

RUUMI LOOJAD

*kuidas kaasavalt juhtides
muutusi luua*



RUUMI LOOJAD
kuidas kaasavalt juhtides
muutusi luua

Koostajad: Helina Kärgerberg, Piret Jeedas

Keeletoimetaja: Tiina Lias

Kujundus: Joel Tambaur

Fotod: Paavo Eensalu, Kristi Leps, Piret Jeedas

MTÜ Ruumiloojad

Palupõhja

2013

E-raamatut võib salvestada, printida,
levitada ning kasutada autorile viidates.

ISBN: 978-9949-33-472-8 (pdf)

Sisukord

Kaassõnaks / 4
Mõisted / 7
Kaasamispraktikud / 8

I OSA

Kaasav juhtimispraktika /Piret Jeedas/ **11**

II OSA

Samm tagasi - kaasava juhtimise sünd maailmas /Piret Jeedas/ **16**

Samm tänasesse - Ruumiloojad ja kaasava juhtimise sünd Eestis
/Piret Jeedas, Helina Kärgenberg/ **18**

Samm edasi - kaasamispraktikute ringi kujunemine /Kati Orav/ **21**

III OSA

Kaasaja neli praktikat /Ivika Nõgel/ **25**

Kaasamispraktikute lood

Kaasav juhtimine kui tähenduslikkuse otsimine ja loomine
/Piret Jeedas/ **28**

Uute algatuste kaasav käivitamine /Ivika Nõgel/ **32**

Kaasamine kui loomulik olemise viis /Robert Oetjen/ **35**

Kaasav juhtimine kui viis olemasolevate mõttemustrite
murdmiseks /Kristiina Liimand/ **38**

Kaasamine algab iseendast /Margus Timmo/ **40**

Muutused sünnivad inimesi kaasates /Age Rosenberg/ **43**

Kaasamine eeldab inimeste usaldamist /Kati Orav/ **45**

IV OSA

Kaasamisprotsesside juhtimine

Kaasamisprotsesside elluviimine ehk kaordiline tants
/Robert Oetjen, Piret Jeedas/ **48**

Kuidas kaasavalt tegutseda kogukonnas:

Pühajärve kooli lugu /Ivika Nõgel/ **52**

Kuidas kaasavalt luua organisatsiooni strateegia:

Tartumaa Arendusseltsi piirkonna strateegia
kujundamise protsess /Piret Jeedas, Kristiina Liimand/ **55**

V OSA

Kaasamist toetavad meetodid /Piret Jeedas/ **60**

Ring - vanim kaasamise viis / **64**

Tunnustavad vestlused - igas valdkonnas on midagi hästi / **67**

Avatud Ruumi meetod - igaüks võtab vastutuse / **69**

Maaimekohvik - ühendame erinevad perspektiivid / **72**

Õpirännak - uurime, mida teised arvavad / **74**

Lugude jutustamine - vahend muutuste mõtestamiseks ja juhtimiseks / **75**

Ideeturg - puhume uutele asjadele elu sisse / **77**

Ruumiloojad - tegutsedes tarkuse ja kirega / 80

Vaatamiseks ja lugemiseks / 81

Kaassõnaks

Helina Kärgerberg

Kindlasti on igäihe elus olukordi, kus mõistad, et kaalukausil on kaks valikut – nüüd või mitte kunagi. Nii juhtus ka minul silme ees oleva kaasava juhtimise raamatu koostamisega.

Käisin MTÜ Ruumiloojate poolt korraldatud kaasava juhtimise koolitusel 2012. aasta veebruaris – tolle aasta kõige külmematel talvapäevadel. Tegelikult polnud mul enne koolitust aega mõelda sellele, mida tähendab minu jaoks kaasav juhtimine ja mis eesmärgiga koolitusele lähen. Mõnikord lihtsalt teed valikuid, mis viivad sind õigeks ajaks õigesse kohta, et saaks toimuda äratundmine. Kõige enam vaimustas mind viis, kuidas koolitus oli otsese juhtimiseta juhitud. Kulgemine, kuid mitte laialivalgumine. Õppimine, kuid mitte traditsioonilisel viisil. Nende kolme päeva jooksul kogesin midagi terviklikku, mille tähendust ma enda jaoks koolituse lõppedes veel sõnastada ei osanud.

Koju jõudnud, kirjutasin mälupealsetele ja märkmetele toetudes kolm koolituspäeva detailselt lahti. Lootsin, et nii saan aru dünaamikast ja sellest, mis seal tegelikult toimus. Kas asi oli mõnu-

sas koolituskohas? Või õhtustes jutuajamistes kaminatule ees? Osalejates? Koolitajates? Teemas? Või minus endas? Püüdsin tabada ja lahti mõtestada, mis oli see miski, mis muutis selle koolituse kõigi varem läbitute taustal nii eriliseks...

Tegelikult ma seda miskit tookord üles ei leidnudki. Aga midagi leidsin siiski... Esimese asjana panin oma töölaua juurde meeldetuletuse koolitusest kõlama jäänud mõttega: „Ainult mina ise saan hoida oma sisemist tuld“, ja vaatasin üle laual pooleli olevad tööd. Mul oli käsil mitme projekti kirjutamine, millest üks kandis nime „Elu juhtimise koolitus“. Kirjutasin teiste seas valmis ka selle projekti, kuigi mingi kummalise rahutusega, printisin esituspäeva hommikul välja ja köitsin kaante vahele. Hoidsin projekti käte vahel, kuid pidin lõpuks tunnistama, et ma ei saa seda teha. Ma ei saa minna projekti esitama, kuna olin muutunud. See oli natuke kõhus keerama panev tunne, sest olin juba enne koolitust projekti heaks kuu aega tegutsenud. Ja mitmed teisedki inimesed olid oma aega hinnapakkumiste esitamisele panustanud. Ja üldsegi, tegelikult polnud see mulle absoluutselt omane käitumisviis midagi pooleli jätta.

Põhjus, miks mu sees kõik viimasel hetkel tõrkuma hakkas, oli selles, et juba koolitusel oli hakanud minus kasvama küsimus – kas ma ikka tean, kuidas oma elu juhtida? Ja nüüd mõistsin täie vastutusega – kuidas saan õpetada teistele oma elu juhtimist, kui olen just avastanud, et tegelikult juhivad minu elu teadlikkuse kõrval ka piiravad uskumused, hirmud ja eelarvamused? Nii jäigi projekt lauale, kuigi jälgisin terve päeva kella, ise samal ajal mõeldes – ma ju veel jõuaks...

Pärast seda kummalist päeva asusin lähemalt vaatlema, kuidas oma elu veelgi teadlikumalt elada. Samuti hakkasin järgnevatel kuudel gruppidega töötades kaasamise meetodeid praktiseerima. Hoolimata sellest, et see oli näpuga õpimapist järje ajamine ja vahel ka hulljulge katsetamine.

Kui Piret Jeedas rääkis Kaasajate Kasvulava programmist¹ ja küsis, kas olen huvitatud kaasava juhtimise raamatuga tegelema, võtsin kõigepealt nädalase mõtlemisaja. Oma elu uurides olin aru saanud, et enne jah-sõna ütlemist tasub suuremate ettevõtmiste puhul alati vaadelda oma hetkesuhet ajaga ja tunnetada, kas see mõte on ka minu tahe.

Mõistsin, et Pireti pakkumine on tegelikult valik – nüüd või mitte kunagi. Teadsin, et mul pole loomuomast püsivust kaasava juhtimise teemat omal käel sügavalt uurima hakata ja mind inspireerib kõige enam koostöö teiste inimestega. Nii olingi nõus – jah, nüüd, sest teist korda ei tule. Mul on veel värskest meelest puudutav kogemus koolitusest ja just nüüd on mul võimalus küsida erinevatelt kaasamispraktikutelt, mis see kaasamine ja kaasav juhtimine tegelikult on. Äkki saan siis jälle sellele miskile, mis tollal tabamata jäi...

See tee on olnud põnev ja avastusterohke – iga isikliku loo ülestähendamiseks leppisime kaasamispraktikutega kokku vestluse, kus esitasin 3–4 põhiküsimust. Need vestlused kujunesid sageli mitme tunni pikkuseks. Iga vestluse käigus tekkis alati vähemalt üks kandev vaikushetk, mil tajusime mõlemad totaalset kohalolekut ja teineteise mõistmist. Esimesed vestlused said linti 2013. aasta maikuu lõpus ja viimased augustikuu viimastel päevadel. Pärast seda said vestlused sõna-sõnalt tekstiks ja sealt edasi lugudeks vormitud, eesmärgiga jätta lood nii autentseks kui võimalik, ilma tõlgendamise ja ümbersõnastamiseta. Seepärast võib ehk ka

lugedes märgata erinevusi kirjastiilis. Olen tundnud, kuidas raamatuga tegeledes olen kahelnud ja avanenud, muutunud ja oma piiravatele uskumustele otsa vaadanud, neid mõistnud ja lõpuks ka kasvanud.

Seda raamatut võib vaadelda kui ühe organisatsiooni loomis- ja arengulugu, kuid ka laiemalt – kui ühe mõtteviisi levikut ja võrgustiku loomist, kaasava juhtimise (ingl *Art of Hosting*) Eestisse jõudmist, kaasamisest innustust leidnud inimeste isiklike lugusid, millest on kahtlemata väga palju õppida ja mille kaudu jõuab lähemale mõistmisele, mis on kaasav juhtimine. Või õigemini sellele, kui mitmetähenduslik see juhtimispraktika on.

Raamat on jaotatud viieks osaks. Esimene peatükk avab kaasava juhtimispraktika olemust, teine on pühendatud kolmele loole: kaasava juhtimise sünd maailmas, Ruumiloojate ja kaasamispraktikute ringi kujunemine. Kolmas osa tutvustab nelja kaasava juhi praktikat, mida illustreerivad kaasamispraktikute isiklikud lood. Neljas peatükk toob lugejani ühe kaasamisprotsesside ellukutsumist toetava mudeli ilmestata kahe näitega, kuidas läbi kaasava

tegutsemise on toimunud suured muutused. Esimene vaatlleb muutusi Pühajärve kooli näitel kogukonnas ja valla tasandil ning teine organisatsioonis – Tartumaa Arendusseltsis, kus kaasamismeetodite abil viidi ellu strateegia uuendamine. Viimasesse peatükki oleme koondanud ülevaate erinevatest kaasavatest meetoditest. Raamatu lõpust leiad suunised täiendavaks lugemiseks.

Loodan, Hea Lugeja, et ammutad raamatust inspiratsiooni, kuid saad ka praktiliselt rakendatavaid teadmisi. Ja kõige enam ehk annavad need lood julgust oma elu tähenduslikult ja kaasavalt elada.

Aitäh teile, kes te osalesite raamatu koosloomises, peatükkide kirjutamises ja lugude ülestähendamises. Sain tunda, et ka nii on võimalik – kõik võtavadki vabatahtlikult vastutuse ja tegutsetakse koos ühise eesmärgi nimel.

Aitäh:

Agele – kes rääkis oma loo Härmal rabarbereid hakkides;
Piretile – kellega jalutasime ja vestlesime Ess-soo rabavaikusel;
Robertile – kellega vestlesime Pokumaa päikeselises suvehetkes;
Ivikale – kellega rääkisime innustunult Härmal nurmenukkude keskel;
Katile – kelle lugu sai linti Härmal lõunasöögiks kaalikaid ja porgandeid puhastades;
Kristiinale – kellega võtsime ette värskendava hommikuse jalutuskäigu Sännas rahvusvahelise kaasamis-koolituse ajal;
Margusele – kellega tekkis hetk vestluseks Sanna Velokuuri päikeselisel trepil pärast kosutavat lõunapausi;
Dianale – kellega oli vaimustav katsetada avastava vestluse meetodit rahvusvahelise koolituse ajal Sännas.

¹ Kaasajate Kasvulava on omanäoline kaasamispraktikute ja -huviliste arengu-programm, mille sihiks on tõsta kaasajate valmisolekut ja võimekust kaasamisprotsesse mõjusalt juhtida. Projekti rahastab EMP toetuste Vabaühenduste Fond Avatud Eesti Fondi vahendusel.



Esmalt pidi see miski, mida nimetada „raamatuks“, olema 15 lehekülge pikk. Ja nüüd on nii, et tuleb varuda kannatust ja võtta lugemiseks aega. Ehk peegeldab see ka tõsiasja, et tähenduslikuks kaasamiseks on samuti vaja aega...

Selle raamatu koostamine sündis tundest, et aeg on kaasava juhtimise edendamisel korraks peatuda ja küsida endalt, mida me siis tegelikult teeme. Alates 2009. aastast on väike grupp inimesi MTÜ Ruumiloojad mütsi all tegelenud kaasava juhtimispraktika külvamisega Eestis. Tegemist on entusiastide, katsetajate ja loovate inimestega, kes soovivad oma elus tähenduslikult kujundada ja targalt juhtida olemasolevaid projekte, ettevõtteid, kogukondi jne. Me soovime oma kogemusi teistega jagada. Seda ka isiklikult ja ausalt, nii nagu me tänast juhtimismaastikku näeme või ümbritsevat elu kogeme. Lisaks kaasava juhtimise koolitustele võiks raamat olla üks nendest viisidest. Seda raamatut on vaja ühelt poolt meile endile, kes me kaasamispraktikutena tegutseme, et väärtustada senitehtut. Loomulikult on see lugu ühest „algatusest“ või

„liikumisest“, mis on alguse saanud inimeste omavahelisest vestlusest. Seega võivad siit inspiratsiooni saada nii sotsiaalsed ettevõtjad, tulevikku vaatajad, müüdimurdjad kui ka visioonäärnid. Samuti julgustab raamat meilt endilt täna küsima, kuhu edasi minna ja mil viisil jätkata. Raamatust ei leia valmisretsepte ega -lahendusi, vaid siinsed lood ja näited pakuvad palju tõlgendusruumi ning võimalust küsida endalt, milline kaasaja ja juht mina täna ja homme olen.

Siiras tänu ja kummardus kõigile, kes on meid usaldanud...

Piret Jeedas,
kaasamispraktik

Mõisted

ART OF HOSTING (AoH) on globaalne liikumine, praktikakogukond. Juhtimispraktika, mille keskmes on tähenduslike vestluste elluviimine. Eesti keeles kasutatakse vastena „kaasav juhtimine“ (ingl *art of participatory leadership*), <http://www.artof-hosting.org/what-is-aoh/>

KAASAMINE – tegevus või protsess, kus tehakse otsuseid ja viiakse neid ellu teistega koos ja teistega arvestades (Kaasamise Käsiraamat).

Kaasamine on inimestevahelise dialoogi loomise protsess. Kaasamise tulemusena toetatakse uuenduslike ideede leidmist, komplekssete probleemide lahendamist, õppivate võrgustike kujunemist, uute algatuste sündi jne.

Kaasamise meisterlikkus seisneb inimsuhtluses – oskuses luua vaba ja avatud keskkond dialoogiks.

Dialoogi keskmes on vestlused – kaasajatena on oluline luua keskkond, kus leiaksid aset tõeliselt sisukad vestlused.

RUUMILOOMINE – seostub märksõnaga „kaasamine“ ehk laiemalt keskkonna loomine, kus inimesed on valmis tegutsema, võtma vastutust ja pühendumata.

MTÜ RUUMILOOJAD – kodanikuühendus sihiga kaasa aidata sellise juhtimispõlvkonna arengule, kes tegutseb targalt ja loob lahendusi ühiskonna pikaajalise jätkusuutliku arengu seisukohalt lähtudes.

KAASAV JUHTIMINE – inimeste võimetele toetuv muutuste ellukutsumine ja ühise heaolu loomine. See on juhtimispraktika, mis toetab kaasaja valmisolekut ja võimekust mõjutada oluliste muutuste elluviimist ja tähendusrikast kaasamist.

KAASAMISPRAKTIK – kaasava juhtimise põhimõtetele toetuv, kaasavaid meetodeid rakendav ja pidevalt oma tegutsemisviisi lihviv kaasaja.

KAASAJA – targalt tegutsev kaasava keskkonna kujundaja ja looja.

VÕÖRUSTAJA (*ingl host*) – tähenduslike vestluste ellukutsuja, kaasaja.

OSALEJA – kaasamisprotsessidesse aktiivselt kaasatud inimene, kes on valmis panustama ja võtma ka vastutust tulemuste elluviimise eest.

KAASATAV – kaasamisprotsessidesse kaasatud inimene, kelles nähakse sageli pigem passiivset osalejat.

Kaasamispraktikud



Piret Jeedas on loodusest inspireeruv koolitaja, kes on kümnekond aastat loonud arenguruumi inimeste mitmekülgseks kasvamiseks. Praegu on Piret seotud kaasava juhtimispraktika tutvustamisega eri valdkonna inimestele Eestis ja laias maailmas. Ta on kogunud juhtimistarkust maailma juhtivatelt mõtlejatelt, nagu Peter Senge, Otto Scharmer, Juanita Brown, Adam Kahane isiklikult. Soovib teha elus vaid hingelähedasi asju, mistõttu püüab oma unistusi realiseerida sotsiaalset väärtust loovas organisatsioonis Ruumiloojad.



Kati Orav elab Võrumaal, kus ta jagab oma igapäevaelu abikaasa ja kahe pojaga. Ta on kaasamispraktik ja koolitaja, kelle suureks kireks on positiivsete muutuste loomine, inimeste innustamine ning oluliste vestluste algatamine. Kati armastab väga lugude jutustamist, loovkirjutamist ja visualiseerimist. Teda leiad veebilehelt www.klaaskuulilood.ee



Ivika Nõgel on kaasamispraktik, koolitaja ja strateegiate looja. Täna töötab ta Võrumaa Arenguagentuuri juhina ning on kodanikualgatuse “Maale elama” eestvedaja. Lõuna-Eesti areng ja elujõulisus läheb talle sügavalt korda. Kaasamine on Ivika jaoks elustiil. Kasutades kaasamismeetodeid oma töös ja tegevustes, soovib ta muuta inimeste koostöö viljakamaks ja sõbralikumaks.



Robert Oetjen on avatud ruumi kui kaasava meetodi vilunud praktik Eestis. Olgu tegemist ambitsioonika ettevõtte, kogukonna MTÜ või suure riigiasutusega, Robertit innustab ja inspireerib töö organisatsioonidega, kus inimesed avastavad kaasavate meetodite abil oma sisemist ressursi ning ainuomast potentsiaali uute ja paremate tulemuste saavutamiseks. Robertil on kogemusi erinevate organisatsioonide ja rahvusvaheliste projektide juhtimisel, ta on ellu kutsunud Palupõhja looduskooli keset Alam-Pedja looduskaitseala, kus rakendab oma mitmekülgseid teadmisi loodusest.



Kristiina Liimand armastab seiklusi ning uusi põnevaid väljakutseid. Täna on talle oluline praktiseerida tõelist kohalolekut elus. Samm-sammult on ta leidnud iseennast ning tasakaalu ümbritseva maailmaga, nautides seejures kohtumisi paljude imepäraste inimestega. Juba 7 aastat on tal olnud võimalus juhtida suurepärase meeskonnaga organisatsiooni – Tartumaa Arenduseltsi, kus on ühiselt käivitatud innovaatilisi suurprojekte ja rakenduse on leidnud esialgu võimatuna näivad ideed. Kaose ja korra piirimail tantsimine on Kristiina oskus. Oma töös kombineerib ta NLP-d (neurolingvistiline programmeerimine) ja kaasavat juhtimist. Veel paelub teda uute toodete loomine ja turundusvaldkond.



Age Rosenberg töötab Haridus- ja Teadusministeeriumis ning on Tartu Ülikooli õppejõud ja doktorant. Ta soovib, et ta elus valitseks tasakaal pere, iseolemise ja töö vahel. Kaasamist saab ta praktiseerida ja tudeerida kõigis neis. Samamoodi hindab ta tasakaalu oma töistes tegevustes, kus hetkel balansseerib organisatsiooni sisekommunikatsiooni valdkonnas praktiku, uurija ja õppejõu rolli vahel. Age armastab oma peret, kus on kasvamas kaks toredat last, ning naudib rahvatantsu.



Margus Timmo juured on Setomaal, kuid elanud ja kooli lõpetanud on ta Võrus. Ettevõtlus on alati olnud tema jaoks väljakutse ja piiramatute võimalustega maailm. Suurepärase kogemuse on andnud hotell Pesa juhtimine ja MTÜ Eesti Maaturismi arendamine 19 asutajast 330-liikmeliseks ettevõtjate organisatsiooniks. Praegusel hetkel juhib ta MTÜ Setomaa Valdade Liitu ja tema väljakutseks on piirkonna isemajandamisvõime suurendamine ning jätkusuutlikkus, mille võtmeks on leidlik ja ettevõtlik inimene. Loovus ja koostöö on märksõnad, millel tugineb ettevõtliku pere edu. Kaasajana püüab ta olla sillaks teooria ja praktika vahel. Marguse tugevaks küljeks on oskus üles ehitada organisatsioone ja struktuure, mis toetavad positiivseid muutusi ning jätkusuutlikku arengut.



TOSA

ING AND
ING THE BACKE

CELEBRATING OUR
100th BIRTHDAY

- 1. COMMUNITY ENGAGEMENT
- 2. ECONOMIC DEVELOPMENT
- 3. ENVIRONMENTAL PROTECTION
- 4. HEALTH CARE
- 5. HOUSING
- 6. INFRASTRUCTURE
- 7. LABOR
- 8. LAND USE
- 9. POLICE
- 10. PUBLIC SAFETY
- 11. RECREATION
- 12. SOCIAL SERVICES
- 13. TRANSPORTATION
- 14. UTILITIES
- 15. WATER
- 16. WASTE MANAGEMENT
- 17. YOUTH SERVICES

DAY 4

WHY SHOULD
BENEFIT THE
BEST OF THE
WORLD?

WHAT DOES
THE COMMUNITY
NEED TO ACHIEVE
THIS?

ARRIVES

Kaasav juhtimispraktika

Piret Jeedas

Igaüks meist otsib ühel või teisel moel võimalusi elada ja tegutseda kooskõlas oma sisemiste soovide, püüdluste või unistustega. Isiklikus elus, töös või vabatahtlikuna tegutsedes soovime kogeda tähendusrikkaid hetki ning sisukaid vestlusi, teha koostööd hoolivate, toetavate ja tunnustavate inimestega. Meid tiivustavad kogemused, kus meil lastakse tegutseda oma tegelikke võimeid proovile pannes. Paraku peame ka tõdema, et inimest väärtustav, eluterve ja toetav keskkond ei ole sageli meie elu loomulik osa. Kaasavad juhid aga esitavad tänastele tegutsemis- ja organiseerumisviisidele väljakutseid ning otsivad ühiselt uusi koostööviise.

Kaasamise mitu palet

Kaasamine on viimastel aastatel pälvitud üha suuremat tähelepanu eelkõige kodanikuühiskonna kujunemise ühe nurgakivina. Kaasamisel on oluline roll poliitika kujundamisel ja õigusloomes ning häid valitsemistavasid järgides. Tuge leiab Kaasamise Heast Tavast² või Kaasamise Käsiraamatust³. Kaasamise kolmeks oluliseks komponendiks peetakse huvirühmade informeerimist, nendega konsulteerimist ja nende osalemist otsuste tegemisel (Praxis⁴). Kaasamine on see, kui teeme otsuseid ja viime neid ellu teistega koos ja teistega arvestades (Kaasamise Käsiraamat). Eelnevale tuginedes võib öelda, et kaasamise mõiste üks käsitlusi on selgelt seotud eri huvigruppide osalemisega otsustusprotsessides. Praktikaga juhtub sageli nii, et inimesed saavad küll osaleda oluliste küsimuste arutelus, ideede genereerimises või avaldada oma arvamust küsitlustes, kuid tihti jääb tekkimata seos nende panuse ja lõpptulemuse vahel. Ei teki tunnet, et koostööst ja igaühe panusest on sündinud midagi suurt ja väärtuslikku.

Üha vajalikum on aga vaadata kaasamist laiemalt kui pelgalt otsustusprotsessides osalemist või selle poliitilist taotlust. Kaasamine on miski, mis on osa meie igapäevaelust, sõltumata sellest, kas oled juht või ametnik, õpetaja või sotsiaalne ettevõtja. Võib öelda, et kaasamise kaudu on võimalik toetada uuenduslike ideede leidmist, komplekssete probleemide lahendamist, õppivate võrgustike kujunemist, uute algatuste sündi jne. Kaasamise toel saab luua dialoogikultuuri eri sektoritesse kuuluvate inimeste vahel just tänases keerulises maailmas, väga erinevaid eluvaldkondi puudutavate otsuste ja probleemide puhul. Kõige laiemalt on kaasamine sellise keskkonna loomine, kus inimesed on valmis tegutsema, võtma vastutust ja pühenduma. Selle loomine eeldab aga eestvedajaid, kes soovivad ning oskavad kaasata erineva tausta ja kogemusega inimesi keeruliste probleemide ühiseks lahendamiseks ja uuenduste elluviimiseks. On oluline, et me oskaksime üles leida inimestes peituvad ressursid ja sisemise tarkuse, tänu millele on võimalik targalt tegutseda. Seega võime lisaks terminile „kaasamine“, mis on enam seotud kaasamisprotsesside

planeerimise ja elluviimisega, rääkida juhtimispraktikast, mis on suunatud eestvedajate oskuste lihvimisele, tähendusrikkast kaasamist toetavate hoiakute kujundamisele. Teisisõnu tuleb juttu kaasavast juhtimisest, mille keskmes on eeldus, et igaühes on peidus juht.

² Kaasamise hea tava: <http://valitsus.ee/et/riigikantselei/kaasamine-ja-mojude-hindamine/kaasamise-hea-tava>

³ Kaasamise käsiraamat: valitsus.ee

⁴ <http://www.praxis.ee/index.php?id=115>

Igaüks on juht

Maailma üks juhtivam loovagentuur ja disainiettevõtte IDEO ⁵ on loonud organisatsioonikultuuri, kus välditakse tiitleid ning suuri kontoreid, mis loovad nii vaimseid kui ka füüsilisi piire inimeste ja meeskondade vahel. Üks selle eestvedajatest David Kelley leiab, et reeglite kehtestamine on esimene märk bürokraatiast. Nende koosloomiskultuuri juurde kuulub põhimõte vestelda sisukalt ning luua uusi lahendusi, toetudes üksteise julgelt väljakäidud ideedele. Igaüks on selles ettevõttes juht, kes haarab projektide ja võimaluste järele. IDEO-s peegeldub kultuur edastab selge sõnumi: igas inimeses on peidus juht. Juhiks olemine ei ole seotud staatuse või positsiooniga, vaid pigem mõtteviisiga vastutada oma elu eest.

Kaasav juhtimine on inimeste võimele toetuv muutuste ellukutsumine ja ühise heaolu loomine. Teisisõnu, juhina usume, et lahendused peituvad inimestes endis. Teiseks, koos tegutsedes loome lahendusi, mida maailm tegelikult vajab. Ning ei tohiks ära unustada, miks ja kelle jaoks me mida-

gi teeme. Kaasav juht julgeb vajaduse korral endale tunnistada, et ta ei tea kõiki vastuseid ning kõige parem lahendus sünnib kõikide protsessis osalejate koostöös ja siiras huvis, olgu selleks siis külakogukonda puudutavad küsimused või asutusesisesed väljakutsed.

Kaasavad juhid avastavad sageli, et kaasav juhtimine pole mingi eraldi-seisev asi, vaid pigem mõtteviis, mis muudab kogu suhtumist ellu. Suureneb kohaloleku jõud ja arusaam sellest, kuidas erinevused tegelikult ühendavad, mitte ei lahuta. „Kuid kaasamine pole tegu, mida saab juhendi järgi teha, pigem on see teatud määral elufilosoofia, mille põhiküsimus on, kuidas me teistesse inimestesse suhtume,“ leiab üks kaasava juhtimise edendajaid Robert Oetjen MTÜ-st Ruumiloojad. Kaasamise praktiseerimist toetab teatud mõttemustrite mõistmine, näiteks organisatsioon või kogukond kui elav süsteem, iseorganiseeruvad ja avatud süsteemid, lahenduskeskne mõtlemine. Sisukate protsesside suunamist toetavad erinevad planeerimismudelid, näiteks kaardilised sammud (link materjalis) või U-protsess. Täenduslike vestluste ellukutsumist inimeste

vahel võimaldavad mitmed kaasavad meetodid, näiteks avatud ruum, ring, maailmakohvik, tunnustav avastamine, ideeturg (kõikidele meetoditele link materjalis). Iga kaasamissituatsioon on ainulaadne, situatiivne, mistõttu orienteerumine eri mudelites või meetodites annab nn tööriistakasti, kust on võimalik leida parimad tegutsemisviisid mõjusate protsesside suunamiseks.

Kaasamist on võimalik õppida ja praktiseerida kaasava juhtimise koolitustel, iseseisvalt veebimaailmast ja raamatutest uurides ning praktikute käe all.

⁵ Kelley, T. 2001. *The Art of Innovation. Profile books.*

Kaasav juhtimine Eestis

Kaasavale juhtimisele kõlapinna loomisel Eestis on oluline koht Harrison Owenil, kes külastas Eestit 2003. aastal ja tutvustas avatud ruumi meetodit ning oma raamatut „The Practice of Peace”. Tema külaskäigust kasvas välja mitu kodumaist avatud ruumi meetodi praktikut. 2005. aastal ilmus eesti keeles raamat „Avatud ruumi meetod”. Selle meetodi alusel viidi näiteks 2009. aastal ellu Minu Eesti mõttetalgud, mille käigus sündisid eri piirkondades ka head lahendused.

2009. aastal viidi Eestis MTÜ Partnerluse ja MTÜ Ruumiloojate koostööprojektina ja Vabaihenduste Fondi toel ellu KÕLA programm (Kaasamispraktikute vÕrgustiku Loomine ja Arendamine). Projekti laiem eesmärk oli kaasava juhtimise edendamine Eestis. Arenguprogrammis osales 23 inimest eri sektoritest ning eluoladelt, et ühiselt õppida ja praktiseerida kaasamist ning liidriks olemist. Arenguprogrammi autoriteks, korraldajateks ning põhikoolitajateks olid Piret Jeedas, Robert Oetjen ja Ivika Nõgel, kes töid Eestisse ka kaks praktikut välismaalt, Toke Moelleri Taanist ja Chris Corrigani

Kanadast. Toke Moeller oli just see inimene, kes 2000. aastal avatud ruumi kohtumisel Sloveenias esitas ringis istuvatele koolitajale küsimuse:

„Mis oleks, kui tähendusrikaste vestluste elluviimine on just see juhtimispraktika, mida maailm täna vajab?” Üsna kiiresti kasvas välja laiem liikumine – Art of Hosting – mis õpetab tähendusrikaste vestluste elluviimist üle kogu maailma. Nii on kõikjal maailmas esile kerkinud kaasavad juhid ja praktiseerijad. Sealhulgas on Euroopa Komisjonis tänaseks koolitatud tuhatkond inimest.

KÕLA programm oli märgilise tähendusega: selle programmi tulemusena sündis väiksemaid ja suuremaid algatusi osalejate organisatsioonides või kogukondades laiemalt. Näiteks Tartumaa Arendusselts uuendas oma strateegiat kaasavate meetodite toel. Üks osaleja kaasas esmakordselt oma väikese ettevõtte töötajad tuleviku loomise protsessi. Väiksemal tasandil tehti muudatusi oma igapäevastes tööviisides. Kerkis esile soov jätkata koosõppimist ka tulevikus. Nii kohtuvad kaasamishuvilised paar korda aastas, et oma tegutsemispraktikat ka neli aastat hiljem veelgi rikastada.

2013. aasta kevadel käivitus Vabaihenduste Fondi toel ainulaadne arenguprogramm – Kaasajate Kasvulava, mille eesmärk on tõsta nii kaasava juhtimise praktiseerijate kui ka uute huviliste tegutsemisvõimekust mõjusate kaasamisprotsesside juhtimisel. Tänapäevaks on kaasava juhtimise aktiivgrupp ja seda ümbritsev vabatahtlike võrgustik laienenud juba 80 inimeseni. Igaühe tarkus suureneb läbi praktiseerimise, kogemuslugude jagamise ja koolituste, kus lisaks kodumaistele kaasava juhtimise koolitajatele osalevad ka mitmed välismaised praktikud. Ikka selleks, et targalt ja kaasavalt toimetades toetada elutervet tegutsemist. Kaasamispraktikuid võib leida tegutsemas väga erinevates kontekstides. Mitmete tänaste oluliste algatuste taga leiab mitmeid kaasamispraktikuid, nt kodanikualgatus „Maale Elama“ või Lõuna- Eesti kogukondi ühendav „Kollaste akende“ projekt.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kaasav juhtimine on nii kunst kui ka igapäevane elupraktika – erinevate isiklike praktikate ja põhimõtete kogum, tööriistade ja meetodite varamu. See on kutse praktiseerida viise, kuidas tuua inimestes esile nende tegelikud võimed, luua eeldusi pühendumiseks ning leida uusi toimivaid lahendusi organiseerumiseks, kaasahaaramiseks ning uuenduste loomiseks oma organisatsioonis, asutuses või kasvõi küla-koosolekul. Kaasava juhtimise väljakutse on kahtluse alla seada traditsioonilised juhtimisviisid: keerulises ja killustunud maailmas ei peitu lahendused ning loovus mitte ühes eestvedajas, vaid erinevate inimeste jagatud tarkuses. Kaasavad juhivad otsivad pidevalt viise, kuidas targalt tegutseda, katsetavad uusi lähenemisi oma töös, uurivad erinevaid meetodeid.

Nende tegevusväli võib olla laiahaardeline, näiteks mingi valdkonna arendamine, süsteemide muutmine või olemasolevate raamide paigast nihutamine (nii on Ameerikas Columbus Ohio piirkonna tervishoiu edendajad otsinud kogukonda kaasates viise, kuidas haiguste ravimise asemel keskenduda tervise hoidmisele ⁶) või eluterve tegutsemine igapäevases elus, sh inimeste kaasamine isikliku elu väljakutsete lahendamisse. Viimaks, kust siis alustada? Ühest lihtsast põhimõttest. Kui sinu laual on parasjagu mõni projekt, kavand, mõttetöö, siis võid oma tegemisi analüüsida ühe lihtsa kaasamis põhimõtte valguses. Tim Merry, kaasamispraktik Kanadast, on öelnud, et kui me teeme midagi kellegi jaoks, siis ärme teeme seda ilma nendeta (if it is about us, don't do it without us).

Kui tundub, et olulised partnerid on puudu, siis leia võimalus nende kaasamiseks. Ja ei tasu ehmuda, kui inimesi kaasates seisame paratamatult silmitsi erinevate, sageli põrkuvate mõttemustrite ja maailmavaadetega. Ent ilma selle põrkumiseta ei sünni paraku ka midagi uut. Just mitmekeesisusest ja uutest suhetest avanevad uued võimalused. Need sünnivad, kui laseme igas inimeses peituval tarkusel esile kerkida. Hea kaasamise eeldus on usk, et inimesed on tegelikult targad, loovad, nutikad. Meie ülesanne juhina ja kaasajana on avada see ruum, kus sisemine tarkus saab vabalt voolata.

