

4. Koolitustegevus



T-Kit käsiraamat
Koolitamise
alused

4.1 Rühmaelu ja koolitusprotsess

4.1.1. Rühmaelu koolituse ajal

Hariduslikust vaatepunktist lähtuvalt võib öelda, et kui inimesi koolitatakse koos ja kui nad koolitamise ajal ka elavad samas kohas, siis see pakub neile ainulaadseid kogemusi, mis võivad mitmel viisil õppimisele kaasa aidata.

Sellistes tingimustes koolitamise eelised on järgmised:

- koos õppimine ja kogemuste jagamine;
- üksteiselt õppimine. Kaaslastekoolituse korral vahetavad inimesed kogemusi ja annavad üksteisele positiivset eeskujut, millega on võimalik mõjutada teiste käitumist ja hoiakuid;
- välismaailmast eraldatud ja kunstlikult loodud õpikeskkond;
- organisatsioonisisese suhtluse parendamine (kui ühe organisatsiooni töötajaid koos koolitada);
- uute inimestega tutvumine ja uute suhtevõrgustike loomine.

Koos elamine võib koolitusele hästi mõjuda, kuid sellisel juhul tuleb kinni pidada paarist reeglist. Oluline on see, et kõik koolitatavad oleksid öösel ühe katuse all, sest see annab kõigile võrdsed võimalused tegevustes osaleda. Sageli seisavad koolitatavad silmitsi järgmise probleemiga: kui rahvusvaheline koolitus toimub nende kodulinnas, siis nad ei saa end oma tavaelust lahti rebida ning peavad pidevalt tegelema isiklike või tööprobleemidega. Et kõigil koolitatavatel oleks võimalik ühistevõrgustikes osaleda, tuleks arvestada ka rühma suuruse ja sellega, et eri suurusega rühmade puhul tuleks rakendada erinevaid töömeetodeid. Alljärgnevas tabelis käsitletakse neid küsimusi üksikasjalikumalt. Nagu me edaspidi ka näeme, ei ole ükski koolitatavate rühm staatiline. Iga rühm areneb ja muutub pidevalt, alates selle moodustamisest. Ka alljärgnevalt esitatud liigituse puhul peaksite mõtlema sellele, kas see sobib tegelike tingimustega.

Rühma suurus ja osalemine rühma tegevuses

Suurus	Rühmasisene suhtlemine	Rühma ülesehitus / meetodid
3–6 inimest	Igaüks saab rääkida.	Suminarühmad, näiteks meetodi "66" kasutamine (kuus inimest arutavad teemat kuue minuti jooksul), tööühmad.
7–10 inimest	Peaaegu igaüks saab rääkida. Vaiksemad inimesed võtavad vähem sõna. Üks-kaks inimest ei pruugi midagi öelda.	Tööühmad, väikesed töötoad, kus käsitletakse ühte teemat.
11–18 inimest	Viis-kuus inimest räägivad palju, lisaks neile võtavad aeg-ajalt sõna veel kolm-neli inimest.	Töötoad, plenaaristungid.
19–30 inimest	Kolm või neli inimest on enamasti domineerivas rollis	Tööühmade plenaaristungid (esitlemine [tulemused, filmid], lühike teoreetiline ülevaade, hindamine).
Üle 30 inimese	Inimestel on vähe võimalusi rühma tegevuses osalemiseks.	(Mida suurem rühm, seda lühem plenaaristung.)

(Rogers 1989)



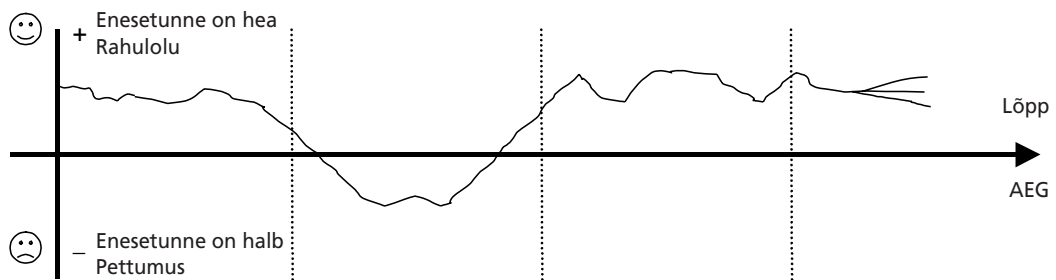
4.1.2. Rühma arenguetapid

Alustame sellest, et iga koolitatavate rühm on isesugune. Rühma kuuluvate inimeste organisatsiooniline, kultuuriline, sotsiaalne ja hariduslik taust on erinev. Koolitusele saabumisel on igaühel ametiga seotud ja isiklikud ootused, neil on oma väärtushinnangud ja eelarvamused, varjatud kavatsused ja minevikupagas, milles sisalduv seob neid tavaeluga. Kõik need tegurid võivad tugevasti mõjutada kogu rühma, koolitustegevust, rühmasisest dünaamikat ja rühma arengut. Sellest, et iga rühm on isesugune, tuleb järeldada, et ühe rühma dünaamika erineb alati teise rühma omast.

Sellest hoolimata on siiski püütud rühmade tegevust uurida ja vaatluste põhjal välja töötada mudeleid, mis käsitleksid tüüpilisi arenguetappe, mille kõik rühmad tõenäoliselt läbivad. Käsi- raamatus „Organisatsiooni juhtimine“ analüüsitakse kõnealuse teema seost rühma arendamisega, samuti on seal üksikasjalikult kirjeldatud ka iga koolitusrühma arengus täheldatavaid põhietappe.

KA-15

Koolituse käigus kogetavate tunnete kõikumised ja tüüpilised rühma arenguetapid



1. etapp	2. etapp	3. etapp	4. etapp
Saabumine Tardumusest vabanemine Suuna leidmine	Käärimine ja selginemine	Motiveeritud õppimine/töötamine Tulemuste saavutamine	Lahkumine ja õpitu ülekandmine (vahel ka leinamine)
Koolitatavad on närvilised ja uudishimulikud, nad saabuvad kohale üksi või väikeste rühmadena, neil kõigil on kaasas isesugune vaimne pagas.	Inimesed või väikesed rühmad tutvuvad üksteise, koolitustingimuste ja koolitajatega. Rühmas hakkavad välja kujunema esialgsed jõujooned, iga koolitatava roll määratakse kindlaks, vahel on selleks vaja konkreetseid käitumis- ja suhtlusreegleid.	Rühm hakkab koos töötama koolituse sisulise külje kallal, kujuneb välja rühmakultuur, koolitatavad võivad olla vägagi motiveeritud ning vahel on neid isegi vaja pidurdada	Koolitatavad tunnevad uhkust kogu koolitustegevuse ja selle käigus saavutatud tulemuste üle. Samal ajal nad teavad, et koolituse lõpp on lähedal ning et nad peavad rühmast lahkuma ja hakkama jälle iseseisvalt tegutsema. Sellega seoses võivad inimestes tekkida vastandlikud tunded.



4.1.3. Teemakeskne interaktsioon

Koolitusstrateegiate käsitlemise käigus (ptk 3.3.1) tutvustasime ka Šveitsi psühholoogi Ruth Cohni (1981) teooriat rühmasiseste protsesside ja õpiprotsesside kohta, mida nimetatakse teemakeskse interaktsiooni (TKI, *theme-centered interaction*) teooriaks.

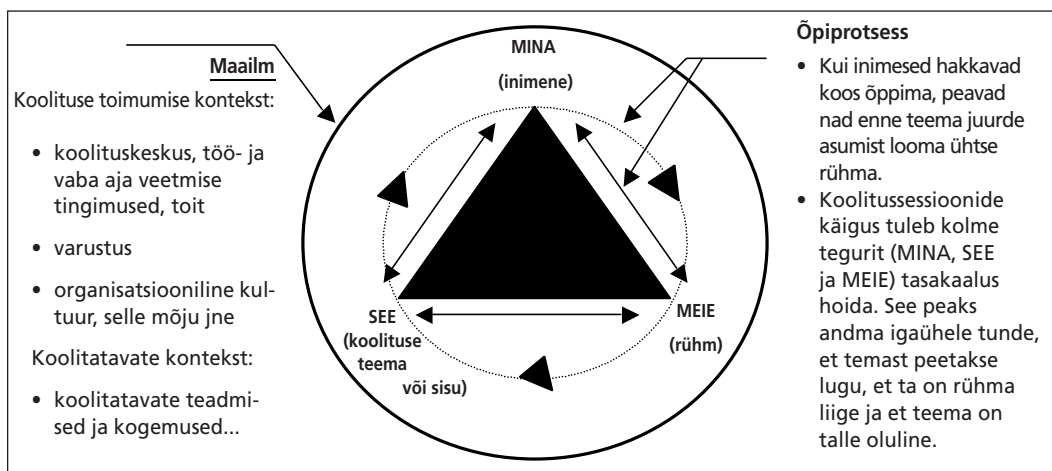
Kui inimesed õpivad koos, siis mõjutavad nende tegevust järgmised neli tegurit.

- **MINA (inimene):** iga koolitatava motiivid, huvid, minevik, kaasatus rühma tegevusse ja isiklik vaimne pagas; inimestevahelised suhted ja rühmasisene koostöö.
- **MEIE (rühm):** rühmasisised suhted, dünaamika ja erinevad koostöövormid.
- **SEE (teema):** koolituse käigus käsitletavat teemat ja koolituse sisuline külg.
- **Maailm:** koolituse välised tingimused ja organisatsiooniline keskkond (mida osaliselt esindavad ka koolitatavad).

Koolitajate ja kogu koolitusmeeskonna kõige olulisem eesmärk peaks hõlmama harmoonia ja tasakaalu tekitamist koolitatava, rühma, uuritavate valdkondade ja koolituskeskkonna vahel, seejuures peaksid nad arvestama selle tasakaalu dünaamilisusega. Iga koolitatava vajadused mõjutavad rühma vajadusi, rühma vajadused mõjutavad teemat, teema mõjutab koolitatavat – eri tegurid mõjutavad üksteist pidevalt ning nende mõju on vastastikune.

KA-16 Teemakeskne interaktsioon

Koolitatavate, rühma, teema(de) ja välise keskkonna vastastikune sõltuvus



(Cohn 1981)

Kõrvalekaldeid tavaoludest esineb siis, kui ülaltoodud suheteringi lüüakse mõra. Näiteks kui üks koolitatav ei ole rühma tegevusse kaasatud või kui ta ei ole teemast huvitatud, siis mõjutab see otseselt kogu rühma. Eespool rõhutasime vajadust arvestada taoliste suhete dünaamilisusega. Selleks tuleb mõista, et prioriteedid muutuvad arenguetappide läbimise käigus. Seda kinnitab ka asjaolu, et enne koolitusteemade põhjalikku käsitlemist tuleb koolitatavatele anda aega ja ruumi ühtse rühma moodustamiseks. Tasakaal on mõiste, mille tähendus on alati seotud konkreetse rühmaga, st koolitajad peavad looma tasakaalu, keskendudes rühma ja õpiprotsessi nõrkadele külgedele ning arvestades ühtaegu ka sellega, et kõiki koolituskeskkonna komponente ei ole võimalik ega ole mõtet juhtida.

Eeltooduga seoses on Cohn välja toonud teatud postulaadid ja reeglid, mille järgimine peaks kaasa aitama rühmasisesele suhtlusele ja interaktsioonile. Nendes postulaatides ja reeglites rõhutatakse isiklikku vastutust rühmasiseste suhete ja rühma tegevusse panustamise eest.



Postulaadid

1. Seiske enda eest. Te olete rühma kuuludes iseenda ja oma tegude eest vastutav. Tehke endale selgeks, millised on teie ootused, milliseid ettepanekuid te võiksite teha ja millega on seotud teie motivatsioon. Ärge arvake, et teised teevad seda teie eest. Suhtuge oma tunnetesse, mõtetesse ja tegudesse teadlikult.
2. Kõrvalekalletega tuleb tegeleda eelisjärjekorras. Kui te ei suuda õpiprotsessis osaleda, sest käsitletav küsimus on liiga keeruline või olete osalemiseks liiga väsinud, tüdinud või vihane, siis andke sellest teistele teada. Samas arvestage sellega, et koolitusmeeskond ei saa suvaliste probleemidega tegeleda suvalisel ajahetkel ning et koolitusmeeskond tegelikult ei peagi seda tegema. Ka koolitusmeeskond peab kindlaks määrama oma prioriteetid, ajakava ja muud piirangud. Pange tähele, et selle postulaadi puhul võivad mängu tulla teatud kultuurilised ja isiklikud veendumused – kui koolitavad või koolitajad peavad harmooniat oluliseks või ei taha oma imagot kahjustada, siis võib see arvamuste avaldamise neile raskemaks muuta.

Suhtlusreeglid

3. Kasutage endast rääkides sõna mina, mitte meie või keegi.
4. Kui te esitate küsimusi, siis selgitage, miks te neid küsite. Sellisel juhul ei muutu rühmasisene dialoog ülekuulamiseks.
5. Kui keegi segab teise jutule vahele, tuleb selle probleemiga tegeleda eelisjärjekorras. Kui tähelepanu suunatakse teistele küsimustele ja kõrvalekalletele, siis tuleb need lahendada, sest taolised olukorrad ei teki ilma olulise põhjuseta.
6. Inimesed ei tohiks rääkida korraga!
7. Suhtuge oma mõtetesse ja tunnetesse teadlikult ning tehke kindlaks, millised neist on olulised ja pakuvad teile tuge. Kui te analüüsitate iseennast, siis suudate leida õige tee mõttetu avameelitsemise ja kartliku kuuletumise vahel.
8. Pöörake tähelepanu nii enda kui ka teiste rühmaliikmete kehakeelele.
9. Kirjeldage teistele oma reaktsioone ja ärge püüdke neid tõlgendada.

