

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kristo Tõnissoo

**VABAÜHENDUSE JUHTIDELE SUUNATUD
LIIDRIPROGRAMMI TEENUSEKONTSEPTSIOONI
LOOMINE VABAÜHENDUSTE LIIDU NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele (juhendaja allkiri)

..... (kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

..... (osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenuse disaini rakendamise võimalused arenguprogrammi välja töötamisel	7
1.1. Juhtidele vajalikud pädevused vabaühenduse juhtimise kontekstis	7
1.2. Vabaühenduse juhtidele suunatud arenguprogrammi koostamise ja korraldamise põhimõtted	20
1.3. Liidriprogrammi loomiseks ja mõju hindamiseks sobiva teenusedisaini protsessi ja meetodite määramine	32
2. EMSL Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomine	41
2.1. Ülevaade vabaühenduste juhtidele suunatud arenguprogrammidest ja seonduvast probleemistikast Eestis	41
2.2. Liidriprogrammi disainiuuringu meetodika ja tulemused	46
2.3. Liidriprogrammi disainiuuringu järelused ja parendatud teenusekontseptsioon	63
Kokkuvõte	80
VIIDATUD ALLIKAD	82
Lisa 1. 10 suundumust, mida küsitluses osalejad tajuvad	89
Lisa 2. Vabaühenduste Liidu strateegia 2017-2020	90
Lisa 3. Liidriprogrammi kasutajate intervjuu küsimused	91
Lisa 4. Arenguprogrammide korraldajate intervjuu küsimused	92
Lisa 5. Teenusekontseptsiooni prototüübi koolitusteemad	93
Lisa 6. Intervjueeritavate tagasiside heale juhile vajalikest oskustest	94
Lisa 7. Persoon Liia	95
Lisa 8. Persoon Merike	97
Lisa 9. Liidriprogrammi mõju hindamise mudel	99
Lisa 10. Liidriprogrammi teenuseplaan kasutaja Liia näitel	101
Lisa 11. Huvigruppide maatriks	108
Summary	110

SISSEJUHATUS

Läbi avalike teenuste osutamise ja sotsiaalprobleemide leevendamise on vabaühenduste roll ühiskonnas üha kasvav. Mitmete Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni arengueesmärkide nagu vaesuse ja näljahäda kaotamine maailmas, elluviimine toimub koostöös riikide ja vabaühendustega. Maailmas on hinnanguliselt 10 miljonit vabaühendust (Nonprofit..., 2015), mida võib lugeda võrdlemisi suureks arvuks. Vabaühenduste olulisust Eestis näitab eestkosteorganisatsioonide arvu ja mõjuvõimu kasv. Eesti kohaliku omavalitsuse üksustest 63 protsenti on 2014. a seisuga delegeerinud avalike teenuste osutamist kodanikeühendustele. (siseministeerium, 2019)

Vabaühenduste rolli olulisuse kasvu kinnitab läbi viidud haldusreform ja riigi poolt ellu kutsutud sotsiaalse innovatsiooni rakkerühm. Kuna 2020. a vähenevad Euroopa Liidu toetused Eestile, on oluline kasvatada vabaühenduste jätkusuutlikkust organisatsiooni majandamisel ja omatulu teenimise võimekuse kasvatamisel. Organisatsioonide võimekuse arendamiseks on üks enim tarbitud teenus vabaühenduse juhtidele suunatud arengu- ja koolitusprogrammid. Birgit Arujõe magistritöö (Arujõe, 2016) järeldustest tuleneb, et täna jäävad mitmete arenguprogrammide eesmärgid osaliselt või täielikult täitmata.

Vabaühenduste Liit on avalikes huvides tegutsevate vabaühenduste liit, mis töötab selle nimel, et Eestis oleks mõjus kodanikuühiskond, kus inimesed tahavad, saavad ja oskavad osalemise ja koostöö kaudu ühiskondlikke muutusi juhtida. (heakodanik..., n.d.) Vabaühenduste Liidu missiooniks on aidata areneda kodanikuaktiivsust toetaval keskkonnal ja tugevdada ühenduste suutlikkust selles keskkonnas tulemuslikult tegutseda. (heakodanik..., n.d.) Vabaühenduste Liidu moodustavad 2017. aastal 102 liikmesorganisatsiooni.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja töötada arenguprogrammi teenusekontseptsioon Vabaühenduste Liidule. Loodava Liidriprogrammi teenusekontseptsioon, hõlmab endas muu hulgas teenuse kirjeldust, huvigruppide kaarti, persoonasid, empaatiakaarte, teenuse plaani loomist ja teenuse mõju hindamist.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks sõnastab autor järgmised uurimisküsimused, millele magistritöö käigus vastused otsitakse:

- Milliseid pädevusi vabaühenduse tulevikujuht vajab?
- Kuidas neid pädevusi on võimalik vabaühenduse tulevikujuhis arendada?

Selleks et täita magistritöö eesmärk ja leida vastused uurimisküsimustele püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade millised on juhtidele vajalikud pädevused juhtimise, sealhulgas vabaühenduse juhtimise kontekstis.
- Kirjeldada vabaühenduse juhtidele suunatud arenguprogrammi teoreetilisi lähtekohti ja ülesehitust.
- Selgitada välja Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomiseks sobiv teenusedisaini protsess ja meetodid.
- Anda ülevaade vabaühenduste juhtidele suunatud arenguprogrammidest ja sellega seonduvast seonduvast problemaatikast Eestis.
- Analüüsida Liidriprogrammi disainiuuringu tulemusi;
- Kirjeldada Liidriprogrammi disainiuuringu järeldused ja parendatud teenusekontseptsioon.

Materjali otsitakse erialastest raamatutest ja läbi viidud uuringutest, mis on valdkonnaga seotud. Materjalide hulgas on nii eesti- kui ka inglisekeelseid väljaandeid. Allikate valik põhineb enamjaolt ülikooli andmebaasidele (sh ESTER, UTLIB, EMERALD, EBSCO). Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas selgitatakse välja teenuse disaini rakendamise võimalused arenguprogrammi välja töötamisel. Tuuakse välja juhtidele vajalikud oskused ja pädevused ning vaadeldakse, millised on vabaühenduse juhtimise erisused võrreldes juhtimisega era- või avalikus sektoris. Kirjeldatakse arenguprogrammi

põhimõtteid ja ülesehitust. Milliseid tegevusi ja kuidas teha, et luua edukas arenguprogramm. Teooria osa viimases alapeatükis määratletakse sobiv teenusedisaini protsess Liidriprogrammi loomiseks. Töö teine osa keskendub Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomisele. Esimeses alapeatükis on teemaks arenguprogrammidega seotud probleematika Eestis ja trendid vabäühenduste tulevikujuhtidega seonduvalt. Teises peatükis kirjeldatakse disainiuuringu läbiviimise meetodika. Analüüsitakse Liidriprogrammi potentsiaalsete kasutajate intervjuusid ja tehakse sellest järeldused. Analüüsitakse, kõrvutatakse ja tehakse järeldused intervjuude baasil kolme arenguprogramme korraldava organisatsiooni arenguprogrammidest. Antakse ülevaade Liidriprogrammi esmase teenusekontseptsiooni prototüübist. Koostatakse Liidriprogrammi huvigruppide kaart, persoonad, empaatiakaardid. Viimases alapeatükis tuuakse välja Liidriprogrammi teenusekontseptsioon tuginedes Kirkpatricku arenguprogrammi välja töötamise etappidele. Lisaks teenuse kontseptsioonile esitatakse ka mõju hindamise mudel, mis tugineb Kirkpatricku taksonoomiale. Peatüki viimase osana esitatakse teenuse ressursi analüüs.

1. TEENUSE DISAINI RAKENDAMISE VÕIMALUSED ARENGUPROGRAMMI VÄLJA TÖÖTAMISEL

1.1. Juhtidele vajalikud pädevused vabaühenduse juhtimise kontekstis

Juhtimist on viimase sajandi jooksul uuritud palju ja töötatud välja mitmeid definitsioone ning kirjeldusi seda süsteemselt esitamaks. Kui industriaalajastul oli juhtimise fookus rohkem protsesside juhtimisel ja inimese, kui ressursi juhtimisel siis tänapäeval on fookus koondunud üha enam inimeste, kui erinevate vajaduste ja väärtustega indiviidide juhtimisele. Just see viimane on läbi aegade olnud kohalduv juhtimisstiil vabaühendustes, kui on inimeste edukateks töötulemusteks vaja enam kui hea töötasu eest ostetav mõõdukas motivatsioon. See on juhtimine, kus peamine fookus on eesvedamisele, mis põhineb liidri enesejuhtimise ja teiste mõjutamise oskustel.

Juhtimise esimene ja olulisim ülesanne on väärtuse loomine. (Magretta, 2003, lk 19). Juhtimine on suhe nende vahel, kes pürgivad juhiks ja kes otsustavad järgida. Suhete loomine on otsustava tähtsusega vabatahtlike organisatsioonide juhtimisel, kus juhtidel on piiratud võim järgijate üle ja järgijate motivatsioon erineb tasustatud tingimustes juhi järgijate vahelises suhtes. (Posner, 2015, lk 884) Juhtimine on suhtlusprotsess, mis peab minema kaugemale „vanade“ kangelaslike juhtimismudelite „vananenud mõistetest“, mis julgustavad mõne andeka inimese imetlemist organisatsiooni tipus. (Sarros, 2011, lk 292) Kui me soovime paremat ühiskonda ja paremat maailma oma lastele, peab meil olema selge arusaamine, kuidas toimib juhtimine mittetulundussektoris ja kuidas seda õigesti rakendada. (Magretta, 2003, lk 3) Mittetulundusühingute eesvedaja ees seisvad väljakutsed on leida juhtimistasakaal tõhususe, efektiivsuse, missiooni ja kire vahel. (Andrea ja Michael, 2005). (Mcmurray, 2012 lk 526)

Mintzberg (1973) viis läbi juhtimisalase töö, kus määratles juhi kümme rolli. Iga roll

kirjeldab tegevusi, mida juhid tegema peavad. Need on funktsioonid, nagu protsesside juhtimine, inimeste juhtimine, planeerimine, esindamine ja kontrollimine. Igas etapis on konkreetse rolli kirjeldus ja sellega seotud tegevused (vt. tabel 1).

Tabel 1. Juhi kümme rolli (Kidron, 2008, lk 153-155; Medium, 2016; Mindtools, n.d)

Roll	Rolli kirjeldus	Tegevuse kirjeldus
	Suhtlemisega seotud rollid	
Tippjuht	Organisatsiooni sümboolne pea, kes täidab igapäevaseid juriidilisi ja sotsiaalseid kohustusi	Tseremooniad, positsioonist tulenevad kohustused
Liider	Vastutab alluvate motiveerimise ja aktiveerimise, valiku, ettevalmistuse ja eelnevaga seotud tegevuste eest	Kõik alluvate osavõtul toimuvad tegevused
Seostaja	Edendab iseregulatsiooni protsessi, sidudes väliseid kontakte ja infoallikaid organisatsiooni tegevusega	Kirjavahetus, osalemine organisatsioonivälistel nõupidamistel ja muu töö väljaspool
	Infoga seotud rollid	
Info vastuvõtja	Otsib ja saab mitmesugust infot, esineb kui närvikeskus, organisatsiooni tuleva ja selles ringleva info suhtes	Kirjade läbivaatamine, kontaktide loomine
Info levitaja	Interpreteerib ja edastab väljast tulnud infot	Kirjade saatmine teistele organisatsioonidele info saamiseks ja nõupidamised, vestlused alluvatega
Esindaja	Edastab organisatsioonist välja infot plaanidest, poliitikast, tegevustest, saavutustest ja on eksperdikas nendel aladel	Osalemine mitmesugustel nõupidamistel, kirjavahetus, esinemine
	Otsustamisega seotud rollid	
Ettevõtja	Otsib tegutsemisvõimalusi organisatsioonis see ja väljas, täiustab tegevust, uuendab ja kontrollib jm.	Osalemine strateegia väljatöötamises, situatsioonide ülevaated, täiustusprojektide esitamine
Hälvete korraldaja	Vastutab oluliste ja ootamatute hälvete kõrvaldamiseks ette võetud tegutsemismeetodi ja rakendamise eest.	Strateegiliste ja jooksvate probleemide arutamine ning kriisisituatsioonide lahendamine
Ressursside jagaja	Vastutab kõigi ressursside jaotamise eest	Graafikute koostamine, volituste andmine, tegevused mis on seotud eelarvete koostamise ja täitmisega
Läbirääkimiste juht	Vastutab kõige olulisematel läbirääkimistel osalemise ja tulemuste eest	Läbirääkimiste korraldamine

Üleval olevast tabelist on näha, et juhil on mitmeid erinevaid rolle ja palju rollidega seotud tegevusi. Loetelus on domineerivad administratiivsete tegevustega seotud rollid ja tegevused. Peamine fookus on enam protsesside juhtimisel ja vähem inimeste juhtimisel. Tänapäeval on juhi tööpäev as üha suurem roll inimeste juhtimisel ja meeskonnale toetava töökeskkonna loomisel. Juhtimine on põhiliselt teistele, mitte iseendale keskenduv tegevus. (Adair, 2010, lk 44) Ülemuse tegelik võim tuleb neilt, kelle üle tal on mõjuvõimu. Selle ulatus ja iseloom määravad suuresti tema tegevuse tõhususe. (Üksvärv, 2010, lk 74) Juhtimine tähendab tulemuste saavutamist teiste kaudu (Üksvärv, 2010 lk 79, Sörsveen, 2009, lk 63) ja seetõttu on juhendamine otseses juhtimises väga põhjapaneva tähtsusega. (Sörsveen, 2009, lk 63)

Eestvedamine on seotud isiksuse ja visiooniga, juhtimine meetoditega, rutiiniga ja struktuuriga. (Wilson, 2008, lk 475) Thomas (2004) loetleb viis eestvedamise nüanssi, mida väidetavalt „ei ole juhtimises esindatud”, nendeks on suuna näitamine, inspireerimine, meeskondade ehitamine, näidata eeskuju ja olla vastuvõtlik (Thomas, 2004, lk 119) Järeldus, et juhid vajavad visiooni ja suunda ning võimet mõjutada ja juhendada, viitab sellele, et tõhusatel liidritel on keerukamad isiksuseomadused. (Wilson, 2008, lk 475) Eestvedamine on tegevuste kogum, mis on vajalik organisatsiooni visiooni sõnastamiseks ja selle tagamiseks, et kõik tema sidusrühmad seda visiooni toetaksid. Nende tegevuste hulka kuuluvad: organisatsiooni suundumuste määramine ja selle tuleviku kujutlemine; suhtlemine sidusrühmadega, kelle jõupingutused ja panus on edu saavutamiseks vajalikud; ning inimestele motiveerimine, inspireerimine kogu organisatsioonis. (Stid, 2009, lk 36)

Liider on see, kes kujundab kollektiivi ja selle käitumismallid. Liider paneb paika meeskonnasisese struktuuri ning leiab autoriteedid. Liidri ülesandeks on hoolitseda oma töötajate heaolu eest. (Peeling, 2008, lk 46) Kuid sealjuures ei peaks eeldama, et liider peab kõiki funktsioone ise täitma. (Adair, 2010, lk 46) Pedler ja kolleegid (2010) kirjeldavad eestvedamist kui seda, mida me teeme - või ei tee -, kui seisame väljakutse ees. Nad märgivad, et organisatsioonilised väljakutsed võivad sageli olla prognoositavad, kuid need on ainulaadsed konkreetse konteksti puhul, milles need esinevad. Nad ütlevad, et see rõhutab eriti õppimisvajadust eestvedamises. (Meaklim,

2011, lk 22).

Kirjanduses on tuvastatud mitmeid liidriomadusi. Nende hulka kuuluvad: avatus muutustele, tegutsemine, oma tugevuste ja nõrkuste tundmaõppimine, suhete loomine, järgijate kaasamine, teiste arendamine, suhtlemisoskus, eneseteadlikkus, vastupidavus, motiveeritud ja hea enesekontroll (Hayes ja Kalmakis, 2007, Wong et al., 2013; Cummings et al., 2008; Gershon et al., 2007 viidatud Comte, 2017, lk 309 vahendusel).

Tabel 2 Juhtimise ja eestvedamise erisused (Türk, 2001, lk 19)

Juhtimine	Eestvedamine
Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhitegevusele.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikule.
Organiseerimine, vahetu juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane kindlapiiriline tegevus.	Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused.
Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine.
Emotsionaalne distants, eksperdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine.	Emotsionaalsed suhted ja avatus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine ja enda mõistmine.
Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerimine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja ebastabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine.

Kui juhtimine tegeleb valdavalt protsesside juhtimisega, siis eestvedamine tegeleb valdavalt inimeste juhtimisega. Juhtimine toetub enam autoriteedile ja kontrolli hoidmisele, eestvedamine toetub enam sobiva organisatsioonikultuuri loomisele tuginedes väärtustele ning inimsuhetele. Peeling toob välja, et liider on see, kes määrab meeskonna liikumissuuna, eesmärgid ning juhivad oma meeskonda nende eesmärkide täitmise suunas. Selle saavutamiseks tuleb liidril luua oma tulekuvision, ning saavutada meeskonna lugupidamine ja usaldus sellisel moel, et nad meelsasti järgneks oma juhile. (Peeling, 2008, lk 45) Kui puuduvad oskused luua häid inimsuhteid ja grupikeskseid meeskondi, ei suuda liidrid grupiliikmete loominguilisust rakendada. Neid

saadab ebaõnnestumine, kuna nad ei oska luua võrdseid koostööle rajatud inimsuhteid. (Gordon, 2003, lk 12) Mida rohkem inimesi osaleb oma tööelu puudutavate otsuste tegemisel, seda rohkem on nad motiveeritud neid otsuseid ellu viima. Siinjuures peab meeles pidama fakti, mida rohkem anda otsustamist üle, seda vähem on liidril kontroll väljundi üle. (Adair, 2010, 46)

Belasco ja Stayer pakuvad välja järeleproovitud mudeli liidriks vajalikeks oskusteks. See mudel on rajatud järgmistele põhimõtetele: (Belasco, Stayer, 2000, lk 27)

- Liidrid annavad vastutuse töö eest üle neile, kes seda tööd teostavad;
- Liidrid loovad omanikutunde ja keskkonna, kus iga inimene tahab olla vastutav;
- Liidrid juhendavad isiklike võimete arendamist;
- Liidrid õpivad kiiresti ning julgustavad teisi samuti kiiresti õppima.

Ükskõik millises valdkonnas või millisel juhtimistasandil – meeskonna, tegev- või strateegilise juhina – tegutsetakse, tuleb alati silmas pidada ülesannet, meeskonda ja üksikisikut. (Adair, 2010, lk 44) Efektivesed on need juhid, kelle grupiliikmed tunnevad, et nende vajadused leiavad rahuldamist, ja kus liidrid ise tunnevad, et nende vajadused saavad rahuldatud. (Gordon, 2003, lk 13) Inimeste juhtimine on liidri oskus motiveerida teisi tegutsema. Need oskused hõlmavad mitmeid põhilisi inimsuhete oskusi, nagu meeskondade loomine, empaatiline kuulamine, tagasiside andmine ja koostöö. Eestvedamisoskuse arendamise teine fookus on seotud kognitiivsete oskuste arendamisega, mis keskendub peamiselt probleemi kindlakstegemisele, analüüsile ja probleemi lahendamisele. (Mehrabani, 2015, lk 824) Ühise eesmärgi saavutamise ja meeskonnatöö hoidmise nimel tuleb täita teatavaid funktsioone. Funktsioon on see mida tehakse, vastupidi isiksuseomadustele, mis on üks aspekt sellest kes inimene on. Keegi peab defineerima eesmärgid, koostama plaani või kui meeskonda ähvardavad lõhkuvad jõud, seda koos hoidma. (Adair, 2010, 45)

Me oleme ääretult sõltuvad sellest, mida mittetulundusühingud teevad, igaüks eraldi üksusena ja kõik koos sektorina. Me usaldame nende hooleks puudust kannatavate inimeste aitamise. Ometi võib paljude selles sektoris töötanud juhtide ja vabatahtlike arvates seal valitseva olukorra kokku vana nali, et mittetulundusühingu juhtimine on nagu kasside karjatamine. (Magretta, 2003, lk 36) Efektiveseks juhtimiseks või

eestvedamiseks on vaja nii protsesside juhtimise oskuseid kui ka inimeste juhtimise oskuseid. Just kombineerituna võimaldavad need oskused olla hea juht või eestvedaja, kes edastab meeskonnale visiooni, saavutab koos meeskonnaga seatud eesmärgid ja kelle meeskond töötab koos hästi ning tulemuslikult.

Juhtuuringute ühine oletus on see, et teatud eestvedamisviisid (s.o ümberkujundav ja karismaatiline juhtimine) on rakendatavad erinevates kontekstides. (Shamir ja Howell, 1999; Bass, 1997, Mcdermott, 2011, lk 363 vahendusel) Viimase kolme aastakümne jooksul on „uued paradigmad”, nagu karismaatiline juhtimine (House, 1977), pragmaatiline juhtimine (Bass ja Avolio, 1993), ümberkujundav juhtimine (Bass ja Avolio, 1993), visiooniline juhtimine (Westley ja Mintzberg, 1989) ja uus eestvedamine tekkinud. (Bryman et al., 1996). (Mcmurray, 2012 lk 524) Karismaatilistest isikutest liidrid on eelisolukorras esimestel päevadel, kui nad hakkavad uue meeskonnaga tööle. Karismaatiliste liidritega seotud ohud on kaldumine isikukultusele, ei usalda alluvatale vatutusrikkaid tööülesandeid, on halvad kuulajad, ei tunne sageli iseennast, liiga riskialtid ja teevad tihti vigu (Peeling, 2008, lk 47)

Eelistatud juhtimisstiilid, mida Bass on identifitseerinud, on ümberkujundav-, pragmaatiline- ja laissez-faire juhtimine. Bassi algne teooria hõlmas kolme tüüpi transformatsioonikäitumist (idealiseeritud mõju, intellektuaalne stimulatsioon ja individuaalne lähenemine) ja kahte tüüpi pragmaatilist käitumist (tingimuslik tasu ja passiivne juhtimine erandkorras). Teooria läbivaatamisel lisandus veel üks ümberkujundav käitumine, mida nimetatakse inspireerimisel põhinev motiveerimine ja teine pragmaatiline käitumine, mida nimetatakse aktiivseks juhtimiseks erandkorras (Bass ja Avolio, 2004). Idealiseeritud mõju ja inspireerimisel põhinev motiveerimine on karismaatilise juhtimise elemendid. (Yahaja, 2016, lk 191)

Laissez-faire'i kirjeldatakse eestvedamiseks, mis väldib otsuste tegemist, ignoreerib probleeme, ei järgi järeelmeetmeid ja keeldub sekkumisest (Gill, 2006). Juhid, kes näitavad Laissez-faire'i juhtimist, on otsustamatud ja väldivad eestvedamisvastutust. Laissez-faire'i juhid mängivad grupiülesannetes passiivset rolli ning nad ei algata suhtlust rühma liikmetega (Sadler, 2003). Nad väldivad suunamist või otsuste langetamist ja ei tegele alluvate arendamisega. (Yahaja, 2016, lk 192)

Pragmatilise juhtimise mudel eeldab, et juht ja järgijad on seotud kahemõõtmelise suhtega, mis põhineb täidetavatel ülesannetel ja vastastikusel rahulolul. (Mcmurray, 2012 lk 524) Pragmatiline juhtimine toimub siis, kui üks inimene järgib teist inimest eesmärgiga vahetada väärtust, mis võib olla olemuselt majanduslik või poliitiline või psühholoogiline (Burns 1978). Burns märkis, et mõlemal poolel on seotud eesmärgid, kuid suhe ei lähe kaugemale väärtuste vahetamisest. See suhe ei too tõenäoliselt kaasa järgijate lisakäitumist (Erhart ja Nauman, 2004). Samuti ei seo see liidrit ja järgijat ühiselt kõrgema eesmärgi vastastikuse ja jätkuva püüdlamisega (Burns, 1978). (Yahaja, 2016, lk 192)

Ümberkujundava juhtimise kontseptsiooni algatas Burns (1978) ja seda laiendasid paljud teadlased, eriti Bass 1990. aastatel. Burns kirjeldas ümberkujundavat juhtimist praktikana, mille abil tuvastada nii järgijate kui ka juhtide motiive, väärtusi ja vajadusi, eesmärgiga luua kogu grupi rahulolu. Bass ja Steidlmeier (1999) kirjeldasid ümberkujundavat juhtimist kui moraalset juhtimist, mis põhineb väärtustel, visioonil, karismal ja tõelisest huvist teiste vastu organisatsioonis. (Mcmurray, 2012 lk 525)

Praegused kasumit taotlevate ja mittetulunduslike juhtide juhtimismaterjalid kasutavad kasumit taotleva sektori juhtimise uuringute tulemusi, mis on aluseks nende tõhusale juhtimisele. Efektive eestvedamisega seotud peamiste atribuutide ja oskuste kattumine on märkimisväärne. Samuti on käitumised jaotatud ülesannetele ja suhetele orienteeritud kategooriatesse. Lisaks käsitletakse tekstides kõiki uuemaid juhtimismeetodeid, nagu ümberkujundav eestvedamine, meeskonna eestvedamine ja strateegiline eestvedamine. (Thach, 2007, lk 358)

Eelpool on toodud mitmed erinevad juhtimisteooriad, millel igal juhul on oma panus ja sobivus rakenduseks olenevalt kontekstist. Käesoleva magistr töö eesmärk ei ole leida sobiv juhtimisteooria vaid liidri vajalikud pädevused. Allolevas tabelis on välja toodud liidriomadused, mida kõrgelt hinnatakse. Tabelist on näha, et kõige enam väärtustatakse liidris nn pehmeid oskuseid, ehk inimeste juhtimise ja enese juhtimise oskuseid. Teiste juhtimine eeldab enesejuhtimise oskust. Loomulikult ei saa enese arendamine kunagi valmis, seetõttu võib öelda, et hea liidril peab olema piisav enesejuhtimise oskus, et teisi juhtida. Hea liider jälgib teadlikult oma käitumist ning

arendab ennast süstemaatiliselt.

Tabel 3. 23 enimväärtustatud liidriomadust (Thach, 2007, lk 363; Majd, 2017, lk 168)

1	Ausus ja väarikus	13	Inspireeriv olek
2	Koostöövalmidus (meeskonnamängija)	14	Töötajate tulemuslikkuse juhtimine
3	Teiste arendamine	15	Orientatsioon algatustele ja saavutustele
4	Kohanemisvõime	16	Visionäärilikkus
5	Enesekindlus	17	Oskused mõjutada
6	Positiivne hoiak	18	Stressijuhtimine
7	Konfliktide juhtimine	19	Empaatiavõime
8	Teenindusvalmidus	20	Poliitiline ja organisatsiooniline teadlikkus
9	Strateegiline mõtleja	21	Turundus ja müük
10	Aja planeerimine	22	Muutuste algataja
11	Eneseteadlikkus oma tugevustest ja nõrkustest	23	Raamatupidamine ja rahandus
12	Emotsionaalne enesekontroll		

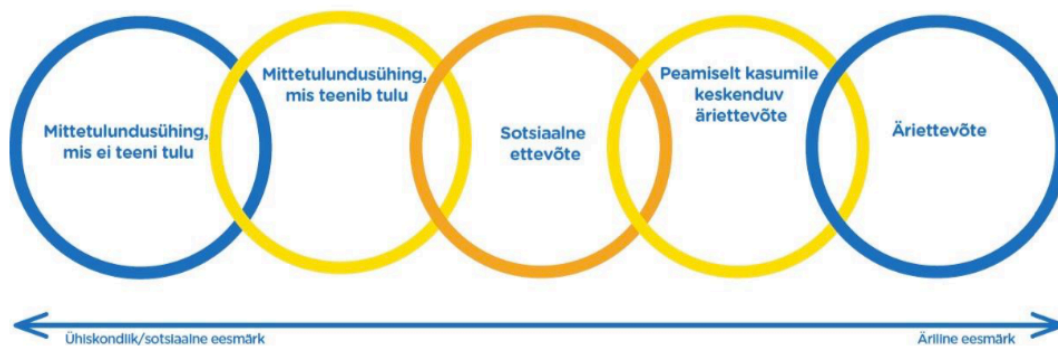
Konteksti ja eestvedamisprobleemide mõistes on tulundus-, valitsus- ja mittetulundusorganisatsioonide vahel mitmed erinevused, nagu näiteks missioon, tulemuslikkuse näitajad, tööjõud, juhatuse struktuur. (McMurray, 2012 lk 526) Majanduslikku väärtust, mille loomine on tulundusühingute ülesanne, saab palju hõlpsamini defineerida ja mõõta kui sotsiaalset heaolu. (Magretta, 2003, lk 36) Olulisemaks erinevuseks avaliku sektori aga ka mittetulundusühingute ja ettevõtete strateegilise juhtimise vahel on väiksem valikuvabadus avalikus sektoris. Ettevõtte on konkurentsi tingimustes enamasti sunnitud tegema radikaalsemaid valikuid kui mistahes avaliku sektori institutsioon. Ka mittetulundusühingud tegutsevad üldjuhul küllaltki piiratud sektoris ja strateegilised otsused tehakse selle sektori piires. (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 29)

Mittetulundusühendused rõhutavad enam oma sotsiaalset vastutust kui kasumit teenivad organisatsioonid. Samamoodi tuvastasid Alexander ja Weiner (1998, lk 223) sellised väärtused nagu osalemine ja kogukonna teenindamine mittetulundusühendustes olulisena ning kinnitasid, et neil organisatsioonidel on väga tugev kollektiivne meelestatus, mis tagab nende väärtuste tagamise. püsiv. (Posner, 2015, lk 883)

Üldiselt korraldatakse mittetulundusühingud sotsiaalse missiooni (Quarter and Richmond, 2001) ümber ja hõlmavad selliseid väärtusi nagu heatahtlikkus, soov vabatahtlikult panustada. Salamon ja Wojciech, 2004). Hudson (1999, lk 37) kinnitavad, et mittetulundusühingud “on kõige tõhusamad, kui asjaosalised jagavad ühiseid väärtusi ja eeldusi organisatsiooni eesmärgi ja selle tegevuse stiili kohta.” (McMurray, 2012 lk 523)

Üldiselt selgub kirjandusest, et on olemas ühised juhtimisoskused, mis sobivad mis tahes tüüpi organisatsioonidele, olgu need siis kasumit teenivad, mittetulunduslikud või riiklikud. Kompetentside kategooriates on siiski arenguruumi, eriti organisatsiooni- või kultuurispetsiifiliste pädevuste valdkonnas. (Thach, 2007, lk 360) Lisaks näib, et valdkond, kuhu organisatsioon on kaasatud, mõjutab teatud juhtimisviiside kasutuselevõtmist. Näiteks võtavad mittetulundusorganisatsioonid tõenäolisemalt kasutusele ümberkujundava juhtimismeetodi, samas kui tervishoiuorganisatsioonid kalduvad vastu võtma kollektiivseid juhtimisstrateegiaid (Egri ja Frost, 1994; Denis et al., 2001). Need tegurid mõjutavad tõenäoliselt juhtide lähenemist, mida individuaalsed juhid arendavad. (Mcdermott, 2011, lk 363)

Tänapäeval on piirjooned kasumile orienteeritud organisatsiooni ja mittetulundusliku organisatsiooni vahel hägustumas. Üha enam tekib äriorganisatsioone, mis on sõnastanud enda jaoks sotsiaalsed ja keskkondlikud väärtused, millest nad oma igapäevategevuses lähtuvad. Teiselt poolt tekib üha enam mittetulunduslikke organisatsioone, mis on loonud endale ärimudelid omatulu teenimiseks. Puhtalt kasumile orienteeritud ettevõtte ja mittetulundusühingu hübriidina on tekkinud sotsiaalse ettevõtte mõiste, mis üldsõnaliselt tähendab sotsiaalset probleemi lahendav, kasumit taotlev organisatsioon. Seda kuidas äriühing ja mittetulundusühing on üksteisele lähenemas kirjeldab allolev joonis 1.



Joonis 1. Ühiskondlik kasu versus raha (allikas: OSKA 2016, lk 33; Ott Pärna 2018, lk 38)

Erinevate mudelite ülevaatamisel on nii mittetulundus- kui ka kasumiorganisatsioonide jaoks kõige levinumad juhtimisoskused jaotatud kategooriatesse. Kuigi täpne sõnastus võib varieeruda, hõlmavad tavaliselt viidatud pädevused: ausus, teiste arendamine, tehniline pädevus, suhtlemine, teadmiste mitmekesisus, poliitiline mõtlemine, strateegiline ja visiooniline mõtlemine, kliendikesksus, inimsuhete oskused, ärioskused, meeskonna juhtimine, tulemustele orientatsioon, muutuste juhtimine, probleemide lahendamine, otsuste tegemine, mõjutamisoskused ja konfliktide juhtimine (Trinka, 2004; Spencer ja Spencer, 1993; Tööandjate organisatsioon, 2004; Guggenheimer ja Szule, 1998; Breckenridge Consulting Group, 2004; OPM, 1992;). Viimased juhtimisoskused on seotud emotsionaalse intelligentsuse ning sotsiaalse ja keskkonnavalase vastutusega. (Thach, 2007, lk 360)

Eelnevalt oli juttu juhile ja liidriole vajalikest oskustest ning omadustest ning neid käsitlevatest teooriatest. Eeltoodult on näha, et erinevad uuringud on jõudnud sarnastele tulemustele vajalike liidrioskuste osas. Ka esitatud juhtimisteooriad võivad olla sobilikud nii vabäühenduse, kui äriettevõtte juhile. Rolli mängib siin rohkem organisatsiooni struktuur, tegevusvaldkond ja eesmärgid, mitte organisatsiooni juriidiline vorm. Juhile vajalikud liidrioskused eraettevõttes või mittetulundusühenduses väga palju ei erine. Seda erinevuste vähenemist kinnitab ka sotsiaalse ettevõtte käsitlemise tekkimine. Kui on eelnevalt selgusid millised on liidriole vajalikud pädevused siis edasi vaadatakse, mida pädevus endas kätkeb.

