

Kas kõik on õpitud?



Koolitus- ja arendusfirma SELF II kliendileht • nr 19, september 2018

Võõrsõnu õpetamas



Karin Hango



Vahur Murutar

Tuleval sügisel saab koolitus- ja arendusfirma SELF II kolmekümneseks. See kodumaises kontekstis suur juubel on pannud meid üha rohkem omavahel aru pidama, mida me siis õigupoolest teeme. Toetame inimeste, meeskondade ja organisatsioonide arengut. Ergastame ja suurendame spontaansust ehk uute lahenduste leidmise võimet. Aitame omandada uusi suhtlemisoskusi.

Kõige selle taustaks õpetame uusi sõnu ning aitame teadvustada ja juhtida protsesse, mille tähistamiseks eesti keeles häid sõnu polegi.

Meie sellesügisises lehes tuleb juttu arengut takistavast muutumisimmuunsusest ja võõrkapitaliks peetavast psühholoogilisest kapitalist. Mõlema puhul oleme vahel kuulnud väiteid, et talupojatarkusega varustatud eestlasel pole nende nähtustega miskit pistmist. Eestlaste vastuseisud olla mõistlikud, teadlikkus endast piisav ja meie kurva-võitu loomust polevat mõtet optimistlikumaks kujundada.

Eesti keeles on alles viimastel aastatel laialt kasutama hakatud sõnu kasvuruum ja väljakutse. Inglisekeelset *challenge* it on püütud ka proovikiviks nimetada ehk tema tähendust reaktiivsemaks muuta. Ei tundu meile eestlasena liiga omane uudeste ettevõtmiste kohta hästi öelda või mõelda.

Veel üks eestlaste jaoks võõras sõna on kehtestamine. Võimalik, et *assertiveness* eestikeelne tõlge ongi ebaõnnestunud. Arvame ometi, et miski meie traditsioonilistes väärtustes raskendab kindla ja arvestava käitumise omaksvõttu.

Samuti tundub olevat *resilience* iga. Eesti keeles viimasel ajal plastilisuseks või säilienõtkuseks nimetatav omadus (võimekus negatiivsetest kogemustest kergesti välja tulla) on sitkusega mõnevõrra sarnane, kuid sisaldab siiski enam tunnete reguleerimisega seotud nüansse.

Puudu on meil ka emakeelne sõna *leadership* jaoks. Eestvedamise sõna paneb palju vastutust vedajale. Arendava juhtimise ja *coachingu* vasteks pakutud kootsing sai samal aastal nii võidu- kui kolesõnaks. Juhtimist seostatakse siinmail pigem alluvate töö korraldamisega. Moes on juhtideta organisatsioonid ja arendava juhtimise koolitused kõigile töötajatele.

Selfikad pole rahvuspsühholoogia uurijad ega keeleteadlased. Uusi mõtteviise soovime aga siinmail juurutada küll, muuhulgas oma lehe vahendusel.



Selfikad arendusseminaril.

Pühapäevajuhist pidevat parendajat ei saa



Vahur Murutar
SELF II juhataja

Üks tunnuseid, mis SELFi kogemust mööda väga häid ettevõtteid keskpärastest eristab, on suhtumine parendusvõimalustesse.

Enam-vähem igas organisatsioonis leidub inimesi, kes aeg-ajalt uskil arvamust avaldavad, et „me võiksime ju sarnaste probleemide vältimiseks...“ või „see läheks järgmisel korral hõlpsamini, kui...“.

Sedalaadi arvamuse avaldamisele järgneb sageli soovitus: „Aga tee sa ise siis see... (andmebaas, protsessi kirjeldus vmt)“. Probleemi või parendusvõimaluse märkaja saab lisaülesande kõik korda teha. Või siis palutakse kõigil oma ettepanekud meili panna ja hiljem solvutakse või tuntakse süütundeid, et seda pole tehtud. Sellist praktikat võib nimetada „initsiatiiv saab karista-

tud“ sündroomiks.

Muudatuste juhtimist õpetades või juhte konsulteerides oleme märganud, et viimastel aastatel on pigem teemaks pidev parendus, mitte niivõrd eraldiseisvate suurte muudatuste läbiviimine.

Tegemist on kahe üsna erineva protsessiga.

- Suurte ümberkorralduste käigus on vaja tegeleda inimeste eba-kindluse ja vastuseisuga ning hea juhtimiseta on raske saavutada esialgselt püstitatud eesmärki.

- Organisatsiooni igapäevatöö vajab pidevat arendamist ja juhtidel on vaja luua sellist kultuuri, et inimesed tahaksid, et homme oleks parem kui eile, usuksid oma „äri“

perspektiivikusse, oma juhtide arenguvõimelisusesse ja julgeksid muudatusi ja parendusi algatada.

Igapäevane parendus eeldab piisavalt sagedast suhtlemist, usalduslikku suhet, mitte liiga pikki distantse inimeste vahel. Nn pühapäevajuhid, kes üksnes aeg-ajalt pildile ilmuvad, et töötajaid motivatsiooni-kõnedega innustada, sedalaadi kultuuri ei tekita. Samuti on vajalik arendustegevuste prioritseerimine, nendeks aja planeerimine ja järjekindlus nii parendamisel kui kokku lepitud arendustegevuste monitoorimisel ja tagasisidestamisel.

Muutumisimmuunsuse uurijad Robert Kegan ja Lisa Lahey kirjeldavad oma uues raamatus „An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization“ arenduspraktikaid mõnedest

► organisatsioonidest, kus vabatahtlikult pühendutakse parendamisele (nad nimetavad neid organisatsioone DDO-deks ehk *deliberately developing organization*iteks).

Nende poolt kirjeldatud ja ka meie kogetud praktikad on näiteks alljärgnevad.

1. Regulaarselt toimuvad kohtumised, kus inimesed ennast avavad ja räägivad nii oma edusammudest kui ka oma raskustest ja piirangutest (näiteks igapäevastel hommikusöögikohtumistel arengupartneritega).

2. Tehakse arendustegevusi, mis seovad enesearendamise äri arendamisega (näiteks individuaalsete *coaching*utega kombineeritud sisekoolitusi või iganädalasi ärikaasuste arutamisi sellises võtmes, et „mida mina sellest õppida ja koheselt rakendada kavatsen“).

3. Arendustegevused, arenguseminarid jmt praktikad keskenduvad pigem protsessidele ja tegutsemisviisidele, mitte tulemustele (mida me oleme teinud selleks, et meil paremini EI läheks). See tähendab muutumisimmuunsuse loogika rakendamist ja keskendumist pikemaajalisele „mängule“, mitte kiiretele võitudele.

4. Arendusteemadel rääkimiseks kujundatakse arutelude käigus oma „keel“, oma metafoorid, mis töötajatele inspireerivalt mõjuvad.

5. Arendustegevused on süsteemsed, haaravad kogu organisatsiooni, kõiki inimesi (näiteks kovichoonigrupid keerukamate tööalaste juhtumite arutamiseks; regulaarsed arenduskoosolekud jmt).

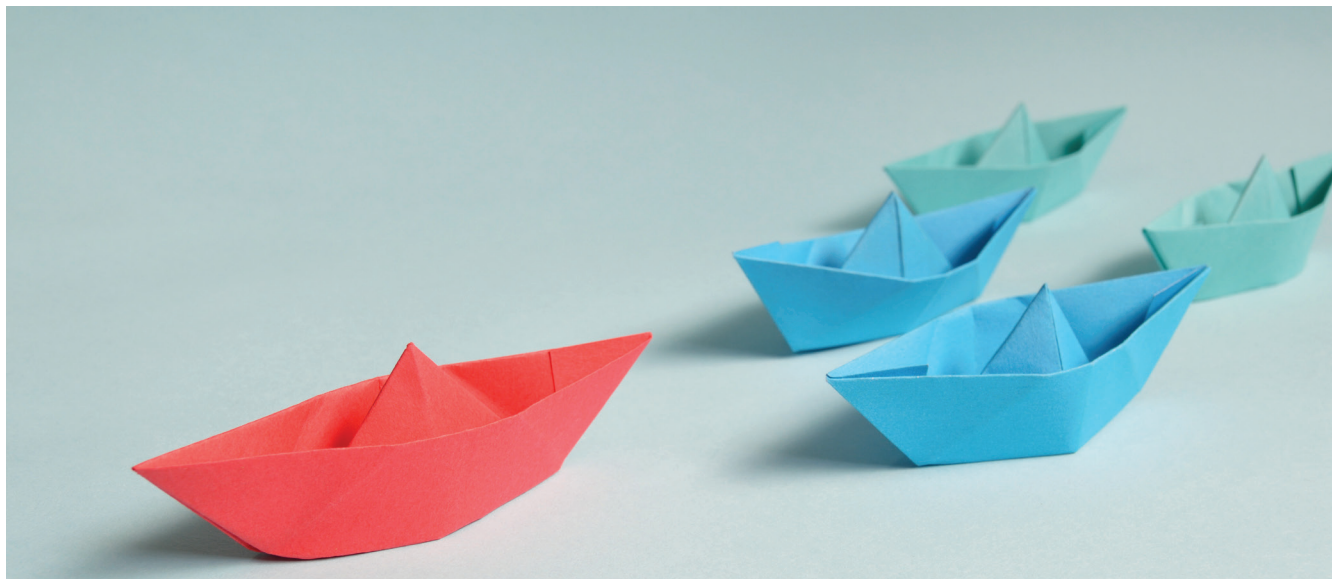
Lõpetuseks kurvavõitu näide ka.