(Cohn 1981)

Milleks on vaja reegleid?

Eelmises lõigus käsitlesime suhtlusreegleid. Mõne koolitaja meelest on need äärmiselt kasulikud, teised aga suhtuvad põlgusega reeglite kehtestamisse vabatahtlikule osalusele rajatud haridussektoris. Taoliste reeglite koostamine aga ei kujuta endast uute seaduste jõustamist, tegu on pigem selgete juhiste kogumiga, millest saab lähtuda ühise õpiprotsessi käigus koos elades ja töötades. Nagu eetika ja rühmasisese dünaamikaga seotud probleemide puhul tavaline, ei ole ka sellele küsimusele ainuõiget vastust. Järgmine harjutus võib kaasa aidata sellele, et koolitavate rühm määrab ise kindlaks rühmale sobivad suhtlusreeglid. Kui samalaadseid harjutusi koolituse alguses rakendada, on võimalik välja selgitada koolitavad ootused rühma tegevuse ja igaühe panuse suhtes. Kui koolitavad töötavad reeglid koos välja, siis tunnevad nad, et nad on end ise reeglitega sidunud. Selle tunde põhjuseks on ühisvastutusega seotud õiguste andmine.



Harjutus: suhtlemise komistuskivid

1. Jagage koolitavad väikestesse töörühmadesse. Iga töörühm mõtleb välja kümme tegevust/käitumisviisi, mis rühma liikmete meelest pidurdavad üksteisega suhtlemist kõige rohkem, ning nad kujutavad neid tegevusi/käitumisviise piltidel.
2. Iga töörühm valib oma kümnest tegevusest välja kolm kõige kahjulikumat tegevust. Kahjulikkuse edetabeli tippu kuuluvat tegevust tuleb kujutada plenaaristungil nn elava pildina (inimskulptuurina), kuid selle skulptuuri nime ei tohi välja öelda (20–30 minutit).
3. Iga töörühm annab ülevaate oma tulemustest ja esitab oma elava pildi. Teised koolitavad peavad seda tõlgendama.
4. Kõikvõimalike kahjulike tegevuste loetelu alusel saavad koolitavad ja koolitajad välja töötada rühmasisesed suhtlusreeglid ning arutada seda, millisel määral tuleb reeglitest kinni pidada.
5. Sarnast meetodit võib kasutada ka järgmiste teemade analüüsimiseks.
 - Üksteisest lugupidamine.
 - Suitsetamine ja selle keelamine.
 - Alkohol ja ajapiirangud selle tarbimisele.
 - Öhtune müra.
 - Sessioonidelt puudumine.

4.1.4. Koolitustegevuse juhtimine

Koolitaja peaks pöörama erilist tähelepanu sellele, et ta oleks rühmaga tihedas kontaktis, jälgiks õpiprotsessi hoolikalt ja lähtuks isiklikest kogemustest, kuigi teatud olukordade erapooletu analüüsimine on sageli raske. Alljärgnevalt on esitatud mõned soovitusel isiklikuks mõtiskluseks, mis võivad teid aidata koolituse käigus aset leidvate protsesside juhtimises.

Üldised tähelepanekud

- Milline on rühmasisene olukord? Millistesse protsessidesse ma ei peaks sekkuma? Milliseid protsesse ma peaksin toetama või pidurdama?
- Millele või kellele peaksin ma järgmise sessiooni käigus rohkem tähelepanu pöörama?
- Millised muudatused tuleks teha koolituse teemasse ja kasutatavasse metodoloogiasse kursuse eesmärkidest ja koostatud kavadest lähtuvalt?

Tähelepanekud sessiooni kohta

- Milline tunne valdas mind pärast sessiooni lõppu? Kuidas see tunne tekkis? Millele võib see tunne osutada?
- Millele mu mõtted keskendusid pärast sessiooni lõppu? Kuidas on see seotud kursuse teema ja õpiprotsessiga? Kas mulle tuli pähe mõni uus teema?

Tähelepanekud arutelu kohta

- Millised arutelud olid erilised? Millised mõtted ja probleemid kerkisid esile, ilma et neid oleks põhjalikult käsitletud? Kuidas saaks selle teema siduda järgmisega või kuidas järgmist teemat sisse juhatada?



Tähelepanekud osalejate kohta

- Milline osaleja äratas minus kõige rohkem huvi? Kuidas ma peaksin sellesse osalejasse suhtuma? Kas mul on osalejatega erinevad suhted ja millest ma seda järeldan? Milliseid avalikke ja varjatud sõnumeid olen vastu võtnud ning kuidas peaksin neid tõlgendama?

Tähelepanekud koolituskava kohta

Vahel võib juhtuda, et ettevalmistatud koolituskava seesmine loogika ja komponentide järjestus ei vasta konkreetsetes kontekstis koolitavate tegelikele vajadustele. Kui järgmise ette nähtud teema muutmine vajadustele vastavaks ei ole lihtne, siis milline alljärgnevatest komponentidest sobib rühma vajadustega?

- Rahustav tegevus või vahetegevus.
- Edasiliikumine / aktiivne tegevus.
- Kogemusõppe meetoditele keskendumine.
- Suhtlus mängu või harjutuse abil.
- Senini tehtud töö ülevaatamine, mitte uue teema käsitlemine.
- Teooriat ja praktikat ühendavad tegevused.
- Teema järgmise sisukomponendi või uue teema käsitlemine.

Süvätähelepanekud rühma kohta (mida käsitletakse koolitusmeeskonna koosolekutel)

- Millist arenguetappi rühm praegu läbib?
- Millised koolitavad saavad ise hästi hakkama?
- Kellest jääb mulje, et ta on praegu hädas?
- Kellega oli lihtne kontakti saada ja kellega keeruline?
- Millised koolitavad on olnud tähelepanematud?
- Kuidas on rühma sees rollid jagunenud? Kas igale koolitavale meeldib tema roll?
- Millised eelarvamused ja hoiakud koolitavate suhtes on mul juba tekkinud?
- Millisel määral vastavad tegelikkusele minu/meie hüpoteesid rühmasiseste probleemide kohta?

Harjutus teie ja rühmaliikmete vahel välja kujunenud suhete analüüsimiseks (sotsiogrammi koostamine)

Kirjutage oma nimi paberilehe keskele ja ümber selle koolitavate nimed. Tõmmake oma nime juurest jooned nende koolitavate nimedeni, kellega te olete kontakti saavutanud. Jooned peaksid olema eri pikkusega, et tähistada eri inimestega saavutatud kontakti tugevust. Määrake suhete liigid kindlaks sümbolite "+" ja "-" abil.

Analüüsiva kokkuvõtte koostamine

1. Kelle nimed te alguses unustasite paberile kirjutada? Miks?
2. Kas te kirjutasite paberile kõigepealt need nimed, mis jäid teie omast kaugele, või need, mis olid teie oma lähedal?
3. Mida te kavatsete selle sotsiogrammiga teha? Kas te tutvustate oma järeldusi/arvamusi koolitavatele ja teistele koolitajatele? Kuidas te seda teete?
4. Kui te olete selliseid sotsiogramme eri kontekstides koostanud, kas siis on hakanud selguma teatud suhtemustrid?
5. Mida see sotsiogramm teile õpetab teie käitumise ja suhtlusviiside kohta? Kuidas te saaksite seda sotsiogrammi muuta?



4.1.5 Rühmasisene dünaamika ja suhtluskeel

Kultuuridevahelistes koolituskeskkonnas peavad koolitavad sageli suhtlema võõrkeeles. Tänapäeval on *lingua franca* rollis kõige sagedamini inglise keel, hoolimata selle üldnimetuse iroonilisusest. Seega ei ole see ka eriti üllatav, et inimesed, kellele inglise keel on emakeel või kes seda esimese võõrkeelena vabalt valdavad, saavad koolitavate rühmas endale tihti parema positsiooni.

Nad jäävad rühmas paremini silma ja osalevad tegevustes intensiivsemalt, sest oskavad end väljendada teistest mitmekesisemalt. Nende verbaalsed oskused mängivad neile kätte sellised positsioonid, mis ei ole teistele rühma liikmetele kättesaadavad. Kui koolitav ei valda rühma töökeelt (seda juhtub siiski aeg-ajalt, kuigi kutsetel nõutakse koolituse töökeele valdamist), siis võib tema jutu tõlkimine või tema eest kõnelemine anda töökeele oskajale teatud võimu või staatuse. Midagi ei ole parata, selline ongi rahvusvaheline maailm, ning koolitajad võiksid siinkohal püüda metodoloogilise kavandamise käigus arvestada ka lingvistiliste kaalutlustega. Selleks tavaliselt rakendatavad strateegiad on esitatud järgmises tabelis, välja on toodud ka nende strateegiade nõrgad küljed.



Suhtlusstrateegia	Tugevad küljed	Nõrgad küljed
Üks ühine keel	<ul style="list-style-type: none">• Koolitamisele kulub vähem aega (reaalajas).• Spontaanselt kõnelemiseks avaneb rohkem võimalusi.• Koolitatavad (ja koolitajad) kogevad kõike koos.	<ul style="list-style-type: none">• Kui tegu ei ole koolitatava emakeelega, siis on tal sageli väiksemad võimalused töös osaleda.• Sama keele valdamine ei tähenda seda, et kõik seda ühte moodi mõistavad – samadel sõnadel võivad eri kultuurides ja keelekeskkondades olla erinevad tähendused või lisatähendused.
Sünkroontõlge	<ul style="list-style-type: none">• Töös saavad osaleda ka need inimesed, kes ei räägi töökeelt, ning loodetavasti ei hirmuta neid see, et enne rääkimist peavad nad nupule vajutama.• Tehniliste või intellektuaalselt keerukamate teemade käsitlemine muutub lihtsamaks.• Tegevustes osaletakse enam-vähem üheskoos.	<ul style="list-style-type: none">• Tegu on sageli väga kalli teenusena.• Koolituse atmosfäär võib muuta liiga ametlikuks.• Koolitustegevuste korraldamisel tuleb arvestada sellega, et inimesed peavad kasutama kõrvaklappe ja mikrofone (ka mobiilsete seadmete korral).• Tõlkimine ei ole täppisteadus – tõlkeerinevus võib tekitada arusaamatusi ja isegi konflikte.• Tehnika ja tõlkimine piiravad spontaansust.• Suhtlemine muutub petlikult lihtsaks.
Järeltõlge (ühes või kahes keeles)	<ul style="list-style-type: none">• Rohkem inimesi saab võimaluse koolitustegevuses osaleda.• Inimesed saavad end oma emakeele ja kehakeele abil väljendada (kuigi ka seda on võib-olla vaja tõlkida).	<ul style="list-style-type: none">• Koolitamine võtab kaks või kolm korda rohkem aega• Erinevad tõlked, keeled ja kultuurid võivad tekitada arusaamatusi.• Tegu on pika ja aeganõudva protsessiga, mis võib kogu rühma kurnata.• Metodoloogilised valikuvõimalused on piiratud.• Spontaanselt kõnelemiseks avaneb vähem võimalusi.• Kõik abimaterjalid tuleb tõlkida kahte või kolme keelde.
Järeltõlge, sünkroontõlge ja eri keelte kasutamine väikestes rühmades	<ul style="list-style-type: none">• Kolme eeltoodud lähenemise positiivsete aspektide kombinatsioon.• Metodoloogilised valikuvõimalused laienevad.• Koolitatavad saavad töötada väikestes rühmades, mida ei ole alati võimalik korraldada sünkroon- või järeltõlke puhul.	<ul style="list-style-type: none">• Tegevusi tuleb hoolikalt kavatada, sest tõlgid tegelevad sageli ainult sünkroontõlkimisega.• Kui mõned koolitatavad peavad tegelema tõlkimisega, siis võib see olla nende suhtes ebaõiglane ning see võib kiiresti vähendada nende võimalusi õpitegevuses osaleda. Ka selliseid tegevusi tuleb hoolikalt juhtida.



4.2 Konfliktide lahendamine

Itaalia kirjanik Umberto Eco ütles kunagi, et kriisid ei kujuta endast probleemi, oluline on hoopis see, kuidas me neile reageerime. Teatud mõttes kehtib see väide ka konfliktide puhul ning eriti hästi iseloomustab see koolituse käigus aset leidvaid sündmusi. Eri tausta ja kogemustega inimesed tulevad kokku, et pühenduda üheskoos õppimisele. Oleks üsna tähelepanuväärne, kui sellistes tingimustes ei tekiks mitte mingisuguseid konflikte. Näiteks kaaslasekoolitus põhineb sageli just loovusel ja leidlikkusel, mis kerkivad esile pärast lahkavamuste väljendamist, vaidlemist ja kokkupõrkeid. Aga kuidas meie kui koolitajad saame eristada tavalisi tegevusi kahjulikest? Millal ja kuidas me peaksime vahele segama? Milliseid rolle me võime mängida? Käesolevas peatükis analüüsime lühidalt erinevaid konfliktseid olukordi ja pakume välja võimalusi nende lahendamiseks.

Me võiksime alustada põhiküsimusest: *millal muutub konflikt konfliktiks?* Inimkäitumise määramine on alati keeruline, kuid eeltoodud küsimusele vastamine on eriti raske. Konflikt hõlmab kahte osalist, kes on vastandlikel arvamustel ning kelle vajadused, eesmärgid, strateegiad, motiivid ja huvid võivad erineda. Sellisest jäigast definitsioonist olulisem on koolitajatele mõista seda, millal muutub tavaline ja vahest isegi lisaenergiat andev konflikt kahjulikuks protsessiks. Konflikti määramise ja sellele lahenduste leidmisega peaksid tegelema konflikti osalised. Samas võib koolitaja otsustada, kas olukorda saab üldse konfliktiks nimetada ning kas see nõuab koolitusmeeskonnalt ja konfliktiosalistelt ka konfliktidele vastavat käitumist. Selliseid olukordi tuleb hoolikalt analüüsida, alustada tuleks tekkiva konflikti liigi ja osaliste motiivide väljaselgitamisest.