Eri teadusharude asjatundjate vahel valitseb üksmeel, et pädevuse mõiste on äärmiselt laialdane, mitmekihiline ja -mõõtmeline ning et seda ei saa kunagi lõplikult, vaid tuleb alati üksnes konteksti- ja diskursusepõhiselt kirjeldada. Kõikidel pädevuse definitsioonidel on aga ühisosa: pädevus on teadmiste, arusaamise, suutmise, oskuste ja võimete muutuv kombinatsioon. (Kacjan; Jazbec, 2017 lk 4) Pädevust võib mõista ka teisiti. Pädevus on juriidiliselt piiritletud kompetentsus; olukord, kus ühiskonna liikmetel on õigus oma kompetentsust rakendada mingites piirides. (Rajaleidja..., n.d) Käesoleva magistritöö raames lähtutakse eelkõige eeltoodud pädevuse definitsioonide esimesest kirjeldusest. Pädevus koosneb teadmistest, mõistmisest, suutlikkusest ja oskustest. Edasi anatakse lühiülevaade lähemalt, mida need mõisted tähendavad.

Kompetentsus on edukaks tööalaseks tegutsemiseks vajalik teadmiste, oskuste, kogemuste, hoiakute, suutlikkuse, võimekuse kogum; suutlikkus või võimekus, mis on nõutav kindlal ametikohal toimetulekuks. (Rajaleidja..., n.d) Bratton (1998) defineeris juhtidel olevaid kompetentsuseid kui igasuguseid teadmisi, oskusi, iseloomuomadusi, hoiakuid, väärtusi või muid indiviidile iseloomulikke karakteristikuid, mis on hädavajalikud töö tegemiseks. Spencer ja Spencer (1993) sõnastasid kompetentsuse kui indiviidi aluseks oleva karakteristikud, mis omavad seost hea tulemuse saavutamiseга tööil või muudes situatsioonides. Dubois ja Rothwell sõnastasid kompetentsuse kui karakteristikud, mida indiviidid omavad ja kasutavad regulaarselt selleks, et saavutada soovitud tulemus. Need karakteristikud võivad olla näiteks teadmised, oskused, enesehinnangu osad, sotsiaalsed motiivid, tunnused, mõttemustrid, mõtteviis ja tunded. (Viirik, 2017, lk 7)

Hoiak on suhtumine millessegi või kellessegi, mis mõjutab hinnanguid ja käitumist. (Rajaleidja isiksus, n.d) Definitsiooni kohaselt on hoiak õpitud eelsoodumus reageerimaks positiivsel või negatiivsel viisil objekti, ideesse või isikusse. Hugesi (1971) järgi on hoiak inimese soodne või ebasoodne kalduvus teatud objekti suhtes. (Romulus M-L, 2014, lk 8-9)

Tabel 4. Sotsiaalse pädevuse teaduslik määratlus (Õpetajate leht, 2016)

	Isikuisene	Isikutevaheline
Hoiakud	Enesekindlus ja -usaldus	Teiste inimeste usaldamine
	Eneseaustus	Austus teise inimese vastu
	Valmisolek võtta vastutus oma tegude eest	Kaasalöömine, osalemine koos teiste inimestega
	Eneseusaldus selleks, et julgeda seada oma siht	Valmisolek võtta vastutust suhete eest teiste inimestega
		Valmisolek astuda teiste inimestega dialoogi
Teadmised	Teadlikkus ja teadmised iseendast	Teadmised sotsiaalsetest normidest
Refleksioon	Kriitiline sisekaemus iseenda soovidest, võimetest ja motiividest	Taiplikkus teiste soovidest, võimetest ja motiividest
		Grupiprotsesside mõistmine
		Arusaamine iseenda tegevuse mõjust teistele inimestele
Oskused	Regulatsioonioskused (iseenda impulsside ja emotsioonide regulatsioon, enesekontroll ja distsipliin)	Sotsiaalse kommunikatsiooni oskused
		Võime muuta vaatenurka

Võime on inimese vaimne v. kehaline omadus, millest sõltub edukus mingis töös vm. tegevuses. (Õigekeelsus..., n.d) Võimed on pärilikel omaduste ja keskkonna tingimuste koosmõjul kujunevad eeldused teadmiste, oskuste ja vilumuste omandamiseks, mis arenevad ja avalduvad tegevuses. (Rajaleidja isiksus, n.d)

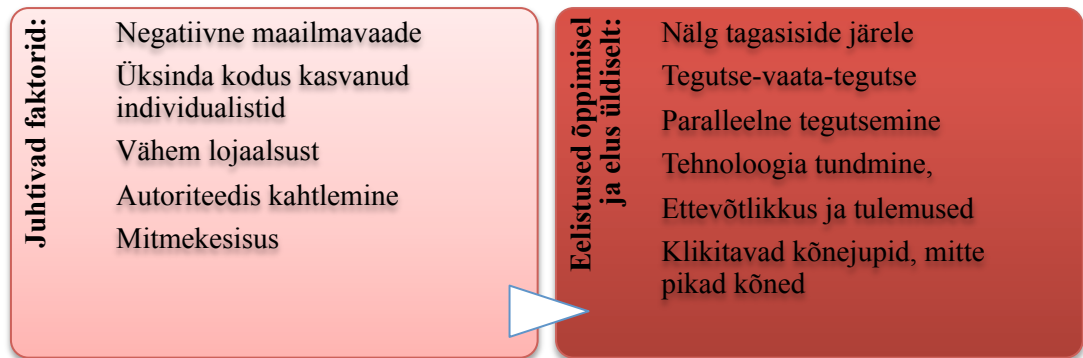
Oskus on õppimise ja harjutamise teel omandatud asjatundlikkus, meisterlikkus, kogemus mingil tegevusalal. (Õigekeelsus..., n.d) Oskused on teadmistel ja vilumustel põhinev tegevuste edukas sooritamine erinevates tingimustes. (Rajaleidja isiksus, n.d)

Refleksioon on enese psüühika tunnetamine; oma mõtete, tunnete, elamuste jne peegeldus. (Rajaleidja isiksus, n.d) Korthagen ja Vasalos (2005) refleksiooni kui n-õ seestpoolt juhivat õppimist, mille kaudu püüab inimene mõtestada oma kogemusi ja õppida, otsides sobivamaid lahendusi uuel moel käitumiseks. (Lokko M, 2013, lk 7)

Eelnevalt selgus, mis on liidri vajalikud pädevused, mis koosnevad liidri teadmistest, oskustest ja hoiakutest. Lisaks liidri pädevustele on oluline ka mõista, milline on

tööjõud täna, mida töötajad väärtustavad ja kuidas nad maailma näevad. Täna on tööturul peamiseks töötajaskonnaks muutumas nn X generatsioon. Seda generatsiooni iseloomustavad tegurid on välja toodud allolevas tabelis 5.

Tabel 5. X Generatsiooni iseloomustavad faktorid (Landsberg 2003, lk 143)



Lansberg toob välja, et inimeste arendamisel tuleb arvestada ka generatsioonide eripäraga. Praegu on tööturul domineerivaks saanud X generatsioon. Lansberg kirjeldab millised on seda generatsiooni iseloomustavad juhtivad faktorid ja millised on sellest tulenevad eelistused õppimisel.

Teooriast selgus, mis on juhtimine, millised on juhtimise ja eestvedamise erinevused, millised on heale liidri (eestvedajale) vajalikud oskused. Millised on liidrite eestvedamisstiilide teooriad ja millised on eestvedamise eripärad kolmandas sektoris. Välja toodud liidriomadused keskenduvad suuresti just liidri enesejuhtimise ja inimeste juhtimise oskusele. Vähem rõhutatud, kuid siiski oluline on organisatsiooni juhtimine. Kirjandusest selgus, et vabaihendustes on enimlevinud eestvedamisstiil ümberkujundav eestvedamine. Kuigi liidri oskuseid on kategoriseeritud erinevas sõnastuses joonistub välja kolm peamist kategooriat, milleks on enesejuhtimine, inimeste juhtimine ja organisatsiooni juhtimine. Viimased on aluseks ka intervjuude küsimustike koostamiseks, mis viiakse läbi Liidriprogrammi potentsiaalse kasutajaga.

1.2. Vabäühenduse juhtidele suunatud arenguprogrammi koostamise ja korraldamise põhimõtted

Erinevaid juhtidele suunatud arenguprogramme on nii maailmas, kui Eestis läbi viidud mitmeid. Juhtidele suunatud arenguprogrammid on üldjoontes sarnaste eesmärkidega, kuid konkreetsetes tegevustes, nende eesmärkide saavutamiseks on mitmeid erinevusi. Lisaks oleneb programmi struktuur ja arendusvaldkonnad mitmetest asjaoludest. Küsimusest, kes on teenuse omanik, selgub kas arenguprogramm on ühe institutsiooni sisene või avatud mitmetele arenguprogrammi sihtgrupiks olevatele sarnastele organisatsioonidele. Lisaks mängivad olulist rolli programmi läbiviimiseks ettenähtud eelarve ja programmi korraldamiseks ning läbimiseks kuluv aeg. Suur probleem on, millal me saame öelda, et arenguprogramm oli edukas. Kuna arenguprogrammide tulemuste mõõtmine baseerub valdavalt kvalitatiivsetele meetoditele on mõju kirjeldamine ja programmi vajalikkuse põhjendamine sedavõrd keerulisem.

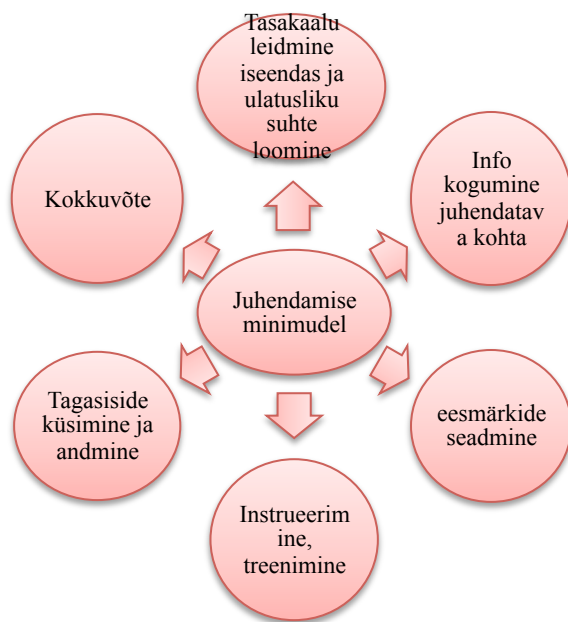
Paljude organisatsioonide üks olulisemaid väljakutseid on eduka liidriprogrammi loomine. Kuid enne liidrite arendamise programmi loomist on vaja leida liidrite arendamise vajadused ehk mida praegused liidrid tajuvad, et milliseid oskuseid nad tulevikus vajavad. Selleks, et luua tõhus programm liidrite arendamiseks ja tulevaste liidrite kujundamiseks, on vaja kombineerida erinevaid oskusi. Vajalike isikuomaduste ja oskuste leidmine on üks liidri arendusprogrammide väljakutseid (Holt, 2011). (Mehrabani, 2015, lk 822) Kuigi on palju faktoreid, mis on meie kontrolli alt väljas ja võivad takistada liidrite arendamise pingutusi, on liidrite arendamiseks hästi kavandatud programm üks viis tõhusate liidrioskuste arendamiseks (Killian, 2010, Mehrabani, 2015, lk 823 vahendusel) On mõningaid silmatorkavaid tõendeid selle kohta, et paljude organisatsioonide liidrite arenguprogrammid ei tee oma tööd. Tõenduseks on asjalolu, et suuremad korporatiivsed ettevõtted ja mittetulundusühingud, kes on oma sisemiste kandidaatide nimekirjad läbi vaadanud, palkavad tihti personali värbamise ettevõtted, et leida asendus, kui nende juhtkonnas tekib vaba positsioon. Võib-olla on siin tõeline õppetund, et juhtimist saab õppida - kuid mitte õpetada. (Allio, 2008, lk 4)

Eestvedamisoskuste arendamine on seotud sotsiaalse kapitaliga ja hõlmab inimsuhete arendamist. (Mehrabani, 2015, lk 823) Liidri arenguprogrammid keskenduvad sageli isiklikele omadustele ja jätavad tähelepanuta olukorra, milles juhid tegutsevad, ja tegevused, mis on vajalikud antud olukorra lahendamiseks. (Wilson, 2008, lk 477) Tulemuse saavutamiseks püütakse liidri arenguprogrammidega tavaliselt kaasa aidata püsivale eneseteadlikkusele, pidevale õppimisele ja isiklikele mõtlemisele (Day, 2001; Kolb ja Kolb, 2009; Nesbit, 2012; Raelin, 2002) koos konkreetsete juhtimisoskuste arendamisega. Selline isiklike ja tööga seotud oskuste arendamise kombinatsioon võimaldab teadmisi, paindlikkust ja käitumuslikke muutusi, mis võimaldavad saavutada jätkusuutlikku ja tõhusat juhtimist (Boyatzis, 2006). (King, 2015, lk 134-135) Kuigi keskendumine inimkapitali arendamisele on suur osa liidrite arendamise programmidest, tuleb eestvedamisvõime täielikuks arendamiseks kaaluda ka sotsiaalse kapitali aktiivset parandamist. (Mehrabani, 2015, lk 823) Eestvedamise kursusi tuleb ajakohastada ja kohandada, et tagada nende aluseks olevad probleemid on ajakohased. Kriitiline mõtlemine ja refleksioon on eestvedamise parandamise võti. (Meaklim, 2011, lk 30).

Liidriprogrammide korraldamisel on mitmeid väljakutseid. Tegemist on nii teadmiste, oskuste, kui hoiakute arendamisega, selline kombineeritud lähenemine tingib arenguprogrammi keerukuse. Mitmed uuemad koolitus- ja arenguprogrammid kasutavad teadmiste edastamiseks kombineeritud koolitusmeetodeid, mis põhinevad valdavalt aktiivmeetoditel. Lisaks osalejaid kaasavatele koolitusmeetoditele on liidrite arendamisel vaja võimaldada neile juhendust ja reflekteerida oma kogemusi, kellegi abil. Tulevaste liidrite juhendamiseks on hea meetod neile mentori leidmine, kellel on sarnaseid kogemusi ja oskab mentori rolli täita.

On tõendeid, et mentorluse või juhendamise integreerimine liidrite arenguprogrammi mõjutab märkimisväärselt liidrite tõhusust, eriti kui mentori ja mentee vahel on suur usaldus ja mentee on avatud ning on valmis vastu võtma kriitilist tagasisidet (Lester et al. Avolio et al., 2010; Ladegard ja Gjerde, 2014, Comte, 2017, lk 310 vahendusel) Mentori ja juhendaja jaoks on oluline, et tal endal oleksid ka liidritele vajalikud oskused, millest kõige olulisemad on innsutamine, võime näha tervikpilti, märgata seoseid ja

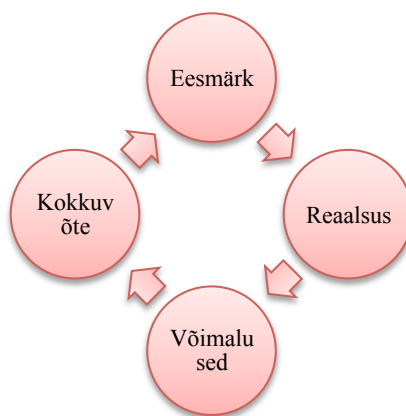
inimeste erinevaid võimeid ning käitumismotiive. (Tõnismäe, 2008, lk 134) Mentorluse eeliseks on personaalne lähenemine inimesele. Mentorit on vaja neile, kel seisab ees väljakutsuva eesmärgi saavutamine või suurem muudatus. (Jalak, 2010, 184) Juhendamine on pidev protsess kindlate tööskuste ja ülesannete omandamiseks või lihvimiseks juhendaja käe all. Juhendaja suunab inimese arengut, luues sobiva õpikeskkonna ja andes talle regulaarset tagasisidet soorituse kohta. (Jalak, 2010, 45) Tavaliselt aitavad juhendajad juhil omandada liidrioskuseid. Liidriomadused kasvavad ajaga ning oma kogemustes, nende arendamine on sügav töö iseendaga, oma sisemiste taksituste kõrvaldamine, sügavamate kogemuste ülesehitamine ning seoste avastamine. Seega vajavad juhid, kes soovivad arendada liidrioskuseid, juhendaja abi, nii oma piirangute mõistmiseks kui ka tugevuste ülesleidmiseks. (Tõnismäe, 2008, lk 177-178) Alljärgnev minimudeli joonis annab lühiülevaate juhendaja baasoskustest, millele ta peab mõtlema enne kui juhendamine käivitada. (Tõnismäe, 2008, lk 176)



Joonis 2. Juhendamise minimudel (autori koostatud, Tõnismäe, 2008, lk 177; Hango L, Hango E, 2017 lk 3; Ganina S, 2019, lk 91 põhjal)

Juhendamisel on mitmeid vorme alustades uue töötaja sissejuhatamisest oma ametikohale ja lõpetades juhtide coachinguga. (Jalak, 2010, 45) Juhendamise levinumad teoreetilised mudelid on vahendamine, kognitiiv-käitumuslik mudel ja eesmärgile

orienteeritud juhendamismudel. Tänapäeval propageerivad juhendamisteoreetikud valdavalt positiivset lähenemist, kus keskendutakse eelkõige inimese tugevustele ja potentsiaalile, mitte nõrkustele ja arenguvajadustele. (Jalak 2010, 46) Juhendamisel kordavad nii juhendaja kui juhendatav juhendamistsükli, mis oma põhielementidelt on sama kõikides juhendamisiikides. (Jalak, 2010, 50)



Joonis 3. ERVK mudel (autori koostatud, Whitmore, lk 50; Landsberg, lk 43; Jalak, 2010, lk 50 põhjal)

Saada juhendamist ja võimalus arutada erinevaid situatsioone mentoriga, kellel on olemas vastav kogemus, on üks toetav meetod tulevikujuhi pädevuste arendamiseks. Teine efektiivne meetod on üheskoos õppiv grupp suunata omavahel muresid arutama ja lahendusi otsima ehk teisisõnu kovisiooni läbi viima. Kuna grupi inimeste juhtimissituatsioonid võivad tihti kattuda on üheskoos arutletav teema kasulik kõigile ja osalejad oskavad teemat seostada reaalse eluga. Teine suur eelis on, et kombineerituna grupis osalejate teadmised, kogemused ja oskused annavad suurepärase võimaluse leida arutletavale situatsioonile tulemuslik lahendus. Jalak toob välja, et kovisioonigrupp on kolleegide toetusgrupp, mille eesmärgiks on keeruliste situatsioonide läbiarutamine, lahendusideede pakkumine, üksteise nõustamine ja toetamine ning ühisarvamuse ja heade tavade kujundamine juhtumite suhtes, mis ei ole reglementeeritud. (Jalak, 2010, 185) Kovisioonigruppide olulisemateks tunnusteks peaksid olema: (Jalak, 2010, 185)

- Sarnane kogemus, mis tekib samas situatsioonis olemisest
- Vabatahtlikkus
- Võrdsus grupiliikmetena

McCauley ja Van Velsor (2004) määratlesid eestvedamise arendamise teooria, milles liidri areng tuvastatakse tema võimete suurenemise kaudu juhtimisülesannetes ja protsessides, et saavutada organisatsiooni eesmärke. Seda seisukohta liidrite arendamiseks toetavad paljud teised teadlased, nagu Kotter (1996), Ulrich (1996), Puryear (2000) ja Cohen (2000), Mehrabani, 2015, lk 824 vahendusel) McCauley ja Van Velsor (2004) tuvastasid ka nimekirja oskustest ja võimetest, mida saab eestvedamisprotsessi käigus arendada. Nad koostasid kolm kategooriat, sealhulgas enesejuhtimise oskused, sotsiaalsed oskused ja töö hõlbustamise oskused. Enesejuhtimise oskused sisaldasid selliseid võimeid nagu eneseteadvus, vastuoluliste nõudmiste tasakaalustamine, õppimine, liidriväärtused (ausus, terviklikkus, isiklik initsiatiiv ja motivatsioon, positiivne ja optimistlik vaade asjaoludele); sotsiaalseid oskuseid defineeriti kui võimet luua ja säilitada suhteid, luua tõhusaid töögrupe, suhtlemisoskusi ja arendada teisi; töö hõlbustamise oskused, tutvustati kui juhtimisioskused, strateegiline mõtlemine ja tegutsemine, loovalt mõtlemine, muutuste algatamine ja ellurakendamine. (Mehrabani, 2015, lk 825) Viimase teooria (McCauley ja Van Velsor) käsitluse baasil ehitub üles ka Liidriprogramm, mis jaguneb kolmeks kategooriaks, mis on enesejuhtimise oskused, meeskonnajuhtimise oskused ja organisatsioonijuhtimise oskused.

Kui arenguprogrammi korraldus on läbi mõeldud on vaja teada, millal me saame öelda, et programm on oma eesmärgi täitnud. Selleks, et veenduda arenguprogrammi edukuses on vaja teada, mis on edu mõõdikud. Mõõdikud saab tuletatada seatud eesmärkidest. Kui on seatud eesmärgid siis on vaja kindlaks määrata, milliste tegurite alusel saab öelda, et eesmärk on saavutatud (terviklikult või osaliselt) ja saab olla tulemusega rahul. Hindamise eesmärgiks on selgitada välja arenguprogrammi efektiivsus. Seetõttu tuleb suur rõhk panna programmi läbi mõtlemisele ja planeerimisele, et tagada selle tõhusus. (Kirkpatrick, 2006, lk 3) Killian (2010) märkis, on liidrite arendamise programmi kujundamiseks vaja kaaluda viit põhimõtet. Need põhimõtted on moodustatud vastates viiele küsimusele programmi kavandamise kohta, milleks on: miks, mida, kes, millal ja kuidas. (Mehrabani, 2015, lk 827) Killian (2010) märkis, et kõigepealt on vaja selgitada, miks me kavatseme liidriprogrammi luua ja milline oleks võimalik tulemus. See tähendab, et esimene samm on eesmärgi väljaselgitamine. Pärast eesmärgi selgitamist

on järgmine samm valida osalejate sihtrühm. Järgmine samm, mis juhib liidrite arendamise programme edukamaks, on selgitada, mida osalejad peaksid õppima või tegema. Järgmisena on vaja valida õige lähenemine, et aidata liidritel õppida ja areneda. Valitud lähenemine peab olema kooskõlas eesmärkidega. Viimasena on vaja teha otsuseid ja planeerida tegevused (Killian, 2010). (Mehrabani, 2015, lk 827)

Throgmorton (2016) toob välja oma töös, et liidri arenguprogrammide kirjanduse ülevaates määratletakse kuus peamist osa programmi struktureerimisel, mis põhineb parimatel praktikatel: (Leskiw ja Singh, 2007). (Throgmorton, 2016, lk 392) Martineau (2004a, b) pakub sarnast ülesehitust viiest omavahel seotud sammust. (Throgmorton, 2016, lk 392) Sarnane on ka Kirkpatricku ettepanek arenguprogrammi struktuurist (vt tabel 3). (Kirkpatrick, 2006, lk 3)

Tabel 6. Arenguprogrammi struktuuri võrdlustabel (autori koostatud Throgmorton ja Kirkpatrick põhjal)

Kirkpatrick	Leskiw ja Singh	Martineau
Vajaduste kindlaksmääramine	Põhjalik vajaduste hindamine	Vajaduste hindamise läbiviimine
Eesmärkide seadmine		
Programmi sisu määramine		
Osalejate valimine	Sobivate osalejate valimine	Peamiste sidusrühmade kindlakstegemine
Parima ajakava määramine	Asjakohase tugisüsteemi loomine teenuse toimimiseks	-
Sobivate vahendite valimine		
Sobivate koolitajate valimine		
Audiovisuaalsete vahendite valimine ja ettevalmistamine		
Programmi koordineerimine		
Programmi hindamine	Sobiv hindamissüsteem	Tulemuste hindamine
-	Sobivad meetmed, et tunnustada edu ja parandada puudusi.	Hindamistulemuste kommunikeerimine.

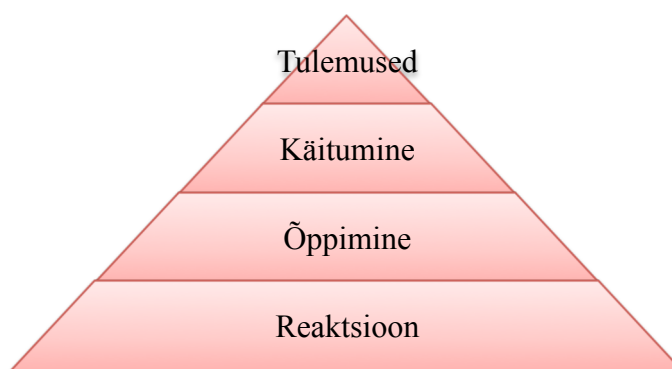
Eeltoodud tabelis on kõik kolm pakutud arenguprogrammi struktuuri sarnased, peamine erinevus on teemavaldkondade detailsusaste. Kõige põhjalikum ja ülevaatlikum neist on Kirkpatricku meetod, mille autor valib käesolevas töös Liidriprogrammi korralduse struktuuriks. Martineau mudeli fookus on tulemuste mõõtmisel. Kirkpatricku mudelis puudub hindamistulemustele järgnevad tegevused. Need tegevused jäävad selle magistritöö raamidest välja ja seetõttu ei takista mudeli kasutamist.

Koolitusprogrammide hindamiseks on kolm põhjust. Kõige tavalisem põhjus on see, et hindamine võib meile öelda, kuidas tulevasi programme parandada. Teine põhjus on teha kindlaks, kas programmi tuleks jätkata või lõpetada. Kolmas põhjus on programmiga seotud inimeste olemasolu ja programmi eelarve põhjendamine. (Kirkpatrick, 2006, lk 19) Uuringud näitavad, et liidri arenguprogramme on raske hinnata, kuna sidusrühmad ei suuda tihti selgitada oma oodatavaid tulemusi ja lisaks on liidrite arendamine seotud muude väliste mõjutajatega. On keeruline mõõta sellise algatuse mõju, mis hõlmab mitut komponenti (näost näkku kohtumised, üks ühele juhendamine, virtuaalne õpe ja õppimine läbi tegevuse). (Van Velsor et al., 2010). (Throgmorton, 2016, lk 392) Teisest küljest on üks oluline küsimus, mida tuleb liidrite arendamisel arvesse võtta: mil määral mõjutab liidrite arendamine tulemuslikkust. (Mehrabani, 2015, lk 822) Liidrite arenguprogrammide taotletavad mittemateriaalsed tulemused tähendavad, et hindamismeetodid peaksid mõõtma rohkem kui lihtsalt osaleja tunnetustlikku seisukohta programmist (Martineau, 2004). (King, 2015, lk 135)

Eestvedamise arendamise mõõtmist saab läbi viia, küsides õigeid küsimusi liidriprogrammi kohta (Ready ja Conger, 2007, Mehrabani, 2015, lk 826 vahendusel) Seda kinnitab ka Throgmorton (2016) uurimuses esitatud seisukoht, mis toob välja asjaolu, et liidrite arendamine võib olla selles mõttes erand, et see ei pruugi alati olla mõõdetavates kvantitatiivselt, pigem läbi õigete küsimuste esitamise programmis osalejatele. Tõhusalt hinnatav liidrite arengu algatus hõlmab küsimusi, mis hindavad, kui efektiivne on programm võrreldes hindamisprotsessis kirjeldatud esmaste ootuste täitmisega, kus kirjeldatakse programmi eesmärke, liidriomadusi ja soovitud tulemusi (Leskiw ja Singh, 2007). (Throgmorton, 2016, lk 393) Samas King (2015) toob oma uurimuses välja, et osalejate emotsionaalne rahulolu ja rahulolu programmiga,

mõõdetuna vahetult pärast lõpetamist, on sageli ainus, mida mõõdetakse (Bates, 2004; Holton, 1996; King, 2015, lk 135 vahendusel). Sellele olukorrale pakub Throgmorton (2016) välja ühe lahendusvariandi. Liidrite arenguprogrammi hindamiskava peaks koosnema meetodite kombinatsioonist, mis on koostatud selliselt, et need vastaksid kõige paremini iga algatuse ainulaadsele kontekstile (Hannum, 2004), ning tooksid välja efektiivsuse mõõdikud. Segameetodid võivad koguda kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete tulemuste sobivat kombinatsiooni. Kvalitatiivsed tulemused on eriti olulised liidrite arenguprogrammi hindamisel. Need on hädavajalikud, kuna edulood võivad olla piisav tulemus, et rahuldada huvigruppide ootuseid. Samal ajal vältides raskusi mis kaasnevad kvantifitseeritavate meetmete kogumisel ja kinnitamisel (Leskiw ja Singh, 2007). (Throgmorton, 2016, lk 392-393)

Paljud õppimisalased spetsialistid kasutavad liidrite arenguprogrammide hindamiseks Donald Kirkpatricki neljatasandilist hindamisteooriat. Neli taset: reaktsioon, õppimine, käitumine ja tulemused on mõeldud koolituse mõju mõõtmiseks üksikute osalejate tunnetusest, mis põhineb nende arusaamisest organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Kirkpatrick, 1959; Kirkpatrick ja Kirkpatrick, 2006; Leskiw ja Singh, 2007). (Throgmorton, 2016, lk 393) Samale järeldusele jõudis ka King (2015) oma uurimuses. Kirkpatricki hindamismudel (Kirkpatrick ja Kirkpatrick, 2008), kus võimalikud tulemused on määratletud neljal erineval tasemel: osalejate emotsioonid programmi järel; õppimine; käitumuslikud muutused; nende käitumuslike muutuste kavandatav finantsmõju organisatsioonile. (King, 2015, lk 135)



Joonis 4. Kirkpatricku neli taset (autori koostatud Tamkin, 2002, lk 18 põhjal)

- Tase 1. Reaktsioon - mida osalejad programmist arvasid, mida tavaliselt mõõdetakse tagasisideküsimustike abil.
- Tase 2. Õppimine - muutused teadmistes, oskustes või suhtumises koolituseesmärkidesse, mida tavaliselt hinnatakse võimekustestide abil.
- Tase 3. Käitumine - muutused töökohal, mis tulenevad programmist, et teha kindlaks, kas õppimist rakendatakse. Hindamismeetodite hulka kuuluvad vaatlus- ja tootlikkuse andmed.
- Tase 4. Tulemused - koolitusprogrammi panuse põhiline osa. Meetodite hulka kuuluvad kulude, kvaliteedi ja investeeringutasuvuse mõõtmist (ROI). (Tamkin, 2002, lk 17)

Organisatsioonidele, kes soovivad mõista arenguprogrammi laiemat mõju, võimaldab kvalitatiivne hindamisprotsess neil kindlaks teha sügavamaid muutusi, näiteks muutuseid mõtteviisis. (King, 2015, lk 145) Arvestades, et hindamine mängib otsustavat rolli liidrite arendusprogrammide järjepideva kohandamise ja toetamise kindlaksmääramisel, näitavad uuringud, et dünaamilises keskkonnas läbiviidava liidrite arendusprogrammi arendamise tõhusust mõistetakse põhjalikumalt kvalitatiivse, hilinevad viiteajaga ja dünaamilise protsessi abil. (King, 2015, lk 145)

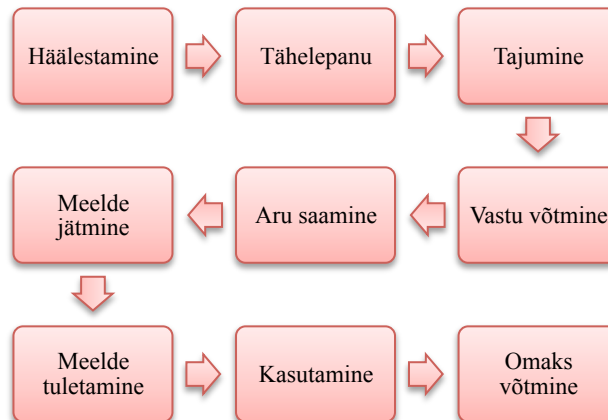
Selles peatükis eelkirjeldatud teemad on fookusega kuidas liidriprogrammi tegevusi teha, edasi jätkab autor fookusega märksõnadel mida liidriprogrammi läbiviimisel teha. Järgnevalt on erinevatele teoreetilistele allikatele tuginedes välja toodud mida on vaja teha edukaks liidriprogrammiks.

