

KÄSIRAAMAT
VABAÜHENDUSTELE

Organisatsiooni
ARENDAMINE

KIRJUTAS Kristina Mänd



...Hea kodaniku
TÖÖRIISTAD

Organisatsioon
ARENDAmine

KIRJUTAS Kristina Mänd

Autor: Kristina Mänd
Toimetaja: Alari Rammo
Keeletoimetaja: Katrin Kern
Kujundaja: Karl-Kristjan Nigesen
Trükk: keskkonnateadlik trükietteväöte Ecoprint
Rahastaja: Kodanikuühiskonna Sihtkapital

ISBN 978-9949-9221-6-1 (trükis)

ISBN 978-9949-9221-7-8 (epub)

ISBN 978-9949-9221-8-5 (pdf)

Failina kättesaadav www.ngo.ee/trykised



SISEMINISTEERIUM



KÜSK Kodanikuühiskonna
Sihtkapital

KODANIKUÜHISKONNA TOETUSEKS

EMSL

Vabaühenduste liit

Sisukord

SISSEJUHATUS	7
I ORGANISATSIOONI ARENDAMISE MÕTE	9
Organisatsiooni arendamise sisu.....	10
Organisatsiooni arendamise väärtus	15
II ORGANISATSIOONI ARENDAMISE PROTSESS JA RESSURSID	21
Organisatsiooni arendamise plaan	22
Lisalugemine	25
Inimeste kaasamine ja suhtlus.....	26
Kes arendab organisatsiooni?	35
Ressursid ja tööülesannete jaotamine	37
III ANALÜÜS	39
Mis on eneseanalüüs?	40
Organisatsiooni väliskeskkonna analüüs	44
Organisatsiooni sisekeskkonna analüüs	47
Organisatsiooni tegevuskeskkonna analüüs	54
IV MUUTUSTE JUHTIMINE	57
Tulemuste diagnoos ja otsustamine	58
Eesmärkide püstitamine ja tegevuste kirjeldamine	61
Lisalugemine	70
Hindamine	74
V TÖÖ ISEENDAGA JA ÕPPIMINE	81
Tulevikuks valmistumine	82
Lisalugemine	85
Enesejuhtimine.....	87
Avatus	91
Lisalugemine	93
Kokkuvõtteks.....	95
Kõik see lühemalt	96
Kasutatud materjal	99

Sissejuhatus

Organisatsioon on elus organism, mis vajab toitu, armastust, tervist ja muutusi. Me tegeleme palju välise kuvandiga ning oma programmide ja projektidega, kuid vähem organisatsiooni endaga: alati tundub, et on vaja kirjutada mõni projekt või lõpetada aruanne ja pole aega tegeleda eelarve ülevaatamise, eetika-põhimõtete korrastamise või nõukogu liikmete värbamisega. Selline suhtumine võib tuua kaasa inimeste läbipõlemise või organisatsiooni stagneerumise. Sama palju kui organisatsioonist välja suunatud eesmärkidele ja arendusprojektidele (põhiprotsessid) tuleb tähelepanu pöörata ka sellele, kas ja kuidas organisatsioon endale võetud ja antud ülesannetega hakkama saab (siseprotsessid). Kas oleme meelestatud võitma või kaotama, küsib vastutustundlik juht endalt.

Kõik organisatsioonid, olgu avaliku sektori, ettevõtluse või vabakonna omad, on vastamisi katsumustega: inimeste pidev huvi nende tegevuse vastu, vajadus kaasamise ja avatuse järele, suurenev konkurents, sotsiaalmeedia mõjutused, vastutavus või nõudlus innovatsiooni järele tõstavad olulisele kohale organisatsiooni arendamisega seotud küsimused ja eriti sellised, mis puudutavad organisatsioonide legitiimsust, tegevuse kvaliteeti, arusaadavat strateegiat, toetajate rahulolu või mõjusust. Organisatsiooni arendamise meetodite järjepidev ja oskuslik kasutamine aitab juhil muutusi algatada ning organisatsioonil muutuste ja nõudmistega toime tulla. Kuna selline mõtlemine ja tegutsemine ei ole isenesestmõistetavad ja vabaihendustel on vaja teada, kuidas olla efektiivsem ning tegeleda oma arenguga teadlikult ja süsteemselt, siis tegimegi selle käsiraamatu.

Raamat aitab erinevaid ideid, töövõtteid ja soovitusi pakkudes vaadata oma organisatsiooni sisse, lahti mõtestada organisatsiooni arendamise loogika, end analüüsida ja võtta vastu otsuseid. Raamatu näited pärinevad paljus vabaihendustelt, kes tegid endaga tööd EMSLi arenguprogrammis.

Raamat on nii kogenud kui ka noorele juhile, nii alustavale kui ka juba pikalt tegutsenud organisatsioonile – kõigile, kes on vastamisi küsimusega “Kas hoida seda, mis on, või saada paremaks?”. Teekonnas vahet ei ole, erinevus on sissekujunenud kultuuris, harjumustes ja kogemuses.

Käsiraamat aitab olla konstruktiivselt enesekriitiline ja samas säilitada töördõmu. Seega, ei ole vaja karta riski ja julgeid muutusi, ka ebaõnnestumist. Liigne keskendumine tulemustele pärsib uuenduslikkust; seepärast tuleb jälgida muutuste kulgu ning saada õigele ajal jaole, kui midagi on vaja parandada ja ümber teha. Iga organisatsioon ja inimene saab ennast arendada, see töö peab algama praegu ja kestma terve eluea.

Käsiraamat on osa EMSLi arenguprogrammist, mis kestis 2008–2010 ja 2011–2014 ning mida on toetanud Siseministeerium ja Vabaihenduste Fond. Käsiraamatut rahastas Kodanikuühiskonna Sihtkapital.

Autorist

Kristina Mänd on vabaühenduste arendamisega tegelenud ligi 20 aastat nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt. Kristina on töötanud projekti- ja programmi-juhina ning juhtinud organisatsioone. Samuti on tal kogemus vabaühenduste arenguvajaduste hindamise ja strateegilise nõustamise ning juhtimisega EMSLi arenguprogrammis ja üleilmse katusorganisatsiooni CIVICUS LTA (*legitimacy, transparency, accountability*) programmis.

Raamatu kirjutamisel olid lisaks töökogemustele abiks ka õpingud New Yorgi Ülikooli magistriprogrammis aastatel 1996–1997 ning töö mitme käsiraamatu kirjutamisega, sh turunduse käsiraamat (eesti keeles) ning vabaühenduste legitiimsuse, vastutavuse ja avatuse käsiraamat (inglise keeles).

Abilistena osalesid selle käsiraamatu kirjutamises Jaan Aps, Maris Jõgeva, Urmo Kübar, Anna Laido, Hannes Lents, Lauri Luide, Geoff Mulgan, Alari Rammo, Minni Riar, Maire Sander, Olga Štšeglova, Daniel Vaarik, Riina Varts ja Anna Vesper. Kasutatud on koos Ants Sillaga tehtud koolituste materjale ning Rasmus Pedaniku artiklit.

Näidetega on raamatusse panustanud EMSLi arenguprogrammis osalenud organisatsioonid.

Organisatsiooni arendamise mõte

Asju viivad edasi head ideed, kuid ebaõnnestumist ei põhjusta ideede puudumine, küll aga halb juhtimine või soovimatus end arendada.

*Urmo Kübar,
EMSL*

Organisatsiooni arendamise **sisu**

Organisatsiooni arendamine vajab kolme asja: julgust peeglisse vaadata, julgust tõe näha ja julgust olukorda parandada. Ilusad eesmärgid on toredad, kuid kas organisatsioon on suuteline neid saavutama ja kas süsteemid toimivad nii, et neid saab saavutada? Nendes küsimustes ongi arendamise olemus.

Tänapäevase organisatsiooni võtmeomadused on intelligentsus ehk õppimisvõime ja selle praktilise rakendamise oskus, samuti avatus tööprotsessides, lähenemistes, inimestega suhtlemises ja ideede kasutamises. Juhid arvavad sageli, et organisatsiooni tulemuslikkuse parandamine on kallis ja aeganõudev, aga järjest enam on aru saadud, et selle tegemata jätmine on tegelikult palju kallim. Kes end ei arenda, pole edukas.

Organisatsiooni arendamise mõiste

Organisatsiooni arendamine (ingl *organizational development*) on plaanitud, ülalt juhitud ja pidev kogu organisatsiooni hõlmav protsess, mille eesmärk on parandada võimet muutusi juhtida ja nendega toime tulla ning paremini probleeme ennetada ja lahendada.

Organisatsiooni arendamine põhineb käitumisteadustel (nt psühholoogia, kommunikatsiooniteadus jms) ja selle peamiseks omadusteks on järjepidevus, süsteemsus ja plaanimine. Organisatsiooni arendamine peab olema sama tähtis kui teised eesmärgid ja tegevused, mitte juhuslik ja ühekordne tegevus, kuna see toetab otseselt kõiki teisi protsesse.

Samas ei ole organisatsiooni arendamine sama, mis koolitus, personali arendamine või projektijuhtimine. Tõsi, organisatsiooni arendamine puudutab eeskätt infot ja suhtlemist ning tegevused võivad sisaldada ka koolitusi, kuid peamiselt aitab see parandada protsesse, süsteeme ja struktuuri. Inimeste arendamine ja koolitamine ei ole eesmärk omaette.

Seos strateegiaga

Organisatsiooni arendamine ühendab strateegilise plaanimise võtmeelemente ja neid saab kavandada koos. Kõigepealt tuleb vastata küsimustele, miks organisatsioon olemas on ja mida ta saavutada soovib. Seejärel on vaja vaadata ja teha plaan esiteks strateegia elluviimiseks vajalikest tegevustest ning teiselt

analüüsida, kas struktuur, ressursid ja töökorraldus üldse võimaldavad strateegiat ellu viia ehk eesmärged saavutada.

Mõned organisatsioonid keskenduvad strateegia tegemisel ainult väljapoole pakutavale ja sellist plaani lugedes torkab kohe silma, et puudu on enda arendamisega seotud eesmärgid ja tegevused. Teised aga võtavad organisatsiooni arendamisega seotud analüüsi ette täiesti iseseisvana, võttes sihikule ainult ühe probleemi, nt nõukogu arendamise.

Vabaharidusliit hakkas oma organisatsiooni arendamisega tegema siis, kui oli just kinnitatud uus arengustrateegia aastani 2020. Mõisteti, et vajalike muutusteta jääb strateegia üheks hoolikalt sõnastatud maailmaparandamise kavaks. Arenguprogrammis osalemine andis stiimuli kaasajastada põhikirja, korrastada juhtimisstruktuuri ja lähtuvalt eesmärkidest loogiliselt siduda eri tegevusvaldkonnad. Tegevuskava seoti eelarvega ning fookusesse võeti sissepoole suunatud tegevused, et lisaks struktuuri korrastamisele jaotada loogiliselt ka vastutus. Organisatsiooni arendamine hea juhtimise osana oli vajalik, selleks võeti aega ja sellest innustusid kõik, kelles oli omanikutunnet Vabaharidusliidu vastu.

NÄIDE

Strateegia tegemisel ning selle iga-aastaselt ülevaatamisel ja täendamisel tuleb alati pöörata tähelepanu ka organisatsiooni arendamisega seotud küsimustele.

NÕUANNE

Organisatsiooni arendamine, väärtuse loomine ja põhitegevus

Organisatsioonide edukust saab mõõta väärtuse järgi, mida organisatsioon toob oma inimestele ja sihtrühmadele, olgu selleks näiteks olulise teenuse saamine, hea töökoht, kasum, rahulolu või areng.

Organisatsiooni arendamine aitab põhitegevusi ehk missiooni paremini ellu viia ning saavutada mõju väärtuse loomisega, osutatakse siis teenuseid või tegeletakse huvikaitsega. Analüüsi käigus vaadataksegi, kui hästi organisatsiooni protsessid, struktuur või ressursid põhitegevust toetavad ning kas nad aitavad väärtuste loomisele kaasa. Probleemid on tavaliselt väga igapäevased: senised liikmed on rahulolematud, uusi ei lisandu, ametnikud ei soovi koostööd teha, nõukokku või juhatusse ei saa vajalikke inimesi, konkurendid on edukamad jne.

Need on selle tagajärjed, et organisatsioon pole endaga tööd teinud, peeglisse vaadanud, järeltusi teinud ega muutusi ette võtnud, olgu need muutused

siis sisemised, näiteks liikmeprogrammi muutmine, või ulatuslikud ja esmapilgul hoomamatud, nagu organisatsiooni kultuuris.

Organisatsiooni arendamise fookus ja ulatus

Üks organisatsiooni arendamise keerulisemaid ülesandeid on otsustada, millele keskenduda ja kuidas arenguvajadusi hinnata, ehk teisisõnu, milline on sekkumisloogika. Teiseks on oluline teha endale selgeks muutuste ulatus: kas organisatsioon peab üle saama mingist konkreetsest probleemist või tegema midagi paremini. Neid kahte tuleb vaadata koos.

Kirjeldame lühidalt nelja organisatsiooni arendamise sekkumisloogikat ehk kui palju ja mida peab tegema – kuidas me ulatusele, vajadustele ja nende väljaselgitamisele läheneme. Sekkumisloogika (ingl *intervention logic*) on loogiliste lahenduste otsimine olukorra lahendamiseks.

Soovitan sekkumisloogika fookuse ja ulatuse läbi mõelda enne, kui analüüsima asutakse.

- Fookus: organisatsiooni arendamisele saab läheneda vigu otsides, häid näiteid otsides, visioone koostades või organisatsiooni tervikuna analüüsides.
- Ulatus: kui otsustatakse et vaja on parandada ainult ühte osa organisatsioonist, siis ei ole tarvis kogu organisatsiooni hõlmavat sekkumisloogikat, vaid keskenduda tuleb ainult sellele ühele probleemile.

Vigu parandavate tegevuste otsimine

Enamasti tegeletakse arendamisega siis, kui ei olda rahul sellega, kuidas asjad praegu on. Eesmärk on leida, mis on valesti, ja see kiiresti parandada. Kogutakse infot: mis ei tööta? Kus läheb kehvasti? Mida teha? Kuidas muutused asja parandavad? See sekkumisloogika ei too endaga üldiselt kaasa pikaajalisi positiivseid muutusi; tavaliselt lahendatakse mõni väiksem mure. Seepärast on soovitatav tegevuse otsimise sekkumisloogikat kasutada ainult mõne konkreetse väikese tööloigu parandamiseks.

Oluline on, et kui juht ei ole sooritusega rahul, tuleb vaadata protsessi ja süsteemi, sest tulemus on üldjuhul ainult nii tõhus kui seda võimaldav protsess ja süsteem. Mitte inimesed ei ole probleem, vaid süsteemid ja protsessid.

Näiteks on juht pahane, et liikmed ei tule üldkoosolekule. Tema meelest ei tee vastutav inimene piisavalt head tööd. Ta vahetab inimese välja. Aga kui ka uus inimene kasutab samu võtteid, mis tema eelkäija, või kui organisatsioon ei ole valmis üle vaatama ja vajadusel muutma näiteks üldkoosoleku kohta, aega, päevakorra ülesehitust jne, siis tõenäoliselt midagi ei muutu. Probleem on selles, et juht ei analüüsinud ega muutnud süsteemi ja uus inimene astus tegelikult samasse olukorda ning lõpptulemus võib olla sama, mis eelkäijal.

Heade näidete otsimine, mida kopeerida	<p>See lähenemine on eelmisele vastupidine. Ükskõik kas soovitakse lahendada mõnd kindlat probleemi või teha oma tööd praegusest paremini, otsitakse seda, mis töötab hästi, ja keskendutakse positiivsetele näidetele ja töövõtetele. Oht on aga selles, et need inimesed, kelle tegevus ei ole efektiivne, võivad end petta, arvates, et edukatelt kolleegidelt (või teistelt organisatsioonidelt) nippide ülevõtmisega lahendavad nad oma probleemid. Aga nad ei arvesta, et näiteks nende tööloigule või nende enda iseloomule ja oskustele teiste edukad võtted ei sobi.</p> <p>Näiteks arutasime oma meeskonnaga, milline võiks olla igapäevane töökorraldus, et kõikidel oleks hea oma tööd teha. Pakuti välja teejoomistundi, mediteerimist, paaril päeval nädalas kodus töötamist ning teise meeskonna eeskujul igapäevaseid tunniseid koosolekuid (ka Skype'is), et pidevalt üksteise tegemistega kursis olla ning vähendada meilide saatmist. Tulemusena paranesid meie efektiivsus ja meeleolu, aga e-kirju saadeti endises koguses, sest meie töö iseloom erines teise meeskonna omast ja nendele sobiv töövõte meile ei sobinud. Pideva hindamisega saime sellest ruttu aru ja lõpetasime nii igapäevased koosolekud. Selle asemel vaatasime üle meilide saatmise kultuuri ja leppisime kokku teistsuguse korralduse.</p> <p>Kuigi edukam kui tegevusele keskendumine, tuleb ka see sekkumisloogika hästi läbi mõelda, et mitte sattuda eufooriasse või end petta ja hiljem pettuda.</p>
Visioonide koostamine	<p>Visioneerides keskendume praeguse olukorra asemel tulevikule. Tuleviku otsimise sekkumisloogika mõte on asjaosalisi kaasates panna kokku motiveeriv pilt tulevikust. Seejärel, võrreldes tulevikupilti olemasoleva olukorraga, leitakse lüngad praeguse tegevuse ja soovitud eesmärkide vahel, mida asutakse täitma.</p> <p>Näiteks tegi EMSL 2002. aastal visiooni olla tugev eestkosteorganisatsioon, mille tegevuse tulemusena areneb Eestis kodanikuühiskond. Varasem missioon nägi EMSLi tegevust ette pigem koolitus- ja tugikeskusena. Seejärel saime aru, et uue visiooni valguses peame suunama rohkem aega, energiat ja vahendeid poliitikajundamisse ja kodanikuühiskonna huvikaitsesse ning vähendama neid koolitustes ja nõustamises. Otsusega kaasnesid muudatused struktuuris, personalis, nõukogus ning rahastusmudelil.</p>
Sekkumine tervesse süsteemi	<p>Selle loogika puhul lähenetakse organisatsioonile kui terviksüsteemile ja otsitakse põhjuseid, seoseid ja tagajärgi ning lahendusi – tehakse väliskeskonna, sisekeskkonna ja tegevuskeskkonna analüüs, mille põhjal otsustatakse, mis arendamist vajab.</p> <p>Probleem on lähenemise põhjalikkus ja aeg. Peatükid III ja IV on üles ehitatud nii, et nad aitavad seda sekkumisloogikat ellu viia, kuid küsimusi ja soovitusi saab kasutada iga sekkumisloogika puhul.</p>

Kõigi loogikate siht on sama – organisatsioon on tulevikus parem kui praegu, aga lähtekoht ja meetoodika erinevad. Juhi ülesanne on leida sekkumisloogika, mis aitab organisatsioonil kõige paremini saavutada seda, mida soovitakse, ning mis kõige paremini sobib tema tööstiiliga ja organisatsioonikultuuriga.

Need neli sekkumisloogikat on organisatsiooni arendamise nurgakivid. Igaüks nõuab läbimõtlemist, oskuslikku lähenemist ja tähelepanu, sest halvasti tehtud muutuse tagajärg võib olla hullem kui olemasolev olukord.

Kui varem ei ole organisatsiooni arendamisega teadlikult ja süsteemset tegeletud, tasub valida tervesse süsteemi sekkumine. Analüüsige oma organisatsioon ning selle töö- ja väliskeskkond üks kord süsteemselt läbi. Järgmistel aastatel saab otsustatud ja kindlaks määratud tegevusi ning protsessi jälgida ja parandada; vajadusel saab kasutada tegevuste otsimise või positiivse otsimise sekkumisloogikat. Tuleviku otsimine tuleks aga igal juhul nii iga viie aasta tagant ette võtta sõltuvalt sellest, kui pika aja peale visioon ja selle elluviimise strateegia tehakse. Vigu parandavate tegevuste ja heade näidete otsimisega tasuks tegeleda süsteemselt.

Organisatsiooni arendamise tulemused

Organisatsiooni arendamisega seotud inimesed või need, kelle organisatsioon seda iga päev praktiseerib, toovad välja selle tegevusega kaasas käivad tulemused.

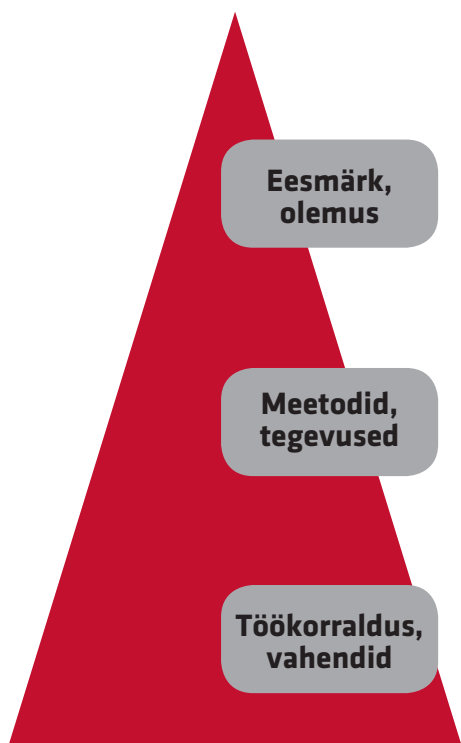
- Organisatsiooniga seotud inimesed usaldavad üksteist.
- Organisatsiooniga seotud inimesed tunnevad ja jagavad organisatsiooni missiooni, visiooni ja eesmäärke.
- Inimestel on võimalused toimida isiksustena ja arendada oma potentsiaali, selmet olla tööprotsessis lihtsalt vahendid.
- Inimeste rahulolu ja pühendumise tase on kõrge ning tänu kaasamisele tunnevad inimesed vastutust organisatsiooni eesmärkide täitmise eest.
- Probleemidega tegeletakse, mitte neid ei väldita.
- Konfliktidega tullakse edukalt toime ja probleeme osatakse lahendada.
- Valitseb selline õhkkond, kus on põnev ja huvitav ja kus töötajad tahavad töötada.
- Inimeste vahel on koostöö ja suhtlemine, mis aitavad saavutada organisatsiooni eesmäärke ja soovitud mõju.
- Organisatsioonis on olemas sellised protsessid, mis aitavad selle tegevust pidevalt parandada.
- Organisatsioon otsib aktiivselt võimalusi suurendada organisatsiooni tulemuslikkust ja mõjukust eesmärkide saavutamisel

Organisatsiooni arendamise väärtus

Järjest enam juhte saab aru, et organisatsiooni arendamisega (analüüsi, eelhindamise, tegevuste, teavitamise ja järelhindamisega) tuleb pidevalt töötada, sest ainult nii saavutab organisatsioon oma eesmärgid ja tal on ühiskonnas mõju. Vaatamata sellele, et raha ja aega on alati vähe, on neid veel vähem, kui struktuur, juhtimine, valitsemine, eelarvestamine ja hindamine ei käi muutuste ja vajadustega kaasas; seda ka siis, kui elatakse projektimaailmas ja tulevik on ebakindel.

Aitab näha organisatsiooni kui tervikut

Organisatsioon on tervik ja kui mõni osa ei toimi, mõjutab see teisi.



Igal organisatsioonil on kolm olulist tasandit. Kõige olulisem on ühenduse visioon, missioon, eesmärk, mõju ehk olemuse tasand. See põhjendab tegevusi ja seda, mida organisatsioon soovib saavutada. Tavaliselt koostatakse selleks strateegia või strateegiline plaan või arengukava.

Kui need on selged ja arusaadavad, siis tuleb organisatsioonil selgusele jõuda, kuidas ta need eesmärgid saavutab ehk mida ta teeb: kas pakub teenuseid, kujundab poliitikat, viib ellu projekte või programme; kas õpetab ja koolitab või selgitab, korraldab konverentse, analüüsib või teeb kampaaniaid. See on tegevuste tasand. Iga tegevus peab aitama kaasa eesmärgi saavutamisele ja kui ei aita, pole see tegevus õigustatud. Tegevuskava koostatakse strateegia põhjal.

Seejärel tuleb kolmas, organisatsiooni töökorralduse tasand: kas tal on liikmed, kes need liikmed on, kas tal on juhatus või nõukogu või mõni muu valitsev või juhtiv organ; kas ta on ise liige mõnes võrgustikus; kas ta kaasab või mitte. Ehk teisisõnu, milliseid töövahendeid ja viise organisatsioon tegevustes kasutab, et oma eesmärgid saavutada.

JOONIS: Toimimise loogika alus, Willem P. A. van der Tuuk Adriani & Cees Th. Smit Sibinga püramiid

Organisatsioonide peamine mure on lõhed või vastuolud kõigi kolme tasandi vahel, nii strateegia kui ka tegevuste, samuti tegevuste ja töökorralduse vahel. Organisatsiooni arendamisel otsitaksegi, kas ja kuidas see püramiid toimib.

Iga kord, kui plaanid mõnd projekti, siis mõtle, kuidas see projekt aitab täita teie missiooni ning kas see organisatsiooni ka arendab. Kui ei, siis pole mõtet asja ette võtta, ükskõik kui tore idee miski ei tunduks.

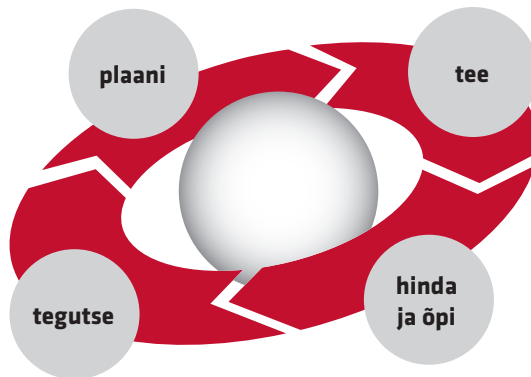
NÕUANNE

Aitab toime tulla muutustega

Üks keerulisemaid asju tundub olevat enese veenmine ehk uskumine organisatsiooni arendamise vajalikkusse ehk pidevatesse muutustesse.

Edwards Demingi käsitleb juhtimist katkematu tsükliks, organisatsioon ei saa kunagi valmis.

W. Edwards Demingi kvaliteedikontrolli tsükkel



Selline lähenemine nõuab teistsugust mõtlemist – organisatsiooni kestlikkuse ja tulemuslikkusega seotud teemad peavad olema pideva tähelepanu all ning seotud strateegia, plaani ja projektiga. Hindamine ja õppimine on harjumuspärased ning organisatsiooni arendamine nõuab pidevat tähelepanu. Plaanimisel tuleb seda kohe arvestada.

Organisatsiooni arendamine on miski, mida hea juht teeb natuke kogu aeg, otsides efektiivsemaid viise, et igapäevaseid asju paremini teha ja muutusi järk-järgult ellu viia: plaani, tee, hinda ja õpi, tegutse – ja tsükkel algab uuesti.

Organisatsioonid ja inimesed, kelle tegevus on omavahelises sõltuvuses, suhtuvad muutustesse erinevalt – kes võtab omaks, kes mugandub, kes reageerib, kes näeb ette. Kogemused on näidanud, et parim, aga ometi kõige väiksem kategooria on ettenägijad (ingl *anticipators*). Erineva suhtumise peamine

põhjus on muutuste raskuses: inimesed ei pea ju muutma mitte ainult oma käitumist, vaid ka hoiakuid ja nende kaudu sageli ettekujutust iseendast, oma minapilti. See tundub ähvardav ja teeb ebakindlaks.

Juhtimise asjatundja Peter F. Drucker on öelnud, et esimene samm on teha endale ja teistele selgeks, et muutus ei ole hädaoht, vaid võimalus.

Arendamisega tegelemine aitab näiteks rahulikult suhtuda ajutisse finantskriisi, sest organisatsioonil on ülevaade rahavoogudest ja plaan vahendite hankimiseks. Või ei taba organisatsiooni igal kevadel ootamatult ajapuudus, kui on vaja teha üldkoosolek ja aastaaruanne – on ette teada, et need ülesanded on tulemas, nendeks on plaanitud aega ja energiat.

NÕUANNE

Aitab olla probleemidest ees ja näha võimalusi

On mitu põhjust, miks muutusi tuleb plaanida ehk tulevikku ette näha, sest plaanid on täpselt nii head, kui on nende aluseks olevad prognoosid. Organisatsiooni arendamisel tegeletaksegi pidevalt enda, oma töö- ja väliskeskonna jälgimisega ning sisekaemusega. Saadud teadmised võimaldavad prognoosida ohte ning näha võimalusi ja trende, millega juhid peavad arvestama.

