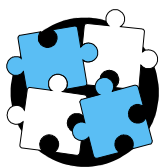


*Avatud noortekeskuste
arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas*



ARENGUKAVA KOOSTAMISE, RAKENDAMISE JA HINDAMISE KÄSIRAAMAT



Mitmekultuuriline Eesti

Riiklikku integratsiooniprogrammi toetavad Soome, Norra, Suurbritannia ja Rootsi



*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengekava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengekava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

Käsiraamat on valminud Integratsiooni Sihtasutuse tellimisel välisabi projekti “Mitmekultuuriline Eesti” raames. Käsiraamatu väljaandmist toetasid Soome, Norra, Suurbritannia ja Rootsi.

Koostanud

© Kaidi Holm, III osa *Arengekava koostamine*

© Jelena Jedomskihh, II osa *Mitmekultuurilisus ja integratsioonimeetmed noorsootöö valdkonnas*

© Keit Kasemets, Liis Kasemets; IV osa *Arengekava rakendamine*, V osa *Arengekava hindamine ja aruandlus*

© Tarmo Pikner, I osa *Avatud noortekeskustearendamist mõjutavad strateegilised valdkonnad*

Toimetanud ja kujundanud Liis Kasemets

Kaanepilt <http://www.multimania.com/ydog>

Tallinn, 2004

AS Esko Koolitus ja Konsultatsioonid

Elektroniline väljaanne CD-ROM'il

ISBN 9949-10-534-X

Sisukord

EESSÕNA	5
I OSA	
AVATUD NOORTEKESKUSTE ARENDAMIST MÕJUTAVAD STRATEEGILISED VALDKONNAD	7
1.1. Avatud Noortekeskuste roll ja tegevuskeskkond.....	7
1.2. Avatud Noortekeskuste arengukava seos strateegiliste dokumentidega.....	7
1.2.1. Eesti noorsootöö kontseptsioon ja noorsootöö seadus.....	9
1.2.2. Eesti noorsootöö arengukava 2001-2004.....	10
1.2.3. Kohaliku omavalitsuse arengukava ja regionaalsed arengustrateegiad	10
II OSA	
MITMEKULTUURILISUS JA INTEGRATSIOONIMEETMED NOORSOOTÖÖ VALDKONNAS.....	13
2.1. Akulturatsiooni strateegiad	15
2.1.1. Kohanemisraskused kui kultuurišokk	15
2.1.2. Elumuutused nõuavad kohanemisvõimeid	19
2.2. Mitmekultuurilisus.....	20
2.2.1. Mitmekultuuriline strateegia	20
2.2.2. Keel ja meel	22
2.3. Etniline identiteet.....	24
2.4. Etnilised stereotüübid	25
2.5. Kultuur	26
2.5.1. Kultuuritundlikkus	29
2.6. Kultuuridevahelised strateegiad.....	31
2.6.1. Nõudmised vastuvõtjamaale	32
III OSA	
ARENDEKAVA KOOSTAMINE.....	37
3.1. Mis on arengukava?	37
3.2. Milleks on arengukava vaja?	37
3.3. Kuidas noortekeskuse arengukava koostada?.....	39
3.3.1. Planeerimise planeerimine	41
3.3.2. Mandaadi identifitseerimine	45
3.3.3. Missiooni sõnastamine ja väärtushinnangute deklaratsioon.....	46
3.3.4. Huvigruppide analüüs	48
3.3.5. Väliskeskonna analüüs.....	51
3.3.6. Sisekeskkonna analüüs	54
3.3.7. Strateegiliste eesmärkide määratlemine.....	56
3.3.8. Strateegiate formuleerimine ja tegevuskavade koostamine.....	58
3.3.9. Strateegia ja tegevuskavade läbivaatamine ja lõplik vormistamine	61

3.3.10. Organisatsiooni edu visiooni kirjeldamine	61
3.3.11. Teostamise strateegiline planeerimine	63
3.3.12. Strateegia ja planeerimisprotsessi hindamine	63
3.4. Tüüpilised vead strateegilisel planeerimisel	64
3.5. Arengekava vormistamine ja esitlemine	66
 IV OSA	
ARENGEKAVA RAKENDAMINE	69
4.1. Tegevuste juhtimine	70
4.1.1. Kuidas planeerida realistlikke tegevusi arengukava eesmärkide täitmiseks?.....	70
4.1.2. Kuidas koostada tegevuste graafikut?.....	73
4.2. Ressursside juhtimine	76
4.2.1. Kuidas tegevuste kulu hinnata?	76
4.2.2. Kuidas kulusid planeerida?	77
4.3. Riskide ja muutuste juhtimine	80
4.3.1. Kuidas riske määratleda ja hinnata?	80
4.3.2. Kuidas riskidest tulenevaid muudatusi juhtida?	81
4.4. Inimeste juhtimine	86
4.4.1. Kuidas luua hästi töötav meeskond?.....	87
4.4.2. Kuidas arendada ja juhtida meeskonda?	90
4.4.3. Kuidas tagada tulemuslik meeskonnasisene infovahetus?.....	94
4.5. Kommunikatsiooni juhtimine	99
4.5.1. Kuidas tagada tulemuslik organisatsiooniväline koordineerimine ja juhtida koostöösuhteid?	99
4.5.2. Kuidas kujundada lihtne ja tulemuslik info juhtimise plaan?	102
 V OSA	
ARENGEKAVA RAKENDAMISE HINDAMINE JA ARUANDLUS	109
5.1. Aruandlus kui hindamise alus.....	110
5.1.1. Kuidas tagada toimiv aruandlus?.....	110
5.1.2. Kuidas aruandlust korraldada?.....	110
5.2. Hindamisobjektid ja ajastamine	112
5.2.1. Mida hinnata?	112
5.2.2. Millal hinnata?	114
5.3. Hindamise läbiviimine	115
5.3.1. Kuidas hinnata?.....	115

EESSÕNA

Hea avatud noortekeskuse töötaja!

Arengu planeerimine – missiooni, visiooni, arengu- ja tegevuseesmärkide ning konkreetse tegevuskava paikapane – on iga organisatsiooni üheks peamiseks ülesandeks. Pole oluline, missuguses valdkonnas tegutsete – on see rahandus või noorsootöö – ilma konkreetse tulevikunägemuseta ja selle elluviimise plaanita on raske edukas olla. Sageli takerdutakse igapäevatöö detailidesse ja tegeletakse ühekordsete omavahel mitteseotud toimetustega, mis organisatsiooni eesmärkide täitmist toetada ei pruugi. Läbimõeldud dünaamiline arengukava aitab organisatsiooni tegevust suunata ning seda nii töötajatele kui ka rahastajatele, partneritele ja klientidele lahti mõtestada.

Hea arengukava koostamine ei ole lihtne ülesanne. See eeldab metoodilisi oskusi ning soovi pühendada märkimisväärne hulk aega organisatsiooni tegevuse mõtestamisele. Käsiraamatu “Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas. Arengukava koostamine, rakendamine ja hindamine” peamiseks eesmärgiks ongi aidata kaasa noortekeskuste arengu- ja tegevussuutlikkuse tõusule, arendades noortekeskuste võimet oma tegevusi pikemas perspektiivis süsteemselt ja realistlikult planeerida, ellu viia ja hinnata. Samuti, kummutamaks kahtlused arengukava kui juhtimisvahendi mittetundmisest tulenevad kahtlused stiilis ‘meie organisatsioonis’ või ‘meie probleemide lahendamiseks’ ei ole võimalik ega otstarbekas arengukava abil oma arengut kujundada ja eesmärgipäraselt igapäevaselt tegutseda. Raamat pakub praktilisi juhiseid avatud noortekeskuste arengukavade koostamiseks ja rakendamiseks, aidates luua vajaliku teadmiste- oskuste baasi arengukavade iseseisvaks koostamiseks, rakendamiseks ja hindamiseks ning panustada noortekeskuste poolt kohalike partneritega koostatavate arengukavade valmimisele.

On oluline, et organisatsioon lähtuks oma tegevuses raamistikust, mis on paika pandud strateegilistes dokumentides ja seadustes, ning organisatsiooni tegevust mõjutavast väliskeskkonnast. Käsiraamatu kaks esimest osa keskenduvad just nendele teemadele. Esimene peatükk annab ülevaate noortekeskuste tegevust mõjutavatest strateegilistest dokumentidest ja olulisematest ülesannetest, mis on nendes dokumentides noortekeskustele ette nähtud. Teine peatükk keskendub mitmekultuurilisuse temaatikale ning erinevatele integratsioonimeetmetele noorsootöö valdkonnas.

Kui õiguslik raamistik ja väliskeskkonna mõjud on kaardistatud ning ühiskonna sisemise sidususe tugevdamise võimalused läbi arutatud, on võimalik asuda organisatsiooni arengukava koostamise juurde. Kolmas peatükk tutvustab arengukava koostamise etappe ning toob läbi praktiliste näidete välja arengukava koostamiseks vajalikud olulisemad tegevused ja probleemid arengu planeerimisel.

Arengekavade kasutamisel on suurimaks puuduseks asjaolu, et koostatud dokument jääb sageli vaid paberil olevaks süsteemseks mõtteharjutuseks ning seda ei kasutata organisatsiooni igapäevatöös. Seetõttu on mahukas osa käsiraamatust pühendatud arengukava edukaks

rakendamiseks vajalikele oskustele. Neljas peatükk keskendub tegevuste, ressursside ja inimeste juhtimisega seotud küsimustele ning annab ülevaate riskide ja muudatuste juhtimisest arengukava rakendamisel. Samuti hõlmab peatükk praktilisi juhiseid organisatsioonisisese ja -välise infovahetuse korraldamiseks ning kommunikatsioonistrateegia väljatöötamiseks. Viies peatükk tutvustab arengukava rakendamise hindamise meetodeid ja tehnikaid ning analüüsib mõõdikuid, mille kaudu on võimalik hinnata arengukava elluviimise tulemuslikkust.

Iga peatükk hõlmab endas lisaks kirjeldav-analüütilisele teadmiste-oskuste arendamise osale ka praktilisi ülesandeid ja kontrollküsimusi nende lahendamise hõlbustamiseks ning arengukava koostamise ja rakendamise lihtsustamiseks. Käsiraamatus on kasutatud ka näiteid erinevate noortekeskuste arengukavadest ning *Integratsiooni Sihtasutuse* poolt rahastatud “Avatud noortekeskuste arengukava koostamise ja rakendamise koolitusprogrammi” raames teostatud praktilistest ülesannetest.

Käsiraamatu põhjal noortekeskuse arengukava koostama asudes tuleb arvestada, et kõik kasutatud näited on illustratiivsed ega sobi üks-üheseks kasutamiseks. Iga organisatsioon peab arengu planeerimisel lähtuma vahetust keskkonnast ja sisemistest ressurssidest. Eestis tegutseb üle 150 noortekeskuse. Nende formaal-juriidiline staatus, rahastamispehimõtted, väliskeskond, sisemised ressursid ja koostööpartnerid on erinevad. Seetõttu ei ole võimalik pakkuda ka kõikides noortekeskustes ühtviisi toimivaid tüüplahendusi. Aga selles ju peitubki arengukava väljatöötamise võlu – leida konkreetset hetkes parimad lahendused, mis aitavad organisatsiooni arengut realistlikult ja mõtestatult edasi viia.

Käsiraamat on valminud Integratsiooni Sihtasutuse ja välisabi projekti “Mitmekultuuriline Eesti” raames. Raamat tugineb autorite varasemale kogemusele avatud noortekeskuste arengu- ja tegevussuutlikkuse arendamisel, mis hõlmab osalejailt kõrge hinnangu pälvinud avatud noortekeskustele suunatud arengukavade teemalise süvakoolitusprogrammi läbiviimist 2002-2003.a. Raamatu autorid tänavad avatud noortekeskuste katusorganisatsiooni, mittetulundusühingu Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus liikmeid Marion Bobkovi, Karin Kongast, Kristjan Kruusi ja Edgar Schlümmerit, kes käsiraamatu tugigrupi liikmetena andsid omapoolse tõhusa panuse käsiraamatu valmimisse.

Head lugemist ja kaasamõtlemist!

Käsiraamatu autorid

I OSA

AVATUD NOORTEKESKUSTE ARENDAMIST MÕJUTAVAD STRATEEGILISED VALDKONNAD

1.1. Avatud Noortekeskuste roll ja tegevuskeskkond

Lähtudes riigipoolsetest strateegilistest eesmärkidest noorsootöö valdkonnas peaksid avatud noortekeskused tulevikus saama Eestis peamiseks noorsootöö arendajateks ja teostajateks kohalikul tasandil. Neis keskustes puutuvad omavahel kokku sageli erineva sotsiaal-kultuurilise taustaga noored. Seetõttu on noorte integratsioon üks tähtsamaid aspekte avatud noortekeskuste töös. Noortekeskuste loomine on aktiivselt käivitunud viimaste aastate jooksul.

Iga organisatsioon ja tema liikmed töötavad teatud tegevuskeskkonnas, mis aja jooksul suuremal või vähemal määral muutub. Organisatsiooni sisemise tegevuskeskkonna moodustavad noortekeskuste töötajate oskused ja kogemused, suhted partnerorganisatsioonidega (nt. kohalik omavalitsus) ja kohalike noortega, püstitatud arengueesmärgid ja -strateegiad ning olemasolev infrastruktuur ja finantseerimisvõimalused. Noortekeskuste sisekeskkonnast tuleb lähemalt juttu käsiraamatu kolmandas ja neljandas peatükis.

ANK väliskeskond koosneb üldisest majanduslik-sotsiaalsest kontekstist, ANK-te rolli ja strateegilisi arengusuundi määratlevatest dokumentidest ja õigusaktidest, huvigruppide ootustest. Väliskeskonna paremaks mõistmiseks võiks selle mõtteliselt jagada kattuvate ruumiliste tasandite vahel: kohalik, maakondlik, üleriigiline ja rahvusvaheline. Taoline jaotus võimaldab paremini analüüsida ka olemasolevat olukorda ja seada tegevuseesmärke.

Avatud noortekeskuste sise- ja väliskeskond on pidevas muutuses ja seetõttu eeldab ka arengukava koostamine kujunenud olukorraga paindlikku arvestamist. Sise- ja väliskeskonna analüüsimiseks ning strateegiliste eesmärkide püstitamiseks on mitmeid erinevaid meetodeid, millest tuleb lähemalt juttu järgnevas käsiraamatu peatükkides.

1.2. Avatud Noortekeskuste arengukava seos strateegiliste dokumentidega

Strateegiliste dokumentide ja vastavate õigusaktidega on määratletud avatud noortekeskuste roll noorsootöös ja seosed teiste institutsioonidega. See üldine raamistik moodustab ühe osa noortekeskuste välisest tegevuskeskkonnast, mida tuleb arengukava koostamisel kindlasti arvestada.

Strateegilised dokumendid loovad laiem poliitilise konteksti noorsootöö valdkonnale, mille üheks osaks on noortekeskuste toimimine. Noorsootööga seotud kavad võimaldavad püstitada realistlikke eesmärke noortekeskustele pikemaks ajaperioodiks. Läbiviidud uuringud ja raportid annavad ülevaate noortega seotud probleemidest, mida noortekeskused saaksid lahendada. Lisaks saab strateegiliste dokumentide põhjal täpsemalt määratleda huvigruppe, võtta arvesse potentsiaalseid rahastamisvõimalusi ja majanduslik-tehnilisi nõudmisi.

Iga avatud noortekeskuse arengukava koostamisel peaks arvestama strateegiliste dokumentidega. Samas pole selle jaoks võimalik välja pakkuda ühtset meetodikat, kuna keskused tegutsevad erinevates majandus-sotsiaalsetes tingimustes. Lisaks varieerub ka keskuste õiguslik-juriidiline vorm ning erinev on nende tegevusfookus. Seetõttu pakub käesolev käsiraamat võimalikke soovitusi, mis saab arengukava koostajal kohandada juba kohaliku noortekeskuse olukorda ja perspektiivi silmas pidades.

PEA MEELES!

- Avatud noortekeskuse arengukava koostamisel tuleb kindlasti lähtuda noortekeskuse tegevust mõjutavatest strateegilistest dokumentidest.
- Samas tuleb silmas pidada, et raamdokumendid muutuvad. Seetõttu on oluline jälgida noortekeskuse tegevusega seotud õigusaktide arengut ning võimalusel osaleda õigusaktide kujundamisel.

Avatud noortekeskuste ja noorsootöö valdkonnaga laiemalt on seotud mitmed strateegilised kavad. Olukorra selgitamiseks võiks kasutada järgnevat jaotust, kuhu saab konkreetsest ANK-se vajadusest lähtuvalt juurde vaadata vajalikke materjale:

- a) ANKte arengut vahetult mõjutavad dokumendid:
 - Eesti Noorsootöö kontseptsioon
 - Noorsootöö seadus
 - Eesti noorsootöö arengukava 2001-2004
 - Kohaliku omavalitsuse arengukava

- b) Siseriiklikult ANKte tegevust osaliselt mõjutavad dokumendid:
 - Eesti riiklik arengukava EL struktuurifondide kasutusulevõtuks – ühtne programmdokument 2004-2006
 - Riiklik programm „Integratsioon Eesti ühiskonnas 2000-2007“
 - Riiklik programm „Alkoholismi ja narkomaania ennetamise programm aastateks 1997-2007“

- c) Rahvusvaheliselt noortekeskuste tegevust mõjutavad strateegiad:
 - Euroopa Liidu noortepoliitika valge raamat¹ (*European White Paper on Youth Policy*)

- d) Noorsootööd mõjutavad valdkondlikud arengustrateegiad:
 - Eesti haridusstrateegia
 - Riiklik kuritegude ennetamise strateegia aastani 2005
 - Eesti riigi kultuuripoliitika põhialused

¹ *European White Paper on Youth Policy*,
http://europa.eu.int/comm/education/youth/whitepaper/download/whitepaper_en.pdf;
eesti keelsena vt <http://www.hm.ee>

- Eesti sotsiaalarengu strateegia
- Eesti regionaalarengu strateegia

Arengukava koostama asudes soovitame esmalt koostada üldise ülevaate vajalikest taustmaterjalidest. Eelpool esitatud loetelu pole lõplik, sest kõne all oleva valdkonnaga seotud strateegilisi dokumente ja analüüse koostatakse juurde ja uuendatakse. Võimalusel soovitame kaasata protsessi vastava kompetentsiga inimesed, kes omavad ülevaadet avatud noortekeskustega seotud valdkondadest. See võimaldaks noortekeskuse arengukava efektiivselt seostada olemasolevate strateegiliste kavadega erinevatel tasanditel. Järgnevalt antakse lühike ülevaate strateegilistest dokumentidest, mis on enam seotud noortekeskuste arendamise ja tegevusega (vt ülal toodud jaotus).

1.2.1. Eesti noorsootöö kontseptsioon ja noorsootöö seadus

Eesti noorsootöö kontseptsioon² on üks peamistest dokumentidest, mis määratleb noorsootöö (sh noortekeskuste) rolli ja eesmärgid. Need pole siiski väga täpselt lahti kirjutatud, mistõttu saab arengukava koostades lähtuda paljuski just kohalikest vajadustest.

Kontseptsioon määratleb noorsootöö sihtrühmaks noored vanuses 7-26.a. ning sätestab ka noorsoopoliitika väljatöötamise ja rakendamise institutsioonid, samuti rahastamis põhimõtted. Noorsoopoliitika subjektid ja roll sektorite lõikes jaguneb:

- Kohalik omavalitsus: sätestab vastavad prioriteedid kohaliku omavalitsuse arengukavas ja kavandab vahendid oma eelarves, kaasab kolmandat sektorit noorsootöö kavandamisse, delegeerib teenust ostes noorsootöö ülesandeid kolmandale sektorile (lähtudes selle valmisolekust), teostab järelevalvet kohaliku omavalitsuse vahendite kasutamise üle noorsootöö valdkonnas (sh noortekeskuste tegevuses).
- Kolmas sektor: lähtudes oma põhikirjast korraldab iseseisvalt noorsootööd, osaleb kohaliku omavalitsuse noorsootöö prioriteetide kujundamisel ja arengukava koostamisel ning rakendamisel.
- Äriktor: kohaliku omavalitsuse partner noorsootöö korraldamisel ja võimalusel ka finantseerimisel.

Noorsootöö sihtrühm (7-26.a.) on väga lai. Vajadusel võiks selle vanusrühma siseselt noortekeskuse jaoks panna paika kitsama noorte sihtrühma, kelle vajadustele eelkõige keskendutakse.

Kontseptsioonist tulenevalt saab noorsootöö korraldamise peamiseks struktuuriks avatud noortekeskus. Noortekeskus on piirkonna noorsootöö korraldamise keskus, kus võivad vabatahtlikkuse alusel käia kõik noored. Noortekeskuse põhieesmärgid on järgmised:

- pakkuda noorsootöö erinevaid teenuseid (info ja nõustamine, huvitegevuse võimaldamine);
- toetada noorte arengut ja ühiskonnastumist;
- arendada piirkondlikku noorsootööd;
- luua piirkonna noortele vaba aja veetmise võimalused erinevate noorteprojektide ja programmide kaudu.

² vt Haridus- ja Teadusministeerium, <http://www.hm.ee>

Noorsootöö seadus (01.04.1999) sätestab noorsootöö korraldamise õiguslikud alused, mis on sisulisemalt enam lahti seletatud vastavas noorsootöö kontseptsioonis. Lisaks noorsootöö seadusele reguleerib noorsootööd ka huvialakooli seadus, erakooli seadus, alaealiste mõjutusvahendite seadus, lastekaitse seadus ning ka eri koolitüüpide seadused.

1.2.2. Eesti noorsootöö arengukava 2001-2004

Eesti noorsootöö arengukava 2001-2004³ on koostatud paralleelselt Eesti noorsootöö kontseptsiooniga ning loob ühtse arusaama soovitud tulemustest kõigile noorsootöö tegijatele, noortele kui sihtrühmale, kuid ka teistele noorsootööga kokku puutuvatele huvirühmadele. Arengekavas esitatakse 8 noorsootöö valdkonda:

- Erinorsootöö
- Huvialaharidus
- Info noorte kohta ning noortele, nõustamine ja uuringud
- Noorsootööalane koolitus, täiend- ja ümberõpe
- Noorte tervistav ja arendav puhkus
- Noorte töökasvatus
- Rahvusvaheline noorsootöö⁴
- Noorsootöö struktuurid ja noorte osalus

Avatud noortekeskuste roll neis valdkondades on kohalikest vajadustest ja võimalustest sõltuvalt erinev. Soovitame arengukava koostades läbi mõelda, milliste loetletud valdkondadega noortekeskus tulevikus eelkõige tegelema hakkab (nt sõnastada 3 prioriteeti).

Eesti avatud noortekeskuste edasine arendamine vajab riigi poolt tulevikku suunatud täpsemat kontseptsiooni ja selle rakendamise programmi, mille välja töötamises on noortekeskuste liikmed valmis aktiivselt osalema.

1.2.3. Kohaliku omavalitsuse arengukava ja regionaalsed arengustrateegiad

Kohalik omavalitsus on avatud noortekeskusele üks olulisemaid koostööpartnereid ja nii on väga oluline mõlema institutsiooni arengukavade⁵ seostatus ja kooskõla noorsootöö valdkonnas. Arengekavade seotus on väga oluline ka seetõttu, et osa noortekeskuste rahastamine võib toimuda kohaliku omavalitsuse eelarve kaudu (sõltudes noortekeskuse tüübist) ja välisfondide kaasamisel eeldatakse arenguprioriteetide kattuvust. Regionaalsed arengustrateegiad peaksid toetama ja olema kooskõlas kohaliku omavalitsuse strateegiliste eesmärkidega. Arengekavade seotuse aste sõltub taas kohaliku konteksti eripärast, sest osad noortekeskused on kohaliku omavalitsuse allasutused, kuid teised noortekeskused on iseseisvad üksused.

Üldiselt peaks avatud noortekeskus püüdma kindlustada oma arenguprioriteetid ja nende rakendusvahendite võimalikult täpse kajastatuse omavalitsuse arengukavas⁶. Üks võimalus

³ vt Haridus- ja Teadusministeerium, <http://www.hm.ee>; järgnevatel aastatel vastavat dokumenti täiendatakse

⁴ vt infot Euroopa Noored, <http://euroopa.noored.ee> ja Eesti Noorsootöö Keskus, <http://www.entk.ee>

⁵ vastava omavalitsuse arengukava leiate internetist või saate omavalitsusest

⁶ vt ptk lõpus olev näide

selleks on algatada diskussioon kohaliku noorsootöö rakenduse osas, mille tulemusena avaneks võimalus viia sisse täiendused kohaliku omavalitsuse arengukavasse või alustada vajadusel kohaliku noorsootöö sektorarengukava väljatöötamist. Lähtuvalt noorsootöö seadusest peab kohaliku omavalitsuse arengukava⁷ sisaldama noorsootöö osa (nt sektorarengukavana), mille koostamisse tuleb kaasata loomulikult ka avatud noortekeskus. Siinkohal peaks noortekeskus ka ise kindlasti initsiatiivikust üles näitama. Kohalikud noortekeskused saavad oma ühiseid seisukohti kujundada ja ka mõjuvamalt esitada koostöös Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendusega⁸.

Asudes koostama noortekeskuse arengukava peaks arvesse võtma kohaliku omavalitsuse arengukava noorsootöö osas püstitatud eesmärged. Samas on võimalik noortekeskuse arengukavast lähtudes hiljem omavalitsuse arengukava noorsootöö osas muuta või täiendada, kui vastavad dokumendid (kohaliku omavalitsuse ja avatud noortekeskuse arengukava) omavahel kooskõlas pole. Noortekeskus saab algatada vajadusel kohaliku omavalitsuse arengukava muudatusettepanekud, sest omavalitsuse arengukava tuleb läbi vaadata iga-aastaselt 1. oktoobriks.

Arengekava koostamisel (sh kooskõlastamisel) peaks aktiivselt kaasama kohaliku omavalitsuse ja ka maavalitsuse (või sotsiaal-, majandus- jne komisjonid), sest nii saab teadvustada noorsootöö valdkonda üldisemalt ja seostada ka strateegilisi tegevusi. Mitmekultuurilise tegevuskeskkonna puhul tuleks kindlasti arvestada ka kultuurilisi eripärasid suhtlemis- ja mõistmisprotsessides⁹.

Suuremates omavalitsustes on loodud mitmeid avatud noortekeskusi, mis tegelevad teatud piirkonna noortega (nt Tallinnas erinevates linnaosades). Sellises kontekstis võiks tähelepanu pöörata ka noortekeskuste võimalikule spetsialiseerumisele, mis eelkõige arvestaks just vastava piirkonna noorte vajadusi. Erinevate noortekeskuste koostöö omavalitsuse tasandil ja laiemalt võimaldaks paremini rakendada olemasolevaid teadmisi ja ressursse.

NÄIDE

Noorsootöö alaste arenguprioriteetide sõnastamine omavalitsuse arengukavas.

Selleks pole võimalik anda kõigile sobivat 'retsepti'. Üldiselt peaks püüdma koostöös omavalitsusega noortekeskuse arenguprioriteetid ja nende rakendusvahendid võimalikult täpselt omavalitsuse arengukavasse sisse viia. See annab tegevuse jaoks teatava kindluse pikemas perspektiivis. Arenguprioriteetide laiapõhjaliseks selgitamiseks on otstarbekas kasutada noortekeskus arengukavas koostatud kaasamis- ja kommunikatsioonikava.

Näide Räpina valla arengukavast:

Räpina valla arengukavas esitatakse Räpina Avatud Noortekeskust iseseisva mittetulundusühinguna (omab arengukava), mis osutab vallale noorsootöö alast teenust ja saab selleks vallalt kasutada teatud suurusega ruumid. Noorsootöö prioriteetid on sõnastatud valla

⁷vt R.Noorkõiv ja töörühm „Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitusel“ (Siseministeerium, 2003)

⁸ Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus, <http://www.ank.ee>; vt ka Eesti Noorsootöö Keskus, <http://www.entk.ee>

⁹ täpsemalt loe järgmisest peatükist

arengustrateegias aastaks 2013¹⁰ (nt valla noorsootõtaja puudumise lahendamine, noorteseltsingu ja -klubide toetamine, valla noorsootöö arengukava koostamine, lastelaagrite korraldamine jne) sidumata neid konkreetsete organisatsioonidega.

Avatud noortekeskuse roll kohaliku noorsootöö arendamisel pikemas perspektiivis võiks olla omavalitsuse arengukavas täpsemalt lahti kirjutatud. Samas plaanib omavalitsus koostada noorsootöölalast arengukava. Eeldatavasti loob see head tingimused tihedamaks koostööks noorsootöö valdkonnas kujundamaks noortekeskuse täpsemat rolli kohaliku arengu kontekstis.

Suurema omavalitsuse puhul on mitmete noortekeskuste ja nendega seotud noorsootöö institutsioonide vajaduste määratlemine keerulisem protsess, mille käigus on koostöö väga oluline. Lähtuvalt konkreetse noortekeskuse oskustest ja võimalustest võiks planeerida koostööd teiste (kohalike) keskustega realiseerimaks ühiseid tegevusi noortele (nt kasutatakse ühiselt spordisaali ja korraldatakse seminare jne).

Praktiline ülesanne

Koosta loend strateegilistest valdkondadest, mida pead vajalikuks avatud noortekeskuse arengukava koostamisel arvestada. Siinkohal arvestage oma eelnevate kogemuste, ANK spetsiifika ja kohaliku kontekstiga. Info süstematiseerimiseks koosta lihtne tabel, kus hindad vastava valdkonna olulisust noortekeskuse arengukava koostamisel (nt 3 palli skaalas). Kirjelda märksõnadega, kuidas saad kätte vajaliku info, ning seo see laiema kaasamis- ja kommunikatsioonistrateegiaga (vt ptk IV).

Kontrollküsimused

1. Kas tead, millised ülesanded on üldiselt noortekeskustel noorsootöö rakendamisel?
2. Kas oled tutvunud noortekeskuse arengukava koostamist ja edasist tööd otseselt mõjutavate strateegiliste dokumentidega? Kas see oli kehtiv versioon sellest dokumendist?
3. Kas hindasid kaudselt noorsootööd mõjutavate valdkondade olulisust oma noortekeskuse arendamisel? Kas leidsid piisavalt infot dokumentidest või peaksid küsima juurde otse asjatundjatelt?
4. Kas oled teadlik kohaliku omavalitsuse arengukavas olevatest noorsootöö eesmärkidest? Kas need on kooskõlas noortekeskuse (plaanitava) tegevusega?
5. Kas esitasid vajadusel omapoolsed kommentaarid täiendamaks noortekeskuse arendamisega seotud dokumente?
6. Kas oled mõelnud võimalike (välis)partnerite ja -finantseerimisvahendite kaasamisele noortekeskuse arendamiseks kohalikest vajadustest lähtuvalt?
7. Kas oled tutvunud ka katusorganisatsiooni ja teiste (kohalike) noortekeskuste pikemaajaliste plaanidega? Kas olete arutanud võimalikke koostöö valdkondi?

¹⁰ Rápina valla arengukava,
http://www.rapina.ee/vald/Areng/Rapina_valla_arengukava.html#_Toc59430603

II OSA

MITMEKULTUURILISUS JA INTEGRATSIOONIMEETMED NOORSOOTÕO VALDKONNAS

*Kultuuriline inimene, on inimene, kes
võtab teist inimest vastu teistsugusena.
J. M. Lotman*

Migratsioon on loonud uudse olukorra kaasaegses ühiskonnas, mis nõuab inimestelt ning gruppidele mõistmist ja omaksvõttu – uut arusaama maailmast, mis on tingitud erinevustest etnilistes kultuurides, samuti oma etnilise eksisteerimise mõistmisest. Integratsiooniprotsessides tekivad sotsiaal-psühholoogilised probleemid, mis väljenduvad järgmistes etappides:

- migratsiooni motiivid ja põhjused;
- migrantide adaptatsioon teise kultuurikeskkonda;
- etniliste migrantide identiteedi põlvkondadevaheline muutumine.

Peab teadma, et kokkupuude teise kultuuriga võib esile kutsuda psüühilise tervise halvenemise, mida nimetatakse ka **kultuurišokiks**. Selle põhjusteks võivad olla

- negatiivsed läbielamised,
- väärtuste erinevused,
- sotsiaalse toetuse puudumine.

Kultuurišokis toimub kaks põhiprotsessi, mis on seotud isiksuse arenguliste aspektidega ning kujunenud väljaelamisstrateegia ja olemasoleva maailmapildi killustumisega.

Kultuurišokile võib lisanduda ka **akultuurilisatsiooni stress**, mis tekib reaktsioonina kiiretele sotsiaal-poliitilistele ja etno-kultuurilistele muutustele. Stress väljendub sotsiaalse identiteedi kriisina – negatiivne etniline identiteet ja raskused kodakondsuse saamisel.

Sisserändajad, kelle päritolukultuur erineb oluliselt uuest kultuurist, seisavad vastakuti suurte raskustega. Mida suuremad on erinevused, seda suuremad on kohanemiskeskkonnad. Kohanemisega on suuremad raskused noorukitel ja naistel, mis võivad viia madala enesehinnangu ja produktiivsuse, psühhosomaatiliste haiguste ning isegi enesehävitusliku ja antisotsiaalse käitumiseni (Padilla, 1980). Üksikisik, perekonnad ja kogukonnad on seotud kohanemisprotsessiga poliitilises, majanduslikus, kultuurilises ja sotsiaalses perspektiivis. Kohanemisprotsess hõlmab:

- elu enne ümberasumist,
- otsust ümber asuda,
- vastuvõttu ja esialgset elama asumist,
- integratsiooni.

Kohanemist kergendavad isiklikud jõupingutused, etniline institutsionaalne areng, omaksvõtt kohalike elanike poolt ja gruppidevahelised suhted (Cox, 1967). Et kultuurišokiga edukalt toime tulla, vajab osa noori riigipoolselt tähelepanu ja toetust, kuna neil ei ole isiksuslikke ressursse, või nende väljaelamisstrateegia ei ole efektiivne reaalses olukorras.

Seetõttu on tähtis riigi ja tema elanike poolne etniline sallivus, mis aitab luua sisserändajate positiivset identiteeti. Kultuurišokki leevendab:

- emotsionaalne toetus (vaimse tervise hooldus),
- instrumentaalne toetus (uute käitumisnormide omandamise õpetamine),
- informatsiooniline toetus (voldikud, brošüürid, artiklid jne),
- rahvuse identiteedi positiivne toetus (lähtuda tuleks rahvuse meeldivast joonest või ajaloolistest faktidest jne).

Üleminekuprotsessil ühest kultuurist teise ning seal kohanemisel on nii üksikisikule kui ka grupile suureks abiks toetusvõrgustiku loomine. Selles võrgustiküsteemis on integratsiooni edukal toimel suur ja tähtis osa tööel noortega. Süsteem töötab edukalt siis, kui seda toetatakse ka makrotasandil, see eeldab riigi poliitikute ja administratsiooni poolset huvi.

PEA MEELES!

- Noorsootõtjate ülesandeks on vähendada sisserändajatest noorte 'ümberasumise' negatiivseid tagajärgi ja suurendada positiivseid tulemusi, et noorukid võiksid muutuda produktiivseteks ja rahulolevateks kodanikeks oma uuel kodumaal.
- Väga oluline on ergutada ümberasujate endi hulgast pärit liidreid.
- Erinevate kultuurigruppidega töötamiseks vajalik kompetents ja tundlikkus ei teki aga iseenesest. Selleks vajavad noorsootõtjad ka vastavat koolitust.

Adaptatsiooni tulemused on

- psühholoogilised – inimene võtab omaks uue kultuurilise konteksti ja avastab enda rolli selles;
- sotsiaalsed – tekib oskus toime tulla igapäevaste probleemidega (kodus, töö, koolis jm);
- majanduslikud – töökoha omamine, rahulolek valitud erialaga, majanduslik heaolu.

PEA MEELES!

- Erinevatest rahvustest noortega tegelevad inimesed peaksid enda jaoks läbi mõtlema ja avama oma hoiakud, teadmised ja tundlikkus teiste kultuuridega suhtlemisel, avada oma stereotüüpiline lähtumine ja eelarvamused.
- Peaks mõtisklema selle üle, kuidas ja mille kaudu mõistab noor, et on eestlane või teisest rahvusest inimene. Kas see on tema jaoks määratud välise sümboolite ja märkide kaudu või on see tema jaoks sügav, intiimne vaimse maailma, omapärane filosoofiline lähtekoht, suhe eluga. Kuidas see kõik temas elab, mille kaudu ja kuidas ta seda märkab, kuidas ta pakub oma rahvust teistele.
- Selline töö iseendaga aitab luua kontakti kultuuridevahelises suhtluses, aitab selgitada enda positsiooni "oma rahvuse pojana". Kõik see toob paindlikkuse, selguse, tugevuse, oskuse suhelda inimestega teistest kultuuridest.

Nagu Bryant (1980) ütles, võib ümberasumine olla "aeg inimlikeks kannatusteks ja hädadeks või aeg kohanemiseks ning uute võimete arenguks".

2.1. Akulturatsiooni strateegiad

Akulturatsioon on mõiste, mis on defineeritud kui kultuuri muutus, mis tuleneb pidevast otsesest kontaktist kahe erineva kultuuri grupi vahel. J.Berri arvates on olemas neli peamist akulturatsiooni vormi: assimilatsioon, integratsioon, separatsioon ja marginalisatsioon.

Tabel 2.1.a.

		Kas oma kultuuri identiteedi säilitamine on väärtus?	
		Jah	Ei
Kas teiste gruppidega sidemete loomine on väärtus?	Jah	Integratsioon	Assimilatsioon
	Ei	Separatsioon	Marginalisatsioon

Akulturatsiooni vormid kujunevad vastusena kahele põhiküsimusele:

1. Kas peate oma kultuuri identiteedi ja omapära säilitamist vajalikuks?
2. Kas peate vajalikuks omada sidemeid teiste etniliste rühmadega?

Assimilatsiooni korral ei peeta oma kultuuri ja identiteedi omapära säilitamist vajalikuks, nõ sulandutakse põhirahvusega; võetakse üle põhirahvuse keel ja kombed, seda nii ühiskondlikul tasandil kui perekonnas ja isiklikus elus.

Integratsiooni korral peetakse vajalikuks sidemete olemasolu nii oma kui põhirahvusega. Õpetatakse põhirahvuse keelt ja kombeid ning kasutatakse neid laiemates ühiskondlikes suhetes, kuid säilitatakse ka oma keel ja kombed, mida kasutatakse perekonnaringis ja rahvuskaaslastega suheldes.

Separatsiooni korral ei peeta vajalikuks kontaktide olemasolu põhirahvusega, st ei õpita ära põhirahvuse keelt ja kombeid. Sellisel juhul on tegu kahe rahvuse paralleelse koeksisteerimisega ja omavahelised kontaktid on minimaalsed.

Marginalisatsiooni korral ei looda kontakte põhirahvusega, st ei õpita ära põhirahvuse keelt ja kombeid, kuid samas kaotatakse ka sidemeid oma rahvuskaaslastega. Marginalisatsioon toob kaasa eemalejäämise laiematest ühiskondlikest suhetest, apaatia ja tõrjutuse tunde.

2.1.1. Kohanemiskeskused kui kultuurišokk

Kultuurišoki all mõeldakse stressi ja pingeseisundit, mille põhjustab tuttavate märkide ja tähenduste kadumine sotsiaalses suhtluses. Stressi tekkimine on sel juhul täiesti ootuspärane. Uued kogemused kulgevad läbi meie maailmapildi ja väärtushinnangute filtri, ning kui kohtume erinevustega pidevalt, siis on täiesti loomulik sattuda ülestressi. Üleminek ühest kultuurist teise eeldab kohanemist eri viisil korraldatud maailmaga. Välismaale elama asumine on samasugune elumuutus. Pingeolukorras kasutame me kaitsemehhanisme, et unustada ebameeldivaid olukorrad ja kogemused kasvõi hetkeks. Isikupärased erinevused omavad suurt mõju kultuuri ja käitumise muutusele. Näiteks oma kultuuri mõistmine teeb inimesele võõra kultuuriga kohtumise kergemaks. Inimene, kes järgib oma kultuuri kirjutamata seadusi, näeb neid ka teise kultuuri

inimeste elus. Ta oskab märgata kultuuridevahelisi erinevusi, kuid ei anna neile väärtushinnanguid. Eri kultuurid ei olegi erineva väärtusega, vaid on lihtsalt erinevad.

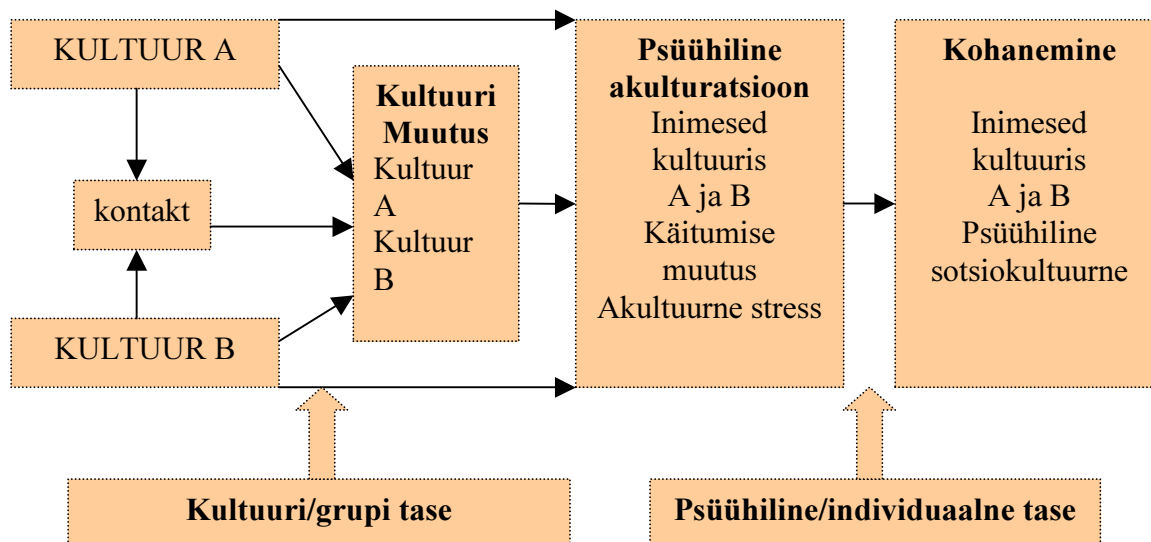
Nooruk teises kultuuris võib sattuda kahekordsesse akulturatsioonistressi. Ta võib tunda end ebamugavalt – ei tea, kuidas käituda noorsootöötajaga kui täiskasvanuga ja teise kultuuri kandjaga. Tõenäoliselt kasutab ta noorsootöötajaga kõneldes teistsugust keelt kui sõpradega vesteldes. Sellele lisanduvad veel kokkusaamine teise kultuuri käitumismallidega ning keeleoskuse piirangud. Lapse akulturatsioonistress on täiskasvanutega võrreldes lühem ega ole psüühiliselt nii raske, sest tema maailmapilt veel areneb – siin on ruumi muutustele ja uutele asjadele. Just selle tõttu oskab laps uude kultuuri loovamalt ja sujuvamalt sisse elada. Täiskasvanute maailm on juba ‘valmis’ ning toimib teatud reeglite järgi.

Kultuurišokis toimuvate muutustega toimetulemiseks vajab osa inimestest riigipoolset tähelepanu ja toetust, kuna nad ei oma isiklikke ressursse. Kui inimene suudab šokist väljuda, siis omandab ta **uue maailmapildi**, mille puhul tajub kultuurierinevusi ning kaovad mõisted ”meie” ja “nemad”. Reaalses elus see on pikaajaline protsess. Üks pikemaid läbielamisi teiste šokkidega võrreldes, mis võib toimuda mitme põlvkonna jooksul.