⁶ Wheatley, M. & Frieze, D. *From Hero To Host. A story of citizenship in Columbus, Ohio. The Berkana Institute.*
http://www.walkoutwalkon.net/wp-content/uploads/2011/04/WheatleyFrieze_HeroToHost.pdf

HARVEST FIELD

Do IT!
don't be afraid,
celebrate mistakes
STEP UP

TRUST
yourself & people
process

awake CONNECTION

FOCUS ON BRINGING HUMANITY
(START WITH YOURSELF)

• Every day practice
(ask for help)
(write from the heart)
(ask your team)
↓
Builds participating CULTURE

• Co-creative TEAMS
(bring different perspectives)
(work with words)
(challenge each other)
(change your story)
(walk on)

SUPPORTING THE FINDING AND CARRYING OF PURPOSE

SUPPORTING THE BUILDING OF SELF-EFFICACY IN PEOPLE

KEEP NEED AND PURPOSE AT THE CENTRE
(common)

CONTEXTUAL AWARENESS

• Creative actions
(looking different, asking different questions, trying different things)
(to a common design)
(of having fun)
(and looking to the future)

DESIGN
④
TRUST

FAITH IN & JOY OF SYNERGY

DON'T RUSH, TAKE YOUR TIME!

II OSA

CO-OWNERSHIP
(common vision, purpose, understanding, dream etc.)

Samm tagasi – kaasava juhtimise sünd maailmas

Piret Jeedas

Kaasav juhtimine on oma alge saanud rahvusvahelisest liikumisest *Art of Hosting and Harvesting Conversations that Matter* (ehk tähenduslike vestluste elluviimise praktika). Ühelt poolt on tegemist mõtteviisi ja filosoofiaga, teisalt aga väga konkreetseid praktikaid või meetodeid hõlmava lähene-misega. Kindlasti tõstatub siinkohal ka asjakohane küsimus, miks selline juhtimispraktika antud ajas ja ruumis on kujunenud.

Sageli on nii, et mingite mõttevoolude või liikumiste taga seisavad inimesed, kes märkavad midagi sellist, millele ei oska kohe nime anda või mida selgelt formuleerida. Ka Toke Paludan Møller oli üks nendest, kes 2000. aastal hakkas otsima nime mõttele, millest hiljem kujunes kaasav juhtimine. Toke on täna maailmas palju ringi liikuv kaasava juhtimispraktika õpetaja. 2009. aastal panustas ta kolleeg Chris Corriganiga Eestis esmakordselt toimuva kaasava juhtimise koolituse elluviimisesse. Ta hindab Eestis toimuvat, mistõttu toob siinset tegutsemist paljudele eeskujuks.

2009. aastal oli võimalus Tokega Inglismaal koos istuda ja vestelda sellest, kuidas kaasav juhtimine sündis. Siinkohal jagame sellest vestlusest tähenduslikke katkeid, et luua sild maailmas ja hiljem väikeses Eestis toimuva vahel. Ja näidata, kuidas kõik on omavahel vägagi seotud.

Kutse ja kaasava juhtimise sünd

Inimesed läbivad oma arenguteel eri etappe, mõned neist on eriti tähenduslikud ning määravad ära edasise tegutsemise.

On palju ilusaid hetki. Mäletan üht, kui istusime üheksakümnendate alguses koos Juanita Browni ⁷ ja minu teiste õppimissõpradega. Me kohtusime, sest meid sidus õppimine ja meid tõmbas üksteise poole. Me kogunesime ringis. Midagi polnud selleks hetkeks veel nimetatud. Me rääkisime oma südamest ning see tunne, mis esile kerkis ... 45 minuti jooksul olime koos ühes

teises ruumis. Mäletan, et see oli nii lihtne, ning mõtlesin, miks seda ei juhtu kogu aeg. Ma sain aru, et see oli pühalik ja võimas hetk, sest see võimaldas igapähe rääkida, igaüht respekti ning usuti, et see, mis peab sündima, sünnib kollektiivselt. Selles hetkes oli väga palju õppimist. Ma olin ju teinud seda ka varem, aga mitte nii sihiteadlikult. Ma ütlesin iseendale: me peaksime seda paremini oskama, ruum on juba olemas, seda peab äratama.

Ja siis hakkas minu peas formuleeruma üks küsimus, mis kujunes Art of Hosting'u aluseks: mis siis, kui tähendusrikaste vestluste elluviimine on selline juhtimisviis, mis võimaldab igapähe õppida? Ja see küsimus ei läinud ega läinud ära. Ma tahtsin ise uurida, kuidas tähendusrikkaid vestlusi ellu viia. Mõistsin, et olulisem on teadlikkus kui meetod. See on kunst, mida sa uurid kogu oma elu.

2000. aastal leidis aset esimene õppimise küla (*ingl learning village*) Borli lossis Sloveenias. Miha ⁸ palus teha sotsiaalse eksperimendi, kus ühe

nädala jooksu oleks avatud ruum, mis baseerub iseorganiseerumisel, alates söögitegemisest ja poeskäimisest kuni sessioonideni välja. Esimesel päeval avasin ruumi mina ning teisel päeval Jan ⁹. Ma astusin värisedes ringi keskele ja esitasin kutse vestlusringi: Mis võiks tähendusrikaste vestluste elluviimine veel olla? Kaksteist inimest kogunesid vestlusringi ja siis see sündiski. Midagi tahtis sündida.

⁷ Juanita Brown on üks maailmakohviku kui meetodi loojatest.

⁸ Miha Pogačnik, Sloveenia päritolu viuldaja, loovettevõtja.

⁹ Jan Hein Nielsen, kaasamispraktikTaanist.

Koostöö ja koosloomine

See on omaette kunst. Ma nimetan seda neljandaks praktikaks: koosloomine teistega (*vt kaasaja neli praktikat*). Kui me alustasime, saime aru, et see tähendab tööd. Ning on oluline hoida selle töö sügavamast olemusest. Küsisime, kes on valmis astuma hoidja rolli? Hoidjad (ingl *steward*) on see ring inimesi, kes tõesti praktiseerivad sügavamal tasandil. Ma tunnen praktiseerija ära. See on kasvamine. Nende puhul, kes tahavad hoida, ei ole tegemist egoga. Me hoiame mingit mustrit ja me ka harjutame. Me hoiame oma isiklikku, aga ka kollektiivset terviklikkust. Meie töö olemus on tulla koos. Koos saame teha rohkem. Kui me koosloome, me töötame koos ja jagame tööd.

Siht hoidjana

Minu siht on olla koos eluga. Jätkata praktiseerimist nii, et joon elu ja minu enda vahel muutub õhukeseks. Olla tänulik, et olen inimene. On võimalik elada teadlikult, ma leian, et teadlikkuses on armastus ja austus. On armastusväärne olla abiks ja see on nüüd minu siht.

Soovin teravdada oma praktikat. Tahan panustada. Minu sügavam ja pühalikum siht on aidata tuua rahu. Minu ülesanne on aidata inimestel leida oma praktika. Ma tunnen, et see tuleb enam ja enam minust välja. See on minu sügavam ülesanne. Ühiskondlikul tasandil tahan aidata luua praktikakogukondi. Läbi minu elu kutsun inimesi tegutsema pisut julgemalt. Me oleme valitud, me oleme öelnud JAH. Ma ei räägi seda väga tihti. Ma isegi ei mõtle enam oma sihile, ma liigun sellega koos. Ja see liigutab mind.

Õppimise võimaldaja

Ma naudin praegust hetke, sest mulle meeldib olla seotud praktikatega, kus õppimine on suhete keskpunktis. Ma leian, et õppimine on parim asi, mida jagada teiste inimestega. Üks asi on ise olla õppimise keskel, ning teine kutsuda inimesi õppima. Me oleme elus õpilased ja õpetajad. Kaasamine on tegu, mis kutsub teisi inimesi olema nemad ise ja õppima jätkusuutlikult. Tööd ja õppimist ei saa eraldada. Õppimine tähendab ärkvelolekut. Üha enam inimesi on valmis välja astuma, et luua teistele õppimiseks ruumi.

Iseenda eest hoolitsemine kaasajana

Mul on väga lihtsad praktikad. Ma mediteerin. Mul on hea õpetaja, kes on ise praktik ja minust noorem. See pole nii, et sa lihtsalt paar aastat mediteerid, vaid sa tõesti armud praktikasse ja siis teed seda kogu elu. Igal hommikul ma istun tunni, see on aeg iseendaga. Siis on Aikido, mul on mu dojo alati kaasas. Ma lähen vara magama. Mul on mu enda vaimne ruum, hea voodi. Ma püüan end oma reisigraafikut koostades säästa. Ma teen seda, mida ma teen, niikaua kui ma tunnen, et ma loon mingit muutust.

Toke lähenemine kaasavale juhtimispraktikale sidaldab lihtsaid praktikaid, nagu: praktiseeri, võimalda õppimist, tegutse koos teistega, järgi oma kutset, leia oma vaimne praktika.

Samm tänasesse – Ruumiloojad ja kaasava juhtimise sünni Eestis

Piret Jeedas ja Helina Kärgenberg

Möödus mitu head aastat. Sloveeniast 2000. aastal alguse saanud kaasav juhtimispraktika hakkas pisitasa levima eelkõige kaasava juhtimise koolituste kaudu. 2004. aastal toimus koolitus Hollandis, mis oli tõenäoliselt märgilise tähtsusega selle suhtes, kuidas aastaid hiljem kaasav juhtimine Eestis kanda kinnitas. Ja nagu ikka, algab see isiklikust kutsest. Kutsest elada tähenduslikku elu.

Piret Jeedas:

Kui rääkida Ruumiloojate tekkeloost, siis see algas ikkagi iseendast. Isiklike küsimuste, otsingute, soovidega... Ja võib-olla oli algne mõte, millest Ruumiloojad sündisid, see, kuidas teha oma elus tähenduslikke asju. Mina olin otsingul ja tahtsin keskenduda sellele, mis tuleb südamest ja mida saaks nautida. Esimest korda käisin kaasava juhtimise ehk *Art of Hosting'u (AoH)* koolitusel 2004. aastal Hollandis. See ei olnud armastus esimesest silmapilgust. Kõik tundus alguses väga segane ja arusaamatu. Seepärast on huvitav kuulata nende inimeste lugusid, kelle elus toimus pärast esimest koolitust tohutu muutus. Aga eriefekte ei tasu alati oodata ja see võib olla ka aeglane protsess nagu minu puhul. Hollandis kohtusin esimest korda Tim Merry ja Toke Moelleriga. Tagantjärele vaadates on Toke olnud mulle hea eeskuju ja vaimne õpetaja. Koolituse ajal polnud mul küll mõttes, et 2009. aastal võiks kaasava juhtimise koolitus toimuda ka Eestis.

Esimese ringi (*vt meetod ring*) kutsusin kokku Hollandis mõned kuud pärast koolitust, et rääkida sellest, mis on oluline ja millest inimesed unistavad.

Ja nii algaski praktiseerimine ehk sellest, et julgesin ise teha midagi oma elus ja töös teistmoodi. Tegelikult oli päris hirmutav üksinda ringi kokku kutsuda, ikka käisid peast läbi mõtted, kas inimesed tulevad kohale, mida nad arvavad jne. Aga kohal olid õiged inimesed ja me rääkisime sellest, mis oli meile tol hetkel oluline.

Tähenduslik verstepost Ruumiloojate tekke juures oli 2005. aasta, kui olin tollase hea mõttekaaslase Kairi Birkiga neli kuud Kanadas kaasamispraktiku Tim Merry juures vabatahtlikuks. Selles suves oli rohkesti kohtumisi, sealhulgas taas Toke Moelleri ja Chris Corriganiga, ja palju vägevaid hetki, näiteks avatud ruumi kohtumine, kus esimest korda nägin Harrison Owenit (avatud ruumi meetodi kirjanik), esmakordne maailmakohviku kogemine ning kohtumine selle loojate Juanita Browni ja David Isaacsiga. Sellest jäi minule tunne ja arusaam, et kaasav juhtimine on laiem ning globaalsem liikumine, mis on justkui ajanud oma kombitsad üle kogu maailma. Selles, et ta on hakanud elama oma elu, on olnud midagi olulist ja tähenduslikku – ju siis on aeg ja ruum, milles täna oleme, sellist lähenemist vajanud.

Kanadas viibides mõtlesime Kairiga sellele, mida võiks koos teha. Meid toetas Tim, kes andis meie ühisteks vestlusteks pidevalt ainet ja esitas häid küsimusi. Tegime seal koos läbi *kaordilised sammud*. Mäletan üht päeva, mil tulime järve äärest ujumast, jalutasime kruusateel ja siis sõnasin, et võiksime olla ruumiloojad. Ja nii sündisidki Ruumiloojad, mille Eestisse naastes MTÜ-na registreerisime. Meid sidus tollal ühine soov teha oma elus südamelähedasi asju ning olla osaline positiivsetes muudatustes keskkonna loomisel. Luua hetki, mis inspireerivad inimesi olema oma igapäevaelus liidrid, toetada rohujuure tasandil initsiatiivide teostumist ning ehitada vastastikust dialoogi eri eluvaldkondade vahel.

Kanadast pöördusin tagasi veendumusega, et tulen töölt ära ja hakkan tegema seda, mis mulle meeldib. Millele täpselt keskenduda, ei olnud mulle veel väga selge. Lähtusin sellest, mida ma oskan, ja kuna olin koolitamist õppinud, integreerisin algatuseks koolitamisega kaasavat lähenemist. Väljundi otsimine jätkus ja 2006. aastal oli mul silme ees koolitusprogramm juhtidele, mis tooks kokku eri osapooled ja tutvustaks kaasamise

praktikaid. Selle projekti esitasime Kairiga Heateo Sihtasutusele ja olime ühed esimesed pääsukesed sotsiaalse ettevõtluse valdkonnas. Käisime oma projekti esitlemas ja meid vaadati kui ilmaimet ega saadud tegelikult väga aru, millest me räägime. Nii meile vähemalt paistis. Tagantjärele tundub see huvitav, sest täna on kaasav mõtteviis olemas ja praktikad, mida õpetame, on leidnud oma koha. Mõnes mõttes on pinnase loomine toimunud aastaid ja olen tänulik, et meie esimest taotlust ei rahuldatud, kuna arvan, et me ise polnud samuti valmis seda tegema. Uue loomise teel olles mõistad, et pead ka ise valmis olema. Sellepärast ei ole midagi hullu, kui sa ei torma kohe pärast kaasamiskoolitust koju ega hakka midagi tegema, sest see on sisemine küpsemine ja valmimine, mis peab tulema. Selline on eellugu... Kui ühel hetkel olin ise valmis, siis tulid ka need inimesed, kellega koos tegutseda. Ja kui Ivika ja Robertiga tekkis vestlus, siis enam tagasiteed ei olnud. Hiljem tulid ringi Kristiina ja Margus.

Robert Oetjen:

Pärast Harrison Oweni avatud ruumi koolitust Eestis tegin mitmeid koolitusi nii üksi kui ka koos Mikk Sarvega. Ühel hetkel tundsin, et kaasamine on osa minust ja ma tahan seda endas arendada. Ükskord toimus Ülo Vooglaiu juures kohtumine, mille mõte oli kokku kutsuda avatud ruumi praktikud Eestis. Seal tutvusin Piretiga, kes tutvustas ennast Ruumiloojana. Piret oli käinud just Kanadas ja mäletan tema vaimustust avatud ruumist ja sellest, kuidas ta plaanib mingeid asju korraldama hakata. Seejärel läks mõni aeg mööda ja kohtusime uuesti ELF-i ¹⁰ talgujuhtide üritusel Palupõhjas ¹¹. Mina mäletasin Piretit hästi ja tuletasin talle meelde, kus olime varem kohtunud. Hakkasime rääkima avatud ruumist ja tegelikult ei kasutatud tollal veel sõnapaari „kaasav juhtimine“. Kui me ütleme, et Palupõhja oli see koht, kus Ruumiloojad oma hingamise said, siis nii see tegelikult oligi. Jalutasime saunast looduskooli majja ja see tee tundus imepikk. Ma ei tea, kas me kõndisime edasi-tagasi, kuid midagi selle aja sees juhtus. Mäletan Pireti väge, soovi ja siirust midagi teha. Ja mõni aeg hiljem tuli mõte teha koolitust Palupõhjas koos ¹². Tegelikult pole meil olnud midagi

valmis – see kõik on olnud algusest peale hästi huvitav üksteiselt õppimise protsess. Kuid oluline on olnud algne usaldus, isegi siis, kui me veel üksteist ei tundnud. Igaüks hoidis oma rolli ja esimestel kordadel ei teadnud küll keegi täpselt, mis ees ootab ja kuidas koostöö klappib. Võib öelda, et õnnestumise võti peitub usalduses ja usust teistesse inimestesse, mingis mõttes ka lahtilaskmises ja teadmises, et tulemus sünnib kohapeal koos tegutsedes. Ja iga kord, kui uus koolitus on tulemas, saab toetuda ausale ja siirale suhtlemisele ja olemisele, mida sa ei peida endas, vaid toetad ka teistes. Tegelikult oled ju ringi oodatud eelkõige inimesena, kõige lihtsamal moel, mitte ametipostide, tiitlite ega kraadidega. Arvan, et see paneb asjad tööle ja seda mõtet oleme kandnud läbi aja. Oleme näinud päris mitmeid koolitusgrupe, alati on närv sees ning mõtled, kuidas õnnestub. Aga ikka on kuidagi saanud ja tavaliselt on juba esimese päeva lõpuks tunne, et inimesed on nii ilusad ja targad ning vaim on väga ergas. Õppimisprotsess on väga intensiivne – on oma madalhetked ja kasvamisepäevad, segadused ja kaos, millest alati tuled välja palju targemana. Sest kõige rohkem õpime kohtades, kus oleme justkui ääre peal,

oleme haavatavad ja kus mingil määral on ka ebamugav olla. Aga kui me sinna ei lähe, siis tegelikult ei saa ka õppida. See koht ongi see ilus piir kaose ja korra vahepeal.

Ivika Nõgel:

Olin Piretiga kohtunud Haapsalus sotsiaalse ettevõtluse koolitusel ¹³, kus teema mind väga ei huvitanudki. Pigem pakkus huvi viis, kuidas me selle teemaga ringi käisime ja tegelesime.

¹⁰ *Eestimaa Looduse Fond - <http://www.elfond.ee/>*

¹¹ *<http://www.palupohja.ee/et>*

¹² *2007. aastal korraldas MTÜ Ruumiloojad Palupõhjas sügiskooli „Millist elu ma loon?“, kus programmi kooshoidmiseks tugineti kaasavatele meetoditele, nagu ring, avatud ruum, tunnustav avastamine jne.*

¹³ *18.–19. augustil 2006 leidis Haapsalus koostöös Tallinna Ülikooli avatud ülikooli, Heateo Sihtasutuse ja Haller&Haller OÜ-ga aset suveülikool „Kuidas juhtida sotsiaalseid uuendusi?“. See oli mõeldud kõigile neile, kes soovisid juhtida sotsiaalseid uuendusi eri sektorites.*

See oli keskkond, kus kaasamisel oli natuke sügavam tähendus. Mitte lihtsalt see, et kutsuda eri valdkondade inimesi arutama, vaid kuidas arutada nii, et sellest tekivad ka kokkulepped ja uued ideed. Seal kogesime esimest korda kaasamise meetodeid ja tekkis idee kutsuda Piret MTÜ Partnerluse¹⁴ strateegia tegemise juurde abiks. Kohaks valisime Palupõhja ja seal me kaheteistkümnekesi kohtusime. Robert tegi meile loodusvaatlusi ja arutelusid, kuid see viis, kuidas me olime ja arutlesime, tundus nii müstiliselt teistmoodi. Mõtlesin, et miks me asju alati nii ei aruta? Miks me oleme tavaliselt mingi laua taga? Tundus, et see muutis kogu seltskonna jaoks olemise pilti. Kas tõesti saab tegutseda ka sellises harmoonias? Seal edasi tuli juba teadmine, et on mingid oskused, mida tuleb omandada, et samamoodi protsesse läbi viia. Nii jäime kahekesi Piretiga koolimaja uksele arutama, kas neid meetodeid ja seda mõtteviisi on võimalik ka õpetada. Jõudsime välja mõtteni, et võiks teha programmi, kuhu kutsume inimesi, kes on huvitatud kaasavamalt

tegutsemisest. Nii hakkasime välja töötama *KÕLA programmi*, millele kohe esimesel korral rahastust ei saanud. Kuid me ei lasknud ennast sellest heidutada ja tegime parema taotluse, mis juba sai ka rahastuse Vabaühenduste Fondi toel.

Kristiina Liimand:

Jõudsin kaasamise juurde läbi tutvuse Ivikaga, kellega õppisime koos NLP-d¹⁵. Mul oli just väljakutseid oma organisatsioonis, kus oli vaja rakendada uusi ja innovaatilisi lahendusi. Ivika pakkus välja, et võiks koos Piretiga korraldada ühe koolitusprogrammi – nii viisime 2009. aasta kevadel Tartumaa Arenduseltsis¹⁶ kaasavate meetodite abil läbi arenguprogrammi „Uuenduste otsingul“. Ja alles seejärel sattusin KÕLA programmi neid meetodeid õppima. Juba koolituse esimesel õhtul tekkis tunne, et midagi uut on algamas, et see on täielik kannapööre. Ja kõik, mis edasi toimus, oli nii loomulik ja õige. Hakkasin kohe kaasamise meetodeid katsetama – septembris olin koolitusel ja juba novembris tegin esimese maailmakohviku 50 inimesega.

Margus Timmo:

Pireti ja Ivikaga tutvusin ühe MTÜ Partnerluse projekti koolitusel, kus minus tekkis totaalne segadus – kas tõesti on võimalik ka niiviisi koolitusi läbi viia? Kogu protsess toimus interaktiivselt laua ümber ja oli samal ajal nii huvitav kui ka segadust tekitav, sest mina ei olnud harjunud sellisel moel koolitusel osalema. Ja et kogemus oleks veel võimsam, juhtus nii, et mulle helistati koolituse ajal ja küsiti hinnapakumist ühe koolituse läbiviimiseks. Koolituse eesmärk oli kogukonna kaasamine ja pidin juba järgmisel päeval pakkumise valmis tegema. Sellel MTÜ Partnerluse koolitusel sai koolituse hinnapakumise jaoks kava läbi arutatud ning pakkumine tehtud. Esimesel KÕLA koolituse kohtumisel Piusal 2009. aasta septembris mõtlesin, kuidas on võimalik lasta elul niimoodi veereda: me peame iga päev endale leiba teenima ja meil on kohustused panga ees ja nii edasi. Tegelikult aga tulebki lasta asjad veerema ja kulgema, siis lähevad nad ka korda. Kaasamist olen praktiseerinud oma töös Setomaal, kus kogu juhtimine

käibki kaasamismetoodite abil. Iga kuu saame kokku ja on ümaralaud, tsõõrid ja igaühel on oma vastutusala. Me oleme tegelikult ühe mõtteviisi hoidjad ja tahame endas kanda mõttelaadi, et kaasamine on võimalik ja inimesed hakkavad tegema tarku otsuseid ning sa ei pea enam füüsiliselt juhtima ja raame seadma. Nii käitudes tegelikult võetaksegi vastutus ja järsku hakkavadki sündima head mõtted. Ja minu jaoks on uskumatu, kuidas vestluste kaudu jõuadki uutele arusaamistasanditele.

¹⁴ <http://www.partnerlus.ee>

¹⁵ *Neurolingvistiline programmeerimine*

¹⁶ <http://www.tas.ee>

Samm edasi – kaasamispraktikute ringi kujunemine

Kati Orav

On 2013. aasta sügis. Ruumiloojad on tänaseks viieliikmeline kodanikuühendus, kuhu kuuluvad julged, suurelt mõtlevad ja unistavad inimesed, kelle jaoks kaasamine on oluline elu- ja mõtteviis. Meie tegevuse keskmes on olemasoleva kaasamispraktikute võrgustiku arendamine ja laiendamine, hea kaasamispraktika talletamine ja levitamine, kaasamismeetodite edasiarendamine ning oluliste kaasamisprotsesside elluviimise toetamine.

Ruumiloojate tegevuse keskmes on kaasava juhtimisviisi levitamine: koolitused on üks võimalus teema käsitlemiseks ning kaasavate meetodite praktiseerimiseks.

KÕLA (Kaasamispraktikute võrgustiku Loomine ja Arendamine)¹⁷ programm oli suunatud kõigile neile, kes soovisid leida võimalusi inimeste kokkutoomiseks, koosõppimiseks ning loovate lahenduste leidmiseks. Programmi siht oli tõsta osalejate kaasamis- ja juhtimisalast võimekust ning oskust algtatada ja edendada kaasamisprotsesse. Arengu-programm hõlmas kolme kolmepäevast koolitusmoodulit, kolme ühepäevast vaheseminari ning praktilist kodust ülesannet ajavahemikus september 2009 kuni märts 2010. Koolitusprogramm tõi kokku juhid ja tegutsejad erinevatest sektoritest ning erinevatelt elualadelt, et ühiselt õppida ja praktiseerida kaasamist ning liidriks olemist.

Koolituse käigus mõtestati kaasamise olemust ning liidrina tegutsemist; tutvuti erinevate kaasamismeetoditega: maailmakohvik, ring, avatud ruum, tunnustav avastamine jne ning harjutati nende korraldamist. Koolitus eeldas aktiivset osalemist, ühiselt kujunes

maastik, kus praktiseerida uusi võtteid ning areneda juhina¹⁸.

Eelnevate kirjalike taotluste ja telefoniintervjuude põhjal valiti 43-st kandideerijast programmi 23 osalejat. Programmi rikastasid kaks väliskoolitajat – Toke Moeller Taanist ja Chris Corrigan Kanaadast –, kellel on pikaajalised kogemused kaasamisprotsesside algatamisest ja hoidmisest üle kogu maailma.

Piret Jeedas: KÕLA programmile sarnane idee sündis tegelikult juba aastal 2006, kui tekkis mõte ellu kutsuda nn uue juhtimis põlvkonna esilekerkimist toetav koolitusprogramm. Selle kaudu soovisime arendada liidreid, kes on sotsiaalselt tundlikud, ettevõtlikud, eetilised ning oskavad kaasata inimesi tulevikku suunatud lahenduste koostamiseks ning -loomiseks. Olime oma sooviga tuua kaasavat juhtimiskultuuri Eestisse lihtsalt ajast eest. Nii ta jäi ja vaikselt edasi tiksus. Mina jätkasin praktiseerimist, kasutades paljusid kaasavaid meetodeid, mida ise rahvusvahelistel koolitustel õppinud olin. Erinevad inimesed said osa minu ruumi loomise kogemusest ning tahtsid ka seda õppida.

Ühe strateegiaseminari järel arutlesime ja unistasime koos Ivika Nõgeliga MTÜst Partnerlus, et miks mitte kokku panna selline programm, mille keskmes on erinevad kaasavad meetodid ja mille rakendamisest on abi lisaks juhtidele ka kõikidele teistele inimestele. Vaikselt hakkas see mõte idanema ning juurde kutsusime Robert Oetjeni. Tema on loodusemees, kogenud avatud ruumi praktik ja sobis oma kohalolekuga hästi meie meeskonda.

Kogu ettevalmistusprotsessi juures oli minu jaoks oluline väljakutse, kuidas sellest kujuneks meie kõigi ettevõtmine. See, milline programmi sisu võiks tulla, oli mul vaimusilmas olemas. Aga see ei saanud olla minu isiklik koolitus, vaid ikkagi ühine ettevõtmine.

¹⁷ *Kaasava juhtimise arenguprogrammi valguses valmis 2010. aastal Piret Jeedase magistritöö „Õppiva kogukonna kujunemise eeldused õppijate ja koolitajate kogemuses (pikaajalise kaasava juhtimise arenguprogrammi näitel)“.*

¹⁸ *Kaasava juhtimise arenguprogrammi koolituskutse.*

Seepärast kohtusime mõnel korral enne, et teineteist paremini tundma õppida ja luua ühine pinnas. Nii kujundasime ühise arusaama sellest, miks me seda teeme ja milliseid väärtusi me kogu programmi kestel kanname. Näiteks sõnastasime ühes Tartu Raekoja platsil asuvas kohvikus ühised programmpõhimõtted, nagu:

- koosloomine (iga osaleja panus programmi koostamisel);
- pidev tugi ja tagasiside;
- tegutsemisele (muutustele) suunatus;
- uute suundade evitamine;
- tänase juhtimispraktika rikastamine.

Tagantjärele vaadates andsid just need väärtused programmile väga laia kandepinna.

Meie jaoks oli oluline, et programmi tuleksid õiged inimesed. Kuidas neid ära tunda? Panustasime päris palju aega kutse koostamisele ja õigete kanaliteni viimisele. Telefoniintervjuud andsid üsna selge pildi, miks inimesed programmis osaleda soovivad ja kas nad on kutset õigesti mõistnud. Usun, et kõik 23 olid hästi välja valitud. Programmi kestel 3–4 inimest programmis täiel määral ei osalenud. Ent neid

tundes mõistsime, et tegu oli ka teiste prioriteetide ja valikutega. Ja alati peab õppijale jääma vabadus olla sel hetkel seal, kus ta õigeks peab.

Ivika Nõgel: On väga huvitav, kuidas teatud inimesi kandideeris rohkem kui teisi. Näiteks oli hästi palju inimesi Kagu-Eestist, noorsootöötajaid ja naisi. Näitajate järgi oleks üks hea osaleja, Kati Orav (noorsootöötaja Võrumaalt), välja jäänud, aga ta oli esimene, kes saatis oma avalduse. Üks öö ei saanud ma magada, sest see tundus nii vale, et me ta välja jätame, ja hommikul panin ta sisse. Võtsime ühe rohkem kui plaanitud. Mu sisetundel oli õigus, sest Kati on sellest esimesest grupist üks innukamaid kaasava juhtimise praktiseerijaid. See näitab, et kui sul on väga suur soov, siis see jõuab ka kohale ja sind ei saa välja jätta. Sa oled nii kindel, et see on sinu koht.

Kati Orav: Ükskord potsatas mu postkasti kiri kaasava juhtimise programmi kohta. Tean, et reageerisin hästi kiirelt, ehkki ma tegelikult ei saanud täpselt arugi, mis see on. Kuid tundsin kohe südamega, et sellest tuleb murranguline koolitus minu elus. Ja kui varem olen koolitustele registreerudes mõtel-

nud, et kui saan, siis saan, kui ei saa, ei juhtu ka midagi, siis seekord oli tunne, et ma lihtsalt saan sinna.

Mäletan, kuidas esimesele KÕLA kokusaamisele Piusa ürgoru puhkemaja juurde jõudes autost maha astusin ja mehele ütlesin, et mul on eriline tunne sees. Et midagi suurt on tulemas. Ja oligi. Kaasamisest said alguse hästi suured muutused. Muutusin ise, muutus minu suhtumine ellu. Ka töö sai teise dimensiooni ja mitmed unistused hakkasid täituma. Sealt sai alguse näiteks ka minu koolitajaks olemise tee, kus Ivika Nõgel oli mulle mentoriks.

Merle Anton (massöör, joogaõpetaja): Olen püüdnud kaasamist enda jaoks mõtestada. Üks märksõna on hoolimine. Hoolimine on kui allhoovus. See kujundab suhtumise inimestesse, olukordadesse. Kui hoolid, siis pead leidma aega, et asi läbi mõelda, mõelda inimestele, kes ja kuidas peaks olema protsessi kaasatud. Hoolimine aitab osalisi ära kuulata, paremini mõista ja leida ühisosasid. See aitab leida motiive. KÕLA-s osalemine andis võimaluse igapäevaselt oravarattalt maha astuda ja olulistele asjadele keskenduda. See oli kui mõtestatud aktiivne tead-velolekus meditatsioon.

KÕLA-s osalemine on andnud mulle enesekindlust suhtuda toimuvasse rahulikult ja filosoofiliselt. Reaktsioonid, mis toimuvad, pole tegelikult suunatud otseselt minu isiku vastu, vaid inimesed püüavad oma asju ajada endale parimal viisil. Ja teadmisega, et avatud olek on ainuõige tee.

Meelde on jäänud Toke ja Chrisi mõte muutuste kohta: „Partnereid otsides ära raiska aega neile, keda see ei huvita, vaid tee tööd nendega, keda see huvitab. Võib-olla sa eksid, arvates, et see on neile vajalik.“

Liivia Mahlapuu (Cybernetica AS, IT projektijuht)

Millele ma nüüd mõtlen, kui need kolm koosolemise tsükli on läbi? Ma ei saa öelda, et koolitus on läbi. See koolitus oli midagi sellist, mis ei saa läbi, see ei lõpe. Me õpime kaasamist edasi. Sellel koolitustsükli kaasaantud terad õpetavad meid ka tulevikus. See periood on andnud aega vaadata rohkem enda sisse ja märgata asju enda ümber. Kuigi ka sel koolitusel käsitleti vähem seda, mis pärast koostööle õhutamist juhtuma hakkab, on koolitus andnud tagasi usu endasse ja ka inimestesse üldse. Võib-olla on see sellest, et „iga asi algab ja lõpeb siis, kui on õige aeg“

või sellest, et „ei tohi võtta ennast ja teisi liiga tõsiselt“. Tavapäraselt ma planeeringi tegevusi, mille sihtmärk on vähemalt minu jaoks selge, ja seetõttu ei ole rakendusosa ettenägemine probleemiks. Pigem on tundunud teiste kaasamine kõikidesse etappidesse liiga palju aega nõudvana. KÕLA-s oldud aja jooksul on minus süvenenud taas usk kaasamise võlujõudu. Mind ei kohuta enam inimestes esilekerkivad reaktsioonid, mida ma ei osanud oodata.. Usun rohkem, et inimesed on tegelikult targad ja nendega on tore koostööd teha. Ka on tulnud jaksu esile kutsuda suuremaid muutusi, kui otsesed kohustused seda nõuavad. Ka igapäevases elus annavad tuge „kõnetavad kutsed“, „kaasavad vestlused“, „looduse loomulikkus“, „uskumuste mustrite muutmise“, „sihi silmaspidamine“.

Piret Jeedas:

Selle programmi jooksul kogesin ma eelkõige seda, et kui luua avatud ruum, kus inimesed saavad olla need, kes nad on, ja vaadata julgelt sügavamale iseendasse, tuleb esile meie sügavaim ja siiraim olemus. Igas inimeses on nii palju väge, aga tavaliselt hoiame me

end oma töödes, tegemistes ja elus laiemalt tagasi. Nägin inimesi, kes näitasid oma andeid sellisel kujul, nagu ma kunagi oodanud ei oleks. Inimesed rääkisid ausalt ja avatult sellest, mis nende elus tõeliselt oluline on. Selline ausus ja avatus on usalduse eeltingimus. See eeldab ausat olemist ka endalt kui koolitajalt. Ja aus nii enda kui teiste vastu olen kogu selle programmi jooksul püüdnud olla. Ma isegi mäletan, et esimesel kohtumisel tunnistasin, et mul puudub selge nägemus sellest, milliseks see õpirännak kujuneb. Ja on ka hea, kui me tunnistame seda, et me ei tea. Kuidas saadagi kõike ette näha, kui kogu programm hakkab alles koos osalejatega esile kerkima... Mulle meenub meie teine kohtumine Altmõisas ja teise päeva õhtusöök, kus me kõik nagu suur pere istusime ümber laua, nautisime head toitu ja seltskonda. Vaatasin enda ümber ja kogesin, kui palju elu on selles ruumis. Selles lihtsas olemises, mis hiljem päädib tõelise ühislaulmisega, on nii palju elu. Ja ma mõistan, et minu ülesanne siin elus on aidata inimestel seda suurepäraselt elu kogeda. Keegi ütles tol õhtul, et see on tema elu kõige ilusam kogemus. Ja kogu aeg küsiti, kuidas me seda teeme...