Organisatsioon ei saavuta kunagi suurt mõju, kui ta ei käi asjadest ees, rabeleb niisama ja teda mõjutab iga väiksemgi tagasilööök, olgu see siis poliitiline, rahaline või sisemine. Seega, oma edu tuleb garanteerida end selleks valmistades, hoides oma aega ja ressursse võimaluste jaoks. Edukad on suutnud olla probleemidest ees ja osanud võtta parima nende teele sattunud võimalustest ning tõenäoliselt suutnud hoiduda ebavajalikule aega kulutamast.

Plaani teabevahetust nii, et sul juhina on piisavalt võimalusi infot saada ning plaan, mille põhjal seda kaaluda ja hinnata. Sinu tööpäeva peaksid kuuluma regulaarsed koosolekud töötajate, vabatahtlike, juhatuse ja nõukoguga, uudiskirjade jälgimine, rahvusvahelistel arengutel silma peal hoidmine, EMSLi tulevikugrupi raportite tundmine jne.

NÕUANNE

Aitab näha põhjuse ja tagajärje seost

Kui organisatsioonil napib vahendeid tegutsemiseks või inimesi, pole see probleemide põhjus, vaid tagajärg. Põhjuse-tagajärje seoste mõistmine on edukuse möödapääsmatu eeltingimus. Pole mõtet pahandada tagajärgede peale, tulemuste saamiseks tuleb mõjutada põhjuseid. Organisatsiooni arendamine aitab

vaadata seda kui tervikut ja analüüsida nii sise-, töö- kui ka väliskeskkonda, kust need põhjused leiabki.

Näidetes oleme toonud mõned EMSLi arenguprogrammis osalejate probleemid, mis ongi tagajärjed.

Tagajärg	Tegelik probleem
Miks meil aastaaruanne kunagi õigeaks ajaks valmis ei saa?	Võibolla seepärast, et te ei plaani seda korralikult oma tegevustesse ning ei varu aega või energiat?
Miks meie projektide edukus konkurssidel on kõikumine?	Võibolla seepärast, et rahastajad ei saa aru, kuidas te nende tegevustega saavutate taotluse kirjutatud segaseid, kuid kõrgelennulisi eesmärke? Või seepärast, et eelarve ei lähe üldse kokku projekti sisuga?
Miks liikmed meiega kaasa ei tule?	Võibolla seepärast, et teie eesmärkidega organisatsioonil pole liikmeid üldse vaja, või seepärast, et te pole kunagi uurinud, mis lisaväärtust nad organisatsioonist saavad?

Aitab tõsta usaldusväarsust

Organisatsiooni eesmärke ei hinnata ilusa sõnastuse või uhkete lubaduste, vaid nende saavutamise realistlikkuse järgi. Fondid, eraisikutest ja ettevõtetest annetajad, kliendid, liikmed, vabatahtlikud – kõik, kes panustavad oma aega ja vahendeid organisatsiooni, on üldjuhul huvitatud selle elujõulisusest ja järjepidevusest nii tegevuses, kvaliteedis kui ka eesmärkide saavutamises.

Rahastajad ei taha toetada ühendusi, kelle majapidamine pole korras ja kes ei suuda arusaadavalt selgitada, kuidas nad kavatsesid praeguse struktuuri ja inimestega uusi eesmärke saavutada. Avaliku sektori partnerid ei huvitu organisatsioonidest, kes ei ole võimelised koondama oma liikmete arvamusi. Meedia ei küsi arvamust organisatsioonidelt, kes ei suuda fakte pakkuda.

Kuuleme pidevalt pahastest vabaühendustest, kes ei saa aru, miks nende nii ägedat projekti ei toetatud. Sageli ongi põhjuseks, et organisatsiooni enda ülesehitus, senised saavutused või inimesed ei anna mingit põhjust teda usaldada. See on organisatsiooni legitiimsuse küsimus. Kes on aga oma organisatsiooni analüüsinud ja hinnanud ning kelle strateegias on eesmärgid ja plaan muutuste elluviimiseks, on palju usaldusväärsemad ning seetõttu võivad ka nende projektid, nad saavad toetusi ning leiavad liikmeid ja koostööpartnereid.

Näiteks Pärnu Naiste Varjupaik, mis tegeleb tundliku, samas paljudele tundmatu lähisuhtevägivalla teemaga, mõistis pärast arenguprogrammis osalemist, et oma jõududega ei jõua nad sõnumiga parimal moel ei abivajajateni, otsustajateni ega ametnikeni. Nad kutsusid lisaks juhatusele organisatsiooni juurde kokku nõukoja, mis koosneb Pärnu linnas olulistest

NÄIDE

otsustajatest, arvamuslimiditest ja spetsialistidest. Nõukoja ülesanne on aidata organisatsiooni arengut, olles toeks tegevuskava koostamisel ning selle ellurakendamisel. Nõukoja liikmed ei sekku organisatsiooni siseellu, neil on vaid nõuandev ja abistav roll. Nüüdseks saab öelda, et nõukoja liikmed tunnevad seda rolli ja oma vastutust ning tänu erinevate elualade esindajate koostööle on iga-aastased tegevusplaanid täidetud. Varjupaiga inimeste panus selles koostöös on see, et nad saavad igal võimalusel oma nõukoja liikmete kohta avalikult häid sõnu jagada. Vahest ongi see kõige olulisem. Nõukoja liikmeks olemine on auasi, sest mitte igäüks ei saa midagi teha selleks, et lähisuhtevägivalda vähendada.

Aitab olla eeskujuks

Kui organisatsioon on oma valdkonna juhtiv tegija (nt katusorganisatsioon, mis liidab teisi sama teema või piirkonna tegijaid), siis on enda arendamine vältimatu. *Noblesse oblige* ehk seisus kohustab: arendustöö ja teistele eeskujuks olemine on juhtivate vabaihenduste vastutuse ja legitiimsuse küsimus.

Eneseanalüüsi käigus tuleb neilgi läbi mõelda, millist rolli oma teemas või piirkonnas täita tahetakse ja suudetakse. Ambitsioonil olla valdkonna eestkõneleja pole mingit alust, kui ei suudeta koostada eelarveid, tülitsetakse pidevalt liikmetega või ei osata esineda.

Uhked ja kõlavad eesmärgid võivad muidugi olla, aga sel juhul on kohustus need ka ellu viia vaatamata inimeste või raha vähesusele, mida tagantjärele vabanduseks tuuakse. Enda arenguga tegelev ühendus ei kaeble – ta teab, milleks võimeline on, sõnastab oma eesmärgid ambitsioonikad, kuid saavutatavad ning teebki endaga tööd, et neid saavutada.

Mille taha asi jääb?

Kui see kõik on nii vajalik ja loogiline, siis miks suurem osa organisatsioonide enda arenguga ei tegele? Põhjused võivad olla järgmised.

- Organisatsiooni arendamine jääb oskuste taha, ei osata abi küsida ega ennast analüüsida.
- Puudu on välisest vaatest, organisatsiooni vaadeldakse liiga enesekeskselt; ei taheta õppida teistelt, eriti teiste sektorite kogemustest.
- Areng on seotud juhtimisega ja juhi oskustega. Seetõttu on probleemiks peeglist vaatamine, enda vajakajäämist ja puuduste äratundmine ning nende tunnistamine. Kas suudame muuta harjumuspärasest käitumist ja mustreid? Kas suudame loobuda ebavajalikest eesmärkidest, tegevusest või projektidest, mida aastast aastasse tehakse?

NÕUANNE

- Me ei püüa teha maailma ja oma organisatsiooni hoobilt ideaalseks. Me tahame olla homme paremad kui täna!
- Meil on oma põhitegevused 40 tundi nädalas. Strateegia ja organisatsiooni arendamine peavad seda toetama, mitte raskendama. Need peavad aitama teha meie tööd sammukese lihtsamaks, efektiivsemaks, tulemuslikumaks.
- Me ei suuda kunagi teha lõplike analüüse ja leida lõplike põhjendusi. Me ise oma eksperditeadmistega ja alateadlike eelistustega oleme piisavalt head õigete valikute allikad.

Ants Sild

Organisatsiooni arendamise protsess ja ressursid

Juhtkonna kohus on hoolitseda ja vastutada kõikide asjaolude eest, mis mõjutavad organisatsiooni saavutusi ja tulemusi – olenemata sellest, kas need asjaolud on organisatsioonisiseseid või -väliseid, kas nad on organisatsiooni kontrolli all või mitte.

Peter F. Drucker

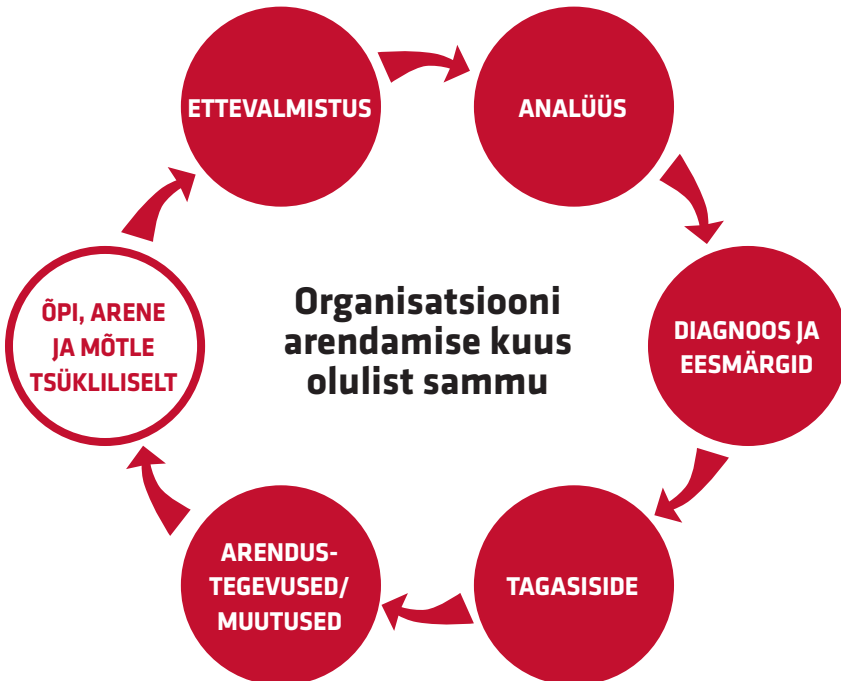
Organisatsiooni arendamise **plaan**

Organisatsiooni arendamine ja selle plaanimine võib olla eraldi protsess, kuid sageli toimub see strateegilise plaanimise osana. Sisemisele arengule suunatud eesmärgid on sama olulised kui välised sihid ja organisatsiooni arendamise puhul keskendame oma tähelepanu just esimestele, et organisatsioon suudaks väljapoole antud lubadustega toime tulla. Nagu strateegiline plaanimine ja tegutsemine on ka organisatsiooni arendamine tsükliline protsess.

Ole valmis ümber hindama oma senist suhtumist plaanidesse ja seda, kuidas näed oma organisatsiooni: juhtimist, eesmäärke, tulemusi, aega, raha, omavahelisi suhteid, ootusi.

NÕUANNE

Organisatsiooni arendamisel on kuus olulist sammu: ettevalmistus, analüüs, diagnoos ja eesmärgid, arendustegevused (muutused) ja õppimine, lisaks kaks läbivat tegevust: teavitamine ja hindamine. Eelmises peatükis nägime, millistes strateegia osades organisatsiooni arenguga tegeleda, siin vaatame organisatsiooni arendamise protsessi iseseisvana.



1. ETTEVALMISTUS (ptk I–II). Mõttele organisatsiooni arendamise vajalikkus enda jaoks läbi, räägi meeskonnaga, otsusta, kas see on osa strateegia koostamisest või eraldiseisev töö, vali sekkumisloogika (kas organisatsioon tervikuna, ainult nõrgad kohad vms) ning otsusta, kas organisatsiooni hindab väline inimene või keegi organisatsiooniga seotust.

2. ANALÜÜS (ptk III). Vaata, millised trendid organisatsiooni töövaldkonnas ja kodanikuühiskonnas on. Millised ohud ja võimalused ees seisavad? Mida teised teevad? Mida sihtrühmad ootavad? Milline on organisatsiooni tulevik ning soovitud pikaajaline mõju ja lühemaajalised tulemused? Mida organisatsioon praegu teeb, miks, kellele ta väärtust loob, kus ta toimib ja kuhu läheb?

3. DIAGNOOS JA EESMÄRGID (ptk IV). Kas organisatsiooni praegune struktuur ja toimimine aitab praeguse tegevusega soovitud eesmärgid saavutada ja sellega missiooni ellu viia? Mida peaks parandama, milliseid muutusi tegema ja mida arendama? Millised on analüüsi ja diagnoosi põhjal need muutused ja kriitilised edufaktorid, mida saavutamata jääb suur eesmärk täitmata? Just nende küsimuste vastustest selguvad organisatsiooni arendamise eesmärgid. Millised on kriitilised eesmärgid ja millistega annab oodata?

4. TAGASISIDE (ptk IV). Anna oma meeskonnale ja teistele seotud inimestele ja organisatsioonidele tagasisidet, mida plaanitakse muuta ja miks ning milliseid muutusi see kaasa toob. Kui on kasutatud konsultanti, siis koos otsustatakse, millal konsultant lahkub ja organisatsioon ise oma muudatustega tegeleb.

5. ARENDUSTEGEVUSED/MUUTUSED (ptk IV–V). Vali organisatsiooni arendamise eesmärkide saavutamiseks arendusprojektid või -tegevused, et soovitud tulemusi saavutada, ning pane paika aeg, vastutajad ja vahendid ehk millal, kes, kuidas ja milliste vahenditega (aeg, raha, teadmised) need saavutama peab. Vaata nii harjumuspäraseid kui ka innovaatilisi meetodeid, kuidas eesmärgid saavutada; õpi teistelt organisatsioonidelt ja juhtidelt. Koosta tegevusplaan (kas eraldi või osana aastaplaanist) ja hakka seda ellu viima, arengutel ja muutustel silma peal hoides.

Kui vahehindamine näitab, et eesmärgid on saavutatud, siis on muudatus saanud organisatsioonikultuuri osaks. Teisisõnu, edaspidi seda kasutatakse või tehakse asju just niimoodi. Kui hindamine aga näitab, et soovitud eesmäärke ei saavutatud, siis tuleb sellest muudatusest loobuda ja alustada uue lahenduse otsimisega. Seepärast mõtle, kuidas hinnata muutusi, tulemusi ja eesmärkide saavutamist. Pane paika, millistel tingimustel tuleb esialgu kokkulepitud tegevustest loobuda või need üle vaadata. Otsi järjepidevalt vastuseid küsimustele, kui hästi on meie tegevuse tulemusena asjad muutunud ja kuidas oleme

saavutanud seatud eesmäärke ning kas peame midagi muutma, üle vaatama. Vajadusel kohanda plaani.

TEAVITUS (PTK II). HOIA KURSIS NII OMA INIMESI KUI KA TEISI HUVILISI.

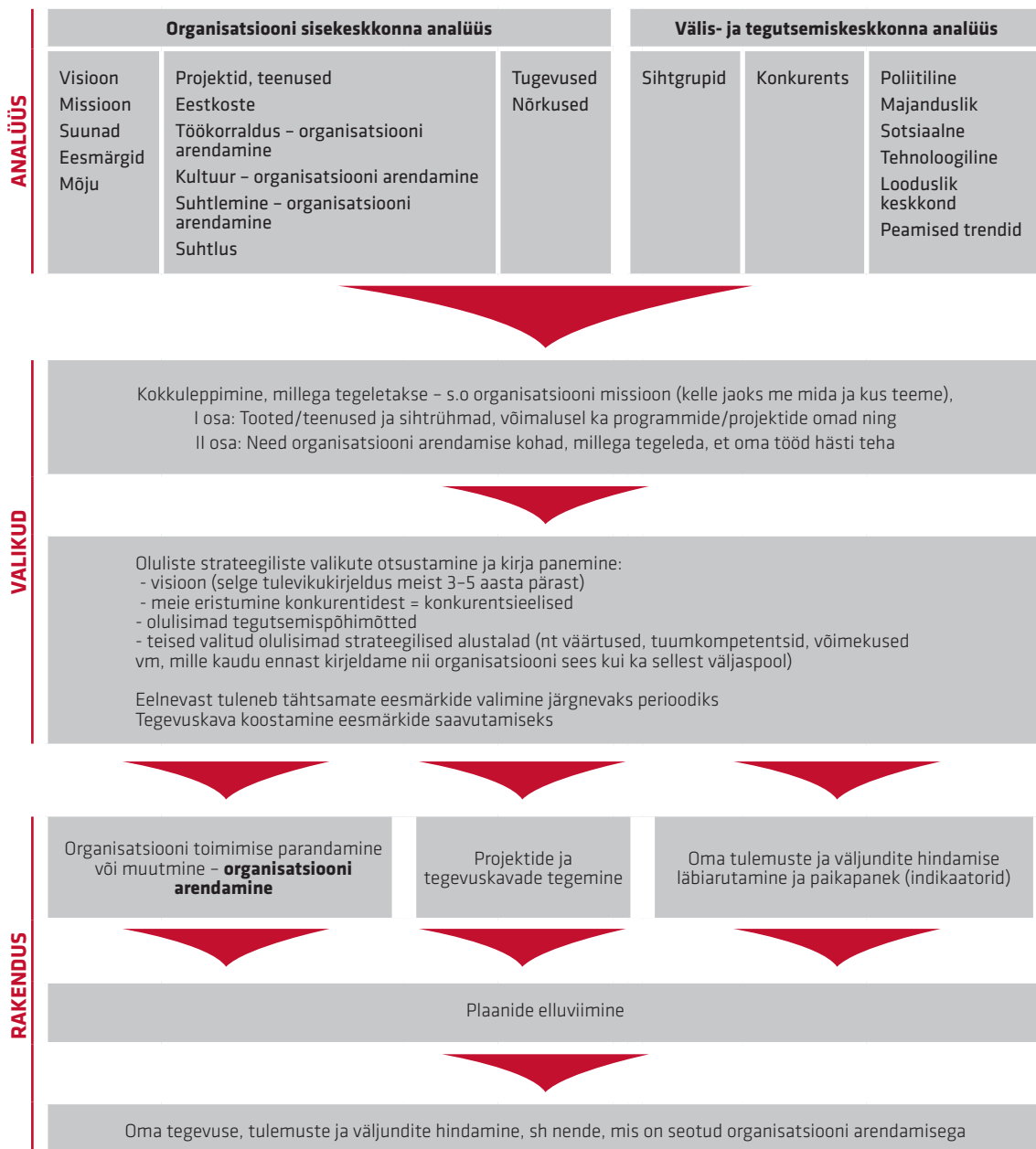
6. ÕPI, ARENE JA MÕTLE TSÜKLILISELT: mine algusesse tagasi.

Aga enne on vaja veel üks oluline asi ära teha: saada inimestelt nõusolek ja valmidus organisatsiooni arendamisega tegeleda.

Lisalugemine:

Strateegilise plaanimise protsess

Andreasen, Alan R. ja Philip Kotler. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations.
Prentice Hall, 2003



Inimeste kaasamine ja suhtlus

Minu veendumus on see, et Eesti õnneindeks hüppaks umbes 20 riigi võrra ülespoole, kui me oskaksime siin riigis paremini koosolekuid korraldada.

Daniel Vaarik

Organisatsiooni arendamise üks põhialuseid on mõistmine, miks organisatsiooni arendamisega tegeletakse ja miks peab sellega tegelema pidevalt. Kuidas veenda oma kolleegi, et on nende endi huvides organisatsiooni arendamisele tähelepanu pöörata? Kuidas inimestele organisatsiooni arendamisega seotud plaanidest teada anda? Kuidas hiljem teavitada tehtud otsustest? Kuidas korraldada info kogumine ja jagamine? Kuidas anda tagasisidet, mida on arvestatud ja mida mitte?

Teavitusel on organisatsiooni arendamises kolm olulist rolli: esiteks juhtida inimeste ootusi seoses muutustega, teiseks anda ja saada vajalikku tagasisidet ja teavet ning kolmandaks panna inimesed ühiselt tegutsema. Teabe edastamine organisatsiooni arendamisel ei ole midagi erilist või teistsugust, põhimõtted ja protsess on ikka samad kui näiteks huvikaitses või strateegias. Käsitleme siin töövõtteid, mis on vajalikud inimeste informeerimiseks nii enne organisatsiooni arendamise protsessi, selle ajal kui ka siis, kui tulemused on saavutatud.

Juhi roll ja ettevalmistus

Juht juhib eelkõige inimesi. Seetõttu on oluline, et ta mõistaks selle tegevuse põhimõtteid, sh inimeste tööle eesmärgi andmine, igapäevane juhtimine ja toeks olemine, hindamine ja tagasiside ning selle kõige tagajärjed (tasu, areng ja karjäär). Juht peab endalt küsima: “Mida peaks meie ühendus ja mina kui juht tegema, et muuta katsumused oma organisatsiooni ja kasusaajate jaoks soodsateks võimalusteks?”

Inimesed soovivad töötada organisatsioonides, mis pakuvad neile väärtust, arendavad, innustavad; kus on nii protsessile kui ka tulemustele orienteeritud organisatsioonikultuur. Neil peab olema veendumus ja usk, et juht tõesti kavatseb töötada nende probleemidega ja organisatsiooni arendamisega, mitte ei tee seda ainult kellegi rahustamiseks või rahastaja nõudmistele vastamiseks, aga tegelikult puudub tal huvi organisatsiooni arendamise vastu või arusaam selle vajalikkusest.

CIVICUSes tegi ülemus kord hetkemeeleolu ajel kiired intervjuud töötajatega sellest, mida need organisatsioonis muudaksid. Inimesed rääkisid palju. Pärast aga midagi ei juhtunudki, sest tal polnud aega saadud infot kirja panna ega analüüsida. Kui kaks aastat hiljem hakati arutama uut strateegiat, mille osaks on ka organisatsiooni arendamine, oli enamik kolleege tõrjuva suhtumisega ega soovinud osaleda, sest nad mäletasid, et eelmine kord ju midagi ei juhtunud.

NÄIDE

Et organisatsiooni arendamine oleks edukas, peavad seotud inimesed – nõukogu, juhatus, juht, töötajad, vabatahtlikud, liikmed – olema arendamisele ja arengule pühendunud ning nägema organisatsiooni arendamise vajalikkust.

Organisatsiooni juhtkond annab endale aru, et organisatsiooni arenguga on vaja tegeleda, saavutab kokkuleppe nõukogu või juhatusega ning ka töötajate või vabatahtlikega (vajadusel ka liikmetega). Aga juht ei saa üksinda lahendusi välja pakkuda ja eeldada, et need tööle hakkavad: juhi roll on kasvatada probleemide lahendamise oskusi, mitte ise lahendusi välja pakkuda. Probleemist peab olema ühine arusaam ja lahendused peavad saama omaseks.

Valmistudes organisatsiooni arendamiseks, vasta järgmistele küsimustele.

- Kas oled juhatusele, nõukogule ja töötajatele selgitanud organisatsiooni arendamise eesmärki?
- Kas oled rääkinud inimestele, kui vajalik on oma muredest ja ideedest ausalt rääkida?
- Kas oled välja mõelnud, kuidas organisatsiooni analüüsi teha? Kas teed seda ise, palkad kellegi või kasutad mõne sobiva organisatsiooni abi (nt Heateo SA, EMSLi, EASI vms programm)?
- Kas inimesed teavad, et organisatsiooni arendamise protsessiga seotud tulemused (sh analüüsi memo) on üldjuhul kõikidele asjaosalistele kättesaadavad?
- Kas inimesed usaldavad sind ehk kas nad näevad rääkimisel mõtet ja on veendunud, et sa juhina probleemide ja lahendustega ka tegelikult tegelema hakkad?

NÕUANNE

Vajaduse selgitamine

Ülioluline on kaasata inimesed muutustesse algusest peale. Sama oluline on ka kinnitada, et organisatsiooni arendamine on vajalik ja üldjuhul positiivne kogemus. Mitte kõik ei taha muutusi, sõltumata sellest, kui tarvilikud või loogilised need teiste meelest organisatsiooni jaoks on. Inimestele tuleb teada anda, et nende panus on oluline ja teretulnud ning nad on osalised organisatsiooni arendamises.

Osa inimesi võivad olla ettevaatlikud, eriti need, kes on organisatsiooniga kaua seotud olnud ja kellele meeldib teha asju “nii, nagu me kogu aeg oleme

teinud”. Neid tuleb rahustada ja meeskonnaga rääkida, nii isekesis kui ka ühiselt. Ühiselt rääkimisel on alati see eelis, et siis on väiksem võimalus, et eri inimestega tekiksid erinevad arutelud, mis paratamatult võivad viia kuulujuttudeni.

Liikmesorganisatsioonis peavad liikmed mõistma, miks organisatsiooni arenguga tegeletakse ning kas mõni muudest tegevustest ja kui siis, missugune saab seetõttu vähem tähelepanu. Hea, kui arendamine ja selle eesmärgid kiidetakse heaks üldkoosolekul ning liikmetel on võimalus oma ootusi ja ettepanekuid esitada. Liikmete kaasamine organisatsiooni arendamisse sarnaneb strateegiaprotsessi kaasamisega.

Veenmine

Ka kõige parema tahtmise juures ei pruugi kõik inimesed kaasa tulla, osa on skeptilised, osa pelgavab, osa ei huvita. Seepärast ole valmis natuke rohkem pingutama. Tee järgmist.

- 1. Saavuta nende tähelepanu.** Kuigi ei peaks soovitama organisatsiooni arendamisest rääkides kasutada peent laseretendust, tuleks siiski kasuks atraktiivne esitus, miks ja kuidas organisatsiooni arendamisega tegelema hakatakse. Kui kasutad väliskonsultanti, siis leia inimene, kes on huvitav ja keda meelsasti kuulatakse ega jääda näiteks grupitöö tegemisel magama.
- 2. Motiveeri.** Inimestel peab olema põhjus, miks kulutada aega ja panustada organisatsiooni arendamisse või selle protsessiga kaasa tulla ning muutusi ellu viia. Mõtle hetke, millised võiksid olla inimeste vajadused ja huvid, ning tee oma sõnumid neile oluliseks, emotsionaalselt põnevaks ja ratsionaalselt arusaadavaks.
- 3. Suuna tegutsema.** Kui tähelepanu on saavutatud ja inimesed motiveeritud, siis järgmisena paku välja selged tegevused. Kõigepealt näita, mida tegema asutakse – see peab veenma inimesi, et lubadusi hakatakse ellu viima. Seejärel räägi nendega läbi, mis tegevusi nemad tegema peavad hakkama ja milleks need vajalikud on. Ära unusta ka rääkimast seda, millal ja kuidas hinnatakse edenemist ning kas ja kuidas selle eest premeeritakse.

Tähelepanelik kuulamine

Kui kuulad, siis õpid. Ükski organisatsiooni probleem ei ole ootamatu. Märgid on kindlasti varem õhus ja hea kuulaja oskab neid tähele panna. Ära näe kriitika negatiivset, vaid teavet ja ettepanekuid parandamiseks.

Teisalt, mitte igale kriitilisele märkusele ei ole vaja reageerida. Kui mõnd or-

ganisatsiooni valdkonda või protsessi pidevalt kritiseeritakse (nt ei ole inimesed rahul, kuidas toimida arvetega), siis tuleb sellega tegeleda. Kui tegemist on aga kellegi isikliku murega, siis räägi inimesega, kellel mure on, ja leidke lahendus. Hoidu soovmõtlemisest: ära kuule ainult seda, mida tahad kuulda või arvad, et kuuled.

Kui sulle räägitakse, siis kuula aktiivselt ja lase info läbi eespool kirjeldatud organisatsiooni arendamise filtri: kas on tegemist arusaamatusega või isikute tüliga? Kas seda saab tulevikus ennetada? Aga ära pane pead liiva alla: sinu kohustus ja vastutus juhina on kuulata, sellest järeldused teha ja otsustada, kuidas edasi toimida.

Kolleegid saavad aru, kas sa ka tegelikult oled nende kriitikast, arvamustest ja ettepanekutest huvitatud. Kui kord nende muutuste ja parema tegutsemise ootusi ei täideta, siis kaotad nende usalduse ja nende panus organisatsiooni arendamisse jääb vaikimise või seljataga rääkimise tasemele.