4.2.1 Konfliktide liigid

Kuigi konfliktis võib olla kaks või enam osalist, võib neist ühe osaluse määr teiste omast oluliselt erineda, osaluse määr on väga tihedalt seotud konflikti põhjustega. Mari Fitzduff on oma teoses „Community Conflict Skills“ välja toonud võimalikud konfliktide liigid (vt alljärgnevat loetelu). Mitmesuguseid poliitilisi ja sotsiaalseid küsimusi käsitlevate rahvusvaheliste koolituskursuste käigus võivad erineda konfliktid korraga esile kerkida, see võib olla seotud olukorra pingestumise või muul viisil muutumisega.

- *Isiku sisekonflikt:* pingelise protsessi käigus võib inimesel tekkida enda käitumisest, väärtushinnangutest või mõtetest tingitud sisekonflikt. See võib omakorda suurendada tema osalust välistes lahkkelides.
- *Isikutevaheline konflikt:* isiksustevaheline konflikt. Kuigi ühtse rühma loomisega võib kõvasti vaeva näha, ei tarvitse see kaasa tuua olukorda, kus koolitavad üksteisele meeldivad. On täiesti normaalne, et koolitavad ei pruugi alati üksteisele meeldida. Vahel võib aga konkreetsete koolitavate vaheline vaenulikkus mõjutada negatiivselt kogu rühma.
- *Rollidevaheline konflikt:* koolituse käigus täidavad inimesed üksteise suhtes erinevaid ametlikke ja ebaametlikke rolle. Selliste rollide jagamine või mängimine võib tekitada inimeste vahel hõõrumisi.
- *Rühmade/organisatsioonide vaheline konflikt:* konflikt leiab aset rühmade või neid esindavate inimeste vahel, nt teineteisele vastanduvate poliitiliste noorteorganisatsioonide liikmete vaheline konflikt.
- *Kogukondade vaheline konflikt:* konflikt selliste rühmade (või nende esindajate) vahel, mida võib pidada kogukondadeks (etnilised, usulised, poliitilised jne).
- *Riikidevaheline konflikt:* nagu eelmise liigi puhulgi – koolituse käigus eri riikide kodanike vahel tekkivad konfliktid, mis on seotud nende riikide vaheliste konfliktidega.



4.2.2 Miks konfliktid tekivad?

Loomulikult ei ole ükski konflikt teisega sarnane, kuid me võime siiski püüda leida konfliktide tekke põhjuseid. Võib väita, et kõikide konfliktide aluseks on lahknevused inimeste *vajadustes ja soovides*, mis ei tarvitse üksteisega sobida, mistõttu tekibki konflikt. Vajadused on seotud väga erinevate valdkondadega, alates ellujäämisest ja materiaalsest toimetulekust kuni turva- ja mugavustundeni ning lõpetades identiteedi ja enesehinnanguga. Kui just toit ei ole äärmiselt halb, siis võib üsna kindlalt väita, et inimeste esmavajadused ei põhjusta koolitusseminaride käigus konflikte. Kultuuridevaheliste koolituste puhul võib umbes sama kindlalt väita, et kõik ülejäänud sotsiaalpsühholoogilised vajadused võivad olla konfliktide ajendiks. Selliste vajadustega on tihti seotud ka inimeste *väärtushinnangud*, mis kujutavad endast juhiseid elamiseks ja sotsiaalseks suhtlemiseks. Koolitamine pakub hulganisti võimalusi konfliktide tekkimiseks väärtushinnangute aluselt. See viitab sellele, et koolitaja üks olulisemaid ülesandeid on aidata luua sellised tingimused, mille raames koolitatavad saavad rahulikult vahetada oma potentsiaalselt väärtuslikke arvamusi. Mis aga juhtub siis, kui väärtushinnangud on nii sügavalt juurdunud, et arvamuste vahetamine ja kompromisside tegemine on võimatu? Mis saab siis, kui iga konfliktiosaline nõuab, et tema arvamus peab peale jääma?

Olukorra muudab veelgi keerulisemaks see, et inimeste vajadused ja väärtushinnangud ei ole alati märgatavad ja neid ei öelda otse välja. Meenutades noorsootöö jäämäemudelit, võiksime väita, et vajadused ja väärtushinnangud jäävad veepiirist allapoole, st konflikti jooksul on nähtaval ainult inimeste seisukohad. Seisukoht kajastab abinõusid, mida inimene rakendab oma vajaduste kaitsmiseks või nende saavutamiseks. Seisukoha määratlemise motiivid võivad olla seotud vajadustega, mida küll ei ole otse välja öeldud, kuid mille väljendamine on lubatav ainult konflikti käigus või asjaomase teema käsitlemise ajal. (Vajadusi on pikemalt analüüsitud käsiraamatus „Organisatsiooni juhtimine.”) Konflikti osalised ei ütle peaaegu kunagi otse välja, millised on nende vajadused või huvid. Konflikti tekkimine eeldab seda, et inimestel on teatud seisukohad, mida tuleb kaitsta. Vajadusi – eelkõige emotsionaalseid või isiklikke vajadusi – võib pingelises olukorras tõlgendada nõrkusena. Samuti võib vajaduste varjamine kujutada endast strateegilist kavalust. Vajadusi arusaadavalt väljendada ei ole alati kerge – inimestel ei pruugi oma vajadustest olla selget arusaama või on nad nii pingsalt asunud oma seisukohti kaitsma, et nende vajadused on muutunud üsna ebamääraseks.

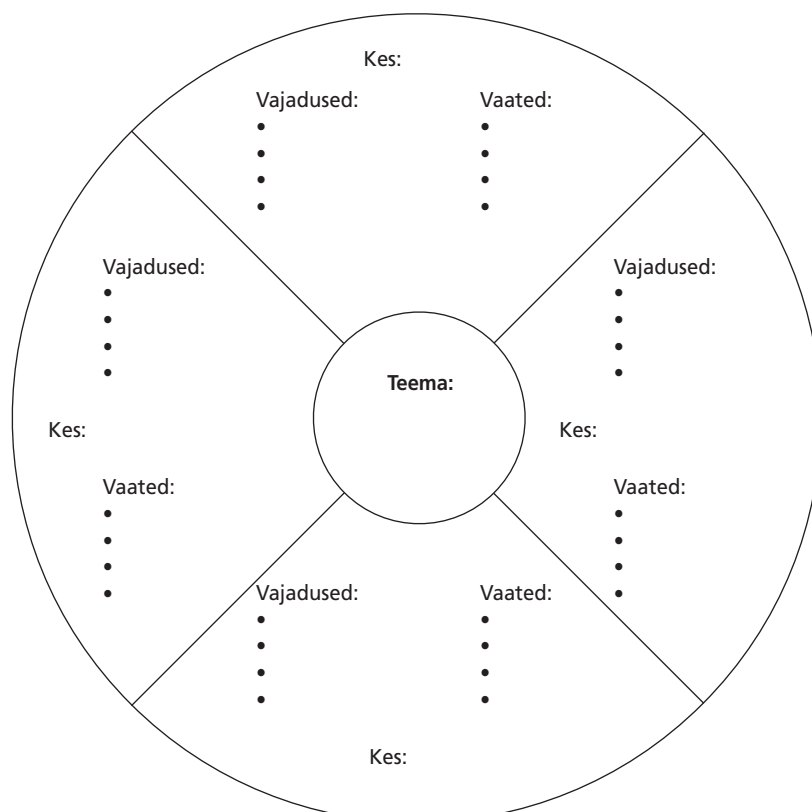
Eeltoodu näitlikustamiseks võiksime analüüsida alljärgnevat diagrammi. Selle joonistamisel on lähtutud konfliktide transformeerimise teooriatest (*conflict transformation theories*), mille kohaselt tuleks konfliktide käigus rühmi ja inimesi veenda, et nad liiguksid arvamuste vahetamise ja võimalike lahenduste leidmise etapist edasi omaenda vajaduste analüüsimise etappi. Lahenduste sõnastused sarnanevad sageli vajaduste määratlustega: „Ma tahan, et ta lõpetaks töötoas minu jutule vahele segamise.” Inimene vajab seda, et temast peetaks lugu. Selle vajaduse täitmine kujutab endast probleemi, mida saab mitmel moel lahendada. Kui hakatakse tegelema konflikti algpõhjustega, siis algabki konflikti transformeerimise protsess.



KE-17

Konflikti skemaatiline kujutamine

Kirjutage ringi keskele teema, valdkonna või konflikti lühimääratlus, mis on neutraalne, millega kõik nõustuvad ja mis ei ole esitatud küsimuse kujul. Nt „Dokumenteerimine“, mitte „Kas Sa peaks tegelema dokumenteerimisega?“. Keskmisest ringist väljapoole kirjutage asjaomaste inimeste või rühmade nimed. Kirjutage üles iga inimese või rühma vajadused. Millised on igaühe motiivid? Kirjutage üles iga inimese või rühma vaated, mured või hirmud. Olge valmis selleks, et teema määratlust tuleb muuta, sest arutelu käigus võite hakata seda teisiti mõistma. Vajaduse korral joonistage teiste, sellega seotud teemade kohta samasugused kaardid.



“Conflict Mapping”, The Conflict Resolution Network, Australia.

Sellel joonisel vastab termini “vaade” tähendus eelnevas arutelus kasutatud termini “seisukoht” tähendusele.

Soovitused koolitustegevuse analüüsimiseks

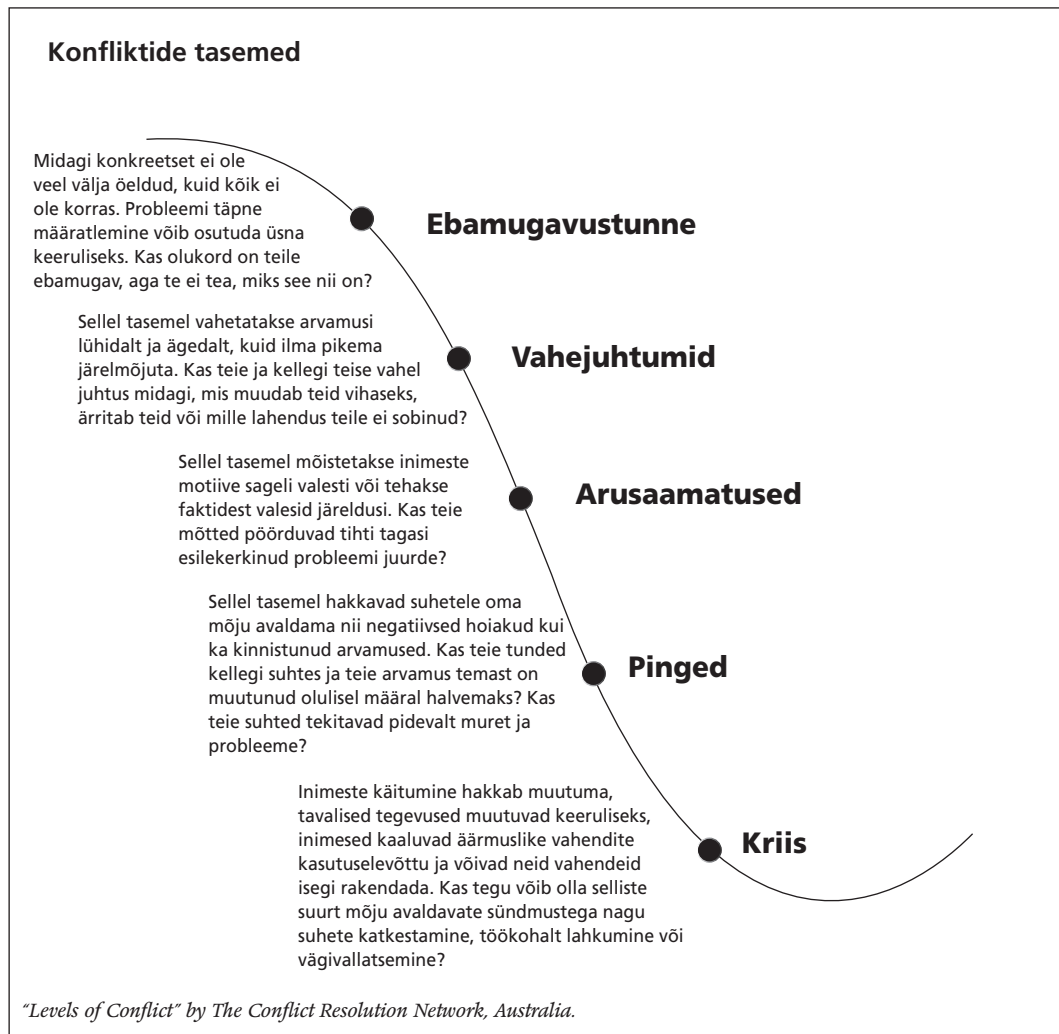
Analüüsi eeltoodud konflikti skemaatilise kujutamise meetodi abil mõnda koolitamise käigus tekkinud konflikti, mille lahendamine ei õnnestunud kuigi hästi. Mõtelge sügavalt järele, millisel määral on tegelikult võimalik teiste inimeste vajadusi teada. Kas lahendaksite kõnealuse konflikti teisiti pärast selle analüüsimist eeltoodud meetodi abil? Miks?



