisstiilide küsimustiku, mis esitab 80 situatsioonil põhinevat väidet, mille eesmärgiks



on aidata teil oma käitumisele keskenduda. Vastused väidetele töödeldakse, et hinnata teie poolt eelistatud õppimisstiili. Seejärel selgitatakse nelja erinevat stiili, nendega kõige paremini sobivaid olukordi ja soovitusi hakkamasaamiseks olukordades, kus vähem eelistatud stiilid on kohasemad. Pöörame tähelepanu, et küsimustik on välja töötatud USA-s, mistõttu mõned väited võivad olla kultuuriliselt tundlikud.

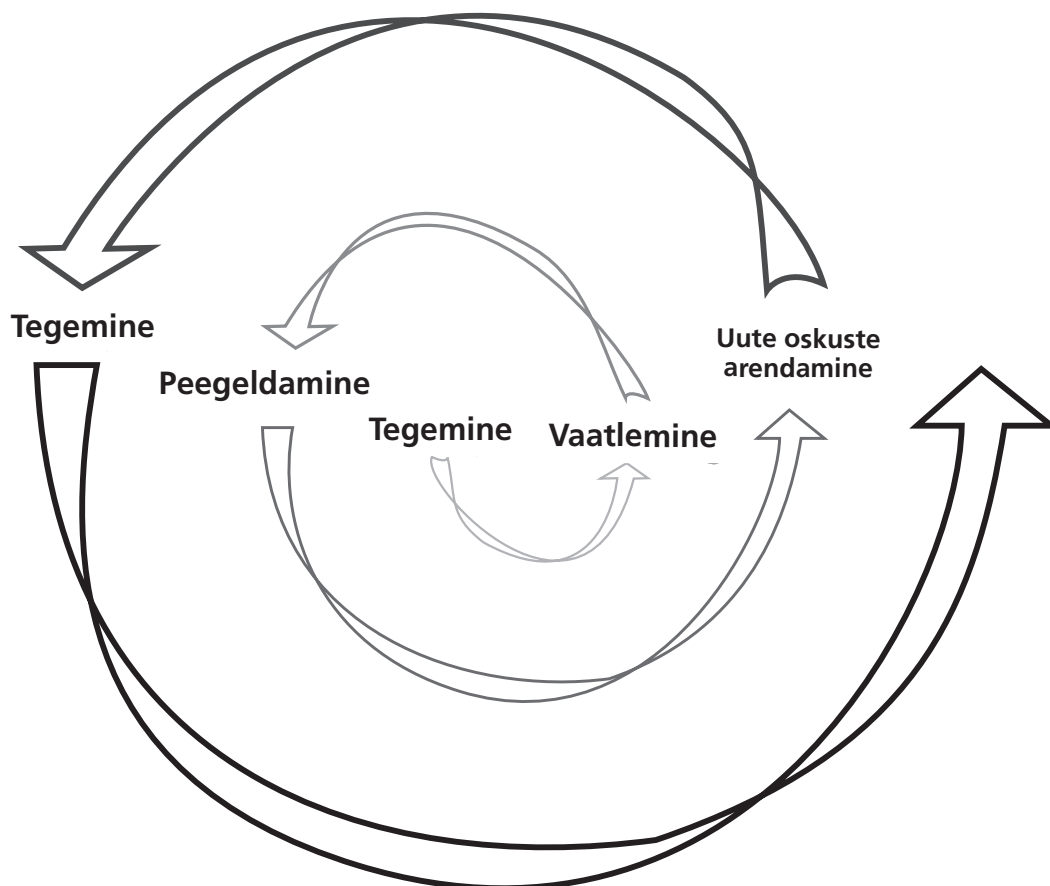
Honey ja Mumford täiustasid Kolbi kogemusliku õppimise ringi, muutes selle spiraaliks, et rõhutada arengu järjepidevust. Selle teooria kohaselt ei ole oluline, mis teiega juhtub, vaid see, mis järeldused te juhtunust teete. Kogemuslikku õppimist vaadeldakse 4-sammulise protsessina. Ei ole oluline, kui kaua protsess kestab, vaid et liikumine toi-

muks kogemuse faasist selle üle mõtlemise faasi, kriitilise analüüsi ja üldistamiseni, et jõuda värskelt omandatud oskuste kasutamise planeerimiseni.

1. aste – Tegemine ja kogemine on osa igapäevaelust, kuid see võib olla ka ettevalmistatud võimalus.
2. aste – Teiega juhtunu vaatlemine ja järelemõtlemine.
3. aste – Kogemusest kokkuvõtte tegemine ja selle üldistamine.
4. aste – Värskelt omandatud oskuse rakendamine või uue kogemuse planeerimine.

Neli õppimisstiili – aktivist, peegeldaja, teoreetik ja pragmatik – on seotud õppimise nelja astmega.

Joon. OJ-3: Õppimine (ring/spiraal)



Allikas: Honey, Peter ja Mumford, Alan (1992) "The Manual of Learning Styles", lk. 3, ISBN 0-9508444-7-0.
Kohandatud versioon.



Joon. OJ-4: Õppimisstiilide tugevad ja nõrgad küljed

Aktivist – tugevad küljed	Nõrgad küljed
<p>Paindlik ja avatud. Õnnelik millegi katsetamise üle. Õnnelik uute olukordade üle. Optimistlik kõige uue suhtes ja seetõttu ei ole tõenäoliselt muutuste vastu.</p>	<p>Kalduvus kohe, ilma mõtlemata tegutsema hakata. Võtavad sageli tarbetuid riske. Kalduvus liiga palju ise teha ja rambivalguses olla. Tormavad tegevusse ilma piisava ettevalmistuseta. Elluviimisel/konsolideerimisel tüdinevad.</p>
Peegeldaja – tugevad küljed	Nõrgad küljed
<p>Ettevaatlik. Põhjalik ja metoodiline. Tähelepanelik. Hea teiste kuulaja ja informatsiooni assimileerija. Kiirustab harva järeldustega.</p>	<p>Kalduvus otsesest osalusest kõrvale hoida. Aeglased otsustajad. Kalduvus olla liiga ettevaatlik ja mitte võtta piisavalt riske. Ei ole pealetükkivad – nad ei ole eriti esile tulevad ega hooli lobisemisest.</p>
Teoreetik – tugevad küljed	Nõrgad küljed
<p>Loogilised “vertikaalselt” mõtlejad. Ratsionaalsed ja objektiivsed. Head sondeerivate küsimuste esitajad. Distiplineeritud lähenemine.</p>	<p>Piiratud loov mõtlemine. Vähene sallivus ebamäärasuse, korratuse ja mitmetähenduslikkuse suhtes. Sallimatud kõige subjektiivse ja intuitiivse suhtes. Tulvil imperatiive “peaksime, oleme kohustatud ja tuleb teha”.</p>
Pragmaatik – tugevad küljed	Nõrgad küljed
<p>Innukad asju praktiliselt järele proovima. Praktilised, jalgadega maa peal, realistlikud. Asjalikud – lähevad kohe asja juurde. Tehnikale orienteeritud.</p>	<p>Kalduvus heita kõrvale kõik, millel puudub silmnähtav rakendus. Ei ole eriti huvitatud teooriast või põhimõtetest. Kalduvus haarata esimesest vastuvõetavast probleemilahendusest. Sallimatud lobisemise suhtes. Kõike silmas pidades orienteeritud ülesandele, mitte inimestele.</p>

Allikas: Honey, Peter ja Mumford, Alan (1992) "The Manual of Learning Styles", lk. 47-48, ISBN 0-9508444-7-0.



Igal astmel on eelistatud õppimisstiil.
Aktivisti stiili eelistamine annab teile vahendid 1. astme jaoks.
Peegeldaja stiili eelistamine annab teile vahendid 2. astme jaoks.
Teoreetiku stiili eelistamine annab teile vahendid 3. astme jaoks.
Pragmaatiku stiili eelistamine annab teile vahendid 4. astme jaoks.

Mitmekülgsed õppijad ehk "seoseid loovad õppijad" on ilmselt paremini varustatud kõigi nelja astme jaoks. Ometi arendab enamik inimesi välja õppimisstiili eelistused, mis aitavad mõnedes astmetes ja takistavad teistes. Need stiileeelistused mõjutavad väga oluliselt tegevuste laadi, millest inimesed kõige paremini õpivad.

- Aktivistid õpivad kõige paremini tegevustest, kus:
On uusi kogemusi, probleeme, võimalusi, millest õppida;
Nad saavad süüvida lühiajalistesse, "siin ja praegu" tegevustesse, nagu näiteks ettevõtlusmängud, konkureerivad ülesanded, rollimängu harjutused;
Nad on rambivalguses, väga nähtaval kohal;
Nad visatakse tundmatu kohas vette ülesandega, mida nad peavad raskeks.
- Peegeldajad seevastu õpivad kõige paremini tegevustest, kus:
Neid julgustatakse tegevusi vaatlema, nende üle mõtlema ja neid läbi töötama;
Neil võimaldatakse enne tegutsemist mõelda, enne oma arvamuse esitamist asja seedida;
Neil on võimalus üle vaadata, mis on juhtunud ja mida nad on õppinud;
Nad võivad otsustada omal ajal, vastavalt oma tempole ilma surve ja lühikeste tähtaegadeta.
- Teoreetikud õpivad kõige paremini tegevustest, kus:
Neil on aega metoodiliselt uurida ideede, sündmuste ja olukordade seoseid ja vastastikuseid suhteid;
Nad on kindlate eesmärkidega struktureeritud olukordades;
Neil on võimalus algne metodoloogia, eeldused või millegi taga olev loogika kahtluse alla seada ja seda uurida;
Nad on intellektuaalses pinges.
- Pragmaatikud õpivad kõige paremini tegevustest, kus:

On ilmne seos käesoleva teema ja tööle oleva probleemi või võimaluse vahel;
Neile näidatakse tehnikaid asjade tegemiseks, millel on ilmsed praktilised eelised seni nende töös rakendatud tehnikate ees;
Neil on võimalus tehnikaid proovida ja praktiseerida juhendaja abiga ja tagasisidega usaldusväärselt eksperdilt;
Nad saavad kontsentreeruda praktilistele teemadele.

Kui te olete oma eelistatud õppimisstiili(d) ära tundnud, on oluline teada iga stiili suhtelisi tugevaid ja nõrku külgi. Sobivate õppimisvõimaluste valimine tähendab oma olemuselt selliste tegevuste valimist, kus tugevaid külgi saab ära kasutada ja nõrgad küljed ei osutu liiga takistavaks. Tabel leheküljel 23 aitab teil seda ise hinnata.

Teie poolt eelistatud õppimisstiil mõjutab teid kui juhti, õppijat ja koolitajat; kõige olulisem on arendada oma vähearenenud stiile, et saaksite õppida nii paljudes olukordades kui võimalik. Tähtis on mees pidada, et te kaldute oma eelistatud õppimisstiili (õppimisstiile) kasutama koolitades või juhtides. Erinevate õppimisstiilidega inimestega hästi töötamiseks on oluline kasutada tegevuste segu kooskõlas mainitud nelja õppimisstiiliga, nii, et te saaksite pakkuda võimalusi igaihe jaoks.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Jagage laiali Honey ja Mumfordi õppimisstiilide küsimustik* ja punktitable ilma õppimisstiilide definitsioonideta.
- Rühmitage inimesed vastavalt küsimustiku tulemustele.
- Paluge igal grupil kindlaks teha kogemused, kus nad on kõige paremini õppinud, ja luua õppimisstiili profiil, valides ainult ühised elemendid.
- Võrrelge neid Honey ja Mumfordi määratletud õppimisstiilidega.

Palun pange tähele, et tihtipeale on inimestel rohkem kui üks eelistatud stiil.

Autoriõigusega kaitstud. Te leiate küsimustiku: Honey, Peter ja Mumford, Alan (1992)



2.2.3 Emotsionaalne õppimine

Katsed emotsioonide toimimise kohta ja nende läbikukkumised on suunanud tähelepanu asjaolule, et emotsioonid on ühiskondlikus elus olulised, kuna need mõjutavad meie suhtumist endi ja teiste kohta. Isegi kui emotsioonide päritolu suhtes ei olda üksmeelel, on järjest enam tõendeid, et fundamentaalsed eetilised seisukohad elus pärinevad nende aluseks olevast emotsionaalsest võimekusest. Emotsioonide uurimises on kolm peamist lähenemisviisi: bioloogiline, kognitiivne ja konstruktivistlik.

Bioloogiline lähenemine paigutab emotsioonid põhikategooriateks, milleks on viha, hirm, rõõm, armastus, üllatus, vastumeelsus ja kurbus. Emotsioonid on universaalsed, kuna need on bioloogilised tegutsemistendentsid. Miimilise tagasiside hüpotees ütleb, et meie tundeid tugevdab teadlikkus oma ilmekusest ja seega suurendab naeratamine meie õnnetunnet (Ekman).

Kognitiivne lähenemisviis ütleb, et kõik emotsioonid esinevad koos üldise erutustundega ja seejärel klassifitseerime me neid vastavalt ühiskondlikele tavadele. Seetõttu õpime me, millised emotsioonid on millises olukorras lubatud. Bioloogilisi tendentsi vormivad pidevalt meie elukogemus ja meie kultuur. Samuti on emotsioonid mitmetähenduslikud ja see, kuidas neid nimetatakse, põhineb inimestevahelisel kokkuleppel (Schachter).

Konstruktivne lähenemisviis kinnitab, et emotsioonid on üksnes sotsiaalne käitumis-

viis, mida juhivad sobivad emotsionaalse väljenduslikkuse reeglid.

Eelmainitud uurimused ei ole siiski lahendanud lahkkelisid mõistuse ja südame vahel; mõned viitavad südame prioriteetsusele, mõned mitte. On olemas emotsionaalse meele teod ja ratsionaalse meele teod. Tegelikult on meil kaks meelt: üks, mis mõtleb, ja teine, mis tunneb. Need kaks täiesti erinevat teadmise viisi mõjuvad vastastikku, luues meie vaimse elu. Kaks meelt toimivad enamasti väga harmooniliselt, põimides oma äärmiselt erinevaid arusaamisviise, et meid läbi maailma juhtida. Need meeled on poolsõltumatud võimed, mis peegeldavad selgejoonelisi, kuid omavahel ühendamata ahelaid ajus. Paljudel või enamikel hetkedel on need kaks meelt peenelt koordineeritud; tunded on hädavajalikud mõtlemise ja mõtlemine tunnete jaoks. Kuid kui kired tulevad esile, siis kaob tasakaal.

Goleman arvab, et inimese ajus on mõtte ja emotsiooni vahel ristumispaik, ülioluline värv meeldimiste ja mitte-meeldimiste paipaika, mida me oma elu jooksul täidame. Enese äralõikamine emotsionaalsest mälest tähendab seda, et minevikus sellega seotud olnud emotsionaalsed reageeringud enam ei käivitu – kõik taandub halli neutraalsusse. See tähendab, et me teeme sageli vigu, kuna me ei mäleta mineviku tegudega seotud emotsioone. Seetõttu on tunded hädavajalikud ratsionaalsete otsuste jaoks: nad näitavad meile õiget suunda, kus kuiva loogikat saab kasutada vähem. Emotsionaalne õppimine saadab signaale, mis kiirendavad otsuste tegemist, elimineerides mõned valikud ja rõhutades teisi. Emotsionaalne aju tegeleb samamoodi arutlemisega nagu mõtleb aju. Emotsionaalne võimekus juhib meie otsuseid igal hetkel, mõtleb aju mängib olulist rolli meie emotsioonides.

Vana paradigma kandis ideed mõistuse mõjuvõimust emotsioonide üle. Uus paradigma julgustab meid mõistust ja südant harmoneerima. Lisaks sellele, avastades seoseid keha, mõistuse ja hinge vahel, leiame, et meie emotsionaalne ja mõtteseisund mõjutavad meid füüsiliselt ja vastupidi. Jälgige lihtsalt oma kehakeelt – kui te olete elevil, tunneb teie keha end kergena ja teie energia on "üleväl". Kui te olete depressioonis, tunnete raskust ja teie energia on "maas". Kui tunnete end haavatavana, liiguvad teie õlad ettepoole,

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Tehke nimekiri tunnetest, mida teie kultuur lubab teil väljendada.
- Mõelge tunnetele, mida teie kultuur teile peale surub või mille väljendamist ta teilt teatud olukordades eeldab.
- Kirjeldage, mil moel teil on lubatud oma tundeid väljendada.
- Milline erinevus on tunnete väljendamises sugude vahel?

Võrrelge tulemusi teiste kultuuridega.



Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge inimestel ketti moodustades pörandale pikali heita. Kokkupuutekohaks on vastu kõhtu puutuv pea. Inimene, kelle pea on teise inimese kõhu vastas, tunneb kõhu liikumist ja teda provotseeritakse automaatselt sama liigutust tegema.
- Paluge ketti alustaval inimesel naerda ja te kogete, et kõik hakkavad üksteise järel naerma nagu kukkuvad doomino-klotsid.
- Pange inimesed paardesse, paluge neil järele aimata tundeid, kasutades erinevaid väljendusi. Koostage tunnete väljendamise sõnastik.

käsivarred ristuvad kaitseks üle keha ja nii edasi.

2.2.4 Mõtlemine õppimine

Kas mõtlemine on oskus? Kas me suudame õppida, kuidas mõelda ja kuidas oma mõtlemisvõimet kasutada? Sellele on kaks võimalikku vastust, sõltuvalt sellest, millesse te usute. Kõigepealt võib mõtlemist pidada intelligentsuseks, mis on määratud geenidega ja on mõõdetav IQ-testidega. Teiseks võib mõtlemist pidada oskuseks, mida saab koolitamise ja harjutamisega täiustada. Kaks vastandlikku vaatenurka on võimalik üsna hõlpsalt kombineerida, kasutades De Bono definitsiooni "mõtlemine on tegutsemisoskus, mille kaudu arukus kogemuse najal tegutseb".

See definitsioon vihjab mõningaile tähelepanekuile: Intelligentsus võib olla mõtlemisostuste arendamiseks lõksuks. Väga intelligentne inimene võib teema osas võtta seisukoha ja seejärel kasutada oma intelligentsust selle seisukoha kaitsmiseks. Mida intelligentsem on inimene, seda paremini ta oma seisukohta kaitseb. Mida parem on kaitse, seda vähem näeb inimene vajadust otsida alternatiive või kuulata kedagi teist. Teine intelligentsilõksu külg on see, et kes on üles kasvanud teadmises, et ta on intelligentsem kui ümbritsevad inimesed, soovib sellest intelligentsusest saada suuremat rahuldust. Kellegi teise eksimuse tõestamine on sel juhul intelligentseks olemise tasuks.

Praktilisele tegevusele ei järgne ilmtingimata muutumine. Mõtlemismeetoditele on vaja pöörata otseselt tähelepanu. Mõtlemine ei ole kooli õppekavas, kuna haridus on sattunud traditsioonide lõksu. Otsusetegijatel on kogemused ja väärtused, mis põhinevad üksnes minevikul. Informatsioon on prioriteetne, kuna see ütleb meile, mida teha. Arvatakse, et mõtlemist on võimatu õpetada eraldiseisvana, seda saab teha ainult ühenduses teiste teemadega, eitades sellega selle enda väärtust.

Kriitiline mõtlemine on mõtlemise kõige tuntum moodus. See tuleneb kreekakeelsest tähendusest "hindama". Seda liigestatakse kolme etappi: analüüs, hinnang ja põhjendamine. Kui me vaatame teadust ja tehnoloogiat, ei tulene edu mitte kriitilisest mõtlemisest, vaid "võimalikkuse" süsteemist, mis loob hüpoteese ja visioone.

Mõtlemise olulisim osa on tajumine. Tajumine on viis, kuidas me maailma vaatame. Milliseid asju me arvestame. Kuidas me maailma liigendame. Nüüd tundub tõenäoline, et taju töötab "iseorganiseeruva infosüsteemina". Selline süsteem võimaldab järjekorra, milles informatsioon saabub, seada mustritesse. Meie mõtlemine jääb seejärel nende mustrite võrku lõksu.

Mõtlemisvahendid on sama vajalikud kui vahendid ükskõik millise tegevuse jaoks. Need vahendid on "tähelepanu juhtivad vahendid". Ilma nendeta järgib tähelepanu kogemuse kehtestatud mustreid ja me jääme lõksu.

Kujutlege värvilist kaarti. Kui te peate määrama kiirtee asukoha, köidab teie tähelepanu värviline joon, mis teie teada kujutab kiirteed. Nüüd asute te mingis ruumis. Keegi palub teil oma silmad sulgeda ja nimetada kõik ruumis asuvad rohelised esemed. Ilmselt on teil nende kõigi nimetamisega raskusi. Need näited osutavad, et mõtlemine on funktsionaalsem, kui seda suunatakse.

Raskused tekivad, kui me kasutame üheaegselt mõtlemise erinevaid tasandeid, nagu loogika, informatsioon, tundlikkus ja loovus. See põhjustab meis ja suhtlemisel teistega segadust. Näiteks lastes otsust tehes oma mõtetel hinnata, mida me tahaksime teha, mida peaks vältima, oma tundeid jne. võime leida endid ummikus.



Edward De Bono on välja pakkunud kuus mõtlemisrolli, mida ta kirjeldab kui kuut eri-värvilist kübarat:

Valge kübar – väljendab arvu, andmeid, objektiivsust, teadaolevat. Isikliku arvamuse väljendamine ei ole lubatud. Lubatud on ainult kuulamine ilma aruteluta. See, mida öeldakse, ei pea alati kõigi suhtes paika, vaid on kõigest viide, mida tuleb ka sellisena vaadelda - neutraalselt.

Punane kübar – võimaldab emotsioonide ja tunnete väljendamist ilma õigustusega ja ilma loogilise aluseta. Me ei pea teiste inimeste tundeid ära arvama, me võime nende kohta küsida. Võimalus tundeid vabalt väljendada laseb meil emotsioone mõneks hetkeks sisse ja välja lülitada neid eitamata, peitmata või muutmata.

Must kübar – väljendab negatiivset loogikat – kõike, mis loogiliselt antud situatsioonis funktsioneerida ei saa. Seda võib pidada pessimistlikuks, kuid see on loogiline ega ole emotsionaalne. See selgitab, miks mõni asi ei toimi ja rõhutab antud olukorra või projekti riske, ohte ja lünki. Selline mõtlemisviis vastandub minevikukogemustele, suhestades need olevikuga, ning hindab tulevaste vigade ja läbikukkumiste võimalust.

Kollane kübar – väljendab positiivset mõtlemist, optimismi ja on konstruktiivne. See hindab ideed, projekti või mingi olukorra positiivseid külgi. Te võite oma optimistliku deklaratsiooni jaoks leida nii palju häid põhjuseid kui võimalik. Kui teie deklaratsioonid teie ideed täielikult ei toeta, on nad ikkagi seda väärt, et neid välja öelda.

Roheline kübar – väljendab loovat mõtlemist, arvestamata eelarvamusi, loogikat, kriitikat või tõlgendusi. Selle eesmärgiks on otsida alternatiive seal, kus peaks kasutama loogikat. See on liikuv idee, hüppamine ühelt teiselt. See provotseerib meid tavalistest mõttemustritest väljuma.

Sinine kübar – toimib mõtlemise enda juhtijana. See määratleb teema uurimiseks vajaliku mõtlemise. Läbi õigete küsimuste esitamise organiseerib see kõik teised rollid, keskendudes sellele, mida on vaja, et mingi olukorraga tegeleda või selle kõiki külgi klassifitseerida. See mängib koordineerivat rolli, jälgides ja

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Üksinda või grupis määrake kindlaks probleem, olukord või projekt.
- Pange kübarad üksteise järel pähe ja võtke endale vastav roll.
- Väljendage ennast vabalt (rolli poolt kaitstuna).
- Ärge vaielge teistega (inimeste ja/või rollidega).
- Kandke sinist kübarat ja tehke kokkuvõtte.

kokkuvõtteid tehes, konflikte lahendades ja järeldusteni jõudes.

Need kübarad on üheaegselt nii vahendid kui reeglid. Antud mõtlemise klassifikatsioon on mudel, kuid pidage meeles, et kaart ei ole veel territoorium! Järgnev harjutus aitab mudeli kasutamist selgitada.

2.2.5 Eelarvamus

Enne eelarvamusest rääkimist on vaja defineerida suhtumine kui kalduvus kiiresti positiivselt või negatiivselt mingile objektile või objektide rühmale reageerida. Suhtumises eksisteerib sisu (objekt) ja väärtushinnang, kas positiivne või negatiivne, selle objekti suhtes. Suhtumised on püsivad. Kuna eelarvamusel on mainitud omadused, võib seda pidada suhtumiseks. Eelarvamus iseloomustavad kolm peamist asjaolu:

Kognitiivne kül: arusaamade ja tajude kogum objekti või objektide rühma suhtes.

Emotsionaalne kül: tunded objekti või objektide rühma suhtes.

Käitumuslik kül: tegevused objekti või objektide rühma suhtes.

Me võime eelarvamus defineerida kui teatud positiivset või negatiivset suhtumist mingi isikuga suhtlemisel, kui see isik kuulub teatud inimkategooriasse. Kui eelarvamus teisedaetakse mingiks kindlaks käitumisviisiks, võime me rääkida diskrimineerimisest.

Diskrimineerimisel võib olla kaks negatiivset tagajärge:

a) rünnak enesehinnangule (kui tunnete end alamana, arvate, et olete väärtusetu) ja



b) läbikukkumise vaatlemine kohustusena edukas olla on proportsionaalne edu tajutava võimalikkusega.

Diskrimineerimine võib olla ka positiivne. See on oluline element, millega juhtimiskeskonnas arvestada – me käitume vastavalt ootustele ja seega täidame eelarvamusi kinnitades prognoose.

Juhtimissituatsioonis (või koolitussituatsioonis) on neli sotsiaalse mõju elementi:

- Emotsionaalne keskkond – positiivne suhtumine mõnedesse inimestesse;
- Informatsioon – suurem informatsioonikogus, mida mõnele avaldatakse;

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Identifitseerige eelarvamused inimkategooria suhtes, millesse te kuulute.
- Klassifitseerige need positiivsete ja negatiivsetena, tahtlike ja mittetahtlikena, peidetute ja avalikena.
- Tehke nimekiri neist, mida te välja öeldes või nende järgi käitudes võimendate.
- Tehke nimekiri neist, mille vastu te olete, ja kirjutage, kuidas te oma vastuseisu väljendate.
- Tehke nimekiri sellest, mida te teete, et veenda teisi mitte väljenduma või käituma vastavalt eelarvamustele, mille vastu te olete.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Jagage grupp paaridesse ja andke igale inimesele roll diskrimineeritud inimkategooriast. Vaheldumisi võtavad inimesed diskrimineeritu rolli või diskrimineerija rolli. Ühel inimesel on ründaja roll, väljendades igasuguseid stereotüüpe, ja teisel on roll, kus ta end kaitseb. Üks kord peaks kestma umbes 5 minutit. Küsimused aruteluks:
- Kas te muutsite oma käitumist?
- Kuidas te tundsite end rünnates?
- Kuidas te tundsite end diskrimineerituna?
- Kas te olite paremini valmistunud enda kaitsmiseks või kellegi ründamiseks?



- Muutused käitumises – rohkem tähelepanu pööratakse neile, kes meile kõige enam meeldivad;
- Tagasiside aste – selgem ja pidev hinnang, mis antakse eelistatud kolleegidele (või koolitajatele).

Diskrimineerimine võib olla ka institutsiooniline: uurimine on näidanud, et diskrimineerimise mõju varieerub sõltuvalt hetkest ajaloos. Praegu mõistetakse paljusid inimrühmi paremini ja sotsiaalne mõju on mõnede neist survet vähendanud. Rohkem ollakse teadlik ka üksikisiku õigustest ja vähem on hirmu nende nõudmise ees.

Kuna eelarvamused väljenduvad käitumises, siis ei tähenda muutused käitumises alati suhtumise muutumist. Sageli on muutumine raske, kuna eelarvamust aktsepteeritakse ühiskondlikult ja seda nähakse kui viisi leida uusi sõpru või kindlustada positsiooni.

Eelarvamused on normaalsed, mandumine ei ole. Probleemid tekivad, kui me soovime peale suruda midagi sellist nagu oma häid ideid, traditsioone ja nii edasi. Eelarvamuse mandumine on seotud võimuga, mis teil on, ja kasuga, mida te sellest saate juhtimis- ja koolitusolukordades. Te leiate, et eelarvamustega tegelemisel on kolm etappi.

Esimeseks etapiks on arusaamine ja aktsepteerimine, et eelarvamus meis ja teistes inimestes eksisteerib.

Teiseks etapiks on iseenda käitumise muutmine - hoidumine käitumast vastavalt eelarvamustele ja neist ühtlasi distantseerumine.



Kolmandaks etapiks on teiste käitumise muutmine – teiste aktiivne üleskutsumine eelarvamusi tunnistama ja oma käitumist muutma.

Esimesest etapist viimaseni on pikk teekond.

Selle kohta võite täiendavalt lugeda kultuuri-devahelise õppimise käsiraamatust.

2.3 Isiklike ressursside juhtimine

Selle peatüki esimene osa võimaldas teil teadlikuks saada enda ja oma potentsiaali avastamisest. Käesolev osa liigub edasi isiklike ressursside juhtimise meetodite juurde.

2.3.1 Pädevusest professionaalsuseni

Olemust võib kirjeldada kui midagi, mis on “kellegi oma”; pigem potentsiaal, millega sündisime, kui midagi, mida oma hariduse, ideede või uskumustega omandanud oleme. Nii füüsiline kui inimkeskkond ja suhted keskkonnas pakuvad meile võimalusi, mis nende kasutamisel võivad meie potentsiaali arengule kaasa aidata ja sellega meid “pädevaks” muuta.

Mõnede pädevuste olulisus muutub ajast aega. Seetõttu on väga tähtis määratleda meie arenguastmele vajalikud pädevused, analüüsides tähelepanelikult meie ümber toimuvat. Pädevus on väärtuste, oskuste, suhtumiste ja teadmiste ning kogemuste kombineeritud tulemus. Väärtused on käitumuslikud reageeringud või tegevused, mis vastavad üksikisiku või organisatsiooni moraalselele tõekspidamistele. Oskused on võimed, mis lasevad meil midagi teha. See, mis on teie mõtetes, tuleb välja teie tegevusest. Suhtumised tähendavad millelegi mõtlemist; mõtlemine paneb meid midagi tundma ja me reageerime vastavalt. Teadmised tähendavad informatsiooni ja arusaamine tähendab teadmiste käsitlemise ja rakendamise võimet. Teise võimalusena saab pädevust kirjeldada kui teadmise, tegemise ja olemise tulemust.

Le Boterf väidab, et kuidas iganes me pädevusi ka kirjeldaksime, ei ole need iseseisvalt elavad. Need on mittemiski, kui need ei seostu üksikisikuga, kes need elavaks muudab. Samuti tuleb öelda, et pädevalt käitumise ja

selleks vajalike ressursside vahel on erinevus. Ressursid võivad olla välised (andmed, üksikisikud, organisatsioonid) või sisemised (teadmised, oskused, omadused, kogemused, emotsioonid jne.). Professionaalsus on seega võime kombineerida ressursse pädevate tegevuste tarvis.

Inimesed ei mõtle lineaarselt või üksnes loogiliste tehetega: metafooridel ja analoogiatel on samuti oma roll. Inimesed reageerivad muutuvate ja samas piiramatult arvu tähendustega märkidele. Seetõttu ei saa me kontrollida tingimusi, mis soosivad kombineeritud teadmisi. Tõeline professionaalne pädevus toetub väga küsitavale ennustamisele. Minge olukorraga silmitsi seistes puudub üks ja ainus õige viis käituda professionaalselt. Kõik erinevad käitumisviisid võivad olla kas head või halvad. Professionaalsus toetub võimele kirjeldada keerulisi pilte ja situatsioone, noppides tõlgendamiseks välja olulised küljed neid kärpimata või lihtsustamata. Mida väljendusrikkam on kujutis, seda suurem on professionaalsus.