Staažikas ja pühendunud esmasatandi juht, kellel hakkas seoses firma laienemisega suhteliselt palju aega võtma uute töötajatega tegelemine, kirjeldas oma arusaamist mööda ära sisseelamisprotsessi. Teda tänati formaalselt, aga soovitusi ei hakatud (koheselt) rakendada. Juht otsustas omaalgatuslikest arendustest loobuda. Tema juht märkas ta aktiivsuse langust alles pool aastat hiljem. 🍌

Kui tundub, et emotsioonid võiksid olemata olla...



Karin Hango
SELF II loovjuht



XXI sajandit võib ehk nimetada tunnete sajandiks (vahel öeldakse: *the century of art and heart*).

Käitumisökonoomika on kindlaks teinud, et inimesed pole kahjuks valdavalt ratsionaalne. Juhtidelt eeldatakse üha rohkem tunnete juhtimist motiveerimisest ja tööõnne suurendamisest konfliktide lahendamise ja stressi ning hirmude maandamiseks. Vahel on see ootamatult keeruline. **Kirjeldame lühidalt mõningaid korduvaid juhtumeid.**

- Noor juht läheb pärast juhtimiskoolitust töötajale selgelt korrigeerivat tagasisidet andma. Too ärritub ja kaebab, et juht kiusab teda. Kahel juhul juhtumit uuritakse ja kiusamist ei tuvastata, kuid edasine koostöö on muutunud keerukaks. Ühel juhul saavutatakse töötajaga kokkulepe, et ta lahkub.

Sedalaadi lugudes on mitmed keerukad valikud. Kes kurtjaga väidetava kiusamise teemal suhtleb? Kuidas reageerib juhtkond?

Tulemuseks on tõenäoliselt muu-

tused organisatsioonikultuuris. Kõige halvemal juhul saab üheks keskseks tundeks hirm: juhid kardavad korrigeerida ja alluvad kardavad suhete ja kohtlemise üle kurta.

- Noor töötaja ei tule tööle. Ühel juhul ütleb ta kellelegi kolleegidest ja teisel juhul kirjutab sotsiaalmeedias, et ei suuda enam, sest tööõhkkond pole piisavalt hea.

Ka siin tuleb otsustada, kes mida teeb. „Lumehelbekeste“ värbamisest loobumine ei pruugi olla jätkusuutlik valik.

- Staažikale spetsialistile tundub, et uus juht ei suhtle temaga piisavalt. Ta tegeleb hoopis tulekahjude kustutamisega kuskil mujal (ühel juhul) või protsesside korrastamisega (teisel juhul). Spetsialist avaldab soovi lahkuda.

Taas tuleb juhtidel valida, kuidas reageerida. Kehv variant võib olla nii spetsialisti kaotus kui ka oht kultiveerida kultuuri, kus lahkumissavalduste abil juhtide tähelepanu otsitakse.

Kindlasti ei suuda ma leheveergudel anda ainuõigeid soovitusi kõigi emotsionaalsete probleemide lahendamiseks. **Mõned kogemused siiski:**

- Paljudes emotsionaalselt laetud kaasustes on vaja heade lahenduste jõudmiseks väga hoolikalt tasakaalu hoida, võimalusi tupikteele sattuda on üsna palju.

- Olulised on nii situatsioonide juriidiline kui ka psühholoogiline külg. Heade kokkulepeteni jõudmiseks on vaja nii tõsikindlaid argumente (allkirjastatud ametikirjeldusi, arenguestluste protokolle jne)

kui ka empaatiat ehk valmisolekut ja võimet mõista teise poole tundeid (isegi siis, kui oled tema peale pahane).

- Emotsionaalselt laetud olukorrad kipuvad viima „jõuvõtteni“, vägivaldsete lahendusteni. Paljudel asjaosalistel tekib kiusatus kasutada võimu ja jõudu või hoopis lasta teisel poolel oma tahtmine läbi suruda (kasvõi kaalutlusega, et asja ei tasuks enam hullemaks ajada). Agressioonidel ja manipulatsioonidel on aga teadupärast tendents levida ehk muutuda osaks organisatsioonikultuurist.

- Hea oleks arendada juhtide julgust ja oskust sobimatu käitumisega kiirelt ja samas hoolivalt konfronteeruda, isegi kui see esmapilgul oli tulle valamisena tundub. Mõistliku lahenduse leidmine pole tõenäoline, kui keegi kellelegi juba pikemat aega kellegi arvates liiga on teinud.

- Väliskonsultantide kasutamine on pingelises olukorras sageli mõistlik. Professionaalne konsultant valdab tõenäoliselt mitmesuguseid meetodeid, mis aitavad emotsioone lahenduste leidmisele suunata (muidugi tasub kontrollida konsultandi pädevust või referentsi). Tavaliselt tuleb kasuks see, kui konsultant töötab kõigi situatsiooni osapooltega.

- Oluline on kasvatada organisatsiooni psühholoogilist kapitali: positiivsust, lootusrikkust, plastilisust ehk võimekust negatiivsetest kogemustest tugevamate ja targa matena välja tulla.

- Juhid võiksid võtta aega vahendamise ja lepituse tehnikate õppimiseks. 🍌

Pideva parenduse kriitilisi edutegureid

- Kas probleemidest julgetakse rääkida? Kas „sõnumitoojat“ ja probleemi koheldakse konstruktiivselt või ignoreeritakse probleeme ja selle hõlbustamiseks lüüakse probleemidele osutajad „põlvini maa sisse“? Või tõmmatakse iga piskese probleemi puhul „saag käima“ ja kaasatakse tugevad jõud?
- Mis tõstatatud probleemidest edasi saab? Kas protsesse arendatakse? Kas arendamise ajal toimub kommunikatsioon ja dialoog, oluliste asjaspeutuvate kaasamine? Kas arendustegevusteks on kombeks aega võtta? Või on hea toon kogu aeg „jooksvate asjadega“ kaasa joosta?
- Kes on süüdi, kui kõik kohe paremaks ei lähe ja kuhu langeb au õnnestumiste korral? Kas arendusi väärtustatakse ja propageeritakse mõtteviisi, et me teeme õiget asja ja oleme vajadusel võimelised kurssi muutma?
- Kas juhtide hindamisel on heade liidrioskuste kriteeriumite hulgas ka vastulolude ja parendusvõimaluste märkamine, võimekus neid adresseerida ja piisav võimsus probleemide lahendamiseks oma valdkonnas?

Konsultandina muudatuste keskel



Karin Hango
SELF II loovjuht

Viimastel aastatel oleme SELFiga üheks strateegiliseks eesmärgiks seadnud püsiva partnerluse, mis muudatuste ajal tähendab konsulteerimist kogu muudatusprotsessi ajal (alates ettevõtte mainekujundusest kuni muudatuste tulemuste uurimiseni).

Hiljutisel grillpeol kuulsin kahe sugulase omavahelist dialoogi. Noorjuht ütles, et ajakirjanduses võiks ju olla rohkem kogemustlugusid edukatest muudatustest, ja kogenud ajakirjanik vastas, et „eks siis tuleb neid veel mõned tuhanded avaldada“.

Annan siinkohal ka oma panuse, kirjeldades ühe äriettevõtte ja ühe avaliku teenistuse asutuse muudatuste käigus saadud kogemusi. Mõistagi üldistatult, et mitte rikkuda konfidentsiaalsuskokkuleppeid.

Mida oli vaja muudatuse õnnestumiseks teha?

- Esmalt tuli olukord, eellugu ja taust endale selgeks teha: miks muudatus teha otsustati, kuidas on inimesi kaasatud, mida nad muutmisest arvavad, milline on muudatustega seotud dokumentatsioon (see on paraku käibelolevast folkloorist sageli üsna erinev). Millised on senised kogemused muudatuste läbiviimisega, kui lootusrikkad või pessimistlikud tavatsetakse muutmisega seoses olla. Oluline on ka realistlik arusaam organisatsiooni mainest (sh nii omanike kui töötajate arvates).