Akukuratsioonifaktorid:

- päritolu, ühiskond: poliitilised, majanduslikud, demograafilised faktorid;
- raskuste, probleemide, stressi hindamine;
- toimetulekustrategiad: probleemikeskne (vaja keel ära õppida), emotsionaalne strateegia, nt aetakse oma õigusi taga;
- akukuratsiooni vahetud efektid: emotsionaalsed reaktsioonid;
- pikaajalise kohanemise saavutatavus;
- samuti võivad sugu, haridus, isiksuslikud faktorid mängida rolli kohanemisel.

Joonis 2.1.1.a¹¹ Akukuratsioon – teise kultuuri omandamine.

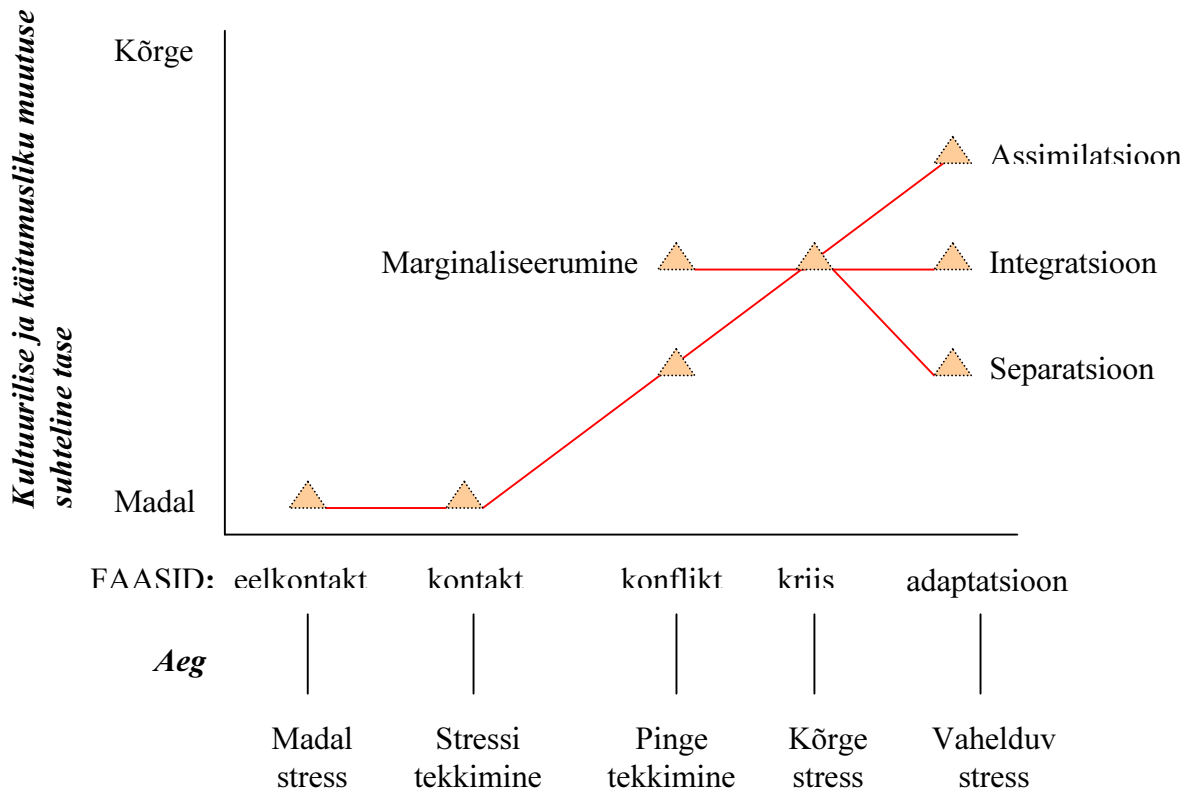


Akukuratsiooni indiviidi tasemel nimetakse psüühiliseks või psühholoogiliseks akukuratsiooniks, siin toimuvad muutused nii ilmses käitumises kui ka varjatud joontes. Ja see hõlmab:

¹¹ Kolga, V. Inimeste – ja kultuuridevaheliste kontaktide võimalikkusest. TPÜ, loeng. (2003)

- Kohanemist uues olukorras, uue kultuuriga. Tekivad uued harjumused, rääkimise viis, jne; Stress kui reaktsioon ebamäärasele uues olukorras.
- Stressi mõiste (Berry 1970,) kultuurišoki (Oberg, 1960) asemel. Šokk viitab patoloogiale ja stress tekib kahevahel olekust, mitte kultuuri sees olekust.

Joonis 2.1.1.b.¹² Akulturatsiooni stressi fenomen



Joonisel on näha, kuidas toimuvad muutused kultuurilises käitumises. Kui oma kultuuris oskame mittedõnaliste märkidega teise käitumist ette aimata, ja see toob meile turvalisuse inimsuhetes ja kogu elus, võib võõras kultuuris etteaimamisoskus täiesti kaduda. See tekitab pingeid ja ebakindluse tunnet.

PEA MEELES!

Kui nooruk valib kaitsemehhanismid teadmiste hankimise asemel, on oht, et ta tõmbub kõrvale: magab ja kuulab muusikat tavapärasest rohkem, põgeneb reaktsioonimuutustesse; väldib igati kokkupuuteid kohalikega; tunneb end õnnetuna ning võib hakata alkoholi ja narkootikumide tarbimisele. Nooruk marginaliseerub.

¹² Degree of Cultural and Psychological Change as a Function of Phase and Varieties of Acculturation (fig. 9.2 from Berry & Kim, 1988). Reprinted by permission of Sage Publications, Inc.

Kuidas see väljendub?

Marginaalsuse iseloomujooned:

- “meie” ja “nemad” ühiskonnal on selge omavaheline piir,
- tekib väljapääsmatu olukorra tunne,
- ekslik identiteet,
- puudub üks südamesõber, on palju pealiskaudseid tuttavaid,
- vastutustunde puudumine,
- elamine antud hetkes, päevad on ühetaolised,
- aega ei planeerita, viimasel minutil otsustamine (kui üldse otsustatakse),
- väärtused omandatud ainult sõnalistel tasanditel,
- puudulikult arenenud, abstraktne intellekt.

Faktorid, mis tekitavad marginaalsust:

1. puudub soe, armastav perekond,
2. madal haridus,
3. töö kaotamine,
4. dramaatilised sündmused (emotsionaalsed, tragöödiad),
5. sõltuvus mingist ametist,
6. puudulik sotsialiseerumisprotsess,
7. puudub rikastav inimsuhe,
8. puuduvad vaimsed vajadused (lugemine, huvi teise inimese vastu),
9. puudub poliitiline huvi.

Igale noorele on tähtis järgmine pöördumise järjekord inimsuhetes:

- | | |
|----------|-----------------------------------|
| 1. mina | 5. sugu |
| 2. nimi | 6. kontakt sõnad (oli, on, tuleb) |
| 3. tahab | 7. õigused |
| 4. hea | 8. kohustused |

Atmosfäär

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> tunnetus | <input type="checkbox"/> soojus |
| <input type="checkbox"/> lahkus | <input type="checkbox"/> avatus |
| <input type="checkbox"/> sõbralikkus | <input type="checkbox"/> tegeleda ka individuaalsed |
| <input type="checkbox"/> partnerlus | <input type="checkbox"/> rahulikkus |

Siis sünnivad noortel enda jaoks tähtsad tunded:

- | | |
|---------------|---------------------------------|
| 1. ohutus | 4. väarikus |
| 2. stabiilsus | 5. heaolu |
| 3. turvalisus | 6. huvi ärkamine üksteise vastu |
| | 7. kuuluvus |

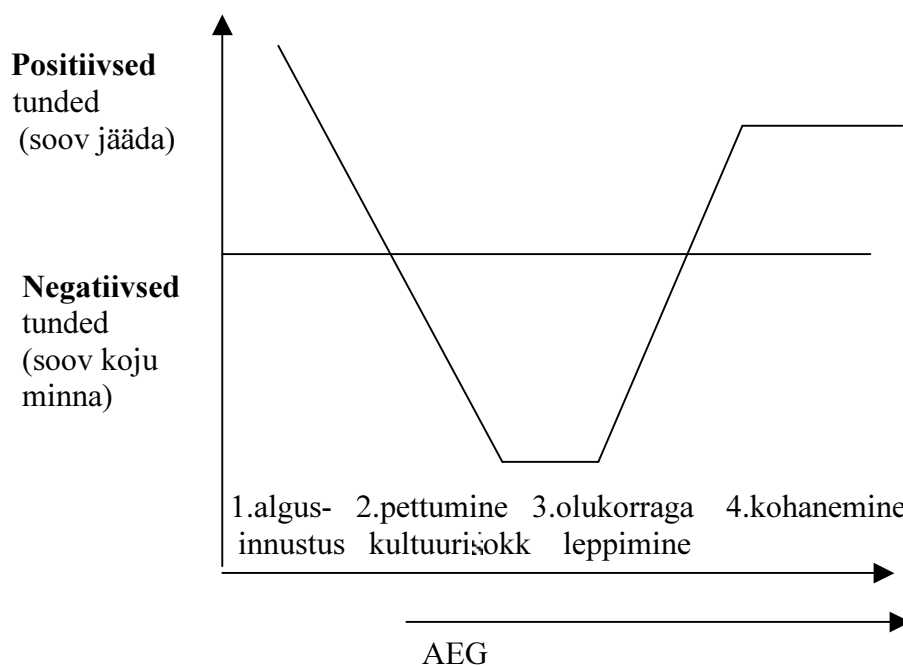
Praktiline ülesanne

1. Tuleta meelde, kus elasid läbi akulturatsioonistressi: uuel töökohal, lapsepõlves, uues klassis, uues linnas, uues kambas? Milliseid tundeid ja mõtteid see Sinus tekitas?
2. Leia oma elus näiteid akulturatsioonistressist ja maginaliseerumisest, kasutades nii oma elukogemust kui kõrvaltvaatajana nähtut.
3. Arutle, mida peab teadma iga noorsootöötaja kokkupuudetest noortega teistest kultuuridest.

2.1.2. Elumuutused nõuavad kohanemisevõimeid

Kohanemisel on neli etappi, mille kestus ja intensiivsus sõltub inimestest ja sellest, kui palju teine kultuur enda omast erineb.

Joonis 2.1.2.a.¹³
Kultuuriga
kohanemise
perioodid
(akulturatsiooni
stress)



Algusinnustus – alguses veetleb uudsus. Argipäeva ja rutiini veel pole. Mõnedel inimestel möödub algusinnustus 1-2 nädalaga, teistel võib see kesta mitmeid kuid.

Pettumine/ kultuurišokk (kaitsemehhanismid) – tulevad argipäevad. Keele õppimine ei arene enam nii kiiresti. Õppimine vajab pingutust. Tekivad suhtlemisraskused. Oma kultuuris saame mitteverbaalsest sõnumist aru vaevata: me oskame tõlgendada keha asendeid, ilmeid, käte liigutusi, riietuse ja hääletooniga seotut. Kehakeel õpetatakse selgeks koos kõnega ja samas kultuuripiirkonnas kasutatakse seda samal moel. **Me teame, milline on meie koht teiste hulgas, mida meilt oodatakse ja mida ise võime oodata teistelt. Suurem osa meie liigutustest ja ilmetest on seotud kultuuriga.** Näiteks häirib eestlase ja venelase omavahelises vestluses

¹³ Pajupuu, H. (2000). Kuidas kohaneda võõras kultuuris? Käsiraamat, lk. 21

eestlast, kui venelane puudutab nende käsi, õlgasid. Vene kultuuris on see sotsiaalne käitumine – kontakti loomine, tähelepanu, toetus. Eesti kultuuris on teise inimese puudutamine intiimne, suur lähedus. See kõik toob arusaamatused, pinged ja kaitsemehhanismide ehitamise.

Olukorraga leppimine – toibumine algab, kui võetakse omaks tõsiasi, et ümbrust ei saa muuta, vaid muuta tuleb iseennast. Nii suunatakse energia loovusele. Kuna enamus häired tekib suhtlemisel, siis osa inimestest aktiveerivad suhtlemist keeleoskuse parandamiseks; õpivad ja julgevad kohalike keeles vigadega rääkida. **Sellel etapil on noorsootöötajal tähtis stimuleerida noorukit rääkima vigaselt ja keelekasutust parandada.** Raskused pole möödas, kuid mõeldakse juba rohkem positiivselt. Sel perioodil püüavad mõned uue ümbrusega täiesti samastuda: välimuselt, riietuselt, soengult; toitumisharjumustelt; järgitakse kohalike tavasid, samuti seltsitakse meeleldi kohalikega. Teine äärmuslik tava on seltsimine ainult kaasmaalastega või teiste välismaalastega. Rahvusseltsid on paljudele võõral maal toeks. **Noorsootöötajad võiksid seda arvestada ja proovida koostööd rahvusseltsidega.**

Kohanemine – inimene tunneb, et ta on teises kultuuris kodus. Kohanemisetapid edukalt läbinu teadvustab endale senisest selgemini oma kultuuritausta: ta on õppinud aru saama oma kultuurist. Samas on ta õppinud küllaldaselt ka teise kultuuri mängureegleid ja oskab toimida nende järgi. Ta valdab kultuurikoode ning on võimeline loomulikult ja sihipäraselt vastavalt vajadusele ühest koodist teise siirduda. Kohanemise eri etappides kogetakse võimsaid tundeid. Töötades teise kultuuri noorukitega, peab noorsootöötaja arvestama, et suhtlemise tausta suurem osa on täidetud tugevate tunnetega.

2.2. Mitmekultuurilisus

2.2.1. Mitmekultuuriline strateegia

Multikultuurilisus tähendab enda etnilisuse ja kultuuri säilitamist ning koos sellega osalemist suuremas tervikus – ühiskonnas. Heaks näiteks on siinkohal Kanada, kus ei ole ametlikku kultuuri, tegemist on kakskeelse riigiga. Eesti puhul on nii eestlased kui ka venelased oma rahvuse ja kultuuriga üheks osaks suuremas tervikus – Euroopas. Euroopas on heaks multikultuurilisuse näiteks Rootsi, kus valitsuse poliitika järgib võrdsuse, vabaduse ja partnerluse valiku põhimõtteid. Samas on maailmas ka teistsuguseid näiteid: Austraalia pigem assimileeriv poliitika ning Iisraeli pluralistlik ühiskond.

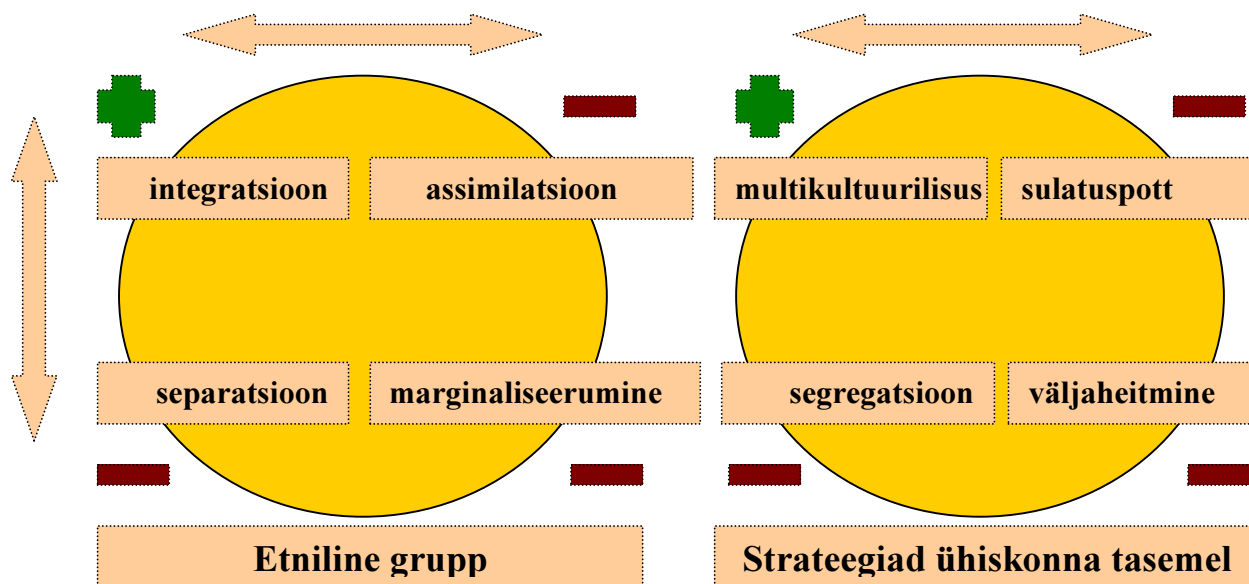
Tabel 2.2.1.a.

<i>TASE</i>	<i>Dominantne ‘mainstream’ Laiem ühiskond</i>	<i>Mitte-dominantne Vähemuste kultuur</i>
<i>Natsionaal-rahvuslik</i>	Rahvuslik/ riiklik poliitika	Grupi eesmärgid
<i>Institutsionaalne</i>	Unitaarne, ühetaoline või pluralistlik	Mitmekesisus ja võrdsus
<i>Individuaalne</i>	Multikultuuriline ideoloogia	Akultuuratsiooni strateegia

Multikultuuriline strateegia on parim:

- Kultuuri identiteedi strateegia: mina kuulumine teatud kultuuri. Kultuuri kaks strateegiat: hoida enda kultuuri ja lülituda teise kultuuri. Eesmärgiks saavutada positiivne enesetunne uues kultuuris.
- Kultuuridevaheline distants: kui kaugel ollakse uuest kultuurist.

Joonis 2.2.1.b.¹ Akulturatsiooni strateegiad (Berry, 2001)



Multikultuurilisus eeldab mitmekülgset väärtushinnangutes, suhtumises ning suhtlusstiilis, seda isegi keelelise ja institutsioonilise integratsiooni puhul. Will Kymlick tõi välja viis tegurit, mis aitavad määratleda immigrantide integratsiooniprotsessi edukust. Loomulikult on veel palju muidki tegureid, mis on Eesti kontekstis väga olulised. Multikultuurilise poliitika edu jaguneb autori arvates järgmiselt¹⁴:

1. **integratsiooni puudutavate reeglite selgus** – selleks, et integreeruda peavad inimesed teadma, mida neilt täpselt nõutakse, ning olema kindlad, et neid reegleid ei muudeta integreerumisele uute barjääride loomiseks.
2. **integratsiooni tingimused peaksid olema napid** – rõhk on asetatud keelelisele ja institutsioonilisele integratsioonile mitte kultuurile või eluviisidele. Riigikogu 1999.a. märtsis vastuvõetud integratsiooni tegevusplaan viitab “tugevale ühisele sisule”. Mati Heidmets näiteks ütleb oma poliitilises aruandes, et ühine sisu hõlmab “jagatud väärtusi ja suhtumisi, aktsepteeritud igapäevaelu käitumuslikke ja suhtumismudeleid”. Ainult nende jagamisel “saab multikultuurilisus püsima jääda”.
3. **tugev kaitse diskrimineerimise vastu** – on oluline, et immigrantidel oleks integreerudes usku ühiskonna liikmete aktsepteerimisvõimesse. See näitab, kas ühiskonna liikmed neid tsiviilühiskonna mitteametlikes institutsioonides aktsepteerivad. Eesti poliitikas avaldub, et “usaldus on parim alus integratsioonile”. Oleks vaja selgesti välja öelda, mida poliitika mitteametliku diskrimineerimise suhtes ette võtab.

¹⁴ Will Kymlick, *Eesti integratsioonipoliitika võrdlevas perspektiivis*. lk. 51-52.

Integratsioonimaastik – ükskõiksusest koosmeelne. Avatud Eesti Fond. Jaan Tõnissoni Instituut. Tallinn, 2000

4. **riigipoolne integratsiooni toetamise tase** – see tähendab, et integratsioonikulude jagamine peab olema õiglane (vähemalt keele- ja kodanikuõpetuse kursused peaksid olema kättesaadavad ja inimestele taskukohased).
5. **vähemuste osalemine integratsioonipoliitikas** – protsessis – see puudutab vähemuste rolli poliitikas, nii selle kujundamises kui elluviimises. Osalus on vajalik tagamaks, et poliitika identifitseeriks õigesti immigrantide vajadused, ning ka selleks, et tagada immigrantide poolne usaldus poliitika eesmärkide suhtes. Eriti oluliseks muutub osalus olukorras, kus vähemuse ja ühiskonna vahel valitseb usaldamatus.

Kultuuridevaheline suhtlemine viitab kommunikatsioonile erisuguse keelilise ja kultuuritaustaga inimeste vahel. See toimib edukalt, kui suhtlejad teineteisest aru saavad. Igale inimrühmale ei ole omane ainult keel vaid ka kultuuri poolt määratud **käitumisviisid**. **Kultuuridevaheline suhtlemine** on informatsiooni edasiandmine ja tõlgendamine olukorras, kus kõneleja või kuulaja interaktsioonikompetents avaldub rohkem kui ühes keeles¹⁵. Edukaks suhtlemiseks on oluline inimeste interaktsioonikompetentsi paindlikkus ja vastuvõtlikkus.

Praktiline ülesanne

1. Palun arutle, kui suur on distant vene ja eesti kultuuri vahel? Missugused on peamised tegurid, mille kaudu tunned Sina end eestlasena?
2. Palun analüüsi eduka integratsiooniprotsessi ja multikultuurilise poliitika eeldusi enda töö seisukohalt. Missugused on peamised positiivsed ja negatiivsed aspektid?
3. Noorsootöötaja jaoks on kultuuridevahelise suhtlemise oskus üks tähtsamaid tema edukust määravaid oskusi. Kuidas väärtustad Sina neid oskusi?

2.2.2. Keel ja meel

Keeles väljendub inimeste mõtteviis ja maailmapilt. Oma kultuuri hinnatakse üldjuhul kõrgelt: seda peetakse teiste omast paremaks, loogilisemaks ja mõistlikumaks. Teise kultuuri kandjad arvavad enda kultuurist samamoodi ja lähtuvad etnotsentristlikest tunnetest. **Rahvuslikus iseolemises on keelel eriline roll**. See määrab rahvusliku **eneseteadvuse**. Sõnad eri keeltes hõlmavad sama asja nägemist erinevatelt positsioonidelt. **Keeles avaldub “rahva hing”**. Keel on suhtluse tööriist ja peegeldab rahvuslikku iseloomu, tema tugevaid ja nõrku külgi ning filosoofiaid. Igas kultuuris kasutatakse kõnet vastavalt oma keele grammatika, sõnavara ja süntaktilistele raamidele, mille eesmärk on maksimaalset mõju avaldada. Kommunikatsioonilõhe esinemisvorme on kolm:

- lingvistiline;
- praktiline;
- kultuuriline.

¹⁵ *Els Oskaar, Mitmekeelsus, mitmekultuurilisus ja kultuuridevaheline suhtlemine. lk.74. Mitmekultuuriline Eesti: väljakutse haridusele. Projekt-Veera II. Tartu 1998*

Sapir-Whorfi hüpoteesi järgi määrab keel teadvuse ja meele. See tähendab, et koos eesti keele (või teise keele) äraõppimisega tekib automaatselt eestlase (või teise rahvuse) teadvus. Teise rahvuse keele äraõppimine ohusta oma rahvuse identiteeti. Sõnade olemasolu teeb kergemaks maailma nüansside tunnetuse. Suurem sõnade arv teatud valdkonnas võimaldab paremat kommunikatsiooni. Vestlusnormid ja reeglid õpitakse selgeks suheldes. Koos keele omandamisega õpitakse tunnetama ja kasutama ka kultuurile kohaseid vestlusstiile.

Tabel 2.2.2.a.¹⁶ Kultuuri ja vestlusstiili seosed

		NÕRGA KONTEKSTUURIGA KULTUUR		TUGEVA KONTEKSTUURIGA KULTUUR	
		Otsene stiil			Kaudne stiil
		Eesmärgile orienteeritud stiil			Protsessile orienteeritud stiil
VÕIMU DISTANTS	väike	Isikukeskne stiil			
	suur				Kontekstuaalne stiil
EBA-KINDLUSE VÄLTIMISE TARVE	Madal kuni keskmine		Nõudlik stiil		
	keskmine			Paljusõnaline stiil	
	suur			Tuumakas stiil	
		INDIVIDUALISM			KOLLEKTIVISM

Kultuuris domineeriv vestlusstiil sõltub sellest, kas kultuur on individualistlik või kollektivistlik, kas seal valitseb suur või väike võimudistants, kas inimesed taluvad ebakindlust hästi või halvasti ning kas kultuur on tugeva või nõrga kontekstiga.

Suhtlusakt raamib kõneleja ja kuulaja verbaalset, paralingvistilist ja mitteverbaalset suhtlust arvestades aega, ruumi, lähedust ja sotsiaalseid muutujaid, ja leiab aset teatud konkreetsetes olukorras. Kuid kõneleja ja kuulaja võivad oma tegevusega olukordi muuta ja uusi situatsioone luua. “Mingis mõttes sarnaneb iga inimene kõikide teistega, mingis mõttes mõnedega, mingis mõttes ei sarnane ta kellegagi”¹⁷. **Kultuuridevaheline suhtlemine avab meie teadmised inimesest.**

Praktiline ülesanne

Palun analüüsi missugune vestlusstiil domineerib Sinu arvates eesti kultuuris, vene kultuuris, romi kultuuris?

¹⁶ Pajupuu, H. (2000). Kuidas kohaneda võõras kultuuris? Käsiraamat, lk. 69-81.

¹⁷ Clyde Kluckhohn, lk.80. Els Oskaar, *Mitmekeelsus, mitmekultuurilisus ja kultuuridevaheline suhtlemine. Mitmekultuuriline Eesti: väljakutse haridusele. Projekt-Veera II. Tartu 1998*

2.3. Etniline identiteet

Etnilisel identiteedil on oluline roll inimese *minapildis*. Võiks arvata, et see mõjutab ka endale antavat hinnangut ja psühholoogilist heaolu. Psühholoogilise heaolu ja kohanemise indikaatoritena kasutatakse enesehinnangut. Enesehinnang on seotud ka etnilise identiteediga, eriti mõjub ta erinevate kultuuridega kokkupuutel. Selle hoidmist ja tõstmist peetakse üheks inimese peamiseks vajaduseks.¹⁸

Tabel 2.3.a.¹⁹ Etnilise identiteedi areng

<i>Marcia (1980)</i>	<i>Phinney (1989)</i>	<i>Phinney (1989)</i>
identiteedi hajusus suletud identiteet	teadvustamata etniline identiteet	1. hajusus: huvipuudus 2. suletus: teiste arvamustel põhinev arusaam
identiteedi kriis moratoorium	etnilise identiteedi otsing	etniliste tähenduse otsimine ja avastamine enda jaoks
identiteedi saavutamine	saavutatud identiteet	etniline selge ja kindel arusaam oma etnilisest kuuluvusest

Etniline identiteet eksisteerib inimestes tavaliselt varjatuna ja kerkib esile kokkupuutel teiste kultuuridega. Identiteedi teadvustamine ja kindla arusaama tekkimine oma etnilisest kuuluvusest eeldab suurt tööd iseendaga.

Smith (1991) vaatas **rahvusidentiteetide funktsioone sotsioloogilises käsitluses:**

1. Välised funktsioonid -, mida rahvuslik identiteet täidab grupi jaoks
 - territoriaalne funktsioon
 - majanduslik funktsioon
 - poliitiline funktsioon
2. Sisemised funktsioonid – mida rahvuslik identiteet täidab indiviidi jaoks
 - ühest rahvusest inimeste sotsialiseerumine
 - seotustunde loomine indiviidide ja sotsiaalsete klasside vahel
 - “mina” asukoha maailmas määratlemise aitamine

Ta avastas, et samal ajal võivad etnilises või rahvusidentiteedis toimuda nii negatiivsed sündmused:

- negatiivne hoiak, stereotüüp teiste gruppide suhtes;
- diskrimineerimine (indiviidide tasemel, grupi/ riigi tasemel);

kui ka positiivsed sündmused:

- vähemuste säilitamine;
- kultuuride säilitamine;
- grupisoldaarsuse tunne;

¹⁸ Markus, H.R., Kitayama, S. 1991. *Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. Psychological Review*, 98, 224-253

¹⁹ Phinney J. (1990). *Ethnic Identity in Adolescents and Adults: Review of Research. Psychological Bulletin*, Vol 108. N 3

- inimeste identiteedikriisile lahenduse pakkumine;
- motivatsioon kollektiivseks tegevuseks ja majanduse arenguks.

Kas esile kerkib positiivne või negatiivne sõltub sellest, millisest poliitikast lähtub riik ja kui arenenud on kohaliku rahvuse identiteet.

Praktiline ülesanne

Palun analüüsi, millises seisundis on Sinu etnilise identiteedi areng? Millest seda järeldad? Proovi mitte arvestada emakeeleoskust.

2.4. Etnilised stereotüübid

Stereotüüp esineb sotsiaalse kogemuse vormina, kandes üldisi valmisarvamusi ja järeldusi grupimudelite maailmast enda maailma. Stereotüübid on üsna elukindlad. Sellepärast ongi mistahes seletused niivõrd ebaseaduslikud ja haiglaslikud, et nad psüühika poolt tõrjutakse. **Stereotüübi muutmiseks on vaja koguda kogemusi ja läbielamisi.**

Stereotüüpide püsivus:

- ajalooline minevik (rahvuse mälu);
- mineviku tõlgendamine lähtudes tänapäeva kontekstist (mineviku konteksti ei ole võimalik tervikuna taastada);
- enesekehtestamine ajaloosündmuse kaudu;
- nostalgia;
- erinevad eesmärgid;
- erinevad väärtused;
- konkurents;
- psühholoogilised faktorid:
 1. frustratsioon ja agressioon;
 2. alistus ja turvalisuse puudumine;
 3. alandus, autoriteedi surve.

Stereotüüpe ja eelarvamusi kujundavad tegurid:

- kaudne informatsioon;
- isiklik kogemus;
- kontaktide vähesus;
- gruppidevahelised suhted;
- etniline identiteet;
- isiksus;
- enesehinnang;
- erinevused kommetes ja rollides;
- avaliku elu tegelaste tajus;
- sotsiaalsed ja majanduslikud muutused sihtgrupis;
- geograafilised faktorid.

PEA MEELES!

Stereotüüpide muutmist mõjutavad tegurid on

- isiklik tutvus;
- sõbrad;
- koostöö;
- ühises emotsionaalses seisundis viibimine, kaastunne;
- ühised tööalased ja -välised üritused.

Praktiline ülesanne

Palun arutle, missugused stereotüüpide püsivust iseloomustavad ja stereotüüpe kujundavad tegurid on Sulle omased? Täienda käsiraamatus toodud loetelu.

2.5. Kultuur

Kultuur on kollektiivne programmeerimine. Püramiidi ülemises osas lisanduvad individuaalsed iseloomujooned (isiklik originaalsus, ebatavaline kujutlusvõime(põhjus – sama mõte järgmistes lausetes ja ülejärmisel leheküljel) Kultuur laiemas tähenduses on ajaloolise pärandina saadud usuliste, poliitiliste ja esteetiliste väärtushinnangute kogum, mis omandatakse sotsialiseerumisprotsessis ja on vähemalt osaliselt ühine inimestel, kes elavad või on elanud ühesuguses sotsiaalses keskkonnas. Kultuur annab rühmale identiteedi ning teeb ta ainulaadseks.

Rahvus Usutunnistus Rass Klass Keel Sugu Vanus	Moodustavad isikule iseloomuliku maailmavaate, mis peegeldub kõiges – ütlemites, tegimistes ja kuulmises. Tekivad erinevate kultuuride grupid
---	--

Kultuuri saab vaadelda ka laiemalt, mitte ainult etnilises mõttes.

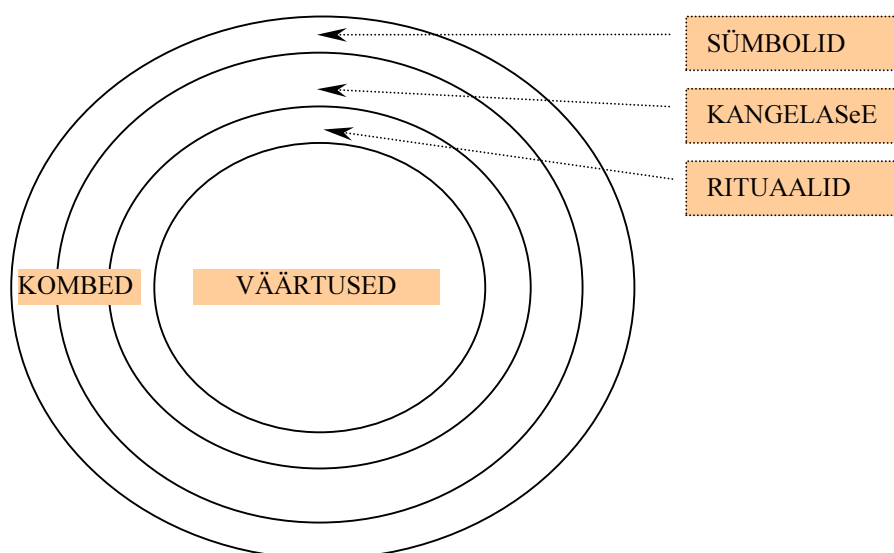
Tabel 2.5.a. Kultuurivormide kategooriad ja nende avaldumise viisid
(Trice/ Beyer, 1993:78)

Kategooria	Näited
Sümbolid	Looduslikud ja tehisobjektid Riietus jne.
Keel	Žargoon ja släng Žestid, märguanded, leppemärgid Laulud Huumor, naljad, kuulujutud, kuuldused

	Metafoorid
	Vanasõnad, loosungid
Jutustused (narratiivid)	Jutud, legendid Saagad Müüdid
Tegevuspraktika ja kombed	Rituaalid ja tabud Tavandid ja tseremooniad

Kultuur eristab seega ühte inimrühma teistest. Hollandi kultuuriuuriija Geert Hofstede kirjeldas kultuurierinevusi kultuurisibula abil (vt joonis), mille pealmise kihi moodustavad sümbolid ning tuumaks on väärtused. Nende vahele jääb kangelaste ja rituaalide kiht.

Joonis 2.5.b.²⁰ Sibul: kultuuri kihid



Võõras kultuurikeskkonnas märkab inimene kõigepealt sümboleid. Sümbolite – sõnad ja žestid, pildid ja esemed, riietus, soeng jms – tähendust teavad vaid selle kultuuri liikmed. Rituaalid on kollektiivsed toimingud, mis aitavad kinnistada sotsiaalseid käitumisnorme. **Kõiki neid kultuuri kihte võib noorte gruppides väga edukalt eksploateerida, sest noorte kultuur väljendub selles keeles.**

PEA MEELES !

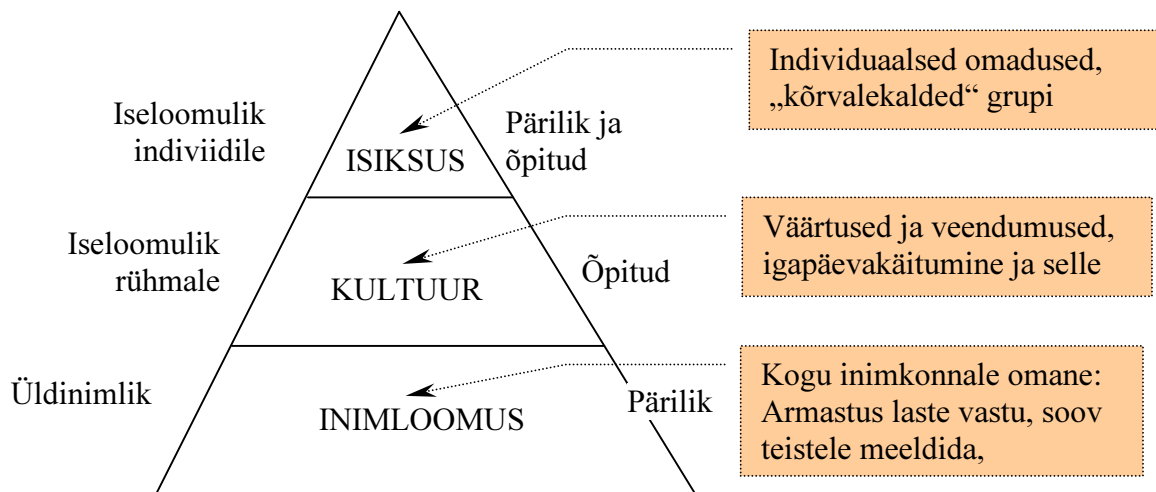
- Viibides koos teise kultuuritaustaga noortega tuleb meeles pidada, et see, mis on ühtele tähtis, võib olla naeruväärne teistele. Kui erinevusi tajutakse, on väga palju võimalusi kontaktide ja meeskonna loomiseks.
- Kangelastega on parem olla ettevaatlik, sest ühes kultuuris on see isik kangelane ja teises kultuuris ajalooliselt negatiivne tegelane. (nt Peeter I)

²⁰ Pajupuu, H. (2000). Kuidas kohaneda võõras kultuuris? Käsiraamat, lk. 13

Väärtusi saab vaadelda kui üldist tendentsi eelistada asjade ühte seisundit teisele. Väärtused on üldisemad kui hoiakud, aga kitsamad kui ideoloogiad. Need õpitakse selgeks lapsepõlves ja neid on hiljem raske muuta (n meeste ja naiste positsioonid islami kultuuriruumis). Enamasti väärtusi ei teadvustata ning seetõttu neist ka ei räägita.

Joonisel on ilmekalt näha, et kultuur (keskmine tasand) on õpitud, mitte päritav: ta omandatakse sotsiaalses keskkonnas, teda ei saada kaasa geenidega. Kultuur tuleks lahuseks hoida ühelt poolt inimloomusest ja teiselt poolt inimese isikupärasest. Alumise tasandi moodustab inimloomus ehk see, mis on ühine kõikidele inimestele. Kõrgem tasand on isiksuse tasand. Siin avaldub indiviidi isikupära ja kordumatus. Indiviidi puhul on tegemist nii pärilike kui ka õpitud iseloomujoonte ning omadustega.

Joonis 2.5.c.²¹ Inimese kolm tasandit



Kuna iga inimese käitumises on isikupära, kohtab ühe kultuuri piires suurel määral erinevaid käitumisviise ja õpitud iseloomujooni. Alati pole võimalik öelda, milline käitumisjoon on isikuline ja milline kultuurist tingitud. Siin on tihti varjatud oht - mittevastuvõetav noorte käitumine võib kanduda üle tervele kultuurile. Eriti kui noored ei oma isiklikul tasandil kogemust selle kultuuritaustaga inimestega ja lähtuvad stereotüüpidest.

Tänapäeval on oluline silmas pidada, et erinevate kultuuride noored suhtlevad erinevalt. Paljud suhtlemisraskused tekivad just nimelt kultuuride, mitte aga arvamuste erinevuse tõttu. Iga rahvas hindab oma kollektiivset programmeerimist ja arvab, et see on normaalne ja et kõik ülejäänud on ebanormaalsed – tähendab, õigepoolsest võivad nad ju tip-top olla, aga nad ei oska käituda ega mõelda nagu meie.

Etnotsentrism – eeldab suhet enesesse, antud etnilise grupi liikmesse kui maailma 'nabasse' ja etaloni, mida peavad järgima kõik teised inimesed. Etnotsentrism määrab ette, kuidas inimene kedagi teisest kultuurist läbi oma kultuuriprisma vaatab. Etnotsentrism on lähenemine, mille puhul ühe kultuuri raamides kujundatud kriteeriumeid kasutatakse teise raamides, kus on ajalooliselt välja töötatud teistsugused väärtused.

²¹ Pajupuu, H. (2000). Kuidas kohaneb võõras kultuuris? Käsiraamat. Lk. 8

Šovinism – iga rahvus arvab, et ta on parim ja teistest üle.

Natsionalism – väidetakse oma rahvuse väljavalitust, õigustatakse selle egoismi ja üleolekut. Ühiskonna lähenemisel natsionalismile politiseerub ühiskond omadeks - “meie” ja võõrasteks - “nemad”. Psühholoogilisest vaatepunktist on tähtis, et vaenlase kuju ilmumine leevendab sisekonflikti, kergendades rõhutatud isiksuse pingekollete mahalaadimist (nt projektsioonitüübi järgi).

Nii kujunevad eelarvamuslikkus ja tendentslikkus!

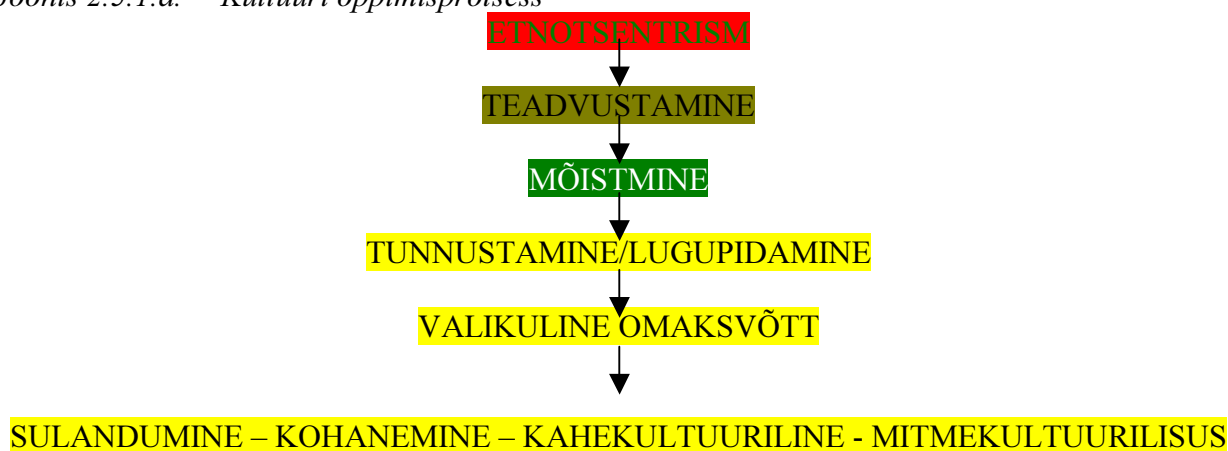
Patriotism – on ennekõike armastus oma maa ja rahva vastu. See võimendub uhkusega oma rahva kõlbeliste, kultuuriliste või teaduslike saavutuse üle. Sellele on iseloomulik teiste rahvuste aktsepteerimine, väärtustamine ja austamine.

Praktiline ülesanne

1. Palun arutle, kas Eestis elavate noorte väärtused on sarnased või erinevad? Mille poolest?
2. Vali mõni kultuur, kus sul ei ole isiklikku kogemust ja kokkupuuteid (nt romi, jaapanlased) ja vaata, millest sa lähtud mõeldes selle kultuuri konkreetsele esindajale (reisija bussis, ületee naaber, kelner, sinu rühma nooruk).
3. Arutle, kuidas ‘elab’ Sinus etnotsentrism, šovinism, natsionalism, patriotism. Kuidas see väljendub?

2.5.1. Kultuuritundlikkus

Joonis 2.5.1.a.²² Kultuuri õppimisprotsess



²² Pajupuu, H. (2000). Kuidas kohaneda võõras kultuuris? Käsiraamat. Lk. 16

Etnotsentrismi etapis peetakse oma kultuuri paremaks teiste omast, tõmmatakse järsk piir omade ja võõraste vahel.

Teadvustamine toimib koolituse ja kogemuste kaudu, mis aitavad inimese sellest etapist suhteliselt kiiresti välja. Hakatakse teadvustama teiste kultuuride olemasolu ning suudetakse näha teisest kultuurist pärit inimesi teisenähtena kui vaenlasena.

Mõistmise s etapis hakatakse eristama võõraste rühmade omadusi. Märgatakse, et kultuur on mitmetahuline tervik, millest saab paremini aru mõistmisega kui tunnetega.

Tunnustamine ja lugupidamine algab siis, kui suudetakse kultuuri võtta sellisena, nagu ta on, võrdlemata seda enda omaga. Erinevustesse suhtutakse mõistvalt ja lugupidavalt.

