

Kultuuriministeerium hinnapakkumine



Pakkuja nimi	Visionest Institute OÜ
Registrikood	10342428
Pakkuja kontaktisik	Arengukonsultant Katrin Kaur
Kuupäev	07.11.2025
Hanke eesmärk	Kultuurivaldkonna asutuste juhtide arenguprogramm "Kultuuriliider"

Sisukord

I Arenguprogrammi sisu	3
Kontseptsioon	3
Arenguprogrammi kirjeldus	9
Programmi tutvustus kick-off vebinar	9
I Kaasaegne ja tulevikku vaatav juht, programmi algus	9
II Minu, kui juhi käitumiseelistused ja kuidas need enda ja meeskonna hüvanguks tööle panna.....	11
III Strateegiline juhtimine	12
IV Muudatuste juhtimine.....	13
V Finantsjuhtimise nurgakivid	15
VI Innovatsioon: protsesside ja teenuste disain.....	16
VII Inimeste ja meeskondade juhtimine	17
VIII Koostöökuultuuri kujundamine ja kommunikatsioon	19
IX Kokkuvõte ja inspiratsioon.....	22
X Vilistlaste kokkutulek	22
II Projektijuhtimine	23
Projektimeeskonna liikmete rollid.....	23
Projektimeeskonna tutvustus	23
Programmijuht Anu-Mall Naarits	24
Tulevikku vaatav juhtimine kultuurisektoris koolitaja Esper Linnamägi	25
Juhi käitumiseelistused ja meeskond koolitaja Aile Laansalu	25
Strateegiline ja muudatuste juhtimise koolitaja Ahto Orav.....	26
Finantsjuhtimise koolitaja Urmo Vallner	26
Innovaatiliste teenuste ja protsesside arenduse koolitaja Indrek Maripuu.....	27
Inimeste ja meeskondade juhtimise koolitaja Ilona Lott	28
Koostöökuultuuri kujundamise ja kommunikatsiooni koolitaja Katrin Maack	28
Sihtrühma teavitamine ja gruppide komplekteerimine	29
Riskid ja nende maandamistegevused	30
Indikatiivsed asukohad	32

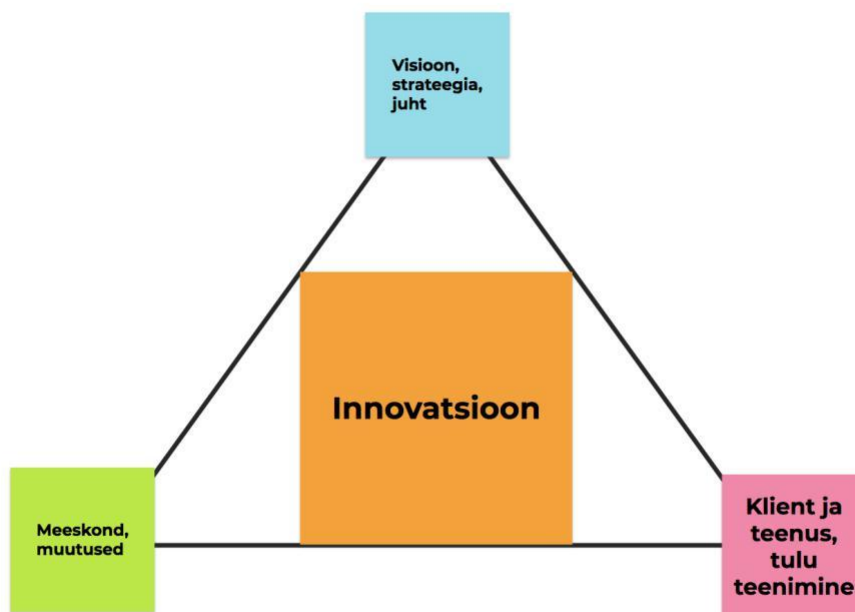
I Arenguprogrammi sisu

Kontseptsioon

Arenguprogrammi eesmärk on kultuuriasutuste juhtimisvõimekuse tõstmine, et muuta juhtide igapäevatöö efektiivsemaks ning tõsta meeskondade tulemuslikkust, samuti kultuuriasutuste tippjuhtidele järelkasvu kasvatamine.