Kuidas organisatsiooni arenguga tegelemist esitleda

- Selgita inimestele, et organisatsiooni arendamisest saavad kasu kõik, sh juhatus, nõukogu, liikmed, toetajad, vabatahtlikud. Nt on tulemuseks võimaluste ärakasutamine, ebavajalikust loobumine, meeskonna uuendamine vms.
- Räägi vajalikest kuludest, kuid ka sellest, kui palju võib maksma minna vajalike muutuste ja arendamise ignoreerimine.
- Too teisi organisatsioone näiteks, kutsu mõni osaleja külla oma kogemustest rääkima.
- Räägi, kuidas organisatsiooni arendamine mainele kasuks tuleb.

NÕUANNE

Nõukogu või juhatuse liikme ülesanne on jälgida, et tegevjuht ka tegelikult organisatsiooni arendamisega tööd teeb ja oma ülesandest aru saab.

Läheneamise valimine

See, kuidas inimesed nii organisatsioonis kui ka sellest väljaspool organisatsiooni arendamise vajalikkusest aru saavad ja sellega suhestuvad, sõltub sõnumitest, kanalite valikust ja ajastusest. Seega tuleb mõelda järgmistele asjadele.

- **Olulised inimesed.** Kes on need, keda peab organisatsiooni arendamise vajalikkusest ja protsessist teavitama, keda peab aga põhjalikumalt kaasama? Kas inimesi saab millegi alusel rühmitada? Mis järjekorras nendega suhtlema peab – nõukogu, juhatus, töötajad, liikmed, vabatahtlikud, rahastajad, partnerid jne? Kas suhelda tuleb ka näiteks meediaga?

- **Sõnum.** Mida on vaja erinevatele rühmadele öelda? Kuidas sõnastada probleeme ja organisatsiooni arendamise vajalikkust? Kui põhjalik või üldine peab sõnum olema?
- **Vahend.** Milline on parim viis nendele sihtrühmadele sõnumeid edastada – ühele e-kiri, teisele telefonikõned, kolmandale isiklik kokkusaamine? Kas mõni vahend on liiga kallis?
- **Sõnad.** Kui räägid, et hakkame tegelema organisatsiooni arenguga, siis kas inimesed saavad sellest ühtemoodi aru? Kas nõukogu esimees saab probleemist samamoodi aru nagu tegevjuht? Kas näiteks sõna “struktuurimuudatus” ehmatas mõne kolleegi kohe ära, nii et ta hakkab kartma koondamist või vallandamist?
- **Tagasiside.** Kuidas teada, et sõnum on kohale jõudnud ja vajalikud inimesed aru saanud, miks ja mis on teoksil? Kui organisatsiooni arendamise analüüs on tehtud ja diagnoos pandud, siis kuidas seda teatavaks teha, ja siis omakorda saada teada, et seotud inimesed on need muutused ja arengud omaks võtnud?
- **Müra.** Kus on segajad? Kas peaks mingit eeltööd tegema, et müratekitajast vabaneda või müra ennetada?
- **Mõju.** Millised on teavituse eesmärgid? Kas soovitud tulemus on saavutatud? Kuidas seda teada? Kuidas inimesed teavad, et saadetud sõnumid ja teave on läbimõeldud, vajalikud ja kasutamist väärt?

Mõttele, kas just sina oled kõige õigem inimene igale grupile sõnumeid saatma. Äkki peaks seda tegema hoopis nõukogu esimees või programmi juht? Keda missugune info huvitab? Ära unusta ka välispartnereid. Mõttele, kellele mida rääkima peab, mis info peaks olema kodulehel, kuidas kajastada organisatsiooni plaane ja arenguid avalikkuses. Tõsi, igast organisatsiooni arendamisega ja muutusega seotud detailist ei pea teavitama, aga on oluline, et need inimesed, kes on organisatsiooniga seotud ja andnud arendamisse oma panuse, saavad tagasisidet, mis edasi saab ning kuidas organisatsioon arenenud on.

NÕUANNE

Anna ja kogu tagasisidet

Minu ülemus Tim New Yorgis asuvas organisatsioonis LifeBeat küsis meilt aeg-ajalt: "Kuidas ma teie meelest hakkama saan?" Ta küsis seda nii koristajalt kui ka programmijuhilt, nii nõukogu liikmelt kui ka vabatahtlikult. Ta tegi seda seepärast, et tema tegevus juhina sõltus tagasisidest – ausast, otsekohesest, ajakohasest ja pehmemdamata tagasisidest. Samamoodi arendas ta ka meis seda kultuuri ja mina küsisin julgelt, kuidas mul tema meelest läheb. Tagasiside oli alati kasulik ja abistav.

NÄIDE

Hea tagasiside ei juhtu niisama, vaid nõuab tööd ja plaani, mida täiendab ladus suhtlemisoskus. Igale ennast arendada soovivale organisatsioonile on tagasiside ülioluline, sest see on ainus viis, kuidas juhtkond saab teada, mida peab arendama ja milliseid muutusi ellu viima. Tagasiside saamine ja andmine ei pea piirduma ainult juhiga, see peaks olema organisatsioonikultuuri osa.

Kõik inimesed, kes on andnud oma panuse organisatsiooni arendamise ja muutuste kavandamise, peavad saama tagasisidet, mis ideedest on saanud ja milline on edasine tegevus. See on ainus viis, kuidas saavutada inimeste kaasatulemine ja valmisolek muutusteks. Tagasisidet võib anda eraviisilistes vestlustes, kirjalikult või ühisel koosolekul.

NÕUANNE

Mõned näpunäited, kuidas tagasisidet koguda ja anda.

- 1. Vali õige aeg.** Kas hommikul esimese asjana kellelegi midagi kriitilist öelda on parim viis päeva alustada? On selline põhimõte, et enne kella 12 päeval ei öelda kellelegi midagi kriitilist või negatiivset ja ülejäänud päev kujuneb kõik edasi iseenesest.
- 2. Mõista konteksti.** Enne kui annad tagasisidet, mõtle, kas tead fakte selle kohta, miks ja mis täpselt juhtus. Küsi ja räägi, mitte ära lihtsalt ütle, mida arvad, ega marsi minema.
- 3. Kogu ja anna nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet.** Inimesed kuulavad ettepanekuid ja kriitikat palju vastuvõtlikumalt, kui saavad ka positiivset tagasisidet, ning annavad seejärel ka ise konstruktiivsemalt tagasisidet. Aga kui on vaja öelda otse, siis tasub seda ka teha, probleemi ilustamata.
- 4. Mõtle asjade esitlemine enne läbi.** Tagasisidet andes on oluline kõigepealt 1) välja tuua kõigile näha objektiivne fakt, 2) seejärel öelda, kuidas see fakt

sulle mõjub, 3) seejärel teha ettepanek edasi minna. Näiteks: “Ma nägin, et sa löid ukse pauguga kinni, ja see pani mind mõtlema, et äkki sa oled vihane. Kas räägime?” See on palju parem kui küsida, miks sa vihastasid.

Tagasiside organisatsiooni arendamise kontekstis tähendab kaht asja. Esiteks saadakse ja antakse pidevalt tagasisidet tööde ja tegemiste kohta. Teiseks on aga vaja mõelda, kuidas anda tagasisidet nende probleemide, ideede ja lahenduste kohta, mida inimesed pakkusid välja organisatsiooni analüüsis. Kui nad on tõstatanud probleemi, siis tuleb anda tagasisidet, mis sellest sai: kas seda võeti arvesse, kui ei võetud, siis miks ei võetud, ja mis siis edasi saab, sest probleem ju ilmselt ära ei kao.

Nii nagu igasuguse suhtluse puhul, tuleb ka tagaside andmisel jälgida mitte ainult oma sõnu, vaid ka kehakeelt.

NÕUANNE

Juhina tuleb luua olukord, kus inimesed usaldaksid ja teaksid: juht arvestab nende tagasisidet ning lahendab konfliktid õiglaselt. Selleks on vaja, et juhil oleks isiklik suhe igaühega oma meeskonnas, eriti kui meeskonnad on väikesed (kuni 15 inimesega on see igati võimalik). See tähendab, et juht teab, mis on iga tema töötaja jaoks tähtis, mida nad väärtustavad, mis neile muret valmistab. Näiteks võib ta käia nendega koos lõunat söömas või kohvitamas või kasvõi jalgpalli mängimas, et oma meeskonnakaaslaste paremini tundma õppida. Selline inimestest huvitumine ja hoolimine aitab kõige rohkem konfliktiolukordades toime tulla. Sel juhul usuvad kõik meeskonnaliikmed, et juht soovib siiralt õiglast lahendust leida.

Konflikti juhtimine

Ikka juhtub, et inimesed saavad üksteisest valesti aru või nende soovid ja arusaamad ei kattu. Seda nimetame konfliktiks ja seda tuleb juhtida. Põhjusi võib organisatsiooni arendamise kontekstis olla mitmesuguseid: ei jätku vahendeid lubatud muudatustega tegelemiseks ja kellelegi tundub, et tema probleemi ei lahendata piisavalt kiiresti. Või on mingist arendamisega seotud eesmärgist erinevalt aru saadud, ja kui üks tahab kiiremini, siis teine põhjalikumalt. Kolmas tavaline põhjus on segadused vastutusega: kes peab mida mis ajaks tegema. Neljas on muutused ise. Alati on inimesi, kelle jaoks muutused on liiga kiired või aeglased, põhjustavad ebakindlust ja hirmu, ei meeldi. Ja viimaseks inimlik edutegur: mõne inimese soov olla tunnustatud ja edukas ajab teised pahaseks või vastupidi.

Aga konflikte saab nii ennetada kui nendega ka edukalt tegeleda. Mida teha?

- 1. Kuula tähelepanelikult konflikti osalisi.** Kui oled ise üks neist, siis leia keegi, kes kuulab.

2. **Ära mine ega lase minna isiklikuks ja vali sõnu.** Näiteks ära ütle: “Ma ei toeta sind”, selle asemel ütle: “Ma ei ole selle lahenduse poolt.”
3. **Keskendu inimeste huvidele, mitte probleemidele,** ehk mitte sellele, mis on pahasti, vaid sellele, mis oleksid lahendused.
4. **Ära unusta tundeid.** Need on inimlikud.
5. **Otsi konflikti tegelikku põhjust.** Küsi “Miks?” nii kaua, kuni oled selle leidnud.
6. **Räägi ausalt ja pidevalt kõikide pooltega.** Ole inimestele kättesaadav.
7. **Alusta väikestest asjadest,** ära torma kohe suuri asju lahendama.
8. **Kavanda valikuid.** Nii saad muuta konflikti koostööks.
9. **Sõnasta kokkulepped** nii, et pooled saavad neist aru ja on lahendustega nõus.
10. **Ole valmis,** et pead siiski tegema raskeid valikuid, näiteks mõne inimese vallandama.

Eespool rääkisime, et iga muutuse puhul tuleb vaadata selle vajalikust ja mõju nii organisatsiooni kui ka inimeste seisukohast, sest need ei pruugi kattuda. Lähtu inimeste puhul nende huvist, küsimusest “Aga mis mul sellest kasu on?”. Proovi leida napp, mis nad tööle paneb, ja rõhu sellele, nt et nende töökoormus väheneb, ülesanded vaadatakse üle vms.

NÕUANNE

Partnerite ja avalikkuse muutustest teavitamine

Aruanded. Arengut saab kajastada aruandes, nii aasta- kui ka projektiaruannetes. Aruanded on vajalikud, kuid neis nähakse pigem tüütut kohustust, mida rahastaja või riik küsivad ja mida seaduse järgi peab tegema. Aga see ei pea nii olema: pigem võta aruannet kui oma saavutuste ja õppetundide kokkuvõtet, mida jagada ning millest õppida.

Lisaks eelarvele ja tegevusaruandele räägi kindlasti ka organisatsiooni arengust: milliseid muutusi olete aasta jooksul teinud, mis on aidanud kaasa organisatsiooni tegevustele. Aruannet lugedes peab sellest selguma

- mida organisatsioonis teha taheti;
- kas see õnnestus või mitte ja miks;
- mida protsessist õpiti;
- kui palju see maksma läks;
- millised on järgmised sammud ja eesmärgid.

Iga hea aruanne lõpeb kindlasti sellega, mis saab edasi: mida organisatsioon järgmiseks teeb ning milliseid vahendeid ta vajab.

Üldkoosolekud ja koosolekud. Koosolekud on endiselt üks parimaid viise, kuidas kiiresti koos infot ja tagasisidet jagada. Organisatsiooni arengust tasub lisaks iganädalastele kontori ja regulaarsetele nõukogu ja juhatuse koosolekutele rääkida ka üldkoosolekul. Lisaks ülevaatele tegevustest ja finantsist olgu päevakorras ka punkt organisatsiooni arendamisega seotud muutustest, sh kuidas on paranenud liikmeskonna aktiivsus. Tutvusta teavituspilaani või selgita põhikirja vajalikke muutusi just organisatsiooni arendamise seisukohast lähtudes.

NÕUANNE

Valmista koosolekud hästi ette: koosoleku edukuse otsustavad korralik päevakord, hoolikalt valitud osalejad, ette antud või saadetud vajalik info ja muud olulised pisisjad (nt ruumi suurus ja temperatuur, valgus, toolid, vesi jms). Tasub enne kokku leppida, et välistada segavad tegurid nagu telefonid ja arvutid. Osalejad peavad soovi korral sõna saama, kuid mitte nii pikalt, et teised osalejad ära tüdineksid. Ka tehniline pool peab toimima: nt peab olema protokollija, kes otsused üles tähendab ja hiljem laiali saadab. Lõpuks, otsused tuleb alati kirjalikult fikseerida koos vastutaja ja tähtajaga.

NÄIDE

SA Maarja Küla meeskonna iganädalased koosolekud olid pigem jututoad, need venisid, inimesed tegelesid koosoleku ajal oma telefonide ja meilidega, asju ei jõutud läbi rääkida ja pidevalt olid päevakorras samad teemad. Arenguprogrammi jooksul muutis SA Maarja Küla koosolekute ettevalmistamise ja pidamise stiili: alati pandi paika päevakava ja see, kui palju aega igale päevakorrapunktile pööratakse; vajalikud materjalid saadeti ette ja osalejad pidid nendega tutvuma; tehniline info (nt arvud) pandi slaididele; iga otsus fikseeriti kirjalikult ning määrati vastutaja ja tähtaeg; lepiti kokku, et tunni jooksul ei kasutata telefone, arvuteid jms. Koosolekud muutusid meeldivaks ja toetasid organisatsiooni muud tegevust, mitte ei takistanud seda. Nn padjaklubi toimub ka, kuid mitte kohustuslikus korras, vaid vastavalt osalejate soovidele.

Koduleht, meililistid, pressiteated. Pane kodulehele välja info nõukogu uute liikmete kohta, liikmete vastuvõtmise põhimõtted jms. Osa infot saab saata listidesse ning organisatsiooni arengut saab kajastada ka meedias.

NÄIDE

Meediat ilmselt EMSLi eelarve või sisesuhtlus ei huvita, aga kui EMSLi nõukogu esimeheks sai Maarja Mändmaa, oli see suurepärase võimalus kajastada meedias EMSLi uusi poliitikakujundamise suundi ja tööplaanse seoses teenuste kvaliteediga, sest need muutused näitasid organisatsiooni järgmisele arengutasemele viimist.

Kes arendab organisatsiooni?

Eesti organisatsioonid on üldjuhul mitteformaalsed ja väikesed. Seepärast on mõttekas arutada asju koos kas juhatuse, nõukogu, töötajate või vabatahtlikega. Organisatsiooni arengu eest vastutab aga juhatuse või nõukogu ning neile jääb lõplik sõna.

Eespool juba rääkisime juhi vastutusest organisatsiooni arendamisel. Kuigi vastutus on juhil, ei pea ta ilmingimata ise organisatsiooni arendamist kureerima. Mõnikord palgatakse sellega tegelema väliskonsultant või leitakse ta vabatahtlike seast. Nii mõnigi organisatsioon otsustab aga, et juht veab ka organisatsiooni arendamise kõiki etappe. Kui tegemist on mõne kergema probleemiga või organisatsiooni arendamise protsess on juba omaseks muutunud, on juhil seda tööd lihtne teha. Kui aga organisatsioon on suur ja kui enamik probleeme ja inimeste rahuolematust on seotud juhtimisega, siis tasub kindlasti kasutada väliskonsultandi abi. Juhil, kes on oma inimestega hädas, on võimatu organisatsiooni arendamise protsessi hallata nii, et see oleks vastuvõetav.

Väljast või seest?

Kui hindamist teeb väline inimene, siis peavad konsultant ja organisatsiooni poolel vastutav inimene (üldjuhul juht) kokku leppima töö tingimustes (sh ajagraafik, tasu, kohustused) ning soovitud tulemuses ehk mis peab konsultandi töö tulemusena kas valmima või juhtuma.

Alati on ka võimalus delegeerida ülesanne vajalike oskuste ja kogemustega inimesele seest (nt töötaja, nõukogu liige, vabatahtlik), kes pole ise juht. Ka siis tuleb paika panna töö tingimused (sh ajagraafik, tasu, kohustused) ning soovitud tulemused.

Tabelis on toodud mõlema variandi eelised.

Sisemise inimese eelised	Väliskonsultandi eelised
Tunneb meid ja meie organisatsiooni kultuuri paremini, kui keegi väljastpoolt kunagi suudaks	Ei tunne meid, seega ei tule eelarvamustega ega ole erapoolik
Inimesed tunnevad teda ja ta saab kiiremini tööd alustada	Konsultanti tuntakse ainult maine järgi või üldse mitte – seepärast saab ta olla puhas leht ja inimestel on vähem eelarvamusi
Avatus ja usaldus sõltuvad töötajate suhtumisest. Võib olla n-ö poliitiline risk, nt tahab ta saada endale mingit uut positsiooni või eelist ja see on kellegi jaoks probleem	Saab öelda, kuidas asjad on
	Investeering sõltub sellest, kui pikalt konsultant töötab

Odavam rahaliselt, sest palgatöötaja on soodsam sisseostetud teenusest

Inimesed võivad oma mõtete väljätlemisel ettevaatlikud olla

Ei keskendu töö "ärategemisele", sest ilmselt ei ole vaja minna järgmist tööd tegema

Suurem vastutus, kuna muutused puudutavad ka teda

Kuigi selline töö eeldab konfidentsiaalsust, peab olema ettevaatlik siseinfo andmisega

Inimesed võivad olla usaldavamad

Kergem olla eetiline, sest endal pole otsest isiklikku huvi: kui miski tundub sobimatu, on kerge tööst keelduda

Võib tööst loobuda, kui talle see ei meeldi või kui ta tunneb, et organisatsioon ei ole tegelikult valmis enda muutmisega tegelema, nt nõukogu pole nõus

Tõenäolisemalt on kogemusi erinevate organisatsioonidega

Saab kiiresti lahti lasta, kui temaga on probleemid või ta osutub sobimatuks

Organisatsioon ise peab otsustama, miks, mida, millal ja kuidas muuta. Konsultandi roll on viia organisatsioon arendamise protsessist läbi – analüüsida, diagnoosida, anda tagasisidet ja teha ettepanekuid. Ta on seda õppinud ning erapooletu, kuid protsessist teadliku inimesena ei sekku ta otsustesse, vaid hoolitseb, et kõik vajalikud sammud otsuste tegemiseks oleksid tehtud.

NÕUANNE

Ressursid ja töölesannete jaotamine

Nii nagu iga ettevõtmise puhul tuleb ka organisatsiooni arendamise plaanisel teha eelarve ning arvestada, et lisaks rahale kulub ka inimeste aega ja energiat. Hiljem, kui vajalikes arendustegevustes on analüüsi järel kokku lepitud, tuleb teha uus eelarve ja leppida, et vahest tuleb loobuda mõnest harjumuspärasest tegevusest. Siin räägime organisatsiooni arendamise alustamiseks ja analüüsi jaoks vajalikest ressurssidest.

Et arendamine ei langeks ainult ühe inimese kaela, tuleb paika panna, kes mille eest vastutab.

Aeg ja energia

Kõige rohkem vajab organisatsiooni arendamine aega. Näiteks peab juht (ja mitte ainult siis, kui ta ise organisatsiooni arendamise analüüsi protsessi veab) võtma iga nädal mõne sisulise põhitegevuse arvelt mõned tunnid; ühepäevane arendusseminar organisatsiooni arendamiseks võtab aga kõikidelt ära kas terve tööpäeva või puhkepäeva; mõned tegevused aga eeldavad inimestelt vabatahtlikku panust, millega nad arvestanud ei ole.

Raha

Tee eelarve, kus on kirjas, millised kulud kaasnevad organisatsiooni arendamise plaanimisega: nt kui palju maksab konsultant, kui palju kulub arendusseminarile jmt. Siis saab teha otsuse, kes organisatsiooni arendamise protsessi veab ja kuidas see toimub. Mõned organisatsioonid on vajalikku raha ise aastate jooksul kogunud, teised otsivad toetust rahastajatelt.

Mõttele, kuidas rahastajale targalt selgitada oma organisatsiooni analüüsi- ja arendamise ning suutlikkuse tõstmise vajadust. Neid vajadusi peab oskama põhjendada ja seostada ülejäänud toetuse jätkusuutlikkusega. On rahastajaid (nt KÜSK), kes pakuvad võimalust saada tuge ka organisatsiooni suutlikkuse tõstmiseks, kas siis projektitoetuse või tegevustoetuse osana.

NÕUANNE

Harjumused, väärtused ja maailmavaade

Kui aeg ja raha on mõõdetavad, siis vanad harjumused, väärtused ja maailmavaade seda ei ole. Siiski võivad just need muutuste elluviimisel saatuslikuks saada. Näiteks leiab keegi, et organisatsiooni arendamine on ajaraiskamine, või ei nõustu paar nõukogu liiget analüüsiga kartusest selle ees, et kokkulepitud muutustega muudetakse organisatsiooni struktuuri või nõukogu kaotatakse hoopis.

Mis on hea organisatsioonile, ei pruugi olla hea töötajale ja vastupidi. Seepärast on kasulik iga plaanitud muutust vaadata nii organisatsioonile kui ka inimese aspektist. Näiteks on organisatsioonile kasulik, kui infot pidevalt kõikidega jagatakse. Vahendiks valitakse iganädalased koosolekud, meililistid, koosolekud; kahjuks on aga tulemus töötaja jaoks selline, et ta istubki pidevalt koosolekul ja peab meile lugema. Või on töötajatele kasulik, kui anda neile väga suur vabadus valida töö aega ja kohta, aga kahjuks kipub inimloomus seda ära kasutama ja tehakse hoopis vähem tööd.

Kui on tegemist suurema organisatsiooniga, kus struktuur keerulisem ja töötatakse valdkondlikes tiimides, tuleb kindlasti arvestada nende erinevate üksuste oskusi, traditsioone ja ülesandeid. Näiteks finantstiimi lähenemine lahendustele on kindlasti pragmaatilisem ja tehnilisem kui analüüsi osakonna inimeste oma, mis on ilmselt akadeemilisem ja pikaajalisem. Ka on sageli erinevused traditsiooniliste lähenemiste ja innovatsiooni vahel – määravaks on riskijulgus ja tehnilised oskused. Seega tuleb uurida organisatsioonis valitsevaid töökultuure, traditsioone, loominguilisust ja innovaativsusust ning suhtlemisstiile.

Inimeste kaasamise peatükis rääkisime selliste ülesannetega toimetulemisest põhjalikumalt.

Organisatsiooni arendamise protsessi eest vastutajad

Kui vajalik aeg ja raha teada, siis tuleb need kirja panna, seejärel määrata vastutajad ja ajakava, mis ajaks ülesanded tehtud peavad olema. Organisatsiooni arendamise protsessis on kolm rolli, mis tuleb inimestega katta.

- Kes vastutab – algatab, otsustab, määrab vahendid ja teostajad?
- Kes koordineerib – aitab protsessi läbi viia?
- Kes kokkulepitud muutused ellu viib?



Analüüs

Ära oota. Organiseeri oma tegevus ja toimimine selliselt, et süsteemne innovatsioon toimiks. Ehita nii sisemiste kui ka väliste võimaluste otsimine oma organisatsiooni toimimise sisse. Muuda need igapäeva elu ja tegevuse lahutamatuks osaks.

Peter F. Drucker

Enne kui arendada, on vaja teada, mida arendada. Selles aitavad meid eneseanalüüs ja hindamine. Eneseanalüüs võimaldab süsteemselt näha nõrkusi organisatsiooni toimimises, tuvastada probleeme, ohte ja võimalusi ning tegeleda nendega enne, kui need muutuvad liiga tülikaks või kui need maha magatakse. Tuleb olla valmis, et mitte kõik, mida teada saadakse, pole meelepärane, kuid edukas organisatsioon ei tohi ka negatiivset ignoreerida.

Eneseanalüüsi kohta on mitu teooriat ja kasutada saab mitmesuguseid abivahendeid. Siin raamatus pakume EMSLi arenguprogrammis katsetatud mudelit. Kuigi organisatsiooni analüüsi vajab eelkõige juhtkond otsuste tegemiseks, on tulemused kasulikud ka töötajatele, liikmetele, toetajatele, vabatahtlikele ja partneritele, et teada, kuidas organisatsiooni eesmärkide saavutamine edeneb.

Mis on eneseanalüüs?

Lühidalt öeldes on eneseanalüüs vahend, mille abil parandada organisatsiooni tulemuslikkust. Kõigepealt vaatame väliskeskkonda ja seal toimuvat nägemaks, kus on organisatsiooni puudutavad ohud ja võimalused. Seejärel vaatame lk 15 toodud püramiidi põhjal organisatsiooni sisekeskkonda ehk tema visiooni, missiooni, strateegiat, ülesehitust, juhtimissüsteeme, võimekust ja toimimisloogikat (aga ka kultuuri) ning seda, kuidas need mõjutavad organisatsiooni tegevust ja tulemusi. Lõpuks vaatame ka muid tegureid, mis organisatsiooni tegevusele mõju avaldavad.

Tänu eneseanalüüsile mõistis MTÜ Hiirekese Mängutuba vajadust ja võimalusi leida suurem pind ja suurendada märkimisväärselt oma tegevusmahtu. Ka selgus, et tuleb leida võimalus luua palgaline töökoht, sest tegevuste kasvanud maht ja järjepidev arendustegevus käis vabatahtlikel üle jõu. Kolmandaks mõisteti, et organisatsioon peab paremini õppima oma tegevusi ja tulemusi esitlema ning ühiskondlikku mõju hindama.

NÄIDE

Kuidas vajalikku infot koguda?

Kui on selge, mida vaadata ja küsida, tuleb paika panna, kuidas seda infot kätte saada. On oluline, et kasutatavad analüüsimudelid sobiksid organisatsiooni kultuuri ja väärtustega, põhineksid faktidel ja neid oleks kogutud nii konfidentsiaalselt kui ka avatult.

Info kogumisel on kolm põhimõtet.

1. Selge lähteülesanne: nii küsijal endal kui ka vastajal peab olema selge, mida milleks uuritakse. Tuleb pidada kinni kindlast eesmärgist, milleks infot kogutakse, nt kuidas liikmed on rahul organisatsiooni pakutavaga.
2. Mõistlik ajakava ja hind: kui üldkoosolekuni on aega ainult kolm päeva, pole ilmselt mõtet selle aja jooksul korraldada liikmete seas põhjalikku rahulolu-uuringut. Selle asemel on mõistlik leida üldkoosolekul aeg ja viis, kuidas sama info teistmoodi kätte saada.
3. Andmete olemasolu: enne kui hakata küsitlusi korraldama vms, mis nõuab

aega ja üldiselt ka raha, tasub vaadata, milline info on lähteülesandele vastamiseks juba olemas ning kas selle juurdeküsimine annab mingit lisaväärtust. Osa infot võib olla olemas organisatsioonis endas (paberites, koosolekul räägitud jms). Osa on aga selline, mille on kogunud keegi teine mingil muul otstarbel, kuid mis sobib organisatsioonile näiteks väliskeskonna või tegevuskeskkonna hindamiseks. Neid andmeid nimetakse sekundaarandmeteks.

Info kogumise saab jaotada kaheks: see, mis kogutakse paberitest, ja see, mis saadakse inimestelt. Viimase võime omakorda jagada kaheks: see, mis kogutakse organisatsiooniga otseselt seotud inimestelt, ja see, mis kogutakse organisatsiooni igapäevatöö keskkonnast väljastpoolt.

Ouline on aru saada, miks ja mida tagasisides öeldakse – mitte iga tagasiside pole muutuseks vajalik. Järelikult pead esimese asjana ikka ise selgeks tegema, mis su eesmärk on, mida soovid saavutada ja mida sa praegusega võrreldes peaksid paremini tegema. Alles siis saab tagasiside kasulik olla.