Koolitust võib määratleda kui planeeritud ja süstemaatilist jõupingutust teadmiste, oskuste ja suhtumise muutmiseks või arendamiseks õpikogemuse kaudu, et saavutada tegevuses või tegevusvaldkonnas tõhus tulemus (Buckley & Caple, 2009). (Meaklim, 2011, lk 26) Traditsiooniline lähenemine avalikus sektoris toimuvale koolitusele keskendub sageli loengupõhisele õppimisele ja pedagoogilistele tehnikatele. Nendes õpetajate õpilaste vahelistes suhetes on selge sõltuvus juhendajatest ja arvestatakse vähe õpilase eelnevat kogemust. (Meaklim, 2011, lk 27)

Personalijuhtimise käsiraamat jagab koolitused selgelt eristuvaks grupiks: (Jalak, 2010, 183-184)

- Koolitused valdavalt loenguvormis. Saadakse uusi teadmisi, ilma neid rakendamata. Vahest kasutatakse individuaalsete ülesannete lahendamist ja tegevuslikke meetodeid (grupitööd, arutelud, ajurünnakud);
- Treeningud on suunatud käitumismudelite muutmisele. Treeningu käigus toimub praktiliste oskuste harjutamine;
- Enesejuhtimisalased koolitused on suunatud mõtisklusele, eneseanalüüsile ja -vaatlusele.

Nagu õpetajad rõhutavad, on õppimine protsess, mille tulemusi ei saa defineerida ega mõõta rangete käitumisterminite alusel. Mõõdikute rakendamine ainult ilmse käitumise, kui õppija kognitiivse saavutuse, ainusa kriteeriumina tähendab, et tõelise õppimise mõte jäänud mõistmata. (Meaklim, 2011, lk 27) Õpitegevuses on psüühilised protsessid omavahel seotud. Õpitava lõplik omandamine on võimalik üksnes järgneva loogilise ahela kõigi elementide järjestikuse läbimise tulemusena:

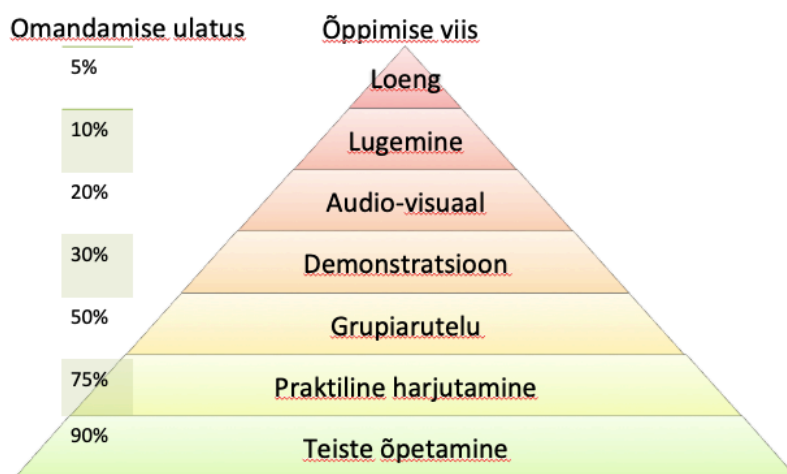


Joonis 5. Õpitegevuses omavahel seotud järjestikused õpiprotsessid (Jalak, 2010, 185)

Traditsiooniline klassiruumis õppimine õpetab osalejaid raamatute ja loengute kaudu, mille valivad ja esitavad eksperdid, kelle juhendamisel järgitakse jäigalt määratletud meetodeid. Seevastu kogemuslik õppimine toimub mingis sotsiaalses keskkonnas ning edendab õpilaste vaatlus, andmete kogumise ja avastamise oskust, et edendada pidevat

analüüsi, probleemide lahendamise ja õppimise oskust. (Meaklim, 2011, lk 27)
Õppetunnid õppimisest on väärtuslikumad kui eestvedamisõpetus (Allio, 2008, lk 7)

Õpilane saab erinevaid kogemusi ja õpib aktiivselt õpetaja loodud õpikeskkonnas. Selle loomise vahendiks on õppemeetodid. (Ilves I, 2017, lk 6) Üldiselt mõistetakse õppemeetodi all mõttesuunda saavutamaks õppe- või kasvatusesmärki. (Ilves I, 2017, lk 6). Õppemeetod on õpetava ja õppiva poole ühistegevuse viis, mida kasutatakse õppe-eesmärkide saavutamiseks. (Karm, 2001; Gross, 2011, lk 3 vahendusel)
Õppemeetodeid saab grupeerida mitmete põhimõtete järgi, lähtudes õpetaja- või õppijakesksusest, õppeprotsessi ülesehitusest või õpieesmärkide saavutamisest (Karm, 2013, lk 6). Rühmitamisel saab näiteks arvestada sellega, kas fookus on õpetamisel või õppimisel, kuidas ning kelle vahel toimub suhtlemine ning kellele kuulub juhupositsioon ehk otsustusõigus ressursside jagamise ja hindamise osas. (Ilves I, 2017, lk 7).



Joonis 6. Õppimise püramiid (autori koostatud, Bethel Maine Learning pyramid alusel)

Õppimise viise on erinevaid ja teadmiste omandamise määr nendest õppeviisidest on väga erinev, seda ilmestab ülalolev joonis. Oluline on olenevalt teemast ja osalejatest valida sobiv õppe viis, mis võimaldab osalejatel teadmisi kõige paremini omandada. Arenguprogramm koosneb koolitustest erinevatel teemadel ja seega on tihti kasutusel erinevad õppeviisid.

Õpetajakesksed meetodid võivad olla loeng, demonstratsioon ja suunatud diskussioon. (Ilves I, 2017, lk 7). „Õppijakesksed meetodid on omakorda jagatud õppijakeskseteks rühmameetoditeks (nt ajurünnak, suminarühmad, debatt) ning õppijakeskseteks individuaalmeetoiteks (nt ülesannete lahendamine)“ (Karm, 2013: 7) Õppemeetodite klassifikatsioon õppeprotsessi juhtijast lähtuvalt: (Gross, 2011, lk 7)

- Koolitajakesksed meetodid – loeng, demonstratsioon, suunatud diskussioon;
- Õppijakesksed rühmameetodid – ajurünnak, arutelu, rühmadiskussioon, kalavaagen, intervjuu, rollimäng, seminar, juhtumite analüüs;
- Õppijakesksed individuaalmeetodid – ülesanded, referaadid, lepinguline õppimine, individuaalne juhendamine.

Õpetamiskesksele lähenemisele on õppemeetodina iseloomulik loeng, mille käigus toimub info edastamine õppejõult üliõpilastele. (Siimberg J, 2017, lk 5) Klassikalises loengus on õppijate roll üsna passiivne ning õppeprotsess pole niivõrd toetatud. (Ilves I, 2017, lk 9) Aktiivõpe erineb traditsioonilisest õppes selle poolest, et õpilased on tunnis aktiivsed osalised. (Ilves I, 2017, lk 9). Diskussioon aitab üliõpilastel tunnetada isiklikumat seotust teemaga: ideed ja seisukohad muutuvad lähedasemaks, kui neid tuleb põhjendada ja kaitsta. (Karm, 2013: 39). Arutelu on efektiivne meetod just seetõttu, et see aitab õpitut kinnistada ning omavahelise diskussiooni tekkimine ja küsimuste esitamine aitab hoomata õpitava mahtu, ja samas saab õpetaja sedasi õpilastelt vahetut tagasisidet, kas teemast on aru saadud. (Ilves I, 2017, lk 17) Rollimängu puhul tegeldakse probleemiga tegevuse ja mängu kaudu. Rollimäng sobib nii ühise kogemuse loomiseks (enne analüüsi), probleemi tõstatamiseks kui ka uute oskuste ja teadmiste rakendamiseks. Rollimängu kaudu saab seostada teoreetilisi teadmisi eluliste olukordadega, luua õppimisele emotsionaalset tausta, rollimängudes õpitakse mõistma erinevaid olukordi ning arendatakse empaatiavõimet. (Karm, 2013: 69) Rollimängu on hea kasutada eluliste ülesannete puhul, ning gümnaasiumijärgsete ja kaugõppegruppide puhul võimaldab see meetod õpilastel oma kogemusi edasi anda. (Ilves I, 2017, lk 21)

Kirjanduses on rühmatöö kohta käibel erinevaid termineid: rühmatöö, grupitöö, meeskonnatöö või koostöös õppimine, mis on sageli kasutusel sünonüümidena.

Rühmatööl on head eeldused toetada sügavat õppimist, ent nende eelduste teostumiseks on vaja, et rühmatöö oleks hoolikalt kavandatud, täpselt planeeritud ning vajalikul määral juhendatud. (Karm, 2013: 51) Rühmatöö võimaldab igal grupiliikmel oma arvamust, seisukohta avaldada, suhelda teiste grupiliikmetega. Tekivad uued ideed või ideede edsiarendused. Võimaldab suuremat kogemuste, teadmiste ja informatsiooni saamist. (Gross, 2011, lk 39) Juhtumianalüüsi puhul on tegu konkreetse probleemi kirjeldusega, mida õppijad peavad analüüsima ning leidma sobiva lahendus- ja tegevusstrateegia. (Karm, 2013: 67) Kõige üldisemalt mõistetakse juhtumiuurimust kolmes tähenduses: 1) ühe konkreetse üksuse kontekstist lähtuv mitmekülgne süvaanalüüs, üksuseks võib olla inimene, grupp inimesi, sündmus, projekt, asutus vms; 2) konkreetse üksuse kontekstist lähtuv üksikasjalik kirjeldus – uurimuse/analüüsi tulemus; 3) teatud sotsiaalse fenomeni uurimine ühe konkreetse üksuse kaudu, milles uuritav fenomen ilmneb. (samm.ut, 2014)

Selles peatükis käsitles autor teoreetiliste allikate baasil, mis on vajalikud eeldused ja elemendid, mida peab arenguprogrammi planeerides arvestama. Lisaks sellele, mida on vaja teha, on vaja selgitada välja, kuidas seda teha. Siin käsitles autor erinevaid arenguprogrammide korraldamise teooriaid. Arenguprogrammide korraldamise teooriad on üldjoontes sarnased. Peamine erinevus on tervikprogrammi jaotamine valdkondlikeks osadeks, kus avaldub fookuse erinevus valdkondadele ja detailsuse aste teenuse korraldamise struktuuris. Liidriprogrammi hindamiseks valis autor teoreetilistele allikatele tuginedes Kirkpatricku arenguprogrammi kavandamise struktuuri ja väga levinud Kirkpatrick'i nelja-astmelise arenguprogrammi hindamise mudeli.

1.3 Liidriprogrammi loomiseks ja mõju hindamiseks sobiva teenusedisaini protsessi ja meetodite määratlemine

Selleks, et disainida tõhus arenguprogramm on vaja süsteemset protsessi, millest oma tegevustes lähtuda. Teenuse disaini protsesse ja tööriistu teenuste välja töötamiseks on erinevaid. Selles peatükis antakse ülevaade milliseid teenuse disaini tööriistu on

arenguprogrammi loomiseks võimalik kasutada ja millised teenuse disaini tööriistad on sobivad Liidriprogrammiteenusekonseptiooni disainimiseks ja milliseid tööriistu teenuste disainimisel kasutatakse.

Teenus on organisatsiooni poolt kasutajale pakutavate funktsioonide kogum. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 8). Kaupade ja teenuste olemuslik erinevus seisneb asjalolus, et viimased luuakse neid pakkuva ja saava osapoole koostöös. (Klaar, 2014, lk19) Teenuse konseptioon on üks võimalus väljendada seda, et organisatsioon kavatseb teatud tüüpi probleeme lahendada teatud viisil. See tähendab, et teenuse konseptioon peab sisaldama informatsiooni, mida ettevõtte kavatseb teha kindla kliendisegmendi heaks, kuidas ta seda plaanib teha ja milliste ressursside abil. (Grönroos, 2004, lk 192-193) Teenuse disain tähendab ettevõtte töö korraldamist kliendi seisukohast vaadatuna. (Klaar, 2014, lk15). Teenuse disaini idee on rahuldada kliendi vajadusi olles töökindel, kvaliteetne, lihtne kasutada ja pakkuda rohkem väärtust kui konkurendid. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 153). Disain tähendab millelegi vormi andmist, ideede viimist sellisele kujule, et neid on võimalik tegelikkuses kogeda. Disain on probleemi lahendamine selliselt, et võetakse arvesse nelja olulist tahku: arusaadavus, kasutatavus, erinevus, esteetika. (Klaar, 2014, lk 21) Hollins ja Shinkins pakuvad välja lihtsustatud disainiprotsessi juhtimise raamistiku: (Hollins, Shinkins 2009, lk 73-74).

1. Mõista olemasolevaid tooteid või teenuseid, mis on sinu valdkonnas turul juba olemas;
2. Tuvasta oma uue potentsiaalse toote või teenuse konkurentsieelised ja puudused võrreldes turul olemasolevate toodete või teenustega;
3. Täpsusta minimaalsed tootlikkuse standardid, et see oleks turul konkurentsivõimeline;
4. Täpsusta maksimum tootlikkuse standardid, et see vastaks potentsiaalsete klientide nõuetele;
5. Täpsusta uue toote või teenuse unikaalne müügiargument ja selgita välja kas kliendid seda tegelikult ka tahavad;
6. Selgita välja miinimum standard, mida kliendid igalt toote eeliselt tahavad.
7. Täpsusta, mis on vaja ära teha igas valdkonnas, et vastata miinimum standardile.
8. Arenda iga valdkonda kasutades astmelist täpsustamist;

Disainmõtlemise valdkonnas on avaldatud ja kaitstud mitmed protsessimudelid. Mõned kõige tuntumad mudelid on 3 I mudel (Brown & Wyatt, 2010) ja HCD mudeli, mis on mõlemad välja töötatud IDEO poolt, HCD mudel kahes erinevas versioonis, Briti Double Diamond mudel. Disaininõukogu, Hasso-Plattner-Institute disaini mõtlemise mudel ja Stanfordini ülikooli disaini mõtlemise mudel. (Tschimmel, 2015, lk 58) Topelt teemandi disainiprotsessi mudel põhineb lihtsal diagrammil, mis kirjeldab disainiprotsessi lahknevaid ja ühtlevaid etappe. Need neli etappi on: avasta, kirjelda, arenda ja edasta. See, mis eristab seda mudelit kolmest I või HCD-st, on disainiprotsessi lahknevate ja ühtlustuvate etappide visuaalne kaardistamine, mis on iseloomulik disainmõtlemisele. (Tschimmel, 2015, lk 61)

Topelt teemandi esimene neljandik kujutab endast projekti algset lahknevat osa, avasta etappi, kus disainer otsib uusi võimalusi, uusi turge, uut teavet, uusi suundumusi ja uusi teadmisi. (Tschimmel, 2015, lk 61) Avasta etapi eesmärk on probleemi, võimaluse või vajaduste määratlemine, lisaks ka lahendusruumi piirangute määratlemine. Defineeri etapp suunab avasta etapi tulemused täidetavateks ülesanneteks. Ideede ja avastuste kogu analüüsitakse ja struktureeritakse vähendatud hulga probleemide kohta. Need viiakse kooskõlla organisatsiooniliste vajaduste ja ettevõtluse eesmärkidega, et teha kindlaks, mida edasi teha. (Design Council, 2012, lk 8) Kirjeldamisetapp hõlmab ka projektide ideede esmast arendamist, milles disainer peab tegelema tuvastatud võimaluse laiema kontekstiga. (Tschimmel, 2015, lk 61) Määratlemisetapil selgitatakse välja põhiprobleem, mida tuleb lahendada disaini juhitud toote või teenuse kaudu. (Design Council, 2012, lk 8) Määratlemisetapi peamised tegevused on projekti arendamine, projektijuhtimine ja ettevõtte kinnitus jätkamiseks. (Tschimmel 2015, lk 61)

Arenduse etapp võtab esialgse disaini lähteülesande läbi ja täiendab läbi iteratiivse protsessi arendamise ja testimise abil toote või teenuse kontseptsioone, kuni need on rakendamiseks valmis. Kasutades disaini ja loomingulisi meetodeid arendavad projekterimismeeskond ja partnerid detailseid teenusekomponente üksikasjalikult ja tagavad nende kokkusobimise, et moodustada terviklik kogemus. (Design Council, 2012, lk 9) Lahenduste leidmiseks kasutatakse teenuse disaini töövahendeid, näiteks

ajurünnakuid, visandeid, stsenaariume, rendersioone või prototüüpe. (Tschimmel, 2015, lk 61) Valmista etapis, võetakse vastu lõplik kontseptsioon läbi lõpliku testimise, kinnitatakse, toodetakse ja käivitatakse (Tschimmel, 2015, lk 61) ja see hakkab tegelema avastamisetapis tuvastatud vajadustega. (Design Council, 2012, lk 9)

Teenuse väljatöötamisel on üks esimesi olulisi samme kaardistada huvigrupid, kes on teenuse turule toomisest mõjutatud. Huvigruppidel on seoses teenusega erinevad ootused ja erinev mõju. Huvigrupi ootused on mõjutatud sellest, kas ja mis kasutegur või takistus neile teenusest tekib. Olenevalt oma mõjupositsioonist seoses teenusega võivad nad teenuse pakkumist soodustada või seda takistada.

Huvirühmade kaart visualiseerib kõik esindajad, kes on teenuse süsteemiga seotud. Muuhulgas aitab huvirühmade kaart otsustada milliseid huvirühmade esindajaid tuleks teenuse disaini projekti kaasata ja milliseid huvirühmasid tuleb avastamise etapis uurida. Huvirühmade kaart toimib ka visualiseerimisplatvormina, mis aitab selgitada erinevate huvigruppide vahelisi suhteid ning huvigruppide eelistusi, vajadusi ja huve (Mager 2009, lk 2) (teenusedisaini blogi...) Huvigruppide analüüsis tuleb järgida kolme sammu. Esiteks selgitada välja, kes on teenuse sidusrühmad. Seejärel selgitada välja nende mõjuvõim ja huvi tase, et huvigrupid prioritseerida. Arendada hea arusaam kõige olulisematest sidusrühmadest, et teada, kuidas nad tõenäoliselt reageerivad ja kuidas saada nende toetus. (mindtools..., n.d)

Kvaliteeti peetakse tihti üheks edu võtmeteguriks. Teenuse kvaliteedi kirjanduses on märgitud, et konkreetse toote või teenuse kvaliteet on see kuidas klient seda tajub. (Grönroos, 2004, lk 63) Selleks, et teada saada mis on tänapäeval vastuvõetav võib organisatsioon alustada võrdlusanalüüsi programmiga. Võrdlusanalüüs võimaldab võrrelda organisatsiooni tänaseid tegevusi/operatsiooni valdkonna parimate organisatsioonidega. Mõnikord kasutatakse võrdluseks konkurente, kui palju sagedamini võrreldakse oma tegevusi/operatsioone organisatsiooniga teisest valdkonnast. See on kasulik kahel põhjusel. Esimeseks, kui võrrelda ennast konkurendiga ja kopeerida tema tegevused saadakse sama heaks kui konkurent, aga eesmärk on saada konkurendist paremaks. Teiseks viia läbi võrdlusanalüüs teise sektori

ettevõttega, mis ei ole konkurent on võimalik omavahel koostööd teha. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 162)

Võrdlusanalüüs võimaldab koguda andmeid võrreldes organisatsiooni või tema teenust konkurentidega või konkureerivate teenustega. Klientidelt ja kasutajatelt info saamiseks sobivad teised andmekogumise viisid. Andmekogumise viisid saab laias laastus jagada kaheks: primaarne andmekogumise viis ja sekundaarne andmekogumise viis. Üldjuhul alustatakse sekundaarsest andmekogumise viisist. Sekundaarseid andmeid kogudes ja analüüsid tuleb meeles pidada uuringu eesmärke. Primaarsed andmed on need mis on kogutud ise, otse allikast ja andmekoguja on esimene andmete saaja. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 83). Kvantitatiivses uurimuses on kesksed: katsekorralduse või andmete kogumise kavandamine, katseisikute või uuritavate isikute valmimine, muutujate moodustamine tabeli kujul ja andmete korrastamine statistiliselt käsitlevateks ning järelduste tegemine vaatlusandmete statistilisele analüüsile tuginedes. (Hirsijärvi, 2010, lk 131) Kahjuks kirjeldab kvantitatiivne uuring möödanikku ja annab aru vaid sellest, mida kliendid mäletavad, et nad tegid ja mõtlesid. Et töötada välja tooteid ja teenuseid, mida kliendid väärtustavad, peame keskenduma sügavamale vajadusele, mida toode või teenus rahuldab, ehk küsimusele miks. (Klaar, 2014, lk 49) Kvalitatiivse uurimuse tüüpilised jooned on: (Hirsijärvi, 2010, lk 155)

- Uurimus on loomult tervikut haarav teadmiste hankimine ja andmed kogutakse loomulikus, tegelikus olukorras;
- Teadmiste kogumise instrumendina eelistatakse inimest;
- Kasutatakse induktiivset analüüsi;
- Andmete kogumisel kasutatakse kvalitatiivseid meetodeid (teemaintervjuu, vaatlus, grüpiintervjuu, dokumentide ja tekstide diskursiivne analüüs);
- Uurimisobjektid valitakse eesmärgipäraselt, mitte juhusliku valimi menetlust kasutades;
- Uurimuse kava kujuneb uurimuse käigus;
- Juhtumeid käsitletakse kui ainulaadseid ja vastavalt sellele tõlgendatakse ka andmeid.

Tuhandete inimeste küsitlemisel ei pruugi saada piisavalt head ülevaadet, samas kui paari inimesega rääkimine annab kümneid uusi ideid. (Klaar, 2014, lk 49) Intervjuu on ainulaadne andmekogumismeetod, sest siin ollakse uuritavaga vahetus keelelises interaktsioonis. (Hirsijärvi, 2010, lk 191) “Nelja silma intervjuude eeliseks on see, et need on vahetud ja suhteliselt kiired.” (Klaar, 2014, lk 52) Intervjuu eelis teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, samuti on vastuste tõlgendamiseks rohkem võimalusi kui postiküsitluse puhul. (Hirsijärvi, 2010, lk 192) Intervjuu aluseks on probleemsed kohad, mis ilmnesid kliendi oletatava teekonna kaardistamisel. Eesmärk ei ole vaid hüpoteese tõestada või kummutada, aga ka jõuda ülevaate ja arusaamani, miks niisugused probleemid on tekkinud. (Klaar, 2014, lk 51) Intervjuude läbi saab hea ülevaate klientide ootustest teenusele. Grönroos toob välja, et kliendid ei osta kaupu ega teenuseid, nad ostavad kaupadest või teenustest saadavat kasu. Nad ostavad lahendust, mida toode võimaldab, näiteks: teenuseid, informatsiooni, isiklikku tähelepanu jms. (Grönroos, 2004, lk 3) Kõige olulisem samm kliendi identifitseerimisel on mõista täpselt, mida soovitakse teada saada. Oluline on välja selgitada potentsiaalse kliendi vajadused. Fokusseerida aspektidele mida loodav teenus pakub paremini konkurentidest. Pidada meeles, et inimesed ostavad kasulikkust/kasutegurit, mis väljendub uue toote unikaalses müügiargumendis. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 82).

Kui klientide vajadused on kaardistatud on heaks abiks kliendi kirjeldamine. Selleks pakub teenuse disain välja koostada persoona oma tüüpkliendist. Persoona on lihast ja luust päris inimese välja mõeldud kujutis. (Klaar, 2014, lk14) Kasutaja persoona on karakter mis kehastab teenuse kasutajat hõlpsasti tuvastatavas ja arusaadavas vormis. See koondab palju teavet sarnaste inimeste kohta, et luua üksik karakter, mis esindab rühma. Persoonad luuakse tavaliselt komplektina, näidates erinevaid kasutajate erinevaid vajadusi. Kasutaja persoonasid saab kommunikeerida mitmesugustes formaatides, kuid tavaliselt on see piltide ja teksti kombinatsioon. Persoona võib sisaldada teavet, näiteks nimi, vanus, elukutse, kus nad elavad, perekond, hobid ja huvid, mis meeldib ja mis ei meeldi ning kõige tähtsam, mida vajab. (Design Council, 2012, lk 16) Persoonad on loodud äärmuslike profiilidega tarbijate käitumise sünteesist. Need esindavad motivatsioone, soove, ootusi ja vajadusi, koondades terviklikuma grupi olulised funktsioonid. (Vianna, 2015, lk 80) Persoonad hõlmavad mitmesuguseid

omadusi, mida peetakse kas soovitavaks või mittesoovitavaks: harjumused, soovid, maitse-eelistused, meedia eelistused, sissetuleku allikad jne. (Klaar, 2014, lk 37) Persoonade väljatöötamisel tuleb silmas pidada, et need põhineksid tegelikel iseloomuomadustel ja tavapärastel probleemidel, mis inimesel ette tulevad. (Klaar, 2014, lk 38) Teenuse disainimisel aitavad persoonad disainimeeskonnal näha kasutajaid individuaalselt ja disainerid saavad kasutada neid persoonasid erinevates disainilahendustes. (Moritz, 2005, lk 111) Eesmärk on luua persoona, kellele igäüks oskab anda nime ja näo ning kes mõjub usutavalt. (Klaar, 2014, lk 38)

Persoona laiendus, ehk tüüpkliendi veel detailsem aste, mis võimaldab teda mõista, kui inimest, kelle probleemi teenusega lahendatakse, on empaatia kaart. Klaar toob välja, et empaatiakaardid on tõhus viis kuulda, näha, mõelda ja tunda nii, nagu seda teevad võimalikud kliendid. Empaatiakaart aitab meil mõista millist vaeva peab klient tasu, ehk toote või teenuse saamise nimel nägema. (Klaar, 2014, lk 38) Empaatiakaart on visualiseerimise vahend kliendi kohta teabe sünteesimiseks, mida ta ütleb, teeb, mõtleb ja tunneb. See võimaldab andmeid korraldada nii, et oleks võimalik mõista olukorda, mis tuleneb kasutaja (või muude uuritavate subjektide) kontekstist, käitumisest, muredest ja isegi püüdlustest. (Vianna, 2015, lk 83)

Empaatiakaardid uurivad kliente ning koondavad nende seisukohad nähtava konkurentsi kohta (mida nad näevad), teiste klientide hinnangutest tuleneva surve ja üldised arvamused, millega nad kokku puutuvad (mida nad kuulevad), otsuse tegemise kohad ja väljendatud vajadused toote valimisel (mida nad mõtlevad) ning käitumise (mida nad teevad). (Klaar, 2014, lk 38) Empaatiakaardi eesmärk on visualiseerida kliendi otsustusprotsessi, nii nagu see tegelikkuses käib. See protsess aitab ettevõttel aru saada, millistel hetkedel kogeb klient raskusi, mis võivad ta eemale peletada, kui nende kõrvaldamiseks midagi ette ei võeta.” (Klaar, 2014, lk 34)

Arukas juht peab endalt järjepidevalt küsima, millele ta tegelikult konkureerib ja kas ärimudel on valmis? (Karjus, 2003, lk 20) Kliendi huvi piirdub tihtipeale sooviga, et ettevõtte pakuks talle soovitud toodet või teenust. Ent teenuse pakkumine ei tähenda veel, et klient oleks saanud tajutavat väärtust. (Klaar, 2014, lk 45) Ärimudel on eeldus selle kohta, kuidas organisatsioon tulevikus toimib (Magretta, 2003, lk 43-44), see tähendab

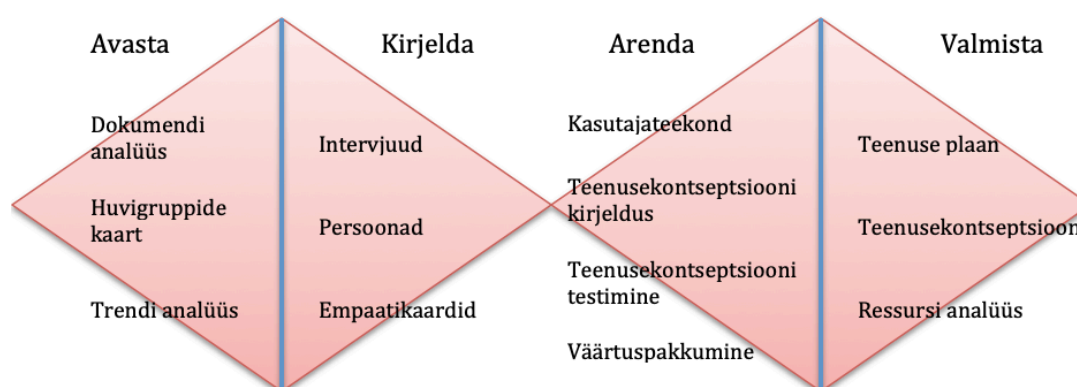
lisaväärtuse loomist ettevõttele, klientidele ja kogu ühiskonnale. (Osterwalder ja Pigneur, 2014, lk 4) Moore'i (2000) sõnul luuakse kõiksugu organisatsioone, et luua mingit sorti väärtust. Sealjuures keskenduvad kasumiorganisatsioonid strateegiatele selle mõõtmiseks rahaliselt, samas kui mittetulundusühingud ja valitsusasutused loovad väärtust, mis seisneb sotsiaalsete eesmärkide saavutamises. Kuna mittetulundusühingu tegevusega otseseid tulusid tavaliselt ei looda, tekib sellist tüüpi organisatsioonides teistsugune kultuuriline kontekst. Seepärast väidab Moore (2000), et mittetulundusühingu juhid peaksid keskenduma loodavale avalikkuse väärtusele ja organisatsiooni operatiivsele suutlikkusele selle väärtuse pakkumiseks. (Thach, 2007, lk 357)

Selleks, et mõista millistes klienditeekonna etappides klient väärtust kõige enam või kõige vähem tunnetab, on hea luua kasutajateekona eskiis. Kasutajateekond on graafiline esitus kliendi suhtest tootega või teenusega, mis kirjeldab võtme samme ennem ostmist, ostmise ajal ja ostu järgselt või ennem kasutamist, kasutamise ajal ja kasutamise järgselt. (Vianna, 2015, lk 83) Kasutajateekond on visuaalne kasutajate teekond läbi teenuse, mis näitab kõiki nende omavahelisi kokkupuutepunkte. See võimaldab meil näha, millised teenuse osad kasutajale sobivad (maagilised hetked) ja milliseid osi on vaja parandada (valupunktid). Kasutajateekonna kaart seab keskmesse kasutaja vaate teenusele ja selgitab nende reaalselt teenuse kogemust. (Design Council, 2012, lk 11) Kui vaatame kogu protsessi alates kliendi vajaduse tekkest kuni selle rahuldamiseni, siis saame tuvastada kitsaskohad ja võimalused, mida me muidu võibolla tähele ei paneks. (Klaar, 2014, lk36) Väljundina on kasutajateekond visuaalne kaart või diagramm, mis identifitseerib võtmeetapid, puutepunktid ja muud komponendid, mis moodustavad kasutaja teeninduskogemuse. (Design Council, 2012, lk 11)

Kasutaja teekonna laiendus, mis käsitleb, ka organisatsiooni tegevusi, kasutajateekonna erinevates etappides on teenuse plaan. Hollins ja Shinkins toovad välja, et teenuse plaani protsess sisaldab teenuse pakkumise protsessi detailset kirjeldust. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 62). Teenuse plaan on kogu teenuse detailne visuaalne esitus, mis näitab kasutaja teekonda, kõiki erinevaid puutepunkte ja kanaleid ning ka selle teenuse kulusside taga asuvaid osi. Teenuse plaan aitab kõigil teenuseosutajatel mõista nende

rolli ja tagada, et kasutajal on sidus kogemus. (Design Council, 2012, lk 19) Teenuse plaan on lihtne kuid efektiivne tegevus identifitseerimaks parandamist/täiendamist vajavad valdkonnad teenustes. Jälgi kliendi ahelat ja selgita välja kuidas kliendid suhestuvad protsessi. See avaldub kui protsess on kaardistatud ja selguvad kitsaskohad ja kohad kus teenuse kvaliteeti saab parandada. Seejärel saab disaini läbi probleemid likvideerida. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 62-63). Kui eelnev on läbi viidud saab rakendada mitmeid tootmisprotsessi tehnikaid nagu TQM, võrdlusanalüüs, tootmisplaneerimise tehnikad, protsessi plaan täiendamaks teenuse plaani. (Hollins, Shinkins, 2009, lk 65).

Alljärgnevalt võtab autor kokku liidriprogrammi loomiseks vajalikud meetodikad, infoallikad ja valimi. Meetodid on esitatud topelt teemandi mudeli etappidele tuginedes.



Joonis 7. Liidriprogrammi loomise meetodid, infoallikad ja valim (autori koostatud)

Käesolevas peatükis selgus, millised on teooriad teenuse disaini protsessi korraldamiseks. Selleks, et teenuse disaini protsess oleks juhitud, valis autor topelt teemandi mudeli. Lisaks vaadeldi erinevaid teenuse disaini tööriistu, mis aitavad luua toimivat teenusekontseptsiooni. Esitatud tööriistad on sobivad arenguprogrammi loomiseks, millest lähtuvalt hakatakse teenusekontseptsiooni loomiseks vajalikku disainiuringut läbi viima.