Valikuline omaksvõtt järgneb, kui omandatakse kas teadlikult või enesele teadvustamata teise kultuuri need seisukohad ja käitumisviisid, mis tunduvad kasulikud ja soovitatavad.

Kui mõeldakse põlvkondi, siis võidakse räägita kultuuride **sulandumisest**, üksikisikut silmas pidades räägitakse **akulturatsioonist**.

Kohanemine – tähendab, et inimene on võimeline kohandama oma käitumist nii, et saaks teises kultuuris ilma konfliktideta tegutseda. Ta ei võta teise kultuuri tavadid küll omaks, kuid vajaduse korral suudab neid arvestada.

Kahekultuuriline inimene toimib kahe kultuuri piires vabalt, peab mõlemaid kultuure ühtviisi oluliseks ja oma isiksuse osaks. Ta ei hülga oma etnilist kultuuriidentiteeti, vaid omandab juurde teise kultuuri.

Mitmekultuurilisus saavutatakse siis, kui õpitakse selgeks kultuuridevahelise suhtluse ja inimsuhete alused ning kohandatakse oma teadmisi kultuurile, millega parajasti kokku puututakse.

Õppides tundma teist rahvust peaks arvestama:

- käitumisnorme;
- kombeid;
- traditsioone;
- väärtusi;
- teise rahvuse rolli võtmist (identifitseerimine).

Kultuuri teadvustamise tasemed

1. Teadmine pinnapealsetest või väga ilmsetest (nähtavatest) kultuurijoonest; stereotüüpide kasutamine;
2. Teadmine märgavatest ja aimatavatest kultuurijoonetest;
3. Analüüs ja oma teadmiste läbitöötamine;
4. Teadmine sellest, mida teise kultuuri liikmed tunnevad.

PEA MEELES!

Kultuuridevahelised kokkupuuted kutsuvad esile tugevaid tundeid, siia kuuluvad viis teemat:

- mure,
- täitumata lootused,
- kuuluvus,
- ebaselgus,
- kokkupõrge oma eelarvamustega.

Praktiline ülesanne

1. Palun arutle, missugusel kultuuri õppimise protsessi tasandil oled Sina.
2. Arutle, missugusel kultuuriteadvustamise tasemel oled teise kultuuri liikmetega suheldes.

2.6. Kultuuridevahelised strateegiad

Kultuuridevahelisel suhtlejal peaks olema (Kealey, 1996):

- a) kohanemisoskused, stressitaluvus, perekondlik stabiilsus;
- b) kultuuridevahelised oskused, teadmised erinevatest kultuuridest;
- c) partnerlusoskused.

PEA MEELES!

Belgia sotsioloog Pierre Casse soovitusel edukaks kultuuridevaheliseks suhtluseks:

- Tunne oma kultuuri ja seal kehtivad piirangud. Iga käitumine on mõjutatud mingist kultuurilisest enesestmõistetavusest, väärtusest, uskumusest.
- Austa teist kultuuri. Sallivus on eduka kultuuridevahelise suhtluse alus.
- Õpi suhtlusest. Iga situatsioon on erinev ja nõuab kohanemist. Nii oma kui teiste käitumise jälgimine ja uurimine on väga kasulik.
- Praktiseeri empaatiat. Inimesed eelistavad läbi käia nendega, kes jätavad mulje, et nad mõistavad asju teise seisukohalt vaadates.
- Hoidu stereotüüpidest. Üldistamine põhjustab väärarvamusi ja ebaefektiivsust.
- Väldi endast lähtuvaid seletusi. Teise käitumise seletamine oma kultuuri vaatekohalt viib mittemõistmisele ning suhtluse ebaõnnestumisele.
- Ole tolerantne mitmetähenduslikkuse suhtes. Tolerantsus aitab kohaneda paratamatu stressiga, mis käib kultuuridevahelise suhtlusega alati kaasas.
- Ole visa. Põgenemine, kõrvalehoidmine kultuuridevahelisest suhtlusest tekitab vaid probleeme ning ummikseisu. Tasub olla kannatlik.

2.6.1. Nõudmised vastuvõtjamaale

- Paindlikkus. Võime harjuda uute inimeste ja olukordadega. Soov ja valmisolek vajaduse korral muuta oma käitumismalle ja arvamusi.
- Suhtumine kodumaasse. Kodumaaga seotud positiivsete ja negatiivsete ilmingute tunnistamine, teadlikkus kodumaa rollist rahvusvahelistes suhetes.
- Erinevate võimaluste teadvustamine. Motivatsioon vastata positiivselt mitmesugustele võimalustele ja väljakutsetele.
- Kommunikatsioonioskused. Oskus mõista teist ja teha ka end mõistetavaks. Sotsiaalsed suhtlusoskused. Tahe aktsepteerida teisi inimesi ja jagada nendega informatsiooni. Kriitiline mõtlemine. Stereotüüpse mõttemaailma tunnistamine ja teisalt nende vältimine.
- Mõttevahetus. Vajadus osaleda kultuuridevahelises vestluses, soov ergutada mõttevahetust.
- Võõrkeeltest lugupidamine ja nende tundmine. Oskus suhelda mõnes võõrkeeles.
- Avatus. Erisuguste seisukohtade ja arvamuste austamine, tolerantne suhtumine teistesse kultuuritaustadesse.
- Isiklik areng ja küpsemine. Iseenda tundmine, oma tugevate külgede tunnistamine.
- Teiste kultuuride mõistmine. Huvi teiste inimeste ja kultuuride tundmaõppimise vastu, tahe mõista ja austada kultuuride ja inimeste vahelisi erinevusi.

PEA MEELES!

Parema üksteisemõistmise saavutamiseks:

- tuleks uurida oma erilisi jooni,
- mõista meie etnilise väärtuse subjektiivsust,
- üritada end panna hetkeks kellegi teise olukorda,
- tuleks silmas pidada, et erinevad kultuurid suhtlevad erinevalt.

Konflikti vältimiseks on vaja “tunda siiralt huvi üksteise vastu ja valida suhtlemiseks ühine keel” (J.M.Lotman)

Suhtlemisel võiks lähtuda järgmisest skeemist:

- Meie kultuuris selles olukorras käitutakse nii, aga kuidas see toimub teil?
- Kui satud uude kultuuri, lähtu sellest, kuidas käitutakse selles kultuuris, tee nii nagu neil on kombeks ja neile meeldib (eriti alguses).

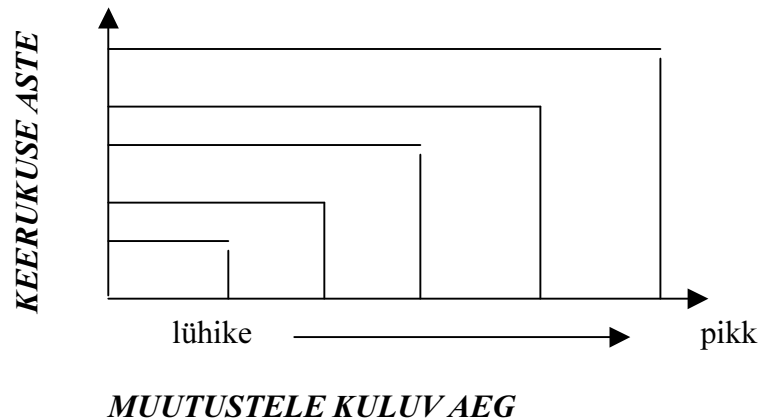
Muutuste keerukuse aste ja muutusteks kuluv aeg:

- muutuste elluviimine võib sõltuvalt tasemest vältida lühikest või pikka aega,
- inimeste teadmiste muutmine on lihtsam ja vähem aega nõudev,
- gruppide ja organisatsiooni tasand muutub aeglaselt.

Iga noorsootöötaja peab meeles pidama, et iga muutus võtab teatud aja. Järgnev joonis näitab, kuidas on omavahel seotud muutuse kvaliteet ja aeg. Noorsootöös eksisteerivad kõik viis astet, kuid need protsessid ei toimi samaaegselt. See muudab olukorra noorsootöötaja jaoks keeruliseks, sest ta peab teadma ja arvestama, millisel astmel iga noor konkreetsel ajahetkel asub. See aitab noorsootöötajatel erinevates olukordades orienteeruda ja igale noorele personaalselt õigesti reageerida.

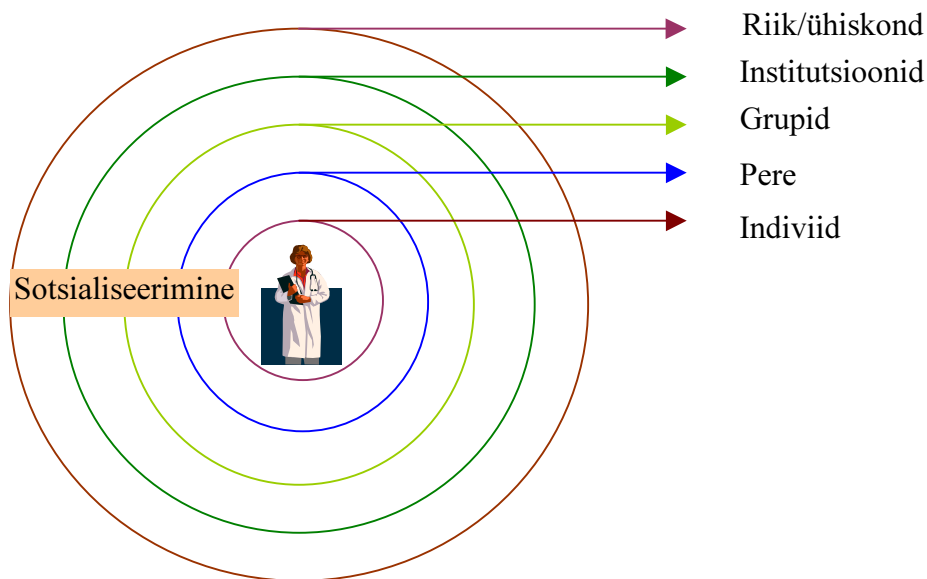
Joonis 2.6.1.a. Aja mõju muutustele

Organisatsiooni käitumine
Grupi käitumine
Indiviidi käitumine
Hoiakud
Teadmised



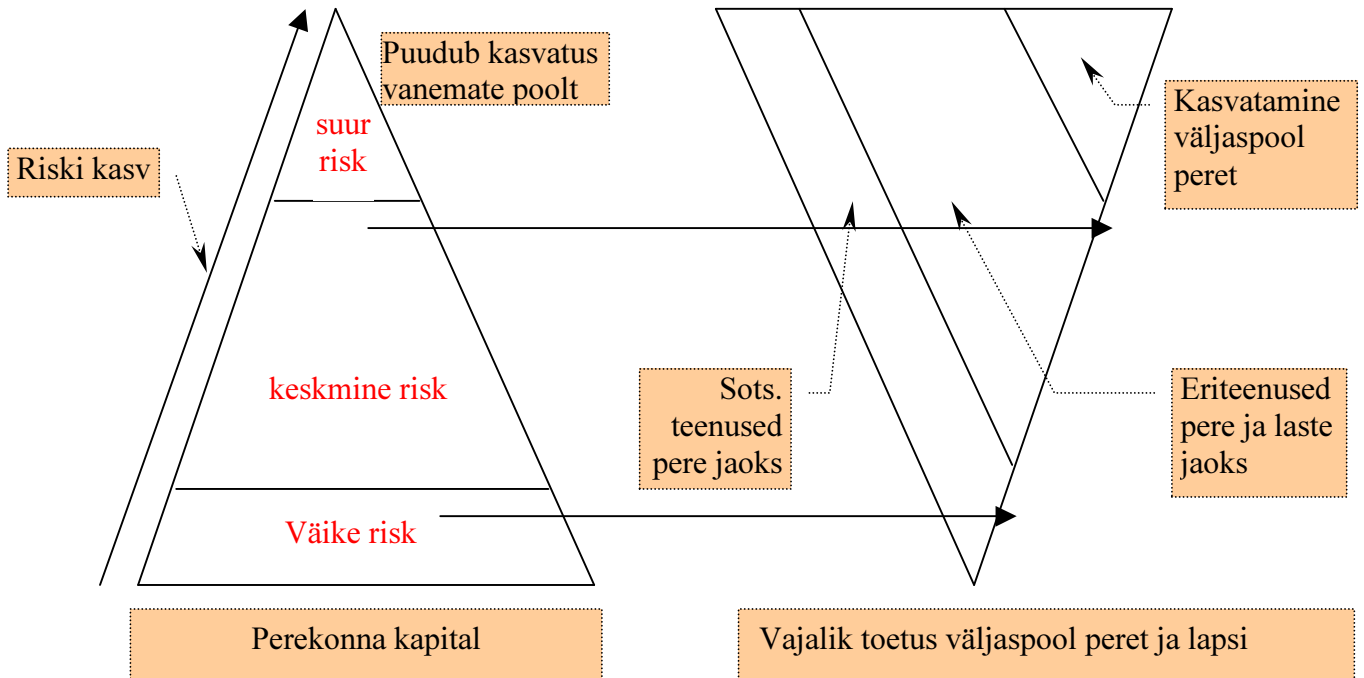
Järgneval joonisel on näha, mida peab noorsootõtaja veel noorukiga suhtlemisel arvestama. Iga nooruk sotsialiseerub vastavalt oma elukogemusele ja läbielamistele. Igale noorukile avaldab mõju see, milline on tema kogemus suhtluses riigiga, missuguste institutsioonidega ta on kokku puutunud (kas tuleb lastekodust, on spordiklubi liige, käib kunstikoolis jne; või puutub kokku politsei süsteemiga jne), missuguse orientatsiooniga gruppides nooruk tuleb ja milline on nooruki pere, samuti millised on tema isiksuseomadused.

Joonis 2.6.1.b. Sotsialiseerumise mõjurid



Järgneval joonisel on näha, kuidas perekonna sotsiaalne, materiaalne, kultuuriline ja intellektuaalne kapital mõjub nooruki kasvatamisele. Kui pere on tugev ja omab perekonnakapitali, siis väljaspoolt peret on toetus väiksem. Aga kui perekond ei oma perekonnakapitali, vajab nooruk märkimisväärset toetust väljaspoolt peret. Kui niisugusele noorukile pakkuda rikkalikke ja huvitavaid võimalusi, vähendab see kasvatus riski.

Joonis 2.6.1.c. Perekonna toetuse mõõt ja vajalik toetus väljaspoolt



PEA MEELES!

Kontakti loomisel noorega:

- lähtuge noorte jaoks loomulikest huvidest;
- otsige esimesena sidet;
- polegi tähtis, mida te vestluse alustamiseks ütlete. Tähtis on see, et teie sõnad tekitasid reaktsiooni, innustaksid kaaslast (kaaslast) küsimusi esitama või aktiivselt kuulama.
- otsige kokkupuutepunkte –nautige vestluse käigus ilmnenuid vastastikuseid avastusi;
- kuulake empaatiaga –“jah, ma mõistan...”;
- otsige koos, mida võiks teha (ajurünnak);
- otsustage ühiselt;
- paluge abi ja nõu, jagage probleemi ning koguge lahendusvariante;
- avaldage kiitust;
- märgake tagasihoidlikke noori (pöörduge nende poole ...);

Siis müüdid sulavad ja inimene hakkab toetuma isiklikule kogemusele, mitte stereotüüpidele.

Töö käigus võite leida end silmitsi järgmiste seisunditega:

- negatiivsed emotsioonid,
- tulemise puudumise tunne,
- eesmärgi mittesaavutamise tunne,
- enesehinnangu langus,

- süütunne,
- elupahede teke.

Sel juhul otsige abi ja toetust. Tihti annab tulemusi samadelt noorukitelt abi otsimine. Nad näevad, et elus ei pea kõik olema tip-top. See aitab tõsta eneseväärikust, pakub neile uut tugiisiku rolli ja tekitab aktiivsust, loob positsiooni ja vajalikkuse tunnet ning vastutust. See laiendab nende piire. Omandatakse uus kogemus suhetes täiskasvanutega. Inimene annab endast rohkem õnnestumise nimel, kui tunneb, et teda on väärtustatud, meeles peetud. Noor tuleb 'ellu tagasi' ja muutub tema maailmapilt.

Kultuuridevaheline õppimine on protsess, mis nõuab iseenda tundmist – seda, kust sina tuled, et olla võimeline ka teisi mõistma. Kultuuridevaheline õppimine pole üksnes individuaalne protsess vaid ka õppimine, kuidas koos elada ning õppida koos elama muutuvus maailmas. See on ka stardipunkt rahumeelsele koos elamisele. See on üheks võtmeks uude ühiskonda ukse avamiseks. **Tõe otsing on tähtsam kui tõe valdamine** (A. Einstein).

PEA MEELES!

KUI ÜKS RAHVUS (ISIK) VÕTAB EEST "RAHVUSPRILLID", MUUTUB MAAILM SILMAPILKSELT HÄGUSEMAKS JA LÄHEB FOOKUSEST VÄLJA. TULEB PROOVIDA VEEL PALJUSID PRILLIPAARE, ENNE KUI SAAVUTATAKSE NÄGEMINE. SEE PROTSSESS KANNAB NIME – KULTUURITUNDLIKUSE ARENDAMINE.

Praktiline ülesanne

1. Palun arutle, missugustes kultuuridevaheliseks suhtlemiseks vajalike oskuste osas oled Sa tugev ja missugused vajavad veel arendamist.
2. Analüüsi, missugusesse riskirühma kuuluvad teie noortekeskust külastavad noored.
3. Missugune on teie noortekeskuse koht väljaspool pere ja laste toetust?
4. Kuidas panna kokku väike riskirühm, keskmine riskirühm ja suur riskirühm?

Soovitatav kirjandus edasiseks tööks.

1. *Integratsioonimaastik – ükskõiksusest koosmeeleni. Avatud Eesti Fond. Jaani Tõnissoni Instituut. Tallinn, 2000*
2. *Jalvi, J. (1996). Immigratsioon ja multikulturism. Immigratsioonist kohanemiseni.*
3. *Lewis, R.D. (1997). Kultuuridevahelised erinevused. Tallinn.*
4. *Mis on Multikultuurne ühiskond? Jaan Tõnissoni Instituut. Tallinn, 1997*
5. *Mitmekultuuriline Eesti: Väljakutse haridusele. Projekti Mitte-Eesti noorte integratsioon Eesti ühiskonnas väljaanne (Vera II). Tartu, 1998*
6. *Mitte- eestlaste Integratsiooni sihtasutuse Põhikiri. (1999. <http://www.meis.ee/15.05.2002>*
7. *Muulaste integratsioon Eesti ühiskonda: Sihiseadeid. ÜRO Arenguprogrammi eestvõttel koostatud raamdokument. <http://www.undp.ee/integrat/est/4e.html> 15.05.2002*
8. *Pajupuu, H. (1996). Võõras kultuuris kohtud iseendaga.*
9. *Pajupuu, H. (1997). Eestlased ja soomlased – probleemitud suhtlejad.*
10. *Vene küsimus ja Eesti valikud. Eesti Avatud Ühiskonna Instituut, TPÜ sotsiaalteaduskond, Projekt Vera. Tallinn, 1998*
11. *Vene noored Eestis: sotsioloogiline mosaiik Projekt Vera. TÜ 1997*
12. *Vihalemm, T. Vene noorte sotsialiseerumise võimalikud teed: eesti koolis õppivate vene laste näide. <http://www.jogevamv.ee/vihalemm.htm> 15.05.2002*
13. *UNDO. Muulaste integratsioon Eesti ühiskonda: sihiseaded. <http://undp.ee/2.4html>*
14. *Cross – Cultural Psychology: Research and Applications. Cambridge: Cambridge University Press. 2002, John W. Berry, Ype H. Poortinga, Marshall H. Segall, Pierre R. Dasen*
15. *Бондаренко К.А. Культурная психология. «ПРОСВЕЩЕНИЕ», Москва, 1992*

III OSA

ARENGUKAVA KOOSTAMINE

*Maailm areneb, kui kõik teevad seda,
mille jaoks nad on loodud,
seda, mida nende loomus neilt nõuab
ning mida nad seepärast teevad innukalt ja hästi.*

H. Hesse

3.1. Mis on arengukava?

Arengukava on üks paljudest strateegilise planeerimise töövahenditest ja –meetoditest. Iga organisatsiooni, ja miks mitte ka inimese, ainulaadsest ja isikupärasest arengukavast rääkides tuleb alati uuesti sisustada nii mõisted “areng” kui ka “kava” ning seepärast ei saagi siinkohal anda päris lihtsat ja ühemõttelist määratlust. Oluline on aga meeles pidada, et arengukava on asjassepuutuvate osapoolte **kokkulepe** selle kohta:

- Kes ja kelle jaoks ollakse?
- Kus ja millised ollakse praegu?
- Kelleks me võidaks saada?
- Kuidas soovitud taset saavutada?
- Mida ja millal selleks teha tuleks?
- Mis ühikutes ja kuidas edu mõõdetakse?
- Kuidas saada teada, et hästi läks tänu tehtud jõupingutustele ja mitte hoolimata neist?
- Ja kui hästi ei läinud, siis kas kehva planeerimise või kehva teostuse tõttu?

Arengu kavandamise aluseks on niisiis mitmekülgne kogumik kontseptsioone, protseduure ja töövahendeid, et nendele küsimustele vastuseid otsida ja leida.

3.2. Milleks on arengukava vaja?

Arengukava on noortekeskusele vaja selleks, et ellu jääda ja kasvada ning teha seda, mille tegemiseks organisatsioon on loodud. Ja teha seda kõike parimal viisil ning innukalt. Et olla tugevad ja tunnustatud, iseseisvad ja arenevad.

Arengekava koostamise eesmärk on seega eelkõige:

- kindlaks määrata noortekeskuse arengupotentsiaal, saada ülevaade organisatsiooni arenguprotsessidest nüüd ja tulevikus ning mõjutada neid soovitud suunas;
- leida nii juhatuse, liikmete kui ka erinevate huvigruppide huvide ja vajaduste ühisosa ning saavutada üksmeel organisatsiooni ühise tulevikunägemuse osas;
- koostada juhised, kuidas kõige otstarbekamalt kasutada piiratud ressursse, kusjuures ressurss ei tähenda mitte ainult raha, vaid ka kogemusi, autoriteeti, poliitilist suunitlust, ajaloolist omapära, inimeste isikupära ja oskusi ning palju muud.

Kuid arengukaval on lisaks arengualaste kokkulepete sõnastamisele ka teine oluline ülesanne – arengukava on organisatsiooni oluline esindusdokument. Nimelt tuleks juba arengukava koostamise algfaasis mõelda, kelle jaoks seda ikkagi koostatakse. Kas vaid planeerimises osalenute ja sageli asjassepühendatute iseenesestmõistetavate seisukohtade selgitamiseks või ka laiemale lugejate ringile, kes ühel või teisel põhjusel peaks noortekeskuse tegemistest ja kavatsustest teadma?

Asjalikult koostatud ja atraktiivne arengukava on suurepärase materjal uute toetajate, vabatahtlike ja finantseerijate leidmisel ning annab võimaluse lühikese ajaga näidata, et tegemist on inimestega, kes teavad, mida tahavad, ja oskavad seda mõistlike meetoditega saavutada.

Mida arengukava koostamine seniste kogemuste põhjal siis noortekeskusele ikkagi annab?

2003. aasta kevadel (jaanuar-juuni) toimus avatud noortekeskuste juhtidele mitme-etapiline strateegiakoolitus, kus õpiti planeerima avatud noortekeskuse arengut ja koostama arengukava. Käesoleva käsiraamatu puhul on kasutatud mitmeid näiteid just selle koolituse käigus tehtud harjutustöödest. Tänapäevaks on koolitusel osalenutel olnud võimalus aasta jooksul arengukava ka praktikas rakendada ja anda hinnang õpitule. Järgnevalt mõned kommentaarid kursustlastelt:

MTÜ Räpina Avatud Noortekeskuse asutaja, juhatuse liige ja noorsootöötaja Ene Pikner:

“Arengekava koostamine andis head oskused näha kaugemale, analüüsida hetkeolukorda ja reaalseid võimalusi. Kõige raksem oli kokku saada meeskond, kes osaleks arengukava koostamises täie tõsidusega ja võtaks arengukava kui edaspidist töövahendit, mitte kui lihtsalt formaalsuse täitmist. Tänapäevaks on saanud arengukavast tõsiseltvõetav töövahend nii avatud noortekeskuse maine kujundamisel kui ka projektide planeerimisel. Tänu arengukava olemasolule suhtub ka vallavalitsus mittetulundusühingusse lugupidavamalt. Arengekava sai tutvustatud kõikidele vallavolikogu komisjonidele ja selgus, et paljudele olid avatud noorsootöö mõiste ja tegevuse eesmärgid eelnevalt ebaselged.”

Narva Noortekeskuse spetsialist Edgar Schlummer:

“Arengekava koostamise protsessi käigus määratlesime organisatsiooni visiooni avatud noorsootöö valdkonnas, organisatsiooni mandaadi selle töö tegemiseks ning põhilised kliendid ja huvigrupid. Tööprotsess aitas kaasa ka töötajate omavahelise kommunikatsiooni parandamisele. Kõige suuremaks probleemiks planeerimisel osutus väliskeskonna mõjude suur maht ja töö käigus tulid ootamatult välja mõned aspektid, millega varem ei osanud arvestada.”

Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse tegevjuht, Marion Bobkov:

“Sõna arengukava kutsus esile kõigis keskuse töötajates palju lootusi, nagu mulle tundus. See oli põnev väljakutse vaadata koos kaevu põhja ja uurida taevast peakohal. Meie organisatsioonile andis arengukava koostamine tõuke määratleda uue etapi sihid tuginedes juba väljakujunenud

olukorra hindamisele, võimaluse tõukuda uuele ringile kogenumate ja teadlikumatena. Andis tarkuse asetada absoluutsele esikohale meeskonnatöö ja koostööoskused.

Kõige raskem oli senise 'päev korraga' mõtteviisi loovutamine ja kohustus võtta omaks süsteemne mõtteviis, kus juhtimisprotsessi kõikide osade tähtsus läbi detailse vaatluse on tuvastanud, et ebaolulist polegi. Suurimateks probleemideks kujunes ikkagi, kuidas tegelikult kaasata oma asutuse arendamisel vastutuse võtmisesse kõige olulisemaid arengut mõjutavaid osapooli. Positiivne oli üldine suhtumine, kus mitte keegi ei vaidlustanud, et vaatamata oma tööle tuleb leida aeg arutada tuleviku üle.”

3.3. Kuidas noortekeskuse arengukava koostada?

Kujutlegem hetkeks olukorda, kus kaks inimest otsustavad istuda laua taha, et koos mängida, ning siis selgub, et üks hakkab mängima kabet ja teine malet. Parimal juhul võib see kujuneda ilmekaks improviseeritud pantomiimietenduseks, enamasti siiski lihtsalt väikeseks pettumuseks. Kuid asi võib ka lõppeda korraliku tülitsemisega, kus osapooled kinnitavad oma otsust edaspidi ühistes ettevõtmistes mitte osaleda.

Aga mis on sellel kõigel pistmist arengukava koostamisega? Kummalisel kombel on just sellisel moel üritatud sageli hakata ühist arengut planeerima ja alles siis, kui töö peaks jõudma lõpusirgele, avastatakse, et kokku jäi leppimata, millega tegeletakse ja kuidas.

PEA MEELES!

- Enne arengukava koostama asumist tuleks alati kokku leppida, mis on selle töö eesmärgid ja millised on erinevate osapoolte arusaamad arengukava koostamiseks mõistlikest meetoditest.

Seejärel peaks arutlema, kas organisatsioonil on tõepoolest vaja arengukava või võiks tegelikult ka jätkata juhuslikke ja võimalustest lähtuvaid ning ebamääraste eesmärkidega igapäevatoimetusi. Ja alles siis, kui olete veendunud, et ilma arengukavata tõesti ei saa, tasuks teha loetelu kõigest sellest, mida planeerimise käigus peaks vaatlema ning millistes küsimustes kokkulepeteni jõudma.

Enne arengu planeerimist tuleks üle vaadata ka avatud noortekeskuse strateegilise planeerimise terviklik mudel, mida on plaanis järjekindlalt kasutada ja mis parimal moel arvestab just selle organisatsiooni eripäraga.

Käesoleva käsiraamatu koostamise aluseks on võetud **eesmärgikeskse planeerimise mudel**, mille olulisimad töövahendid on 8-väljaga strateegia *SWOT-analüüs* ja *loogiline raammaatriks*. Lisaks siintoodule peaks iga avatud noortekeskuse juht end kurssi viima ka mitmete muude võimalike strateegilise juhtimise mudelite ja töövahenditega²³, et leida organisatsiooni

²³ Huvipakkuvaks võivad osutada: *ühtne hindamismudel (Common Assessment Framework)*, *kompetentsipõhine juhtimine (Competence Based Management)*, *Thor'i indikaatorite perekond (Thor Family of Measures Approach)*, *tasakaalustatud tulemikaart (Balanced Scorecard)*, *kavaliteedijuhtimise põhimõtted (TQM)* ja mitmed muud kontseptsioonid.

spetsiifikast tulenevalt sobivaim mudel. Selle valitud lähenemise peaks võtma aluseks arengukava koostamisel, kuna strateegilised eesmärgid peavad toetama kokkulepitud arengumudelit ja reeglina lähtuvad sellest. Samuti on strateegilise planeerimise käigus vaja kokku leppida, millistes ühikutes, millega ja millal edu mõõdetakse. Ka seepärast on oluline kujundada ühtne mudel juba enne arengukava koostamist.

Lisaks eelnevale oleks otstarbekas end kurssi viia ka muude arengukava koostamist käsitlevate käsiraamatutega. Üheks allikaks võiks olla R. Noorkõivu, *Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitusel, Tallinn-Tartu 2002.*²⁴

PEA MEELES!

- Lisaks erinevate autorite soovitustele tuleb kindlasti kasuks ka tutvumine erinevate organisatsioonide arengukavasidega, mida internetis rohkesti leidub. Just see võiks olla üks eeltöödest, mille käigus kujuneb töörühma ühine arusaam arengukava funktsioonidest ja loogilisest ülesehitusest.
- Nõuanne: valige mõned arengukavad ja analüüsige neid töörühmaga ühiselt. Leidke iga arengukava tugevad ja nõrgad küljed. Iga nõrkuse puhul arutlege, mida oleks pidanud tegema teisiti. Hinnake näiteks nii arengukava ülesehituse üldist loogikat, erinevate huvigruppide esindajate kaasatuse taset kui ka kasutatud meetodeid, töövahendeid jne.

Käesoleva käsiraamatu kolmanda peatüki ülesehitus järgib üldjoontes J.M. Brysoni *10-astmelise strateegilise planeerimise loogikat*²⁵ ja selle kohaselt on üheks võimalikuks lahenduseks jagada arengukava koostamise etapid järgnevalt:

- planeerimise planeerimine,
- mandaadi identifitseerimine,
- missiooni sõnastamine ja väärtushinnangute deklareerimine,
- huvigruppide analüüs,
- väliskeskkonna analüüs,
- sisekeskkonna analüüs,
- strateegiliste eesmärkide määratlemine,
- strateegiate formuleerimine ja tegevuskavade koostamine,
- strateegia ja tegevuskavade läbivaatamine ja lõplik vormistamine,
- organisatsiooni edu visiooni kirjeldamine,
- teostamise strateegiline planeerimine,
- strateegia ja planeerimisprotsessi hindamine.

²⁴ Käsiraamat on lugemiseks saadaval ka Siseministeeriumi koduleheküljel, <http://www.sisemin.gov.ee/atp/?id=3421>

²⁵ Lähemaks tutvumiseks loe: John M. Bryson. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations. A guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement.* Jossey-Bass Publishers; San Francisco 1995

3.3.1. Planeerimise planeerimine

1. Planeerimise eesmärgid ja meetodid

Nagu eelpool juba mainitud, on iga organisatsiooni arengukava unikaalne ja samasugust "sõrmejälge" ei ole ega saagi olla ühelgi teisel noortekeskusel. Seepärast ei ole ka kahjuks (või õnneks) võimalik teha lihtsaid kokkuleppeid mõne konkreetse ja juba praktikas kontrollitud ning sellisena adapteeritava meetodilise lahenduse kasuks. Iga noortekeskuse puhul tuleb alati alustada arengukava koostamist planeerimise planeerimisega ehk teha kindlaks, milleks, millega ja kuidas planeerima ikkagi asutakse.

Eelkõige on seega vaja kokku leppida, mida saab ja peab arengu kavandamiseks planeerima ning mida on selleks vaja teada ja mille kohta?

2. Planeerimisperiood ja tööde ajastus

Üheselt tuleks kokku leppida sobilik planeerimisperiood, mille puhul saaks rääkida organisatsiooni jätkusuutlikust arengust.

Ühe võimaliku lähtekohana võiks ajaperspektiivi siduda organisatsiooni juhtimise perioodidega (n juhataste liikmete ja tegevjuhi ametiaeg) selliselt, et strateegilisel planeerimisel saaksid osaleda nii eelneva juhataste kui ka tööd alustava juhataste liikmed. Seeläbi saaksid mõlemad võtta ka vastutuse arengukavas fikseeritud kokkulepete saavutamise eest.

Mõistliku ajaperspektiivi leidmiseks võiks vajadusel vaadata ka avatud noortekeskuste tegevusega seotud organisatsioonide (kohalik omavalitsus, kool, finantseerimises märkimisväärset rolli kandvad äriühingud jne) arengukavades käsitletud perioode. Kui näiteks kohalik omavalitsus käsitleb oma arengukavas noorsootööd ja planeerimise perioodiks on 3 aastat, tuleks arvestada, millal hakatakse koostama kohaliku omavalitsuse järgmise perioodi kava ning milline on avatud noortekeskuste roll ja osalus selles protsessis. Kui koostöösuhted on head ja avatud noortekeskus kaasatud kogu omavalitsuse noorsootöö kavandamisse, tuleks analüüsida, kas noortekeskuste arengukava lähtub kohaliku omavalitsuse arengukavast või vastupidi? Sõltuvalt vastusest peaks ajastama noortekeskuste arengukava koostamise kas omavalitsuse arengukava koostamise eelse või järgsena.

Lisaks eeltoodule on otstarbekas planeerimisperioodi määratlemisel arvesse võtta ka muud finantseerimisega seonduvad aspektid, näiteks avatud noortekeskuste pikaajaliste finantskohustuste (tagasimaksmist vajav pangalaen vms) korral peaks arengukava katma perioodi vähemalt kuni kohustuste lõppemiseni.

Seega pole oluline, kas teie avatud noortekeskuste arengukava on koostatud 3, 5 või 15 aastaks. Oluline on, et sellise ajaperspektiivi käsitlemine oleks jõukohane ja tagaks organisatsiooni jätkusuutliku arengu.

3. Planeerimise ajakava

Arengekava koostamine peaks olema piiritletud selge ajalise raamiga, mis arvestab nii planeeritud tööde sisu, mahu, loogilise järjestuse kui ka osalejate võimalustega. Heade tulemuste saavutamiseks oleks mõistlik kogu arengekava koostamise protsess vormistada graafikuna, mis näitab ära, kuidas peaksid osalejad oma aega planeerima, et sobitada isiklikud ajakavad noortekeskuse arengu planeerimise ajakavaga.

Samas graafikus fikseeritakse ka tööde loogiline järjestus, kuna mitmel juhul peavad teatud toimingutele eelnema teised, kuid sageli on ka samaaegselt võimalik ja mõistlik läbi viia mitmeid erinevaid tegevusi (lisatud näites nt. lähteandmete kogumine huvigruppide esindajatelt ja sisekeskkonna analüüs vms.)

Ajakava koostamisel tuleks arvesse võtta nii avatud noortekeskuse ürituste kavaga seonduv tööplaan kui ka vajadusel kaasatavate huvigruppide esindajate spetsiifilisest elurütmist tulenevad piirangud. Noortekeskuse töötajad peavad saama planeerimise protsessis osaleda nii, et keskuse igapäevatöö ei saaks häiritud. Kaasatavate huvigruppide esindajate ajakava uurides on aga omakorda ilmselge, et näiteks traditsioonilises põllumajanduspiirkonnas asuva noortekeskuse arengu planeerimisse on kohatu üritada kaasata kohalikke inimesi siis, kui nende tegevuskavas on absoluutne esmajärjekord sügisestel või kevadistel kiireloomulistel hooajatöödel.

PEA MEELES!

Planeerimiseks kokkulepitud töökorraldus peab seega olema kõigile osapooltele sobiv ega tohi halvata noortekeskuse igapäevast tegevust. Kokkulepitud tähtajad tööde teostamiseks peavad olema realistlikud ning kõigile osalejatele teada.

NÄIDE

Arengekava koostamise ajakava

	Nädal 18	Nädal 19	Nädal 20	Nädal 21	Nädal 22	Nädal 23	Nädal 24	Nädal 25	Nädal 26	Nädal 27
1. Ettevalmistustööd	X									
2. Lähteandmete kogumine										
Nõupidamine vallavalitsuses		X								
Kohtumine lapsevanematega		X								
Küsitluste ettevalmistamine		X								
Küsitluste postitamine			X							
Andmete töötlemine				X						
3.										
4. Sisekeskkonna analüüs										
Töötajate intervjuerimine		X								
Kompetentsusprofiilide koostamine			X	X	X					
.....										
.....										
5.										

6.										
7. <i>Arengekava vormistamine</i>										X
8. <i>Arengekava esitlemine</i>										X

4. Planeerimismeeskond

Enne arengukava koostamist tuleb üle vaadata, kes juhib planeerimise protsessi, kes osalevad püsivalt planeerimismeeskonna liikmetena ja kelle panus võib piirduda üksikutel ajurünnakutel kaasalöömisega. Igal juhul peab iga arengukava koostamise protsessi kaasatud inimene teadma, millal ja milliseid jõupingutusi ning tegelikku panust (raha, aja, tähelepanu vms. näol) temalt planeerimisel oodatakse.

Oluline on üle vaadata ka planeerimismeeskonna teadmised ja töövahendid – ühtlustada arusaamad planeerimiseks sobivatest meetoditest ja vajadusel korraldada sissejuhatav sisekoolitus, et arengukava koostamise mõte ja mõistete skeem oleks tegijatele üheselt arusaadav. Seega oleks soovitatav kõigil meeskonna liikmetel enne tööle asumist läbi lugeda ka käesolev käsiraamat ja saadud teadmiste põhjal kujundada ühine arusaam just antud avatud noortekeskuse arengu planeerimiseks sobivatest meetoditest ja töövahenditest.

5. Planeerimise plaani hindamine

Enne tööle asumist tuleks veenduda, et valitud meetodid tõepoolest sobivad noortekeskuse arengu kavandamiseks ja meeskonna liikmete poolt kulutatud energia on tulemusi väärt.

Kuna arengukava koostamisel kulub väga suur osa energiat ja aega vajalike eeltööde tegemiseks (arengueelduste kaardistamine jne), tuleks koostada loetelu lähteandmetest, mida arengu planeerimisel otsuste tegemiseks tarvis läheb.

Enne arengu kavandamiseks vajalike andmete koguma asumist (mis teatavasti nõuab alati mitmesuguseid ressursse) tasuks aga alati veenduda, et need andmed tõepoolest antud küsimuses tähtsust ja tähendust omavad. Iga planeeritud tegevuse juures tasuks niisiis veelkord küsida, kas ja milleks see on vajalik. Mida annab näiteks tegevuskeskkonna kaardistamine? Milleks on vaja teada liikmete hinnanguid noortekeskuse senisele tegevusele ning kas ja mil määral peaks meid huvitama kohaliku omavalitsuse arengukava?

Kui on selge, milliseid lähteandmeid vaja läheb ja kuidas neid peaks otsima ning kui planeerimise plaan on koostatud ja asjakohaseks ning teostatavaks tunnustatud, võib asuda tööle.

Praktiline ülesanne

Planeerimise plaan

Koosta noortekeskuse arengu planeerimise plaan ning määratle:

- milline on noortekeskuse planeerimisperiood?

- kes juhib planeerimisprotsessi ja kes tuleks kaasata (töörühma struktuur ja tööjaotus)?
- milline on töörühma tööplaani (etapid ja ajakava)?
- kuidas ja milliste meetoditega kavatakse tööle asuda?
- millised on töörühma käsutuses olevad ressursid?

NÄIDE

MTÜ Lahe Noorteklubi planeerimise plaan:

- Lahe Noorteklubi arengukava koostatakse neljaks aastaks
- Ants Kase poolt juhitud töörühma kuuluvad noorteklubi juhatuse liikmed (3), 1 vabatahtlike esindaja, noorte poolt valitud esindaja, linnavalitsuse noorsooetenduse esindaja (töörühmas kokku 7 liiget). Laiendatud töörühma kuuluvad lisaks eelnimetatutele ka maavalitsuse haridus- ja kultuuriosakonna vanemmetoodik, noorsoopolitseinik, kohaliku üldhariduskooli huvijuht ja naabermaja korteriühistu juhatuse esimees, noorteklubi vabatahtlikud (3). Kokku osaleb töös 14 inimest. Arengukava koostamise esimestest koosolekutest võtavad osa vaid noortekeskuse juhatuse liikmed ning aktiivsed vabatahtlikud. Kui arengukava struktuur ning kondikava on paigas, kaasatakse ka teised nimetatud. Iga kaasatud inimese ülesanne on igakordse lähteülesande kohaselt teavitada noortekeskuse-poolseid arengukava koostajaid oma valdkonnast (sh statistika), millest on abi dokumendi koostamisel.
- Tööplaani on kavandatud järgmiselt:
 1. Töögrupi moodustamine
 2. Strateegia planeerimine
 - a. Töögrupi rollide ja vastutuste määramine
 - b. Ressursside määramine
 3. Ajakava koostamine.....11.02
 4. Hetkeolukorra kaardistamine
 - a. SWOT-analüüs.....11.02-18.02
 - b. Seniste tegevuste analüüs.....18.02
 5. Arengukava struktuuri paigapanek.....04.03-31.05
 6. Asjaliste (huvigruppide) analüüs ja valik.....25.03
 7. Strateegia koostamine
 - a. Missiooni sõnastamine.....18.02-25.03
 - b. Tegevusvaldkondade prioritseerimine.....18.02-25.03
 - c. Strateegiliste eesmärkide määramine.....18.02-25.03
 - d. Strateegiliste eesmärkide prioriteetne järjestus.....18.02-25.03
 - e. Visiooni loomine.....25.02-04.03
 - f. Strateegia sõnastamine.....22.04
 - g. Tegevuskava koostamine (4aastat ja 6 kuud).....22.04
 8. Strateegia mõõtmisüsteemi koostamine.....18.02-31.05
 9. Töö huvigruppide esindajatega.....22.04-31.05
 10. Arengukava lõplik viimistlemine.....09.06-17.06
 11. Arengukava avalikustamine 22.06
 12. Hinnang arengukavale
 - a. Hinnang tulemustele
 - b. Hinnang tegevustele
 - c. Hinnang meetoditele

- Põhilised meetodid töö teostamiseks on ajurünnak, rühmatöö, küsitlused ja diskussioonid, olulisimad töövahendid SWOT-analüüs, probleemipuu jne.
- Planeerimise perioodiks on reserveeritud eelnevalt kokku lepitud aegadeks noorteklubi seminariruum ja noorteklubi garanteerib tööks vajalikud vahendid (kontoritarbed ja -tehnika). Iga osaleja katab oma töös osalemisega seonduvad kulud (tööpanus, transport, sidevahendid jne.) ise.

Kui planeerimise plaan on valmis, tuleks paika panna ka arengumudelil lähtuv arengukava üldine ülesehitus. Selleks tuleks kokku leppida arengukava loogiline struktuur ja erinevate peatükkide üldine sisu. Sisu määramisel tuleb arvestada, et arengukava loevad ka selliste huvigruppide esindajad, kel puuduvad eelnevad teadmised noortekeskuse tegevusest ja selle vajalikkusest. Seega peaks arengukava struktuuri määramisel mõtlema sellele, kas ka teised lugejad saavad aru, mida käsitletakse ja miks.