- Võtmeküsimus oli autoriteedi saamine juhtide silmis ja ootuste täpsustamine. Sellele aitasid kaasa

regulaarsed kohtumised (mida oli täiesti võimalik ise algatada) ja ka esinemised juhtide nõupidamistel. Püüdsime ära teha ka „väikeseid asju“, mida tippjuht ootas: teha kokkuvõtte uurimistulemustest, ülevaateid jmt. Kui juht konsultanti ei respekti, ei leia kohtumisaegu jne, on see selge märk ebapiisavast toetusest muudatusele.

- Ühel juhul kirjeldasime koos juhtidega nende soovitud käitumised muutumisprotsessis. Välja joonistus kolm olulist (tõenäoliselt üsna universaalset) valdkonda: enesejuhtimine, suhete juhtimine ja soorituse kindlustamine. Kirjelatud käitumisi sai kasutada juhtide hindamisel ja arendamisel.

- Oluline oli „figureerimine“ ja kuulamine. Käisime kohal, rääkisime võimalikult paljude osapooltega nende kogemustest (et nad käimasolevale ja eelseisvale selgemalt mõtlema hakkaksid, oma ootused ja mured välja tooksid, emotsioonide asemel lahendustele keskenduksid jne). Kogemus näitas, et konsultantide kättesaadavus kindlatel aegadel aitas ka juhtidel muudatuste läbiviimiseks aega planeerida.

- Pidevalt tuli tegelda fooni loomisega muudatusele, omamoodi „mainekujundusega“. Töötajate

jaoks on väga oluline laiem väärikas kontekst: me teeme midagi ära, selle asemel, et vaikselt edasi tiksuda. Mõlemas organisatsioonis tuli nii konsultantidel kui juhtidel muudatusi korduvalt ja korduvalt tutvustada, küsimustele vastata, vaenulikele vastuseisudele või ka „tegelikult-ei-juhtu-midagi“ tüüpi tühistamisele vastata.

- Positsioneerisime ennast selgelt juhtide toetajatena ehk pidasime oluliseks kuulnud probleeme tõsiselt võtta ja nendega tegeleda, mitte lihtsalt ventileerimisvõimalust pakkuda ega vastupanuliikumisi tekitada. Valmisoleku korral jagasime soovitusi muudatuste kommukeerimiseks või osalesime ise arutelukoosolekutel ja arendusseminaridel.

- Toetasime tekkinud vastuolude ilmsikstulemist ja lahendamist. Eelkõige ilmnesid vastuolud vastutuse võtmise ja eetiliste väljakutsetega seoses.

- Eraldi tegelesime häälekamate ja murelike vastuseisjatega – edastasime neile infot, algatasime vestlusi jne.

- Kirjutasime siselehes lisaks positiivsele muudatuse tutvustusele võimalikest raskustest, millest avalikult eriti rääkida ei tahetud, et kiirendada konstruktiivset lahenduste otsimise protsessi.

- Algasime sõltumatuid muudatuste tulemuslikkuse uuringuid (et teada saada, kas muudatused viisid soovitud tulemusteni, ja

kummutada müüte ning ise õppida).

- Aitasime algatada kiiret esimeste positiivsete kogemuste jagamist organisatsioonis (nt koosolekutel, siseveebis blogimise vormis).

- Hoidsime fookust muudatustel regulaarsete nõupidamiste ja juhtimistegevuste käigus (nt arenguvestlustel, üritustel jne).

- Püüdsime regulaarse suhtlemise abil hoida võtmeisikute energiat. Vajadusel aitasime neil näha selliseid muutumisprotsessi külgi, mida nad ei märganud.

Konsultantidest võib muutuste aegadel olla palju kasu, kuid enamus loetletud tegevustest võiksid kuuluda (ja tõenäoliselt ka kuuluvad) heade arendavate juhtide repertuaari. Selleks tuleks neil mingil määral omaks võtta sisekonsultandi roll: olla uudishimulikud ja julged ka keeruliste, potentsiaalselt ebapopulaarsete teemade uurimise algatamisel, väljakutsete esitamisel mugavustsoonist väljumiseks, tulemuste realistlikul jälgimisel, „aeglustamisel“ ehk refleksioonija võtmisel muutusteni jõudmiseks. Juhid võiksid olla teadlikud oma organisatsiooni „muutumismuunsuse“ ilmingutest, mitte leppida harjumuspärase ebakohaste käitumistega (mida ikka ebamugava tõrjumiseks kasutatakse). Konsultandi jaoks on muudatus igal juhul prioriteet. Muutuste keerises juht peab õppima selleks aega võtma. ●

Psühholoogilise kapitali kasvatamisest



Karin Hango
SELF II loovjuht

Sel kevadel komistasime mitmel juhul psühholoogilise kapitali otsa.

Organisatsiooni stressi maandamise kontekstis on seda mõistet kasutatud juba 5-6 aastat. Nüüd näib aga rakenduslembeline osa positiivse psühholoogia arendajatest olevat selle termini alla mahutanud inimese positiivse ja arenguvalmis seisundi põhiomadused. Need on optimistlikkus, lootusrikkus, tunnetatud võimekus ja plastilisus (mõnedes eestikeelsetes allikates nimetatud ka säilenõtkuseks).

Uuringud näitavad, et positiivse psühholoogilise kapitaliga kaasne-

vad parem töösooritus, rahulolu, muudatuste toetamine, lahendustele suunatud mõtteviis, usaldus, lojaalsus ja pühendumine.

Nii et teema väärib ilmselgelt tähelepanu, vähemalt spetsialistide organisatsioonides.

Tuleb välja ka, et psühholoogilist kapitali on täiesti võimalik kujundada, st et kõigi selle komponentide arendamiseks on olemas harjutused (paljud neist tõenduspõhised). Oleme juba ka ise teinud koolitusi, kus tegeletakse optimismi kasvatamisega, taastekitatakse lootus-

rikkust, suurendatakse toimivuse tunnet ja arendatakse võimekust tagasilöökidest toibuda koos oma meeskonnaga. See eeldab muidugi piisavalt usaldust ja pühendumist.

Kaasav juhtimine ja tunnetatud toetus aitavad psühholoogilise kapitali suurenemisele tublisti kaasa. Samuti toetab seda keskkond, kus inimene tajub oma tegevuste mõju, tulemuslikkust (ja saab regulaarset tagasisidet).

Teadlikkuse suurendamiseks ja arenguhüpete tegemiseks tasub aga teha ka spetsiaalseid treeninguid või planeerida supervisioonid ning arengutreening (*coaching*) spetsiaalselt psühholoogilise kapitali võtmeks. Vahel on selleks vaja lõpetada mingid

lõpetamata emotsionaalseid teemasid, sestap on oluline professionaalse konsultandi kohalolek.

Psühholoogilise kapitali suurendamisse on mõtet panustada, kui soovetakse suurendada spontaansust, uudsete lahenduste leidmise võimet organisatsioonis. ●

Psühholoogiline kapital

- **Lootusrikkus** (*hope*) ehk usk sellesse, et on võimalik leida häid lahendusi ning valmisolek sellesse panustada.
- **Optimism** (*optimism*) ehk tuleviku tajumine peamiselt positiivsena.
- **Tunnetatud võimekus** (*self-efficacy*) ehk veendumus, et ollakse võimeline eesmärgi saavutama.
- **Plastilisus** (*resilience*) ehk võimekus stressiga toime tulla, kiiresti tagasilöökidest toibuda.

Uusi õppetunde õpetajatelt

Kliiniline lähenemine meeskondadele



Karin Hango
SELF II loovjuht

Alustuseks meenutan hea õpetaja Manfred Kets de Vriesi metafoori abil, et õppisin INSEADis 2008-2010. a organisatsioonide kliinilist ehk dünaamilist konsulteerimist, mis tähendab igahommikuse diivanikatte silumise asemel pilguheitmist selle alla, et leida võimalikke „madusid“, kes katte segi ajavad.

Ratsionaalsemalt selgitades usume selles koolkonnas, et kõigil inimeste (ja meeskondade) käitumistel (ka näiliselt irratsionaalsetel) on põhjused, seletus, mille võti on sageli minevikus. Ja arvame, et paljud inimeste motiivid ja soovid pole teadlikud.

Oleme SELFis arendajatena meeskondade ja organisatsioonide ajalugu ja varjatud alasid sestpeale ikka silmas pidanud ja püüdnud võimalusel mitte piirduda esmapilgul ilmse ning sellega kaasnevate ratsionaalsete selgitustega. Praktikas tähendab see sageli meeskondade arendamist sisekoolituste abil, mis püüavad adresseerida just „nähtamatuid“ valupunkte (näiteks nõupidamiste korraldamine, töandja maine kujundamine, raiskamise pidurdamine, esmajuhitide peremehetunde kasvatamine).

Meeleldi kombineerime kliinilist lähenemist tegevuslike meetoditega, et uusi vaatekohti või tegutsemisviise leida. Sageli meeldib see osalejatele väga, kuna viib ootamatute tulemusteni.