See programm sündis tänu iga osaleja unikaalsele panusele. Koosloomine on pidev dialoog osalejatega, tagasiside küsimine ja andmine ning osalejate kaasamine protsesse suunama. Oli väga vägev, kuidas nii teise kui ka kolmanda mooduli ajal võtsid osalejad vastutuse ning viisid teatud osa programmist ise läbi. Paljud hüppasid, peaes, tundmatusse vette, ent ühiselt suudeti luua antud tingimustes parim õpikogemus iseendale ja teistele. Teisisõnu, meil igaühel on alati midagi programmi tuua ja igaüks võib olla kellelegi õpetaja.

Ma usun, et mul on sellest kõigest veel pikaks ajaks palju õppida. Näen, et inimeste vahel on tekkinud side ja äratundmine, et kuskil on veel teised, kellega koos vajaduse korral midagi ette võtta. On hea meel, et inimesed omavahel arutlevad või teevad midagi koos ka pärast programmi lõppu. Selles seltskonnas on peidus palju väge ja usun, et meie ühine õppimine jätkub. Samuti usun, et selles programmis on osalenud inimesed, kes kaasamist täna uue pilguga näevad ning oma elus tänu sellele pisut teistsuguseid samme astuvad.

On 2013. aasta sügis. KÕLA programm lõppes 2010. aasta veebruaris ning väga jõuliselt kerkis esile soov ühist õppimisteedkonda jätkata. Tolle aasta kevadest kohtume üks või kaks korda aastas nn kaasajate ritriidil ehk eemaletõmbumisel, nii Setomaal Härmal kui Palupõhjas. See on iseorganiseeruv nädalavahetus, kus avatud ruumis võtab igaüks vastutuse talle olulise eest, sh ühine söögitegemine, oluliste vestluste algatamine või konkreetsete ideede arendamine. Võib öelda, et on kujunenud omanõoline kaasajate kogukond, kus inimesed osalevad just sel määral, kui neile vajalik ja oluline. 2010. aasta järel on kaasava juhtimise koolitusi läbi viidud 3-päevastena. Täna on osalejaid ligi 80. 2013. aastal käivitus arenguprogramm Kaasajate Kasvulava, omanõoline kaasamispraktikute ja -huviliste arenguprogramm, mille sihiks on tõsta kaasajate valmisolekut ja võimekust kaasamisprotsesse mõjusalt juhtida. Projekti rahastab EMP toetuste Vabühenduste Fond Avatud Eesti Fondi vahendusel.



LAW
OF TWO
FEET

BZZ

III OSA

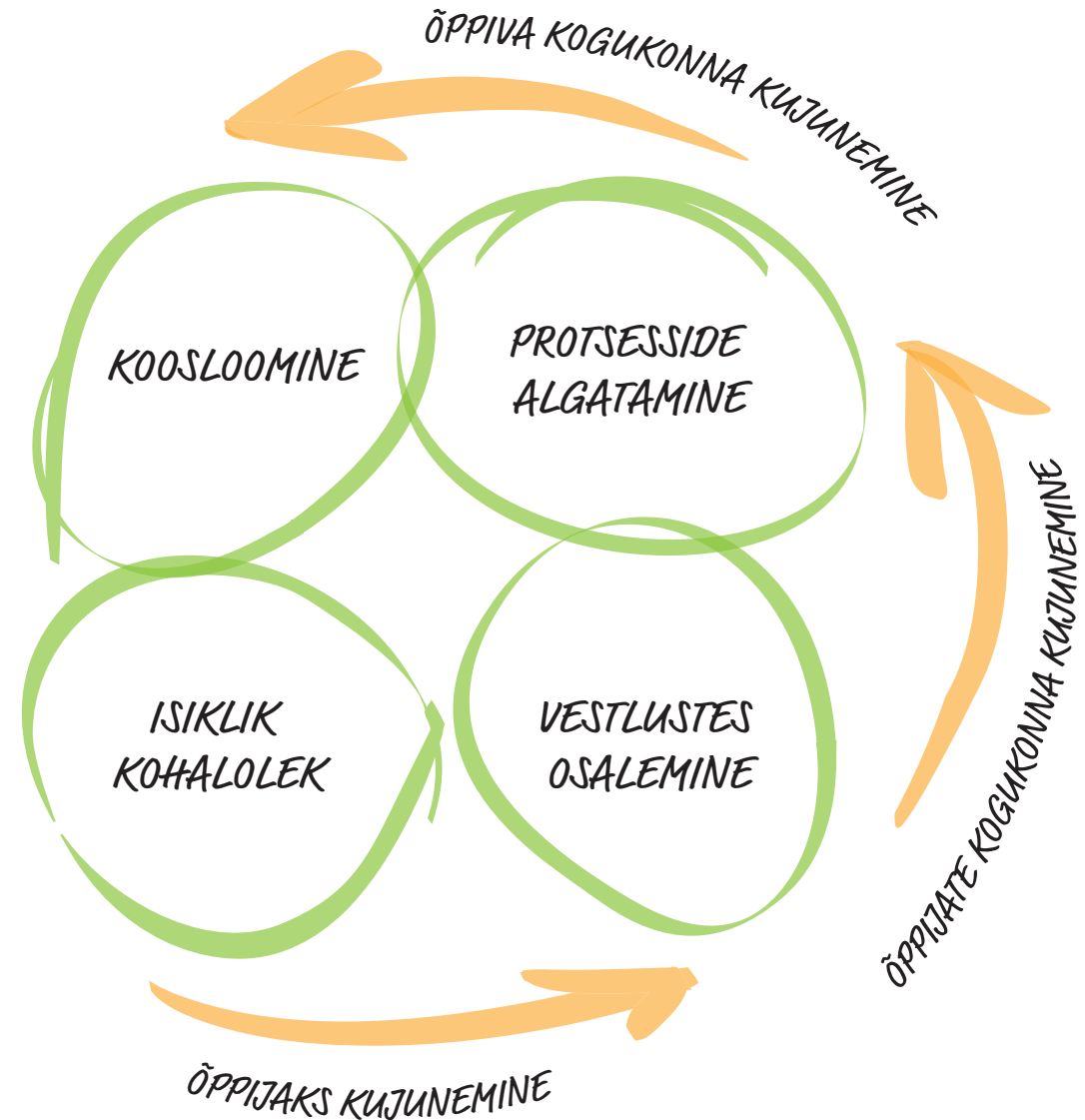
A

Hiri

Kaasaja neli praktikat

Ivika Nõgel

Kaasavad juhid tegelevad pidevalt oma oskuste täiendamise ja lihvimisega läbi nelja paralleelselt toimiva prakti-seerimistasandi – isikliku kohaloleku, vestlustes osalemise, protsesside algatamise ja koosloomise. Ükski neist tasanditest ei ole teisest olulisem ning nad kõik on ühe suurema süsteemi osad. Samuti võivad need neli praktikat kaasamissituatsioonis samaaegselt avalduda.



Joonis 1. Kaasaja neli praktikat.

Kohalolek

Kohalolek (ingl *being present*) tähendab eelkõige seda, et kaasav juht oskab olla mõtte ja tähelepanuga, kuid hinnanguid andmata olemasolevas situatsioonis, siin ja praegu, kuulates, märgates ning toimuvale adekvaatselt reageerides.

Kohaloleku praktikaga tegelemine eeldab teadvustamist, et mis iganes rollis tahad sa saada paremaks. Suur osa sellest on töö iseendaga: oma tugevuste, nõrkuste ja piirangute teadvustamine, oskuste lihvimine ning eelkõige sisemise kooskõla otsimine enda sees. Kohalolek on seotud aususe ja julgusega olla need, kes me oleme, mitte ainult oma heade külgedega, vaid ka selle osaga meist, mis võib tekitada ebakõla. See tähendab, et me praktiseerime elutervet elamist, kus me võime end mõnikord tunda haavatavana. Kui kaasav juht tunneb, et ta vajab abi, siis julgub ta seda küsida. Just abi küsimisest võib alata oluline kaasamisprotsess. Head kaasajad ei ole üliinimesed, kellel on kogu aeg kõik hästi. Kohaloleku praktika keskmes on meie suhe iseendaga ja selle pidev uurimine. See tähendab ka endalt küsimist, kes ma

olen, mida ma oluliseks pean ja kuhu ma olen oma arengus jõudnud, kuhu ma tahan edasi liikuda, mis on minu unistused ja kust tuleb mu sisemine jõud ja energia. Samuti kus on minu piirangud ja millega ma ei taha praegu tegeleda. See on oma elu teadlik märkamine ja elamine.

Paljudel kogenud kaasajatel on välja kujunenud tugevad isiklikud praktikad, mis aitavad kohalolu süvendada. Olgu see siis meditatsioon või jooga või iidsete võitluskunstide harrastamine. Nad tegelevad teadlikult iseendale aja ja ruumi loomisega. Kaasamine on ju paljuski seotud energiaga, mida sa endast ära annad, seetõttu tuleb sul iseenese energia eest ka hoolt kanda. Vaimsed praktikad on üha rohkem levinud ka ärimaailma tippjuhtide seas, kes julgevad sellest ka avalikult rääkida. See on viis, kuidas head juhid end tasakaalus hoiavad.

Osalemine

Osalemine (ingl *practicing conversations*) on oskus tuua kvaliteeti igasse vestlusesse või protsessi, millesse sind on kaasatud. Kui sa ise ei ole juhi või algataja rollis, on sul ometi võimalus

panustada sellesse, et see protsess oleks igaühte austav ja kaasav. See on oskus märgata teisi ning teha nende mõtetele ruumi ka siis, kui sa pole ise selle vestluse algataja. Kaasava hoiaku korral on lihtne toetada vestluse juhti, paludes vaikival osalejal oma arvamus välja öelda, või teha vaidluse korral ettepanek kasutada kõnepulka kordamööda rääkimiseks.

Olukorras, kus sind on vestlusest välja jäetud, on sul valik, kas jääda kuulajaks ja jälgijaks või siis kasutada kahte jalga ning lahkuda vestlusest või hoopiski hakata end kehtestama. Sellele ei ole ühte õiget vastust, kuid oluline on end osalejana teadvustada ja selle läbi olla ise järgmisel korral parem kaasaja. Kui sa aga oled ise see, kellel on alati palju öelda, siis võib kõikide heaolu toetada see, kui sa iga mõtet sõnadega välja ei ütle, vaid ootad ja keskendud teiste jutule. Rääkimisest hoidumine võimaldab sul paremini teisi kuulata ning kuulda ka seda, mis on teiste sõnade taga ning mida jäeti ütlemata. Kui sa rääkimise asemel kuulad, on sinu poolt lõpuks lausutu paremini läbi mõeldud ning seetõttu kaalukam. Vestluses või protsessis osalemise teeb keerukaks see, kui koos on inimesed, kellel on väga erinevad arvamusel.

Põrkuvate seisukohtadega vestluses hakkabki esile tulema kaasamise meisterlikkus. Kas me suudame põrkuvate seisukohtade korral siiski püsida teemas ja rääkida asjast? Just arvamuste paljusus teebki kaasamise keerukaks, kuid pakub ka võimaluse uute ja paremate lahenduste sünniks.

Algatamine

Vestluste algatamise (ingl *hosting conversations*) all mõistame praktikat, mille käigus me kaasamisprotsesse käivitame ja ka hoiame. Kaasamine võib olla seotud väikeste ettevõtmistega nagu klassi kokkutulek või koristustalgute korraldamine või hoopis mahukas strateegia või seadusloomeprotsess. Kõigil juhtudel hõlmab see samasuguseid praktilisi oskusi, näiteks oskust teisi osalema kutsuda. Tuleb läbi mõelda, kas see kutse teisi kõnetab. Keda me tahame, et see kõnetaks? Kas kutsutav ka tegelikult tunneb, et teda oodatakse? Kas kutse eesmärk on selge? Samuti vajab harjutamist see, kuidas luua koostööks head pinnast, kuidas inimesi liita ja neis teineteise vastu usaldust tekitada. Kindlasti eeldab protsesside algatamine seda,

et kaasamiseks varutakse piisavalt aega. Kiirustamine on hea kaasamise vaenlane. Sageli on just üksteisega tutvumine ja kohanemine see, mille arvelt aega kokku hoitakse. Paraku kannatab sellega tulemus ning konfliktid ja eelarvamused on kiired tekkima. Väga oluline kaasamise aspekt on oskus sõnastada häid küsimusi ning juhtida küsimuste, mitte aga vastuste kaudu. Hea küsimus käivitab mõtlemise, provotseerib panustama ning aitab lõppkokkuvõttes vastutust jagada. Küsimuste esitamine on vastand oma idee „mahamüümisele“. Viimasel juhul võivad osalejad küll tagasisidet anda, täiendusi pakkuda, juhti isegi tunnustada, kuid elluviimise vastutus jääb ikkagi idee autorile. Kui aga idee sünnib headele küsimustele toetudes laiemas ringis, siis on üsna tõenäoline, et selle elluviimisesse tahetakse panustada kollektiivselt. Vestluste algatamine eeldab ka meetodite tundmist ning oskust luua füüsilist ja vaimset ruumi. Eri meetodite (maailmakohvik, avatud ruum, ring, ideekohvik jne) nähtav osa on ruumipaigutus, hubasust tekitavad elemendid ning mõtete visualiseerimine. Vaimset ruumi

loovad aga nende meetodite poolt osalejatele tagatav vabadus olla aus, panustada ja olla ära kuulatud. Kui kaasav juht ka mitte ühtegi konkreetset meetodit ei kasuta, on ta ikkagi teadlik sellest, kuidas ruum ja psühholoogia osalejaid mõjutavad, ning valib need viisid, mis aitavad nii igaühe isiklikul kui ka kollektiivsel tarkusel esile tulla. Iga pikema protsessi algataja peaks algusest peale teadvustama, et kui midagi on käivitatud, siis tuleb seda ka elus hoida. Ja jällegi on väljakutse selles, kuidas ühiselt hoida kaasamisprotsessi ja jagada koormust. Kaasamist praktiseerides märkab juht aja jooksul, mis tal hästi välja tuleb ning mis veel ei õnnestu, ning saab oma oskusi pidevalt lihvida. Samuti areneb praktiseerides oskus eristada, mis on täna olulised vajadused, teemad ja küsimused, milliseid vestlusi on vaja pidada. Kaasamine õnnestub paremini nendes valdkondades ja teemade osas, mis algatajale endale sügavalt korda lähevad. Lisaks isiklikule pühendumisele tasub mõelda, kas see algatus on vajalik ka teistele. Väiksemad individuaalsed vestlused aitavad välja selgitada, kas teema tõstatamiseks on õige aeg.

Koosloomine

Oskuslik kaasamine ning selle pidev praktiseerimine viib sageli selleni, et sinu ümber kogunevad inimesed, kes jagavad neidsamu kaasava juhtimise väärtusi. Samu eesmärke jagades ja printsiipe järgides saabki hakata toimuma koosloomine (ingl *co-creation*). Koos luues kaovad ära rollid nagu kaasaja ja kaasatavad. Kõik osalejad on kohal, algatavad, osalevad ning loovad. Juhi roll muutub ebavajalikuks. Toimub iseorganiseerumine ning arendatakse ideid, millel puudub autor ehk teisisõnu, mille autorlus on kollektiivne. Sageli ei suuda keegi tagantjärele meenutada, kes täpselt millise idee välja käis, sest see pole oluline. Koosloomine on väga inspireeriv praktika, kus asjad lihtsalt ilma suurema vaevata toimivad. Koosloomiseni jõudmine eeldab häid oskusi nii kohalolekus, osalemises kui ka algatamises ja hoidmises. Siiski võib ette tulla olukordi, näiteks kriisisituatsioonides, kus heade eelduste kokkulangemisel võib koosloomise protsess käivituda iseenesest inimeste hulgas, kes pole kaasamist teadlikult praktiseerinud.

Juhtimise seisukohalt on koosloov kaasamine jõudu ja energiat säästev, lastes samal ajal maksimaalselt avalduda iga osaleja tarkusel, võimetal ja oskustel. Koosloomine võimaldab samaaegselt täielikku kohalolu, õppimist ning isiksusena arenemist.

Nelja praktika teadlik harjutamine loob eelduse mõjusate kaasamisprotsesside algatamiseks ja juhtimiseks eri kontekstides. Teadlikest praktiseerijatest võivad kujuneda praktikakogukonnad organisatsioonides, riigi tasandil või valdkondade vahel (ingl *community of practice*). Praktikud ühinevad kogukonnaks selleks, et lahendada probleeme, jagada ideid ja avastusi, tugevdada oma praktikat ning omavahelisi suhteid. Tegemist on omanäolise sotsiaalse süsteemiga, mis toetab õppimist ja innovatsiooni mingis konkreetses valdkonnas.

Kaasamispraktikute lood

Kaasav juhtimine kui tähenduslikkuse otsimine ja loomine

Piret Jeedas

Lood. Lood. Lood. Inimestele meeldivad lood. Suured ja väikesed, mõistu- ja külajutud. Muinasjutud ja inspireerivad lood. Lugudes avalduvad inimesed sellistena, nagu nad on. Järgmised lood peegeldavad kaasamispraktikute tänast hingeelu ja mõttemaailma, teekonda kaasava juhtimise juurde ning tulevikku vaatavaid suundi. Võib-olla julgustavad just need lood üles leidma kaasajat iseendas.

Tagantjärele vaadates on minu jõudmine kaasava juhtimispraktika juurde olnud loomulik kulgemine elus. Minu ellu on sattunud inimesed, kellega koos olles olen mõistnud, et on hästi erinevaid viise koos õppimiseks ja tegutsemiseks. Need inimesed on tähenduslikult toimetanud, nende olemusest kiirgab head energiat ja nendega koos olemine rikastab. Just sellised väega inimesed on mind tõmmanud ikka ja jälle enda poole ning alles hiljem on selgunud, et nad on kaasamispraktikud, kes loovad oma ellu tähenduslikeks asjadeks aega ja ruumi.

Kaasava juhtimise tähendus on minu jaoks kogu aeg avardunud. Näen, et pigem on tegemist eluviisi ja mõttelaadiga, mis lähtub väga palju sellest, kes sa ise oled ja mida elus oluliseks pead. Mis on sinu roll ja ülesanne siin elus ja kuidas luua oma ellu tähenduslikkust? Mis juhtub siis, kui me keskendume oma elus sellele, mis on tegelikult oluline, ja õpime rohkem minna laskma asjadel, mis meid enam ei täida? Tähenduslikkuse otsimine ja loomine on kaasava juhtimispraktika keskmes. Samuti teadlikuks saamine, nii iseenda kui ka teiste inimeste potentsiaalid. Tegelikult on inimestes nii palju olemas

ja mind paelub jätkuvalt, kuidas see tarkus saaks esile kerkida.

Kaasav juhtimispraktika toetab kaasaja/juhi võimekust ja valmisolekut mõjutada oluliste muutuste elluviimist. Kaasamine on laiema tähendusväljaga: keskkonna loomine, kus inimesed on valmis tegutsema, võtma vastutust ja pühenduma. Selle keskkonna loomist toetavad orienteerumine eri meetodites või kaasamist soodustavates planeerimismudelites (nt kaardiline juhtimine).

Kui vaadata, mida inimesed vastavad küsimusele, mis on mõjusa kaasamise eeldused, siis tegelikult on need sellised „pehmed“ elemendid nagu usaldus, toetus, hoolimine, julgus, märkamine, kohalolek. Aga seda ei saa lihtsalt riuli pealt võtta, selle pead ise looma. Kui sa oma elu teadliku juhtimisega alustad, siis kujuneb sellest ühtlasi kutse teistele teha sedasama. Järsku märkad, et inimesed tulevad sinu juurde ja usaldavad sind, on hea meelega sinuga ühes ruumis ning soovivad sinult õppida...

Oluline dimensioon kaasamise juures on julgus süsteeme muuta. Näen, et kaasajad oma tähenduslikkusega võiksid

rohkem puudutada neid asju, mis täna ei toimi. Sest me otsime mudeleid, mis on rohkem kooskõlas elurütmi ja loodusega. Ja kui leiad üles loomulikud asjad, siis nende abil tegutsedes võib kogukonnas või organisatsioonis panna asju teistmoodi liikuma, seades esmalt kahtluse alla selle, mis on olemas, ja luues rohkem tähenduslikkust ükskõik siis missuguses valdkonnas. Võib-olla tänane maailm veel ei aktsepteeri neid uusi lahendusi, kuid seda teed tasub hakata julgelt rajama, kui see tundub oluline. See tähendab ka pidevat tööd ja iseendaga kontaktis olemist, pidevat katsetamist – kas see on see asi, millega tahan tegeleda, samuti uute asjade vastuvõtmist ja jällegi loomist.

Kaasav juhtimine on lisaks mõtteviisile ka elupraktika, sõna otseses mõttes elu praktiseerimine läbi oma igapäevaste tegevuste. Kuigi ma võin teada kõiki meetodeid ja mudeleid ja neid oma töös kasutada, on iga situatsioon alati erinev ja ka tulemused on erinevad. Ei ole ühte kindlat tegutsemisviisi, mis töötab. Kui sul on olemas tööriistakast erinevate meetodite näol, siis see muidugi aitab, kuid tegelikult hakkad vastavalt vajadusele ja kogemusele järjest enam tunnetama, mida ühel või teisel hetkel kasutada.

Nelja aasta jooksul kaasava juhtimise koolitusi läbi tehes oleme püüdnud luua koos meeskonnaga maksimaalselt kaasava keskkonna, et inimesed kogeksid selle võimalikkust. Üks viimaseid eredamaid hetki oli 2013. aasta veebruaris, kui koolituse teisel päeval tekkis tunne, et mitte midagi ei juhtuks, kui ma koolitajana ära läheksin. See on üks kaasaja unistusi – hetk, mil saad aru, et juhtimine ongi jagatud. See ei ole ainult ideaal, millest me räägime, vaid kui tegelikult selgus ja teravus on paigas, keegi hoiab ringi, siis võid sa vabalt arenailt lahkuda ja lasta teistel võtta vastutus. Inimesed õpivad ja teevad asju, ilma et sa peaksid ise kogu aeg kohal olema. Kaasajana lihtsalt lood eelduse ja keskkonna, kus inimesed saavad lasta oma tegelikul potentsiaalil esile kerkida, mille järel tekib iseorganiseerumine. Sellise hetke kogemine on väga julgustav ja ka laiemalt teostatav. Sest kaasava juhina lood lihtsalt keskkonna, millest hakkad ise järk-järgult eemalduma. Ja see ongi kaasamine või ruumiloomine – sa ei ole ise kogu aeg olemas, vaid pead andma inimestele võimaluse võtta vastutus.

Koosloomise praktika

Kaasamisprotsessid on sageli mitmekülgsed ja kompleksed, mistõttu ei tasu suuri ning keerukaid asju üksi teha. Meie mõtteviisid on väga piiratud ja sageli ei suuda me näha enda ees olevat adekvaatselt. Aga koos luues on palju lihtsam tervikpilti näha. Koostegutsemine on ise tohutu väärtus, mille kaudu on võimalik leida häid lahendusi, näiteks kriisis või keerulises situatsioonis olles. Koos on lihtsam otsustada, mida antud situatsioonis teha ja kuidas kõige keerukamate asjadest välja tulla. Sellepärast on toetavad mõttekaaslasted hästi olulised. Nad ei pea olema iga päev sinu kõrval või istuma üle laua, piisab ka teadmised, et kusagil on sadu või tuhandeid inimesi, kes kannavad endas sama mõtet. See annab tohutu enesejõu ja -kindluse, et see on oluline ja sa ei ole üksi. Täna tegutseb üle kogu maailma sadu ja sadu kaasamispraktikuid, kes regulaarselt kohtuvad, jagavad oma kogemusi, püstitavad valdkonnaga seoses uusi küsimusi, arendavad edasi erinevaid meetodeid. Neist on kujunenud praktikakogukond, mis on

avatud uutele inimestele ja oma praktika täiustamisele.

Koos tegutsedes õpime ja liigume mõnes mõttes kogu aeg justkui uutele tasanditele. Igal koos tegutseval grupil, näiteks koolitajate tiimil või projektimeeskonnal on tohutu võimalus jõuda uuele tasemele kas ideede puhul – sünnivad uued asjad – või inimestena – me kasvame rohkem iseendaks. Kaasamise toel on võimalik saada rohkem kontakti iseendaga ja avastada, mis on minu potentsiaal, mille kaudu saaks kogu aeg oma väge ja tarkust välja tuua. Ma väga naudin neid meeskondi, kus on koos hästi erinevad inimesed. Võib tunduda näiteks üllatav, et juhtimist tuleb edasi andma muusik. Mõni võib leida, et see pole üldse loogiline, kuna juht peaks olema kuskilt ärijuhtimise koolist. Kuid tegelikult saab kasutada oma kirge, mis võib olla muuhulgas ka muusika, olulise muutuse esiletoomiseks või sõnumi edastamiseks. Mõelda, kui palju väge tunneme laulukaare all lihtsalt lauldes! Ja kui me suudame tolles hetkes nii palju väge luua, siis miks me ei või seda mujale, teistesse valdkondadesse üle kanda?

Kaasamisprotsesside juhtimine

Neid elemente, mis võimaldavad sul mõjusaid kaasamisprotsesse algatada ja juhtida, ei ole tegelikult vaja palju. On vaja selgust, miks me üldse tahame koos olla ja koos tegutseda, ja vajaduse tunnetamist – kelle vajadus see on ja miks mina tahan ennast siduda. Mõnikord võib juhtida, et mõni väline tegur mõjutab nii, et toob inimesed ühise laua taha koos tegutsema (nt ootamatu otsus kooli sulgemise kohta). Sellisel hetkel ei küsi keegi, mis rolli sa täidad ja mis juhupositsioonil oled. Sest kui on mingi teema, mis puudutab ja kõnetab sind, siis annadki oma maksimumi, sõltumata sellest, kas sul on haridus seda teha, ja järsku mõtled, kust see tarkus kõik tuleb. Vägev ajend võib panna inimesi mägesid liigutama ja siis küsitakse, kuidas see kõik juhtus. Kui side ühendava jõuga on olemas, siis lihtsalt toimetad ja tulevad ka parimad lähenemised ja sünnivad parimad meetodid. Ja alati polegi tähtis, kas sa ütled õige lause sissejuhatuseks või

kui mingi meetodi puhul jääb mõni asi tutvustamata, sest sa teenid suuremat eesmärki.

Mul ei ole n-ö lemmiktööriista meetodite näol, mulle meeldib tants eri meetodite vahel. Oluline on, kuidas leida side tegeliku vajaduse/eesmärgi ja sobiliku meetodi vahel. Hea tulemus tekib siis, kui oleme teadlikud, miks me inimesi üldse kokku toome. Õnnestuvad need asjad, mis on hästi läbi mõeldud, ja suurimad ebaõnnestumised on tagantjärele vaadates need, kus vajadus ei olnud selge või oli see kellegi jaoks n-ö „egotrip“. Kui tellijal ja osalejalt on erinevad arusaamad eesmärgist, siis tekitab see tohutult konflikte, sa võid küll võimelda iga meetodiga, aga on näha, et vaid eesmärgi selgus loob usalduse. Ja kui usaldus on olemas, võid kasutada ükskõik millist meetodit ja inimesed lihtsalt tahavad panustada. Aga kui tekib juba alguses ebakõla ja tellijal või praktikul ei ole siht selge, siis ei pruugi meetod midagi päästa. Seepärast tuleb kohe alguses luua kontakt eesmärgi ja tähendusega ja kui kaasamisprotsessi tuum ehk kese on paigas, siis kõik muu voolab ise paika. Siis sa lihtsalt tunned ära, mis meetodit oleks parim rakendada.

Kaasava juhtimise harjutusväli

Märkan viimasel ajal osalejate ootust koolitusele tulles – saada teadmisi kohe ja kiiresti. Mõni peab kolmepäevast koolitust väga pikaks ja tal on raskusi selle aja leidmisega. Kuid näen, et see on minimaalne aeg, et kogeda võimalikku kaasatust. Olen ka märganud, et kui näiteks üks organisatsioon tellib koolituse, siis seal ei julge inimesed olemasolevat väga kahtluse alla seada ja midagi uut katsetada. Ollakse ettevaatlikud, sest oma ettevõtte kultuur on inimestes nii tugevalt sees. Selles mõttes on erinevate osalejatega koolitus mõjusam, sa näed, et ka nii erinevad inimesed saavad omavahel koostööd teha. Kaasava juhtimise koolitused on oma ülesehituselt harjutusväljad, kus saab arutleda, rääkida, saada tagasisidet ja julgustust, õhkkond kujuneb toetavaks ja sulle tundub, et see töötab ja on võimalik. Pärast koolitust lähed koju oma igapäevaelu ja vaatad, kus on ruum sinu tegutsemiseks ja toimetamiseks.

Kaasava juhtimise mõju

Laiemalt vaadates on kindlasti huvitav, kui palju on kaasava juhtimise praktikuid ja eestvedajaid juurde tulnud. Mõnes mõttes on minul olnud võimalus kaasamise sünni juures osaleda ja näha, kuidas viimase 10 aasta jooksul on kaasamise mõtteviis maailmas juurdumas. Üha enam on tekkinud tarkuse hoidjaid, kes üle kogu maailma käivad õpetamas uusi tegijaid. Kaasava juhtimine on olnud pisitasa kasvamine hetkest, mil 2000. aastal sõnastas väike tuumikgrupp inimesi mõtte – mis oleks, kui tähenduslike vestluste elluviimine on juhtimispraktika, mida tänane maailm vajab? Nende seas olid mitmed minu õpetajad, näiteks Toke Moeller Taanist, Tim Merry ja Chris Corrigan Kanadast. Üha enam on näha, kuidas teadlikku ja tähendusrikast vestlust on juurde tulnud.

Mõnes mõttes on see liikumine, mida maailm on oodanud. Mulle tundub, et universumi ulatuses on see muster ikka olemas olnud ja mõnede inimeste kaudu on see pääsenud ilmale. Näiteks Harrison Owen, kes on sõnastanud avatud ruumi põhimõtted. Kuid see tarkus teadlikust ja tähenduslikust juhtimisest

ning vestluste tähtsusest on ju kogu aeg olemas olnud. Kui vaadata ajaloos tagasi, siis indiaani tarkus on olnud suurim tarkus. Indiaanlased istusid ju ka lõkke ümber tunde ja tunde ja tegid otsuseid, mis puudutasid nende heaolu ja elu seitse põlve pärast neid. Vahepeal oleme selle tarkuse mehaanilise maailmapildi juures lihtsalt ära unustanud. Arvan, et see polegi midagi revolutsioonilist, vaid pigem lähenemine, mis aitab meid järjest enam tulla tagasi oma loomuliku olemuse juurde. Selles mõttes on kindlasti põnev ja huvitav jälgida, milline on elu kümne aasta pärast.

Olen arvamusel, et see on ka aja küsimus, millal tulemused kaasamise väärtusest ja kasust laiema avalikkuseni jõuavad. Paljudes riikides toimub midagi ja on olemas praktikud, kes toetavad ja tõstatavad olulisi küsimusi. Nende kaasamispraktikute seas on ka neid, kes panevad kahtluse alla ja kutsuvad ümber kujundama olemasolevaid süsteeme. Näiteks milline peaks olema rahasüsteem, mis toidaks elu ja maailma? Millised on organisatsioonivormid, mis toetavad koostegutsemist? Heade praktiseerijate käe all võib tulla kindlasti märke sellistest muutustest, mis mõjutavad meie heaolu tulevikus.



Mida kvaliteetsemad on suhted inimeste vahel, seda rohkem on meil ühtsust, head vestlust ning dialoogi, mida me tegelikult oma elus vägagi vajame.

Kaasaja praktikad

Väga paljud kaasamise praktiseerijad tegelevad ka mingite vaimsete praktikatega, olgu selleks meditatsioon, aikido või taiji. Kõik need praktikad aitavad meil tegelikult olla tihedamas ühenduses iseendaga ja see toob tohutu teadlikkuse ja sügavuse nendes protsessidesse, millega praktikud tegelevad. Kui sa oled rohkem ühenduses iseendaga, siis see aitab ka rohkem tegeleda nende asjadega, mis on tegelikult olulised. Siin tasub ka mõelda, millised sinu praktikad kaasajana võiksid olla, mis aitaksid sul olla rohkem kooskõlas iseendaga. Minu jaoks on näiteks loodus see, mis mind toetab ja kuhu saan alati minna ja vaadata, mida maailm tahab mulle öelda. Selle kõige jaoks maksab võtta aega. Me liigume üha metsikumas tempos, meil on

kogu aeg kiire ja ka lahendused peavad olema kiired. Kuid kaasata ei ole võimalik alati kiiresti, selleks et tekiks sünergia ja usaldus inimeste vahel, on vaja aega. Me kardame väga aeglust, kuid juba Krishnamurti on öelnud, et aeg ja ruum on vajalikud selleks, et saaks sündida midagi uut. Me peame tekitama selliseid vaakumeid ja tühje kohti, et saaksid tekkida uued mudelid, lahendused või meetodid.

Ka kaasajate omavahelised kokkusaamised on hästi olulised. Pärast pikaajalist kaasava juhtimise arenguprogrammi (KÕLA) tekkis osalejatel endil soov ja tahe ka edaspidi kohtuda. Tegelikult oli see hästi spontaanne ja loomulik areng. Täna me võimaldame neid kohtumisi, saadame kutse ja tulevad need, kes tahavad tulla, ja alati on kohal õiged inimesed.

Kui me hoiaksime oma elus sidet nende vägevate inimestega ja neid rohkem kokku tooksime, saaksime üksteist nii isiklikus elus kui ka tööga seonduvalt palju aidata. Tegelikult ongi nendest mitteformaalsetest kogunemistest inimeste elud kõvasti muutunud. Väga paljud on teinud oma elus pöörded lihtsalt ajendatuna sellest, et me oleme koos, saame vabalt rääkida, mõtleme metsas jalutamise järel oma asjad üle ja ümber. Ja sa tead, et sul on olemas tugi – ring, kus me võtame inimesi sellistena, nagu nad on, ja see on hästi oluline kaasamise puhul. Me aktsepteerime üksteist ja pisitasa toimub muutus. Ma arvan, et oma olemuselt on inimesed orienteeritud suhetele. Mida kvaliteetsemad on meil suhted inimeste vahel, seda rohkem on meil ühtsust, head vestlust ning dialoogi, mida me tegelikult oma elus vägagi vajame.

Uute algatuste kaasav käivitamine

Ivika Nõgel

”

Tegelikult olen täiesti veendunud, et kaasav tegutsemine ei ole ajamahukam. See on pigem eelarvamus. Küsimus on rohkem selles, kuhu aeg kulub.

Ma arvan, et olen mingis mõttes lapsest peale olnud kaasaja. Kui vaadata juba neid mängu, mida ma mängisin – kool ja kuningriik...

Kuid tegelikult hakkasin liikuma kaasamise maailma siis, kui mind kutsuti 2000. aastal Kagu-Eesti partnerlusprogrammi juhtima. Programm toimus läbi avaliku ja erasektori partnerluse, mis on ka teatud kaasamise vorm. Uus populaarne planeerimismeetod oli toona *participatory planning* – osalusplaneerimine. Partnerlusprogrammi osaks oli ka kogukonna kaasajate koolitamine. Sellega tõime Eestis käibe kaks mõistet: kogukond ning kaasaja. Ka siis oli meie jaoks oluline küsimus, kuidas saavutada see, et võimalikult palju inimesi panustaks ning võtaks kollektiivselt vastutust.