NÕUANNE

	Töö paberitega (nii esmaste kui ka sekundaarandmetega) – loe, õpi ja analüüsi, et oskaksid loetut oma töös ja juhtimises ära kasutada.	Aktiivne töö inimestega (nii pidevalt seotud kui ka väliste pooltega) – kogu, anna ja kasuta tagasisidet
Et olemasolevat infot analüüsida	Aasta- ja projektiaruanded; organisatsiooni tööd ja kultuuri korraldavad dokumendid (nt põhikiri, koodeksid vms); strateegia, tegevusplaan, eelarved; lihtsam diskursuseanalüüs ehk meetod või meetodite kogum mingite ütluste, kirjapandu või mingi teema üle (diskursus) arutlemiseks; meedia jälgimine; valdkondlikud või piirkondlikud arengukavad, riigi strateegilised dokumendid, sh arengukavad, aruanded jne	Koosolekud, vestlused, arutelud
Et (mõne asja kohta) infot juurde küsida	Küsimustikud, aga ainult mõne kogemustega inimeste kaasabil, sest küsimustike kasutamine ja ettevalmistamine on omaette kunst, mida on kogemusteta raske hästi teha	Kohtumised, isiklikud vestlused, intervjuud, SWOT-analüüs, kiiruuringud, tagasiside sihtgruppide ja klientidelt, kiire väline hindamine (nt MAKid, mentorid), tagasiside oma inimestelt
Et (mõnele probleemile) lahendusi leida	Teiste organisatsioonide tegevusi kirjeldavad materjalid; käsiraamatud; aruanded jms	Arenguseminarid, koosolekud, ajurünnakud, fookusrühmad, kaasavad üritused, ühisloome (ingl <i>crowdsourcing</i>)

Vaatamata sellele, et eneseanalüüs tundub olevat miski, mida projektide jms pärast edasi lükata, ära nii tee: edukad organisatsioonid ja edukad juhid on pideva eneseanalüüsi ja selle põhjal organisatsiooni arendamise sidunud igapäevategevustega ja eelarvesse kirjutanud.

Milline on hea analüüs?

Analüüsi võib lugeda heaks, kui see on

- laiahaardeline: katab kõiki olulisi teemasid, millega organisatsioon silmitsi seisab;
- objektiivne: koguti piisavalt infot ja küsiti tagasisidet organisatsiooni toimimisele;
- süsteemne: analüüs on järginud selget loogikat ja info kogumise meetodid on olnud järjepidevad;
- ajakohane: põhineb värskematel andmetel;
- kasutatav: analüüs valmis õigeks ajaks ja seda kasutades saab anda hinnangu, mida organisatsioonis arendada;
- sõltumatu: kogutud info on usaldusväärne ja esinduslik, see on kogutud viisil, et kõik olulised osalejad on saanud anda oma tagasiside ja hinnangu organisatsiooni tervisele;
- selgelt edastatud: jutt on lihtne ja arusaadav, korralikult kirja pandud ja varustatud vajalike lisamaterjalidega;
- perioodiline: analüüsi peab tegema regulaarselt, mitte ainult kriisiolukorras. Regulaarsest lähenemisest saab organisatsioon palju kasu – kinnitust, et liigutakse õiges suunas, või kiiret tagasisidet, kui plaanis tuleb teha muudatusi.

Analüüsi tegemine

Kõigepealt pannakse paika, millise sekkumisloogika alusel organisatsiooni analüüsitakse (lk 12), kes selsse kaasatakse (nt juhatus, nõukogu, töötajad, liikmed, rahastajad, liikmed, vabatahtlikud, partnerid, teised sama valdkonna ühendused, asjatundjad, ülikoolid jt) ning mil viisil nad kaasatakse (lk 12). Selles faasis otsustatakse, kas analüüsitakse tervet organisatsiooni (vt eelmine peatükk) või tegeletakse ainult paari küsimusega, eriti kui organisatsiooni on

mõni aeg tagasi põhjalikult analüüsitud ja nüüd soovitakse keskenduda ainult mõnele konkreetsele arenguvajadusele (nt vaid nõukogu tegevus, liikmete kaasamine, teavitatus või finantsid). Saadud tulemuste põhjal otsustatakse, mis järjekorras millega tegelema hakatakse.

Analüüsiteemad on jagatud gruppidesse: millele tuleb organisatsioonis vastuseid otsida, mida vaadata ja milliseid küsimusi esitada. Kui ühel teemal saadakse palju negatiivseid vastuseid ja on näha, et see teema on organisatsiooni missiooni elluviimise seisukohalt probleem, siis tasub võtta see eraldi ette ja anda igale küsimusele detailne hinnang.

Järgnevatel lehekülgedel toodud kontrollküsimused peaksid katma kogu organisatsiooni välis-, sise- ja tegevuskeskkonna. Võimalik, et mõnel organisatsioonil on probleemid, mis siia alla ei mahu, aga sellest pole midagi – neil tuleb kontrollküsimusi vastavalt oma äranägemisele lisada. Kui mõni teema on organisatsioonis esmase analüüsi põhjal arendamata või sellega ei ole üldse tegeletud, siis tasub minna veelgi sügavamale, esitades järjest konkreetsemaid ja detailsemaid küsimusi või väiteid, andes neile jah/ei-vastused ning pannes kirja, mida tuleb lahendamiseks teha. Tabelite struktuuri ei pea punkt-punktilt järgima ja protsess võib olenevalt ühenduse suuruselt, vanusest ja muudest teguritest olla erinev ning kogenumatel ka intuiitiivne, kuid läbimõtlemine ja kirjapanemine on igale organisatsioonile väärtuslikud.

Alustame väliskeskkonnast, seejärel vaatame organisatsiooni sisekeskkonda ja viimasena vaatame tegevuskeskkonda.

Analüüs vormistatakse tavaliselt raporti või memo vormis – oluline on, et see oleks tehtud kirjalikult. Analüüsi põhjal antakse hinnang, seejärel otsitakse arendamist vajavad projektid ja koostatakse tegevusplaan, mida saab jagada nii analüüsis osalenute kui ka kõigi teistega, keda organisatsiooni juhtkond peab vajalikuks teavitada.

NÕUANNE

Loe see osa rahulikult läbi, mõtle kontrollküsimuste peale ja anna koos oma meeskonnaga neile vastused. Pane analüüsi käigus leitu ja otsustatu kirja. Tabelite näidetes on toodud tegevused, mida EMSLi arenguprogrammis osalejad kasutasid oma organisatsioonide arendamiseks, need ei tarvitse sobida iga probleemi lahendamiseks või igale organisatsioonile.

Organisatsiooni välis-keskkonna analüüs

Kõigepealt vaatame, mis toimub organisatsiooni väliskeskkonnas, ehk uurime neid põhijõude, mis kujundavad võimalusi või tekitavad organisatsioonile ohte poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete, tehnoloogiliste ja keskkonnamõjutajate kaudu. Need on suuresti sellised kontrollimatud põhijõud, millega organisatsioon peab arvestama ja neid kas muutma või nendega kohanema. Võime neid nimetada ka makrokeskkonnaks.

Samu küsimusi kasutatakse ka strateegia tegemisel. Kui fookuses on organisatsiooni üldine strateegia, sh organisatsiooni arendamine, siis vastatakse küsimustele organisatsiooni pakutava ja enda arendamise seisukohast. Kui fookuses on mõni konkreetne projekt, siis vastatakse küsimustele sellest lähtudes. Kui fookuses on organisatsiooni arendamine, siis tuleb selgeks teha, kas me peame midagi oma tegevuses muutma või arvestama, võttes aluseks väliskeskkonnas toimuvad muutused?

NÕUANNE

Muutuv keskkond

Miks alustada väliskeskkonnaga? Maailm meie ümber ei püsi samasugusena ja ülski organisatsioon ei saa eeldada, et tema pääseb muutusteta.

Olen näinud organisatsioone, kes on väga õnnelikud, et nad ei saa uusi liikmeid. Aga nad ei ole oma eesmärkides, tegevustes ega töömeetodites teinud viimase kümne aasta jooksul ühtegi muutust: nad ikka "arendavad" oma valdkonda, korraldavad suvekooli ega tegele liikmete teadliku värbamisega. Samal ajal on turule tulnud uusi tegijaid, arenenud on sotsiaalmeedia ja suvekoolid kaotavad populaarsust.

NÄIDE

Majanduslik, poliitiline, keskkondlik, tehnoloogiline ja sotsiaalne keskkond muutuvad pidevalt. Neid muutusi peab arvestama ja nendega kas leppima ja muganduma või nendest ees olema ja neid mõjutama. Mõjutamise võimekus sõltub organisatsioonist. Näiteks EMSLil on küll rohkem kontrolli meie poliitilise keskkonna üle kui väikesel kohalikul seltsil, aga majanduslanguse üle ei ole seda temalgi.

Paljude vabaihenduste tegevus on olnud suunatud eluspüsimisele: reageeritakse rahastamisvõimalustele, ent jäetakse oma arenguvajadustega tegelemata

või hakatakse tegelema mõnega neist, mida rahastaja on nõus toetama, aga mis tegelikult organisatsiooni omaga kokku ei lähe. Näiteks kui KÜSK pakub raha võrgustiku loomiseks, siis hakatakse sellega tegelema, ükskõik kas see on ka tegelikult organisatsiooni arenguvajadus või mitte.

Väliseskkonna info (nt majandusliku olukorra, sotsiaalsete muutuste kohta) on saadaval, kuid seda tuleb osata kasutada ja sealt endale vajalik välja noppida.

Üks meetod, kuidas oma mõtteid väliseskkonna kohta süstematiseerida, kõlab inglise keeles PESTE (*political, economic, social, technological, environmental*); kuna lisandunud on veel kaks valdkonda, eetika ja demograafia, siis on hakatud kasutama lühendit STEEPLED.

Eesti Euroopa Liikumine (EEL) kasutas väliseskkonna analüüsi, mõtestamaks oma rolli meie kodanikuühiskonnas. Lähtuvalt arenguprogrammi käigus tehtud tugevuste ja nõrkuste ning ohtude ja võimaluste (SWOT) analüüsist algatati mitu suunda näitavat projekti, nt ELi kaasmistava ja europarlamenti liikmete uuring; Kodanikuühiskonna Sihtkapitali sotsiaalse ettevõtluse voorust sai toetust EELi noortevaldkond.

NÄIDE

Oma töö plaanimiseks võib kasutada ka tulevikuseire meetodeid, millest saab lugeda lähemalt viiendas peatükis. See tähendab organisatsiooni jaoks oluliste teemade tegutsemiskeskonna trendide selgitamist ja oma tegevuse kohandamist sellisel moel, et oleks võimalik trendidest kasu lõigata ja ohte ennetada. EMSLis on tulevikuseire meetodite kasutamise toetamiseks ja levitamiseks ellu kutsutud tulevikugrupp, vt www.ngo.ee/tulevik.

Keskfond	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
Poliitiline	Millised on meie organisatsiooni mõjutavad poliitilised muutused ja arengud (sh seadusandluses), mis põhjustavad ohte ja loovad võimalusi? Kes on organisatsiooni peamised liitlased ja "vaenlased"? Nt kas õigusruum võimaldab või ei võimalda teatud tegevusi; milline on erakondade toetus, poliitiline tahe, poliitikute suhtumine või konkurents teiste teemadega? Kas keskkonnakaitse, võrdõiguslikkuse, maksustamise või reklaami seadusloomes toimub midagi sellist, mis võiks mõjutada organisatsiooni ja mis nõuab meie tegutsemise ülevaatamist ja arendamist?	Nt vajame teistsugust nõukogu, kus on oskused poliitikat kujundada; peame meeskonda kaasama personaliasjatundja, kes vaatab muutunud seaduse valguses üle töölepingud jms

Majandus	<p>Millised on meie organisatsiooni mõjutavad majanduslikud muutused sissetulekutes, hoiustes, riigieelarves ja majanduselus, mis tekitavad ohte ja loovad võimalusi? Kas avaliku sektori vahendid vähenevad? Kas ettevõtted annetavad rohkem? Kas eraisikute annetamine kasvab? Milliseid tegevusi toetatakse? Mis võiks mõjutada organisatsiooni ja mis nõuab meie tegutsemise ülevaatamist ja arendamist?</p>	<p>Nt teeme korraliku annetuste kogumise plaani; leiame finantsjuhtimise vabatahtliku või loome vastava töökoha, teeme organisatsioonile eelarve, mis võtab arvesse kõiki võimalikke finantsallikaid</p>
Ühiskond	<p>Millised on meie organisatsiooni mõjutavad ühiskondlikud (sh demograafilised) muutused, mis tekitavad ohte või loovad võimalusi?</p> <p>Nt millised on ühiskonna põhiväärtused, ettekujutused, eelistused, käitumine, suhtumine ja toimuvad muutused, suhtumine organisatsiooni tegevusvaldkonda, migratsioon, Euroopa Liit jne</p>	<p>Nt liitume üle-euroopalise võrgustikuga, sest meilt oodatakse oma valdkonna rahvusvaheliste arengutega kursis olemist; saame kutsuda oma nõukokku inimese, kes suudab meie teemale avalikku ja positiivset tähelepanu tuua</p>
Tehnoloogiline	<p>Millised on peamised muutused, mis on toimunud organisatsiooni projektide, teenuste ja toodete tegemiseks võimalikes tehnoloogiates? Millised tegurid kujundavad tehnoloogiaid, luues uusi võimalusi ja ohte?</p> <p>Nt millised on sihtgrupi tehnoloogilised võimalused, vajadused ja nõudmised; sihtgruppide suutmatus kasutada tehnoloogilisi võimalusi; konkurentide kasutatav tehnoloogia</p>	<p>Nt peame viima oma liikmetega suhtlemise sotsiaalmeediasse; nõukogu koosolekud saavad toimuda Skype'is; õpime selgeks ühise tekstitöötlemise programmi (nt Google Drive)</p>
Loodus	<p>Millised on looduskeskkonna maksumus ja loodusressursside kättesaadavus ning energia, transpordi ja toidukulud, mida organisatsioon vajab? Millised keskkondlikud muutused on toimumas, mis organisatsiooni mõjutavad, tekitades ohte või võimalusi?</p> <p>Nt organisatsiooni tegevuseks vajalike loodusressursside olemasolu ja sobilikkus Eesti tingimustega; sihtgruppide suhtumine ressurside tarbimisse; jäätme poliitika; loodusressursside vähenemine, mis avaldab mõju hindadele, eelarvetele, kulutustele</p>	<p>Kuigi looduskeskkonna trendid võivad esmapilgul tunduda kauged, on oluline mõista, et iga väike samm või mõtlematus võib kaasa tuua suure tagajärje, mõni rohkem, mõni vähem, aga oluline on üldse nende peale mõelda, sh nt lennureisidele</p> <p>Nt sorteerime oma kontoris prügi; trükime kõik oma materjali taaskasutatud paberile; käime terve kontoriga "Teeme ära!" talgutel</p>

Organisatsiooni sisekeskkonna analüüs

Sisekeskkonna puhul vaatame, kas organisatsiooni visioon, missioon, eesmärgid, strateegia, tegevused, struktuur, teavitus jms moodustavad terviku, mida mõistavad nii organisatsiooni hästi tundvad kui ka sellest lihtsalt huvitatud inimesed.

Sisekeskkonna analüüsi loogika on sama, mis lk 15 püramiidi oma.

Teema	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
PÜRAMIIDI ÜLEMINE OSA (vaata joonist lk 15)		
Organisatsiooni tulevik, missioon ja eesmärgid: kas organisatsioon teab, kellele ta mida, miks ja kuidas teeb ning mida teised tema tegevusest arvavad?		
Organisatsiooni missioon	Kas see on arusaadav ja kas seda toetavad juhatus, nõukogu, töötajad, toetajad, vabatahtlikud jne? Kas missioon on organisatsiooni võimalusi ja vahendeid arvestades teostatav? Kas missioon ütleb, mida, kellele, kuidas ja mil määral organisatsioon teeb?	Nt peame muutma missiooni, sest see on ajale jalgu jäänud; peame muutma põhikirja, sest seal on missiooni vana sõnastus
Organisatsiooni visioon	Kas see on arusaadav ja kas seda toetavad juhatus, nõukogu, töötajad, toetajad, vabatahtlikud jne? Kas visioonist tulenevad eesmärgid on organisatsiooni seisundit, vahendeid ja võimalusi arvestades saavutatavad ja sobivad? Kas visioon ütleb, mida, kellele, kuidas ja mil määral tahetakse teha?	Nt peame oma visiooni ümber sõnastama; arvestama, millised muutused on väliskeskkonnas toimumas; näitama selgemalt oma eristumist
Organisatsiooni eesmärgid	Kas need on selgelt sõnastatud, haakuvad omavahel ja viivad organisatsiooni missioonist visioonini? Kas inimesed teavad, kuidas neid saavutada? Kas need on samad, mis põhikirjas? Kas eesmärkide seas on ka neid, mis tegelevad organisatsiooni arendamisega? Kas need on sõnastatud olukorrana?	Nt muutma eesmärgid tegevustest olukordadeks; vaatama iga eesmärki selle pilguga, kas nad on selged ja arusaavad; muutma põhikirja
Organisatsiooni eristumine, pädevus ja konkurentsieelis	Mida organisatsioon teeb oma liikmete ja/või klientide seisukohast tõeliselt hästi? Kas organisatsioon teeb seda või midagi muud paremini kui konkurendid? Kuidas seotud inimesed ja teised organisatsioonid näevad organisatsiooni ja tema pakutavat konkurentidega võrreldes? Kas konkurents on määratletud ja kas sellega arvestatakse?	Nt peame uurima oma liikmete, sihtrühma või klientide tegelikku vajadusi; suhtlema läbimõeldumalt sama valdkonna teiste organisatsioonidega; mõtlema läbi oma organisatsiooni tegeliku eelise; tegema endale selgeks oma eelised ja tugevused ees; õppima neid väljendama ja kasutama projektitaotlustes

Missioon on tavaliselt sõnastatud tegevusena ja ütleb, mida organisatsioon kellele, mil määral ja kus teeb. Mõnel organisatsioonil on missioon ka põhikirjas olemas, teistel mitte. Oluline on, et eri allikates (koduleht, põhikiri jt) oleks organisatsiooni missioon alati ühesuguselt sõnastatud.

Visioon ja eesmärgid peavad olema sõnastatud olukorrana, mida soovitakse saavutada, mitte tegevustena. Visioonil on organisatsiooni jaoks kaks ülesannet: esiteks see, millist tulevikku organisatsioon soovib, ja teiseks see, milline organisatsioon ise tahab olla ehk milline on tema roll selles tuleviku olukorras.

Mitte igast visioonist pole abi. Mõned pannakse lihtsalt sahtlisse ja unustatakse, mõned on nii üldised, et mitte keegi ei saa aru, mida mõeldakse või kuhu liikuma peab. Kehv visioon toodab ükskõiksust ja on halvem kui visiooni puudumine.

Visiooni sõnastamise lähtekoht on väärtus, mida organisatsioon ühiskonnale ja klientidele loob. Eristuv ja väljapaistev visioon on nii organisatsiooni kui ka inimeste jaoks tugevaim tegutsema panev jõud. Visioonita ei ole organisatsioonil suunda; ta on nagu tüürita laev, mis triivib sinna, kuhu tuul teda tõukab, ja loodab leida mõnd turvalist sadamat. Seepärast on visiooni üle arutlemine ja selle sõnastamine iga organisatsiooni olulisim ülesanne – see annab organisatsioonile nii suuna kui ka selle, millele oma energia suunata.

Visioonis kokku leppida ja seda sõnastada ei saa 15 minutiga. Organisatsioonid töötavad sellega kuude kaupa, kasutades ka välist abi, kes saab aga toeks olla ainult visiooni loomise protsessi vahendajana, mitte visiooni loojana. Selge, tegutsema suunava, meeldejääva ja realistliku visiooni loomine on juhi ja juhtkonna ülesanne.

Visioon annab võtme organisatsioonis arendamist vajavate tegevuste juurde, see näitab, kuidas eesmärgid ja visiooni plaanitakse saavutada.

Eesmärgid on justkui vahepeatused, mis tuleb läbida teel missioonist visioonini. Seepärast ei ole hea sõnastada eesmärgid tegevustena, vaid ikka olukorra või tulemusena, mida soovitakse saavutada. Eesmärgid on üldiselt seotud väljapoole suunatud tegevusega, aga mõned peaksid kindlasti olema suunatud sissepoole, nt juhtimise, valitsemise, rahastamise, teavituse jms seotud ülesanded. Missioon ja eesmärgid peavad ka näitama, mille poolest organisatsioon teistest erineb.

Teema	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
--------------	--------------------------	--

PÜRAMIIDI ÜLEMINE OSA (vaata joonist lk 15)

Organisatsiooni strateegia: kas organisatsioonil on selgesõnaline ja veenev kava ning vajalikud vahendid eesmärkide elluviimiseks ja kas ta järgib seda? Mille alusel organisatsioon arvab, et ta saab oma tööga edukalt hakkama?

Strateegia	Milline on organisatsiooni põhistrateegia eesmärkide saavutamiseks? Kas see on teostatav ja keegi vastutab selle eest (nt juhatus, nõukogu)? Kas strateegiat kasutakse ja jälgitakse, kui koostatakse uusi projekte või töötatakse uue sihtgrupiga?	Nt peame korraldama strateegia-arutelu; vaatama oma projektid strateegia valguses üle; strateegiat kasutama
Strateegiline plaanimine	Kas organisatsioonil on plaanimise mudel (strateegiline ja taktikaline)?	Nt peame mõtlema läbi, kuidas strateegiat tehakse, üle vaadatakse, täiendatakse jmt ning kuidas strateegia baasil koostatakse tegevuskava, projektid jmt
Mõju hindamine (väljundid)	Kas organisatsioon on fikseerinud kriitერიумid ja loonud süsteemi tegevuste tulemuste ja oma ühiskondliku mõju hindamiseks? Milline on tegevuste ja tulemuste mõju sihtgrupi arengule? Kas tegevus teenib ühiseid eesmarke kahjulike kõrvalmõjudeta? Kas organisatsioon saab aru, milles ta mõju ühiskonnale väljendub, ning oskab ta seda mõõta?	Nt peame mõtlema läbi ja panema paika tagasiside- ja analüüsisüsteemi tegevuste, kasusaajate rahulolu, tulemuslikkuse, mõju jne mõõtmiseks; lugema läbi raamatu "Kodanikuühenduste mõju hindamine"
Vahendite jaotumine	Kas organisatsiooni rahalised ja inimressursid on õiglaselt ja adekvaatselt jaotatud eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste vahel? Kui tegevustele ei ole plaanitud rahalist katet, siis tõenäosus, et need jäävad tegemata ja raha leidmata, on suurem kui siis, kui need on eelarvesse arvestatud.	Nt peame vaatama, kas kõik strateegias ja selle elluviimiseks koostatavas tegevuskavas olevad tegevused on rahaliselt kaetud – teenuste pakkumine, inimeste palkamine ja värbamine, vabatahtlike juhtimine, teavitust jne

Arge strateegiaga hulluks minge. Strateegia väärtus on kahes asjas: esiteks selle koostamises, sest kaasatud inimesed saavad aru, miks ja mida tehakse ning milline on nende panus visiooni ja missiooni elluviimisse. Teiseks, kokkulepitu pannakse kirja ja see toimib alusena projektide, teenuste või ideede väljatöötamisel. Strateegia ei pea olema 100 lehekülge, võib olla ka üks A4, lihtne tabel või joonistus. Strateegia vormistamine on organisatsiooni kultuuri ja mugavustunde küsimus. Strateegia, mida ei toeta eelarve ja tegevusplaan (sh kes, mida, millal teeb ja kui palju tööjõudu on vaja), on kasutu. Need tuleb strateegiale lisada.

NÕUANNE

Teema	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
-------	-------------------	---

PÜRAMIIDI VAHEOSA (vaata joonist lk 15)

Organisatsiooni tegevus: kas organisatsioon teeb, mida temalt oodatakse, kuidas ta selleks raha ja inimesi leiab ning kuidas ta sellest teavitab?

Tegevused (projektid, teenused, vms)	Mida organisatsioon teeb? Milliseid teenuseid organisatsioon pakub? Millised projektid organisatsioonil on? Mida ta teeb tõeliselt hästi ja mida kehvalt? Millised on pea- ja millised kõrvaltegevused? Kas tegevused on missiooniga kooskõlas ja vastavad sihtgruppide vajadustele ja soovidele ehk kas need grupid on rahul? Kas tegevused aitavad eesmärgi saavutada?	Nt peame analüüsima ja otsustama, kas mõnest projektist või teenusest loobuda või midagi ümber kujundada; teeme klientide seas uuringu, kas tegevused ja teenused on kõrge tasemega ja konkurentsivõimelised võrreldes teiste pakutavaga
Huvikaitse	Kas organisatsioon osaleb avaliku poliitika kujundamisel või huvikaitsetöös? Kas ta on osalenud või moodustanud oma teema tõstmiseks ja arendamiseks koalitsioone ja juhtinud eestkostekampaaniaid? Kas kampaaniad on olnud efektiivsed kohalikul või üleriigilisel tasandil, tõesed teadlikkust või toetust erinevatele teemadele? Kas organisatsioonil on olemas vahendid, mehhanismid ja suhted selleks, et osaleda poliitikakujundamises? Kas organisatsioon oskab kasutada meie seadusandlikku raamistikku, et suurendada oma panust ning toetajaskonda – teha huvikaitset?	Nt liitume sobiva võrgustikuga; uurime, millised huvikaitse-eesmärgid teistel sama valdkonna organisatsioonidel on; viime end kurssi kaasamise reeglitega ja teeme omale eestkoste plaanid; vaatame, mida saame teha teistega ühiselt, mida peame tegema ise; leiame vajalikud inimesed oma meeskonda; leiame vabatahtliku, kes meid aitab; arutame liikmetega proaktiivselt organisatsiooni seisukohti oma valdkonnas
Rahastamine	Kuidas toimub organisatsiooni ja tema tegevuse rahastamine? Kas organisatsioonil on piisavalt vahendeid saavutada eesmärgid õigel viisil ehk teha õigeid asju, mitte ilmingimata kergemaid asju või neid, mida kogu aeg tehud? Kas vahendite plaanimisel ja leidmisel on arvestatud peamiste sihtgruppidega ja organisatsiooni projektidega (teenused, huvikaitse)? Kas vahendite puhul on arvestatud nii raha kui ka inimeste aja ja oskustega, sh vabatahtliku tööga? Kas tegevuseks vajalikud ressursid (materjalne baas, raha, inimesed jne) on tagatud? Milline on olnud finantsstabiilsus viimasel paaril aastal ja millised on plaanid paariks järgnevaiks? Kas organisatsioonil on aastaelarve? Kas projektielarved on tehtud aastaelarve põhjal? Kas organisatsioonil on eri rahastusallikaid – ärisektor, omavalitsus, eraannetajad, liikmed, fondid, omateenitud tulu jm?	Nt teeme aasta eelarve (mitte ainult üksikuid projektide eelarveid); teeme rahavoogude plaanid; kaardistame kõik võimalikud rahastamisallikad; mõtleme läbi, et eelarvesse on arvestatud kõik eesmärgid ja vajalikud organisatsiooni arenguga seotud kulud; teeme oma teenusele korraliku omahinna- ja väljamüügihinna arvestuse; õpime selgeks tabelarvutusprogrammi
Teavitust	Kas organisatsioonil on läbi mõeldud teavituskanalid ja tagatud regulaarne infovahetus kõigi oluliste partneritega? Kas organisatsioon tegeleb nii enda, teema kui ka sihtgrupi mainekujundusega?	Nt otsime vabatahtliku, kes aitab meil teavitust läbi mõelda; otsustame, millistes küsimustes me reageerime, mida ignoreerime ja mille suhtes oleme proaktiivsed; läbime esinemiskoolituse

NÄIDE

Tartumaa Rahvakultuuri Keskseits võttis aega ja energiat, et EMS-Li arenguprogrammis põhjalikult sissepoole vaadata ja oma tugevused-nõrkused välja selgitada. “Kui ikka ei tea, kus asud, siis on väga raske mingit kindlat sihtpunkti ja teed sinna määrata,” ütles tegevjuht Margit Reinkubjas. Konkreetse programmi abil said mitu igapäevategevust selgemad sihid ja mitu probleemi lahendatud.