Paraku oleme nii mina kui mu õpingukaaslased kogenud ka seda, et teadlikkuse laiendamine tundub osale sihtgrupist või isegi tellijale liiga ebamugav. Vahel öeldakse selgesõnaliselt, et ärge rääkige ega näidake meile midagi, mida me ei saa kohe muuta.

Minu suurimad õppetunnid ongi viimasel ajal seotud sellega, et dialoogis tellijaga ning sihtgrupiga saada paika, millised meetodid ja milline sügavus mingile meeskonnale sobiks ning mis võib liigselt ärevust tekitada ja kaitsemehhanisme käivitada.

Abiks on olnud uuemad hästi kirjeldatud kliinilised meetodid, mis aitavad arenevatel tunnetada oma osa kogu arenguprotsessi vältel, vähem karta kontrolli kaotamist

(näiteks muutumisimmuunsuse, meeskonna pseudostrateegiate või põhiülesannete/põhiriskide kaardistamine).

Mõtlesin oma õppetundidest arendajana, kui meil suve algul muruniiduk katki läks. Esimene mõte oli, et ehk läheb viga ise üle, kui õli lisada. Mingit tahtmist polnud ilusal jaaniajal mootorit lammutada ja käsi õliseks teha. Natuke kõhe oli ka – äkki me abikaasaga ei saa hakkama või pole meil sobivaid riistu. Lisaks tundus mulle eriti ebaõiglane see, et professionaalsed parandajad ka pühi peavad...

Olen õppinud, et konsultandina peangi olema valmis vähetuntut ja tõrkuvalt toimivat lahti teema. Uurima. Selle käigus uusi asju omandama. Oluline on lootusrikkus, võimekuse tunne, uudishimu, heldus, valmisolek kasvada koos kliendiga. Ja et klient julgeks koos sinuga pisut sassis pealispinna alla vaadata ja oma organisatsiooni kahtlaseid kohti lahti harutada, peab sul piisavalt hulk tööriistu kaasas olema.

Muide, muru sai jaaniõhtuks niidetud. 🍷

Kunstiteraapia meetoditest



Agne Puusaar
SELF II koolitaja

Juuni lõpus osalesin juba kolmandat korda PhD Victoria Scotti koolitusel, seekord 3-päevases avatud omakogemusliku kunstiteraapia studios.

Victoria on Eesti päritolu kunstiterapeut, uurija ning õpetaja, kes on kaitsnud doktorikraadi kunstiteraapias USAs ning resideerub praegu Hispaanias, kuid käib aegajalt ka Eestis õpetamas.

Kunstiteraapia meetodeid kasutatakse enamasti individuaaltöös, kuid neid on võimalik edukalt rakendada ka gruppidega. Grupis toimuv kunstiteraapiline tegevus loob võimaluse suhtlemiseks ning isikliku kogemuse jagamiseks. Grupp annab tagasisidet, kuidas inimene ja tema kunstiline eneseväljendus teistele mõjub. Grupis töötamine aitab arendada teistega arvestamist, ühtekuuluvustunnet, empaatia võimet, eneseväljendusoskust jne. Grupis ollakse aktsepteeritud ja toetatud, on võimalus toetada teisi (vt lisa www.kunstiteraapiad.ee).

Kunstiteraapia kasutamiseks organisatsiooni kontekstis on erinevaid võimalusi: alates lihtsast stressimaandavast ühistegevusest kuni organisatsiooni suhete struktuuri ja toimimise analüüsi ja muutuste läbiviimiseni. Sageli kasutatakse meeskondades kunstiteraapia võtteid *team buildingu* või *team caringu* raames. Victoria lähenemine töös organisatsioonidega



Victoria Scotti.

on laiendus kunstiteraapia tööst gruppidega – esmalt aidata inimestel üksteist näha, peegeldada ning konstruktiivselt suhelda. Sealtsi saab töötada ühiselt mingi eesmärgi nimel. Kogu protsessi ajal saab kunstiterapeut aidata osalejatel peegeldada grupi toimimist – et nad ise näeksid oma meeskonna dünaamikaid. Kunstiteraapia (nagu ka teiste loovmeetodite) abil jõuame kiiresti sügavamale, st tegelike, oluliste teemade ja emotsioonideni, mis on n-ö pinna all ja mis gruppides niisama arutamise käigus ei pruugi välja tulla. Oskuslikul protsessi juhtimisel on võimalik algatada või taastada dialoogi, raskusi efektiivselt läbi töötada, vastuolusid ületada ning leida palju uut energiat ja motivatsiooni koostööks ja arenguks!

Peamine takistus kunstiteraapia meetodite kasutamisel on osalejate pelgus ekspressiivse eneseväljenduse vastu, kuigi meetodi keskmes on loominguline protsess, mitte selle tulemus. Samuti on vajadus spetsiaalsete töövahendite, materjalide, piisava aja ja ruumi järele. Meie SELFis kasutame loovmeetodeid rohkem seoses enesejuhtimisega, eneseanalüüsi ja refleksiooni toetamiseks. Niipalju kui oleme seni saanud neid meetodeid rakendada gruppide ja meeskondadega, on kogemused olnud äärmiselt rikastavad. 🍷

Isiksusekeskne ekspressiivteraapia ja SELF

SELFi 30nda tegevusaasta hakul on tore meenutada, et just ekspressiivteraapia oli oluline peatükk meie eelajaloos.

Nimelt võõrustasid Karin Hango, Vahur Murutar ja Tõnu Lehtsaar Tartu Riikliku Ülikooli nimel 1989. aastal Tartus (jah, tollal veel „poolkinnises“ linnas) USA kunsti- ja geštaltherapeute ning aasta hiljem õnnestus Karinil käia Californias Natalie Rogersi ekspressiivteraapia väljaõppekursusel. Natalie hakkas rakendama oma isa Carl Rogersi isiksusekeskset lähenemist kunstiteraapias, kombineerides erinevaid kunstiliike (maalimine, tants, loovkirjutamine jmt).

Tema instituudist sai Karin energiat laste loovusgruppide tegemiseks ning tõlkis ajakirja „Akadeemia“ C. Rogersi artikli „Loominguteooria poole“ (ilmus nr 7, 1990).

Meenutuseks mõned Carl Rogersi põhiväited, mis kõlavad üsna kaasaegselt ka praegusel teadveloleku ja psüh-

holoogilise kapitali lembesel ajal.

„Psühholoogilise kohanematus korral ei teadvusta organism olulist kogemust ja ei haara seda enesekontseptsiooni. Selle tulemuseks on psühholoogiline pingeline.“

Psühholoogilise kohanemise korral on enesekontseptsiooniga seostatav kogu kogemus.

Iga kogemust, mis enesekontseptsiooniga ei sobi, tajutakse ohuna, ja mida rohkem on ohu, seda raskem on inimene.

Teatud tingimustel, eelkõige ohu puudumisel enesekontseptsioonile, võidakse tajuda, uurida ja enesekontseptsiooni haarata ka sellega mittesobivat kogemust.

Kui indiviid tajub ja aktsepteerib kogu kogemust, on ta teiste suhtes mõistvam ja lugupidavam.

Kui indiviid tajub rohkem kogemust, asendab ta enesekontseptsioonis valedi sümbooliseeritud väärtusi.“

Minu õpetaja



Endel Hango
SELF II konsultatsioonijuht

Kohe tuleb meelde Jonathan Fox, kellega esmakordselt kohtusin 2010. aastal ning kes mõned aastad tagasi käis ka Eestis tegevuslikke meetodeid õpetamas.



Jonathan Fox.

Jonathan komistas 43 aastat tagasi sihikindlate otsingute käigus luguteatri formaadi otsa, mis seob jutuvestmise traditsiooni ja teatrikunsti sotsiaalselt vastutustundlikuks arendusmeetodiks.

Enamasti on tal õnnestunud oma teatrivormi (kuna ta on teatri taustaga, siis on luguteater tema jaoks ennekõike just teatrivorm) levitada kvaliteedis järele andmata, pigem isegi seda tõstes. Kuidas see on toimunud? Järgnevad mõned isiklikud näited.

- Esimesel kohtumisel jättis Jonathan sõbraliku, kuid samas reserveeritud mulje – „pigem eestlane kui ameeriklane“, mõtlesin ma.

- Kolmenädalasel juhtimise intensiivkursusel kutsus ta mu üks-ühele vestlusele – sealt sai alguse isiklik ja samas väga selgetes piirides suhe. Ta on uudishimulik, valmis siiralt huvi tundma – Eesti, minu töö, minu klientide, luguteatri kogemuste vastu. Ta on alati valmis ka küsimustele vastama ja tal on, mida vastata. Samas oma avamust ta peale ei suru.