Selline lähenemine erines tavapärasest külaliikumise Kodukant poolt propageeritud „sädeinimeste“ kontseptsioonist, kus eestvedaja oli suure energia ja vastutustundega inimene, kes pani asjad käima. Selle lähenemise miinus oli, et vastutus lasus väheste aktiivsete eestvedajate õlul, kel oli oht läbi põleda. Meie poolt koolitatavat kogukonna kaasajat iseloomustas rohkem „nähtamatu juhtimine“, kus liider jäi ise pigem varju ning motiveeris teisi tegut-

sema. See oligi mu esimene arusaam kaasamisest ja juba siis see mõte mulle väga meeldis.

Siis sattusin kuidagi läbi juhuste ühele Ruumiloojate üritusele Haapsalus. See oli keskkond, kus kaasamisel oli natuke sügavam tähendus. Oluline polnud mitte lihtsalt kutsuda kokku inimesi eri valdkondadest ja nendega arutada, vaid just see, kuidas arutada nii, et tekivad kokkulepped ja uued ideed. Tajusin esimest korda, et kaasamisel on seos meetoditega. Haapsalus kohtusingi esmakordselt Piret Jeedasega ja sealt edasi tulid uued koostööd ja KÕLA programm.

Kaasamise „tegelik“ pale

Pireti juhtimisviisi kogedes tundus varasem arusaam kaasamisest manipuleeriv. Sa nagu kaasasid küll inimesi aruteludesse, aga lõpuks tegid ikkagi ise valikud, mida arvestada ja mida mitte. Tõlgendasid seda, mida kuulsid, ja siis tegid väikese pundiga otsused. See tundus tagantjärele nagu mingi kaasamise mäng. Seda tuleb vahel teha ka praegu, sest sageli ei leia inimesed aega, et olla kaasatud. Kaasamine on ajamahukas.

Sügavad vestlused võtavad aega ja see on ka põhjus, miks ei saa igas situatsioonis, kontekstis, seltskonnas väga kaasavalt tegutseda.

Tegelikult olen täiesti veendunud, et kaasav tegutsemine ei ole ajamahukam. See on pigem eelarvamus. Küsimus on rohkem selles, kuhu aeg kulub. Kui sa tegutsed kiiresti, siis läheb aeg hiljem tülide ja arusaamatuste klaarimiseks. Kui aga kulutada rohkem aega kaasamiseks, siis on meie ajavõiduks hilisemate tülide ja vastuolude vältimine.

Teadlik juhtimine ja koosloomine

Teadvustatud ja metoodilist kaasamist kasutan praegu rohkem uute algatuste loomisel ja elluviimisel. Juba kaasava juhtimise levitamine Ruumiloojatega on olnud vinge kaasamisprotsess – kuidas meie ring aina laieneb, hoiame pidevalt sidet, kogu aeg oleme mingis infovoos sees, saame regulaarselt kokku ning oleme täis entusiasmi ja optimismi sellise juhtimiskultuuri suhtes. Ning loomulikult kasutame oma kokkusaamistel baasmeeetodeid nagu ring või avatud ruum.

Teine vapustav kaasamiskogemus on olnud Pühajärve kogukonna võitlus oma kooli eest (*vt Pühajärve lugu*). On olnud hästi lahe vaadata, kuidas teatud asjaolude kokkulangemisel toimub kaasamine iseenesest, puudub *master mind*, kes protsessi juhib, ning ometigi kõik toimib, inimesed võtavad kollektiivselt vastutust ning saavutavad oma eesmärgid.

Ja muidugi on olnud hästi vahva kaasamisprotsess algatus „Maale elama“¹⁹. Kui grupp, kes inimesi kaasa kutsub, on pühendunud ja ise asja usub, siis usuvad ja tulevad kaasa ka teised. Ja teevad vapustavaid asju, kus sa ise ei pea midagi juhtima. Kuidas näiteks kogukonnad „Maale elama“ messile kokku tulid! Millised boksid, milline fantaasia oli mängu pandud, milliseid huvitavaid meetodeid ja trikke kasutati, et inimeste huvi äratada! Üks oli leidlikum kui teine ja mõte oligi selles, et teineteiselt õppida, et järgmisel korral parimad praktikad üle võtta. Tekkis tõeline koosloomine ning tunne, et kõik on ühe asja eest väljas.

Kaasamine algab enesest ja suhtumisest

Minu jaoks tähendab kaasamine mitut asja. Üheltpoolt on see teatud elustiil, mis tugineb mõtteviisil, et inimesed on targad, andekad, ilusad ja head. Kui sa seda ei usu, siis ei saa kaasamist toimuda. Kui sa ei usu, et inimesed tulevad su üritusele kohale, siis nad reeglina ei tulegi. Sest sa ei ole piisavalt panustanud oma mõtet sellele, miks nad peaksid tulema ja kuidas nad saaksid tulla. Kui on olemas usk, et inimesed on targad ja nendega koos saab teha vägevaid asju, siis on peaaegu kõik olemas. Inimesed tunnevad su suhtumise ära. Siis tuleb lihtsalt tegutseda. Meetodid aitavad asju tulemuslikumalt teha, luua õiget atmosfääri, kuid need on lihtsalt abivahendid. Näiteks kõige lihtsam on alati erinevates olukordades *kasutada ringi*. Aga sellega tuleb ka harjuda – harjuda aega võtma, igapäevaste lõpuni kuulama, mitte vahele segama. Ükskord kogesin ühes seltskonnas, kus räägiti läbisegi maast ja ilmast, kuidas üks osaleja pakkus, et

teeme nii: räägime ükshaaval ja sellel, kes parasjagu räägib, on kõnepulk. Inimesed läksid sellega kaasa ja vestlus kujunes väga isiklikuks ja sügavaks. Oli liigutav näha, kuidas inimesed ise märkasid, et see on palju parem viis. Mina oma töö juures teen igal esmaspäeval ringi. See on meie viis, kuidas me nädala plaanid teeme. Kui aga on vaja konkreetseid sõnumeid välja noppida ning valikuid teha, siis kasutan maailmakohvikut, mis on väga hea meetod otsustamiseks vajaliku materjali saamiseks.

Kogu selle kümmeaastaga olen õppinud, et mina ei tee kõiki asju teisest paremini ega ole kõigest teistest targem. See on juba suur asi, kui tunnistad, et teistel tulevad teatud asjad palju paremini välja ja inimesed on suutelised palju geniaalsemaid lahendusi leidma kui mina. Kui sa ei ole kaasamist proovinud ega kogenud, siis arvadki, et sa vastutad ainuisikuliselt selle eest, mis toimub ja milline on tulemus. Nii kerge on seda uskuda. Kogu meie senine kasvatus ja haridus soodustavad seda.

Võtab aega, et sellest lahti lasta ja aru saada, et tegelikult ei ole ega peagi sa olema kõikvõimas. Kui sa ei ürita kogu protsessi kontrollida, vaid usaldad teisi, siis on ka tulemused suurepärased.

Ma näen, et Eesti ühiskond on sinna poole liikumas, et nõudlus kaasamise järele on oluliselt suurenenud. Paljudes valdkondades on õhus pahameel – miks te teete otsuseid ilma meieta. Aga täna on kaasamine heaks kiidetud veel väga tingimuslikult: hästi on kaasatud siis, kui minu arvamus peale jääb. Ei saada veel aru sellest, et kaasamine tähendabki seda, et me ei tea ette, mis on tulemus, ning mitte alati ei ole minu isiklik huvi kogukonna kui terviku huvides.

¹⁹ <http://www.maale-elama.ee>

Nõudlus on olemas, aga oskus kaasatud olla ja teisi kaasata on veel napp. Kui sa ei usu sellesse, et kaasamine tähendab kollektiivset tarkust, siis umbusaldad sa juba eos iga kaasavat meetodit. Ja isegi kui sa meetodit kasutad, siis teed sa seda kontrollival moel.

Kindlasti on järjest rohkem neid noori, kes on kaasavas perekonnas üles kasvanud, ja neil ei tule pähegi küsimus, kas kaasata või mitte. Aga mina olen üles kasvanud kontrollivas peres ja see jätab alatiseks oma pitseri. Mäletan, kui kolleeg Haimar Sock²⁰ võttis mind esmakordselt avatud ruumi abiliseks. Haimar on muidu üsna ennast kehtestav mees, kuid ta on endale avatud ruumi põhimõtted väga selgeks teinud. Nii luges ta mulle sõnad peale, et ma ei läheks töögruppidesse küsima ja vaatama, kas kirjutatakse ikka kõik üles ja kas teil läheb hästi jne.

Ja ongi nii, et pole mõtet sekkuda sellepärast, et sulle tundub, et inimesed ei lähe käima. Arvad, et oma energiaga torkima minnes paned nad käima. Ei pane, hoopis lukku paned. Kui juhtubki nii, et inimesed on vait ja ei saa aru ja midagi ei toimu, siis oota natuke, oota rahulikult. Nad peavad veel seedima, nad peavad aru saama ja võib-olla küsivad ise mõne täpsustava küsimuse. Ja siis hakkavad tööle. Sageli lähevad osalejad pärast ruumi diskussioonidele avamist kohvipausile ja jäävad sinna juttu ajama ning sulle tundub, et midagi ei juhtu. Siis pole vaja utsitada, et aeg on tööle minna. See ongi asi, mida me instinktiivselt teeksime, kui meil on valdavalt kontrollikogemus. Väga huvitav on aga kogeda, et ühel hetkel lõpetavad kohvijutud, inimesed jalutavad paberite juurde tagasi ja juba käib arutelu ning tullakse vaimustunult tagasi oma ideedest rääkima. Ja kõik toimibki, ilma et ma oleksin midagi

muud teinud, kui andnud neile ruumi ja minimaalsed raamid, et võiksite umbes nii tegutseda.

Kaasavad juhid kui keskkonna loojad

Siit tuleb välja ka ruumihoidja tähtsus. Vaimne ruum tuleb luua ja seda tuleb hoida. Ja enamat ei olegi vaja. Nii mõnigi ei saa aru, mille eest sellele inimesele makstakse. Ta seisab seal ja jaotab pabereid ja ütleb, et nüüd on aeg. Ei käsuta ega torgi, lihtsalt on. Aga tema on selle ruumi loonud. Ja tegelikult võib seal tekkida igasuguseid situatsioone ja sa pead mõtlema, kuidas neid kõige paremal viisil lahendada. Järsku keegi ärritub, solvub või hakkab kritiseerima. Kuidas selles olukorras toimida? Ja vastus on see, et sa suunad vastutuse grupile, mitte ei võta endale, ükskõik mis juhtub. Sa võid küsida

grupilt, et mis me nüüd teeme. Lased teistel vastata, mitte ei tee seda ise.

Sind peaaegu nagu ei olegi kohal. Aga sa oled tegelikult... ei juhi, vaid lood ja hoiad seda ruumi. See ongi kaasamine. Muidu me kipume seostama juhtimist sellega, et keegi teab, keegi läheb ees ja teised järgnevad talle jne. Aga see ei ole vajalik. Ei saa ütelda, et oleks üdini vale juhtida kuidagi selgemalt ja kehtestavalt. Kindlasti on mingis olukorras hea seda osata ja teha. Aga kui sa alustad uusi protsesse ja tahad, et sul oleks väga palju kaasatuliidajaid, siis ei maksa nii toimida. Mida tasub teha, on harjutada avatud küsimuste esitamist ja kuulamist – see on kõige algus.

²⁰ Avatud ruumi praktik.

Kaasamine kui loomulik olemise viis

Robert Oetjen

”

Kaasamine pole tegu, mida saab juhendi järgi teha, see on ikkagi mingil määral elufilosoofia põhiküsimus – kuidas me teistesse inimestesse suhtume.

Tegelikult ma ei tea, mida tähendab sõna „kaasamine“. Selles mõttes, et see pole eraldiseisev asi, pigem on see eluviis, mõtte- ja elulaad. Mind häirivad sageli nimetused, mis on justkui muust eraldatud. Järsku on „kaasamine“ see, millest räägime raadios ja riigikogus ning kuuleme, et on vaja kaasata ning peab olema suurem kaasatus. Aga see pole tegu, mida saab juhendi järgi teha, see on ikkagi mingil määral elufilosoofia põhiküsimus – kuidas me teistesse inimestesse suhtume.

Kaasamist olen ma elust kaasa võtnud ja minu jaoks ongi see eelkõige ellusuhtumine. Me võime proovida teha asju üksinda, kuid millise tulemusega? Mitte kuidagi ei ole võimalik ajada asju nõnda, et me ei arvestaks teiste inimestega, kes on meie ümber. Mulle tundub see nii lihtne ja loomulik ning minu arust kaasamine ongi loomulik olemine. Kui võtame tervikuna seda, mis on meie ümber, siis samamoodi võtame inimest kui tervikut, sest ta on rohkem kui tema kraad või see, millist eriala ta on õppinud. Minu arust me lahterdame liiga palju, näiteks inimene on 50 aastat vana ja teda tutvustatakse kui puuseppa, sest ta on kunagi seda õppinud...

Minu teekond avatud ruumi juurde

Hakkasin teadlikumalt kaasamisega tegelema ja kindlasti oli pöördetekk see, kui sain 2003. aasta jaanuaris tutvavaks avatud ruumi meetodiga ²¹, kui Harrison Owen tuli Tartusse. Ta oli just Iisraelis ja Palestiinas esitlenud oma uut raamatut „The Practice of Peace“ ²², mis on ilus mõtteavaldus ja tõlgendus avatud ruumi meetodist. Harrison tegi Tartus 4-päevase koolituse, mis oli minu jaoks määrava tähtsusega, sest õppisin sügavamalt tundma meetodit ja lugu, mis sellega kaasas käib. Sain aru ka loojast ehk mehest, kes selle kirja oli pannud ning tol ajal kirglikult üle maailma levitas. Käisin tal Tallinas lennujaamas vastas ja olles just seda raamatut lugenud, lasin tal terve tee Tartuni rääkida ning oma raamatut avada. Mind kõnetas kõik tohutult. Ja ka tema koolitus liigutas mind, kuigi mul oli alguses sees väga suur rahulolematuus. Kuid järgmisel päeval toimus mingi muutus. Sellepärast mulle avatud ruum meeldib, et see ei ole mingi välk või kähkukas, vaid seal on momendid, emotsioonid ja tunded, mida sain ka ise kogeda ja mis võivad

avatud ruumis olla väga võimendatud. Kuid hoolimata sellest et võid kogeda mingisugust rahutust, on oluline õhturing päeva lõpetamisel, kus toimub maandamine ja kus on võimalus päeva kohta rääkida, tagasisidet anda ja ka saada. Ja ka järgmisel päeval alustame samamoodi – avatud lugupidavas ringis, kus vaatame üksteisele otsa, hingame ja mõtleme, et oleme eelkõige inimesed, me ei ole nii erinevad, olgugi et vihastame ja võib-olla ei meeldi üksteisele, kuid oleme ikkagi kõigepealt inimesed ja me ei pea siin olema. Järelikult on meie vaba tahe, et soovime arutleda ja õppida. Mul on hea meel, et sain seda rahutust tunda, kuna olen märganud, et see tabab mõnikord inimesi avatud ruumis – siis, kui ei ole ennast veel vabaks teinud ja kui ei ole aru saanud *kahe jala seadusest*. Teisel päeval kasutasin võimalust harjutusväljal olla ja viisin ise

²¹ http://www.openspaceworld.com/brief_history.htm

²² <http://www.openspaceworld.com/intro%20to%20pop.htm>,
<http://www.amazon.com/The-practice-peace-Harrison-Owen/dp/097287920X>

avatud ruumi läbi. See läks tööle, oli täiesti vapustav kogemus ja tollel hetkel olin ka aru saanud rahutusest, mis minus oli. Harrison Owen rääkis, et kui ruum on avatud ja inimestesse suhtutakse kõige suurema lugupidamise ning austusega, kui kõik toimub võrdsetel alustel ja osalejad seda tunnevad ning tunnetavad, siis toimuvad protsessid, mis muidu võiksid aega võtta päevi või aastaid, väga lühikese aja jooksul. Ta tõi välja lausa leinamise tsükli, mis on võimalik paaripäevases avatud ruumis läbi teha ja mis muidu võtab mõne jaoks väga pika perioodi. Mul on tohtu austus selle meetodi suhtes, tajun võimsust, mis selles peitub, ja samas tunnen end nagu väike laps suure guru ees. Mitte meetodi looja suhtes, vaid meetodi enda suhtes. Sest sa lased valla kõikide ringis olevate inimeste kõige parema, kõige sügavama sisu. Ja iga kord, kui ma olen mingisuguses ringis, on minus tohtu alandlikkus, sest inimesed on kõik nii vägevad, andekad, võimekad ja neid on nii palju koos. Ükshaaval on nad juba iseenesest imelised, aga kui vaatled neid kõiki koos, siis see potentsiaal, mida ma väga hindan, on nii tohutult suur.

Meetodi läbiviija roll

Olen mõelnud meetodi läbiviija rollile – mida see endast kujutab ja miks see on paljude jaoks raske või arusaamatu. Harrison Owen on rääkinud, et ühelt poolt sõltub kaasajast kõik, et asi tööle hakkaks. Näiteks tuleb 100 inimest kokku ja keegi ei tea, millise lõpptulemuseni protsessi käigus jõutakse. Järsku oled ainsana ringi keskel ja kõik vaatavad sinu poole. See on hetk, kus pead ise usaldama ja grupp peab sind usaldama. Ühesõnaga, pead tekitama hetkega sellise usalduse, mis paneb inimesi koos töötama, ja kui oled seda teinud, siis võid lihtsalt ruumist kaduda, kuna sind ei ole enam vaja. See on müstiline ja maagiline olukord ja minu jaoks on kõige tunnustavam tagasiside see, kui lõpuringis ei juhi keegi tähelepanu meetodi läbiviimisele. Mõistad, et inimesed on ajanud asja ja nad ei ole aru saanud, et sa oled midagi teinud. Ja samas oled sa teinud täpselt nii palju kui vaja. Ühest küljest ei tee sa midagi ja samas sõltub sinust kõik. Mis asi see siis on? Oled justkui peresõber, kes tuleb ja samuti hoolib teemast ning elab sisse juba siis, kui

koostatakse kutset osalejatele. Seega, meetodi läbiviijal on oluline olla kohal, luua atmosfäär, kus inimesed tunnevad, et nad tahavad koos olla ja töötada, otsida lahendusi ja ületada barjäärid, mis koostööd takistavad.

Ringi tähendusest

Algusring on väga suure tähtsusega. Kui öeldakse, et mustrid seatakse valmis kohe alguses, siis see ongi mustri seadmine koostööks ja ma pean ilusast algusringist väga lugu, tänu sellele et olen näinud seda toimimas. Olen näinud ka lugematuid kordi teistsuguseid situatsioone, kus on tavaline koosolek või kokkusaamine ja kus algusringist ei peeta lugu. Sisuliselt tunnen, et seal ei peeta lugu inimestest, kes on kohale tulnud. Võib-olla öeldakse „aitäh kohale tulemast“, kuid kas need sõnad on siirad ja kas inimesed on häälestatud koostööks või ei?

Olen mõnes mõttes perfektsionist, kuid teisalt näen, et kui asju tehakse ülejala ja ei peeta piisavalt lugu kohaletulnustest, siis võib ka ämbrisse astuda. Minu arust on kaasamine samapalju kunst,

kui ta on midagi muud. Ta on nagu teadus ühelt ja kunst teiselt poolt, justkui mingi tants. Selles on asju, mida ei saa isegi väga õppida, kuid seal on ka olulisi asju, mis on võtmetähendusega ja õpitavad. Ei saa minna lihtsalt vehkima ja kuulutama avatud ruumi, kui sa tegelikult ei mõista, mida sa teed ja mis mõte selle taga on.

Elame oma igapäevast elu sageli liiga teistsugustes süsteemides, kus ei ole loomulik istuda ringis. Kuigi see võiks nii olla, peetakse ikkagi ringis istumist imelikuks. Siis ongi hea, kui on konkreetseid meetodeid – nt avatud ruum, millel on sisuliselt väga selgepiirilise ülesehitus ja läbiviimise kord, ja samuti ka teised meetodid. Mulle meeldib ring (*vt ringi meetod*). See on sama põhimõttega meetod, ainult natuke lühemas vormis. Ta on avatud ruumi orgaaniline, täiesti kohustuslik osa – alguse ja lõpuga, kuid iseenesest on ta ka tervik. Tunnen, et mul on ringi osas veel palju õppida. Kuigi mõistan ja hindan selle meetodi võimsust ja olen seda piisavalt kogenud, usun samas, et tal on palju rohkem potentsiaali, kui ma seni tean või kogenud olen. Olen



Kui aga kõigil on toitu oma hingele, toitu oma südamele ja toitu oma vaimule, siis tunnevad kõik ennast hästi.

lugenud, et ring on paljude protsesside võtmekohaks, see on regulaarne või lausa rituaalne tegevus. Näiteks kord nädalas on avatud kutse kokku saada ja selle läbiviimine on väga struktureeritud – lepitakse kokku, kes meil täna ringi avab ja läbi viib ning millised on reeglid. Ringil on olemas oma raamistik, mis on väga paljude jaoks oluline. See ei ole lihtsalt mingi koht, kuhu tuleme ja räägime millest iganes, vaid see on koht, kus me asju mõtestame ja oleme kohal, täis lugupidamist ja õppimissoovi. Kuulame rohkem, kui ise räägime. Nii võib kuulda väga palju huvitavaid ning imelisi lugusid. Arvan, et selles on väga suur vägi.

Elukestev õpe

Kaasajate vahepealsed kohtumised on hästi olulised ja need vastavad ka kaasamise põhimõtetele, et asju ei aeta ürituste kaupa, vaid tähtis on järjepidevus. Järjest rohkem õpitakse üksteist tundma, mis aga ei tähenda, et pead koos elama ja kogu aeg koos olema. Kui aga kõigil on toitu oma hingele, toitu oma südamele ja toitu oma vaimule, siis tunnevad kõik ennast hästi. Õppimine ja arenemine on vajalik ja rikastav olek. Kõige rohkem sütitab mind õppimises teistega koos olemine. Mina tahan ise osaleda õppimises nii palju kui võimalik ja ma tahan, et ka teised saaksid olla selles osalised, sest see ongi potentsiaali avamine, jumala kutse. Kui inimesed on õppimises ja arenemises, siis liiguvad nad jumalikkuse poole ja see on võimas ... ning sa-

mas nii lihtne. Kui osaled avatud õppimises piisavalt ehtsal ja tugeval moel, siis saad aru, et see ongi puhas elu ja sa tahad elada seda puhas elu. Kõik pulbitseb ja tuksub su sees justkui suur süda. Kui oled seda kogunud ning tead, et see on võimalik, ja näed, et inimesed sinu ümber on nii ilusad, siis tahad seda ilu kogu aeg kogeda. Vahel ajavad sind närvi teistsugused olukorrad – koolid ja süsteemid, bürokraatia ja koosolekud, kus ei mõisteta selle võimalikkust. Seal elatakse usus, et seda ei olegi olemas, et see on töö, mis ei saa olla huvitav, nauditav ega arendav. Koolisüsteemis räägime tegelikult noorte inimeste eludest ja potentsiaalidest, aga me sisuliselt ei pea sellest lugu, et igaühes on imelised tegijad... Kui oled näinud, tajunud ja kogunud elukestva õppimise potentsiaali ja kui näed, et seda raisatakse või seda lihtsalt ei mõisteta, siis see häirib sind.

Kaasav juhtimine kui viis olemasolevate mõttemustrite murdmiseks

Kristiina Liimand

”

Näen, et läbi kaasamise julgevad inimesed olla need, kes nad on, ja selle kaudu tulevad nende anded ja tugevused hästi esile.

Kaasav juhtimine on loomulik elamine ja olemine, inimestega koos toimetamine. Näen, et läbi kaasamise julgevad inimesed olla need, kes nad on, ja selle kaudu tulevad nende anded ja tugevused hästi esile. Kui sa saad vabalt ja mõnusalt olla see, kes sa oled, siis annad sa ka tööalases kontekstis endast ikkagi palju rohkem.

Läbi kaasamise fookuse leidmiseni

Hakkasin kaasamise juurde teed otsima läbi iseenda, käisin NLP koolitusel, mis mind väga võlus. Ja juba NLP treeneritega tegime oma organisatsioonis sügavamaid koolitusi. Aga nägin, et oli vaja ellu kutsuda uuendusi, ja nii kutsusin appi Ivika Nõgeli ja Piret Jeedase, kellega tegime organisatsioonis *uuenduste programmi* ettevõtjatele, MTÜ-dele ja omavalitsustele, kes on meie organisatsiooni liikmed. Selles programmis kasutas Piret palju kaasamismeetodeid ja 2009. aasta kevadel kogesin esimest korda nende meetodite tulemust. Nägin, kuidas need töötavad ja kuidas erinevad inimesed istuvad laua taga, kuidas

ideed hakkavad ühilduma ja tekib midagi täiesti uut. Sealt edasi tekkis side kaasamisega ja osalesin sügisel *KÕLA programmis*. Tagantjärele mõtlen, et ma olin selleks nii valmis. Juba esimesel õhtul jõudis mulle kohale, et see on midagi võimast, mis looks nii meie organisatsioonis kui ka minu enda elus täiesti uue kvaliteedi. Äratundmine tuli väga selgelt ja hakkasin kohe ka kaasamist praktiseerima – tegin näiteks 50 inimesega maailmakohviku ja viisin läbi mitmeid ringe.

Tollel hetkel ei osanud ma veel väga teadlikult jälgida, kuid nägin, et kohvikulaudades inimesed arutasid ja neile meeldis see. Tuli kihvte ideid ja mõtlesin, et tegelikult on see tohutult hea ja lihtne viis teada saada, mida inimesed asjadest arvavad. Minule omakorda tegi see planeerimise ja juhtimise palju lihtsamaks, kuna selle kaudu sain leida inimeste arvamuste ja ideede baasilt mustrid ja fookused, mille pealt oli väga lihtne edasi minna. Mõnel korral olen märganud, et kõik inimesed ei taha nende meetoditega kohe suure entusiasmiga kaasa minna ja alati on keegi, kes on passiivsem, kuid see ongi loomulik ja vajab harjumist. Otsest vastuseisu kaasamismeetoditele pole ma kogenud mitte enda organisatsioonis,

vaid mõnede partnerorganisatsioonide juhtide juures, kes on teatanud, et neile need meetodid ei sobi ja tunduvad nende jaoks nulliajamisena. Aga olen neid meetodeid varjatud kujul ja kombineeritult ikka edasi kasutanud – mõnest meetodist jätan midagi ära ja midagi võtan teisest meetodist juurde. Ka meeldib mulle, et asjad peavad olema loomulikud. Kui me korraldame koosolekut või arutelu, siis loomulikult mõnel pidulikul juhul võimegi teha nii, nagu see on ette nähtud originaalis. Näiteks strateegiaprotsessis tegime tulevikukohvikut. Samas igapäevaselt organisatsiooni juhtides peab kohandama meetodeid selliseks, et inimestele tunduksid need igapäevase tööprotsessi loomuliku osana. Inimestel võib tekkida tõrge just suure pidulikkuse ees ja neile tuleb läheneda osavamalt, mõnikord ka vaiksemalt ja mitte öelda näiteks, et hakkame kohvikut tegema, vaid et teeme tööd gruppides ning arutame mõningad teemad läbi.

Vahepeal oli aeg, kui mul tekkis korraka küllastus kaasamisest, sest rakendasin meetodeid hästi palju klassikalisel viisil. Tundsin, et vajan midagi sinna juurde, ja otsisin tuge coachingust. Tegelikult ongi kombineerimine hästi

vajalik. Praegu võin öelda, et kombineerin oma igapäevases juhitöös NLP-d, kaasamist ja coachingut.

Kaasav juht kui kaasava kultuuri looja

Mulle meeldiks väga, kui kõik kaasamisega n-ö kaasa tuleksid, kuid tundub, et need asjad liiguvad oma loomulikku rada pidi ja see toimub samm-sammult. Tänapäevaks on ikkagi väga paljud organisatsioonid muutusi teinud – otsitakse uusi võimalusi ja tuge kaasamisest, mis inspireerib paljusid. Ja tuleb austada kõike, mis on nii, nagu on – oma loomulikus arengus. Meie oma organisatsioonis kasutame palju kaasamist ja eks see sõltub hästi palju ka juhi mõttemaailmast ja valikutest. Juht peab endaga alati palju tööd tegema, aga on loomulik, et ühel hetkel tulevad tagasilöögid või tunded küllastust. Siis otsidki midagi uut, kuid pöördud endise juurde jälle mingil ajal tagasi, aga nüüd justkui uuel tasandil. Nii on ka minul – olen kaasamisega jõudnud teisele tasandile ja lähenen sellele palju loomulikumalt. Enam ei ole ma õpikus kinni ja lähtun sel-

lest, mis hetkel õige tundub. Ja kui tunnen, et täna on õige teha vanaviisi koosolekut, siis teeme vanaviisi. Ouline on, et inimesed ennast protsessis hästi tunneksid. Vahepeal on ka vajalik kaosesse minek, et raputada lahti stammimõtted ja luua midagi uut, tekitada õhku küsimusi, kuid arvestada tuleb ka sellega, kuidas see inimestele mõjub. Paljud ei taha töötada siis, kui nad tunnevad ennast kuidagi ebamugavalt. Mõni soovib selgemaid asju ja sellisel juhul peaks rohkem kasutama individuaalset lähenemist. Ka oma töös tunnen, et peaksin rohkem vestlustega tegelema ja tegutsema enam ka mentori tasandil.

Siiamaani on meie organisatsiooni ülesehitamine olnud pidevalt arengu- faasis, mida oleme pidanud ka prioriteediks. Nüüd aga on saanud stabiilsem aeg, mil tahaks tegelikult rohkem tegeleda vestlemise ja inimeste potentsiaali avamisega.

Kaasamise loomulikkus

Kaasamiskoolitused õpetavad eelkõige tõelist kohalolu. Saab jällegi teemadesse süveneda, eriti veel siis, kui ise õpetad – sest õpetades sa ka

kõige rohkem õpid. Mulle meeldib olla kaasamiskoolitajate tiimis, siis on õppimine kõige tõhusam ja inimestega vesteldes avastan pidevalt uusi asju. Näiteks viimasest koolitusest seda, et me oleme kõik üks ja tuleme ühest allikast. Minu jaoks tähendab see eelkõige seda, et oleme inimestena omavahel seotud ja loomulik elamise viis on üksteisega arvestamine ja üksteise toetamine.

Kaasamisemeetoditest kasutan kõige enam *ringi* ja *maailmakohvikut*. Maailmakohviku meetodit olen kasutanud seminaridel ja see on tundunud õige. Ringi kasutan iga koosoleku alustamiseks, kuna see loob ühise pinnase ja usalduse, me jõuame kõik kohale ja selles mõttes on ring hädavajalik.

Kaasamise juures on kõige olulisem loomulikkus. Ja kui mingil hetkel tuleb ette takistus või tõrge, siis peab tagasi pöörduma või minema hoopis teiselt poolt. Ka üks vene vanasõna ütleb, et tark inimene ei lähe otse mäkke, sest siis on tõus järsk, ta läheb rahulikult mööda nõlva ümber mäe ja siis jõuabki kohale. Arvan, et ka juhtimise juures on oluline paindlikkus ja valmisolek selleks, et mingil ajahetkel sünnib

erinevate inimestega alati uus tulemus. Kõik, mis juhtub, on õige ja eks siis tasubki vaadata, et kogu aeg säiliks märkamisvõime ja enda kohalolu. Kaasamise puhul ei pruugi olla kiireid lahendusi, kuid omast kogemusest võin öelda, et ühel hetkel, kui organisatsioon on oma arengus kaasamise toel uuele tasandile viidud, sünnivad lahendused lihtsalt, loomulikult ja kiiresti.

Kaasamine algab iseendast

Margus Timmo



Kaasamine peab aitama ikka igaühel ennast paremaks muuta, seetõttu on see töö eelkõige iseendaga.

Läksin kaasamiskoolitusele kindla sihiga õppida meetodeid, mis aitaksid juhtida inimesi hea eesmärgi suunas. Pole vahet, kuidas see eesmärk on seatud – kas kogukonnaga läbi rääkides või mõne spetsialistiga arutades. Mind huvitas, kuidas õppida kasutama meetodeid inimeste juhtimiseks niiviisi, et nad võtaksid vastutuse ka tulemuse suunas liikumise eest. Kuid juba esimese koolitusetapi lõpus sain aru, et tegelikult on kaasamine töö iseendaga. See tähendab, kas ja kuidas õpin ma mõistma teise inimese soove, võimeid, tugevusi, vajadusi ja sihte. Vastasel korral pole võimalik inimesi kaasata. Kaasamine on tohutu eneseõppimise ja -juhtimise protsess.

Kaasamine on iseenda avastamine ja tundmaõppimine

Miks me üldse kaasame? Meil kõigil on ju soov, et meil oleks parem elu, et inimesed oleksid õnnelikumad. Ja siis me tahame midagi ära teha, tahame inimeste heaks midagi teha. Me leiutame ja uurime, mis inimestel võiks vaja olla. Koostame projektid ja loome

süsteemid. Seejärel tahame kangesti inimesi väljamõeldud süsteemis osalema panna. Niiviisi teeme asja inimeste jaoks justkui valmis, võib-olla küsimata, kas nad sellest aru saavad ja kuidas see neile meeldib või kas see on üldse see, mida nad tegelikult vajavad. Inimestel ei jää sellisel moel tunnet, et nad teevad seda enda jaoks, vaid neile tundub, et nad tegutsevad mingi püha eesmärgi või sinu nimel. Näiteks kuna sa oled varem asju hästi teinud, tullakse ka seekord appi.

Jah, mõnikord on mul vaja inimest veenda: tule kohale, sest mulle on sinu tarkust vaja. Kinnitan talle, et tegelikult sünnib ideest hea asi, ja kui usaldus on loodud, siis see inimene tulebki kohale. Kuid oluline on, et ta ei mõtleks, et ta töötab minu pärast. Kui ta lahkub kohutumiselt tundega, et see oli vägev ja ma tõepoolest sain ise ka siit kasu ja sellest läheb meil kõigil koos tegutsedes paremaks, siis jääb ta tegutsema ja võtab vastutuse ühise eesmärgini jõudmiseks. Kaasamine peab aitama ikka igaühel ennast paremaks muuta, seetõttu on see töö eelkõige iseendaga.

Kaasaja on inimeste teenindaja ja teenindaja peab täpselt teadma, mis on inimeste jaoks kõige olulisem. Kaasamise

metoodikate kaudu saab lasta inimeste isiklikul tarkusel esile kerkida. Nagu kaardiliste sammude protsessis, kus konkreetsete sammude kaudu aitame probleemi kandjal probleemist aru saada. Näiteks Sännas toimunud rahvusvahelisel kaasava juhtimise koolitusel olin kolm vahetust lauas, kus üks inimene tegeles oma ettevõtte töökordalduse ülevaatamisega. Nägin, kuidas ta tuli ühtede kogemuste ja nägemusega lauda ja läks ära teistsuguse nägemusega. Olin kogu selle ahela-protsessi tunnistajaks ja tõepoolest, kahe tunniga jõudis ta täiesti uuele arusaamisele.