NÕUANNE

Peamine on meelest pidada, et see, mida teete, ei peaks olema tehtud lihtsalt tegemise või kellelegi tegevuse leidmise eesmärgil. Tegevuste abil saavutatakse mingeid eesmärke, mis on organisatsiooni missiooni saavutamiseks vajalikud. Näiteks pole vaja lihtsalt liikmeid kaasata (üks tüüpilisemaid eesmärke ühendustel). See pole üldse oluline, kuni pole selgeks räägitud ja mõeldud, MIKS seda tehakse ja MIDA see endaga peaks kaasa tooma – kas mingi uue kvaliteedi, mingi legitiimsuse, mingi teadmise, mida muidu ei ole vms. Mõned eesmärgid peavad olema seotud ühenduse väljapoole suunatud tegevusega, aga paar peaksid kindlasti olema suunatud sissepoole, nt juhtimise, valitsemise, rahastamise, teavituse jms seotud ülesanded.

Teema	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
-------	-------------------	---

PÜRAMIIDI ALUMINE OSA (vaata joonist lk 15)

Organisatsiooni struktuur: kas organisatsioon on üles ehitatud ja selle töö korraldatud sellisel, et ta on avatud uutele ideedele ja muutustele, sobiliku töökorraldusega, tal on inimesi ja kas nad teavad, mis on nende vastutus ja ülesanded?

Valitsemine (nõukogu ja/või juhatus)	Kas organisatsiooni juhtimine, nii nõuandval kui ka igapäevasel tasemel, on korraldatud vastavalt missioonile, eesmärkidele ja soovitud tulemustele? Kas peame leidma teistsuguste oskuste ja teadmistega inimesi?	Nt vähendada nõukogu liikmete arvu; tooma nõukogusse mõne erilise vajaliku oskusega inimese; eristama palka saavad juhtorgani liikmed vabatahtlikest
Juhtimine (juhatus ja/või tegevjuht)	Kas juhil on organisatsiooni tegevuseks vajalikud teadmised (info, väljaõpe, läbitud koolitused vms), kas ta teadvustab vastutust nii organisatsiooni liikmete kui ka kogukonna ees, tegeleb aktiivselt organisatsiooni suunamise, juhtimise ja esindamisega? Kas ta saab aru, mis ta ümber toimub, oskab seda kasutada või selleks valmistuda, loob eesmärkide saavutamiseks sobiva strateegia ja analüüsib, kas soovitu saavutati? Kas juht on tugev liider, inimene, kes teadvustab organisatsiooni eesmärgi ja esindab kogu meeskonda?	Nt vaatame läbi juhi ja juhatuse rollid; võtame tööle tegevjuhi; jagame juhatuse liikmetele täpsed vastutusvaldkonnad või võtame juhatuse liikmetelt vastutusvaldkonnad ära; määrame juhatuse liikme(te)le juhtimise eest palga (lisaks projekti juhtimisele)
Töötajad/vabatahtlikud	Kas tööjaotus ja vastutusala on organisatsioonis mõistlikult struktureeritud? Kas inimestega tegeletakse süsteemselt? Kas pakutakse enesetäiendamise võimalusi? Kuidas toimub tasustamine ja kompenseerimine? Kas inimesed vahetuvad sageli või üldse mitte? Kas seda plaanitakse? Kas organisatsioonil on palgalised töötajad või vabatahtlikud? Kuidas neid leitakse? Kas organisatsioon pakub vabatahtlikele eri professionaalsusastmega võimalusi (nt kontoriabiline, konverentsil registreerimine, finantsjuhtimine, meediatöö jne)? Kas organisatsioon pakub vabatahtlikele võimalusi, mida need ootavad?	Nt arutame läbi ja paneme paika, millised on tasustatud tööd ja millised vabatahtlikud; leiame vabatahtlikele juhendaja; teeme vabatahtlike programmi; läbime inimeste juhtimise koolituse; vaatame üle organisatsiooni tööjaotuse
Organisatsiooni ülesehitus	Kas organisatsioonil on allorganisatsioone, osakondi? Kas ta on mõne teise organisatsiooni liige või allorganisatsioon? Kas organisatsiooni struktuur on hierarhiline, võrgustikulaadne, orienteeritud projektidele vms? Mis roll on liikmetel? Kas need sobivad, arvestades organisatsiooni eesmärgi? Kas valitud tegutsemisvorm – MTÜ, SA või seltsing – on kõige sobivam soovitud eesmärkide saavutamiseks?	Nt mõtleme läbi, kuidas oma liikmeskonda hallata ja mis roll liikmetel on; suhtleme liikmetega ja teeme selgeks nende ootused organisatsioonile; muudame end MTÜst sihtasutuseks (või vastupidi); õpime, kuidas teised sarnased organisatsioonid on üles ehitatud

Teema	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
PÜRAMIIDI KÕIGE PÕHI (vaata joonist lk 15)		
Toimimise tõhusus: kas me toimime nii, et see aitab meil tegevusi tehes eesmärged saavutada?		
Suhtluskanalid	Kas suhtluskanalid inimeste vahel (töötajad, nõukogu ja juht jne) toimivad ja kas neil on head suhted?	Nt mõtleme läbi, kuidas info liigub, ja kõrvaldame kitsaskohad
Tagasiside	Kas projektide või teenuste pakkumisega seotud info laekub organisatsiooni? Kas liikmetelt, rahastajatelt jt küsitakse regulaarselt tagasisidet organisatsiooni tegevusele ja teenustele? Kas seda osatakse kasutada?	Nt kogudes jooksvalt infot mõne teenuse kohta, teeme vajalikud parandused ja muudatused; otsustame, et ei korralda koolitusi enam nädalavahe- tusel (või vastupidi)
Koolitused	Kas organisatsioonis on inimesi või inimeste grupe (nt projekti tiim, nõukogu, vabatahtlikud), kes vajavad koolitust?	Nt teeme nõukogule kui grupile ühise koolituse (nõukogu arendamine); korraldame regulaarselt vabatahtlike koolitusi; saadame tegevjuhi inimeste juhtimise koolitusele
Tööjaotus ja delegeerimine	Kas kõigil on olemas töökirjeldused ja selge vastutus? Kas inimesed teavad ja on läbi mõelnud, kuidas ühe inimese töö mõjutab teist jne? Kas üks teeb kõike või on tööjaotus? Kas ülesandeid jms delegeeritakse töötajate, nõukogu ja vabatahtlike seas?	Nt teeme organisatsiooni kaardi, kus kirjas, kuidas ühe inimese töö mõjutab teist; hoolitseme, et lepingutega (sh vabatahtlike omadega) kaasnevad alati töökirjeldused
Projektid	Kas organisatsiooni teenused/projektid toetavad üksteist ja on omavahel sünergias ajalisel ja eesmärkidelt ehk kas lõppefekt on suurem mitme mõjuri koostoimel?	Nt vaatame üle, et ühest projektist saadav info või tulemused annavad sisendi teisele projekti; võimalusel ei ajasta kaht suurt projekti ühele ajale
Inimesed	Kas toimuvad regulaarsed kohtumised töötajate/ vabatahtlikega? Aga nõukogul/juhatusel juhiga?	Nt lepime kokku (nõukogu, juhatus) arenguveestlused tegevjuhiga; juht seab sisse regulaarsed kohtumised töötajatega
Avatus ja innovatsioon	Kas organisatsioonis on hästi organiseeritud uute ideede kogumine, rakendamine ja uurimine? Kas töökorraldus ja suhtlemine on selline, mis julgustab uute lahenduste ja ideede sündi? Kas inimesed tahavad mõelda kastist väljas? Kas inimesed oskavad ja tahavad üksteiselt ja ka väljastpoolt organisatsiooni õppida?	Nt loeme läbi vabakonna tulevikugrupi raportid ja otsime välja kõik meie tegevusi puudutavad arengud; korraldame korra aastas (strateegia)seminari, kus arutame trende; külastame teisi organisatsioone ja õpime nende näidetest

Organisatsiooni **tegevus-**keskkonna analüüs

Lisaks väliskeskkonna jõudude ja organisatsiooni kontrolli all oleva sisekeskkonna analüüsile vaatame ka neid mõjutajaid, mis on osaliselt organisatsiooni suunajate ja teostajate kontrolli all ning mida teostajad saavad (osaliselt) ise muuta ja kujundada sõltuvalt oma tugevustest ja nõrkustest ning mõjust.

Organisatsiooni kontroll muutujate üle sõltub suuresti tema seni saavutatud mõjust. Kui organisatsioon on oma tegevust alles alustanud või pole seni suurt mõju saavutanud, siis on vahest arukas just sellele plokile tähelepanu pöörata ning mõelda, mida peaks tegema, et rohkem muutujaid enda kontrolli alla saada.

Teema	Kontrollküsimused	Mida peab organisatsioon oma struktuuris, käitumises või tehniliselt muutma või tegema, et neid arenguid ennetada või ära kasutada?
<p>Turud: teenuseid ja projekte kasutavate või nendega seotud tegelike või tulevaste klientide kogumid ja/või kohad</p> <p>Sihtrühmad: inimeste grupp sihtturust, kellele teenus, toode või sõnum on suunatud</p> <p>Kliendid: osa turust või sihtrühmast, kes hakkavad teenust ja projekte tarbima, keda huvitab organisatsioon ja kel on oma vajadused (füüsiline ja vaimne heaolu), soovid (kus, millal ja kuidas teenust pakutakse) ning ootused (pikaajalised soovitud tulemused)</p> <p>Esmased kliendid: inimesed, kelle elu tänu organisatsiooni tegevusele muutub</p> <p>Toetavad kliendid: vabatahtlikud, töötajad, liikmed, rahastajad, toetajad, partnerid jt kelle vajadusi tuleb ka rahuldada</p>	<p>Millised on organisatsiooni peamised sihtrühmad? Mis toimub organisatsioonide suuruse, kasvu, jaotuse ja füüsilise asukohaga? Mida nad vajavad? Millised on suure ja millised väikese kasuteguriga grupid?</p> <p>Kes on esmane sihtrühm, kelle vajadusi me rahuldame ja kelle elu tänu meile muutub? Mis on see väärtus, mida organisatsioon oma inimestele ja esmasele sihtrühmale toob – teenused, tooted, muutused poliitikas vms?</p> <p>Kuidas praegused ja tulevased kliendid hindavad organisatsiooni ja konkrente, eriti mis puudutab mainet, mõjusust, teenuste/projektide kvaliteeti, inimesi ja maksumust?</p> <p>Millised kliendid ja mille alusel teevad oma otsuseid organisatsiooniga liituda, seda toetada, koostööd teha, tema teenuseid tarbida?</p> <p>Millised on klientide prognoositavad vajadused ja ootused?</p> <p>Kus organisatsioon tegutseb ja kus ta võiks tegutseda või ei peaks seda tegema?</p> <p>Kas organisatsioonil on teadmisi turunõudlusest ning kas ta suudab eraldada sobivaid sihtrühmi oma teemale ja vajadustele?</p>	<p>Nt arutame läbi, kelle jaoks organisatsiooni vaja on ja kellele mis väärtust luuakse; leiame vabatahtliku, kes teeb turuanalüüsi; kirjeldame oma peamist sihtrühma, oma keskmist klienti ja hindame tema vajadusi; laiendame oma tegevust Tallinnast Narva; teeme kirjelduse, millised kliendid milliseid teenuseid kasutavad; teeme klientide seas küsitluse; loeme süsteemselt uuringuid ja materjale, et teada, mis meie klientidega toimub; mõtleme läbi, kas oleme kõikide sihtrühmadega tegelema; teeme teenusele või ideele turundusplaani või äriplaani</p>

<p>Konkurendid (kõik, kes konkureerivad ka heas mõttes sama tähelepanu, raha, liikmete, vabatahtlike ja ka turuosa pärast, nt teised ühendused projektikonkurssidel, samade sihtgruppidega töötavad teised organisatsioonid või riigieelarveliste toetuste saajad.</p>	<p>Kes on peamised konkurendid, kes konkureerivad organisatsiooniga tähelepanu, turuosa ja klientide pärast? Millised on nende eesmärgid ja tegevusstrateegiad?</p> <p>Millised on nende tugevused ja nõrkused?</p> <p>Kas tehakse koostööd?</p> <p>Millised muutusi ja arenguid saab prognoosida?</p> <p>Konkurents on kasulik ja vajalik, sest see sunnib meid oma oskusi ja kogemusi efektiivsemalt kasutama ning aitab välja tuua nõrgad kohad.</p>	<p>Nt teeme korraliku konkurentide ülevaate; viime end kurssi nende eelistega ja tugevustega; leiame need, kellega teha koostööd; analüüsime, mis meie valdkonnas või meie konkurentidega tõenäoliselt toimuma hakkab</p>
<p>Levitamine (oma projektide ja teenuste pakkumine ja eestkoste tegemine)</p>	<p>Milliseid kanaleid organisatsioon kasutab oma teenuste/projektide pakkumiseks?</p> <p>Kas organisatsioon teeb kõike ise või kasutab teisi pakkujaid, nt allorganisatioone, lepingupartnereid?</p> <p>Kas oleks vaja neid kanaleid uuendada ja muuta?</p>	<p>Nt kirjeldame endale oma väärtusahelat ehk tervikpilti kõigist osalistest, kellele ja kellega koostöös väärtust luuakse; vaatame üle, kas kliendid on rahul sellega, mille kaudu või kuidas nad praegu teenuseid saavad</p>
<p>Rahastajad, varustajad ja vahendajad (need, kes pakuvad organisatsioonile tegevuseks vajalikke ressursse; need, kes aitavad organisatsioonil oma teenu-seid ja projekte pakkuda)</p>	<p>Kes rahastavad organisatsiooni: millised on nende ootused ja milliseid muutusi võib ette näha?</p> <p>Kes varustavad organisatsiooni: kust saadakse infot, töövahendeid, abiteenuseid (nt raamatupidamine)?</p> <p>Milliseid muutusi on varustajate käitumises ja hindades ette näha?</p> <p>Kas nad on tasemel; on neid piisavalt; millised muudatused toimuvad?</p> <p>Kes on need inimesed ja organisatsioonid, kelle kaudu organisatsioon oma tegevust saab pakkuda (nt koostööpartnerid)?</p> <p>Kas on tugikeskused, katusorganisatsioonid, koolituskeskused jne, mis pakuvad organisatsioonile juurdepääsu tegevuseks vajalikule teabele, tehnikale, koolitustele, tehnilisele abile (nii Eestis kui ka välismaal) jms?</p> <p>Kas on olemas võrgustik, mis kergendab sellise teabe jagamist?</p> <p>Kas on olemas katusorganisatsioon või ümarlaud või mõni muu töövorm, mille kaudu organisatsiooni teema on väljendatud ja mis ühiste huvide eest seisab?</p>	<p>Nt suhtleme oma rahastajatega regulaarselt; lisaks aruandele anname rahastajale infot ka oma tulevastest plaanidest ja vajadustest; kui keegi teeb midagi meie eest või on meie lepingupartner, siis kas ta teeb täpselt nii, nagu kokku lepitud ja oodatud; viime vajalikud teemad võrgustikku; kasutame MAKide abi</p>

Avalikkus (huvigrupid, kes huvituvad organisatsioonist või kes organisatsiooni mõjutavad)	Millised grupid (rahastajad, meedia, avalik sektor, kodanikud jne) on organisatsioonile peamised ohtude ja võimaluste allikad?	Nt leiame positiivselt meelestatud ajakirjanikud ja töötame nendega; teeme teavitusplaani oma sõnumite edastamiseks; leiame meeskonda meie teemat aktiivselt ja positiivselt kuvava (tuntud) inimese; paneme kodukale välja aruanded, plaanid ning info organisatsiooni ja rahade kohta; mõtleme läbi, kuidas me oma seisukohti ja milliste tõenditega esitame
	Mida on organisatsioon teinud, et nende gruppidega tegeleda?	
	Kas organisatsiooni tegevus on avalikkuse tähelepanu all?	
	Kas organisatsiooni tegevust või teemat kajastatakse meedias positiivselt?	
	Kas avalikkus mõistab organisatsiooni olemust ja tegutsemispõhimõtteid?	
	Kas ettevõtjatel ja ametnikel on organisatsioonist positiivne arvamus?	
	Kas nad loodavad organisatsiooni kui usaldusväärse eksperdi ja infoallika peale?	

Üskõik kui suur, väike, noor, kogunud, keeruline või lihtne organisatsioon on, käi need küsimused korra põhjalikult ja seejärel teatava regulaarsusega läbi (vasta ise ja kogu tagasisidet) ning anna hinnang. Vahele ei tasu jätta ühtegi küsimust, sest organisatsiooni arenedes vajadused muutuvad ning tähelepanu ja jälgimisvõime on organisatsiooni arendamise üks alustalasisid.

NÕUANNE

Näiteks tänu arenguprogrammile julges viit kodutute loomade varjupaika ühendav Varjupaikade MTÜ võtta palgale osalise tööajaga raamatupidaja. Enne ostis juhataja seda teenusena sisse, kuid tundis, et ei piisa sellest, kui keegi hoiab lihtsalt paberid korras. Nüüd on raamatupidaja üks Varjupaikade MTÜ töötajatest, ta on teemas sees ja osa meeskonnast. Tänu sellele on organisatsioonil palju parem ülevaade toimuvast; juhil on parem ülevaade rahavoogudest, tuludest-kuludest, ta saab pidevalt kõige kohta küsida ja talle ka vastatakse kohe. Tänu sellele on juht omakorda osanud palju täpsemini ja õigemini teha riigihangete pakkumusi ja põhjendada lepingupartneritele teenuste hindade kujunemist.

NÄIDE

IV Muutuste juhtimine

Kui strateegiaga (missioon, visioon, eesmärgid) vaatame, et teeksime õigeid asju, siis taktikaga (tegevustega) vaatame, et me neid asju ka õigesti teeme.

*Ants Sild,
BCSi juht*

Kui organisatsioon on analüüsitud ja vajadused hinnatud, tuleb panna diagnoos ja otsustada arendusprojektid ehk see, mille lahendamine on oluline, ning teha plaan organisatsiooni arendamiseks, kinnitades sh ka eelarve ja vastutajad.

Muutuste võtmeks on inimesed ning nende taju ja ettekujutused. Selles peitub ka peamine põhjus, miks organisatsiooni arendamisega tegeleda ei tahta – keegi ei tea ette, kuidas inimesed reageerivad. Igal sammul tuleb arvestada sellega, kuidas inimesed olukorda tajuvad ja sellest sellest tuleneva käitumisega. Seda võib proovida ka ennustada.

Tulemuste diagnoos ja otsustamine

Organisatsiooni eneseanalüüsi käigus saad organisatsiooni kohta teada palju, aga iga detail pole prioriteet ja mõnega ei ole midagi peale hakata. Seepärast on oluline hinnata, mida eneseanalüüs räägib, ja mõista, millised ülesanded on organisatsioonile olulised. Diagnoosi eeldus on, et organisatsiooni struktuur, juhtimine, haldamine, suhtlemine, protseduurid ja teised vajalikud elemendid ehk eelmine osa on põhjalikult läbi töötatud ja analüüsitud.

Diagnoos ja valikute tegemine

Kui analüüs tehtud, on aeg koguda arendamist vajavad teemad ja küsimused kokku, panna analüüsi tulemusena saadud teabele toetuv diagnoos organisatsiooni tervise kohta ning otsustada, millised on põhiprobleemid, millised kaasnevad probleemid, millised tagajärjed ning kuidas neid lahendada asuda. Ka see tuleb otsustada, millele üldse tähelepanu ei pöörata, sest eneseanalüüs toob välja igasuguseid asju, kõigega ei ole võimalik tegeleda ega ole ehk kohe vajagi. Enda aus hindamine ja diagnoosi panek on tervise seisukohalt ülioluline – kui diagnoos valesti läheb, siis lähevad valesti ka selle põhjal tehtavad otsused ja tagajärjed võivad olla saatuslikud.

Seejärel tuleb otsustada, millised on need probleemid, millega tuleb tegeleda kohe, millised takistavad teiste arengut, millised nõuavad rohkem aega ja teadmisi, millised ei ole põletavad ja millised ei ole organisatsioonile olulised.

Probleemi algpõhjuse leidmine

Raamatu alguses rääkisime põhjuse ja tagajärje seostest. Üles tuleb otsida probleem, mida lahendada, mitte tagajärg. Otsuste tegemisel aitab probleemipuu meetod, kus probleemina otsitakse mistahes kitsaskohta või segavat asjaolu, sõltumata selle ulatusest, ning määratakse probleemide seosed ja hierarhia.

Valikute tegemise meetodeid on teisigi. Valida tuleb endale meeldiv ja sobiv; peasi, et valikud tehakse, nendes lepitakse ühiselt kokku ning nad pannakse kirja. Alles siis saab sõnastada konkreetsed eesmärgid, leida vastutajad, ajaraam ja eelarve.

2008. aastal oli Eesti Õpilasesinduste Liit seisus, kus viis töötajat dubleerisid üksteise ülesandeid ja töötulemusi ei olnud. Kuigi otsuseid tegi juhatus, oli õpilasliidu iseärasusest tulenevalt organisatsiooni töötajatel väga oluline roll. Nende ülesanne on anda juhatajale nõu ning seletada keerulisemaid seaduselõike õpilastele mõistetavas keeles, et õpilased saaksid teha mõistlikke otsuseid. Organisatsiooni arendamise protsessis lasti senised viis töötajat lahti ja tööle võeti kaks uut, kel olid multifunktsionaalsed oskused: poliitikanõunik, kes nõustab juhatus ka organisatsiooni juhtimise teemadel, koostab meediaplaani ning valmistab õpilased ette avalikkuse ees esinemiseks, ning tegevjuht, kes vastutab organisatsiooni igapäevase toimimise eest. Temalt eeldati nii raamatupidamisoskusi kui ka seaduste tundmist, et organisatsioon toimiks ja õpilased saaksid tegeleda õpilaspoliitikaga. Kaks uut inimest tegid tööd oluliselt efektiivsemalt. Organisatsioon arenes kiiresti. Hoiti kokku ka suurel hulgal töökulusid, mida oli olnud raske katta. Tulemuseks oli organisatsiooni eelneva aasta puudujäägi likvideerimine ning eesmärgilise töö efektiivsemaks muutmine. See saavutati personali väljavahetamise ning kontori asukoha muutmisega.

NÄIDE

Oluline on leida õiged seosed ja näha probleemi põhjusi, mitte tagajärgi. Kas rahapuudus on probleem? Ilmselt mitte, pigem on selleks suutmatuse vahendeid plaanida. Ka suutmatusel vahendeid plaanida võib olla omakorda algprobleeme, nt oskamatus eelarveid teha, Excelit kasutada vms. Alustada tuleb õige probleemi lahendamisest.

NÕUANNE

Lõplik otsustamine

Iga probleemi kohta küsimustele vastates saab selgeks, mis on oluline ja mis mitte. Siis tuleb määrata 2–4 kõige tähtsamat kriitilist arendustegevust (arendusprojekti), mida järgmise aasta jooksul tegemata ei jõua oma eesmärkideni aastaks N. Seejärel pannakse arendamist vajav organisatsiooni jaoks olulise järjekorda: eespool see, mis on tõeliselt probleemne ja millest sõltub järgmiste asjade lahendamine. Iga arendusprobleemi lahendamise plaani vaadates kasuta Harvey ja Browni kontrollküsimusi.

Võimalikud tulemused	Võimalik rakendamine	Võimalik omaksvõtmine
<ul style="list-style-type: none"> Kas see plaan/tegevus aitab lahendada põhiprobleeme? Kas sel on mingeid muid positiivseid väljundeid? Kas tegevuse tulemusena olukord muutub (mõjus)? 	<ul style="list-style-type: none"> Kas ettepanud tegevused ja võtted ka tegelikult töötavad? Millised on tegelikud rahalised ja tööjõuga seotud kulud? Plaanitud kulude võrdlus loodetud tulemustega (tõhusus) 	<ul style="list-style-type: none"> Kas see plaan on sinu inimestele ja sihtrühmadele vastuvõetav? Kas see plaan on piisavalt läbimõeldud ja katsetatud? Kas plaani on oma inimestele, liikmetele ja sihtrühmadele selgitatud?

Otsustada saab mitmeti.

- Otsustatakse ühiselt: kuna meie ühendused on tavaliselt väikesed, siis saab probleemidele koos otsa vaadata, nt panna iga valdkond ja probleem eraldi paberile ja lasta inimestel hääletada. Valikuid tehakse ühise arutelu ja hääletuse käigus. Aga ka siis, kui seotud inimesed on saanud oma eelistused välja öelda, vastutab juhtkond. Mõni ühendus laseb liikmetel hääletada soovitud ideede üle. See on küll sobiv viis väliste eesmärkide otsustamiseks (nt mis teenuseid peaks pakkuma või mis suunda peaks ühendus rohkem arendama), kuid kahtlane, kas kõik liikmed suudaksid otsustada näiteks kontorisisese suhtluse või finantssüsteemi korralduse üle.
- Otsustab juht, juhatus või nõukogu: juhtkonna asi on teha lõplik otsus, sest probleemide lahendamise järjekorda tuleb hinnata rahalisest, töömahu, oskuste ja mõttekuse vaatevinklist. Mõni ühendus eelistab, et ainult juhtkond tegelebki diagnoosi ja otsustamisega, töötajaid kaasamata.

Eesmärkide püstitamine ja tegevuste kirjeldamine

Diagnoosile järgneb parandava tegevusplaani koostamine (eraldi või organisatsiooni üldise tegevuskava osana). Selles on nii lühi- kui ka pikaajalisemad arendusprojektid, et parandada organisatsiooni efektiivsust. Igas arendusprojektis on toodud vajalikud tegevused, ressursid ja vastutaja, st kirja pannakse, kuidas, kellega, millal ja milliste vahenditega (aeg, raha, teadmised) neid saavutama hakatakse.

Eraldi organisatsiooni arendamise tegevuskava ei ole ilmtingimata teha vaja, kõige targem on integreerida tegevused organisatsiooni üldisesse tegevuskavasse, sest siis on kõigile arusaadav, et arendamisega seotud eesmärgid ja tegevused moodustavad igapäevase tegevuse lahutamatu osa. Tee terve protsessi ajakava, algusest (ehk oma inimeste veenmisest ja analüüsist) alates kuni soovitud tulemuseni, seejärel vaata, et olulised tegevused ei satuks suvele või aastavahetusele. Plaani, milliste otsuste tegemiseks on vaja üldkoosoleku otsust või millal saab täis nõukogu liikmete aeg, juhul kui soovitakse nõukogu uuendada.

NÕUANNE

Missiooni ja visiooni tähtsus organisatsiooni arendamises

Ükskõik millised on organisatsiooni arendamise eesmärgid, peavad need olema seotud organisatsiooni missiooni ja visiooniga. Näiteks eesmärk, et organisatsioonil oleksid aktiivsed liikmed, peab olema arusaadaval viisil seotud põhjendusega, miks aktiivsed liikmed olulised on. Eesmärk, et huvikaitse oleks professionaalne, peab olema seotud organisatsiooni sisulise eesmärgiga: huvikaitse on üks oluline tegevus ja viis sisuliste eesmärkide saavutamisel.

Võimalik, et eesmärk on aga hoopis motiveeriva ja selge visiooni ja missiooni loomine või arusaadava ja ühiselt jagatud strateegia koostamine või loogiliste eesmärkide sõnastamine.

Selleks et oma visioon, missioon ja eesmärgid sõnastada, kasuta näiteks "Mõju hindamise käsiraamatut". Läbimõeldud ajurünnakute, seminaride jms vormis peab organisatsioonil tekkima ühine arusaam sellest, MIKS ta olemas on, MIDA ta saavutada soovib ja MIDA ta selleks teeb.

MTÜ-l Linnalabor puudus EMSLi arenguprogrammiga liitudes selge missioon, rääkimata konkreetsetest eesmärkidest, miks üldse koos käidi. Oldi pigem sõprade klubi, mis üritas kuidagi professionaalsemaks muutuda, sest ühiskondlik nõudlus oli olemas. Linnalabor tunnetas, et nõudlusele vastata soovides nad sellise klubina jätkata ei saa. Koostati skeem, millel on näha ühiskondlik nõudlus, Linnalabori kompetents ja nende kahe haakumiskohad ehk see, mida Linnalabor suudab sihtrühmadele pakkuda. Praeguseks on Linnalabor läbi-räägitud ja kokkulepitud visiooni, missiooni ja selgete eesmärkidega organisatsioon.

NÄIDE

Organisatsiooni arendamise eesmärgid

Eesmärk peab olema sõnastatud olukorrana või tulemusena ning peab olema arusaadav, mida see tähendab ja millal saab öelda, et eesmärk on saavutatud.

Igal organisatsioonil on mõttekas oma strateegias, plaanis või tegevuskavas sõnastada kohe nii väljapoole suunatud eesmärgid kui ka need, mis on seotud organisatsiooni arendamisega.