- Juba esimestel kohtumistel märkas, et tema ümber inimesed justkui võimenduvad. Isegi assistentid, kes vastutas meie majutamise korraldamise eest, sai oluline tegija. Viis, kuidas ta inimestega suhtleb ja kuidas ta teisi üksteisega kokku viib, on alati austav ja tagasihoidlik.

- Eestisse kutsusin teda 2011. aastal ja siis toimus veel üks tõsine vestlus. Ta valis kõrvalise koha

konverentsi lõunapausil, kui olin väljendanud oma huvi, ja esitas oma kolm tingimust. Ta tegi seda pigem selgitades ja isegi vabandades, samas teraselt minu reaktsioonide ja vastuseid jälgides. Sain selgelt aru, mis mul vaja teha on, et teda Eestisse koolitama saada.

- 2014. aastal tegi Jonathan mulle ettepaneku osaleda ülemaailmse luguteatri konverentsi korraldamises ning sellest ajast peale olen olnud vähemal või rohkemal määral seotud rahvusvahelise luguteatri kogukonna arendamisega. Alati olen seda tehes saanud kasutada ja arendada oma tugevusi.

- Alates eelmisest aastast korraldan luguteatri koolitajate atesteerimist ülemaailmselt ning organiseerin Eestis lõpptaseme väljaõppekoolitust. Suhtlen nüüd ise kolme-nelja ajavööndi vahel, et leida parimaid lahendusi Indiast ja Venemaalt tulevate õpilaste viisaprobleemide lahendamiseks.

- Jonathan ise ütleb juba kolm aastat, et ta on ametlikult pensionil ja naudib vanaisapõlve. Samas on ta alati valmis toetama, vastama, kirjutama, helistama – see võtab nüüd natuke rohkem aega, aga tugi on olemas. Ja ta ei ole enam asendamatu.

Jonathan Fox on keegi, kes on oma ala tõeline pioneer ja guru, ta on võtnud enda kõrvale väga palju inimesi, kes mingites nüanssides suudavad teda täiendada või asendada. Ta julgustab ja toetab. Alati võib ka loobuda, vahel ka ebaõnnestuda, aga, kui sa sellest õpid, siis see on väga teretulnud.

Minu silmis on ta väga hea näide ühest edukast *startupper*ist. Tema katsetamistes on olnud reaalselt õppimist ja sügavat tunnetust, palju-palju teiste kuulamist. Kokku on saanud midagi, mis on tõeliselt skaleeritav, kasutatav ning vabalt ka edasi arendatav. Nii luguteatri kui selle looja alusväärtused on paigas. Minu omad sobivad nendega ning sellelt pinnalt on väga julge edasi minna. Huvitav on olnud õppida meistrilt ning siis mõista, et eestvedamiseks on vaja eelkõige järgida. 🍌

Inspiratsiooni Robert Keganilt ja Lisa Laheylt



Vahur Murutar
SELF II juhataja

Läbisin 2010. - 2011. aastal Roberti ja Lisa juures Harvardis personaalse muutumisimmuunsuse *coachimise* väljaõppe, mis õpetas ka seda, kuidas läbi viia personaalse muutumisimmuunsuse avastamise töötube.

Muutumisimmuunsusest ehk ITCst on SELFi lehtedes varemgi juttu olnud. Lühidalt öeldes on tegemist inimese loomuliku kaitsereaktsiooniga muutumisvajaduse puhul, mille aluseks on mingi nn võistlev pühendumine ehk vähe teadvustatud tungiv soov midagi meelepärast alles hoida. Sellega kaasnevad kahtlase võitu oletused muutuse kahjulikkuse kohta sellele pühendumisel (nt „kui ma kolleegidele selgelt ütlen, mida ma neilt tahan, siis meie suhted halvenevad“).

Samal ajal hakkasid Robert ja Lisa tegelema organisatsioonide kollektiivse muutumisimmuunsuse avastamise ja ümberpööramise meetodikaga. Seda oli ka minul huvitav proovida nii oma firmas kui mõnede huvilisemate klientide peal, kes soovisid selgemaks saada, kuidas nende organisatsioon tüüpiliselt muutusi pidurdab. Kogusin, et väga tähtis oli klientfirma juhi suur pühendumus, mis haaraks ka teisi oma võimalikule piinlikkusetundele või ebamugavusele vaatamata oma mittemõistlikke tegevusi ja mõtteid uurima.

Üks organisatsioon, kes tahtis saada juhtimisse rohkem inimlikkust ja saavutada juhtimiskvaliteedi tõusu (oma mõõdikute alusel), leidis, et sel teel on võtmeküsimuseks avatud kommunikatsioon.

Selle saavutamist pidurdasid nad mitmel tõhusal moel (mida grupiarutelu käigus ka märkasid): vältisid kriitikat ja konflikte; lükkasid edasi keerulisi vestlusi; otse suhtlemise (ootuste selgitamise, tagasisideandmise) asemel rääkisid oma vajadustest või probleemidest kellegi teise, mugavamaga.

Selliste käitumiste taga avastasime võistlevad pühendumised: suhete hoidmisele; ratsionaalsusele; eksimatuse mainele; oma laual olevate asjade ära tegemisele.

Nende pühendumiste taga olid sellised oletused: kui suhteid ei hoi-



Robert Kegan ja Lisa Lahey.



ta, siis tekivad pinged ja üksteist hakatakse vältima; kui me pole ratsionaalsed, ei võta kolleegid meid tõsiselt ja me ei saa ennast kehtestada; kui ma eksin, siis kaotan autoriteedi; kui ma oma laual olevaid asju ei lõpeta, siis lastakse mind lahti.

Kõigi nende oletuste kehtivus väärus muidugi kontrollimist. Organisatsioon otsustas avatuma suhtlemisega eksperimenteerida ja saavutas soovitud tõusu juhtimiskvaliteedis.

Viimasel ajal on mu ITC õpetajad lähenenud teemale teisest küljest – uurinud, milliseid arendusmeetodeid kasutatakse firmades, kus vabatahtlikult ja innukat arendamisele ja oma piirangute ületamisele pühendutakse. Sellest, mida nad avastasid, kirjutan artiklis „Pühapäevajuhist pidevat parendajat ei saa“. Mitmeidki kirjeldatud tegevusi oleme ka ise arenevates organisatsioonides (nt idufirmades) kogenud või juurutanud.

Nüüdseks on R. Kegan ja L. Lahey valmis saanud muutumisimmuunsuse uurimise ja ületamise 7-nädalase programmi, mis sobib nii üksikisikutele kui tiimidele. Ka meie SELFis oleme esimese pilootgrupiga liitunud. 🍌

Mäng on tõsine asi

Intervjuu Anna Chesneriga



Endel Hango
SELF II konsultatsioonijuht

Kõigil SELF II koolitajatel on muuhulgas psühhodraamaalne väljaõpe, mis võimaldab meil professionaalselt kasutada ka tegevuslikke arendusmeetodeid ning toetuda ühtsele filosoofiale (mis peab oluliseks inimeste ja organisatsioonide spontaansust ehk võimet leida uusi ideid ja lahendusi).

Rahvusvahelises psühhodramaatikute kogukonnas on meie tähelepanu äratanud Anna Chesner, kes kasutab loovaid ja tegevuslikke meetodeid supervisioonil. Peame jätkuvat professionaalset arengut ülioluliseks ning supervisiooni suurepäraseks võimaluseks selle toetamisel.

Sel aastal kutsusime Anna tegema loova supervisiooni töötuba Eestis. Loodame, et juuresolev intervjuu annab vähemalt mõned killukesed sellest edasi neile meie sõpradele, kes töötuppa ei jõudnud.

Räägi palun pisut endast. Kuidas see nii läks, et Sa hakkasid huvi tundma draamaterapia, psühhodraama ja grupianalüüsi vastu? Kuidas jõudsid supervisioonini?

Elan Londonis ja olen Londoni psühhodraama ja grupi- ning individuaalteraapia keskuse (The London Centre for Psychodrama Group and Individual Psychotherapy) üks juhte. Mul on ka erapraksis, kus viin läbi nii teraapiat kui supervisiooni. Nii et mu tööelu on teraapia, supervisiooni ja koolitamise vahel balansseerimine.

Ja kirjutamise. Kirjutan ja toimetan hetkel raamatut psühhodraama kasutamisest individuaalteraapias ning kaastoi metan raamatut traumast, millesse panustavad mitmete erinevate valdkondade spetsialistid.

Kuidas Sa jõudsid selle tasakaaluni, nende teemade ja meetoditeni? Milline on Sinu tööalane teekond olnud?

Olen draama ja teatri taustaga. Mulle tundub, et kogu mängu ja mängimise valdkond on minu kutsumus. Oma esimesel „päris“ töökohal olin teatrikunsti lektor. Selle töö kaudu kutsuti mind õppima draamaterapiat, et saaksin

õpetada ühel selles ülikoolis väljatöötataval kursusel. Ma sattusin teraapiavaldkonda justkui kogemata. Kohe seejärel puutusin kokku psühhodraamaga, ma läbisin nii psühhodraama kui grupi-analüütilise teraapia väljaõppe.