Arenguprogrammi kontseptsiooni lähtepunkt on eelkõige Kultuuriministeeriumi haldusalas olevate organisatsioonide vajadused. Kultuuriasutused tegutsevad turu tingimustes ning oma olemuselt on tegemist pigem väikese ja keskmise suurusega ettevõtetega kui poliitikakujundajatega, kellele seniselt on riigi poolt keskselt arendatud koolitusprogrammid KAJA, KESTA, JUTA, NEWTON.

Kontseptsiooni põhialuseks on tasakaal kolme olulise osapoole vahel: juht, töötajad ja kliendid/külastajad ning arengu keskseks on innovatsioon.



Arenguprogrammis on suur rõhk osalejate iseseisval praktilisel tööl oma meeskondades koolituste vahelisel ajal, mille puhul osalejad õpivad läbi oma tegevuse ja kogemuste saavutamise ning järel-kohtumistel ka üksteise kogemustest. Sellise arenguprogrammi ülesehitusega on võimalik käsitleda teemasid piisava sügavusega praktiliste tulemuste huvides.

Arenguprogrammi keskmes on tulevikku vaatav ja seda aktiivselt kujundav juht lähtudes oma väärtuste ja oskuste/kompetentside arendamisest. Moodulite ülesehituses alustatakse nn suurest pildist nagu efektiivne kaasaegne ja tulevikku vaatav juht. Isikliku arengu/enesejuhtimise tööriista DISC pakutakse arenguprogrammi alguses, mis aitab programmi jooksul juhil paremini mõista ennast ja hakkama saada erinevates olukordades. Edasi liigutakse strateegilise juhtimise ja vajalike muudatuste juhtimiseni, finantsplaneerimiseni, innovatiivse

ärilise ja protsessilise vaate juurde teenuste disaini, selle rakendamiseks vajaliku meeskonna loomise ja juhtimiseni.

Erinevaid kompetentse/oskusi arendatakse läbivalt erinevates moodulites, kusjuures mõnes moodulis on tugevam fookus ühel kompetentsil, teistes aga arendatakse läbivalt mitmeid kompetentse.

Alltoodud tabelis on näidatud, kuidas arendatakse kultuuriasutuste juhtide kompetentse erinevates moodulites:

Kompetentsid	Fookusmoodulid	Läbivad teemad
Strateegiline juhtimine, visioon, innovatsioon	Kaasaegne ja tulevikku vaatav juht (moodul 1), strateegiline juhtimine (moodul 3), innovatsioon (moodul 4)	Kümnes koduses töös ülesande lahendamine hoides strateegilist fookust silmas
Avalik esinemine, argumenteeritud suhtlus, kommunikatsioon, läbirääkimised	Koostöökultuuri kujundamine (moodul 6)	Kümndel grupimentorluse sessioonil oma koduste tööde selgitamine ja põhjendamine, tagasiside kuulama õppimine ja julguse saavutamine koosmõtlemiseks
Meeskonna arendamine, eestvedamine, tunnustav juhtimine	Inimeste ja meeskondade juhtimine (moodul 5), koostöökultuuri kujundamine (moodul 6)	Kümme kodust ülesannet, mida teha koos oma meeskonna (näiteks väärtuste ratas, strateegiline plaan, teenuste disain, muudatuste juhtimine jms) või selle üksikute liikmetega (näiteks muudatuste eelarve planeerimine finantsjuhiga koos)
Disainmõtlemine, kliendikesksus	Innovatsioon. Protsesside ja teenuste juhtimine. Disainmõtlemine (moodul 4)	
Muudatuste elluviimine	Muudatuste juhtimine (moodul 7)	Meeskonna kaasamine ja koosmõtlemine koduste ülesannete lahendamisel on aluseks muudatuste jaoks vajalike hoiakute tekkimiseks ja uute tööviiside harjutamiseks
Majanduslikud oskused, finantsteadlikkus, äriplaan	Finantsjuhtimise nurgakivid (moodul 8)	
Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine	Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine (moodul 1 ja 9)	Kümme kodust ülesannet, mida teha koos oma meeskonna (näiteks väärtuste ratas, strateegiline plaan, teenuste disain, muudatuste juhtimine jms) või selle üksikute liikmetega (näiteks muudatuste eelarve planeerimine finantsjuhiga koos)