Eesmärk aktiveerida liikmeid või nõukogu on arusaamatu, kui pole öeldud, miks seda on vaja teha, mida see annab, mida see aktiveerimine tähendab jne. Eesmärk, et meil on 50% liikmetest aktiivsed, kes osalevad üldkoosolekul, annavad tagasidet vms, on hoopis teine tera, arusaadav ja hinnatav.

NÄIDE

Kuidas visiooni, missiooni ja eesmarke sõnastada, loe lk 48 ja eesmärkide kohta veel ka lk 70-73.

Organisatsiooni arendamiseks vajalikud tegevused

Kui eesmärgid paigas, tuleb kirja panna nende saavutamiseks vajalikud tegevused. Eesmärkide ja tegevuste ühendamisel sünnivad arendusprojektid. Eesmärgid ja tegevused peavad olema nii selged ja lahti kirjutatud, et neid saab jälgida ja hiljem tulemusi hinnata.

Tegevused muutuste elluviimiseks jagunevad kolmeks

1. tehnilised: muudetakse seda, kuidas tööd tehakse;

2. struktuurilised: muudetakse midagi organisatsiooni struktuuris;
3. käitumuslikud: tegevuse tulemusena õpitakse asju nägema ja tegema teistmoodi.

Eesti Ornitoloogiaühingu üks olulisem muutus arenguga tegelemisel oli koostöös nõustajaga sündinud tegevuskava, mida nüüd igal aastal ka üle vaadatakse ja uuendatakse. Ilmselt need projektid andsid tuge ka ühingu juhtorganite ja töörühmade strateegilisemaks mõtlemiseks.

NÄIDE

Näidis

Iga eesmärk vajab tegevusi, mis aitavad seda eesmärki saavutada. Seepärast on raske täpselt öelda, mis tegevustega täpselt organisatsiooni arendada. Siin on mõned arendamist vajanud teemad, probleemid, eesmärgid ja tegevused, mida EMSLi arenguprogrammis osalejad on kasutanud. Tegevused kordavad osaliselt analüüsis kasutatud näiteid.

Igal organisatsioonil on need erinevad ja siintoodud on ainult näitlikustamiseks!

Endale tabelit tehes lisage veel üks tulp "Probleemi olulisus ja märkused" ja hinnake skaalal 1–5, kui palju see probleem takistab tööd tegemast või edasi liikumast. Kõige rohkem punkte saanud teema/probleem ongi see, mille lahendamine esmajärjekorras ette võtta. Seejärel hinnake, kui palju aega see võtab ja kas teil on vahendid (raha, inimesed, oskused) selle teemaga tegeleda. Siis saab arenguprojektide kohta lõpliku otsuse teha .

NÕUANNE

Terve organisatsiooni arendamise protsess on mõistlik üles kirjutada kas memo või slaididena nagu projektiplaan või strateegiagi: millal mida analüüsiti, mis tulemusteni jõuti ja mida nüüd edasi tegema hakatakse. Nii ei jää see ainult asjaga seotud inimeste pähe, vaid on üldkasutatav materjal, mida saavad lugeda ja millest õppida ka organisatsiooniga tulevikus liituvad inimesed.

Organisatsiooni arendamise sagedasemad probleemid	Võimalikud eesmärgid	Võimalikud tegevused
<p>Missioon ja eesmärgid on ebaselged või puuduvad</p> <p>Me ei mõista oma mõju</p> <p>Strateegias, kodulehel ja põhikirjas on erinev missioon</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eesmärgid on sõnastatud lihtsalt ja arusaadavalt, muudame need tegevustest olukorraks või tulemuseks Oskame sõnastada ja mõistame oma mõju Meil on selged kriteeriumid tegevuste tulemuste ja mõju hindamiseks 	<p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> Vaata praegused eesmärkide sõnastused üle ja tee need arusaadavaks, selgeks ja saavutatavaks, lisa selged hindamiskriteeriumid Loe läbi mõju hindamise raamat Tee mõjuraport <p>Käitumuslikud</p> <ul style="list-style-type: none"> Õpi kõiki oma organisatsiooni tegevusi vaatama sellest aspektist, milline mõju ühel või teisel tegevusel on
<p>Strateegia ei ela, see on paber, mis on tehtud ja mis kuskil on, aga seda ei kasutata ega hinnata</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organisatsiooni tegevused on kooskõlas strateegilise plaani, visiooni ja missiooniga Oskame strateegiat kasutada ja see on alus igale otsusele 	<p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> Vaata strateegia üle, et igal eesmärgil oleks juures tegevus. Kui vaja, strateegiat kas täiendatakse või võetakse ebavajalikud asjad sellest välja Tee strateegia põhjal iga-aastane tegevuskava Lisa valdkonna arendamise visioonile ka see visioon, mis rolli ühendus ise mängib või mis suunas soovib areneda <p>Käitumuslikud</p> <ul style="list-style-type: none"> Õpi strateegiat igapäevastes tegemistes kasutama, nt iga projektitaotluse eel kontrolli, kuidas see projekt aitab strateegiat ellu viia
<p>Nõukogu on passiivne, temast ei ole juhile ja organisatsioonile kasu</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nõukogu liikmed mõistavad oma rolli ja vastutust Nõukogu liikmed osalevad koosolekul ja eesmärkide seadmisel Nõukogus on õiged liikmed, kes oskavad ja saavad panustada 	<p>Struktuursed</p> <ul style="list-style-type: none"> Too organisatsiooni uusi (vajalike oskustega) inimesi (nõukogu, juhatus, vabatahtlikud, töötajad) Vähenda/suurenda nõukogu liikmete arvu <p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> Strateegiaarendusseminar nõukoguga, et nad osaleks ja näeks oma rolli Uute nõukogu liikmete eelnev juhendamine, organisatsiooni eesmärkide ja nõukogu liikmete ülesannete selgitamine Edaspidi aastas neli nõukogu koosolekut ja üks strateegiaseminar koos töötajatega <p>Käitumuslikud</p> <ul style="list-style-type: none"> Räägi nõukogu esimehe ja liikmetega läbi nende aktiivsus organisatsiooni esindamisel

<p>Juhatuse liikmete vahel on konflikt, sest liikmed panustavad erinevalt, osa saab tasu ja osa ei taha tegeleda administreerimisega</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juhatuse liikmed täidavad endale võetud kohustusi ega ole kurnatud • Juhatuse liikmed saavad aru, et nende ülesanne ongi organisatsiooni administreerimisega tegeleda • Juhatusel on organisatsiooni juhtimiseks vajalikud oskused • Juhtorganite tööjaotus on otstarbekas ja vaba huvide konfliktist 	<p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaata läbi juhatuse suurus ja ülesanded • Määratle täpselt juhtorganite liikmete vastutusvaldkonnad • Tegevusplaanis märgi ära vastutajad ja võimalik aeg, mis ülesande täitmiseks kulub • Koolita juhatuse liikmeid • Juhatuse liikmed hakkavad juhtimise eest eraldi tasu saama <p>Struktuursed:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otsi juurde kindlate oskustega juhatuse liikmeid <p>Käitumuslikud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juhtorgani liikmed hindavad oma tegevust regulaarselt
<p>Meil ei ole selget ülevaadet oma finantsidest ega nende juhtimiseks vajalikke oskusi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meil on organisatsiooni eelarve, mitte ainult üksikute projektide eelarved, ja see moodustab loogilise terviku • Eelarve ja strateegilised plaanid haakuvad omavahel • Meil on kaardistatud kõik võimalikud rahaallikad ja vahendite saamise võimalused, sh liikmemaksud, annetused ja iseteenitud tulu • Meil on selge strateegia (sh reeglid ja meetodid) ja tegevusplaani vahendite hankimiseks • Meil on rahavoogude plaan ehk realistlik finantsplaani paariks järgneva aastaks • Me teame oma teenuste tegelikku kulu ja oskame määrata õiget väljamüügihinda • Me "müüme" nii otsetarbijale kui ka rahastajale teenust õige hinnaga, mitte seda kunstlikult suurendades ega ka endale liiga tehes 	<p>Tehnilised:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tee organisatsiooni eelarve • Tee ülevaade oma igakuistest ja üksikute kuludest aasta jooksul, et täpselt teada oma vajadusi • Arvuta välja oma teenuse tegelik hind ja seejärel määrata väljamüügihind <p>Käitumuslikud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kohtu mõne finantsjuhiga, pea nõu ja õpi, kuidas korraldada eelarvet ja rahavoogude plaani teha • Koolita ennast finantsasjades
<p>Meil on kogu aeg ajapuudus ja me ei jõua oma töödega valmis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meil on aega tegeleda nii organisatsiooni arendamisega kui ka oma missiooni elluviimisega • Meie inimesed ei ole kurnatud ja neil on aega tegeleda enda arendamisega 	<p>Tehniline</p> <ul style="list-style-type: none"> • Võetakse kasutusele organisatsiooni hõlmav projektijuhtimise tarkvara <p>Käitumuslikud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kutsu appi aja juhtimise koolitaja • Vaata kriitiliselt üle oma senised igapäevategevused ning nende kuluv aeg: kas saab midagi delegeerida, leida appi vabatahtlik, mõnest tegevusest loobuda

Meie liikmed on passiivsed, kuigi vajame pidevalt nende panust ja arvamusi	<ul style="list-style-type: none"> • Meie liikmed teavad, mida organisatsioon teeb, maksavad liikmemaksu ja annavad teavet, kui organisatsioonil on vaja esitada seisukohti • Meie liikmed ei nõua missioonist väljapoole jäävaid asju • Me teame, kes on meie liikmed ja mida nad ootavad 	<p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasuta IT-võimalusi, nt hea tarkvara liikmete haldamiseks • Suhtle liikmetega ja tee selgeks nende ootused organisatsioonile; kogu organisatsiooni tegevuse ja tulemuste kohta tagasisidet • Aruta liikmetega ettevaatavalt organisatsiooni seisukohti oma valdkonnas <p>Struktuurne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaata üle, kes on liikmed ja kas liikmeskonnas peaks tegema muutusi.
Inimesed on väsinud ja uusi inimesi peale ei tule	<ul style="list-style-type: none"> • Meil on nii töötajate kui ka vabatahtlike personalipoliitika • Meie inimesed ei ole üle töötanud 	<p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tee organisatsioonis ajajuhtimise koolitus <p>Struktuursed:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koosta ülevaade vajalikest töötajatest ja nende suhetest ning töökirjeldused • Lepi kokku, kuidas toimuvad edaspidi arenguvestlused <p>Käitumuslikud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muudetakse koosolekute juhtimisstiili
Ühenduse struktuur on ajale jalgu jäänud, ei ole selge ega otstarbekas missiooni täitmiseks	<ul style="list-style-type: none"> • Meie struktuur on selline, mis aitab eesmärged saavutada, ja on loogiline 	<p>Struktuurne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutatakse MTÜst SAKs
Teadlikkus meist on vähenenud ja meie huvikaitsetegevused ei vii soovitud tulemusteni	<ul style="list-style-type: none"> • Meie plaanidest on teadlikud nii rahastajad kui ka meedia • Meil on eestkosteplaan • Kõik juhtorgani liikmed ja töötajad mõistavad, et nad esindavad organisatsiooni kogukonnas ja avalikkuse ees 	<p>Tehnilised</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pane eestkosteplaanid paika ja avalikustage need kodulehel • Aruta teavitustingimustega läbi, kuidas info kõige paremini kättesaadavaks teha • Vaata, kuidas teiste valdkondade organisatsioonid oma huvikaitset teevad <p>Käitumuslikud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aruta inimestega läbi organisatsiooni sõnumid ja nende roll esindamisel

Kõigi teemade kohta on olemas käsiraamatud või koolitusvõimalused.

- **Nõukogu ja juhatus:** “Hea valitsemine: käsiraamat tänastele ja tulevastele vabaühenduste valitsejatele”, EMSL, 2007
- **Teavitus:** “Suhtekorraldusest vabaühendustes: käsiraamat kommunikatsioonist ja meediasuhetest”, EMSL, 2005; “Sõnumiseadja käsiraamat”, Daniel Vaarik, 2014

- **Vahendid:** “Kuidas koguda annetusi ja hoida toetajaid? Käsiraamat vabäühendustele”, EMSL, 2011; “Kuidas korraldada rahaasju: väike käsiraamat ühendustele”, EMSL, 2006
- **Mõju hindamine:** “Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamine”, Heateo SA, 2013, www.heategu.ee/moju-hindamine-2
- **Eetika:** Vabäühenduste eetikakoodeks (www.ngo.ee/eetikakoodeks. “Legitiimsuse, avatuse ja vastutavuse käsiraamat”, lta.civicus.org/download/Turning%20principles%20in%20practice.pdf
- **Kaasamine:** “Kaasamise käsiraamat ametnikele ja vabäühendustele”, EMSL, 2014
- **Ajapuudus:** www.selgepilt.ee
- **Ürituste, sh koosolekute korraldamine.** “Kuidas korraldada konverentse ja viia läbi arutelusid?”, EMSL, 2011
- **Koostöö:** “Hea huvikaitse. Kuidas kaasata liitlasi ja mõjutada otsuseid? Käsiraamat vabäühendustele”, EMSL, 2011
- **Teenused:** “Vabäühendused ja avalikud teenused – partnerlus avaliku sektoriga”, EMSL, 2011
- **Infotehnoloogia:** “IT-juhtimine vabäühendustes”, EMSL, 2006
- **Innovatsioon:** novus.ee

Eesti Puuetega Naiste Ühingu (EPNÜ) eesmärgid olid suured, aga organisatsioon ei suutnud neid täita. Üheks mureks peeti mitteaktiivseid liikmeid. Arendamise protsessiga võeti end kokku, pandi paika EPNÜ missioon, visioon ja väärtused ning otsus, et EPNÜ liigub katusorganisatsiooniks saamise poole. Seejärel arutati, mida liikmeskond EPNÜ-le tähendab. Eesmärgid muutusid selgemaks ja konkreetsemaks ning tegevused sellisteks, millega neid eesmärgi saavutada. Liikmeid on tulnud juurde, EPNÜ on ise aktiivsem ja selle osakondadest saavad tasapisi juriidilised isikud. Viimane on oluline selleks, et nad hakkaksid ise tegutsema EPNÜ väärtuste elluviimisel ega ootaks, et keegi tuleb ja annab juhiseid.

NÄIDE

Ä

ra tee asju, mis tunduvad lahedad ja vajalikud. Tee asju, mis on vajalikud ja lahedad ning aitavad organisatsiooni arendamise eesmärgi saavutada.

NÕUANNE

Maksumus

Kui analüüs ja sellele tuginevad otsused tehtud, saab vaadata, kui palju ja milliseid ressursse – raha, aega, energiat – vaja läheb. Maksumuse kujundamisel tuleb arvestada hinda organisatsioonile, keskkonnale ja klientidele ning võtta arvesse ka mõne uuenduse kasutuselevõtuga kaasnev mugavuse, turvalisuse, enesehinnangu ja väärtuste muutmine, risk, aja- või muud kulud.

Mõned lahendused võivad rahaliselt väga odavaks osutuda, kuid seda vaid eeldusel, et analüüs, diagnoos, eesmärgid ja tegevused on läbi mõeldud ja plaanitud. Kõike võib ju ka ise teha, aga esiteks maksab see igal juhul, sest samal ajal võivad muud olulised asjad jääda tähelepanuta, aga teiseks tuleb mõelda, kas vajalikud oskused on ikka olemas. Näiteks nõukogu arendamine ei ole päris selline protsess, millega ise hakkama saada, võibolla tuleb osta uus raamatupidamis- ja finantsarvestusprogramm, korraldada liikmetele suvepäevad, nõukogule väljasõit, võtta tööle teabejuht või tasuda teenuse hinna väljaarvutamise eest jms.

Selleks et piilt oleks selge,

- mõtle, milleta organisatsioon kindlasti ei saa;
- mõtle, millised on vajalikud ühekordsed investeeringud ning millise rahalise või ajalise kokkuhoiu investeering endaga kaasa toob;
- mõtle, kust raha tuleb, millised on pidevad kulud ja kas need on õigustatud;
- mõtle, mida on võimalik parandada lihtsalt kellegagi nõu pidades või mõnd tarka raamatut lugedes;
- arvuta välja, kui kalliks läheb vajalike muutuste tegemata jätmine.

NÕUANNE

Maksumus organisatsioonile: kui palju üks või teine otsus maksuma läheb, kas kaasnev kasu kaalub üle majandusliku kulu, kas midagi on võimalik saada tasuta või soodsamalt, kas aidata saab vabatahtlik, kas arvestatud on kõiki kulusid?

NÄIDE. Organisatsioon otsustas, et nad ei võta tööle vabatahtlike koordineerimisega tegelevat inimest, vaid värbavad selleks vabatahtliku. Kahjuks tähendas see, et vabatahtlikul ei olnud samaväärselt aega panustada kui palgalisel inimesel ning suurem töömaht jäi endiselt tegevjuhi õlgadele. Inimesed läksid riidu, vabatahtlike tegevus oli endiselt koordineerimata ja nad lahkusid.

Maksumus inimestele: ka tasuta asjadel on alati mingi maksumus – kulub aega ja tähelepanu, muutub elustiil, enesehinnang vms.

NÄIDE. Organisatsioon otsustas kolida odavamale pinnale, liikudes naabrusesse, mis tema töötajatele ja vabatahtlikele ei meeldinud. Osa inimesi lahkus, kliendid külastasid vähem ega saanud enam neid teenuseid, mida varem, ning ka nõukogu liikmed eelistasid kokkusaamisi muudes kohtades.

Maksumus keskkonnale: iga sammu tegemisel tuleb arvestada maksumust keskkonnale, nt transpordikulu, trükiste tootmine jne.

Organisatsiooni arendamist peetakse kalliks, aga arvestamata jäetakse kulu, mis tekib, kui organisatsiooni ei arendata. Seega, organisatsioon peab arendamiseks tehtava eelarve ja ressursside plaani tegemisel välja arvutama kõik seotud kulud ja tulud. Iga organisatsiooni arendamisega seotud otsus on tegelikult ressursi määramise otsus, mille eesmärk on tasakaalustada maksumus ja kasu.

NÄIDE. CIVICUSe asejuhina arvutasin, kui palju aega ja sellest tulenevalt raha palgaks kulub, kui lepingutega seotud administratiivset tööülesannet täidab sisuline töötaja või kui seda teeb mõni selle ala spetsialist. Võtsin aluseks töötaja tunnitasu ja spetsialisti tunnitasu, võrdlesin tööle kuluvat aega ja energiat ning sain tulemuseks, et sama töö tegemiseks kulutasime töötaja peale 500 eurot, aga spetsialisti peale 200 eurot. Seega olin saanud endale ja juhatusele tõendi, mille alusel muuta töökorraldust.

Kui otsused tehtud ja pilt selge, tuleb tegevuskavale lisada eelarve ja ka ajaline panus, mida organisatsiooni arendamiseks vastuvõetud otsused inimestele tähendavad. Rahalisi vajadusi saavad katta ka mõned rahastajad – neile peab selge olema, miks just see kulu on õigustatud.

Lisalugemine:

kuidas eesmärke sõnastada ning nende selgust ja saavutatavust hinnata

Eespool rääkisime, kuidas eesmärke sõnastada. See lisalugemine aitab eesmärkide seadmise ja sõnastamisega seotud küsimused läbi mõelda. Ükskõik kas eesmärke seatakse kogu organisatsiooni strateegias, mõnes projektis või plaanis, nagu näiteks organisatsiooni arendamise omas, peavad need olema loogilised, selged, arusaadavad ja näitama, kuidas missioonist visioonini liigutakse. Lisalugemine sobib iga eesmärgi analüüsiks.

1. Kas eesmärk on iseseisev?

Tegijal peab olema kontroll organisatsiooni arendamise eesmärgi üle. Kui eesmärgi saavutamine sõltub teistest (välistest teguritest), siis väheneb võimalus seda saavutada. Seepärast tuleb oma eesmärgid selle pilguga üle vaadata ja küsida, kelle kontrolli all nende saavutamine on. Ei pea muutuma ega muutma ainult seepärast, sest teised ju nii teevad või keegi nii käsib. Keskenduda tuleb eelkõige sellele, mida tegija ise ja tema kolleegid muuta ja parandada saavad.

NÄITEKS on organisatsiooni arenguga seotud eesmärk "Meil on stabiilne sissetulek avalikust sektorist" ilma selgituseta ohtlik, sest see ei ole sinu kontrollida. Selle asemel on mõttekas eesmärk "Meil on vahendite kogumise plaan koos tegevuskavaga, mis on arvesse võtnud kõik meile mõeldavad sissetulekuallikad" või selle täpsustamine, mida suhetes avaliku sektoriga täpselt soovitakse saavutada, nt "Meil on mitmeaastane tegevustoetuse leping".

2. Kas eesmärk on sõnastatud selgelt, põhjendatult ja positiivselt?

Motiveerivam on liikuda selle poole, mida tahetakse, kui selle poole, mida ei taheta. Senise tegevuse muutmine lihtsalt seepärast, et see ei meeldi, või seepärast, et ei taha teha seda, mida tegi eelmine juht, võib tähendada, et teed küll midagi uut, kuid see on organisatsiooni jaoks sobimatu või ei meeldi kolleegidele.

Kui eesmärk on kõikkelubav ja mittemidagiütlev, siis pole ka selge, mida saavutada soovitakse või kas eesmärk on saavutatud.

NÄITEKS eesmärk "Meil on aktiivne nõukogu" on küll positiivne ja ilmselt põhjendatud, kuid liiga udune ja suur, et motiveerida. Eesmärk "Meil on aktiivne nõukogu, mille liikmed osalevad vähemalt neljal koosolekul aastas, räägivad läbi ja kiidavad heaks strateegia, iga-aastased tegevuskavad ja eelarve ning panustavad neli tundi kuus vabatahtlikult organisatsiooni asjadesse" on selge ja konkreetne ning nõukogu liikmed ise saavad aru, mida aktiivne nõukogu tähendab ja mida neilt oodatakse.

3. Kas eesmärk on sobiv ja saavutatav?

Eesmärk peab sobima missiooniga ja aitama kaasa visiooni saavutamisele. Eesmärgid, mis on kirjutatud ainult selleks, et meeldida rahastajale, või mis on kopeeritud mõne teise organisatsiooni pealt, on kahjulikud. Eesmärgid tuleb seada organisatsioonile ja visioonile ning võimetele sobivad.

NÄITEKS loen ühe väikese narkoennetusega tegeleva organisatsiooni projektitaotlusest, et organisatsiooni üks eesmäärke on ennetada narkootikumide tarbimist Eestis ja selleks korraldatakse laager. Rahastajale võib selline eesmärk ju meeldida, kuid on selge, et üks väike organisatsioon, kes töötab ainult ühe sihtrühmaga, seda eesmärki ei saavuta.

4. Kas keskkond ja kontekst toetavad seatud eesmäärke?

Kui tõenäoline on seatud eesmärkide saavutamine väliskeskkonda arvestades? Esimene soovitus oli, et eesmärgi saavutamine ei tohiks täielikult sõltuda välistest jõududest, kuid eesmärkide sõnastamisel tuleb nende jõududega arvestada. Laienda eesmärki, mõeldes läbi ja sõnastades selgelt, mis ajaks, kus, kellega ja mis tingimustel see eesmärk saavutatakse. Siis saab tegevuskava paika pannes arvestada, kellega rääkida, kelle toetus on oluline, mis tuleb kindlasti enne ära teha jne.

NÄIDE. Nagu esimeses punktis rääkisime, ei ole sissetulek sinu kontrolli all, sest raha tuleb väljast. Aga eesmärgiks võib olla mitmeaastane tegevustoetuse leping, eriti kui on teada, et ühenduste avalikest eelarvetest rahastamisega on palju tööd tehtud. Sinu ülesanne on see raha oma käsutusse saada.

5. Kas on mõeldud sellele, kui eesmäärke ei saavutata?

Mis siis juhtub? Mis on praeguses asjade korralduses piisavalt hästi? Kas olukord on meile vastuvõetav või hoopis tõeliselt halb? Need küsimused tuleb endale selgeks teha ja läbi arutada, et otsustada, mida ja kuidas edasi teha.

NÄITEKS on eesmärk olla kaasatud valdkonna poliitika väljatöötamisse, aga seda ei juhtu. Ka siis, kui meid aeg-ajalt kusagile kutsutakse, ei arvestata ettepanekuid, me ei saa tagasisidet ja keegi ei kuula meid. Mida siis teha, sest poliitikat kujundatakse ja

otsuseid tehakse, aga meieta? Kas muudame eesmärke, tegutseme teistmoodi või on veel mingi muu lahendus? Millal me eesmärgi üle vaatame?

6. Kas vahendite peale on mõeldud?

Milliseid teadmisi, oskusi ja rahalisi vahendeid ning kui palju aega on vaja, et eesmärki saavutada? Kas need on olemas? Kui ei, siis kust ja mille arvelt need tulevad?

NÄITEKS võttis organisatsioon endale eesmärgiks, et neil on liikmetega lähedasem suhe, mis tähendas liikmetega suhtlemise muutmist süsteemsemaks ja tihedamaks. Kahjuks ei olnud aga juht endale aru andnud, et tal on eesmärgi saavutamiseks (liikmete külastamiseks) vaja aega ja raha ning mitu tegevust jääb sel juhul tegemata.

7. Kas keskkonnakontroll on tehtud?

Kas eesmärgi saavutamise seotud võimalikud tagajärjed on läbi kaalutud? Mida eesmärgi saavutamine ja sellega kaasnev käitumise muutus tegelikult võivad kaasa tuua – milline on eesmärgi kuluefektiivne, sotsiaalne ja keskkonnamõju?

NÄITEKS eesmärk “Meil on välja arendatud uus üksus, mis tegeleb teenuste pakumisest saadud teadmiste sõnastamisega poliitika eesmärkideks” on esmane samm, et eeskostetegevuses tegutseda. Kuid kas kliendid või liikmed on valmis, et nendega tegeletakse vähem? Võibolla mõnest teenusest isegi loobutakse või on organisatsioon valmis selle uue üksuse loomisele rahaliselt panustama, sest ilmselt läheb mitu kuud, enne kui üksus suudab ise raha teenida või kasu paistma hakkab.

8. Kas pühendumine on tõeline?

Pühendumuse tegelikku taset näitab see, kui liikumapanev ja mõjuv on eesmärk. Kas inimesed ja organisatsioon on 100% pühendunud eesmärgi saavutamisele? Kas eesmärk on jõupingutust väärt? Kui ei ole täielikku või vähemalt väga suurt pühendumust, siis mida teha, et seda saavutada?

NÄITEKS võttis organisatsioon endale eesmärgi “Meil on korralik ja selge eelarve”, sest rahastaja küsis seda. Aga kui keegi sellesse tegelikult ei usu või ei näe eelarve vajalikkust ja väärtust, siis ei saa olla ka pühendumust.

Või näiteks on eesmärk “Meie liikmed on kaasatud organisatsiooni eestkoste eesmärkide väljatöötamisse”. Aga kui kasutatakse samu meetodeid, mida seni, ei panustata rohkem aega või puuduvad teadmised, kuidas liikmetelt vajalik info kätte saada, siis ei muutu ju mitte midagi? Eesmärk on õilis, aga sisutu.

9. Kas esimene vajalik samm on teada?

Eesmärgi saavutamiseks peab esimene samm olema saavutatav ja liikumapanev, selge ja konkreetne.

NÄITEKS juba tuttava eesmärgi "Meil on aktiivne nõukogu, mille liikmed osalevad vähemalt neljal koosolekul aastas, räägivad läbi ja kiidavad heaks meie strateegia ja iga-aastased tegevuskavad ja eelarved ning panustavad neli tundi kuus vabatahtlikult organisatsiooni asjadesse" esimesed vajalikud sammud võivad olla sellised: vaatan üle, kuidas nõukogu liikmed seni on osalenud, milline on olnud nende panus, räägin selle läbi nõukogu esimehega ja teeme esialgse plaani, mida peame muutma.

Hindamine

Kui ühiskondliku mõju teemaga tegelemine osutub organisatsiooni meeskonna jaoks liiga keeruliseks, on see selge märk organisatsiooni arendamise vajadusest, et olla selleks ikkagi võimeline.