Sellises keerulises olukorras nagu tänapäeva reaalsus võib planeerimise asendada navigeerimisega. Selleks, et mitte lihtsalt ringi ekselda, on tähtis fikseerida mõned olulised punktid. Selles valguses ei seisne juhtimine ja koolitamine kontrollimises, vaid neist saab tähenduse, suunatunde ja motivatsiooni andmise moodus. Kuna me ei saa oma elusid kontrollida, aitab see filosoofia meil mõista, mida me saame teha ja mida mitte.

Siin on mõned vahendid, mida saate selleks kasutada, nt. isikliku arengu plaanid (isiklike eesmärkide seadmine), kohustuste võtmise plaan (kohustuste suunatud võtmine) või enesehindamisplaanid, nagu pädevuste kaardistamine, mida on kirjeldatud järgnevas tekstis.

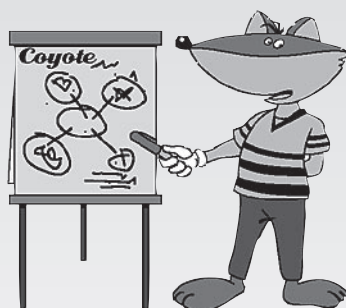
- Määrake kindlaks oma suurimad pädevused (teadmised, oskused ja suhtumised).
- Asetage need “pädevuste kaardile” ja hinnake neid (0 = puudub, 1 = väga madal, 5 = väga kõrge).
- Pange tähele kõrg- ja madalpunkte.
- Määrake kindlaks töö või ülesanne, mida te peate teostama ja loetlege selle jaoks vajalikud pädevused.
- Vaadeldge lünki.
- Määrake kindlaks täiustumise võimalused.



Soovitused koolituse läbiviimiseks

Enesearenduse plaan

- Identifitseerige maksimaalselt 5 aspekti oma elust, millest te ei soovi loobuda.
- Identifitseerige maksimaalselt 5 aspekti oma elust, millega te ei ole rahul.
- Püüdke neid omavahel siduda ja kindlaks teha võimalikud teed oma enesearenduse plaanini jõudmiseks.



SWOT-analüüs

(S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats)

- Identifitseerige oma tugevad küljed.
- Identifitseerige oma nõrkused.
- Identifitseerige keskkonna poolt pakutavad võimalused.
- Identifitseerige keskkonna ohud.

- Korrake seda mõne aja pärast ja vaadeldge erinevusi pädevuste loetelus ja hindamises või võrrelge neid oma kolleegide omadega, et leida täiendusi.

2.3.2 Enesemotiveerimine

Noorte tegevused toimuvad peamiselt gruppides. Otsuste tegemine noorteühendustes on rühmatöö. Struktuuri kuuluvad alati komiteed. Koosolek on alati emotsioonide, heaolu ja töökoormuse allikaks. Otsuste ettevalmistamine ja rakendamine delegeeritakse sageli ühele inimesele. Organisatsiooni igapäevases juhtimises toetuvad kõik sellele inimesele. Grupi tegevustega kaasneb motivatsioon, kuid üksinda töötades ja tundes

kogu organisatsiooni raskust enda õlgadel võib motivatsioon kaduda, eriti kui teie kõrval ei ole kedagi, kellega oma mõtteid jagada. Enesemotivatsioon on oskus, mis on teie töös ülioluline, sest kui kõik tundub olevat meie kontrolli alt väljas, nähakse raskusi mõnikord ületamatutena.

Motivatsioon on jõud, mis paneb teid midagi tegema. See on seotud emotsioonide, vajaduste ja ootustega. Inimesi motiveeriv vajaduse idee on olnud enamike motivatsiooniteooriate aluseks. Meie ühiskonnas on suurem osa põhivajadustest – toit, riietus, elukoht – enamuse jaoks meist rahuldatud. Eksisteerivad keskmise tasandi vajadused: kindlustatus töökohaga, mõistlik palk, mõistlikud töötingimused. Püsivalt motiveerivad inimesi kõrgema tasandi vajadused.

Nendeks on vajadus kuuluda gruppi, sotsiaalne staatus, vajadus oma elu üle kontrolli omada, vajadus eneseteostuseks ja uhkus, vajadus isiklikuks arenguks. Täiendavaid märkusi motivatsiooni kohta töökohal leiate peatükist "Inimeste juhtimine".

Sageli kaebavad noorsootöötajad ja vabatahtlikud, et nende kesktasandi vajadusi ei rahuldata, kuid nad jäävad kohale ja jätkavad oma töö tegemist. Kas motivatsiooni koha pealt on vabatahtlike maailm erinev teistest organisatsioonidest? Ettevõtluses ei jää inimesed tavaliselt organisatsiooni, kui nende keskmise tasandi vajadusi ei rahuldata.

Püüdke mõelda asjadele, mis õhutavad teid paremini tegutsema. Kiitus on võimas motivaator. Kui teie läheduses kedagi ei ole, siis kiitke ennast valjusti. Mõnikord aitab sellest, kui öelda "Hästi tehtud!" või tasustada ennast mingi tegevusega, mis teile eriti meeldib.

Pavlov tõi motivatsiooniteooriasse ootuse elemendi. Tema uurimistööd tõestasid, et sobiv autasu – kiitus, preemia, kolleegide heakskiit – pärast nõutavat toimingut viib peagi ootusteni, et rahuldav töötulemus hüvitatakse. Samal moel võib ebapiisav töötulemus viia pahakspanu, preemia kaotamise jne. ootusteni.

Mayo ja Herzbergi uuringud näitasid, et motivatsioon tuleneb inimestele antavast hüvitisest ja nende osalusest otsustamisprotsessis. "Tähtsusele" või organisatsioonile vajalik



Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Küsige endalt järgmine küsimus: "Mis või kes mind motiveerib?"
- Loetlege eraldi nimekirjades "kes" ja "mis" ja rühmitage need.
- Kui nimekiri "kes" on pikem kui nimekiri "mis", alustage sellest.
- Identifitseerige mõned valdkonnad, kus te tunnete, et võite olla motiveeritud nimetatud "kes" poolt.
- Aidake neil ennast motiveerida. Sel moel, aidates neil teie suhtes õigesti käituda, võite oma motivatsiooni oluliselt suurendada.

olemise tunne on oluline motivatsioonifaktor.

Te suudate ka iseenda motivatsiooni suurendada. Võite järgida neid etappe:

- Oma väärtuse äratundmine – kirjutage enda kohta viierealine kirjeldus, rõhutades oma häid külgi. Enamik inimesi leiab, et see on äärmiselt keeruline, kuna kultuur õpetab meid olema tagasihoidlik! Püüdke leida 10 head külge. Kui te neid ei leia, võib teile paremini sobida pävikumeetodi proovimine. Kirjutage iga päev kaasaskantavasse kalendermärkmikusse kolm sündmust, mida te tõeliselt nautisite. See aitab teil oma kümmet head külge meeles pidada!
- Arusaamine, et te saate asju muuta – see tähendab liikumist kohustuste etapist tahtmiste etappi. "Ma ei tee asju sellepärast, et ma olen selleks kohustatud, vaid sellepärast, et ma tahan neid teha."
- Positiivne mõtlemine – esmalt uskuge oma õnnestumisse. Läbikukkumine on täiskasvanute arusaam, lapsed ei karda vigu teha. Määrake kindlaks asjaolu, mida te sooviksite muuta, kirjutage see üles ja seejärel tuvastage takistused selleks muutuseks ja kirjutage need üles.
- Kas olete veendunud, et need takistused on ületamatud?
- Eesmärkide seadmine – kirjutage need üles ja tuletage endale meelde! Otsusta-

ge, milliste vahenditega nendeni jõuda, ja pange paika ajaskaala. Ärge kiirustage selle protsessiga ja pidage meeles, et motivatsioon on nakkav!

2.3.3 Aja planeerimine

Aja planeerimine on hea juhtimise üks aspekte ja enesejuhtimise üks tähtsamaid asjaolusid. See on oluline igapäevase jaoks ja eriti neile, kellel on kohustusi teiste ees.

Mis on aeg?

- Aeg on meie kõige tähtsam ressurss ja oluline on see täielikult ära kasutada
- Aeg on ainuke ressurss, mida me ei saa suurendada. Kui see on möödunud, ei saa seda enam tagasi.
- Kõigil on aega ühepalju – kogu aeg, mis on saadaval on 24 tundi iga päev. Ainuke erinevus seisneb selle kasutamise viisis.
- Aja varastamine teistelt ei ole vabandata. Kui te austate enda aega, hakkate te austama ka teiste inimeste aega. Alatine hiline mine kohtumistele või koosolekutele tähendab seda, et te raiskate teiste inimeste aega, kui nad teie saabumist ootavad.
- Erinevatel päevahetkedel ja teie elu erinevatel momentidel tundub aeg liikuvat erineva kiirusega. Kui te olete oma töösse sukeldunud või veedate mõnusalt aega, läheb aeg kiiresti. Kui teil on igav või olete frustreritud, möödub see aeglaselt.

Siin on esitatud mõned aja planeerimise põhiprintsüübid. Need aitavad teil tuvastada kriteeriume oma aja planeerimise parandamiseks.

- Planeerimine – Kõigi päevade, nädalate, kuude, aastate planeerimise õppimine on esimene samm oma töökoormuse kontrollimise õppimisel. See võimaldab teil olla ka realist selles osas, kui palju tööd te enese peale võtate, kui palju aega see võtab ja mida see endast kujutab.
- Prioriteetide seadmine – Aega planeerida püüdes on oluline kiirete ja tähtsate ülesannete eristamine ja selle hindamise õppimine, millised teie töö aspektid peaksid prioriteetsed olema.
- Hea töösüsteem – Õppimine looma igapäevast rutiini, paberitööga efektiivselt toime tulema, telefonikõned, suhtlemine kolleegidega ja dokumentide süstematiseerimine – kõik see mängib olulist rolli.
- Oma kalendermärkmiku kasutamine töövahendina – Teie kalendermärkmik



mängib aja planeerimisel olulist rolli ja see peab sisaldama plaane, tegevuste nimekirju, olulisi märkusi ja kogu muud olulist informatsiooni, mis teie tööd puudutab.

- Õppimine EI ütlemata – Üks põhjuseid, miks me muutume ülekoormatuks, on meie automaatne kalduvus öelda "jah", kui inimesed paluvad meil midagi teha. Õppimine EI ütlemata on üks aja planeerimise kuldreegleid. Miski ei ole nii oluline, et me ei saaks võtta mõnda hetke selle hindamiseks, kas meie nõustumine on realistlik või mitte.
- Kas ma olen õige inimene selle töö jaoks? – Sageli nõustume me midagi tegema, hindamata seda, kas meil on selle tegemiseks oskusi, teadmisi või eneseusaldust. Tihti tunneme me end lihtsalt süüdi ja ütleme "jah". Kasulik on hinnata, kas ülesanne sobib teie üldiste kohustustega või mitte või kas see on teie ametikirjeldusega kooskõlas.

See harjutus aitab teil, juhul kui see muutub igapäevaseks, oma aega ratsionaalselt kasutada. Te ei tohiks unustada, et aja kontseptsioon muutub laiuskraadist sõltuvalt. Mõnes kultuuris on hiline mine andestamatu, teistes lubatud või eeldatav. Seetõttu ei ole meie ajataju igal pool ühesugune. Aeg on seotud ka kvaliteedi, võimu ja ootustega. Ükskõik millisel laiuskraadil te elate, on teie jaoks tähtis olla teadlik, mil moel te enda ja teiste inimeste

aega kasutate. Ainult siis, kui te oma tööaega õigesti kulutate, on teil aega puhkamiseks!

Iiri luuletus

*Võta aega töötamiseks,
selle tasuks on edu.*

*Võta aega mõtlemiseks,
see on sinu tugevuse allikas.*

*Võta aega mängimiseks,
see on nooruse saladus.*

*Võta aega lugemiseks,
selles on tarkuse seeme.*

*Võta aega olla sõbralik,
see toob sulle õnne.*

*Võta aega unistamiseks,
see viib sind tähtede juurde.*

*Võta aega armastuseks,
selles on su elu rõõm.*

*Võta aega olla rahul,
see on muusika sinu hingele.*

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Tehke ajurünnak, koostamaks nimekiri kõigest, mida te vajaksite mingi ülesande täitmiseks.
- Pange ülesannete nimekiri ajalises järjestuses prioriteetide järjekorda.
- Otsustage, kes ülesande täidab.
- Hinnake, kui kaua kulub iga ülesande täitmiseks, arvestades teie praegust töökoormust.
- Looge täiendavad ressursid, mida te vajada võite.
- Määrake igale ülesandele tähtaeg.
- Kandke ülesanded igapäevasesse ülesannete nimekirja oma kalendermärkmikus





Joon. OJ-5: Meetod oma ajarövlite tuvastamiseks

Järgmised küsimused peaksid teil aitama oma aega tööl kontrollida ja tuvastada teie aja röövlid	Tõsi			
	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva
Telefon tüütab mind, kui ma olen koosolekul või koostan tähtsat dokumenti				
Telefonikõned on peaaegu alati tarbetult pikad				
Minu abilised või kolleegid sekkuvad minu tegevustesse, et rääkida oma probleemidest või lobiseda				
Külastajad või müügiagendid sekkuvad minu töösse, astudes ette teatamata läbi				
Tõised eined ja vastuvõetud muudavad mu enesetunde raskeks ja uniseks				
Koosolekud kestavad liiga kaua ja neid on liiga tihti				
Koosolekutel ei ole päevakorda või on need halvasti ette valmistatud				
Arvutid lähevad liiga sageli rikki.				
Sekretärid on ületöötanud				
Minu assistent helistab mulle nädalalõputi ja minu perekondliku puhkuse ajal				
Mul on laual terve kuhi asju, millega tegeleda				
Mul on raske määrata tähtaegu ja neist kinni pidada, kui mulle selleks survet ei avaldata				
Minu laual on liiga palju pabereid; posti ja muude asjade lugemine võtab liiga palju aega				
Ma lükkan olulised ülesanded, mis nõuavad mult tublisti kontsentreerumist, viimasele hetkele				
Ma ei suuda selgelt oma eesmärged ja prioriteete määrata. Need on segased ja muutuvad				
Ma tegelen liiga tihti teisejärguliste asjadega				
Ma ei koosta igapäevast tööplaani				
Ma ei delegeeri osa oma kohustustest teistele				
Mul on kalduvus tahta asju liiga hästi teha. Ma takerdun liialt detailidesse				
Ma pean sageli lahendama probleeme, millega teised võiksid sama kompetentselt hakkama saada				
Liitke kokku kõigi veergude punktid	=	=	=	=
Korrutage iga veeru summa väärtusega, mis sellele on määratud	X0	X1	X2	X3
	=	=	=	=
Arvutage lõppsumma	=			

0–30 punkti:

Te lasete end ajarövlitel iga päev röövida. Kuna te oma aega ei planeeri, varastavad nad teilt teie ajakapitali.

31–40 punkti:

Te püüate luua turvasüsteemi, et end ajarövlite eest kaitsta. Süsteem ei tööta aga rahuldavalt või teie jaoks piisavalt regulaarselt, et tegelikult toimida.

41–50 punkti:

Te planeerite oma aega piisavalt hästi, kuid märkate oma kontrollsüsteemis mõningaid probleeme ja nõrku kohti, mille kaudu vargad võivad katsetada relvastatud rünnakut teie ajakapitalile.

51–59 punkti:

Teie ajakapital ei lange tõenäoliselt röövlite saagiks. Önnitleme! Te olete eeskuju kõigi nende jaoks, kes soovivad oma aega planeerima õppida.

Ülemine tabel on avaldatud "nõude ootamise" alusel. Autoriõiguse valdajat ei ole leitud. Oodatud on igasugune informatsioon, mis aitab meil autoriõiguse valdajaga ühendust saada.



2.3.4 Stressi juhtimine

Stress tekib, kui isikult nõutava ja nõudmisele vastamiseks olemasolevate ressursside vahel puudub tasakaal. Nõue võib olla reaalne (s.t. asjad, mis ei allu isiku kontrollile). Samuti võivad ressurssid olla reaalsed (faktid) või tajutavad (mida te mõtlete, tunnete, ette kujutate jne.).

Ressurssideks on:

- Füüsilised võimed: tervis, vorm ja jõud.
- Intellektuaalsed võimed: võime keeruliselt mõelda ja probleeme lahendada.
- Emotsionaalsed võimed: tunnete täpne tuvastamine ja vajaduste konstruktiivne rahuldamine.

Heal stressil võib inimesele olla positiivne mõju. Selle stressivormini jõutakse, kui aju ja keha tunnevad väljakutset ja soovivad laiendada, et olukorrale reageerida. See tekib, kui inimene tunneb, et tal:

- 1) On ideid väljakutse võimalikeks lahendusteks ("Vaadake kõiki neid võimalusi!");
- 2) On ressursse (sisemisi ja väliseid) väljakutse lahendamiseks ("Ma suudan seda teha!");
- 3) On mingi kontroll toimuva üle ("Mul on valikuid!");
- 4) On väljakutsete vahel piisavalt puhkust.

Stressi tõsidus on stressi kogus või tase, mida tunnetatakse stressi või stressi põhjustava sündmuse või olukorra tulemusena. Teatud asjaolud mõjutavad kogetava stressi taset, avaldades inimese heaolule mõju nii füüsiliselt kui psühholoogiliselt.

Need asjaolud on:

- Stressitekitaja tunnused
- Teie taju stressitekitajate suhtes

Kõigil sündmustel või olukordadel on teatud omadused, mis määravad mõju tõsiduse, mida stressitekitaja meile avaldab. Stressitekitaja ja stressi tõsiduse omadused on järgmised:

- Olulisus – Kui oluline ja tähtis sündmus isikule on (surmad, eksamil läbikukkumine, peigmehest/pruudist lahkumine), ja kui suure muutusega tuleb hakkama saada. Mida suurem on olulisus ja muutus, seda suurem on stressitekitaja mõju.
- Ajavahemik – Kui stressitekitaja kestab pikema aja jooksul, on selle tulemuseks kõrgemad stressitasemed. Näiteks väsimus: ebapiisav uni pikema aja jooksul põhjustab suuremat stressi kui kõigest ühe öö halva une põhjustatud stress.
- Kumulatiivne efekt – See tekib, kui stressitekitajad aja jooksul kogunevad ilma sobiva mehhanismita nende kogunemise vähendamiseks või kõrvaleheitmiseks. Näiteks väikeste ärrituste ja rahulolematuste pikad ahelad võivad viia kahe inimese vahelise suure plahvatuseni.
- Kordumine – Palju stressitekitajaid ühel ajal viivad kõrgemate stressitasemeteni. Näiteks tüli vanematega, lähenevaid lõpuksameid ja armastatu kaotamist korraga kogetakse palju stressitekitavamalt kui ükskõik millist neist eraldi.
- Lähenev tähtaeg – Kui nõudmised on esitatud mõned nädalad või kuud enne tähtaja saabumist, suureneb stressi aste tähtaja lähenedes. Näiteks kui teile on määratud projekti üleandmine kaks kuud varem, tundub see tõenäoliselt olevat liiga kaugel, et sellega tegelema hakata. Kui tähtaeg läheneb ja töö ei ole valmis, suureneb teie stressitase, kuni te projekti heaks midagi teete.

Iga inimene tunnetab potentsiaalset stressitekitajat erinevalt. See, kuidas inimene tajub stressitekitajat ja selle poolt põhjustatava stressi suurust, sõltub teie enesekäsitusest, teie keha stressitaluvusest, teie vanusest ja teie välistest ressurssidest. Käesolev osa uurib neid lähemalt.

Enesekäsitus

See põhineb "omavaheliste vajaduste teoorial", mis sätestab, et kõigil inimestel on järgmised emotsionaalsed vajadused:

- Vajadus leida oma unikaalne identiteet ja samas olla selle unikaalse identiteedi tõttu kaasatud (tunda end väärtustatuna ja tähtsana);



- Vajadus omada võimu selle kontrollimiseks ja mõjutamiseks, mida me teeme ja mis meiega juhtub;
- Vajadus teistega sidet omada ja tunda end armastatuna.

Kuna meil on vajadusi, mida saavad rahuldada ainult teised inimesed, võivad tähtsad inimesed meie elus mõjutada seda, kelleks me saame ja kuidas me ennast tunnetame. Kui neid vajadusi rahuldatakse hästi, tunneme endid iseendiks jäädes väärtuslikena, kompetentsena, kasulikuna, imetletuna, armastatuna ja toetatuna. Tulemuseks on positiivne enesekäsitus ja endast lugupidamine. Kui neid vajadusi ei rahuldata, tunneme me end väärtusetuna, kasutuna või mitte-armastusväärseks. Tulemuseks on negatiivne enesekäsitus ja endast lugupidamise puudumine.

Teie enesekäsitus toimib filtrina ja selle tulemuseks on, et te näete välismaailma samamoodi nagu ennast sisemiselt tunnete. Halb enesekäsitus (s.t. minimaalne väärtolemise tunne enda suhtes) võib viia tundeni, et te ei suuda väljakutsest jagu saada. Seistes silmitsi olukorraga, millega tuleb tegeleda, tunnete te ärevust ja hirmu, kuna ei ole kindel, kas suudate olukorda õigesti käsitleda, isegi kui teate, kuidas sellega tegeleda!

Kui te tunnete ennast armastatuna ja enda suhtes positiivsena, annavad teie tugev enda väärtuse tunnetamine ja usk oma võimetesse teile selle lisajõu, millega stressitekitajaga hakkama saada! Positiivne enesekäsitus annab teile sisemised ressursid, mida saate kasutada, kui tegelete mingi nõudmisega. See võimaldab teil stressile reageerida.

Keha stressitaluvus

See osutab stressi suurusel, millele teie keha on võimeline vastu seisma ilma täielikult kokku varisemata. See on seotud teie füüsiliste ressurssidega – sellega, kui terve on teie keha. Selle määrab, kui heas vormis te olete, kui palju te magada saate ja kui hästi te sööte.

Vanus

Kõigil arenguetaappidel, mille inimene läbib, on oma stressitekitajate komplekt. Lapse peamiseks arenguülesandeks on luua enesetunnetus ja saada oma sotsiaalsed/emotsionaalsed vajadused perekonna poolt rahuldatud, nagu eelnevalt juba märgitud.

Murdeeaale eelneval ajal ja murdeeaas liigub tulipunkt sotsiaalse elu ja kooli näol perekonnalt eakaaslastele. Paljud murdeeaalised on stressisurve tõttu olla "lahedad" ja edukad. Sotsiaalselt võivad sõbrad ja populaarsus muutuda suureks stressiallikaks, kui noorel inimesel ei ole nii palju sõpru kui ta sooviks. Ta võib omaks võtta käitumisviisid laheda ja populaarsena paistmiseks (ja enda sellisena tundmiseks). Koolis tekivad sisemised ja välised surved.

Täiskasvanute stressitekitajad on olemuselt erinevad, kuid neid on ikkagi tohutul hulgal. Üksikisik peab tegelema finantsilise toimetuleku, elu turvalisuse, töö ja sotsialiseerumiseks vajaliku ajaga.

Perekonnas see kõik mitmekordistub, kuna muretseda tuleb iseenda, abikaasa ja laste pärast. Täiskasvanutel on nii palju kohustusi ja need surved, frustratsioon ja konfliktid viivad kõrgete stressitasemeteni.

Pensioniealistel inimestel on viis põhilist olukorda, mis stressi põhjustavad; tervise, staatuse, töö, sõltumatuse ja sõprade kadumine, millega kaasneb suurem sõltumine teistest (rahaline, füüsiline, emotsionaalne).

Inimese olukorra, vajaduste ja elukogemuse tõttu on elu erinevatel perioodidel mõnedel stressitekitajatel suurem mõju kui teistel.

Välised ressursid

Kui te peate stressitekitava olukorraga tegelema, võib stressi suurust, mida te tunnete, vähendada see, kui teil on üks või mitu inimest, kellega oma tundeid jagada. Tunduvalt raskem on hakkama saada, kui tunnete, nagu oleksite täiesti üksinda ja peate olukorraga ise tegelema.

Siiani oleme me rääkinud stressitekitajatest, kuid me peame vaatlema ka pehmedajaid – positiivseid näitajaid, mis on stressitekitajatele täpselt vastupidised.

Pehmedajaid tunnetatakse kui abi heaolu ja õnne loomisel, elujõulise sisemise tugevuse suurendamisel. Ilmselt on teil mälestusi sellistest sündmustest. Iga inimene ja iga kogukond peaks tuvastama ja meenutama "nende endi pehmedajaid", kuna need võivad kogukonna elule kaasa aidata.



Joon. OJ-6: Kontrollnimekiri, mis aitab teil stressiga hakkama saada

Te võiksite selle lehekülje välja trükkida ja tulevikus järelevaatamiseks alles hoida! Pange see oma päevaraamatu või kalendermärkmiku vahele, et võiksite seda vaadata, kui tunnete tugevaid emotsioone. Nimekiri kavandati kooliõpilaste ja kolledžitudengite jaoks, kuid rakendamisvõimalused Euroopa noorteühenduste juhtide poolt on ilmsed.

- Planeerige oma aega nii, et töö ja "lõbu" oleksid tasakaalus.
- Vaadake oma ajakasutust: ärge raisake parimat mõtlemiseks ja loominguilisuseks tegevuseks sobivat aega televiisori vaatamisele või ajalehe lugemisele, vaid jätke need tegevused päevaaega, mil teie ajuenergia on kõige väiksem.
- Kui tuleb teha kodutöid, projekte ja õppida, ärge lükake neid edasi.
- Kui te kaldute asju edasi lükkama, leidke endale "õpingukaaslane" ja kontrollige üksteist kindlaksmääratud aegadel.
- Seadke jõukohased eesmärgid ja ajapiirid, nii et te näeksite oma progressi ja jätkaksite edasiliikumist.
- Jooge niipalju vett kui võimalik (see on hea aju funktsioneerimisele).
- Pidage vahet, püüdke kellegagi koos (mitte kellegi üle) naerda.
- Küsige alati, kui vajate täiendavaid selgitusi.
- Mõistke, et mõnikord ei ole te suutelised tegema kõike, mida teha soovite (s.t. et mõnikord peab pidutsemist asendama koolitöö!).
- Olge väljas aktiivne, hingake värsket õhku niipalju kui võimalik (vajalik hapnik aju funktsioneerimiseks).
- Kirjutage enne alustamist üles kõik, mida te peate tegema, see laseb teil saada täieliku pildi sellest, mida teha tuleb!
- Tehke füüsilisi harjutusi, et hapnik veres ringleks, aidates toitaineid ajuni jõuda. Harjutuste tegemine kasutab lõpuni ära stressi tõttu vabastatud adrenaliini ja suhkru.
- Sööge tervislikku toitu, see aitab teil "nutikamaid" ajusid kasvatada!
- Rääkige inimestega, keda te usaldate, et stressist organismis lahti saada.



2.3.5 Suhtlemise juhtimine

Kõik, mida me teeme – sõnad, teod, žestid, pilk jne. –, ütleb meie kohta midagi. Mitte ainult sõnad ei oma sümboolset või tavapärasest tähendust, vaid kõigel on tähendus, mille annab kultuur ja kontekst, milles seda kasutatakse. Mõnikord ei kasuta me samu sümboleid või kui me seda teeme, arvame ekslikult, et sümboleid tõlgendatakse ühtmoodi.

Suhtlemisel on tunnetel, tajul, minevikukogemusel, ajalool ja ootustel suurem roll kui sõnadel, kuna need moodustavad suhtle-

misvahendite müratausta või häire, sõnumit ennast moonutades või tugevdades.

Suhtlemisel on alati olemas saatjad ja vastuvõtjad. Vastuvõtja ülesandeks on saatja saadetud sõnumit tõlgendada ja saata tagasi kinnitav sõnum. Seetõttu on oluline, et saatja ja vastuvõtja kasutaksid samu koodi, mis ei koosne üksnes sõnadest, vaid ka žestidest ja sümbolitest. Tähelepanu tuleb seega peale sõnade pöörata ka kogu ümbritsevale kommunikatsioonisüsteemile.

Joon. OJ-7

Johari aken	Endale teada	Endale teadmata
Teistele teada	Avatud	Pime
	Räägi (avalikusta)	
Teistele teadmata	Varjatud	Teadmata

See tabel on avaldatud "nõude ootamise" alusel. Autoriõiguse valdajat ei ole leitud. Oleme tänukirja igasuguse informatsiooni eest, mis aitab meil autoriõiguse valdajaga ühendust võtta.



Igasugune suhtlemine peab efektiivseks olemiseks arvestama järgmiste elementidega:

- Sisu – mida te soovite edasi anda;
- Teabevahend – milline on parim suhtlemisviis selles olukorras (suuline, kirjalik, pildid, simulatsioon, harjutus);
- Olulisus – milline on tähendus kõigi osalejate ja rühma jaoks;
- Suund – kas teade edastatakse võimalikku vastust oodates või on see lihtsalt infoedastus;
- Mõju – kontrollige seda tagasisidega ja seejärel kohandage suhtlemist.

See aitab teil liikuda lineaarsest suhtlemisüsteemist ringlevale.

Vaadeldge nüüd konteksti – füüsilist ja sotsiaalset keskkonda, osalejate interpretatsiooni, enda ja teiste identiteeti (rolle ja funktsioone), eelnenud sündmusi ja ootusi.

Kontekst laseb teil suhtlemist paremini mõista, kuna see võimaldab ettemääratud käitumist vastavalt ühistele reeglitele. Täiendavalt selgitab seda 1. osas kirjeldatud jäämäe-mudel.

Multikultuurses keskkonnas on oluline edastatud sõnumeid kahekordselt kontrollida. Sageli kasutame me võõrkeeles rääkides samu sõnu, millel on erinev tähendus, kuna me püüame neid oma emakeelega kohandada. Küsimuste küsimine on kasulik vahend veendumaks, et teid ja teie sõnumit on õigesti mõistetud. Tagasiside andmine on kunst, mitte ainult vahend paremaks mõistmiseks.

Johari aken, mis on nime saanud oma leiutajate Josphe Lufti ja Harry Inghami järgi, on üks kasulikumaid olemasolevaid mudeleid inimeste vastastikuse koostoime protsessi kirjeldamiseks. Nelja ruuduga aken jagab eneseteadlikkuse neljaks erinevaks tüübiks: avatud, varjatud, pime ja teadmata. Nelja ruutu eraldavad jooned – rühmitamine selle järgi, mis on või ei ole meile teada või mis on või ei ole teistele teada – on nagu aknapaneeled, mida saab liigutada, kui vastastikune mõju edasi areneb.

Enda avalikustamine aitab mingi määrani suhetele kaasa, suurendab enesest lugupidamist ja viib stabiilsema enesekujutiseni. Ühel

ruudul oleva muutmisel muudate te seda, mis on teistel. Kui te ootate inimestelt tagasisidet, peate enda kohta õppima asju, mida te varem ei teadnud, kuid mida teised teadsid. Seega nihutatakse need asjad pimedalt ruudult avatud ruudule. Kui te annate inimestele enda kohta tagasisidet, nihutate te asjad varjatud ruudult avatud ruudule. See kõik hõlmab enese avalikustamist, valmisolekut teisi usaldada. See tähendab riskide võtmist, kuna me avaldame teistele asju, mida oleme siiani salajas hoidnud.

Meie ühiskonnas on enda avalikustamisel erinevaid piiranguid: kõrgema staatusega inimesed avaldavad enda kohta madalama staatusega inimestele vähem; naised avaldavad tavaliselt naistele rohkem kui meestele.