2. EMSL LIIDRIPROGRAMMI TEENUSEKONTSEPTSIOONI LOOMINE

2.1. Ülevaade vabaühenduste juhtidele suunatud arenguprogrammidest ja seonduvast problemaatikast Eestis

Teema on aktuaalne ja ühiskonnale oluline, kuna läbi avalike teenuste osutamise ja sotsiaalprobleemide leevendamise on vabaühenduste roll ühiskonnas üha kasvav. Mitmete Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni arengueesmärkide nagu vaesuse ja näljahäda kaotamine maailmas, elluviimine toimub koostöös riikide ja vabaühendustega. Vabaühenduste olulisust Eestis näitab eestkosteorganisatsioonide arvu ja mõjuvõimu kasv. Vabaühenduste rolli olulisuse kasvu kinnitab läbi viidud haldusreform ja riigi poolt ellu kutsutud sotsiaalse innovatsiooni rakkerühm. Kuna 2020 vähenevad Euroopa Liidu toetused Eestile, on oluline kasvatada vabaühenduste jätkusuutlikkust organisatsiooni majandamisel ja omatulu teenimise võimekuse kasvatamisel. Nagu Mai-Liis Sõerd oma bakalaureusetöös välja tõi, „oluline osa igasuguse organisatsiooni – kaasa arvatud vabaühenduse – strateegilisest tegevusest on läbi pideva arendustöö oma tegevusvõimekuse suurendamine“ (Sõerd, 2014, lk 10). Organisatsioonide võimekuse arendamiseks on üks enim tarbitud teenus vabaühenduse juhtidele suunatud arengu- ja koolitusprogrammid. Birgit Arujõe magistritöö (Arujõe, 2016) järeldustest tuleneb, et täna jäävad mitmete arenguprogrammide eesmärgid osaliselt või täielikult täitmata. Lõhe rahastajate-, arenguprogrammide korraldajate- ja teenust tarbivate vabaühenduste ootuste vahel programmidele, tingib kriitilise vajaduse pakutava teenusekontseptsiooni arendamise järele.

Aastaks 2020 on Eesti saavutanud Euroopa Liidu mõistes teatud küpsusastme. See toob endaga kaasa toetussummade vähenemise. Eelnev tingib vajaduse tõsta vabaühenduste jätkusuutlikkust organisatsioonide majandamisel ja omatulu teenimise võimekuse kasvatamisel. Praktilise mõttehommikul jõuti tõdemusele, et avalike teenuste kvaliteedinõuded on kasvavad ja teiselt poolt süveneb teadmine, et ressursse on napilt, lahendusena nähakse muuhulgas kolmanda sektori kaasamist avalike teenuste osutamisse (Mõttehommik..., 2014). Eelneva paikapidavust kinnitab läbi viidud

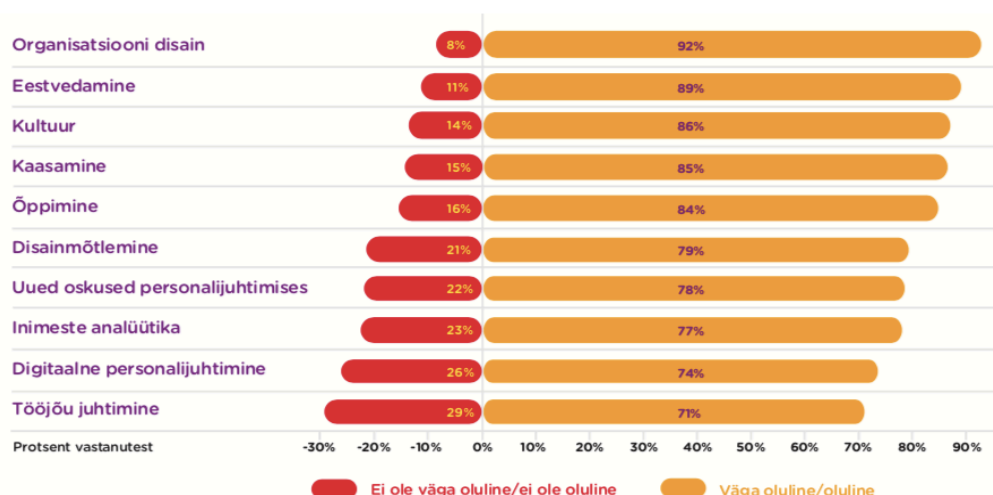
haldusreform, mille eesmärk on vähendada avaliku sektori halduskoormust. See omakorda tingib vajaduse tellida üha enam avalikke teenuseid vabaühendustelt. Riigi ja vabaühenduste esindusorganisatsioonide abil tõstetakse vabaühenduste võimekust. Võimekuse tõstmise üks põhiline pakutav teenus on arenguprogramm, mis on valdavalt suunatud vabaühenduse juhtidele. Programmi läbinud organisatsiooni juht peaks olema võimeline organisatsiooni igapäevaselt efektiivselt ja jätkusuutlikult majandama. Paljudel juhtudel see nii ei ole.

MAK võrgustiku strateegias 2014–2020 on eesmärgina välja toodud „kodanikuühenduste tegutsemisvõimekuse suurendamine, nende mõju kasvu ja koostöö tugevnemise toetamine ühiskonnas.“ (arenduskeskused, 2014, lk 11) Kodanikuühiskonna Arengukavas 2015-2020 tuuakse välja eesmärk: „võimekad kodanikuühendused, kellel on piisavad ressursid arenguks ja mõjusaks tegutsemiseks“. (kodanikuühiskonna..., 2015, lk 19) Alaeesmärgi saavutamiseks jätkatakse alustavatele ja tegutsevatele kodanikuühendustele koolitus- ja mentorprogrammide korraldamisega. (kodanikuühiskonna..., 2015, lk 20) Arenguprogrammid ja koolitused on organisatsiooni arendamiseks üks enim tarbitud teenus vabaühenduste poolt. Samas Männikus lõputööst selgus, et koolitusi ei hinnata kõrgelt. (Männikus, 2016, lk 55) Seda kinnitab aastal 2014 Ida-Virumaal toimunud kodanikuühiskonna foorum, kus leiti et, „arenguprogrammidel on kehv maine, kuna sageli ei kaasne programmis osalemisega suurt tulemust, mistõttu on vaja selgeks saada, kellele on sellised meetmed mõeldud või kellele missugust programmi on vaja.“ (foorum..., 2014)

Vabaühenduste elujõulisuse indeksist selgub, et vabaühendused tulevad toime vahetutele probleemidele reageerimisega, kuid enamikul puudub pikaajaline strateegia sotsiaalseteks muutusteks, stabiilsete ning hea kvaliteediga teenuste pakkumiseks. (vabaühenduste..., 2015, lk 3) Kodanikuühiskonna arengukavas tuuakse välja, et probleemiks on kodanikuühenduste tegutsemisvõimekus ning nende majanduslik elujõulisus. (kodanikuühiskonna..., 2015, lk 12) Ida-Virumaa kodanikuühiskonna foorumil leiti, et kodanikuühenduste omatulu teenimist või majanduslikku jätkusuutlikkust võib takistada kodanikuühenduste eestvedajate vähene juhtimisvõimekus, mis omakorda on seotud tugimeetmete (arenguprogrammid jms),

halva maine ja kvaliteediga. (foorum..., 2014) Männikus on leidnud oma töös, et „probleem seisneb asjaolus, et toetajate disainitud tugiteenused ei vasta täielikult toetatavate vajadustele.“ (Männikus, 2016, lk 67) Lisaks tõi töös välja, et „kuigi koolitused olid ühed enim kasutatud tugiteenused, siis nende efektiivsust väga kõrgelt ei hinnatud“ (Männikus, 2016, lk 69)

Tänastel personali arendamise uuringute maastikul seisavad organisatsioonide ees kiireloomulised küsimused personali arendamise valdkonnas. Seda kirjeldamaks analüüsis Jia Wang Deloitte iga-aastaste ülemaailmsete inimkapitali suundumuste uuringute põhitulemusi. Selles uurimuses osales enam kui 7000 äri- ja personalijuhti 130 riigist. Need uuringud viidi läbi perioodil 2013–2017, eesmärgiga teha kindlaks ja võrrelda inimkapitali suundumusi erinevates piirkondades ja tööstustes üle maailma. (Wang, 2018, lk 228) uurimuse baasilt määratles Wang 10 trendi (vt. Lisa 1), mis esitavad personali arendamisele väljakutse. (Wang, 2018, lk 228) OSKA (2016) raportis on toodud välja juhtide hinnangud, inimkapitaliga seotud trendide osas. Kui vaatame joonist siis on selgelt näha, et nimetatud trendid viitavad nn pehmete väärtuste kasvutrendile. See tähendab, et juht peab oskama nende väärtuste olulisuse kasvuga arvestada ja vastavaid muutuseid organisatsioonis planeerida ning sisse viia. Eelnevat kinnitavad ka käesoleva magistritöö 1.1 peatükist selgunud liidri vajalikud pädevused. Selgunud pädevused on üheks aluseks 2.3 peatükis loodavale teenusekontseptsioonile.



Joonis 8. Juhtide hinnangul TOP 10 inimkapitaliga seotud trendi aastal 2016 (OSKA, lk 38)

Vabaühenduste Liit on avalikes huvides tegutsevate vabaühenduste liit, mis töötab selle nimel, et Eestis oleks mõjus kodanikuühiskond, kus inimesed tahavad, saavad ja oskavad osalemise ja koostöö kaudu ühiskondlikke muutusi juhtida. (heakodanik..., n.d.) Vabaühenduste Liidu missiooniks on aidata areneda kodanikuaktiivsust toetaval keskkonnal ja tugevdada ühenduste suutlikkust selles keskkonnas tulemuslikult tegutseda. (heakodanik..., n.d.) Vabaühenduste Liidu moodustavad 2017. aastal 102 liikmesorganisatsiooni. Vabaühenduste Liit ei ole üksnes liikmete heaks, vaid avalikes huvides tegutsev organisatsioon st. organisatsiooniga ei liituta mitte otseste hüvede saamiseks, vaid pigem seepärast, et usutakse samadesse eesmärkidesse, toetatakse Vabaühenduste Liidu eesmärke ja tegevusi ning soovitakse nende eesmärkide saavutamise nimel koos tööd teha. Vabaühenduste Liidu uus strateegia (vt lisa 2) laiendab seniseid tegevuseesmärke: lisaks kodanikualgatuseks soodsa keskkonna loomisele, vabaühenduste võimekuse parandamisele ja laiema teadlikkuse suurendamisele peetakse oluliseks võrgustike ning koalitsioonide tugevdamist vabakonnas. See on vajalik, et vabaühenduste tegevuse mõju suurendada ning professionaliseerumise tuhinas mitte lasta kaotsi minna üksikutest organisatsioonidest ja hoolivatest kodanikest vabakonna moodustaval ühisosal. (heakodanik..., n.d.)

Autor koostas Vabaühenduste Liidu teenuse esialgse kirjelduse ja vestluste põhjal Vabaühenduste Liidu juhataja ning Liidriprogrammi koordinaatoriga esialgse ülevaate teenusest. Kuna teenus on väljatöötamise faasis ja rakendunud ei ole, saab öelda, et tegemist on olemasoleva teenusekontseptsiooni prototüübiga. Järgnevalt kirjeldab autor Vabaühenduste Liidu olemasoleva teenusekontseptsiooni prototüüpi, mis põhineb Vabaühenduste Liidust saadud materjalidele.

Arenguprogrammi eesmärk on valmistada ette tulevasi liidreid, kes viiksid vabaühendused uuele tasemele. Arenguprogrammi raames arendatakse osalejate juhiks ja liidriks olemise teadmisi, oskusi ning hoiakuid, tõstes nende motivatsiooni ja valmisolekut võtta suuremat vastutust vabaühendustes. Otsesteks kasusaajateks on programmis osalejad, kuid kasu saavad ka organisatsioonid, kus osalejad töötavad/hakkavad tööle, kuna liidrioskustega töötajad panustavad senisest enam organisatsiooni võimekusse. Eeldatavasti on ka positiivne mõju kodanikuühiskonnale

laiemalt, kuna heade liidrioskustega juhtide tulemusena on oluliste ühiskondlike teemadega tegelevad organisatsioonid elujõulisemad, koostõisemad ning saavad pakkuda avalikule sektorile jätkusuutlikumat ning innovaatilisemat partnerlust.

Teenuse korraldamiseks ette nähtud kogueelarve on 200 000 €, mis jaguneb 2 aasta, ehk kahe Liidriprogrammi lennu peale. Liidriprogrammi kululiigid on: personalikulu, koolitajate kulu, mentorite tasud, koolituse hindamise kulud, kommunikatsioonikulud. Tehnilised vahendid ja koolitusruum kuni kaheksale inimesele on Vabaühenduste Liidul olemas. Lisaks on võimalik kasutada Telliskivi loomelinnaku koolitusruume “Sõna” ja “Vägi” soodushinnaga. Vabaühenduste Liidu poolt on Liidriprogrammi elluviimiseks loodud koordinaatori ametikoht. Töökoormus seoses liidriprogrammiga on 1,0 töökohta. Programmi koordinaator tegeleb programmi üleüldise juhtimisega. Juhataja vastutab programmi rakendumise eest. Lisaks koordinaatorile panustab teenuse korraldusse vähemas mahus ka võrgustike koordinaator. Vabaühenduste juhile vajalikud teadmiste, hoiakute ja oskuste arendamise võib järjestada isiklikult tasandilt laiemale tasandile: iseenda juhtimine ja arendamine, inimeste juhtimine ja arendamine, organisatsiooni juhtimine ja arendamine, iseenda ja inimeste väärtustamine. Iga teemablokk koosneb nii grupis õppimisest, individuaalsetest ülesannetest, töövarjuks olemisest, enda projektiga tegelemisest ning mentorlusest/supervisioonist. Üks oluline osa võiks olla isiksuse või juhiomaduste test (Tripod, Fontes vms), mis aitaks end juhina positsioneerida. Töövarjutajaks või mentoriks on juhid ja liidrid erinevatest sektoritest, mis annaks võimaluse osalejale mõista vabaühenduste eripära võrreldes äri- või avaliku sektoriga ning võimestaks sektorite vahelist teadmiste liikumist ja tuleviku perspektiivis partnerlussuhteid. Aastane programm kokkuvõtvalt: 10 osalejat, eelhindamine, 10 koolituspäeva (1 kuus), 10 koovisiooni kohtumist, mentorlus ja praktiline töö, iseseisev portfoolio koostamine (refleksioon), järelhindamine.

Selles alapeatükis oli juttu arenguprogrammide problemaatikast Eestis. Selgus, et turul pakutavad arenguprogrammid on teenus, mida aktiivselt kasutatakse, kuid mille mõju ei ole nii ootuspärane, kui korraldajad ja osalejad seda sooviksid. Trendianalüüsist selgus, et üha enam rõhutatakse juhtimises nn pehmeid oskuseid. Lisaks on heade juhtide puudus globaalne põud ja konkurents nende inimeste leidmiseks aina suureneb.

Siinjuures on kolmanda sektori eeliseks eelkõige missioonile kekenduv organisatsioon, mida pealekasvav generatsioon hindab enam kui head töötasu. Selleks, et tänasest aktiivsest meeskonnaliikmest kasvaks vabähendusele tulevane juht on vaja Liidriprogrammi, mis on suunatud tulevikujuhtide koolitamisele kolmandas sektoris.

2.2. Liidriprogrammi disainiuuringu meetodika ja tulemused

Sobiva Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomiseks analüüsis autor Vabähenduste Liidu dokumentatsiooni seoses Liidriprogrammiga, andes lisaks ülevaate ka ülevaate Vabähenduste Liidu esialgsest teenuse prototüübist. Lisaks teostatati võrdlusanalüüs teenuse potentsiaalsetele kasutajatele pakutavate arenguprogrammidega. Vabähenduste Liidu juhataja ja koordinaatoriga läbi viidud vestluse baasil kaardistati teenuse huvigrupid ja selle baasil töötati välja huvigruppide kaart. Avasta etapi viimase tegevusena analüüsiti trende, mis mõjutavad tulevikujuhtide koolitamist.

Tabel 7. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni arendusuuringu avasta etapi uurimisprotsessi kirjeldus, infoallikad, valim ja tulem (autori koostatud)

Teenused isaini projekti etapid	Meetodid	Infoallikas/valim	Tulem
Avasta	Dokumendi analüüs	Vabähenduste Liidu arengukava. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni prototüüp. Arenguprogrammide uurimused, artiklid	Vabähenduste Liidu eesmärgid ja tegevused. Ülevaade Liidriprogrammi teenuse prototüübist. Arenguprogrammide probleematika
	Huvigruppide kaardi koostamine	Dokumendianalüüsi tulemused ja vestlus vabähenduse juhataja ning koordinaatoriga	Huvigruppide kaardi visuaal ja huvigruppide omavahelised seosed
	Trendide analüüs	OSKA tööjõu analüüs, intervjuud potentsiaalse teenuse kasutajaga.	Ülevaade trendidest tulevikujuhtide koolitamisel

Avasta etapi tulemused on esitatud alapeatükis 2.1. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni prototüüp on aluseks käesoleva magistritöö eesmärgiks oleva Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomiseks. Arenguprogrammide problemaatika näitas, vajadust arenguprogrammi järele, mis vastaks kasutaja, korraldaja ja rahastaja ootustele. Eelnev on oluline argument, mida võtta arvesse Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomisel. Huvigruppide maatriks (vt lisa 11) näitab, kes on teenusest mõjutatud, mis on nende huvi seoses teenusega ja millised on tegevused nendega. Trendide analüüs kinnitas 1.1 alapeatükis välja toodud liidri vajalike nn pehmete väärtuste oluliseuse kasvu.

Järgnevalt viis autor läbi intervjuud potentsiaalsete teenuse kasutajatega ja arenguprogramme korraldavate organisatsioonidega. Intervjuude tulemuste baasilt tehti järeldused teenusekontseptsiooni olulisteks pidepunktideks ja töötati välja teenuse kasutaja persoonad ning empaatia kaardid. Kirjelda etapi ülevaade on esitatud tabelis 8.

Intervjuud on hea kasutada kui soovitakse anda respondendile võimalus väljendada ennast võimalikult vabalt. Respondent on uurimuses tähendusi loov ja aktiivne osapool. Läbi intervjuu on hea koguda põhjalikku teavet. Näiteks paluda seisukohti põhjendada. (Hirsijärvi, 2010, lk 192)

Autor viis läbi 11 poolstruktureeritud intervjuud vabaühenduse juhtide ja potentsiaalsete juhtidega, ajavahemikus 02.2019-03.2019. Intervjuud jäid ajavahemikku 15-70 minutit. Intervjuud koosnesid seitsmest põhiküsimusest millele lisandus eraldiseisev küsimus infokanalite eelistuse kohta (intervjuude ankeet on välja toodud lisa 3). Üldiselt saab küsimused jagada kolme kategooriasse, milleks on: kolmandat sektorit mõjutavad trendid, liidri vajalikud oskused ja koolitusmeetodite eelistused. Autor kirjeldab kokkuvõtvalt trendid allpool toodud tabelis, millele järgneb põhjalikum selgitus intervjuude tulemuste baasil.

Tabel 8. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni arendusuuringu kirjelda etapi uurimisprotsessi kirjeldus, infoallikad, valim ja tulem (autori koostatud)

Teenused isaini projekti etapid	Meetodid	Infoallikas/valim	Tulem
Kirjelda	Intervjuud (vt lisa 3 ja 4)	MTÜ Mondo, Sihtasutus AVATUD EESTI FOND, Arengukoostöö Ümarlaud MTÜ, MTÜ Continuous Action, MTÜ Eesti Noorteühenduste Liit, SA Eesti-Hollandi Heategevusfond (Tallinna Toidupank), MTÜ Põhja-Eesti Pimedate Ühing, Varjupaikade MTÜ, MTÜ JCI Tallinn, MTÜ JCI Toomemäe, MTÜ JCI Tartu. Intervjuud korraldajatega Riigikantselei, SA Pärnumaa Arenduskeskus, Vabahariduse Liit.	Läbi viidud intervjuude vastused küsimustele, nende analüüsimine ja järelduste tegemine.
	Persoonade loomine	Intervjuude tulemused	Visualiseeritud persoonad
	Empaatiakaardi koostamine	Intervjuude tulemused ja persoonad	Visualiseeritud empaatiakaart

Autor viis läbi kolm poolstruktureeritud intervjuud vabariiklastele suunatud arenguprogramme korraldavate organisatsioonide esindajatega ajavahemikus 04.2018-04.2019. Intervjuud jäid ajavahemikku 40-90 minutit. Intervjueeritavad organisatsioonid olid Riigikantselei, SA Pärnumaa Arenduskeskus, Eesti Vabariiklasteliit. Küsimustik koosnes üheksast küsimusest. Küsimused olid fookustatud arenguprogrammi korraldusele. Kokkuvõtvalt küsis autor programmi vajaduse, programmis osalejate ja tagasiside küsimise ning mõjuanalüüsi kohta. (intervjuude ankeet on välja toodud lisa 4). Intervjuude tulemuste kokkuvõttev tabel on esitatud tabelis 11. Intervjuu tulemuste põhjal koostati tüüpilise teenuse kasutaja näitel kaks persoonat Liia ja Merike (vt lisa 7 ja 8). Kasutaja paremaks mõistmiseks laiendati Liia ja Merikese persoonad empaatiakaartideks. Persoonad ja empaatiakaardid on sisendiks teenusekontseptsiooni loomisel.

Tabel 9. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni arendusuuringu arenda etapi uurimisprotsessi kirjeldus, infoallikad, valim ja tulem (autori koostatud)

Teenusedisaini projekti etapid	Meetodid	Infoallikas/valim	Tulem
Arenda	Kasutajateekonna kaardistamine	dokumendid, teenusekontseptsiooni prototüüp, intervjuude tulemused	kasutajateekond
	Teenusekontseptsiooni kirjeldamine	dokumendid, teenusekontseptsiooni prototüüp, intervjuude tulemused	Teenusekontseptsiooni kirjeldus
	Teenusekontseptsiooni testimine	Vabaühenduste Liidu juhataja ja koordinaator. Potentsiaalne teenuse kasutaja.	ettepanekud teenusekontseptsiooni täiendamiseks.

Arenda etapis kirjeldatakse lühidalt, milline on kasutajateekond programmi vältel. Kasutajateekond on jagatud kolme etappi: enne teenust, teenuse ajal, peale teenust. Kasutajateekonna etapid on sisendiks teenusekontseptsiooni ja teenuse plaani loomisele. Arenda etapis kirjeldatakse teenusekontseptsioon, mis on üles ehitatud 1.3 alapeatükis kirjeldatud Kirkpatricku 10 etapilisel teenuse korraldamise mudelil. Teenusekontseptsioon põhineb Vabaühenduste Liidu sisendil, esialgsel teenuse prototüübil, korraldaja ja kasutajaintervjuude tulemusel, Liia ja Merikese persoonadel ning empaatiakaartidel.

Valmista etapis luuakse persoonat, kasutajateekonda ja teenusekontseptsiooni arvesse võttes teenuse plaan, kus on kirjeldatud kasutajateekond ja korraldajapoolsed tegevused selle teekonna vältel (vt lisa 10). Valminud teenusekontseptsiooni testitakse korraldaja ja kasutaja peal. Tulenevalt tagasisidest viiakse sisse vajalikud parendused. Viimase tegevusena viiakse läbi ressursi analüüs, selgitamaks välja milliseid ressursse on vaja, et Liidriprogrammi edukalt pakkuda.

Tabel 10. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni arendusuuringu valmista etapi uurimisprotsessi kirjeldus, infoallikad, valim ja tulem (autori koostatud)

Teenuse disaini projekti etapid	Meetodid	Infoallikas/valim	Tulem
Valmista	Teenuseplaani loomine	Teenuseplaani kirjeldus ja visuaal	Teenuseplaani kirjeldus ja visuaal
	Teenusekontseptsioon	Täiendatud teenusekontseptsioon	Teenuse pakumiseks vajalikud tegevused
	Ressursi analüüs	Täiendatud teenusekontseptsioon	Ülevaade vajalikest ressurssidest

Selleks, et liidriprogrammi vajalikkust mõista, kuidas see erineb juba toimunud või regulaarselt toimuvate vabaühenduse juhtidele suunatud arenguprogrammidest, võttis autor kokku erinevad arenguprogrammid, mis olemuselt sarnanevad loodavale Liidriprogrammile. Vt allolev tabel 11.

Juhtimistalentide programm on korralduselt ja struktuurilt Liidriprogrammile kõige sarnasem. Erisus on see, et Juhtimistalentide programm on suunatud avaliku sektori tulevaste tippjuhtide koolitamisele. See ei ole suunatud kolmanda sektori potentsiaalsele tulevikujuhile. Maakondlike Arenduskeskuste poolt korraldatav arenguprogramm on suunatud eelkõige piirkondlikule vabaühendusele ja koolituste teemad on valdavalt juhi funktsionaalsete oskuste arendamisele. Liidriprogramm lisab organisatsioonijuhtimise dimensioonile ka inimeste juhtimise ja enesejuhtimise dimensioonid. Vabaharidusliidu korraldatav programm on samuti sarnane Liidriprogrammile, siin on peamine erinevus, et Liidriprogramm ei ole suunatud ainult Vabaühenduste Liidu liikmetele vaid laiemale sihtgrupile. Lisaks toimus Vabaharidusliidu programm juba mõnda aega tagasi ja ei ole teada millal uues sarnane programm toimub.

Praxise korraldatav arenguprogramm on Liidriprogrammiga sarnane. Praxise programm on sarnane, kuid suunatud eelkõige juba olemasolevale vabaühenduse juhile, kui Liidriprogramm on suunatud vabaühenduse tulevikujuhile. Lisaks eelnevatele programmidele on Vabaühenduste Liit viinud läbi Vabaühenduste arenguprogrammi.

Seda ei toonud autor võrdlusesse kuna programmi kogukestvus oli 2,5 aastat. Liidriprogramm ja eelnimetatud programmid on kestvuselt 7-12 kuud.

Tabel 11. Arenguprogrammide korraldajate intervjuude tulemused (autori koostatud)

Program m	Korrald aja	Sihtgrupp	Tegevused	Eesmärk
Juhtimistal entide programm	Riigikant sei	Juhipotentsiaali ga avaliku-, era- või kolmanda sektori inimene	Arengunõustamine, mentorlus, töövarjutamine, grupikoolitus, rahvusvaheline kogemus, töökogemus	Kasvatada avaliku sektori tippjuhtide järelkasv
Vabäühenduste arenguprogramm	Maakond likud Arendusk eskused	Kõik piirkondlikud vabäühenduste juhid	Teemaspetsiifilised koolitused. Näiteks: projektijuhtimine, ajajuhtimine, raamatupidamine	Piirkondlike vabäühenduste juhtide kasvanud võimekus organisatsiooni eesmärkide saavutamisel
Vabaharid uslike organisatsioonide juhtide täienduskursus	Eesti vabahari dusliit	Liidu liikmesorganisatsioonide juhid ja liidrid, juhtide reserv	Transformatiivse õppe põhimõtete rakendamine, juhi professionaalse mina areng, enastjuhtiv õpe, proaktiivsuse kasvatamine, enda sidumine sotsio-kultuurilise kontekstiga	Arendada osalejate juhtimisalast kompetentsust, kindlustada järelkasv MTÜ ja kodanikuühiskonna liidrite ning eestvedajate hulgas.
Arenguprogramm: vabäühenduste juhtidele	Praxis	Kõik vabäühenduste juhid	Aktiivmeetoditel koolitused teemadel: kommunikatsioon, koostöö, protsesside- enese-, inimeste-, strateegiline juhtimine, mõju hindamine.	Tõsta vabäühenduste juhtide võimekust organisatsiooni arendamisel, uute koostöövõrgustike loomisel ja oma ühenduse häälale kõlama panemisel.

Autor viis läbi kolm intervjuud arenguprogrammide korraldajatega. Intervjuude tulemusena selgus ülevaade sanastest programmidest ja nende korraldamiste

põhimõtetest. SA Pärnumaa Arenduskeskus tõi välja programmi vajalikkuse just seetõttu, et paljud inimesed hakkavad vabaühenduse juhiks vajaduspõhiselt, neil on tihtiligi spetsialisti taust ja puudub juhtimisalane teadmine ning kogemus. Riigikantselei seisukoht kinnitab sama teesi, tuues välja, et tippjuhtide konkursi kandidaadid olid pigem spetsialisti taustaga ja oli vaja hakata ise järelkasvu koolitama. Eesti Vabaharidusliit põhjendab arenguprogrammi vajalikkust sellega, et juhid tuleks oma mugavustsoonist välja ja hakkaks järelkasvu peale mõtlema. Arenguprogrammi üks eesmärk oli ka see, et olemasolev juht ja potentsiaalne uus juht läbiksid programmi koos. Need seisukohad kattuvad ka töös välja toodud trendidega ja teoorias selgunud asjaolu, et tulevikujuhtide põud on globaalne nähtus.

Koostööpartnerina toob autor siinkohal välja rahaliselt tasustamata koostööorganisatsioonid. Rahalise tasu eest tööd tegevad organisatsioonid liigendab autor arenguprogrammi korraldusega seotud teenuseosutajateks. Pärnumaa arenduskeskus on arenguprogrammi väljasõitudeks ja organisatsiooni külastusteks teinud koostööd teiste maakondlike arenduskeskustega. Eesti vabaharidusliit kasutas programmi väljatöötamisel mitmeid koostööpartnereid, seda eelkõige arenguprogrammi väljatöötamisel. Nendeks olid: juhtimiskogemusega inimestest koosnev töörühm, Vabaharidusliidu võrgustikku kuuluvate organisatsioonide juhid, omavalitsuse volikogu liikmed. Riigikantselei arenguprogrammi peamised koostööpartnerid olid: programmis osalejaid praktikale võtavad organisatsioonid ja tippjuhid, kes võtsid programmis osalejad endale töövarjuks.

Sihtgrupi valikul oli Riigikantselei valikufilter kõige mitmekesisem. Vaadeldi kandidaadi eelduseid saada juhiks, kandidaadi töö- ja juhtimiskogemust ja millistes tegevustes on varasemalt kaasa löönud. SA Pärnumaa Arenduskeskus valis osalejaid programmi kandideerimisel esitatud motivatsioonikirjas välja toodud ootuste ja soovide alusel. Lisaks mängis rolli ka registreerimise ajaline järjestus. Vabaharidusliidu programm oli suunatud liikmesorganisatsioonidele. Ootus oli, et programmi tuleb juht koos potentsiaalse mantlipärijaga.

Arenduskeskuse korraldatavas vabaühenduse arenguprogrammis arendati osalejas eelkõige funktsionaalseid oskuseid nagu projektijuhtimine ja –kirjutamine, juriidika,

raamatupidamine, ajajuhtimine. Vabaharidusliidu arenguprogrammis oli rõhk enam juhi üldarengu ja enesearengu oskustel. Näiteks arendati osalejas suurema pildi nägemist, proaktiivset käitumist, oskust siduda ennast sotsiokultuurilise kontekstiga. Osalev juht koostas endale enesearengu kava. Riigikantselei tulevikutalentide programmis oli osalejal endal võimalus valida, milliseid oskuseid ta soovib arendada. Olid ka kindlad teemavaldkonnad, mille kõik läbisid, näiteks meediatreening, juhtimise baasoskuste arendamisega seotud koolitused. Lisaks oli programmis suur rõhk osaleja individuaalsete oskuste arendamisele läbi tugiisiku.

Riigikantselei arenguprogrammis kasutatud õppemeetoditest oli vähemalt 75% aktiivõppe meetodid. Teoreetilise osa õppetegevusest lugesid osalejad iseseisvalt ennem koolituspäeva ja koolituspäeval toimus juba praktiline tegevus. Vabaharidusliidu arenguprogrammis kasutati valdavalt loovmeetodeid, eneseanalüüsi ja juhtumianalüüsi. Arenduskeskuse arenguprogrammis olid peamised õppemeetodid diskussioonid, praktiliste ülesannete lahendamine ja juhtumi analüüs.

Respondendid jagasid oma mõtteid arenguprogrammi sobiva osaleja valikul. Sobival kandidaadil on:

- Suure pildi nägemise oskus;
- Teadmine, miks soovib arenguprogrammis osaleda;
- Tahe ja motivatsioon programmi vältel ennast arendada;
- Oskab vastata küsimusele, millal võiks minust saada juht ja mis oskused peaks mul selleks olema;
- Majandusliku mõtlemise oskus;
- Oskus välja töötada uusi tooteid ja teenuseid;
- Oskus leida inimesed ja panna kokku meeskond.

Vabaharidusliidu arenguprogrammis mentoreid ei olnud määratud kuid, kursuse juhendaja oli valmis osalejaid mentordama, juhendama. Arenduskeskuse programmis mentoreid ei olnud. Riigikantselei programmis said kõik osalejad endale mentori. Mentoritega kohtumine oli keskmiselt kord kuus. Töövarjutamise eesmärk oli võimaldada osalejal näha laiemat pilti ja ning näha tippjuhi tööpäeva. Iga talent sai

programmi alguses endale tuutori (programmi vilistlane) – kes toetas sisseelamist programmi ja oli olemas talendi jaoks ka sõbrana. Iga talent sai arengunõustaja, kes toetas individuaalset arenemist.