*Jaan Aps,
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik*

Iga tegevus tähendab õppimist. Kui otsus on tehtud, tuleb jälgida selle tagajärgi, neist õppida ja teha paremaid otsuseid. Iga asja tegemisel (projektis, organisatsiooni juhtimisel, teavituses, organisatsiooni arendamisega seotud tegemistes) võib midagi valesi minna. Näiteks valitakse vale tegevus, alahinnatakse maksumust, kasutatakse valesid töömeetodeid. Või siis avaneb ootamatult suurepärase võimalus, nt sobiv rahastus, kellegi toetav huvi ühenduse vastu, aktiivne vabatahtlik, kellel on vajalikud oskused. Seega, ka siis, kui plaani kohaselt on kõik justkui õigesti, aga soovitud tulemusi ei saavutata, või vastupidi, kui miski ootamatult õnnestub, tuleb järelevalve, hindamine ja tagasiside kavandada iga plaani sisse kohe algusest saadik, et jälgida progressi, avastada vigu, kasutada võimalusi, teha muudatusi ja saavutada soovitud tulemused.

Mis on hindamine?

Hindamine on süsteemne ja erapooletu protsess, mille abil regulaarselt jälgitakse ja hinnatakse tegevusi vastavalt teatud vastuvõetavatele nõuetele, et tuvastada ja veenduda, mil määral ja kui hästi ettevõtmine (projekt, programm vms) on saavutanud kindlaksmääratud eesmärgid. Teisisõnu, me ei tegutse niisama, vaid jälgime ja hindame pidevalt, kuidas läheb, värskendame saadud teabe põhjal oma teadmisi ja mõtlemist, teeme vajalikke muutusi, räägime inimestega, kogume ja anname tagasisidet ning hoiame silma peal arvudel (eelarvel ning tulemustel).

Hindamine annab võimaluse kiirelt näha, kas liigutakse õiges suunas ja soovitud viisil ning kas kokkulepitud tegevused toovad endaga kaasa soovitud tulemusi organisatsiooni arengus, mis omakorda panustab organisatsiooni paremasse toimetamisse ja ühiskondliku mõju saavutamisse.

Miks hinnata? Selleks et

- õppida ja olla pädevam;
- koguda teavet selle kohta, kuidas meil läheb, ning tõendust, kas ja kuidas

- eesmärkidele läheneme;
- saadud teabe põhjal teha protsessis vajalikke muutusi ja saadud teadmisi tulevikus uutes ettevõtmistes kasutada;
- olla vastutavam, rääkida paremini oma tulemustest ja mõjust ning mõju mõista;
- luua õppimise kultuur;
- isegi natuke infot on parem kui mitte midagi.

Mida hinnata?

Hindame peamiselt nelja asja: tegevusi, tulemusi (muutusi), mõju ja protsessi. Loogika ütleb, et teatud mõju saavutamiseks peab olema jõutud teatud tulemusteni, ning et neid tulemusi saavutada, tuleb teha ettenähtud ja kokkulepitud mahus tegevusi. Protsessi hindamine on oluline nägemaks, kas kasutatavad töövõtted sobituvad organisatsiooni kultuuri ja inimeste arusaamisega.

Tegevused. Kas plaanitud tegevused said tehtud kokkulepitud mahus ja viisil? See on esimene samm soovitud muutuste teel, sest kuigi üks tegevus ei too kaasa suurt muutust, ei tule seda aga kohe kindlasti, kui tegevus jäetakse tegemata.

Tulemused/muutused. Organisatsiooni arendamise kontekstis räägime eelkõige sellest, kas ettevõetud tehnilised, struktuursed või käitumuslikud tegevused organisatsiooni arendamiseks on endaga kaasa toonud soovitud ja positiivsed muutused ja tulemused või ka muid tagajärgi, mida alguses ette ei nähtud. Tulemuste puhul on tark panna enda jaoks paika ka soovitud tulemuse määr: milline on ideaalne, milline vähim aktsepteeritav ja milline tõenäoline keskmine tulemus.

Mõju. Kas kokkulepitud tegevusi tehes saavutasime soovitud tulemusi ja muutusi ning kas need on omakorda toonud kaasa mõju organisatsioonile endale? Hiljem saab võtta appi eespool nimetatud käsiraamatu ja vaadata, kas need muutused organisatsiooni arendamises on toonud või toovad endaga kaasa ka soovitud mõju ühiskonnas. Käsiraamatust saab abi mõistete ja hindamise loogika mõistmisel, kuid raamat pole eelkõige mõeldud organisatsiooni arenguga seotud muutuste hindamiseks, vaid nagu pealkiri ütleb, oma ühiskondliku mõju mõistmiseks.

Aga võib ka vastupidi: kasutame mõju hindamise käsiraamatut, et võimalikult selgelt sõnastada oma ühiskondlikud eesmärgid ja selleks vajalikud tegevused. Seejärel analüüsime, kuidas meil on tarvis oma organisatsiooni arendada, et olla võimeline neid tegevusi ette võtma.

Mille abil hinnata: mis on mõõdikud ja indikaatorid?

Mingi nähtuse olemasolu näitajad – kas meie tegevusel on mõju sihtrühma käitumise muutumisele? Näiteks, kas nüüd, kui oleme välja selgitanud organisatsiooni juhatuse tegevusega seotud vajadused, praeguste liikmete oskused ja panuse, uued, vajalike oskustega liikmed leidnud ja värvanud ning juhatust koolitanud, on organisatsioonil on huvitatud, panustav ja asjatundlik juhatas, kes mõistab oma rolli ja endale võetud ülesandeid? Kas organisatsioon on võimeline kaardistama üksikvanematega perede vajadusi, tegema ettepanekuid seaduste muutmiseks ja suhtlema riigiasutuste ja erakondadega?

Vahendid mingi suuruse (enamasti ligikaudseks) mõõtmiseks – kui palju meie sihtrühma käitumine meie tegevuse mõjul muutus? Näiteks: kas meie koolitamise tulemusena on juhatuse kasulike ja aktiivsete liikmete arv kasvanud soovitud määral ning juhatuse toetus tegevjuhile suurenenud (nt vastatud küsimuste arv)?

Kuidas hinnata?

Protsessi jooksul tuleb ette järgmisi tegevusi.

- Eelhindamine: iga otsuse puhul anname eelhindangu selle otsuse tagajärgedele: kui realistlik on eesmärkide saavutamine, mis veel võib kaasneda, mis on võimalikud takistused jne
- Pidev jälgimine: kuidas meil läheb ning kas plaani on vaja muuta
- Vahehindamine: eesmärkide saavutamisel jälgitakse enne paikapandud mõõdikute abil, kuidas nende saavutamine läheb. Parim abivahend on pidev tagasiside, nt kas muuta mõnd tegevust, muuta eesmärki ambitsioonikamaks, kas olemasolevat tegevust tõhustada, kas tegeleme ka tegelikult oluliste asjadega
- Vaheotsuste tegemine
- Järelhindamine: kuidas meil läks, milliseid tulemusi me saavutasime, kas oleme eesmärkidele ja loodetud mõjule lähemale jõudnud

Eesmärgid saavutatud, ei jää me puhkama, vaid hakkame tsükliga uuesti peale.

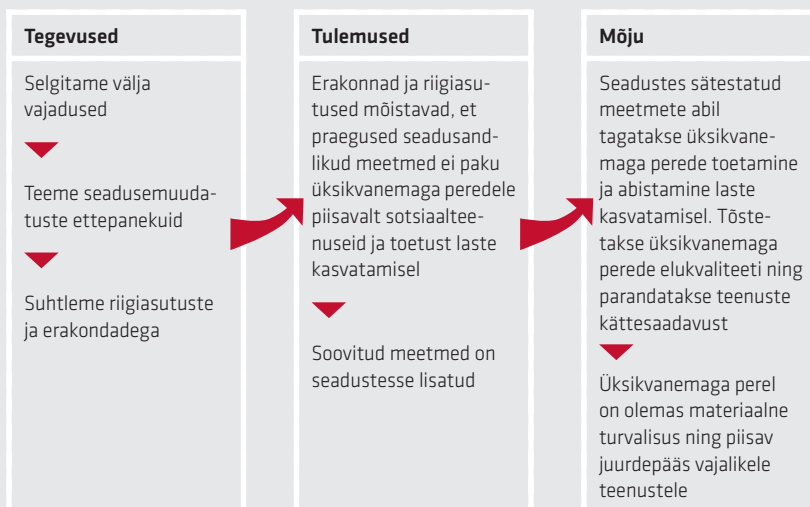
Hindamise tulemusi tuleb inimestega jagada, sest nii jagame ka ootusi ja arendamisega seotud eesmärgi ning inimesed mõistavad oma rolli suurema ühiskondliku mõju saavutamisel.

Näide, kuidas on edukalt ühendatud organisatsiooni väljapoole suunatud eesmärk ja organisatsiooni sisemise arengu eesmärk

NÄIDE

Organisatsiooni soovitud mõju on, et seadustes sätestatud meetmete abil tagatakse üksikvanemate toetamine ja abistamine laste kasvatamisel, tõstetakse üksikvanemaga pere elukvaliteeti ning parandatakse teenuste kättesaadavust.

Selleks et seda mõju saavutada, tuleb teha korralikku eestkostetööd, sh selgitada välja vajadused, teha seadusemuudatuste ettepanekuid, suhelda riigiasutuste ja erakondadega. Need on tegevused, milleta tulemusi (soovitud meetmed lisatakse seadustesse) ja seejärel mõju ei saavutata.



See on väliste eesmärkide seadmise ja soovitud ühiskondliku mõju hindamise mudel. Organisatsiooni arendamise käigus analüüsime, kas organisatsioon on võimeline seda kõike tegema: kas praegune struktuur, töökultuur, finantssüsteemid, inimeste oskused jne seda üldse võimaldavad.

Oma organisatsiooni analüüsidest leiti, et eelmises tabelis toodud tegevusteks on neil vaja oma juhatus paremini tööle saada, nii et see toimiks organisatsioonile kasulikult ja annaks tegevjuhile nõu. Analüüsi põhjal tuvastati probleemid, määrati sihtgrupp, pandi paika tegevused ning määratleti arendamisest saada soovitav mõju organisatsioonile, et eespool kirjeldatud tegevused oleksid tulemuslikud.

<p>PROBLEEM</p> <p>Juhatuse liikmed ei tea oma ülesandeid, nad ei huvitu, ei käi kohal, esimees on üksine ja saavutust</p>	<p>TEGEVUSED</p> <p>Juhatuse ülesannete ja organisatsiooni vajaduste väljaselgitamine</p> <p>Praeguste liikmete oskuste ja panuse kindlaks tegemine</p> <p>Lünkade märkimine</p> <p>Uute, vajalike oskustega, liikmete otsimine ja värbamine</p> <p>Juhatuse kui terviku koolitamine</p>	<p>EESMÄRGID/ OODATUD MÕJU</p> <p>Organisatsioonis on olemas huvitatud, panustav ja asjatundlik juhatus, kes mõistab oma rolli ja endale võetud ülesandeid</p> <p>Organisatsioon on võimeline</p> <ul style="list-style-type: none"> välja selgitama üksikvanematega perede vajadused tegema seadusemuudatusettepanekuid suhtlema riigiasutuste ja erakondadega <p>ehk tegema neid väljapoole suunatud tegevusi, mida tal tulemuste ja mõju saavutamiseks on vaja teha</p>
<p>SIHTRÜHM</p> <p>Praegune juhatus</p> <p>Uued võimalikud vajalike oskustega liikmed</p>	<p>EELDUSED</p> <p>Juhatuse liikmetel on tegelik huvi organisatsiooni ja oma töö vastu</p> <p>Esimees saab aru oma liidrirollist</p> <p>Organisatsioon on mainega, mis võimaldab tuua uusi ja vajalike oskustega juhatuse liikmeid</p>	<p>TULEMUSED</p> <p>Tegevjuht saab juhatuselt vajalikku teavet ja tagasisidet oma tööle</p> <p>Organisatsiooni töötajad ja vabatahtlikud tunnetavad juhatuse panust ja tunnustust</p> <p>Organisatsiooni arenguga seotud teemasid jälgitakse pidevalt</p> <p>Juhatuse liikmed osalevad neljal koosolekul ja ühel strateegiaseminaril aastas</p>

Hindamise käigus jälgitakse, kas 1) kokkulepitud tegevusi tehakse, 2) kas nendel tegevustel on loodetud tulemused, 3) kas midagi peab muutma või täiendama, 4) kas juhatuse arendamisest loodetud tulemus mõjutab organisatsiooni ühiskondlikku rolli.

Pidev jälgimine ja vahehindamine pakuvad väärtusliku õppimisvõimaluse. Näiteks kui organisatsiooni juht näeb, et vaatamata juhatuse aktiivsusele, koolitamisele ja teadlikumale tegutsemisele ei õnnestu endiselt suhtlemine erakondade ja riigiasutustega ning ühenduse ettepanekutega ei arvestata, siis tuleb organisatsiooni arendamise probleemiasetus uuesti üle vaadata. Juhatuse passiivsuse asemel võib tegu olla hoopis tegevjuhi oskamatuses kirjutada arusaadavaid ettepanekuid, suutmatusega teha koostööd teiste sama valdkonna ühendustega või pideva ajapuudusega.

Sama mudeli järgi saab jälgida ja hinnata ka teisi organisatsiooni arendamisega seotud ülesandeid, nt probleeme liikmete passiivsusega, rahaliste vahendite puudulikkust, eesmärkide laialivalgavust või suhtlusvõimetust. Aga selge on, et organisatsiooni arendamisega seotud probleemide lahendamise eesmärgid tulenevad üldistest eesmärkidest, mitte ei ole eesmärgid iseneses.

Küsimus hindamise objekti kohta	Tõendus või indikaator
Kas me saavutasime oma eesmärgi - nt töise ja panustava juhatuse?	Muutused juhatuse teadlikkuses organisatsioonist; tegevuste parem elluviimine; paranenud koostöö juhatuse ja tegevjuhi ning ka meeskonna vahel; muutused inimeste suhtumises ja käitumises; juhatuse liikmete paranenud arusaamine organisatsiooni teemavaldkonna arendamisega seotud probleemidest ja vajadustest (nt muudatused seadustes, suhtlemine erakondadega jm)
Kui hästi me tegutseme?	Võrdlus teiste organisatsioonidega ja oma varasema tegevusega; vabatahtlike, liikmete, töötajate, toetajate rahulolu; saavutatud muudatused seadustes ja toimiv suhtlemine erakondadega jm)
Milline on toimiva juhatusega seotud mõju valdkonnale ja ühiskonnale?	Seadustega sätestatud meetmete abil tagatakse üksikvanemaga perede toetamine ja abistamine laste kasvatamisel; tõstetakse üksikvanemaga perede elukvaliteeti ning parandatakse teenuste kättesaadavust Üksikvanemaga perel on olemas materiaalne turvalisus ning piisav juurdepääs vajalikele teenustele

Hinda õigeid ja enne kokkulepitud, mitte kõige kergemaid või meeldivamaid asju. Soovitud mõju, eesmärgid (tulemused) ja tegevuste hindamiseks kasutatavad indikaatorid peavad olema juba paika pandud, mitte tekkima hindamise käigus. Muidu on hindamine paratamatult subjektiivne või hinnatakse seda, mis on kergem või meelepärasem, ning organisatsiooni juht ei saa tegelikku tagasisidet. Vastuseta jäävad küsimused, kuidas meil läheb, kas tulemuste saavutamiseks plaanitud tegevused toimuvad vastavalt plaanile ja aitavad tulemusi saavutada.

NÕUANNE

V Töö iseendaga ja õppimine

*Õppimise tulemus on tegutsemine,
mitte teadmiste omandamine.*

Peter Honey

Õppimisvõime on eduka juhi ja organisatsiooni üks tunnuseid. Tehes endaga pidevalt tööd, on organisatsioon võimeline juhtima oma valdkonda, laiendama tegevust, kasutama võimalusi, leidma partnereid ja liitlasi ning sellega oma missiooni edukamalt ellu viima. Juht suudab sellist organisatsiooni juhtida ja olla liider. Vaatame kolme õppimise valdkonda: väliskeskkonna jälgimine ja võimaluste otsimine, töö iseendaga ja avatus uutele ideedele.

Tulevikuks valmistumine

Juhtimises on tähtis vastutusvaldkond prognoos, tuleviku ettenägemine, sest plaanimine ja tegevused on ainult nii head kui prognoosid, millel nad baseeruvad. Organisatsiooni arendamine nõuab lisaks sisekaemusele pidevat tegevust ja väliskeskkonna jälgimist. Saadud teadmised võimaldavad prognoosida ohte ja võimalusi ning trende, millega organisatsioon ja juhid peavad arvestama.

Sektorit puudutavad arengutrendid

Teemad	Trendid	Võimalik mõju organisatsiooni arengule
Rahastamise mitmekesisus ehk millega arvestada oma tegevuse rahastamisel lähema viie aasta jooksul	Trend 1. Avaliku sektori ressursside vähenemine Trend 2. Teenuste osatähtsuse kasv Trend 3. Vabaühenduste rolli suurenemine Trend 4. Sektoritevaheliste erisuste vähenemine	Millised võimalused minu organisatsioonile trendi mõjul avanevad? Milliste minu organisatsiooni tegevustega see trend seotud on? Milliste takistuste ja väljakutsetega pean arvestama? Millised tegevused aitavad mul takistusi ületada ja võimalusi ära kasutada?
Tõrjutud ja haavatavate sihtrühmade kaasamine	Trend 1: Rahvastiku vananemine Trend 2: Tööjõu oskuste ja tööturu vajaduste mittevastavuse suurenemine Trend 3: Piiriülese ja riigisisese rände intensiivistumine Trend 4: Surve kasutajakesksusele suureneb Trend 5: E-lahenduste suurem kasutuselevõtt ja digilõhe vähenemine	Näiteks: <ul style="list-style-type: none"> • teenuste osatähtsuse kasvu puhul tuleb tegeleda pakutava teenuse omahinna väljaarvutamise ja see eelarvesse plaanida • mõistlik on korraldada organisatsiooni liikmete või huvigruppide kaasamine nii, et saab koguda infot enne kui ka kohe kiiresti juhul, kui ministereium seda küsib • leida sellised juhatuse või nõukogu liikmed, kes on valmis organisatsiooni arengut nõustama või aitama mõnda juba ära märgitud vajadust lahendada. Nõukogu võiks koosneda inimestest, kellel on organisatsiooni arendamiseks vajalikke kogemusi, teadmisi ja oskusi. Sinna ei pea alati kutsuma ja valima oma sihtrühma liikmeid; pigem tasub olla avatud ja kutsuda uusi inimesi
Ühenduste koostöövormid ehk milliseks kujunevad vabaühenduste koostöövormid lähitulevikus	Trend 1: Vabaühenduste rolli suurenemine kohalike ja globaalsete probleemide lahendamises Trend 2: Vabaühenduste poolt teenuste osutamise suurenemine Trend 3: Sotsiaalse ja keskkondliku vastutustundlikkuse tõus ning sotsiaalse innovatsiooni soodustamine	
Infoühiskonna mõju ühenduste tegevusele ehk kuidas infoühiskonna muutused ja mõju enda kasuks tööle panna	Trend 1. (Info)tehnoloogia areng Trend 2. Digitaalse lõhe vähenemine Trend 3. Infoühiskonna võimaluste areng liikmete ja huviliste kaasamiseks Trend 4. E-teenuste tähtsuse kasv	

Peatükis III rääkisime üldise väliskeskonna ja tegevuskeskkonna analüüsis. Tuleme selle juurde siin tagasi, kuid erineva nurga alt: vaatame, mis võimalused on hoida end kursis meie sektori arenguga – mis meid mõjutab, mis meile takistusi tekitab või kus on võimalused.

Ühendusi puudutavate arengutrendidega tegelemiseks on EMSLil vabakonna tulevikugrupp, mille ülesanne on tuvastada olulisemaid teemasid, mis ühenduste tegevust Eestis lähiaastatel mõjutavad, ning mõelda läbi ja anda soovitusi, et vajalikeks muutusteks hästi valmis olla. Loe raportid läbi ja mõtle, milliseid ohte ja võimalusi need arengusuunad organisatsioonile pakuvad ning mida organisatsioon enda arendamises ette võtma peab.

Oma valdkonna areng

LIFEbeatis töötades soovitas organisatsiooni juht Tim, et kord nädalas toimival kontorikoosolekul teeb üks meist väikese ettekande mõnel meie valdkonda, HIV/AIDSi ennetamist puudutaval teemal. Selleks tuli lugeda lehti, ajakirju (nii teaduslikke kui ka meelelahutuslikke), uurida internetist ja rääkida inimestega. LIFEbeat korraldas vabatahtlike ennetustöötajate tegevust New Yorgi ja Los Angelese klubides. Klubiküllastajatega suheldes saime infot, millistesse klubidesse on veel mõttekas minna. Kuna enamik neist olid hispaaniakeelsed, pidime värbama hispaania keelt kõnelevaid vabatahtlikke, ja et see töö käima läheks, võtsime organisatsiooni tööle uue inimese, kes hispaania keeles vabatahtlikke värbas ja koolitas. Nii saime oma valdkonnas toimuvaid arenguid jälgides kohe teavet, kuidas paremini tegutseda ja mida organisatsiooni arendamises muuta.

NÄIDE

Teatava regulaarsusega võiks teha järgmist:

- niisama internetis surfata, kasutades valdkonna märksõnu, et näha, mida uut teemast kirjutatakse;
- vaadata, mida teevad sama valdkonna organisatsioonid teistes riikides; kuidas näevad välja nende kodulehed; mida nad tähtsaks peavad; milliseid teenuseid ja projekte pakuvad, ning tellida nende uudiskirju jne;
- saada kokku teiste Eestis toimivate sama valdkonna ühendustega, et üheskoos arenguid ja trende analüüsida, teiste plaanidest teada saada ning teisi enda omadest teavitada.

Näiteks suur osa EMSLi ettevõtmistest on innustust saanud emmast-kummast, raamatutest või siis jutuajamistest välismaiste kolleegidega, nt vabaühenduste valimiste-eelsed manifestid, vabakonna tulevikugrupp ja gümnaasiumide kogukonnapraktika olid inspireeritud brittide sarnastest tegemistest; Rahvakogu arutelupäeva mõtet kandis Urmo Kübar pärast James Fishkini raamatu “When People Speak” lugemist kaks aastat peas, kuni tekkis sobiv võimalus seda siin rakendada jne. Maailmas tehakse väga vingeid asju, aga tundub, et sageli ei leia vabaühenduste liidrid aega – ehk siis ei pea seda nii oluliseks –, et end erialase (aja)kirjandusega ja teiste riikide kolleegide tööga kursis hoida. Või siis öeldakse kähku, et meie olukord on “nii eriline”, et siin pole nende mõtetega midagi teha. Niisugustes olukordades on oluline püüda aru saada peamisest ideest ning kui see tundub äge, siis detailides täita see koos tiimiga siinsetele vajadustele-võimalustele vastavate mõtetega.

Lisalugemist:

Rahvusvahelised kogemused

Organisatsiooni analüüs ja enesehindamine on olulised küsimused ka suurtes rahvusvahelistes vabaühendustes. Põhjused on täpselt samad, mida eespool kirjeldasime.

NCVO enesehindamine ja riskide hindamine

Inglaste National Center for Voluntary Organisations (NCVO) tegi mõned aastad tagasi korraliku eneseanalüüsi ja keskendus enda suutlikkusele vastata väliskeskonnas toimuvatele arengutele ja ülesannetele. Selleks korraldasid nad sarja seminare, kus NCVO inimesed tegid SWOTi – vaatasid väliseid ohte ja võimalusi ning sisemisi tugevusi ja nõrkusi. Seejärel grupeeriti saadud info ning juhtgrupp (tegevjuht, keskastmejuhid ja nõukogu liige) andis hinnangu igale ohule: kas oht on suur või väike, kas oht on NCVO-le tõsine või kaudne jne. Seejärel valiti välja need, mis oli tõsised ohud NCVO-le, ja lõppu jäid need, mis polnud NCVO-le tõsine oht ega ka oluline. Seejärel koostati tegevusplaan. Esiteks määratleti, mis järjekorras ja kes nende ohtudega tegelema hakkab, ning teiseks see, millised organisatsiooni arendamisega seotud muutusi on NCVOs vaja ellu viia, et ohtudega tegeleda või end arenguteks ette valmistada. Näiteks loodi selline üksus, mis tegeles tõsiselt NCVO mõju sõnastamise ja hindamisega ning kujundas tervele organisatsioonile mõju jälgimise mudeli.

CIVICUS ja liikmeprogrammi muutmine/ ümberstruktureerimine

CIVICUS on suur organisatsioon, mis oli liikmetega hädas – 2004 toimunud maailmaassambleel anti liikmesus sadadele osalejatele, kes ei plaaninud kunagi organisatsiooni liikmed olla, ei maksnud maksu ega teadnudki oma liikmesusest. Olukord oli piinlik, sest väidetava ligi tuhande liikme asemel oli neid tegelikult paarsada. Töötajad ning nõukogu arutasid pikalt, mida teha, sest kui osale oli liikmete arv legitiimsuse näitaja, siis teistele oli seda vaid panustavate ja liikmemaksu tasuvate liikmete arv ehk mitte see, kui palju, vaid see, kes ja mida nad teevad. Otsustati töötada välja korralik liikmete programm, mille käigus pandi paika, mida liikmetelt oodatakse, milline on CIVICUSE lisaväär-

tus liikmetele; seejärel võeti ühendust kõikide nimekirjas olnutega, anti aega enda jaoks liikmesus läbi mõelda ja liikmemaks tasuda. Siis puhastati nimekiri (kirjas olnud 1300st jäi 270) ning asuti teadlikult ja süsteemselt värbama uusi liikmeid. Praegu on CIVICUSel 1000 liiget 120 riigist, liikmed panustavad oluliselt paremini, nendega suheldakse pidevalt ja CIVICUSe tegevus vastab liikmete ootustele.

ActionAid – pidev enesearendamise ja õppimise süsteem

ActionAid kujundas süsteemi, mis tegeleb organisatsiooni vastutavuse, õppimise ja planeerimisega (Accountability, Learning and Planning System, ALPS) ning keskendub programmide aruandlusele ja oluliste väljundite hindamisele. ALPS kujundati nii, et see toob omavaheliseks pidevaks kogemuste vahetamiseks ja üksteiselt õppimiseks kokku nii ActionAidi kliendid, partnerid kui ka meeskonna. ALPSi protsess rõhutab strateegia protsessi olulisust, programmide pidevat ülevaatamist ja organisatsiooni tegevuste ja tulemuste iga-aastast peegeldamist koos partnerite ja kogukonnaga. Pearõhk on sihtrühmadele suunatud vastutavuses. Seepärast koosneb ALPS sellistest elementidest nagu

- olulisimate sihtrühmade osalemine ActionAidi erinevates tööetappides;
- avatus ning seotud pooltele info jagamine ja aruandmine;
- erinevate keelte, suhtlus- ja aruandlusviiside kasutamine;
- vastastikuse õppimise ning pooltega saavutustest ja ebaõnnestumisest rääkimise väärtustamine;
- vastutavus nende lõppkasusaajate ees.

Enesejuhtimine

Juhi tööd iseloomustavad suur ebamäärasus ja igapäevane probleemide lahendamise, inimestevaheliste pingete maandamine ning vastuoluliste ootustega tegelemine. Juht peab suutma end mobiliseerida, kuid ka tööst välja lülituda ja taastuda.

Enesejuhtimine on juhi rolli vundament – alles siis, kui oled õppinud ennast juhtima, võid proovida kätt teiste kallal. Selleks on vaja kasvatada eneseteadlikkust, teadvustada oma tugevusi ja nõrkusi ning nendega töötada. Juht on sageli ükski, seepärast peab ta olema sõber iseendaga ja oskama nii oma mõtete ja probleemidega toime tulla kui ka nõu ja abi küsida. Ega ilmaasjata maksa juhid suuri summasid selle eest, et enda arendamist ja juhtimist õppida, sest ainult seejärel on võimalik juhtida organisatsiooni.

Teiste juhtimine algab enesejuhtimisest

Seega, kõige suuremaks takistuseks organisatsiooni arendamisel ning edu saavutamisel on inimene ise. Juhtimine on keeruline, kui juht ei saa endaga hästi läbi või ei oska endaga tööd teha. Enese pidev arendamine on organisatsiooni arendamise eeldus.

Juhtimist saab õppida ülikoolis, kuid kogemused tulevad ikkagi praktika käigus, juhtides projekte, programme, üksusi või organisatsioone. Kui tugevaid ja põhjalikke juhtimise algteadmisi ei ole, tasub endale mõned asjad selgeks teha, enne kui juhi vastutus kanda võetakse.