Enda avalikustamist nähakse sageli kui positiivse vaimse tervise näitajat. See eeldab usaldust teiste vastu ja enese aktsepteerimist, see vähendab vajadust kaitseseisundi järele ja kitsikusesattumise potentsiaali. See näitab eneseusaldust ja sellele vastatakse sageli samaga. Midagi enda kohta avaldades julgustate te tõenäoliselt inimesi omakorda midagi nende enda kohta avaldama. Te saate ka teada, kes te olete – võite avastada, et neid iseloomujooni, mida enda puhul piinlikuks või häbiväärseks pidasite, peavad teised täiesti vastuvõetavaks; kuid te ei saa seda teada enne, kui ei ole valmis midagi enda kohta avaldama.

Avatud sektori laiendamise protsessi nimetatakse enda avalikustamiseks, andmise-võtmise protsessiks enda ja inimeste vahel, kellega me vastastikku toimime. Juhul, kui ma midagi enda kohta avaldan (liigutan informatsiooni oma varjatud sektorist avatud sektorisse) ja kui teine pool on huvitatud minu tundmaõppimisest, vastab ta tavaliselt samaga, avaldades informatsiooni oma varjatud sektorist.

2.3.6 Muudatuste juhtimine

Muudatuste juhtimiseks on olemas palju erinevaid mooduseid, kuna muudatusi on erinevat liiki.

Muudatus tähendab ebakindlust. Muudatuste juhtimine on protsess, kus liigutakse olemasolevast seisundist "tulevikuvisioni" juurde ja see hõlmab üleminekuaset, mille tulemuseks võib olla "valu". Selles osas räägime me personaalsest muutumisest.



Soovitused koolituse läbiviimiseks

Tähtis! Seda harjutust peaks tegema ainult sellises grupis, kus üksteist hästi tuntakse ja kus on kõrge usalduse ja tundlikkuse tase.

- Laske kõigil grupis kirjutada paberile väike muudatus, mida nad sooviksid teha, et oma elu paremaks muuta.
- Seejärel paluge inimestel paberid edasi anda.
- Siis paluge ühel inimesel kirjalik teade, mis tema käes on, ette lugeda.
- Seejärel paluge kõigil plaksutada, kui nad soovitatud muudatust rakendada soovivad.
- Te näete, et mõnesid teateid hinnatakse kõrgelt ja mõnesid mitte.

Muudatusi on erinevat tüüpi.

- Muudatused võivad olla progresseeruvad, nagu näiteks informatsiooni käsitsi registreerimisest (kirjutamisest) praeguste arenenud võimalustega sülearvutiteni. See on toimunud mitmes etapis. Iga etapp on progresseeruv, nõudes oskuste arendamist ja kapitalimahutusi.
- Muudatus võib loomult isegi ulatuslikum olla. Vaadeldes näiteks metamorfoosi, mis nõuab seisundi täielikku muutumist ja kujutab endast tõsist šokki *status quo*le (enamikel juhtudel muudatusega hakkamaamiseks uinumisfaasi nõudes).

Muudatus kutsub esile igasuguseid hirne ja ebakindlust. Järelikult kaldume me muutuma ainult siis, kui me peame. Raske on organisatsiooni muutuma panna, kui inimesed selles ei näe muudatuseks põhjust; ei usu, et see on põhjendatud ega aktsepteeri seda vajalikul määral.

Katalüsaator peab olema võimas, kui me seisame silmitsi ebakindluse või muudatusega. Sageli osutub kõige võimsamaks katalüsaatoriks keeruline olukord. Inimesed panevad muudatustele vastu paljudel erinevatel põhjustel ja erineval määral. See vastupanu muudatusele on sageli proportsionaalne kaotustundega ja eelseisva olukorra ebamäärasusega. Seevastu ei hakka inimesed vastu

asjade tegemisele, mida nad mõistavad ja mis nende teada neile kasu toovad. Nad on vastu asjadele, mis tunduvad olevat kaela määritud; asjadele, mida nad ei mõista; ja asjadele, mis on väljaspool nende kontrolli või mõju.

Võtmeküsimused, mida te võiksite endalt küsida:

Millised on peamised sisemised katalüsaatorid isiklikuks muutumiseks?

Millised on peamised välised katalüsaatorid isiklikuks muutumiseks?

Millised on peamised takistused isiklikul muutumisel?

Eduks vajalikud omadused muutuvad ja üksikisikud peavad sarnaselt organisatsioonidele aja jooksul kohanema. Teatakse teatud omadusi, mis identifitseerivad muudatustele reageerivaid organisatsioone. Organisatsioonidel, mis välismõjud ära tunnevad ja nendega tegelevad ning muudatustele reageerivad, on tavaliselt teatud iseloomulikud jooned:

- Ligipääs informatsioonile - kui muudatus peab olema efektiivne ja inimestel võimaldatakse organisatsiooni püüdluste saavutamisel rohkem kaasa lüüa, peab neil olema ligipääs informatsioonile.
- Võime ebaselgusega hakkama saada - kõik organisatsioonid peavad õppima, kuidas ebamäärasuses töötada. Inimesed peavad suutma taluda, et neil ei ole kõiki vastuseid, õppima pidevalt küsimusi esitama ja olema valmis kurssi muutma, kui tekivad uued võimalused ja ohud reaalseks muutuvad.
- Innovatiivsus - edukad on need organisatsioonid, mis kõigis innovatiivse potentsiaali vabastavad ja selle tööle rakendavad.
- Riskide võtmine - vabadus riske võtta peab olema osa organisatsiooni kultuurist. Kogu organisatsioonis tuleb uurida "eksimustesse suhtumist".
- Meeskonna eetos - pigem korporatiivsuse kui individuaalsuse julgustamine.
- Paindlik, kuid tugev süsteem - organisatsioonid, mis muutusi efektiivselt juhivad, hoiavad oma protseduurid, strateegiad ja süsteemid lihtsana.
- Võime konflikte käsitleda - edukad organisatsioonid soodustavad vaidlust ja kõrvalekaldumisi, kuid suudavad siiski selle loominguks protsessiks ühendada.

Neid omadusi saab mingil määral rakendada ka üksikisikutele. Meie võime muudatusi aktsepteerida ja ellu viia isiklikul tasandil võib vastavuses olla ühega järgmistest etappidest:



- Vapustus ja uskumatus - üllatustunne või tasakaalust väljaviimise tunne, kui juhtub midagi ootamatut. "Oh ei, see ei saa tõi olla, olete te kindel?"
- Süütunne/viha/ projitseerimine - Frustratsioonitunne ("Miks nad meile ei öelnud?"). Süütunne ("Ma oleks pidanud selle küsimustiku täitma!"). Kuna me ei suuda viha ja süüga pikema aja jooksul tegeleda, kaldume me seda teistesse projitseerima. "Nemad" muutuvad vaenlasteks ja vastutavad muutuse ja sellest tulenevate probleemide eest.
- Ratsionaliseerimine - me hakkame oma tunnetest kaugemale liikuma ja oma mõistust kasutama. Hakkame püüdma probleeme mõista või neid ratsionaalseks muuta ning välja töötada viise hakkama saamiseks.
- Integratsioon - püüe integreerida muudatuse tähendust meie käitumises. Alustage muudatuse rakendamiseks tegevust.
- Omaksvõtmine.

Muudatuse rakendamisel on veel 4 etappi.

- Teadlikkus – selle tunnustamine, et muudatus on toimumas.
- Mõistmine – hõlmab avatust "poolt- ja vastuväidete" suhtes; nõuab protsessis olemist; suhtlus peab olema avatud; võimalused hariduse saamiseks ja koolituseks on olemas.
- Pühendumine – esineb, kui inimesed hakkavad muudatust väärtustama ja mõistma, et muutus teeb asjad paremaks.
- Tegevus – kaasatus tegevusplaanide arendamises; rollide ja kohustuste selge defineerimine.

Kultuur ja inimesed on lahutamatu seotud. Muudatuse programm mõjutab viisi, kuidas organisatsioon ja inimesed selles töötavad. Inimesed reageerivad muudatusele erinevalt sõltuvalt oma isiklikust nägemusest, tingimustest ja protsessi mõistmisest. Lihtsam on reageerida negatiivselt kui positiivselt. Need, kes muudatusele vastu on, vajavad ilmselt tähelepanu, kuid isegi muudatuse pooldajad on mõjutatavad ja seega tuleb neid õigesti juhtida.

Pidage meeles, et muudatustele ei hakka vastu mitte organisatsioonid, vaid inimesed! Kui inimesed organisatsioonis – kõikidel tasanditel, tippjuhtkonnast töötajateni – ei ole muudatusele pühendunud, siis kukub see

läbi. Siin ei ole vaba valikut ja ilma pühendumiseta on iga projekt määratud hääbumisele. Edukas muudatuste juhtimine tähendab inimeste enesega kaasamist.

Muudatus ei ole veel läbi, kui see ellu on viidud. See vajab hoolikat tähelepanu kõigi kolme ulatusliku etapi jooksul: lahtisulamine (muutumisvajaduse teadvustamine), edasiliikumine (muudatuse planeerimine ja elluviimine) ja seejärel taaskülmutamine (muudatuse tähistamine ja konsolideerimine). Seda järjestust võib mitu korda korrata. Oluline on suured muudatused väiksemateks lõhestada. See muudab nende juhtimise lihtsamaks ja annab rahuldustunde ja kinnituse, kui mingi etapp on läbitud. Samuti demonstreerib see, et muudatus toimib! Pidage aga meeles: kui protsessi korratakse liiga sageli, jätab see mulje alalisest ebastabiilsusest.

Pasini ja Donato pakuvad meile mõned arvamused eduka enesemuutmise juhtimise kohta.

1. Selle valdkonna avastamine, mida te muuta tahate.

Oluline on mõista, et me suhtume oma elu erinevatesse valdkondadesse erinevalt. Määrake kindlaks valdkond, mida te muuta soovite ja kontrollige, kuidas keskkond, milles te elate, teil muutuda laseb.

2. Unistama õppimine.

Muutumine tähendab millestki uuest, tundmatust, avastamisväärselt unistamist. Millestki paremast unistamist; selle ettekujutamist, mis teile tegelikult meeldiks. Alles seejärel vajate te selle saavutamiseks strateegiate kindlaksmääramist.

3. Ärge eeldage, et muutus algab teistest.

Liiga lihtne on enesestmõistetavaks pidada, et keegi teine on süüdi, kui teie rahul ei ole. Te peate leidma muutumiseks sisemised ressursid, olemata pessimistlik.

4. Dünaamiliste suhete loomine.

Me mõtleme liiga tihti stabiilsetest suhetest. Igaüks meist muutub ja seda seetõttu, et mõnikord eelistame me sõprade ja kolleegide asemel tegemist teha võõrastega. Muutuste tegemine koos teistega nii nõuab kui loob dünaamilisi suhteid.

Joon. OJ-8

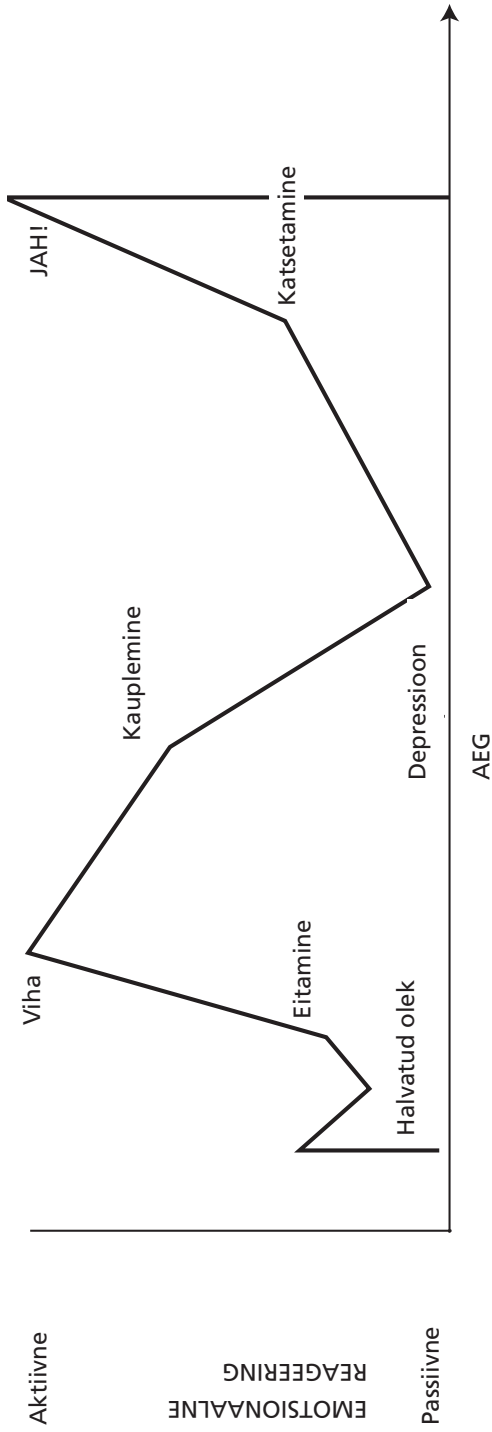
MUUDATUSEKS VALMISTUMINE

INIMESED

NEGATIIVNE REAGEERING

Negatiivne reageering muutusele on eeldatav.

Muudatus on erinev ja paljud inimesed on sellele põhimõtteliselt vastu, mida iganes see tegelikult ka neile tähendaks.



Allikas: Jones, Neil R. (1995) "The Managing Change Pocketbook", lk. 56. Management Pocketbooks Ltd.



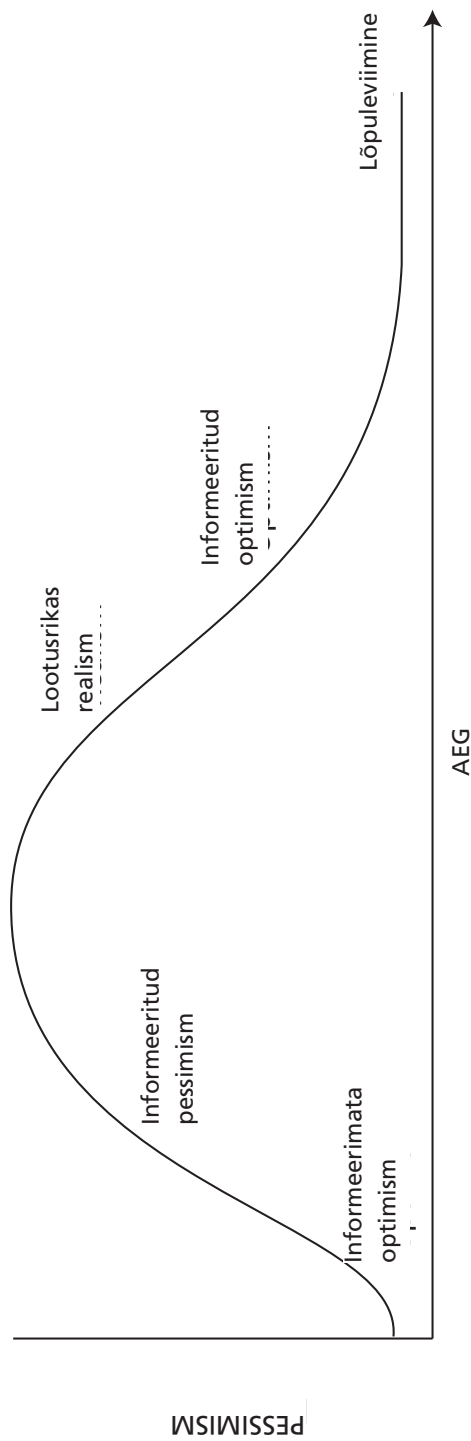
Joon. OJ-9

MUUDATUSEKS VALMISTUMINE

INIMESED

POSITIIVNE REAGEERING

Isegi need, kes muudatust pooldavad – nagu uuel töökohal alustajad, abieluljad, elukohavahetajad ja (NB: muutuste juhid) need, kes on oma töölt üle viidud projekte teostama – vajavad juhtimist, et tagada nende mittealustumine pessimismile, kui nad erinevaid faase läbivad.



Joon. OJ-10

MUUDATUSEKS VALMISTUMINE

ORGANISATSIiooni VALMIDUS MUUTUDA

MÕÕTMINE



Organisatsiooni muutumise stiil		Madal
Ennetav	Reageeriv	
Keskmine	Staatiline	
Kõrge		Madal

JUHATUSE MUUDATUSEGA KOHANEMISE VÕIME

(Baseerub Harvey ja Browni tööil)

Allikas: Jones, Neil R. (1995) "The Managing Change Pocketbook", lk. 61. Management Pocketbooks Ltd.



3. Inimeste juhtimine

3.1 Sissejuhatus

Kes on inimesed?

Ütlemine, et organisatsiooni kõige väärtuslikum ressurss on inimesed, on muutunud klišeeks, kuid ometi on see tõsi. Ja meie inimesi tuleb juhtida moel, mis võimaldab neil oma tööd teha ja potentsiaalini jõuda – nende endi ja nende organisatsioonide jaoks.

Paljude Euroopa noorteühenduste eesmärgiks on inimeste areng ja seega on ilmselt tark alustada seesolijatest – olgu siis palgalistest või palgata töötavatest; vabatahtlikest, personalist või juhatuse liikmetest. Kõik inimesed, ükskõik kas me näeme neid gruppide või üksikisikutena, vajavad juhtimist ja suunamist, et nad oma potentsiaalini jõuaksid ja nende pingutused organisatsiooni kõige efektiivsemal ja tõhusamal moel teeniks.

Kõik inimesed panevad oma töösse annet, oskusi, teadmisi ja kogemusi. Selle käsiraamatu raames nimetame seda kollektiivset "pädevust". Iga inimene on unikaalne kogum pädevustest, mida võib rakendada erineval moel ja erinevates olukordades. Näiteks võib tasuta töötav juhatuse liige kaasa tuua aastatepikkuse finantsjuhtimise kogemuse, oskuse lugeda ja tõlgendada bilansiaruandeid ning tõelise ande numbreid teistele, vähemkogenutele selgitada. Halvem on võib-olla, et see kogemus tuleb teistsugusest sektorist – ärimaailmast, kus tõukejõuks on kasum –, ja juhatuse liikmel võib selle tasakaalustamisel organisatsiooni ühiskondlike eesmärkidega raskusi olla. Vastupidiselt võib noorsootöötajal, kellel on võime suhelda noortega tänavalt ja loomulik nõustamisanne, olla raskusi kulutuste dokumenteerimisega. Mõlemal on unikaalne pädevuste komplekt ja mõlemad saavad organisatsioonile palju anda. Inimeste juhtimine tähendab maksimaalse võtmist nendest pädevustest nii pikaks ajaks kui võimalik, ja selle tagamist, et need edasi arenevad.

Käesolev osa käsiraamatust on pühendatud inimeste juhtimise probleemidele. Suur osakaal antakse meeskonnatöö ja juhtimisoskuse käsitusele, kuna need moodustavad aluse, millele toetub suurem osa ülejäänud materjalist. Olles vastanud küsimusele "Kes on inimesed?", püüavad järgmised peatükid

vastata küsimusele "Kuidas neid juhtida?". Kogu osa jooksul tehakse ettepanekuid aruteludeks või ajurünnakute korraldamiseks antud pealkirjade üle. Mõnel juhul on lisatud ka võimalike vastuste nimekiri.

3.2 Meeskonnad ja liidrid

3.2.1 Meeskonnatöö ja eestvedamine

Enamik – kui mitte kõik – Euroopa noorteühendustest koosnevad inimestest, kes töötavad meeskondadena. Ühise eesmärgi nimel töötavate inimeste poolt loodud sünergia võimaldab täide saata palju enam, kui see on võimalik üksikisikute puhul, kes ei jaga sama visiooni. Siiski on meie meeskonnad sageli geograafiliselt erinevad ja koostatud palgalisest ja palgata personalist, täisajaga ja osalise koormusega töötajatest, noortest ja vanadest ning – kas me julgeme seda välja öelda? – pädevatest ja mittepädevatest inimestest.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Mis on meeskond?

Spetsiaalse ühise eesmärgi nimel kokku pandud grupp?

Valmis grupi eesmärgid isiklikest eesmärkidest kõrgemale seadma?

Mis teeb meeskonna efektiivseks?

Suhtlemis- ja tagasiside andmise oskus?

Võime gruppi säilitada?

Eestvedamise toetamine?

Oluliste pädevuste tasakaal?

Usalduse, avatuse ja jagamise õhkkond?

Täielik ja teenistusvalmis osalemine?

Pühendumine meeskonna eesmärkidele?

Millised on meeskonnatöö puudused?

Suur ajakulu?

Individaalse identiteedi kaotus?



Selline mitmekesisus annab nii eeliseid kui esitab väljakutseid.

Käesoleva osa eesmärgiks on pakkuda mõningaid vahendeid, mis aitavad meil oma meeskondadest maksimaalset võtta. Te võite alustada küsimustega eelmisel lehel, mille võib muuta harjutuseks.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Võrrelge Belbini meeskonnarolle (joon. OJ 11) rollidega enda meeskonnas



Individaalsete rollide osas, mida meeskonnaliikmed endale võtavad, on olulise uurimustöö ära teinud Meredith Belbin. Üksikute liikmete ja eriti liidritena on meil kasulik mõista rolle, mis meile kõige paremini sobivad. Belbin liigitas "kasulikud inimesed meeskonnas" kaheksaks tüübiks, nagu on kirjeldatud järgnevas tabelis.

Nagu näha, on igal rollil nii tugevad kui nõrgad küljed, nagu ka kõigil üksikisikutel meeskonnas. Kõige olulisemaks probleemiks on nende mõistmine ja hindamine ja tühemi-ke nägemine oma meeskondade koosseisus. Rollid, mida inimesed meeskondades võtavad, on sageli ebapüsivad ja dünaamilised ning muutuvad tihti meeskonna arenedes või olukorra muutudes. Mingis mõttes on kasulik mõelda juhtimisest kui lihtsalt ühest rollist, mida üksikisik endale võtta võib. Sama kehtib ka juhatuse kohta. Eriti viimatinimetatu saab jagada paljudeks funktsioonideks, mida erinevatel aegadel võivad täita paljud erinevad inimesed.

Mõisteid eestvedamine ja juhtimine kasutatakse sageli ühe ja sama asja tähistamiseks, kuigi tegelikult on need kaks erinevat rolli. Liidritelt oodatakse sageli, et nad oleksid head juhid ja juhtidelt oodatakse sageli, et nad oleksid juhitavatele head liidrid.

Üks moodus selle erinevuse väljendamiseks on öelda, et **"juhid teevad asju õigesti, samas kui liidrid teevad õigeid asju"**; teise võimalusena öeldakse mõnikord, et liidrid vastutavad

efektiivsuse ja juhid vastutavad rentaablu-see. Olulised teemad liidri jaoks on suund ja fookus ning juhi jaoks meetod ja rakenda-mine. Näiteks võib liidriks olla inimene, kes algatab strateegilise plaani väljatöötamise, juurutab uusi ideid ja julgustab diskussiooni ja kriitikat organisatsiooni toimimise ja stra-teegiate üle.

Juht oleks innukas selle tagamisel, et kok-kulepitud strateegiatest kinni peetakse, et näitajad ja toimumiskriteeriumid oleksid sobivad ja neid kasutatakse. Tema muretseks rakendamise eest, samas kui liider tegeleks ehk rohkem kavandamisega. Selge on see, et neid kaht elementi – eestvedamine ja juhti-mine – ei saa hõlpsasti lahutada. Tegelikuses on mõni vastutaval ametikohal olev inimene eestvedamises pädevam kui juhtimises ja vastupidi. Veel üks hea põhjus tegutsevatele organisatsioonidele meeskondlikuks lähene-miseks.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Millised on juhi erinevad funktsioonid?
- Koordineerimine
Julgustamine
Motiveerimine
Eeskujuks olemine
Värbamine
Sihtide seadmine
Kindlustamine, et töö saaks tehtud
Ülevaate säilitamine



Organisatsioonid tulevad kokku, et saavutada kindlat eesmärki või täita ülesannet. Suurem osa eestvedamisest tähendab **selle eesmärgi selgitamist ja inimeste ühendamist sellele pühendumisel**. John Adair on arvanud, et **ülesande** täitmine sõltub tähelepanust, mida liider osutab nii **üksikisikute** vajadustele kui **grupi (või meeskonna)** vajadustele terviku-na.

Kui me oleme inimeste grupi liidrid – ja mui-dugi kui me sellist gruppi juhime –, peame arvestama suhtelist aja- ja pingutuste hulka, mida me neisse kolme kirjeldatud valdkonda paneme (vaata joonist OJ 12). Kui töötame



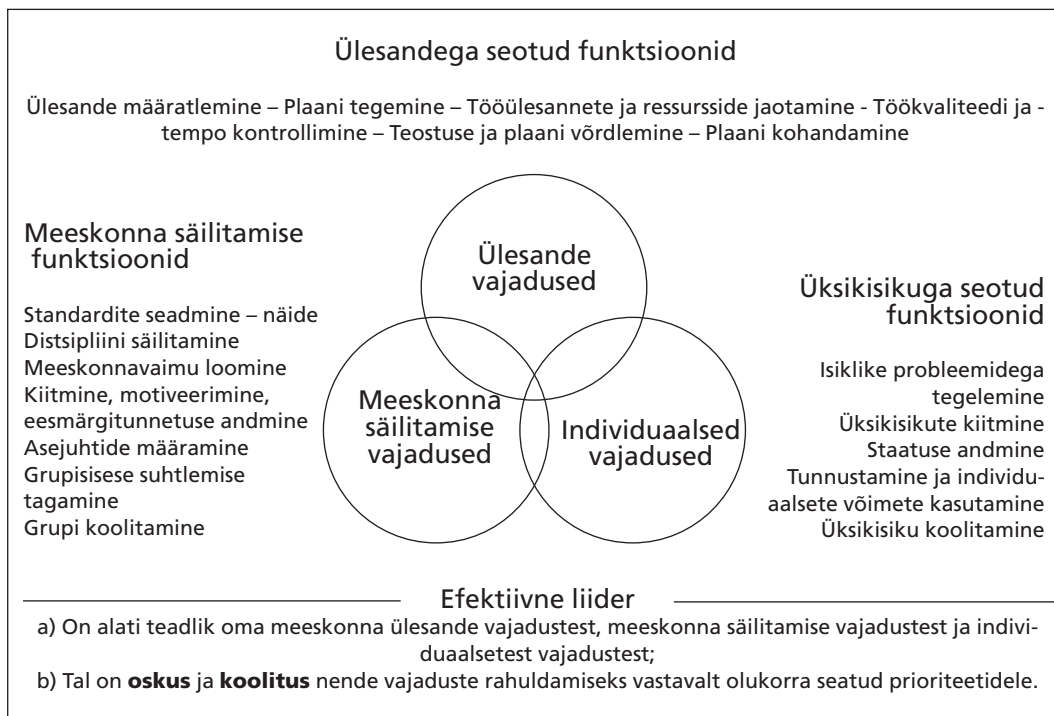
Joon. OJ-11: Kasulikud inimesed meeskonnas

Tüüp	Iseloomulikud omadused	Positiivsed omadused	Lubatavad nõrkused
Ettevõtte töötaja	Konservatiivne, kohusetundlik ja etteaimatav.	Organiseerimisvõime, praktiline arukus, tugev enesedistsipliin töötamisel.	Paindlikkuse puudumine ja läbiproovimata ideedele mittereageerimine.
Juhatuse esimees	Rahulik, ennast kontrolliv ja enesekindel.	Võime kõiki potentsiaalseid kaasaaitajaid kohelda ja vastu võtta nende väärtuse järgi ja ilma eelarvamusteta. Tugev eesmärgitunnetus.	Intellekti ja loominguliste võimete osas ei ületa tavalist inimest.
Idee kujundaja	Väga pinevil, sõbralik ja dünaamiline.	Tarmukus ja valmidus inertsusele, enesega rahulolule, ebaefektiivsusele või enesepettusele vastu hakata.	Aldis kannatamatusele, ärritusele ja provokatsioonile.
Innovaator	Individualistlik, tõsimeelne ja ebakonventsionaalne.	Geniaalsus, kujutlusvõime, intellekt ja teadmised.	Hõljub pilvedes, kaldub mitte hoolima praktilistest üksikasjadest või protokollist.
Ressursside uurija	Ekstravertne, entusiastlik, uudishimulik ja suhtlemisaldis.	Võime inimestega kontakteeruda ja kõike uut uurida.	Kaldub huvi kaotama, kui esialgne külgetõmme on haihtunud.
Järelvaataja, hindaja	Kaine, emotsioonideta ja ettenägelik.	Võime väljakutsele vastu astuda. Ekspertiis, ettevaatlikkus ja kainus.	Puudub inspiratsioon või võime teisi motiveerida.
Meeskonnas töötaja	Sotsiaalse orientatsiooniga, pigem mõõdukas ja tundlik.	Võime reageerida inimestele ja olukordadele ja edendada meeskonnavaimu.	Otsustusvõimetus kriisihetkedel.
Viimistleja, lõpetaja	Püüdlik, korralik, muirelik ja kohusetundlik.	Suutlikkus lõpuni minna, perfektsionism.	Kalduvus mitte millegi pärast muretseda. Tõrksus "minnalaskmise" vastu.

Allikas: Belbin, R.M. (1981) "Management Teams", Heinemann; avaldatud Reed Educational and Professional Publishing Ltd. allüksuse Butterworth Heinemann Publishers loal



Joon. OJ-12: Tegevuskeskne eestvedamismudel



Allikas: Adair, John (1983) "Effective Leadership: a Self Development Manual", Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3

kõvasti grupi identiteedi ja moraali säilitamisel, kuid meil ei õnnestu selle liikmete individuaalseid vajadusi rahuldada, kannatab ülesande täitmine. Samamoodi juhtub, kui me pühendame kogu oma tähelepanu grupi ühe või kahe liikme vajadustele (või nõudmistele) täitmisele grupi sidususe ja ühise mõistmise arvel. Peale selle võime eeldada, et juhul kui me pidevalt keskendume saavutatavale ülesandele, kandmata hoolt inimeste grupi meeskonnaks ülesehitamise või iga üksikisiku arenguvajaduste eest, on raske saavutusi hoida ja see viib meid potentsiaalselt oma sihtidest eemale.

Kuna meeskonnad on muutlikud ja dünaamilised, peab eestvedamine olema nii paindlik kui dünaamiline. Maailmaajaloo kuulsate liidrite niinimetatud halastamatust saab võib-olla seletada kui otsustavat üritusele pühendumist; pühendumist, mida järgijad jagavad ja mis jätab tähelepanuta kõik teised asjaolud. Uue aastatuhande alguses on aga Euroopa noorteühendustes demokraatia, ühine otsustamine ja meeskondlik lähemisviis eesmärkide saavutamisel ülioluline.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Arutlege väikeses grupis ajaloost pärit liidri ja selle üle, mis tegi ta edukaks või efektiivseks.

Kuigi liidri isiksuse fenomen suudab ikka veel palju teha, on püsiv, võimalusi pakkuv ja kaasav eestvedamine võimeline reageerima suurema lahenduste valikuga rohkematele vajadustele.

Vajadustele reageerimine on paljude (kui mitte kõikide) organisatsioonide jaoks nende olemasolu õigustuseks. Vajadused on sageli eripalgelised ja muutlikud ja eestvedamine teie organisatsioonides peab olema nii reageeriv kui ennetav. Eestvedamise "stiili" mõistmine aitab meil sellest aru saada. Kui tahame, et meie eestvedamine on dünaamiline ja paindlik, peab liider suutma olukordi – ülesandeid, meeskondi ja üksikisikuid



– mõista ja otsustama, kuidas neile tuleks reageerida. Liidri otsused ka loovad olukordi – uusi ülesandeid, lähedasemalt seotud meeskondi, paremini arenenud üksikisikuid (või nende vastandeid). See, kuidas sellised otsused tehakse, peegeldab stiili.