4.2.3 Konfliktide järkjärguline süvenemine

Igal konfliktil on tagapõhi, iga konflikt on millestki välja kasvanud. Alljärgneval joonisel ("Levels of Conflict", The Conflict Resolution Network) on kujutatud konflikti eri tasandeid. Jooniselt selgub, et konflikt ei tarvitse otsekohe kriisiks muutuda. Seminari jooksul tekkivaid väga plahvatusohtlikke vahejuhtumeid võib sageli pidada selliste pingete maandamise võimaluseks, mis on juba pikema aja jooksul ja mitmel viisil kumuleerunud. Mida kauem sellistele pingetele tähelepanu ei pöörata, seda raskemaks muutub nende lahendamine. Sama mehhanism kehtib ka konflikti puhul: kui konflikti ei püüta lahendada, siis võib tekkida oht, et vastaspoolel asuvad oma seisukohti kindlustama, et vastanduvad stereotüübid muutuvad järjest jäigemaks ja et sisuline suhtlemine osutub üsna raskeks. Taoliste olukordade keerulisust süvendab veelgi suhtlusaktide mitmetimõistetavus mitmekultuurilises kontekstis, kuna ei koolitatavad eraldi ega ka kogu rühm ei ole veel lõplikult otsustanud, milliseid meetodeid tuleks suhtlemiseks kasutada ja millistest väärtushinnangutest tuleks suhtlemise käigus kinni pidada.

KA-18





4.2.4 Konfliktide lahendamise viisid

Konfliktide uurimise valdkonnas on käibel eriterminoloogia. Kas konflikt laheneb või transformeerub? Mida see tähendab, et konflikti juhatakse või konflikti sekkutakse? Konfliktidega tegelemiseks on välja töötatud hulganisti teoreetilisi mudeleid, millest meid huvitavad vaid sellised, mis seonduvad ülalloodud analüüsiga. Järgnevalt tutvustame teile lühidalt võimalusi, kuidas koolitajad saavad konflikte lahendada, ning esitame mõned soovitused selle valdkonna edasiseks uurimiseks.

Läbirääkimine

Alati tuleks meeles pidada, et konflikti saavad lahendada ainult selle osalised. Vahekohtunikuna tegutsemine (osaliste vahel kokku lepitud kolmanda isiku kehtestatud lahendus) toob harva kaasa täiesti rahuldavaid tulemusi ning see sobib halvasti noorte haridusele omase filosoofiaga, mis rõhutab kaaslastekoolituse olulisust. Läbirääkimiste teel saavad aga kõik osaleda probleemse olukorra määratlemise protsessis ja selliste lahenduste väljatöötamises, mis põhinevad osaliste vajaduste analüüsil. Siiski saab ka läbirääkimiste käigus inimesi mõjutada, arvestades osaliste rakendatavaid strateegiaid. Näiteks *järeleandmistegemine* võib olla küll vajalik, kuid sellega saavutatud kokkulepped ei tarvitse täita osaliste vajadusi jätkusuutlikul moel. Kuna läbirääkimistel käsitletakse vastandlikke arvamusi, siis võib tagajärjeks olla algsete seisukohtade jäigastumine, juhul kui üksteise seisukohtade *vaidlustamist* ei piirata. Viimasel ajal on hakatud ulatuslikult propageerima „*kõik võidavad*“-lähenumist (*win/win approach*). Tegu on filosoofiaga, mille rakendamine hõlmab probleemide lahendamist osaliste ühispingutuse abil ja mille tulemusel saavutatakse kummagi osalise eesmärgid. Selle lähenemise tuumaks on järgmine strateegia: seisukohtadelt tuleb liikuda edasi vajadusteni (aktiivne kuulamine), millele järgneb võimalike lahenduste loov väljatöötamine. Seisukohtadelt vajadusteni jõudmine tähendab ka seda, et konflikti keskpunktiks ei peeta konflikti osalisi, vaid probleemi ennast. Seda on lihtne öelda, kuid tegelikesse konfliktidesse on kaasatud ka üks oluline ja ennustamatu tegur, nimelt tunded. Kui koolitaja satub konflikti teise koolitaja või koolitatavaga, siis võib ta avastada, et ettevaatliku läbirääkimisstrateegia rakendamine on üsna keeruline, kuna tema enda tunnete juhtimine ning viha ja ebakindlustunde taltsutamine nõuavad oma. Just seetõttu rakendatakse läbirääkimistega samal ajal või nende asemel allkirjeldatud meetodit.

Vahendamine

Vahendamise korral aitab kokkuleppeid saavutada ja konflikte lahendada kolmas isik. Tema ülesanne on kergendada konflikti lahendamist, ilma et ta oleks nende tekkimises osalenud. Konflikti vahendaja ei kihuta kohale probleemi lahendamiseks, vaid tutvustab osakusi, mille abil konflikti osalised suudavad ise lahenduse leida. Vahendamine on väga peen protsess, milleks on vaja suuri kogemusi ja head analüüsivõimet. „Mediation Network for Northern Ireland“ on välja toonud järgmised vahendamistegevuse põhikomponendid:

- suhtlemise lihtsustamine,
- üksteise mõistmise suurendamine,
- loova mõtlemise soodustamine,
- leppimisvõimaluste uurimine.

Kuna koolitus leiab sageli aset üsna intiimses õhkkonnas, võib vahendamise käigus raskusi valmistada just neutraalsel ja erapooletul viisil suhtlemine. Koolitajad peavad mõnikord tegelema sellega, mida Pruiitt ja Carnevale (1997: 167) nimetavad *jooksvaks vahendamiseks*, st vahendamise, mille käigus vahendaja on kaasatud vaidluse konteksti ja tal on välja kujunenud oma suhted konflikti osalistega. Sellisel juhul on ka vahendaja teatud määral konfliktiga seotud ega saa tegutseda formaalse vahendamisstrateegia alusel. Koolitaja peab vahendaja rolli sattununa kindlaks määrama, millistest juhistest ja põhimõtetest ta lähtub, ning neid järjekindlalt rakendada. Kuna vahendaja on kõnealustes tingimustes juba konfliktiosalistega kokku puutunud, võib ta vaadetelt üht või teist osalist toetada. On ilmselge, et erapoolikust vahendamisest on sama palju (või veelgi vähem) kasu kui kellegi seisukoha avalikust toetamisest vaidluse käigus.



Samas ei ole olemas ka objektiivset reaalsust, mis tähendab seda, et koolitajal võib vaidlusaluse teema kohta olla oma arvamus. Täpsete juhiste väljatöötamine võib kaasa aidata kogu protsessi erapooletumaks muutmisele, kuid samal ajal võiks vahendaja siiski selgelt väljendada seda, milline on tema arusaam kogu probleemist. See annab konfliktiosalistele võimaluse olukorda laiemalt käsitleda ning see vähendab nende umbusku vahendaja suhtes.

4.2.5 Konfliktide analüüsimine TKI mudeli abil

Alapeatükis 4.1.3 kirjeldasime TKI mudelit, mida saab rakendada ka koolituse käigus tekkivate konfliktide põhjuste väljaselgitamiseks. TKI mudeli kohaselt peaks mudeli komponentide – inimeste, rühma ja teema vajaduste vahel valitsema tasakaal. Seega võib tasakaalu puudumine mingis kohas viidata teatud probleemi põhjustele. Näiteks nn keerulise iseloomuga koolitav, kes segab koolitustegevust, võib tegelikult tunda, et teda ei võeta rühmas omaks või et tema ühiskondlik (või kultuuriline) kuuluvus ei sobi teiste rühmaliikmete omaga. Talle võib tunduda, et talle ei ole antud piisavalt aega enda tutvustamiseks või usalduslike suhete loomiseks rühmaga. Kui ta segab pidevalt koolitustegevustele vahele, siis võib see osutada ka sellele, et talle ei meeldi teema või kasutatavad meetodid või et küsimusi käsitletakse liiga kiiresti. Igal juhul tuleks sellise koolititava puhul rakendada mõnda transformeerimisstrateegiat, mille abil oleks võimalik tasakaal taastada. Kuna TKI mudel on ka protsessikeskne, siis saab selle abil lahendada ka rühmasiseste suhete ja jõujoonte kujundamisega seotud probleeme. Sellisel juhul ei keskendu me ainult konfliktide katalüsaatoritele, st vaidlusalustele teemadele. Järgmises tabelis on kirjeldatud võimalikke konflikte ja TKI mudeli komponente, mis võivad neid konflikte mõjutada. Tabelis esitatud teave põhineb meie isiklikel tähelepanekutel ning selle eesmärk on ainult eeltoodu näitlikustamine.

KA-19

Koolituse käigus tekkinud suhete tasakaalustamatusest tulenevad konfliktid

	Inimene	Rühm	Teema
Inimene		<ul style="list-style-type: none"> Inimese ühiskondlik või kultuuriline kuuluvus ei sobi rühmaga. 	
Rühm	<ul style="list-style-type: none"> Rühmaliikmete vaheline konflikt. 		<ul style="list-style-type: none"> Teema või kasutatavad meetodid ei meeldi rühmale/rühm ei väärtusta neid.
Teema	<ul style="list-style-type: none"> Teemat ei ole lõpuni käsitletud. Teema ei meeldi koolitavale. 	<ul style="list-style-type: none"> Rühmatöö ei ole sujuv. Sessioonid on liiga pikad. Ebasobivad meetodid. 	
Maailm	<ul style="list-style-type: none"> Isiklik vaimne pagas. Negatiivsed isiklikud kogemused. Juurdunud organisatsioonilised väärtushinnangud või tabud. 	<ul style="list-style-type: none"> Erinevad organisatsioonilised või kultuurilised veendumused. 	<ul style="list-style-type: none"> Saatva(te) organisatsiooni(de) teemaalane ettevalmistus on nigel. Erinevad ootused. Koolituspaiga tingimused ei sobi töötamiseks.

4.2.6 Praktikast lähtumine

Nagu mujalgi käesolevas käsiraamatus, rõhutame ka siin, et konfliktide transformeerimismeetodite rakendamise käigus tuleb alati arvestada konkreetse olukorraga. Isegi põhjalikult uuritud ja viimistletud sekkumisstrateegiaid tuleb enne rakendamist alati analüüsida ja kohandada



need olukorrale vastavaks. Suurest südamest ja heasoovlikkusest ei piisa. Konfliktid võivad kogu rühma tegevuse destabiliseerida ning konfliktide lahendamiseks tuleb end ette valmistada sama põhjalikult kui muudeks koolituskomponentideks. Ettevalmistuste käigus peaks koolitaja analüüsima erinevaid sekkumisstrateegiaid ja kaaluma, kas ta tunneb end neid strateegiaid rakendades enesekindlalt. Kui koolitaja võtab endale vahendaja rolli, siis peab ta mõtlema sellele, milline on sisenemisstrateegia, mida temalt oodatakse ja mida ta suudab ära teha ning milline on tema väljumisstrateegia. Kujunevatesse konfliktidesse tuleb alati suhtuda väga tõsiselt, isegi siis, kui väljastpoolt vaadates ei tundu olukord sugugi hirmus. Samuti tuleks meeles pidada, et kõiki konflikte ei ole võimalik lahendada ja et vahel saab vaid piirata konflikti kahjulikku mõju kogu koolitustegevusele. **Lisas 5** kirjeldatud teostes on konfliktide toimumist põhjalikult analüüsitud ning selle põhjal saate hakata välja töötama konfliktide lahendamise strateegiaid, mis sobivad just teie oskuste ja kompetentsuse tasemega.

4.3 Koolitatavad ja koolitajad, nende rollid ja kohustused

4.3.1 Võimalikud rollid

Sageli hõlmavad meeskonna loomise ja rühmasisese dünaamikaga seonduvad klassikalised teooriad ka rühmasiseste rollide liike: kloun, agressor, jutupaunik, tarkpea jne. Sellistest liigitustest võib vahel küll kasu olla, kuid nendega on alati seotud oht, et te lähenete inimestele stereotüüpselt ja annate nende keerulisele käitumisele liiga lihtsa selgituse (sildistate neid). Eeltooduga tuleks eriti olulisel määral arvestada just kultuuridevahelises kontekstis, kus töötades peaksime olema teadlikud kriteeriumidest, mille alusel me püüame vähetuntud käitumismustreid tõlgendada.

Suuremat tulu võib loota sellistest lähenemistest, mille abil keskendutakse rühma eesmärkide saavutamiseks vajalike rollide kindlakstegemisele. Selliste rollide hulka kuuluvad nii täitevrollid (mis aitavad kaasa rühma eesmärkide saavutamisele) kui ka tugiroolid (mis aitavad kaasa ülesannete täitmiseks vajalike tegevuste sooritamisele) (koolitusmeeskonnale kasulike inimeste kohta vt ka käsiraamatut „Organisatsiooni juhtimine“). Alljärgnevas tabelis esitatud rolliliigitus aitab teil sügavamalt mõista rühma olemust ning teha vahet täitev-, tugi- ja blokeerivate rollide vahel.

Ülesannete täitmine	<ul style="list-style-type: none"> • Algataja: rakendab uusi ideid või lähenemisi. • Arvamuste avaldaja: esitab asjakohaseid tähelepanekuid. • Edasiarendaja: toetub teiste soovitudele. • Täpsustaja: toob asjakohaseid näiteid, sõnastab ja kujundab probleemi ümber, uurib tähendus- ja tõlgendusküsimusi.
Protsessi toetamine	<ul style="list-style-type: none"> • Pingete maandaja: läheneb küsimustele huumoriga või soovib õigel ajal puhata. • Kompromisside tegija: on valmis oma seisukohast loobuma. • Harmoonia looja: vahendab ja ühendab. • Julgustaja: kiidab ja toetab teisi. • Uksehoidja: hoolitseb suhtluskanalite toimimise eest, julgustab teisi ja võib etendada filtri rolli (nii positiivses kui ka negatiivses mõttes).
Blokeerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Agressor: õõnestab teiste positsioone või väljendab oma eriarvamusi agressiivselt. • Eitaja: kritiseerib või ründab teisi. • Blokeerija: ei muuda oma seisukohti, räägib kogemustest, mis kuidagi asjasse ei puutu, või hakkab uuesti käsitlema neid küsimusi, mis on juba lahendatud. • Kõrvalehoidja: ei võta tegevustest osa (võib teistega eraviisiliselt kõnelda või teha märkmeid). • Tunnustuse vajaja: uhkeldab või räägib liiga palju. • Teemavahetaja: hüppab ühelt teemalt teisele. • Naljataja: hajutab teiste tähelepanu pidevalt anekdoote rääkides. • Vastuväidete esitaja: : kaitseb vastaspoole seisukohti (võib esineda ka positiivses rollis).