Koolitusmeetodite osas toetutakse platvormile, mis tugineb psühholoogia ja juhtimisteaduste ning andragoogika kaasaegsetel seisukohtadel. Lähtume printsiibist, et koolitaja roll saab olla täiskasvanu arengut ning iseseisvat õppimist toetav ja suunav. Käesoleva programmi raames käsitleme teemasid lähtudes nii akadeemilisest kui praktilisest vaatevinklist. Kaasame kõik osalejad aktiivsesse õpiprotsessi, sest just aktiivne osalemine, kaasamõtlemine, oma arvamuse väljaütlemine ning kogemuste jagamine aitab soovitud eesmärgi kõige efektiivsemalt saavutada. Inimene omandab uusi teadmisi ja oskusi kõige paremini siis, kui ta on õpiprotsessis aktiivne osaleja, kaasamõtlev, tegutseja.

Käesolevas arenguprogrammis on erinevate praktiliste tegevuste osakaal ca 75%. Kasutame kaasaegseid aktiivõppemeetodeid, mis toetavad osalejate aktiivset kaasamist ja tulenevad SAVI põhimõttest. Siinjuures on oluline ka märkida, et koolituste asukohad on erinevad, osalejate oma organisatsioonide ruumides, kus on võimalik praktiliselt tutvuda kohalike oludega.



Programm sisaldab lühiloenguid, arutelusid, grupitöid, iseseisvaid harjutusi - analüüsi, grupi-coachinguid/mentorlusi. Kogemustest õppimine on inimese üks kõige suurem õppimisressurss. Selleks, et kogemustest õppimine oleks eesmärgipärane ja tulemuslik, kasutame koolitustel ühe meetodina Arenguringi (Honey ja Honey, P. & Mumford, A).



Sama meetodit (põhimõtet) rakendame ka peale koolitust õpitu elluviimise protsessis ja tuleme kogemuste refleksiooniks taas kokku tagasisidestamiseks.

Oluline roll koolituse õnnestumisel on koolitajal - tema oskustel gruppi juhtida ja ohjata, näha ning kaasa aidata iga osaleja arengule, tema professionaalsetel teadmistel ja praktilisel kogemusel. Koolitajad on oma valdkonna praktikud, kes oskavad oma teadmisi hästi edasi anda ja seostada igapäevase praktikaga, julgustades osalejaid otsima lahendusi probleemidele.

Juhtidest osalejate personaalse profiili määratlemiseks (mina kui juht – isiksus, juhtimisstiil, käitumismustrid) kasutatakse Thomas DISC käitumise hindamise mudelit. Thomas personaalse käitumisprofiili analüüsi töövahend:

- Omab Briti Psühholoogiaseltsi (BPS) akrediteeringut ja kõrget tagasisidet teaduslikule meetodile
- On kiire täita (5-7 minutit)
- On lihtsasti tõlgendatav ja arusaadav ka mittespetsialistile
- Kirjeldab hästi inimese ennustatavat tööalast käitumist, toob välja tugevused
- Näitab ära inimese rahulolu hetkeolukorraga ja võimaliku stressi/frustratsiooni.

Arenguprogramm on tugevalt suunatud osalejate praktiliste oskuste arendamisele ja suures osas üksteise kogemusest õppimisele ning tulevaseks erinevate organisatsioonide vaheliseks koostööks vajaliku usalduse loomisele koolituste käigus. Praktiliste oskuste arendamise jaoks on praktikutest juhtide projektimeeskonna poolt valitud välja igas teemas kõige olulisemad tööriistad ja mõttemudelid koolitustel tutvumiseks, mida osalejad koolituste vahepeal praktiseerivad ning mille rakendamise kohta toimub järel-kohtumisel tagasisidestamine.