3.3.2. Mandaadi identifitseerimine

Noortekeskuse enesemääramine peaks alguse saama mandaadi identifitseerimisest ja selleks vaadeldakse nii organisatsiooni juriidilist staatust kui ka sisemist korraldust. Eesti oludes moodustavad avatud noortekeskused kaks mandaadi alusel selgesti eristuvat gruppi: mittetulundusühingud ja kohaliku omavalitsuse asutused. Siit aga tulenevad erinevad lähtekohad arengu planeerimisel ning kaasnevad mitmed võimalused ja piirangud.

Mittetulundusühing on isikute vabatahtlik ühendus, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine. Mittetulundusühing asutatakse mittetulundusühingute seaduse²⁶ alusel ja saab oma mandaadi asutajatelt ning on iseseisev eraõiguslik juriidiline isik. Mittetulundusühingu võivad asutada vähemalt kaks füüsilist või juriidilist isikut.

Mittetulundusühinguna tegutseva noortekeskuse eeliseks on suurem iseseisvus ja vabadus ning sageli ka mitmekülgsemad võimalused rahastajate leidmisel. Mittetulundusühingute puhul tuleb aga eristada liikmesorganisatsioone ja eestkosteorganisatsioone. Liikmesorganisatsiooni puhul on ühing loodud liikmete huvide rahuldamiseks, liikmetel on omakorda kohustused mittetulundusühingu ees ja nad tasuvad omapoolseid liikmemakse ning osalevad organisatsiooni juhtimises üldkoosoleku kaudu. Eestkosteorganisatsioon on loodud aga liikmete poolt, kes peavad oluliseks teatud sihtgrupi huvide eest seismist (n lapsed ja noored). Praktikas ongi noortekeskused sageli tüüpilised eestkosteorganisatsioonid, kus räägitakse küll noortest kui avatud noortekeskuse liikmeskonnast ja klubikaarti omavatest liikmetest, kuid organisatsiooni liikmed mittetulundusühingute seaduse tähenduses on teised isikud (nii füüsilised kui juriidilised).

Kohaliku omavalitsuse asutusena tegutsev noortekeskus saab oma mandaadi kohalikul omavalitsuselt ega osale tsiviilkäibes iseseisva juriidilise isikuna. Sellest tulenevalt peab noortekeskus allutama end kohaliku omavalitsuse sisestele regulatsioonidele ja töökorraldusele ning mitmetele arengu planeerimisega seonduvatele otsustele tuleb saada kohaliku valla- või linnavalitsuse ja vajadusel ka volikogu heakskiit. Kohaliku omavalitsuse juures tegutseva

²⁶ Riigi Teataja elektrooniline väljaanne <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=693592>

noortekeskuse oluliseks eeliseks on sageli küll napp, kuid siiski püsiv, osaline finantseerimine ning toetus administreerimisele.

PEA MEELES!

Kui mandaat on selge, saab kindlaks teha, milline on juriidiline raamistik ehk millest tegevuses lähtutakse, st millised õigusaktid, protseduureeglid, arengukavad, lepingud ja kokkulepped on noortekeskuse jaoks siduvad ja millised soovituslikud.

Praktiline ülesanne

Mandaat ja sellest tulenevad võimalused/piirangud planeerimisel

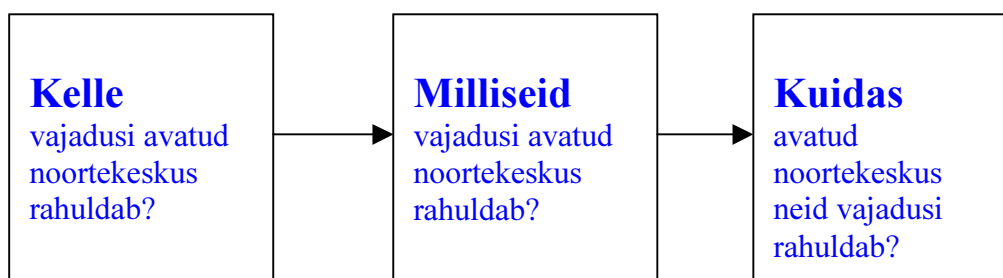
Palun tuvasta:

- Kes millal ja kuidas on andnud noortekeskusele volitused tegutsemiseks?
- Kus on fikseeritud keskuse õigused ja kohustused?
- Millised dokumendid peavad ja millised võiksid olla keskuse tegevuse aluseks?
- Kellel on mandaadist tulenevalt õigus ja kohustus sekkuda planeerimise ja juhtimise protsessidesse?

3.3.3. Missiooni sõnastamine ja väärtushinnangute deklaratsioon

1. Missioon

Noortekeskuse missioon annab lühida ja selge ülevaate sellest, milleks meie organisatsiooni tegelikult vaja on ning milliste väärtuste toetamiseks me töötatakse. Siinkohal tuleks ühiselt selgeks teha, mida, kellele ja kuidas noortekeskus tegelikult võiks või peaks pakkuma.



Kas see on lihtsalt koht noortele vaba aja veetmise võimaluste pakkumiseks, kus katus pea kohal ja tuba soe ning igapäevane jääb võimalus ise otsustada, kuidas aega sisustada? Või on see haridusasutus, mis on võtnud endale rolli sisuliselt toetada noore inimese kasvamist iseseisvaks, initsiatiivikaks ja vastutustundlikuks? Või on see alternatiiv nendele “akadeemiliselt andetutele” noortele, kes formaalharidussüsteemi jäiga korralduse ja personaalset õppimisstiili mitteamestava sisu tõttu ei saaks kunagi ilma noortekeskuse poolt pakutavate võimalusteta

tunda 'eduelamust' ja võimalust mõne isikupärase ande arendamiseks? Või on see kriminaalpreventsiooniasutus, kus üliaktiivsed ja rakendamata energiaga mürsikud oleksid õhtustel tundidel millegagi hõivatud? Või veel midagi muud?

Noortekeskuse missiooni sõnastamisele eelnev on sageli üks olulisemaid vaidlusi, mille käigus selgub, et mõned osalejad arvasid end peatüki sissejuhatuses toodud näite kohaselt osalevat kabe- ja teised malemängus. Ja sageli on noortekeskuse tegevuse sisu, tähtsus ja tähendus olulisel määral erinev ka mitmete huvigruppide silmis.

Siin saab ilmekalt selgeks arengukava koostamise põhiline kasutegur, sest teadmata oma tegevuse eesmärke ei saa asuda valima ka meetodeid ja vahendeid nende saavutamiseks. Ja noortekeskuse põhieesmärgid saavad olla seotud ainult noortega, kes on organisatsiooni kliendid praegu või võiksid seda olla tulevikus.

PEA MEELES!

Missiooni osas kokkuleppele jõudmiseks tuleb määratleda noortekeskuse sihtgrupp, kes moodustavad organisatsiooni klientuuri ja mõtiskleda koos erinevate huvigruppide esindajatega, mida nad tegelikult vajavad ning kuidas oleks seda mõistlik pakkuda.

Sihtgrupi ehk klientide määratlemisel tuleks täpsustada nii noorte vanust kui ka geograafilist piirkonda (vald, linnaosa vms).

2. Väärtushinnangud

Missiooni sõnastamisel tuleb selgeks rääkida ka see, millest annab küll sageli märku igapäevane käitumine, suhtumine ümbritsevasse ja isegi tavapärase keelekasutus, kuid millest ometi igapäevaste toimingute juures ei peeta vajalikuks deklaratiivses vormis rääkida – need on organisatsiooni väärtused. Planeerimise käigus tuleks arutleda selle üle, mis on tähtis ja kuidas seda on võimalik saavutada ning milline on see suund, kuhu aidatakse noortel liikuda.

Noortekeskuses peab olema võimalik rääkida organisatsiooni liikmete arusaamadest sisukast noorusajast ja sellest, milliseks eluks täiskasvanuna noortekeskuses saadud kogemused võiksid inimest ette valmistada. Toetavad väärtused tuleks ka missiooni määratledes võimaluse korral selgesti ja arusaadavalt deklareerida.

Praktiline ülesanne

Missioon

Leia vastused järgnevatele küsimustele:

- Kelle vajadusi meie organisatsioon rahuldab?
- Milliseid vajadusi meie organisatsioon rahuldab?
- Kuidas meie organisatsioon neid vajadusi rahuldab?

Sõnasta oma organisatsiooni missioon.

NÄIDE

..... noortekeskuse missioon on liita ja arendada erineva rahvuse, sotsiaalse ja kultuurilise staatusega noori, toetada isiksuse arenemist ja sotsialiseerumist ühiskonda vaba aja turvalise sisustamise kaudu.

..... noortekeskuse missiooniks on turvalisuse tagamine ja sõltuvusainete leviku piiramine x linnas, pakkudes noorte huvidele vastavaid vaba aja sisustamise võimalusi ning infot.

PEA MEELES!

Kas märkasite, et eeltoodud näidetes on selgesti võimalik eristada, kelle vajaduste rahuldamine on missiooni sõnastades toodud esiplaanile?

Esimene näide keskendub noorte vajadustele ja keskseks on integratsiooni, isiksuse arengu, sotsialiseerumise vajadus, mille rahuldamiseks kavatakse pakkuda just sellise suuna ja sisuga ning turvalisi vaba aja veetmise võimalusi.

Teise näite puhul võib juba pealiskaudsel lugemisel märgata, et jutt on x linna elanike turvalisuse vajadusest ja selle rahuldamiseks on kavandatud pakkuda noortele nende huvidele vastavat ajaviidet. Siin on ka selge, et missiooni määratlejad ei ole seadnud eesmärgiks mitte kriminaalpreventiivsete kasvatuslike meetodite rakendamist, vaid on määratlenud oma ülesanded nõ. noorte tähelepanu mujale juhtimisega, pakkudes neile huvipakkuvaid võimalusi vaba aja sisustamiseks.

Seega tuleks missiooni sõnastamisel väga täpselt mõelda veelkord sellest, kellele, milleks ja kuidas antud noortekeskus pakkuda on kavatsenud ning enne missiooni lõplikku sõnastamist veelkord kontrollida:

- Kas missioon räägib noortekeskuse tegelikest kavatsustest? Missiooni sõnastamisel ei maksa rääkida sellistest vajadustest, mille rahuldamine ei ole tegelikult noortekeskuse huviorbiidis ja mõjuulatuses.
- Kas kavandatu rahuldab ikka neid vajadusi millest juttu on? Isiksuse arengule ja noorte integratsioonile aitavad kaasa siiski spetsiifilised ja selleks eraldi kavandatud vaba aja veetmise võimalused.

3.3.4. Huvigruppide analüüs

Noortekeskus on oma tegevuses sõltuv mitmetest erinevatest huvigruppidest ja nende kaasamine nii planeerimise protsessi kui ka igapäevastesse tegemistesse on alati kasulik, kuna:

- abi ja toetus neilt, kes noortekeskuse ettevõtmised heaks kiidavad, kulub igal juhul marjaks ära;
- ümber veenda või kuidagi teisiti tuleks toime tulla nendega, kes on negatiivse hoiakuga ja võibolla isegi vastu töötavad;
- vähemalt esialgu on neid, kes ei oska sisukohta võtta ja nende kaasakutsumine mõjutab neid positiivselt.

1. Kuidas huvigruppe ära tunda?

Huvigrupid on mingi piirkonna, probleemi või tegevuse vastu oluliselt ja /või spetsiifiliselt huvi tundvad organisatsioonid, ühiskonnagrupid või üksikisikud. Niisugune huvi võib lähtuda teatud mandaadist, mis annab esindamis-, vastutus- või valitsemiskohustuse, geograafilisest lähedusest, ajaloolisest seotusest, majanduslikest sissetulekutest ja paljudest muudest võimalusi ja muresid tekitavatest asjaoludest.²⁷

Üldjoontes tuleks enne huvigruppide täpsemat kaardistamist teada, et huvigruppidel on enamasti teadvustatud huvi antud tegevuste või nende tulemuste vastu, kuigi nad ei pruugi olla kompetentsed kogu probleemi haarama. Samas on huvigruppide esindajatel sageli kohalikke eriteadmisi ja oskusi, mida noortekeskus ise ei pruugi teada ja mille saamiseks tuleks teha ebamõistlikke kulutusi. Olulised on ka huvigruppide suhtelised eelised probleemide analüüsimiseks ja lahendamiseks (geograafiline lähedus, mitteformaalsed suhtlemiskanaliid, informeeritus, usaldus jne).

Lisaks eelnevale on kaasatud huvigruppide esindajad sageli meeleldi valmis investeerima noortekeskuse tegevustesse spetsiifilisi ressursse (aega, raha, poliitilist mõjuvõimu vms.).

Noortekeskuse arengu kavandamisel tuleb aga arvesse võtta veel üks oluline detail: noortekeskuse kliendid on enamasti alaealised ehk piiratud teovõimega isikud, mis toob koheselt kaasa mitte lihtsalt veetleva võimaluse vaid vältimatu kohustuse teha head koostööd lapsevanematega.

Enne huvigruppide kaasamist tuleks niisiis küsida:

- kellel on noortekeskuse tegevuse või selle tulemuste vastu huvi ja milles see seisneb?
- Kellel huvi ei ole, aga nende mandaadist tulenevalt peaks olema?
- Kelle huvi vastu on noortekeskusel endal huvi?

2. Kuidas huvigruppe kaasata?²⁸

Huvigruppide oskuslik kaasamine vähendab igal juhul vastasseise ja loob tegevustele positiivset imagot. Samuti võimaldab käsitleda kokku kuuluvaid probleeme seotult ja üheaegselt.

Huvigruppide kaasamisel planeerimistegevustesse tuleb siiski ka põhjalikult läbi mõelda, kas saadav toetus on vajalik ja noortekeskusepoolseid jõupingutusi väärt. Nimelt nõuab huvigruppide esindajate kaasamine tunduvalt rohkem aega, kui tegutsemine piiratud arvu osavõtjatega. Samuti tuleb arvestada, et osalejate hulka võib sattuda inimesi, kes oma isikuomaduste tõttu on kasina koostöövõimega, ning protsess võib kulgeda väga vaevaliselt.

²⁷ Kassari käsiraamat. Juhiseid kogukonna edendamiseks. Koostaja Ruuben Post, Kassari 2000; lk. 31

²⁸ siinkohal vaata IV peatüki punktis 4.5.2 käsitletud soovitusi kommunikatsioonistrateegia kujundamiseks

Seetõttu eeldab huvigruppide kaasamine liidritelt eriomadusi (äärmine kannatlikkus, oskus kuulata, oskus üles ehitada ühishinnanguid ning formuleerida ühiseid otsuseid), mis õnneks on siiski õpitavad.

Kõikide huvigruppide puhul tuleks põhjalikult läbi mõelda nende kaasamiseks sobivad meetodid, mis suurel määral sõltuvad nii sellest, milleks kaasamine on vajalik, kui ka sellest, milline on selle grupi jaoks sobiv viis avatud noortekeskusega suhtlemiseks.

Näiteks võib huvigrupi kaasamise eesmärgiks olla juba noortekeskuse tegevuses osalevate noorte lapsevanematelt saada vajalike lähteandmete saamine noortekeskuse senise töö hindamiseks. Nüüd tuleks kohe mõelda ka sellele, kas otsitavad andmed on sellised, mida võiks saada võimalikele vastajatele küsimustikke postkasti pistes või peaks vastuste saamiseks teatud hulga inimestega isiklikult kohtuma? Kas kohtumisele tuleks kutsuda inimesed individuaalselt või korraga? Samuti, milline ja millistel alustel koostatud valim vastajatest tuleks leida, et nende inimeste arvamust võiks pidada esinduslikuks ning edaspidise kavandamisel arvestatavaks.

Igal juhul tuleb enne erinevate huvigruppide esindajatega kohtumist teha selgeks, milles seisneb selle grupi huvi ning millest see tuleneb. Samamoodi peaks selgeks tegema, milles seisneb noortekeskuse huvi nende inimeste vastu. Igal juhul tuleb olla valmis selgitama huvilisele talle arusaadavate mõistete abil, miks on tal kasulik toetada avatud noortekeskuse tegemisi ning kuidas saab ta kasulik olla.

Praktiline ülesanne

Huvigruppide analüüs

Palun määratle:

- avatud noortekeskuse huvigrupid
- tuvasta, kelle ja milliseid huve nad esindavad

Otsusta: kas, mil määral ja kuidas oleks arukas kaasata huvigrupid arengu planeerimise protsessi ja noortekeskuse igapäevastesse tegevustesse.

Huvigruppide analüüs on otstarbekas vormistada tabelina:

Huvigrupp	Milline huvi?	Millal kaasata?	Kuidas?

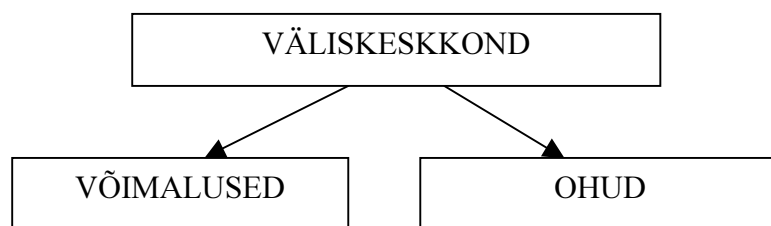
NÄIDE

MTÜ Lahe Noortekeskuse olulised huvigrupid:

- noortekeskuse juhatus
- aktiiv
- vabatahtlikud
- klubikaardi omanikud
- huviringides osalejad
- noored, kes seni ei ole noortekeskuse tegevuses osalenud
- lapsevanemad
- õpetajad
- koolipsühholoogid
- noorsoopolitseinikud
- alaealiste komisjoni töötajad
- sotsiaaltöötajad
- lastekaitsetöötajad
- linnavalitsuse esindajad
- noortekeskuse lähinaabruse elanikud
- kohalikud ettevõtjad
- teiste noortekeskuste esindajad
- meedia jne.

3.3.5. Väliskeskonna analüüs

Organisatsiooni strateegiliste plaanide koostamine ei ole töö ebamääraste unelmatega ja seetõttu on oluline teada, millises keskkonnas tegutsetakse ning suuta teatud perspektiivitundega prognoosida nähtavaid ja vähemnähtavaid avatud noortekeskuse tegevust mõjutada võivaid muutusi ning arengutrende. Noortekeskuse väliskeskonda kuuluvad tegurid, mis ei ole reeglina organisatsiooni mõjuulatuses.



Kahetsusväärset sageli keskendutakse planeerimisel väliskeskonda analüüsidest vaid ohtudele ja takistustele. Sel juhul kujuneb pilt ebaadekvaatseks ja enamasti on tulemuseks arengukava asemel lihtne ja hädine ellujäämisplaan.

PEA MEELES!

Väliskeskonna analüüsimisel on eriti oluline kaasata huvigruppide esindajad, kuna nende eriteadmised ja sageli ka osalus erinevates võimalikke muutusi mõjutavates organites (n kohalik volikogu) või organisatsioonides annab paremad võimalused mitmesuguste arengutrendide ja muudatuste prognoosimiseks.

Väliskeskonna analüüsimisel tuleks eelkõige alustada sellest, et määratleda nende oluliste tegurite (globaalsetest lokaalseteni) määratlemisest väliskeskonnas, millel on tähtsust ja tähendust noortekeskuse arengu kavandamise seisukohalt. Kas ja kuidas näiteks mõjutab noortekeskuse tegevust ja arengut muutuv seadusandlus, meedia, kohalikud traditsioonid ja väärtushinnangud, konkurendid ja koostööpartnerid, finantseerijad nii kohalike ettevõtjate, rahvusvaheliste fondide kui ka Euroopa Liidu programmide näol?

NÄIDE

Kolm arvestatavat väliskeskonna võimalusi ja ohte sisaldavat tegurite gruppi

<p>Trendid:</p> <ul style="list-style-type: none">- poliitilised- majanduslikud- sotsiaalsed- tehnoloogilised- hariduslikud- füüsilised	<p>Ressursside allikad:</p> <ul style="list-style-type: none">- kliendid- tellijad- finantseerijad- liikmed- mõjutajad- uued töötajad- vabatahtlikud	<p>Konkurendid:</p> <ul style="list-style-type: none">- praegu- tulevikus <p>Koostööpartnerid:</p> <ul style="list-style-type: none">- praegu- tulevikus
---	---	--

Trendianalüüsi käigus peaks vaatlema näiteks:

- poliitilisi arengutrende ja sellega kaasnevat võimalikku mõju, näiteks muudatusi:
 - maksupoliitikas
 - tööseadusandluses
 - keskkonnaalastes regulatsioonides
 - üldises stabiilsuses
- majanduslike arengutrende ja sellega kaasnevat võimalikku mõju, näiteks muudatusi:
 - majanduse arengus
 - huvigruppide huvides
 - valuutakurssides
 - inflatsioonitasemes
- sotsiaalseid arengutrende ja sellega kaasnevat võimalikku mõju, näiteks muudatusi:
 - tervishoiusüsteemis
 - rahvastiku arvus
 - vanuselises jaotuses
 - tööalastes eneseteostusvõimalustes
 - üldises turvalisuses
- tehnoloogiaalaseid arengutrende ja sellega kaasnevat võimalikku mõju, näiteks muudatusi:
 - uurimis- ja arendustegevuses
 - automatiseerimises
 - tehnoloogiates
 - infotehnoloogilises arengus

- haridusalaseid arengutrende ja sellega kaasnevat võimalikku mõju, näiteks muudatusi:
 - formaalharidussüsteemi sisus ja korralduses
 - koolivälise töö sisus ja korralduses

Ressursianalüüsi käigus peaks vaatlema:

- arengutrende ja sellega kaasnevat võimalikku mõju, näiteks muudatusi:
 - klientide ja tellijate vajadustes ja huvides
 - seniste ja võimalike uute finantseerijate osas
 - finantseerimisskeemide ja raha eraldamise tingimustes
 - võimalike uute töötajate tulekul tööjõuturule
 - vabatahtlike huvides ja valmisolekus anda oma panus noortekeskuse töös (NB! Heategevus ja filantroopia on tugeva tõusutrendiga ning koostöö kolmanda sektoriga on kujunemas prestiižikaks)

Konkurentide ja koostööpartnerite analüüsimisel peaks vaatlema:

- võimalikke muutusi sektorisisises konkurents
- võimalusi koostööks uute partneritega
- seniste konkurentide arengukavasid
- võimalikke uusi valdkonnasiseselt samu või asendusteenuseid pakkuvaid konkurente

Kui olulised tegurid on kindlaks tehtud, tuleks arutleda, kuidas on noortekeskuse plaanid seotud prognoositavate muutustega ning milliseid uusi ja olulisi võimalusi või ka ohte on ette näha. Lisaks sellele tuleb avastatud võimalused ja ohud prioritseerima ehk otsustada, millised uuritud teguritest või trendidest on organisatsiooni jaoks kõige olulisemad. Selleks tuleks arutleda võimalikke arengustenaariume ja hinnata, kuivõrd ühe või teise võimaluse või ohu realiseerumine toob kaasa uusi vajadusi noortekeskuse toimetulekus ja arengus, mille rahuldamiseks tuleb arengukavas planeerida vajalikud meetmed.

PEA MEELES!

Ohutegurite prioritseerimisel tuleks hinnata riski suurust ehk võtta arvesse nii ohuteguri toimimise tõenäosust kui ka võimalike tagajärgede tõsidust.

Praktiline ülesanne

Väliskeskonna analüüs

1. Määratle seisukohad järgnevates küsimustes:

- Millised on väliskeskonnas valitsevad väärtushinnangud?
- Millised on noortekeskuse jaoks olulised mõjutegurid?
- Milline on nende mõju ja kuidas täpselt see võiks noortekeskust mõjutada?
- Milliseid võimalusi ja ressursse saaks paremini ära kasutada?
- Milliste ohtudega peaks arvestama?

- Kuidas on olukord nüüd ja milliseks see võiks kujuneda mõne aja pärast?
- Millised on olulised arengutrendid?
- Kes on noortekeskuse konkurendid ja kes koostööpartnerid (nüüd ja tulevikus)?

2. Loetle 5-10 väliskeskonnast tulenevat võimalust ja 5-10 ohtu ning sea saadud tegurid tähtsuse järjekorda.

NÄIDE

Väliskeskonnast tulenevad võimalused ja ohud

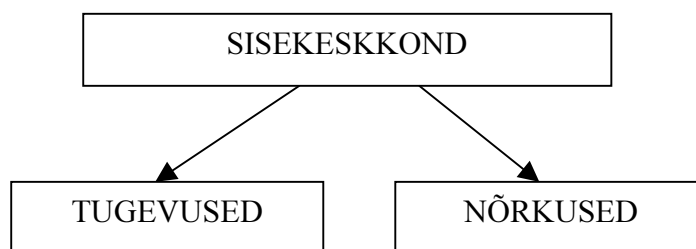
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none">• Hetkel ja ka lähiaastatel on piirkonnas palju potentsiaalseid kliente, kes seni ei ole avatud noortekeskuse töös osalenud• Seoses Euroopa Liiduga liitumisega lisanduvad noorsootöö ja arendustegevuste finantseerimise võimalused• Kasutamata võimalused programmis Euroopa Noored• Palju asjast huvitatud vabatahtlikke• Infotehnoloogiliste lahenduste kättesaadavuse paranemine• Kohaliku kooli esindajate koostöövalmidus• Kohaliku omavalitsuse toetus ja heatahtlik huvi noortekeskuse tegevuse vastu• Noorsootöö valdkonda tundvate ja arengu planeerimisega kursis olevate avatud noortekeskuste juhtide võrgustiku olemasolu	<ul style="list-style-type: none">• Kohalike elanike negatiivne suhtumine noortekeskuse tegevusse• Uus tegevust alustav noortekeskus, kelle sihtgrupp ja pakutavad teenused vastavad meie omadele• Balti-Ameerika Partnerlusprogrammi mahtude oluline vähenemine seoses dollari kursi langusega• Pikemas perspektiivis vähenev noorte osakaal ja elanike keskmise vanuse oluline kasv• Lapsevanemate eelarvamused noortekeskuse tegevuse suhtes

3.3.6. Sisekeskkonna analüüs

Nüüd on aeg ka põhjalikult peeglisse vaadata. Milline on noortekeskus ja millised on senised saavutused? Milliste ressurssidega võib edaspidise arengu planeerimisel arvestada ja mis on olulised puudused, mis on seni takistanud edu saavutamast?

Sisekeskkonna analüüsimisel tuleks vaadelda taas kord kõiki olulisi eeldusi organisatsiooni edukaks tegutsemiseks ning selguse huvides eristada sisendid, protsessid ja väljundid. Sisendite puhul võiks vaadelda eraldi näiteks inimesi, oskusteavet, materjale, meetodeid, raha jne. Protsesside puhul võiks vaadelda eraldi näiteks haldust, ressursiarendust, finantsjuhtimist, planeerimist, kommunikatsiooni, teenuste arendust ja marketingi, tagasisidet ja analüüsi,

koostööd teiste organisatsioonidega jne.²⁹ Väljundite puhul tuleks hinnata nende sobivust eesmärkide täitmiseks, seotust avaliku huviga ja klientide rahulolu.



Siinkohal aga ei peaks analüüs piirduma vaid avatud noortekeskuse töötajate nägemusega asjast. Sageli on organisatsiooni liikmete ja igapäevaselt seotud töötajate kujutelm erinev teiste vaatlejate omast. Ja seda eriti siis, kui organisatsioonis ei ole selgeid kokkuleppeid perioodilise edu mõõtmise kohta ja hinnangud põhinevad “köhutundel” ning on sageli väljendatud stiilis “kui ei ole halvasti, ju siis on hästi”.

Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsimisel peaks niisiis paluma ka oluliste huvigruppide ja klientide esindajatelt hinnangut nii noortekeskuse tugevuste kui ka nõrkuste kohta.

PEA MEELES!

Pärast oluliste tegurite tuvastamist ja analüüsi saab eristada organisatsiooni tugevused ja nõrkused. Selleks tuleks ühise arutelu käigus teha kindlaks, millistes küsimustes ei ole hetkel organisatsioon **vajalikul tasemel** ja millised on sellest tulenevalt parendusvaldkonnad.

Vajaliku tasemega võrdlemine eeldab aga seda, et enne sisekeskkonna analüüsi on kujundatud mudel sellest, milline peaks missioonist ja mandaadist lähtuvalt olema avatud noortekeskuse organisatsioon tervikuna.

Praktiline ülesanne

Sisekeskkonna analüüs

1. Kujunda seisukohad järgnevates küsimustes:

- Millised on organisatsiooni olulisimad ressursid (inimesed, materiaalsed vahendid, informatsioon, oskused, kultuur)?
- Milline on strateegia praegu (üldiselt ja üksuste kaupa)?
- Millised on tegevused?
- Miks on tegevused just sellised?
- Millised on tegevuse tulemused?
- Milline on tulemuste kvaliteet ja kvantiteet?

2. Loetle 5-10 sisekeskkonnas tuvastatud tugevust ja 5-10 nõrkust ning sea saadud tegurid tähtsuse järjekorda.

²⁹ avaldamata allikas. *Nonprofit Management System Model. Center for Management Assistance*

NÄIDE

Noortekeskuse sisemised tugevused ja nõrkused

<i>Tugevused</i>	<i>Nõrkused</i>
<ul style="list-style-type: none">• Teenused vastavad noorte huvidele• Töötajad on entusiastlikud ja arenguvõimelised• Finantsstabiilsus• Töötajatel on olemas põhjalikud teadmised ja oskused projektitööks• 2 palgalist töötajat• Hea asukoht• Ruumid on korras ja sisustus asjakohane• Vabatahtlikud osalevad töös aktiivselt• Koostöö politseiga hea• Paindlik organisatsioon	<ul style="list-style-type: none">• Puudub selge planeerimise mudel• Noortekeskuse missioon on sõnastatud ebamääraselt• Puuduvad selged kokkulepped noortekeskuse pika- ja lühiajaliste eesmärkide osas• Organisatsiooni struktuur, töötajate kohustused ja vastutus on ebaselged• Kommunikatsioonisüsteem on mitterahuldav• Puudub tulemuste hindamise süsteem• Töötajate oskused ja teadmised noorsootöö spetsiifikale mittevastavad• Toimiv klubikaardisüsteem ei motiveeri uusi noori noortekeskusesse tulema• Koostöö enamuse huvigruppidega on kehv ja juhuslik

3.3.7. Strateegiliste eesmärkide määratlemine

Seega on lõpetatud eeltööd ja saab alustada planeerimist. Strateegilised eesmärgid on fundamentaalsed kokkulepped selle kohta, **kuidas on asjad siis, kui asjad on hästi**. Seega on strateegiliste eesmärkide täitumisel võimalus rääkida hästitoimivast ja jätkusuutlikust organisatsioonist, mille tegevus on suunatud kliendi kindlaksmääratud vajaduste rahuldamisele just nende vajaduste rahuldamiseks sobivate ja efektiivseimate meetodite abil.

Praktiline ülesanne

Palun kirjelda oma noortekeskust sellisena, nagu ta olema peaks ehk loo eduka avatud noortekeskuse mudel. Just selliseks organisatsiooniks kujunemine on noortekeskuse strateegiline eesmärk 'number 1'.

NÄIDE

MTÜ Lahe Noortekeskus strateegilised eesmärgid:

1. **MISSIOON** – Noortekeskuse missioon on selgesti defineeritud ning konkreetne, sõnastades põhieesmärgid ja eesmärkide saavutamise viisid. Missioon on juhatuse, töötajate ja vabatahtlike poolt teadvustatud ja järgitav.
2. **KLIENDID** – Organisatsioon on identifitseerinud oma kliendid ja nende väärtushinnangud. Kliendid on erivajaduste ja soovide alusel grupeeritud.
3. **TEENUSED** – Missiooniga kooskõlas olevad ja organisatsiooni poolt pakutavad teenused vastavad klientide vajadustele ja soovidele. Kliendid on rahul. Tooted ja teenused on hea või kõrge kvaliteeditasemega ja konkurentsivõimelised võrdluses teiste organisatsioonide poolt pakutavaga.
4. **VÄLJUNDID** – Organisatsioon on fikseerinud kriteeriumid ja loonud süsteemi tegevuse tulemuste ja mõju hindamiseks. Tegevustel ja tulemustel on positiivne mõju kohaliku kogukonna arengule. Tegevus teenib ühiseid eesmärke ilma kahjulike kõrvalmõjudeta.
5. **JUHATUS** – Juhatus omab organisatsiooni tegevuseks vajalikke teadmisi ja teadvustab vastutust nii organisatsiooni liikmete kui ka kogukonna ees. Juhatus tegeleb aktiivselt organisatsiooni juhtimise ja esindamisega.
6. **TEGEVJUHT** – Tegevjuht on tugev liider. Inimene, kes teadvustab organisatsiooni eesmärke ja esindab kogu meeskonda. Inimene, kes teadvustab organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda, loob optimaalsed tegevusstrateegiad ja analüüsib saavutatut.
7. **RESSURSID** – Organisatsiooni tegevuseks vajalikud ressursid on garanteeritud.
RAHA: Finantsstabiilsus on tagatud ja finantsplaanid paariks järgneva aastaks olemas. Finantse saadakse mitmetest allikatest – liikmetelt, lepingulistelt partneritelt, sponsoritelt jne.
INIMESED: Avatud noortekeskuse töötajad on hoolivad, vastutustundlikud ja kompetentsed noorsootöötajad. Keskuse töös osalevad vabatahtlikud ja mitmetest seni noortekeskuse teenuseid tarbivatest noortest kujunevad hiljem nii vabatahtlikud kui ka professionaalsed noorsootöötajad.
8. **KOMMUNIKATSIOON** – Organisatsioonis on teadvustatud kommunikatsioonikanalid ja garanteeritud kahepoolne regulaarne infovahetus kõigi oluliste partneritega.³⁰
9. **PLANEERIMINE JA HINDAMINE** – Organisatsioonil on efektiivne planeerimise mudel (strateegiline ja operatiivne) ning tagasiside ja analüüsi süsteem (protsesside, kasusaajate rahulolu, tulemuslikkuse jne mõõtmiseks).

Selle näidisloetelu põhjal tuleks langetada valikud, millised on prioriteetsed eesmärgid ja millised on erinevate eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused ja ka ressursid. Selleks tuleks formuleerida strateegiad ning koostada konkreetsed tegevuskavad.

³⁰ vt. IV peatükk p. 4.5.2

3.3.8. Strateegiate formuleerimine ja tegevuskavade koostamine

Strateegia on kogum eesmärkide, prioriteetide, programmide, tegevuste, otsustuste ja ressursside määratlustest, mis lähtuvad sellest,

- Millise organisatsiooniga on tegemist
- Millega see tegeleb ja milleks

Strateegiad varieeruvad nii tasandite, funktsioonide kui ka ajalise mõõtme osas.

Strateegiate formuleerimise käigus tuleks kokku leppida:

- Millised konkreetsed tulemused on vajalikud
- Millised meetodilised valikud langetatakse
- Kui suuri jõupingutusi ollakse valmis tegema

Strateegiliste eesmärkide määratlemisel tuleb leida parim viis organisatsiooni sobitamiseks väliskeskkonda ja seetõttu oleks selguse huvides mõistlik enne konkreetsete plaanide koostamist vormistada nii sise- kui ka väliskeskkonna analüüs ühtseks SWOT-tabeliks.

PEA MEELES!

SWOT analüüs täpsustab, kus on erinevused vajaliku ja tegeliku taseme vahel. Strateegiad näitavad, kuidas avastatud erinevus on plaanis kõrvaldada.

Selleks on otstarbekas märkida tabelisse sisekeskkonna tugevused ja nõrkused ning väliskeskkonnast tulenevad võimalused ja ohud ning arutleda:

- Kuidas oleks sisemiste tugevuste abil võimalik väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi kõige paremini võimalik ära kasutada?
- Kuidas väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ära kasutada sisemiste nõrkuste ületamiseks?
- Kuidas sisemiste tugevuste abil väliskeskkonnast tulenevaid ohte vältida?
- Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ning vältida väliskeskkonnast tulenevaid ohte?

SISETEGURID VÄLISTEGURID	Tugevused (Strengths) 5-10 sisemise tugevuse loetelu	Nõrkused (Weaknesses) 5-10 sisemise nõrkuse loetelu
Võimalused (Opportunities) loetelu 5-10-st välisest võimalusest	SO strateegia Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada?	WO strateegia Kuidas väliseid võimalusi ära kasutada sisemiste nõrkuste ületamiseks?
Ohud (Threats) loetelu 5-10-st välisest ohust	ST strateegia Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida?	WT strateegia Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja vältida väliseid ohte?

Praktiline ülesanne

Strateegiate formuleerimine

1. Määratle (arvestades SWOT-analüüsi käigus tuvastatud tugevusi ja nõrkusi, võimalusi ja ohte) vajalikud strateegiad ja seostage kavatsused realistliku ajaperspektiiviga.

2. Analüüsi:

- Kas määratletud strateegiad on seotud eelneva töö käigus fikseeritud missiooni ja mandaadiga, huvigruppide analüüsiga, sise- ja väliskeskonna analüüsi ning strateegiliste eesmärkidega?
- Milline on erinevate strateegiate tähtsuse järjekord?

	Tugevused (S): <ul style="list-style-type: none">• Teenused vastavad noorte huvidele• Töötajad on entusiastlikud ja arenguvõimelised• Finantsstabiilsus• Töötajatel on olemas põhjalikud teadmised ja oskused projektitööks• 2 palgalist töötajat• Hea asukoht• Ruumid on korras ja sisustus asjakohane• Vabatahtlikud osalevad töös aktiivselt• Koostöö politseiga hea• Paindlik organisatsioon	Nõrkused (W): <ul style="list-style-type: none">• Puudub selge planeerimise mudel• Noortekeskuse missioon on sõnastatud ebamääraselt• Puuduvad selged kokkulepped noortekeskuse pika- ja lühiajaliste eesmärkide osas• Organisatsiooni struktuur, töötajate kohustused ja vastutus on ebaselged• Kommunikatsioonisüsteem on mitterahuldav• Puudub tulemuste hindamise süsteem• Töötajate oskused ja teadmised noorsootöö spetsiifikale mittevastavad• Toimiv klubikaardisüsteem ei motiveeri uusi noori noortekeskusesse tulema• Koostöö enamuse huvigruppidega on kehv ja juhuslik
--	--	--

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengekava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

<p>Võimalused (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hetkel ja ka lähiaastatel on piirkonnas palju potentsiaalseid kliente, kes seni ei ole avatud noortekeskuse töös osalenud • Seoses Euroopa Liiduga liitumisega lisanduvad noorsootöö ja arendustegevuste finantseerimise võimalused • Kasutamata võimalused programmis Euroopa Noored • Palju asjast huvitatud vabatahtlikke • Infotehnoloogiliste lahenduste kättesaadavuse paranemine • Kohaliku kooli esindajate koostöövalmidus • Kohaliku omavalitsuse toetus ja heatahtlik huvi noortekeskuse tegevuse vastu • Noorsootöö valdkonda tundvate ja arengu planeerimisega kursis olevate noortekeskuste juhtide võrgustiku olemasolu 	<p>SO strateegia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Töötada välja programm uute liikmete vajaduste väljaselgitamiseks ja kaasamiseks • Kasutada suuremal määral Euroopa Liidu koostööprogrammide ja struktuurifondide ressursse • Kaasata täiendavalt vabatahtlikke keskuse töösse • Teha arengu planeerimisel rohkem koostööd teiste noortekeskuste juhtidega 	<p>WO strateegia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koostada organisatsiooni arengu kavandamiseks projekt, mille käigus lepitakse kokku organisatsiooni planeerimise mudel ning koostatakse arengukava • Töötada välja liikmete motiveerimise süsteem, mis liidaks senist klientuuri, kuid võimaldaks liituda ka uutel • Kaasata senisest enam vabatahtlikke, kellel on eriteadmised ja –oskused noorsootööst • Kaardistada huvigrupid ja nende koostööhuvid • Koostada asjakohane kommunikatsiooniplaan
<p>Ohud (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kohalike elanike negatiivne suhtumine noortekeskuse tegevusse • Uus tegevust alustav noortekeskus, kelle sihtgrupp ja pakutavad teenused vastavad meie omadele • Balti-Ameerika Partnerlusprogrammi mahtude oluline vähenemine seoses dollari kursi langusega • Pikemas perspektiivis vähenev noorte osakaal ja elanike keskmise vanuse oluline kasv • Lapsevanemate eelarvamused noortekeskuse tegevuse suhtes 	<p>ST strateegia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koostada terviklik noortekeskuse mainekujunduse programm • Vaadata üle tegevuskavad ja kohtuda seejärel uue noortekeskuse esindajatega, et leppida kokku võimalused koostööks ning vältida tegevustes asjatut kopeerimist • Kavandada alternatiivseid finantseerimise kanaleid ja kaasata uusi finantseerijaid äri sektorist • Teostada pidevat seiret kliendirühma ealise jaotuse ja sihtgrupi suuruse võimalike muudatuste osas 	<p>WT strateegia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soodustada meeskonnatööd • Tõhustada koostöösuhteid kohaliku omavalitsusega

3.3.9. *Strateegia ja tegevuskavade läbivaatamine ja lõplik vormistamine*

Enne arengukava lõplikku vormistamist võiks varuda aega selleks, et tutvustada senitehtut olulisimate huvigruppide esindajatele, kellest olulisel määral sõltub noortekeskuse kavatsuste teostamine. Vajaduse korral tuleks olla valmis ka plaane või osa neist korrigeerima.

Teatud muudatuste tegemine võib osutada vajalikuks ka juhul, kui avatud noortekeskuse eesmärgid, strateegiad ja tegevuskavad vajavad heakskiitu/kinnitamist organisatsiooni liikmete poolt või aktsepteerimist katusorganisatsiooni poolt.

3.3.10. *Organisatsiooni edu visiooni kirjeldamine*

Kui organisatsiooni sisekeskkonna analüüs keskendus eelkõige hetkeolukorrale ja tulevikupotentsiaali analüüsimisele, siis nüüd on õige hetk teha kokkulepped selles, milline noortekeskuse organisatsioon tegelikult olla võiks ja olema peaks.

Sageli kirjeldatakse visioonis napisõnaliselt nägemust organisatsioonist pikemas ajaperspektiivis ja seda eelkõige läbi positsiooni väliskeskkonnas. Niisugune visiooni määratlus mõjub sageli ebamäärase hüüdlausena ja on sellisel kujul väheinformatiivne.

PEA MEELES!

Sisukalt kirjeldatud edu visioon on kindlas ajaperspektiivis määratletud kirjeldus organisatsioonisestest väärtushinnangutest, protseduurireeglitest, aktsepteeritud käitumistavadeist – st organisatsiooni kultuurist ja sisemiste protsesside hindamise meetoditest. Teisisõnu määratletakse visiooni sõnastamisel olulised edu eeldused ja nende saavutamise viisid.

Organisatsiooni visioon määratleb noortekeskuse püüdlused ning annab selgelt sõnastatuna nii organisatsiooni praegustele ja tulevastele klientidele, toetajatele, töötajatele kui ka vabatahtlikele:

- Ülevaate sellest, kas see organisatsioon sobib nende plaanide, ambitsioonide ja väärtushinnangutega
- Ülevaate sellest, mida neilt oodatakse
- Võimaluse rakendada töös isiklikku initsiatiivi
- Valida eesmärkide saavutamiseks alternatiivseid teid
- Võimaluse sobitada oma isiklikke arenguplaane organisatsiooni arenguvisioniga

1. *Tunnuslause*

Lisaks visiooni määratlemisele võiks leida ka lühikese ja tabava tunnuslause, mis iseloomustaks noortekeskust läbi sihtrühmale ehk noortele oluliste väärtuste.

Paar näidet tunnuslausetest:

“Pesas istudes lendama ei õpi!”

“Ära noruta, noor!”

PEA MEELES!

Tunnuslause leidmiseks võiks välja kuulutada konkursi, kus noored ise teevad ettepanekuid ning valivad just selle noortekeskuse jaoks sobiva lause. Nii tunnuslause, logo kui ka muu visuaalse identiteedi (suvelaagri T-särgid vms) kujundamine on noortele jõukohane ning annab suurepärase võimaluse luua konstruktiivset ‘meie’-tunnet.