Iga inimene on eriline ja tark

Kaasamise juures on esimeseks ja kõige tähtsamaks ülesandeks see, et sa aitad inimestel, kes osalevad koosolekul või koolitusel, „kohale jõuda“. Enne kui inimene saab ülevaate sellest, mis toimub, on oluline jätta talle vaatlejaks olemise aeg, et ta saaks võtta vastutuse koosolemise heaolu eest. Eelkõige peab osalejale endal hea olema! Oma käitumisega saad sa ju kõike mõjutada – sa kas teed midagi või jätab tegemata.

Üks osa võib olla ka mittetegemine, millega võid jätta olulise vea tegemata. Ma arvan, et kohalejõudmine on hästi oluline. Teiselt poolt on eestvedajatel/kaasajatel sageli ajaline surve, kuna meie koosolemise aeg on piiratud. Näiteks oleme kutsunud inimesed kaheks tunniks kokku ja peame väga kiiresti saavutama olukorra, kus kõik saavad aru eesmärgist ja tunnevad ennast lahkudes tähtsana ja vastutavana. Selleks ongi kaasamise meetodidate tundmine väga tähtis. Sa tead mäinge, mis vabastavad sind kiiresti pingest, sul tekib usaldus grupi vastu ja grupil sinu vastu. Niisugused ennast avavad mängud annavad kindluse, et me oleme kõik ühesugused – meil ei ole selles ringis ülemusi-alluvaid, meil on isiklikud probleemid ja isiklikud võidud, tugevused ja nõrkused. Kusjuures ühegi tugevus ei ole parem teise omast, kellegi isiklik võit ei ole hinnatavam kui teiste oma.

Igaühe isiklik areng toetab ühist arengut

Kaasamise meetoditest on ring väga hea algus. Kui usaldust ei teki, siis ei teki

inimestel ka vastutust kogu protsessi ja eesmärkide eest. Muidugi võime selle päeva siiski õnnelikult lõpule viia – teeme inimesed rõõmsaks, kuna oskame koosolemise lõbusaks muuta. Aga tegelikult ei sünni ilma usalduse loomiseta midagi, kõik jääbki vaid paberile. Olen kasutanud ka muid meetodeid: maailmakohvikut, avatud ruumi, ideeturgu, mis on avatud ruumi ja maailmakohviku kombineeritud mudel. Väga palju olen kasutanud vestlust, eriti koolituspäeva alguses. Selleks et osalejad hakkaksid omavahel asjast rääkima, on vaja, et nad saaksid aega vestelda ja arutada isiklikult olulisel teemal. Selle käigus leitakse ühine keel ja tugevused, millega saab üksteist toetada. Mis mulle väga meeldib ja mida ma ka kõige rohkem kasutanud olen, on maailmakohvik. Aga päris nii ei julgegi öelda, et üks meetod on teisest parem. Tegelikult on ükskõik millise meetodiga võimalik jõuda tulemuseni, see sõltub ikkagi probleemist või eesmärgist, osapoolte erinevatest huvidest. Ükski „puhas“ meetod ei pruugi viia tulemuseni. Pead kogu antud aja jooksul kasutama erinevaid meetodeid. Ja kui koos on palju erinevate huvidega inimesi, siis pead step-by-step jõudma

ühiste huvide väljaselgitamiseni. Kusjuures igaüks peab hoolitsema selle eest, et tema enda huvi oleks ühises esindatud. Oluline on, et iga inimene jõuaks selle protsessi käigus välja arusaamiseni, kuidas ühine tegutsemine parandab ka tema isiklikku olukorda. See loob hea visiooni. Visioon on ju 1–4 lausega välja öeldud tulevik, millest kõik saavad enamasti erinevalt aru. Sageli me ei oska oma käekäiku, heaolu, õnne ja rahulolu visiooniga seostada. Sellepärast on oluline, et tekiks seos oma huvi ja ühise visiooni vahel.

Kontrollist loobumine asendub õnnetundega ja algab rahuldust pakkuv areng

Pärast seda, kui hakkasin oma ettevõttes kaasavalt tegutsema, tunnen ennast mõnikord isegi üleliigsena. Minu enda jaoks on muutunud see, et olen oma eluga rohkem rahul. Rahulolu seostatakse tavaliselt sellega, kui oled midagi saavutanud või kuskile välja jõudnud. Aga tegelikult on rahulolu

põhjuseks ka oskus millestki loobuda. Võib-olla olen loobunud võimust ja tahtmisest kontrollida iga protsessi ja kaasanimeste käitumist või nende tegevust. Mul on tunne, et olen loobumise kaudu saavutanud suurema rahulolu. Püüan loobuda rahutusest. Ja see teeb mind õnnelikuks, aktsepteerin kogu maailma ja lepin sellega, mis minu ümber on. Olen õppinud kiiremini rahutusest välja tulema. Kui keegi helistab ja räägib mõnest probleemist, siis loomulikult see erutab mind, tahan kohe sekkuda ja hakata lahendust otsima. Ma olen ju lihtsalt inimene ja see teema ajab mind samuti võib-olla närvi. Lähen helistaja hasardiga kaasa või asun tema nägemust toetama. Aga siis mõtlen, et pagan küll, miks see mind erutab? Kas see ongi tema tegelik probleem või on see probleem ainult tema peas? Või loob ta hoopiski seda probleemi ja edastab mulle mingit poliitilist valikut kui ainuõiget tõde?

Olen märganud, et minu rahu on hakanud kanduma üle ka Setomaale. Kuigi olen formaalselt Setomaa Valdade Liidu juht, olen „võimuka juhi“ staatuses loobunud. See tegi mind algul rahutuks: mis on siis minu ülesanne ja mille eest ma palka saan? Olen

olnud autokraatne juht ja püüdnud juhtida protsesse väe, võimu ja iseenda tarkusega. Õnneks on nüüd palju asju teisiti. Olen mõistnud, et kõik ümbritsevad inimesed on targad. Kui nad saavad omavahel asjadest usalduslikult ja rahulikult rääkida, siis sünnib üksmeel ja tark areng.

Seda kõike on andnud mulle kaasava juhtimise õppimine. Olen püüdnud seda edasi anda ka kohalikele eestvedajatele ja teistele setomaalastele.

Ma ei arva sugugi, et üks juhtimismetod on parem või halvem teisest, lihtsalt eri juhtimisstiilile tuleb kasutada erinevatel hetkedel. Probleem tekib siis, kui inimene ei õpi märkama üleminekuid ja muutusi. Kui juht jääb liiga kauaks kinni ühte mudelisse, läheb elu eest ära. Tal on mingi positiivne kogemus, millest ta püüab meeletult kinni hoida, seda kramplikult rakendades ja hirmu tundes, et kui ta midagi muutma

hakkab, siis tekib kaos. Seal proovingi aidata tal aru saada või märgata ja avada uut perspektiivi.

Kooskõla iseenda ja maailmaga on armastus ja see on imeline tunne

Ma arvan, et läbi kaasamise on võimalik saavutada kogu universumis suuremat harmooniat. Seda saame iga päev luua, alustades oma perest, siis perede sõpruskonnast, siis suhetest naabrite vahel, vallas, riigis, kuni universumini välja. Mulle tundub, et kaasamismetodid aitavad saavutada universumi energiaga kooskõla, sest muidu ei ole võimalik kogeda selles protsessis nii head enesetunnet. Kaasava juhtimise protsessis hakkame me kogu ümbrusega energeetiliselt kaasa võnkuma, oleme ühes energiasageduses ja seejuures

tunneme ülevat õnnetunnet. Pääaegu iga kaasamiskoolitus lõpeb sellega, et kogu grupp siseneb ühele lainele ja viibib ühisel energia võnkesagedusel. See on positiivne ja vägev tunne ning loodusega kooskõlas. Oleks tarvis, et rohkem inimesi saaks seda positiivset tunnet kogeda. Sest kui inimesed ei ole seda kogenud, siis nad ei tea seda tahtagi ja on jätkuvalt oma hirmudes kinni.

Nagu ühes loos, kus mees hoiab kramplikult köiest kinni ja kardab alla kukkuda. Järsku tuleb tema juurde meister ja küsib, miks ta sellest köiest nii kramplikult kinni hoiab. Mees ütleb, et ta ei saa lahti lasta ja peab kinni hoidma, sest ta ei tea, kuhu ta kukub. Meister soovib, et ta võiks proovida algul nii, et laseb ühe sõrme lahti, ja kinnitab talle, et siis ta veel ei kuku. Mees mõtleb: no hästi, ma proovin ja lasen ühe sõrme lahti. Teebki seda. Meister ütleb: näe, ei juhtunudki midagi! Ja tõepoolest ei juhtu-

nud. Meister juhendab, et lase ka teine sõrm lahti, küll sa näed, et tegelikult ka siis ei juhtu midagi. Ja nii laseb mees järjest kõik sõrmed lahti, kuni jääb vaid üks – viimane sõrm kinni hoidma ja ikka ei ole midagi paha juhtunud. Mees vaatab seejärel abiotsivalt ja küsivalt meistri poole, kes ütleb: „Tead, selle viimase sõrme jätan sinu otsustada. Kui sa ka selle lahti lased, siis koged midagi täiesti uut. Kui aga otsustad kinni hoida, siis see on sinu otsus.“ Mees mõtleb, et kui ma vaid ühe sõrmega köiest kinni hoidsin ja midagi ei juhtunud, siis proovin ka selle viimase lahti lasta... Kui ta oli seda teinud, nägi ta, et tema jalad on kogu aeg kindlalt maas olnud.

Paljud nagu see meeski seisavad kogu aeg kindlal pinnasel, kuid hoiavad oma hirmudest kinni. Ja ma ise usun, et olen jõudnud sinnamaani, et hoian veel vaid ühe sõrmega köiest kinni.

Muutused sünnivad inimesi kaasates

Age Rosenberg

”

Igasugu mudelid ja skeemid on ju toredad asjad, aga tegelikkuses toimub otsustamine organisatsioonis sageli mingitel teistel alustel.

Kaasamise teema on mulle huvi pakkunud sellest ajast, kui kirjutasin bakalaureusetööd organisatsiooni kommunikatsioonikliimast, mille üks elemente on ka otsustesse kaasamine. Sealt kasvas välja suurem huvi otsustamise vastu organisatsioonis, mis suures osas tähendab ju kaasamist. Magistritöö just sellest kirjutasingi – kuidas ja mis hetkel kaasatakse ja mida inimesed sellest kõigest arvavad. Ka doktoritööd kirjutan otsustamise teemal. Igasugu mudelid ja skeemid on ju toredad asjad, aga tegelikkuses toimub otsustamine organisatsioonis sageli mingitel teistel alustel. Minu huvi ongi minna hästi mikrotasandile ja vaadata, kuidas otsustamine organisatsioonis tegelikult käib. Alustasin just uue uuringuga, vaatlen noorteorganisatsiooni juhatuse koosolekuid – jube põnev on.

Pidev praktiseerimine kaasajana

Nüüd aga kaasava juhtimise juurde. Olin mõnda aega lastega kodus olnud ja valmistusin tagasi Haridus- ja Teadusministeeriumisse tööle minema, kui sain teada, et üheks minu uueks tööülesandeks on ka kaasamine. Ja

just sel hetkel potsatas minu postkasti Pireti kiri, mis kutsus kaasava juhtimise koolitusele. Kuigi olin veel tegelikult lapsehoolduspuhkusel, polnud enam pikka mõtlemist, vaid kiirelt palju asjaajamist, et end koolitusele ära registreerida ja tasu maksta. Ja nii ma sellesse ringi sattusin ja nüüd enam välja ei pääse. Ja ei tahagi pääseda.

Koolituselt omandatud olen tänaseks saanud oma töös rakendada kõige rohkem haldusalaorganisatsioonide kommunikatsioonijuhtide peal, tuues nad ühte ringi kokku ning luues võimalusi ühisteks aruteludeks. Koostööpäevade traditsioonile on tänu sellele alus pandud, kolm on juba toimunud ning neljas kohe-kohe ukse ees. Ja Piret on kõigi nende esimeste sammude juures palju abiks olnud.

Vahepeal vahetasin ministeeriumis osakonda ning nüüd saan keskenduda kommunikatsioonile meie organisatsioonis ja haldusalas, mis tähendab, et kommunikatsioonijuhtide peal saan kaasavat juhtimist endiselt praktiseerida, kuid nüüd on mul aega tegeleda sellega ka majas sees. Olen algatanud tugiüksuste koostööringi ja esimesed viljad juba valmivad. See kõik teeb rõõmu ja toob rahulolu.

Kaasava keskkonna loomine

Minu meelest on kaasamiseks hästi oluline keskkond, kus need vestlused ja ühismõtlemised aset leiavad. Meil on majas vähe selliseid mõnusaid ruume, õnneks hiljuti ühe leidsin. Olen kuulnud, et kuskil organisatsioonis olla võetud ühest ruumist ära kõik toolid ja jäetud vaid vaip patjadega. Alguses olla küll ruum ära põlatud ja imestatud, et kas nii saab, kuid lõpuks oli see muutunud kõige popimaks koosolekuruumiks. Nii et katsetada tasub.

Teine väljakutse on seotud ajaga. Kõigil on kogu aeg nii kiire ning pigem oodatakse, et *las iga teemaga tegelevad spetsialistid, kes selleks tööle on võetud, mul on teised ülesanded*. Ehk siis kuidas teha midagi ära, kui korraga on maksimaalselt kaks tundi aega. Täna mulle tundub, et see on isegi võimalik, just organisatsiooni sees, kus inimesed üksteist üksjagu tunnevad ning kokkõlamist on katsetatud juba erinevate ühiste tegemiste peal.

Kolmas koht, kus ma kaasavat mõtlemisviisi rakendasin, olid töötajatega



Kui tahta, et inimesed muutustega kaasa tuleksid ja otsuseid ellu viima hakkaksid, peavad nad olema saanud ise kaasa mõelda.

läbi viidud vestlusringid, kus uurisin, mida inimestel on öelda ministeeriumi kommunikatsiooni kohta eri aspektidest lähtuvalt. Sain palju sisendit, kuid paraku täna see materjal suures osas seisab. See on minu puhul siis see kaasamise pime pool – ma ei ole jõudnud kokkuvõtteid teha ja tegutsema hakata ning ma ei ole sellest inimesi teavitanud. Täna uues ametis loodan selle puudujäägi kõrvaldada.

Kaasavaid meetodeid kombineerides

Meetodite osas olen katsetanud ringi, millega püüan alati alustada. Üritasin teha ka kohvikut, kuid kuna seltskond oli suhteliselt väike, siis kujunes see rohkem avatud ruumiks. Oli segu kahest meetodist – lauahoidjad jäid paika, aga ülejäänud – liblikad ja mesilased – kippusid vabalt ringi liikuma. Proovisin teha ka teisel korral ja läks täpselt samamoodi. Ajaraam või teema fokuseeritus ei võimalda ilmselt tegelikult puhta avatud ruumi kasutamist ja seepärast kombineerub see mul kohvikuga, kuigi ma ükskord tahaksin ikka puhtamapoolse avatud ruumi ka ära kasutada. Olen kaasamise muutnud ka ülikooli õppeprotsessi osaks. Alustasin

möödunud aastal uue kursusega ja tegelikult oli see kursus tervenisti üks suur kaasamine, sest ega ma ise ka päris täpselt ei teadnud, kuidas oma ideid ellu viia. Ütlesin tudengitele kohe alguses, et see on eksperiment ja mul pole õrna aimugi, mis saab – ma õpin koos teiega.

Alustasin kursust probleemõppega, kuid et mul ei õnnestunud endale tuutoreid appi saada, siis mõistsin, et ei suuda üksinda jälgida kõigi osalejate õppimise käiku, rääkimata grupiprotsessidest. See tähendas, et poole kursuse pealt vahetasin hobust ja võtsin aluseks hoopis disainimõtlemise (*design thinking*), mis pole tegelikult ju ka muud kui puhas kaasamine. See on üle toodud tootedisainist sotsiaalsete suhete maailma ning tähendab sisuliselt, et disainer ei pusi lahenduse kallal üksinda, vaid see kõik räägitakse „tarbijaga“ igas etapis läbi. Ei tootedisainis ega ka organisatsiooni kommunikatsioonimuredega tegeledes ei loo me ju lahendust vaid iseendale. Kogu selle eksperimendi käigus said tudengid pidevalt reflekteerida ja mina jooksvat tagasisidet selle kohta, mis võiks olla teisiti. Kursuse lõpus, kui üliõpilased esitlesid oma kommunikatsiooniprojekte, esitlesin mina kursuseprojekti.

Kaasamisest kujuneb eluviis

Kaasamine on avardanud mu silma- ringi ja mõttemaailma. Näen, kuidas kaasamine on tegelikult osa väga paljudest tegevustest. Ei saa teha asja ilma inimesteta. Küsida on mulle alati meeldinud, ma pole üksi kabinetivai- kuses nuputaja tüüpi, ikka tahaksin põrgatada oma mõtteid vastu reaalseid inimesi, kes minu mõttetööst peaksid kasu saama. Selles osas nõustun ma sada protsenti teooriaga, mis ütleb, et kui tahta, et inimesed muutustega kaasa tuleksid ja otsuseid ellu viima hakkaksid, peavad nad olema saanud ise kaasa mõelda.

Kaasav juhtimine on minu jaoks läbiv filosoofia. See pole nii, et lähen ministeeriumisse tööle ja kui minu ülesanne on kaasamine, siis kaasan vaid selle raames ja rohkem mitte. Pigem kaasan ikka igal pool, nii ministeeriumis, üli- koolis kui kodus. Mõtlen, kuidas saan lastega koos otsustada ja koos teha või anda neile vabad käed ise otsustada. Tahan olla kaasav kolleeg, kaasav õppe- jõud ning kaasav pereliige ja sõber.



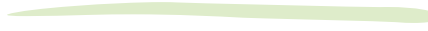
Kaasamine eeldab inimeste usaldamist

Kati Orav



”

Tegelikult ei ole ju meetodid need kõige peamised. Oluline on ikkagi protsess ise ja miks midagi toimub ja tehakse.



Inimesed lähevad avatud südamega sinna, kus õpetajad ei ole valmis õpetama. See on lause, mis iseloomustab minu jaoks kaasamist ehk kõige paremini. Mõtte ütles välja üks *KÕLA programmi* väliskoolitajatest. Tihti arvatakse, et kaasav juhtimine tähendab, et juhti ei ole. On küll juht või juhid, kuid nemad ongi just need õpetajad, kes on valmis võtma vastu inimeste avatud südamed. Ja see eeldab juhilt eelkõige iseenda ellu kaasamist – kohalolekut, aktiivset kuulamist ning osalemist ja alles siis oled valmis teisi kutsuma või teistega koos looma.

Julgus vastutust jagada

Kaasava juhtimisega kokku puutudes oli tore tõdeda, et olin mingis mõttes juba kaasavalt tegutsenud. Kuid siiski saan ütelda, et täiesti teadlikult sai kaasamine minu elu ja töö osaks 2009. aasta sügisel. Selle ja tänase aja vahel on väga palju toimunud. Olen saanud kahe lapse emaks ja kuna see muudab tegelikult kõike, siis ei oskagi ütelda, kas minu elu muutsid kaasamine või lapsed... Aga tean kindlasti, et muutusin.

Vast saab siit ikkagi päris palju ka kaasamise kapsaaeda visata, sest hakkasin seda nii oma töös kui elus väga hoogsalt rakendama. Töömeetodilt olin üldiselt üksitegija, mis tulenes sellest, et mul oli väga raske inimesi usaldada. Aga kaasamise üks olulisemaid aspekte ongi just inimeste usaldamine. Pärast koolitusel käimist märkasin, et hakkasin inimesi palju rohkem usaldama ja muutusin uudishimulikuks selle suhtes, kuidas teised asju teeksid ja lahendaksid. Noorsootöötaja ja külaelu arendajana avastasin, kui palju tarkust, julgust ja jõudu on inimestes, kui ainult lasta neil see välja tuua.

Kaasamiskoolituse järel sain järsku aru, kuidas noorsootöös varem olin üksinda mõelnud, mida noored võiksid tahta, ja kirjutanud projekti valmis. Kui hakkasin projekti ellu viima, siis nägin vaeva, et osalejaid kokku saada, sisuga ei jõudnud üldse tegeleda. Pärast koolitusel käimist mõtlesin, et aitab niiviisi tegutsemisest. Tekkis täielik mõõn, sest noored ei teadnud järsku, mida nad tahavad, ja kui tahtsid, siis olid nad harjunud, et keegi teeb selle nende eest ära. Kui ütlesin, et istume kokku, kirjutame ja teeme koos, olid nad järsku ehmunud, et keegi annab neile

sõnaõiguse või vastutuse. Need, kes selle ära taipasid, võtsid initsiatiivi ja löid näiteks noorte osaluskogu. Just nendega koos saigi pandud õige ja tugev alus Lasva valla noorsootööle. Aga need, kes mõtlesid, et mina ei viigi neid enam välismaale, vajusid täiesti ära.

Eri meetodite praktiseerimine

Kui rääkida kaasamismeetoditest, siis *kaord* on see, mida olen kõige rohkem kasutanud, ja arvan, et on inimesi, kes on juba tüdinud minu küsimusest – miks sa midagi teed? Sest tegelikult ei ole ju meetodid need kõige peamised. Oluline on ikkagi protsess ise ja miks midagi toimub ja tehakse. Samas on meetodid aidanud mul kaasamist ka mõtestada ning konkreetset oma töös praktiseerida. Olen päris suur avatud ruumi fänn, sest mulle meeldib, kui inimesed saavad ise otsustada, kas osaleda aktiivselt või mitte, kas panustada ja õppida või mitte. Ja kolmandaks meetodiks, mille avastasin üpris hiljuti, on *Tunnustav Avastamine*. See on just see viis, kus lugudel on hästi suur roll.

Tegutsedes kirega

Alates *KÕLA programmi* esimesest päevast kuni tänaseni on minu kõige suuremaks väljakutseks aktiivne kuulamine, kohalolek ja heade küsimuste esitamine. Neid meetodeid praktiseerin igapäevaselt, sest neid on kõige kergem kasutada ükskõik millistes oludes ja tingimustel. Isegi üksinda olles. Aga see ei tähenda, et see kõik lihtne oleks. Kui midagi ei lähe nii hästi, kui oleks võinud, siis jõuan ikka ja jälle tagasi küsimuse juurde, kas olin ise piisavalt kohal ja avatud.

Ja veel üks suur muutus, mida kaasav juhtimine tõi, oli iseenda leidmine. Põhiliselt sai see ehk alguse kaordilise teekonnaga tutvudes. Hakkasin mõtlema iseenda vajadustele ning sihile. Sellele, mis on minu kire ja väärtused. Kindlasti oli oma väärtuste teadvusta-

mine ja abikaasaga jagamine see, mis ka meie suhte hoopis uuele tasandile viis. Ükskõik mida ja kuidas me teeme, meil on ühised väärtused ja me võime neis kindlad olla. Samamoodi võin nüüd kindel olla selles, et ma ei tee elus enam asju, mis mulle midagi ei paku. On üks vahva lumememme ehk hea juhtimisprotsessi mudel, millele ikka ja jälle mõtelda, kui mõni idee peab keerleb, oma tegemistega ummikus oled või ei tea, kuhu edasi liikuda. Seal on lumememme kolmeks palliks siht, kire ja tegutsemine. Alles siis saab toimuda liikumine ning edasimineku, kui kõik kolm tegurit on olemas. Kui on ainult siht ja kire, aga tegutsemist ei järgne, siis on see unistamine. Kui on ainult kire ja tegutsemine, aga sihti ei ole, siis on ... hmm ... kas puhas lollus või – vahel võib ju ka hobi olla ilma tõeliselt suure sihita. Ja kui on ainult siht ning tegutsemine, aga puudub kire, siis on tegemist rutiiniga.

Hakkasin mõtlema sellele, mis paneb minu silmad särama, mis on minu suured kired ja mis olid need asjad, mida armastasin juba lapsena teha. Jõudsin lugemise, kirjutamise ja õpetamise juurde. Avastasin, et minu elu suureks ülesandeks on ikkagi see, mille vastu olin pikka aega võidelnud – teiste innustamine, motiveerimine ning aitamine. Sain aru, et kaasamise juurde jõudmine ei olnud sugugi juhuslik ja see ongi tee, mida mööda pean käima – olla õpetaja selle kõige paremas tähenduses, kutsuda kokku inimesi ning algatada olulisi vestlusi ja protsesse.

Hakates uuesti tegelema kirjutamisega, jõudsin mingit teed pidi lugude jutustamise juurde, millest hetkel väga vaimustun. Töötamine inimeste ja nende lugudega. Kuidas suhestuvad kaasamine ja lugude jutustamine? Kuidas oma kirega

lugude vastu tuua lisaväärtust kaasava juhtimise arengusse Eestis? Või kogu maailmas?

Nende küsimustega möödub hetkel enamik minu päevadest. Ärkan igal hommikul suure põnevusega, mida uut seekordne päev nende teemade osas toob. Selles valguses sündisid ka *Klaaskuulilood*²³, oma loodud tee ja töö, et olla just see, kes soovin – kaasamispraktik ning lugude jutustaja.

²³ <http://klaaskuulilood.ee>

IV OSA



Kaasamisprotsesside elluviimine ehk kaardiline tants

Robert Oetjen ja Piret Jeedas

” Selleks, et idee või innovatsioon oleks tähenduslik ning kestev, on oluline, et see sünniks inimeste ja ruumi tähenduslikust kohtumisest. Inimesed toetavad vaid seda, mida nad loovad.

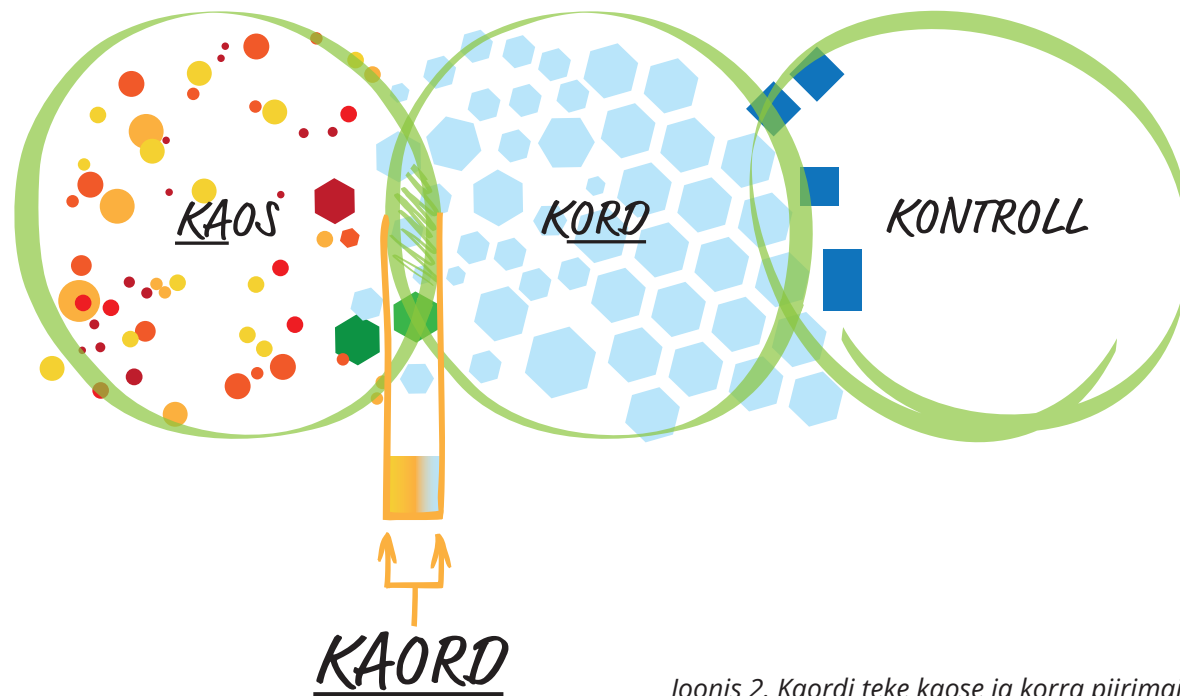
Margaret Wheatley & Deborah Frieze

Kaasava juhtimise keskmes on muuhulgas arusaam, et tähenduslikud ja uuenduslikud asjad sünnivad kaose ja korra vahepealsel väljal, mida võime nimetada “kaordiks”. Sõna kaord (inglise k. *chaordic*) tuleneb kahe sõna – kaose ja korra põimumisest (inglise k. *chaos ja order*) ning seda saab vaadelda kui välja, millel tegutsemine on justkui voolav tants – pidev liikumine, tasakaalu ja harmoonia otsimine uue selguse suunas.

Ka maailma loomislugu saab vaadelda kui kaardilist seisundit – elu saab luua ja uued vormid saavad esile kerkida

mittelineaarses, kompleksses ja mitmekülgses süsteemis, kus kõik ei ole rangelt reglementeeritud, vaid on piisavalt paindlikkust uute suhete ja lahenduste esile kerkimiseks. Kaasamissituatsioonides, näiteks, tõstatub ainiti esile küsimus, kuidas võime teadlikult kontrollida teatud protsessi, selles toimuvat, esilekerkivaid küsimusi, erimeelsusi või tulemusi. Ja teisalt, kuidas lasta asjadel justkui omasoodu voolata, usaldada, et mõnikord esmapilgul vähejuhitud situatsioonis võib esile kerkida järgmine suur idee. Meenub üks lugu ühest jalatseid tootvast ettevõttest, mille liikmed

kohtusid avatud ruumis, et leida uusi lahendusi oma efektiivsuse tõstmiseks. Vestlusring oli jõudmas ummikusse, uusi lahendusi ei olnud ning inimesed olid tuleviku suhtes suhteliselt eba-kindlad. Sellest vestlusringist möödus juhuslikult üks ürituse turvamehi, kuuendas pealt inimeste omavahelist vestlust ja küsis muuseas „Kas te olete kunagi mõelnud „meiesugustele“ meestele kvaliteetsete saabaste tootmisele?“ Lahendus tuli ootamatult ja justkui eikusagilt. Mõte selgines ning avatud ruumi lõpuks olid konkreetset visandid tootmiseks tehtud.



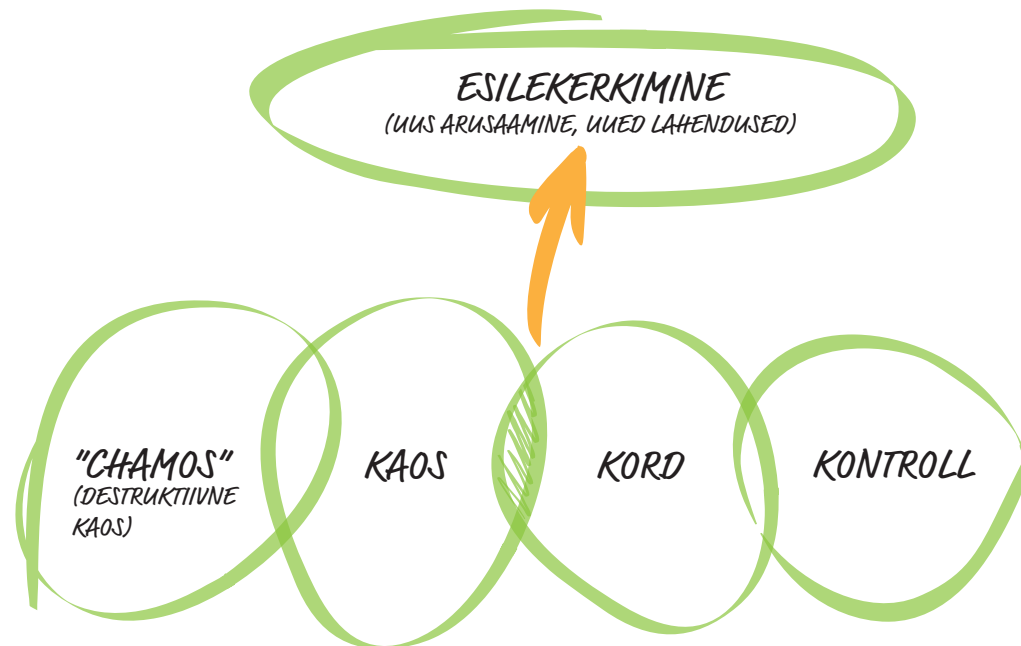
Joonis 2. Kaordi teke kaose ja korra piirimail.

Kaos on seisund, mida inimesed reeglina ei tervita. See seostub tihti kaotuse, segaduse, teadmatuse või ebamugavusega. Nii nagu looduses pärast raske tormi ülekäimist on tekkinud uus ja ootamatu olukord, nii võib ka meie eludest ja organisatsioonidest midagi ootamatut ja ebameeldivat „üle käia“ – konflikt, suur probleem või kaotus – ja luua olukorra, kus asjad on paigast liikunud ning pole enam endised. Sellega seostub sageli ka hirm, sest võib tekkida tunne, et uus seisund ei lõpegi ära.

Niisugustes situatsioonides on loomulik soovida tagasilikumist korra suunas, kus asjad on meile tuttavad, ennustatavad, turvalised ja mugavad. Mõne jaoks on kontroll hoopis soovitud seisund, kus stabiilsus ja turvatunne on tagatud. Operatsioonilaual või lennuki maandumisel on kontroll ja kord kahtlemata õigel kohal ja soovitud seisund. Aga korra ja kontrolli olekus ei ole reeglina võimalik luua midagi uut, raske on jõuda uutele tasanditele või olla innovatiivne. See on arenemise mõttes paigalseis, *status quo* hoidmine – loome rohkem seda, mis juba olemas on. Tänapäevased vajadused ja väljakutsed nõuavad aga erinevaid perspektiive, loovaid lahendusi ja uusi sihte. Liikudes jälle tagasi kaose poole, avanevad uued

vaatenurgad ja võimalused. Ja nii nagu tormi tagajärjel looduses, nii tekib ka elus eettulevates kaoseolukordades tegelikult ruum ja pinnas millegi uue jaoks.

Samas – liialt kaua kaoses olles tekib destrukttiivne kaos (ingl *chamos*), kus kõik hääbub ja võib tekkida apaatia. Teises äärmuses aga on liiga tugev kontroll, kus puudub liikumine ja avatus, mis paraku lõpeb taas hääbumise või mässuga. Seega – kaordiline tants tähendab pidevat tasakaalu otsimist ja loomist. Me kohaneme olukorraga, kus liigume korra ja kaose vahepeal, õpime tervitama endas ja teistes esile kerkivaid seisundeid ja neile julgelt otsa vaatama, nii et lõpuks söandame ka seista silmitsi olukordadega, kus me kõiki vastuseid ei tea ja need tuleb ühiselt üles leida. Seda võib nimetada ka kaordiliseks julguseks. Praktikute saame õppida kaasamisituatsioonides teadlikult looma just neid kaose ja korra vahelisi piirialasid. Võib öelda, et kaasavalt tegutsemine on pidev kaordilise tantsu harjutamine, milleks sobiva meloodia ja tempo saab ise valida. Kui mõni probleem on kompleksne ja keeruline ning me mõistame, et ei suuda seda üksi lahendada, siis on tarvis tantsida kaordilist tantsu. Me kutsume inimesi osalema ja panustama, koos



Joonis 3. Uute lahenduste ja arusaamade tekkekoht.