Programm koosneb 6-8 akadeemilise tunni pikkustest koolituspäevadest ning 2-tunnistest järel-kohtumistest (v.a. viimane koolituspäev). Sellise lähenemisega jääb piisavalt aega järelkohtumisel praktilise elluviimise väljakutsete läbiarutamisele. Praktiline tööriistade rakendamine ja erinevate juhtide kooskasvamine on programmi tuum ja annab Visionest Institute tänasele

mitmekülgsele koolituskogemusele toetudes kõige tõhusama tulemuse. Selleks, et toetada kõige rohkem õpitu rakendatavust praktikas, on piiratud käsitletavate teooriate hulka ning keskendutud kõige olulisematele, mida juhid päriselt rakendada saavad. Koolituspäeva kolme 90-minutilise ploki jooksul käsitletakse praktilisel viisil kolm kuni viis teooriat, et osalejad saavad seda oma organisatsioonis teistele edasi viia ja nendega koos katsetada. Seega kasutatakse koolituspäevi fookusseeritumalt ja tõhusamalt ning järel-kohtumisel analüüsivad osalejad mentori/coachi juhendamisel läbi katsetused, eduelamused ja õppetunnid. Selline üksteiselt õppimise formaat:

- julgustab katsetama,
- õpetab üksteist kuulama ja õppima,
- rakendab agiilset juhtimist,
- praktikas ehitab tugeva üksteise usaldamise vundamendi ning väga tugeva baasi koostööks.

Programmis välditakse olukorda, kus osaleja saab koolitusel teadlikuks vaid erinevatest teooriatest, kuid päriselu praktikas ellu rakendamise kogemust ja võimalust sellest tagasisidestamise sünergia abil õppida ei saagi.

Praktikutelt õppimine on oluline ka töövarjutuses. Töövarjutamisel soovitatakse keskenduda kahele kõige väljakutsuvamale teemale - strateegiline juhtimine ja/või (innovaatiline) meeskonna juhtimine. Osalejate ülesanne on vaadelda antud protsessidest ühte kas mõne õpikaaslase organisatsioonis või mõnes muus organisatsioonis. Enne vaatlust püstitab iga osaleja endale vaatluse eesmärgid, mõtleb läbi, mida ta eesmärkide täitmiseks nägema/kuulma/jälgima/kogema peab ning täitma selle põhjal vaatluse kokkuvõtte. Vaatluse tulemused arutletakse jooksvalt läbi koolituste järel-kohtumistel selliselt, et kõik saavad iga osaleja kogemuse põhjal õppida.

Arenguprogrammi raamistab läbiv ülesanne - koostada oma isiklik ja oma organisatsiooni arenguplaan ning täiendada seda vastavalt igas moodulis õpitule ja praktikas kasutamisele. Nii moodustavad kõik koolitused ühise terviku ning osalejad saavad programmist kaasa praktilise tegevuskava. Tegevuskava osad on:

1. Isikliku arengu suunamine vastavalt endale seatud eesmärkidele (nt toimivaks meeskonnaks vajaliku käitumisstiili kohandamine juhina)
2. Globaalsete trendide analüüs oma meeskonnaga
3. Fundraising mudeli kasutamine
4. Oma org. eetikakoodeksi värskendamine/loomine
5. Organisatsiooni arengukava analüüs koos oma meeskonnaga ning selle põhjal strateegiliste suundade täpsustamine, eesmärkide ja prioriteetide seadmine ning mõõdikute kokkuleppimine oma meeskonnas.
6. Tõhusamaks organisatsiooniks muutmise plaani loomine. Millised on vajalikud muutused ja mida/kuidas neid ellu viia?
7. Eelarve muutmine vastavalt planeeritavatele muudatustele ning selgus kuidas muutused aitavad tulusid kasvatada.
8. Organisatsiooni põhiteenuse tõhusamaks/tulusamaks/atraktiivsemaks disainimine ja vajalike muutuste kirjeldamine koos külastajaintervjuudega.
9. Oma organisatsiooni/ meeskonna töötaja elukaare vähemalt ühe etapi parendamise plaan.
10. Juhi ja meeskonna kompetentside/oskuste analüüs, hästi toimiva meeskonna loomise kava.
11. Osalejate / organisatsioonide arenguteekaardid: strateegiline tegevuskava/isiklik arenguplaan.