Joon. OJ-13: Kuidas valida eestvedamise mudelit

Alternatiivid:	
Käsib	Müüb
Katsetab	Konsulteerib
Ühendab	
Käsib	
<i>Juht</i>	Mõtleb Planeerib Otsustab
<i>Meeskond</i>	Allub Kohandub Annab nõusoleku
Müüb	
<i>Juht</i>	Otsustab, seejärel edastab otsuse meeskonnale nõusoleku saamiseks.
<i>Meeskond</i>	Kuulab ideed ära ja annab nõusoleku.
Katsetab	
<i>Juht</i>	Planeerib ja esitab grupile erinevad lahendused ning seejärel otsustab.
<i>Meeskond</i>	Esitab seisukohad lahenduste suhtes, seejärel annab valitud lahendusele nõusoleku.
Konsulteerib	
<i>Juht</i>	Esitab probleemid grupile ja küsib neilt võimalikke lahendusi ning seejärel otsustab.
<i>Meeskond</i>	Osaleb probleemidele mõtlemises ja nende lahendamises, kuid mitte otsustamises ja kontrollimises.
Liitub	
<i>Juht</i>	Jagab kõiki otsuseid ja kontrolli.
<i>Meeskond</i>	Jagab kontrolli ja muutub demokraatlikuks organiks.

Allikas: Tannenbaum, R and Schmidt, W.H. "How to choose a leadership pattern", ajakiri Harvard Business Review, mai-juuni 1973. Copyright © 1973 President and Fellows of Harvard College: kõik õigused reserveeritud

Paljud autorid on kirjelduse eestvedamise stiilist ühendanud oma arusaamisega sellest, kuidas meeskonnad arenevad. Nende mudelid võivad olla abiks teatud stiili sobivuse hindamisel meeskonna kindlas arenguetapis.

Joon. OJ-14: Meeskonna arengustaadiumi mudel (Greasy Pole Model)

TEGEVUSE ALUSTAMINE (PERFORM)	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivne suund • Loovus • Initsiatiiv • Paindlikkus • Avatud, ausad suhted • Pühendumine, uhkus meeskonnas, meeskonnavaim • Küpsus
GRUPI NORMIDE VÄLJATÖÖTAMINE (NORM)	<ul style="list-style-type: none"> • Uued sihid • Aususe, sallivuse ja kuulamise õhkkond • Sügavamad suhted, üksteise väärtuste ja panuse mõistmine • Ülesannete täitmine vastavalt üksikisikute ja meeskonna võimetele • Oma meeskonnadistsipliini kehtestamine • Enesekehtestamise arendamine
VASTUOLUDEGA TEGELEMINE (STORM)	<ul style="list-style-type: none"> • Vastastikuste tunnete väljendamine • Emotsionaalne • Suuna puudumine • Ebakindlus • Inimesed ei vasta ootustele
MEEKONNAKS KUJUNEMINE (FORM)	<ul style="list-style-type: none"> • Kes kellele järgneb? • Kehv kuulamine • Tundeid hoitakse peidus • Pealiskaudsed suhted • Paindumatu • Staatusest teadlik • Käitatakse vastavalt teiste ootustele • Mõtlemine enda isiklikele vajadustele ja probleemidele

Allikas: Tuckman, B. W. (1965) "Developmental sequences in small groups" väljaande Psychological Bulletin kd. 63, lk. 384-399. Copyright © 1965 Ameerika Psühholoogide Assotsiatsioon.



Selles mudelis (OJ 14) võib näha meeskonna arengu erinevaid etappe. Tegelikuses ei erine etapid kunagi nii suurel määral ja meeskond võib oma arengu ja "tulemuslikkuse" saavutamise käigus telge mööda mõnevõrra või lõpuni alla libiseda.

Eelnev mudel näitab, et võim või otsuste tegemise õigus antakse järk-järgult grupile üle, kui see arendab oma ülesande täitmiseks vajalikke pädevusi – nii individuaalseid kui kollektiivseid. Grupp, mis on täiuslikult võimekas ja kogenud ülesande teostamiseks, ei reageeri hästi "käskivale" (ehk autoritaarsele) juhtimisstiilile. Samuti vajab alles äsja kokku tulnud meeskond – isegi kui see koosneb väga kompetentsetest üksikisikutest – informatsiooni andmist ja suunamist varases etapis, et suuta liikuda otsuste tegemisel võimu jagamise juurde.

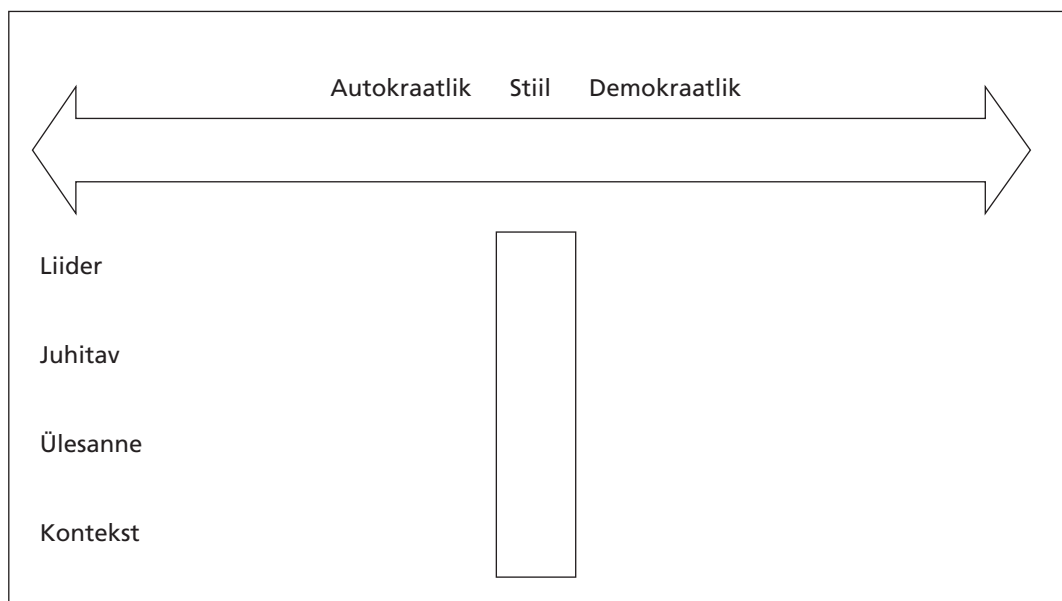
Nagu iga muu rolli või funktsiooni puhul meeskonnas, nõuab ka eestvedamine (ükskõik millise stiiliga) pädevuste arendamist, mitte ainult selle valimist, millist stiili ja millal kasutada. Siinkohal nõuab pisut tähelepanu mõiste "delegeerimine", kuna seda kasutatakse nii ühe eestvedamisstiili kui ühe paljude stiilide puhul rakendatava oskuse tähenduses. Delegeerimine eestvedamise stiili kirjeldamisel kasutatuna tähendab, et otsuste

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Mõned küsimused õppijatele esitamiseks (üksikult ja kollektiivselt)

- Tehke kaks nimekirja: üks nende asjade kirjeldamiseks, mis toimuvad ideaalsetes meeskondades, näiteks suhtlemine, otsustamine, usaldus, toetus jne., ja teine inimtüüpide kirjeldamiseks, mida te ideaalse meeskonna jaoks vajate, näit. liider, ressursside leidja, ajakontrollija, koordineerija, töötaja. Võrrelge neid nimekirju meeskonnaga, mille liige te hetkel olete. Kus esinevad tühemikud ja kordused?
- Mis on teie arvates teie organisatsiooni jaoks ideaalse liidri põhioskused ja -omadused?
- Meeskonna arengustaadiumi mudeli (joonis OJ 14) alusel valige meeskond, mida te juhite ja arutage, millises arenguetapis see teie meelest on. Milline eestvedamise stiil on kõige sobivam, et tagada areng ja ülesande saavutamine?

Joon. OJ-15: Parima „sobivuse“ valik



Avaldatud loaga teosest B600 "The Capable Manager". The Open University, 1994.



tegemise õigus antakse üle meeskonnaliikmetele. See nõuab nii liidri kui meeskonna usaldust ja meeskonna ülesande ja pädevuste täielikku mõistmist. Üldise oskusena nõuab delegeerimine samuti usaldust ja mõistmist. Lisaks sellele nõuab delegeerimine võimet otsustada, milliseid ülesandeid või kohustusi tuleks delegeerida ja milliseid mitte.

Kokkuvõtteks oleme me nüüdseks vaadelnud meeskondi kui dünaamiliselt arenevaid gruppe ja liidreid kui dünaamilisi, paindlikke inimesi neis. Oleme näinud vajadust tasakaalustada ülesandeid, üksisikute vajadustele ja grupi kui meeskonna vajadustele osutatavat tähelepanu.

Mujal selles teoses oleme käsitlenud organisatsiooni konteksti: sisemiselt organisatsioonikultuuri tähenduses ja väliselt Sotsiaalse, Tehnilise, Majandusliku, Poliitilise ja Keskkondliku konteksti (STMPK) raames, milles me töötame.

Eestvedamine on kõige selle juures ülioluline ja efektiivselt eestvedamine sobitub kõige paremini järgmise nelja elemendi nõudmistega: liidri eelistatud stiil, meeskonna eelistatud stiil, ülesande jaoks kõige sobivam stiil ja konteksti kõige sobivam stiil.

Järgmise osa juurde liikudes vaatleme me valdkondi ja pädevusi, mis aitavad meeskondi tööle panna.

Seda tehes loome me juhtimisvahendite komplekti ja diskuteerime valikute üle, mida juhid neid kasutades teevad.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Motivatsiooniteemat sisse juhatahes peame küsima järgmisi küsimusi.

- Mis see on, mis pakub teile oma organisatsioonis töötades (palgalisena või tasuta)rõõmu ja/või rahulolu, ja mis on see, mis põhjustab teie meelepaha ja/või rahulolematust?
- Mõelge teistele ametitele, mida te selles või mõnes muus organisatsioonis pidada võiksite. Mis muutuks teie nimekirjas, kui üldse miski muutuks?

3.2.2 Inimeste motiveerimine

Teises peatükis vaatlesime enesemotiveerimise mõistet. Järgmises osas vaatleme, kuidas motiveerida teisi, eriti mõnede teoreetiliste mudelite valguses.

Kui me valime neist nimekirjadest ühe asja, näit. raha, võime vaadelda, kuidas see võib olla nii motiveeriv kui demotiveeriv asjaolu. Herzbergi idee oli, et mõned asjad rahuldavad meid, kuid nende puudumine ei põhjusta ilmtingimata rahulolematust. Sarnaselt mõned asjad ei rahulda meid, kuid nende puudumine ei pruugi ilmtingimata tähendada rahulolu, pigem rahulolematuse puudumist.

Motivatsioonifaktorid = rahuolu tekitajad = tööga rahulolu = Maslow kõrgema astme vajadused

Hügieenifaktorid = rahuolematuse tekitajad = töötingimused = Maslow madalama astme vajadused

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Tulles tagasi oma nimekirjade juurde, vaadeldge, millised punktid te klassifitseeriksite Hügieenifaktoritena ja millised võiksid olla Motivatsioonifaktorid?

Maslow esitas oma vajaduste hierarhia allpool oleva joonisena, väites, et kui üks vajaduste tase on rahuldatud, liigub inimene järgmise vajaduste tasemeni.

Madalama astme (1, 2 ja 3) vajaduste rahuldamiseta ei ole kõrgemad astmed olulised.

Kuna me peame silmas inimesi, keda me juhime, siis tundub, et kõigepealt tuleb pingutada madalama astme vajaduste – rahul-

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Kuidas mina juhina tagan, et minu heaks töötavate inimeste kõrgema astme vajadused saavad rahuldatud? Kuidas saan tagada selle püsimise?



olematuse tekitajate ehk Herzbergi hügieenifaktorite – rahuldamise nimel. Sageli, kuid mitte alati, võivad meie organisatsioonid öelda, et need madalama astme vajadused on rahuldatud ja juhi rolliks on keskenduda kõrgemate vajaduste, nagu saavutused, tunnustus, endast lugupidamine, isiklik areng ja eneserealiseerimine, rahuldamisele.

Motivatsioonifaktorid (kõrgem aste, kasvuvajadused) kontrollivad tööelu ja töövilumuste kvaliteeti. Mõned on töökohale omased, näit. ülesannete täitmine, ja teised tulenevad heast juhtimisest, näit. austus teiste inimeste vastu ja nende poolt, arenguvõimalused ja väljakutsesitav töö.

Alderfer (Handy, 1990) rühmitas Maslow hierarhia kolmeks: Eksistentsiaalsed vajadused (Maslow 1 ja 2), Suhtlemisvajadused (Maslow

3 ja osaliselt 4) ja Kasvuvajadused (osaliselt 4 ja 5). Ta väitis, et need vajadused on kroonilised (alati olemas) või episoodilised (mõnikord olemas). Siin on selged seosed John Adairi Tegevuskeskse Eestvedamismudeliga, nagu on visandatud eelmises osas (joonis OJ 12): Eksistentsiaalsed vajadused võib samastada Ülesande vajadustega, Suhtlemisvajadused Meeskonna vajadustega ja Kasvuvajadused Individuaalsete vajadustega.

McGregor oma X- ja Y-teooriaga väitis, et juhi stiilid jagunevad kahte kategooriasse teooriate tõttu inimeste töömotivatsiooni kohta. Teooria X väidab, et enamik inimesi on laisad,

Soovitused koolituse läbiviimiseks

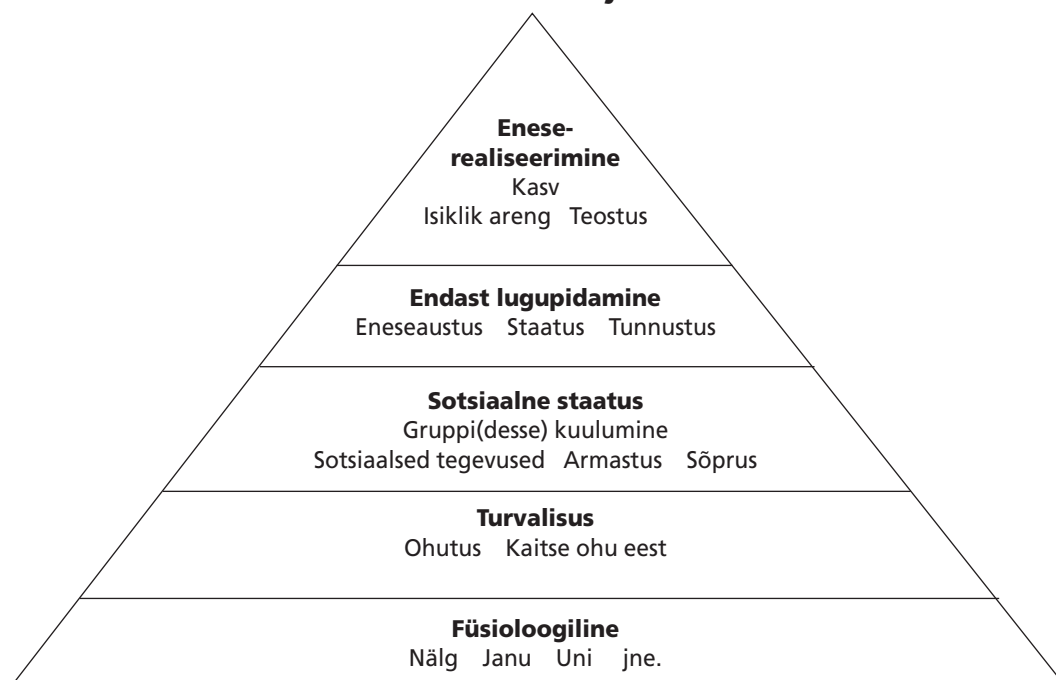
- Kaaluge, milline mõju võib eestvedamise stiilil olla teie meeskonna liikmete motivatsioonile. Kas mõned eestvedamise stiilid keskenduvad Hügieenifaktoritele ja mõned Motivatsioonifaktoritele?

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Vaadeldge oma inimeste juhtimise ja juhitud olemise kogemusi. Kuidas te reageerite kahele teooriale? Milliseid tõendeid võite te nende toetuseks leida?

Allikas: Maslow, A.H. "Motivation and Personality", © 1954. Uuesti avaldatud ja elektrooniliselt reprodutseeritud Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey loal

Joon. OJ-16: Individuaalsed vajadused





võimetud distsipliinist kinni pidama ja oma tööd kontrollima, nad ei suuda turvalisust hinnata ja väldivad vastutust. Seega vajavad inimesed väliseid stiimuleid ja neile tuleb öelda, mida teha.

Teooria Y väidab, et kõik inimesed peavad töötamist loomulikuks, hindavad enesedistsipliini ja otsivad vastutust ning neile meeldib pühendumine. Seega saavad inimesed oma potentsiaali realiseerida ainult siis, kui neil lubatakse kasutada oma kujutlusvõimet ja loovust.

3.2.3 Volitamine

Kõige sellega on läbi põimunud volitamise või võimustamise mõiste. Eelnenud alapunkti Tannenbaumi ja Schmidti mudeli juurde pöördudes (joonis 13) võime näha, et liidrid (ja/või juhid) võivad võimu endale hoida või teistele loovutada sõltuvalt oma eestvedamisest (või juhtimise) stiilist. Võimustamine ei pea ilmtingimata tähendama, et võim antakse võimu juures olijalt üle alluvale. Mõned mõtlejad väidaksid, et kõigil on nagunii juba võim ja kõik, mida "volitamisega" tehakse, on selle realiseerimise võimaldamine. Eriti noorte inimestega töötamisel peame kaaluma, kus me keeldume võimu üle andmast või inimesi sellega üle koormamast ja millal me "volitusi vähendame", kuna ei võimalda inimeste teadmiste, võimetele või loovusele esile tulla.

Me jõuame jälle arvamuseni, et paljude meie organisatsioonide eesmärgiks on võimaldada noortel nende täieliku potentsiaalini jõuda. Volitav suhtumine nende juhtimisse, kes meiega koos töötavad, on esmajoones organisatsiooni inimressursside täieliku potentsiaali mõistmine.

Kokkuvõtteks peame uuesti vaatlema dünaamikafaktorit. Inimesed ja organisatsioonid muutuvad, nagu ka nende keskkonnad ja kontekstid. See peab mõjutama motivatsiooni minevikukogemuse (kasvatus, haridus, kogemus tööl ja töötuna), nende praeguse olukorra (üksikisikutel on oma vaatenurk ja tõlgendus kolleegide perspektiivide suhtes) ja tulevikutaju (väljavaated selles organisatsioonis ja väljaspool seda, isiklikud taotlused, palgaline või palgata töötaja) kaudu. Noore vabatahtliku motivatsioon, kellel on stabiilne perekondlik taust, hea haridus ning sõprade ja liidrite julgustus, erineb väga oluliselt inimese motivatsioonist, kellel selline julgustus puudub ja kelle varasemaks kogemuseks on

läbikukkumine või kõrvalejätmine. Mõlemad võivad olla hästi motiveeritud, kuid eelnevalt visandatud hügieeni- ja motivatsioonifaktorite kombinatsioon ja päritolu võivad olla väga erinevad. Maslow kõrgeimad vajadused keskenduvad isiklikule kasvule ja potentsiaali realiseerimisele. Volitav lähenemisviis, mis on üles ehitatud teadlikkusele meiega koos töötavate inimeste progressiivsete vajaduste rahuldamisest ja sellele pühendumisest, on tee motivatsiooni juurde meie organisatsioonide kõigis osades.

3.2.4 Kohustus

Maailmas, kus järjest rohkem kasutatakse kohustuste esiletõstmiseks ja defineerimiseks seadusandlust, peavad juhid oma kohustusi vaatlema mitmel tasandil.

Isiklikul tasandil on meil kohustus töökoormusega hakkama saada: on irooniline, et paljude väärtuste kaudu juhitud organisatsioonides eeldatakse sageli, et ükskõik milline töötaja võtab endale automaatselt aina suurema ja suurema töökoormuse lihtsalt "armastusest selle vastu"! Me vastutame oma sõprade ja perekonna ees sellega, kui palju aega me oma tööle pühendame ja kuidas me lubame tööl mõjutada oma tervist ja üldist heaolu. Seda peavad kindlasti kaaluma juhid, kes lasevad asjadel vanaviisi jätkuda, tegemata midagi selliste tööharjumuste peatamiseks, või julgustavad oma töötajaid tegema aina enam ja enam.

Teisel tasandil peavad juhid kaaluma professionaalsuse teemat – nii endi kui personali oma. Palga puudumine ei vabanda ebaprofessionaalset käitumist ja seega kehtib see vabatahtlike ja juhatuse liikmete kohta sama palju kui palgalise personali kohta. Me peame vaatlema isiklike suhete piire töökohal, eelarvamuste ja diskrimineerimise, tervise ja turvalisuse ning aususe ja tervikluse probleeme. Organisatsiooni tasandil peame kaaluma süsteemide olemasolu töötajate kaitsmiseks väärkäitumise süüdistuste eest kõigis eelpool nimetatud valdkondades. Sellel on kahtlemata mõju rahalistele ja muudele ressursidele. Nende teemade kohta on olemas palju õigusakte, kuid meie organisatsioonide väärtused peavad samuti meiepoolset panust neisse mõjutama.

Jällegi kõrgema tasandi mõistes on Euroopa noorteühenduste iseloom selline, et meil on kohustusi ka väljaspool oma organisatsiooni. Me peame vastutama finantseerijate ees ja



eelkõige nende inimeste ees, kelle teenimiseks me eksisteerime. Teenuste ja edastatava informatsiooni kvaliteet on peegeldus sellest, kui tõsiselt me oma kohustusi võtame.

3.3 Koolitus, areng ja hindamine

3.3.1 Õppiv organisatsioon

Paljud Euroopa noorteühendused keskenduvad noorte arendamisele holistlikul viisil. Kuidas seda tehakse, on iga üksiku organisatsiooni eripära. Rõhuasetus personali ja töötajate arengule on samuti igas organisatsioonis unikaalne. Asjaolu, et paljusid organisatsioonid juhivad väärtused on mõnikord vastuolus käimasolevate, väga piiratud ressursidega programmide karmi reaalsusega. Kui jõutakse õppimisele pühendatud aja ja rahani, tuleb leida kompromiss. Me võime siiski identifitseerida mõned "õppivateks organisatsioonideks" liigitatavate organisatsioonide põhiomadused.

Selle kontseptsiooni tuumaks on idee, et organisatsioonid arenevad üksikisikute, neis töötavate inimeste isikliku arengu kaudu. Järgnevalt on välja toodud mõned põhimõtted.

- Personal ja vabatahtlikud mõistavad kestva arengu eeliseid ja väärtust.
- Kõiki töötajaid – palgalisi ja palgata – julgustatakse enda õppimise ja arendamise eest vastutust võtma.
- Organisatsiooni struktuurid on nii piisavalt hästi kavandatud kui ka piisavalt paindlikud, et isiklikku kasu ja arengut võimaldada.
- Soodustatakse õppimisõhkkonda, kus võimaldatakse kogemusest õppimist ja tagasiside on hõlbustatud ning kus vead on lubatud.
- Strateegiad ja poliitika töötatakse välja konsulteerimise kaudu ja teadlikult struktureeritud õppeprotsessidena.
- Finantspanus õppeprotsessi toetamiseks tehakse efektiivse eelarvega.

Õppimise soodustamisel – eriti noorte inimeste puhul – võidakse unustada, et personaalse arengu tulemuseks peab olema organisatsiooni areng. Ilma organisatsiooni selgete eesmärkide ja missioonita ei ole võimalik hinnata, kas personaalne õppimine aitab neile kaasa

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge osalejatel oma organisatsioone nende põhimõtete valguses vaadelda. Millised on tugevad ja millised nõrgad küljed? Kus asuvad takistused ja kus võimalused?

või mitte või kas aja ja raha kulutamine on õigustatud. Raske on näiteks inimeste ees õigustada aja- ja rahakulu hispaania keele kursustele organisatsioonides, mille peamine tööpiirkond on Valgevenes!

Teiseks kiusatuseks on see, et me nõuame koolitusi, nagu oleksid need ainukesed võimalused õppida.

Mõiste "koolitus ja areng" sisaldab enam kui lihtsalt kursustel käimist ja sõna 'õppimine' on muutumas laialt kasutatavaks ükskõik millise kogemuse saamise tähenduses, mis sellele sobival moel kaasa aidates isikliku arenguni viib. Juhtidena õppivates organisatsioonides peame olema avatud, nägemaks oma personali jaoks võimalusi, mis aitavad neil areneda ja mille tulemusena nad oma töös palju efektiivsemad on. See võib seostuda pädevusega (kaasa arvatud teadmised ja oskused) või motivatsiooni, enesekindluse või meeskonnatööga. See võib seostuda ka vaatenukusega, kust üksikisik probleemi või organisatsiooni näeb, näiteks külaskäik teie organisatsiooni teise filiaali – või isegi teise organisatsiooni – võib personaliliikme panna probleemi teistmoodi nägema ja järelikult

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge oma grupil vaadelda kolme viimast juhtumit, mil nad tundsid end midagi õppivat. Paluge neil selgitada selle õppimise väärtust oma organisatsioonidele ja kirjeldada protsessi, mille kaudu nad õppisid.
- Kes olid viimase kolme aasta jooksul isikliku arengu kõige tähtsamatel juhtudel võtmeisikuteks? Mis tegi neist põhimängijad?



leidma lahendusi, millest varem on mööda vaadatud. Näited kursustevabadest õppimisvõimalustest sisaldavad "töövarjuks" olemist (personaliliige või vabatahtlik veedab kas oma või mõnes teises organisatsioonis mingi aja teise töötaja kõrval, olles sõna otseses mõttes tema "varjuks", et näha, milles selle töötaja töö seisneb ja kuidas antud isik seda teeb), ametikoolitust, konverentside küllastamist, õppekomplekte.

Paljud Euroopa noorteühendused ei ole tegelikult õppivad organisatsioonid. Liiga sageli puudub organisatsioonisisene väljaõpe ja sageli on see põhjuseks, miks palgaline personal töötab üsna isoleerituna, olles mõnikord juhatusega vastuolus. Võime koostööd teha – kas teie enda organisatsioonis või teistes samasugustes organisatsioonides – on Õppiva Organisatsiooni tööprotsessis ülioluline osa.

3.3.2 Õppimisstiilid

Kuna me levitame ideed personaalsest õppimisest, peame tunnistama, et igal üksikisikul on õppimiseks oma eelistatud viis ehk õppimisstiil. Mõned inimesed eelistavad teemale läheneda reaalselt probleemi lahendamises. Teised eelistavad kuulata mingit teooriat ja teha üldistusi enne selle rakendamist reaalses situatsioonis.

Eelmises, enese juhtimist käsitlevas osas tutvustasime me õppimisstiilide kontseptsiooni. Selles osas ei ole meil vaja üksikasju korrata, vaid peame vaatlema viisi, kuidas nende inimeste õppimisstiilid, keda me juhime, mõjutavad viisi, kuidas me neid juhime.

Kas me juhtidena saame aktivistidelt maksimaalse, lastes neil "tundmatus kohas vette hüpata", või kas me kindlustame, et peegeldajatel meie meeskondades on piisavalt aega informatsiooni haarata ja kaaluda, enne kui neid sunnitakse otsuseid tegema? Kas me laseme teoreetikutel küsimusi esitada ja võtame maksimaalse pragmaatikute võimest õpitut ühest olukorrast teise üle kanda?

Vaadeldes õppimiskogemuse tüüpi, mida me inimesi kasutama julgustame, tuleb küsida, kas õppimisstiil sobib õpitu edasiandmisega? Kolbi kujutatud kogemusliku õppimise tsükli üks eeliseid on, et see sisaldab elemente, mis on tähtsad kõigi nelja Honey ja Mumfordi kirjeldatud õppimisstiili puhul. Aktivistid naudivad tegutsemisetappi, peegeldajad peavad lihtsamaks analüüsiappi, teoree-

tikud osalevad kõige tulemuslikumalt, kui neil lubatakse välja tuua peamised punktid õpitust, ja pragmaatikud suudavad kõige paremini oma eelistatud stiili kasutada õpitu rakendamisel uues olukorras.

3.3.3 Tegevuse hindamine ja töö ülevaade

Kui meie organisatsioonid peavad jätkuvalt kasvama ja arenema meie inimeste kasvamise ja arenemise kaudu, vajame me mehhanismi sellise kasvu ja arengu regulaarseks analüüsimiseks. Paljud äriorganisatsioonid kasutavad iga-aastaseid hindamisi kui vahendeid "tulemuslikkusega seotud palgasüsteemide" raames. Sellisel moel kasutatakse seda ka mõnedes mitteriiklikes organisatsioonides. Raskused tekivad, kui sellise hindamise fookus on pigem varasemal tegevusel kui tulevikupotentsiaalil. Mõiste "töö ülevaade" võib tunduda vähem ähvardav ja annab nende kahe vahel tasakaalu. Töö ülevaate regulaarsust ja sagedust peab hoolega kaaluma. Täielik analüüs kord aastas koos vahepealse kokkulepitud sihtide poole liikumise poolaasta ülevaatusena on läbiproovitud norm.

Kurb on näha, et juhatused petavad sageli oma personali – ja nende vabatahtlikest kaaslastest – ootusi, jättes töö ülevaate tegemata. Kui juhatuses ei ole sobiva pädevusega inimesi, tuleb korraldada koolitusi või teenuse näol leida abi väljastpoolt. Regulaarsed töö analüüsimised on kasulikud vahendid, kontrollimaks personali ja vabatahtlike ametikirjelduste asjakohasust ja täpsust. Ametikirjeldusi saab kasutada ka tööanalüüsi läbiviimise jaoks. Samuti on tööanalüüsid kasulikud vahendid muudatustele vastupanust ülesaamiseks, kuna annavad ideaalse võimaluse analüüsida üksikisiku panust organisatsiooni arengusse strateegilisel tasandil.

Võrdsuse ja nõusoleku tagamiseks võivad varasema tegevuse hindamisel mistahes põhjusel kasulikud olla paljud kriteeriumid.

1. Hindamist tuleb planeerida. - Täpselt on vaja välja selgitada protsessi vajadused ning planeerimiseks ja ettevalmistuseks vajalik aeg. Plaan peab sisaldama ka märget selle kohta, millist tüüpi andmeid võidakse tulemuslikkuse näitamiseks kasutada.
2. Tegevust tuleb millegagi mõõta. - Hindamise alguses seatud eesmärgid tuleb kohe kindlaks määrata ja kõik muutused ära märkida. Näitajad või standardid, mille alusel



hindamine aset leiab, peavad olema selged ja vastama tööle. Siin võib viide ametikirjeldusele ja isiku määratlemisele jälle kasulik olla. J. W. Humble oli eriti seotud Juhtimisega Eesmärkide Kaudu (Management by Objectives) ja Võtmetulemuste Analüüsi olulisusega (Key Results Analysis). Tema idee puuduseks oli, et ametikirjelduse kasutamise protsess, mis Võtmetulemuste kehtestamise alusena loetles põhikohustusi, suhtlusliine, eesmärgid ja finantsplaan, oli liiga mehhaaniline. Mehhanism, mida protsessiga tavaliselt seoti, tähendas ülekaalukalt kvantitatiivsete eesmärkide eelistamist ja seda, et need eesmärgid ei pruukinud viia oodatavate tegevustulemusteni. Arvestades kogu protsessi seotust rahalise hüvitisega, on lihtne mõista vastu-seisu sellisel moel "menetletud" olemisele. Suurte organisatsioonide kiusatus seda süsteemi või selle variatsioone rakendada, on ilmne. Eelistan esitatakse siin ühetaolisust, objektiivsust ja täpsust.