Tagasiside küsimise teemad programmidel osaliselt kattusid. Vabaharidusliidu arenguprogrammis küsiti teemade kaupa nende kasulikkust, rahulolu mooduliga, rahulolu koolitajatega, mis oli hästi, mida saaks paremini teha. Sarnaselt eelnevaga uuriti Arenduskeskuse arenguprogrammis rahulolu koolituse korraldusega, koolituse läbiviijaga, koolituse sisuga, küsiti mida teisiti teha ja mis koolitust veel vajatakse. Riigikantselei programmis oli tagasiside küsimine rohkem osalejakeskne aga küsiti ka mida programmis muuta ja täiendada. Osaleja annab nn vahevärvates tagasisidet, kuidas on läinud ja kuidas ta hakkama saab. Osaleja töökoht täidab samuti tagasiside vormi. Programmi koordinaator osaleb koolitustel ja annab jooksvalt tagasisidet. Talentidega viiakse läbi arenguvestlus ja peale programmi ankeetküsitlus. Programmi vilistlastega viiakse läbi kogemuspäev, et saada tagasisidet uue programmi disainimiseks.

Ka mõju hindamises oli programmidel kattuvusi. Vabaharidusliidu arenguprogrammis sõnastasid juhid enda jaoks eesmärgid, viisid läbi eneseanalüüsi, valmistasid individuaalse enesearengu kava. Võrreldi osaleja enesehinnangu baasil oskuste muutuseid programmi sisenedes ja programmist väljudes. Arenduskeskuse arenguprogrammis hinnati mitu tundi koolitust läbi viidi, osaleja motivatsioonikirjas välja toodud eesmärkide täitumist, mõne osaleja puhul küsiti viiteajaga kas ta on teadmisi rakendanud. Riigikantselei üks peamisi mõju hindamise tegevusi oli jälgimine kuhu osalejad tööle asuvad ja kuidas nende karjäär edeneb. Jälgiti kas osalejad lõpetavad programmi. Kas programmi läbinud jäävad avalikku sektorisse tööle. Rahuldav tulemus on kui 75% programmi läbinutest jäävad avalikku sektorisse tööle. Kaks aastat pärast programmi vaadatakse kas programmi lõpetanu on ametialaselt edasi liikunud ja teinud karjääri.

Intervjuude tulemustest nähtub, et mõjuanalüüsiks kasutati osaleja sisenemise ja väljumise enesehindamist. Selle praktika kasutamist peamise mõju analüüsimise

meetodina valdavas osas arenguprogrammides tõi autor välja ka käesoleva töö teoreetilises osas.

Kasutajaintervjuud annavad ülevaate, millisena näevad kasutajad tulevikutrende kolmandas sektoris, millised on nende arvates hea liidri omadused ja milliseid oskuseid nad ise näevad, et peaksid endas arendama. Kolmanda sektori trendide juures tõi üks respondent välja et, tagasivaatavalt on vabaühenduste areng olnud viimase kümne aastaga märgatav. Kui varem nähti vabaühendust kui nn kudumisklubi, siis täna tunnustab riik vabaühendusi kui koostööpartnerit. Sama meelt olid ka mitu teist vastajat, kes tõi välja, et vabaühenduste tähtsus ühiskonnas on kasvav. See väljendub vabaühenduste professionaliseerumises ja asjaolus, et riik ostab vabaühendustelt üha enam teenuseid.

Tabel 12. Vabaühendusi mõjutavate trendid vabaühenduste tulevaste juhtide hinnangul (autori koostatud)

Mõjur	Trend	Intervjueeritavate kommentaar
Aktiivne kodanikuühiskond ja EL toetused	Vabaühenduste professionaliseerumine	Riik näeb vabaühendusi kui koostööpartnerit
Riigi poliitika vabaühenduste suunal	Riigi tugi vabaühenduste suunal ja vabaühendustelt teenuste ostmine	Vabaühendustes ebakindlus tuleviku suhtes. Riik küll ostab teenuseid, kuid mis saab EL rahade lõppedes?
Inimeste valikuvõimaluste paljusus	Palju alternatiivseid tegevusi vabaühendusse panustamisele	Üha raskem on vabaühendustel leida töötajaid ja vabatahtlikke
Tehnoloogia kiire areng	Rohkem digitaalseid lahendusi	Vanemal generatsioonil raske uuendustega sammu pidada. Noorema generatsiooni meeskonnatöö muutub virtuaalsemaks
Generatsioonide vahetus, poliitiline populism, lihtne juurdepääs massikommunikatsiooni kanalitele ja sotsiaalmeedia kasutamise kasv.	Valeuudised ja info üleküllus	Teadust ja statistikat seatakse kahtluse alla ja pidevalt on vaja oma tegevusi põhjendada

Respondentide poolt korduvalt nimetatud trend on inimeste leidmine meeskonda. Seda nii palgalisele ametikohale, kui vabatahtlikuks. Ühe probleemina sellele olukorrale nähakse inimeste valikute paljusust. On väga palju erinevaid omavahel konkureerivaid võimalusi ja tegevusi, mida inimene saab tänapäeval teha ja mis pakuvad alternatiivi panustamiseks vabaühenduse eesmärkide elluviimisele. Trendiga seondult toodi veel välja, et on üha raskem leida inimesi kes on valmis võtma vastutust ja tuleks vabaühendusse ning nähes vajadust millegi lahendamiseks ja leides organisatsiooniga selleks ressursid, looks ise omale töökoha.

Trendidena nimetati veel digitaalsete lahenduste kasvu ja üha kasvavat nn institutsioonide vastasust. See väljendub asjaolus, et teadust ja statistikat seatakse kahtluse alla ja pidevalt on vaja oma tegevusi põhjendada. Viimane väljendub ka X generatsiooni iseloomustuses (individualist, autoriteedis kahtlemine) (vt tabel 5. X generatsiooni iseloomustavad faktorid).

Kokkuvõttes võib öelda, et kolmandas sektoris on viimase dekaadi jooksul vabaühenduste näol toimunud märgatav areng. Vaadates tulevikku, kus Euroopa Liidu toetused vähenevad oluliselt ja riik ei ole planeerinud vabaühenduste toetamiseks lisa meetmeid, mis finantsvahendite järsku kahanemist kompenseeriks, on võimalik nn vabalanguse oht, kus püsima jäävad kõige võimekamad vabaühendused. Ehk siis need vabaühendused, mis pakuvad vajalikku teenust kvaliteetselt, millel on tugev juht, kes teab kuhu nende organisatsioon liigub ja toimiv ning motiveeritud meeskond, kes ühendust edasi veab.

Juhtimise väljakutsetena nähti vabaühenduse tegevuslikku ja finantsilist jätkusuutlikkust, seda eelkõige finantseeringu leidmise keerukuse tõttu. Respondentide hinnangul viib see omakorda asjaoluni, kus vabaühenduse juht peab suutma panna tööle erineva taustaga ja erinevate eesmärkidega meeskonna ning hoidma neid sealjuures motiveerituna valdavalt mitterahaliste vahenditega. Viimane viib asjaoluni, kus juhile tekivad kõrged eeldused inimeste juhtimise ja enesejuhtimise oskustes, nagu näiteks olles ise entusiastlik ja motiveeritud, juhtides oma eeskujuga ja olles kõrge riski- ning stressitaluvusega. Respondentide hinnangul vabaühenduse juhile vajalikud teadmised ja

oskused jagab autor Liidriprogrammi ülesehitusest lähtudes kolmeks, need on: organisatsiooni juhtimine, inimeste juhtimine, enesejuhtimine.

Vastustest on näha, et hea juhi juures hinnatakse eelkõige juhi enesejuhtimise ja inimeste juhtimisega seotud oskuseid. See võib olla ka põhjustatud asjaolust, et juhi enesejuhtimine ja inimeste juhtimine jäävad paremini meelde, organisatsiooni juhtimine on juhi töö iseenesestmõistetav osa. Mitmeid vajalikke juhtimisalaseid oskuseid, mida respondendid pidasid vajalikuks andas arendada, nimetati korduvalt. Vajalike oskuste intensiivsust allolev näitab sõnapilv.



Joonis 9. Liidriprogrammi potentsiaalse teenuse kasutaja nägemus arendatavate oskuste vajaduse järele (autori koostatud)

Organisatsiooni juhtimiseks vajalike teadmiste ja oskuste hulgast nimetasid respondendid enim finantsjuhtimist ja strateegilist juhtimist. Lisaks toodi korduvalt välja eesmärkide seadmist ja tegevuste prioritseerimist. Vastused viitavad organisatsiooni pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamise vajadusele. Miks olukord nii on, annab osalise vastuse trendides välja toodud rahastuse ebastabiilsus ja arenguprogrammide korraldajate poolt välja toodud asjaolu, et vabauhenduse juhid on tihtilugu spetsialisti taustaga. Sageli neil puuduvad juhtimisalased teadmised ning juhtimiskogemus. Inimeste juhtimiseks vajalike teadmiste ja oskuste hulgast nimetasid vastanud motiveerimist, konfliktijuhtimist, grupiprotsesside juhtimist ja meeskonnatöö

korraldamise oskuseid. Miks küsimusele leiame siin vastused eelnevatest küsimustest (vt ka trendid ja juhtimise väljakutsed). Motiveerimisoskus on oluline piiratud rahaliste ressursside tõttu inimeste motiveerimiseks alternatiivsete võimalustega. Konfliktijuhtimist ja grupiprotsesside juhtimist on vaja erineva taustaga inimeste juhtimiseks, nende erimeelsuste ületamiseks ja tegevuse ühisosa välja toomiseks. Meeskonnatöö korraldamise oskuseid on vaja selleks, et jagada tööülesanded vastavalt meeskonnaliikme kompetentsidele ja panna meeskondlikult toimima eritahuline meeskond. Enese juhtimiseks vajalike teadmiste ja oskuste hulgast nimetasid respondendid: eneseteadlikkus, ajaplaneerimine, avatus uutele olukordadele, empaatiavõime, enesekontroll, entusiasm. Mitmed nendest enesejuhtimise oskustest on edukalt arendatavad just juhendamise, mentorluse ja eneserefleksiooni abil. Seda kinnitab ka käesoleva töö teoorias uuritud meetodid (vt ptk 1.2).

Koolitusmeetoditest oli respondentide eelistus selgelt praktilise sisuga koolitustel. Loengu vormi mittetoimivust rõhutati mitmel korral ja selle sobivus toodi välja ühel juhul üheteistmünnest. Koondnimetusena eelistatakse aktiivõppe meetodeid ja interaktiivseid õppemeetodeid. Nende hulgas enimnimetatult meeskonnatöö harjutused, juhtumianalüüs ja diskussioonid. Meeskonnatöö harjutuse kasutegurit rõhutati eriti sellisel juhul, kui saab oma organisatsiooni või idee baasil teemat meeskonnatööna edasi arendada. Juhtumianalüüsis meetodi juures toodi välja, et analüüsiv juhtum oleks eluline ja osalejatel tekiks seos kuidas seda omaenda organisatsiooni suhestada. Diskussioonides tõi respondent välja, et koolitaja võiks algatada diskussiooni oma kogemusele tuginedes, edastada seda eluliselt ja lihtsasti arusaadavalt. Just sellisel juhul on teemapõhised arutelud kvaliteetsemad.

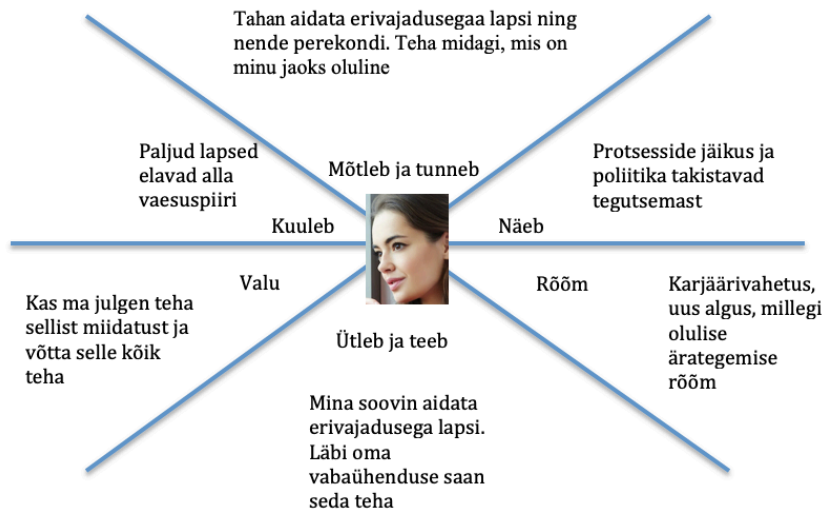
Intervjuude tulemuste põhjal on võimalik koostada teenuse kasutaja persoonad. Liidriprogrammi teenuse üks kasutajagrupp on tänased vabäähenduses töötavad inimesed kellel on potentsiaal võtta tulevikus üle organisatsiooni või mõne selle valdkonna juhtimine. Teine sihtgrupp on aktiivne inimene kellel on idee mida ta soovib vabäähendust asutades ja juhtides ellu viia. Liidriprogrammi kasutajal ei pea olema kogemust juhtimises, kuid see on eeliseks programmi sisenemisel. Liidriprogramm on suunatud kolmanda sektori organisatsioonidele olenemata organisatsiooni

tegevusvaldkonnast, struktuurist, tegutsemisajast, käibemahust vms. Teenuse kasutaja isikud on välja toodud allpool tabelis 13 ja detailsemalt lisades 7 ja 8.

Tabel 13. Isikud Liia ja Merike (autori koostatud)

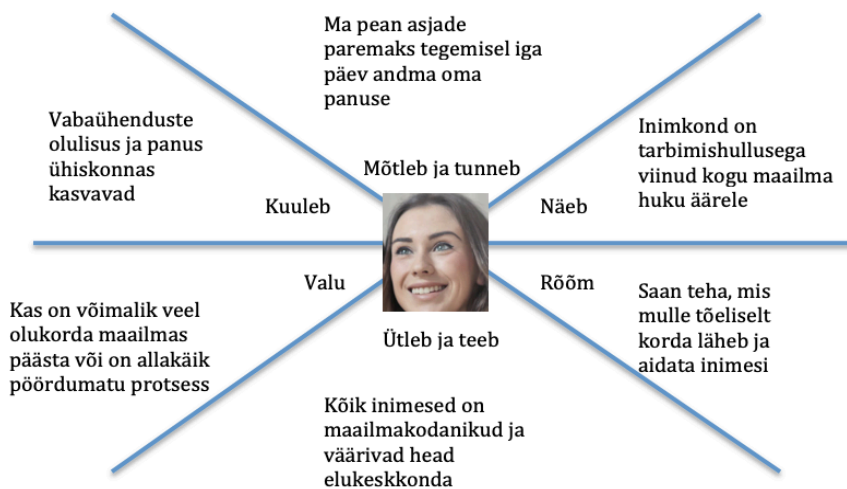
Nimi, Haridus	Liia Psühholoog	Merike, Sotsiaaltöö
Amet	Osakonnajuht linnavalitsuses	Projektijuht
Eesmärgid	Põhitegevusena aidata erivajadusega lapsi ja nende perekondi	Aktiivne maailmaparandaja, soovib muuta elukeskkonda paremaks kohaks kõigile
Taust	Liia otsib elus uut väljakutset, mis on tegevusena südamelähedasem, korralduselt paindlikum ja pakub vaheldust praegusele karjäärile	Minimalistliku elustiiliga. Isiklik missioon ja töökohustused kattuvad. Motiveeritud ja sihikindel oma igapäevatöös.
Motivatsioon	Lisaoskuste omandamine. Õppida seadma eesmärke ja osata juhtida ühenduse finantse. Panna kokku sobiv meeskond, neid motiveerida ja luua toimiv meeskond. Arendada loovust, avatust, empaatiavõimet	Teadmine, et saab teha, mis talle tõeliselt huvi pakub. Võimalus juhtida organisatsiooni oma visioonist ja väärtustest lähtuvalt.
Frustratsioon	Kas alaealist tütar, kes vajavad tähelepanu. Perekonna sissetulekute vähenemine.	Enesekehtestamine kollegide seas. Juhi töö on mõjutatud poliitikast ja bürokraatlik eeldab kannatlikkust.
Kanalid koolitusinfo hankimiseks	Tuttava soovitus, otsepakkumine (telefonikõne, e-mail)	Sotsiaalmeedia (Facebook), uudiskiri
Koolitusmeetodi eelistus	Meeskonnatöö, juhtumi analüüs,	Diskussioonid, juhtumi analüüs, rollimäng

Lisaks isikudele on loodud Liidriprogrammi kasutajate empaatiakaardid, mis on esitatud allolevatel joonistel 10 ja 11. Sellest, mida Liidriprogrammis osaleja näeb, kuuleb, mõtleb ja tunneb ning mis on tema valu ja motivatsioon annab ülevaate Liia ja Merikese empaatiakaart. Kuna liidriprogrammi isikud on erineva tausta ja pädevustega erinevad ka aspektid, mida nad näevad, kuulevad, mõtlevad ja teevad.



Joonis 10. Liia empaatiakaart (autori koostatud)

Liia motivatsioon on asuda tegutsesma valdkonnas, mis on talle südamelähedane ja lisaks on võimalik vabaneda t orutiinist ning igap evat os rohkem vaheldust. Merikese on juba leidnud, mida ta soovib teha, kuid vajab juhiks kasvamisel teadmisi ja kogemusi. Merike muretseb enim juhiks olemisega kaasneva poliitika ja bürokraatia pärast. Ta tunnetab, et hetkel ei ole tal sellisteks asjadeks kannatlikkust. Lisaks näeb ta praegust juhti pidevalt tulekahjusid kustutamas ja seda eriti just bürokraatia tõttu. Merike mõtleb endamisi kas ta on valmis juhina raiskama niipalju aega, mis on tema kalleim ressurss, nii v heviljakale administratiivsele tegevusele. On oht, et see lämmatab tema kire selles valdkonnas tegutseda.

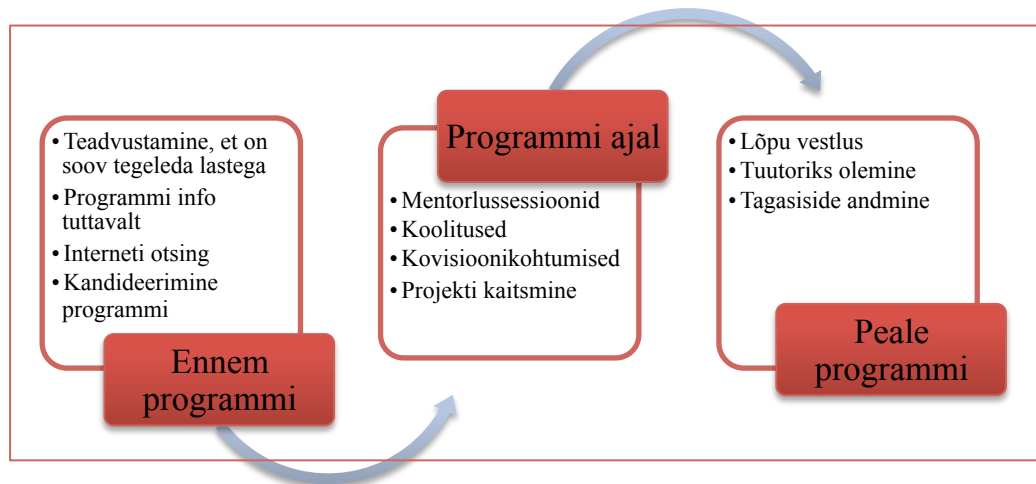


Joonis 11. Merike empaatiakaart (autori koostatud)

Liia ja Merike satuvad programmi erinevate tegurite tõttu. Programm on piisavalt paindlik, et pakkuda mõlemale personale nende vajadustele vastavat teenust. Alates kandideerimisest on nende kasutajateekond üsna sarnane. Järgnevalt on kontsentratsioonina esitatud klienditeekond Liidriprogrammi vältel, detailne klienditeekond on esitatud teenuseplaanis mis on lisas 10. Klienditeekond on jagatud üldiselt kolme etappi. Need etapid on: enne teenust, teenuse ajal ja peale teenust vt joonis 12.

Klienditeekond algab probleemi teadvustamisest. Liia mõistab, et tema praegune töö, ei paku talle eneseteostust ning tekitab temas rusetud tunde. Liia on alati tahtnud aidata erivajadusega lapsi ning nende perekondi. Töökohtumise raames jõuab Liiani info Liidriprogrammist. Liia uurib Vabähenduste Liidu kodulehelt täiendavalt programmi kohtas, koostab motivatsioonikirja ja esitab oma idee, mida programmi raames arendada. Kandideerimisprotsessis toimub intervjuu Vabähenduste Liidus, pärast mida saab Liia kinnituse, et on programmi valitud ja lepatakse kokku kohtumine Fonteses, tema juhitudübi määramiseks.

Programmi toimumise jooksul kohtub Liia igakuiselt talle määratud mentoriga. Esimese mentorsessiooni ajal lepivad nad omavahel kokku, mis on nende eesmärgid järgmiseks 12 kuuks, mis on vaja saavutada, kui tihti ja millist kanalit pidi nad suhtluseid peavad. Liia osaleb kokku 10 koolitusel vastavalt programmi ülesehitusele. Koolituste teemad jagunevad üldiselt kolme kategooriasse: organisatsiooni juhtimine, meeskonna juhtimine ja enesejuhtimine. Igakuiselt toimub ka osalejate kovisiooni kohtumine. Esimene kovisiooni kohtumine on juhendatud. Esimesel kohtumisel pannakse paika kovisiooni reeglid ja sõlmitakse omavahelised kokkulepped kovisiooni sessioonideks. Kovisiooni kohtumise kestvus on planeeritud kaks tundi ja sessiooni lõppedes määratakse järgmise sessiooni korraldamise eest vastutav. Edasised kovisiooni kohtumised põhinevad grupiliikmete oma initsiatiivil ja juhendamisel. Programmi sisutegevuste läbides esitleb ja kaitseb Liia ekspertkomisjonile oma idee, mida ta Liidriprogrammi raames arendas ja programmi lõppedes hakkab ellu viima.



Joonis 12. Liidriprogrammi kasutajateekond (autori koostatud)

Programmi lõppedes viib Vabähenduste Liit Liiaga läbi lõpuintervjuu, kus Liia annab tagasisidet programmi ja enda isikliku arengu kohta. Pärast programmi lõppu järgneval kolmel aastal kohtub Liia kord aastas Vabähenduste Liidu esindajaga, et anda ülevaade, kuidas temal ja ideel, mida ta Liidriprogrammi raames arendas, läheb.

Käesolevas alapeatükis andis autor ülevaate disainiuuringu tulemustest, mis on sisendiks teenusekontseptsiooni väljatöötamisel. Uuringu tulemustest selgus, et teenuse potentsiaalsed kasutajad peavad olulisteks oskusteks mida arendada organisatsiooni strateegilist juhtimist, finantsjuhtimist, inimeste motiveerimist, konfliktijuhtimist, eneseteadlikkust, ajaplaneerimist jpm. Arenguprogrammide korraldajate intervjuust selgus, et arenguprogrammide läbiviimise vajadus põhineb vajadusel juhtide kompetentse arendada, kuna vabähenduste juhiks astutakse tihtilugu vajadusest, kuid puuduvad vajalikud juhtimisoskused. Arenguprogrammide mõju hinnati erinevate kriteeriumite alusel, mis viitab asjaoluli, et üldist hindamismudelit ei ole ja hindamisel lähtutakse enam konkreetse arenguprogrammi kontekstist.

2.3 Liidriprogrammi disainiuringu järeldused ja parendatud teenusekontseptsioon

Käesolevas peatükis esitab autor parendatud teenusekontseptsiooni. Autor esitab programmi kavandamise ja elluviimise struktuuri tuginedes Kirkpatricku kümne etapilisele mudelile (vt. Tabel 6). Autor jääb ettepanekute tegemisel magistritöös käsitletud teemade raamidesse ja ei tee igas etapis täiendusettepanekuid. Teenusekontseptsiooni sisendid on käesoleva töö teoreetiline osa, läbi viidud intervjuud, Vabaühenduste Liidu koostatud teenuse prototüübi kirjeldus ja autori isiklik panus. Järgmise tegevusena oli vaja teenusekontseptsiooni sobivust testida. Uue teenusekontseptsiooni sobivust hindas korraldaja poolelt Vabaühenduste Liidu juhataja ja Liidriprogrammi koordinaator (vt tabel 14) ning lisaks ka teenuse potentsiaalne kasutaja (vt tabel 15). Hindamise tulemusel sai autor tagasisidet, mida on vaja teenusekontseptsioonis muuta ja täiendada. Vabaühenduste Liidult laekunud tagasiside alusel viis autor sisse vormilisi, sõnalisi ja sisulisi parandusi. Siinkohal tuuakse lühidalt välja sisulised ettepanekud, mis on edasises järgnevas teenusekontseptsiooni kirjelduses sisse viidud.

Tabel 14. Vabaühenduste Liidu ettepanekud teenusekontseptsiooni täiendusteks (autori koostatud)

Etapp	Ettepanek	Muudatus
3	Arvestada programmi loomisel vabaühenduse juhi kompetentsimudeliga	Ajakavade mittesobivuse tõttu ei ole võimalik muudatusettepanekut arvesse võtta. Lahendus on luua Liidriprogrammi teenusekontseptsioon paindlik
4	Luu osalejate hindamise ekspertkomisjon varem kui osalejate valiku viimases etapis	Luu ekspertkomisjon osalejate valiku esimeses etapis
7	Täiendada mentorite valiku protsessi	Mentorite valikuprotsessi kriteeriumid ja kriteeriumite osakaal lõpphinde kujunemisel

Osalejate valimise etapis oli autori esialgne ettepanek esimestes etappides osalejate valik teha Vabaühenduste Liidu juhataja ja koordinaatori baasil ning ekspertkomisjon

luua valikuprotsessi viimases punktis, kus valitakse välja 10 programmis osalejat. Vabaühenduste Liit tegi ettepaneku, et juba esimeses valikuetapis võiks valiku tegijate ring olla suurem. Autor on ettepanekuga nõus ja planeerib teenusekontseptsioonis ekspertkomisjoni kaasamist juba esimeses etapis.

Koolitajate valimise etapis viitas Vabaühenduste Liit olukorrale, et Liidriprogramm peaks baseeruma kompetentsimudelile, mis on välja töötamisel ja lisaks programmi sisu koostada eksperdi abil. Autor on ettepanekuga nõus ja näeb siin lahendusena luua Liidriprogrammi teenusekontseptsioon paindlik. See võimaldab programmi jooksvalt sisse viia muudatusi ilma, et kogu programmi oleks vaja ümber muuta. Siinjuures on oluline paindlikkus koolitusteemade, koolitusmeetodite ja koolitajate valimine. Vabaühenduste Liit tegi ettepaneku täiendada Mentorite valiku protsessi, mis oli esialgses teenusekontseptsioonis kirjeldamata. Autor viis sisse täiendused, tuues välja, mis on mentorite valiku protsessis olulised kriteeriumid ja milline on nende kriteeriumite osakaal lõpphinde kujunemisel.

Tabel 15. Teenuse potentsiaalse kasutaja ettepanekud teenusekontseptsiooni täiendusteks (autori koostatud)

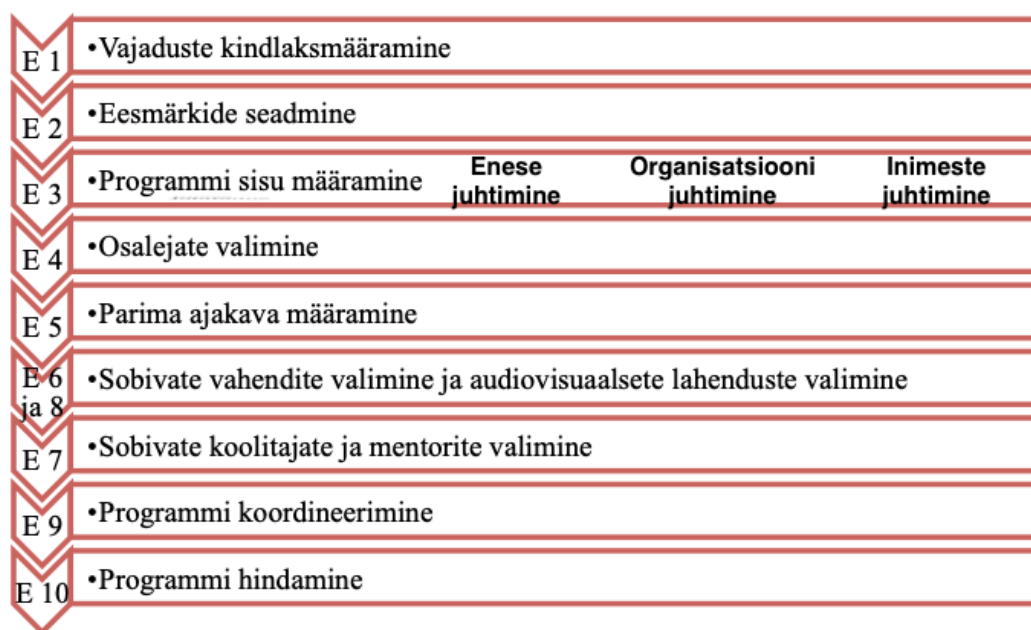
Teemaplokk	Ettepanek	Muudatus
Iseenda juhtimine ja arendamine	Inimõigused ja demokraatlikud väärtused on sobivam organisatsiooni juhtimise ja arendamise ploki teemasse	Kuna teema rõhk on enam inimese väärtushinnangutel kui protsesside juhtimisel, jätab autor muudatuse sisse viimata, kuid nendib sealjuures, et teema sobib olemuselt mõlemasse ploki
Tulevikujuhi areng ja perspektiiv	Iseenda ja inimeste väärtustamise ploki nimi ja sisu ei ole kooskõlas	Sõnastada teemaplokk "Tulevikujuhi areng ja perspektiiv", mis on sisule vastav

Kasutaja tagasisidena laekus kaks ettepanekut. Kssutaja tegi ettepaneku viia koolitusteema "Inimõigused ja demokraatlikud väärtused" iseenda juhtimise ja arendamise teemablokist organisatsiooni juhtimise ja arendamise ploki. Autor on seisukohal, et koolitusteema sobib mõlemasse blokki ja jätab muudatuse sisse viimata

põhjusel, et “Inimõigused ja demokraatlikud väärtused” teema on seotud eelkõige inimese väärtushinnangutega kui protsesside juhtimisega, mis on organisatsiooni juhtimise ja arendamise plokile iseloomulik.

Kasutaja teise ettepanekuna laekus tagasiside, et iseenda ja inimeste väärtustamise ploki nimi ja sisu ei ole omavahel kooskõlas. Iseenda ja inimeste väärtustamine on rohkem seotud esimese plokiga. Viimase ploki sisu on rohkem lõpetavad ja hindamistegevused. Autor on ettepanekuga nõus ja muutis ploki nime. Uus nimi “Tulevikujuhi areng ja perspektiiv” viitab asjaoludele, et viimases plokis antakse programmi läbinule tagasisidet, tema isiklikust arengust ja idee elujõulisusest ning lisaks soovitusi, mis võiks olla järgmised sammud, kus ennast ja oma ideed edasi arendada.

Alljärgnevalt teenusekontseptsioonion esitatud kokkuvõttev joonis teenusekontseptsiooni etappidest, kus on sisse viidud korraldaja ja potentsiaalse kasutaja tagasisidena laekunud sobivad täiendused. Teenusekontseptsioon on esitatud Kirkpatricku mudelile tuginedes. Kirkpatricku mudeli järgi koosneb koolitusprogrammi kavandamine kümnest etapist (vt joonis 13).



Joonis 13. Liidriprogrammi 10 etappi (autori koostatud)

Vajaduste kindlaksmääramise etapis on vabaühenduste Liit toonud välja probleemi laiemalt ja võimalikud põhjused (vt lk 54). Kuna laiemad probleemid jäävad käesoleva töö raamidest välja siis esitab autor probleemi kitsamalt, ehk arenguprogrammi kontekstis.

Probleemiks on asjaolu, et kolmandas sektoris puudub organisatsiooni juhtidel järelkasv. Selle üheks põhjuseks on üha kasvav konkurents talentide järele. Paljudel juhtudel puudub vabaühenduse juhil aeg, vahendid ja oskused, et koolitada endale mantlipärijat. Mitmetel juhtudel tuleb ette olukordi kus organisatsiooni asutaja ja selle juht on tegevusega emotsionaalselt nii seotud, et ei ole valmis juhtimist üle andma kellelegi teisele, seetõttu ei mõtle ka järelkasvu peale. Lähtudes tulevikujuhtide perspektiivist, ei ole turul sobivat arenguprogrammi, mis on suunatud Liidriprogrammi sihtgrupile.

Eesmärkide seadmise etapis on Vabaühenduste Liidu sõnastatud eesmärk on järgmine “Arenguprogrammi eesmärk on valmistada ette tulevasi liidreid, kes viiksid vabaühendused uuele tasemele.” Autor ei arutle eesmärgi sõnastuse ja sobivuse üle, kuna eesmärk on teenuse omaniku, Vabaühenduste Liidu, seada. Autor sõnastas teenusele kuus alaeesmärke, mis võimadavad luua mõju analüüsimise mudeli (vt. Lisa 9).

Programmi sisu määramise etapp hõlmab endas koolitusplokke ja teemasid. Teenuse esialgse prototüübi programmi sisu on välja toodud 2.1 peatükis. Programmi sisu koostamisel on heaks aluseks vabaühenduse juhi kompetentsimudeli määratlemine, mis magistritöö koostamise ajal on Vabaühenduste Liidu poolt välja töötamisel, ja eksperdi kaasamine koolitusteemade valikul. Autor toob siinkohal välja programmi põhiteemad teemaplokkide kaupa, teeb omapoolsed ettepanekud ja põhjendab mis on ettepaneku eesmärk. Autor ei käsitle kõiki teenuse esialgses prototüübis esitatud koolitusteemasid, vaid keskendub nendele, mis langevad kokku kasutaja intervjuude tulemusena kõige enam esile toodud arenguvajadustega.