Arenguplaani jaoks jagatakse iga osalejaga tema organisatsiooni jaoks e-keskkonnas olevat faili-põhja, mida ta kogu programmi jooksul täiendab. See annab võimaluse igal osalejal hoida plaani tervik läbivalt silme ees ning säilitada fookus ning samas ka erinevatel koolitajatel näha, kus osalejad on oma mõtetega ning vajadusel kohandada koolitusprogrammi vastavalt sellele. Selline info jagamine kasvatab programmi efektiivsust, kuna koolitajal kulub osalejate taustaga tutvumisele koolituspäeva alguses vähem aega.

Võimalusel soovitame tungivalt osalejatel osaleda ühest organisatsioonist kahekesi, et tekiks koosmõtlevad tandemid, kes suudavad organisatsiooni ülesehitavaid plaane ka tulevikus koos edukalt ellu viia.

Kokkuvõtvalt arenguprogramm on:

- tervikliku käsitlusega - kõik vajalikud teemad on integreeritud loogiliseks arengu- ja õpiteekonnaks, mida aitab omavahel ühendada programmijuht
- sihtrühma innustav ja inspireeriv - kaasaegsed praktilised teemad, põnevad juhtidest külalised ning praktikutest juhtidest treenerid ning grupikaaslastelt õppimine koos nende organisatsioonide küllastustega tekitab sünergia, mis innustab ja inspireerib
- üles ehitatud praktilise väljundi keskselt - õpitu ja iseseisvate meeskonnatööde alusel koostatakse terviklik arenguplaan, koolitustel keskendutakse tööriistade õppimisele nii, et igal osalejal on peale seda piisav enesekindlus nende katsetamiseks oma organisatsioonis. Õppimine toimub läbi praktiliste oskuste omandamise katsetades õpitud tööriistu (learning by doing) ja jagades üksteisega kogemusi
- selge teemakäsitlusega - kõigil moodulitel on konkreetsed eesmärgid ja tulemused
- tasakaalustatult fokuseeritud, st ükski teemaplokk ei ole saanud liialt võimendatult tähelepanu, need on jagatud 1-2 päevastesse moodulistesse
- läbivalt kaasaegne, mitmekesise metoodikaga - keskendutakse praktiliste juhtimise tööriistade omandamisele ja rakendamisele organisatsioonides (learning by doing), üksteiselt õppimisele (P2P ehk peer to peer learning), grupimentorlusele/coachingule ning läbiva arenguplaani koostamisele. Sisult on klassika kombineeritud uudsete lähenemistega nagu kootsiv/mentorlusel põhinev juhtimine. Rõhk on õppija aktiivsusel ja seoste loomisel, analüüsil ja refleksioonil ning teiste kogemustest õppimisel.
- omavahelist võrgustumist ja koostööd soodustav - lisaks plaanitud avaürituse ühisele tutvumisõhtule, toimub omavaheline võrgustumine ja koostööks usalduse loomine läbi üksteise kogemustest õppimise koolituste järel-kohtumistel ning grupi organisatsioonides koolituste läbi viimise /küllastuste ja töövarjutamise
- osaleja arengut toetav, nii individuaalselt kui meeskondlikult - programmi sisuline ülesehitus on osaleja arengu huvidest lähtuv (1.moodulis tutvustatakse DISC lähenemist paremaks enesearengu planeerimiseks): individuaalse arenguplaani tegevuste rakendamise monitoorimiseks küsitakse koolitustel regulaarselt tagasisidet; vajadusel on valmisolek pakkuda ka personaalset coachingut/mentorlust (nt parema vaimse tervise/tasakaalu saavutamiseks); järelkohtumised e. grupimentorlused/coachingud iseseisvate praktiliste tööde tagasisideks/refleksiooniks

- kaasatud erineva kogemusega juhte - lisaks koolitajatele, kes kõik on ise praktikutest juhid, on oma ekspertsuse tõttu külaliseks ka nt programmi vilistlane Arvo Pärdi Keskuse tegevjuht Anu Kivilo, Meremuuseumi finantsjuht Külli Rande.
- rahvusvahelistele kogemustele põhinev - tööriistad ja lisamaterjal on valdavalt rahvusvahelise taustaga.