3. Tagaside peab olema selge ja konstruktiivne. - Hinnangute andmiseks tohib tarvitada ainult kehtestatud ja kokkulepitud kriteeriume ja kasutada tuleb kõiki saadaolevaid andmeid. Kui on olemas veel andmeid, mida ei ole esitatud, tuleb anda võimalus seda teha. Tekkinud vastuolud tuleb selgitada ja lahendada. Tagasiside andmine ja saamine võib olla väga lahkarvamusi ja vaenu tekitav ja on tähtis, et mõlemat tehtaks tundlikult ja ausalt. Tavaline lähemisviis sellele on hamburgeriidee: ülemine ja alumine osa koosnevad positiivsetest märkustest, kiitmisest ja tunnustamisest ning keskmine osa täiustamist vajavatest asjadest. Tagasiside peab olema hästi ajastatud, täpne, spetsiifiline, asjakohane ja tulevikku teed osutav.

- Juhendamist käsitleva osa lõpus esitatud harjutus on ideaalne moodus harjutamiseks ja oma tagasisidele tagasiside saamiseks!

Täiendavate õppimisvajaduste kindlaksmääramisel võivad kasulikud olla järgmised kriteeriumid.

1. Üksikisikud peavad suutma tuvastada oma praeguse pädevuse ja nende endi pikaajalised eesmärgid. Kindlaks tuleb teha pädevused, mis viimaste saavutamiseks vajalikud on.
2. Õppimisvõimalused peavad õppimisvajadusega selgelt sobituma. Arvestada tuleb

õppija poolt eelistatud stiili ja valikud tuleks teha nii paljude võimaluste hulgast kui võimalik.

3. Juhid peavad pühenduma pidevale toetamisele. Hindamiskohtumist tuleks näha kui osa jätkuvast protsessist, mille vastu on juhil ülisuur huvi. Kokku tuleb leppida abis õppimiskogemuse valimisel, selleks ettevalmistumisel ja tulemuste ülevaatamisel, ja lülitada see tulevikuplaanidesse.
4. Tulemuslikkuse hinnang ning tulevikuplaanid ja -kohustused tuleb dokumenteerida ja heaks kiita nii juhi kui töötajate poolt.

Need punktid on sihilikult kirjutatud ametlikus keeles, mida sageli kasutatakse tööanalüüsi või tulemuste hindamise protseduuri tutvustades. Tegelikuses – rohkem võib-olla Euroopa noorteühendustes – kontrollib sellise protseduuri kasulikkust suuremal või vähemal määral personali ja juhtide (olgu palgaliste või palgata) suhete kvaliteet. Avatud ja ausad suhted ning võime igapäevaselt tagasisidet anda ja vastu võtta tagab, et regulaarsed tööanalüüsid on kasulikud ja isegi nauditavad kogemused.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge kursusel osalejatel koostada plaan töö regulaarseks ülevaatuseks. Millised oleksid ajagraafikud? Milliseid küsimusi küsitaks enne analüüsi ja selle ajal?
- Vaadeldge tavalise tööanalüüsi tulemusi. Kuidas me need spetsiifiliseks, mõõdetavaks, saavutatavaks, realistlikuks, ajaliselt planeeritaks muudame (SMART - Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed)?

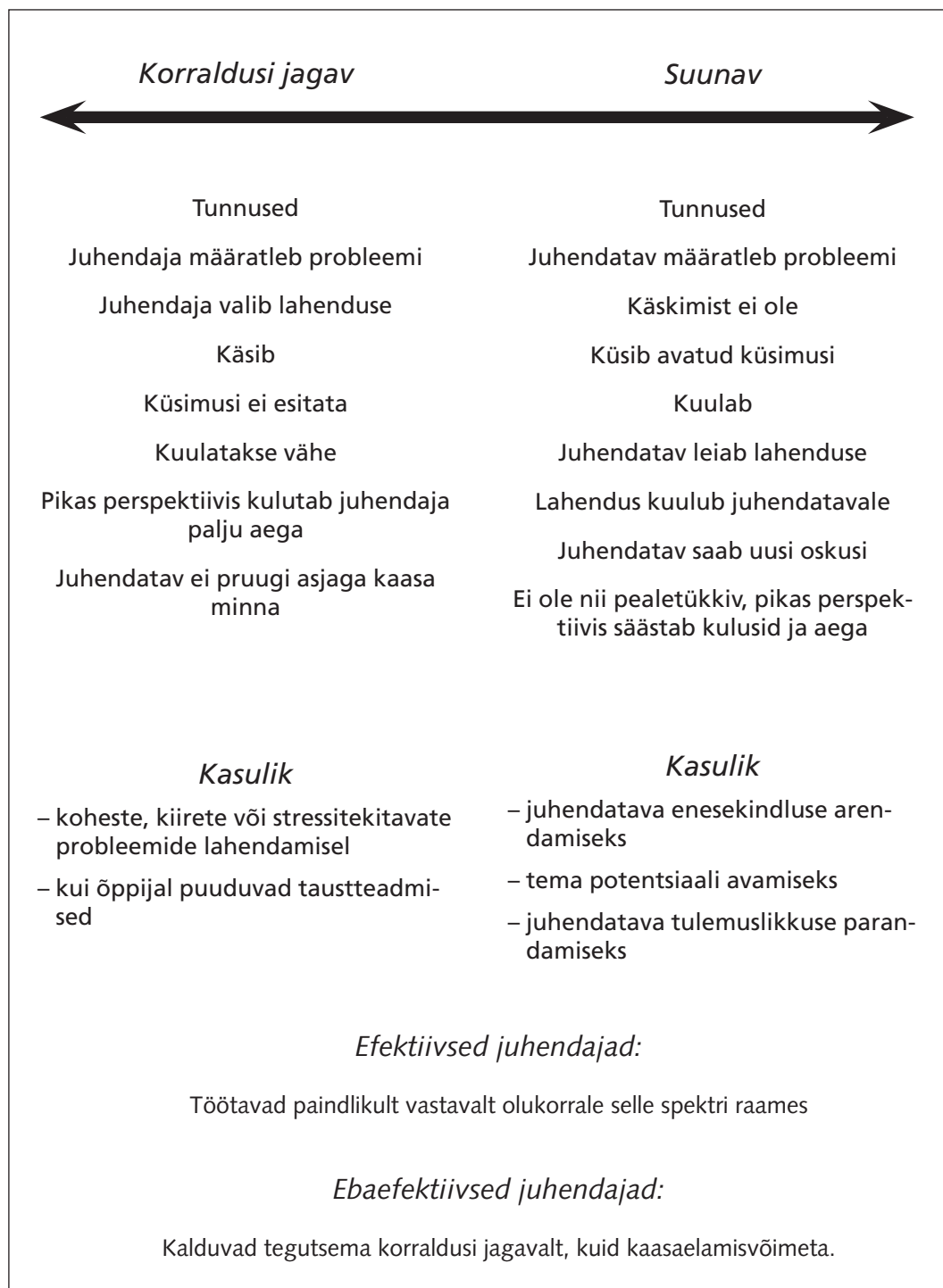
3.4 Juhendamine, mentorlus ja nõustamine

3.4.1 Juhendamine

Juhendamine on protsess, mis aitab kaasa tulemuslikkuse parandamisele – traditsiooniliselt mõistame me seda kõige paremini spordi kontekstis. Siin on tulemuslikkus või-



Joon. OJ-17: Juhendamise spekter





dusõitude või võistluste võitmine või eelmiste rekordite ületamine.

Juhendaja on inimene, kes spordialale, võistlusele ja asjassepuutuvale isikule sobivat lähenemisviiside, stiilide ja tehnikate valikut kasutades täiustumist võimaldab.

See on juhendamisviis, mis tavaliselt tähendab üks-ühele suhet ja kehtib ka töömaailmas rakendatuna.

Juhendamine võib tuleneda tööanalüüsi protsessist või muudest olukordadest, nagu uue töö või projekti alustamine. Varem mainitud Tegevuskeskse Eestvedamise (joonis 12) mudelis rakendub juhendamine esmajoones ringile, mis tähistab individuaalseid vajadusi. Juhendamise kasutamisel on muidugi jälle võtmesõnaks suhted.

Nagu eestvedamise puhul, saab ka juhendamist (mida on ilmselt kõige parem kirjeldada kui üht liidri või juhi paljudest töövahenditest) rakendada, kasutades käitumisstiilide spektrit korraldusi jagavast suunava käitumisstiilini.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Vaadeldage teemasid, probleeme või ülesandeid, mille puhul võiks juhendamise kasu olla teie organisatsiooni palgalise või palgata personali seas.
- Kaaluge, kui oluline on juhendaja jaoks juhendatava töö tehniliste üksikasjade mõistmine. Kuidas erineb see eestvedamise teistest elementidest?

Allpool olev mudel näitab suhete olulisust juhendamisprotsessis. Usaldus teeb võimalikuks suhted, tänu millele saab seejärel tsüklikuliselt paljudele eesmärkidele läheneda.

Tagasiside on juhendamise oluline osa. Kui juhendamine tähendab inimeste aitamist lünkade täitmisel nende tegevustes, siis tagasiside annab inimestele teada, kui hästi nad on need lüngad täitnud.

Tagasiside andmine nõuab oskusi ja on nii

varemnimetatud usaldusväärsete suhete tulemuseks kui põhjuseks. Arvestage järgmises praktilises kontrollnimekirjas toodud punkte:

1. Alustage ja lõpetage positiivse märkusega. Vaadeldge tagasisidet kui hamburgeri, mille kukliks on positiivsed kommentaarid ja keskel asuvaks lihaks täiustamist vajavad asjad.
2. Keskenduge faktidele ja olge valmis näiteid tooma.
3. Mõelge oma kehakeelele. Milliseid signaale te oma kehahoiaku ja silmsideme (või selle puudumise) kaudu annate!
4. Kindlustage, et tagasiside antaks niipea kui võimalik pärast tähelepanekute tegemist.
5. Suunava lähenemisviisi kasutamine jätab juhendatavale aega omaenda lahenduste kallal töötamiseks. Selles protsessis tuleb kasuks avatud küsimuste esitamine.

Tagasiside saamine nõuab samuti oskusi ja mis võib-olla kõige olulisem - soovi õppida. Mõned praktilised näpunäited:

1. Pidage meeles, et tagasisidet andev inimene on teie poolel. Sellisel moel rääkimine võib olla temale riskantne.
2. Vaadeldage oma kehakeelt. Milliseid signaale te saadate silmsideme ja kehaasendiga?
3. Kuulake hoolikalt, paluge vajadusel selgitusi, ärge püüdke õigustada või kaitsta, kui seda ei paluta.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

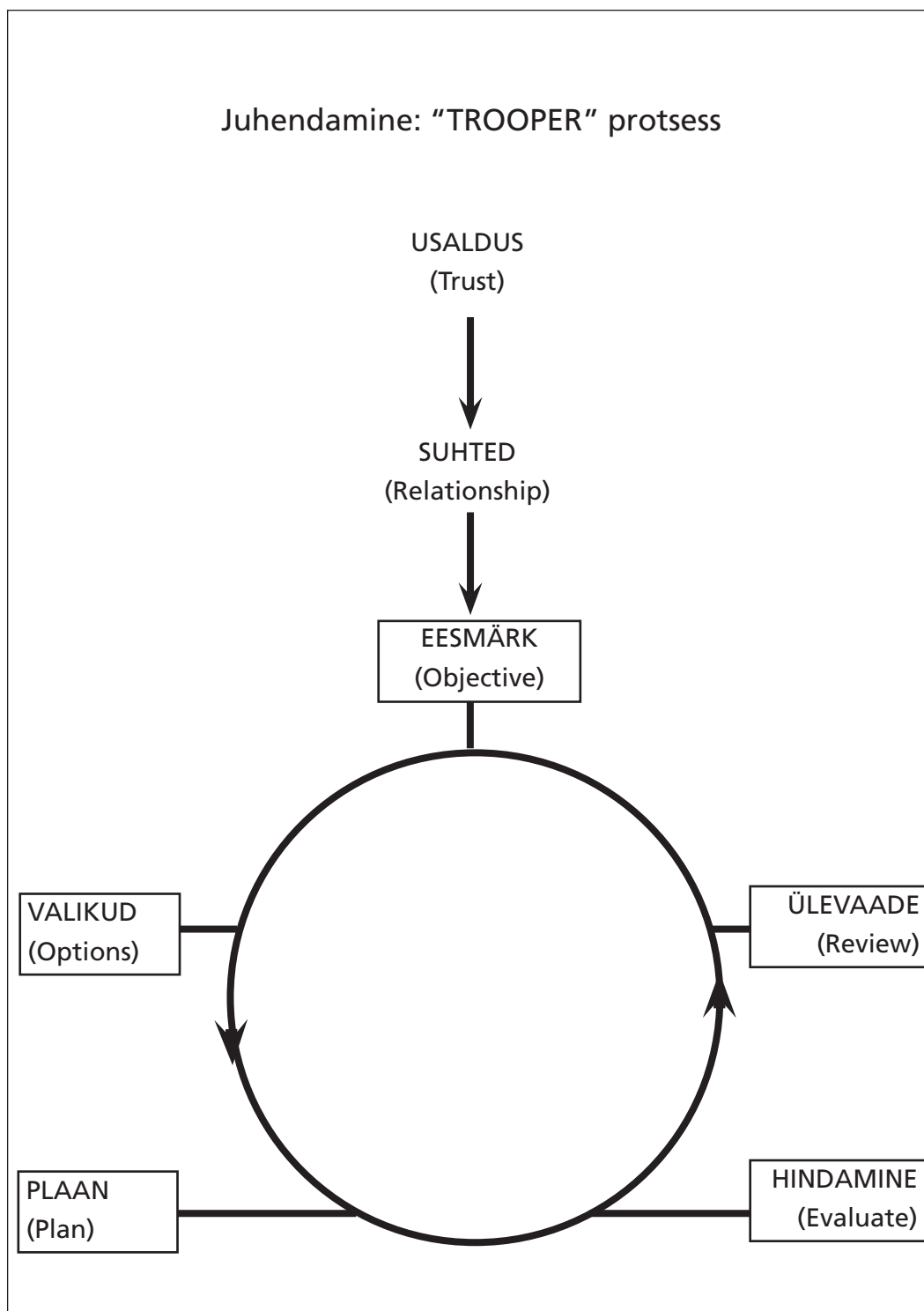
- Valige tegevus, kus juhendaja saab kursuse teist liiget ülesande teostamisel (näit. esitluse läbiviimisel) jälgida. Varrage aega ettevalmistusteks ja alustage seejärel juhendamisvestlust, kus grupi kolmas liige võib jälgida ja tagasisidele tagasisidet anda!

3.4.2 Mentorlus

Kui juhendamist nähakse üldiselt kui vahendit, mida kasutab juht, siis mentorlus on tänapäeval üldises tähenduses sageli, kuid mitte alati, väljaspool juhi-alluva situatsiooni toimiv suhe. Sõna on pärit Kreeka mütoloogiast.



Joon. OJ-18: "Trooper" diagramm



Avaldatud Paul J. P. Hazelli loal



giast, kus Odüsseus usaldas poja oma vana sõbra Mentori hoole alla. Juhendamist ja nõustamist kasutatakse sageli mentorluse tähenduses, kuid loodetavasti suudab see lõik piisavalt selgelt neid kolme eristada.

David Clutterbucki raamatu "Everyone Needs a Mentor" (1991) sissejuhatuses esitatakse hulgaliselt definitsioone. Lühidalt sellised fraasid nagu "segu vanemast ja kolleegist", "eeskuju, teejuht, juhendaja ja usaldusmees", "turvaline suhe, kus leiavad aset õppimine ja katsetamine ja saab arendada potentsiaalseid oskusi ja mille tulemusi saab mõõta pigem pädevuste kui õppekava kaetud territooriumi mõttes".

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Üks autori kokkuvõtte mentori rollist on esitatud edasises tekstis. Kaaluge kõigepealt, kui kompetentne te peaksite olema, et rolli kõiki osi täita, ja seejärel seda, kas te hetkel tunnete kedagi, kes seda rolli teie jaoks täita suudaks.

MENTORID

Juhtivad suhteid (**M**anage the relationship)

Julgustavad juhendatavat (**E**ncourage the protégé)

Hoolitsevad juhendatava eest (**N**urture the protégé)

Õpetavad juhendatavat (**T**each the protégé)

Pakuvad vastastikust lugupidamist (**O**ffer mutual respect)

Vastavad juhendatava vajadustele (**R**espond to the protégé's needs)

Mentorlus tähendab seega isiklikku arengut, mis ei pea otseselt seostuma juhendatava tööga. Seda iseloomustab pikaajaline suhe, kus üksikisikut julgustatakse uurima, arutlema, kogema, veel arutlema ja selle käigus mingeid järeldusi tegema. Usaldus ja ausameelsus on jällegi üliolulised, nagu ka pikaajaline pühendumine nii mentori kui juhendatava poolt.

Mõned inimesed valivad mentorid väljastpoolt oma organisatsiooni, samas kui teised

eelistavad organisatsiooni paremini mõista kolleegide abil. Omaealiste mentorlus noorteühendustes või sellistes, milles on lihtsalt noortest koosnev personal, võib olla ühtmoodi kasutoov. See võib olla ka vastastikku tulus protsess, eriti kui personaliliikme mentoriks on vabatahtlik või juhatuse liige.

Seda mudelit kasutades on raske omaealiste mentorlusele vastuväiteid esitada.

Kui mentori roll on selline nagu kirjeldatud, aitab see meil mentoreid leida ja hinnata meie endi sobivust mentoriks saada.

Clutterbuck pakub välja kontrollnimekirja, mis sisaldab mentorile vajalikke tunnuseid. Ta soovib meil otsida mentorit,

- 1) kellel juba on teiste arendamisel häid kogemusi;
- 2) kellel on tõeline huvi näha inimeste arengut ja kes suudab end nende probleemidega suhestada;
- 3) kellel on palju asjakohaseid oskusi edasi anda;
- 4) kes mõistab hästi organisatsiooni, selle toimimist ja seda, kuhu see liigub;
- 5) kes kombineerib kannatlikkuse suhtlemisoskustega ja võimega töötada struktureerimata programmis;
- 6) kellel on piisavalt aega suhete pühendumiseks;
- 7) kes suudab saavutada juhendatava usalduse;
- 8) kellel on isiklik kontaktide võrgustik ja mõjujõud.

Sobivaks peetakse, et mentorlussuhetel on selge algus ja lõpp. Sageli arenevad sellised suhted aastaid kestvaks sõpruseks. Algne suhe tähendab märkimisväärset vastutust – sageli loodud organisatsiooni palvel ja lõppesmärgiga organisatsioonile kasu tuua.

Mentorlussuhted suurtes äriettevõtetes põhinevad tihti teatud töövaldkondadel või selgelt määratletud projektidel. Need võivad asetada rõhu professionaalsuse arendamisele. Kui mentorlussuhetes kasutatakse argiseid kogemusi, mida dikteerib igapäevane töö mittetuluslikkus, mitteriiklikus organisatsioonis, võib fookus olla üsna teistsugune. Jälle jõuame me personaalse arengu ideeni, mis võib olla meie organisatsioonide väärtusbaasiks. Mentorlussuhted võivad kaasa aidata personaalsele arengule nii paljudes



eluvaldkondades nagu mentor ja juhendatav otsustavad.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge osalejatel kaaluda, kuidas nad võiksid mentorlussuhet kasutada. Milliseid probleeme on nende arvates mentoriga kasulik arutada. Kui "sügavale" oleksid nad valmis minema?

3.4.3 Nõustamine

Nõustamine on teine sõna, mille tähendust me moondunuks peame ja mida kasutatakse paljudes erinevates kontekstides. Selles alapunktis mõistame me seda kui protsessi või vastastikust mõju suhetes, mis aitavad inimesel teema või probleemi läbi mõelda. Me ei arutle siin professionaalse nõustamise üle, mis tähendab paljude erioskuste olemasolu, kuigi baseerub järgnevalt kirjeldatud aktiivse kuulamise oskusel. Selles alapunktis kasutatakse mõistet "klient" tähenduses, nagu seda inglise keeles kasutavad vastava ala professionaalid.

Selliseid nõustamismeetodeid kasutavad liidrid, juhid, juhendajad, mentorid ja kogu omaealiste mentorluse suhete spekter.

Nõustamine seisneb põhiliselt probleemide lahendamises. Sageli areneb see järgmiselt:

Leping – Uurimine – Mõistmine – Tegevus – Järelanalüüs

Leping on nõustaja ja kliendi vaheline kokkulepe. See peab hõlmama ajalisi piiranguid, piire konfidentsiaalsuse osas ja ootusi protsessile.

Uurimine on etapp, kus võtmeks on aktiivne kuulamine. Mälutehniline EARS võib siin abiks olla:

- Julgusta** (Encourage)
- Küsi** (Ask)
- Peegelda** (Reflect)
- Tee kokkuvõte** (Summarise)

Mõistmise etapis on sihiks veenduda, et nii nõustaja kui klient mõistaksid teemasid

selgelt ja täielikult. Ümbersõnastamine, täpsustamisele julgustamine, vasturääkivustega tegelemine ja tagamõtete selgitamine on kõik protsessi osaks.

Tegevus: See on probleemi lahendamise peamine etapp ja võib sisaldada probleemi kujutamist mõttekaardi või marsruutskeemina. See võib sisaldada paljusid probleemide lahendamiseks vajalikke küsimusi, näit. tugevad ja nõrgad küljed, võimalused ja ohud (SWOT – analüüs), hetkeanalüüsi või eesmärgist (lahendusest) alustamist ja tagurpidi liikumist.

Järelanalüüs: Kui te olete kokkulepitud aja järel nõus nõustamisseansi analüüsima, lisate te tehtud otsustele toetatud arvestatavuse. Samuti tuleb kindlustada edaspidise toe jälgimine.

Hoiatus! Nõustamise tulemused võivad olla mitmesugused. Klient võib end tunda hästi ja motiveerituna kokkulepitud tegevusi järgima. Ta võib ka jõuda ainult niikaugemale, et mõistab probleemi paremini, kuid vajab veel mingit spetsialisti, kes aitaks tal seda lahendada. Mõnedel juhtudel võib aga klient ennast tunda veel suuremas segaduses olevat kui enne. Põhiprobleem võib olla selge, kuid see, kuidas edasi liikuda mitte.

Nõustaja vaatepunktist võib meeskonnaliikme või kolleegi aitamine pakkuda suurt rahuldust, kuid nõustaja võib end tunda ka kliendi probleemidega koormatuna. Kliendile kaasaelamise kaudu võib toimuda isiklik areng, kuid see võib põhjustada ka šokki ja kurnatust.

Professionaalses nõustamises on nõustajate jälgimine ja toetamine väga oluline. Juhina nõustaja rollis olles on oluline, et te vaatleksite iseenda tugistruktuuri. **Kui te ei ole kindel, et suudate probleemiga tegeleda, otsige abi väljastpoolt.**





4. Protsside juhtimine

4.1 Sissejuhatus

Eelmises osas oli rõhuasetus noorteühenduse põhiväärtustel. Selle kohaselt tuleb organisatsiooni juhtimist puudutavaid otsuseid, kaasa arvatud struktuuri ennast, hoolikalt kaaluda. Oluline on tagada, et kõiki teemasid, mis võivad väärtusi puudutada, säilitatakse ja töötavas organisatsioonis rakendatavatesse protsessidesse ühendatakse. Kujutlege näiteks olukorda, kus noori inimesi juhtima koolitatakse: kas põhjendused arvatute või mägijalgrataste ostmise kasuks on alati prioriteetsemad kui noorte nõustamist ja lisapersonali palkamist pooldavad argumentid? Mõnede ettevõtlussektori uurimistööde tulemused näitavad tugevat tendentsi kulude üle läbirääkimistel pooldada seadmete ostmist lisakulutuste asemel personaalile või infrastruktuurile. Kas noorteühenduste otsuste tegijatel on samasugused prioriteedid? Millist mõju avaldavad teie organisatsiooni väärtused sellistele otsustele?

Viiskümmend aastat juhtimisest kirjutanud Peter Drucker usub, et üks viimaste aastakümnete püsiv viga on eeldus, otsene või kaudne, et kogu juhtimine on ärijuhtimine. Noorteühendustes professionaalide või vabatahtlikena töötavad inimesed peaksid olema teadlikud, et mõnikord on see just ettevõtlussektor, mis pöörab oma tähelepanu juhtimiskoolituses vabatahtliku või mittetulundussektori kui arengu- ja informatsiooniallika poole.

4.2 Organisatsiooni juhtimine

Juhatus ja juhtimine tulid tähelepanu keskmesse üheksateistkümnenda sajandi lõpul reageeringuna organisatsioonide jätkuvale suurenemisele. Teemad, mille üle teadlased ja samuti praktikud tollal arutlesid, on aktuaalsed ka praegu. Saksa sotsioloog Max Weber huvitus oma töös "The Theory of Social and Economic Organisation" rohkem võimust ja autoriteedist, kuid tema arvamust ametnikkonna kohta on juhtimisest kirjutajad kõige rohkem uurinud. Weberi idee eeliseid ja puudusi on käsitletud allpool.

Weberi järgi jaotatakse ülesanded organisatsioonis ametlike kohustustena paljude ameti-

kohtade vahel. See tagab töö selge jaotuse ja spetsialiseerumise kõrge taseme. Tänapäeva noorteühenduste keelde tõlgituna tähendab see spetsialiseerumist teatud tegevustele. Weber väitnuks, et otsuste ja tegude ühtsus saavutatakse formaalselt kehtestatud reeglite ja eeskirjadega. Eeliseks on, et impersonaalne ehk objektiivne orientatsioon tagab selle, et personal ja vabatahtlikud kohtlevad kõiki ühtmoodi ja eeldatavasti õiglaselt. Noorteühendused heidaksid vahest Weberi keelekasutuse, sõnastuse ja isegi kõik tema põhimõtted kõrvale, kuna tema väärtused on noortekultuuri antiteesiks. Ometi võib noorteühenduse juht oma töös seda tüüpi mõtlemiselementidega samastuda.

Töötajate valik organisatsioonis põhines Weberi kohaselt tehnilisel kvalifikatsioonil ja kujutas endast ametnike jaoks eluaegset karjääri. Ilmselgelt on see täiesti teistmoodi organisatsioonides, mis koosnevad vabatahtlikest, kelle lepingud on vabal valikul või olude sunnil lühiajalised. Veel vähem kehtib see 1990. aastate lõpu ja 2000. aastate alguse ettevõtlussektori puhul võrreldes ajaga, mil kirjutas Weber.

Weberi arvamuses sisalduvad eelised on kokkuvõttes:

Spetsialiseerumine

Võimuhierarhia

Reeglite süsteem

Impersonaalne või objektiivne kultuur

Weberi arvamuse vastu on see, et reeglitel ja protseduuridel on liiga suur rõhk, mis tähendab, et dokumenteerimine ja paberitöö võivad muutuda olulisemaks kui eesmärgid. Juba on rõhutatud noorteühenduses eksisteerivat ohtu, et süsteemid muutuvad inimestest prioriteetsemaks. Sellise lähenemisviisiga kaasneb risk, et palgaline personal või vabatahtlikud pööravad liiga palju tähelepanu staatusele ja sümboleile. Staatuse või võimu suurendamiseks võidakse protseduure nende eest, kes ei ole asjaga otsest seotud, varjata. Lisaks sellele võib initsiatiiv süsteemis lämbuda.

Paindumatus on vastuolus muutuvate tingimustega, seda eriti noorte inimeste ja samuti paljude teiste gruppide ja organisatsioonide puhul.

Eelnevalt kasutatud sõna "ametnikud" võib tõlkida juhtideks, töötajateks või vabatahtlikeks.



Arvestades, et noorteühendused peavad oma struktuuri piires põhiväärtusi säilitama, tuleb teha otsuseid, mis eelnevaid puudusi väldivad ja samas efektiivse organisatsiooni tagavad. Võime end rahustada üldiselt aktsepteeritud seisukohaga, et ühte ja parimat juhtimismeetodit ja seega ka ühte ja parimat juhtimisstruktuuri ei ole olemas.

4.2.1 Juhtimisstruktuur

Nagu kõik organisatsioonid, juhivad ka noorteühendused struktuuri kaudu. Tuleb rõhutada, et sõna "struktuur" ei tohiks samastada formaalse, traditsioonilise ja hierarhilisega, nagu seda mõistis Weber, vaid seda võib kavandada ka projektipõhiselt või isegi – nagu üks noorteühenduse juhtimiskursustel osaleja soovitas – kaootilise, kuid efektiivsena. Ka koostöövõrgus töötamisel on mõnedele noorte tegevuste struktuuridele mõju. Kokkuvõttes võib noorteühendus kasutada mudeleid, mis on tavalised ettevõtte- ja riigisektorites või kavandada unikaalse struktuuri, mis sobitub selle spetsiifiliste riiklike või rahvusvaheliste eesmärkidega. Ükskõik milline struktuur ka poleks, tuleb sellest teadlik olla.

Tavalised ja fundamentaalsed struktuuriga seotud küsimused on järgmised:

Mis on organisatsiooni eesmärk ja strateegia? Millised sise- ja välisstrateegiad mõjutavad selle tööd?

Kuidas on erinevad ülesanded asjassepuutuva te inimeste vahel jaotatud?

Kui suur spetsialiseerumine ja kontsentreerumine ülesannetele on soovitav või vajalik?

Kui palju asutusi või asukohti on riiklikult ja rahvusvaheliselt vaja, et organisatsiooni poliitikat ja strateegiat rakendada?

Kui palju peaks tsentraalset otsustamist loovutama suurele ja eriti rahvusvahelisele organisatsioonile?

Sõltuvalt vastustest neile küsimustele võib otsustada luua või arendada üks järgmistest struktuuridest. Oluline on olla teadlik, et jaotused erinevate struktuuritüüpide vahel on pigem paindlikud kui jäigad. Vaadeldes järgmisi lihtsaid jaotusi.

1. **Pikad hierarhiad** on, nagu nimigi osutab, ehitatud mitmekihilisele süsteemile ja sageli formaalsel alusel, kõrge spetsialiseerumise tasemega nii funktsionaalsel kui tegevustasandil. Selliseid traditsioonilisi struktuure aktsepteeritakse kui vormi, mis kõige paremini sobib sõjaväemudeliga või

Weberi pakutuga. Mõned rahvusvahelised noorteühendused võivad selle kirjeldusega sobida.

2. **Lamedad struktuurid** on hiljutiseks reageeringuks ettevõtete koosseisude vähendamise kaudu efektiivsuse ja kasumlikkuse suurendamiseks. Kas need struktuurid sobivad mitteriiklikele organisatsioonidele? Formaalsete struktuuride pooldajate keelt kasutades sisaldavad lamedad struktuurid laiemaid kontrollivahemikke. Vabatahtlike arvestades võib see põhimõte kehtida. Samuti räägib selle struktuuri kasuks selle sobivus õppimise ja personali arendamiseks.

3. **Projektijuhtimise struktuurid** on kavandatud paindlike ja reageerivatena spetsiifilistele ja mõnikord lühiajalistele vajadustele. See tähendab, et teatud projektide jaoks võib moodustada meeskonnad ja seejärel need laiali saata. Üksikisikud võivad olla liikmed rohkem kui ühes projekti meeskonnas, kus hierarhia on allutatud saavutustele. Kas selline põhimõte sobib vabatahtlikele ja palgalisele personalile koordineeritud tegevustes?