Tabel 16. Iseenda juhtimine ja arendamine teemaploki kirjeldus (autori koostatud)

Iseenda juhtimine ja arendamine	Õppemeetodid ja teemad	Eesmärk
Inimõigused ja demokraatlikud väärtused	Osalejale antakse materjal tutvumiseks enne koolitust. Koolitus toimub diskussiooni ja kaasuse analüüsi meetoditele tuginedes.	Osaleja saab läbi diskussiooni laiemalt arusaama teemast ja kaasuse analüüsi abil oskab teemat eluliste olukordadega seostada
Enesejuhtimine:		
- eneseteadlikkus	Eneseteadlikkuse arendamiseks koostab osaleja enesearengu kava, mille kooskõlastab mentoriga. Edasine eneseteadlikkuse analüüs toimub läbi refleksiooni, koviesiooni ja mentorsessioonide.	Osaleja oskab teadlikult jälgida ja objektiivselt analüüsida oma mõttemustreid ja käitumist ning viia sisse kohandused, kus vaja
- avatus	Osaleja jälgib enesearengu kava raames oma meelestatust uute olukordade ja ideede suhtes igapäevaelus. Arengu analüüs toimub läbi refleksiooni, koviesiooni ja mentorsessioonide.	Osaleja õpib olema avatud ning mitte andma subjektiivseid hinnanguid uutele ideedele ja olukordadele.
- ajaplaneerimine	Osaleja loob oma idee või tegevuse realiseerimiseks ajakava. Lisaks kasutab erinevaid ajaplaneerimise meetodeid päevade ja nädalate tegevuste planeerimiseks.	Osaleja oskab ennast juhtida ja planeerida oma tegevusi objektiivses ajaraamis.
Kõneisikuks olemine	Osaleja omandab avaliku esinemise põhitõed ja meetodid koolitusel. Hiljem rakendab neid oskuseid teadlikult oma igapäevatoos ja/või uue idee tutvustamisel.	Osaleja teab avaliku esinemise aluspõhimõtted ja on avaliku esinemise tehnikaid rakendades omandanud uusi kogemusi.

Eelmine tabel andis ülevaate iseenda juhtimiseks ja arendamiseks vajalikest teemadest ja mis nende koolitusteemade läbimise eesmärk on. Enesejuhtimine on esimene teemaplokk, kuna võib väita, et kui inimene ei suuda ennast juhtida, ei suuda ta ka teisi juhtida. Enesejuhtimise oskuste olulisust käsitleb ka käesoleva magistritöö 1.1 alapunkt, kus erinevate uuringute raames on kinnitust leidnud enesejuhtimise olulisus. Edasi vaatame inimeste juhtimise ja arendamise teemaplokki.

Tabel 17. Inimeste juhtimise ja arendamise teemaploki kirjeldus (autori koostatud)

Inimeste juhtimine ja arendamine	Õppemeetodid ja teemad	Eesmärk
Meeskonna juhtimine:		
- grupiprotsessid	Osalejad saavad ülevaate grupiprotsesside teooriast. Osalejad teevad, vaatleja osavõtul meeskonnatööd etteantud ülesande lahendamisel. Hiljem analüüsitakse kuidas toimusid grupiprotsessid meeskonnas.	Osaleja mõistab grupiprotsesside teoreetilisi lähtekohti ja omandab esmase kogemuse grupiprotsesside toimimise analüüsimisest.
- konfliktide lahendamine ja läbirääkimised	Osaleja omandab koolitusel läbi kaasuse analüüsi ja diskussiooni konfliktijuhtimise teoreetilised lähetekohad. Rakendab teadlikult teoreetilisi teadmisi igapäevatoos. Sobiv meetod päeviku pidamine ja refleksioon.	Osaleja oskab konfliktis olukorras käituda, seda juhtida ning läbirääkimiste tulemusel saavutada kokkulepe olukorra lahendamiseks.
- motiveerimine ja kaasamine	Pärast koolituse läbimist, tegeleb osaleja motiveerimis- ja kaasamisotkuse arendamiseks oma tööalase meeskonna motiveerimisega süsteemselt. Kui meeskonda pole siis vabatahtlike leidmise, motiveerimise ja kaasamisega oma idee elluviimiseks.	Osaleja on omandanud teoreetilised teadmised ja praktilised kogemused, kuidas inimesi motiveerida ja kaasata
- meeskonnatöö korraldus	Osaleja omandab koolitusel teoreetilised teadmised meeskonnatöö korraldusest. Osaleja rakendab omandatud teadmisi programmi jooksul meeskonna juhtimisel või kolleegide/vabatahtlikega ühist projekti ellu viies.	Osaleja on omandanud teadmised kuidas panna meeskond koos töötama ja jagada meeskonnas rollid vastavalt meeskonnaliikmete pädevusele.
Muutuste ja innovatsiooni juhtimine	Osaleja omandab koolitusel teoreetilised teadmised ja kasutab neid teadmisi igapäevatoos muudatuste sisseviimiseks ja uute lahenduste juurutamiseks.	Osaleja omandab teadmised kuidas muudatuste sisse viimist planeerida ja ellu viia.

Inimeste juhtimine ja arendamine on mahukas teemablokk, kus koolitustel omandatud teoreetilised teadmised peaksid programmi jooksul leidma rakendust osaleja töös või oma idee välja töötamisel ning selle ellu viimisel. Kui enesejuhtimist saab iseseisvalt analüüsida ja mentoriga arutada, siis meeskonna juhtimise oskuste arengut saab lisaks eneseanalüüsile ja mentoriga arutamisele analüüsida, küsides tagasisidet meeskonnalt keda juhatakse. Siinjuures on oluline, et programmis osaleja, kes on meeskonna juht jääks tagasisidele avatuks ja mõistaks, et tagasiside eesmärk on pakkuda talle võimalust

enda juhtimisoskuseid arendada. Kolmas teemablokk on organisatsiooni juhtimine ja arendamine, mis koosneb neljast koolitusteemast (vt. tabel 18).

Tabel 18. Organisatsiooni juhtimise ja arendamise teemaploki kirjeldus (autori koostatud)

Organisatsiooni juhtimine ja arendamine	Õppemeetodid ja teemad	Eesmärk
Hea valitsemine, legitiimsus, läbipaistvus, vastutus	Osalejale antakse materjal tutvumiseks enne koolitust. Koolitus toimub diskussioonile ja kaasuse analüüsile tuginedes. Kohustuslikuks lugemiseks, Hea valitsemine käsiraamat.	Osaleja saab läbi diskussiooni laiemalt arusaama teemast ja kaasuse analüüsi abil oskab teemat eluliste olukordadega seostada.
Sotsiaalne ettevõtlus	Osaleja omandab üldteadmised sotsiaalsest ettevõtlusest.	Osaleja mõistab oma organisatsiooni ärimudelit ja oskab organisatsiooni tegevusega omatulu teenida
Ressursside juhtimine	Osaleja omandab koolitusel läbi kaasuse analüüsi ja diskussiooni teoreetilised teadmised. Praktiliselt kasutab teadmisi leidmaks oma igapäevatööle, ideele rahastuse ja partnerid.	Osaleja oskab koostada eelarvet, finantsprognoose ja taotlusprojekti organisatsiooni tegevuse rahastamiseks. Osaleja oskab leida ja kaasata sobivad partnerid.
Organisatsiooni arenguvajaduste hindamine	Osaleja saab koolitusel tööriistad organisatsioonis diagnostika läbiviimiseks ja teadmised kuidas organisatsiooni strateegiat välja töötada. Kohustuslikuks lugemiseks Organisatsiooni arendamine käsiraamat.	Osaleja loob teoreetilise teadmise baasil (huvikaitse)strateegia, luues seeläbi vundamendi oma asutuse tegevusele või uuele ideele.

Kolmas teemablokk on seotud ideega või projektiga, mis oli programmi kandideerimise üheks aluseks. Osaleja arendab oma ideed või konkreetset projekti programmi jooksul, tuginedes õpitule. Läbides organisatsiooni juhtimise ja arendamise koolitused täiendab osaleja järjepidevalt oma ideed, hindab selle arenguvajadusi ning lõpuks töötab välja strateegia idee ellu rakendamiseks. Programmi jooksul välja töötatud tegevuskava ja strateegiat esitleb ja kaitseb programmis osaleja programmi lõpus ekspertkomisjonile (vt. tabel 19).

Tabel 19 Iseenda ja inimeste väärtustamise arengutegevuste ettepanekud (autori koostatud)

Iseenda ja inimeste väärtustamine	Õppemeetodid ja teemad	Eesmärk
Portfooliode koostamine, esitamine	Osaleja esitab oma organisatsioonis või idee baasil ellu viidud tegevused ja nende tulemused.	Hinnata programmis osaleja programmi jooksul õpitu ja praktiseeritu tulemuslikkust.
Mentorite tagasiside	Mentorid annavad tagasisidet, mis on nende hinnangul olnud osaleja areng ja mis on nende soovitusel osaleja edasiseks isiklikuks arenguks.	Objektiivne tagasiside programmis osalejale ja tulemuste esitlemine hindajatele.
Hindamistegevused	Hinnatakse, osaleja panust kogu programmi. Teemavaldkondade kaupa eraldi. Osaleja esitatud portfooliot ja tegevuskava.	Anda osalejale tagasisidet, tema tegevuste tulemusest. Osaleja tugevustest ja arendamisvõimalustest.

Neljas teemaplokk on seotud programmi lõpetamisega, kus osaleja esitleb oma idee või projekti elluviimiseks loodud tegevuskava. Osalejale annab tagasisidet mentor tema arengust programmi jooksul, mis on osaleja tugevad küljed ja mis on omadused mida võiks järgmisena arendada ning tegevused, mida teha seoses idee või projektiga. Pärast esitlusi hindab ja annab tagasisidet ekspertkomisjon.

Osalejate valimise etapp. Ühte programmi valitakse maksimaalselt 10 osalejat. Liidriprogrammi teenuse üks kasutajagrupp on tänased vabahenduses töötavad inimesed kellel on potentsiaal võtta tulevikus üle organisatsiooni juhtimine. Teine sihtgrupp on aktiivne inimene kellel on idee mida ta soovib vabahendust asutades ja juhtides ellu viia. Liidriprogrammis osalejale ei pea olema kogemust juhtimises kuid see on eeliseks programmi sisenemisel. Liidriprogramm ei ole suunatud täna juhina tegutsevatele inimestele.

Osalejate valimine on mitmeetapiline.

- Esimese sammuna esitab osaleja kandideerimisavalduse ja motivatsioonikirja, kus ta põhjendab, miks ta soovib programmis osaleda, kuidas programmi tulemused panustavad tema kui tulevase liidri arengusse;
- Pärast avalduste laekumist valivad ekspertkomisjoni liikmed, välja maksimaalselt 40 taotlust. Ekspertkomisjon koosneb valdkonna praktikutest. Ekspertkomisjoni liikmeid leiab Vabariiklaste Liidu nõukogust, Heateo SA nõukogust ja kolmandas sektoris tegutsevatest vabariiklastest;
- Välja valitud taotluseid hinnatakse ekspertkomisjoni poolt ja nendest valitakse välja 20 kandideerijat, kes kutsutakse intervjuule. Intervjuu eesmärk on mõista kandideerija motivatsiooni, isikuomadusi ja potentsiaali programmi maksimaalselt panustama;
- Pärast intervjuud antakse igale osalejale iseseisev ülesanne, milleks on juhtimisalase kaasuse analüüs. Kandideerija töötab materjali läbi ja esitab omapoolse nägemuse kuidas tema olukorras käituks ja mida tema teeks;
- Intervjuude ja kaasuse analüüsi baasil valib komisjon välja 10 kandideerijat, kes programmi vastu võetakse.

Parima ajakava määramise etapp. Teenuse prototüübis on planeeritud programmi kestvuseks 12 kuud. Siinkohal toob autor välja üldise programmi ajaraami, tegevustest tuleb detasisemalt juttu programmi koordineerimise etapis. Autor teeb ettepaneku järgneva üldise ajakavaks. Programmiga seotud tegevuste kogukestvus 14 kuud. Esimesel kahel kuul toimub programmi kommunikatsioon ja turundus. Järgneval kuul toimub kandideerijate hindamine ja programmi valimine. Alates kolmandast kuust toimuvad programmis osalejatega sisutegevused, mis kestab kokku 12 kuud. Viimasel kuul hinnatakse osalejaid, teostatakse üldised projekti lõpetamisega seotud tegevused ja vormistatakse projekti lõpparuanne.

Tabel 20. Liidriprogrammi ühe koolitustsükli ajakava (autori koostatud)

Ajaline kestvus	Tegevus
1-2 kuu	Programmi kommunikatsioon ja turundus
3 kuu	kandideerijate hindamine ja programmi valimine
3-13 kuu	programmis osalejatega sisutegevused
14 kuu	osalejate hindamine, projekti lõpetamisega seotud tegevused ja projekti lõpparuanne

Sobivate vahendite ja audiovisuaalsete lahenduste valimise etapp. Selles etapis toob autor välja teenuse prototüübis esitatud info ja teeb mõned täiendused. Kuna audiovisuaalsed lahendused on tänapäeval laialt levinud, siis autor seda teemat eraldi etapina välja ei too ja käsitleb etappi lühidalt käesolevas punktis.

Teenuse korraldamiseks ette nähtud kogueelarve on 200 000 €, mis jaguneb 2 aasta, ehk kahe Liidriprogrammi lennu peale. Liidriprogrammi kululiigid on: personalikulu, koolitajate teenustasud, mentorite tasud, koolituse hindamise ja mõjuanalüüsiga seotud kulud. Programmi tegevuste ja tulemuste kommunikatsiooniga seotud kulud.

Liidriprogrammi korraldamiseks vajalik ressurss:

- koolitusvahendid (projektor, arvuti, pabertahvel, kõlarid, markerid, printer koolitusmaterjalide printimiseks jms);
- koolitusruumid;
- Toitlustus koolitustel.

Koolitusvahendid on valdavalt olemas renditud koolitusruumides ja mitmel juhul ka koolitajal endal. Tehnilised vahendid on Vabaühenduste Liidul olemas. Lisaks on võimalik kasutada Telliskivi loomelinnaku koolitusruume “Sõna” ja “Vägi.” Liidriprogrammi elluviimiseks on ette nähtud koordinaatori ametikoht. Töökoormus seoses liidriprogrammiga 0,7 kohta. Koordinaator tegeleb lisaks tellimuskoolitus teenusega koormusega 0,3 töökohta. Programmi koordinaator tegeleb programmi üleüldise juhtimisega. Juhataja vastutab programmi rakendumise eest. Lisaks koordinaatorile panustab teenuse korraldusse vähemas mahus ka võrgustike koordinaator inimene 0,1 kohta. Liidriprogrammi seotakse erinevad koolitajad, mentorid ja koostööpartnerid, kelle teenust ostetakse sisse eelnevalt kokkulepitud

tingimuste (pakkumus, hinnakiri, koostöökokkulepe, hea tahte avaldus vms.) alusel. Lisaks on vaja luua osalejate programmi valimiseks ja programmi lõppedes hindamise läbiviimiseks ekspertkomisjoni, mis koosneks valdkonna praktikutest. Ekspertkomisjoni liikmeid leiab Vabaühenduste Liidu nõukogust, Heateo SA nõukogust ja kolmandas sektoris tegutsevatest vabaühendustest. Soovituslikult võiks hindamiskomisjoni kuuluda samad liikmed, kes hindasid osalejate programmi valimist.

Sobivate koolitajate ja mentorite valimise etapp. Koolitajate valimine toimub läbi lihthanke, kus koolitaja pakub välja omapoolse nägemuse, kuidas ja milliste koolitusmeetoditega ta vastava teema läbi viib. Pakkuja esitab oma varasema kogemuse sarnaste koolituste läbiviimisel, koolituse päevakava, koolituse käigus tehtavad tegevused, õpiväljundid, maksumuse ja muu, mis on koolituse osutamiseks oluline. Lihthanke hindamise aluseks on välja pakutud koolituse koolitusmeetodid (eeldus on, et tegemist on aktiivmeetoditega) mis on välja toodud koolituse päevakavas. Koolituse päevakava sobivus õpiväljunditega moodustab 50% koondhindest, koolituse läbiviimise hind 25% koondhindest (odavaim hind saab kõrgeima punktiskoori), koolitaja kogemus 25% koondhindest (koolitaja peaks viimase kahe aasta jooksul olema läbi viinud vähemalt kolm sarnast koolitust).

Autor lisab selle punkti alla ka mentorid. Mentorid valitakse lihthanke teel. Programmis osalejate mentorid esitavad oma juhtimis- ja juhendamisalase kogemuse. Oma nägemuse, kuidas nad näevad, milline peaks olema mentorlusprotsess Liidriprogrammi kontekstis. Milline on nende arusaam efektiivsest mentordamisest, mis on selle eeldused, tegevused ja väljundid. Kui mentor osutab teenust rahaliselt siis ka teenuse tunni või mõne muu kokku lepitava ühiku hind. Hinnatakse mentori kogemust mis moodustab 40% koondhindest. Mentori kirjeldus efektiivsest mentordamisest ja mentorlusprotsessist mis moodustab 40% koondhindest ja teenuse hind mis moodustab 20% koondhindest.

Eelviimane samm on programmi koordineerimine. Siin punktis käsitleb autor tegevust projektijuhtimise täideviimise etapist lähtudes, mis on neljaetapilisest projektijuhtimise põhimõtetest kolmas. Projektijuhtimise neli etappi on planeerimine, valmistumine, täideviimine ja lõpetamine. (Jälle 2010, lk 19)

Aastane programm kokkuvõtvalt:

- 10 osalejat;
- Osaleja eelhindamine ja juhitudübi määramine (valitud koostööpartner);
- 10 teemapõhist koolituspäeva (1 koolituspäev kuus);
- 10 koovisiooni kohtumist ja osaleja korraldatud sündmust;
- Mentorlus ja praktiline töö koolituste ja kovisioonide vahel;
- Iseseisev portfoolio koostamine (refleksioon);
- Järelhindamine (valitud koostööpartner);
- Mõju hindamine (Vabariiklaste Liit või valitud koostööpartner).

Projekti täideviimine algab programmi kommunikatsiooniga sihtgrupile ja laiemale üldsusele. Sõlmitakse eelkõigile koolitajatega, mentoritega, osaleja juhitudübi kaardistava teenuse osutajaga. Pannakse paika esmane koolituste toimumisaegade ja -kohtade plaan. Järgmise sammuna toimub kandidaatidest osalejate valimine programmi ja nende juhitudübi kaardistamine. Osalejate valiku detailset protsessi vaata neljandast, osalejate valimine, etapist.

Kui programmi pääsenud on valitud siis järgmine samm on osalejatele individuaalse Liidriprogramm väljatöötamine. Liidriprogramm koosneb koolituspaketist kõigile (10 koolitust). Igale osalejale määratakse mentor tema juhitudübi, organisatsiooni eripärast mille liidriks osaleja võib saada ja/või tema ideest, millega ta Liidriprogrammi kandideeris. Koolituste ülesehitus põhineb aktiivmeetoditel ja lihthanke teel valitud koolituspakkumustel (vt punkti sobivate koolitajate ja mentorite leidmine). Igale koolitusteamale korraldatakse eraldi lihthane, et leida sobib koolitusmeeskond. Programmi vältel kavandab ja viib osaleja läbi oma töökoha baasil konkreetse projekti või töötab välja ja viib ellu programmi sisenemise idee.

Juhtidele suunatud arenguprogrammi korraldajatega läbi viidud intervjuude põhjal oli Riigikantselei läbiviidaval Tulevikutalentide programmil väga hea lahendus, kuidas koolituspäevad oleks eelkõigile praktilised. Sellest praktikast lähtub ka autor järgmises ettepanekus. Koolitusteamadega seotud teoreetiline osa jääb osalejatele iseseisvaks lugemiseks enne koolitust. Koormuse vähendamiseks võimaldatakse osalejatel teooria

materjal jagada omavahel osadeks ja esitada üksteisele nn raamatuklubi meetodil näiteks kovisioonide kohtumiste raames. Valik jääb osalejate enda teha ja raamatuklubi nende enda organiseerida. See on praktiline meetod õpetamiseks neile algatusvõimet ja organiseerimist.

Esimene kovisiooni kohtumine on juhendatud, edasised kovisiooni kohtumised korraldavad programmis osalejad omal initsiatiivil. Kokku 10 kovisiooni kohtumist kümne kuu vältel. Esimesel kohtumisel pannakse paika kovisiooni reeglid ja sõlmitakse omavahelised kokkulepped kovisiooni sessioonideks. Soovituslikult määratakse igal kovisiooni kohtumisel vastutav, kes organiseerib järgmise kohtumise. Kovisiooni kohtumise kestvus on keskmiselt kaks tundi, soovi ja vajaduse korral pikem. Osalejate initsiatiivi ja kogemuse kasvatamiseks organiseerib iga osaleja ühe grupi ühistegevuse. Tegevuse valib organiseerija. Näiteks võib korraldatav tegevus olla osaleja töökohta külastamine, organisatsioonist ja selle tegevusest ülevaate saamine või osaleja idee arendamine ajurünnakuna, alternatiivsete stsenaariumite välja töötamine vms. meetodiga. Ühistegevuse korraldamine on hea ühendada kovisiooni kohtumisega. Grupi ühistegevus toimub korra kuus ja kestab vähemalt kaks tundi.

Programmis osalejale pakutakse mentor vastavalt osaleja juhitüübile ja arendatavale ideele või projektile. Esimesel mentorlussesioonil pannakse paika eesmärgid, mida soovitakse mentorlussesioonide lõpuks saavutada ja lepatakse kokku mentorsuhte reeglid. Mentrolussesioonide sisu oleneb suuresti püstitatud eesmärkidest ja osaleja tegevuses päevakajastest temadest. Mentorlussesioon kestab keskmiselt 60 minutit. Ühe osaleja jaoks on ette nähtud maksimaalselt 16 tundi mentorlust. Mentori ja mentee omavahelisel kokkuleppel võivad nad kohtumiste arvu suurendada. Mentorlussesioonide sagedus on keskmiselt kaks korda kuus. Viimastel kuudel kord kuus. Osalejatele võimaldatakse minna töövarjuks valitud vabaihenduste juhtidele. Töövarjutamise eesmärk on anda osalejale ülevaade juhi tööpäevast ja saada juhilt vahetult mõtteid, mentordamist ja ideid kuidas juhtimisküsimusi lahendada. Töövarju päev kestab ühe tööpäeva (8 tundi) ja igale osalejale võimaldatakse kolm töövarju päeva programmi perioodi jooksul.

Programmi koordinaator tegeleb eelkõige koolituste ja töövarjutamiste koordineerimisega. Mentorlussessioonid, kovisioonid ja grupi ühistegevused jäävad osalejate korraldada. Koordinaator jälgib neid tegevusi ja vajadusel sekkub. Kuna kogu programm on mahukas ja kõigil osalejatel ei pruugi olla piisavalt aega programm täies mahus läbida, siis on programm paindlik ja võimaldab teha valikuid. Programmi läbimiseks peavad osalejad võtma osa vähemalt 8 koolitusest, 1 töövarju päevast, 5 mentorlussessioonist ja 7 kovisioonist.

Programmi hindamise etapp. Osalejate ja nende tegevuse hindamisest käsitles autor programmi sisu määramise etapis. Käesolevas etapis keskendub autor programmi mõju analüüsile lähtudes Kirkpatricku taksonoomiast. Autor kordab siinjuures üle Kirkpatricku mudeli neli taset:

- Tase 1. Reaktsioon - mida osalejad programmist arvavad;
- Tase 2. Õppimine - muutused teadmistes, oskustes või suhtumises;
- Tase 3. Käitumine - muutused töökohal, mis tulenevad programmist, et teha kindlaks, kas õpitut rakendatakse;
- Tase 4. Tulemused - koolitusprogrammi panuse põhiline osa.

Lisaks teenusekontseptsioonile õnnestus välja töötada ka teenuse hindamise mudel. Autor töötas välja teenuse kuus alaeesmärki teenuse mõõtmiseks. Teenuse omaniku, Vabaühenduste Liidu, poolt sõnastatud eesmärk on välja toodud etapis kaks "Eesmärkide seadmine." Iga eesmärgi hindamiseks on mitu meetodit, millel igal aastal oma mõõdik (vt lisa 9). Järgnevalt antakse lühike ülevaade Liidriprogrammi mõju hindamise meetoditest Kirkpatricku taksonoomia tasemetega kaupa vt. Allolev tabel 21.

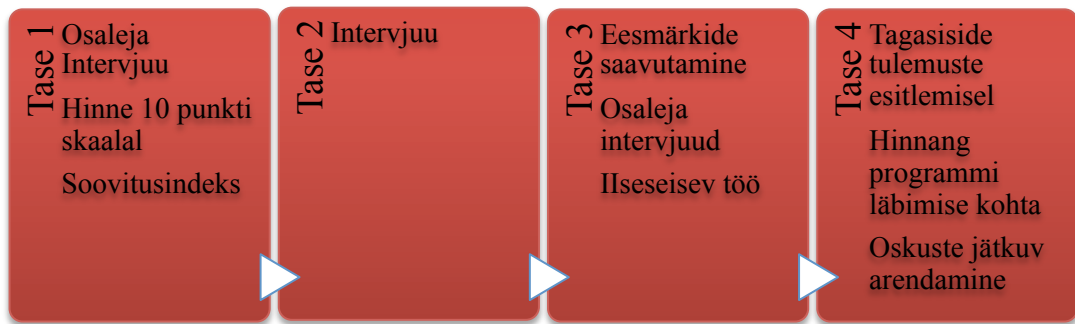


Figure 14 Liidriprogrammi hindamine Kirkpatricku taksonoomia etappide kaupa (autori koostatud)

Hindamise mudel koosneb kombineeritud hindamise meetoditest. Kasutatakse nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid meetodeid. Osalejalt küsitakse lühidalt tagasisidet peale iga koolitust. Koolitajad hindavad koolitajaid, mentoreid, koolituse sisu jms 10 punkti skaalal. Küsitakse ka soovitusindeksit 10 punkti skaalal. Osalejatega viiakse läbi intervjuud, et selgitada välja, nende arvamus oma arengust. Jälgitakse kas osaleja saavutab arenguplaanis seatud eesmärgid. Hinnatakse osaleja iseseiseviad töid ja tema esitletud tulemusi programmi lõppedes.

Viimase osana vaadeldakse ressursse, mida on teenuse pakkumiseks vaja. Ressurssidena määratletakse siinkohal aeg, finantsvahendid, inimesed. Ajaliselt käsitletakse ühte Liidriprogrammi lennu (14 kuud). Ühe lennu kulud on võrdväärsed teise lennu kuludega, kui esimese lennu järgselt ei viida sisse täiendusi.

Vabaühenduste Liidu juhataja on projekti tegevustega hõivatud keskmiselt 10 tundi kalendrikuus. Selline tundide arv ei võimalda tekitada 0,1 töökohta siis jääb programmi ajakulu üldjuhtimise ajakulusse. Juhataja tegeleb projektis eelkõige protsesside juhtimisega lähtudes projekti eesmärkidest ja eelarve jälgimisega. Liidriprogrammi koordinaatori töökoormus on 0,7 kohta, mis on 97 tundi ühes kalendrikuus. Koordinaatori palgakulu tööandjale on ühes kalendrikuus 2140,80 € täistöökooha eest ja projektiga seonduvalt 1498,56 €. Ühe programmi jooksul (14 kuud) on palgafond projektitegevuste eest kokku 20 979,84 €. Programmi koordinaator tegeleb programmi üldjuhtimisega. Lisaks koordinaatorile panustab teenuse korraldusse vähemas mahu ka võrgustike koordinaator inimene 0,1 kohta, mis on mis on 17 tundi ühes kalendrikuus.

Võrgustike koordinaatori palgakulu tööandjale on ühes kalendrikuus 2140,80 € täistöökooha eest ja projektiga seonduvalt 214,08 €. Ühe programmi jooksul (14 kuud) on palgafond projektitegevuste eest kokku 2997,12 €. Võrgustike koordinaator tugib Liidriprogrammi koordinaatori tegevusi, vastavalt kokku lepitud tööjaotusele.

Programmis osalejate juhitudübi määramiseks ostetakse sisse personali arendusbüroo teenust. Ühe teenuseühiku (üks hindamine) hind on 400 € + käibemaks. Kümne osaleja puhul kokku 4000 €. Programmis osalejate juhendamiseks ja juhioskuste arendamiseks on vajalik viis mentorit, kes igaüks saavad kaks menteed. Ühel mentoril kulub mentee peale kaks tundi kuus (tund mentorlussessiooniks ja tund sessiooni ettevalmistuseks ja sessioonijärgseks kokkuvõtteks mentori enda jaoks). Kahe menteelega kulub mentoril aega kokku neli tundi kuus. Kokku kulub mentoritel 10 menteelega kohtumiste peale 20 tundi kuus. Hinnaga 75 € tunnis on mentoritele kuluv summa 1500 € kuus. Kulu mentoritele 10 kuu juuksul on 15 000.

Tabel 21. Teenusekontseptsiooni ühe koolitustsükli kulukus (10 inimest, 14 kuud) (autori koostatud)

Kulu liik	ühiku hind €	ühik	summa kokku €
Liidriprogrammi koordinaatori palgakulu	1498,56	kuu	20979,84
võrgustike koordinaatori palgakulu	214,08	kuu	2997,12
personali arendusbüroo teenus	400	10	4000
Koolitaja töötasu	800	päev	8000
Mentorite töötasu	20	kuu	15000
Koolitusruumide rent	350	päev	3500
Toitlustus - Lõunad	88	10	880
Toitlustus - kohvipausid	60,5	10	605
Planeeritud kulud kokku			55961,96
Lisareservfond	10% planeeritud kuludest		5596,20
Kulud kokku			61558,16

Programmi teemapõhised koolitused ostetakse sisse. Ühe kaheksatunnise koolituspäeva hind, mis ei sisalda koolituskoha renti ja toitlustust on keskmiselt 800 € + käibemaks. Kokku 10 koolitust moodustab summaks 8000 € + käibemaks. Koolitajad valitakse

lihthanke teel. Lisaks on vajadus rentida koolitusruumid ning tellida toitlustus. Koolitusruumi rent on keskmiselt 350 € päev. Lõuna 8 € inimese kohta, hommikune kohvipaus 3 € inimese kohta ja pealelõunane kohvipaus 2,5 € inimese kohta. Kõikidele hindadele lisandub käibemaks. Koolitusruumidele kokku kulub 3500 €, lõunaainetele 880 € (10 osalejat + koolitaja) ja kohvipausidele kokku 605 € (10 osalejat + koolitaja).

Programmi lõppedes moodustatakse ekspertkomisjon, kes kuulab ja hindab osalejate valminud projekte. Eeldus on, et ekspertkomisjon annab oma panuse ilma selle eest tasu saamata. Eeldus on, et programmi jooksul on tarvis soetada väikevahendeid, selleks on ette nähtud projektile lisareserv fond, mis moodustab projekti planeeritud kuludele 10% lisareservi.

Käesolevas peatükis antud ülevaade Liidriprogrammi teenusekontseptsioonist tuginedes Kirkpatricku arenguprogrammi planeerimise struktuurile ja Kirkpatricku nelja-etapilisele mõju hindamise mudelile. Teenusekontseptsiooni tegevuste planeerimise aluseks oli Vabühenduste Liidu Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni prototüüp, trendianalüüsist selgunud arenguprogrammide kitsaskohad, Liidriprogrammi potentsiaalse teenuse kasutaja intervjuude tulemused, persoona ja empaatia kaart ning arenguprogrammide korraldajate intervjuude tulemused. Eelloetletud sisendite baasil töötas autor välja Liidriprogrammi teenuse kontseptsiooni, mis arvestab eelkõige kasutaja vajadusi ja arvestab sealjuures ka Liidriprogrammi korraldaja vajaduste ning piirangutega. Välja töötatud teenusekontseptsioon on paindlik erinevatele muutustele seoses koolitusteamade ja koolituste ülesehitustega. Samuti on paindlik ka mõju hindamise mudel. Autor tõi välja Kirkpatricku mudeli kõiki etappe arvestava analüüsi mudeli, kuid vajadusel on võimalik mudelit kohandada vastavalt programmi muutuvatele vajadustele. Käesoleva magistritöö piirang on teenuse tulemuslikkuse mõju hindamine, kuna see on pikaajaline protsess. Mõju hindamise mudeli sobivus on teema, mis tulevikku vaadates arendada.

KOKKUVÕTE

Vabaühenduste olulisust Eestis näitab eestkosteorganisatsioonide arvu ja mõjuvõimu kasv. Vabaühenduste rolli olulisuse kasvu kinnitab läbi viidud haldusreform ja riigi poolt ellu kutsutud sotsiaalse innovatsiooni rakkerühm. Kuna 2020. a vähenevad Euroopa Liidu toetused Eestile, on oluline kasvatada vabaühenduste jätkusuutlikkust organisatsiooni majandamisel ja omatulu teenimise võimekuse kasvatamisel. Magistritöö eesmärk oli välja töötada arenguprogrammi teenusekontseptsioon vabaühenduse tulevikujuhtidele.