Eeltoodud joonise autorile ei ole võimalik viidata, sest keegi ei ole selle autoriõigusi taotlenud. Autoriõiguste omanikku ei ole kindlaks tehtud. Me oleksime tänulikud igasuguse teabe eest, mis juhataks meid autoriõiguste omanikuni.



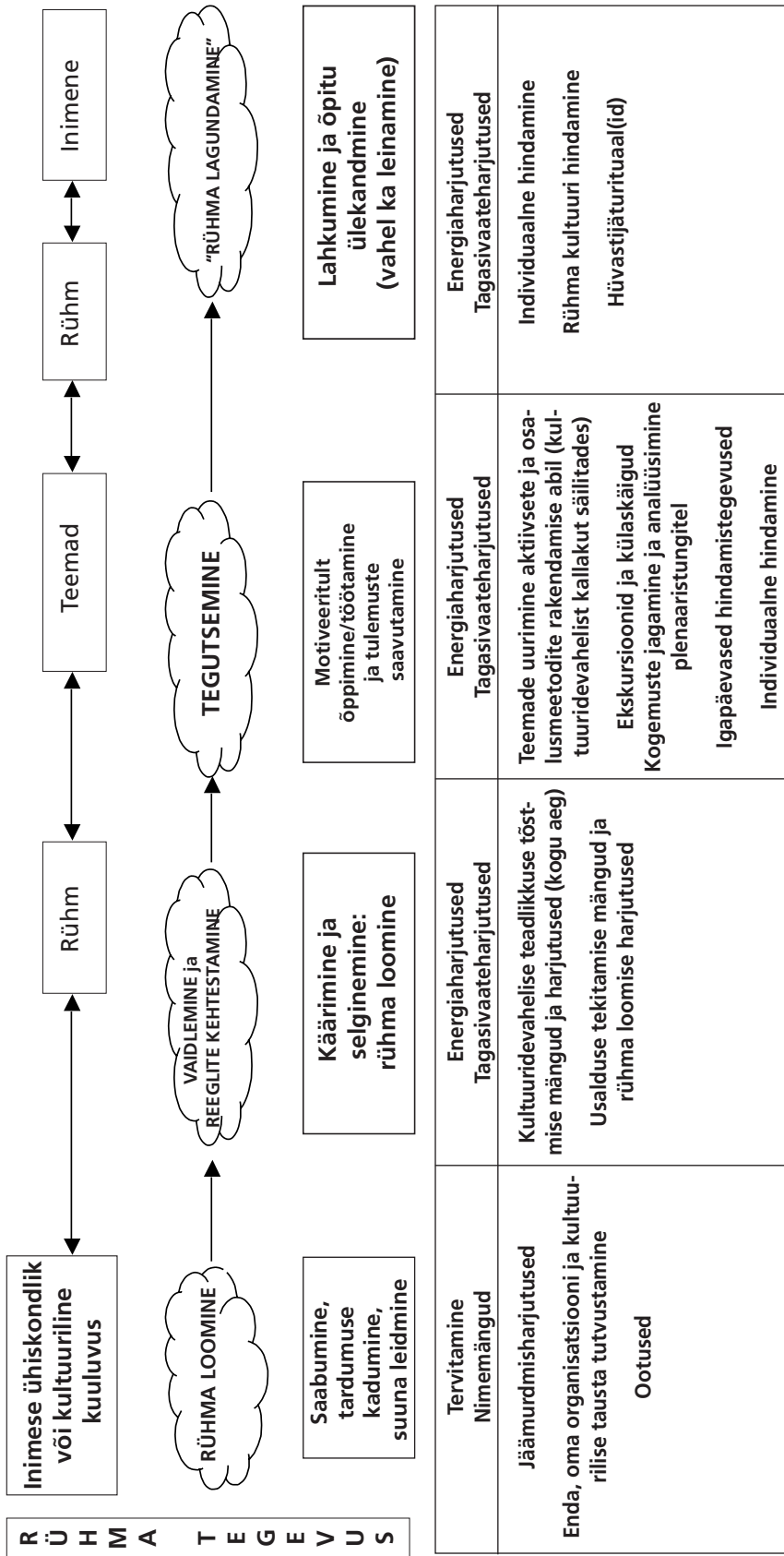
Kui koolitav on endale võtnud blokeeriva rolli, siis võib see sageli osutada põhiliste koolituselementide tasakaalustamatusele. Kui läheneda koolitamisele süsteemikeskselt (eelkirjeldatud TKI teooria on süsteemikeskne), siis tuleb blokeerivat käitumist pidada signaaliks rühma tegevuses esinevate probleemide kohta, mitte aga ühe inimese omapäraseks käitumiseks, mis ei ole teiste käitumisega mingil moel seotud. Ühe huvitava artikli blokeerivate rollide ja nendega seotud probleemide lahendamise kohta leiate ajakirjast Coyote (nr 3).

4.3.2 Rühmasisene dünaamika ja koolituskava koostamine

Koolitaja võib end kindlalt tunda, kui ta teab, et koolituskava on hoolikalt koostatud, et teemad on huvitavad ja et kasutatavad meetodid on välja valitud, st koolituse raamid on kindlaks määratud. Koolituse sisulise külje kavandamise käigus peaksite aga kindlasti arvestama ka mõne üldise, rühmasisese dünaamikaga seonduva reeglina ning metodoloogilise strateegia määramise käigus ei tohiks te unustada selle seost rühma arenguetappidega. Joonisel KA-20 on kujutatud tervikut, mis moodustub mõnest metodoloogilisest põhielemendist ning neile vastavatest rühma arenguetappidest ja õpiprotsessist. Kuigi meetodeid ja metodoloogiat käsitletakse põhjalikumalt ptk-s 3, tasub ka siinkohal korrata tuntud tõsiasja, et meetod on vaid vahend, mille abil luuakse võimalused õppimiseks ja mis aitab kaasa teatud koolituseesmärkide saavutamisele. Meetodi eesmärk on sellise keskkonna loomine, kus koolitavad saavad vabalt uusi asju kogeda, analüüsida, õppida ja muutuda.

KA-20

Rühma õppiprotsess, rühma areng ja asjaomaste meetodite valimine



Õhtused tegevused: töötamine, mängimine, mängimine, pidu/disko, kultuuriprogramm, vaba aeg jne

(Wagner 2000, avaldamata koolitusmaterjalid)





Hüvastijäturituaalid

Metodoloogilise kavandamise käigus tuleb arvestada lisaks rühma väljakujundamisele ka selle *lagundamisega*. Eriti oluline on see juhul, kui koolitus on väga pingeline või kui see puudutab kogu rühma väga isiklikult. Meie arvame, et allkirjeldatud hüvastijäturituaalid aitavad olulisel määral kaasa sellele, et rühma liikmed muutuksid taas iseseisvateks inimesteks, kes peavad üksteisest lahkuma ja kes võivad koolituse lõppedes olla isegi veidi härdameelsed.

Sa saad sellega hakkama!

Rühma liikmed seisavad ringis ja panevad oma käed naabrite õlgadele. Iga osaleja, kes tahab väljendada mõnda oma tulevikku puudutavat soovi või eesmärki (mis ei tarvitse koolitusega seotud olla), ütleb selle välja ja kogu kollektiiv toetab teda, hüüdes: "Sa saad sellega hakkama!". Antud tegevuse kestus sõltub sellest, kui kaua osalejad soovivad jätkata.

Sa oled selle ära teeninud, sest...

Kui koolitatavad saavad pärast koolitusel osalemist tunnistuse, siis võiksid kõik tunnistuste kätteajamise ajal seista ühes suures ringis. Üks koolitajatest valib välja ühe tunnistuse ja seda üle andes räägib ta lühidalt, miks tunnistuse saaja on tunnistuse ära teeninud, milline oli tema panus jne. Seejärel korraldatakse kogu protseduuri järgmise tunnistuse üleandmise käigus.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Analüüsige joonist KA-20.

1. Millisel määral te arvestasite rühma tegevusega viimati koolituskava ette valmistades?
2. Kas teie meelest on kasu sellest, kui keset koolitust minnakse ekskursioonile või külastatakse mõnda paika?
3. Kas te jätsite koolitatavatele piisavalt aega tegelemiseks sellega, mis neid isiklikult huvitas?
4. Millisel määral te pöörasite tähelepanu rühma *lagundamisele*?

4.3.3 Kohustuste jagunemine koolituse ajal

Koolitusmeeskonna kohustused

Koolituse ettevalmistamise käigus ja koolituse kestel vastutavad koolitajad mitmesuguste protsesside eest ja osaliste ees.

Koolitajad

- peavad aru andma ettevalmistamisega tegelevatele organisatsioonidele ja saatvatele organisatsioonidele;
- peavad aru andma rahastajatele;
- peavad tagama sobivate koolitustingimuste olemasolu (majutamine, koolitusruumide korrasolek, kasutatavad materjalid);
- vastutavad alaealiste koolitatavate eest (oleks kasulik sõlmida asjaomased kindlustuslepingud ja teada, millised alaealisi käsitlevad seadused kehtivad vastuvõtvas riigis noortele korraldatud ürituste puhul);
- vastutavad (teataval määral) koolitatavate vaimse ja füüsilise tervise eest;



- vastutavad koolitamise eest, st käesolevas käsiraamatus kirjeldatud tegevuste sooritamise eest (sisukomponendid, protsess ja korraldusküsimuste lahendamine);
- vastutavad iseenda ja oma kolleegide eest.

Kohustused koolitavate ees

- Te peate koolitavatele kindlasti selgitama, et koolitaja roll ei ole ülisuur. Kui koolitavad ei saa teie ülesannetest aru, siis võivad nad hakata arvama, et teie vastutate nende õpitegevuse eest, mitte nemad. Korrake koolitavatele, et just nemad vastutavad selle eest, mida ja kuidas nad õpivad.
- Pidage meeles, et koolituse ajal ei saa te oma isiklike emotsionaalseid vajadusi rahuldada. Väلتige osalejate antud võimu kasutamist oma isiklike vajaduste rahuldamiseks, näiteks tähelepanu või tunnustuse saamiseks, uute sõprade leidmiseks jne.
- Koolituste läbiviimine ei tähenda seda, et te olete mõne osaleja või kogu rühma psühhoterapeut. Kui mõni osaleja pöörduv otsesel või kaudsel viisil teie poole oma emotsionaalsete probleemide lahendamiseks, siis asuge asjaga tegelema.
- Äärmiselt oluline on see, et koolitavad mõistaksid, mis nendega toimub: millised on teie eesmärgid, kuidas te plaanite nende vajadusi täita, mida te saate ja mida te ei saa nende heaks teha ning kuidas te kavatsete seda kõike korraldada. Rühmal on õigus pidada teid vastutavaks selle eest, mida te nendega teete.

(Auvine jt 1979)

Koolitavate kohustused ja tegevustes osalemine

Nagu me juba teame, on üks noorte koolitamise oluline eesmärk selliste oskuste ja teadmiste edastamine, mis avardaks nende võimeid ja võimalusi. Lisaks koolitajate antavatele ressursidele aitab sellele kaasa ka noorte kaasamine koolitustegevusse.

See tähendab, et koolituse algusest peale kuulub sisu üle otsustamise võim nii koolitavatele kui ka koolitajatele, kuigi võimusuhted võivad koolituse käigus muutuda. Kui koolitusmeeskond kavatseb taolisel viisil töötada, siis tuleks võimuküsimusi arutada avalikult ja võimalikult varakult. Samuti tuleb arutada seda, kuidas hakatakse otsuseid langetama. *Võim* ei ole sõimusõna, see on koolituse käigus võetavate kultuuriliste, struktuuriliste ja organisatsiooniliste positsioonide summa. Võim on neutraalne, seda saab kasutada mõistlikult või kuritarvitada. Mida rohkem ja mida avameelsemalt koolitajad ja koolitavad võimuga seonduvaid küsimusi analüüsivad, seda paremini saab võimu rakendada koolitavate võimete ja võimaluste avardamiseks. Loomulikult ei tohi unustada ka seda, et võimu jagamine tähendab vastutuse jagamist. Koolitavate vastutusvaldkondade piirid tuleb täpselt kindlaks määrata.

Koolitavaid saab koolitustegevusse kaasata mitmel viisil.