Praktiline ülesanne

Edu visiooni kirjeldamine

Määratle organisatsiooni visioon ning nuputa atraktiivne ning iseloomulik tunnuslause.

NÄIDE

Organisatsiooni visioon

- 2009. aastal on MTÜ Lahe Noortekeskus ‘N’ linna juhtiv noorsootöö keskus, mille 4 noortetuba on kohalike noorte (7-18.a.) seas populaarsed ning külastatavus kõrge 70-80 noort päevas.
- Noortekeskuse väärtusteks on hoolimine, kompetentsus, sihikindlus ning eesmärgile orienteeritus.
- Noored on mitmete keskusesiseste, keskustevaheliste ja ülelinnaliste ideede algatajateks ja ürituste läbivijateks. Noorte energial on terve ja emotsionaalne väljund.
- Noortele pakutavate osalusvõimaluste väljatöötamisel on arvestatud erinevate huvigruppide väärtushinnangute ja soovidega. Avatud huviringi tegevus on mitmekülgne. Erinevate spetsialistide juhendamisel pakutakse arendavat ja meelepärast tegevust nii keskuse ruumides kui ka väljaspool.
- Noortekeskuse maine on hea ja noortekeskus on tunnustatud turvalise kasvukeskkonnana, kus noori ühendab eluterve ja keskkonnasõbralik elustiil.
- Noortekeskusel on rahvusvahelise koostöö ja noorsoovahetuse programm ning sisukad koostöösuhted.
- Noortekeskusel on stabiilsed tuluallikad ja kohaliku omavalitsuse rahaline toetus.
- Noortekeskuses on 4 põhikohaga töötajat ja 12 vabatahtlikku. Töö vabatahtlikuna on kogukonna liikmetele loomulik kodanikukohuse täitmise viis. Vabatahtlike motivatsioonisüsteem võimaldab läbi viia konkursse. Mitmed vabatahtlikud on noortekeskuse endised kliendid.
- Noortekeskuse ruumid on avatud 35 tundi nädalas.

3.3.11. Teostamise strateegiline planeerimine

Teostamise strateegilise planeerimise käigus tuleks kujundada hästitoimiva organisatsiooni mudel ning kirjeldada selleks vajalikke sisendeid, protsesse ning väljundeid koos saavutamise indikaatorite ja kontrolli meetoditega.

Sisendid on tegevuste läbiviimiseks vajalikud ressursid (nii rahalised, füüsilised kui ka inimressursid). **Protsessid** on tulemuste saavutamiseks vajalikud toimingud. **Väljundid** on kasusaaja vajaduste parimaks rahuldamiseks vajalikud eeldused. **Saavutamise indikaatorid** määratlevad kvaliteedi, kvantiteedi aga ka aja, koha ja sihtgrupi. **Kontrolli meetodid** näitavad, kus, millal ja millises formaadis peavad andmed saavutamise indikaatorite kohta olema kättesaadavad.

Teostamise strateegiline planeerimine hõlmab kokkuleppeid sellest³¹, millised on

- Noortekeskuse juhtorganite, meeskondade ja töötajate rollid ning vastutus
- Spetsiifilised eesmärgid, oodatud tulemused ja vahetähtajad
- Spetsiifilised tegevused, ülesanded ja vajalikud üksikasjad
- Konkreetsete ajakavad
- Ressursside vajadus ja allikad
- Kommunikatsioonikanalid ja -protsessid
- Seire, monitooring ja korrigeerivad tegevused
- Normid, reeglid, protseduurid

3.3.12. Strateegia ja planeerimisprotsessi hindamine

Planeerimisprotsessi lõpus tuleks töörühmal anda hinnang tehtule ning vaatluse alla kuuluvad:

- tulemused ehk kokkulepped eesmärkide ja strateegiate osas
- planeerimisprotsess tervikuna
- planeerimiseks valitud meetodid

Hindamisel tuleks vaadelda, kas **planeerimise tulemusena** sündisid mõistlikud kokkulepped, kas need on formuleeritud erinevate huvigruppide vajadustest ning noortekeskuse tegelikest võimalustest lähtuvalt.

Hindama peab ka planeerimise **protsessi** ning selle ülesehitust, tööjaotust ning ajastust. Mis õnnestus, mis mitte? Kas õnnestumised olid seotud hea planeerimisega või juhuslikud? Ebaõnnestumiste korral tuleks teha kindlaks, kas tegemist oli planeerimise või teostamise vigadega.

PEA MEELES!

Planeerimiseks kasutatud meetodite hindamisel tuleks veelkord analüüsida, kas antud meetodid olid asja- ja ajakohased. Kas leidsid mõni efektiivsem viis samaväärse või parema tulemuse saavutamiseks?

³¹täpsemalt käsitletakse tegevuskavade koostamist IV peatükis, koos konkreetsete näidete ja praktiliste ülesannetega

Praktiline ülesanne

Hindamisprotseduuride planeerimine

Määratle, millised on mõistlikud meetodid tulemustele, protsessidele ja meetoditele hinnangu andmiseks.

NÄIDE

Strateegiate, planeerimisprotsessi ja meetodite hindamine

1. Strateegilised eesmärgid, strateegiad ja tegevuskavad

- Kas strateegilised eesmärgid on selgesti sõnastatud?
- Kas eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni missiooni ja mandaadiga?
- Kas eesmärgid on saavutatavad?
- Kas valitud strateegiad toetavad eesmärkide saavutamist kiireimal, efektiivseimal moel?
- Kas strateegiad on määratletud organisatsiooni tegevuskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja piiranguid arvestades?
- Kas tegevuskavad on realistlikud ning kõik tegevused vajalikud eesmärkide saavutamiseks ettenähtud strateegiate elluviimiseks?
- Kas tegevuskavad on vajalike ressurssidega kaetud?

2. Strateegilise planeerimise protsess

- Kas planeerimise olid kaasatud kõik oluliste huvigruppide esindajad?
- Kas planeerimise meeskonna liikmed mõistsid oma ülesannet ja said osaleda vastavalt oma võimetele ja võimalustele?
- Kuidas on meeskonna liikmed tööprotsessiga rahul ja mida tuleks järgmisel korral teha teisiti?
- Kas ajakavad olid realistlikud?
- Kas planeerimiseks kavandatud ressursid olid piisavad?

3. Strateegilise planeerimise meetodid

- Kas valitud meetodid olid selle ülesande täitmiseks sobivad?
- Kas valitud töövahendite kasutamine oli kõikide osalenute jaoks selge ja arusaadav?

3.4. Tüüpilised vead strateegilisel planeerimisel.

*Ükskõik, kui õhukesed viilud sa lõikad,
neil on ikkagi kaks poolt.*

J.C. High Eagle

Käesoleva peatüki lõpetuseks tuleks arutleda mõningate niisuguste arengukava koostamise protsessi käigus esinevate probleemide üle, mis tihtipeale jäävad planeerimise hindamise ajal märkamata.

Need on

- eelneva hüpoteesi olemasolu
- kohustuste laiendamine
- otsustamine analoogia põhjal
- üldistamisega liialdamine
- kontrolli illusioon

1. Eelneva hüpoteesi olemasolu

Strateegilise planeerimise kontseptuaalseks lähtekohaks on eesmärgikesksus. See tähendab seda, et kõigepealt tuleb kokku leppida, mis on organisatsiooni missioon e. olemasolu õigustus e. kellele ja milleks seda organisatsiooni üldse tarvis on. Ja alles siis saab otsustada, milliste meetoditega seda eesmärki on mõistlik saavutada. Kõige viimaks vajab veel täpsustamist, millised on nende meetodite teostamiseks vajalikud eeldused ja kuidas neid luua.

Sageli juhtub siiski, et esialgne kujutelm toimivast avatud noortekeskusest on mõne muu näite põhjal eelnevalt omandatud ja siis asutakse “strateegilise” planeerimise käigus lihtsalt otsima õigustusi valitud lahenduse rakendamiseks. Strateegilise planeerimise eesmärgiks on aga jätta kõrvale sisseharjunud lahendused ja otsida asjatundlikult tegelikele vajadustele vastavaid võimalusi, mitte olemasolevatele võimalustele kõige mugavamalt sobitataavaid vajadusi, millel ei pruugi tegelikkusega mingit sarnasust olla.

2. Kohustuste laiendamine

Planeerimise käigus sõnastatakse alati organisatsiooni missioon. Hoolimata sellest jääb sageli arengukava koostajate jaoks selgesti ja ühemõtteliselt siiski täpsustamata selle organisatsiooni missioonist ja mandaadist tulenev huvi ja mõju ala, mida planeerimisel käsitleda. Nii võibki näha tulemust, kus kasinate ressursidega ja kohalikku mõju omava noortekeskuse arengukavas räägitakse ekslikult kogu Eesti noorte olukorrast ja selle parandamise võimalustest.

On suurepärase, kui näiteks mittetulundusühinguna tegutseva avatud noortekeskuse esindajad osalevad aktiivselt linna noorsootöö planeerimisel ja edastavad asjas olulisi andmeid, teevad ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks jne. Samas tuleb endiselt meeles pidada, mis on mittetulundusühingu missioon ja jälgida, et märkamatu ei üritataks “üle võtta” kohaliku omavalitsuse funktsioone noorsootöö valdkonnas. Just nii satuvad arengukavasse sageli sellised strateegilised eesmärgid:

- mille saavutamine ei ole oluliselt seotud noortekeskuse tegevuse sisu ja tulemustega
- mille puhul jõupingutusi võib küll teha, kuid probleemide tegelik lahendamine ei ole noortekeskuse mõjuulatuses
- mis on valitud seetõttu, et neid on kõige lihtsam saavutada (noortekeskuse ruumide remontimine on alati lihtsam, kui näiteks noorsootöö alternatiivsete meetodikate analüüs ja nende tundmaõppimine)

3. Otsustamine analoogia põhjal

Planeerimise käigus tekib sageli kiusatus kasutada juba proovitud lahendusi, mis mõnes organisatsioonis on häid tulemusi toonud. Kui ikkagi enamus avastatud nõrkusi on kõrvaldatud ja olulisemad sarnased probleemid on mujal juba edukalt lahendatud, võiks ju kindla ning äraproovitud abinõu kasutusele võtta küll. Siinkohal tuleks aga mõelda sellele, et pealtnäha sarnastel probleemidel on enamasti erinevad põhjused ja ka näiliselt sarnaste sümptomite korral

ei kiputa ju kellelegi teisele määratud ravimeid võtma. Miks me oma organisatsiooni puhul siis niimoodi toimida? Seega, probleemid on alati ainulaadsed selles ajas ja kohas ning seotud konkreetsete põhjustega. Järelikult vajavad ka näiliselt üsna sarnased olukorrad enamasti siiski erinevaid lahendusi.

4. Üldistamisega liialdamine

Arengekava koostamise käigus tuleks mõelda, millised on täpsed, asja- ja ajakohased ning esinduslikud andmed, mille põhjal langetada strateegilised valikud. See tähendab eelkõige seda, et teatud piirkonnas elavate noorte vajaduste rahuldamise kavandamisel vajatakse seda konkreetset sihtrühma käsitlevaid lähteandmeid. Tegelikult aga juhtub siiski sageli nii, et ressursimahukas eeltöö jäetakse osaliselt tegemata, kuna tegemist on “täiesti tavaliste noortega” ja sihtgrupi tegelike ning spetsiifiliste vajaduste kindlakstegemine asendatakse üldiste ja ebamääraste juba olemasolevate muudest allikatest ja teiste subjektide ringi kohta käivate andmetega, mille kogumise meetodite hindamiseks puudub võimalus. Nii kasutatakse sageli kohalike noorte vaba aja sisustamise võimalusi kavandades üleriigilise ebamäärasuse astmega lähteolukorda ja ebamääraseid vajadusi kajastavaid andmeid.

5. Kontrolli illusioon

Arengekava koostamise käigus tehtav hea eeltöö võib tekitada olukorra, kus asjaosalistele tundub, et välja on selgitatud kogu tõde nii hetkeolukorra kui ka võimalike arengutrendide kohta ning sellest tulenevalt võib kogu järgneva planeerimisperioodi vältel rahulikult tegutseda. Nii see siiski ei ole. Sõltumata planeerimismeeskonna töö meetoditest ja kogutud lähteandmete täpsusest, tuleb strateegiate väljatöötamisel arvestada ainult ühe kindla asjaga – see on kohtumine muutustega. Ja just seepärast tuleks nii väliskeskkonnast tulenevaid tegureid kui ka organisatsiooni sisemisi jõuvarusid hinnates arvestada sellega, et noortekeskus peab olema nii tugev, et areng toimuks ka siis, kui saabuvad mitte ainult väikesed erinevused esialgsetest oletustest vaid võimalikud on ka oluliselt erinevad ja prognoosimatud arengutrendid ning noortekeskus on nende kohtamiseks valmis.

3.5. Arengekava vormistamine ja esitlemine

Käesoleva peatüki alguses oli juttu arenkava erinevatest funktsioonidest. Sellest tulenevalt peaks päris planeerimise alguses olema jutuks ka see, kes on arenkava tulevased lugejad ning kuidas on kavas arenkava oma edasises töös kasutada.

Arengekava võib niisiis käsitleda kui töödokumenti asjaosaliste kokkulepete fikseerimiseks, kui organisatsiooni kohta olulist informatsiooni sisaldavat teavikut aga ka kui esindusfunktsiooni täitvat reklaammaterjali, mille abil tuleb olemasolevatele toetajatele meelde tuletada nende senise tegevuse tähtsust ja tähendust ning müüa avatud noortekeskuse tegevuse ideed olulistele uutele finantseerijatele ning muude huvigruppide esindajatele. Kõigest sellest sõltub nii arenkava üldine stiil, kirjapandu detailsuse ja täpsuse aste, keelekasutus, vormistus kui ka köide.

PEA MEELES!

Arengekava peab olema koostatud selliselt, et ka selle valmimise protsessis mitteosalenud saaksid lugedes aru, millest käib jutt. Selleks tuleks kasutada läbivalt ühesugust terminoloogiat ja stiili. Vältida tuleks liigset emotsionaalsust ja kehvasti argumenteeritud avaldusi. Ülearune oleks siinkohal ilmselt rääkida sellest, kui oluline on arengukava korrektne ja kirjavigadeta vormistus.

Arengekava täpne struktuur³² kujuneb iga organisatsiooni puhul erinevaks, kuna meetodilised lahendused on alati organisatsioonispetsiifilised. Küll aga tuleks see struktuur arengukava sisukorras selgesti esitada. Arengekava sissejuhatuses peaks sisalduma lühike ülevaade planeerimise protsessist, kasutatud meetodika kirjeldus ja selle valiku põhjendus ning planeerimise protsessis osalenute nimed ja ametikohad.

Kõikide arengukavas esitatud andmete juures tuleks selgitada lugejale, kuidas ja millistest allikatest need pärit on. Seega tuleb esitada asjakohased viited teistele dokumentidele, materjalidele, artiklitele ja muule, mida arengukava koostamisel olete kasutanud. Lugeja peab saama toodud info põhjal hinnata kasutatud andmete usaldusväärsust ja täpsust.

Arengekava lõplik variant tuleks kõita selliselt, et lugejal oleks seda mugav käsitleda ja tegijatel vajadusel võimalus lisada täiendavat materjali või ka vajaduse korral asendada planeerimisperioodi jooksul teatud osi sellest. Arengekava on töövahend!!!

Praktiline ülesanne

Arengekava struktuur

Lepi kokku, milline on arengukava esialgne struktuur ning erinevate peatükkide üldine sisu.

NÄIDE

MTÜ Lahe Noorteklubi arengukava struktuur:

- **Sisukord**
- **Sissejuhatus** (avatud noortekeskuse mõiste ja ülevaade avatud noortekeskuste tegevusprintsipiidest, lühike ülevaade arengukava koostamise protsessist, töös kasutatud meetoditest ja osalenute nimekiri)
- **Taustainfo** (noortekeskuse kontaktandmed, ülevaade organisatsioonist ja selle senisest tegevusest)
- Lahe Noorteklubi **missioon ja mandaat**
- **Huvigruppide analüüs** (olemasolevad ja potentsiaalsed kliendid, koostööpartnerid, finantseerijad ning konkurendid, kirjeldus senisest koostööst ja selle võimalikest arengutest)
- **Väliskeskonna analüüs** (Eesti-sisesed poliitilised ja kolmandat sektorit puudutavad ning noorsootöö valdkonnasisesed arengutrendid; noorsootöö ja selle

³² vt punktis 3.3.1 toodud näidet

vajalikkus kohalikus omavalitsuses tervikuna; väliskeskkonnas tuvastatavad võimalused ja ohud avatud noortekeskuse jaoks)

- **Sisekeskkonna analüüs** (organisatsiooni väljundid ja nende vastavus klientide ja huvigruppide vajadustele; senised protsessid ja nende sobivus vajalike väljundite loomiseks; sisendid ja nende sobivus väljundite loomiseks vajalike protsesside teostamiseks; organisatsiooni struktuur; hinnang olemasolevale arengupotentsiaalile, mis on vajalik määratletud missiooni täitmiseks – kasutamata ressursid)
- **Strateegilised eesmärgid** pikemaks (4.a.) ja lühemaks (2.a.) perioodiks (kirjeldus sellest, mida tuleb saavutada ja milliseks ajaks)
- **Strateegiad** pikemaks (4.a.) ja lühemaks (2.a.) perioodiks (kirjeldus sellest, kuidas strateegilised eesmärgid kavatsetakse saavutada; arengukava lisade juurde kuulub ka konkreetne tegevuskava 6-ks kuuks)
- **Finantseerimine** (allikad; prognoos kogu arengukava perioodiks ja järgmise aasta täpne eelarve)
- **Arengekava läbivaatamise kord** (eelneva perioodi hindamise ja järgneva perioodi kavade korrigeerimise kord ja meetodid)
- **Kokkuvõte**
- **Lisad** (põhikiri, ülevaade külastatavuse ja kliendirahulolu uuringust, töötajate cv-d, noortekeskuse kodukord, 6 kuu tegevuskava jne)

Kuna arengukava on muuhulgas mõeldud ka oluliste huvigruppide teavitamiseks, tuleks läbi mõelda mõistlikud moodused sihtgruppidele lähenemiseks ja kavandada hästi ajastatud üritused³³ tehtud töö esitlemiseks.

Kõne alla võiks muuhulgas tulla:

- lahtiste uste päevad laiemale avalikkusele, kus lisaks arengukavale tutvustatakse ka noortele suunatud tegevusi ja plaanitud üritusi;
- tutvustav seminar oluliste huvigruppide esindajatele, sh lapsevanemad, kohaliku kooli ja kohaliku omavalitsuse esindajad, aga kindlasti tuleks kaasata ka noortekeskuse suhtes negatiivselt meelestatud gruppide esindajad (nt naabrid jne);
- võimaluse korral lühike pressiteade või ka põhjalikum artikkel ajalehes;
- eriti tähtsatele isikutele tuleks kindlasti korraldada eraldi esitlused, kus neile peaks kindlasti andma üle ka noortekeskuse arengukava, mida kohtumise järgselt saaks lugeda ja läbi töötada.

³³ esitluse ettevalmistamisel on abiks punktis 4.5.2 toodud juhised

IV OSA

ARENDEKAVA RAKENDAMINE

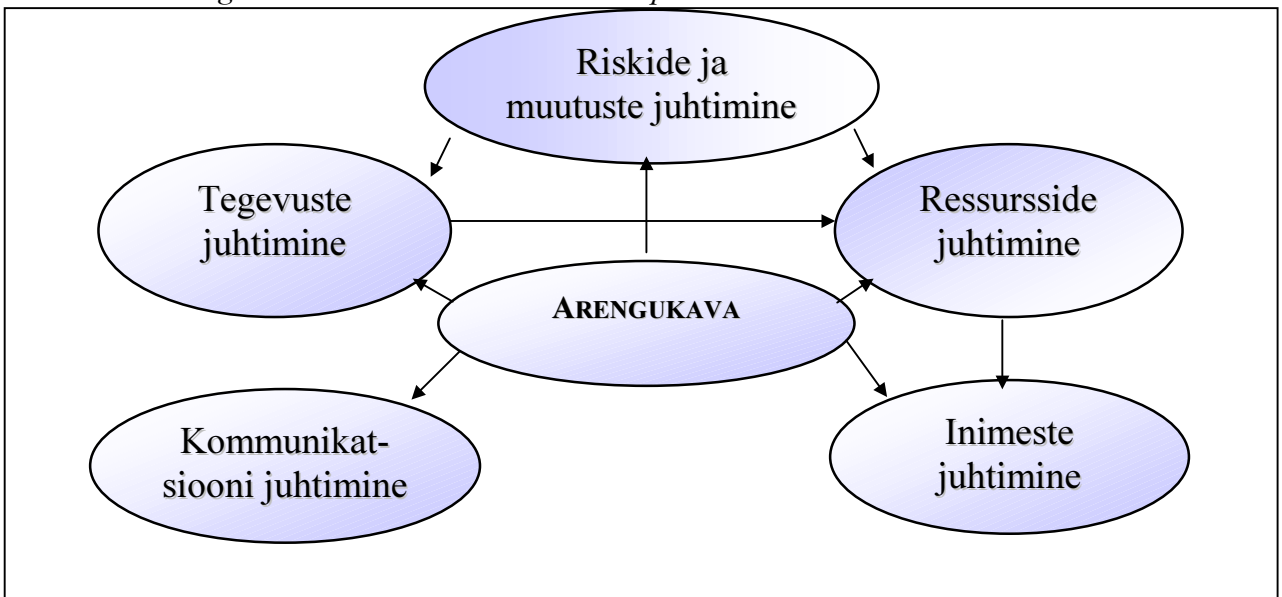
Inimesed töötavad nii tõsiselt olemaks kindlad, et asju tehakse õigesti, et neil on vaevalt aega mõelda sellele, kas nad teevad õigeid asju.

Stephen R. Covey

Arengekava olemasolu iseenesest ei taga noortekeskuse edukat tegevust. Selleks, et püstitatud eesmärke täita on vaja strateegilise kava oskuslikku elluviimist. Ennekõike seisneb see eesmärgipärase, ratsionaalse ja loogilise tegevusraamistiku kujundamises. On selge, et läbimõeldud, kirja pandud ja süsteemne lähenemine ei ole ainus võimalus arengukava rakendamiseks - alati on edukaks tegevuseks vaja ka kogemusi, vaistu ja loomingulisust. Siiski on nimetatud kolme omadust kasutades võimalik saavutada märkimisväärselt parem tulemus, kui neid rakendada ratsionaalses ja selgesti määratletud raamistikus.

Arengekava tulemusliku elluviimise alustalad on (1) tegevused ja tegevuskavad, (2) ressursid ja eelarve, (3) riskid ja muudatused, (4) organisatsioon ja meeskond, (5) kommunikatsioon.

Joonis 4.a. Arengekava rakendamise olulised komponendid.



On oluline tähele panna, et kõik komponendid peavad olema suunatud arengukava eesmärkide täitmisele ning on omavahel tihedalt seotud. Igapäevaste tegevuste planeerimisel on alati vajalik pidada meeles püstitatud arengueesmärke ning üritada neid maksimaalselt täita. Samas ei tohi

arengukava täitmine muutuda eesmärgiks, mida täidetakse iga hinna eest. On loomulik, et väliskeskonna mõjul või sisemiste vajaduste muutudes tuleb arengueesmärke korrigeerida või muuta.

PEA MEELES!

- ❑ Igapäevase tegevuse käigus tuleb jälgida arengukava eesmärke ja kontrollida, kas planeeritu aitab nende eesmärkide täitmisele kaasa.
- ❑ Arengukava on tegevuste soodustav suunaja mitte takistav raudrüü.
- ❑ Aja möödudes on eesmärkide muutumine loomulik ning organisatsioon peab olema avatud muutustele. Lähtuvalt uutest vajadustest tuleb täiendada ja muuta ka arengukava.

4.1. Tegevuste juhtimine

4.1.1. Kuidas planeerida realistlikke tegevusi arengukava eesmärkide täitmiseks?

Kui küsida juhtidelt, mis muudab arengukava täitmise edukaks, on üheks rohkem mainitud vastuseks 'realistlik tegevuskava'. Hästi planeeritud tegevused loovad aluse realistlikule ressursside planeerimisele ja optimaalse eelarve koostamisele ning lihtsustavad oluliselt arengukava elluviimise koordineerimist. Arengukava koostamise käigus pannakse tavaliselt paika esimese kuue kuu (või aasta) tegevusraamistik.

Missugune peaks olema töö aluseks olev tegevusplaan?

- ❑ sisaldab tegevusi, mis on konkreetsete eesmärkide täitmiseks olulised ning mille teostamiseks on olemas vahendid ja oskused;
- ❑ sisaldab detailset ülevaadet sellest, missugused ülesanded millises mahus on vaja täita;
- ❑ sisaldab tööde graafikut, mis näitab tegevuste järgnevust ja sõltuvust;
- ❑ on piisavalt täpne võimaldamaks tegevuste tulemusi pidevalt kontrollida ning vastavalt analüüsile jätkutegevusi täpsustada;
- ❑ arvestab maksimaalselt kaasatud inimeste ajaressursi, oskuste ning tehniliste vahendite olemasoluga, võimaldades tegevused õigeaegselt lõpetada.

Üldine tegevuskava, mis kujundatakse arengukava koostamise käigus sisaldab olulisemaid arengukava eesmärkide täitmiseks vajalikke tegevusi. Niisugune kava ei sisalda detailset tegevuste lahtikirjutust ja konkreetset ülesannete jaotust. Edukaks tegutsemiseks tuleb esialgne tegevusplaan igapäevatööks põhjalikumalt lahti kirjutada. Mida rohkem on tegevusi võimalik konkretiseerida, seda lihtsam on planeerida nende täitmise kulusid. Hea tulemuse saavutamiseks tegevuste planeerimisel tuleb läbida järgmised etapid:

- ❑ Tegevuste järjestuse ja sõltuvuse määramine,
- ❑ Tegevuste jaotamine ülesanneteks,
- ❑ Tegevuste grupeerimine ja kestvuse määratlemine,
- ❑ Vastutajate määramine ülesannetele,
- ❑ Oluliste tähtaegade ehk verstapostide määratlemine.

1. Tegevuste järjestuse ja sõltuvuse määramine³⁴

Tulemuslik arengukava rakendamine eeldab tegevuste omavaheliste seoste head koordineerimist ning nende teostamise järjekorra läbimõeldust. On loomulik, et kõiki arengukavas seatud sihte ei ole võimalik saavutada ühe aastaga. Seetõttu on vajalik tegevuste olulisuse ja järjekorra määramine. Tuleb analüüsida, milline on tegevuste loogiline järgnevus ja kas nad sõltuvad teineteisest. Teatud tegevuse alustamine võib sõltuda teise tegevuse lõpetamisest. Näiteks ei ole otstarbekas viia läbi infoüritust partneritele enne, kui on teostatud uuring partnerite ootuste ja rahuolu analüüsimiseks. Kuid samal ajal analüüsi teostamisega on võimalik alustada tehniliste ettevalmistustega ürituse korraldamiseks.

2. Tegevuste jaotamine ülesanneteks

Iga tegevus koosneb reeglina alategevustest ja need omakorda mitmest ülesandest. Tegevuse ja ülesande erinevus seisneb keerukuse astmes: tegevuse läbiviimiseks on reeglina vaja meeskonnatööd, iga üksiku ülesande täitmiseks saab määrata konkreetse teostaja ja/või vastutaja. Iga ülesannet on võimalik omakorda alapunktideks liigendada, et lihtsustada ressursside ja aja realistlikku hindamist. Kuid alati tuleb hoiduda liigdetailsest planeerimisest, mis tööde teostamisel tekkivate kohandamiste korral tekitab vaid segadust ja ülesannete võimalikku kattumist.

3. Tegevuste grupeerimine ja kestuse määratlemine

Kõige keerukam on tööde planeerimisel nende täimiseks vajaliku aja ja ressursside määramine. Ülesande kestvus ei sõltu ainult vastutava spetsialisti töötempo, vaid ka sellest, kui kaua võtab aega vajaliku informatsiooni hankimine, ettepanekute läbiarutamine, kooskõlastamine ning muud vajalikud protseduurid. Seega ei tarvitse töömaht ja ülesande sooritamiseks vajalik aeg olla võrdsed ning ülesannetele, mille täitmine sõltub välistest teguritest, tuleb planeerida aega varuga. Näiteks võib partnerite teadlikkuse analüüsi teostamiseks tarviliku arvutitarkvara installeerimisele kuluda 1 päev, kuid selle väljatöötamisele või tellimisele 5 päeva. Samuti tuleb arvestada ka võimalusega, et ülesande eest vastutav töötaja peab tegelema ka teiste ülesannetega, mistõttu töötab ekspert osalise koormusega pikema ajavahemiku jooksul.

Nimetatud põhjuste tõttu on ressursside täpseks planeerimiseks otstarbekas ühe konkreetse alaeasmärgi täitmiseks vajalikud ülesanded grupeerida ning seejärel määratleda tegevuste täitmiseks kuluv aja- ja inimressurss.

NÄIDE

Ülesannete jaotus tegevuse 'Partnerite teadlikkuse ja ootuste väljaselgitamine' läbiviimiseks

Avatud noortekeskuste eduka tegutsemise üheks olulisemaks eelduseks on hea koostöö partneritega ning nende teadlikkuse tõstmine noortekeskuse tegevusest. Et koostööd parandada on esmalt vaja välja selgitada mida partnerid noortekeskuse töödest ja tegemistest arvavad. Selleks võib planeerida järgmised ülesanded:

³⁴ Vt. Kaljurand, Kasemets, Laane 'Projektijuhtimise käsiraamat', Tõravere, 2003.

Tabel 4.1.1.a.

Ülesanded	Kestvus	Tööaeg	Teostaja
Oluliste partnerite valimine ja kontaktide paikapanek	1 nädal	3 päeva 2 päeva	Projektijuht Abipersonal
Küsitlusankeedi koostamine	2 nädalat	3 päeva 2 päeva	Projektijuht Kommentaarid teistelt noortekeskuse töötajatelt
Ankeetide edastamine ja kokkukogumine	2 nädalat	5 päeva	Abipersonal
Andmete töötlemine ja analüüs	3 nädalat	5 päeva 10 päeva	Abipersonal Projektijuht
Edasiste tegevuste planeerimine analüüsi põhjal	2 nädalat	3 päeva 2 päeva	Projektijuht Kommentaarid teistelt noortekeskuse töötajatelt
KOKKU	10 nädalat	35 päeva	

Nagu näha võtab konkreetse tegevuseesmärgi saavutamine antud näite puhul aega 10 nädalat ning selleks kulub 35 tööpäeva. See tähendab, et kõikidel päevadel ülesande täitmisega ei tegeleta. Planeerimisel tuleb seda kindlasti arvesse võtta.

Konkreetse näite puhul on ülesannete täitmisega seotud noortekeskuse projektijuht ja vastavalt keskuse struktuurile üks töötaja, kes teostab ennekõike tehnilisi tegevusi. Võimalusel võib ülesannete täitmisesse kaasata rohkem inimesi, kuid alati tuleb silmas pidada, et kulud tegevuseesmärgi saavutamiseks ei paisuks liiga suureks. Kui noortekeskusel on kasutada rohkem ressursse võib näites kasutatud ülesannete täitmise tellida ka väljaspoolt keskust. Sel juhul tuleb ülesannete loetellu kindlasti lisada: 'lähteülesande koostamine (projektijuht)', pakkumiste analüüs ja teostaja valik (projektijuht, abipersonal) ja 'lepingu vormistamine (jurist või juhataja)'.

4. Vastutajate määramine ülesannetele

Vastutajate määramisel tuleb arvestada meeskonnaliikmete oskuste, kogemuste ja võimetega. Ülaltoodud näites on eeldatud, et projektijuhil on analüüsi läbiviimise kogemusi ning abipersonalil on vajalikud kogemused andmete töötlemiseks. Kui see eeldus ei pea paika, tuleb nimetatud ülesanded täita noortekeskuse juhil või tuleb vastutaval täitjal kulutada rohkem aega ning omandada kõigepealt tööks vajalikud teadmised. Viimane variant on ressursi kasutamise seisukohalt ratsionaalne vaid juhul, kui omandatud oskusi on pikema aja jooksul või korduvalt vaja.

5. Oluliste tähtaegade ehk verstapostide määratlemine

Igapäevaste tegevuste planeerimisel on juhi kohustuseks jälgida, et tegevused toimuksid planeeritud ajaraamides. Juhi tööd hõlbustavad oluliselt verstapostid ehk tähtajad, mil toimuvad olulised sündmused. Verstapostiks võib olla infoüritus, uute ruumide avamine, laager jne. Verstapostideks on ka aruandluse tähtajad. Verstapostid annavad juhile, meeskonna liikmetele ja rahastajatele pidepunktid tegevuse monitooringuks.

4.1.2. Kuidas koostada tegevuste graafikut?

Tegevuste planeerimisel on ülevaatic joonis või tabel väärtuslikum kui tuhat sõna. Tööde kalendri koostamisel kasutatakse erinevaid tabeli formaate. Kõige praktilisem ja levinum meetod, mis võimaldab määratleda iga tegevuse alguse, lõpu, kestvuse, selle täitmiseks kuluva ressursi ja tegevuste omavahelise sõltuvuse, on välja töötatud Henry Gantt'i poolt juba 20. sajandi alguses ning kannab autori järgi nime *Gantt'i tabel*. Sellel tabelil on palju variatsioone, kuid soovitatav on kasutada praktilises harjutuses kasutatud lihtsustatud variant. Aja kasutamise seiukohalt ei ole otstarbekas, kui tegevused on liialt detailselt kirja pandud ja tööde graafiku koostamiseks kulub äärmiselt palju aega.

Lihtsamate tegevuste korral on Gantt'i tabeli vormistamiseks sobivaim üldlevinud arvutitarkvara *Microsoft Excel*. Tabeli formaati saab vastavalt vajadustele kohandada. Näiteks võib olenevalt tegevuse kestvusest liigendada kalendrit päevade, nädalate, kuude või kvartalite kaupa. Samuti võib tegevuste kõrvale lisada tulbad ülesande alustamis- ja lõpetamiskuupäevaga, vastutajate nimedega või neile töö teostamiseks eraldatud tasustatavate päevade arvuga.

Tabel annab graafilise pildi iga ülesande täitmiseks kuluvast ajast ning sellest, missuguseid ülesandeid samal ajahetkel täidetakse. Tegevuste ja ülesannete kestvuse märgistamisel võib kasutada erinevaid värve ja toone.

Kui arengukava täitmiseks olulisi tegevusi koguneb väga palju, on planeerimiseks võimalusel soovitatav kasutada spetsiaalset arvutitarkvara. Näiteks programmi *Microsoft Project*. Samas tuleb rõhutada, et spetsiifilised programmid nõuavad reeglina ka eraldi väljaõpet ning inglise keele oskust. Seetõttu on sageli otstarbekam kasutada lihtsamaid programme.

Praktiline ülesanne

Tegevuste graafiku koostamine noortekeskuse tegevusemärgi 'Lastevanemate ja koolide kaasamine noortekeskuse tegevusse' täitmiseks

Planeeri vastavalt arengueesmärkidele ja arengukava koostamise käigus paika pandud tegevusraamistikule tegevused lastevanemate ja koolide kaasamiseks noortekeskuse tegevusse. Mõlema grupi näol on tegemist noortekeskuse edukat tegutsemist oluliselt mõjutavate gruppidega, kelle suhtumisest ja koostöösoovist oleneb paljuski keskuse positsioon piirkonnas. Seetõttu peab nende gruppide kaasamine olema hästi läbi mõeldud. Kasuta tegevuste planeerimisel Gantt'i tabelit.

	<i>Tegevuste kestvus kuude (nädalate) lõikes</i>												
<i>Tegevus</i>	<i>Tööaeg</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengekava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

Lisa tegevuste loetellu kindlasti: ‘partnerite teadlikkuse ja ootuste väljaselgitamine’ ning kuni viis tegevust partnerite kaasamiseks. Määratle iga tegevuse puhul konkreetsed ülesanded, nende täitmiseks kuluv aeg ning tegevuste graafik nädalate lõikes.

Võimalik lahendus

Noortekeskuste tegevuskeskkond ning seatud eesmärgid on väga erinevad. Sageli on koolid ja lapsevanemad keskuse parimad partnerid, kes aitavad edukale tegutsemisele igati kaasa. Samas tunnetavad koolid mitmetel juhtudel ennast avatud noortekeskuse konkurentidena ning seetõttu ei ole koostöö just kõige tõhusam. Samuti varieerub lähtuvalt omavalitsuse suurusest ja asukohast partnerite (st koolide ja lastevanemate) arv. Seetõttu ei ole püstitatud ülesandel ühte ja õiget lahendust. Tööde graafiku võimalike variantide koostamisel on kasutatud Kuressaare Avatud Noortekeskuse arengukavas ja Räpina Avatud Noortekeskuse arengukavas ära toodud tegevuskavasid, mis sisaldavad samalaadset tegevuseesmärke.

Mõlema noortekeskuse poolt planeeritud tegevused on järgnevad: ‘laagrite ja matkade korraldamine’, ‘lastevanemate koosolekul ANKi tutvustamine’, ‘teabepäeva korraldamine õpetajatele ja huvijuhtidele’. Räpina ANK on pidanud vajalikuks ‘lastevanematele keskuses lahtiste uste päevade korraldamist’ ja Kuressaare ANK ‘ühisürituste korraldamist koolidega’, mida käesoleva ülesande puhul vaadeldakse laagrite korraldamisega samalaadse tegevusena. Võttes arvesse kõiki alategevusi ja lisades ka partnerite ootuste analüüsi saame koostada järgmise tabeli.

Tabel on indikatiivne ning seda ei saa täiel määral aluseks võtta noortekeskuse töö planeerimisel, kuna tähtajad ja kuluv tööaeg sõltub personali arvust, väljaõppest, rahalistest võimalustest jne.

Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
 Arengukava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat

	<i>Tegevused nädalate lõikes</i>																
Tegevus	Tööaeg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Partnerite ootuste väljaselgitamine	35 päeva	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
1.1. Oluliste partnerite valik ja kontaktid	5 päeva	■															
1.2. Küsitlusankeedi koostamine	5 päeva	■	■														
1.3. Ankeetide edastamine ja kogumine	5 päeva			■		■											
1.4. Ankeetide töötlemine ja analüüs	15 päeva						■	■	■								
1.5. Edasiste tegevuste planeerimine	5 päeva									■	■						
2. Lahtiste uste päeva korraldamine	10 päeva									■	■	■	■				
2.1. Info ja kutsete laialisaatmine	2 päeva									■							
2.2. Keskuse korrastamine	1 päev											■					
2.3. Infomaterjalide ja ettekannete ettevalmistamine	5 päeva											■					
2.4. Lahtiste uste päeva läbiviimine	1 päev												■				
2.5. Tagasiside analüüs	1 päev													■			
3. Noortekeskuse tutvustamine lastevanemate koosolekul	5 päeva											■	■	■			
3.1. Ettekande ja infomaterjalide ettevalmistamine	4 päeva											■					
3.2 Info jagamine koosolekul	1 päev													■			
4. Teabepäeva korraldamine õpetajatele ja huvijuhtidele	10 päeva										■	■	■	■	■		
4.1. Kutsete ettevalmistamine	2 päeva										■						
4.2. Kutsete laialisaatmine	1 päev											■					
4.3. Infomaterjalide ja ettekannete ettevalmistamine	5 päeva											■					
4.4. Teabepäeva läbiviimine	1 päev														■		
4.5. Tagasiside analüüs	1 päev																
5. Ühise laagri korraldamine	40 päeva	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.1 Laagri asukoha paikapanek ja korralduslike küsimuste lahendamine	5 päeva	■															
5.2. Laagri infomaterjalide ettevalmistamine ja edastamine sihtrühmale	5 päeva		■														
5.3. Osalejate registreerimine	5 päeva			■	■	■	■	■	■	■	■	■					
5.4. Laagri ettevalmistamine (programm, tehnilised ettevalmistused jne)	20 päeva					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.5. Laagri läbiviimine	3 päeva															■	
5.6. Tagasiside analüüs	2 päeva																■
KOKKU	100 päeva																

Kontrollküsimused

1. Kas võtsid ülesannete planeerimisel arvesse personali arvu ja töötajate hõivatust?
2. Kas arvestasid rahaliste vahenditega?
3. Kas planeerisid ülesandeid ühtlaselt ega tekitanud kuhugi kunstlikult ülekoormatud tööperioodi?
4. Kas reastasid ülesanded loogiliselt ja nii, et saad kasutada eelnevate ülesannete tulemusi järgmiste ülesannete täitmisel?
5. Kas suutsid samalaadseid ülesandeid grupeerida?

Konkreetsel lahenduse juures on peetud otstarbekaks, et kõikide infoürituste materjalid valmistatakse ette samal perioodil koheselt pärast partnerite ootuste analüüsi tulemuste selgumist. Nii täiendavad erinevad ülesanded teineteist. Samuti on planeerimisel jäetud piisavalt aega ürituse kutse väljasaatmisest sündmuse tegeliku toimumiseni ning püütud vältida kõikide ürituste kuhjumist ühte nädalasse. 'Oma tegevuskava' otsimisel võib tegevused planeerida pikema perioodi peale või veidi teises järjestuses. Samuti võib lähtuvalt ressurssidest tegevusi lisada või vähendada.

Gantt'i tabelit on võimalik täiendada ka nii, et iga ülesande puhul on ära toodud vastutaja ning lahtrite värvimisele lisaks on nendes ära toodud tegevuste kuupäevad. See võimaldab tabeli veelgi põhjalikumalt kasutamist planeerimistöriistana.

4.2. Ressursside juhtimine

Ilma rahalise katteta tegevuste jaotus on paber, mida toimiva töövahendina kasutada ei saa. Seetõttu on äärmiselt oluline planeerida koos arengukava rakendamiseks vajalike tegevustega ka konkreetsete tegevuste läbiviimiseks vajalikud rahalised vahendid.

Realistliku eelarve planeerimine on sama tähtis kui realistliku tegevuskava koostamine, kuna võimaldab:

- optimeerida finantsressursside kasutamist;
- kindlustada tegevuste lõpetamise eelarve piirides ning ettenähtud aja jooksul;
- hinnata tegevuste mahu muutmise finantstagajärgi.

4.2.1. Kuidas tegevuste kulu hinnata?³⁵

1. Kuluühikute paika panemine

Eelarve koostamine algab iga tegevuse ja ülesande kogukulu arvestamisest. Selleks tuleb kõigepealt kindlaks määrata kuluühikud.

³⁵ Vt. Siseministeerium, ESKO Koolitus 'Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat', Vaba Maa, Tallinn, 2000

NÄIDE

Puhkelaagri korraldamisega seotud kulutused

<input type="checkbox"/> töötajate (kasvatajad) töötasu -	inimeste arv/tund, päev
<input type="checkbox"/> korraldajate töötasu -	inimeste arv/päev, kuu
<input type="checkbox"/> transpordikulu -	inimeste arv/sõitude arv/km
<input type="checkbox"/> majutuskulu -	inimeste arv/ööpäev
<input type="checkbox"/> toitlustamise kulu -	inimeste arv/kord
<input type="checkbox"/> tehnika ja teiste vahendite rent -	tund, päev
<input type="checkbox"/> infomaterjalid -	lehekülgede arv/eksemplaride arv

2. Ühikute hulga ja hinna määratlemine

Järgmiseks sammuks on ühikute hulga arvestamine kululiikide kaupa. Eelarve struktuur ja ridade pealkirjad võivad olla väga erinevad. Kui formaat on koostaja enda otsustada, võib kululiike grupeerida sobivamana tunduva loogika järgi. Sageli seda võimalust aga kasutada ei saa, kuna paljud rahastajad (kohalikud omavalitsused, fondid) on eelarve koostamiseks välja töötanud spetsiaalsed formaadid. Sel juhul tuleb järgida ette antud struktuuri ning koostada vajadusel nn 'töoeelarve', kus kulud on põhjalikumalt lahti kirjutatud.