õppima ja koos looma, sest teame, et see võimaldab suuremalt ja targemalt mõelda, julgemalt tegutseda ning vaid nii saame koos liikuda täies teadmises millegi uue poole.

Kaordiline mõttemüüsi peegeldab võimalikku lähenemist juhtimisele.

Kaordiline juhtimine seostub pigem eestvedamisega (ingl *leadership*), teisalt on kord ja kontroll juhtimise (ingl *management*) tegevusväli. Mõlemad juhtimisstiilid on tasakaalu loomiseks olulised: vajame tulevikku vaatavaid ja unistavaid visionääre, ent tegutsemist toetavad sageli kahe jalaga maa peal seisvad teekaaslased.

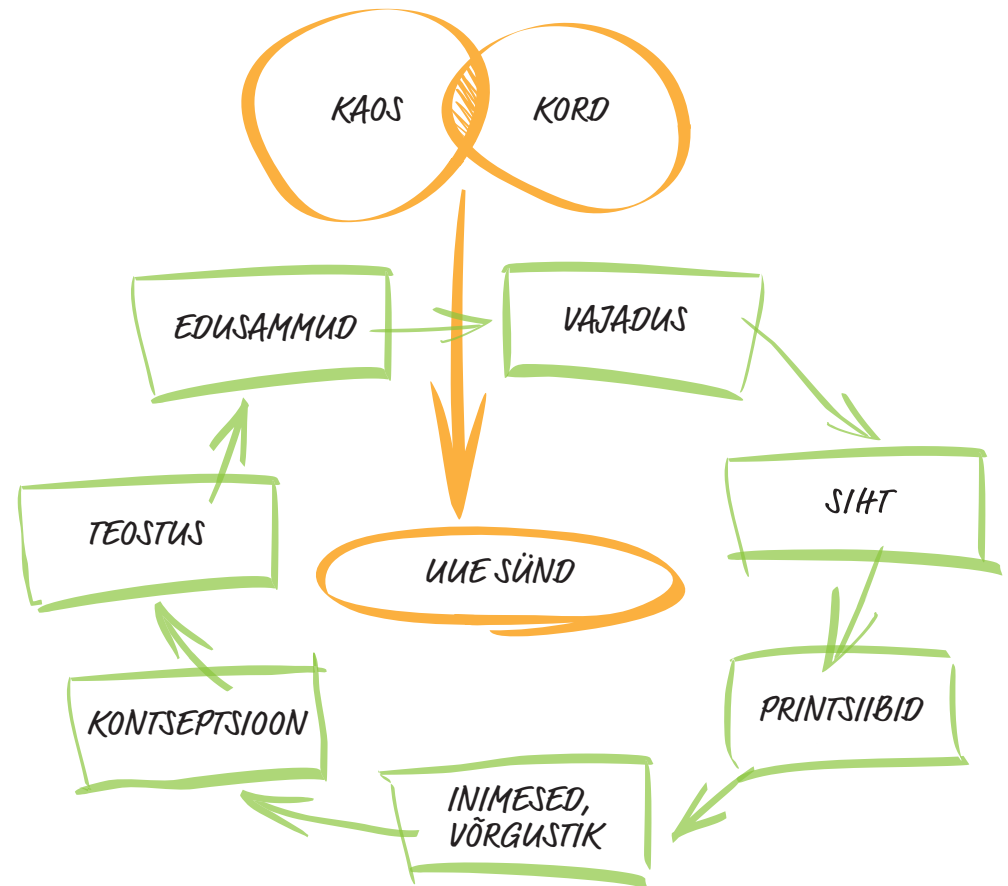
Kuidas tunda ära kaordilist seisundit?

See võib anda endast märku rahulolematuse, ärevuse või vajadusena millegi uue järele. Näiteks on olemas soov ja tahe muutusteks, aga puudub teadmine, kuidas edasi liikuda. Tuntakse, et vana organisatsioonimudel enam ei tööta, kuid uus on jätkuvalt ebaselge. Või on küll sõnastatud mingi keeruline probleem, aga vastuse leidmine tundub kompleksne. Selleks et tekiks uus selgus, on tark vaadelda oma edasit liikumist kui kaordilist teekonda (vt joonist), millel on omad olulised peatuskohad (ingl *chaordic stepping stones*). Kaordilised sammud on justkui teekaart, mis annavad juhiseid edasilikumiseks. Teekaardil olevad peatuskohad kutsuvad peatuma ja olulisi küsimusi esitama ning uurima, rakendades erinevaid kaasavaid meetodeid. Nii võib kaordilised sammud võtta ette siis, kui planeeritakse mingit kaasamissituatsiooni: küsin endalt, kust on tulnud vajadus kaasata? Mis on selle siht? Keda on vaja kaasata? Mis on parim struktuur kaasamiseks? Jne. Teisalt võib kaordilisi samme julgelt kasutada ka isikliku arengu toetamisel.

Esimene samm: lugu ehk vajadus (ingl *need*) ehk milliseid võimalusi, väljakutseid, dilemmasid oma töödes ja tegemistes täna märkame, mis on nn frustratsiooni taga peituv tegelik soov/unistus. Vajadus võib olla nn sisemine tunnetatud ebakõla (nt ma soovin, et minu koosolekud oleksid kaasavad ja mõjusad) või mõjutatud välistest muutustest (ühiskonnas toimuvad protsessid, konkurentide tegevus jne). Vajaduse tunnetamine võib sageli olla ka intuiitivne: nii algavad meie jaoks olulised protsessid sisemisest dialoogist „Mulle tundub“ või „Mu sisetunne ütleb, et võiks“.

Teine samm: siht (ingl *purpose*) ehk mille nimel me tegelikult tegutseme. Siht hakkab vaikselt esile kerkima, kui räägitakse vajadusest. Ehk siin tuleb küsida, mida me tegelikult soovime või taotleme. Mis on meie tegelik ülesanne? Miks me eksisteerime? Miks me soovime koos tegutseda? Mida maailm vajab? Mis on see siht, mis seoks meid meeskonnana edasi tegutsema?

Kolmas samm: printsiibid (ingl *principles*) ehk millistele põhimõtetele tuginedes me soovitud eesmärgi saavutamiseks tegutseme. Ühiselt uuritakse, mis on see nn liim, mis hoiab inimesi koos ja tegutsemas.



Joonis 4. Kaordilised sammud.

Neljas samm: inimesed (ingl *people*). Oma meeskonna tugevuste ja võimaluste kaardistamine. Uurimine, mida inimesed on valmis panustama. Mida inimesed ootavad ja vajavad, et ühist sihti saavutada. Uurimine, kes peaks olema kaasatud. Siin on oluline küsida, kes on puudu.

On huvitav kogeda, et sageli määravad just need neli esimest sammu ära edasise ehk kui mõjusaks ja tulemuslikuks mingi protsess, projekt või algatus kujuneb. Õeldakse, et muster seatakse alguses. Seega tasub just nendele sammudele teadlikult tähelepanu pöörata, kasutades sealjuures erinevaid meetodeid, näiteks *ring* ühise sihi uurimiseks või *maailmakohvik* vajaduste kaardistamiseks.

Viies samm: kontseptsioon (ingl *concept*). Siin uuritakse, milline on parim viis oma sihi saavutamiseks ehk milliseid projekte teha või milline organiseerumismudel valida.

Kuues samm: piiravad uskumused (ingl *limiting beliefs*). Kaardilised sammud kutsuvad meid ühiselt uurima uusi või teistsuguseid toimimisviise. Seetõttu tasub välja selgitada, mis takistab edasiliikumist või mis tekitab uue tuleviku ees hirmu ja ebakindlust.

Seitsmes samm: struktuur (ingl *structure*). Siin on tähtis küsida, milline on parim struktuur soovitud sihi saavutamiseks. Kuidas inimesed tegutsevad? Oluline on ka mõelda, milline oleks kõige lihtsam viis ehk kuidas saaks vältida keerukaid tegutsemisvorme.

Neid kolme sammu astudes võib kogeda ka kõige enam segadust ja kaost. See on sügav otsimisperiod, kus mugavustsoon sageli nihkub. Eeldab see ju julgust avatult ja ausalt uurida takistavaid mõttemustreid.

Kaheksas samm: tegutsemine või praktiseerimine (ingl *practice*) ehk teadlik uutmoodi tegutsemine, sh konkreetset tegevused, vastutuse võtmine, rollide jagamine.

Üheksas samm: tulemuste märkamine ja viljade noppimine (ingl *harvesting*). Oma edusammude ja õppetundide märkamine, tagasisidestamine, heade praktikate jagamine, tähenduse loomine, tarkuse talletamine ja jagamine.

Mingit protsessi planeerides on hea ja lihtne mõelda neile sammudele lineaarselt. Ent tegelikult elus võib meie stardipunkt olla väga erinev. Näiteks sul on juba olemas inimesed, kellega koos midagi ette võtta, ent puudub ühine siht. Samuti võime kogeda seda, et liigume ühelt sammult teisele, ent mingil hetkel on vaja tagasi tulla näiteks alguse juurde ja küsida uuesti, miks me midagi teeme.

See on vaid üks mudel, mis võiks toetada kaasamisprotsesside teadlikku ülesehitamist. Nende sammude ümber võib planeerida väga erinevaid kaasamisviise ja -meetodeid, millest pikemalt järgmises peatükis.

Vaata lisaks: www.chaordic.org, <http://chriscorrigan.com/Chaordic%20stepping%20stones.pdf>, <http://chriscorrigan.com/parkinglot/?p=3589>

Kuidas kaasavalt tegutseda kogukonnas: Pühajärve kooli lugu

Ivika Nõgel

Kaasamise toimimiseks peavad olema täidetud teatud eeltingimused. Esimene on vajadus, teiseks siht, kolmandaks ühised väärtused ja neljandaks inimesed. Pühajärve kooli²⁴ loos olid kõik need neli tingimust kohe täidetud ja seetõttu on see ka väga hea kaasamise edulugu.

Valgamaal Otepää vallas asuva Pühajärve põhikooli sulgemise oht oli juba aastaid õhus olnud ja kui järsku vallandati direktor, said lapsevanemad ja õpetajad aru, et asi on hull ja plaani tahetaksegi teoks teha. See, kuidas lapsevanemad paari päevaga mobiiliseerusid, oli väga emotsionaalne. Tunnutati vajadust midagi ette võtta: kogukond ei kavatsenud leppida mõttega, et nende armastatud, tunnustatud ja lapsesõbralik kool järsku omavoliliselt kinni pannakse. Kiirelt otsustati kokku kutsuda aktiivsete inimeste ring, et välja mõelda kooli päästeplaani. Ühe perekonna juurde tuli kokku umbes 12 inimest, peamiselt lapsevanemad, aga ka mõned õpetajad. Kutsutud olin ka mina kui muidu aktiivne vallakodanik ja kooli endine lapsevanem. Kavatsus oli hea – kool tuli päästa. Samas nappis kogemust ja oskust koos töötada ja arutada. Jõudsin hilinemisega kohale

ja terve külaliste tuba oli üheaegselt ja emotsionaalselt rääkivaid inimesi täis. Tegemist polnud konfliktiga, kuid korraga arutati ruumis mitut paralleelset mõtet ning kellelgi polnud selge, millisest neist hetkel räägitakse. Nägin, et nii ei jõua vestlus kuhugi. Kasutasin ära oma oskusi ning kehtestasin korra, et räägitakse kordamööda. Võtsin ajalehe, keerasin rulli ja ütlesin, et see on kõnepulk. Et kõik saaksid oma mõtte öeldud, tegime nii, et rääkisime ükshaaval, kõiki ära kuulates ja vahele segamata, mida mõtleme kooli kaitseks teha. Mitmel korral tuli kuulamise printsiipi meelde tuletama, kuid ma ei kehtestanud ennast, vaid meetodit ja kokkulepituid reegleid. Kõik nõustused sellega. Arutajate ringi kuulates oli selge, et kõikide eesmärk oli sama, kuid mõned keskendusid sellele, mida teha kohe ning kuidas kiiresti reageerida, teised aga rääkisid pikast perspektiivist – kuidas teha kool nii heaks ja tuntuks, et keegi ei julgeks seda kinni panna. Need olid kaks eri teemat, mida ei saanud korraga arutada. Alustasime sellest, mida saaks teha kohe. Mõtted olid erinevad, aga teatud diskussiooni põhjal jäime meeleavalduse juurde. See tuli korraldada kiiresti, nädala jooksul. Järgmine kohtumine oli juba rohkema

rahvaga ja seekord jagasime rolle: kes teeb plakatid, mis me sinna kirjutame, kes suhtleb politseiga, kes orgunnib ruupori, kes valvab korra järele jne. See oli esimene selline koostegemine. Ilmselgelt kujunesid ühed liidriteks ja teised olid nõus võtma praktilisi ülesandeid. Üllatav oli see, et praktilisi ülesandeid võeti innuga täiesti vabatahtlikult. Ei mingit sundimist ega ootamist, et keegi lõpuks „olgu, ma siis teen“ ütleks. Iga ülesande puhul oli vapustav, kuidas inimeste käed tõusid. Kõik teadsid meie ühist sihti, kõik teadsid, et me teeme õiget asja. Ja sellises olukorras ei küsi keegi, et miks mina, vaid lihtsalt tehakse. Kusjuures igaüks võttis rolli, mis talle sobis. Ja meid oli piisavalt palju, et iga rolli jaoks keegi sobiks.

Meeleavaldus sai meediakajastuse, oli edukas ning selle tagajärjel sai direktor oma ametikoha tagasi. Meie esimene ühisaktsioon õnnestus. Oli ülioluline, et me säilitasime direktori, kes oli kooli patrioot.

²⁴ <http://www.pyhajjarve.edu.ee/>

Teine meeleavaldus tuli mõned kuud hiljem, kui hariduse arengukavasse taheti sisse kirjutada kooli järkjärgulist sulgemist, ning kolmas veel üle poole aasta hiljem, kui volikogus oli päevakorras kooli sulgemise otsus, mis vaatamata protestidele ka vastu võeti. Kõik meeleavaldused oli detailideni läbi mõeldud kuni selleni, et lõpuks, kui negatiivne otsus oli teada, lasti volikogu ruumis seina peale stseen filmist „Viimne reliikvia“: „...kas see on lõpp? Ei, see ei ole lõpp, meie püha üritus läheb edasi...“ Tegutsemises oli kirge, fantaasiat ja loovust. Kogukond ei väsinud. Protsessi käigus õppisid lapsevanemad ja õpetajad üksteist hästi tundma. Tekkisid uued sõbrad ja kujunes uus sõpruskond.

Siis tuli kohtusse minek. Jälle uued koosolekud ja arutelud, kuidas seda teha ja rahastada ning kes endale advokaadiks võtta. Kuna meie hulgas oli ka neid, kes olid tulnud Pühajärve kanti elama Tallinnast ja Tartust ning nende tutvuskonnas oli tuntud inimesi, siis saime endale väga head vabatahtlikud nõuandjad – Daniel Vaariku, Tarmo Jüristo, Silver Meikari. Advokaatideks palkasime Allar Jõksi ja Garri Ginteri.

Daniel Vaariku ja Tarmo Jüristo abiga otsustasime konsensusmeetodit²⁵ rakendades selle, kuidas me kohtuskäiku rahastame. Konsensusmeetod on Ameerikas Occupy Wall Street'i protsessis kasutatud otsustamise viis, kus üks teeb ettepaneku ja teised näitavad käemärkidega selle suhtes oma meelsust. See oli lõbus viis teemat konstruktiivselt käsitleda. Otsustasime teha suhteliselt väikesed osakud, et kõik saaksid panustada sõltumata pere sissetulekust. Panustada võis ühe või kasvõi kümme osakut. Suurt usaldust üksteise vastu näitas ka see, et raha laekus ühe eraisikute kontole, sest kohtusse sai minna ainult eraisik, mitte organisatsioon. Kokkulepe oli, et kui võidame, siis need osakud kantakse tagasi või inimesed otsustavad, et see jääb kogukonnale Hariduseltsi kontole.

Pärast võitu kohtus jättis vald meid rahule. Järgmist katset kooli kinni panna ei tehtud. Tekkis küsimus, kas nüüd, kus meil pole enam ühist vaenlast, laguneme laiali?

Juhtgrupp mõtles inimesed kokku kutsuda, et arutada teemat, mis esimesel kohtumisel esile tuli – kuidas arendada kooli nii, et meil ei oleks lastepuudust, et sinna suisa tahetaks lapsi panna.

Et oleks selline hea mainega ja hästi turundatud kool. Hakkasime sel teemal tegutsema ja korraldasime koolimajas ka avatud ruumi meetodil arutelu. Juhuste kaudu jõudsime selleni, et kooli võiks sisse tuua avastusõppe. Olime saanud hea kontakti Mare Taageperaga ja hakkasime uurima, kuidas algklassidesse avastusõpet tuua. Praegu selles suunas tegutsetakse, läbi on viidud koolitused lasteaiakasvatavatele, õpetajatele ja vanematele. Kõik see tähendab, et kooli ideoloogiat on üle võtmas lapsevanemad. Ega see kooli juhtkonnale väga harjumuspärane polnud, et lapsevanemad nii aktiivselt kaasa räägivad. Tekkis ka pingeid, kuid me pidime alati mõtlema, kuidas ühelt poolt väljendada lapsevanemate soovi ja samas hoida häid suhteid kooli juhtkonnaga. Niipea kui oleksime vastandunud või omavahel tülli läinud, oleks vallavõim selle kiiresti ära kasutanud ning koolil oleks olnud lõpp. Pidime olema diplomaatilised ja aru saama, et asju ei saa teha väga kiiresti.

Võitlusest, mille me võitsime, läksime edasi rohkem tulevikukoostööle kuni selleni, et valimisaastal tegime ühise valimisnimekirja, kus kooli direktor ning lapsevanemad koos kandideerivad. Saime aru, et kui me valimistele ei

lähe, siis hakatakse kooli uuesti kinni panema. On selge, et meie järgmine samm on teha valimistel hea tulemus. Kogukonnal oli taas uus ühine asi ajada – valimised.

Tuldi kokku arutama, kuidas saada hea tulemus. See tähendas, et me ei või jääda ainult Pühajärve kooli keskseks. Eestvedajate tuumikuga mõeldi, kuidas kaasata koostööle veelgi suurem ring ning haarata kaasa ka Otepää linna inimesed, keda kool nii selgelt ei puuduta. Üldine oli veendumus ja arusaam, et me ei korralda seda kui reklaamikampaaniat, vaid peame terve valla kodanike soovid ja vajadused päriselt teada saama. Seega keskendusime kaasamisele, mitte aga enda ja oma ideede „müümisele“.

²⁵ <http://memokraat.ee/2011/12/konsensusmeetodi-kasutamisest-oigusloomes/>

Inspireerituna Tallinnas toimunud rahvakogust tuli meil Otepää valla rahvakogu idee. Pidime leidma meetodi, kuidas kaasata inimesi nii, et neid oleks palju ja kõik saaksid oma mõtted välja tuua. Mõeldi välja kaheetapiline tegutsemine. Esimene oli inimeste ühekaupa küsitlemine. Leppisime kokku 4 küsimust, nagu: mis on head, mis halba ja mida oleks vaja muuta. Olime edukad. Käisime ükselt uksele, saades kokku 340 vastustega küsitluslehte. Selle põhjal sai teha järeldusi. Sõelusime välja põhiteemad ning sõnastasime need küsimusteks.

Mina ja Teet Reedi panime paika rahvakogu koosoleku meetodika ning palusime Urmo Kübaral seda kommenteerida. Ta tõi välja väga õigeid asju, näiteks tuletas meelde, et meil tuleb sõnastada eesmärk. Ta soovitas maailmakohviku meetodit laudade vahetusega, kuid et meie ajaraam oli kitsas, siis jäime selle juurde, et laudkonnad ei vahetu. Läksime meetodika peale, kus meil oli viis valmis sõnastatud küsimust, mis tulenesid rahvaküsitluse ideedest. Lasime igas lauas valida viiest küsimusest kolm kõige kõnekamat. Kokku oli 9 lauda. Iga küsimuse jaoks oli aega 25 minutit. Laudkonnad panid kirja ettepanekud ja valisid sealt iga

küsimuse jaoks ühe ettepaneku suurde saali esitamiseks.

Märt Treier tuli meile moderaatoriks. Liidrid ütlesid ava- ja lõppsõna. Minu peale jäi meetodika selgitamine ning juhtimine. Lauajuhid olid ka meie hulgast – nemad julgustasid vestlust ja tegid märkmeid. Enne rahvakogu koosolekut oli õhus küsimus, kui palju rahvast kohale tuleb. Loodeti, et vähemalt 50. Lõpuks oli saalis üle 100 inimese. Kui Kuldar Veere alguses ütles, et järgmised kolm tundi tuleb põnev arutelu, siis käis rahva seast läbi kahin – mida me siin küll kolm tundi teeme? Kui see aeg aga läbi sai, siis tundus paljudele, et seda jäi vähesekski.

Oli ka neid, kes laudadesse ei tulnud ja pealt vaatasid, osa neist lahkus enne lõppu. Kuid laudades kaasa töötanud umbes 70 inimest jäid kindlalt lõpuni – nad olid ju huvitatud iga laudkonna tulemusest.

Rahvakogul kirja pandud mõtted said meie valimisliidu Otepää Kodanik programmi aluseks. Kui esialgu mõtlesime, et märgime programmis ära, millised ideed on pärit rahvakogult, siis lõpuks polnud sellel mõtet, sest

rahvakogu materjal moodustab 95% programmist. Regulaarne rahvakogude korraldamise traditsioon sai ka üheks meie programmiliseks lubaduseks.

Me ei tea täna, kuidas valimised lähevad ja millise tulemuse me saame²⁶. Oluline on see, et koos tegemine on loonud usaldust ning olnud seejuures lõbus ja nauditav. Kõik need kolm aastat koolivõitlusest avastusõppeni ning valimisliiduni on Pühajärvele ja nüüd ka Otepäele loonud tugeva kogukonna. Seda ei saa meilt keegi ära võtta.

²⁶ 20. oktoobril aset leidnud kohalike omavalitsuste valimistel läks valimisliidul hästi ja kolmandiku häältega saadi viis mandaati 15st, ehk kõige suurema häältearvu kõikidest kandideerivatest valimisliitudest või erakondadest.

Kuidas kaasavalt luua organisatsiooni strateegia: Tartumaa arendusseltsi piirkonna strateegia kujundamise protsess

Piret Jeedas ja Kristiina Liimand

2010. aasta kevadel alguse saanud strateegia uuendamise protsess andis võimaluse põhjalikult analüüsida seni tegevusi ja kordaminekuid, märgata arengukohti ning luua nii organisatsiooni kui ka Tartumaa edasiarengut toetav strateegia.

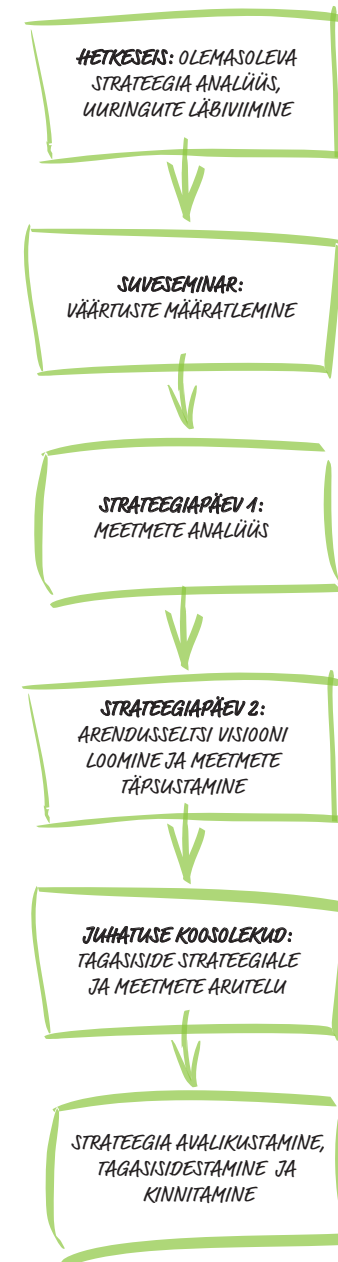
Strateegia uuendamise eesmärk oli luua eri osapooli kaasav ning nii organisatsiooni kui ka piirkonna edasiarengut toetav strateegia. Strateegialoome olulisteks väärtusteks olid tunnustamine ja kaasamine.

Tunnustamise keskmes on olemasolevate tugevuste väärtustamine, uute esilekerkivate võimaluste märkamine ning tegelike vajaduste teadvustamine.

Kaasamine on seotud eri osapooltele – juhatusele, liikmetele, tegevmeeskonnale, partneritele, ekspertidele – võimaluste loomisega aktiivselt, avatult ja vabatahtlikult osaleda protsessis, anda tagasisidet ja avaldada oma arvamust. Strateegia uuendamise protsessi kaasati strateegiaeksperte: Rivo Noorkõiv (Geomedia OÜ), Ülar Loolaid ja Indrek Kärner (Maaelu Arendajate Ühing) ning kaasavate protsesside juhendajaid: Piret Jeedas (Ruumi Loomine OÜ), Ivika Nõgel (MTÜ Partnerlus).

Strateegia uuendamise protsessis oli kaks teineteist toetavat lähenemist. Põhiprotsess (vt joonis) koosnes teineteist toetavatest tegevustest, mis andis olulise sisendi strateegia visiooni täiustamisele, strateegiliste võtmevaldkondade selgemale esiletoomisele ning meetmete määratlemisele.

Põhiprotsessi toetasid arendusseltsi liikmete poolt läbi viidud tunnustavad vestlused.



Joonis 5. Strateegia uuendamise põhiprotsess.

1. HETKESEISU KAARDISTAMINE (aprill–juuni 2010)

Olemasoleva strateegia analüüs ja meetmete väärtuse hindamine. Analüüsipõhised ettepanekud, (statistiliste) andmete uuendamine. Kallaste linna statistiliste andmete analüüsimine ja sisend strateegiasse.

2. SUVESEMINAR (3. juuli 2010)

Kõikidele arendusseltsi liikmetele ja partneritele suunatud tulevikku vaatav seminar. Seminaril arutati selle üle, millise Tartumaa soovivad inimesed pärandada järeltulevatele põlvkondadele; uuriti, milliseid olulisi väärtusi kannavad endas noored, kogukonnad, ettevõtjad ning kuidas saab arendusselts toetada nimetatud sihtgrupe. Seminari olulisim tulemus oli inimestele oluliste väärtuste esiletulemine, mis on oluliselt mõjutanud uuenenud strateegia väärtuste- ja inimesekesksust. Suveseminarist võttis osa 60 inimest. Seminari läbiviimisel kasutati maailmakohviku meetodit.

3. STRATEEGIAPÄEV I (14. september 2010)

Kõikidele arendusseltsi liikmetele ja partneritele suunatud arutelu, kus anti ekspertide osavõtul ülevaade, kuidas senised meetmed on toetanud strateegilisi eesmärke ning millised tendentsid on ilmnunud meetmete rakendamisel. Juhitud vestlusringides uuriti, milliseid eesmärke meetmed peavad toetama ning kuidas soovitud eesmärkide teostamisele kaasa aidata. Seminaril tehtud ettepanekud andsid olulise sisendi olemasolevate meetmete täpsemaks määratlemiseks.

4. STRATEEGIAPÄEV II (1. oktoober 2010)

Seminari keskmes oli koos tulevikku vaatamine ja visiooni loomine. Uurisime koos osalejatega, milline on nende unistuste Tartumaa. Lisaks tutvustasime veel kord meetmeid ning avasime arutelud nende täpsustamiseks. Seminari tulemusena tulid esile liikmetele olulised unistused ja visioon tuleviku Tartumaast ja seeläbi anti sisend olemasolevasse strateegiasse. Osalejad tegid meetmete osas täpsustavaid muudatusi ja ettepanekuid.

5. STRATEEGIA TUTVUSTAMINE JUHATUSELE (13. oktoober 2010)

Juhatuse koosolekul anti esmane ülevaade uuenenud strateegia põhimuudatustest, sh visioon, võtmevaldkonnad, meetmed. Juhatuse liikmetelt saadi tagasisidet muudatusettepanekuteks, mille valguses tekkis vajadus täiendavaks kohtumiseks (15. oktoober 2010). Tagasiside tulemusena olemasolevaid meetmeid täpsustati.

6. TÄIENDATUD STRATEEGIA TUTVUSTAMINE JUHATUSELE (29. oktoober 2010)

Kohtumise eesmärgiks oli anda terviklik ülevaade strateegiast, esile tuua olulisemad muudatused. Omapoolse hinnangu uuenenud strateegiale andsid eksperdid Ülar Loolaid ja Indrek Kärner.

7. STRATEEGIA AVALIKUSTAMINE (5. november 2010)

Anti ülevaade peamistest muudatustest strateegias ning tutvustati meetmeid. Strateegia avalikustati arendusseltsi koduleheküljel (alates 1. novembrist) ning tagasisidet oodati kuni 1. detsembrini 2010. Avalikustamisel osalesid arendusseltsi liikmed, tegevmeeskond, juhatuse liikmed, partnerid, eksperdid.

8. STRATEEGIA LÕPLIK VALMIMINE ja KINNITAMINE Strateegia lõplik kinnitamine üldkoosolekul detsembris 2010

Strateegia uuendamise protsessi toetamiseks toimusid arutelud ja töökohtumised väiksemates ringides, sh strateegiagrupiga ja strateegiaprotsessi kujundajate, ekspertide ja strateegia kirjutaja vahel, et luua sidusust ja terviklikkust strateegialoomes.

Uuenenud ja rikastuv strateegia sünnib vestlustes

Lisaks eelnimetatud põhiprotsessile viidi strateegia uuendamist toetavalt läbi tunnustavad ja avastavad vestlused (joonis). Idee kasvas välja 2010. aasta kevadel (märts–mai 2010) aset leidnud kaasava arendusseltsi koolitusprogrammist: õppida kaasamist läbi sisukate vestluste läbiviimise. Vestluse küsimused töötati välja koolitusprogrammi viimasel päeval (21. mai 2010). Vestlusi viisid läbi arendusseltsi juhatuse liikmed, kaasava arendusseltsi koolitusprogrammis osalejad ja tegevmeeskond. Vestlustel oli mitmeid eesmärke:

- tunda õppida oma liikmeid, nende ootusi ja vajadusi;
- saada tagasisidet senisele tegevusele ning sisendit tulevikusuundadeks;
- tõsta teadlikkust arendusseltsist;
- luua eeldusi liikmete kaasatustunde kujunemiseks;
- soodustada koostööd ja võrgustumist;
- luua ülevaade liikmeskonnast.

Vestluste läbiviimine oli pidev protsess (vt joonis järgmisel leheküljel), mida alustati mais ja viidi lõpule oktoobris. Vestluste küsimused koostasid kaasava arendusseltsi koolitusprogrammis osalejad (21. mai 2010).

Vestluste kaudu saadi vastused järgmistele põhiküsimustele:

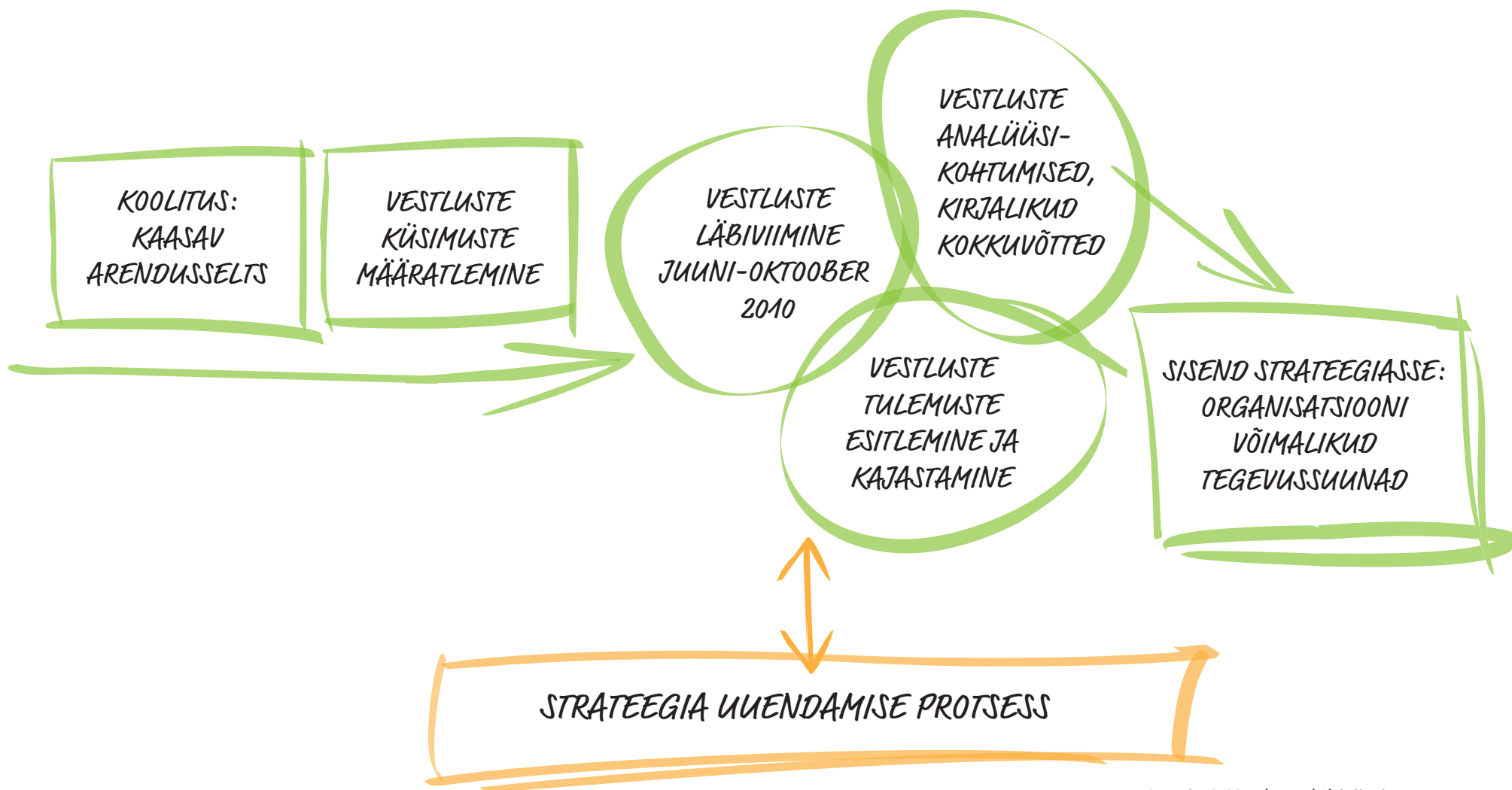
- Mida räägitakse meie kogukonnas?
- Miks soovitakse olla TAS-i liige?
- Milline on TAS-i roll ja mõju?
- Millises suunas võiks TAS edasi liikuda?

Vestluste analüüsimiseks toimusid mitmed kohtumised (22. juuni, 30. juuni, 12. oktoober 2010). Need, kes ei saanud kohtumistel osaleda, esitasid vestluste olulisemad tulemused kirjallikult. Vestluste esmase analüüsiga oli võimalik tutvuda Tartumaa Arendusseltsi suveseminaril Alatskivil (3. juuli). Vestluste teematikat on kajastatud Tartumaa Arendusseltsi infolehes (juuli 2010). Vestluste läbiviimisel osalesid: 10 arendusseltsi liiget, 3 tegevmeeskonna liiget ja 2 strateegia-protsessi juhendajat. Kokku toimus (seisuga 30. oktoober 2010) 40 intervjuud.