Ja supervisioon on Suurbritannias terapeutidele kohustuslik, seega olen sellegagi seotud ja alati sellest huvitatud olnud. Olen ühel või teisel moel õpetanud supervisiooni umbes 20 aastat ning alati rõhuga loovusel.

Peamine fookus mu töös on psühhodraamal, aga minu psühhodraama tegemise viisi rikastab minu draamaterapia taust ja kogemus grupianalüüsiga.

Miks loovus Sinu jaoks nii tähtis on?

Minu jaoks on see elu. Kui me supervisioonis ei pääse ligi oma loovusele, ükskõik mis tööd me siis ka ei teeks, põleme me palju tõenäolisemalt läbi ja meil hakkab igav. See on aga surmav.

Ma arvan, et üks loovuse omadusi on see, et loovusega kaasnevad alati üllatused ja uued õppetunnid. Olgugi, et ma pole enam oma karjääri alguses, tunnen ma siiski, et ma õpin ikka veel. See on just seepärast nii, et ma saan aru loovuse tähtsusest oma töös. Ma olen nõ tõe mängulisuse pooldaja, kui nii

võib öelda – ma usun, et paradoksaalselt on mäng tõsine asi.

Enne kui läheme edasi Sinu tööga seotud teemadega, räägi palun lühidalt, mis on supervisioon? Miks võiks seda kellelgi vaja minna?

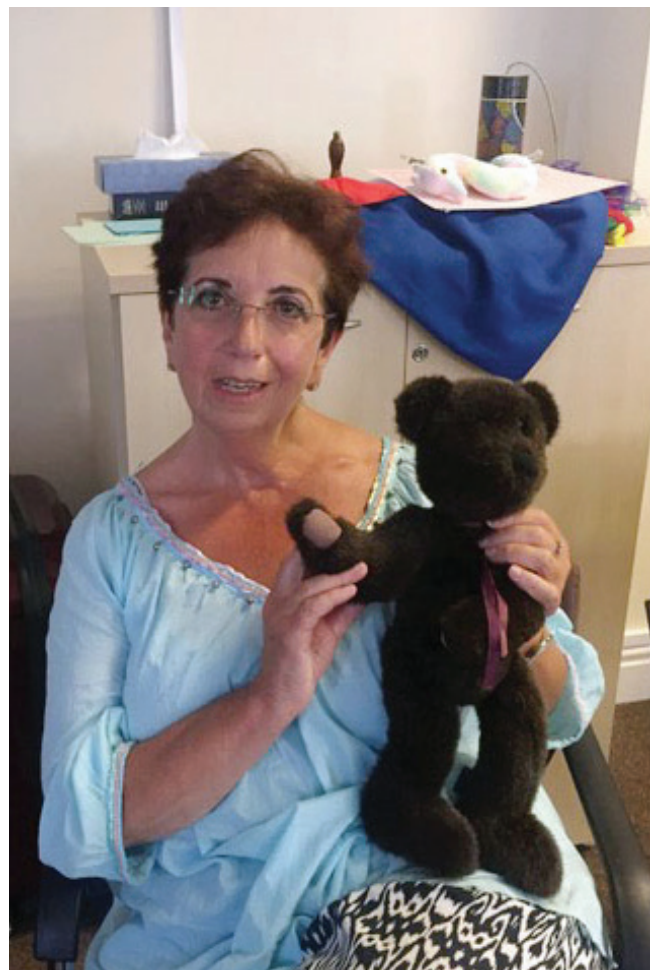
Supervisioon on formaalselt kokku lepitud koht oma tööelu refleksiooniks. See on erinev teraapiast, mis tegeleb isiklike teemadega. See on koht, kus saab vaadata, millist mõju minu töö mulle avaldab, kuidas ma saaksin oma tööd paremini teha ja kuidas ma saaksin oma töös jätkuvalt areneda.

Arvan, et supervisioon pole mitte ainult psühhoterapeutide jaoks asendamatu, vaid on kasulik ka teiste valdkondade inimestele – koolitajatele, juhtidele, *coachidele* jne. B. Proctori arvates on supervisioonil kolm peamist funktsiooni: kujundav (formatiivne), normeeriv (normatiivne) ja taastav (restoratiivne) (vt lisatud pilt).

Supervisioon aitab meil õppida, järgida head tava ja hoida inimesi heas töötegemise vormis. Töö, mida me teeme, mõjutab ka meid ennast ja meil on vaja kohta, kus on turvaline selle mõju endale teadvustada ja analüüsida.

Eestis on supervisioon väga tihedalt seotud coachinguga. Kuidas Sina neid kahte näed? Kas need on kaks eraldiseisvat asja või ühe mündi kaks eri külge?

See pole ainult Eestis nii, kogu Euroopas on supervisioon tihedalt

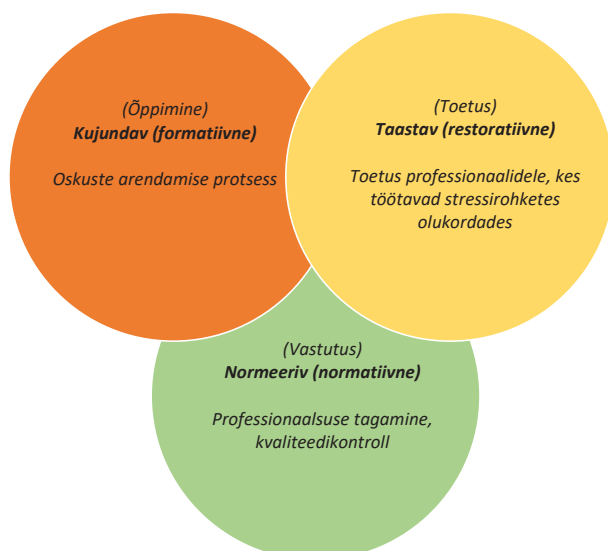


Anna Chesner.

coachinguga seotud. Suurbritannias ehk vähem. Minu loova supervisiooni koolitustele tulevad ka *coachid*, sest mõned oskused on samad. Aga supervisiooni on ka kliiniline külg. Kui superviseerime kedagi, kes töötab psühholoogiavaldkonnas, näiteks psühhoterapeudina, nõustajana, on vaja neid psühholoogilisi protsesse tunda ja saada aru, millist psühholoogilist mõju SELLINE töö inimesele avaldab. Minu tajus on, et *coaching* keskendub rohkem konkreetsele ülesandele ja sooritusele. Mõlemad on seotud inimese arendamisega ja tema (või meeskonna) maksimaalse potentsiaali saavutamisega.

Sa tegeled loova supervisiooniga. Palun selgita, millega on tegemist?

Olen selle väljaõppe välja töötanud ja see on saanud ametlikuks terminiks – programm on Suurbritannias riiklikult tunnustatud. Põhjus, miks seda on aina enam hakatud nägema kasuliku lähene misena, on minu arvates see, et kui me võrdleme loovat supervisiooni standardse supervisioonimudeliga, mis on verbaalne, siis pole ta nii abstraktne. Ainult sõnade kasutamine viib meid „pähe“ ja me jääme



Supervisiooni funktsioonid (B. Proctor, 1986)

► abstraktsioonidesse kinni. See on ka OK, aga tõeline väärtus seisneb ka keha ja parema ajupoolkera tarkuse kasutamises. Minu jaoks on supervisioon nii vasaku kui parema ajupoolkera tegevus. Me püüame teadlikumaks saada sellest, mida me seesmiselt teame. Meie kogemustele tööst pääseb ka kaudselt ligi metafoore või sümboleid või rollimängu või kunsti kasutades. Loovast supervisioonist kasu saamiseks ei pea olema loov inimene.

Keegi võib öelda, et „Ma tahan oma tööst seda arutada“ ja kui see arutelu on ainult verbaalne, tuleb tõenäoliselt ette vähem üllatusi, aga niipea kui kasutame sümboolseid või mingit muud kehastamisviisi (kasvõi lühidalt mingite kohtade äramärgimiseks), pääseme ligi infole meie aju vähem teadlikest osadest. See võib mõistmise jaoks vägagi abistav olla.

Elööldu ei tähenda, et iga supervisioonisessioon loova superviisoriga peab mingit tegevust sisaldama. Võimalik on ka koos loovalt reflekteerida. See lisab refleksiooniprotsessi väärtust. Tegutseda hakkamine, et midagi uurida, ja sellest väljumine võib olla... noh, seda peab kogema, et seda teada saada. Palju lihtsam on seda näidata kui sellest ainult rääkida.

Mõnikord öeldakse, et „Ma olen rollimänguga tuttav küll, see ei ole minu jaoks“ või „Tegevuslikud meetodid ei sobi mulle“. Mida neile vastaksid?