Seatud eesmärgi täitmiseks ja kõikide tegevuste rahastamise tagamiseks tuleb iga kuluühiku hulk ja hind määrata võimalikult täpselt. See ei ole sugugi lihtne ülesanne. Pikaajalise samalaadsete eelarvete planeerimise kogemuse puudumisel on korrektse informatsiooni hankimine üpris keerukas ja aeganõudev. Ühel näiliselt sarnasel kuluühikul võib olla mitu erinevat hinda. Näiteks on koopiamašinatel palju erinevaid karakteristikuid ja sellest tulenevalt väga erinevad hinnad, ka majutuse ning seminariruumide hinnavahed võivad olla mitmekordsed. Samalaadselt varieeruvad töötajatele makstavad tasud ning tegevuste kestvus erinevate töötajate puhul. Näiteks võib noorsootöö spetsialistil olla lähtuvalt töökogemusest erinev päevatasu.

Kuidas siis ikkagi koostada realistlik kuluartiklite prognoos? Ühest ja alati töötavat retsepti on loomulikult raske anda, kuid võimalusel tuleb lähtuda järgmistest näpunäidetest:

- ärge kujundage kuluartikli maksumust vaid ühe näite põhjal;
- võrrelge omavahel erinevaid hindu ja püüdke aluseks võtta optimaalne prognoos;
- lähtuge eelnevatest kogemustest ning kasutage info kogumiseks samalaadsete teostatud projektide eelarveid;
- küsige nõu kompetentsetelt inimestelt, kes omavad projekti eelarve koostamise kogemusi ning konsulteerige teiste projekti kaasatud osapooltega.

4.2.2. Kuidas kulusid planeerida?

1. Kulude arvestamine perioodi ja kõikide tegevuste kohta

Kindlaks tuleb määrata nii tegevuse kogukulu kui vajalike ressursside maht perioodide lõikes. Viimane on vajalik kassavoo planeerimiseks. Optimaalne arvestusperiood on kuu, pikemate tegevuste puhul kvartal. Kulude perioodide kaupa määratlemisel on kindlasti abiks eelnevalt koostatud Gantti tabel. Juhul, kui tegevusel on mitmeid rahastajaid, tuleb kulud eristada ka finantseerimisallikate järgi, kuna igal rahastajal peab olema selge, kui suur on tema kogupanus

ning mille eest keegi täpselt maksab. See nõue kehtib erinevate doonorite poolt finantseeritavate tegevuste puhul, aga ka siis, kui kaasfinantseerijaks on noortekeskus ise.

2. Kulude ajastamine

Eelarve planeerimisel tuleb tähelepanu pöörata ka sellele, millal on vaja reaalset kulusid katta ehk millal toimuvad väljamaksed. Kulusid võib katta kas ressursi hankimise hetkel, järelmaksuna või ettemaksuna. Näiteks makstakse renti reeglina ette, telefoniarveid ning töjõu kulusid kaetakse aga tagantjärele. Võimalik on ka osalise ettemaksu tegemine, näiteks seadmete tarnimise või suurema hulga inimestega ürituse toitlustamiskulude katmisel. Noortekeskuse raamatupidamise seisukohalt tuleb eelnevalt otsustada, kas kasutatakse tekke- või kulupõhist arvestust.

3. Püsikulude katmine

Reeglina kulutavad noortekeskused ka niisuguseid ressursse, mis ei ole ainult keskuse käsutuses. Näiteks võib keskus tegutseda omavalitsuse ruumides või tasub omavalitsus keskuse tegutsemiseks hädavajalikud kulud. Kontorikulud tuleks määratleda kas keskuse poolt makstava rendina või omavalitsuse (mõne teise finantseerija) panusena. Selliseid kulusid arvestatakse tavaliselt proportsionaalselt keskuse otstarbeks kasutatava protsendiosana kogukuludest.

Praktiline ülesanne

Eelarve koostamine noortekeskuse tegevuse 'Puhkelaagri korraldamine' finantseerimiseks

Planeeri lähtuvalt eelnevalt koostatud tegevuskavast lapsevanemate ja laste ühise lühikese puhkelaagri korraldamise kulud. Arvesta eelarve planeerimisel sellega, et laagris osaleb kokku 50 inimest ning laagri kestvuseks on 3 päeva. Võta eelarve planeerimisel arvesse kõik korralduskulud (sealhulgas püsikulud) ning arvesta nende väljamaksete perioodiga. Võta samuti arvesse erinevaid tuluallikaid.

Tabel 4.2.2.a. Tegevuseelarve tüüpformaad

Nr.	Kulu liik	Ühik	Hind	Kogus	Allikas	Periood 1 (n: juuni)	Periood 2 (n: juuli)	KOKKU
1. Kulu liik								
1A	Kulu alaliik							
1B	Kulu alaliik							
1C	Kulu alaliik							
1D	Kulu alaliik							
2. Kulu liik								
2A	Kulu alaliik							
2B	Kulu alaliik							
3. Kulu liik								
3A	Kulu alaliik							
3B	Kulu alaliik							
	KOKKU							

Võimalik lahendus

Välja pakutud lahendus ei kajasta ühegi konkreetse laagri korraldamise kulutusi. Võimalikus eelarves on ära toodud indikatiivsed kulud ja töökoormused. Arvestatud on kolme tuluallikaga (projekt laagri korraldamiseks, mis on rahastatud välisvahenditest; kohaliku omavalitsuse toetus, kes katab püsikulud; osavõtumaksud laekuvad summad). Eelarve planeerimisel on arvestatud võimalusega, et kulutusi saab teha kahes järgus – enne ja pärast laagri toimumist. Kõikide kulude sisse on arvestatud ka 5% ettenägematuid kulutusi.

Tabel 4.2.2.b.

Nr.	Kulu liik	Ühik	Hind	Kogus	Allikas	Periood 1 (n: juuni)	Periood 2 (n: juuli)	KOKKU
1. Töötasud								
1A	Kasvataja- te töötasud	Päev	1000.-	3 x 3	Osavõtu- tasu	9000.-		9000.-
1B	Korraldaja te töötasud	Kuu	1500.-	2 x 2	Projekt	3000.-	3000.-	6000.-
2. Korralduskulud								
2A	Transport	Sõitude arv	100.-	10	Projekt		1000.-	1000.-
2B	Majutus	Inim. arv/öö	50.-	50 x 2	Osavõtu- tasu	5000.-		5000.-
2C	Toitlustus	Inim. arv/kord	20.-	50 x 6	Osavõtu- tasu	6000.-		6000.-
2D	Tehnika rent	Päev	100.-	3	Projekt	300.-		300.-
3. Püsikulud ja infomaterjalid								
3A	Info- materjalid	tk	10.-	100	Projekt		1000.-	1000.-
3B	Kontori- kulud	Kuu	1000.-	2	KOV	1000.-	1000.-	2000.-
	KOKKU							30 300.-

Kontrollküsimused

1. Kas arvestasid eelarve planeerimisel olemasolevate võimalustega?
2. Kas võtsid kulude planeerimisel arvesse kõiki tulu- ja kuluallikaid?
3. Kas jätsid planeerimisel ka väikese 'varu' ettenägematuteks kuludeks?
4. Kas arvestasid eelarve koostamisel riskiga, et kõik osalejad ei tule kohale ega maksa osavõtutasu?
5. Kas oled taganud ka varufinantsid juhuks, kui teatud osa planeeritud tulu laekumine hilineb?

4.3. Riskide ja muutuste juhtimine

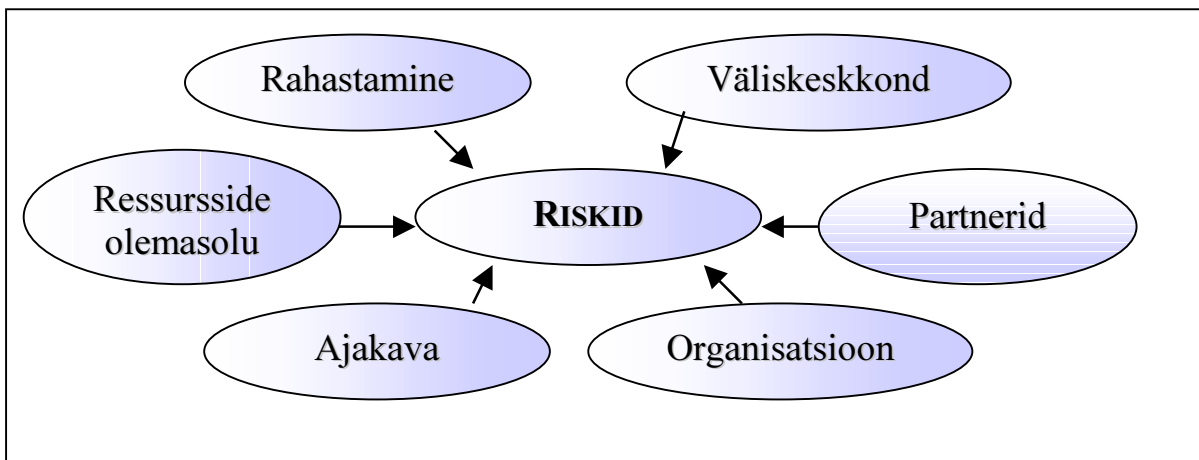
Ükskõik kui põhjalik ja heal tasemel on olnud ressursside ja tegevuste planeerimine ning juhtimine – ilma riskideta tegevusi ei ole ning muutuste vajadusega tuleb arvestada igal juhul. Mitte ühtegi arengukava ei ole ellu viidud ilma teatud muudatusteta tegevusplaanides ja arengueesmärkides. Olenevalt väliskeskkonnast ja meeskonna sisemisest suutlikkusest, on muudatuste hulk ja ulatus erinev. Edukas tegutsemine sõltub väga paljuski sellest, kuidas suudetakse riske juhtida ning muudatuste vajadusele reageerida.

Riskide juhtimine on oskus ette näha protsesse ja muudatusi, mis võivad ohustada tegevuste planeeritud elluviimist ning nende protsesside juhtimist eesmärgiga vähendada nende mõju. Riskide juhtimise saab jagada nelja etappi: (1) riskide määratlemine; (2) riskide hindamine; (3) riskide maandamine; (4) riskide järelvalve korraldamine.³⁶

4.3.1. Kuidas riske määratleda ja hinnata?

Arengekava elluviimisel on palju erinevaid riskitegureid, millega tuleb arvestada.

Joonis 4.3.1.a. Riskitegurid.



Riskide ennetamisel ja juhtimisel on oluline tähele panna, et kõik riskid ei ole võrdselt olulised. Reeglina tuleneb 80% muutustest vaid 20% olulisematest riskidest. Kuna kõikide riskide juhtimisega ei jõua niikuinii tegeleda, on vaja keskenduda suurema mõjuga riskide ennetamisele või nendest tulenevate probleemide lahendamisele. Kõige olulisemad on **strateegiaeesmärke mõjutavad riskid**. Nendele järgnevad riskid, mis **ohustavad püstitatud eesmärkide tulemuslikku elluviimist**, ning riskid, mis **võivad takistada planeeritud tegevuste läbiviimist**. Kõige rohkem on riske **igapäevases tegevuses**, kuid need riskid on valdavalt ka kõige väiksema mõjuga organisatsiooni üldeesmärkide täitmisele.

³⁶ Vt. Jones, David; Hood Christopher 'Accident and Design. Contemporary Debates in Risk Management', 1996, London School of Economics, UCL Press

Riskide eduka juhtimise eelduseks on nende kaardistamine tegevuste planeerimise käigus. Selleks ürita tegevuste planeerimisel vastata järgmistele küsimustele:

1. Missugused on peamised väliskeskkonnast tulenevad riskid ja kuidas need noortekeskuse tegevust mõjutavad?
2. Missugused on partnerite ootused noortekeskuse tegevusele ja kas need võivad arengukava elluviimise käigus muutuda?
3. Kuidas on partnerid olnud kaasatud strateegiliste eesmärkide püstitamisse ja kas kokku lepitud eesmärgid kajastuvad arengukavas?
4. Missugused on peamised organisatsioonilised probleemid, millega tuleb arvestada?
5. Kas kõik vajalikud eeldused organisatsiooni edukaks tegutsemiseks on täidetud?
6. Kas tegevuste ajakava on planeeritud realistlikult?
7. Kas ajakava ei tekita koormuste kuhjumist ning võimaldab saavutada kvaliteetse tulemuse?
8. Kas ressursid on kättesaadavad õigel perioodil?
9. Kas koostatud eelarve ja planeeritud kulutused on realistlikud?
10. Kas planeeritud rahastamisallikad on planeeritud mahus kättesaadavad?

Kindlasti ei ole võimalik kõiki riske ennetada ning nende juhtimisega tuleb tegeleda nõ. 'töö käigus'. Seetõttu on oluline riskide allikaid pidevalt meeles pidada ning üritada neid võimalikult suures mahus maandada. Sageli toovad tekkinud riskid kaasa vajaduse muuta tegevuskava või isegi arengukavas püstitatud eesmärke.

4.3.2. Kuidas riskidest tulenevaid muudatusi juhtida?

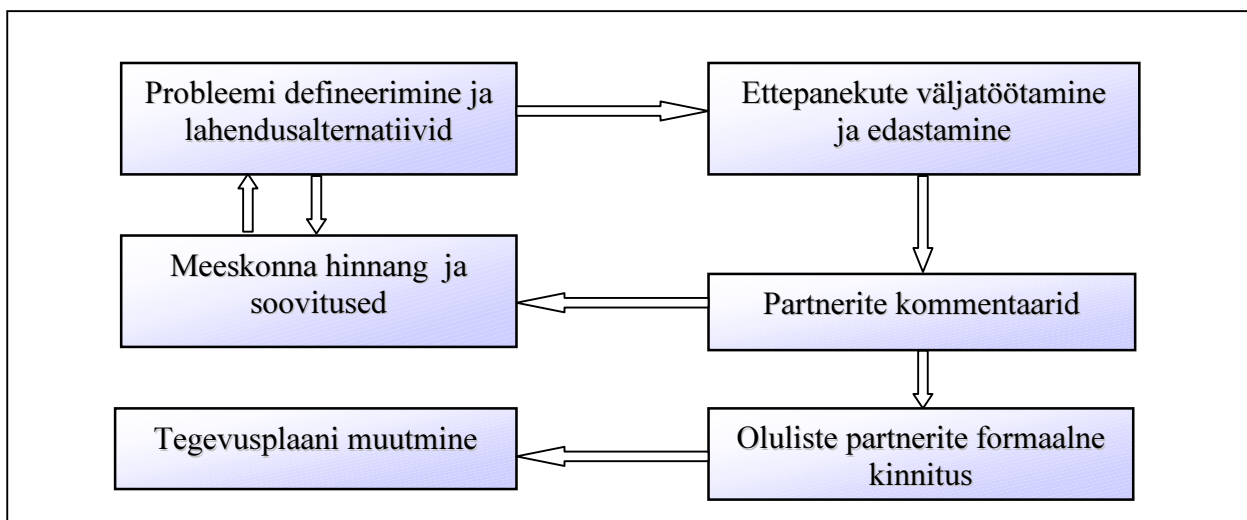
Kuigi midagi ei tohiks untsu minna, siis midagi ikka läheb! Oluline on probleemidele kiiresti reageerida ning üritada leida toimivaid lahendusi, mis on kooskõlastatud nii töötajate kui olulisemate partneritega. Muudatuste rakendamisel saab eristada seitset etappi, mille käigus täielikust peataolekumeeleolust jõutakse uute meetodite ja lahenduste rakendamiseni.

1. **Šokk:** otsustusvõimetus; hirm tundmatu ja esmapilgul mittesobivate muudatuste ees; tagasipöördumine 'vanade asjade headuse' juurde.
2. **Muudatuste eitamine:** endiste töömeetodite jätkuv kasutamine; vastuseis muutustele ning nende 'ärahoimise' püüded; madal töömoraal.
3. **Ebakompetentsuse tunne:** muudatuste paratamatuse tunnetamine ja minnalaskmise meeleolu; depressioon ja frustratsioon; tunne, et ei tulda uute ülesannete täitmisega toime.
4. **Muudatustega kohanemine ja nende tunnistamine:** tunnetatakse, et muudatustele ei saa vastu seista, kuid nüüd mitte enam kahetsustundega vaid pigem kergendusega; ettevalmistus muutustega toimetulekuks; optimismi tekkimine.
5. **Uues olukorras tegutseda proovimine:** uute meetodite või põhimõtete järk-järguline kasutuselevõtt; eriliselt aktiivne tegevus, millega kaasneb uus energia; mitmed segadused ja vead uute töömeetodite rakendamisel.

- Muudatuste vajalikkuse ja kasulikkuse mõistmine:** mõtete ja kogemuste jagamine kolleegidega; vigade mõistmine ning nende parandamine (ka vältimine edaspidi); töö tulemuslikkuse kasv.
- Muudatuste täielik omaksvõtmine ja meeskonna taas kokkusulamine:** uute meetodite rakendamine ja nende seostamine tegevustega; uue situatsiooni muutumine igapäevaseks; vana süsteemi meenutamine lausetega 'kuidas me küll varem toime tulime'.

Tähtis on, et niisuguste muudatuste tekkimisel jõuaks noortekeskus ning keskuse partnerid võimalikult kiiresti esimesest faasist viimasesse. Kuidas seda tagada?

Joonis 4.3.2.a. Muudatuste juhtimise üldskeem



1. Probleemide määratlemine ja lahenduste väljatöötamine

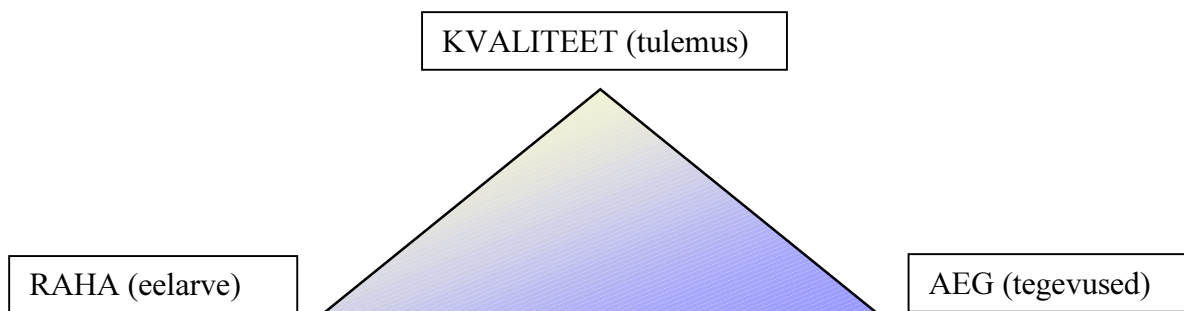
Organisatsiooni tegevusele on väga ohtlik, kui juht ja tema meeskond ei tunnistata tekkinud probleeme ja korrigeerivate tegevuste vajadust. Seega on väga oluline pidevalt tegevusplaanide täitmist analüüsida ning tekkinud probleemidele varakult tähelepanu pöörata.

Lahenduste väljatöötamise protsessis tuleb läbida järgmised etapid:

- probleemi defineerimine ning selle mõju ja põhjuste analüüs;
- lahendusalternatiivide selge ja korrektne sõnastamine;
- alternatiivide rakendamise võimaluste hindamine eristades selgesti soovid reaalsetest võimalustest;
- alternatiivide võrdlemine ettevalmistavas faasis püstitatud eesmärkidega;
- otsustamine ning konkreetse tegevusplaani koostamine.

Erinevate lahendusvariantide analüüsimisel tuleb ennekõike lähtuda kolmest omavahelises sõltuvuses olevast komponendist, need on: aeg, raha, kvaliteet. Muudatus ühes neist toob endaga muutuse ka teistes. Nii näiteks tuleb muudatuste planeerimisel silmas pidada, et tööde aja lühendamine nõuab reeglina lisaressursse ning võib mõjutada kvaliteeti

Joonis 4.3.2.b. Võtmetegurid muudatuste juhtimisel.



Seetõttu tuleb alati arvestada nende kolme komponendi vastastikuse sõltuvusega. Iga muutus tegevusplaanis peab olema kaetud reaalsete ressurssidega. Samuti on vajalik tagada tööde kvaliteet ja tulemuslikkus, mistõttu näiteks eelarve vähendamise peavad alati kaasas käima ka muudatused tegevuste mahus ja kestvuses.

2. Muudatuste kooskõlastamine ja kinnitamine

Lahendusvariandid leitud, on oluline saada kinnitus nende elluviimiseks. Selleks on vaja konsulteerida meeskonna liikmete ning suuremate probleemide puhul ka noortekeskuse partnerite, rahastajate ja huvigruppidega. Ükski lahendus ei ole sobiv enne, kui see on heaks kiidetud kõigi osapoolte poolt.

Kinnituse tagamiseks on soovitatav läbida järgmised etapid:

- meeskonna liikmete ja klientide kogemuste ärakuulamine sarnaste muudatuste osas;
- otseselt mõjutatud osapoolte määratlemine (vastused küsimustele: keda see puudutab? ja kellega konsulteerida?);
- alternatiivsete lahendusvariantide rakendamise võimaluste läbiarutamine osalistega, keda muudatus otseselt puudutab;
- otseselt mõjutatud osaliste arvamuste ja vastuväidete arvesse võtmine ning vajadusel lahendusvariantide kohandamine;
- konkreetsete lahenduste kinnitamine.

Kui kõik riskide ja muudatuste juhtimise etapid on korrektselt läbitud, on väga tõenäoline, et suudate väga paljusid riske ennetada ning riskidele reageerides juhtida edukalt muudatuste protsessi.

PEA MEELES!

Muudatuste juhtimise põhireeglid:

- tunnista probleeme;
- analüüsi probleemi sisu ja tööta välja realistlikud lahendusvariandid;
- ära unusta ettevalmistamise faasis püstitatud eesmärgid;
- julge otsustada ja võtta vastutust;
- otsusta koos meeskonnaga;
- konsulteerige kõikide oluliste osapooltega ning saavuta muudatuste kinnitamine.

Praktiline ülesanne

Noortekeskuse arengukava rakendamise riskide analüüs ja nende vältimise strateegia

Kaardista noortekeskuse tegevusega seotud riskid ja tööta välja nende vältimise või likvideerimise strateegia. Võta arvesse riskide juhtimise alapeatükis toodud küsimusi ja täida järgnevad ülesanded:

1. Määratle riskigruppide kaupa olulisemad noortekeskuse tegevust mõjutavad riskid;
2. Hinda riskide olulisust skaalal 1-4 (1 - strateegiaeesmärke mõjutavad riskid, 2- tegevuseeesmärke mõjutavad riskid, 3 – sisemist suutlikkust mõjutavad riskid, 4 - igapäevase tegevuse riskid);
3. Määra riski haldamise eest vastutaja organisatsioonis;
4. Aruta läbi ja tööta välja peamised riskide vältimise või likvideerimise võimalused.

Võimalik lahendus

Jällegi ei ole seatud ülesandel ühest ja ainuõiget lahendust. Kuna noortekeskuste tegevuskeskkond ning sisemine struktuur on erinevad, muutuvad noortekeskuste puhul oluliseks erinevad riskid. Siiski saab välja tuua mõned olulised riskiallikad, millel on lahenduse pakkumisel ka peatunud.

<i>Võimalik risk</i>	<i>Olulisus</i>	<i>Haldaja</i>	<i>Vältimise või likvideerimise strateegia</i>
Väliskeskkond			
1. Seadusandluse ebasoodne muutus	1	Juhataja	Aktiivne koostöö teiste noortekeskustega seadusandluse mõjutamiseks; seadusandluse muudatustega kursisolek.
2. Negatiivne tajumine noortekeskuse suhtes, mis takistab edukat tööd	2	Juhataja (kui on, siis koostöösuhete eest vastutaja)	Korralik kommunikatsioonistrateegia; negatiivsete uudiste vältimine; positiivsete sõnumite tootmine.
Partnerid			
1. Partnerite ootused noortekeskuse rolli suhtes muutuvad	1	Juhataja	Pidev infovahetus oluliste partneritega; partnerite rahuloluuringute läbiviimine.
2. Partner ei suuda täita kokkulepitud kohustusi	2	Projektijuht (oleneb teemast)	Partneri põhjalik eelkontroll enne koostöö alustamist; aktiivne suhtlemine tegevuste käigus.
3. Infovahetuse probleemid, mis tekitavad pingeid või ei võimalda ülesandeid edukalt täita	3	Projektijuht	Suhtlemisreeglite paikapanemine ja regulaarsete kohtumiste korraldamine; mitteformaalse suhtlemise tõhustamine.

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengekava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

Organisatsioon			
1. Töötajate ebapiisav kvalifikatsioon uute ülesannete täitmisel	3	Juhataja	Töötaja oskuste hindamine enne uute ülesannete täitmist; koolitusvõimaluste pakkumine
2. Kehv töökorraldus ja madal motivatsioon	4	Juhataja	Tööprotsesside hindamine ja konkreetsete reeglite kehtestamine igapäevaste tööülesannete täitmiseks; aktiivsem suhtlemine töötajate ja tagasiside andmine.
Ajakava			
1. Töid tuleb halva kvaliteedi tõttu sageli ümber teha.	3	Projektijuht	Täpne ülesannete andmine ja ootuste kirjeldamine; töötajate eelnev taustakontroll.
2. Tegevused hilinevad, mis avaldab mõju ka järgnevatele tegevustele.	4	Projektijuht	Varu planeerimine tööde graafikusse; verstepostide paikapanek ning vahekontroll ülesannete täitmisel.
Ressursside kättesaadavus			
1. Eelarvesse planeeritud ressursid ei laeku õigeaegselt.	1	Juhataja	Varuressursside planeerimine eelarveprobleemide lahendamiseks; tegevuste mittealustamine enne, kui rahastamisleping on sõlmitud.
2. Tegevuse läbiviimiseks planeeritud ressursid ei laeku planeeritud mahus.	2	Juhataja	Eelarve planeerimine varuga; vajadusel tegevuskava või tegevuste mahu muutmine.
3. Tekib märkimisväärne ülekulu tegevuste rahastamisel.	2	Projektijuht	Põhjalik eelarve planeerimine; vajadusel tegevuskava muutmine; uute ressursside otsimine.
Rahastamine			
1. Eesmärkide täitmiseks vajalik projekt ei taga finantseeringut.	1	Juhataja	Arengekava peaks sisaldama eesmärke, mille täitmiseks vajalike ressursside leidmine on reaalne; projektide põhjalik koostamine ja vajadusel kvaliteedi tõstmine; vajadusel arengueesmärkide muutmine.
2. Rahastavate organisatsioonide juhtkonna muutumise tõttu muutuvad rahastamise mahud või põhimõtted.	1	Juhataja	Aktiivne infovahetus rahastajatega (eriti juhtkonna või finantsotsuste eest vastutavate töötajate vahetudes); vajadusel arengueesmärkide muutmine.

Oma noortekeskuse arengukava rakendamise riskide hindamisel on vajalik riskide veelgi detailsem hindamine ja nende vältimise või likvideerimise strateegia paikapanek. Keskuste tegevusriskid on lähtuvalt väliskeskkonnast väga erinevad. Piirkondades, kus noortekeskuse ja

koolide vahelised suhted ei ole kõige paremad, on vajalik partneritega seotud riskide tähtsustamine. Noortekeskused, mis töötavad projektipõhiselt ega saa toetuda kohaliku omavalitsuse stabiilsele rahastamisele, peavad ennekõike pöörama tähelepanu rahastamisega seotud riskidele. Keskustes, kus rahalised või teised takistused ei ole võimaldanud palgata piisavalt personali kõikide tegevuste elluviimiseks, on vaja keskenduda sisemise suutlikkuse tugevdamisele. Igal keskusel on teatud spetsiifilised tegevusriskid, millega tuleb arvestada juba enne arengukava rakendamist.

Kontrollküsimused

1. Kas olid riskide hindamisel ja kaardistamisel piisavalt põhjalik ja võtsid arvesse kõik olulised riskid?
2. Ehk olid liiga põhjalik ja kulutad liialt ressursse 'tuuleveskitega võitlemisele'?
3. Kas panid paika realistlikud tegevused riskide vältimiseks või likvideerimiseks?
4. Kas üritad vältida riske, mida tegelikult mõjutada ei suuda ega keskendu seetõttu likvideerimisvõimaluste otsimisele?
5. Kas jälgid pidevalt muutusi keskuse tegevuskeskkonnas, et märgata uusi võimalikke riske?

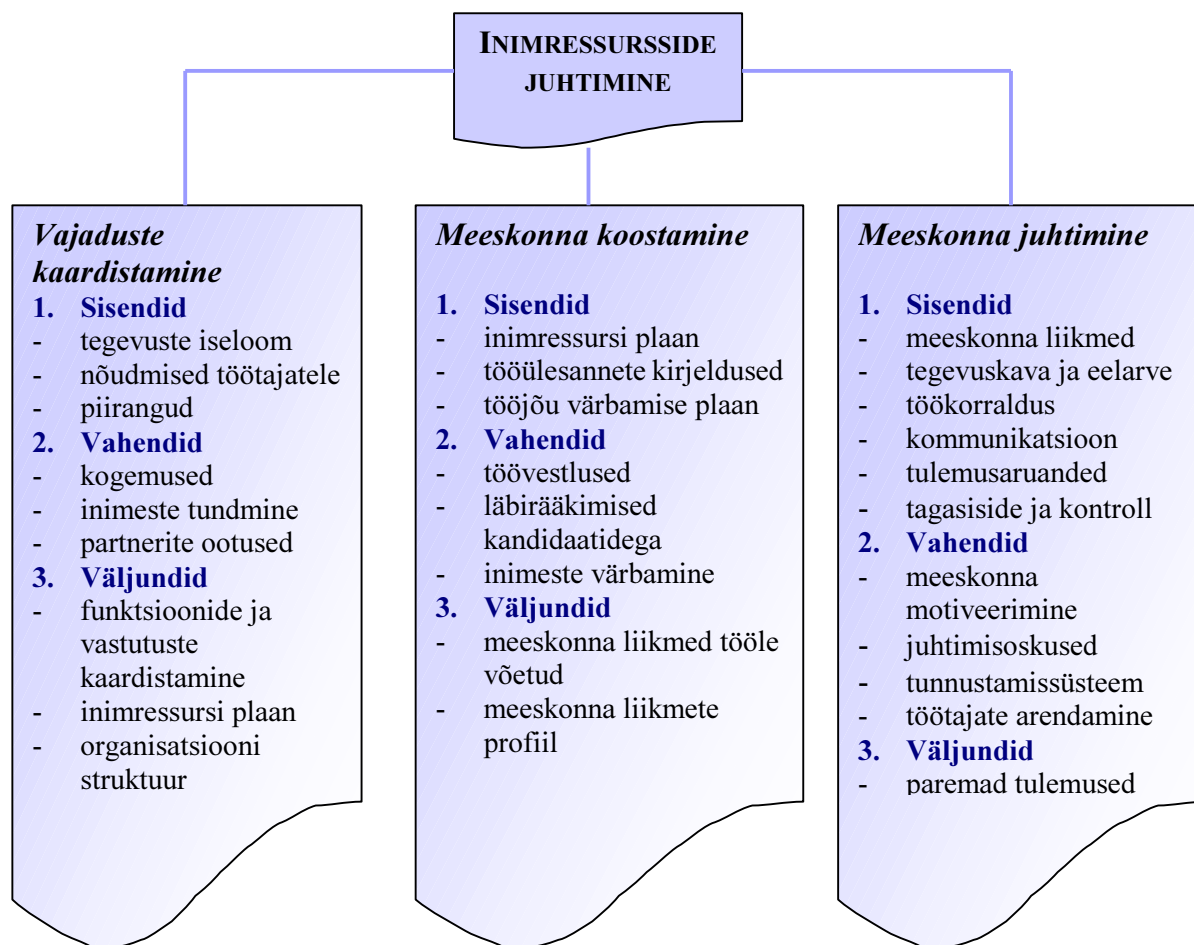
4.4. Inimeste juhtimine

Iga organisatsioon koosneb inimestest, kes ühise eesmärgi nimel teatud tegevusi ellu viivad. **Organisatsioon ei saa olla edukas, kui seal töötavad inimesed pole rahul ega moodusta töövõimelist meeskonda.** Kuna arengukava viivad samuti ellu inimesed, on nende tulemuslik juhtimine üks peamisi arengukava rakendamise edutegureid.

Organisatsiooni inimressursi moodustavad meeskonna liikmed aga ka teised osapooled, kes annavad mingisugusegi panuse organisatsiooni tegevusse. **Arengekava elluviimise meeskonna** moodustavad inimesed, kes alaliselt organisatsioonis töötavad. Hea juht ei näe inimressurssina aga ainult oma meeskonda. Heade tulemuste saavutamiseks on vajalik kaasata ka meeskonna väliseid inimesi (näiteks rahastajaid, kasusaajaid, vabatahtlikke). Mida rohkem õnnestub juhil kaasata meeskonnaväliseid inimressursse, seda laiema tähelepanu ja huvi osaliseks saab organisatsioon ning seda jätkusuutlikum on tulemus. Siiski on juhi esmane roll maksimaalse efektiivsusega kasutada organisatsioonisiseseid inimressursse.

Selleks, et olla inimeste juhtimisel edukas, tuleb kindlasti tegeleda järgneva: (1) meeskonna tegutsemiseks vajalike reeglite paikapanek ja vajaduste kaardistamine (2) inimressursi planeerimine ja meeskonna koostamine; (3) meeskonna liikmete motiveerimine ja juhtimine.

Joonis 4.4.a. Inimressursside juhtimine.³⁷



4.4.1. Kuidas luua hästi töötav meeskond?

Hea meeskonna loomine on pikaajaline protsess, mis hõlmab endas:

- organisatsiooni inimressursi vajaduste kaardistamist ja võimaluste analüüsi;
- vajalike rollide määratlemist meeskonnas;
- meeskonna liikmete töökirjelduste sõnastamist;
- sobiva kvalifikatsiooni, kogemuste ja isikuomadustega inimeste leidmist;
- meeskonna kinnistamist.

1. Organisatsiooni vajaduste kaardistamine ja inimressursi planeerimine

Organisatsiooni vajaduste kaardistamisel on kõigepealt vaja läbi mõelda, **kui palju ja missuguste oskustega inimesi** arengukava eesmärkide täitmine ideaalis eeldaks. Selleks on vaja hoolikalt analüüsida kõiki planeeritud tegevusi, nende iseloomu ning täitmisest tulenevat töökoormust (vt Gantt'i tabel). Kui tegevuste planeerimise etapp on põhjalikult läbitud, ei tohiks

³⁷ Vt. Duncan, William R. 'A Guide to the Project Management Body of Knowledge', PMI Standards Committee, 1996

vajaliku inimressursi kaardistamine olla raske. Tegevuste baasil on võimalik koostada **iga meeskonna liikme töökirjeldus**.

Seejärel on vajalik analüüsida **inimestele esitatavaid nõudeid**: vajalikku haridustaset, eelnevat töökogemust, motivatsiooni, isikuomadusi. Nõuete analüüsil tuleb kindlasti arvestada ka partnerite ja klientide ootustega meeskonna liikmetele.

Loomulikult on vajaduste planeerimisel vaja arvestada ka **piirangutega**. Kõige sagedamini ei võimalda ideaalplaani täita eelarveliste vahendite piiratus. Ühelt poolt ei ole võimalik palgata piisavalt inimesi, teiselt poolt ei ole eelarves piisavalt vahendeid spetsialistile väärilise palga maksmiseks. Sel juhul tuleb kaaluda inimeste palkamist osalise tööajaga või teatud perioodiks (noortekeskuste tegevuse puhul näiteks lisatööjõu palkamist rahvusvaheliste projektide teostamiseks või laagrite korraldamiseks). Takistuseks inimressursside leidmisel võivad aga saada ka inimestevahelised suhted või sobivate inimeste puudumine piirkonnas.

PEA MEELES!

- Enne inimeste palkamist tee kindlaks, kui palju ja missuguste oskustega inimesi meeskond vajab.
- Arvesta inimeste valikul olemasolevate piirangutega. Ära paisuta meeskonda liiga suureks.
- Meeskonna liikmeid valides ole ülihoolikas. Ära tee valikuotsust oma isiklikust sümpaatiast, vaid võimalikult objektiivsetest kriteeriumitest lähtuvalt.

2. Töövestlus

Organisatsiooni edu algab meeskonna õigest valikust, seega ärge hoidke kokku aega ega raha õigete inimeste leidmiseks. Meeskonna komplekteerimisel võib kasutada mitmeid erinevaid meetodeid, kombineerides näiteks eelnevaid koostöökogemusi konkreetsete inimestega ja intuitsiooni uute töötajate valikul.

Uute töötajate valikul kasutatakse tavaliselt töövestlust, millel on määrav tähtsus kandidaadi meeskonda valimisel. Erinevalt CV-st annab vestlus pildi kandidaadi motivatsioonist, suhtumistest ja isikuomadustest. Otsust parima kandidaadi kohta ei saa langetada pelgalt mulje põhjal. Mitte kõik võimekad ja projekti õnnestumiseks vajalikud inimesed pole karismaatilised suhtlejad. Sellepärast peavad intervjuerijad vestluseks hoolikalt valmistuma. Esmalt tuleb määratleda, mida tahetakse vestluse käigus välja selgitada, ning selle põhjal sõnastada küsimused, mis aitavad jälgida, et valiku tegemiseks vajalik informatsioon esile tuleks.

Oluline on välja selgitada:

- kandidaadi motivatsioon;
- teadmiste ja oskuste vastavus töö iseloomule;
- inimese sobivus meeskonda.

Intervjuu situatsioonis ei ole kandidaat ainuke pool, kes ennast “müüb”. Potentsiaalsel töötajal tuleb samuti otsustada, kas organisatsioon ja talle pakutavad ülesanded on huvitavad ning meeskonnas töötavad inimesed sümpaatsed.

Seega ei tohi vestlusest välja jääda:

- intervjuerijate tutvustus;
- organisatsiooni ja selle tegevuseesmärkide tutvustus;

- selgitus pakutava ameti ja tööülesannete kohta;
- informatsioon valiku tegemise protsessi kohta.

Sellest, kui korrektsed, sõbralikud ja selgesti mõistetavad on vestluse läbiviijad, sõltub väljavalitud kandidaadi otsus koht vastu võtta – ja mis veelgi tähtsam, hilisem suhtumine oma töösse. Väga headest ekspertidest on igal pool suur puudus. Selleks, et neid organisatsiooni juurde kinnistada, ei piisa sageli üksnes heast palgast. Tahtes meeskonda head spetsialisti, tuleb läbirääkimiste käigus rõhutada töö neid eeliseid, mis just soovitud kandidaati motiveerivad. Motivatsioonitegureid eksisteerib tunduvalt rohkem, kui esmapilgul arvata võiks.

NÄIDE

Töövestlus noortekeskuse rahvusvahelise koostöö projektijuhi palkamiseks.

Noortekeskusesse uue töötaja värbamise intervjuu struktuur:

- intervjuueerijate ja noortekeskuse tegevuse tutvustus;
- selgitus pakutava ameti ja tööülesannete kohta;
- küsimused kandidaadi motivatsiooni ja ajaressursi kohta;
- küsimused kandidaadi eelnevate kogemuste ja erialaste teadmiste kohta;
- täpsustavad küsimused CV kohta;
- isikuomaduste väljaselgitamisele suunatud küsimused;
- juhtumi või harjutuse lahendamine;
- info töökorralduse ja töötasu kohta;
- võimalus kandidaadile esitada täpsustavaid küsimusi;
- info valiku tegemise protsessi kohta.

Kandidaadite objektiivsema hindamise huvides täitis valikukomisjon intervjuu käigus iga kandidaadi kohta hindamislehe, millel kaaluti olulisemate kriteeriumite lõikes inimese sobivust töökohale. Iga kriteeriumi puhul hinnati kandidaate 4 palli süsteemis (1 kõige madalam ja 4 kõige kõrgem). Kuna tegemist on rahvusvahelise koostöö projektijuhi ametikohaga, mille keelteoskus on väga oluline, toimus pool vestlusest inglise keeles. Kõikidel valikukomisjoni liikmetel oli võimalik esitada küsimusi. Vestlus kestis 20 minutit, mida hinnati optimaalseks kestvuseks. Pikema intervjuu puhul on raske paljude kandidaatide hulgast valikut teha, lühem vestlus ei oleks andnud tööotsijate suhtes piisavat informatsiooni.

Hinnang olulisemate valikutingimuste lõikes andis eelise teisele kandidaadile.

Tabel 4.4.1.a.

Töökohale esitatavad nõuded	Kand. 1	Kand. 2	Märkused
Haridus	1	4	K1 K2
Eelnev erialane töökogemus	2	3	K1 K2
Isikuomadused	4	2	K1 K2
Analüüsi- ja suhtlemisoskus	3	3	K1 K2
Võõrkeele oskus	2	4	K1

			K2
KOKKU	12	16	K1
			K2

4.4.2. Kuidas arendada ja juhtida meeskonda?

1. Eduka meeskonna eeldused

Head meeskonnatööd peavad paljud juhid omamoodi kvaliteedigarantiiks, kuna grupiliikmed ei aktsepteeri mõne teise liikme kehva tööpanust. Meeskonna edukuse võtmed on järgmised:

- iga liige usub oma võimetusse;
- meeskond toetab ja usaldab juhti;
- töötatakse ühise eesmärgi nimel;
- igaüks teab, mida teha tuleb;
- töö on planeeritud, koordineeritud ja kontrollitud;
- nad suudavad ette näha võimalikke probleeme;
- 'seda pole võimalik teostada' asemel ütlevad nad 'me saavutame eesmärgi leides tee probleemi ületamiseks';
- nad ei tee sama viga mitu korda;
- nad kuulavad teineteist;
- nad võtavad arvesse küsimusi, mis omavad laiemat organisatsioonist väljapoole ulatuvat mõju.

2. Juhi rollid ja vastutus³⁸

Ennekõike oleneb meeskonna edukus siiski juhust ning tema oskustest ülesannete jagamisel ning meeskonna suunamisel. Samuti on juhi ülesandeks planeerida ja organiseerida tegevusi olemasolevate ressursside piires, kontrollida nende täitmist ja anda meeskonnale tagasisidet. Lisaks sellele täidab juht ka meeskonna liidri rasket rolli ehk kaasab, innustab, motiveerib ning kujundab soodsa töökeskkonna.

Inimesed on erilaadne ressurss, nende puhul ei piisa pelgalt tehnilisest koordineerimisest. Inimeste teadmised, kogemused, loovus, isikupära ning nendevaheline sünergia annavad organisatsiooni tegevusele lisaväärtuse. Seda aga ainult juhul, kui juht suudab luua eeldused heaks meeskonnatööks.

Eduka juhtimise tagavad:

- piisavate ressursside tagamine peamiste eesmärkide täitmiseks;
- tulemustele suunatud tegevuspõhimõtete rakendamine;
- arengueesmärkide meelespidamine igapäevase tegevuse käigus;
- aktiivne meeskonnaliikmete vaheliste suhete juhtimine ja organisatsiooni kultuuri kujundamine;

³⁸ Vt. 'Successful delivery pocketbook. Leadership', Office of Government Commerce of the United Kingdom, 2002, www.ogc.gov.uk/sdtoolkit

- delegeerimisele tuginev otsustusprotsess meeskonnas, mis annab töötajatele piisava autonoomia oma ülesannete täitmisel;
- toimiv motivatsioonisüsteem, mis loob meeskonnas positiivse suhtumise;
- tihe kontakt partneritega ning nende mõjutamine;
- aktiivne ja tulemuslik igapäevaste tegevuste juhtimine.