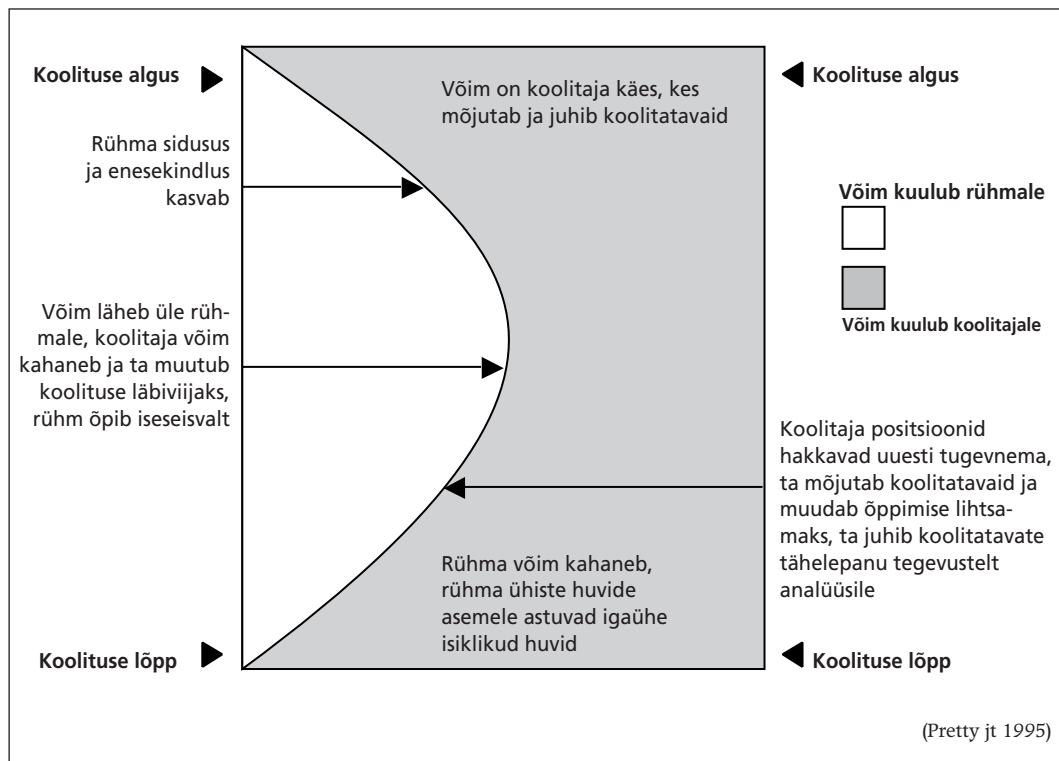
- Koolitavad saavad koolituskava suundade kindlaksmääramises osaleda teatud määral, kirjeldades oma ootusi ja rühma ressursse.
- Igapäevaste hindamiskoosolekute korraldamine või muul moel tagasiside kogumine annab koolitavatele võimaluse väljendada oma arvamusi ja tundeid koolituse kohta. Koolitusmeeskond peaks täpselt teadma, kuidas ta kavatseb tagasisidet kasutada.



- Kasu võib olla selliste komisjonide loomisest, mis peavad hoolitsema koolitusega seotud küsimuste lahendamise eest:
 - sotsiaalkomisjon, mis vastutab kultuuriliste ja seltskondlike tegevuste korraldamise eest;
 - aruandluskomisjon, mis vastutab igapäevaste koolitusaruannete koostamise eest (see ei tähenda, et komisjon peaks tegelema ainult aruannete kirjutamisega, komisjon võib vastutada hoopis aruannete koostamise koordineerimise ja asjaomaste ülesannete delegeerimise eest);
 - iga päev kokku tulevad hindamis- või analüüsimisrühmad (koos koolitajatega või ilma nendeta), kes analüüsivad möödunud päeva sündmusi või koolitussessioone ning kes võivad anda soovitusi koolituskava muutmiseks;
 - muud koolituskava rakendamiseks kasutatavad meetodid või otsuste langetamise protsessid, mille abil koolitatavaid saab kaasata koolituskava juhtimisse.

KA-21

Võimusuhete muutumine koolituse käigus



4.3.4. Koolitatavate ja koolitajate vastastikune mõju ja otsuste langetamine

Koolitamise abil saab noorte võimeid ja võimalusi avardada. Selleks tuleb koolituste käigus toetada kaaslasekoolitust. Sellised tegevused kujutavad endast vastutuse jagamist koolituse korraldamise ja sisulise külje eest ning võimaldavad koolitatavatel kasutada oma teadmisi, kogemusi ja huvisid ühiste ressursidena. Sel eesmärgil jäetakse koolituskavas täitmata mõni ajavahemik,



mille jooksul on võimalik tegeleda koolitavate vajaduste ja soovitustega. Kuidas aga täpselt neid ajavahemikke täidetakse? Võimete ja võimaluste avardamine ei tähenda ainult seda, et koolitavad omandavad uusi kogemusi ja teadmisi, vaid ka seda, et koolitavad õpivad aktiivselt osalema otsuste langetamises. Kui rühm peab ühiselt mingi otsuse langetama, siis võib see osutada väga keeruliseks ja vihatekitavaks protsessiks. Koolitajad peavad analüüsima erinevaid otsuste langetamise viise ning mõtlema ka sellele, mida otsus endast kujutab. Alljärgnevalt on kirjeldatud otsuste langetamise meetodeid, mida saab koolituse käigus rakendada ning mille kasulikkus sõltub rühmast ja selle vajadustest.

Otsused, otsused...

Enamus langetab otsuse

Korraldatakse hääletus ning enamuse arvamus ongi otsus. Tegu on väga tõhusa meetodiga, millega meid kõiki on elu jooksul harjutatud. Sellest hoolimata võivad teatud ühiskondliku kuuluvusega seotud arvamused (mis sõltuvad koolitavate soost ning kultuurilisest, sotsiaalsest ja hariduslikust staatusest) jääda enamuse arvamusele alla, mistõttu hääletusmeetodi rakendamine võib osutada liiga karmiks, kui te soovite, et koolitavad moodustaksid ühte meeskonna ja osaleksid kõikides tegevustes. Enamus peaks mõtlema sellele, kuidas arvestada vähemuse vajadustega. Vastasel korral võib mõni inimene loobuda tegevustes osalemisest või pettuda.

Üksmeelne (või ühine) otsustamine

See meetod põhineb rühmasisesel kokkuleppel, et otsuse langetamiseks peab kogu rühm seda toetama. Selle kasutamine soodustab aktiivset osalust, selle puhul arvestatakse kogu kollektiivi teadmistega ning see muudab iga rühmaliikme vastutavaks kõikide otsuste eest. Otsuseni jõudmine võib võtta piinarikalt kaua aega, kuid pidev praktika aitab rühmal leida neile sobiva tempo. Kuna kõik on teadlikud vajadusest jõuda üksmeeleni, siis võib see sundida mõnda koolitavaist kompromissile, et vältida kogu protsessi liiga pikaks venitamist. Samuti annab selle meetodi kasutamine koolitavatele rohkesti võimalusi etendada blokeerivaid rolle.

Üks inimene langetab otsuse

Üks inimene langetab otsuse kogu rühma nimel. Seda meetodit võib kasutada ainult hädaolukordades või teatud rutiinsete otsuste langetamise korral. Tavatingimustes kahjustab see nii aktiivset osalust kui ka vastutuse jagamist koolitavatega. Selle meetodi kasutamine võib koolitusmeeskonnale anda väärtuslikke teadmisi selle kohta, kuidas kujuneb välja juhiroll.

Otsused langetatakse väikestes rühmades

Otsused langetatakse väikestes rühmades, kus on kindlaks määratud (hääletamise või üksmeele saavutamise teel) otsuseid langetav isik. Sellest meetodist võib kasu olla konkreetsete ülesannete täitmise või koolitusega seonduvate vastutusosalade kindlaksmääramise puhul.

Tavaliselt kombineeritakse koolituse käigus eri meetodeid, lähtudes meetodi valikul rühmast, otsuse sisust ja kontekstist. Kogu rühmale väga oluliste otsuste langetamiseks (näiteks ühiste reeglite kokkuleppimine või koolituskava koostamine) sobib kõige paremini ühise otsustamise meetod, mis vastab noorte koolitamise käigus propageeritavatele väärtushinnangutele ja tekitab koolitavates ühise vastutuse tunde.

Suhted koolitavatega: armastab, ei armasta, armastab, ei armasta...

Hea koolitus erineb heast filmist selle poolest, et koolituse käigus ei käsitleta armastust. Kutseetika seisukohast on koolitajate ja koolitavate vaheliste suhete küsimus väga tähtis. Samas ei suhtu kõik koolitajad sellesse ühtmoodi. Mõne koolitajatele suunatud koolituskursuse käigus seda teemat isegi ei mainita. Mõnes noorteorganisatsioonis on selle teema käsitlemine täiesti keelatud. Kuidas me siiski peaksime koolituse ajal tekkivaid armastusküsimusi lahendama?



Käimas rahvusvaheline noortekoolitus ning selle kolmandal ööl alustab Jana (23), kes on koolitaja, suhet Peteriga (21), kes on koolitav.

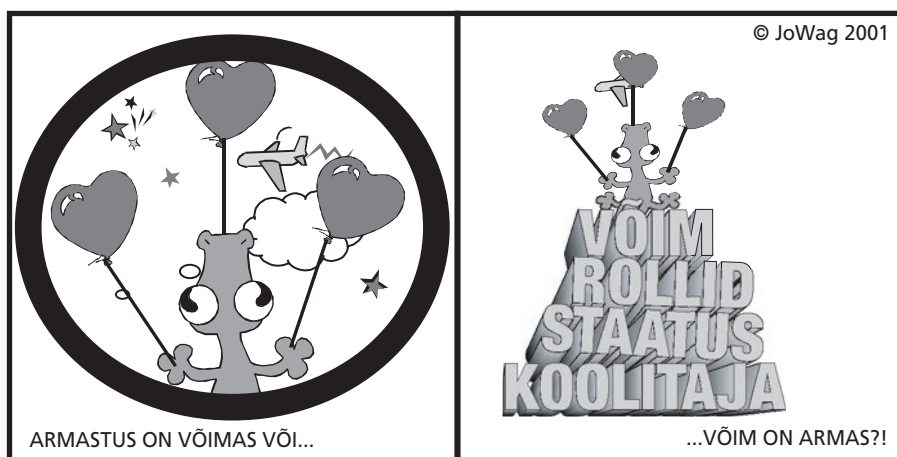
Koolitavatele jääb uus paar järgmisel päeval märkamatuks, v.a see, et nad räägivad teineteisega sageli ja istuvad lõuna ajal kõrvuti. Jana tundub olevat natuke väsinud ja mõtlik, kuid ta meeleolu on suurepärane ja ta on väga õnnelik.

Samal päeval toimub koolitusmeeskonna koosolek ning ühele Jana kolleegidest tundub, et "õhus on armastust". Kolleeg küsib Janalt, kas tal on õigus, ning Jana selgitab teistele meelsasti, miks ta nii õnnelik on.

- Kuidas meeskond peaks selle olukorra lahendama? Kaaluge erinevaid lahendusi.
- Milliseid probleeme võiks koolitavate rühmas tekitada see, kui Jana ja Peteri suhe saaks avalikuks?
- Milline oleks teie reaktsioon, kui Jana asemel oleks Jan?
- Milline oleks teie reaktsioon, kui Jana oleks Peterist kümme aastat vanem?

Väljamõeldud juhtumianalüüsile on loomulikult raske kohasel viisil reageerida. Paljud inimesed vastavad eeltoodud küsimustele tunnetest või põhimõtetest lähtudes. Nende vastuste hulka võivad kuuluda nii käre "Ei" kui ka kõlav "Jah". Kui eeldada, et koolitav on vähemalt 18-aastane, siis võime väita, et armastuse eest ei saa põgeneda ja et mitte keegi ei peaks oma tundeid maha suruma. Analüüsides käesolevat dilemma, võime kahtlemata lähtuda vägagi erinevatest väärtushinnangutest, kogemustest ja normikohastest ootustest.

Selle dilemma saab muuta veelgi abstraktsemaks: me võiksime esitada küsimuse selle kohta, mis on iseloomulik kõigile sellistele ametirollidele nagu õpetaja, psühholoog, psühhoterapeut ja koolitaja. Oluline ühisjoon on see, et kõik need rollid nõuavad struktureeritud suhteid. Taoliste suhete käigus on inimesed neist teatud määral sõltuvad, kusjuures sõltuvuse ulatus oleneb inimeste teadmiste tasemest ja staatusest. Kõige tähtsam on aga see, et taolistes suhetes olemine annab ühele osalisele alati teatud võimu. See hõlmab nii institutsionaalset võimu, mis on õpetajal õpilaste suhtes, kui ka psühholoogi võimu kliendi üle, sest klient vajab seda, et psühholoog tõlgendaks ja lahendaks tema probleeme. Seetõttu on paljude selliste ametitega (eriti psühhoterapeudi puhul) seotud rohkemal või vähemal määral ametlikud eetikakoodeksid, mille kohaselt taolised armusuhted on keelatud.



Hoolimata sellest (või hoopiski just selle tõttu), et koolitamine nõuab kõigi osaliste aktiivset osalust, on ka koolitajad oma koolitavatega keerulistes võimu- ja sõltuvussuhetes. Lisaks sellele võib üles lugeda mõned ilmselged koolitamise kvaliteediga seonduvad kaalutlused, mis osutavad koolitajate ja koolitavate vaheliste suhete ametlike piiride kasulikkusele.



Kui eeldada, et koolitaja vastutab kogu koolitustegevuse, kõikide koolitatavate ja ka iseenda eest, siis võib sellest järeldada, et kõigile osalistele tuleks pühendada võrdselt tähelepanu ja hoolivust. Kui kedagi peetakse teistest tähtsamaks, siis võib see olulisel määral kahjustada rühmasisest dünaamikat. Tavaliselt on koolitamine rohkesti energiat nõudev tegevus ning kui sellele lisandub veel väga intensiivne armusuhe, siis võib see koolitaja vaimseid ja füüsilisi võimeid oluliselt vähendada. Siinkohal tuleks tähelepanu pöörata just armusuhete intensiivsusele. Asjaolu, et koolitus toimub kunstlikult loodud tingimustes, mistõttu inimesed muutuvad lühikese aja jooksul üksteisele väga lähedaseks ja üksteisest sõltuvaks, muudab vähem usutavaks väite, et tõeline armastus võib meid tabada ka seminari ajal.