Vabaühenduse juhtidele vajalike pädevuste väljaselgitamiseks uuris autor varasemalt läbi viidud uurimusi. Uurimistulemuste põhjal selgus, millised võiks olla vabaühenduse juhile vajalikud pädevused. Välja toodud liidriomadused põhinesid valdavalt kolmel kategoorial, milleks on liidri enese- ja inimeste juhtimise oskused ja organisatsiooni juhtimise oskused. Liidriprogrammi koostamise ja korraldamise teoreetilistest allikatest selgus, mis on vajalikud eeldused ja elemendid, mida peab arenguprogrammi planeerides arvestama. Liidriprogrammi hindamiseks valis autor teoreetilistele allikatele tuginedes Kirkpatricku arenguprogrammi kavandamise struktuuri ja väga levinud Kirkpatrick'i nelja-astmelise arenguprogrammi hindamise mudeli. Autor viis läbi erinevate teenuse disaini meetodikate analüüsi, selgitamaks välja Liidriprogrammi loomiseks sobilikud tööriistad, mis olid autoripoolse empiirilise osa tegevusprotsessi aluseks.

Tausta analüüsina vaadeldi Eestis olevate arenguprogrammide korraldust, ülesehitust ja probleematikat. Sobiva Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni loomiseks analüüsis autor Vabaühenduste Liidu dokumentatsiooni seoses Liidriprogrammiga andes lisaks ülevaate ka Vabaühenduste Liidu esialgsest teenuse prototüübist. Vabaühenduste Liidu

juhataja ja koordinaatoriga läbi viidud vestluse baasil kaardistas autor teenuse huvigrupid ja selle baasil töötas välja huvigruppide kaardi.

Autor viis läbi intervjuud teenuse potentsiaalsete kasutajatega ja arenguprogramme korraldavate organisatsioonidega. Uuringu tulemustest selgus, et teenuse potentsiaalsed kasutajad peavad olulisteks oskusteks mida arendada organisatsiooni strateegilist juhtimist, finantsjuhtimist, inimeste motiveerimist, konfliktijuhtimist, eneseteadlikkust, ajaplaneerimist jt. Arenguprogrammide korraldajate intervjuust selgus, et arenguprogrammide läbiviimise vajadus põhineb vajadusel juhtide kompetentse arendada, kuna vabaihenduste juhiks astutakse tihtilugu vajadusest, kuid puuduvad vajalikud juhtimisoskused.

Empiirilise osa viimases alapeatükis esitas autor parendatud teenusekontseptsiooni, tuginedes Kirkpatricku kümne etapilisele mudelile. Uue teenusekontseptsiooni sobivust hindas Vabaihenduste Liidu juhataja ja Liidriprogrammi koordinaator ning teenuse potentsiaalne kasutaja. Laekunud tagasiside alusel viis autor sisse vormilisi, sõnalisi ja sisulisi parandusi. Autor töötas välja Liidriprogrammi teenuse kontseptsiooni, mis arvestab kasutaja vajadusi ja arvestab sealjuures ka Liidriprogrammi korraldaja vajaduste ning piirangutega. Välja töötatud teenusekontseptsioon on paindlik erinevatele muutustele seoses koolitusteamade ja koolituste ülesehitustega. Lisaks teenusekontseptsioonile töötas autor välja teenuse mõju hindamise mudeli.

Käesoleva töö tulemusena valminud teenusekontseptsioon ja mõju hindamise mudel on heaks aluseks liidriprogrammi rakendamisel. Autori hinnangul on täidetud sissejuhatuses püstitatud uurimisülesanded ja töö eesmärk.

VIIDATUD ALLIKAD

A Medium Corporation. Mintzberg Model: 10 Different Roles of a Successful Manager.

Retrieved from: <https://medium.com/taskworld-blog/mintzberg-model-10-different-roles-of-a-successful-manager-77f9d87b773c>

Adair, J. (2010). Tõhusa mõtlemise strateegiad. Tallinn: Äripäev.

Allio, R.J. (2008). In the crucible: Robert J. Thomas explains how leaders learn. *Strategy & Leadership, Vol. 36 Issue: 5, pp.4-8.*

Arujõe, B (2016). *Vabaihenduste arenguprogramm kui sekkumine Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku näitel.* (Lõputöö). Taru Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut.

Bakhshi,H. Downing, J. Osborne, M. Schneider,P. 2017. THE FUTURE OF SKILLS EMPLOYMENT IN 2030. Pearson and Nesta.

Baustad I, Sörsveen Ä, (2009), Juhtimise argipäev. Tallinn: TEA kirjastus.

Belasco, J, A. Stayer, R, C. (2000). Piisoni lend. Tallinn: Goldratt Baltic Network.

Comte, L., McClelland, B. (2017). An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme. *Leadership in Health Services, Vol. 30 Issue: 3, pp.309-329.*

Design Council. (2012). Design methods for developing services. Retrieved from: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf

Eesti Õigekeelsussõnaraamat. Oskus. Loetud aadressil: <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=oskus&F=M>

Eesti Õigekeelsussõnaraamat. Võime. Loetud aadressil: <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=v%C3%B5ime&F=M>

Eesti Vabaharidusliit. Juhtide õppekava. Loetud aadressil: http://www.vabaharidus.ee/public/files/programm/juhtide_kursuse_oppekava_201

1.pdf

- Ganina, S. (2019). Enesejuhtimist toetav uurimistööde juhendamise mudel. Loetud aadressil: https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2019/02/06_ganina.pdf
- Gordon, T. (2003). Tõhus juht. Tallinn: Väike Vanker OÜ
- Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition. Kirjastus: Wiley.
- Gross, M. (2011). Meetodid täiskasvanu koolituses. Loetud aadressil: https://issuu.com/marin_gross/docs/meetodid-raamat1
- Hango, L. Hango, E. Juhendamisoskuste koolituse materjal. Loetud aadressil:
- Harvard Business School Publishing. (2010). Projektijuhtimine. Tartu: Paar OÜ.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2010) Uuri ja kirjuta. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Hollins, B. Shinkins, S. (2006) Managing Service Operations: Design and Implementation 1st Edition. SAGE Publications Ltd; 1 edition.
<http://media.voog.com/0000/0038/3296/files/Koolituse%20materjal.pdf>
- Ilves, I. (2017). *Õppemeetodite valiku põhimõtted ja nende kasutamine erineva tasemega õppegruppide juhendamisel õpetajate enda hinnangul ühe kutseõppeasutuse näitel.* (Lõputöö). Tartu Ülikool. Haridusteaduste instituut.
- Jalak, K. (2010). Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäev.
- Kacjan, B. Jazbec, S. (2017). Lahknev ja süsteemitu pädevuse mõiste kasutamine Euroopa haridussüsteemide õppekavades ja muudes dokumentides – aplikatiivse mõistemääratluse katse. Loetud aadressil:
http://www.imteam4.eu/files/EST/Kompetentsid_p%C3%A4devused_2_EST_toi_m.pdf
- Kallas, E. (2015) Loovustehnikad. Tartu: Ecopront AS.
- Karjus, P. (2003). Strateegia audit: läbimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn: Estonian Business School.
- Karm, M. (2013). Õppemeetodid kõrgkoolis. Sihtasutus Archimedes. Loetud aadressil: <https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/oppemeetodid.pdf>
- Kearns, K.P., Livingston, J., Scherer, S., McShane, L. (2015). Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. *Leadership & Organization Development*

Journal, Vol. 36 Issue: 6, pp.712-727.

Kidron, A. (2008). Äripsühholoogia. Tallinn: Mondo.

King, E., Nesbit, P. (2015). Collusion with denial: leadership development and its evaluation. *Journal of Management Development, Vol. 34 Issue: 2, pp.134-152.*

Kirkpatrick, D. L. Kirkpatrick, J.D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Klaar, J, M. (2016) Kuidas tootest rohkem kasu lõigata. Tallinn: Eesti Disainikeskus.

Kutseregister. Kompetentsid: Koolituste korraldamine. Loetud aadressil:
<https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Kompetentsid/vaata/10536282>

Landsberg, M. (2003). Juhendamise kunst. Tallinn: Varrak.

Landsberg, M. (2003). Motiveerimise kunst. Tallinn: Varrak.

Leimann, J. Skärvad, P.H. Teder, J. (2003). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.

Lokko, M. (2013). *Refleksioon algajate õpetajate õpetamislugudes.* (Lõputöö). Tartu Ülikool. Haridusteaduste instituut.

Magretta, J. (2003). Mis on juhtimine. Tallinn: Pegasus kirjastus.

Maine, B (2017) Learning Pyramide. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/figure/Learning-Pyramid-Adapted-from-National-Training-Laboratories-Bethel-Maine-USA_fig1_317267917

Männikus, G (2016). *Eesti Sotsiaalettevõtluse Tugisüsteemi Kohandamine Toetusvajadusele.* (Lõputöö). Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž.

McDermott, A., Kidney, R., Flood, P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Issue: 4, pp.358-378.*

McMurray, A.J., Islam, M., Sarros, J.C., Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Issue: 6, pp.522-549*

Meaklim, T., Sims, J. (2011). Leading Powerful Partnerships — a new model of public sector leadership development. *International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 7 Issue: 1, pp.21-31.*

Megheirkouni, M. (2017). Leadership competencies: qualitative insight into non-profit sport organisations. *International Journal of Public Leadership, Vol. 13 Issue: 3,*

pp.166-181.

Mehrabani, S.E., Mohamad, N.A. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development, Vol. 34 Issue: 7, pp.821-853.*

Mind Tools Ltd. Mintzberg's Management Roles. Retrieved from:
<https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>

Mindtools homepage. Stakeholder Analysis. Retrieved from:
https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Moritz, S. (2005). Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln: Köln International School of Design. Retrieved from:
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign

NonProfit Action. Facts and Stats about NGOs Worldwide. Retrieved from:
<http://nonprofitaction.org/2015/09/facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>

Õpetajate Leht. (2016). Mis on sotsiaalsed pädevused ja kuidas neid õpetada? Loetud aadressil: <http://opleht.ee/2016/10/mis-on-sotsiaalsed-padevused-ja-kuidas-neid-opetada/>

OSKA Trendiülevaade “Töö ja Oskused 2025” Loetud aadressil:
<http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). Ärimudeli generatsioon. Eesti Rahvusraamatukogu.

Pärna, O. (2018) Töö ja töötamise tulevikust & ärivõimalustest muutuvas maailmas. Hiiumaa Arenguseminar 2018. Loetud aadressil:
<https://hiiumaaarenduskeskus.kovtp.ee/documents/687279/21728439/T%C3%B6%C3%B6%20ja+t%C3%B6%C3%B6tamise+tulevikust+%26+%C3%A4riv%C3%B5imalustest+muutuvas+maailmas+-+Ott+P%C3%A4rna.pdf/c2835c78-41f4-428f-95e2-86d45ca9e4d6>

Peeling, N. (2008). Hiilgav juht. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.

Posner, B.Z. (2015). An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Issue: 7, pp.885-898.*

Praxis. Arenguprogramm: vabaühenduste juhtidele. Loetud aadressil:
http://www.praxis.ee/tood/yhenduste_programm/

Praxis. Kas kodanikud ja vabaühendused võtavad avalike teenuste pakkumise üle? Loetud aadressil: <http://mottehommik.praxis.ee/tag/avalikud-teenused/>

- Quaglieri, P.L., Penney, S.H., Waldner, J. (2007). Developing future business and civic leaders: the Emerging Leaders Program. *Management Decision, Vol. 45 Issue: 10, pp.1685-1694.*
- Rajaleidja. Töömaailm, elukutsed. Loetud aadressil:
<http://www.rajaleidja.ee/toomaailm-elukutsed/>
- Riggio, R.E., Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 Issue: 2, pp.169-185.*
- Riigikantselei. Juhtimistalentide programm. Loetud aadressil:
<https://riigikantselei.ee/et/valitsuse-toetamine/juhtimistalentide-programm/programmi-ulesehitus>
- Romulus, M-L. (2014). *Eesti tarbijate hoiakud õhukeste plastkandekottide tasuta jagamise.* (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Issue: 3, pp.291-309.*
- Sihtasutus Kutsekoda. OSKA Trendiülevaade “Töö ja Oskused 2025” Loetud aadressil:
<http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>
- Siimberg, J. (2017) *Õppemeetodite kasutamine tartu ülikooli ühe õppekava näitel.* (Lõputöö). Tartu Ülikool. Haridusteaduste instituut.
- Siseministeerium. Kodanikuühiskonna arengukava 2015-2020. Loetud aadressil:
https://www.siseministeerium.ee/et/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/%0Akodanikuühiskonna_arengukava_2015_2020.pdf
- Siseministeerium. Üldandmed ja statistika. Loetud aadressil:
<https://www.siseministeerium.ee/et/eesmark-tegevused/kodanikuühiskond/uldandmed-ja-statistika>
- Sõerd, M-L. (2014). *Eesti vabaihenduste praktikad rahvusvaheliste projektide elluviimisel.* (Lõputöö). Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.
- Stid, D., Bradach, J. (2009). How visionary nonprofits leaders are learning to enhance management capabilities. *Strategy & Leadership, Vol. 37 Issue: 1, pp.35-40,*
- Tamkin, P. Yarnall, J. Kerrin, M. (2002) Kirkpatrick and Beyond: A review of models of training evaluation. Publisher: THE INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES. Retrieved from:

<https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf>

Tartu Ülikool. (2014). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Loetud aadressil: <http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus>

Teenusedisaini ajaveeb. Teenusevõimaluse avastamise etapis kasutatavad meetodid. Loetud aadressil: <http://teenusedisainist.blogspot.com/2012/02/teenusevoimaluse-avastamise-etapis.html>

Thach, E., Thompson, K.J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Issue: 4, pp.356-375.

Throgmorton, C., Mitchell, T., Morley, T., Snyder, M. (2016). Evaluating a physician leadership development program – a mixed methods approach. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 30 Issue: 3, pp.390-407.

Tõnismäe, E. Gern, H. (2008) Juhendamine ja mentorlus. Tallinn: Äripäev.

Tschimmel, K. Santos, J. Loyens, D. Jacinto, A. Monteiro, R. Valenca, M. (2015). Research Report D-Think. Publisher: Sersilito, Empresa Gráfica, Lda. Retrieved from: <https://www.efmd.org/projects-test?download=23:d-think-research-report>.

Türk, K. (2001). Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Üksvärav, R. (2010). Organisatsioon ja üksikisik. Tallinn: TEA kirjastus.

Vabaühenduste Liit. Liidriprogrammi teenusekontseptsiooni prototüüp. Vabaühenduste Liidu dokumentatsioon.

Vabaühenduste Liit. 2016. vabaühenduste elujõulisuse indeks-Eesti. Loetud aadressil: <http://heakodanik.ee/wp-content/uploads/2011/04/Estonia.pdf>

Vabaühenduste Liit. Tugevamad Vabaühendused. Loetud aadressil: <https://heakodanik.ee/tugevamad-vabauhendused/>

Vabaühenduste Liit. US AID 2017. Vabaühenduste elujõulisuse indeks Eestis. Loetud aadressil: <https://heakodanik.ee/vabauhenduste-elujoulisuse-indeks/>

Vabaühenduste Liit. Vabaühenduste liidu strateegia aastateks 2017–2020. Loetud aadressil: <https://heakodanik.ee/wp-content/uploads/2018/01/EMSLi-strateegiadokument-2020.pdf>

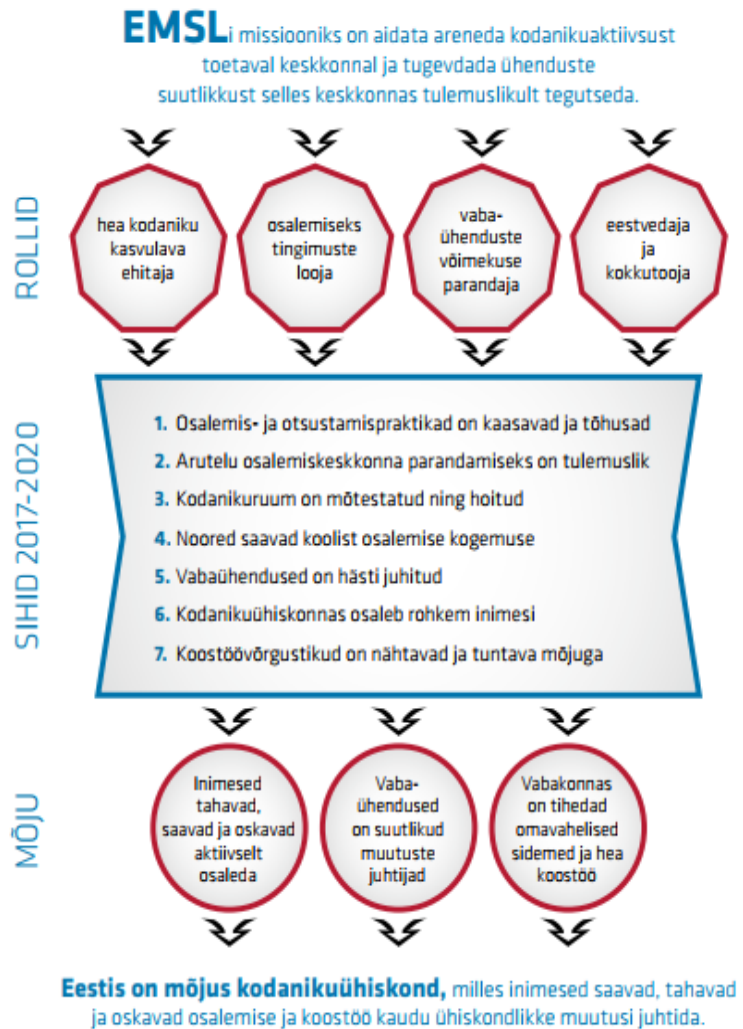
Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I, K., Lucena, B., Russo, B. (2011). Design thinking. Publisher: MJV press. Retrieved from: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/1701231/Documents/Design_Thinking_-_The_Book/Design_Thinking_The_Book.pdf

- Viirok, H. (2017). *Juhi peamised kompetentsused ja nende olulisus*. (Lõputöö). Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut.
- Wang, J. (2018) HRD Scholarship: Trends, Reality, and Opportunities. *Human Resource Development Review* 2018, Vol. 17(3) 227–233 © The Author(s) 2018 journals.sagepub.com/home/hrd. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/home/hrd>
- Whitmore, J. (2009). *Tulemuslikkuse treenimine*. Tallinn: Väike Vanker OÜ
- Wilson, K. Corral, S. (2008). Developing public library managers as leaders: Evaluation of a national leadership development programme. *Library Management, Vol. 29 Issue: 6/7, pp.473-488*.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development, Vol. 35 Issue: 2, pp.190-216*.

Lisa 1. 10 suundumust, mida küsitluses osalejad tajuvad

- Organisatsioonid peavad oma hierarhilised ja nn silotornilised struktuurid muutma viljakaks võrgustikupõhiseks disainiks, mis võimendab meeskonnatööd ja teadmiste jagamist.
- Organisatsioonid peavad pakkuma uusi õppesüsteeme, et pakkuda reaalses ja kogu aeg mitmekülgset õpet mis lähtub mobiilsusest.
- Talentide leidmine on muutumas tehnoloogiapõhiseks protsessiks digitaalses maailmas seda nii värbajate kui ka kandidaatide jaoks.
- Produktiivse ja kaasava töökogemuse omandamine on muutumas tööandjate ja töötajate vahel uueks lepinguks.
- Vana tulemuslikkuse juhtimise tava (nt üks kord aastas eesmärgi seadmine, aasta lõpu hindamine, juhataja juhitud protsess, juhtide sunniviisiline töötajate hindamine, tulemuslikkuse minevikku vaatav orientatsioon) tuleb asendada uue lähenemisviisiga (paindlikum eesmärkide seadmine, regulaarsed suhtlused arengute teemal, koostöö ja reaalses toimuv, pidev ja mitmekülgne tagasiside ning tuleviku arengu orientatsioon).
- Organisatsioonid vajavad kriitiliselt uut tüüpi liidreid, kellel on tugevad digitaalsed võimekused, paindlikkus, loovus ja meeskonna loomise võime.
- Personalijuhid on sunnitud võtma suuremat rolli, et aidata organisatsiooni juhtida digitaalset, mitte ainult teha digitaalseid tegevusi.
- Personaliosakonnad on võimelised võimendama talentide analüüsi, et lahendada laia valikut ärilisi probleeme, mitte ainult personaliküsimusi.
- Mitmekesisus ja kaasatus on nüüdseks juhtivtöötajate väljakutsed kogu maailmas ning neid peetakse organisatsiooniliseks võtmestrategiaks töötajate kaasamisel, tööandja kuvandi parandamiseks, innovatsiooni edendamiseks ja tulemuslikkuse parandamiseks.
- Automatiseerimine ja nn “pilvelahendused” kujundavad ümber tööjõudu, sundides organisatsioone ja personalijuhte uurima inimeste ja masinate vahelisi tööpiire, mõtlema uuesti läbi, kuidas tööd kavandatakse, rakendada kognitiivseid tööriistu ja keskenduda inimeste ümberõppele nende vahendite kasutamiseks.

Lisa 2. Vabaihenduste Liidu strateegia 2017-2020



Lisa 3. Liidriprogrammi kasutajate intervjuu küsimused

1. Millised on teie hinnangul suurimad trendid mis kujundavad kolmandat sektorit (nii Eestis kui maailmas)?
(näiteks: Digitaliseerumine, mobiilsus, VÜ olulisuse kasv – riigi partnerina, tulevikujuhtide leidmine)
2. Kui peaksite nimetama kolm vabauhenduse juhtimise väljakutset, siis mida te tooksite esile? (näiteks: digitaliseerumine, vabatahtlike kaasamine, finantssuutlikkus)
3. Milliste isikuomaduste ja oskustega on teie hinnangul hea juht vabauhendusele? Palun põhjendage.
4. Milliseid organisatsiooni juhtimise alaseid teadmisi ja oskuseid oleks teil enda hinnangul vaja juurde õppida? Miks? (Näiteks: eesmärkide seadmine, strateegia planeerimine ja ellu rakendamine, protsesside juhtimine, finantsjuhtimine).
5. Milliseid inimeste juhtimise alaseid teadmisi ja oskuseid oleks teil enda hinnangul vaja juurde õppida? (Näiteks: motiveerimine, kuulamis ja läbirääkimisoskus, kaasamine, konfliktide lahendamine, grupiprotsessid, veenmisoskus).
6. Milliseid enese juhtimise alaseid teadmisi ja oskuseid oleks teil enda hinnangul vaja juurde õppida? (Avatus, loovus, eneseteadlikkus, enesekontroll, oodatud käitumisele eeskujuks olemine, entusiasm, empaatia võime, eetika)
7. Milliseid koolitusmeetodeid eelistate?
Näiteks:
 - loeng - teoreetiline alus, faktiline materjal;
 - diskussioonid - ideede genereerimiseks, lahendusvariantide otsimiseks, küsimuste ja kommentaaride võimalus;
 - rollimängud - harjutused mitmesuguste käitumisoskuste arendamiseks;
 - juhtumi analüüs - analüüsitakse reaalseid või väljamõeldud olukordi ja püütakse leida erinevaid lahendusvariante;
 - meeskonnatöö harjutused - õpetab rolle eristama ja ühise eesmärgi nimel tegutsema, õpetab aktsepteerima ja lahendusi leidma.

Millistest kanalitest eelistate infot saada arenguprogrammi/koolituste kohta?
(näiteks: Otsepakkumine (e-kirjana, kõne), uudiskiri, asutuse koduleht, sotsiaalmeedia, ajakirjandus, raadio, televisioon vm).

Lisa 4. Arenguprogrammide korraldajate intervjuu küsimused

Intervjuu koolitusprogrammide korraldajatega:

1. Milliste andmete põhjal hindasite vajalikkust programm koostada ja läbi viia?
Milles väljendus koolitusprogrammi vajalikkus?
2. Kes on olnud partnerid ettevalmistustes ja mis on olnud nende roll?
(ettevalmistustes, värbamisel, koolituses, tulemuste/mõju hindamisel?)
3. Milliste kriteeriumite alusel valisite sihtgrupi (mis olid kandidaadi kõige olulisemad omadused ja oskused programmi valimisel vms.)? Miks need näitajad?
4. Milliseid oskuseid ja omadusi olete püüdnud osalejates koolituste käigus arendada? Miks just neid oskuseid?
5. Kui räägime soovist suurendada vabaihendustes juhipotentsiaali millised nõuanded annaksite sihtgrupi valikul?
6. Kas määrasite õppemeetodid (grupiarutelud, töö rühmades, gamification vms.) või koostas koolitaja õppepäevad? Miks tegite sellise valiku?
7. Kas oli korraldatud osalejate mentordamine? Kuidas oli korraldatud osalejate mentordamine?
8. Millist tagasisidet programmis osalenutelt küsisite?
9. Kuidas hindate programmi mõju/tulemusi?

Lisa 5. Teenusekontseptsiooni prototüübi koolitusteemad

Iseenda juhtimine ja arendamine	Inimeste juhtimine ja arendamine	Organisatsiooni juhtimine ja arendamine	Iseenda ja inimeste väärtustamine
inimõigused ja demokraatlikud väärtused	hea valitsemine, legitiimsus, läbipaistvus, vastutus	protsesside juhtimine	Portfooliode koostamine, esitamine
enesejuhtimine	meeskonna juhtimine:	disainmõtlemine ja nügimine:	Mentorite tagasiside
oskus luua huvikaitsestrategiat	- grupiprotsessid	- teooria ja praktika	Hindamistegevused
kõneisikuks olemine:	- konfliktide lahendamine ja läbirääkimised	- disainmõtlemine	
- argumenteerimine	- kaasamine, kaasumine	sotsiaalne ettevõtlus	
- lugude jutustamine	- kovisioon jm meeskonna arendamiseks sobivad meetodid	organisatsiooni arenguvajaduste hindamine	
- praktiline osa	ressursside juhtimine:	rahvusvahelised suhted	
	- finantsid, sh suured Euroopa projektid		
	- partnerite leidmine		
	muutuste ja innovatsiooni juhtimine		
	uuenduslikud vahendid ja lahenduste kasutamine töös		
	makrotrendid, mis ka vabaihenduste tulevikku mõjutavad		

Lisa 6. Intervjueeritavate tagasiside heale juhile vajalikest oskustest

Organisatsiooni juhtimine	Inimeste juhtimine	Enesejuhtimine
Valdkonna ekspert	Juhib oma eeskujuga	Väärtused paigas
Mõtleb strateegiliselt	Kaasab	Empaatiavõime
Seisab vabauhenduse huvide eest	Mõistab inimese tugevusi ja nõrkusi ning oskab neid arengu toetamisel arvestada	Motiveeritud
Hoiab vabauhenduse fookust	Oskab luua toimiva meeskonna	Omab missioonitunnet
Näeb suurt pilti	Jõustab	Oskab suhelda ja esineda
	Tegevuste eestvedaja	Paindlik
	Inspireerib meeskonda	Avatud muutustele
	Loob meeskonnatunde	Talub kriitikat
	Arendab inimesi	Otsustusvõimeline
	Oskab virtuaalseid meeskondi juhtida	Positiivse suhtumisega
		Selge mõtlemisega
		Laia silmaringiga
		Aktsepteeriv
		Oma isikuga innustab
		Hea riskitaluvusega
		Hea stressitaluvusega
		Digipädev

Lisa 7. Persoon Liia

Nimi: Liia

Vanus: 35

Haridus: Kõrgem (Psühholoog)

Amet: Keskastme juht linnavalitsuses

Oluline info:

Inimesed mõtlevad rohkem sotsiaalsemalt. Heaolutaseme kasvu tõttu on rohkem aktiivseid inimesi, kes tahavad midagi ära teha. Liiale on südamelähedane aidata erivajadusega lapsi ja nende perekondi. Ta on panustanud vabatahtlikuna Raplas asuva erivajadusega lastele mõeldud lasteaia “Pääsupesa” tegevustesse.

Liia on oma väärtust avaliku sektoris töötades piisavalt tõestanud. Liia näeb, et edasi on võimalik tal liikuda, kas abilinnapeaks, nõunikuks või mõne väiksema riigi institutsiooni juhiks. Samas on need positsioonid tuhtilugu poliitilised ja jagatakse erakondlike kokkulepete tulemusel. Lisaks näeb Liia, et avalikus sektoris on palju protsesside jäikust ning tulemuste saavutamine võtab aega. Seega kaalub Liia avalikus sektorist lahkumist vabaihenduse juhiks.

Liial on idee luua erivajadustega lastele mõeldud lasteaed Tallinnas. Selle ideega toob Liia kokku oma unistused/südamesoovid olla asutuse juht, aidata erivajadusega lapsi ja olla inimestele lähemal ning seeläbi teha vahetult, ilma jäikade protsesside ja liiga suure ajakuluta, nende heaks midagi ära.

Motiveerib:

Liia motiveerib vabaihenduse juhtimisel paindlikkus ja võimalus midagi ära teha, ilma pidevate koosolekute ja liigsete poliitilise mõjutustega. Lisaks mõjub karjäärivahetus talle värskendavalt, töö avalikus sektoris on olnud üsna ruineeriv. Liia tunneb, et sellise suure muudatuse tegemiseks vajab ta lisaoskuseid milleks on eelkõige eesmärkide seadmine, finantsjuhtimine. Meeskonna kokkupanek ja motiveerimine. Lisaks

grupiprotsessid ja meeskonnatöö oskused. Liia tunneb, et vajab ka enesejuhtimise alaseid oskuseid nagu: loovus, avatus, empaatiavõime, entusiasmi.

Demotiveerib:

Liial on kaks tütart, kes veel mõni aasta vajavad vanemate tuge, enne kui iseseisva elu juurde pöörduvad. Selline järsk karjäärivahetus võib põhjustada sissetulekute vähenemist ja tekitab seetõttu Liias ebakindlust.

Lisa 8. Persoon Merike

Nimi: Merike

Vanus: 27

Haridus: Kõrgem (Sotsiaaltöö)

Amet: Projektijuht

Oluline info:

Merike töötab Eesti ühes suuremas humanitaarabi pakkivas vabaihenduses projektijuhina. Merike hoolib maailmakodanikest, loomadest ja loodusest. Ta on idealist ja aktiivne maailmaparandaja, kes soovib muuta elukeskkonda paremaks kohaks kõigile. Merike on minimalistliku elustiiliga, ta elabvâikeses 1 toalises korteris. Tallinas elades ei pea auto omamist vajalikuks, kuna ühstranspordi lahendus on hea. Lisaks näeb Merike auto omamises keskkonnakahju. Merikesele meeldivad erinevad kultuurisündmused, nagu teater, jazzkontsert ja kunstinäitused. Noortele suunatud meelelahutust tarbib ta vähe.

Merike on vabaihenduses töötanud kolm ja pool aastat. Kõigepealt aasta arengukoostöö eksperdina ja seejärel valdkonna projektijuhina. Kuna Merikese isiklik missioon ja töökohustused suuresti kattuvad on ta väga pühendunud oma tööle. Seistes oma valdkonna eest ja arendades seda peaaegu väsimatult. Tema sihikindlus ja algatusvõime on organisatsiooni juhile silma jäänud. Organisatsiooni juht näeb Merikeses potentsiaalset järelkasvu oma ametipositsioonile ja teeb Merikesele ettepaneku võtta organisatsiooni üks uus tegevussuund vedada, omandades seeläbi eestvedamise oskuseid.

Motiveerib:

Merikest motiveerib teadmine, et ta teeb midagi mis talle tõeliselt huvi pakub. Saades võimaluse vedada uut tegevussuunda organisatsioonis ja teadmine, et teda nähakse potentsiaalse uue juhina ning mõte, et kunagi saab ta organisatsiooni oma väärtustele ja unistustele tuginedes vedada annab Merikesele kõrge motivatsiooni ja teotahte.

Demotiveerib:

Merike tunneb, et tal puudub piisav enesekindlus ja teadmised uut tegevussuunda vedada ja ennast organisatsioonis sees ja väljaspool mõjusalt kehtestada. Pikemas vaates muretseb Merike selle pärast, et vabaühenduse juhina tööle asudes võib olla ühendus palju mõjutatud poliitikast ja riigilt tuge saades bürokraatiast. Need on tegurid mille jaoks ta tunneb, et täna puudub piisav kannatlikkus.