3. Meeskonna liikmete ülesannete jaotus ja vastutus

Mistahes tegevuse eduka läbiviimise aluseks on konkreetne ja arusaadav eesmärgipüstitus, mida on selgitatud kõigile projektis osalejatele. Üldeesmärgid võivad igapäevase tegevuse jaoks jääda liialt ebamääraseks ja tähtajad kaugeks. Seega on otstarbekas kirjutada need lahti konkreetsete ülesannete ja nende täitmise tähtaegadeni ning jagada ülesanded seejärel töötajate ja ekspertide vahel. Üheks selliseks meetodiks on Gantt tabelile tugineva *vastutuse maatriksi* kasutamine, milles loetletakse kõik põhitegevused ja ülesannete täitjad ning kodeeritakse nende rollid. Oluline on siinkohal tähele panna, et ülesannete jaotamise ja vastutuse määramise puhul tuleb arvesse võtta ka tegevuste rahastajaid ja olulisemaid koostööpartnereid, kuna meeskond ei tööta reeglina üksinda ning nende tegevus mõjutab oluliselt suuremat hulka inimesi.

NÄIDE

Noortekeskuse tegevuse 'Vanemate ja noorte ühise puhkelaagri läbiviimine' vastutuse maatriks

Ülesanne	Partner	Rahastaja	Juht	Meeskonna liige
1. Laagri asukoha paikapanek ja korralduslike küsimuste lahendamine	K	I	H	E
2. Laagri infomaterjalide ettevalmistamine ja edastamine sihtrühmale	I	I	H	E
3. Osalejate registreerimine	I	I	I	E
4. Laagri ettevalmistamine (programm, tehnilised ettevalmistused jne.)	K	K	E	E
5. Laagri läbiviimine	K	I	E	E
6. Tagasiside analüüs	K	H	H	E

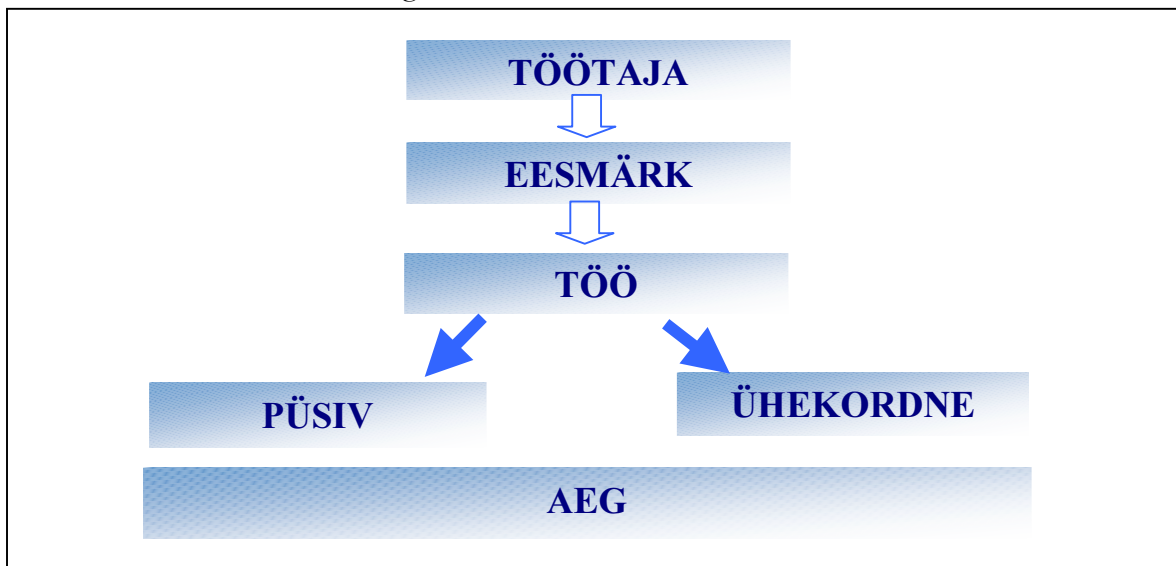
Lühendite selgitus: E – vastutav elluviimise eest, H – annab heakskiidu, K – konsulteerib, I – on informeeritud

Vastutuse maatriksi kasutamine võimaldab igal töötajal saada selge ülevaate oma ülesannetest, vastutusest ja ülesannete täitmise ajakavast. Samuti võimaldab see määratleda nn verstapostid, mis teatud etappide või tööde lõppu tähistavad. Hilisema sujuva tööritmi kindlustamiseks on otstarbekas meeskonnasisesed pädevuspiirid määratleda võimalikult varakult ning võimalikult täpselt, hoidmaks ära võimalikke hilisemaid arusaamatusi. On selge, et juba tekkinud konfliktiolukorras on pädevuspiiride määratlemine märkimisväärselt keerulisem.

4. Ülesannete delegeerimine

Juhi ülekoormatust erinevate ülesannete täitmisel aitab vältida ülesannete delegeerimine meeskonna liikmetele.

Joonis 4.4.2.a. Ülesannete delegeerimine.



Ülesannete delegeerimisel on oluline tähele panna järgnevaid aspekte:

- selgita oodatavaid tulemusi ja taga, et tööde teostaja teab mida ta ikkagi konkreetselt peab tegema. Kui eesmärk jääb töötajale selgusetuks, ei saavuta ta ka oodatud tulemusi;
- täpsusta kindlasti oodatud tööpanus ja tööde teostamise tähtsused;
- kui oled teadlik potentsiaalsetest probleemidest, mis võivad takistada ülesande edukat täitmist, anna sellest töötajale kindlasti teada;
- jaga tööülesandeid isiklikult, võimaldades tegijal esitada küsimusi ja teha ka omapoolseid ettepanekuid;
- võta ülesannete jagamisel arvesse teisi püsivaid või ühekordseid tööülesandeid, mida töötaja peab täitma. Kui ülesandeid on mitu, reasta need olulisuse järjekorda ja teavita sellest ka töötajat;
- ära sea ebarealistlikke tähtaegu. See tekitab töötajates asjatut stressi ja toob kaasa töö kvaliteedi languse.

Soovitused meeskonna juhile

Ainuõigeid soovitusi meeskonna juhtimiseks ei saa anda. Iga meeskonna liikmete ootused on erinevad, samuti juhtimisstiilid. Ei saa öelda, et üks stiil on märkimisväärselt parem kui teine – erinevates olukordades tuleb kasutada erinevaid stiile. Iga juht kujundab oma stiili kogemustest ja saadud õppetundidest lähtuvalt. Siiski saab ära tuua üldised reeglid õige ja ebaõige käitumise osas.

Tabel 4.4.2.b.

LIIDRI ROLLI TÄITMINE	
Efektne käitumine	Ebaefektne käitumine
Oled kõigile nähtav ja ligipääsetav.	Eirad üldiseid huve.
Käitud ausalt ja otsekoheselt.	Ütled ühte, aga käitud teistmoodi.
Omad piisaval hulgal kogemusi ja ekspertteadmisi.	Omad vastuolulisi vaateid ja seisukohti.
Oled paindlik ja sihikindel.	Aktsepteerid olemasolevat olukorda ega soovi

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengukava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

	seda muuta.
Oled valmis uuteks väljakutseteks.	Oled eemalehoidev ja ülbe.
Julged võtta vastu raskeid otsuseid.	Oled pigem agressiivne kui enesekindel.
Julged võtta vastutust tulemuste eest.	
SUUNAMINE	
Selgitad, missuguseid tulemusi on vaja saavutada.	Otsid suunanäitajaid väljaspoolt või meeskonna seest.
Kaasad töötajad tegevuste planeerimisega seotud otsustesse.	Võtad ettevaatliku hoiaku ega soovi võtta riske.
Selgitad ka laiemaid arengueesmärke.	Eeldad, et inimesed teavad täpselt, mida neilt oodatakse ning missugused on nende tegevuse eesmärgid.
Sead konkreetseid eesmärke.	Kaotad silmist laiemat pildi ja määratletud arengueesmärgid.
Kehtestad üldised käitumisstandardid.	Ei pane paika selget vastutusjaotust.
Lepid kokku konkreetse vastutusjaotuses.	
Kutsud esile muutusi asjade parendamiseks.	
MOTIVEERIMINE	
Õpid oma töötajaid tundma.	Töötad ainult koos kõige kompetentsemate inimestega.
Muudad oma juhtimisstiili lähutvalt inimeste ootustest ja olukorrast.	Eelistad kirjutamist rääkimisele.
Tead, millal sekkuda ja millal mitte.	Hoiad kinni oma väljakujunenud juhtimisstiilist.
Kuulad tähelepanelikult ja võtad arvesse erinevaid arvamusi.	Ei delegeeri väljakutseid pakkuvaid ülesandeid.
Annad ja saad konstruktiivset tagasisidet.	Näitad välja oma vastumeelsust teatud inimeste suhtes.
Juhendad töötajaid nii, et nad üritavad anda oma parima.	Süüdistad mittetulemuslikus tegutsemises teisi.
Üritad parandada halbu tulemusi.	Hoidud halbade uudiste kohesest teatamisest ja üritad võimalikult mugavalt läbi ajada.
Tood esile edusamme ja tähistad tulemusi.	

Kontrollküsimused avatud noortekeskuse juhile

1. Kas oled töötajatele selgitanud noortekeskuse arengu- ja tegevuseesmärke ning jaganud ülesanded nende eesmärkide täitmiseks? Kas iga töötaja teab, mida ja miks ta peab tegema?
2. Kas oled ülesannete jagamisel ja oma seisukohtades järjepidev?
3. Kas oled suhtlemisel töötajatega avatud ja jagad nendega olemasolevat informatsiooni?
4. Kas annad töötajatele sisulist tagasisidet nende töö tulemuste osas?
5. Kas pöörad tähelepanu ka töötajate arendamisele või nõuad ainult tulemusi?
6. Kas kasutate noortekeskuses eelnevate tegevuste analüüsimist ning arutate tulemusi ka töötajatega?
7. Kas töötajatele on selge, mille eest ja kui palju nad palka saavad? Kas olete töötajate motiveerimiseks rakendanud töö tulemusi arvesse võtva tasustamissüsteemi?

8. Kas töötajatel on noortekeskuses olemas vajalikud töövahendid oma ülesannete täitmiseks?
9. Kas kohtled kõiki töötajaid võrdselt ega anna järele kiusatusele töötaja töötulemusi teiste meeskonna liikmete ees kritiseerida?
10. Kas suhtled aktiivselt noortekeskuse partneritega, tutvustad neile keskuse töö tulemusi ja jagad tagasisidet töötajatega?

Kui vastasid jaatavalt vähemalt 70% küsimustest, oled noortekeskuse juhtimisega väga hästi hakkama saanud.

4.4.3. Kuidas tagada tulemuslik meeskonnasisene infovahetus?

Mistahes organisatsioon moodustab olemuslikult oma klientide ja kasusaajate huvide ja vajaduste rahuldamise nimel tegutseva terviku. Arengekava rakendamisel osaleb kogu meeskond, varieerudes erinevate tasandite ja konkreetsete inimeste osaluse ja ülesannete osas konkreetsete tegevuste puhul. Noortekeskuse arengekava elluviimine mõjutab kõiki meeskonna liikmeid juhtkonnast tavatöötajate ja vabatahtlikeni³⁹. Seega on arengekava tulemusliku rakendamise kindlustamiseks lisaks heale meeskonnale oluline **õigeaegne ja asjakohane infovahetus**, mis omakorda tugineb selgele ja ühesele eesmärgipüstitusele⁴⁰.

1. Infovahetus kui arengekava rakendamise üks alustala

Mõistetavalt on iga juhtkonna huviks tulemuste saavutamine. Tulemuste saavutamine eeldab aga järjepidevat töötajate teavitamist seatud eesmärkidest, kindlustamiseks kogu organisatsiooni eesmärgipärane tegevus. Infovahetus on samas paljuski kontrollivahend, andes hea ülevaate kogu organisatsiooni toimimisest ja ellu viidavatest tegevustest, ajakavadest kinnipidamisest, finantsressursside kasutamisest jms. Juhtkond vajab teisalt altpoolt tulevat teavet tagasisidena tööde teostamisest, võimalikest probleemidest ja ka ettepanekutest töötajatelt, kes spetsiifilistes tööloikudes on sageli tugevamadki asjatundjad kui otsustajad. Nii vajavad organisatsiooni liikmed oma töö tegemiseks pidevalt infot teineteiselt – vajalik on pidev mitmesuunaline infovahetus organisatsioonis, nii vertikaalselt kui ka horisontaalselt kolleegide vahel.

Mistahes plaane ja tegevusi viivad alati ellu inimesed, olgu nendeks organisatsiooni töötajad või teised organisatsiooni seatud eesmärkide elluviimisesse kaasatud. Seeläbi muutuvad oluliseks ka suhtlemise ja infovahetuse, liidri, meeskonnatöö ja isikliku motivatsiooni teemad⁴¹. Infovahetuse juhtimine on ennekõike siiski juhtkonna ülesandeks, nii on arengekava elluviimise edukus paljuski sõltuvuses **juhtkonna võimest** eesmärgid allüksuste ja iga töötajani viia⁴².

Organisatsioonisisene infovahetus peab suutma:

- võimaldada ülevaadet kogu arengekava rakendamise käigust ja hetkeseisust;
- tagada pideva infovoo vajaliku info õigeaegseks liikumiseks õigete inimesteni;
- anda märku võimalikest probleemidest ja looma vajadusel aluse muudatusteks;
- luua vajalikud eeldused edasiste tegevuste latusaks elluviimiseks.

³⁹ Vt. Cole G.A, *Strategic Management, Theory and Practice*, 2nd ed, 1997, Letts, London

⁴⁰ Vt. Kaljurand, Kasemets, Laane 'Projektijuhtimise käsiraamat', Tõravere, 2003

⁴¹ Vt. eelmised teemad

⁴² Vt. Cole G.A, *Strategic Management, Theory and Practice*, 2nd ed, 1997, Letts, London

PEA MEELES!

- Üheselt mõistetavuse kindlustamiseks ning organisatsioonisisese teadmiste-oskuste pagasi mitmekülgselt kasutamiseks pideva ja ausa tagasiside andmine **iga organisatsiooni liikme jätkuv kohustus**.
- Iga töötaja peab olema haaratud organisatsioonisisesse **infovahetusvõrgustikku** kogu keskuses töötamise aja vältel, kuna see on üheks oluliseks eelduseks igale personaalsele töösooritusele.

2. Meeskonnasisese infovahetuse reeglid

Iga uue inimese liitumisel keskuse tööga ei tohiks unustada tema tutvustamist üldiste eesmärkide ja töökeskkonnaga, põhireeglite ja töökaaslastega. Kui tegu on ka osalise tööajaga või vabatahtliku töötajaga, tuleks talle kindlasti tutvustada vähemasti kõige olulisemaid keskuse väärtusi ja eesmärke (moto, missioon, visioon, arengueesmärgid jne). Iga keskuse heaks tööd tegev inimene muutub tahes-tahtmata keskuse identiteedi kandjaks (väljaspool seisjate jaoks) ning kujundab oma tegevuse kaudu ka keskuse nägu, mis väljaspoole keskust paistab.

Igat meeskonna liiget tuleb informeerida sellest, mida neilt kui grupilt tööpanusena oodatakse ja milline on oodatud käitumine. Taolised põhireeglid peaksid hõlmama:

- millised on igaühe tööülesanded, kes milliste tegevuste teostamisel osaleb ja milline on igaühe vastutus?
- kes on igaühe lähemad töökaaslased (kelle ülesanded on omavahel seotud, millist infot kellele edastatakse jne)?
- milline on otsuste tegemise protsess?
- kes on vajadusel isiklike konfliktide lahendajaks/ vahendajaks?
- kes vastutab töötajate tulemuslikkuse hindamise eest ning millal ja kuidas seda läbi viiakse?

PEA MEELES!

Kõige aluseks on omavahelistest kokkulepetest kinnipidamine!

Taoliste üldiste käitumisreeglite paikapanek võib esmapilgul tunduda liigsena ja töö käigus 'nagunii paika loksuvana'. Ometi on kasulik üldised reeglid paika panna, kuna vajadus nende järele tekib just siis, kui midagi on läinud valesti ja on tekkinud esimesed konfliktid või arusaamatused. Sellises pingeolukorras reeglite kehtestamine on aga äärmiselt valuline ning võib pigem tuua lisapingeid. Üldiste käitumisreeglite paikapaneku kõrval on oluline luua tingimused sujuva tööritmi kindlustamiseks. Siin on tähtis roll täita pidevalt organiseeritud infovahetusel ühtset tegevussfääri jagavate tegevusüksuste vahel, mida võib nimetada ka sisemiseks koordinatsiooniks - üldiseks töökorralduseks.

Enim kasutatud igapäevase töökorralduse meetoditeks on

- omavahelised kokkulepped;
- otsene juhendamine;
- kehtestatud standardid – reeglid, protseduurid, kvalifikatsiooninõuded, tulemuste kirjeldused.

Otstarbekaima meetodi valik sõltub konkreetsest olukorrast. Näiteks väikeses meeskonnas piisab sageli omavahelistest kokkulepetest. Suurema inimeste arvu puhul vajatakse koordineerimiseks

eraldi isikut, kes vastutaks tööülesannete jaotamise, vajaliku informatsiooni, töötingimuste ja tulemuste kontrolli eest. Keerulisemad tegevused ning koostööprogrammid vajavad lisaks koordinaatorile ka protseduurireegleid, mis esitavad selged juhised igas olukorras toimimiseks.

Meeskonnas toimub seesmine ressursside ja tegevuste koordineerimine. Organisatsiooni juhi ülesandeks on tagada, et kõigile oleks kättesaadav tööks vajalik informatsioon ja juhised. Koordinatsiooni eesmärgil on meeskonnal tavaliselt ka sisemised reeglid. Näiteks aruandluse vorm, paber- ja elektroonsete dokumentide hoidmise süsteem, vajadusel tööaja arvestuse tabelid, telefonide või auto kasutamise kord jne. Lisaks kogu tööprotsessile üldise raamistiku andvatele formaalsetele süsteemidele, on meeskonna toimimiseks vajalikud koosolekud ja kohtumised, kus edastatakse informatsiooni vahetult ja operatiivselt. Meeskonna vahetu suhtlemine aitab tekitada sünergiat.

3. Pidev sisemine infovahetus – koosolekute läbiviimine

Koosolekud on üheks efektiivse kommunikatsiooni tagamise vahendiks. Ühtlasi täidab koosolek ka arengukava rakendamisel koordineerivat rolli. Seda eeldusel, et koosolek on eesmärgistatud, hästi ettevalmistatud ning efektiivselt läbiviidud.

Koosolekute põhilised eesmärgid võib kokku võtta järgmiselt:

- arengukava rakendamise kulgemise jälgimine;
- järgmise tööetapi või verstaposti saavutamise arutamine;
- heakskiidu saavutamine suuremate tegevuste või juhi pädevusest välja jäävate küsimuste osas;
- inimeste kursishoidmine ja teisi töövaldkondi puudutavate tingimuste koordineerimine;
- tagasiside ja ettepanekute saamine nii meeskonnalt kui partneritelt.

Koordineerivad koosolekud võimaldavad hinnata, kas kõik läheb plaanipäraselt või on vaja teha muudatusi. Kuigi rahastajad ei ole tavapäraselt huvitatud regulaarsetel koosolekutel osalemisest, tuleks neid siiski koosolekutele kaasata. Taoline pidev infovahetus võimaldab neid pidevalt projekti käekäiguga kursis hoida ja vähendab võimalust, et probleemide tekkimisel jääb nende osalus või ka abi hiljaks. Teisalt, olukorras, kus asjad laabuvad, tuleks koosolekud hoida lühikesed ja konkreetsed. Samal ajal kujutavad koosolekud endast võimalust meeskonna ühtsuse arendamiseks.

Siiski ei täida koosolekud sageli seatud eesmärgi niivõrd tulemuslikult kui loodetud. Tüüpilised vead koosolekute ettevalmistamisel ja läbiviimisel on, et

- koosolekud venivad;
- ei tehta otsuseid või kui tehakse, ei järgne neile kokkulepitud tegevusi;
- osalejatel pole selget arusaamist, mille üle nõu peetakse;
- osalejad pole kindlad, miks nemad sellel osalevad;
- puuduvad need inimesed, kes seal peaksid olema;
- koosoleku algus hilineb;
- aeg saab enne otsa, kui päevakord on ammendatud.

Eeltoodud probleemide ennetamiseks ja edukaks ületamiseks tuleb enne koosoleku kokkukutsumist läbi mõelda, mida soovitakse saavutada ja kas koosolek on selleks parim viis.

Selleks võib kasutada järgmisi küsimusi:

- mis on koosoleku eesmärk? mida tahetakse saavutada?

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengukava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

- mis oleksid koosoleku mittepildamise tagajärjed?
- milline peaks olema päevakord? millised on teemad, nende järjekord, eraldatud aeg?
- kes peaks osalema? kelle tööd ja vastutusala käsitletavat teemad puudutavad?
- kes koosolekut juhatab ja kes protokollib?
- missugune peab olema osalejate ettevalmistus?

Tabel 4.4.3.a. Soovitused koosolekute põhjalikumaks planeerimiseks ja eduka läbiviimise kindlustamiseks

	Tegevused	Tulemus
Eelteavitamine – teatage osalejatele	<ul style="list-style-type: none"> ◆ koosoleku kuupäev, kellaeg ja toimumise koht ◆ päevakord ja osalejad ◆ koosoleku juhataja, protokollija, ettekandjad ◆ vajalik ettevalmistus ◆ kirjalik materjal 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ võimaldab optimeerida koosoleku aega ◆ osalejatel ette valmistuda ◆ tööaega paremini planeerida
Ettevalmistamine	<ul style="list-style-type: none"> ◆ tehke vajalikest paberitest kõigile osalejatele koopiad ◆ kontrollige üle ruum ning tehnilised vahendid ◆ vaadake üle eelmiste koosolekute protokollid ◆ kontrollige eelnevalt osalejate valmisolekut 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ kindlustada koosoleku tulemuslikkust ◆ tagada järjekindlus ülesannete andmisel ja kontrollimisel ◆ tagada osalejate osalemine
Läbiviimine	<ul style="list-style-type: none"> ◆ avamine ja puudujate vabandused ◆ eelmise koosoleku protokollist tulenevad küsimused ◆ ettekanded ja otsused edasiste tegevuste kohta ◆ järgmise kohtumise aeg ja lõpetamine 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ tagada protseduuriline korrektsus ◆ tagada seotus eelmiste koosolekutega ◆ planeeritud teemade käsitlemise ja vajadusel ülesannete jaotus
Protokollimine	<ul style="list-style-type: none"> ◆ kirjutage kõigile nähtavalt üles iga päevakorrapunkti all saavutatud tulemused; pange kirja ettepanekud, eriarvamused ja otsused ning nendest tulenevad tegevused ◆ vormistage protokoll kohtumise järgselt võimalikult kiiresti ◆ enne lõplikku vormistamist paluge seda kontrollida vähemalt ühel osalejal ◆ jaotage protokoll kõigile kohalviibinutele ning neile, keda koosolek kohustas teatud ülesande täitma, kuid keda koosolekul ei olnud 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ otsuste langetamise protsessi kajastatus ◆ alus edasiseks tegevuseks ja kohtumisteks ◆ tehtud otsuste teostajate määramine ◆ kirjapandu adekvaatsus ◆ osalejate ja teiste puudutatute informeerituse

Kontrollküsimused efektiivse koosoleku läbiviimisel

1. Kas osalejatele oli päevakord eelnevalt saadetud (vähemalt 1 tööpäev enne koosoleku toimumist) ja pakutud neile võimalust lisada täiendavaid küsimusi enne koosoleku toimumist (mitte lisama neid koosoleku ajal)?
2. Kas koosolek algas ja lõpetati planeeritud ajal?
3. Kas saavutati iga päevakorrapunkti eesmärk - kas anti uut informatsiooni, langetati otsus või saadi uut informatsiooni?
4. Kas oli piisavalt aega aruteluks, ja arutelu püsis teema piires?
5. Kas koosolekul viibinud osalesid arutelus ('tõmba inimesed arutellu' – ära olet, et vaikimine tähendab nõusolekut, küsi arvamusi)?
6. Kas tehtud otsused ja antud ülesanded pandi kirja?
7. Kas eelmisel koosolekul antud ülesannete täitmist kontrolliti järgmisel koosolekul?

4.5. Kommunikatsiooni juhtimine

4.5.1. Kuidas tagada tulemuslik organisatsiooniväline koordineatsioon ja juhtida koostöösuhteid?

Koostöösuhted kujutavad endast silda organisatsiooni, klientide, partnerite ja rahastajate vahel. Koostöösuhte juhtimist võib määratleda erinevate tegevuseesmärkidega partnerite ühise eesmärgi leidmisena teatud probleemide lahendamiseks.

Koostöösuhte ja infovahetuse juhtimine hõlmab:

- olemasolevate koostöösuhte hoidmist ja uute avamist;
- koostööreeglite paikapanemist;
- ressursside taotlemist ja tagamist;
- infovahetust;
- koostööpartnerite seisukohtade analüüsi ja ühisosa leidmist;
- ühtsuse rõhutamist probleemide lahendamisel;
- partnerite vastastikust motiveerimist;
- partnerite tegevuse hoidmist 'õigel teel';
- turundust ja avalikkussuhteid.

1. Kommunikatsiooni koordineerimine ja koostöö

Arengukava rakendamine on noortekeskuse **igapäevase tegevuse** orgaaniliseks osaks, hõlmates sageli koostööd ulatuslikuma süsteemiga ja kaasates erinevaid koostöötegevusi teiste partneritega. Sageli võivad viimased olla osaliselt koordineeritud teiste organisatsioonide poolt (n tellija, rahastaja). Sellisel juhul muutub aktiivne infovahetus eriti oluliseks, kuna vajalik on tagada partnerite tegevuseesmärkide kooskõla. Koostöötegevuste elluviimist võivad mõjutada mitmed väliselt kehtestatud reeglid, protseduurid ja tähtajad, millega tegevuste planeerimisel tuleb arvestada. Ent tegevus võib olla ka vabam ning välismõjud piirduda teatud üldeesmärkide määratlemise ja aruandlusele kehtestatud nõuetega. Sellele vaatamata on partneritel alati vaja

koordineerida oma tegevusi teatud väliste organisatsioonide ja isikutega nagu kasusaajad, sihtgrupid ja teised meeskonnad.

Koostöösuhete hoidmise aluseks on sihtgrupi ning partnerite vajaduste ja soovide analüüs ning tunnetamine – sihtgrupi usalduse ja partnerite rahulolu tagamine. Siia kuulub orgaaniliselt ka küsimus noortekeskuse **edukusest**. Kes seda hindab ja millise taustsüsteemi tingimustes? Ennekõike avaldubki avatud noortekeskuse edukus mitmesuunalise ja erinevaid osapooli hõlmava infovahetuse kaudu. Nii on oluline märgata teisi (organisatsioone, teha koostööd, olla avatud uutele ideedele, püüda osaleda kogukonna probleemide lahendamisel) ja teha samal ajal ka end märgatavaks (anda teada oma tegemistest, n kohalikus lehes, otsekontaktide kaudu, kirjalikult omavalitsusele, potentsiaalsetele rahastajatele, korraldada infoüritusi).

PEA MEELES!

- Välise koordineerimise eesmärkideks on tagada osapoolte kaasamine ja informeeritus vajalikul määral, vältida dubleerimist ja soodustada sünergiat teiste partnerite ja tegevustega.
- Edukuse hindamine on paraku ikka paljuski subjektiivne, mistõttu on oluline mulje ja imago – teised (kliendid, partnerid, rahastajad, huvigrupid) peavad noortekeskuse tegevust edukaks hindama!

2. Infovahetus ja avalikud suhted

Kommunikatsioon arengukava elluviimisel tähistab ennekõike **infovahetuse planeerimist** selle kohta, kuidas edastada teavet arengukavast ja selle rakendamiseks kavandatud tegevustest noortekeskuse koostöövõrgustiku osalistele - sihtgrupile (kliendid, kasusaajad - hõlmatud arengukava koostamise protsessi), kogu organisatsioonile ja kõigile teistele arengukava edukuse seisukohalt olulistele partneritele. Ühtlasi on kommunikatsiooniprotsess oluline klientidele tagasiside andmisel ning selgitamisel, missugustele nende vajadustele ja ootustele suudab noortekeskus vastata.

Mittetulundus- ja heategevusliku sektori organisatsioonide jaoks on äärmiselt oluline muuhulgas **avalikkuse suhtumine** nende rolli ja tegevusse. Nii peavad nad end pidevalt kursis hoidma üldise suhtumisega nende tegevusvälja puutuvast, kuna avalikkuse huvi ja seisukohtade muutudes võib neid tabada näiteks rahastajate äralangemine ning nad võivad olla sunnitud oma senistest tegevustest loobuma. Taolised organisatsioonid peavad samal ajal olema küllalt heade teadmistega sellest, kuidas mõjutada avalikkust ja avalikku arvamust (nt. oma väljaannetes, meediareklaamides). Oma seisukohtade ja hääle jõulisemat esiletoomist ning mitmekülgsemat ja ressursisäästlikumat ühistegevust võimaldab koostöö samalaadiliste organisatsioonide vahel. Heaks lähteks taolisele ühistegevusele on muuhulgas **katusorganisatsioonide** loomine, mis avatud noortekeskuste puhul on leidnud väljundi Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse⁴³ näol. Viimane on ühe olulisema sõnumina määratlenud noortekeskuste laiema tutvustamise ja teadvustamise⁴⁴.

⁴³ Vt. MTÜ Eesti Avatud Noortekeskust Ühendus www.ank.ee

⁴⁴ Eesti ANK kampaania materjalid messil Teeviit: "ANK – ole nähtav!"

Nagu selgus ka koolitusprogrammis osalenute tagasisidest, vormivad suhted avalikkusega paljuski noortekeskuste tegevusvõimalusi, kuigi nende omandivorm ja rahastamisskeem võivad erineda. Negatiivne imago või vastupidi positiivsed otsekontaktid mõjutavad eriti oluliselt projektipõhise tegevussuunaga noortekeskuste toimimist. Seetõttu peaksid just niisugused noortekeskused infovahetusele suurt rõhku panema. Samal ajal on oluline uurida avalikkuse suhtumise tagamaid täpsemalt, näiteks võib arvatava negatiivse imago asemel olla tegu kogukonna vähese teadlikkusega noortekeskuse tegevusest nagu selgus uuringust Tartu Tähe avatud noortekeskuse puhul⁴⁵.

PEA MEELES!

Koostöösuhte edukuse eelduseks on partnerite **ühise eesmärgi** olemasolu, millele paneb hea tahte kõrval aluse **õigeaegne ja asjatundlik infovahetus**.

3. Koordineerimise ja infovahetuse riskid

Koordineerimine ja infovahetuse juhtimine on peamiselt **juhi ülesanneteks**, mis on eriti olulised juhul, kui noortekeskuse tegevused on osaks suuremast programmist vms. Oskuslik ja õigeaegne koordineerimine võib osutada üheks olulisemaks võtmeks tegevuste õnnestumisel, aidates tagada:

- osalejate ühise arusaama tegevuse eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest;
- spetsiifiliste ja üldiste sihteesmärkide kokkulangevuse;
- otsustamisprotsessi efektiivsuse;
- protseduuride lihtsustamise, rollide ja kohustuste otstarbeka jaotuse;
- ressursside ja panuste tulemusliku juhtimise;
- kattuvate ja raiskavate paralleelsete tegevuste ennetamise;
- olles samal ajal ka probleemide ja muutuste selgitamise ning lahenduste leidmise kanaliks.

Koordineerimisest tõusva kasu kõrval tuleb arvestada ka kaasnevate riskidega, milleks võivad olla:

- lisabürokratia ja keerukate kommunikatsioonivõrkude loomine;
- liigne koordineerimine;
- infomüra;
- koordineerivate üksuste püsijäämine ilma, et nende järele pärast algselt seatud sihtide saavutamist vajadust oleks;
- tüdimus meeskonnatööst ja ühisest otsustamisest;
- juhtimatu superstruktuuri tekkimine organisatsiooni sees.

Nende riskide ärahoidmiseks tuleks mistahes koordineerimismehhanismide loomisel alati enne küsida, mida koordineerimine töösooritusele juurde annab – kas koordineerimine on üldse vaja? Koordineerimine on oluline ennekõike neil töötappidel, kus erinevaid ülesandeid täitvate inimeste tööloigud ristuvad ja seega sõltub näiteks ühe töötaja töö teise organisatsiooni/inimese töö tulemustest, ajakavast kinnipidamisest jms. Pidev tööprotsessi jälgimine peab hõlmama ka koordineerimismehhanismide hindamist ja nende järgi **vajaduse** kadumisel neist loobumist.

⁴⁵ Vt. Tartu Tähe ANK arengukava

PEA MEELES!

Kõik töölõigud peavad olema omavahelises seoses moodustades toimiva terviku ning sisemised töökorralduslikud mehhanismid toetama püstitatud eesmärke ja aitama kaasa nende saavutamisele.

4.5.2. Kuidas kujundada lihtne ja tulemuslik info juhtimise plaan?

Kommunikatsioon on paljuski kontrollivahend, mis annab hea ülevaate kogu organisatsiooni toimimisest ja seeläbi ka arengukava rakendamisel ellu viidavatest tegevustest. Kommunikatsiooni juhtimine hõlmab endas kogu õigeaegse ja asjakohase teabe loomise, jagamise, hoidmise ja talletamise protsessi⁴⁶ kogu arengukava rakendamise vältel. Taolise tervikliku protsessi eduka toimimise seisukohalt on oluline, et iga arengukava rakendamisse kaasatud osapool ja inimene mõistaks oma rolli ja mõju kogu arengukava rakendamise käekäigule.

Kommunikatsioon on keskne mistahes muutusi või organisatsiooni toimimise seisukohalt olulisemaid tegevusi hõlmavale protsessile, milleks kahtlemata on ka arengukava rakendamine. Mida suurem muudatus, seda suurem on vajadus selge infovahetuse järele muudatuse põhjuste, edasiste plaanide ja oodatavate mõjude kohta. Seetõttu on oluline, et kommunikatsiooniplaan oleks selge ja rakendatud võimalikult aegsasti ning jätkuks kogu olulise protsessi või tegevuse lõppemiseni.⁴⁷

Kommunikatsiooni juhtimine, olles läbivaks kogu arengukava rakendamise vältel, võimaldab jälgida ka arengukava rakendamise loogilist jada, jaotatuna erinevates etappides antava panuse kohaselt olulisematesse gruppidesse. Ülevaatlikult hõlmab kommunikatsiooni juhtimine⁴⁸:

- kommunikatsiooni planeerimist – osapoolte teabevajaduste määratlemine (kes millist infot vajab; millal infot vajatakse ja kuidas teave nendeni jõuab);
- teabe edastamist – vajaliku teabe õigeaegne osapooltele kättesaadavaks tegemine;
- tegevustulemuste alast aruandlust – tegevuse tulemuste kohta info kogumine ja edastamine (hetkeolukorra ülevaated, edasiliikumise/tegevuste teostamise hindamine, edasise tegevuse määratlemine);
- halduslikku dokumenteerimist – arengukava tegevuskava või selle etapi lõpetamise fikseerimiseks vajaliku teabe koostamine, kogumine ja edastamine.

Kommunikatsiooni juhtimine toetub erinevatele juba varem vaadeldud plaanidele ja analüüsidele. Nii toetub kommunikatsiooni planeerimine arengukava rakendamisse kaasatud partnerite ja nende infovajaduste analüüsile⁴⁹, millele lisanduvad infovahetuse praktilised aspektid alates vajaliku teabe sisu puudutavast kuni tehniliste detailideni, tagamaks igale

⁴⁶ Vt. Duncan, William R. 'A Guide to the Project Management Body of Knowledge', PMI Standards Committee, 1996

⁴⁷ Vt. 'Successful delivery pocketbook. Communications', Office of Government Commerce of the United Kingdom, 2002, www.ogc.gov.uk/sdtoolkit

⁴⁸ Duncan, William R. 'A Guide to the Project Management Body of Knowledge', PMI Standards Committee, 1996

⁴⁹ Vt. eelmine teema

osapoolle vajaliku teabe õiges vormis ja õigel ajal edastamine. Lõppkokkuvõttes aidates tagada kõigi osapoolte maksimaalse panuse arengukava edukaks rakendamiseks.

1. Kommunikatsioonistrateegia

Kindlustamiseks õige info õigete inimesteni jõudmise õigel ajal, on otstarbekas koostada kirjalik strateegia infoliikumise kohta. Üheks kompaktselt võimaluseks taolise plaani läbimõttelisel ja ülevaatlikul vormistamisel on kommunikatsioonistrateegia koostamine, mis määratleb, kuidas infovahetus on üles ehitatud ja juhitud arengukava (või teiste tegevuste) elluviimisel.

Strateegia koostamine hõlmab:

- oluliste sidusgruppide määratlemist ja nende vajaduste kinnitamist;
- edastatava teabe määratlemist (ühtviisi nii organisatsioonist väljapoole kui sissepoole, sh sidusgruppidele organisatsioonile);
- igale osapoolle sobiva kommunikatsiooniviisi (nt. infolehed, esitlused jm) ja sageduse valikut⁵⁰.

Kommunikatsioonistrateegia peaks andma vastused järgmistele küsimustele:

- mis on infovahetuse eesmärgid ja peamised sõnumid?
- kelleni tahame jõuda – kes on partnerid ja mõjutatud osapooled?
- millist infot soovime edastada?
- millal on infovahetus vajalik – millal infot edastame ja milline on vajalik sagedus?
- kui palju infot antakse ja millises detailsuses?
- kuidas infot vahetatakse, milliseid mehhanisme info levitamiseks kasutatakse? (aruannete, kirjade, memorandumite, esitluste, kohtumiste vms kaudu)
- kuidas innustatakse tagasisidet andma ja milliseid kanaleid kasutatakse? Mida tehakse tagasiside tulemusena?

Nagu eelpool mainitud, peab kogu arengukava rakendamise käik moodustama loogilise terviku. Nii avaldub ka kommunikatsioonistrateegia koostamisel ja elluviimisel seos muuhulgas vastutuse matriksiga⁵¹, kuna lisaks eelnevale tuleb kindlasti määratleda ka erinevate strateegias toodud ülesannete täitjad, vastutajad:

- Kes millise informatsiooni edastamise eest vastutab?
- Kes on vastutav tagasiside kogumise, vastuvõtmise ja sellele vastavalt tegutsemise eest?

2. Sidusgruppide analüüs⁵²

Kogu strateegia koostamine algab iga sidusgrupi/partneri analüüsist, mis sai tehtud koostööpartnerite analüüsimisel, iga partneri roll ja olulisus on lähtekohaks ka talle omistatavale tähelepanule ja teabe iseloomule ning hulgale. Kommunikatsioonistrateegia koostamisel tuleb arvestada, millist laadi teavet iga konkreetne grupp vajab. Peamisteks lähtekohtadeks on:

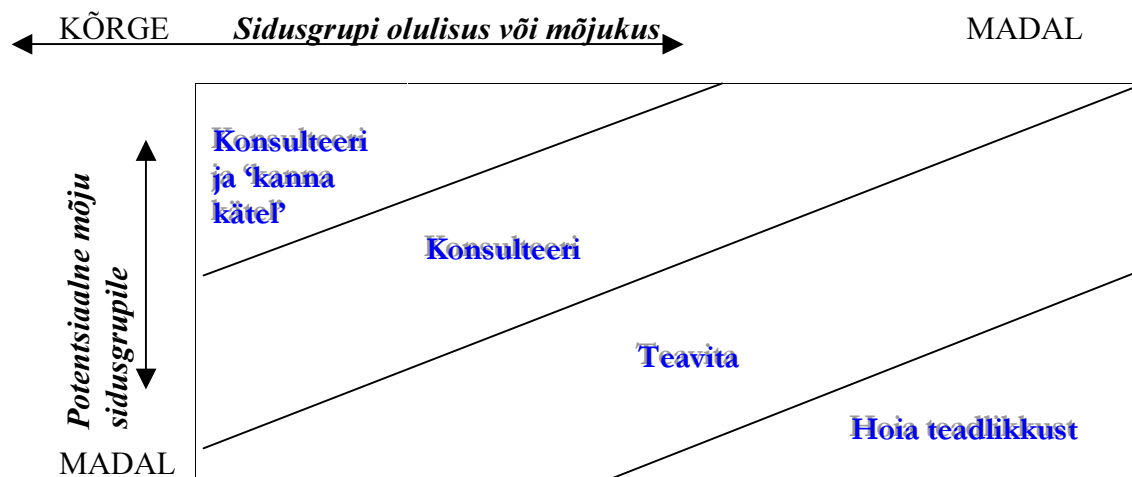
- (a) tegevuse potentsiaalne mõju sidusgrupile;
- (b) sidusgrupi mõju või tähtsus.

⁵⁰ Vt. 'Successful delivery pocketbook. Leadership', Office of Government Commerce of the United Kingdom, 2002, www.ogc.gov.uk/sdtoolkit

⁵¹ Vt. eelnevad alapeatükid

⁵² Vt. II peatükk

Joonis 4.5.2.a. Sidusgrupi olulisus ja mõju, ning neist lähtuv noortekeskuse suhtlemisstrateegia valik.⁵³



3. Vajaliku teabe määramine

Samuti on kommunikatsiooniplaan seotud sisemise töökorralduse tööriistadega, toetudes juba varem käsitletud tööde graafikule ja vastutuse maatriksile⁵⁴. Olenemata valikutest plaani detailsuses on oluline, et kommunikatsiooniplaan oleks terviklikult läbimõeldud ja aitaks kaasa arengukavas määratletud tegevuste edukale elluviimisele. Mida mahukama, pikaajalisema, rohkem osapooli ja erilaadilisi tööloike hõlmava arengukava ja selle rakendamise tegevuskavaga on tegemist, seda üksikasjalikum peab olema ka kommunikatsiooniplaan.

Edastatava teabe sisu määratlus lähtub infovahetuse eesmärgist, mida soovitakse saavutada⁵⁵:

- teadvustada probleeme ja vaidlusküsimusi,
- teha mõistetavaks seisukohti,
- tõsta sihtgrupi teadlikkust,
- pakkuda lahendusi ja saavutada kompromisse,
- saada tagasisidet.

Asjakohane teave peab olema kättesaadav kõigile potentsiaalsetele sidusgruppidele ning nende arvamuse arvestamine on oluline. Informeerimise eesmärk on õhutada inimesi oma arvamust avaldama ja luua side keskuse tegevuse/arengukavaga, pannes seeläbi aluse ühtsele arusaamale soovitatavatest eesmärkidest.

4. Sobiva infovahetusviisi valik

Endast märkuandmise viise on mitmeid ning infovahetuskanali valik peab taas lähtuma ühelt poolt edastatava teabe sisust kui ka sihtgrupi eripärast. Mistahes infovahetusviisi valimisel on selle edukuse tagamiseks lisaks asjakohasusele ja õigeaegsusele oluline:

- tunda informatsiooni vastuvõtjat ja tajuda tema mõtlemisviisi;

⁵³ Vt. 'Successful delivery pocketbook. Leadership', Office of Government Commerce of the United Kingdom, 2002, www.ogc.gov.uk/sdtoolkit

⁵⁴ Vt. eelnevad alapeatükid

⁵⁵ Vt. Kaljurand, Kasemets, Laane 'Projektijuhtimise käsiraamat', 2003, Tõravere

- esitada informatsioon vastuvõtjale arusaadavas sõnastuses ja kohases detailsuse astmes;
- anda märku soovist saada tagasisidet.

Kirjaliku infoedastuse puhul on oluline kindlustada, et edastatav informatsioon saaks adreessaatide poolt loetud. Selle määravad olulisel määral nii teabe edastamise vorm kui ka aeg ja asjakohasus. Eriti ettevaatlik tuleb olla info üleküllastumise ennetamiseks. Muutke oma teated teistest erinevateks ja atraktiivseteks, näiteks logo või erinevat värvi paberi kasutamise abil. Olge info edastamisel asjakohane, konkreetne ja täpne, tuues välja kõige olulisema.