Arvan, et inimestel on kindlasti õigus valida. Loova supervisiooni treeningu mõte on see, et sa koged kehaliselt teoreetilisi teadmisi oma supervisiooniülesande kohta. Loova supervisiooni sessioonil toimuva aluseks on terve teooriaraamistik. Iga sessiooni käigus kasutatav tegevuslik meetod peab seda toetama. Kui inimesed ei oska neid tehnikaid, püüavad nad vahel loovat lähenemist kasutada ilma et teaksid, miks nad mingeid meetodeid valid. Meetodeid peab rakendama kohasel ja käsilolevale ülesandele ja asjaspepuutuva(te)le inimes(te)le kohandatud viisil. Tavaliselt olakse loovaid meetodeid vallates võimalised aitama kellelgi neid kogeda hirmuvabalt, mis võib aidata mõista, et vastuseis tegevuslikele meetoditele tulenes eelarvamusest. Pärast tegutsemist saadakse aru, et nende meetodite abil saab kogeda midagi ekstra või lisaks.

Aga eneseanalüüs ja refleksioon võivad olla tüütud ja väga keerulised. Miks nad olulised on?

Mida osavamaks sa mingil alal

saad, seda lihtsam on reflekteerida selle tegemise käigus, seda nimetatakse tegevuslikuks refleksiooniks. Millegi õppimise käigus või stressirohkes olukorras on keeruline reflekteerida midagi, mida sa parasjagu teed. Näiteks võid sa pärast koosolekut mõelda, et „ma oleksin saanud paremini väljenduda“ või „see tekitas minus ebamugavustunnet“ ja selleks on sul tarvis aega ja kohta oma tegevuse reflekteerimiseks. Regulaarne supervisioon arendab eelkõige võimet oma tegevust reflekteerida – vaadata koos toetava inimese või grupiga koos tagasi teatud situatsioonile, seda analüüsida ja leida, mida sa saaksid sellest olukorrast õppida. Ja mida rohkem sa seda teed, seda suurem on tõenäosus, et oled tulevikus võimeline olema keerulistes situatsioonides täielikult „kohal“, samal ajal kui osa sinust on võimeline vaatama endasse ja sind juhendama. See olekski siis tegevuslik refleksioon. Mõnikord nimetame me seda sisemiseks superviisoriks.

Kõige hullem asi, mis teatris juhtuda saab, on lavale minnes hirmust kangestuda. On kohutav, kui see näitlejaga juhtub. Me kõik teame mingit hetke oma töös, kui oleme pidanud tegema lühikese esitluse, ja kõik, mis su peas varasemalt oli, on äkitselt kadunud. Sa kangestud ja loodad, et elad selle hetke üle. Supervisiooni käigus areneb refleksioonivõime ja see minimeerib tõenäosuse, et selline asi sinuga kunagi juhtub. Seega ma arvan, et refleksioon on väga praktiline oskus, mis sind elus aitab.

Muide, mulle väga meeldivad head küsimused – just see toimubki supervisioonis. Kui keegi tuleb küsimusega, ei anna superviisor vastuseid, vaid superviisor uurib koos superviseeritava(te)ga võimalikult loovalt ja võimalikult palju ressursse kasutades seda küsimust. Vastus küsimusele ei olegi niivõrd oluline, tähtsad on küsimus ja uurimine.

Kui meie lugejad peaksid tahtma Sinu räägitu kohta lisaks uurida, mida nad võiksid lugeda? Mida Sa neile soovitaksid?

Nad võiksid tutvuda raamatuga „Creative Supervision Across Modalities“ (Jessica Kingsley Publishers, 2013). Kuigi näited raamatus on kliinilisest praktikast, ei ole nende rakendamine *coachingul* või juhtimises liiga suur hüpe – juhtidele on täiesti sobiv raamatu esimene pool, mis käsitleb teoreetilisi aluseid ja ka mõningaid tehnikaid.

Anna Chesnerit intervjuueeris Endel Hango, intervjuu tõlkisid Maarja Ainsoo ja Karin Hango. ●

Uuendasime kutsetunnistusi



Maarja Ainsoo



Karin Hango



SELFi koolitajad-konsultandid Karin Hango, Vahur Murutar ja Endel Hango uuendasid möödunud hooajal oma suhtlemistreeneri kutsetunnistusi ja taotlesid lisaks täiskasvanute koolitaja kutse.

Kõigile omistas Eesti Täiskasvanute Koolitajate Assotsiatsioon ANDRAS kutse Täiskasvanute koolitaja-suhtlemistreener, tase 7.

Kui suhtlemistreeneri kutse täiskasvanute koolitaja kutsega kokku pandi (kuna suhtlemistreenerid on paraku üsna vähe), tundus see selfikatele üsna intrigeeriva otsuse. Ehkki Karinil ja Vahuril oli kehiv suhtlemistreeneri kutse olemas, otsustasid nad ennast uue mõõdupuu alusel proovile panna ja andragoogidega ühisosa otsida.

Kutse taotlemiseks ja oma kompetentsi tõestamiseks tuli koolitajatel koostada e-portfoolio, mis muuhulgas sisaldas infot senise koolituselase tegevuse kohta (sh läbiviidud koolitused, panus täiskasvanukoolituse ja -hariduse valdkonnas, publikatsioonide ja täiendkoolituste loetelu jmt), koolitaja eneseanalüüsi koos tõendusmaterjaliga ning suhtlemistreeneri

riks spetsialiseerumise jaoks ka videotagasisidega suhtlemistreeningu teostunud programmi koos selgitusega. Lisaks viidi kõigi kutse taotlejatega läbi tõenduspõhine intervjuu, kus nad pidid professionaalsele vajalike teadmisi, oskusi ja tegevusi tõestama.

Enam mõtlemisainet pakkus see, kuidas oleme SELFis elukestvat õpet populariseerinud ja teadustegevuses osalenud. Mõtlemise ja arutamise käigus tekkis uusi ideid mõlemas valdkonnas.

Olgugi, et portfoolio koostamise protsess oli kaunis aeganõudev, oli koolitajatel kasulik ka peale 25 või 15 aastat koolitajana ennast ja oma tegevusi refleksiooni eesmärgil kokku võtta. Oli põhjust senitehtut mõtestada, põhjalikumalt oma professionaalsuse üle mõelda ning ennast sarnase töö tegijatega võrrelda ja tegevuses ühisosa otsida. Ja kõige selle käigus muidugi õppida. ●

Täiskasvanute koolitaja-suhtlemistreener, tase 7

Täiskasvanute koolitaja, tase 7 on koolitaja ettevalmistuse ja koolitamise kogemusega spetsialist, kes sihipäraselt loodud õppesituatsioonis toetab täiskasvanud inimeste õppimist ja enesearengut. Ta arvestab täiskasvanud õppija eripära ja grupiprotsessidega ning toetab isiksuslikku arengut.

7. taseme täiskasvanute koolitaja juhiv ja muudab õppesituatsioone, mis on keerukad, ettearvamatud ja nõuavad uut strateegilist käsitlust. Ta kavandab õppijale variatiivseid õppevõimalusi lähtuvalt sihtrühma vajadustest ning õppekava õpiväljunditest.

Ta töötab välja ja/või arendab õppekavasid. Vastutab õppetegevuse kavandamise, läbiviimise ja tulemuse saavutamise eest.

7. taseme täiskasvanute koolitaja populariseerib elukestvat õpet, osaleb võrgustikutöös, arendus-, loome- või teadustegevuses. Ta panustab kutseteadmistesse ja -tegevusse ning juhendab, nõustab või koolitab teisi koolitajaid.

7. taseme täiskasvanute koolitaja töötab iseseisvalt keerulistes ja ettearvamatutes olukordades, juhiv meeskonda ning võtab vastutuse nii enda kui meeskonna töö tulemuste eest.

Täiskasvanute koolitaja, tase 7 kutse puhul on võimalik spetsialiseerumine täiskasvanute koolitaja-suhtlemistreeneriks. Suhtlemistreening on aktiivõppe meetod, kus õppimise intensiivsus tagatakse kolmekordse tagasisidega õppijatele – suhtlemistreenerilt, grupiliikmetelt ja videolt. Treeningu põhiosa moodustavad praktilised harjutused, kus õppijad saavad võimaluse oma käitumist ise analüüsida ja vajaduse korral treenerite ning teiste grupiliikmete toel muuta. Suhtlemise käsitlemisel treeningul on aluseks võidan-võidad lähenemisviis. Suhtlemistreener aitab treenitavatel arendada oma suhtlemisoskusi ning korrigeerida oskuste valdamiseks vajalikke hoiakuid. Suhtlemistreener juhendab oma töös Eesti Suhtlemistreenite Ühingu eetikakoodeksist.

UUS!