Esimese asjana tuleb läbi lugeda ja selgeks teha seadused, mis juhi vastutust, pädevust ja kohustusi määravad. Nendeks on tsiviilseadustiku üldosa seadus ning mittetulundusühingute ja sihtasutuste seadused.

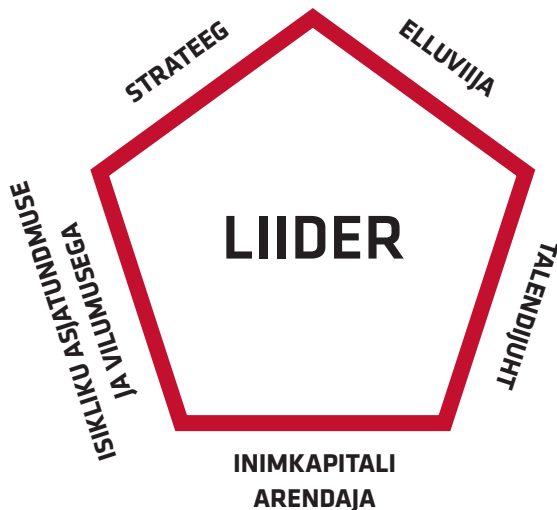
Teiseks peab juht tundma finantsjuhtimise ja personalitöö põhialuseid. Selged peavad olema tehnilised abivahendid (nt tabelarvutusprogramm), erinevad lepingutüübid ja maksusüsteem, personali planeerimine, tulemusjuhtimine, värbamine ja valik, tasusüsteemide ülesehitamine, kaasamine, arendamine, juhendamine, tagasisidestamine jne.

Kolmandaks on oskused, mida tuleb endas pidevalt arendada.

- **Eneseteadlikkus:** enese pidev analüüsimine aitab paremini tunnetada ja mõtestada, mida juhi roll endaga kaasa toob ja kuidas end selles rollis pidevalt arendada, küpsemaks saada

- **Enda motiveerimine ja isiklik arengukava:** edukad juhid on teadlikud oma tugevustest ja nõrkustest, analüüsivad oma käitumist ja uudsetes olukordades reageerimist ning arendavad end süstemaatiliselt, uutest olukordadest õppides
- **Stressijuhtimine:** ületöötamise ja stressi tundemärkide äratundmine ja tõsiste probleemide ennetamine; pingete vähendamine ja töövõime säilitamine; pingelisest tööst taastumise võimalused; probleemsete isikudega tegelemine; vaimu, keha ja hinge vormis hoidmine
- **Ajajuhtimine:** aja mõistmine on eeldus, et oma head ideed ellu viia. Juhi ajale on alati suur konkurents ja ta peab oma aega tõhusalt juhtima, suutma infot ja ideesid talletada, kalendrit kontrollida, keskenduda, realistlikke eesmärke ja tähtaegu seada, lõppeedumärke silmas pidades
- **Grupidünaamika ja omavaheliste suhete mõistmine ja juhtimine:** juhi üks oskusi on erinevate inimestega koos töötada. Lihtne on öelda, et “meil polnud omavahelist klappi” või “see inimene mulle ei istu”. Edukas juht oskab leida endas üles need omadused, kuidas olla avatud ja salliv teiste inimeste suhtes, ning suudab tulemuslikult töötada ka endast väga erinevate inimestega.

Kas liider või juht ?



Organisatsiooni arendamine vajab nii juhti kui ka liidrit. Liider on inimene, kes on:

- strateeg – teab, kuhu me läheme
- elluviija – teab, kuidas sinna jõuda
- talendijuht – on heade inimeste leidja ja veenja ehk teab, kes meie juurde tulevad
- inimkapitali arendaja – on inimeste hoidja ehk teab, kes jääb meiega
- isikliku asjatundmuse ja vilumusega – on see, kes suudab juhtida

Allikas: Riina Varts/ Dave Ulrich

Juht peab endale selgeks tegema, kas ta on pigem haldav juht või liider. Väike eneseanalüüs Riina Vartsilt:

Liider	Juht
Näitab suunda Inspireerib Kannab väärtusi Juhib muutusi	Planeerib ja eesmärgistab Organiseerib ja juhib inimesi Kontrollib tegevusi Lahendab probleeme

NÄIDE

Tõeliselt head tegijad on samaaegselt nii liidrid kui ka juhid. Samas, mõnikord on näiteks liidriomadused juhtmeeskonnas hoopis jagatult. Kuna aga organisatsioonis on vaja mõlemat liiki oskusi, on sellest väikesest analüüsist kohe näha, mida juht või juhatus endas arendama peab, et liider olla, ja mida selleks, et olla juht. Tulevikujuhtidel oodatakse võrdselt mõlemat.

Riina Varts

Tulevikujuhid usuvad endasse ja teistesse, on teadlikud ja tasakaalus, vastutustundlikud ja emotsionaalselt intelligentsed.

John Whitmore
"Coaching for Performance" 2012

Enda suhtumise ja hoiakute juhtimine organisatsiooni arendamiseks

Kui inimesel on soov midagi teha, seejärel omandatud teadmised ja oskused, kuidas seda teha, siis tuleb ka harjumus. Seepärast on vajalik positiivne suhtumine nii enda kui ka organisatsiooni arendamisse.

Juht peab oma tööasjast plaanima vähemalt kolmandiku organisatsiooni arenguga tegelemiseks. Alguses on vaja rohkem aega, hiljem, kui organisatsiooni arendamine on normaalne tegevuse ja mõtlemise osa, vähem.

NÄIDE

Näiteks mina plaanisin EMSLi juhina organisatsiooni arendamisega tegelemiseks iga teisipäeva ja reede hommiku kaks tundi, millele lisandusid koosolekud ja kokkusaamised, lugemine jne.

Väike test, mille abil saab testida oma suhtumist ja valmisolekut

Mis aitab:	Mis ei aita:
Sul on "jah-suudan" suhtumine organisatsiooni ja enda arendamisse	Oled organisatsiooni arendamise pärast närvis ja levitad seda suhtumist oma inimeste seas
Oled valmis ausalt hindama ja arendama nii ennast kui ka organisatsiooni	Otsid viise, kuidas probleeme varjata, või ilustad olukorda, selmet asjaga tegeleda
Motiveerid nii ennast kui ka oma inimesi muutustega toime tulema ja end arendama	Tormad kiiresti edasi, kaasamata teisi või arvestamata nende murede ja soovidega
Otsid võimalusi organisatsiooni arendamiseks	Leiad põhjusi, miks enda ja organisatsiooni arendamisega mitte tegeleda
Küsid, otsid ja annad tagasisidet	Kardad, et sind kritiseeritakse, ja pelgad inimestele tagasisidet anda

Avatus

Tänapäevase ja tõhusa organisatsiooni võtmeomadused on intelligentsus ja selle praktilise rakendamise oskus ning avatus tööprotsessides, lähenemistes, inimestega suhtlemises ja ideede kasutamises. Õppida võib omaenda kogemustest, teistelt, raamatutest, koos või üksi, Eestist või välismaalt. Oluline on suhtumine õppimisse kui tegevusse, mis on organisatsiooni juhtimise ja arendamise alustala.

Õppimisvõimalused

Nõu küsimine: kirjuta mõne organisatsiooni (ühendus, ettevõte, avalik sektor) juhile, kelle tööd oled jälginud, saa kokku ja küsi nõu või abi ning õpi temalt.

Avatud Vabariigi juht Jevgeni Krištafovitsš soovis nõu, kuidas tulla toime oma väga suure liikmeskonnaga üle Eesti. Suheldes Eesti Kaubandus-Tööstuskojaga, sai Jevgeni ideid ja mõtteid, kuidas oma organisatsioonis seda lahendada.

NÄIDE

Oma kogemustest, nii edulugudest kui ka ebaõnnestumistest, rääkimine ja kirjutamine: kasuta erinevaid üritusi või ajakirju või niisama kokkusaamisi, et oma kogemustest rääkida. Jagatud mure on alati väiksem ja jagatud rõõm alati suurem. Avatus ja ausus on üldjuhul kasulikumad ja kõva häälega läbiräägitud või läbikirjutatud õppetund on suurepärased enesearendusvõtted.

Käsiraamatute lugemine ja teadmiste katsetamine: käsiraamatus oleme jaganud soovitusi nii eesti- kui ka ingliskeelsete raamatute kohta, mida hea juht võiks lugeda. Kõike ei pea üle võtma, aga neis on häid soovitusi ja mõtete struktureerimisel on nendest kasu.

Arenguprogrammis osalemine: otsi aktiivselt võimalusi osaleda mõnes programmis, mis on mõeldud organisatsiooni või tegevuste arendamiseks. Näiteks EMSL ja SEV (sotsiaalsete ettevõtete võrgustik) on teinud arenguprogramme.

SA Domus Dorpatensise nõukogu liikmete hulgas oli palju tuntud ja auväärseid inimesi. EMSLi arenguprogrammi analüüsis leidsime, et nõukogu otsused olid seotud ainult eelarve ja missiooniga ning kuigi mõned nõukogu liikmed olid alati abivalmis, ei täitnud nõukogu korralikult ühtegi nõukogu neljast peamisest funktsioonist (organisatsiooni strateegia kujundamine ja juhtimise paikapane; strateegia ja tegevuste järelevalve; organisatsiooni teavitust; vahendite leidmine või nende leidmisele kaasa aitamine). Domus Dorpatensis võttis nõukogu arendamise korralikult ette, sai nõustamist ning kujundas ümber nõukogu toimimise. Nüüd on organisatsioonil üsna aktiivselt kaasasolev ja kaasamõtlev nõukogu.

Töövarjuks olemine: kasuta võimalusi olla mõne hea ja tunnustatud juhi töövarjuks või minna ja teise organisatsiooni tegemistest õppida. Enamasti seostatakse seda kooliõpilastega, kuid juba kogemustega praktik märkab sellisest päevast kahtlemata teisi asju. Iga aasta novembri lõpus korraldab Pooltevahetuse-nimelist töövarjunädalat ka EMSL, ent muidugi ei pea ainult seda ootama, vaid end huvitava organisatsiooni poole saab pöörduda ka ise. Kui teatada oma soovist aegsasti ette ja mõelda läbi, mida just teada tahetakse, on see ju ka võõrustavale organisatsioonile teatud kompliment. Julgemalt võiks kasutada ka võimalust kolleegidele teistest organisatsioonidest lihtsalt helistada ning kohtumine kokku leppida, et huvipakkuvatest asjadest rääkida ja tegemisi vaadelda.

Mentori või coach'i leidmine: vaata ringi juhtide hulgas, kes tahavad end vormis hoida või kes tahavad parandada oma juhendamisoskusi. Parim mentor on keegi, kes on käinud läbi samasuguse raja, nagu sa ise kogeda soovid, või kellel on olemas oskused, mille poole püüdlud. *Coach*'i roll on teistsugune – protsess on suunatud sinu potentsiaali avamisele, motivatsiooni turgutamisele, tegutsemisviiside leidmisele, püstitatud eesmärkide elluviimisele, uute harjumuste ja oskuste kujundamisele. *Coaching*'u ja mentorluse peamine erinevus on see, et mentor on enamasti sama valdkonna ekspert ning toimub kogemuste vahetamine, *coaching*'u puhul on fookuses ennekõike kliendi omaduste ja oskuste arendamine.

Välismaalt õppimine: suhtle oma valdkonnas tegutsevate organisatsioonidega välismaal ja vaata, mis arenguid nemad on läbi teinud või mis neid ees ootavad.

Ühine õppimine: üldkoosolekud, ühised seminarid, koolitused ja ajurünnakud on suurepärased võimalused nii organisatsiooni pidevalt jälgida kui ka uusi lahendusi ja arenguvõtteid leida.

Üksteiselt õppimine: õpi väikese rühmaga oma tegevuse ja selle tulemuste üle reflekteerides. Vt näiteks *Action Learning*'u meetodi kohta järgmisest lisalugemisest.

Lisalugemine:

Action learning – kuidas üksteiselt õppida?

Action learning (AL) on õppimismeetod, kus tegelikke probleeme lahendatakse konkreetsete tegevustega ja hiljem analüüsitakse tulemusi koos. See on tulemuslik õppeprotsess, mille käigus õpitakse peamiselt oma tegevusest ja tegevuse tulemuste üle reflekteerides. AL on üks kuluefektiivsemaid inimeste ja organisatsioonide arendamise ja probleemide lahendamise meetodeid.

AL on lähenemine, mida kasutatakse nii inimeste arendamiseks, keeruliste probleemide lahendamiseks kui ka muudatuste juhtimiseks.

ALi saab kasutada nii ühe kui ka mitme organisatsiooniga. Viimasel juhul osalevad õppeprotsessis näiteks ühe valdkonna organisatsioonide juhid.

ALi teooria ja epistemoloogilised seisukohad töötas välja Reginald Revans, kes rakendas seda meetodit, et toetada organisatsioonide ja ettevõtluse arengut ning probleemide lahendamist.

ALi õppeprotsessis on järgmised elemendid: 1) tõsine probleem, mis on oluline, kriitiline, ja tavaliselt keeruline, 2) mitmekesine probleemide lahendamise meeskond või rühm (ingl *set*), 3) protsess, mis edendab uudishimu, uurimist ja refleksiooni, 4) nõue, et rääkimine muutub tegevuseks ja lõpuks probleemi lahenduseks, ja 5) pühendumine õppimisele.

Lihtsustatult öeldes on ALi metoodika sisuks õppeprotsess: vaatlus (probleemi olemuse uurimine) → refleksioon → hüpotees (otsuse ja tegutsemise tulemuste kohta) → refleksioon → tegutsemine (otsuse elluviimine) → refleksioon → vaatlus (tagajärgede hindamine) → jne (ring kordub). Korduv reflekteerimine tähendab seda, et pärast iga etappi esitatakse küsimus, miks just selliste tulemusteni (mõttetöö käigus) jõuti jne. Küsimuste eesmärk on mõtlemist ja arusaamist avardada, et jõuda uute seni nägemata võimalusteni.

Kuidas Action Learning toimub?

ALi puhul koguneb väike rühm (4–8 inimest) kolleege/juhte regulaarselt selleks, et õppida ja tegelikke probleeme lahendada. Kohtumistel reflekteeritakse teiste rühmaliikmete küsimuste abil oma otsuste ja tegevuste üle ja õpitakse oma ning teiste mõtlemisest, tegutsemisest ja kogemustest.

Kohtutakse tavaliselt kaks korda kuus üheksa kuni viieteistkümne kuu jooksul (siinkohal olgu veel mainitud, et on olemas väga erinevaid ALi vorme ja võimalusi, kuidas seda metoodikat kasutada).

Ühel kohtumisel pühendatakse ühele osalisele/probleemile u 30 minutit. AL lähtub sellest, et inimesed õpivad kõige paremini tegelikke probleeme lahendades (tegutsetes) ja reflekteerides. ALi looja Reginald Revans on väitnud, et tegutsemata ei õpi midagi.

Iga rühma liige toob rühma kaasa oma kõige põletavama probleemi, millele ta lahendust ei tea. Probleemidel, mida rühmas uuritakse, ei ole üheseid lihtsaid lahendusi. Rühma kohtumise eesmärk on leida uus, loov lahendus. Pärast lahenduseni jõudmist võtab rühma liige vastutuse, et ta selle lahenduse ka ellu viib. Järgmisel korral raporteerib rühma liige teistele oma tegutsemise tulemustest. Kui probleem on lahendatud, võetakse ette järgmine põletav probleem jne. Sedasi käituvad kõik rühma liikmed.

AL on väga praktiline, kuna lahendatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamist takistavaid reaalseid probleeme. Kuigi ALi meetoodika on oma olemuselt lihtne, siis tulemused ei saabu kergelt. Kohtumised vajavad juhendaja korraldiku ettevalmistust ja läbiviimist ning osalejatelt pühendumust.

Olemasolevate arenguprogrammide sisu on peamiselt vajalike teadmiste edasiandmine, seda nii koolituste kui nõustamise teel, eesmärgil arendada organisatsioone ja viia ellu muudatusi. Uus äriplaan iseenesest ei pruugi tuua mingit tulu, vaja on äriplaani rakendamisel ettetulevad probleemid oskuslikult lahendada, vaja on äriplaan edukalt ellu viia.

AL aitab juhtidel paremini probleeme lahendada ja muudatusi ellu viia. Kuigi AL ei ole arenguprogramm, aitab ta kaasa vabaühenduste eesmärkide saavutamisele. **ALi peamine eesmärk on inimeste areng ja õppimine tegutsedes.** AL ei ole ka *coaching*, sest *coaching*'u puhul küsitleb üks inimene teist ja küsitletaval ei arene küsitlusoskust. ALi meetoodika puhul areneb küsitlusoskus kõigil osalistel. *Coaching*'u eesmärk ei ole ka õppimine tegutsedes, vaid pigem asjade ärategemine. ALi meetoodikat kasutab maailmas väga palju edukaid organisatsioone kõigist kolmest sektorist.

ALi meetoodika arendab

1. loovust ja kriitilist mõtlemist;
2. keeruliste probleemide lahendamise oskust;
3. inimeste juhtimisoskusi;
4. meeskonda ja koostööd;
5. oskust viia organisatsioonis ellu muudatusi ja
6. professionaalseid ehk erialaseid oskusi.

ALi meetoodika suur väärtus on tema universaalsuses, tulemuslikkuses, praktilisuses ja kergesti kopeeritavuses. Kellel on huvi uurida edasi, mis AL on, sellel soovitan vaadata seda Michael Marquardti tutvustavat videoloengut:
www.youtube.com/watch?v=ZtVG8kF8qf4

Allikas: Rasmus Pedanik

Kokkuvõtteks

Kodanikuühenduste ja -ühiskonna areng on olnud märkimisväärne ja pole mingit märki mahajahtumisest – tehnoloogia areneb, inimesed otsivad vabatahtliku tegevuse võimalusi, noored otsivad mõtestatud tööd, sotsiaalsed probleemid vajavad lahendamist, sotsiaalne innovatsioon on moes. Tarkorganisatsioon otsib pidevalt võimalusi ja tegeleb järjekindlalt sellega, mis tema missiooni elluviimist ja tegevusi parandab ja arendab.

Seepärast:

- ole positiivne: organisatsiooni arendamine on eelkõige suhtumise ja motivatsiooni küsimus. Ole entusiastlik, julge ja hakka tegutsema;
- ole avatud ja innovaatiline: organisatsioon on elus organism. Keskendu pidevale parandamisele ja õppimisele, mõtle tsükliliselt ja vaata, mida teised teevad;
- kasuta uusi võtteid: loe nii seda kui ka teisi käsiraamatuid, vaata, mida teised teevad, ja leia endale sobivaid lahendusi. Ära unusta anda ja küsida tagasisidet;
- kasuta IKT-d: sotsiaalmeedia ja IKT pakuvad fantastilisi võimalusi, et olla avatum, läbipaistvam, suhtlevam ja kaasavam;
- leia organisatsiooni arendamise asjatundjaid: kasuta organisatsioonis olevaid teadlikke inimesi, otsi neid oma nõukogu liikmete hulgast või leia endale *coach* või mentor;
- teavita: keegi ei tea organisatsiooni arengutest ja plaanidest, kui nendest ei räägita. Kaasa oma inimesi, liikmeid, kasusaajaid ja rahastajaid, küsi ja ole valmis kriitikaks. Eesmärgiks on ju tööd paremini teha ning valmisolek kuulata ja õppida näitab, et organisatsioon on edukas ja intelligentne;
- ole järjepidev: tegele organisatsiooni arendamisega süsteemselt ja natuke iga päev. Töö inimestega, eelarvega, nõukoguga, delegerimisega, teavitamisega või väliskeskkonna muutuste jälgimisega on sama olulised kui uute projektide kirjutamine, aruannete tegemine või teenuste pakkumine.

Võta aega, et inimesed jõuaksid uusi ideid seedida ja muutustega harjuda. Räägi, pea koosolekuid, kuula ja õpi – julgusta inimesi olema positiivsed ja tegutsemisvalmis. Õpi teistelt ja räägi oma häid lugusid.

See ongi organisatsiooni arendamine. Edu!

NÕUANNE

Kõik see lühemalt

Käsiraamat aitab:

- jõuda ideefaasist reaalse visiooni ja tegevusteni;
- mõista, et areng ongi see, kui väiksest ideest kasvab suur asi välja;
- kasutada oma potentsiaali teha midagi suurt ja see põhjalikumalt läbi mõelda;
- mõista organisatsiooni arendamise vajalikkust ning veenda selles ka oma kolleege;
- samm-sammult end analüüsida, hinnata ja teha plaan organisatsiooni arendamiseks;
- kasutada nõuandeid ja soovitusi, lugeda teiste kogemustest ning oma plaanid visualiseerida.

Küsimused ja vastused

Kas organisatsiooni arendamine on ikka vajalik?

On küll, sest ainult ideedest, plaanidest ning kõlavatest eesmärkidest ei ole kasu, kui organisatsiooni juhtimine, struktuur, rahastamine ja maine neid ei toeta. Juht peab olema võimeline nägema suurt pilti, tundma ära, et on jõudnud punkti, kus muutused on vajalikud, ja seda oma inimestega jagama.

Millise regulaarsusega ennast arendada?

Iga päev. Üks kord tasub ära teha organisatsiooni korralik analüüs ja selle põhjal panna paika, millega tuleb tööd teha ning kuidas enda jälgimine ja arendamine süsteemseks muuta: näiteks käia korra kuus finantsid üle, korra aastas vaadata nõukogu toimimist, korra kahe aasta jooksul vaadata üle eesmärgid. Täpset retsepti on raske anda; sagedus sõltub organisatsiooni suurusel, vanusest ja tegevuse intensiivsusest. Leppige organisatsioonis süsteem kokku ja vaadake, kas see toimib või on vaja midagi sagedamini või harvemini teha. Peaasi, et arendamine ja järelevalve oleksid süsteemsed.

Millal end arendada?

Kindlasti siis, kui on näha esimesi probleemi algeid; nende ennetamiseks aga pidevalt (vt eelmine küsimus). Võib näiteks igal reedel kaks tundi tegeleda kõiki-de organisatsiooni töökorraldust ja sisemist efektiivsust puudutavate teemadega.

Kuidas leida sobiv kiirus?

Kiirus oleneb ühenduse vajadusest, suuruselt ja ressurssidest. Vajadusest: kui akuutne probleem on (kas on tulekustutamise olukord või pigem midagi soovinimekirjast); suuruselt: kui kiiresti organisatsioon suudab end koguda (kui palju/vähe inimesi on vaja kaasata) ja ressurssidest: lisaks inimestele ka finantsidest (kui palju on võimalik põhitegevuse kõrvalt aega arenduseks võtta, et finantsolukord ei kannataks vms). Sellest oleme raamatus läbivalt rääkinud.

Kuidas ma tean, mida arendada?

Kõige targem on see raamat läbi lugeda ja seejärel ennast analüüsida. Peaasi, et oleks julgus vaadata, mida teed ja oled teinud, kõrvutada seda visiooni ja eesmärkidega ja siis teha otsused.

Kas organisatsiooni arendamine on sama mis strateegia?

Jah ja ei. Strateegia hõlmab nii organisatsiooni väljapoole kui ka sissepoole suunatud tegevusi – missiooni, visiooni, eesmärke, väärtusi, tulemusi, programme, struktuuri, rahastamist, teavitust, teenuseid jne. Strateegia on raamistik, mille sees tehakse organisatsiooni tööd, tegemist ja arenguid puudutavad otsused, nende hulgas on ka organisatsiooni arendamisega seotud analüüs ja vastavad tegevused.

Kas iga inimene peab tunnetama, et tema on juht?

Jah. Iga inimene saab kaasa mõelda ja vastutust võtta: iga inimene vastutab ju millelegi eest ja ongi nii selle tööloõigu juht. Suurim vastutus langeb juhtkonnale ja tegevjuhile; seepärast ei saa ka eeldada, et juht teeb kõiki asju nii, nagu alluvad seda soovivad. Ta otsustab, mille eest ta saab ja julgeb vastutada.

Mida teha, kui pole kellelegi delegerida ja kõike peab ise tegema?

Kaks soovitus. Esimene on mitte hädaldada ja hambad ristis oma tööd edasi teha. Aga teine soovitus on ülesannete ümberjaotamine: vaadata organisatsiooni ülesanded ja tegevused organisatsiooni eesmärgi ja võimekuse valguses üle ning teha otsused, millest loobuda, kellega koostööd teha; teha plaan ja vaadata, millal, kes ja mida teeb – nii saabki koordineerimise paika.

Pea tegelema sisulise tööga. Mul pole aega tegeleda administreerimise ja paberimajandusega. Mida teha?

Juhi üks tööülesanne ja vastutusala ongi administreerimine. Juhiks hakates tuleb sellega arvestada, et töö sisu muutub. Kui soovitakse olla ainult sisuline töötegitaja, siis ei tasu juhiks hakata.

Areng on seotud hüpete ja visiooniga – aga ma ei taha sellega tegeleda, sest tekib juhtimiskriis ja konflikt. Mida teha?

Kui arendamine on läbi mõeldud ja plaanitud ning inimesi on sellest teavitatud, siis ei teki. Tasub rääkida teiste organisatsioonide juhtidega, oma nõukoguga või kaasata näiteks konsultant. Töö inimestega ja visiooniga on juhtimisülesanne. Kui sa ei tegele arendamisega, siis on juhtimiskriisid ja konfliktid kindlad tulema.

Meie juht tahab organisatsiooni muuta. Meil on mure turvalisuse ja harjumuspärasuse pärast. Mida teha?

Tuleb rääkida juhiga ja väljendada oma muret; teiseks, osaleda aktiivselt organisatsiooni arendamise protsessis.

Kuidas panna organisatsiooni eri osad toimima koos või samal ajal?

Seda aitab teha korralik plaan koos määratud vastutajate ja ajakavaga ning selle pidev järelevalve.

Igal organisatsioonil on oma kultuur ja stiil – kas midagi saab üldse üle võtta?

Saab. Alati saab õppida, kuulata ja jagada oma mõtteid, tuua värskeid ideid juhtimisse ja organisatsioonis kaua olnud inimesteni ning olla valmis uusi ideid vastu võtma.

Kasutatud materjal

Aadityaa, Vickram. Organization Development Techniques, www.slideshare.net/vickram/organization-development-techniques-17754117

Andreasen, Alan R. ja Philip Kotler. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall, 2003

Aps, Jaan. Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamine. Heateo SA, 2011

Brown, Donald R. ja Donald F. Harvey. An Experiential Approach to Organization Development. Pearson Prentice Hall, 2006

Cummings, Thomas G. ja Christopher G. Worley. Organization Development and Change. Cengage Learning, 2009 www.horist.com/images/RU/New%20folder/Organization%20and%20stuff/Cummings,%20Thomas%20G._/Organization%20Development%20and%20Change,%209th%20ed./Organization%20Development%20and%20Change,%209th%20ed.%20-%20Thomas%20G.%20Cummings.pdf

Drucker, Peter F. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Pegasus, 2003

„Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations”, Prepared for Venture Philanthropy Partners by McKinsey & Company, 2001, www.vpppartners.org/sites/default/files/reports/full_rpt.pdf

Hassin, Ahmed. Major Techniques in Organization Development. www.jbsge.vu.edu.au/issues/vol05no2/Hassin.pdf

Holm, Kaidi. Hea valitsemine: käsiraamat tänastele ja tulevastele vabaühenduste valitsejatele. EMSL, 2007

McLean, Gary N. Organization Development Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers: www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf

Mänd, Kristina. Marketing: võimalus ja vahend tulemuste saavutamiseks. Tallinn, 1999

O'Rourke, James S. Effective Communication. Dorling Kindersley Limited, 2008

Van Der Zee, Bibi. Green Business. Dorling Kindersley Limited, 2008.

Whipple, Bob. Major Techniques in Organization Development, www.leadergrow.com/articles/62-major-techniques-in-organization-development

Organizational Analysis Models en.wikipedia.org/wiki/Organizational_analysis

Hea kodaniku tööriistade sarjas varem ilmunud:

Hea huvikaitse. Kuidas kaasata liitlasi ja mõjutada otsuseid?
- Urmo Kübar (2011)

Kuidas koguda annetusi ja hoida toetajaid?
- Alari Rammo (2011)

Vabäuhendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga
- Veiko Lember, Nele Parrest, Evelyn Tohvri (2011)

Kuidas korraldada konverentse ja viia läbi arutelusid?
- Elina Kivinukk (2011)

Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas
- Urmo Kübar ja Hille Hinsberg (2014)

Mõned on paberil saadaval EMSLi kontoris, kõik veebis www.ngo.ee/trykised.

ISBN 978-9949-9221-6-1



9 789949 922161