Psühholoogiauuringud kinnitavad asjaolu, et "võim on seksikas". See kehtib ka noorte, mitte ainult karjääriredelit mööda üles ronivate täiskasvanute puhul. Kui koolitav hakkab koolitaja armukeseks, võib see psühholoogilisest seisukohast vaadatuna olla vägagi kasulik: koolitava enesehinnang paraneb ning tema staatus tõuseb teiste omasuguste koolitatavate seas. Loomulikult on olemas ka selliseid koolitajaid, kes kasutavad võimu halbadel eesmärkidel, elades koolituste ajal välja oma seksuaalseid ja suhtevajadusi. Me võime püüda neid mõista, sest neil on selleks kindlasti teatud isiklikud ja tööga seonduvad põhjused, kuid nendega ei tohiks kunagi nõustuda. Kasu võiks olla sellest, kui tulevikus Euroopa koolitusvaldkonda käsitlevates kvaliteedistandardites määrataks kindlaks asjaomased piirid ning antaks soovitus käesolevat teemat koolitajatele suunatud koolituskursuste käigus käsitleda.

Muuseas, kui te armute oma koolitatavasse, ei takista miski teid uuesti kokku saamast ja oma armastust väljendmast – seda aga alles pärast koolitust!

4.4 Koolituskava kohandamine ja rakendamine

Kui koolitusmeeskond kavatseb koolitatavaid aktiivselt koolituskursusse kaasata, siis tuleb selleks kasutatavad meetodid enne kindlaks määrata ning teie koolituskava peab kindlasti olema äärmiselt paindlik. Koolituskava kohandamine ei ole lihtsalt tarbijate soovidele vastu tulemine, kohandamine tähendab kindlaks määratud viisidel koolitatavate antava panuse kaasamist koolitustegevusse. Kuigi sellele küsimusele on võimalik läheneda erinevalt, alustame ootuste ja tagasiside väärtuslikkuse ja kasutusvõimaluste käsitlemisest, kuna need elemendid kuuluvad tavaliselt rahvusvaheliste koolituste juurde.

4.4.1 Ootused

Sageli palutakse koolitatavatel kursuse alguses kirjeldada seda, mida nad loodavad koolituse käigus saavutada. Mõnikord esitatakse küsimusi ootuste kohta juba taotlusvormidel. Klassikalised küsimused ootuste kohta on järgmised.

- Miks te siin olete?
- Mida te käesolevalt koolitusest ootate?
- Mida te tahaksite pärast koolitust osata või teada?
- Mida te olete valmis teistega jagama ja teistele andma?

Ootuste kirjeldamine on levinud rituaal, millega koolitusi alustatakse. Kõik kohad on täis ilusaid värvilisi märkmepabereid, millele keegi on kirjutanud järjekordse ootuse. Samas on paljud koolitusmeeskonnad avastanud, et mõne aja pärast ei oska nad nende paberitega midagi peale hakata. Ettevalmistusmeeskonnal peaks kirja pandud ootuste üle hea meel olema, nad peaksid neid arutama nii koolitatavatega kui ka omavahel ning pärast seda tuleks need muuta koolituskava sisendiks. Siinkohal on aga oluline see, et te oskaksite koolituskava koostamise käigus ootustega sisuliselt arvestada, sest ootuste kokkukogumine ilma nende kaasamiseta ei jäta sugugi head muljet.



Suured ootused?

Alljärgnevalt on kirjeldatud kahte meetodit, mida saab rakendada kursuse alguses ootuste kokkukogumiseks.

Väike rühm. Väike rühm. Pärast kursuse eesmärkide tutvustamist paluge koolitatavatel kirjeldada oma ootusi koolituse suhtes. Pöörake tähelepanu sellele, et ootused oleksid seondatavad kursuse eesmärkidega, sest paari järgmise päeva jooksul on kogu koolitatavate elu, nende mängud ja ühistegevused suunatud nende sihtide ja eesmärkide saavutamisele. Selgitage koolitatavatele, et te ei palu neil märkemepaberitele kirjutada ootusi kogu oma edasise elu suhtes.

Otsustage, milliseid küsimusi te soovite koolitatavatele esitada, ja koguge tulemused kokku. Tavaliselt kasutatakse erinevate küsimuste jaoks eri värvi märkemepabereid, kuid te võite kasutada ka mõnda uuenduslikku meetodit. Piisava aja järel tutvustatakse kõigi ootusi plenaaristungil (sh koolitajate meeskonna ootusi). Seejärel peaks rühm ootusi analüüsima, et teha kindlaks, millised ootused on kursuse sisuga kooskõlas, millised ootused ei ole küll otseselt kooskõlas, kuid mida saab koolituse sisulise küljega siiski sobitada, ning milliseid ootusi, hoolimata kursuse paindlikkusest, ei ole võimalik täita. Selle arutelu tulemusi võib käsitleda kui kokkulepet, mida vahel nimetatakse ka koolituslepinguks. See ühendab koolituse kesksed eesmärgid koolitatavate ootustega. Kui koolituse käigus tekivad lahkkelid, saate viidata sellele kokkuleppele. Samuti saab võtta selle tagasiside aluseks.

Suur rühm. Kui koolitatavaid on palju, võite rakendada kaheastmelist lähenemist. Pärast seda, kui koolitatavatel on palutud oma ootusi väljendada, tuleb mõnest koolitajast ja osalejatest moodustada väike rühm. See rühm kogub ootused kokku, jagab ootused sarnastesse rühmadesse ja esitab oma töö tulemused plenaaristungil. Enne plenaaristungit peaksid tööühma liikmed saama koolitatavatele esitada lisaküsimusi nende ootuste täpsustamiseks. Seejärel tuleb ootusi analüüsida, et oleks võimalik jõuda ühise tulemuseni (nagu eelmises näites kirjeldatud tegevuste puhul).

Hoolimata sellest, milliseid meetodeid te kasutate, pidage meeles, et koolitatavate ootused on väga tundlik teema. Kuna ootused kogutakse kokku tõenäoliselt kursuse alguses, mil koolitajate ja koolitatavate vahelised suhted on alles välja kujunemas, siis peaksid koolitusmeeskonna liikmed hoolikalt jälgima oma käitumist. Koolitajad ei tohiks jätta endast muljet, et kogu kursus on nende ainuomand ja et nad käsitlevad koolitatavate ootusi vaid vastutuleku korras.

Kui koolitatavad väljendavad ootusi, mida ilmselgelt ei ole võimalik kursuse käigus täita, tuleks seda koolitatavatele väga peenetundeliselt selgitada. Sellised ootused on harva täiesti pöörased, mistõttu nende rolli on võimalik teatud määral vähendada, ilma et see kahjustaks oodatavaid õpitulemusi või et see jätaks koolitatavale mulje, et tema vajadused on ebaolulised.

Käsitledes ootusi eelkirjeldatud viisidel, saate koolituskava rakendamise käigus ootuste alusel korraldada hindamisi. Kui ootuste suhtes on saavutatud kokkulepe, siis peaksid need meeles olema nii koolitajatel kui ka koolitatavatel kõikide kursuse etappide või faaside jooksul. Sessioonide käigus võite koolitatavate tähelepanu juhtida sellele, kuidas sooritatavad tegevused on seotud teatud ootustega, kuid vältige tehnilike ja otsitud seoste loomist.

4.4.2 Tagasiside

Koolitatavad annavad pidevalt tagasisidet, seda võib välja lugeda nende käitumisest ja reaktsioonidest. Tähelepanelik koolitaja võib analüüsida erinevaid näitajaid: milline on koolitatavate reaktsioon teatud ettepanekule, kui tähelepanelikud nad on, milliseid küsimusi nad esitavad, kas nad tulevad kohale täpselt või jäävad alati hiljaks jne. Lisaks võib erinevate koolituskava etappide käigus neilt ka otsest tagasisidet paluda. Iga koolitaja peab jätkuvalt tegelema tagasiside andmise, saamise ja hindamisega. Lisaks sellele, et tagasiside on tähtis kindlate suhete loomisel koolitajate ja koolitatavate vahel, toetab see ka protsessi, mille käigus koolitatavad õpivad üksteise tegevusest. Iga kord, kui te saate tagasisidet, ei pea te kohe tagasiside põhjalikuks analüüsimiseks korraldama koolitusmeeskonna koosolekuid. Piisab sellest, kui te hoiate oma silmad ja kõrvad (võib-olla ka südame?) lahti ning tegutsete lähtuvalt sellest, mida te näete, kuulete või tunnete. Tagasisidet on mitmel põhjusel vägagi lihtne valesti kasutada või vääral viisil tõlgendada. Tagasiside andmine ja saamine on kahe inimese vaheline eriline suhtlusviis. See hõlmab nii kriitikat, inimeste ühtekuuluvustunnet kui ka



tegelemist kõikvõimalike keerukates olukordades tekkinud suhtlusprobleemidega. Seetõttu tuleks kindlaks määrata selged suhtlusjuhised, et vältida segaduste tekkimist või seda, et tagasiside andmise ja saamise asemel vahetatakse pelgalt arvamusi. Alljärgnevalt on esitatud üksikasjalik ülevaade tagasiside andmise protseduurist ning juhtnöörid selle kohta, kuidas anda kasulikku tagasisidet.

- 1. samm:** X annab Y-le teada, milline mulje talle jäi Y tegevusest (käitumisest).
- 2. samm:** X kirjeldab neid reaktsioone, mida Y tegevus temas esile kutsus.
- 3. samm:** X selgitab, kas tema tähelepanekud olid asjakohased või mitte.
- 4. samm:** Y reageerib saadud tagasisidele (soovi korral).

Märkus tagasiside saajale. Ärge kommenteerige tagasisidet! Kuulake ära, mida partner soovib öelda, ning vajaduse korral esitage küsimusi, kui te millestki aru ei saanud. Tagasisidest ei ole mingit kasu, kui te hakkate vaidlema või kui te reageerite sellele otsekohe.

MILLINE PEAKS TAGASISIDE OLEMA	MIDA EI TOHIKS ÖELDA	MIDA TULEKS ÖELDA
Kirjeldav	"See on vale!" või "See on õige!". Ärge öelge, et miski on õige või vale. Hinnangud on alati subjektiivsed ning inimesed võivad asjadesse erinevalt suhtuda.	"See, et sa rollimängu ajal nii kõvasti rääkisid, ärritas mind!" Kirjeldage seda, mis toimus ja mida te sel ajal tundsite. Las partner ise otsustab, mida tagasisidega peale hakata.
Konkreetne	"Sa oled liiga domineeriv!" Sellistest lausetest ei ole kasu ja nad on vaenulikud.	"Otsuse langetamise ajal jäi mulle mulje, et..."
Kohasel viisil esitatav	Tagasiside ei ole selline: "Ma tahan, et sa teeksid järgmisi asju..." (minu vajadused).	"Minu meelest on sinu vajadused järgmised: ..."
Kasulik	Kui partner ei saa teatud asju muuta, siis ei ole neid mõtet ka mainida.	
Tagasiside saaja poolt soovitatav	Tagasiside on kõige tõhusam siis, kui tagasiside saaja soovib seda kuulata. Mõne inimese puhul on tagasisidest kasu ainult siis, kui ta tahab seda kuulata.	
Õigel ajal esitatud	Kui see on võimalik, tuleks tagasisidet anda kohe pärast asjaomaste tähelepanekute tegemist	
Arusaadav	Küsi partnerilt (tagasiside saajalt), kas ta sai aru sellest, mida te tahtsite öelda.	

(„Participants' report of TC3" 1997)

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Meenutage olukorda, mil te viimati kellelegi tagasisidet andsite.

1. Kuidas teie antav tagasiside sobib ülaltoodud reeglite raamistikku?

Meenutage olukorda, mil te viimati kelleltki tagasisidet saite.

2. Kas te palusite partneril tagasisidet anda?
3. Ülaltoodud reeglid on päris ranged. Kas te nõustute sellega, et tagasiside ei tohiks olla hinnanguline? Kas on võimalik anda mittehinnangulist tagasisidet?



Tagasisideharjutus

Harjutus viiakse läbi 10–15 koolitatavaga. Kui teie rühmas on rohkem inimesi, jagage nad väiksematesse gruppidesse. Harjutusest on kõige rohkem kasu siis, kui koolitatavad on üksteisega juba tuttavad.

1. Jagage kõigile välja lehed, millel on esitatud tagasiside andmise reeglid (eeltoodud tabeli kujul).
2. Paluge koolitatavaid, et nad moodustaksid ringi. Ka koolitaja peaks ringi kuuluma.
3. Selgitage koolitatavatele, et igaüks (üksteise järel) saab positiivset tagasisidet sellelt koolitatavalt, kes seisab temast vasakul. Tagasiside andja võib käsitleda ükskõik mida, mis talle tagasiside saaja kohta on koolituse ajal silma jäänud.
4. Koolitaja annab positiivset tagasisidet endast vasakule jäävale koolitatavale, kes pärast seda annab tagasisidet järgmisele koolitatavale.
5. Koolitaja segab vahele ainult siis, kui keegi annab hinnangulist tagasisidet. Koolitaja aitab hinnangud kohaseks tagasideks sõnastada.
6. Kui ring on täis, siis palub koolitaja kõigil harjutust korrata, kuid seekord tuleks anda negatiivset tagasisidet.
7. Kui te soovite, võite läbi teha veel ühe ringi, kusjuures sel juhul peaksid koolitatavad väljendama oma hinnangut, olgu see siis positiivne või negatiivne.
8. Analüüsiva kokkuvõtte tegemise käigus küsivad koolitajad koolitatavatel, kuidas nad tundsid end ajal, kui nad andsid tagasisidet (positiivset ja negatiivset) ning kui nad kuulasid teiste hinnanguid oma käitumisele. Arutage seda, kas neile meeldis tagasisidet anda täpsetest juhistest lähtudes.