Arenguprogrammi kirjeldus

Programmi tutvustus kick-off vebinar

Programmijuht: Anu-Mall Naarits
Projekti juht: Katrin Kaur
Programmi tellija: Ministeeriumi esindaja(d)
Maht ja toimumiskoht: 1,5h

Sisu:

- Teretulemast
- Programmi avasõnad tellijalt
- Omavaheline tutvumine:
 - Tutvusta end mõne (kultuuri?) objekti kaudu
 - Millist koostööd ootad grupilt?
- Programmi tehnilised teemad
- Kokkulepped

I Kaasaegne ja tulevikku vaatav juht, programmi algus

Programmijuht: Anu-Mall Naarits
Koolitaja: Esper Linnamägi
Koolituse maht: 8 ak.h
Külaline: vilistlane Arvo Pärdi Keskuse tegevjuht Anu Kivilo

Õpiväljundid:

Arenguprogrammi avapäeva eesmärk on teadmiste laiendamise kõrval inspireerida juhte mõtlema uuenduslikult ja strateegiliselt, et nad saaksid oma organisatsioone juhtida julgelt läbi muutuste ja väljakutsete, mida võib kaasa tuua tulevik.

Õpiväljundid: osaleja...

- on praktiseerinud oma meeskonnas innovaatilise ja uuendusliku lähenemisega juhtimist
- on värskendanud oma organisatsiooni eetikareegleid
- oskab organisatsiooni arendamiseks eestvedada vajalikke koostöösuhteid arvestades ülemaailmseid valdkondlike trende.

Sisu:

Sissejuhatus

- Tutvumisring: mina kui juht ja minu meeskond tänasel hetkel (kirjeldavad märksõnad)
- Arenguprogrammi õpikogemused, soovitusel vilistlaselt

Tuleviku stsenaariumid kultuurisektoris

- (Maailma)trendide analüüs: Uurime, kuidas digitaalne transformatsioon, globaliseerumine ja sotsiaalsed muutused mõjutavad meie keskkonda, kultuurisektorit ning juhtimispraktikaid. Kuidas need trendid kujundavad tulevikus inimeste harjumusi, töökohti ja

milliseid oskusi ning teavet on juhtidel vaja arendada ning omada, et teha valdkonnas kaalutletuid otsuseid.

- Rühmatöö: Milliste arengutega on juhtidena kõige keerulisem suhestuda? Väljakutsed ja võimalused.
- Organisatsiooni arenguplaani (muutuse lõuend) mudel.

Juhi roll ja avaliku teenistuse eetika

- Eetika ja läbipaistvus - eetikanormide areng ja nende rakendamine tänapäeva kultuurisektoris.
- Eetilised dilemmad ja lahendused.
- Rühmatöö: Kuidas eetika ja läbipaistvus mängivad kriitilist rolli avaliku usalduse hoidmisel kultuuriorganisatsioonides. Juhi vastutus avalikkuse ees ja eetiliste dilemma lahendamine.

Väärtuspõhine juhtimine

- Organisatsiooni põhiväärtused ja nende rakendamine igapäevases töös ja otsustusprotsessides. Juhtide lähenemine isikliku ja organisatsioonilise visiooni loomisel, mis vastab tulevikutrendidele.
- Rühmatöö: Väärtuspõhise juhtimise väljakutsed tänastes kultuuriorganisatsioonides.
- Tänulikkus.

Innovatsioon ja agiilsus juhtimises

- Case Study'd: edukad uuenduslikud projektid kultuurisektoris, sh digitaalsed näitused ja interaktiivsed kunstiprojektid.
- Individuaalsed kommentaarid.

Võrgustikud ja kaasamine

- Strateegiline partnerlus: kuidas luua ja hoida strateegilist partnerlust teiste kultuuriorganisatsioonide, ettevõtete ja valitsusasutustega. Multidistsiplinaarsete meeskondade ja projektide tähtsus. The Cycle fundraising mudel - tööriistad edukaks sihtrühmade kaasamiseks ja kogukonna loomiseks. Rahvusvaheliste partnerlussuhete ehitamine ja hoidmine.
- Rühmatöö: Millised on tõhusad strateegiad kogukonna kaasamiseks ja võrgustike loomiseks.