Lisa 9. Liidriprogrammi mõju hindamise mudel

Programmi eesmärk	Kirpatrik tase	Hindamise meetod	Mõõdetav tulemus
Luu väärtuslik liidrite grupi õppimise kogemus	Tase 1	Peale iga koolitust lühike tagasiside osalejatelt	Osalejad nõustuvad, et nende ootused täitusid
		Kõigis hinnatavates valdkondades (asukoht, koolitaja, koolituse sisu jms) hinne 8 või kõrgem 10 punkti skaalal	Koolitajate, mentorite, töövarjutajate hindamine vahetult pärast programmi lõppu
		Osalejate intervjuerimine nende programmi jooksul toimunud arengu ja tulemuste välja selgitamiseks	Vähemalt kolm mõjukat persooni lugu, mida saab Liidriprogrammi kommunikatsioonis eduloona kajastada
		Soovitusindeks	Vähemalt 90% osalenutest soovitasid programmi oma tuttavale
Selgitada välja osaleja eestvedamisoskuste tugevused ja arendamist vajavad valdkonnad ning luua isikliku arengu plaan	Tase 2	Osalejate intervjuerimine nende programmi jooksul toimunud arengu ja tulemuste välja selgitamiseks	Kõik osalejad kinnitavad teadmiste ja juhtimisoskuste kasvu programmi lõppedes
	Tase 3	Arenguplaanis seatud eesmärkide saavutamise jälgimine	Osalejad kellega viidi läbi esmahindamine ja kes osalesid vajalikul määral mentorlussessioonidel on saavutanud edusamme oma isikliku arengu plaanis
Mentori kasutamine maksimeerimaks tugevaid külgi ja töötada isikliku arengu vajadustega	Tase 3	Osalejate intervjuerimine nende programmi jooksul toimunud arengu ja tulemuste välja selgitamiseks	100% mentori ja osaleja nõustumine, et arenguga seotud edusamme tehakse
			Vähemalt üks mõjus situatsioonikirjeldus kolleegilt märkimaks paranenud eestvedamisoskuseid programmi järgselt

Lisa 9. Järg

Programmi eesmärk	Kirp atrick tase	Hindamise meetod	Mõõdetav tulemus
Osaleja rakendab vähemalt ühte õpitud oskust töökeskkonnas kuu aja jooksul pärast koolitust	Tase 3	Postitus selleks loodud ühiskasutus keskkonda (Google Drive, Dropbox, Sharepoint vms)	100% osalejatest, kes osalevad koolitusel, esitavad oskuse rakendamise näite enne järgmist koolitust
Töö oma meeskonnas, et rakendada eestvedamisoskused projektis/valdkonnas	Tase 4	Hindamiskomisjoni tagasiside, selgitamaks projekti või valdkonna tegevuse tulemuslikkust, mille osaleja esitab ja kaitseb programmi lõpus	Hindamisküsitlus kõigile, kes osalesid esitlusel ja kaitsmisel
		Tagasiside küsimine kogu kuulajaskonnalt, kes osalesid esitlemisel ja kaitsmisel (komisjon, programmikaaslased jt.)	90% nõustuvad, et esitatud töö on rakendamisel mõjus
		Programmi protsessi ja dokumendi analüüs	Projekti koordinaatori hinnang osaleja tegevustele ja panusele programmi välitel
Osaleja liitub vabaühenduse või projektiga, et jätkuvalt arendada oma liidrioskuseid	Tase 4	Vabaühenduste Liidu poolne programmijärgne osaleja jälgimine. Võimalik jälgida töötajate registri või äriregistri abil.	90% osalejatest, kes ei ole programmi lõppedes vabaühendusega seotud, seovad ennast vabaühenduse tegevusega 12 kuu jooksul pärast programmi lõppemist

Lisa 10. Liidriprogrammi teenuseplaan kasutaja Liia näitel

Lisa 10. Liidriprogrammi teenuseplaan kasutaja Liia näitel

Etapp	Erne programmi	Lia kohtub omavalitsuse töö asjus Pääsusesa lasteaiataajaga	Täiendava informatsiooni hankimine	Tutvumine Vabahenduste Liidu Liidriprogrammi tutvustusega veebilehel	Vajaduse kinnistumine	Motivatsioonikirja koostamine
Persona "Liia"	Probleemi teadvustamine: Liia mõistab, et tema praegune töö, ei pakku talile eneseteostust ning tekitab temas raskust tundide, Liia on alati lahitud aidata enevajadusega lapsi ning nende perekondi. Ta on korduvalt kaalunud seda teha töö kõrvalt suuremas mahus kui paar korda aastas mõni tund panustada. Mida aeg edasi, seda lähedamini Liia mõleb praegusest tööst lahkumisele ja oma aja enevajadusega laste atamiselle pühendamisele.	Lia kohtub omavalitsuse töö asjus Pääsusesa lasteaiataajaga abiga, kellega nad muu hulgas arutavad lasteaiataajate ja edassi arengupaane. Lasteaiataajataajale meenub, et Vabahenduste Liit on välja kuulutanud Liidriprogrammi, koostamiseks vabahenduste tulevase juht. Ta ütleb Liiale, et tahaks programmis osaleda, kuid tal kahtlusi ei jätku selliselt aega ja küsib, millal nende pilkomas järgmine programmi tuleb?	Lia ei tee kohe selle Liidriprogrammi informatsiooniga midagi, see jääb lihtsalt mäluks. Paar päeva hiljem kui Liia on töö juures osakonnajuhitöö koostajaks ja tööabijärgiselt kuidas poliitika tekitab asjade edinemist ja ära loomist. Keset arutelu, kui Liia tumed raskustesse tunnet üha süvenevad, meenub talle järsku Vabahenduste Liidu Liidriprogrammi. Nagu taralised istuvad enamus koostajad osalejatest oma arvuti ees ja Liia otsustab enmast veidi koostajust välja lüürida ja googeldab märksõnaga "Liidriprogrammi vabahenduse juhtile."	Vabahenduste Liidu veebilehel on kohe esilehe esimeses uudiskirjelduses info Liidriprogrammi kohta. Liia teeb Heakodanik.ee lehel programmi tingimuste ja ülesehituse kohta. Programm imponeerib Liit ring ta jääb lihtsalt kaalulima karjäärivõtet.	Lia ei taha olla rüakas ja laesob ideel karjäärivõtetest seetõttu ning aegajalt mõiskida kuidas ta uue elukorraldusega rahuldus. Kuna programmi läbides ei pea praeguse tööandja juures ära tulema, vaid peab olema olemas idee/probleem mida vabahenduse juht teostataks lähendataks. Programmi käigus saadakse vastavaid ettepanekuid ja tehakse ettevalmistused dee elluviimiseks. Selline lähendus Liiale meeldib. Ta saab jätkata praeguse tööandja juures ja valmistada ette endale teplema hakkamist. See juures on tal ka kindlus, et kui ta ideed tööle ei saa siis võib ta aati olemasoleva tööandja juures äätkata.	Lia koostab motivatsioonikirja ja esitab idee, mida ta soovib vabahenduse juhtina ellu viima hakata.
Suhtluskanal						
E-mail						
Telefonivestlus						
Kohtumine						
Vabahenduste Liit koduleht			X	X		X
Lia enevajaduste teadend +2 kuni -2	1	1	0	1	0	-1
Eeslinni kliendilo rühav tegevusinfo	X	X	Googlet otsides sõnapaari "Liidriprogrammi vabahenduse juhtile" on esimesel kaks tulemust "Liidriprogrammi - Hea Kodanik" ja "Koolitused vabahendustele - Hea Kodanik"	Heakodanik.ee lehel Liidriprogrammi teema all leab Liia programmi kandideerimiseks vajalikku info ja Liidriprogrammi ülesehituse kohta informatsiooni	X	X

Lisa 10. järg

Etapid	Päringu järgelise ...	Info edasipääsemise kohta Vabatahtlaste Liidult	Intervjuus valmistumine	Intervjuu läbiviimine	Kinnitus programmi valimise kohta	Kohtumine Fonteses
Persona "Lia"						
Lia	Lia toimib oma igapäevategevustega edasi oodates vastust oma kandidatuuri edukusele.	10 päeva pärast saabub Lia postkastile kiri, kus teada talle selle kandidaatsuse eest ja õnnitlusi järgmisele vabatahtlasele. Lisaks ta arwab, et ta on õige inimene programmi osalema. Mis on tema tugevused, mille edukesed vabatahtluse juht ja mida ta oskab kasutada, et millised oskused vajavad täendamist.	Lia valmistub intervjuuks, ta mõtleb detailselt mida ja kuidas ta tahab öelda. Mis on tema esialgne visioon ja eesmärgid loodava vabatahtluse juhtimise kohta. Mis ta arvab, et ta on õige inimene programmi osalema. Mis on tema tugevused, mille edukesed vabatahtluse juht ja mida ta oskab kasutada, et millised oskused vajavad täendamist.	Lia küsib bööt vaba pärastõuna ja sõltab Tallinnasse intervjuule. Intervjuuks on ette nähtud 45 minutit, kuid Lia intervjuuga kulub terve tund. Lia tunneb, et ettevalmistusest oli kasu. Küsti mõtteid küsimusi mille vastused ta oli läbi mõelnud. Samuti võimaldas põhjalik ettevalmistus tal lihtsamini vastata ka küsimustele, milleks ta ei olnud valmistunud. Näid küsi intervjuu läbi, mõttes Lia, et tegelikult leidis ta intervjuu läbiviimise hea klapi, vestlus oli avatud, pingevaba ja sõbralik. Ka see, et aeg läis üle on hea märk, kuna näitab, et juttu jätkus kuumaks.	Lia tegeb edasi oma igapäevategevustega. 3 tööpäeva pärast saab Lia telefonikõne Ülemiste Kohtumise esinärk on seeläbi välja Lia sisetunde ja juhtimisoskused. Tulemused võimaldavad Liat juhtima positsioneerida.	Lia saab kirja Fontesilt, kus ta kutsutakse teada kohtumisele Fontese kontoris Tallinnas Ülemiste Kohtumise esinärk on seeläbi välja Lia sisetunde ja juhtimisoskused. Tulemused võimaldavad Liat juhtima positsioneerida.
Suhtluskanal						
E-mail		X			X	X
Telefonivestlus					X	
Kohtumine				X		X
Vabatahtlaste Liit koolileht						
Lia emotsionaalne lehekond +2 kuni -2	0	2	-1	1	2	1
Eeslinn Kliendile nähtav tegevusinfo	Lia saab automaatvastuse, et kiri on väite saadud	Tomuh kirjaveatus. Lia saab kirja, kus Vabatahtlaste Liit kinnitab talle teise vooru edasipääsemise	X	Tomuh intervjuu	Tomuh telefonivestlus ja kirjaveatus. Lia saab kirja, kus Vabatahtlaste Liit kinnitab talle kohtumisele seeläbi tema juhtimise	Tomuh kirjaveatus. Lia saab kirja, kus Fontes kutsutakse teada kohtumisele seeläbi tema juhtimise

Lisa 10. järg

Etapp	Programmi toimumine	Arenguprogrammi kava	Arenguprogrammi kava	arenguprogrammi kava	Lia juhtitüüp	Kõhtumine mentoriga	osalemine kohtluses
Persona "Lia"	Isikustatud arenguprogrammi kava	Arenguprogrammi kava	Arenguprogrammi kava	arenguprogrammi kava	Lia juhtitüüp	Kõhtumine mentoriga	osalemine kohtluses
Lia	Lia esitatud idee põhjal pakub Vabatahtlastele Lii talu kohtluse paketti. Lia arenguprogramm on jagatud kolme tasandi vahel: <ul style="list-style-type: none"> • Inimeste juhtimine ja arendamine • Inimeste juhtimine ja arendamine läbiarendatavalt. See on 1 • Organisatsiooni juhtimine ja arendamine 	Lia tutvub Vabatahtlastele Liiu poolt pakutava kohtlusepaketi. Lia juub järelde, et kohtlusepaketi on talu sobiv. Siski on üks kohtluse mid. Lia sooviks läbiarendatavalt. See on 1	Lia saab kinnituse, et tema soovitud kohtluse lisatakse tema isikustatud arenguprogrammi.	Lia saab kirja Vabatahtlastele Liiu koordineeritud seoses tema juhtitüübi seotamisega. Lia juhtitüüp (tuguvad juhtimiskujud) on täielik ja administator (juht tüüp määratletud (Ara-Arises PAE) mudel alusel). Lia on vala arendada suhtelise ja vestvedaja juhtimiskujud. Vabatahtlastele Lii pakub Liale sovitava mentori, kes aitaks temas vajalikke juhtimiskujud arendada. Lia mentonis saab Ivar Luik.	Lia kohtub esimest korda mentoriga. Mentorsessiooni ajal lepitvad nad omavahel kokku, mis on nende esmane juhtimiskujud 12 kuuks, mis on vaba saavutada, kui liht ja millist kavat pidi nad suhtluseid peavad. Lia ja Ivar lepitvad kokku, et kohtlused esimesel kolmel kuul kaks korda kuus, sessiooni pikkuseks 60 minutit. Paras kolme kuud kohtlused nad korratakse sessiooni kuus ühe 60 minutilise videokõne. Kohtumistel arutavad Lia ja Ivar, millised võiks olla Lia järgmised sammud enese arendamisel juhina. Videokõnede peatatakse vedavalt progressi ja taktistuste teemal.	Lia osaleb organisatsiooni arengujärgude hindamise kohtluses Tallinnas. Kohtluse algab 9.30, et ka kaugemaal tulejad kerast kohale juaks. Ennelõunal antakse ülevaade huvitakse strateegia loomise teoorias ja pealelõunal jagatakse kohtlused kolme nimesega gruppidesse, kus valitakse üs idee millele huvitakse strateegia looma hakata. Kohtlusepäev lõpeb 17.00.	
Suhtuskanal							
E-mail		X		X	X		
Telefonivestlus							
Kõhtumine	X					X	X
Vabatahtlastele Lii kohtlused							
Lia emotsionaalne teekond *2 kuni-2	1	1	1	2	1	2	2
Esilinil Klientide rääkiv tegevusinfo	Lia saab Vabatahtlastele Liiu Liiu arenguprogrammi paketi ja talu määratakse mentor.	Lia saab Vabatahtlastele Liiu Liiu arenguprogrammi paketi	Lia saab Vabatahtlastele Liiu Liiu arenguprogrammi paketi	Lia saab Vabatahtlastele Liiu Liiu arenguprogrammi paketi	Lia saab Vabatahtlastele Liiu Liiu arenguprogrammi paketi	Lia saab mentori kontaktid, et leppida kokku esimene kohtumine	Liale edastatakse kohtluse toimumise aeg, koht ja registreerimise link.

Lisa 10. järg

Elapp	Programmi toimumine	Arenuogrammi kava kinnitamine	arenguogrammi kava	Lia juhtuüp	Kohtumine mentoriga	osalemine kohtulisel
Persona "Lia"	isikustatud arenguogrammi kava	Arenuogrammi kava	arenguogrammi kava	Lia juhtuüp	Kohtumine mentoriga	osalemine kohtulisel
Lia	Lia esitab idee põhjal pakub Vabatahenduste Liit talle kohtulise paketi. Lia arenguogrammi on jaeatud kolme tasandi vahel. • Isenda juhtimine ja arendamine • Inimeste juhtimine ja arendamine • Organisatsiooni juhtimine ja arendamine	Lia tutvub Vabatahenduste Liidu pooli pakutava kohtulispaketiiga. Lia juab järeldusele, et kohtulispaketi on talle sobiv. Siiski on üks kohtulise mida Lia sooviks täendavalt läbida. See on 1 teemaboksis enesjuhtimise kohtulise.	Lia saab kinnituse, et tema soovitud kohtulise teemata isikustatud arenguogrammi.	Lia saab vija Vabatahenduste Liidu koordineatorit seoses tema juhtimise seigamisega. Lia juhtuüp (ugrad juhtimiskulud onduused) on tädeviija ja administraator (juh tuup määrateli chet Adzoz PAEI mudeli alusel). Lia on vaja arendada suhtega ja eestvedaja juhtimadusi. Vabatahenduste Liit pakub Liale sobiva mentori, kes aitab temal vajalikke juhiskuseid arendada. Lia mentoris saab vjar Luuk.	Lia kohtub esimest korda mentoriga. Mentorsessiooni ajal lepivad nad omavahel kokku, mis on nende eesmärgid järgmiseks 12 kuus, mis on vaja saavutada, kui ihiti ja millist karantiidi nad suhtuseid peavad. Lia ja vjar lepivad kokku, et kohtuvad esimesel kolmel kuul kaks korda kuus, sessiooni pikkuseks 60 minutit. Pärast kolme kuud kohtuvad nad kord kuus sessiooni pikkus 60 minutit ja teavad kord kuus ühe 60 minutilise videokõne. Kohtumistel arutavad Lia ja vjar, milliseid võiks olla Lia järgmised sammud enese arendamisel juhina. Videokõnede peatatakse valdavalt progressi ja teistuste teemal.	Lia osaleb organisatsiooni arenguajajaduste hindamise kohtulisel Tallinnas. Kohtulise algab 9.30, et ka kaugemal tulejad kenasel kohale juaks. Emuõnolal antakse ülevaade huvikalise strateegia loomise teoorias ja pealeõnolal jagatakse kohtulised kolme inimesega grupidesse, kus valitakse üks idee millele huvikalise strateegiat kooma hakata. Kohtulispäev lõpeb 17.00.
Suhtluskanal						
E-mail		X	X	X		
Telefonivestlus						
Kohtumine	X				X	X
Vabatahenduste Liit kohtuleht						
Lia emotsionaalne teekond*2 kuni -2	1	1	2	1	2	2
Eeslini klientide nähtav tegevusinfo	Lia saab Vabatahenduste Liidult Liitprogrammi paketi ja talle määratakse mentor.	Lia saab Vabatahenduste Liidult Liitprogrammi paketi	Lia saab Vabatahenduste Liidult kinnituse	Lia saab Vabatahenduste Liidult kirja	Lia saab mentori kontaktid, et leppida kokku esimese kohtumise	Liale edastatakse kohtulise kinnitumise aeg, kohti ja registreerimise link.

Lisa 10. järg

Etapp	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine
Persona "Lia"	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine
Lia	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine	Koostamine
Suhtuskanal						
E-mail						
Telefonivestlus						
Koostamine	X	X	X	X	X	X
Välisühenduste Liit						
Lia emotsionaalne						
leekord +2 kuni -2	2	2	2	2	2	2
Esilini kliendile nähtav						
tegevusinfo						

Lisa 10. järg

Etapp	kovisiooni grupi kohtumine	Kohtumine mentoriga	Osalamine programmis	kovisiooni grupi kohtumine	Tegevusplaani esitus
Persona "Lia"					
Lia	Kovisiooni kohtumise kestvus on planeeritud kaks tundi, mille käigus arutavad osalejad, igapäevatoos ette tulnud juhtimisprobleeme ja -situatsioone, analüüsivad neid, jagavad omavahel kogemusi ja teevad ettepanekuid, kuidas solukordi lahendada. DSessiooni lõppedes määratakse järgmise sessiooni korraldamise eest vastutav.	Lia kohtub mentoriga, et arutada kuidas neil on kohtumiste vahel läinud, kas esimesel kohtumisel seatud eesmärgid on saavutatud ja mis on Lia edasised plaanid meeskonna juhina.	Programm kestab orienteeruvalt 12 kuud (programmist vallumine on painklik, ei ole konkreetse kuupäevaga fikseeritud). Lia on 12 kuu jooksul võimalik läbida 14 erinevat teemavaldkonda, mis omakorda jagunevad konkreetsemateks teemadeks. Vabatahenduste Liit pakub Liale välja tema ideest tuleneva koolluste nimistu ehk isikustatud paketi. Lia saab sellest paketest ise valida millised koollused ta järgneva 12 kuu jooksul läbib. Lisaks on Fontese poolt koostatud Lia isiku- ja tulumaduste mudeli baasil võimalik võimalik talle määrata mentorid, kes teda eresearengul juhendavad	Kovisiooni kohtumise kestvus on planeeritud kaks tundi, mille käigus arutavad osalejad, igapäevatoos ette tulnud juhtimisprobleeme ja -situatsioone, analüüsivad neid, jagavad omavahel kogemusi ja teevad ettepanekuid, kuidas solukordi lahendada. DSessiooni lõppedes määratakse järgmise sessiooni korraldamise eest vastutav.	Orienteeruvalt 12 kuu möödudes esitab Lia vabatahenduste Liidule oma tegevusplaani.
Suhtuskanal					
E-mail					
Telefonivestlus					
Kohtumine	X	X	X	X	X
Vabatahenduste Liit koduleht					
Lia emotsionaalne teekond +2 kuni -2	2	2	2	2	1
Easlini kliendile nähtav tegevus/info	Osalejad saavad info kohtumise kohta ja toimumise kellaaja ning registreerumise lingi.	Lia lepb kokku kohtumise aja ja kohta.	Programmi 12 kuu jooksul toimuvad Liai erinevad koollused, töövõrgutised, kovisiooni kohtumised ja mentorisessioonid.	Osalejad saavad info kohtumise kohta ja toimumise kellaaja ning registreerumise lingi.	Lia esitab eksperikomisjoni oma idee teostamisplaani.

Lisa 10. järg

Etapp	Peale programmi lõppu	Programmist väljumine	Tuutoriks olemine	Tagasiside
Persona "Liia"	Lõpuvestluse läbiviimine			
Liia	Liia annab läbi lõpuvestluse ja küsitluse tagasisidet Liidriprogrammile.	Liia väljub Liidriprogrammist	Liia on valmis olema Tuutor järgmise Liidriprogrammi osalejatest ühele inimesele.	Liidriprogrammist väljumise järgsel kolmel aastal vastab Liia iga-aastaselt küsimustikule ja osaleb intervjuul, mille eesmärk on hinnata programmi mõju. Ehk teisisõnu, kas Liia on uusi teadmisi rakendanud ja oma idee ellu viinud ning kuidas tal see edeneb.
Suhtluskanal				
E-mail				
Telefonivestlus				
Kohtumine	X	X	X	X
Vabatahenduste Liit koduleht				
Liia emotsionaalne teekond +2 kuni -2	2	1	1	0
Eesliin/ Klendile nähtav tegevus/info	Liia ja Liidriprogrammi eestvedaja viivad läbi programmi lõpuvestluse	Liia saab programmi kohta tunnistuse ja asub oma ideed ellu viima.	Liia saab palve olla uue Liidriprogrammi lennu ühele osalejale tuutoriks	Liia osaleb iga-aastaselt intervjuul ja vastab küsimustikule selle kohta kuidas tal on läinud

Lisa 11. Huvigruppide maatriks

	Huvirühm	Mõju teenusele	Huvi/Ootus teenusele	Tegevused huvirühmaga/huvirühma arvestades
Huvi tase kõrge, mõjuvõim madal	Koolitusruumide pakkujad	Kujundavad teenuse elamust (läbi ruumide ja sujuva omapoolse teenuse korralduse) ja mainet.	Pakkuda koolituskohta Liidriprogrammi koolituste läbiviimiseks	koolituste toimumise kuupäevad ja kellaajad. Kooskõlastada päevakavad (need sisaldavad kogu infot korralduse kohta)
	Koolituste toilitustajad	Kujundavad teenuse elamust ja mainet.	Pakkuda toilitustust Liidriprogrammi koolitustel	Küsida hinnapakumised, kooskõlastada koolituste toimumise kuupäevad ja toilitustuse vajaduse kellaajad.
	Programmis osaleja lähedased	Mõjutab programmis osaleja võimalusi programmis osaleda.	Liidriprogrammi sündmused toimuksid sobival ajal	Selgitada programmis osalejale, et ta räägiks läbi ja lepiks kokku lähedastega programmis osalemisega seotud ajakulu.
	Programmis osaleja tööandja	Mõjutab programmis osaleja võimalusi programmis osaleda	Liidriprogrammi sündmused toimuksid sobival ajal	Selgitada programmis osalejale, et ta räägiks läbi ja lepiks kokku tööandjaga programmis osalemisega seotud ajakulu
	Siseministeerium	Riiklik vabahenduste suunaline poliitika kujundamine	Teenuse positiivne mõju kodanikuühiskonna võimekuse tõusule	Anda aru programmi arengutest esitatavates aruannetes.
	Huvirühm	Mõju teenusele	Huvi/Ootus teenusele	Tegevused huvirühmaga/huvirühma arvestades
Huvi tase kõrge, mõjuvõim kõrge	Liidriprogrammi meeskond	Projektijuhi ja meeskonna tegevus mõjutab teenuse planeerimist, ettevalmistust, läbiviimist, lõpetavaid tegevusi. Lisaks teenuse kvaliteeti ja mainet.	Projekt saaks edukalt läbi viidud. Sündmuste korraldamine oleks sujuv. Koostöö projekti osapooltega töötaks hästi. Projektil oleks lüh- ja pikaajaline mõju kodanikuühiskonnale.	Eesmärkide, ülesannete ja vastutajate kokku leppimine. Järjepidev omavaheline tegevuste koordineerimine. Liidriprogrammi meeskonna regulaarsed kohtumised juhatajaga aruatomaks projekti hetkeiseisu ja edasiseid tegevusi.
	Vabaihenduste liidu nõukogu	Annab suunised juhatajale, mis mõjutavad teenust.	Programm vastaks rahastaja nõudmistele. Projektil oleks lüh- ja pikaajaline mõju kodanikuühiskonnale.	Projektijuhi aruannete baasil informeerib juhataja nõukogu teenuse osutamisest.
	Liidriprogrammi koolitajate meeskond	Koolitavad programmis osalejaid valitud teemadel. Kujundavad õpitu praktilise rakendamise oskuseid ja seeläbi teenuse kvaliteeti.	Via läbi kaasahaaravaid ja praktilisi koolitusi. Saada tasustatud osutatud koolituste eest.	Sõlmida leping. Leppida kokku koolituse teema, koolitusmeetodid, edastada sihtgrupi profiil ja ootused. Leppida kokku koolituse kuupäev, toimumise koht, kellaeg ning muud korralduslikud küsimused. Maksta töö eest tasu.
	Liidriprogrammi mentorid	Mentordavad teenuse kasutajaid kokku lepitud teemadel.	Mentee areng. Eneseteostus ja tunnustus mentoriks olemise eest. (tasu osutatud teenuse eest)	Sõlmida leping. Määrata menteed. Edastada mentee profiil ja esialgsed ootused mentorile.
	Personali värbamisorganisatsioon	Määravad liidriprogrammi siseneja juhitüübi, mis on aluseks mentori määramisele. Kujundavad teenuse kvaliteeti.	Omapoolse teenuse pakkumisel sujuv koostöö ja tasu osutatud teenuse eest.	Sõlmida leping. Leppida kokku kohtumised programmis osalejatega. Edastada osalejate esialgne profiil. Küsida kirjalik hinnang juhitüübile. Maksta tasu osutatud teenuse eest.
	EEA and Norway Grants Financial MechanismS 2014-2021	Rahastavad teenuse osutamist. Määrab ressursside suuruse ja reguleerib tegevusi.	Teenuse osutamise järgselt saavutatakse rahastuse aluseks olevas projektis seatud eesmärgid.	Regulaarne aruandlus projekti arengutest ja eelarve kasutamisest.

Lisa 11. Järg

	Huvirühm	Mõju teenusele	Huvi/Ootus teenusele	Tegevused huvirühmaga/huvirühma arvestades
Huvi tase madal, mõjuvõim madal	Sarnast teenust pakkuvad organisatsioonid	Potentsiaalsete klientide osaline kattuvus ja teenuse kasutajate jagunemine teenuste vahel	Potentsiaalse sihtgrupi jagamine vastavalt teenuse spetsiifikale.	Võimalusel koostöö tegemine. Liidriprogrammi kandideerijatest, mitte edasipääsenute suunamine teistele sarnastele teenustele.
	Sotsiaalministeerium	Riiklik vabaaühendustelt teenuste ostja. Tekitab nõudlust vabaaühenduse võimekuse kasvatamiseks.	Teenuse positiivne mõju vabaaühenduste juhtimise ja nende poolt osutatud avalike teenuste kvaliteedile	Anda infot programmi arengutest avalikes aruannetes ja läbi meedia.
	Haridus- ja Teadusministeerium	Standardid koolitajale, täienduskoolituse koolituse õppekavale. Täiskasvanu hariduse edendamise toetamine.	Täienduskoolituse standardile vastav õppekava.	Anda infot programmi arengutest avalikes aruannetes ja regulaarsetes infokirjades.
	Maakondlikud arenduskeskused	Levitavad informatsiooni Liidriprogrammi teenusest kohalikele vabaaühendustele üleskutsega osalema.	Liidriprogrammis osalevate piirkondlike vabaaühenduste võimekuse kasv läbi regulaarse nõustamise	Pöörduda otse Liidriprogrammi tutvustades ja paludes informatsiooni piirkondlike vabaaühenduste seas levitada. Anda infot programmi arengutest avalikes aruannetes ja läbi meedia.
	Rahvusvahelised vabaaühenduste esindusorganisatsioonid	Annavad korralduslikku nõu teenuse osutamiseks, oma kogemustest	Parimate praktikate õppimine. Mõjuanalüüsi tulemused.	Suhelda Liidriprogrammi teemal kokkusaamistel. Anda infot programmi arengutest avalikes aruannetes.
Huvi tase madal, mõjuvõim kõrge	Vabaaühenduste liidu liikmed	Vabaaühenduste liit viib eelkõige ellu liikmete soove.	Osaleda teenusel. Teenuse osutamise tulemusel kasvab kodanikuühiskonna võimekus	Informaatori projekti tegevustest, arengutest ja tulemustest infokirjades, perioodikaväljaandes aasta kokkuvõttes.
	Ühiskond	Ühiskonna heakskiit või vastumeelsus mõjutab teenuse mainet.	Teenuse osutamise tulemusel kasvab kodanikuühiskonna võimekus	Informaatori projekti tegevustest, arengutest ja tulemustest meediakajastuste ja aasta kokkuvõtte läbi.
	Meedia	Meediakajastus kujundab üldsuse seisukohta teenusest.	Teenuses toimuks arenguid mida meedias kajastada.	Informaatori projekti tegevustest, arengutest ja tulemustest. Edasta statistikat ja edulugusid, mida meedias kajastada.

SUMMARY

CREATING THE SERVICE CONCEPT OF THE LEADER PROGRAM FOR FUTURE LEADERS OF NON GOVERNMENTAL ORGANISATIONS ON THE EXAMPLE OF NETWORK OF ESTONIAN NONPROFIT ORGANIZATIONS

Kristo Tõnissoo

Through the provision of public services and the mitigation of social problems, the role of NGOs in society is growing. The implementation of a number of United Nations development goals, such as the eradication of poverty and hunger in the world, is being implemented in cooperation with countries and NGOs. There are an estimated 10 million NGOs in the world (Nonprofit ..., 2015), that can be considered a relatively large number. The importance of NGOs in Estonia is reflected in the increase in the number and influence of custodial organizations. As of 2014, 63% of Estonian local government units have delegated the provision of public services to citizens associations. (Ministry of Internal Affairs, 2019)

The growing importance of the role of NGOs is confirmed by the administrative reform carried out by the state. Since the European Union grants to Estonia will decrease in the year 2020, it is important to increase the sustainability of NGOs in the management of the organization and in increasing the capability of earning their own income. One of the most consumed services to develop organizational capabilities is development and training programs for NGO leaders. It follows from the conclusions of Birgit Arujõe Master's Thesis (Arujõe, 2016) that today the objectives of several development programs are not fully or partially fulfilled.

The aim of this Master's thesis was to develop a service concept for the NGO Association. The service concept of the Leadership program to be created includes, among other things, a description of the service, a map of interest groups, user personas, user empathy cards, service plan and service impact assessment.

In order to achieve the goal of the Master's thesis, the author formulated the following research questions, for which the Master's thesis answers are sought:

- What competencies does the future leader of NGO's need?
- How can these competences be developed in the future leader of the NGO?

In order to meet the goal of Master's Thesis and find answers to research questions, the author formulated the following research tasks:

- Provide an overview of the competences that future Leaders need in management, including NGO management.
- Describe the theoretical foundations and structure of a development program directed at NGO leaders.
- Identify the service design process and methods that are appropriate for creating the Leadership program service concept.
- To provide an overview of development programs directed at NGO leaders and related issues of these programs in Estonia.
- Analyze the results of the Leadership program design study;
- Describe the conclusions of the Leadership program design study and the improved service concept.

In order to identify the competences needed by NGO leaders, the author read studied in that have been carried out earlier. On the basis of the research results, it became clear what are the necessary competences of the NGO manager. The leading qualities outlined were mainly based on three categories: leader self management and leading others and managing organisation. From the theoretical sources for the preparation and organization of the leadership program, it became clear what are the necessary prerequisites and elements that must be taken into account when planning the development program. To evaluate the leadership program, the author, based on

theoretical sources, chose Kirkpatrick's development program and the Kirkpatrick's four-step evaluation model for the design structure of Leader program. Author conducted an analysis of different service design methodologies to identify the tools that were suitable for creating the Leadership program, which were the basis for the process of the author's empirical work.

As a background analysis, the organization, structure and problems of development programs in Estonia were examined. In order to create a suitable Leadership program service concept, the author analyzed the NGO Association documentation in connection with the Leadership program what provided an overview of the initial NGO service prototype. On the basis of a conversation with the head of the NGO Association and the coordinator, the author charted the interest groups of the service, and based on this, a map of interest groups was developed.

Author conducted interviews with potential users of the service and organizations organizing development programs. The results of the study showed that potential users of the service consider important skills to develop strategic management, financial management, motivation, conflict management, self-awareness, time planning. The interviews with the organizers of the development programs revealed the need to conduct development programs is based on the need to develop managerial competencies, because often people become NGO leader out of necessity rather than making career choice and therefore they lack management skills. In the last sub-chapter of the empirical part, the author presented an improved service concept based on the ten step-by-step model of Kirkpatrick. The suitability of the new service concept was assessed by the Head of the NGO Association, the Lead program coordinator and the potential user of the service. On the basis of the feedback received, author made improvements in the service concept. The developed service concept is flexible for various changes in the structure of training topics and trainings. In addition to the service concept, the author developed a model for assessing service impact.

The aim of the thesis was achieved and author hopes that the service concept finds implementation by the Network of Estonian Nonprofit Organizations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristo Tõnissoo

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

VABAÜHENDUSE JUHTIDELE SUUNATUD LIIDRIPROGRAMMI
TEENUSEKONTSEPTSIOONI LOOMINE VABAÜHENDUSTE LIIDU NÄITEL,

mille juhendaja on Gerda Mihhailova,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristo Tõnissoo
22.05.2019