Mõningad näited võimalikest teavitusviisidest⁵⁶:

- Avatud uste päevad – atraktiivne viis laiema üldsuse teavitamiseks keskuse olemasolust ja tegevusest, annab võimaluse ‘oma silmaga näha’ ja saada infot otse algallikast. Eriti oluline esmase kontakti loomisel.
- Ühekordsed üritused – arengukava koostamise käigus võib erinevate huvigruppide vahelise suhtluse soodustamiseks korraldada erineva suunitlusega üritusi. Samuti mõne sihtgrupiga kontakti loomiseks, n lasteürituste kaudu lapsevanemate kaasamine.
- Elektronside – arengukava puudutav info võiks olla kättesaadav ka keskuse kodulehel internetis. Sealset infot tuleks aga pidevalt uuendada, samuti võiks seal avada vestlusnurga, kus soovijad saaksid avaldada oma arvamusi ja ideid.
- Trükimaterjali levitamine – vastavalt võimalustele võiks kasutada erinevaid trükimaterjale, n infolehti või voldikuid.
- Trükimeedia – kohalikud lehed ja väljaanded. Võimaldab pikemat erinevate temade käsitlemist ja ka arvamuste saamist vastukaja näol, võimaldab kontakti kohaliku kogukonnaga laiemalt.
- Televisioon ja raadio – kuigi eetriaaja ostmine on kallis luksus, tuleks kindlasti kaaluda võimalusi osaleda erinevates teemasaadetes, n külalisena. Kindlasti on hea omada kontakte kohaliku meediaga. Sõnum peab meedia laia kuulajas-/vaatajaskonna jaoks olema eriti täpselt läbi mõeldud ja valmis tuleb olla ka keeruliste probleemide lühidaks ja konkreetseks esitamiseks.

Samal ajal ei tohi unustada mitteametlikku infovahetust. Üheks mõjusamaks infovahetus- ja mõjutusviisiks peetakse ikka ootamatut ja mitteametlikku *lobby*. Mitteametlike kohtumiste ja vestluste olulisust tuleks meeles pidada ka erinevatel üritustel ja sündmustel osalemise üle otsustamisel. Üheks märkimisväärseks lisaväärtuseks ka erinevatel teabe- ja seminarüritustel osalemisel peetakse just nn kohvipausi-jutu võimalust. Nii on oluline erinevate koosviibimiste sisu ja käsitletavate temade kõrval jälgida ka kutsutute ringi.

Praktiline ülesanne

Noortekeskuse kommunikatsiooniplaani koostamine

Analüüsi avatud noortekeskustega seotud partnerite ootusi ja infovajadusi ning kujundada lähtuvalt analüüsist esialgne kommunikatsiooniplaan. Praktiline ülesanne koosneb kahest osast.

⁵⁶ Vt. Siseministeerium ‘Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitused’, Tartu, 2002 (lk. 29)

Esimese osa ülesandeks on analüüsida erinevate avatud noortekeskustega seotud partnerite ootusi ja infovajadusi noortekeskuste suhtes. Jaotage analüüsil partnerid lähtuvalt nende rollidest nelja gruppi (kliendid, rahastajad, partnerid, huvigrupid) ja arutlege:

- ♦ missugune on grupi huvi noortekeskuse suhtes?
- ♦ milline mõju on grupil noortekeskuse tegevusele?
- ♦ kas ja mil määral on vajalik partnerit kaasata infovahetusse?
- ♦ millises vormis (n kirjad, infoüritused, kohtumised) ja millal (kui tihti) partnerit kaasata?

Analüüsi teostamisel on oluline tähele panna, et erinevate keskuste suhted partneritega on erinevad. Laias laastus saab välja tuua kolm erinevat suhete skeemi:

- (1) noortekeskus kui kohaliku omavalitsuse struktuuriüksus või hallatav asutus;
- (2) noortekeskus, mis omab stabiilseid rahastamislepinguid kohaliku omavalitsuse või teiste riigiasutustega;
- (3) projektipõhine noortekeskus.

Kõikide suhetüüpide puhul on partneritevahelised suhted ja partnerite infovajadused erinevad.

Teise osa ülesandeks on koostada esialgne kommunikatsioonistrateegia. Strateegia võib koostada tabeli kujul.

Võimalik lahendus

Lahendusvariantide koostamisel on kasutatud Anne Noortekeskuse, Kuressaare Avatud Noortekeskuse ja Narva Noortekeskuse esindajate poolt noortekeskuste arengukava koostamise ja rakendamise koolitusprogrammi käigus koostatud analüüse.

Esimene osa.

Avatud noortekeskuse partnerite ootused ja mõju noortekeskuse tegevusele.

□ Peamised rahastajad: omavalitsus, riigiasutused, fondid, sponsorid.

Ootused: noorsootöö arendamine; tingimuste loomine noorte eneseteostuseks ja sotsialiseerumiseks; võimaluste loomine noortele ühiskonnas toimetulemiseks; sotsiaalsete probleemide vähendamine ja ennetustöö.

Mõju tegevusele: mõju arengueesmärkide täitmisele ja tegevusprioriteetidele; mõju noortekeskuse igapäevasele tegevusele läbi rahastamisel seotud tingimuste ja rahastamise mahtude; mõju pakutavate teenuste kvaliteedile; mõju töötajate motivatsioonile.

□ Peamised kliendid: noored ja noorteühendused.

Ootused: võimalikult mitmekesised vaba aja sisustamise võimalused; eakaaslastega suhtlemise ja enese arendamise võimalused; koolitustel osalemine ja üldisem silmaringi laiendamine; keskuse ruumide ja tehnika kasutamise võimalused.

Mõju tegevusele: mõju tegevusele on suur kuna sõltuvalt noorte arvust kujunevad noortekeskuse tegevused; mõju nii arengueesmärkidele kui tegevusprioriteetidele ja konkreetsele tegevustele.

- **Peamised koostööpartnerid: omavalitsuse struktuuriüksused, riigiasutused (n politsei) ja maavalitsused, koolid, teised noortekeskused, noorsootöoga seotud mittetulundusühingud.**

Ootused: noorsootöö arendamine; tingimuste loomine noorte eneseteostuseks ja sotsialiseerumiseks; infovahetus, kogemuste vahetamine ja koostööprojektide algatamine; noorte tegevuse suunamine oma tegevusvaldkondades (n noorte õigusrikkumiste vähendamine politsei puhul).

Mõju tegevusele: mõju tegevuseesmärkide täitmisele, tegevuste mitmekesistamisele ja tegevuste efektiivsusele; mõju noortekeskuse mainele; mõju rahastajate kaasamisele.

- **Peamised huvigrupid: lapsevanemad, lähemad naabrid, laiem avalikkus.**

Ootused: noorte vaba aja sisustamise võimalused; tingimuste loomine noorte eneseteostuseks ja sotsialiseerumiseks; noorte enesearendamise võimalused; koolitustel osalemise võimalused noortele ja silmaringi laiendamine; ennetustöö.

Mõju tegevusele: mõju noortekeskuse tegevuseesmärkidele ja igapäevastele tegevustele; mõju noortekeskust külastavatele noortele (n nende arv); mõju noortekeskuse mainele.

Teine osa.

Esialgse kommunikatsioonistrateegia koostamine.

Grupp	Infovahetuse eesmärgid ja sõnumid	Infovahetuse aeg ja sagedus	Infovahetuse viis	Tagasiside vajadus
<i>Tellijad/rahastajad</i>	Info arengukava eesmärkidest ja visioonist; tegevustest ja tulemuslikkusest; raha kasutamisest; üritustest.	Regulaarselt vähemalt kaks korda aastas; oluliste sündmuste puhul tihemini; ühekordselt vastavalt rahastajate vajadustele.	Kirjalikud aruanded; kirjalikud tegevust tutvustavad materjalid; koosolekud; mitteametlik infovahetus (vestlused); meedia.	Väga oluline. Nii kirjalik kui ka suuline tagasiside.
<i>a)</i>				
<i>b)</i>				
<i>c)</i>				
<i>Koostööpartnerid</i>	Info arengukava eesmärkidest ja visioonist; tegevuste sisust ja tulemuslikkusest; tegevuste võimalikust kasust partneritele; koostööprojektide võimalustest; teenustest ja üritustest.	Regulaarselt vähemalt kord kuus; ühekordselt vastavalt vajadusele; põhjalikum ülevaade eesmärkidest ja tegevustest kord aastas.	Kirjalikult ja elektrooniliselt; nõupidamised; ümarlauad ja infopäevad; infolist; meedia.	Oluline. Suuline tagasiside.
<i>a)</i>				
<i>b)</i>				
<i>c)</i>				
<i>Kliendid/kasusaajad</i>	Arengukava eesmärgid; teenused ja üritused; erinevad kaasa-	Pidev, vajadusel iga päev.	Kahepoolne infovahetus keskuse töötajatega; kirjalikud materjalid	Väga oluline. Suuline tagasiside; kirjalik
<i>a)</i>				
<i>b)</i>				

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengekava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

c)	löömise võimalused.		erinevate võimaluste ja teenuste kohta; ühisüritused; infolist ja stend; huvigruppide kaudu; meedia.	tagasiside (n küsitlused).
<i>Huvigrupid</i>	Arengekava eesmärgid;	Pidev, ühekordselt vastavalt vajadusele.	Suuline info; kirjalikud materjalid; internet; ühisüritused; meedia.	Oluline. Suuline tagasiside; kirjalik tagasiside (n küsitlused).
a)	tegevuste sisu ja tulemuslikkus;			
b)	teenused; info keskuse			
c)	töötajate ja keskuse kohta.			

Tegeliku kommunikatsiooniplaani koostamisel on kasulik peamised institutsioonid eraldi välja tuua ning kujundada neile sobivaim kommunikatsiooniplaan.

Kontrollküsimused kommunikatsioonistrateegia koostamisel

1. Kas infovahetuse eesmärgid ja peamised sõnumid said määratletud?
2. Kas on määratletud, kelleni tahetakse jõuda? Kas plaan hõlmab kõiki olulisemaid partnereid ja mõjutatud osapooli?
3. Kas on määratletud, kui palju infot antakse ja millises detailsuses?
4. Kas on paika pandud, millal on infovahetus vajalik? Millal ja kui sagedasti infot edastatakse?
5. Kas on paigas, kuidas infot vahetatakse, milliseid mehhanisme info levitamiseks kasutatakse? (aruanded, kirjad, memorandumid, esitlused, kohtumised vms)
6. Kas on määratletud tagasiside vahendid, kuidas innustatakse tagasisidet andma, milliseid kanaleid selleks kasutatakse ning mida tehakse tagasiside tulemusena?

V OSA

ARENDEKAVA RAKENDAMISE HINDAMINE JA ARUANDLUS

*Kui sa suudad mõõta seda, millest sa räägid ning väljendada tulemusi numbrites,
siis sa tead sellest midagi.*

*Kui sa ei suuda seda mõõta ja numbrites väljendada,
siis su teadmised sellest on kasinad ja puudulikud.*

Lord Kelvin, 1850

Arengekava rakendamise hindamise abil saab välja selgitada, kuidas suudeti planeeritud arengueesmärkide poole liikuda. Ilma selge hindamissüsteemita ei ole võimalik kindlaks teha:

- kuhu on organisatsioon oma arengus jõudnud;
- kuidas suudeti oodatud tulemused saavutada;
- mis takistas planeeritud eesmärkide täitmist;
- mida tuleks edasi teha.

Tuleb teha vahet kogu arengukava rakendamise tulemuslikkuse hindamisel ja konkreetsete tegevuste/projektide tulemuslikkuse hindamisel. Mõlemad tegevused on olulised, kuid nende väljundid on erinevad. Kui arengukava puhul hinnatakse arengueesmärkide täitmist, siis tegevuste hindamine võimaldab parendada arengukava rakendamist ja muuta organisatsiooni tegevust efektiivsemaks.

Tegevuste hindamine annab võimaluse:

- mõelda läbi saadud kogemused ja neid edaspidi kasutada;
- vaagida, kas sarnaste tegevuste elluviimiseks on paremaid viise;
- kindlustada dokumenteeritud materjal lepingupartneriga tekkida võivateks vaidlusteks 'mida saavutati ja mida mitte';
- korrigeerida tegevuskava, eelarvet ja juhtimisprotsessi;
- hinnata uute tegevuste algatamise vajadusi.

PEA MEELES!

- Hindamine on **konkreetsetele kriteeriumitele** tuginev analüüs püstitatud eesmärkide täitmisest.
- Hindamise eesmärk ei ole kontrollimine, vaid tegevuste tulemuslikuma läbiviimise tagamine tulevikus.
- Hindamine on tulemuslik vaid siis, kui planeerimisel on paika pandud konkreetsed eesmärgid/tulemused, mille täitmist on võimalik hinnata.

5.1. Aruandlus kui hindamise alus

5.1.1. Kuidas tagada toimiv aruandlus?

Igapäevase infovahetuse kõrval on arengukava elluviimisel teatud etappidel vaja anda ka põhjalikum ülevaade kogu arengukava rakendamise senisest kulust ja kavandatud edasistest tegevustest. Selleks kasutatakse aruandlust, mis tavapäraselt leiab aset teatud verstapostide saavutamise või olulisemate tegevuste lõpetamise järel.

Kuidas korraldada aruandlus, et see ei kujuneks liialt koormavaks, aga annaks samas reaalse pildi rakendusprotsessist? Kogu arengukava elluviimise ülevaatlik kokkuvõtte tuleks teha vähemalt 1 kord aastas. Tõhusate aruannete kindlustamiseks soovitame kasutada ingliskeelse nn 'viie C' meetodit. 'Viie C' meetodist lähtuvaid aruandeid iseloomustavad märksõnad: täpne, sisutihe, terviklik, korrektne ja peenetundeline (ärge kasutage kunagi suuri sõnu, kus 'väikesed' on sobivad).

Aruandlust planeerides tuleb silmas pidada kolme põhiküsimust:

- Kes peab kellele ja mille kohta aru andma?
- Millal tuleb aru anda?
- Millises vormis tuleb aru anda?

Vastustest neile küsimustele sõltub aruande sisu ja üksikasjalikkuse aste.

Aruandluse vajadus tuleks määratleda võimalikult aegsasti ja anda sellest teada kõigile meeskonna liikmetele. Kuna kokkuvõtted hõlmavad enamasti ka teatud kvantitatiivseid osi, on alati lihtsam andmeid jooksvalt koguda, samuti on oluline määratleda nõutava info üksikasjalikkuse aste. Töötaja teadlikkus oodatavast tööpanusest võimaldab tema antava panuse otstarbekuse ja sobivuse kõrval ka töötajal näha oma tööd väärtustatuna ning muuhulgas ka oma tööaega planeerida. Kõik see aitab kaasa ka efektiivsema ja motiveerituma töökeskkonna loomisele.

PEA MEELES!

Aruandluse vajalikkus peab olema aegsasti määratletud, kuna kogu vajalik info liigub teatud ajahetkel meeskonna liikmete käest läbi. Otstarbekas on see aegsasti sobival kujul ja mahus talletada.

5.1.2. Kuidas aruandlust korraldada?

1. Regulaarne aruandlus

Regulaarne aruandlus kujutab endast tavaliselt pideva infovahetuse loomulikku osa ja juhtkonna poolset monitooringut, hoidmaks igapäevased tegevused 'õigel rajal'. See on järelevalve pideva infovahetuse vormis, sest kunagi ei lähe kõik planeeritu kavakohaselt⁵⁷. Aruandluse kaudu

⁵⁷ *PCM training handbook, ch.6*

annavad meeskonna liikmed juhile aru oma tööloigu ulatuses, mis on ühtlasi ka meeskonna liikmete tööpanuse hindamise aluseks. Otstarbekas on lisada kommunikatsiooniplaani ka aruannete esitajate ja saajate nimed ning tähtajad, see lihtsustab aruannete tähtaegset laekumist. Noortekeskuste kui küllalt paindlike ja väikeste organisatsioonide puhul tuleks rääkida pigem pidevast informeeritusest.

Aruandmine on lihtne, kui eelnevalt on määratud kindlaks vastavad kontrollnäitajad, millega aruandluse hetke võrreldakse. Näiteks läbiviidud ürituste arv, osalenute arv jms. Aruandele lisab väärtust planeeritud tööde, kulutuste, ajakava ja kvaliteedi näitajate võrdlemine tegelikega. Aruandes peavad kindlasti kajastuma ka tehtud muudatused ja nende vajalikkuse põhjendused, tähtaegade edasilükkumine ja teised kõrvalekalded planeeritust ning nende mõju edasisele tegevusele. Samuti tuleb aruandes välja tuua esile kerkinud probleemid ja ettepanekud nende lahendamiseks ning ennetamiseks tulevikus.

Aruandluse tähtajad tulenevad loogiliselt arengukavas määratletud tegevuste tähtaegadest ning on paika pandud juba tegevuste planeerimise etapis. Tavapärast koostatakse aruandeid arengukava rakendamise seisukohalt oluliste verstapostide saavutamise järgselt või teatud uut liiki tegevuste alustamisel, mille eeldusena on vaja ellu viia teatud teised tegevused. Näiteks ei saa küsitlusankeete väljastada enne, kui on määratletud sihtrühm. Seega tulenevad aruannete koostamise tähtajad loogiliselt tööde graafiku edenemise käigust. Soovitav on koostada vahearuandeid vähemalt 1 kord kvartalis.

Aruandlust võib esitada mitmel erineval viisil:

- suuline aruandlus;
- kirjalik aruandlus kindlaksmääratud vormi kohaselt;
- vabas vormis kirjalik aruandlus.

Aruandlusviisi valikul tuleb arvesse võtta nii aruande adressaati, kellele aruanne esitatakse, kui ka aruandluse tsüklit (millise perioodilisusega aruandeid esitatakse). Näiteks väikese ja päev-päevalt teineteisega infot vahetava meeskonna siseselt pole mõtet väga üksikasjalikke vorme koostada. Suuremate koostöötegevuste puhul on vajalik kirjalikke ja sageli ka üsnagi üksikasjalikke aruandeid esitada. Viimasena esitatud aruandlusviis ei pruugi sageli olla parim, kuna aruandja võib keskenduda liialt tegevustele ja jätta kajastamata arengukava üldeesmärkide saavutamise seisukohalt olulised või finantsvahendite kasutamise hindamise jaoks olulised kriteeriumid vms.

2. Arengukava rakendamise kokkuvõtlik aruanne

Arengukava elluviimise käigu kokkuvõtliku aruande võiks koostada 1 kord aastas, eelarveaasta lõpus. Arengukava on olemuslikult dünaamiline, eeldades üldiste eesmärkide ja nende saavutamise tegevuskava määratlemise kõrval ka pidevat uuendamist ja täiustamist. Kõik ei lähe kunagi plaanipäraselt ja nii on vaja pidevat võimalust üldsihte ohtu seadmata muuta mõningaid strateegiaid või tegevusi ümber planeerida. Kokkuvõtlik pikemat perioodi hõlmav ja senisele tegevusele hinnangut andev aruanne annab hea aluse vajadusel taoliste muudatuste tegemiseks.

Arengukava rakendamise aruanne on ennekõike töödokument avatud noortekeskusele endale, hindamaks arengukava rakendamise tulemuslikkust. Ent kindlasti on see oluline infoallikas ka erinevatele koostööpartneritele. Samuti võimaldab taoline kokkuvõte anda hinnangu kogu meeskonna tööle ja loob aluse tulevaste tegevuste kavandamiseks ning ka partnerite tegevusele hinnangu andmiseks. Edasisi tegevusi silmas pidades on kasulik kirjeldada objektiivselt

ebaõnnestumisi ja negatiivseid tulemusi (kui neid esines) ning kirjeldada meetmeid, mis aitaksid tagasilöökidest üle saada.

Kokkuvõtliku aruande detailsuse aste peaks lähtuma iga noortekeskuse eelistusest ja vajadustest. Aruande koostamisse peaksid aga omapoolse panuse andma kõik meeskonna liikmed, mis võimaldaks neil samastuda noortekeskuse tegevusega laiemalt ning näha oma panust seatud eesmärkide saavutamisel.

Kompaktne aruanne peaks suutma anda ülevaate järgmistest teemadest:

- ülevaade arengukava rakendamise käigust;
- ajaline tegevuskavast kinnipidamine;
- ülevaade finantsressursside kasutamisest;
- hinnang tehnilisele teostusele;
- hinnang organisatsiooni/meeskonna tegevusele;
- arengukava elluviimisega seotud probleemid ja raskused;
- ettepanekud ja edasine tegevus;
- teised selgitused ja lisad.

Et aruanne ei jääks pelgalt formaalsuseks, on vaja arengukava rakendamist sisuliselt hinnata.

5.2. Hindamisobjektid ja ajastamine

Hindamisprotsessi läbiviimisel tuleb tähele panna mitmeid aspekte. Head hindamist iseloomustavad.⁵⁸

- Analüütilisus** – hindamine peab olema sisuline, mitte ainult vormiline. Hindamine peab tuginema tunnustatud meetoditele ja tehnikatele;
- Süsteematisus ja korratavus** – hindamine peab olema korralikult planeeritud ning läbi viidud nii, et järgnevatel aastatel oleks võimalik protsessi samalaadselt korrata. Vastasel juhul ei ole tulemused hiljem omavahel võrreldavad;
- Usaldusväärsus** – hindamise tulemused peavad olema taassaavutatavad ka teiste hindajate poolt, kes kasutavad samasuguseid meetodeid, tehnikaid, andmetöötlusviise ja omavad juurdepääsu samale informatsioonile.
- Tulemustele orienteeritus** – hindamine peab võimaldama organisatsiooni tegevuses oluliste tulemuste saavutamise analüüsi;
- Kasutajasõbralikkus** – hindamisprotsess peab olema võimalikult lihtne ja läbipaistev ning hindamise käigus saavutatavad tulemused arusaadavad mitte ainult organisatsiooni töötajatele vaid ka partneritele.

5.1.1. Mida hinnata?

Hindamise etapid järgivad tegevuste planeerimise loogilise maatriksi ülesehitust ja sisaldavad järgmisi eesmärke:

⁵⁸ Nagarajan, Nigel; Vanheukelen, Marc 'Evaluating EU Expenditures Programs: a Guide. Ex post and Intermediate Evaluation', European Commission, 1997

- arengu- ja tegevuseesmärkide tuvastamine;
- saavutusmõõdikute määratlemine;
- organisatsioonist sõltumatute mõjude hindamine;
- mõõdikute alusel tegevuste 'reaalse tulemuslikkuse' väljaarvestamine.

PEA MEELES!

Hindamine ei ole audit ning selle kaudu ei hinnata niivõrd formaalsete protseduuride täitmist. Pigem annab hindamine võimaluse otsustada, kas organisatsioon on planeeritud ja teostatud tegevuste kaudu suutnud täita püstitatud eesmärgid. Sõltuvalt valitud mõõdikutest, võib hinnang olla kvalitatiivne või kvantitatiivne.

Peamised hinnatavad valdkonnad on järgmised:

- **Kulude ja tulude struktuur** - analüüsitakse planeeritud ja tegelike kulude vahelisi erinevusi, samuti kulude struktuuri ja ajastamist ning erinevate tegevuste kulusid. Hindaja toetub tavaliselt projekti teostamise jooksul koostatud tegevus- ja finantsaruannetele. Samas ei anna eelarve täitmise aruanne just palju kasulikku informatsiooni. Hindamisel on oluline siduda kulud planeeritud tulemustega.
- **Tulemuste saavutamise finantsefektiivsuse** hindamiseks saab kasutada suhtarve. Sel juhul võrreldakse kulusid väljunditega suhtarvuna teineteisesse (n keskmine kulu ühe külastaja kohta) ning analüüsitakse, kas tulemuse saavutamise kulud on teatud perioodi jooksul suurenenud või vähenenud. Sarnaselt võib keskmisi kulusid võrrelda erinevate tegevuste vahel ning teiste organisatsioonide keskmistega. Hindamisel kasutatakse aruandlust ning vajadusel intervjuusid.
- **Väljundid** - uuritakse tegevuste tulemusi ja nende vastavust saavutusmõõdikutele, mis võivad olla kvalitatiivsed (n nõustamisteenuse kvaliteedi parendamine) või ka kvantitatiivsed (n noortekeskust külastanud laste arv). Reeglina kasutatakse hindamisel jällegi suhtarve.
- **Tegevused** - analüüsitakse lahknevusi tegelike ja planeeritud tegevuste vahel, et tuvastada nende mõju arengukavas seatud eesmärkide täitmisele. Viivituste osas uuritakse nende põhjendatust ning tagajärgi. Lisaks tähtaegadest kinnipidamisele on kasulik analüüsida ka tegevuste sagedust ja mõju meeskonna koormusele erinevatel tööperioodidel. Kasutatakse aruandeid ja osalejate küsitlemist.
- **Tegevuste ülesehitus** – analüüsitakse organisatsiooni toimimise efektiivsust (n tööprotsesside korrastatus, informatsiooni liikumine, kaadrivoolavus), meeskonna sooritusvõimet ning koostööd partneritega ja nende rahulolu. Parima tulemuse saamiseks on otstarbekas lisaks aruandlusele kasutada küsitlusi ja rahulolu-uuringuid.
- **Tegevuseesmärgid** - hinnatakse tegevuseesmärkide saavutamise määra. Kui planeeritud eesmärgid ei saavutatud, vaadeldakse, kas põhjuseks olid puudujäägid elluviimisel, vead tegevuste kavandamisel või eelduste mitteteostumine. Lisaks aruandlusele tuleb hindajal kasutada ka intervjuusid, statistikat ning olemasolevaid uuringuid.
- **Arengeesmärgid** – arengeesmärgid hinnatakse pärast üksikute tegevuseesmärkide täitmist üldise arenguanalüüsina, mis viiakse läbi siis, kui kõik konkreetse perioodi tegevused (n aasta) on lõpule viidud. Hindamisel saab kasutada kõikide teiste hindamisvaldkondade

tulemusi. Arengueesmärkide hindamisega paralleelselt on kasulik hinnata ka organisatsiooni finantsilist ja sisulist jätkusuutlikkust ning tegevuse laiemat mõju väliskeskkonnale.

5.1.2. Millal hinnata?

Arengekava saab hinnata enne selle rakendamist (eelhindamine), teatud aja möödudes arengukava heaks kiitmisest (vahehindamine) ja arenguperioodi lõppedes (järelhindamine).

Eelhindamisel (planeeriv hindamine) hinnatakse arengukava arengu- ja tegevuseesmärkide püstitust, nende elluviimise strateegiat, tegevuskava ja eelarveprognoosi. Eelhindamine teostatakse reeglina organisatsioonivälise eksperdi poolt ning on suunatud arengukava rakendajatele. Eelhindamise käigus fikseeritakse lähteolukord. See võimaldab võrrelda järelhindamise tulemusi eelhindamise tulemustega ja vastavalt lugeda arengukava täitmine õnnestunuks või mitte. Eelhindamise oluliseks väljundiks on mõõdikud, mis hõlbustavad erinevate hindamistulemuste võrdlemist edaspidise hindamise käigus.

Vahehindamist on praktiline kasutada mitte sagedamini kui üks kord aastas. Kuna igal aastal on vajalik planeerida organisatsiooni eelarvet ja esitada erinevaid aruandeid, on otstarbekas hinnata paralleelselt ka arengukava täitmist. Vahehindamise mõte on tagada, et liigutakse õiges suunas. Samuti analüüsida võimalikke muutusi väliskeskkonnas või organisatsiooni vajadustes ning korrigeerida sellele vastavalt järgmiste aastate tegevusi. Vahehindamist ei pruugi teostada väljastpoolt tulev hindaja.

Vahehindamine peab olema:

- teostatud kiiresti, et hindamisprotsess ei põhjustaks organisatsiooni tegevuses olulisi viivitusi;
- väga täpselt probleeme määratlev, et saaks kiiresti astuda parandavaid samme.

Järelhindamisel analüüsitakse lisaks tegevuseesmärkide täitmisele põhjalikult arengueesmärkide täitmist, organisatsiooni tegevuse mõju ja sõnastatakse saadud õppetunnid tuleviku jaoks. Järelhindamine on tulevikku suunatud, kuna mistahes vigade parandust on arengukava elluviimisel liiga hilja teha. Järelhindamise võivad teostada nii väljaspool organisatsiooni seisev sõltumatu isik kui meeskonna liikmed.

Järelhindamine peab olema:

- kõiki arengukavas püstitatud eesmärgi kattev ja põhjalik;
- analüütiline, võimaldamaks üldistuste tegemist ja tulevikus samade vigade vältimist.

Erinevate faaside hindamistulemusi kasutatakse erinevalt. Järelhindamist, mis on reeglina kõige põhjalikum, kasutatakse organisatsiooni arengu hindamiseks ning uue arengukava väljatöötamiseks ja tegevuste planeerimiseks. Hindamise tulemused võivad näiteks viidata sellele, et teatud tegevustesse investeerimine ei ole tulevikus mõttekas.

Seda, kas ja kui suures mahus erinevaid hindamismeetodeid ja tehnikaid kasutada, tuleb otsustada ennekõike kahe kriteeriumi põhjal:

- milleks hindamistulemusi kasutatakse;
- kui palju on hindamise läbiviimiseks ressursse (nii aja-, inim- kui rahalisi ressursse).

5.3. Hindamise läbiviimine

5.3.1. Kuidas hinnata?

1. Hindamise kavandamine

Hindamise kavandamine on võti kogu protsessi õnnestumiseks, ent kahjuks ei ole olemas ühtset võiduvalemit. Analüüsivõime, terve mõistus ja tubli annus loovust on see, mis aitab otsustada, millist informatsiooni koguda, et saada usaldusväärne ja kasutamiskõlblik tulemus. Samuti on äärmiselt oluline hindamisprotsessi ettevalmistamine – “*kui kavatsed puu langetada 8 tunniga siis vähemalt 4 tundi kuluta kirve teritamisele*”.

Mistahes hindamise puhul tuleb läbida 4 sammu:⁵⁹

1. hindamise korralduse paikapane,;
2. hindamisprojekti väljatöötamine,;
3. lähteülesande sõnastamine ja hindamise ulatuse määratlemine,;
4. hindamise läbiviimine ja tulemuste analüüs.

Esimese sammuna on vajalik paika panna, **kes hindamise läbiviimise eest vastutab ja kes seda teostavad**. Tuleb otsustada, kui palju inimesi on hindamisega seotud ning kas protsess viiakse läbi vaid meeskonnasiseste jõududega või kaastakse ka eksperte väljastpoolt. Mitmete rahvusvaheliste projektide hindamisel, mille läbiviimisele on kaasatud ka noortekeskused, on organisatsiooniväliste hindajate kasutamine eeltingimuseks. Samuti tuleb paika panna **hindamise reeglid** (missugused dokumendid ette valmistatakse ja kes mille eest konkreetset vastutab). Kui planeerite põhjalikumat vahehindamist või järelhindamist, on kasulik protsessi kaasata ka peamiste rahastajate ja klientide esindajaid.

Teise sammuna tuleb otsustada, missugune on **hindamise eesmärk ja selle läbiviimise kava**. Seega tuleb paika panna: hindamise eesmärk ja alaeesmärgid; hindamise ulatus; analüütiline kava; hindamisstandardid; kasutatava informatsiooni hulk ja valimid; tööplaan.

Kolmanda sammuna tuleb sõnastada **täpsem lähteülesanne**, milles peab sisalduma: hindamise põhjus; hindamistulemuste kasutamise eesmärk ja kasutajad; hinnatavate tegevuste ja mõõdikute kirjeldused; hindamise ulatus; peamised hindamisküsimused; info kogumise ja analüüsimise meetodid, tööplaan ja eelarve; hindamisaruande struktuur.

Neljas ja kõige mahukam samm on kindlasti **hindamise läbiviimine**. Hindamise läbiviimise kuldne reedel ütleb, et ‘*pole ühtset kuldset reeglit*’. Kõige parema tulemuse annab reeglina erinevate tehnikate ja meetodite kombineerimine. Hindamisprotsessi läbikukkumine on sageli põhjustatud just valede meetodite valikust ning ainult ühe meetodi kasutamisest. Meetodite valikul tuleb arvestada kahe vastuolulise teguriga. Ühelt poolt peaks hindamisprotsess olema võimalikult ulatuslik, põhjalik ja täpne. Teiselt poolt seavad hindamisele piirangud inim- ja rahalise ressursi olemasolu ning ajaraam. **Liiga põhjalik hindamine, mis hakkab takistama organisatsiooni tegevuseesmärkide täitmist, ei ole kindlasti otstarbekas**.

⁵⁹ Vt. ‘MEANS Collection. Principal evaluation techniques and tools. Vol 3’ Office for Official Publications of the European Commission, 1999

2. Hindamise meetodid ja tehnikad

Kasutatav hindamise viis sõltub suurel määral sellest, kuidas tulemusi rakendada soovitakse. Hindamise metoodika valikul tuleb esmalt otsustada, kas keskendutakse kvalitatiivsetele või kvantitatiivsetele näitajatele või paralleelselt mõlematele. Parima tulemuse annab kombineeritud variandi kasutamine.

Kvantitatiivse meetodi puhul mõõdetakse tulemusi numbriliste näitajatega ja analüüsitakse statistiliste meetoditega. Näiteks: noortekeskuse külastajate arv päevas/kuus/aastas, puhkelaagris osalenute arv, huvialaringides osalenute arv, tegevuse läbiviimise kulutused, toimunud infoürituste ning nende osalenute arv jne. Kvantitatiivne hinnang on alati objektiivsem ning ka raskemini vaidlustatav. Paljude tegevuste tulemuslikkus on siiski eelkõige seotud väljundite kvaliteediga. Näiteks laagri korraldamisel on lihtne kokku lugeda osalenute arvu, kuid palju olulisem on välja selgitada laagri edukus ja laiem mõju noortele.

Kvalitatiivse meetodi puhul kasutatakse hindamiseks mitteamvulist informatsiooni, mida kogutakse läbi rahuolu-uuringute, küsitluste, vaatluste ja aruandluse analüüsi. Näiteks: nõustamisteenuse tulemuslikkuse hindamine tagasiside abil osalejatelt või pärast nõustamist nende toimetulekut jälgides; klientide, partnerite ja töötajate rahulolu hinnates jne. Kvalitatiivsed hinnangud on reeglina vähem objektiivsed, samas töömahukamad ja ka kallimad. Taoliste hinnangute objektiivsust aitab tõsta suhtarvude kasutamine hindamisel ning järjepidev hindamistegevus, mis võimaldab erinevate perioodide tulemusi omavahel võrrelda.

Hindamistehnikaid on mitmeid ja nende valik sõltub oodatavatest tulemustest ja nende kasutamise viisi valikust. Olemuslikult võib hindamistehnikad jagada kahte gruppi – passiivsed (ennekõike dokumentide analüüsile keskenduvad) ning aktiivsed (inimestega suhtlemisele keskenduvad) hindamistehnikad.

Tabel 5.3.1.a. Hindamistehnikad

Passiivsed hindamistehnikad – töö dokumentidega	
Tegevuste päevikute analüüs	Meeskonna juht ja liikmed peavad olulisemate tegevuste jaoks 'tegevuste päevikut', kuhu kantakse tehtud tähelepanekud ja saadud kogemused. Päevik peaks kindlasti sisaldama ka kõiki antud tegevust puudutavaid tähtsamaid dokumente.
Dokumentatsiooni analüüs	Analüüsitakse erinevate ekspertide aruandeid, töötajate aruandeid (korraldajate hinnang laagri või infoürituse toimumisele jms), tegevusaruandeid, finantsaruandlust jms.

Tabel 5.3.1.b. Hindamistehnikad

Aktiivsed hindamistehnikad – töö inimestega		
TEHNIKAÜÜP	HINDAMISTEHNKA	HINDAMISTEHNKA PLUSSID JA MIINUSED
Küsitlused	Suletud küsimustega kirjalik küsitlus Avatud küsimustega kirjalik küsitlus Kombineeritud kirjalik küsitlus	+ Hulgipostituse teel võimalik küsitleda suurt hulka inimesi + Lihtne ja mugav viis saada palju kasulikku infot + Suhteliselt odav

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengukava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

		<ul style="list-style-type: none"> - Ankeetide tagastamise % võib olla väike - Ankeedid tagastatakse tühjalt või osaliselt täidetuna - Ankeedid nõuavad eeltestimist
	Telefoniküsitlus	<ul style="list-style-type: none"> + Kindlustab vastused ankeedi küsimustele + Annab tagasisidet küsimuste arusaadavuse kohta <ul style="list-style-type: none"> - Suhteliselt kulukas ja aeganõudev
Uuringud	Rahuoluuuring	<ul style="list-style-type: none"> + Võimalik saada suur hulk olulist informatsiooni organisatsiooni tegevuse edukuse hindamiseks <ul style="list-style-type: none"> - Kulukas ja aeganõudev - Koostamine nõuab ekspertteadmisi
	Väliskeskonna uuring	<ul style="list-style-type: none"> + Võimaldab hinnata organisatsiooni tegevuse mõju väliskeskonnale + Võimaldab hinnata väliskeskonna ootusi organisatsiooni tegevusele <ul style="list-style-type: none"> - Kulukas ja aeganõudev - Koostamine nõuab ekspertteadmisi
Intervjuud	<i>Silmast silma</i> intervjuu	<ul style="list-style-type: none"> + Väga informatiivne <ul style="list-style-type: none"> - Väga kulukas ja ka aeganõudev (sh aja kooskõlastamine) - Eeldab professionaalset intervjuerijat, kes oskab teadlikult vältida suunavate küsimuste esitamist
	Telefoniintervjuu	<ul style="list-style-type: none"> + Väga informatiivne <ul style="list-style-type: none"> - Kulukas ja ka aeganõudev (keeldumiste võimalus) - Nõuab prof. intervjuerijat (suunavate küsimuste vältimine)
Tagasisidelehed	Suletud küsimustega hinnanguleht Avatud küsimustega hinnanguleht Tagasisideleht	<ul style="list-style-type: none"> + Lihtne koostada ja analüüsida + Vahetu tagasiside võimalus <ul style="list-style-type: none"> - Küsimuste arv limiteeritud - Oht suunavate küsimuste abil mõjutada vastust

Hindamistehnikate kasutamisel on alati oluline ka paika panna:

- Kuidas andmeid kogutakse?
- Kes kogub?
- Kui sageli andmeid kogutakse (iga päev, kord kuus, kui tegevus on lõppenud)?
- Millal hindamine läbi viiakse?

Praktiline ülesanne

Noortekeskuse arengueesmärgi 'Noortele laiaulatuslikumate vaba aja veetmise võimaluste loomine' saavutusmõõdikute ning nende hindamiseks vajalike tehnikate määramine

Määratle kahe nimetatud arengueesmärgi saavutusmõõdikud eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevuste lõikes. Arutle, mida on vaja mõõta (kvaliteeti, kvantiteeti, hinda) ja missugused võiksid olla eesmärkide saavutamise tulemuslikkuse näitajad. Määra ka mõõtmisühikud ja mõõtmise sagedus. Lõpuks pane paika eelistusjärjekord (mis on noortekeskusele ennekõike oluline).

Et näitajaid ei saaks liiga palju, analüüsi esialgset kokkupanud loetelu kriitiliselt, vastates küsimustele:

- kas näitaja on tõepoolest oluline?
- mis juhtub, kui sellest loobuda?
- kes ja kuidas kogutud infot kasutab?

Kui mõõdikud on paigas, otsusta, missuguseid hindamistehnikaid soovid hindamiseks kasutada. Määratle iga mõõdiku puhul, kuidas informatsiooni kogutakse ning seda analüüsitakse.

Võimalik lahendus

Eesmärgi "noortele laiaulatuslikumate vaba aja veetmise võimaluste loomine" saavutusmõõdikud võiksid olla järgmised.

Mõõdik	Mõõdiku selgitus	Mõõtmisühik	Mõõtmise sagedus	Tehnika
Keskuse lahtiolekuaja pikendamine	Mitu tundi on keskus nädalas/kuus avatud. Eesmärgiks suurendada tundide arvu.	% (kvantitatiivne)	1 kord poole aasta jooksul	Statistika analüüs
Keskuse tegevusvõimaluste laiendamine	Mitu mängu jm tegevuse võimalust on keskus olemas. Eesmärgiks laiendada võimalusi.	% (kvantitatiivne)	1 kord poole aasta jooksul	Statistika analüüs
	Noorte rahulolu keskuse poolt pakutavate võimalustega.	Hinne (kvalitatiivne)	1 kord kvartalis	Tagasisideküsitlus
		Rahulolu % (kvalitatiivne)	1 kord kvartalis	Tagasisideküsitlus
	Tegevuste laiendamisse suunatud raha hulk ja selle suurenemine.	% (kvantitatiivne)	1 kord aastas	Eelarve analüüs

*Avatud noortekeskuste arendamine mitmekultuurilises ühiskonnas:
Arengukava koostamise, rakendamise ja hindamise käsiraamat*

Laagrite ja huviringide arvu suurendamine	Mitu laagrit ja mitu huviringi toimub keskuse poolt korraldatuna aastas.	%	1 kord aastas	Statistika analüüs
	Noorte rahulolu laagrite ja huviringide kvaliteediga.	Hinne (kvalitatiivne)	1 kord kvartalis	Pärast iga laagrit
		Rahulolu % (Kvalitatiivne)	1 kord kvartalis	Huviringide puhul kord poole aasta jooksul
	Laagrite ja huviringide korraldamiseks kasutatud raha hulk.	% (kvantitatiivne)	1 kord aastas	Eelarve analüüs

Eesmärkide saavutamiseks ei ole vaja kasutada ilmtingimata kõiki toodud mõõdikuid. Noortekeskuse eripärast lähtuvalt on vaja otsustada, kas kasutada pigem kvalitatiivset või kvantitatiivset hindamist. Näiteks on selge, et kui keskus on lahti hommikust õhtuni, ei ole võimalik ega kasulik lahtiolekuaegasid veelgi pikendada. Sel juhul on otstarbekam hinnata noorte rahuolu keskuse poolt pakutavate võimaluste mitmekesisuse ja kvaliteediga.

Saavutamaks paremat kuluefektiivsust, on võimalik lisaks kulunud raha hulgale siduda kulud keskust külastanud noorte arvuga või pakutavate tegevuste arvuga ning hinnata, kui suured on kulud ühe osaleja või tegevuse kohta. Samuti saab võrrelda noorte hinnangut pakutavate teenuste kvaliteedile ja nende teenuste pakkumiseks kulunud raha hulka. Kui analüüs näitab, et kulud osaleja või tegevuse kohta on pigem tõusnud, aga kvaliteet on jäänud samaks või langenud, saab teha vajalike muudatusi keskuse eelarve kasutamisel.

Vaba aja veetmise võimaluste laiendamise kaugeleulatavamaks eesmärgiks on noortekeskust külastavate või keskuse poolt korraldatavatel üritustel osalevate noorte arvu kasv. Mida rohkem erinevaid ja omanäolisi tegevusi, seda atraktiivsem on keskus ning seda paremad on võimalused uute 'klientide' tekkimiseks. Seega on kasulik üks kord poole aasta jooksul mõõta ja hinnata ka keskuse poolt pakutavate teenuste kasutajate hulka. Ka seda mõõdikut on võimalik siduda nii tegevuse kvaliteedi kui nende läbiviimiseks kuluva rahaga ning teha vajadusel muudatusi keskuse poolt pakutavate teenuste struktuuris.

Kontrollküsimused hindamiseks ettevalmistumisel

1. Kas määratletud sai piisavalt mõõdikuid, mille alusel arengukava eesmärkide täitmist hinnata?
2. Kas kasutati objektiivseid ja asjakohaseid mõõdikuid?
3. Kas näitajate valik kujunes lähtuvalt sellest, et neid on kerge mõõta?
4. Kas midagi jäeti välja seetõttu, et tulemust on raske mõõta?
5. Kas planeeritud hindamistehnikad võimaldavad vajaliku tulemuse saavutada?
6. Kas hindamise alusinformatsioon on kättesaadav?
7. Kas kogutud info aitab realselt noortekeskuse tegevust parandada?
8. Kas noortekeskusel on hindamise läbiviimiseks piisavalt inimesi ja rahalisi ressursse?