Tehnoloogiad ja nende mõju

- Tulevikutehnoloogiad: tehisintellekt, virtuaalreaalsus, ploki ahel (blockchain) jne., mis võivad muuta kultuurisektorit. Uute tehnoloogiate ja lähenemiste rakendamine kultuurivaldkonnas.
- Rühmatöö: Kuidas tehnoloogiaid saab rakendada kultuuripärandi säilitamisel, kunsti loomisel ja publikuni viimisel.

Säästva arengu eesmärgid/rohetrendid kultuuri valdkonnas

Kokkuvõte ja edasised sammud

- Arutelu päeva jooksul käsitletud teemade ja õppetundide üle: osalejad jagavad oma mõtteid, kuidas rakendada käsitletud teadmisi ja oskusi oma organisatsioonides.
- Joonistus mina/meeskond/organisatsioon tulevikus (2.päeva hommikul seinal näituse avamine).

KODUTÖÖ: Viia läbi oma org. meeskonnaga ja esitada kokkuvõte:

1. Trendide analüüs
2. Töö Fundraising mudeliga
3. Eetikakoodeksi värskendamine/loomine

II Minu, kui juhi käitumiseelistused ja kuidas need enda ja meeskonna hüvanguks tööle panna

Koolitaja: Aile Laansalu

Külalisesineja: tippjuhist DISC praktik Mart Mägi

Koolituse maht: 8 ak.h

Koolituse eesmärk on kultuurijuhtide teadlikkuse kasvatamine enda juhtimis - ja suhtlusstiilist ja selle mõjust meeskonnaliikmetele. Koolitus sisaldab Thomas DISC personaalse käitumiseelistuse analüüsi.

Õpiväljundid: osaleja...

- on teadlik enda tugevustest ja piirangutest juhina ja praktiseerinud kuidas oma käitumist korrigeerida, et tagada ladus meeskonnatöö ja ennetada läbipõlemist ning tööstressi
- on teadlik erinevat tüüpi inimeste motivaatoritest, riskidest, vajadustest, tugevustest ja võimalikest piirangutest
- oskab arvestada eri isiksusetüüpi käitumiseelistustega ja on kohandanud oma juhtimisstiili.

Sisu:

Sissejuhatus

Tippjuhi kogemused DISC'i andmete praktiseerimisel

Ülevaade ja tutvustus ühe enimlevinud praktilise psühholoogia tööalase käitumise hindamise tööriistast – Thomas DISC mudelist

- Teooria: kuidas lugeda DISC käitumiseelistuste graafikuid. Nelja erineva tüübi käitumisstiili tutvustus – motivaatorid, hirmud, eelistatud suhtlusstiil, juhtimisstiil, väärtus organisatsioonile.
- Harjutus: personaalne tööleht. Arutelu paarilisega: Millised on minu töörollid ja missuguseid tugevusi kasutan neis rollides? Missugused on minu käitumise nõrgad küljed?

Kuidas meeskonnas erinevate käitumisstiili esindajaid ära tunda

- Teooria: Millist mõju minu käitumine meeskonnas avaldab. Erinevate käitumisstiiliga meeskonnaliikmete äratundmine lihtmeetodil. Missugused on erinevate tüüpide stressi allikad ja nende pikaaegne mõju.
- Harjutus: personaalne tööleht. Arutelu: Missuguste käitumisstiilidega inimestega suhtlemisel on mul kõige suurem konfliktirisk? Mida pean vältima, mida minult, kui juhilt, oodatakse?