Vestluste läbiviijad tõid analüüsikohtumistel välja, et protsess võimaldas avastada uusi perspektiive ning erinevaid vaatenurki, õppida tundma uusi inimesi, luua kontakte, samuti kaasata teisi ja anda vestluspartneritele kaasatuse võimalus. Personaalne lähene mine lõi usalduse ja avatuse tunde ning eelduse kaasava arendusseltsi kujunemiseks. Mitmed liikmed näitasid vestluste järel üles aktiivsemat huvi arendusseltsi tegevuse vastu.

Vestluste kvalitatiivne analüüs andis olulise sisendi organisatsiooni rolli selgemale määratlemisele strateegia elluviimisel ning kajastus olulisemate võimalike tegevussuundade väljatoomisel.

Lisaks olulisele infole strateegiliste valikute tegemiseks kasvatasid personaalsed vestlused usaldust ja koostöövõimekust TAS-i liikmeskonnas. Kogu strateegiaprotsessi iseloomustaski organisatsioonina kooskasvamine ja tegutsemine. TAS-il on 112 liiget, neist 17 on kohalikud omavalitsused, 41 ettevõtjad ja 54 MTÜ-d.



Joonis 6. Vestluste läbiviimise protsess.



VOSA

Kaasamist toetavad meetodid

Piret Jeedas

Häid lahendusi, viise ja võtteid, mis kaasamist toetavad, on tegelikult väga palju. Kaasamispraktiku või -huvilisena tasub erinevaid meetodeid uurida, nendega katsetada, neid omavahel kombineerida.

Enne meetodi valikut on loomulikult oluline küsida, mis on selle meetodi kasutamise eesmärk ehk mida me soovime saavutada. On selleks uued lahendused, vastutuse jagamine, motiivatsiooni teke, grupiliikmete rahulolu, potentsiaali esiletoomine, õppimine, teadlikkuse kasv, probleemide lahendamine, suhete loomine, hoidmine ja arendamine, teadmiste, ideede jagamine, kogemuste peegeldamine, isiklik areng, konfliktidega tegelemine või tähenduse loomine? Praktikas toetavad meetodid erinevate eesmärkide saavutamist ning sageli võib eesmärged olla ka mitu, näiteks soovitakse tugevdada inimeste omavahelist võrgustumist, aga lahendada ka konkreetset probleemi.

Enne meetodite valikut ja rakendamist võiks läbi kaaluda mõned head põhimõtted:

- Meetodi kasutamine olgu eesmärgipärane ja asjakohane. Küsi pidevalt: mis on vajadus, mida me soovime? Ja miks?
- Meetod võimaldab uurida olulisi küsimusi ja teemasid. Millised need on? Kuidas neid inimesi kaasahaaravalt sõnastada?
- Meetodi valikul lähtutakse kaasatava grupi suurusest. On meetodeid, mis sobivad rohkem väikestele gruppidele (kuni 20 inimest), ja meetodeid, mis toetavad suurte, isegi üle 1000-inimeste gruppide kaasamist (nt avatud ruum).
- Meetod võimaldab kaasata erinevaid huvigruppe, nii homogeenseid kui ka heterogeenseid grupe. Küsi kaasamisprotsesse planeerides, keda me vajame ja kes on puudu.
- Meetod toetab võrdset partnerlust.

Näiteks ringis istumine aitab kaasa võrdsustunde tekkimisele, kõik on ringis samasugusel positsioonil, sõltumata vanusest või kogemusest. Mida teha siis, kui eelnevalt on juba teada, et ringis istuvad väga jõuliste seisukohtadega inimesed?

- Meetod nõuab head ettevalmistust. Läbiviimist toetab avatud ja avar füüsiline keskkond (nt võimalus toole ringi seada, liikuda erinevates ruumides).
- Meetodite rakendamisel võib esile tulla segadust, kaost, arusaamatust. See eeldab läbiviija valmisolekut seista silmitsi ebamäärasuse ja teadmatusega ning leida parim viis inimeste toetamiseks.
- Meetodite rakendamisel sündinud tulemused aitavad luua uut tähendust, avastada uusi perspektiive ja sõnastada konkreetseid tegevusi edasiseks. Kuidas sündinud tulemusi koondada ja muuta need kõigile osalejatele nähtavaks?

- Meetodite rakendamine eeldab usku kaasamise ning head isiklikku ettevalmistust.
- Suurte gruppide kaasamisel on asjakohane mitme läbiviija koostöö. Kuidas leida enda kõrvale usaldusväärsed meeskonnakaaslased?
- Kaasaja roll on olla keskkonna looja ja suunaja, kes on vajadusel valmis loobuma kontrollist ja laskma osalejatel endil vastutada oma õppimise või tulemuste eest. Milline on kaasaja enda valmisolek kontrollist loobumiseks?

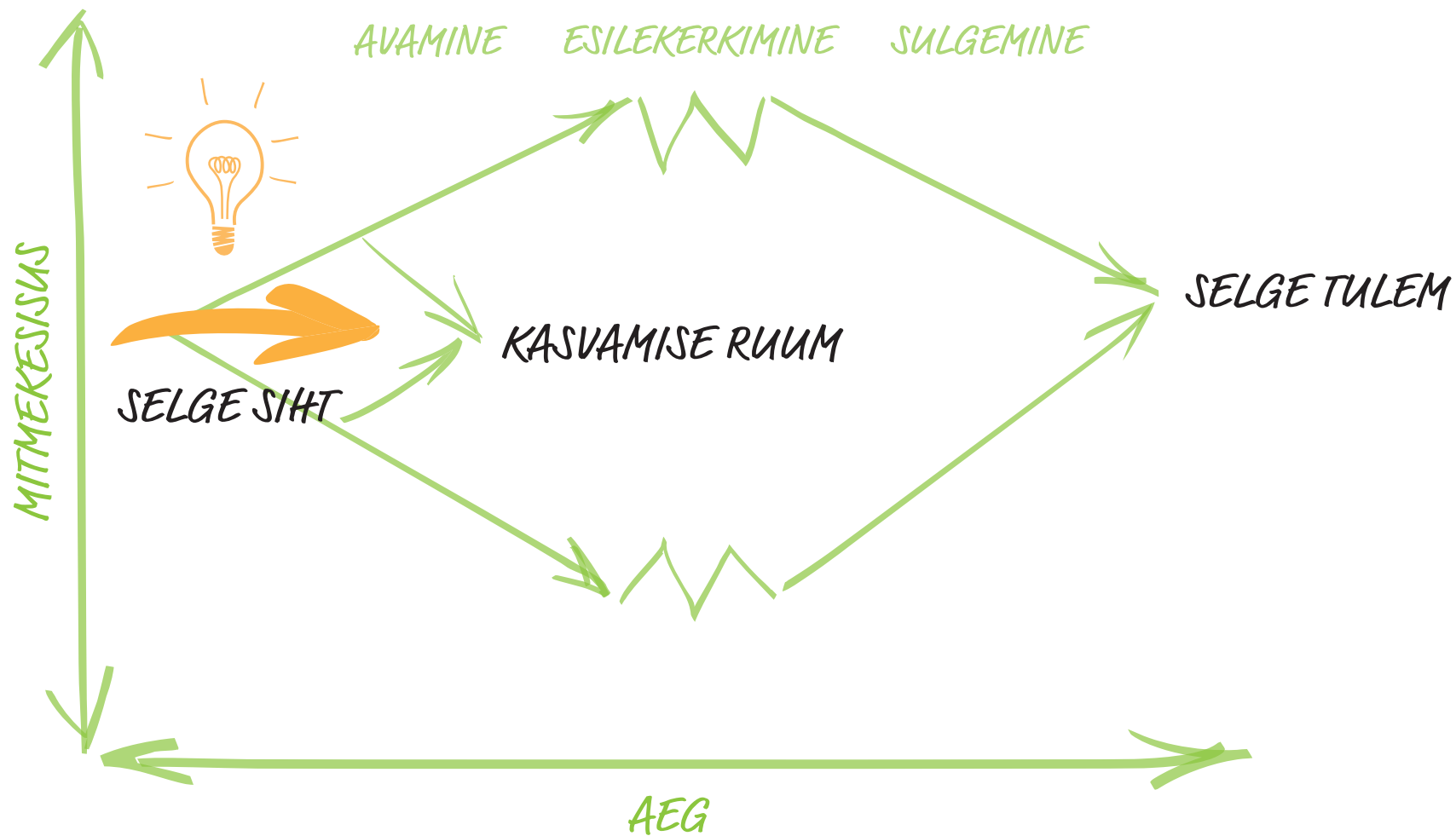
Kaasavate meetodite rakendamises peitub tõeline loomisprotsessi alge, mille toetamisel tuleb arvestada, et selles protsessis kogevad inimesed väga erinevaid mõtteid, tundeid, emotsioone:

- ärevusseisund, kus tunnetatakse, et antud probleemi ei taheta lahendada või ei ole võimalik seda teha tavapärasel viisil;
- sisemise motivatsiooni leidmine probleemi lahendamiseks;
- olemasoleva info kaardistamine;
- ummikusse jõudmine, olukorra settida laskmine;
- spontaanne otsing;
- lahendusviisi valik;
- loominguline tegutsemine soovitud sihi poole püüdlamiseks (Kolk 2005 ²⁷).

Nende erinevate protsesside mõistmine annab kaasamispraktikule võimaluse osalejaid igakülgset toetada, näiteks anda tööriistad olemasoleva info kaardistamiseks (nt idee- või mõttekaart), aidata ärevusseisundiga toime tulla (nt mõttepausi loomine, ring) jne.

Loomeprotsessi võib jagada kolme eri faasi: avanemine (ingl *divergence*), esilekerkimine (ingl *emergence*) ja sulgemine (ingl *convergence*). Kõik need etapid on oma olemuselt erinevad ning protsessi juhtijale/praktikule on oluline teada, kus ta protsessis asub ning mida igas etapis vaja on.

²⁷ Kolk, L. (2005). *Loovus – ettevõtte arengu võti*. Äripäeva Kirjastus.



Joonis 7. Loomeprotsessi kolm faasi.

AVAMISE faasi märksõnadeks on kohalejõudmine, häälestumine, huvi äratamine, suhete loomine, turvalise keskkonna kujundamine. See on otsimise faas, kus selgelt jagatud siht määrab kollektiivse suuna. Selles faasis on oluline esitada õigeid küsimusi, mõista probleemi olemust, aru saada soovitud tulemist. Siin luuakse ühine arusaam kaasamise vajalikkusest. Kui avamise faas liialt kiiresti sulgeda, siis jääb uudsuse ja innovatsiooni tase madalaks.

Avamise faasis on omal kohal ka mitmesugused inimeste omavahelist tutvumist ja grupitunde kujunemist toetavad harjutused, et inimesed õpiksid üksteist usaldama ja tekiks valmisolek julgelt oma mõtteid jagada. Sageli ei pöörata sellele piisavalt tähelepanu, ent tihti on nn anonüümses ringis keeruline jagada julgeid mõtteid või ideid. Võiks mõelda, kas rääkida inspireerivaid lugusid, näidata videofilme või esitada väljakutseid, mis annaksid impulsi edasiliikumiseks ja mugavustsoonist väljumiseks.

On oluline, et avamise faasis tekiks omalaadne avatud mõtlemise ruum, mis väljendub uudishimus erinevate seisukohtade ja probleemi võimalike lahenduste suhtes. Sellise ruumi kujunemine võib tähendada ka kaose tekkimist grupis. Kaos on elusloodusele omane väljendusvorm, mis peegeldab segadust, rutiini lõhkumist, ebastabiilsuse kujunemist. Kaasamissituatsioonis võib kaos kujuneda teadmatusest, protsessi eesmärgi või selle vajaduse ebaselgusest, meetodi kogemise uudisusest.

ESILEKERKIMISE faas on avamise ja sulgemise vahepeal asuv nn kasvamise ruum. See on koht, kus erinevaid ideid ja vajadusi integreeritakse. Esilekerkimise faas eeldab valmisolekut avardada oma maailmapilti, mõistmaks ka teiste inimeste vaatepunkte. See kõik võib tunduda üsna segase ja ebamugava pingutusena – ent see on ka faas, kus sünnivad uued lahendused.

Esilekerkimise faasis on oluline luua turvaline keskkond võimaliku segaduse kogemiseks, anda isiklikku aega toimunu mõtestamiseks: looduses liikumiseks, mõtete kirjapanekuks märkimikku, kogemuste jagamiseks ringis vms. Samuti on see kollektiivse loomise aeg, kus grupid lahendavad loovalt ülesandeid, vajaduse korral vaidlevad, tõstavad häält. Näiteks avatud ruumi vestlustes võib märgata vahel ka ägestumist, kuid üldiselt toimub iseorganiseerumine ja vastutuse võtmine.

SULGEMISE faas on selgelt eesmärgile, tulemuste saavutamisele ning otsuste elluviimisele suunatud, struktureeritud ja tavaliselt ka ajaliselt piiratud faas. Sulgev (kokkuvõttev) mõttetöö grupis tähendab alternatiivide hindamist, põhipunktide väljatoomist, ideede kategoriseerimist ja ühtsetele otsustele jõudmist. Selles faasis on oluline kogetule isikliku tähenduse loomine, edasiste sammude kirjeldamine suuliselt või kirjalikult, tegevusplaanide sõnastamine.

Lühidalt, iga kaasamisprotsessi planeerimisel võib eelnevalt teadlikult läbi mõelda, milliseid meetodeid eri etappides kasutada. Käesolevas kogumikus esitatud meetodeid nendest kolmest etapist lähtuvalt ka tutvustakse. See on vaid üks võimalik viis kaasamise meetodeid käsitleda. Samuti tuleb silmas pidada, et ühele loomisprotsessile järgneb potentsiaalselt ka teine. Teisisõnu, kokkulepitud tegevuste elluviimisel algab ju uus protsess.

RING – VANIM KAASAMISE VIIS

Aitamaks inimesi päriselt kohale jõuda ja ühtset tegutsemisvälja luua, on olemas meetodid, mida rakendades saad loomispotentsiaali avada.

Kas olete mõelnud sellele, kuidas arutasid olulisi kogukonda puudutavaid küsimusi meie esivanemad? Või sellele, milline roll oli vanade indiaanlaste juures käest kätte liikuval rahupiibul? Või miks oli kuningas Arturi õukonnas rüütlite laud ümmargune?

Ringis istumine on üks vanimaid koosolemise vorme, mille tähtsust ja mõju ollakse täna uuesti avastamas. Ringis istudes oleme kõik võrdsed. Nii juhtimine kui vastutus on kõigi osalejate vahel jagatud. Ring koos selle keskmise oleva hea küsimusega annab vestlusele sügavuse.

Ring sobib hästi:

- häälestumiseks ja kohalejõudmiseks;
- tutvumiseks;
- tagasiside andmiseks;
- arusaamade ühtlustamiseks;
- ideede või lahenduste väljapakumiseks jne.



Foto1. Ring on valmis.



Joonis 8. Kõnepulgaks sobib hästi mõni tähenduslik ese, näiteks sulg..

Väärt abivahend ringis vestlemise juures on kõnepulk (ehk jutusau), millena võib kasutada erinevaid hästi kätte passivaid esemeid, näiteks küünalt, mingit käsitööeset, sulge, õuna, mänguasja jne. Kõnepulk aitab hoida tähelepanu inimesel, kes parajasti räägib, ning tuletab meelde, et hetkel on juhtimine tema käes.

Ettevalmistus

Väikese hulga inimeste puhul ei nõua ring erilist ettevalmistust. Piisab, kui inimesed istuvad üksteise poole näoga, lepivad kokku küsimuse ja leiavad eseme, mida kõnepulgana kasutada. Suurema osalejate arvu puhul tuleb leida ruum, kus toolid saab asetada ringikujuliselt.

Ringi keskele võiks asetada mõned esemed kõnepulkadeks ning paberilehele kirjutatud küsimuse. Ringis olev küsimus peaks olema selge, kuid samas piisavalt väljakutsuv, et inspireerida mõttetegevust. Näiteks sobivad ringi sellised küsimused: „Kes ma olen ja kust ma tulen?“, „Mis mind tegelikult siia toob?“, „Mis minu sees podiseb?“, „Milline võiks olla meie järgmine samm?“, „Millest olen mina valmis loobuma?“, „Millist juhtimist meie organisatsioon tegelikul vajab?“ jne.

Läbiviimine

Inimesed istuvad ringis. Ringi kokkukutsuja tervitab osalejaid ning tutvustab küsimust/küsimusi. Samuti selgitab ta lühidalt ringis olemise kokkuleppeid, printsiipe ja praktikaid (vt allpool). Soovitav on valida ringihoidja, kes jälgib aega ja teemas püsimist ning vajadusel teeb ettepaneku pausiks. Selleks võib piisata ka minutilisest vaikusest, et tähelepanu koondada. Samuti võib olla vajalik ringi käigus juhtida tähelepanu ajale – kui ringi kestuseks on kokku lepitud umbes tund, siis peavad ringis olijad ise arvestama, kui pikk võib nende sõnavõtt olla, et kõigile aega jääks. Kui sellele tähelepanu pöörata, siis huvitaval kombel hakkab toimuma teatud iseorganiseerumine ja inimesed häälestuvad kokkulepitud ajale alateadlikult. Ringi alustamiseks, pausi pidamiseks, poole aja möödumise tähistamiseks või lõpetamiseks võib leppida kokku ühises märguandes, milleks võib olla kella helistamine (nt Tiibeti kellad).

Vestlus ringis algab osalejast, kes on esimesena valmis oma mõtteid avaldama. Kes tunneb, et ta on valmis alustama, astub ringi keskele, valib sealt kõnepulga, istub oma kohale tagasi ja alustab oma mõtete jagamist. Ülejäänud keskenduvad kuulamisele, ei kommenteeri ega väitle. Kõnepulka antakse ringis edasi endast vasakule (avanemine), lõpuringi ajal aga paremale (sulgemine). Järgmine kõneleja võib soovi korral kõnepulka vahetada, asetades senise kõnepulga ringi keskele ja võttes sealt uue. Samuti võib ta kõnevooru vahele jätta või sellest loobuda ning anda kõnepulga järgmisele inimesele ringis.

Ring lõpeb, kui kõik on sõna saanud. Kutsuja tänab osalejaid ning sõltuvalt esitatud küsimusest võib kuuldust teha lühikese kokkuvõtte või peegelduse. Ringist on hea minna edasi teiste tegevuste juurde, näiteks käivitada arutelu või planeerimisprotsess, milleks omakorda sobivad hästi teised meetodid, nagu avatud ruum või maailmakohvik.

Mõttekoht

- Kui ringis tekib mõttevahetus, siis tuleb ringihoidjal tuletada meelde kokkulepet, et räägib see, kelle käes on kõnepulk.
- Kui mõni osaleja jääb liiga pikalt rääkima ega arvesta teistega, võib ringihoidja kellaga esile kutsuda mõttepausi ja tuletada meelde ajamõõdet.
- Ringis vestlemine toetava kõnepulga abil tekitab inimestes sageli hirmu: me kardame, et meie mõtted pole õiged, meid mõistetakse meie seisukohtade pärast hukka, me pelgame väljendada oma tegelikke soovide ja vajadusi jne. Hirme aitab vähendada toetumine kokkulepetele: räägitu jääb ringi ja informatsiooni hoitakse delikaatselt, teisi kuulatakse siira huvi ja avatusega, jagatakse just seda, mis käesoleval hetkel on asjakohane ja vajalik.
- Jutusaua ringi mõte on tegelikult väga lihtne – anda igale inimesele võimalus istuda nn juhitoolil. Nii praktiseeritakse vastutuse jagamist grupist. See on näide jagatud juhtimisest, millest paljud juhid tegelikult unistavad. Just ringivestluse sügavus on julgustanud nii mõndagi juhti loobuma traditsioonilisest suurest koosolekulauast ning algatama sisulisi vestlusi ringis istudes.

Ringi kokkulepped:

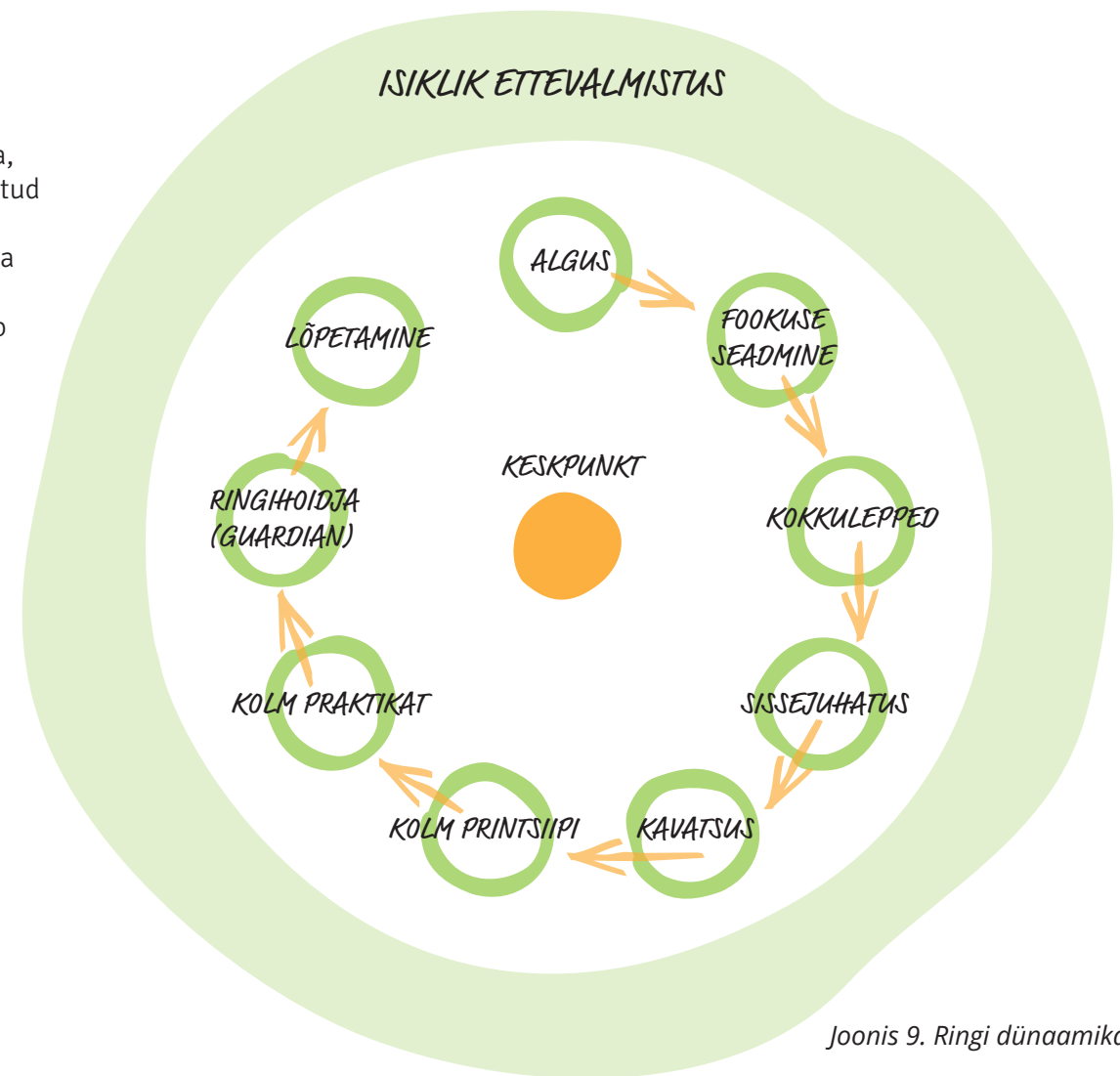
- Räägitu jääb ringi ja informatsiooni hoitakse delikaatselt.
- Teisi kuulatakse siira huvi ja avatusega.
- Pakume, mida meil pakkuda on, ja mõistame ka iseenda vajadusi (andmine = saamine).
- Ringis valitakse ringihoidja, kes jälgib aega ja teemas püsimist.

Kolm printsiipi:

- Juhtimine liigub edasi osalejalt osalejale.
- Vastutus on jagatud kõigi ringis osalejate vahel.
- Osalejad usaldavad tekkivat inspiratsiooni ega püüa teostada omakasupüüdlikke plaani.

Kolm praktikat:

- Räägitakse selge kavatsusega, ei midagi sellist, mis ei ole antud vestluses oluline.
- Kuulatakse tähelepanelikult ja eelarvamusteta.
- Iga osaleja hoolib ja hoolitseb grupi heaolu eest.



Joonis 9. Ringi dünaamika

Vaata ka: <http://www.peerspirit.com>

Tunnustavad vestlused – igas valdkonnas on midagi hästi

Vestlus on inimestevahelise suhtlemise loomulik väljendusviis. Ent siiski, vestlusel ja vestlusel on oluline vahe. Mida sügavam on vestlus, seda suurem ühtsus, mida pealiskaudsem vestlus, seda enam esineb konflikte. Sõna „vestlus“ (ingl *conversation*) tuleb ladina keelest: *con* tähendab „koos“ ning *versare* „ümber pöörama“. Seega on vestlus koos kellegagi midagi ümber pöörama – mida võib mõtestada kui jutu peegeldamist või võimalust teineteisega vesteldes saada oma vaadetele laiem perspektiiv. Kõik, mida me inimestena tegelikult teeme, toimub vestlustes. Vestlus tähendab ka tegutsemist. Vestlused loovad ruumi asjade muutmiseks. Vestluste abil luuakse ühine ruum selleks, et miski võiks muutuda ja küsimused saaksid vastuse.

Tunnustav vestlus tähendab, et vestluse käigus keskendutakse sellele, mis on hästi, mis töötab ja toimib. Kui soovime tulevikus viia ellu positiivseid muutusi, pole olevikus kasulik kulutada energiat negatiivsele ehk sellele, mis ei toimi. Tunnustamise põhialuseks on inimese väärtustamine: usk temas peituvasse potentsiaali, tema tugevuste ja tegude märkamine.



Foto 2. Läbi vestluste jõutakse uutele tasanditele.

Tunnustamine lähtub mõtteviisist, et

- igas inimeses, kogukonnas, organisatsioon, meeskonnas on midagi hästi;
- see, millele keskendume, saab reaalsuseks ja reaalsuse loomine toimub tänases hetkes;
- keel, mida me kasutame, loob meie reaalsust;

- küsimuste esitamine mõjutab (nt positiivsete küsimuste esitamine loob usaldust, seotust, edasiliikumise tunnet);
- inimestel on rohkem usku tulevikku, kui nad kannavad endas midagi minevikust: kui me kanname kaasaminevikku, siis peaks see olema selle parim osa;
- inimesed soovivad liikuda soovitud tuleviku suunas.

Vestluste mõtestamiseks ning edasiste tegevuste määratlemiseks võib kasutada maailmakohviku meetodit, kus uuritakse kuulnud vestluste valguses, millised olid kaasamise eeldused. Tõeliselt loov väljakutse võib olla eelduste põhjal mudeli loomine, kus võivad põrkuda eri perspektiivid ja kus ühise seisukohani jõutakse piiratud aja jooksul. Samuti võiks laiemalt arutleda, kuidas mõjusaid kaasamisprotsesse maksimaalselt toetada, ühiselt kujundada tulevikusuundi ja -plaane.

Vaata ka:
<http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Ettevalmistus

Oluline on määratleda vestluste kontekst ehk millele soovitakse vestluse raames keskenduda, näiteks mõjus kaasamine, organisatsiooni tulevik, loovus meeskonnas, tunnustav juhtimine jne.

Järgmine etapp on tunnustavate küsimuste koostamine. Brown ja Isaacs (2005)²⁸ toovad välja, et head küsimused:

1. on lihtsad ja selged;
2. ergutavad mõtlemist;
3. loovad energiat;
4. keskenduvad sügavamale arusaamisele;
5. toovad pinnale piiravaid uskumusi;
6. avavad uusi võimalusi.

Sõnastatud küsimused võib varem kirja panna, samuti võib kõigile osalejatele eelnevalt välja printida töölehe. Küsimuste üleskirjutamiseks võib kasutada ka pabertahvlit.

Näiteid küsimustest (teema – „Mõjus kaasamine“):

1. Palun räägi mulle üks lugu mõjusast kaasamisest, mille puhul sa oled kogunud tõelist kaasatust. Kus see toimus, mis selles hetkes juhtus, kes olid osapooled, miks see eriliselt kõlama on jäänud, milline oli sinu roll selles kogemuses?
2. Räägi ilma tagasihoidlikkusega, mida sa kõige enam hindad iseendas, oma töös. Millised on sinu head omadused ja tugevused, mida sa tood oma tööellu?
3. Kui sa heidad pilgu tulevikku, siis millisena näed end kaasajana viie aasta pärast? Mida sa soovid siis teha? Kuidas saad sina anda oma maksimaalse panuse kaasava keskkonna loomisesse oma organisatsioonis?

Läbiviimine

Osalejatele antakse kätte küsimused (töölehel või nähtaval kohal pabertahvlil) ning määratakse aeg vestluste läbiviimiseks. Oluline on piisava aja varumine ning osalejate julgustamine kuulamise käigus märkmeid tegema. Vestlusi võib läbi viia nii paarides kui ka kolmeliikmelistes gruppides. Tähtis on anda võimalus keskenduda vestluse sisule.

Pärast vestluste läbiviimist võib kuuldut vestluspartnerile tagasi peegeldada: näiteks mis sinu vestluses kõlama jäi, mis jäi ebaselgeks, millele tasuks keskenduda tulevikus. Oluline on ühiselt analüüsida, mis vestlustes esile kerkis ning mis oli kellegi jaoks tähenduslik.

²⁸ Brown, J. & Isaacs, D. 2005. *The World Cafe. Shaping our Futures Through Conversations That Matter.* Berret-Koehler Publishers, San Fransisco.

Sügavam uurimine, kahtluse alla seadmine, probleemide lahendamine, uute lahenduste loomine

Avatud ruumi meetod – igaüks võtab vastutuse

Järgnevalt on välja toodud need võimalikud meetodid, mis toetavad loomeprotsessis esilekerkimise faasi ehk teemade/probleemide/väljakutsete sügavat uurimist, olemasoleva kahtluse alla seadmist, probleemide loovat ja kollektiivset lahendamist ning uute lahenduste/prototüüpide loomist.

Avatud ruumi meetod on üks viis, kuidas kaasamisprotsesside käigus viia läbi inspireerivaid arutelusid. Osalejad ise kutsuvad kokku ja viivad paralleelselt läbi mitmeid vestlusringe neile olulistel teemadel.

Avatud ruum on inimeste iseorganiseerumise viis, võimalus oluliste teemade üle arutleda, ühiselt õppida, mõtteid vahetada. Avatud ruumis võtavad inimesed ise vastutuse neile oluliste teemade püstitamisel ja arutlemisel ning võimalike lahenduste leidmisel. Meetod baseerub mõtteviisil, et inimesed võtavad vastutuse siis, kui teema/probleem/küsimus neid tõeliselt puudutab.

Ettevalmistus

Avatud ruumi ettevalmistuse juurde käib hoolikas ruumi seadmine. Vajalik on üks põhiruum, mis on piisavalt suur, et kõik osalejad saavad vabalt ringis istuda, sest just ring on soovituslik istumise viis – see sümboliseerib terviklikkust ja võrdsust kõigi osalejate vahel. Suurema grupi puhul võib toolid asetada kahte kuni kolme ringi. Ringi keskele asetatakse A4 suuruses paberid, kirjutusvahendid ja vajaduse korral kirjutusalused. Avatud ruumi

praktikutele on tavaks saanud ringi keskele paigutada ka neile tähenduslikke esemeid (kivid, lilled jne).

Ruumi üks sein peaks olema vaba, sellest kujuneb teadetetahvel, kuhu inimesed kinnitavad paberid oma küsimustega. Oluline on tagada seinale vaba juurdepääs. Kinnitamisvahenditeks võib olla maalri-kleeplint või kleepnäs.

Lisaks põhiruumile on vaja luua kohad vestlusringide jaoks. Suurema ruumi puhul võib 2–3 (või rohkem) vestlusringi luua ruumi sisse: nii kasvab rühmas ühtsustunne. Vestlusringide ruumideks võivad olla ka koridor, trepikoda, õu, abiruum jne. Vestlusringide kohad soovitame eelnevalt tähistada, näiteks tähtedega (A-B-C-D-E-F-G, vaata ka edaspidi kirjas olevat aja ja ruumi tabelit). Vestlusringide kohtades on olemas paberid (pabertahvli paberid) ja kirjutusvahendid (markerid), samuti juhised vestluse arutelukäigu kirjapanemiseks (vt allpool).

Seaduse iseloomustamiseks võib joonistada jalajäljed. Kahe jala seaduse kohaselt võib inimene, kes leiab end olukorrast, kus ta ei õpi ega ütle midagi, kasutada oma kahte jalga ja liikuda kasulikumasse kohta.

Käitumine avatud ruumis juhindub neljast põhimõttest (joonis 4) ja ühest seadusest (joonis 5), mis kirjutatakse nähtavale kohale:

NELI PÕHIMÕTET

- * KOHAL ON ÕIGED INIMESED
- * JUHTUVAD ÕIGED ASJAD
- * KUI SEE ALGAB, ON ÕIGE AEG
- * KUI SEE ON LÄBI, SIIS SEE ON LÄBI

Joonis 10. Avatud ruumi neli põhimõtet.

ÜKS SEADUS

KAHE JALA SEADUS



Joonis 11. Kahe jala seadus.

Täiendavalt valmistatakse ette ja pannakse seinale järgmised sildid (joonised 6,7,8,9):

- Ole valmis üllatusteks
- Kirg ja vastutus
- Mesilane
- Liblikas



Joonised 12,13,14,15. Avatud ruumi täiendavad põhimõtted.

Vestlusringide ajal võib osaline täita erinevaid rolle, olla nn mesilane (joonis 8) või liblikas (joonis 9). Esimene liigub ühest vestlusest teise, vahetevahel oma mõtteid jagades ning midagi kaasa võttes. Liblikas võib niisama omaette istuda ja mõtiskleda ning järgmisel hetkel on tema ümber kogunenud spontaanne ja omaalgatuslik vestlusring.

Avatud ruum pakub alati üllatusi (joonis 6): kunagi ei tea, milliste tulemusteni inimesed jõuavad ja millised vestlusringid aset leiavad. Hea ja sisukas mõttelend saab võimalikuks aga tänu inimeste kirele ja vastutusele pühendumusele (joonis 7). Sõltuvalt rühma suurusest võib neid silte olla seinal korduvalt. Plakatid peavad olema piisavalt kõrgel ja hästi nähtavad.

KOHT AEG	A	B	C	D	E	F
11.30 - 13.00	KUIDAS OLLA LOOV? AKSEL HAAV	KUIDAS...	KUIDAS...	KUIDAS...	KUIDAS...	KUIDAS...
13.00 - 14.00	KUIDAS... MAI MARR	KUIDAS...	KUIDAS...	KUIDAS...	KUIDAS...	KUIDAS...
14.00 - 14.30	KOKKUVÕTTED					
14.30 - 15.00	LÕPURING					

Joonis 16. Aja ja ruumi plaan.