Meeskondlike sündmuste korraldamine

Ühepäevane sisekoolitus meeskonnajuhtidele
Vastutav koolitaja **Vahur Murutar**

Koolitus õpetab meeskonnajuhtidele tööõõmu suurendamist ja meeskonda ühendavate sündmuste korraldamist.

Teemad koolitusel:

- Tunnete juhtimine kui XXI sajandi juhi põhiülesanne. Juhi võimalusi tööõõmu ja tehatahtmise suurendamiseks. Sündmuste roll positiivsete emotsioonide, töö tähendusrikkuse ja meeskonna kokkukuuluvuse tekitamisel.
- Eduka koostöö ja grupi tundetarkuse alused: usaldus, ühtsus, toimivus.
- Ühtsuse kujundamine
 - eesmärgistamise ja pühendumise suurendamise ürituste korraldamine,
 - positiivsete kogemuste ja vooiseundi tekitamine,
 - ühtsuse tekitamine igapäeva-tegevuste käigus (delegeerimine, nõupidamised jmt).
- Meeskonna loo loomine ja ümberkujundamine.

Pakume sisekoolitustena ka meeskonnatreeninguid, mis aitavad arendada omavahelist koostööd.



UUS!

Baaskoolitus Ettevalmistus juhtimiseks

1+1 päeva sisekoolitusena
Vastutav koolitaja **Vahur Murutar**

Baaskoolitus on mõeldud neile, kes on lähitulevikus asumis juhi või projekti juhi rolli.

Koolituse eesmärk on juhi rolliks ette valmistamine ja rolli võtmise toetamine.

Koolituse tulemusena on osalenud valmis inimeste juhtimise rolli võtma.

Teemad koolitusel:

- Juhi roll kaasaegses organisatsioonis. Ootused juhtidele, ootuste juhtimine.
- Müüdid ja tegelikkus seoses juhiks olemisega.
- Oma ressursside, tugevuste leidmine inimeste juhtimise seisukohalt.
- Esimene nädal ja kuu juhi rollis: mida ja kuidas teha.
- Autoriteedi saamine.
- Juhi ajakasutuse alused.
- Juhtimisvestluste ja nõupidamiste läbiviimine, suhete loomine.
- Oma meeskonna kujundamine.
- Juht kui eeskuj. Juhi enesejuhtimine.

Meetodid:

- juhtimismudelite tutvustus
- inimeste juhtimise põhiostuste treenimine
- nädisjuhtumite lahendamine

Lisaks: iseseisvad ülesanded, tagasiside, vajadusel arengunõustamine



UUS!

Meeskondade supervisioon

Vastutav konsultant **Endel Hango**

Soovitame meeskondlikku supervisiooni tiimidele, mille edukus või rahulolu sõltub omavahelisest koostööst või tiimidele, millel on plaanis suurem muudatus või pikaajalisem arendusprotsess.

Meeskonna supervisiooni eesmärgiks on osalejate toetamine ühiste eesmärkide saavutamisel, omavahelise koostöö ja soorituse arendamine.

Kuidas seda teeme?

- Supervisiooniprotsess algab tiimi hetkeolukorra uurimisest.
- Enamasti viime supervisiooni läbi regulaarsete arenduskohtumiste vormis, mis toimuvad 4-6 korda aastas.
- Õnnestumise aluseks on koos kliendiga sõnastatud selged arengueesmärgid protsessile.
- Seostame supervisioonil käsitletavat reaalse tegevusega töökohal, kasutame kogemusõppe põhimõtteid (lisaks arutelu meetoditele ka tegevuslikke ja loovmeetodeid).
- Supervisioonid võivad olla kas teemakesksed, juhtumipõhised ja/ või meeskonna koostöö arendamisele suunatud. Kõigil supervisiooni kohtumistel käsitletakse meeskonna aktuaalseid väljakutseid.



Avatud koolitusprogramm Spetsialistist juhiks

16.-17.10 ja 28.-29.11.2018 ning 18.01.2019, Tallinn
Agne Puusaar ja Endel Hango

Uutele juhtidele mõeldud intensiivne ja praktiline arenguprogramm on loodud inimeste juhtimise oskuste treenimiseks ning juhirolli võtmise toetamiseks. 5-päevased arenguprogrammid toimuvad 2 korda aastas.

Arenguprogrammi ülesehitus:

- Isikliku arengu eesmärgistamine juhina, vajalike tegevuste planeerimine.
- Juhi roll. Ootused juhile.
- Spetsialisti rollist juhi rolli üleminek ning selleks vajalikud liidrivõimekused.
- Praktilised juhtimisostkused nagu töö motiveeriv korraldamine, ülesannete jagamine; tagasiside; nõupidamised, meeskonna juhtimine.
- Juhi enesejuhtimine.

Paralleelselt arenguprogrammiga viime läbi liidrivõimekuste uuringu ning soovi korral pakume ka individuaalset *coachingut*. Osalejad saavad mitmekülgset tagasisidet.

Registreerimine 3. septembrini
arenguprogramm@self.ee.

Juhtide (ka uute juhtide) arenguprogrammi pakume ka sisekoolitustena organisatsioonide-sisestele gruppidele.



Koolitus- ja arendusfirma SELF II pakub sisekoolitusi, konsultatsioone ning uuringuid alljärgnevates valdkondades:

- Juhtide ja juhtide reservi arenguprogrammid, meeskonnajuhtide väljaõpe, projektijuhtimine, juhtide *coaching*, juhtimis-konsultatsioonid jne
- Muudatuste juhtimise toetamine
- Meeskonnad ja koostöö (sh meeskonnatreening, meeskondade supervisioon, nõupidamiskoolitus, grupilise otsustamise treening jne)

Uudised

Uudiseid uute juhtide arendamisel

2017-2018 hooajal oleme oma uute juhtide arenguprogramme täiendanud paralleelselt kulgevate individuaalsete *coachingute* ja liidrivõimekuste uuringu ning tagasisidega.

Uuringu aluseks on 13 võimekusest koosnev liidrivõimekuste loetelu, mille aluseks on CCL-i ja H. Ibarra uuringud ning SELF II kogemused. Võimekusi hinnatakse 5-pallise skaala alusel.

Oleme liidrivõimekuste uuringut „Spetsialistist juhiks“ avatud arenguprogrammides läbi viinud nüüd juba viiel korral. Kokku on uuringus osalenud juhid neljateistkümnest organisatsioonist. Lisaks oleme kasutanud seda uuringut mõnedes Eesti ettevõtetes nende uute juhtide arendamisel firmasiseses arenguprogrammi raames ja pakunud neile võrdlust teiste uute juhtidega. See laiendab perspektiivi ning ühtlasi annab aimu, kus võivad olla uute juhtide spetsiifilised kasvukohad konkreetse ettevõtte juhtimiskultuuris.

Nii enesehinnangute kui keskmiste hinnangute puhul hinnatakse uutel juhtidel kõrgemalt järgmisi võimekusi:

- probleemide lahendamine,
- soorituse kindlustamine (ingl. k. *execution*),
- suhete ehitamine ning
- rolliteadlikkust ja esindamist.

Need on seega võimekused, millega on uued juhid ise ja neid hinnanud vastajad kõige rohkem rahul. Ka madalamalt hinnatud võimekused on enesehinnangute ja keskmiste hinnangute puhul sarnased, need on:

- konfliktide juhtimine,
- jagatud visiooniga inspireerimine ning
- *managing up*, st ülespoole juhtimine, sh kõrgemate juhtide ootuste suunamine,
- delegeerimine (siin näevad uued juhid ise enda kõige suuremat arenguvõimalust).

Osalejate tagasiside põhjal võime väita, et lisaks põhjalikule teadmiste ja oskuste arendamisele väärtustatakse SELF II arenguprogrammides just mitmekülgse tagasiside saamise võimalust ning erinevate (intensiivsete) arendusmeetodite kasutamist juhitee alguses, mil uue juhi õnnestumisel ja ebaõnnestumisel on kõige suurem kaal – see määrab, kas saadakse ning jäädakse juhiks või loobutakse inimeste juhtimise ambitsioonist peatselt.

Tore on olnud tõdeda, et pärast esimeste „tunnistustega“ juhtide lõpetamist on vähemalt kolm organisatsiooni tellinud uute juhtide arenguprogrammi sisekoolitustena, neist ühel juhul firma töökeeleks olevas inglise keeles.

Agne Puusaar

SELF II koolitus- ja arendusmeetodite valdkonna juhtivkoolitaja ja avatud arenguprogrammi “Spetsialistist juhiks” projektijuht

Kas kõik on õpitud?

Väljaandja: SELF II OÜ

Aadress: Turu 2, 51004 Tartu

Kujundus: Allan Kukk

Küljendus: Kristi Jakobsoo

self@self.ee

742 0343

www.self.ee

facebook.com/SELFkoolitus

linkedin.com/company/self-ii