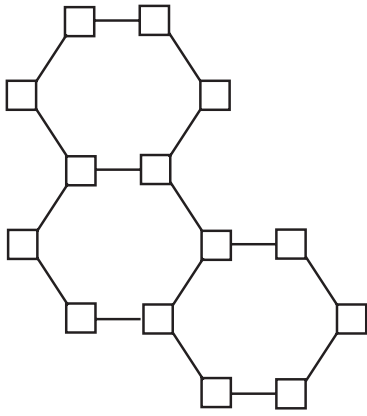
4. **Võrgustikstruktuurides** on mõned projektstruktuuri elemendid, kuid see laieneb teistele organisatsioonidele ja mõnikord hõlmab neid. Vajalik kommunikatsioon toimub seetõttu organisatsiooni piires ja väljaspool seda erinevatesse organisatsioonidesse kuuluvate üksikisikute ja gruppide vahel. Koostöö noorteühenduste vahel võib olla formaalselt või mitteformaalselt alguse saanud, kuid vähemalt on see sarnaste eesmärkide ja eelistustega organisatsioonide struktureeritud süsteem.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

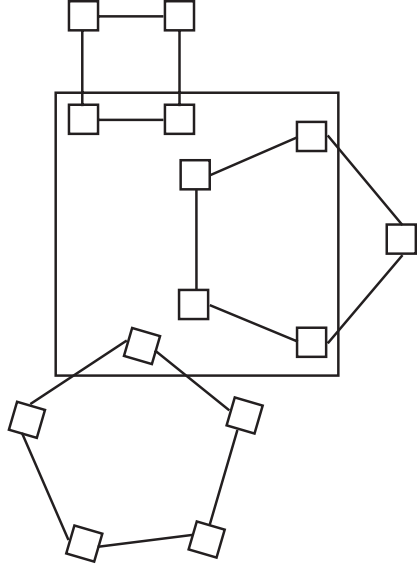
- Paluge inimestel joonistada nende organisatsiooni põhifunktsioonide kaart ja võrrelda tulemusi isikute piires ja nende vahel.
- Kasutage illustreeritud organisatsiooniskeeme, kasutamata alguses mingeid tähistusi, et julgustada võrdlemist osalejate noorteühendustega.

Joon. OJ-19:
Juhtimisstruktuurid

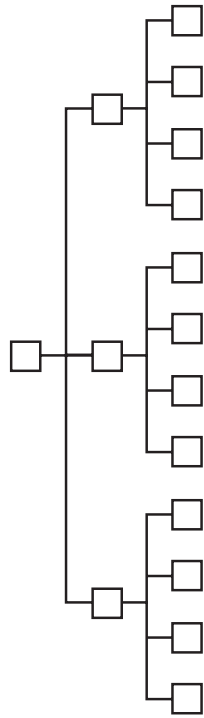
Projektijuhtimine



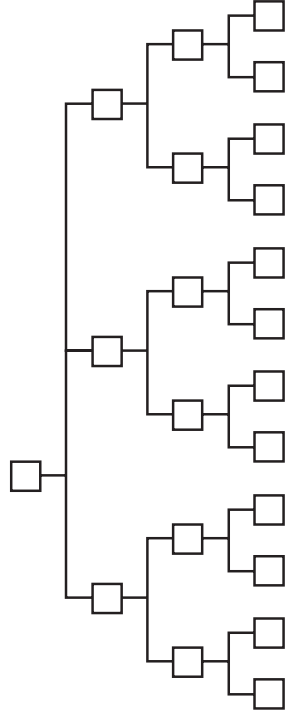
Võrgustikstruktuur



Lamedad hierarhiad



Pikad hierarhiad





4.3 Süsteemide juhtimine

Süsteemide ideel juhtimises on bioloogilised eelkäjad. Süsteemipõhise lähenemisviisi põhimõtte aluseks on seisukoht, et organisatsioon on omavahel seotud osade ühtne ja suunatud süsteem. Süsteemiteooria kaitsjad võivad väita, et erinevuste juhtimise võime suurendab organisatsiooni paindlikkust. Süsteemid võivad olla suletud ja jäigad või paindlikud ja avatud vastavalt asjassepuutuva organisatsiooni juhatuse soovidele.

Süsteemiteooria tuleneb bioloogide tööst. Näiteks Ludwig von Bertalanffy, kes 1951. aastal pakkus välja termini "süsteemiteooria". Tema ideid viimistles Boulding, kes esitas süsteemide üheksaastmelise hierarhia vastavalt iga astme keerukusele ja arenguetaapile.

Universaalselt aktsepteeritav jaotus süsteemi ja protsessi vahel juhtimisautorite poolt puudub. Seepärast kasutavad praktikud juhtimisprotses-

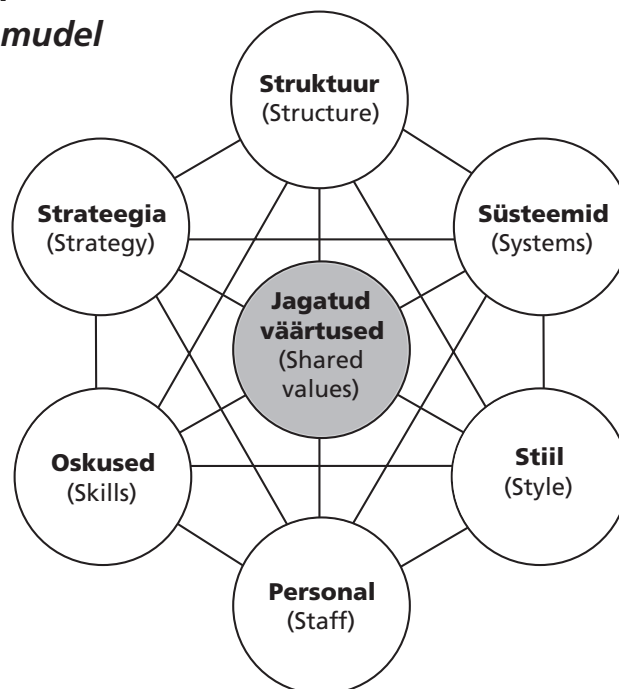
si osade kirjeldamiseks selliseid termineid nagu "kommunikatsioonisüsteem" ja "koolitussüsteem".

Termini "süsteem" olulisus seisneb arusaamises, et organisatsioonid on keerukad ja dünaamilised sotsiaalsed kogumid nii sisemiste kui välise vastastikuste sõltuvustega.

Kuigi süsteemiideed võivad tunduda abstraktsed, on neil organisatsioonile kahekordne väärtus. Siin keskendutakse mõtlemisele organisatsioonist kui dünaamilisest holistlikust mudelist, mis võimaldab juhtidel otsustada, milline juhtimisprotsess tervikuna kõige paremini sobib, ja seda protsessi rakendada.

Noorteühenduse fookuses peab olema personali – vabatahtlike ja liikmete – koostoime, kus arvestatakse nii sise- kui väliskeskonda, milles nad töötavad. Vaadeldes ükskõik millist lähenemisviisi, mida saab defineerida süsteemina, soovib noorteühendus ilmselt kasutada pigem pluralismi kui unitaarse lähenemise ideid. Selles kontekstis on konsultatsioonifirma McKinsey and Co pakkunud välja eduka organisatsiooni

Joon. OJ-20:
Seitsme S-i mudel



Allikas: Mullins, Laurie J. (1999) "Management and Organisational Behaviour", lk. 863, 5. väljaanne. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



Seitsme-S mudeli, kus rõhuasetus on võrdsusel ja joonisel näidatud asjaolude vastastikusel sõltuvusel. Kas mõiste "personal" hõlmab selles kontekstis nii vabatahtlikke kui palgalisi töötajaid?

4.4 Organisatsiooni areng (OA)

Nagu süsteemide juhtimise seletus näitas, peab organisatsioon olema dünaamiline ja kohanema vajadustega, mille rahuldamiseks see eksisteerib. Peale selle on tõendeid, et äriorganisatsioonides parandab rõhuasetus inimeste juhtimisele organisatsiooni tulemuslikkust. Arvestades noori puudutatavate organisatsioonide aluseks olevaid väärtusi võib seda aktsepteerida, kuid põhjalikult uuritud fakte ei ole alati käepärast ja need võidakse asendada uskumuste ja eeldustega. Noorteühenduste juhte võib julgustada järgnevalt kirjeldatud uurimistöö.

Malcolm Pattersoni ja tema kolleegide poolt Sheffieldi efektiivsusprogrammi töö tulemuseks läbi viidud uurimus osutas tugevale positiivsele seosele töötajatesse suhtumise, organisatsioonikultuuri, personalijuhtimise praktika ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Sellel aruandel on olnud põhjalik mõju strateegilisele mõtlemisele ja seda on kasutanud paljud organisatsioonid, et kujundada oma inimeste juhtimise programme.

Sheffieldi teadlased kasutasid jätkuva 10-aastase uurimistöö andmeid (1991-2001), uurides turukeskkonda, organisatsiooni tunnuseid ja juhtimistavasid rohkem kui 100 Suurbritannia tootmisettevõttes. Nende üldiseks eesmärgiks oli kindlaks määrata, millised asjaolud peamiselt ettevõtte efektiivsust mõjutavad. Noorteühendused võivad selle termini hõlpsasti asendada terminiga "organisatsiooni efektiivsus".

Uurijad võrdlesid kõikumisi nende ettevõtete kasumis ja tootlikkuses aastate jooksul ja mõõtsid nende muutuste erinevusi. Seejärel uuriti erinevusi seoses teatud kindlate juhtimistavadega. Nad leidsid, et tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus, ülemuse tugi, autonoomia ja koolitus andsid selgituse väikele osale tootlikkuse erinevustest. Võrdlemise teel suutsid teadlased 29 protsenti erinevustest tootlikkuses kolme- kuni neljaastase perioodi

jooksul omistada inimsuhete mõõtmele organisatsioonis.

Antud juhul rõhutab see uurimus fundamentaalset asjaolu, et organisatsiooni arenguplaanid peavad põhinema inimestel, et nemad selle eesmäärke teeniksid. See väide võib tunduda ilmselge, kuid keskendumine näiteks tehnoloogiale või välistele (poliitilistele) suhetele arenguplaanide peamise alusena ei ole tundmatu isegi organisatsioonides, mis kirjeldavad endid kui inimkeskseid.

Klassikalised juhtimisõpikud peavad endast mõistetavaks töösuhete stabiilsust ja pikaajalisi lepinguid. 1980/90. aastatel on suuremat tähelepanu pööranud lühiajaliste või määramatute lepingutega juhtimiskeskonnale. Töö nendes valdkondades on vabatahtlike reaalsele olukorrale üsna sarnane.

Probleemid, mis on seotud mõnikord vaevaliste töölevõtu tingimustega, väike sissetulek ja personali suur voolavus on noorteühendustele hästi teada. Pikaajalised lahendused ei ole üksikisikutele sobivad, kui tegemist on lühiajaliste lepingutega. Seega on rõhuasetus tõenäoliselt rohkem huvitaval tööolul kui karjääri edendamisel (vähemalt organisatsiooni piires).

Lisaks sellele nõuab juhtimine vabatahtlikest koosneva juhatuse poolt, kellel võib olla osalemiseks terve motivatsioonide kollektsoon, organisatsiooni arengule spetsiifilist lähenemiseviisi. Kuigi järgnevalt esile toodud põhimõtted annavad kasulikke juhtnõude, tuleb individuaalsed vajadused siduda vastava juhatuse eripäraga.

Organisatsiooni areng on seotud keskmise pikkusega ja pikaajaliste strateegiatega, et tagada järgnevat:

Probleemide lahendamine kokkulepitud aja jooksul.

Struktuurimuutused, mis võivad olla vajalikud saavutamaks muutunud või lisandunud tegutsemiskurssi.

Organisatsioonisisese ja -välise kommunikatsiooni optimeerimine efektiivsuse suurendamiseks ja ebakõlade vältimiseks.

Juhtimisprotsessidest, mida võib kasutada organisatsiooni tulemuslikkuse soovitav parandamiseks, võivad noorteühendustele väärtuslikeks osutada järgmised:



- Kvaliteediringi loomine, mille sihiks on uurida kõiki organisatsiooni ja pakutavate teenuste elemente täiustamise eesmärgiga. Selliste gruppide olemuseks on, et need peavad olema vabad igasugusest hierarhiast või võimust. Järjestatud ja loogiline analüüs on vähemtähtis kui täiustumisentsiasm.
 - Samuti võib kasulik olla paluda palgalist personali, vabatahtlikke ja teenuse kasutajaid esitada oma seisukohad struktuursel või poolstruktuursel moel. Põhjendatud meetoditeks on standardseid küsimusi sisaldavad küsimustikud või intervjuud.
 - Koosolekute pidamine, tagamaks individuaalse ja grupi arengu kooskõla organisatsiooni vajadustega. Organisatsiooni vajadusi ja nende olulisust või isegi konflikti vabatahtlikest üksikisikute tajutava arenguvajadusega tuleb ette näha ja lahendada planeerimis- ja elluviimisetappides.
- seoses soovitud muudatuse või tegevusplaani rakendamise ajagraafikuga ja asjaga seotud personali moraaliseisukohalt;
 - noorteühenduse puhul seoses kõigi asjassepuutuvate huvirühmadega.

Populaarne kujutluspilt ühest mõjuvõimsast inimesest (tavaliselt mehest), kes istub üksinda laua taga ja otsustab kogu organisatsiooni saatuse üle, on tegelikkusest kaugel. Otsustamisel on esmajärgulised küsimused, millele vastata tuleb, järgmised:

Kui suur on lõhe praeguse ja soovitava olukorra vahel?

Milline on prioriteet, tehes otsuseid küsimuses A võrreldes B-ga jne.?

Kas otsust on lihtne teha? Alternatiivselt, kas probleemi on lihtne lahendada?

Kui pikk on ajavahemik otsuse tegemise ja selle jõustamise vahel?

Kas probleem võiks ise aja jooksul laheneda?

Kombineerides juhtimisprotsesside idee otsustamisega, soovitatakse kaht suuremat jaotust.

Esimeseks on meetodi või mehhanismi sisseviimine rutiinsete või prognoositavate otsustega tegelemiseks.

Teiseks on otsuste tegemise kaalutlemine mitterutiinsete teemade puhul.

Neid võib nimetada ka programmeeritud ja mitterprogrammeeritud otsusteks. Konsultatsiooni-protsessi lülitamine struktuuri ja varasemate otsuste tagasiside vaatlemine on üks meetod "standardse" otsustamisega tegelemiseks. Oht seisneb selles, et protsess algatatakse, kuid vähemalt mõned inimesed võivad tunda, et neil on protsessis ebapiisavalt otsustusvabadust. Protsess võib hõlmata soovitud otsustamiseks üksikisiku, meeskonna või üksuse tasandil. Üksus selles tähenduses võib tähendada kohalikku noorteühendust.

Otsustamine liigub muutumatult kindlustundest ebakindluseni ja tugevast kontrollist organisatsiooni juhtide poolt nõrga kontrollini. Mitterutiinsel otsustamisel peavad asjassepuutuvad juhid tulemuste riske hindama erineval moel otsustades. Kahtlaseks jääb, kas on võimalik määrata täpset mehhanismi erakorraliste otsuste tegemiseks. Mõnikord tuleb otsuseid teha kohe ja lokaalselt ilma struktuuri poole pöördumata ja õppimine otsusest on täielikult tagasivaateline. Seda väljakutset tuleb vähemalt tunnustada ja see võib moodustada osa juhti-

4.5 Otsuste tegemine ja strateegiate arendamine

Otsustamise ja strateegiate kujundamisega seotud teemasid on palju ja need on keerulised. Asetades rõhu juhtimisprotsessile, on esmaseks asjaoluks struktuur. Suurtes organisatsioonides eksisteerib oht, et otsustamisprotsess on kaugel.

On olemas oht asjassepuutuvate, kuid veidi kaugemal asuvate inimeste võõrandumiseks. Kauguse võib siin defineerida geograafilise või struktuursena. Lisaks sellele tuleb järgnevat selgitust siduda selgitustega osas 3 inimeste juhtimise kohta ja eriti eestvedamise teemaga.

Otsuseid ei tehta vaakumis. Tugevat mõju avaldavad tavaliselt:

Organisatsiooni varasem kollektiivne kogemus;

Organisatsiooni jooksvad probleemid, kas tunnetatavad või reaalsed;

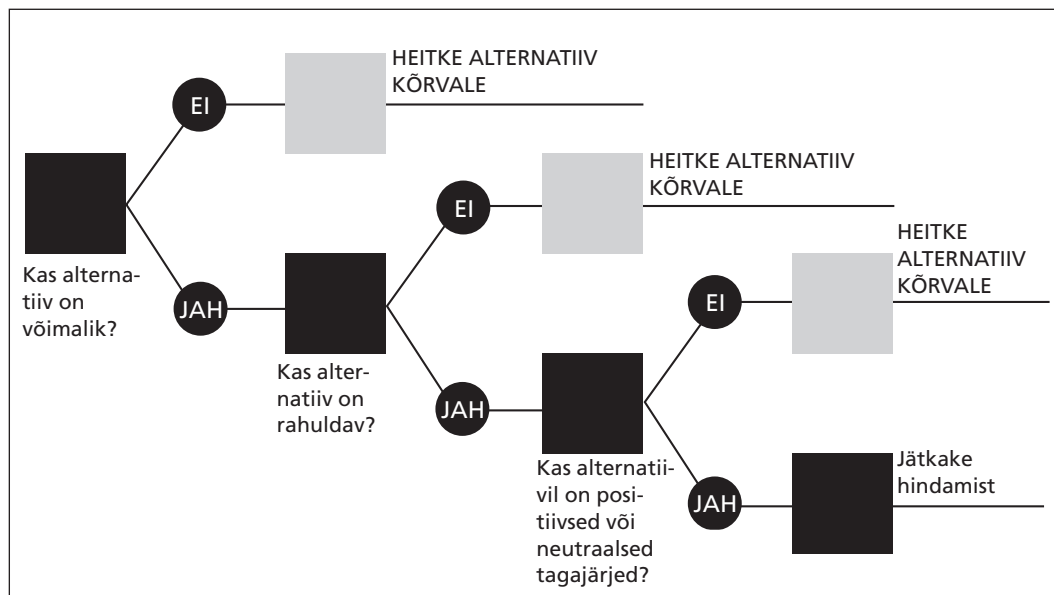
Otsustajate isikuomadused;

Uskumine, et organisatsioon on osa kas siis jäigast või paindlikust süsteemist, nagu ülal kirjeldatud.

Kaaluda tuleb iga otsuse mõju:



Joon. OJ-21: Otsustamine



Allikas: lk. 250 raamatust Stoner, J.A. F. ja Freeman, R. E. ja Gilbert, D. R. (1995) "Management", 6. väljaanne, London: Pearson Education Ltd.

miskoolitusest. Otsustamise protsessi efektiivsus on põhiolemuselt seotud võimu kontsentreerumise või loovutamise organisatsiooni piires ja strateegiate arendamise kokkulepitud või praktiseeritud tasemetega.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge osalejatel üles kirjutada otsused, mida nad teevad, või otsuste tüübid, mida nad kasutavad, ja see, kas selline otsustamine on rutiinne või ajutine.
- Tehke kindlaks formaalse võimu tajumine otsustusprotsessis. Kas osalejate organisatsioonides on olemas tunnustatud protsess individuaalseks ja kollektiivseks otsustamiseks?
- Paluge osalejatel kirjalikult kirjeldada otsust, mis teha tuleb (üks lause) ja seejärel rakendage otsustamisprotsessi küsimusi joonise OJ-21 mudelil.

4.6 Kommunikatsioon ja informatsioon

Sageli kirjeldatakse organisatsioone justkui neil oleksid kommunikatsioonikanalid. See, et kommunikatsioonikanalid on organisatsiooni juhtimisstruktuuri lahutamatu osa, võib olla automaatne oletus.

Kommunikatsioon oma definitsioonilt tähendab informatsiooni edastamist.

Henry Mintzberg rõhutas kommunikatsiooni tähtsust juhtimisprotsessis. Ta pakkus välja järgmised rollid:

Inimestevahelised rollid, kus juhid tegutsevad oma organisatsiooniüksuse liidritena. Ta viitab uurimustele, mis osutavad, et juhid kulutavad 45% oma ajast samal positsioonil olevate inimestega koosolemisele, 45% inimestele väljaspool oma üksust ja 10% oma alluvatele. Kas see kehtib ka kohalike noorteühenduste või riiklike ja rahvusvaheliste organisatsioonide puhul?

Mitteametlikud rollid, mille puhul autor väidab, et juhid ammutavad ükskõik millisel



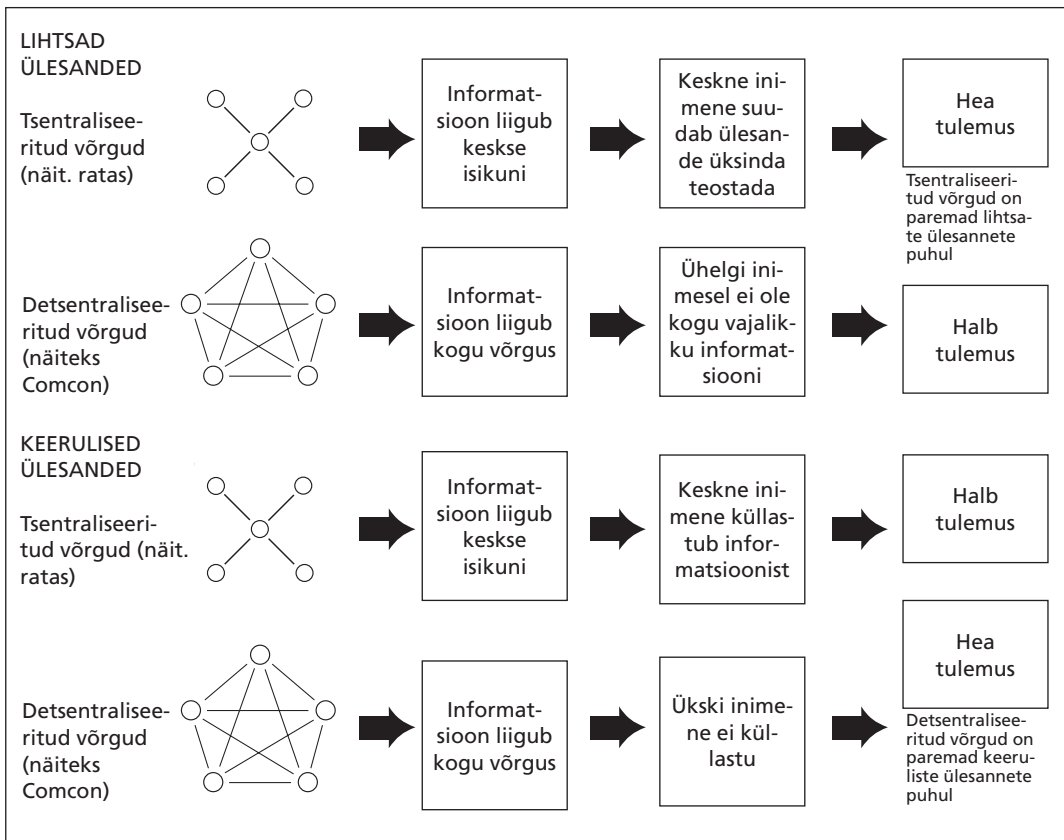
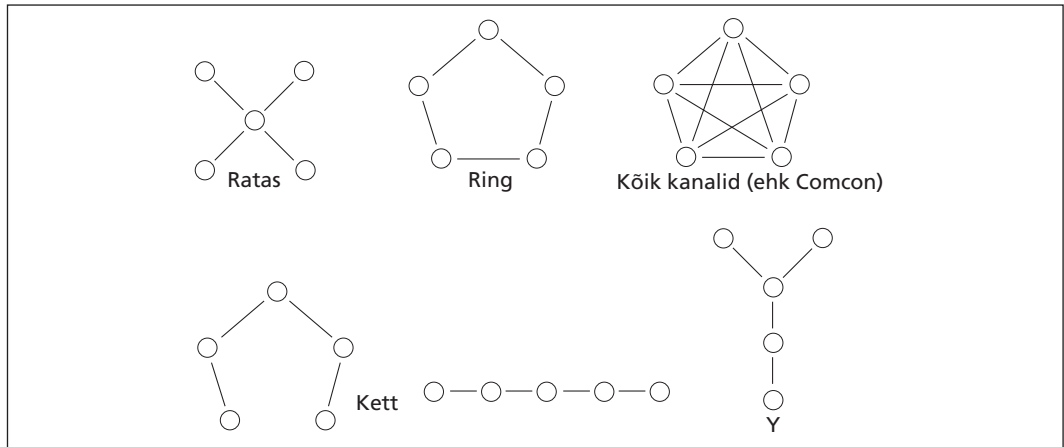
grupilt või üksikisikult informatsiooni, mis võib nende tööga seotud olla.

Samuti levitab juht ise olulist informatsiooni nii organisatsiooni siseselt kui ka organisatsioonist

välja. Samuti tulevad kasutusele kommunikatsioonimeetodid ja -tehnikad.

Otsustamisrollid, kus juht viib ellu uusi plaane, paigutab ressursse ja edastab põhjendused

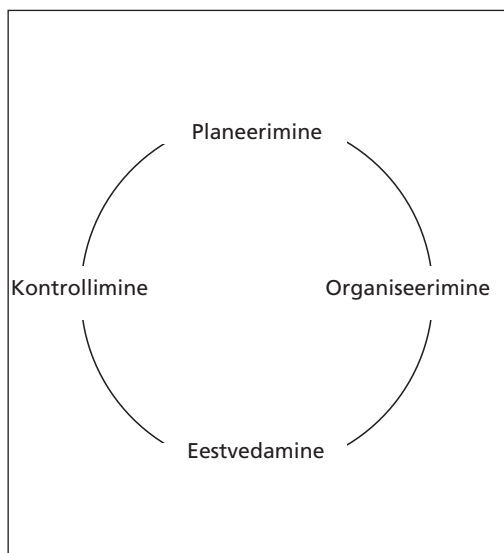
Joon. OJ-22: Kommunikatsioonivõrgud



Allikas: Mullins, Laurie J. (1999) "Management and Organisational Behaviour", lk. 489-490, 5. väljaanne. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



Joon. OJ-23



tehtud otsusele teistele inimestele organisatsioonis ja väljaspool seda.

Juhtimisprotsessiga on seotud paljud kommunikatsioonimudelid. Mõned kommunikatsioonimudelite keskmes on idee, et teate edastus saab alguse saatjast või allikast, jätkub teate kodeerimisega valitud kanali kaudu, millele järgneb dekodeerimine ja lõpeb vastuvõtjaga. Analoogiliselt raadiosignaalidega kujutab mudel ülekandmist tagasi saatjale, kellest seejärel saab vastuvõtja.

Raadiosignaalide loogikat järgides kasutavad mõned autorid mõistet "müra", et osutada teate mõningale moonutamisele vastuvõtja ja saatja vahel. Sõna "müra" võib olla eufemism vastuvõtja või saatja tajumiseks, s.t. et kodeerimise ja dekodeerimise etappe võivad mõjutada hierarhia, kuulujutud, järjekindlusetu poliitika, tunnustatud juhtimisprotsessi puudumine informatsiooni edastamiseks või isegi segadus ülalkirjeldatud tsükliks.

Joonis OJ-22 kirjeldab kaht kommunikatsioonivõrku ja hindab neid seoses lihtsate ja keeruliste ülesannetega. Ratas ehk täht on kõige tsentraliseeritud võrk ja seda pakutakse lihtsate ülesannete ja probleemide jaoks. Ring on kõige detsentraliseeritud, tähendab vähest kontrolli ja eestvedamise madalat prognoositavust. Väidetakse, et ring hõlmab paremini muutust ja sobib keerukate probleemide lahendamiseks.

"Kõigi kanalitega" ehk "Comcon" - võrk on samuti detsentraliseeritud ja sisaldab täielikku arutelu ja osalust. Surve all võib see muutuda tüübiks "Ratas".

Y- või "Kettide" võrk võib sobida lihtsate probleemide lahendamiseks grupi vähese vaheliselesegamisega. Uurimus näitab madalat kuni keskmist rahulolu taset grupis.

4.7 Teadmised ja õppimine

Kommunikatsioon on lahutamatu seotud teadmiste ja informatsiooniga. Tänapäeva äri maailmas on seosed teadmiste, võimu ja konkurentsieeliste vahel analüüsi- ja aruteluteemaks. Kuna noorteühendused ei puutu kokku konkurentsieelistega, arutletakse kommunikatsiooniteemat täiendavalt edasises tekstis õppiva organisatsiooni kontekstis. Õppimise olulisuse tõttu noortele orienteeritud kultuuris on õppivate organisatsioonide kaasamine sellesse ja 4. ossa sihilik. Käsitlus ja analüüs on siiski seotud eelmises osas kirjeldatud teiste juhtimisega ja selles sisalduva protsessiga.

Õppiv organisatsioon

Ettevõtlussektor on üsna hiljuti hakanud huvi tundma informatsiooni ja teadmiste levitamise vastu organisatsioonis. Shell oli nende põhimõtete üks varasemaid edendajaid.

Suurbritanniast pärinev konsultatsioonigrupp David Skyrme Associates on juhtide aitamiseks definitsioonina välja pakkunud järgmise määratluse:

Õppivad organisatsioonid on organisatsioonid, kus on paigas süsteemid, mehhanismid ja protsessid, mida kasutatakse nende inimeste võimete pidevaks suurendamiseks, kes nende heaks või nendega koos töötavad, ja selle organisatsiooni ning kogukondade, milles nad töötavad, eesmärkide saavutamiseks.

Eesmärgid, milleks sellist õppimist arendatakse, peavad laienema ka organisatsiooni kogu keskkonnale.

Kuigi autorid ei pruugi sõna kogukond defineerida samal moel nagu noortejuhid, näitab



selle sõna kasutamine, et noorte täiustamisega tegelevad inimesed peavad seda tähtsaks.

Autorid nimetavad ka järgmisi õppiva organisatsioonile iseloomulikke tunnuseid.:

Kohanevad neid ümbritseva keskkonnaga;

Arendavad pidevalt muutumis- ja kohanemisvõimet;

Arendavad nii kollektiivset kui individuaalset õppimist;

Kasutavad õppimistulemusi paremate tulemuste saavutamiseks.

Arie de Geus (Senge 1990) kirjeldas õppimist kui ainukest püsivat konkurentsieelist. Kuidas seda väidet noorteühenduste keelde tõlkida? Kas nad peaksid kavandama juhtimisprotsessi, mis tagab teadmiste pideva jagamise ja kui see on nii, siis millistel eesmärkidel? Kas võib eeldada, et teadmiste jagamine ja oskuste edasiandmine leiab alati aset koostööõhkkonnas? Kas üksikisikute ja meeskondade pädevus organisatsioonis sellise teadmiste edastamise ja jagamisega suureneb?

Peter Senge (1990) defineerib õppivat organisatsiooni kui "organisatsiooni, mis pidevalt arendab oma tulevikukujundamise võimet. Sellise organisatsiooni jaoks ei piisa üksnes ellujäämisest. Ellujäämisõpe, mida sagedamini kohanemisõppeks nimetatakse, on oluline – lausa vajalik. Õppiva organisatsiooni jaoks aga peab kohanemisõpe olema ühendatud genereeriva õppimisega – õppimisega, mis suurendab meie loovust".

Käesoleva, protsessi ja süsteemi käsitleva osa eesmärki arvestades soovitatakse järgmisi juhtimisprotsesse ja nendega seotud protseduure. Põhimõtted on laenatud David Skyrmeelt ja kohandatud noorteühendustele. Skyrme rõhutab kultuuri rolli organisatsioonis. Nende soovitude aluseks on kultuur, mis eeldab koostööd ja vahetust. Kuna eelmised osad tegelevad sisemise ja välise kultuuri ja selle harudega, ei püüta seda siin täiendavalt uurida.

- **Strateegiline planeerimine.** Uudsete või ebatavalistena näivad lähenemisviisid planeerimisele. Noorteühendused on ilmselt heal positsioonil selles valdkonnas erinevate mõtlemisviiside proovimiseks. Seetõttu tuleb eraldada aega ja muid ressursse, et erinevaid kommunikatsioonimeetodeid kasutades katsetamist alustada ja pärast nende efektiivsust mõõta.

- **Sise- ja väliskeskkonna analüüs.** Pideva järelevalveprotsessi osana tuleb uurida kõiki põhifaktoreid, kaasa arvatud elemendid, mis esmapilgul ei pruugi noorteühendusele esmase tähtsusega tunduda, nagu tehnoloogia ja poliitilised asjaolud.