Läbiviimine

Sissejuhatuseks selgitab ruumihoidja avatud ruumi teemat, nn juhtküsimumst ning tutvustatakse avatud ruumi toimimist (kuidas teemasid püstitatakse) ning olulisi põhimõtteid (kahe jala seadust). Teema on nn juhtküsimums, millega seondult osalejad teemasid püstatavad (nt kaasav organisatsioon, muutust loov ettevõtte kultuur, tõhus kommunikatsioon). Seejärel käivad osalejad välja juhtküsimumst toetavad huvipakkuvad ja neile olulised teemad või küsimused, määravad aja ning koha, millal kohtumine aset leiab. Selleks kirjutavad nad ringi keskelt võetud paberile oma teema või küsimuse, tutvustavad seda paari lausega teistele ning kleebivad paberi aja- ja ruumitabelisse. Kui seinale on kogunenud piisavalt teemasid, saab iga osaleja registreerida ennast talle huvipakkuvate teemade arutellu, kirjutades oma nime vastava teema paberile. Nii tekib koos osalejatega päevakava, mis on kooskõlas osalejate endi vaja-

duste ning ootustega. Toetudes kahe jala seadusele, mis julgustab inimesi osalema seal, kus neil on võimalus panustada, oma arvamust jagada ja õppida, liiguvad osalejad neid paeluvatesse vestlusringidesse. Iga vestluse algataja ülesandeks on olulisemad mõtted talletada, nii valmib juba avatud ruumi jooksul erinevaid vestlusteemasid ühendav materjal.

Vestluste koondamiseks võib igas vestlusringis olla kokkuvõtte vorm:

Teema
Algataja
Osalejad
Vestluse käik/arutelu
Järeldused/
edasised sammud



Foto 3. Avatud ruumi ring.

Vestlusringide järel kohtuvad osalejad taas suures ringis, kus igale teemapüstitajale võib anda võimaluse esitada lühikese ajaga olulisemad järeldused kogu grupile. Ruumihoidja ülesanne on tagada vestluste tulemuste kajastamine kas kohapeal arutis või paluda osalejatel saata need hiljem meilile.

Avatud ruumi lõpetamiseks sobib lõpu-ring, kus iga osaleja võib avatud ruumi kogemuse kokku võtta ja jagada seda, mida osalejad endaga kaasa võtavad ja millele edaspidi soovivad keskenduda.

Vaata ka:
<http://www.openspaceworld.org/>

Maailmakohvik – ühendame erinevad perspektiivid

**Kas olete vahel leidnud end
vestlusest vanas tuttavas kohvikus,
kus on sündinud mingi avastus
või esile kerkinud ahaa-elamus?
Mõtete vahetamine ning uue
teadmise loomine võib toimuda
just kohvikus, kus kohtuvad
erinevad inimesed ja arvamused.**

Maailmakohvik (ingl *world cafe*) on lihtne viis tuua kokku inimesi arutlema neile oluliste küsimuste üle ning looma ühist teadmust. Samuti on meetod sobiv siis, kui on soov kaasata suurel hulgal inimesi päevakajaliste probleemide lahendamiseks, uute ideede leidmiseks, omavahelise dialoogi loomiseks. Meetodi nimi on omamoodi metafoor, sest oma elu, organisatsiooni, kogukondi luues liigume ka justkui ühest kohvikulauavestlusest teise. Maailmakohvik sobib rakendamiseks eriti siis, kui soovitakse avastada kollektiivne tarkus ja parimad loovad lahendused. Lähtutakse eeldusest, et vajalikud teadmised, tarkus ja loovus on meis endis olemas, peame need vaid nähtavale tooma.

Kollektiivne teadmine tekib siis, kui:

- hinnatakse üksteise ainulaadset panust, sh kogemusi, teadmisi, teisi perspektiive;
- uuritakse olulisi teemasid/küsimusi;
- ühendatakse ideid omavahel;
- märgatakse esilekerkivaid lahendusi.



Foto 4. Maailmakohvik ühendab erinevad perspektiivid.

Ettevalmistus

Leia kohviku läbiviimiseks sobiv ruum: ideaalis võiksid seal olla väikesed ümmargused laudad, mille äärde mahub 4–5 inimest ning jääb ka piisavalt ruumi laudade vahel liikumiseks. Laudadele asetatakse paberist laudlinad või suured paberid ning kirjutusvahendid. Loo õdus ja soe õhkkond – osalejate saabudes võib mängida muusika, pakutakse kohvi-tee.

Läbiviimine:

Inimesed istuvad 4–5-liikmelistes seltskondades ümber laua. Sissejuhatuses tervitatakse osalejaid, tutvustatakse kohviku teemat ja eesmärki ning üldist protsessi. Kohviku keskmes on hästi sõnastatud päevakajalised küsimused, mis tekitavad elevust ja õhinat. Tutvustatakse maailmakohviku põhimõtteid, mis võivad eelnevalt olla kirjutatud suurele paberile või on väiksemas formaadis laudadele jagatud.

Maailmakohviku läbiviimise põhimõtted:

- keskendu sellele, mis on oluline;
- anna oma panus mõtete ja kogemuste näol;
- kuula selleks, et mõista;
- ühenda ideid omavahel;
- kuulake koos, et märgata uusi mustreid, avastada ja uurida sügavamaid küsimusi;
- ole mänguline, kritselda, joonista.

Iga laudkond arutleb olulise küsimuse üle (20–30 min). Põhilised ideed ja mõtted palutakse laual olevale paberile kirja panna. Pärast vestluse lõppu palutakse ühel inimesel jääda laua peremeheks või perenaiseks ning teised liiguvad uude lauda. Koos uute saabujatega vaadatakse üle vestluse põhilised aspektid, tähelepanekud, avastused, uued küsimused või teemaarendused. Nii võib sama küsimuse ümber aset leida mitu erinevat vestlusringi. Samas võib esitada ka uusi

küsimusi, mis võimaldavad liikuda sügavama tarkuse poole. Oluline on mõelda juba eelnevalt sellele, kuidas koguda vestlustest olulisemaid vilju ja tulemusi, märgata omavahelisi seoseid. Tuleks kaaluda, milline peaks olema kokkuvõtte ja kuidas sellest ka osalejad osa saaksid.

Sõltuvalt eesmärgist võib kohvikul olla mitu küsimustevooru. Siinkohal üks näide:

esimene küsimus – mida tähendab minu jaoks kaasamine?
teine küsimus – millised eeldused toetavad mõjusat kaasamist kogukonnas?
kolmas küsimus – milline võiks olla mõjusat kaasamis toetav mudel meie kogukonnas?

Seeläbi jõutakse iga ringiga lähemale ka konkreetsetele tulemustele, mida on hõlbus rakendada igapäevatoos, siinkohal eelduste mudeli rakendamisel.

Maailmakohvikule võib vastavalt teemale panna nime: strategiakohvik, kogemuskohvik, tulevikukohvik, loovuskohvik.

Vaata ka:
<http://www.theworldcafe.com/>



Õpirännak – uurime, mida teised arvavad

Õpirännak on lihtne viis avastada uusi või täiendavaid vaatenurki probleemi olemuse mõistmiseks või oma idee edasiarendamiseks. Õpirännak võib osalejates tekitada ebamugavust, kuna eeldab kontakti loomist inimestega tänavalt. Sageli arvatakse, et inimestel pole aega rännakuosalistega vestelda või vestluse algatajasse ei suhtuta heatahtlikult.

Õpirännak on lihtne viis avastada uusi või täiendavaid vaatenurki probleemi olemuse mõistmiseks või oma idee edasiarendamiseks. Õpirännak võib osalejates tekitada ebamugavust, kuna eeldab kontakti loomist inimestega tänavalt. Sageli arvatakse, et inimestel pole aega rännakuosalistega vestelda või vestluse algatajasse ei suhtuta heatahtlikult.

Ettevalmistus

Rännak korraldatakse tavaliselt mingi teema ja probleemi käsitlemise kontekstis protsessi osana. Samuti võib meetodit kasutada, kui soovitakse olemasolevaid ideid testida ja saada neile tagasisidet. Seega on selle meetodi rakendamisel oluline, et viibitakse kohas, kus oleks võimalik tänavalt vestelda. Kui koolitusruum asub hotellis, siis võib seal viibivaid töötajaid või külalisi intervjuerida. Näiteks kui kaasamisprotsessi keskne teema on noorte töötajate toetamine, siis rännaku käigus uuritaksegi erinevate inimeste käest, mis

nende jaoks tähendab töö, kuidas toetada noori, kellele ja miks tööturul pakutakse tööd jne.

Rännak võib toimuda nii üksi kui ka 2–3-liikmeliste tiimidena. Rännaku kestuseks tuleks planeerida vähemalt 1 tund. On oluline julgustada inimesi võtma ülesandeks rahulikult aega.

Läbiviimine

Enne rännakule asumist arutletakse iseendaga/ oma paarilisega järgmiste küsimuste üle:

- Mida sa loodad kuulda?
Millised on sinu oletused?
- Mille suhtes oled sa uudishimulik?

Rännakul on oluline tugineda oma uudishimule. Rännaku käigus vesteldakse 2–3 inimesega. Usaldatakse esilekerkimise põhimõtet: valmis-mõeldud küsimuste asemel on oluline kuulata ja luua spontaanselt uusi küsimusi. Vestlustes kõlama jäänud mõtteid võib kirja panna, ent eriti

oluline on jätta kuulnud informatsiooni tõlgendamine tagaplaanile ning olla lihtsalt kuulajaks-vaatlejaks.

Naastes mõtestatakse oma kogemust ja arutletakse kaaslasega:

- Mida sa kuulsid?
- Mida sa tundsid?
- Mida sa nägid?
- Mis sind üllatas?

Koos teise grupi liikmetega võib näiteks maailmakohviku abil arutleda, mida rännaku käigus avastati ning kuidas kuulnud rakendada probleemi lahendamiseks. Samuti tasub uurida, milliseid uskumusi, vaateid või seisukohta inimesed avaldasid. Näiteks noorte töötajate toetamise kontekstis võivad esile kerkida järgmised seisukohad: „Noored peaksidki välismaale minema“, „Ma ei võta kunagi tööle vähese kogemusega inimest“ või „Noor on ise süüdi, kui ta tööd ei leia“. Kui otsitakse uusi lahendusi noorte töötajate toetamiseks, tasub ühiselt uurida, mida need hoiakud tähendavad ja kuidas need mõjutavad olemasoleva probleemi lahendamist.



Lugude jutustamine (ingl *storytelling*) – vahend muutuste mõtestamiseks ja juhtimiseks

Lugude jutustamine on üks mõjusaid juhtimisvõtteid. Selle kaudu on võimalus minna sügavuti õppimistväärt kogemustesse ja näha, mis on pinna all, millised on olulised sõnumid, uenduslikud vaatenurgad, ahhaa-efektid. Lugude mõtestamine loob loo kuulajale võimaluse saada julgustust, inspiratsiooni ning suuniseid edasiseks tegevuseks. Praktiliste kogemuslugude kuulamise käigus analüüsitakse protsessi kulgu, pöördekohti, kus sündis muutus, ja püütakse tabada loo rääkija isikusest tulenevaid kasulikke uskumusi ja väärtusi, mis teda protsessis on toetanud. Selline loo nn „lahtimuukimine“ võimaldab kuulajatel mõtestada loo rääkija kogemust ja sellest õppida.

Ettevalmistus

Kõigepealt on vaja head lugu. Loo teema sõltub vajadusest või eesmärgist,

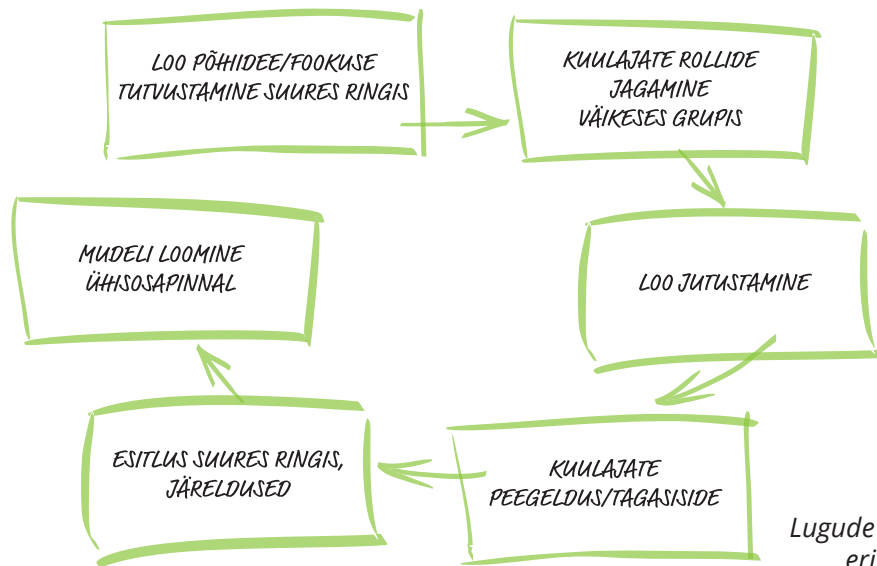
millele soovitakse loo ajal keskenduda, näiteks muutuste juhtimine, kaasamisprotsesside elluviimine, uuenduste loomine. Lugu ei pea olema lihvitud, oluline on anda sündmuste, protsessi kulgu edasi võimalikult detailselt. Ühtekokku kulub metoodikale vähemalt 2 tundi. Juhul kui lugudega töötatakse eriti sügavuti ja otsitakse seoseid eri lugude vahel, luuakse mudeleid ja kirjeldatakse protsessi mustreid, võib metoodika elluviimine võtta aega pool päeva, päeva või isegi kauem.

Esimene samm on sõltuvalt situatsioonist leida potentsiaalsed lugude rääkijad kas töökollektiivist, projekti meeskonnast või mujalt. Kui loo rääkijad on selgunud, on vaja välja valida kuulajate seisukohast erinevad perspektiivid, mida nad loo kuulamisel jälgivad ja mille kohta märkmeid teevad.

Need võivad olla järgmised:

- Loo kulgu: jälgida ja teha tähelepanekuid loo kulgemisel inimeste, sündmuste, etappide, faktide, emotsioonide, väärtuste jne kohta.
- Protsessi kirjeldus: mis juhtus, millised olid protsessid, millised avastused tulid esile?
- Pöördepunktid: millal toimusid läbimurded, mida sellest õpiti?
- Juhi roll: millised uskumused toetasid juhi tegutsemist?

Neid punkte võib olla veelgi rohkem ja lähtuda tuleks eri perspektiivide sissetoomise vajadusest. Mis on need olulised küsimused, mida kogemusloo kaudu uurida soovime ja mis annavad hea õppimiskogemuse? Grupis võib olla ka lihtsalt vaatlejaid, kellel ei ole konkreetset ülesannet, mida loo rääkija juures jälgida või tähele panna. Nemad teevad tähelepanekuid lähtuvalt sellest, mis neile tundus tähtis ja väärtuslik.



Joonis 17.
Lugude jutustamise erinevad osad.

Läbiviimine

1. osa: Lugude rääkijad tutvustavad lühidalt oma lugu suures ringis kogu grupile. Osalejad valivad kogemusloo, mida nad soovivad kuulama minna, sest see tundub nende jaoks olevat suurima õppimisväärtusega. Eelnevalt on ruum ette valmistatud ja loodud lugude jutustamise pesad, nurgad.

2. osa: Kui inimesed on kogunenud loo rääkijate juurde, siis jagatakse grupis rollid.

Üks grupi liikmetest valib endale vestluse suunaja rolli – tema ülesanne on pärast loo jutustamist vajaduse korral lugu täpsustada ja jälgida aega. Seejärel jagatakse kuulajate rollid: kes vaatleb loo kulgu, kes kirjeldab protsessi, kes kaardistab pöördepunkte. Kui rollid on grupis jagatud, siis alustab loo rääkija loo jutustamist.

3. osa: 30 min. Loo jutustaja räägib oma lugu, kirjeldab detailselt sündmusi, inimesi, toimunud muutusi.

Keegi vahele ei sega ja ühtegi täpsustavat küsimust ei esitata. Kui 30 minutit on möödas, siis võivad kas vestluse suunaja või kuulajad esitada täiendavaid küsimusi, kuid see ei tohiks minna loo põhjalikuks analüüsiks.

4. osa: 20 min. Kuulajad annavad loo rääkijale tagasisidet vastavalt valitud rollidele. Dialoogi ei laskuta. Loo rääkija kuulab ja teeb vajaduse korral endale ülestähendusi. Kui kõik kuulajad on saanud oma tagasiside/peegelduse anda, teeb loo rääkija kokkuvõtte sellest, mida ta õppis ja märkas nii oma loo kui ka iseenda kohta.

5. osa: 20 min. Gruppidevaheliste seoste otsimine ja mudeli loomine. Kõik kuulajad jagunevad gruppideks vastavalt teemale: eraldi grupi moodustavad pöördepunktide kaardistajad, loo kulgemist jälginud kuulajad ja protsessi kirjeldanud kuulajad/vaatlejad. Tekib nii palju grupe, kui oli eri kuulamis-perspektiive. Järgneb grupiarutelu teemal – mida võiks antud perspektiivi puhul järeltada kogu selle valdkonna (nt pöördepunktid) kohta? Milliseid sarnasusi, erinevusi eri lugude puhul ilmnes? Milline on ühisosa? Ühisosa

põhjal luuakse vajaduse korral mudel/skeem iga perspektiivi kohta.

6. osa: 15 min. Esitus suures ringis. Iga grupp tutvustab lühidalt järeldusi ja toob välja 2–3 olulisemat sõnumit, mida avastas kõnes oleva loo kohta. Lugude jutustamise kaudu saab loo rääkija tagasisidet ning peegeldust oma tegutsemisele, võimaluse seda mõtestada ja õppida midagi ka iseenda kohta. Seega on see hea viis õppimiseks kõikidele osapooltele.

Lugude rakendamisest

Lugude jutustamist ja neist teadlikku õppimist ning järelduste tegemist võiks rakendada organisatsioonides ja kogukonnas strateegiliste tegevuste kujundamisel. Näiteks uurida organisatsioonisiselt aasta mõjusamaid ettevõtmisi, algatusi, muutuste tegemise protsesse ning neid mõtestada. Selle valguses analüüsida nende ettevõtmiste õnnestumise eeldusi ning arutleda, kuidas neid tulevikus rakendada. Lugude kuulamine-rääkimine laiemalt loob ühtsustunnet ning suunab väärtustama seda, mis on hästi.

Ideede loomine ja arendamine, tegevusplaanide koostamine, isikliku tähenduse loomine

Ideeturg – puhume uutele asjadele elu sisse

Järgnevalt on välja toodud need võimalikud meetodid, mis toetavad loomeprotsessis sulgemise faasi, kus viimistletakse ideid, sõnastatakse konkreetseid tegevusi, luuakse kogetule/õpitule isiklik tähendus.

Ideeturg (ingl *pro-action cafe*) toetab tegutsemisele suunatud vestlusi, mis on seotud KONKREETSETE algatuste, ideede, projektide elluviimistega. See on võimalus igal inimesel võtta vastutus oluliste ideede arendamise ja teostamise eest. Tähtis on, et inimene tunneks kirge püstitatud teema suhtes. Vestluste tulemuslikkus sõltub püstitatud ideest, inimeste panusest, ideede omavahelisest ühendamisest, teema püstitaja hoolivusest oma idee suhtes ja kohalviibijate tähelepanelikust suhtumisest teiste inimeste toetamisse.

Meetod on kombinatsioon avatud ruumist ja maailmakohvikust. Seda toetab põhimõte – kirg ja vastutus – ehk iga teema algataja peab tundma sisemist soovi, tahet, kirge teemaga antud ajahetkel tegeleda.

Algataja seisab hea järgmiste aspektide eest:

- loob turvalise keskkonna;
- julgustab inimesi panustama;
- ühendab ideid omavahel;
- esitab häid küsimusi;
- muudab tarkuse/mõtted nähtavaks.

Kõikidele osalejatele kehtib kahe jala seadus ehk kaasamõtleamiseks



Foto 5. Ideeturg kui konkreetne strateegiaprotsess.

valitakse teema, mille suhtes tuntakse kirge ja valmisolekut panustada.

Ettevalmistus

Osalejate arv: võiks arvestada, et iga idee juures saaks töötada lisaks algatajale veel 3 inimest (nt kui osalejaid on 25, siis võiks teemapüstitajaid olla 5).

Ruum võiks ideaalis olla piisavalt suur, et ideeturu avamine saaks toimuda ringis istudes ning ideede arendamine kohvikulaudade ümber.

Vajalik on sein – turuplats –, kuhu inimesed püstitavad oma teema. Turuplatsil on numbrid, mis tähistavad kohvikulauda, kus teema arutelu toimuma hakkab.

Ringi keskel on paberid-pliiatsid. Kohvikulauad on nummerdatud ning neile on valmis seatud paberid, pliiatsid ja markerid.

Kui ruum kahte moodi asetust ei võimalda, siis seatakse lauad pärast teemade püstitamist osalejate kaasabil kohvikusse ning selle lõppedes tagasi ringi. Kui on võimalus kasutada erinevaid ruume, siis võib ühes ruumis avada ringi ja liikuda teise ruumi kohvikulaudadesse. Sel juhul tuleks ideeturu teemad asetada nähtavale kohale ka ruumis, kus toimub ideede arendamine.

Kuna ideeturul on palju liikumist, siis võiksid olla pidevalt kättesaadavad kohv/tee, suupisted/maiustused.

Läbiviimine

Sissejuhatus

Sissejuhatus loob selguse, miks inimesed on kokku kutsutud ja mis on turu eemärk. Selgitatakse, et ideeturule oodatakse osalejatele hingelähedasi teemasid, projekte, algatusi ja ideid, mille elluviimiseks vajatakse teiste abi ning tarkust. Eesmärk on ideede arengule kaasa aidata. Kirjeldatakse rolle: mida tähendab olla teema algataja ja missugused ülesanded on osalejatel.

Tutvustatakse meetodi üldist toimimist ja põhimõtteid: kirk ja vastutus ja kahe jala seadus. Erinevalt avatud ruumist, kus kahele jalale toetudes võib igal hetkel vestlusringist lahkuda, rakendatakse kahte jalga teema valikul.

Teemade püstitamine

Teema püstitaja/kutsuja kirjutab ringi keskel olevale paberile oma idee, kuulutab selle välja ning asetab turu-

platsile ühe numbriga juurde. Kui teemasid on rohkem, lähtutakse printsiibist „kes ees, see mees“. Kui osalejate arv võimaldab, võib mõne vestluslaua juurde luua. Samuti tasub usaldada iseorganiseerumist – juhtuvad õiged asjad.

Vestlusvoorud

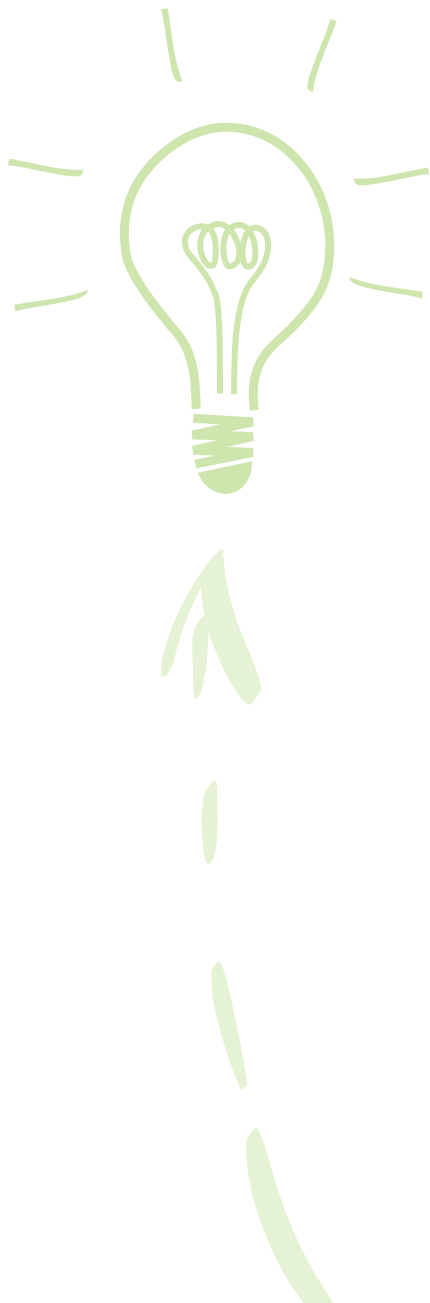
Kokku on kolm vestlusvooru. Iga voo ruu toetavad küsimused, mis aitavad teema algatajal minna teemas sügavuti koos vestlusringiga liitunud inimestega. 1. ring: algataja istub laua taha ja mõtiskleb oma teema, idee üle. Selleks on 7–10 min individuaalset aega, mille käigus võib algataja teha märkmeid, tähelepanekuid. Teised osalejad ehk panustajad liiguvad ruumist välja, et omavahel vestelda, kohvi nautida. Ruumi jäävad teemade algatajad ja turu läbiviija ehk kaasaja.

Fokuseerimist toetavad järgmised küsimused, mida läbiviija algatajatele tutvustab:

- MIS ON SELLE IDEE MÕTE, TAOTLUS?
- MIKS SEE ON OLULINE JA VAJALIK?

Seejärel tulevad inimesed ruumi, valivad kahe jala seadusele tuginedes laua, millega liituda, ning seejärel on 20–30 min aega panustada ning aidata algataja idee sünnile kaasa. Algataja annab kõigepealt ülevaate oma ideest, vajalikusest ning seejärel, toetudes ideeturu põhimõtetele, julgustab panustama. Iga vestlus jõuab antud ajaraamis nii kaugele nagu jõuab. Oluline on see, et algataja ei püüa iga hinna eest oma ideed nn maha müüa, vaid on avatud teiste inimeste peegeldustele, küsimustele, ka kriitikale.

PAUS: algatajad jäävad lauda, teised liiguvad välja. Protsessi juht võiks hoolitseda selle eest, et teema algatajad saaksid samuti kohvi-tee. See vahepealne mõttepaus võiks toimuda vaikusel, et algatajad saaksid keskenduda sellele, mida nad iga vestlusringi jooksul avastavad.



2. ring: algataja mõtiskleb 7–10 min jooksul oma teema või idee arengu üle ning teeb märkmeid, tähelepanekuid.

Fokuseerimist toetab järgmine küsimus, mida läbiviija algatajatele tutvustab:

- MIS ON PUUDU?

Seejärel liituvad uued inimesed. Algataja annab lühikese ülevaate, mis on seni jutuks olnud. Nüüd on aeg täiendusteks, uuteks seosteks. Kokku on taas aega 20–30 min, et aidata algataja idee sünnile kaasa.

PAUS: algatajad jäävad lauda, teised liiguvad välja.

3. ring: algatajal on taas 7–10 min individuaalset aega, et võtta kokku idee areng.

Fokuseerimist toetavad järgmised küsimused, mida läbiviija algatajatele tutvustab:

- MIDA MA ÕPIN OMA IDEE KOHTA?
- MIDA MA ÕPIN ISEENDA KOHTA?
- MILLINE ON MINU JÄRGMINE SAMM?
- MILLIST ABI MA VEEL VAJAN?

Seejärel liituvad uued inimesed, kellel on aega 20–30 min, et panustada algataja idee sünni. Algataja annab lühikese ülevaate, mis on seni jutuks olnud. Seejärel jagab ta vestlusega liitujatele oma tähelepanekuid ja juurdeõpitut ning ütleb, mis abi ta lisaks vajab. Nüüd on veel aega täiendusteks ja uute seoste leidmiseks.

Kokkuvõtte ideeturust: istutakse taas suurde ringi. Iga idee algataja astub esile ja vastab kahele küsimusele:

- MILLE EEST OLEN TÄNULIK?
- MILLISED ON MINU JÄRGMISED SAMMUD?

Edasi on ring avatud ja kõik osalejad saavad võimaluse jagada seda, mida nemad ideeturul osalemisest said. Kolme vestlusvooru küsimused on üles ehitatud eespool kirjeldatud loomeprotsessi mudelist lähtudes: avamise faasis uuritakse, miks see idee on oluline; esilekerkimise faasis kaevutakse sügavamele ja küsitakse, mis on puudu; sulgemise faasis tehakse kokkuvõtteid ja sõnastatakse edasised sammud.

Ruumiloojad - tegutsedes tarkuse ja kirega

MTÜ Ruumiloojad on kasvanud tänaseks 5-liikmeliseks. Sinna kuuluvad Piret Jeedas, Ivika Nõgel, Robert Oetjen, Margus Timmo ja Kristiina Liimand. Ühendust ümbritseb mitteformaalne kaasajate võrgustik ehk kaasavast juhtimispraktikast aktiivselt huvitatute ring on paarikümne inimese ümber.

Kodanikuühendus Ruumiloojad soovib kaasa aidata juhtimis põlvkonna arengule, kes tegutseb targalt ja loob lahendusi ühiskonna pikaajalise jätkusuutliku arengu seisukohalt lähtudes.

- Alates 2006. aastast on kaasa aidatud kaasava mõtteviisi levikule: kaasavatele meetoditele (avatud ruum, maailmakohvik, ring) toetudes on läbi viidud eri osapooli koondavaid seminare, töötubasid ja konverentse.

- Läbi koolitustegevuse on toetatud liidrite arengut ning kaasamisoskuste arendamist.
- Käima on lükatud nii suuremaid kui väiksemaid algatusi, näiteks igakuised avatud aruteluõhtud ühiskonna aktualsetel teemadel (www.maailemakohvik.blogspot.com).
- Alates 2009. aastast on korraldatud kaasava juhtimise koolitusi (neli koolitust, pikaajaline programm KÕLA ning kolm 3-päevast koolitust), kus on osalenud ca 80 inimest.
- 2013. aastal käivitus arenguprogramm Kaasajate Kasvulava, omanäoline kaasamispraktikute ja -huviliste arenguprogramm, mille sihiks on tõsta kaasajate valmisolekut ning võimekust kaasamisprotsesse mõjuvalt juhtida. Projekti rahastab EMP toetuste Vabaühenduste Fond Avatud Eesti Fondi vahendusel.

- Kaasajate Kasvulava raames toimus 2013. aasta augustis esmakordselt Eestis rahvusvaheline kaasava juhtimise koolitus, kus osalejaid oli mitmest eri riigist (Eestist, Soomest, Leedust). Koolitajad olid Ivika Nõgel, Kristiina Liimand, Robert Oetjen Eestist, Anne Madsen Taanist, Luke Concannon UK-st, James Ede (Rootsi/Austraalia), Chris Corrigan Kanadast. Koolitus toimus Sänna Kultuurimõisas²⁹.

Ruumiloojad ühendavad täna julgeid, suurelt mõtlemaid ja unistavaid inimesi, kelle jaoks kaasamine on oluline elu- ja mõtteviis. Meie tegevuse keskmes on olemasoleva kaasamispraktikute võrgustiku jätkuv arendamine ja laiendamine, hea kaasamispraktika talletamine ja levitamine, kaasamismeetodite edasiarendamine ning oluliste kaasamisprotsesside elluviimise toetamine.

²⁹ <http://www.kultuurimois.kultuuritehas.ee/>

Lugemissoovitus

Häid raamatuid, mida uurida, või veebilehekülgi, mida külastada, on rikkalikult. Siin on nimekiri neist allikatest, mida ikka ja jälle on hea üle vaadata. Neisse taas kord süüvides leiad hoolikalt lugedes uusi mõtteid.

<http://www.artofhosting.org>

http://www.evolutionarynexus.org/community/art_hosting

<http://www.vimeo.com/groups/hosting>

<http://www.chriscorrigan.com>

<http://www.evolutionarynexus.org>

Baldwin, Christina

Calling the Circle – The First and Future Culture

Storycatcher – Making sense of Our Lives through the Power and Practice of Story

The Circle Way—A Leader in Every Chair - Christina Baldwin and Ann Linnea

www.peerspirit.com

Brown, Juanita with David Isaacs & the World Café Community

Brown, J. & Isaacs, D. 2005. The World Cafe. Shaping our Futures Through Conversations That Matter. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

www.theworldcafe.com

Cooperrider, David and Srivastva (2000)

Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change

www.appreciativeinquiry.case.edu
www.appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf

Whitney, Dianna and Trosten-Bloom, A.

The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change

Owen, Harrison

2005. Avatud Ruumi Meetod.

Käsiraamat. Eesti Ekspressi Kirjastus
Expanding our now - The Story of Open Space Technology

The Spirit of Leadership - Liberating the Leader in Each of Us

www.openspaceworld.org

Corrigan, Chris

The Tao of Holding Space
Open Space Technology – A User's Non-Guide (with Michael Herman)
www.chriscorrigan.com

Kaner, Sam et. al.

The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making

Senge, Peter

The Fifth Discipline
The Fifth Discipline Field Book (with Ross, Smith, Roberts, and Kleiner)
The Art and Practise of The Learning Organization
The Dance of Change (with Art Kleiner, Charlotte Roberts)

Wheatley, Margaret J.

2002. Juhtimine ja loodusteadus.

Fontes.

Turning to One Another

Finding Our Now

A Simpler Way (with Myron Kellner-Rogers)

Block, P. 2008. Community. The structure of belonging. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Bohm, D. 1996. On Dialogue. Routledge, London.

Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. 2005. Appreciative Inquiry Handbook. Berrett-Koehler Publishers.

Hock, D. 1999. Birth of the chaordic age. Berrett-Koehler Publishers.

Holman, P., Devane, T., Cady, S. 2007. The change handbook. The definite resource on today's best methods for engaging whole systems. Berrett-Koehler Publishers.

Huston, T. 2007. Inside Out. Stories and methods for generating collective will to create the future we want. Society for Organizational Learning.

Isaacs, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together. Currency, New York.

Jaworski, J. 1996. Synchronicity. The inner path of leadership. Berrett-Koehler Publishers.

Kahane, A. (2007). Solving tough problems. An open way of talking, listening, and creating new realities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kegan, R. & Lahey, L.L. 2001. How the way we talk can change the way we work. Jossey-Bass.

Maturana, H. & Bunnell, P. 2001. The biology of business. A world arises in conversation. Institut für systemisches Coaching und Training.

Mojer, M.M., Roehl, H., Knuth, M. & Magner, C. 2008. Mapping Dialogue. Essential tools for social change. A Taos Institute Publication.

Saarinen, E. & Lonka, K. 2004. Muutumised. Vaimse kasvamise poole. Tartu: Fontese Kirjastus.

Scharmer, O. (2007). Theory U. Leading from the future as it emerges. Society for Organizational Learning: Cambridge.

Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. 2005. Presence. Exploring profound change in people, organizations and society. Nicholas Brealey Publishing, London.

Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N. Laur, J. & Schley, S. 2008. The necessary revolution. How individuals and organizations are working together to create a sustainable world. Doubleday, New York.

Wenger, E. 1998. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press.



Videolingid

Luke Concannon

<http://youtu.be/LMHDKDwZnC4>

Anne Madsen

http://youtu.be/2D63i_0dy_g

Chris Corrigan

<http://youtu.be/zn0UgXdKG9M>

James Ede

http://youtu.be/_YyenSm5J6Q

Ivika Nõgel

<http://youtu.be/TDSYxEYG5jU>

Robert Oetjen

<http://youtu.be/7dCSVw6Pf00>

Piret Jeedas

<http://youtu.be/W-3-4jhtWR8>

Käesolev raamat on valminud arenguprogrammi „Kaasajate Kasvulava“ raames.
Projekti on rahastanud EMP toetuste Vabaühenduste Fond Avatud Eesti Fondi vahendusel.



Avatud Eesti Fond
Open Estonia Foundation