4.4.3 Koolituse läbiviimiseks vajalikud oskused

(Uute) teemade sissejuhatamine

Kui te sessiooni alguses tutvustate uut teemat sobival ja huvitaval moel, siis saate ka ilma jõu- ja ilunumbriteta tõmmata endale koolitatavate tähelepanu ja tekitada neis huvi uue teema vastu. Teema sissejuhatamise käigus sõltute ainuüksi enda fantaasiast ja paarist metodoloogilisest piirangust. Sissejuhatatus peaks

- valmistama koolitatavad ette uue teemaga tutvumiseks, võimaluse korral nii emotsionaalsest kui ka intellektuaalsest vaatepunktist;
- andma üldise pildi sellest, mida hakatakse käsitlema, kuid ei tohiks olla liiga üksikasjalik ega tulemusi ennustada;
- olema sobiva pikkusega (olenevalt sessiooni või teema tähtsusest ja keerukusest ei tohiks sissejuhatatus kesta kauem kui 30 minutit);
- innustama ja motiveerima koolitatavaid.

Plenaaristungite juhatamine

Plenaaristungid on olulised, kuid väsitavad.

Plenaaristungid on olulised, sest nende käigus

- tehakse analüüsivaid kokkuvõtteid,
- jagatakse koolituskavaga seonduvat organisatsioonilist teavet,
- tutvustakse rühma liikmetele saavutatud tulemusi,
- tunnevad koolitatavad end ühtse rühmana.



Plenaaristungid on väsitavad, sest nende käigus

- on inimestel vähe võimalusi tegevustes osaleda;
- on vaja korralikult keskenduda, et vastu pidada kõikides istungi etappides (tõlgendamine, arutelud, vaidlused jm).

See tähendab, et plenaaristungi juhataja peab saavutama tasakaalu individuaalsete vajaduste, rühma vajaduste ja koolitamisega seonduvate vajaduste vahel. Ta peab olema teadlik sellest, millised kohustused on seotud tema keskse positsiooniga, milleks rühm on võimeline ja kui pikk on plenaaristung. Koolitusmeeskonna elu muutub palju lihtsamaks, kui koolitajad täidavad plenaaristungite juhataja kohustusi kordamööda. Kui see sobib konteksti, võiksid ka koolitavad vahel neid kohustusi täita. Plenaaristungite juhatamiseks võib moodustada ka meeskonna: üks inimene vastutab sisulise külje ja teine arutelude juhtimise eest. Mitmekesi juhatamisest võib kasu olla siis, kui sisulise külje juhataja satub mõne koolitatavaga konflikti. Sel juhul saab arutelude juhataja tegeleda asjaomase probleemi lahendamisega, kuna ta on olnud sellega seotud algusest peale.

Plenaaristungite juhatamise käigus tuleks vältida järgmiste olukordade tekkimist.

- Te ei ole istungiks korralikult valmistunud ja esitate analüüsivate kokkuvõtete tegemise ajal valesid küsimusi.
- Te pöörate liiga palju tähelepanu koolitatavate isiklikele tunnetele.
- Te suhtute teistesse patroneerivalt (kui te teate, mida see tähendab).
- Te kasutate slängi.
- Te kasutate olukorda oma isiklike eesmärkide täitmiseks, te määrate istungi päevakorra ainuisikuliselt kindlaks.
- Te kõnelete ainult teatud inimestega, te eelistate üht vestluspartnerit teisele.
- Te peate sageli miniloenguid või räägite üldse liiga palju.
- Te ei kuula teiste juttu, vaid räägite ise.
- Te ei pööra tähelepanu ajale ega sellele, kas inimesed on väsinud.
- Te teete istungi lõpus puuduliku kokkuvõtte või te ei tee üldse mingit kokkuvõtet.

(TTC 2000: 39)

Kuidas juhtida elavat arutelu

Plenaaristungit on meeldiv juhatada, kui osalejad tunnevad end sundimatult, kuid vahel võib arutelu muutuda nii tuliseks ja kiireks, et kõik tahavad korraga rääkida ja tõlgendamiseks ei jää üldse aega.

Sellistes olukordades võib kasu olla järgmistest kõnejärje juhtimise meetoditest või rituaalidest.

Rääkiv pulk. Seda meetodit kasutasid algselt Ameerika indiaanlased. Ainult see inimene, kelle käes on pulk, võib rääkida. Pulk antakse ühelt sõnavõtjalt teisele.

Lendav mikrofon. Pulga asemel võite kasutada väikest palli, millel on värviline saba küljes. Selle meetodi põhieelis on see, et üks sõnavõtja saab palli teisele visata, ning kehva viske tagajärjed on pulga viskamisega võrreldes kergemad.

Sõnavõtjate nimekiri. Sellest meetodist on kasu, kui sõnavõtjad kogu aeg vahetuvad. Võimaluse korral ärge laske järjest kõnelda rohkem kui viiel inimesel, vastasel korral võib arutelu muutuda liiga katkendlikuks.

Soovi korral võite kõikide nende meetodite puhul rakendada ka ajalisi piiranguid.



Aktiivse osaluse soodustamine

Vabadus ei tähenda puu otsas istumist, vabadus ei peitu porikärbsse lennus, vabadus on osalemine.

G. Gaber, itaalia laulja ja laulude autor

Eri koolitusmeetodite ja -viiside käsitlemise puhul tuleks endiselt meeles pidada seda, et pärast nende osas valikute tegemist peame ise neile koolituse käigus elu sisse puhuma. Koolitamise seisukohast on kõige tähtsam just osaluse soodustamine. Selleks ei ole olemas mingeid valemid. Osaluse soodustamiseks peate andma koolitatavatele edasi õigeid veendumusi ning kinnitama neid oma kehakeele ja loomuliku hoiakuga. See, kui koolitatavad tunnevad end koolituse käigus mugavalt, toetabki aktiivset osalust

4.4.4 Analüüsivate kokkuvõtete tegemine

Iga tegevuse lõpus peab koolitaja täitma veel ühe tähtsa ülesande, nimelt peab ta tegema analüüsiva kokkuvõtte tegevuse kohta. Ilma kokkuvõtteta ei ole sessioon täielik, selle tulemused võivad segi minna ja neid võidakse isegi valesti tõlgendada. Kokkuvõtte tegemine annab koolitajale võimaluse kogetut koos koolitatavatega analüüsida, et koolitatavad saaksid keskenduda sellele, mida nad äsja õppisid, ja et õpitu muutuks ühtseks tervikuks. Koolitaja võtab aja maha, vaatab üle tegevusega seotud eesmärgid ning toob esile need ideed, järeldused ja küsimused, mida on võimalik saadud kogemustega siduda. Põhimõtteliselt sarnaneb see olukorraga, kus te võtate kellegi käekõrvale, seletate talle temaga juhtunu lahti ja näitate talle, mida ta sellest õppis.

Analüüsiva kokkuvõtte koostamiseks kasutatakse tavaliselt üksteisega seotud küsimuste esitamist. Need küsimused võivad toetuda ptk-s 3 käsitletud kogemusõppetsüklile. Tsükkel algab kogemuste käsitlemisega, nendelt liigutakse edasi abstraktsemate kaalutlusteni ning seejärel tagasi kogemuste juurde.

- Kuidas te end praegu tunnete?
- Kas midagi on tegevuse algusega võrreldes muutunud? Miks? Miks mitte?
- Mida te olete õppinud?
- Millest te ei saanud aru või mis tundus teile ebaoluline?
- Kas see on seotud tolle olukorraga, kus...?
- Kui teeksite seda uuesti, siis mida teeksite teisiti?

Analüüsivate kokkuvõtete kuldreegel võiks olla järgmine: millegi rõhutamiseks viidake alati konkreetsetele sündmustele (eriti siis, kui teete kokkuvõtet või püüate siduda abstraktseid või teoreetilisi küsimusi). Analüüsiv kokkuvõte on mõttetu, kui see on liialdatud – kaheminutilist energiaharjutust ei ole kindlasti vaja kümne minuti jooksul kokku võtta. Analüüsivaid kokkuvõtteid tuleks teha oluliste sessioonide ja põhitegevuste lõpus, et koolitatavad saaksid keskenduda sellele, mida nad äsja kogesid, ning siduda kogetu erinevate koolituskava komponentide ja koolitusstrateegiaga.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

- Milliste tegevuste lõpus te tavaliselt teete analüüsiva kokkuvõtte?
- Milliseid küsimusi te esitate? Miks just neid küsimusi?
- Kuidas saaksite oma analüüsivad kokkuvõtted paremaks muuta?



4.4.5 Ajakava kohandamine

Meie häda ei seisne selles, et meil on liiga vähe aega, vaid selles, et me kasutame seda valesti.

Seneca

Kui aega ei oleks olemas, siis jätkuks seda kõigeks. Keegi ei peaks kunagi kiirustama. See oleks tõeline vabadus.

Indiaani vanasõna

Need õpetussõnad ei pärine ühest ja samast kultuurist ega ajajärgust, kuid nad meenutavad meile, et selline pealtnäha lihtne mõiste nagu aeg võib koolituse käigus või meeskonnas põhjustada ägedaid kultuuride kokkupõrkeid. (Vt ka käsiraamatuid „Kultuuridevaheline õppimine“, kus on käsitletud enkultuuratsiooni tulemusel omandatud arusaama ajast, ning „Organisatsiooni arendamine“, kus arutatakse sarnaseid küsimusi ja analüüsitakse „aja varastamist“.) Indiaanlaste vaated seonduvad pigem vaimse küljega, st aja kui protsessiga, Seneca aga rõhutab neid aja tahke, mis on seotud ülesannete täitmise ja eesmärkide saavutamise. Selline lähenemine on levinud ka tööstusriikides, kus kohustus tulemusi ja eesmarke saavutada kuulub kultuuriliste põhiväärtuste hulka. Mõne tänapäevase teooria kohaselt on üleilmastumine (aja ja ruumi kokkusurumine) taas kord muutmas meie arusaama ajast. Hoolimata neist huvitavatest vaidlustest aja olemuse üle, järgitakse noorte koolitamise käigus siiski tõenäoliselt Senecat, st püütakse saavutada koolituseesmärgid, mis parandaksid koolitatavate tulemusi neile omases keskkonnas. Seetõttu peame oma aega kasutama vägagi hoolikalt ning kõik asjaosalised peaksid teatud määral kinni pidama ajalisest täpsusest. See põhimõte peaks algusest peale kõigile arusaadav olema ning koolitusmeeskond võib lisaks sellele töötada välja strateegia, mida rakendatakse siis, kui aeg hakkab tekitama probleeme.

Alljärgnevalt on esitatud mõned koolituste ettevalmistamist ja juurutamist käsitlevad soovitusel, mis võivad kaasa aidata ajalise surve vähendamisele koolituse käigus.

Ettevalmistuste ajal

- Ärge koostage sellist koolituskava, kus igaks hetkeks on kavandatud mingi tegevus. Mõnikord on vähesest kavandamisest rohkem kasu! Samas ei saa eitada ka seda, et teatud õppimisviiside puhul tuleb rakendada struktureeritud koolituskava, nii et püüdkite need kaks lähenemist tasakaalus hoida.
- Püüdkite tasakaalustada ametlikus (kavandatud või ülesannete täitmisele pühendatav aeg) ja vabas vormis (seltskondlikud tegevused või meelelahutus, mis on siiski koolitusega seotud) veedetavat aega. Vabas vormis koos veedetud aja jooksul saavad inimesed üksteisega jagada kogemusi ja tunda end pingevabalt, see aitab kaasa ka rühma loomisele ja informaalsetele õppimisele.
- Jätke koolituskavva aega ootamatuteks tegevusteks või koolitatavate soovitatud teemade käsitlemiseks.
- Koolituskava koostamise käigus paigutage igapäevased meeskonna koosolekud nendele päevadele, mil koolitatavad teid tõenäoliselt vähem vajavad.
- Kui te kasutate selliseid meetodeid, millega te olete varem kokku puutunud, siis te teate umbkaudu, kui palju aega neile kulub. Meetodite valimise käigus ei tohiks aga seda kõige olulisemaks pidada.
- Hoolitsege selle eest, et eelmise õhtu kava ei mõjuks halvasti järgmise hommiku tegevustele.
- Jätke endale ka täiesti vaba aega, mil te saate koolitatavatest eemal olla ja lihtsalt lõõgastuda või magada (vt magada (vt ptk 1.2.5)).

Koolitamise ajal

- Kui te muudate koolituskava või püüate leida aega konfliktide lahendamiseks, võtke arvesse ülaltoodud soovitusi.

- Koolituse ajal ärge laske tegutseda järgmistel ajaröövritel:
 - harjutuste ajal: kokkuvõtete tegemine või ülevaate andmine, ruumide vahetamine, ettevalmistused ja esitlused;
 - külastuste ja väljasõitude korral: transport;
 - lõunad (eelkõige restoranides).
- Kui aega on piiratult, siis ärge öelge kunagi: "Teil on rühmatööks aega 20 minutit", vaid siduge see alati kellaajaga: "Me saame uuesti kokku kell kolm, mil algab plenaaristung."

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

- Kuidas teie kultuuris/kogukonnas suhtutakse aega?
- Te peaksite sõbraga kokku saama kell viis. Kui palju võiksite hilineda, et see oleks veel vastuvõetav?
- Teil algab kell viis töökohtumine. Kui palju võiksite hilineda, nii et see oleks veel vastuvõetav?
- Kas teile meeldib pigem minutilise täpsusega planeeritud või väga üldsõnaline koolituskava? Miks?