- **Informatsiooni ja teadmiste juhtimine.** Meetodite kasutamine, mis tuvastavad revisjoni, väärtuse (rentaabluse) ja kasutavad informatsiooni kui ressursi (nimetatakse inforessursside juhtimiseks, ingl. k IRM ehk Information Resource Management). Informatsioon võib pärineda sisemistest allikatest, seda võivad jagada teised juhid või seda võib saada tavapärasest kirjallikust või elektroonilisest allikast nagu Internet.

- **Meeskonna ja organisatsiooni arendamine.** Gruppide aitamiseks töö, ametikohtade ja organisatsiooni kujundamisel ja meeskondade arendamisel võib kasutada koolitajaid. Eesmärkide hulka kuuluvad väärtuste tugevdamine, visiooni väljatöötamine, sidusus ja sihtide laiendamise, jagamise ja toetamise õhkkonna loomine.

- **Tulemuslikkuse mõõtmine.** Sobivate näitajate leidmine tulemuslikkuse mõõtmiseks, mis tagavad noorteühenduses tasakaalustatud ja õiglase süsteemi. Mõõtesüsteem peab olema positiivne ja julgustama edasist õppimisse panustamist.

- **Tasude ja tunnustuste süsteemid.** Protsesside ja süsteemide juurutamine, mis tunnustavad uute oskuste omandamist ja parandavad nii meeskonnatööd kui individuaalseid pingutusi. Edusammudest teadaandmise kindlustamine, et toetada edasist arengut.

Vahendid ja meetodid. Järgnev on noorteühendustele tuttav, kuid seda tuleks seostada õppimisele õhutamise ja toetamisega.

Päring – intervjuu, informatsiooni hankimine.

Loovus – ajurünnak, seostuvad ideed.

Olukordadele tähenduse andmine – informatsiooni mõtestamine ja mõtete organiseerimine. Valikute tegemine – tegevussuundade valimine.

Tulemuste jälgimine – dokumenteerimine, vaatlemine.

Teadmiste ümberkorraldamine – uute teadmiste paigutamine mõttemudelitesse, nende salvestamine.



Kollektiivne õppimine nõuab informatsiooni ja teadmiste jagamise oskust ning hõlmab järgnevat:

Kommunikatsioon, eriti väljapool organisationsiooni piire.

Kuulamine ja vaatlemine.

Mentorlus ja kolleegide toetamine.

Holistliku perspektiivi saavutamine – meeskonna ja organisationsiooni tervikuna nägemine.

Hakkamasaamine väljakutsete ja ebakindlusega.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Kasutage kuut eelnevalt loetletud meetodit pärimisest teadmiste ümberkohaldamiseni kui meetodikat osaleja poolt esitatud probleemi lahendamiseks.

4.8 Strateegiline planeerimine

Otsus koostada strateegiline plaan toob kaasa organisationsiooni märkimisväärse mõju ühiskonnale.

See mõjutab kõiki teisi planeerimisi ning organisationsiooni praktilisi operatsioone.

4.8.1 Miks on planeerimine oluline?

Väitega, et üldiselt mängivad noorteühendused ühiskonnas üha suuremat rolli, nõustatakse osaliselt.

Siiski on oluline silmas pidada, et see ei muuda asju lihtsamaks. Vastupidi – keskkond, milles noorteühendused töötavad, ei ole stabiilne, vaid pidevas arengus.

On veel teisi "sisemisi" aspekte, mida siinkohal mainida tasub:

- liikmete arvu ja/või tausta muutumine;
- ressursside puudumine;
- halb personalipraktika;
- suuna puudumine organisationsiooni tegevustes või programmis.

Mõned ülalnimetatud konstateeringutest on paljude noorteühenduste jaoks kogu Euroopas tavalised probleemid ja näitavad selgelt planeerimise vajalikkust.

Noorteühenduste suurenev tähtsus tekitab vajaduse paremini juhitud organisationsioonide järele, mis on valmis ühiskonna väljakutsetele vastu astuma. Kogu aeg muutuv keskkond nõuab organisationsioone, mis samuti muutuda ja kohaneda suudavad, et säilitada oma mõju ja jätkata teenuste pakkumist.

4.8.2 Mis on strateegiline planeerimine?

Strateegilist planeerimist defineeritakse erinevalt. Michael Allison ja Jude Kaye annavad oma raamatus "Strategic planning for Non profit organisations" (1997) kaks põhilist definitsiooni.

"Strateegiline planeerimine on juhtimisvahend ja nagu iga juhtimisvahendit, kasutatakse seda organisationsiooni paremaks töötamiseks." Seejärel pakuvad nad viimistletuma definitsiooni, mis sisaldab mõnesid seda tüüpi planeerimise põhi-aspekte: "Strateegiline planeerimine on süstemaatiline protsess, mille abil organisationsioon lepib kokku prioriteetides, mis on üliolulised selle missiooni jaoks ja vastavad töökeskkonnale, ja loob peamiste huvirühmade pühendumise neile prioriteetidele."

Eelmistes peatükkides on juba selgitatud, kuidas ettevõtluses kasutatavaid juhtimispraktikaid saab rakendada ka noorteühendustes. Samal moel on noorteühenduste praktika sobiv ettevõtluse jaoks. Nagu eelnevalt mainitud, on noorteühendustel eriline omadus – nende väärtused –, mis võib olla peamine erinevus kasumit teenivatest organisationsioonidest. Äri-sektorist laenatud juhtimisvahendit kasutades tuleb iga otsuse juures organisationsiooni väärtusi silmas pidada. Ülioluline on äriliste vahendite rakendamisel vabatahtlike sektoris tagada, et need vahendid ei õõnestaks organisationsiooni väärtusi ja põhimõtteid. Käesoleva käsiraamatu teistes osades on väärtustele mõnevõrra rõhku asetatud. Siin pakume täiendava definitsiooni: väärtused on etalonid või põhimõtted, ideed millegi või mingite omaduste väärtusest või olulisusest, eriti kui neid jagatakse grupi poolt.

Igal organisationsioonil, sõltumata selle tüübist, on oma erilised väärtused, kuid mittetulundussektoris võivad need ettevõtlussektorist erineda või lihtsalt kujutatakse neid teistmoodi. Vähemalt teoreetiliselt edendavad noorteühendused kogu organisationsiooni tegevusi läbivaid väärtusi, hõlmates kaasrahastajate leidmist,



kommunikatsiooni ning vabatahtlike ja personali töölevõtmist.

Tavaliselt on väärtused kehtestatud noorteühenduse asutajate poolt, mida hilisemad liikmed vormivad ja peavad õigeaks.

Järgmised kommentaarid teevad kokkuvõtte strateegilise planeerimise erinevatest etappidest, kuid enne sellega tegelema hakkamist on oluline, et organisatsioon võtaks pisut aega oma valmisoleku analüüsimiseks.

Kaaluge näiteks järgmisi asjaolusid:

- Strateegiline planeerimine võtab aega. Kas meil on seda? Kas me soovime seda planeerimiseks kulutada?
- Strateegiliseks planeerimiseks on vaja ressursse. Kas neid on? Kas me soovime neid planeerimisele eraldada?
- Strateegiline planeerimine nõuab pühendumist. Kas me arvestame protsessi alustades kõigiga: vabatahtlike, juhatuse, personali, klientidega?
- Strateegiline planeerimine vajab koordineerimist. Kas meil on selle juhtimiseks olemas

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Osalejad peavad paberil analüüsima ülalloetletud viie aspekti mõjusid ja seda, kas nende organisatsioon on strateegiliseks planeerimiseks valmis. Sellise analüüsi tulemuseks võiks seejärel olla dokumendi koostamine esitamiseks üldkoosolekule või sarnasele koosseisule, kus otsus vastu võetakse.
- Juhul kui organisatsioon ei ole valmis, peaksid osalejad püüdma detailsemalt uurida, milles probleemid seisnevad, et need lahendada ja strateegilise planeerimisega järgmisesse etappi liikuda.

sobivad inimesed?

- Vastupanu planeerimisele. Kas kõik pooldavad strateegilist planeerimist? Kuidas me kõik pardale saame?

4.8.3 Strateegilise planeerimise etapid

Strateegiline planeerimine on jätkuv protsess, mis hõlmab muude tegevuste hulgas informatsiooni kogumist, arutelusid ja läbirääkimisi, otsuste vastuvõtmist jne, et luua kirjalik

dokument, mida võib kutsuda strateegiliseks plaaniks. Ometi ei lõpe protsess selles punktis – kui plaan on kirja pandud, tuleb seda praktikas rakendada ja süstemaatiliselt analüüsida. Planeerimisperioodi võib varieerida, kuid plaani sobiv keskmine pikkus võiks olla kolm aastat. Muidugi on regulaarne hindamine oluline kõigis etappides ja sellise hindamise tulemused tuleb protsessiga liita.

Allpool on soovitatud seitset olulist protsessi-etappi, millele järgneb lisainformatsioon grupi toetamiseks erinevate etappide läbimisel.

1. Strateegilise planeerimise aluse määramine

- Kes sellega seotud saavad olema?
- Kuidas seda teostada?
- Mida meil vaja on?

2. Visioon ja missioon: arendamine või ülevaatus

- Kooskõlastage organisatsiooni visioon
- Missiooni deklaratsiooni kirjutamine (või selle analüüs)

3. Keskkonna hindamine

- Uurige tugevaid ja nõrku külgi
- Uurige võimalusi ja ohtusid

4. Strateegiliste teemade tuvastamine

- Prioriteetide otsustamine
- Sihtide ja eesmärkide kirjapanemine
- Eelarve koostamine

5. Sihtide ja eesmärkide kirjapanemine

6. Strateegilise plaani kirjapanemine

7. Plaani elluviimine

- Tegevusplaanide defineerimine, kirjapanemine ja elluviimine

8. Hindamine

Etapp 1. Strateegilise planeerimise aluse määramine

Isegi eeldusel, et strateegiliseks planeerimiseks ollakse valmis, tuleb arvestada veel mõnda olulist aspekti.

Kes sellega seotud saavad olema?

Vastused sellele küsimusele võivad olla erinevad sõltuvalt organisatsiooni suuruselt. Väikeses organisatsioonis osaleb kogu personal ja juhatuse ning organisatsiooni ülejäänud huvirühmade esindajad (huvirühm tähendab inimesi, kes organisatsioonist hoolivad või peak-



sid hoolima, hõlmates personali, vabatahtlikke, juhatust, kliente, asutajaid, kogukonnaliidreid, varasemat personali ja vabatahtlikke, varustajaid jne.). Suurtes organisatsioonides ei ole see võimalik, seega võib nende puhul vastuseks olla planeerimiskomisjoni moodustamine, mis peab loomulikult kõiki organisatsiooni huvirühmi esindama. Igal juhul on oluline, et grupp hõlmaks erinevaid inimesi, eriti tegevdirektorit ja juhatuse liikmeid.

Kindlasti peavad organisatsioonis kõik olema ühel või teisel moel asjasse kaasatud, sest kui plaan ei oma tähendust kõigi jaoks, ei õnnestu selle teostamine kunagi.

Kuidas seda teha?

Siin esitatud strateegilise planeerimise kirjeldus on üks paljudest. Erinevatel autoritel on sellele erinevad lähenemised. Mõned neist on detailsemad ja vaatlevad suuremat etappide arvu kui teised või siis lihtsalt jaotavaid neid erinevalt. See on oluline, kuna seda vahendit ei saa kasutada järgalt. Otse vastupidi – see peabki olema paindlik, et kohanduda paljude erinevate organisatsioonidega. Nüüd on aeg saada üldine ülevaade strateegilisest planeerimisest ja otsustada, milliseid osi peaks kohandama, et see organisatsiooni tegelikkusele vastaks.

Mida me vajame?

Strateegiline planeerimine nõuab aega ja ressursse. Siiski ei tohiks see kunagi organisatsiooni takistada plaani koostamiseks vajalikke asju tegemast. Tähelepanu tuleb pöörata personali ja vabatahtlike seotusele uue ülesandega ja vajalikele ressurssidele, nagu raha koosolekute jaoks, informatsioon jne. Vajalik on ka asjaga seotud inimeste kohustuste määramine.

Lõpuks oleks mõnede organisatsioonide puhul kasulik võimalusel kaasata väline konsultant, kes protsessi edendada aitaks.

Etapp 2. Visioon ja missioon: arendamine või ülevaatus

Nüüd on aeg unistada. Planeerides peame teadma, kuhu soovime liikuda, seega peab planeerimisel olema suund. Selle määratlemiseks, kus me olla soovime, kasutame organisatsiooni visiooni, mida võib defineerida kui jagatud nägemust edust. Just selle visiooni poole pürgimine inspireerib ja motiveerib inimesi koostööd tegema.

Me võime defineerida kaht tüüpi visioone.

- Üks neist puudutab organisatsiooni ennast ja selle puhul peame ette kujutama, millisena me seda näha soovime.
- Väljapoole suunatud visioon keskendub sellele, milline saab olema maailm, kui meie organisatsioon oma eesmärgi saavutab.

Organisatsiooni visioon peab esitama väljakutse ja inspireerima gruppi oma võimete piiiril koostööd tegema, et saavutada organisatsiooni eesmärk.

Seda eesmärki kutsutakse mõnikord missiooniks ja seda võib defineerida kui "organisatsiooni eksisteerimise põhjust" (Allison ja Kaye, 1997), samuti võime öelda, et missioon on organisatsiooni roll visiooni suhtes.

Loomulikult on olemas oma missiooni juba selgelt deklareerinud organisatsioon. Kui see on nii, siis on õige aeg need üle vaadata.

Missiooni deklaratsiooni kirjutamine võib olla üsna suur väljakutse ja see võtab ilmselt üsna palju aega. Ometi tuleb selle tähtsust kaaluda ja mitte ainult sellepärast, et see on strateegilise planeerimise ülitähtis osa, vaid ka sellepärast, et see protsess võib aidata organisatsiooni liikmed kaasata nende töö põhjuse üle toimuvasse arutellu ja selle kooskõlastamisse.

Missiooni deklaratsiooni sisu kohta on muidugi mitmesuguseid arvamusi. Erinevad autorid rõhutavad erinevaid aspekte. Kokkuvõttes võiks missiooni deklaratsioon (mida mõnikord kutsutakse eesmärgi deklaratsiooniks) sisaldada vastuseid järgmistele küsimustele:

- Mida organisatsioon kavatses saavutada?
- Milles me head oleme? Eristuva omadusena teiste organisatsioonidega võrreldes.
- Mida me teeme, kelle jaoks me seda teeme ja kuidas me seda teeme?
- Missioon peab peegeldama organisatsiooni väärtusi ja selle eripära.

Missiooni deklaratsioonid peavad olema lühikesed, selged ja tähelepanu äratavad. Esitame siin mõned näited erinevate noorteühenduste missioonideklaratsioonidest.

IFM-SEI (International Falcon Movement-Socialist Educational International) – eesmärgiks on oma liikmesorganisatsioonide kaudu arendada laste ja noorte jaoks üliolulist teadlikkust tänapäeva maailmast. See püüab lapsi ja noori harida sallivuse, võrdsuse ja sõpruse põhimõtete kohaselt.



TEJO (World Organisation of Young Esperantist) – eesmärgiks on parandada erinevatest rahvustest ja erinevaid keeli rääkivate noorte üksteisest arusaamist, reklaamides rahvusvahelise tehiskeele esperanto kasutamist.

YDC (Youth for Development and Co-operation) – sihiks on tugevdada noorsoostruktuure, mis tugevdavad koostööd noorte inimeste vahel, andes neile võimaluse aktiivselt kujundada oma praeguseid ja tulevase elatusvahendeid, et jõuda keskkonnasäästliku, majanduslikult võimaldatava ja sotsiaalselt õiglase arenguni.

YEE (Youth and Environment in Europe) – YEE eesmärgiks on edendada elustiile, mis on loodusega harmoonias, kaitsta ja edendada ressurside õiget kasutamist maailmas, kaasata kõik otsustamisprotsessi ja pakkuda koolitust ülalnimetatud ideede valdkonnas.

Kui missioon on kirja pandud, kogevad kõik protsessis osalejad ilmselt suuremat omanikutunnet ja seeläbi suuremat organisatsioonile pühendumist. Oluline on missiooni avaldamine ja samuti selle mingil kujul organisatsiooni põhiseadusesse või põhikirja panemine.

Etapp 3. Keskkonna hindamine

Organisatsioon eksisteerib keskkonnas, mida on juba kirjeldatud kui muutuvat. Sellel keskkonnal on mõju organisatsiooni tulemuslikkusele: organisatsioon kasutab mingeid asju keskkonnast ja on teistest asjadest pidevalt mõjutatud.

Strateegiline planeerimine nõuab süsteemi, mis sunnib organisatsiooni nendele muutustele reageerima, ja see omakorda nõuab väliskeskkonna selliste aspektide analüüsi nagu poliitika, majanduslikud suundumused, demograafia, seadusandlus, kogukonnaprobleemid, konkureerimine teiste organisatsioonidega, väärtuste muutumine ja liikmete või kasusaajate vajadused.

Samas on oluline mõista organisatsioonisisest olukorda, et muutumisvajadust oleks võimalik paremini hinnata. Sisekeskkonna hindamisel tuleb analüüsida organisatsiooni kõiki tegevusi. Sõltuvalt organisatsiooni tüübist võivad selleks olla: finantseerimine, juhtimine, liikmelisus, turustamine, teenused, programm ja tegevused.

Üheks kasulikuks vahendiks, mis selles protsessis aitab, on SWOT-analüüs, mis toetub

tugevatele külgedele, nõrkustele, võimalustele ja ohtudele.

- Tugevad küljed. Mida me teeme hästi?
- Nõrgad küljed. Mida me saame paremaks muuta?
- Võimalused. Millised on meie keskkonnas toimunud muutused, mis võivad aidata meil paremini oma missiooni täita?
- Ohud. Milliste keskkonnamuutuste vastu peame me ennast oma tööd tehes kaitsma või mille vastu valmistuma (Allison ja Kaye, 1997)?

SWOT-analüüs peaks meil aitama tuvastada, millised organisatsiooni tugevad küljed lubavad võimalusi ära kasutada ja milliseid nõrkusi peame me kõrvaldama või parandama, et ohud meid ei mõjutaks. SWOT-analüüsi saab läbi viia kogu organisatsiooni tasandil või ka teatud programmide või osakondade raames.

Etapp 4. Strateegiliste teemade tuvastamine

Pärast seda, kui kogu informatsioon on eelmistes etappides kogutud, tuleb teha valikud ja otsustada prioriteetide üle. Selles punktis võib olla vajalik eelmise etapi juurde tagasitulemine ja täiendava uurimistöö tegemine. See etapp võib mõnikord meelehärmi tekitada, kuid tulemused on väga rahulduspakkuvad.

Bryson kirjeldab strateegilisi teemasid kui "strateegilisi põhiküsimusi, mis mõjutavad organisatsiooni volitusi, missiooni ja väärtusi, tootlikkuse taset või struktuuri, kliente, kasutajaid ja maksjaid, kulusid, finantseerimist, juhtimist või organisatsiooni ülesehitust". Nende asjade tähtsuse järjekorda seadmine missiooni ja visiooni taustal hakkab meie strateegilise plaani luudele liha kasvatama.

Selles protsessietapis ei ole mõistlik kiirustada. Kasulikud võivad olla SWOT-analüüsi tulemused ja me näeme, kuidas strateegilised teemad tuvastatuna seostuvad tugevate ja nõrkade külgedega, võimaluste ja ohtudega.

Viimaseks sammuks oleks organisatsiooni esmaste ülesannete realiseerimiseks olemasolevate valikuvõimaluste hulga vähendamine. Kordame veelkord, et erinevad autorid esitavad erinevaid versioone oluliste asjaolude kohta, mida tuleb arvestada.

Henry Migliore jt. oma raamatus "Strategic planning for Not-for-Profit organisations" (1994) esitavad järgmise loetelu:



- personali/vabatahtlike osaluse tase
- ressursside ja finantside tase
- maine ja tunnustuse tase teeninduses
- teenindatud kliendid
- programmide maht
- programmide kvaliteet
- eestvedamise efektiivsus
- teenuste maht ja kvaliteet

Etapp 5. Sihtide ja eesmärkide kirjapanemine

Diskussioonid sihtide ja eesmärkide üle toimuvad kogu strateegilise planeerimise protsessi vältel. Siiski on selles punktis silmapiiril protsessi viimane etapp.

Nüüdseks on enamik otsuseid vastu võetud ja üldpilt organisatsiooni suunast peaks olema selge. Nüüd on aeg kokku leppida konkreetsetes abinõudes kokkulepitud tulemuste saavutamiseks.

Selles kontekstis omab väärtust SMART-analüüsi kasutamine. See mälu tehniline vahend tähendab järgmist.

- Spetsiifiline (Specific). Abinõud tuleb üles kirjutada lühidas vormis, mis sätestab täpselt, millal, kuidas ja kus olukorda muudetakse.
- Mõõdetav (Measurable). Saavutust või protsessi peab saama mõõta.
- Saavutatav (Achievable). See tähendab, et inimeste motiveerimiseks tuleb esitada väljakutse element, kuid pettumuse vältimiseks peab see olema realiseeritav.
- Realistlik ja asjakohane (Relevant and Realistic). Siin tuleb keskenduda organisatsiooni prioriteetidele.
- Ajaliselt määratletud (Time-bound). Vajalik ajalise raamistiku olemasolu, mille jooksul eesmärk tuleb saavutada.

Nüüd jõutakse pühendumiseni ja tuleb määrata ressursivajadused. Ressursside paigutus määratakse eelarvega, mis on strateegilisi otsuseid, s.t. nappide ressursside vahel valimist ja selle määratlemist, mida organisatsioon peaks tegema, kajastav dokument. Eelarveid koostavad tavaliselt juhatused ja need kiidetakse heaks organisatsiooni kõrgema otsustusorgani (üldkoosolek, kongress) poolt, kuid jällegi – mida suurem on kõigi huvirühmade osalus, seda suurem on omanikutunne.

Etapp 6. Strateegilise plaani kirjapanemine

Kui lugeja, kes on otsustanud oma organisatsioonis tegeleda strateegilise planeerimisega,

alustab sellest peatükist, ei leia ta siit lõiku, mis teda aitaks. Strateegilise plaani kirjutamine tähendab lihtsalt eelmiste etappide kirjapanemist.

Võib-olla on parem, kui kirjutamise eest vastutab ainult üks inimene. Muidugi peab ka teistel asjaga seotutel olema võimalus kinnitamisprotsessis osaleda. Siiski on selles etapis kõik peamised otsused juba vastu võetud, nii et eriti palju muudatusi ei ole vaja teha, vastasel juhul võib tekkida oht sattuda lõputusse kavandite tegemise protsessi.

Dokumendina, mida kasutavad paljud erinevad huvirühmad, peab see olema kasutajasõbralik, et selles sisalduvaid ideesid tunnustataks. Kui dokument on valmis, tuleb see juhatuse poolt ametlikult kinnitada ja seda organisatsioonis nii laialt levitada kui võimalik.

Dokumendi koostamiseks puudub mudel, kuid eelnevalt kirjeldatud etappe arvesse võttes võiks see sisaldada järgmisi osi:

- Sissejuhatus
- Missioon ja visioon
- Organisatsiooni ajalugu ja profiil
- Strateegilised teemad ja põhistrateegiad
- Eesmärgid ja sihid (Allison ja Kaye)

Võimalik on, et mõned või kõik nendest osadest tuleb kirjutada iga osakonna ja organisatsiooni kui terviku jaoks eraldi.

Etapp 7. Plaani teostamine

Nüüd on aeg asjad käima lükata. Meie strateegiline plaan annab meile suuna, tähtjaja ja sisu. Selle rakendamiseks peame me iga strateegilise teema jaoks välja töötama tegevused (või tegevusplaanid). Siinkohal kasutatakse tegevust kirjeldavaid tegusõnu: töölevõtmise strateegia jaoks tehakse otsused, kuidas ametikohta välja kuulutada, töökirjeldust koostada, määrata kandidaatide intervjuude arv, koostada töölevõtu protseduuri eelarve jne.

Tegevusplaanid laskuvad rohkem detailidesse kui strateegiline plaan, kuid nad tagavad, et iga strateegilist küsimust koheldakse koordineeritult ja efektiivselt. Tähtis on tegevusplaanide kokkusobivus strateegilise plaani stiiliga. Inimesed, kes tegevusplaan rakendavad, peavad tunnetama oma tegevuse seost organisatsiooni missiooniga, nagu on kirjeldatud strateegilises plaanis.



Etapp 8. Hindamine

Strateegilise planeerimise puhul on hindamine lihtsalt veel üks etapp, mis mitte üksnes ei vii protsessi lõpule, vaid toob plaani uut informatsiooni ja võimaldab seda täpsustada. Strateegiline planeerimine muutub siis organisatsiooni arengus pidevaks protsessiks.

Hindamist tuleb teostada erinevates etappides:

- strateegilise plaani koostamisprotsessi ajal
- ja siis, kui plaani ellu rakendatakse.

Me oleme defineerinud strateegilise plaani kui protsessi ja seetõttu aitab pidev või kumulatiivne hinnang peale plaani enda kaasa ka protsessi efektiivsusele. Selles tähenduses ei ole tegelikult kunagi olemas lõplikku või kokkuvõtvat hinnangut.

4.9 Finantsjuhtimine

Finantseerimine võib olla aastate jooksul praktiseeritud aktsepteeritud meetoditega juhtimisprotsessi element, mida hästi mõistetakse. Isegi sellises keskkonnas ei pruugi finantseerimine olla olulise teemana universaalselt tunnustatav. Olulisus selles kontekstis võib omada mitmeid tähendada erinevaid asju, kuid ükskõik milline ka ei oleks definitsioon, peab see sisaldama arusaamise ja osaluse elemente.

Arusaamist võib suurendada järgnevat informatsiooni uurides, kuigi see ei lahenda osaluse probleeme. Omandiõiguse tähendusest on palju kirjutatud ja selle üle diskuteeritud. Finantseerimisele rakendub see koos kõigi oma aspektidega. Kuna paljudel juhtidel ei ole finantseerimise alal spetsiaalset väljaõpet, kiputakse kõiki sellega seotud teemasid "asjatundjate" hooleks jätma.

Noorteühendustelt nõutakse sarnaselt kasumit teenivate organisatsioonidega finantsinformatsiooni kättesaadavaks tegemist neile, keda rahalised otsused puudutavad. Juhtimisprotsess peab hõlmama vähemalt võimalust, et juht saaks anda oma panuse eelarve koostamisse. Aitamaks kaasa aruteludele osaluse taseme üle, pakutakse järgmist finantsaruande lühikirjelust.

Finantsinformatsiooni esitatakse paljudes vormides sõltuvalt asjassepuutuva organisatsiooni vajadustest. Osutada võib nii finantsaruannete-

le kui juhtimisarvestustele. Terminoloogia teeb vahet juriidilistel või seadusandlikel eesmärkidel raamatupidamise ja nende arvestuste vahel, mis valmistatakse ette üksnes selleks, et aidata juhatusel otsuseid vastu võtta. Esimene sisaldab bilansiaruannet ja kasumi-kahjumiaruandeid, samas kui viimane võib koosneda eelarvetest ja rahakäibe aruannetest.

Ükskõik millises juhtimiskoolituse programmis soovitatakse finantsjuhtimise valdkonnas kasutada järgmist jaotust:

eelarved,
bilansiaruanded,
tulude-kulude aruanne,
rahakäibe aruanded.

4.9.1 Eelarve

See on finantsaruanne kulude paigutamise prognoosimiseks tulude suhtes või määratud perioodi jooksul teatud tegevustele kulutatava rahahulga hindamine. Nagu tulude-kulude arvestusi, võib neid teha perioodiks, mis organisatsioonile sobib. Neid võib vaadelda kui pigem tulevasi või planeeritud kui juba tehtud tulusid ja kulusid. Ükskõik millise noorteühenduse juhile soovitatakse õppida vähemalt eelarve koostamist või selle koostamisele kaasaitamist ja seejärel eelarve tulemuseks oleva finantsplaani piirides juhtimist.

Arvestades, et tulude allikas, suurus ja laekumine on sageli ebakindel, võib tekkida vajadus eelarveid koostada konservatiivseid prognoose kasutades (see tähendab suuremate kulude ja madalamate sissetulekute prognoosimist kui te eeldaksite). Hilinenud maksete probleem finantseerivatelt organisatsioonidelt on esikohal rahakäibe puhul, kuid võib tekkida vajadus korrigeerida projektikulusid või isegi fikseeritud üldkulusid vastavalt laekumiste kuupäevadele ja suurustele. Seetõttu tuleb planeerida eelarveperioodid, et pakkuda organisatsioonile töös maksimaalset paindlikkust. Võime eelarvet teatud aja jooksul ja ettenähtud etteteatamisajaga muuta on noorteühenduste vajaduste seisukohalt ülioluline. Parandatud eelarvet esitatakse mõnikord kui prognoosi.

Tavaliselt on eelarve olemas organisatsioonil tervikuna ja kohalike üksustega suuremate struktuuride puhul on normaalsed ka allüksuste või osakondade eelarved. Kuna üksikul juhil võib kogutulule olla väike mõju, tuleb eelarvete koostamisel ja nendega tegelemisel osalemist spetsiaalselt julgustada. Väärtuslikuks tegevuseks juhtimiskoolituses on koosolekud erinevate perioodide kulude üle arutlemiseks.



Selliseid koosolekuid võib ka vaadelda kui osa organisatsiooni otsuste tegemisest. Otsustamine on kindlasti seotud eelarvete koostamisega. Kui eelarvet on parandatud, on tulemuste saavutamise, rakendamise ja hindamise protsess ikka

veel seotud eelnevalt osutatud planeerimise, organiseerimise, eestvedamise ja kontrollimise tsükliga (joon. 23). Planeerimist ja otsustamist selles tähenduses kirjeldatakse finantsterminites.

Joon. OJ-24: Näide mitteriikliku organisatsiooni eelarvest

Kõik arvud on eurodes

	Aruandlus	Eelarve
	1998	2000
TULUD		
1 Liikmesorganisatsioonide maksed	60 100	59 000
2 Administreerimistoetus EL	40 000	40 000
3 Administreerimistoetus ENF	8 000	8 000
4 Toetus Belgia valitsuselt	6 000	6 000
5 Intressitulu	3 250	3 000
6 Annetused/liikmemaksud	18 000	15 000
Vahesumma	135 350	131 000
7 Projektid	95 000	120 000
KOKKU TULUD	230 350	251 000
KULUD		
8 Alaline ja projektipersonal	75 000	80 000
9 Vabatahtlikud/koolitajad kohapeal	10 000	12 000
Vahesumma tööjõukulud	85 000	92 000
10 Kontori rent, küte, ...	5 900	6 000
11 Post, Telefon, Püsiseadmed	16 850	14 000
12 Seadmed	3 200	4 000
13 Personali transpordikulud	4 550	5 000
14 Juhatuse transpordikulud + kommunikatsioon	9 000	10 000
15 Iga-aastane üldkoosolek	9 350	9 000
16 Esindamine väljaspool	8 250	6 000
17 Finantskomisjon	1 530	1 000
18 Muu	3 130	4 000
Vahesumma kulud ilma tööjõukuludeta	61 780	59 000
19 Projektkulud (välja arvatud tööjõud ja muud halduskulud)	85 000	100 000
KOKKU KULUD	231 760	251 000
Kasum/kahjum (ilma projektideta)	-11 410	-20 000
Kasum/kahjum	-1 410	0



4.9.2 Bilansiaruanne

Bilansiaruandes esitatud informatsioon peegeldab organisatsiooni väärtust või hinda teatud kuupäeval. Üks analoogia, mida kasutatakse, on teatud hetkel seisma pandud kell. Neid aruandeid koostatakse tavaliselt kord aastas. Bilansiaruanne annab informatsiooni organisatsiooni varade kohta. Varade hulka kuuluvad kinnisvara, seadmed ja sularaha, mida organisatsioon omab ning pangas olev raha. Kohustused hõlmavad raha, mida organisatsioon teistele võlgneb.

4.9.3 Tulude-kulude aruanne

Seda aruannet võidakse kutsuda kasumikahjumiaruandeks või finantstulemusteks. Tulude-kulude aruanne võib olla piiratud tüüpi aruanne, kuid see näitab organisatsiooni olemasoleva raha põhiallikaid ja teatud perioodil kulutatud raha ning võib sobida väikestele noorteühendustele või suurema organisatsiooni väiksemale üksusele. Lõplik number näitab perioodi ülejääki või puudujääki. Äritehingutes oleks see kasum või kahjum.

Neid aruandeid koostatakse kord kvartalis, kord poolaastas või kord aastas ja need näitavad organisatsiooni positsiooni vastaval perioodil. Hoolimata terminikasutusest on see dokument juhtimisvahendina väärtuslik. Tulude, kulude ja väljaminekute perioodiline kontrollimine ja muutuste analüüsimine annab väärtuslikku informatsiooni otsuste tegemiseks ja tuleviku planeerimiseks.

4.9.4 Rahakäibe aruanded

Kõigis organisatsioonides, olgu need siis tulunduslikud või mittetulunduslikud, on tähtis nii sissetulevat kui väljuvat rahavoogu planeerida. Asja olemuseks on pangas või osakonna eelarves olemasolevate vahendite tasakaalu prognoosimine. Lõppsummad, mis prognoosivad negatiivse väärtusega numbrit, tuleb pangaga või organisatsiooni finantseerimise eest vastutava isikuga kooskõlastada.

4.10 Lepingute sõlmimine

Lepingud organisatsiooniga võivad olla erinevas vormis. Palgalise personali või vabatahtlike puhul sisaldavad lepingud vastava riigi tööseadusandluse elemente. Töölepingu tingimusi käsitletakse järgmises peatükis ja seega on

rõhuasetus kinnisvara, näiteks ehitiste, sõidukite, bürooseadmete ja masinate, kohta käivatel lepingutel. Juhtimisprotsess peab juhendina personalile ja vabatahtlikele hõlmama meetodeid tegevuste tuvastamiseks, mida saab täielikult organisatsiooni piires läbi viia ja osutusi vajadusele professionaalse nõuande saamiseks organisatsiooni juriidilistelt või raamatupidamiskonsultantidelt. Juhendeid aitavad koostada järgmised küsimused.

Milline on hangitava vara väärtus?

Kas vara ostetakse või renditakse?

Millise perioodi jooksul vara maha kantakse? (Mõnikord kutsutakse seda amortiseerimiseks – ei ole kõigi varade puhul rakendatav.)

Kas organisatsioonil on sisekonsultant?

Kas on olemas vahendid vara müügiks pakkuva või välja rentiva firma usaldusväarsuse või kompetentsuse hindamiseks?

Kas organisatsiooni eeskirjades on määratud inimesed, kes on volitatud teatud tüüpi lepingutele kolmandate isikutega alla kirjutama?

Näiteks määratakse tavaliselt isikud või teatud ametikohal olivad, kes võivad allkirjastada või sõlmida lepinguid maa või vara ostuks, kuid kas see on samamoodi palju rutiinsemate lepingute puhul, nagu näiteks paljundusmasinate rent? Näiliselt lihtsate lepingute erinevus võib hinna mõttes olla märkimisväärne.

4.11 Töölepingu tingimused

Nii riiklikud kui EL-i seadused esitavad organisatsioonidele nõudmisi seoses personali palkamise tingimustega. Samuti on see hea tööandja tunnus, kui tingimustes lepitakse kokku ausalt ja vastavalt neile tingimustele, milles personal töötab. Väärtustest juhitud organisatsioonina, fookusega inimeste arengul peavad Euroopa noorteühendused õigete protseduuride ja dokumentatsiooni kaudu veelgi enam demonstreerima oma pühendumist personalile.

Tingimuste aruanne on isiklik avaldus, mis sisaldab töösuhte põhitingimusi. See ei sisaldu kõigis tööandja ja töövõtja vahelistes lepingutes, kuna strateegiadokumendid, juhendid personalile, ametikirjeldused ja muud dokumendid kujutavad endast samuti lepingu osa. Asjad, mida te töölepingu tingimustega seoses silmas peate pidama:



Mis on sellise lepingu minimaalne pikkus, mis nõuab tingimuste kirjapanemist?
Kunaseks peab need tingimused töötajale esitama?
Millistele teistele dokumentidele tuleb viidata?

Tingimustes peab sisalduma järgmine informatsioon:

- Kes on tööandja?
- Millal töösuhe algab ja lõpeb?
- Milline on ametinimetus? (viide ametikirjeldusele)
- Töö asukoht.
- Palk (maksmine – millal? kuidas?).
- Töötunnid (tavalised, erandid, nädalalõpud ja õhtud, ületunnitöö).
- Üldtöökokkulepped (kollektiivlepingud).
- Millised kulutused kinni makstakse?
- Kas pakutakse majutust?
- Puhkepäevad (kui palju? millised avaldused on vajalikud?).
- Puudumisest teatamine.
- Haigustasude määramise (seadusandlikult ja organisatsiooni enda poolt).
- Pensioniõigused.
- Pensioniiga.
- Katseaeg (millal töötaja ametisse kinnitatakse?).
- Kaebuste esitamise protseduur (kui töötaja ei ole rahul sellega, kuidas tööandja teda kohtleb).
- Distsiplinaarprotseduur (kui tööandja ei ole rahul töötaja käitumisega või tulemuslikkusega).
- Tervishoiu- ja ohutusnõuded.
- Töötamine välismaal.
- Kõik muud korraldused (viide personali juhendile, teadetetahvlid).

Töölepingu tingimustes peab olema ka koht, kuhu nii tööandja kui töövõtja alla kirjutavad ja kuupäeva panevad. Dokument tuleb koostada kahes eksemplaris, nii et mõlemad pooled saaksid endale ühe eksemplari.

On olnud arutelusid, kas vabatahtlike puhul on ametlike tingimusi vaja. Organisatsioon peab siiski hoolt kandma, et ei tekiks olukorda, kus nad seaduse järgi kedagi palkavad ja antavat raha võib käsitleda kui miinimumpalgast väiksemat väljamakset.

Järgmist põhimõtet tuleb rakendada võrdselt nii töötajate kui vabatahtlike puhul: igaüks, kes organisatsioonis töötab, peab olema teadlik sellest, millised on tema kohustused ja mida oodatakse tema töö kvaliteedilt. Samuti tuleb

tehtavat tööd puudutavate teemade osas vaadelda organisatsiooni kõigi strateegiate levitamist ja kättesaadavust. Kooskõlastatud ootuste deklaratsioon võib olla üks viis nende asjade selgitamiseks.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge kursusel osalejatel vaadelda vähemalt üht palgalist ja üht palgata töötajat oma organisatsioonis ja analüüsida töölepingu tingimuste ja/või ootuste selguse taset.
- Kuidas nad seda teavad? Millised protseduurid on sisse viidud või tuleb sisse viia, et olukorda parandada?



4.12 Organisatsiooniväliste suhete juhtimine

Eelmistes osades on osutatud nii organisatsioonisisestele kui -välistele suhetele. Noorteühendusel on tavaliselt olemas välissuhete poliitika, mis peab sisalduma ja peegelduma ka mingis juhtimisprotsessi osas. Protsessi võiks kavandada vastustena järgmistele küsimustele.

Milline on organisatsiooni poliitika organisatsioonivälistes ja -sisestes suhetes?

Kuidas asutused väljaspool organisatsiooni tajuvad selle eesmärki ja stiili?

Kas ametlikud ja mitteametlikud mehhanismid või protseduurid aitavad kaasa strateegia edendamisele organisatsioonis?

Kas organisatsioonis peaksid ringlema soovitusel, mis tagaksid lähenemisviisi ühtsuse organisatsiooniväliste asutustega suhtlemisel?

Missugused on välised organisatsioonid, millega teie organisatsioonil on pidev või regulaarne kontakt?

Mõned asutustest väljaspool organisatsiooni võivad olla poliitilised organisatsioonid või riigiasutused, mis funktsioneerivad valitud liikmete ja palgatud tööjõuga. Viimaseid võib nimetada ametnikeks või täitevametnikeks. Noorteühendusel



dused peavad olema teadlikud nende asutuste aluseks oleva demokraatliku protsessiga seotud eelistest ja takistustest. Kui organisatsioon selliselt asutuselt tuge otsib, eriti kui on tegemist finantstoega, peab juhtimisprotsess tagama vähemalt selle, et ei satutaks piinlikusse olukorda samal eesmärgil teistkordse kontakti loomisega. Samamoodi võib kontaktide puhul ettevõtlussektoriga olla vajalik selle tagamine, et võimalik huvide konflikt ei mõjutaks negatiivselt vastavat ettevõtet ega noorteühendust.

Organisatsiooni juhatus või juhid võivad sise- ja välissuhete strateegiaid levitada spetsiaalse dokumendi näol. Alternatiivselt võib sellega seotud protsessi liita kommunikatsiooni- ja informatsioonistrateegiaga.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

- Paluge osalejatel loetleda organisatsioonivälised asutused, kellega nad tegemist teevad, regulaarselt või ebaregulaarselt suhtlevad. Kirjeldage nende suhete olemust. Võrrelge erinevaid tulemusi ja arutlege grupi liikmetega koostöövõrgus töötamise heade külgede üle.
- Paluge kommentaare seotud protsesside ja tulemustega rahulolu taseme kohta.
- Milline on seos protsessi ja tulemuse vahel?





Ajaloolised ja nüüdisaegsed vaated juhtimisele

Sissejuhatus

Selle lühikokkuvõtte eesmärgiks on täiendada käesolevas käsiraamatus esitatud informatsiooni ja argumente. Ülevaates ei viidata noorteühenduste spetsiifikale. Eesmärgiks on osutada originaalallikatele, et käsiraamatut kasutavad juhid ja koolitajad saaksid kujundada oma arvamuse nende rakendamise ja olulisuse kohta. Kommentaarid mõnede juhtimisautorite ideede tähtsuse ja väärtuse kohta noorteühenduste jaoks sisalduvad käsiraamatu põhitekstis.

Läheneviisiid juhtimise uurimisele ja organisatsioonidele

Mõnede autorite jaoks algas juhtimine eeldusest, et põhimõtteid saab teaduslikult tõestada ja vastavalt sellele võib välja töötada teooria. Järgnev kokkuvõte jagab autorite erinevad panused kolme perioodi: klassikaline ehk teaduslik juhtimine, inimsuhted ja moodne ehk nüüdisaegne juhtimine.

Teaduslik juhtimine

Teadusliku juhtimise "koolkond" ehk klassikaline koolkond hõlmab teoreetikuteks saanud praktikuid nagu Frederick Taylor (USA), Henri Fayol (Prantsusmaa) ja kolonel Lyndall Urwick (Suurbritannia). Nende seisukohad pärinevad masstoodangut tootvatest vabrikutest ja laienevad nii organisatsiooni protsessidele kui struktuurile.

Nad uskusid, et organisatsioonide ja tegevuse juhtimise kavandamiseks on olemas üksainus ja parim viis. Nad kinnitasid, et nende universaalsed põhimõtted on päritolult teaduslikud. Selle kohaselt olid organisatsioonid struktuuri poolest formaalsed ja keskendusid ümber organisatsiooniskeemi. Üks selle varase perioodi (üheksateistkümnenda sajandi viimastest kümnendist kuni sõdadevahelise ajani) tähelepanuta jäänud autoritest oli Mary Parker Follet. Tema seisukohti, kus tegeleti tööühiskondlike külgede ja ühiskonna olemusega, ignoreeriti ameeriklastest kaasmaalaste ja ka eurooplaste poolt, kuna see ei sobinud tolle aja mõtlemise peavooludega.

H. Fayol (1841-1925)

Fayol oli kaevandusinsener, kes võttis üle kahjumis ettevõtte ja muutis selle kasumit tootvaks. Tema põhimõtted olid järgmised: Vastutus – peab olema vastav mõjuvõimule. Käskude ühtsus – korraldusi peaks saama vaid ühelt ülemuselt.

Suuna ühtsus – arusaadav strateegia ja selge eestvedamine.

Tsentraliseerimine.

Käsuahel – selged hierarhiad organisatsioonis ja üheselt määratud ja mõistetud eesmärk iga tasandi jaoks.

F. W. Taylor (1856-1915)

Taylor tegeles nende asjaoludega, mis mõjutasid tootmist. Vastavalt sellele paelusid tema tähelepanu tööriistade efektiivne kasutamine, tehase optimaalne paigutus ja toodangu loogiline ringlus. Tema uurimistöö koosnes detailidest, millest ta formuleeris sellised põhimõtted nagu:

Jälgimine

Dokumenteerimine

Arendamine

Need põhimõtted on arendatud meetoditeks, mida võib tagasisivaateliselt nimetada tööajauuringuks. Tööajauuring on tegevuste analüüs, nende standardiseerimine ja ajastamine. Ajastamine viis tulemustasuni, mis toetus põhimõttele "tubli päevatöö eest tubli päevapalk". Hiljem kasutati selle kohta nime tüst tööstuslik plaanimine.

L. Urwick (1891-1983)

Kolonel Urwick avaldas oma juhtimispõhimõtted aastal 1938.

Selle põhiteemad olid kokkuvõtlikult järgmised.

Eesmärgi põhimõte – mida firma/ettevõtte/grupp/üksikisik püüab saavutada.

Vastavuspõhimõte – volitused ja kohustused peavad olema vastavuses.

Vastutuse põhimõte – juht/järelevalvaja ei tohi kunagi oma vastutust kellelegi teisele



edasi anda. Ta võib delegeerida, kuid peab alati oma vastutust tunnistama. Skaalapõhimõte – nagu Fayoli käsuahela puhul.

Kontrolli ulatuse põhimõte – ükski ülemus ei saa otseselt kontrollida rohkem kui kuue alluva tööd.

Spetsialiseerumise põhimõte – kõik töötajad peavad piirduma ühe peamise funktsiooni või tegevusega.

Defineerimise põhimõte – kõik ametikohad tuleb kirjalikult selgelt defineerida.

Urwick rääkis pika- ja lühiajaliste eesmärkide eraldamisest. Konflikt tekib valesimõistmisest. Asja olemus on siin selles, et inimene on ratsionaalne ja majanduslik loom. Seda rõhutab usk, et juhatus teab kõige paremini ja kõrgem juhtkond teab paremini kui madalama taseme oma.

On lihtne kogu teaduslik lähenemisviis juhtimisele kõrvale heita ja väita, et moodsal juhil on asjale valgustatum vaade. Kas see kehtib kõigi juhtide ja organisatsioonide puhul? Kaaluge Suurbritannia või Prantsusmaa imperialismi mõjusid. Millist juhtimistüüpi praktiseerisid varasemad kolooniad? Vaadake ka tärkavaid majandusi Aasias, olgu demokraatlikke või mitte, samuti hiljutisi tsentraalse planeerimise süsteeme Ida- ja Kesk-Euroopas.

Ometi on selge, et varasemate autorite oletus, et nende meetodid on teaduslikud, ei kannataks praegu teaduse sildi all välja ühtegi katset. Need olid põhiliselt praktikute tähelepanekud, lühendatuna nimekirjaks, mida nad nimetasid põhimõteteks. Kuigi seda empiirilist meetodit võidakse tõelises teaduses aktsepteerida, on selle väärtus inimkäitumise vaatlemise seisukohalt küsitav.

Inimsuhted

1920/30. aastatel hakkas klassikalisest lähenemisviisist mööduma inimsuhete koolkond. See koosnes suuremas osas organisatsioonipsühholoogidest (Maslow, McGregor, Argyris ja Bennis), kes tegutsesid 1920–1960. aastatel USA-s. Selle rühmituse positiivsete uurimistulemuste hulgas väärivad märkimist järgmised:

Tööline ei ole lihtsalt majanduslik inimene, vaid ka ühiskondlik inimene, ja mittemateriaalsed asjaolud on siin olulised.

Need seisukohad vastasid ka juba mainitud Mary Parker Folleti (1868-1933) omadele, kes oli oma ajast ees olev naine.

Teostatava töö kogus võib olla seotud rohkem sotsiaalsete kui füüsiliste tunnuste või võimetega.

Töötajate motivatsioonis ja heaolutundes ei mängi rolli majanduslik tasu.

Kitsas spetsialiseerumine ei ole ilmtingimata kõige efektiivsem töö jaotamise vorm.

Grupid moodustavad mitteametlike organisatsioonide aluse, mis eksisteerivad ja toimivad vastastikku ametlikes organisatsioonides. Sellele vastavalt on ülioluline mõista gruppide käitumist ja mõju.

Nii võimu kui volitusi tuleb mõista.

Hierarhiline positsioon ei taga alati head eestvedamist. Oluline on eestvedamise stiil. Hea kommunikatsioon on oluline, kuid seda on raske saavutada.

Muutuvates tingimustes on võtmeks inimene. Edukas muutus sõltub eestvedamisest, konsultatsioonist ja osalusvõimalustest.

Silverman, püüdes kokku võtta mõnikord uueks inimsuhete koolkonnaks kutsutavate organisatsioonipsühholoogide tööd, arwab: "Parim organisatsiooni vorm on selline, mis püüab optimeerida üksikisiku ja organisatsiooni vajadust rahulolu järele järgmiste vahenditega:

- stabiilsete töögruppide loomise ja töötajate otsustamises osaluse julgustamine;
- hea kommunikatsioon ja tagasisidet andev järelevalve;
- mittebürokratlikud struktuurid, mis funktsioneerivad pigem eesmärkide seadmise kui võimuhierarhia kaudu."

Inimsuhete lähenemisviis alustab inimese motiivide ja käitumise uurimisega ja sellest uurimusest arendatakse välja kriteeriumid abiks arendamisele ja organisatsioonile. Arendamine on suunatud inimeste stimuleerimisele ettevõtte sihtide saavutamisel koostööd tegema. Efektiivset koostööd võivad teha ainult teenistusvalmis inimesed ja grupid.



Eriti kinnitasid selle grupi autorid, et organisatsioonid võiksid:

- saavutada eesmärgid, samas pakkudes rahulolu grupi liikmetele (teooria väidab, et võrdsus tuleb säilitada rahuldustunde loomisega); julgustada suurt tootlikkust ja madalat tööluuside arvu;
- stimuleerida koostööd ja vältida tööstustüli (teatud lahkarvamuste taset aktsepteeritakse kui konstruktiivset).

Selles lähenemisviisis muutub organisatsiooni uurimine käitumise või selle uurimiseks, kuidas inimesed käituvad ja miks nad teatud moel käituvad. Need autorid lootsid käitumist organisatsioonides ennustada ja pakkuda juhtnööre, kuidas kõige paremini organisatsiooni ja ettevõtuse eesmärgi saavutada. Nende konkreetne lähenemisviis oli:

üksikisiku ja grupi tootlikkus,
individuaalne areng,
töoga rahulolu.

Biheivioristid jagasid oma uurimistöö järgmiselt:

individuaalsed vajadused ja soovid,
väikese grupi käitumine,
juhendajate käitumine,
grupisisene käitumine.

Lähemat uurimist on väärt Mayo, McGregori ja Maslow töö.

Nüüdisaegsed vaatenurgad

Kui juhtimismõtte varasemate perioodide kirjeldamise ja klassifitseerimise kohta eksisteerib mingi kokkulepe, siis pärast 1960. aastat kirjutatule üheselt aktsepteeritav määratlus puudub. Mitmerahvuselise ettevõtte tekkimine, globaliseerumine, panused juhtimismõttesse mittelääne, eriti jaapani, autoritelt muudavad klassifikatsiooni tunduvalt probleemsemaks. Diskussioonid jaapani või korea praktika üle kultuurides, mis oma olemuselt on lääne pluralistlikud kultuurid, lisavad juhtimisest kirjutatule teise dimensiooni ja muudavad selle aine õppijatele veel keerukamaks.

Arvamust, et ettevõtte toimib soovitud moel üheainsa juhtimismeetodi, -stiili, -struktuuri või isegi kõikehõlmava filosoofia tõttu, on järjest enam vaidlustatud. Isegi praegu mõnede praktikute poolt toetatavaid juhtimise ainu-

mudeleid peavad akadeemilised autorid äärmiselt kahtlaseks. Vaadeldes näiteks mitmekeelseid rõhuasetusi tehnikatele, millest mõned on arenenud juhtimisfilosoofiaks, mis on olnud moes alates 1960. aastatest. Entusiastlikult on arendatud tehnikaid nagu Juhtimine Eesmärkide Kaudu, Vähendatud Rahavoog, Täpselt Õigel Ajal, Terviklik Kvaliteedijuhtimine ja Äriprotsessi Ümberkujundamine.

Traditsioonilises mõtlemises, mida väljendasid kõik varasemad autorid, jäävad eeldused käsuhierarhiast endastmõistetavaks. Nüüdisaegsed teoreetikud on sellele eeldusele tähelepanu pööranud ja mõned selle eeltingimustest kahtluse alla seadnud. Aastate jooksul on uuritud järelevaataja või otsese ülemuse rolli. Ajuti oli küsimuste, mida esitati 60ndatel ja mille esitamine jätkus üha sagedamini aastani 2000, tulemuseks selle funktsiooni kõrvaldamine. Mõnes organisatsioonis asendus sõna "töödejuhataja" sellise nimetusega nagu "meeskonna liider". Eeldati, et niimoodi nimetatav inimene võib osaleda nii töös kui motiveerida ja juhtida teisi, et teatud eesmärgi saavutada. Järgmiseks sammuks on organisatsiooni asutamine, kus puudub sildistamine või isegi arusaamine, mida see roll tähendab. See välistab ühe juhtimistasandi täielikult. Väidetakse, et sellised organisatsioonid on nii efektiivsemad kui tootlikumad. Sama põhimõtte rakendatuna teenindus- ja mittetulundusorganisatsioonidele, millel on tippjuhtkonna spetsialistide funktsioonid, võib hierarhilist mudelit veelgi nõrgendada. Selliseid muutusi võib seostada ka töötajate arvu vähendamise organisatsioonis. Mitmerahvuselised ettevõtted on olnud lameda organisatsiooni ideede juurutamisel eriti aktiivsed, väidetavalt pigem kulude kokkukohu kui juhtimisefektiivsuse parandamise tõttu.

Objektiivne analüüs näitab kõigi nende ideede väärtusi, kuid vältimatult nõrka seost süsteemiga: inimkäitumine on sageli osutunud soovitud progressile takistuseks. Peter Wickens kritiseerib mõnevõrra neid juhtimisinitiatīve raamatus "The Ascendant Organisation". Tema kogemus hõlmab Euroopa, Ameerika ja Jaapani juhtkondi ja seda peaksid lähemalt uurima need, kes soovivad sellest sajandist õppida, et olla valmis järgmiseks sajandiks. Peter Drucker, kes sündis 1909. aastal Viinis ja 1999. aastal ikka veel Ameerika põhjal kirjutab, väidab, et nüüdne



juhtimine ei erine põhiosas Taylori peaaegu sajandivanustest ideedest.

Ta räägib informeeritud töötajast ja arvab, et Marxi tööväärikusel ei ole kunagi mingit tähtsust olnud.

Informeeritud töötaja tähendab ka juhte, kes ise sageli tegelevad üksluiste tegevuste või ülesannetega, kuid kelle puhul teadmised, teaduslikud või muud, on otsuste tegemisel ja eestvedamisel olulise tähtsusega. Rõhuase-

tus teadmistel on tekitanud uusi ideid, millest mõni on jõudnud teooria staatusesse, nagu Õppiv Organisatsioon, mis arendab pidevat õppimist kui edu võtit. Paljud vaatlejad pöörduvad siiski tagasi Maslow juhtnõõride poole, et iga inimest tuleb juhtida individuaalsel moel.

Kas mittetulunduslikud või vabatahtlike organisatsioonid suudavad seda paremini teha kui turust mõjutatud ettevõtted?





Hinnang organisatsiooni juhtimise käsiraamatule ¹

We hope you have found this first version of the Organisational Management T-kit helpful and useful. This is the first time that such a publication has been produced within the Partnership Programme and we would welcome your feedback and suggestions for future editions. Your answers will also be used to analyse the impact of this publication. Thank you for completing this questionnaire, your comments will be read with great attention.

How far did this T-kit help you to find theoretical foundations and practical applications of organisational management techniques?

From 0% to 100%

You are...

(You may tick more than one option)

- A Trainer
 Local, National or International level

Did you use the T-kit in any of your training activities? Yes No

If yes...

In what context or situation?

.....

With which age group(s)?

.....

Which ideas did you use or adapt?

.....

.....

Which ideas did you find least useful?

.....

.....

- A "Manager" of a youth organisation
 Local, National or International level

 Board member Staff Other (please specify)

Name of the organisation

¹ Toimetaja märkus: siin toodud tagasisidevorm on mõeldud saatmiseks käsiraamatu autoritele ja jäetud seetõttu inglisekeelseks. Palume Teil küsimustik täita samuti inglise keeles ja saata vormi lõpus olevale aadressile.



Which techniques and ideas of the T-kit were more useful for your work?

.....
.....
.....

Which were the least useful?

.....
.....
.....

None of the above – Please specify

What do you think of the overall structure?.....

.....
.....

What do you think about the layout?

Where did you obtain your copy of this *Organisational Management* T-kit?

What recommendations or suggestions do you have for future editions?

.....
.....
.....
.....

Name:

Title:

Organisation/establishment (if applicable).....

Your address:

.....

Phone number:

E-mail:

Please return this questionnaire by surface mail or e-mail from: **www.training-youth.net**

Organisational Management T-kit
Directorate of Youth & Sport
Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex
E-mail: info@training-youth.net



Viited ja täiendav kirjandus

- Adair, John (1983)
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)
How to be better at motivating people, London: Kogan Page
- Allison, Michael ja Kaye, Jude (1997)
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook, New York: Wiley
- Argyris, C. ja Schon, D. (1982)
Theory in practice : increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R.M. (1981)
Management team: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', Human Biology 23, nr. 4
- Blanchard, K.; Zigarmi P. ja Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one minute manager, London: Collins
- Boulding, K. (1954)
'General systems theory', The Skeleton of Science 2, nr. 3
- Bryson, John M. (1993)
Strategic planning for public and non profit organizations, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)
Managing change: a strategic approach to organisational dynamics, London: Pitman
- Equipo Claves ja Junta de Andalucia (1994)
Apreniendo a organizar nuestra asociación, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor: fostering talent at work, London: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic, London: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)
La gestión de las organizaciones no lucrativas, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)
Management challenges for the 21st Century, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)
The first sex : the natural talents of women and how they are changing the world, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. and Clark John (1989)
The complete time management system, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence: why it matters more than IQ, London: Bloomsbury
- Goleman, Daniel et al (1999)
Lo Spirito Creativo, Milano: Mondadori (raamatu "The creative spirit" tõlge)
- Handy, Charles B. (1985)
Inside organisation: 21 ideas for managers, London: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)
Understanding Organisations, London: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)
Understanding voluntary organisations, London: Penguin
- Herzberg, F. et al (1933)
The motivation to work, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)
Work and the nature of man, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter ja Mumford, Alan (1992)
The manual of learning styles, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)
Management by objectives, London: British Institute of Management



- Kolb, David (1984)
Experiential learning, Englewood Cliffs:
Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1978)
*Managerial psychology : an introduction
to individuals, pairs and groups in
organisations*, Chicago: University of Chi-
cago Press
- Le Boterf, Guy (1999)
*De la compétence à la navigation profession-
nelle*, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955)
*The Johari window, a graphic model for
interpersonal relations*, Western Training
Laboratory for Group Development; Cali-
fornia Ülikooli Los Angelesi Extension
Office
- Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, New York:
Harper
- Mayo, E. (1933)
*The human problems of an industrial
civilisation*, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry et al. (1994)
*Strategic planning for not-for-profit
organisations*, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)
*The structuring of organisations : a synthesis
of research*, Englewood Cliffs: Prentice
Hall
- Nonaka, Ikujiro ja Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (Itaalia
väljaanne). Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)
*Managing in the voluntary sector: a
handbook for managers in charitable &
non-profit organisations*, London: Interna-
tional Thomson Business Press
- Pasini, Willy ja Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Milano: Monda-
dori
- Patterson, Malcolm (1999)
People management, London: Personnel
Publications Ltd
- Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcospini,
Torino: Piero Gribaudo Editore ("The
delicate art of dancing with Porcupines"
tõlge)
- Senge, Peter M. (1990)
*The fifth discipline : the art and practice
of the learning organisation*, New York:
Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)
The theory of organisations, London:
Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)
The learning organisation, (Management
insight No. 3). Veebilehel [http://www.
skyrme.com/insights/3lrnorg.htm](http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm) (16/5/
2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)
*Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza,
Ponte delle Grazie* ("Intellectual
capital: the new wealth of organizations"
tõlge)
- Tannenbaum, R. ja Schmidt, W. H. (1973)
*"How to choose a leadership pattern
– retrospective commentary"*, Harvard
Business Review, mai-juuni 1973
- Tuckman, B. W. (1965)
"Developmental sequences in small groups",
Psychological Bulletin, kd. 63, lk. 384-
399
- Vaill, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, San Francisco:
Jossey-Bass
- WAGGGS (1998)
WAGGGS training guidelines, London:
World Association of Girl Guides and Girl
Scouts
- Weber, Max (1964)
*The theory of social and economic organi-
sation*, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)
*The ascendant organisation: combining
commitment and control for long-term,
sustainable business success*, Basingstoke:
Macmillan Business Press.



Organisatsiooni juhtimise käsiraamatu autorid

Jonathan Bowyer (toimetamine, korrektuur, autor) on Euroopa Sideametnik YMCA juures Inglismaal. Tal on suur kogemus mitteriiklike organisatsioonide juhtimises ja koolitamises nii professionaali kui vabatahtlikuna. Eriti huvitatud on ta meeskondadest, eestvedamisest ja isiklikust arengust. E-post: jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk

Arthur Murphy (autor) juhib Strasbourg'is konsultatsioonifirmat M&M Associates, mis on spetsialiseerunud üle-euroopalistele partnerlussuhetele ja ühissetevõtetele, samuti õpetab juhtimist Strasbourg'i ja Freiburgi ülikoolides. E-post: AMurphy127@aol.com

Paola Bortini (autor) on töötanud WAGGGS-i lähetatuna tütarlaste ja noorte naiste koolitajana Kesk- ja Ida-Euroopas. Alati huvitatud juhtimisteooriatest, usub mittetulundussektori rolli ja panusesse, mida see suudab anda ühiskondlikesse muutustesse. Magistrikraadiga Euroopa võrdlevas sotsiaalteaduses, töötab Lõuna-Itaalias kutseõppe ja kohaliku arengu valdkonnas. Paola on Euroopa Nõukogu koolitajate ühenduse ja Noortefoorumi koolitajate ühenduse liige. E-post: paola.bortini@tin.it

Rosa Gallego Garcial (autor) on pikaajaline kogemus töötamisel vabatahtlike organisatsioonidega Hispaanias ja Euroopas, praegu töötab ta Rahvusvaheliste Noorte Looduseõprade organisatsiooni peasekretärina Brüsselis. E-post: iynf@iynf.org





The T-kit series – year 2000 (*available in English and French*)

**T-kit 1:
Organisational Management**

**T-kit 2:
Methodology in Language Learning**

**T-kit 3:
Intercultural Learning**

**T-kit 4:
Project Management**

*Planned for the year 2001:
(provisional titles)*

**T-kit 5:
How to organise a Training Course**

**T-kit 6:
Voluntary Service**

**T-kit 7:
Citizenship Education**