Enda käitumise teadlik juhtimine. Suhtlemisoskuste arendamine

- Teooria: Kuidas arendada endas teatud käitumisstiili. Käitumise kohandamine teiste juhtimisel

- Harjutus: praktilised situatsioonülesannete lahendamised paaris
- Harjumuste muutmise juhised

Kokkuvõte

KODUTÖÖ:

1. Analüüsida missuguseid käitumisjooni pean vajalikuks ja võimalikuks endas arendada.
Miks on just neid vaja?
Mida hakkab tegema, et endas sellist käitumist arendada?
Kuidas mõõta edukust?
2. Praktiseerida soovitud käitumisstiili oma meeskonnas ja esitada kokkuvõte

III Strateegiline juhtimine

Koolitaja: Ahto Orav

Praktikud valdkonnast strateegilised partnersuhted: Loomingu asekanstler Xenia Joost ja Kultuuriministeeriumi strateegia- ja innovatsiooniosakonna juhataja Reelika Väljaru

Maht: 8 ak.h

Õpiväljundid: osalejad oskavad

1. kasutada strateegilise juhtimise komponente organisatsiooni juhtimisel
2. määratleda oma organisatsiooni arengustrateegia komponentide sisu
3. määratleda oma valdkonna peamised eesmärgid ja prioriteedid
4. kasutada strateegilise analüüsi meetodeid oma igapäevatoos
5. koostada/uuendada enda poolt juhitava valdkonna arengukava ja tegevusplaan
6. kaasata oma meeskonda organisatsiooni arendamisse

Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- organisatsiooni arengu komponentide mudel (McKinsey 7S)
- strateegilise analüüsi vormid (STAIR, PESTEL, SWOT jt)
- eesmärkide vastavuse tööriist (SMART)
- eesmärkide ja tegevuste juhtimise süsteem (Armatuurlaud)

Eelnev iseseisev töö: Millised on minu meeskonna ühised eesmärgid ja püüdlused?

Sisu:

Organisatsiooni strateegia ja arengu juhtimine

- Kuidas kujuneb organisatsiooni „suur pilt“ ja miks on vaja sellega tegeleda?
- Arutelu: mis tegelikult mõjutab organisatsiooni arengut, elujõulisust ja tulemuslikkust ning millised on organisatsiooni arengu strateegilise suunamise põhimõtted, võimalused ja eeldused. Kuidas on igapäevases elus seotud organisatsiooni missioon, visioon, põhiväärtused, tuumkompetentsid, väärtused ja organisatsioonikultuur ning miks need on vajalikud.
- Lühiülevaade ühe organisatsiooni arengu komponentide mudelist (McKinsey 7S) ja seos igapäevaeluga.
- Juhtide roll ja tähtsus organisatsiooni arendamisel ning isikliku arengu ja organisatsiooni arengu ühildamisel.

Kokkuvõte: organisatsiooni läbiva planeerimise skeem ja konkreetset oma organisatsiooni komponentide määratlemine.

Praktiline näide elust: Hea Tava loomine ja elluviimine organisatsioonis.

Tööleht: Organisatsiooni arengukomponentide mõistete määratlemine.

Strateegiline planeerimine ja tegevuste kavandamine

- Tööleht: Oma organisatsiooni arengukomponentide olemuse sõnastamine
- Arutelu: miks arengukavad ja tegevusplaanid mõnikord ei ühildu ja ei realiseeru. Määratleme juhtimismärklaua 3 olulist küsimust ja seostame need oma organisatsiooniga.
- Lühikärgvaade erinevatest strateegilise analüüsi meetoditest ja nende kasutamise võimalustest (STAIR, PESTEL, SWOT jt).
- Sise- ja väliskeskkonna analüüsi olulisus ning riskide hindamine.

Kokkuvõte: analüüsivormide tutvustus ja oma organisatsiooni najal STAIR tööriista kasutamine.

Tööleht: Praktilise tööriista kasutamine (STAIR).

Eesmärgipärane tegutsemine ja tulemusjuhtimine

- Tööleht: Kultuurivaldkonna ja minu meeskonna strateegilised väljakutsed?
- Arutelu: millised on kultuurivaldkonna strateegilised eesmärgid ja fookused ning kuidas sinna pilti sobitub minu organisatsioon. Miks on tegelikult vaja eesmärke ja prioriteete ning milline on nende tähtsus juhtimises.
- Määratleme eesmärkide tunnused ja kriteeriumid (SMART). Pikaajaliste ja lühiajaliste eesmärkide erinevus ning eesmärgipuu ja eesmärgikaarti olemus.

Kokkuvõte: organisatsiooni läbiv eesmärgisüsteemi tutvustamine.

Kodutöö ülevaade: Minu organisatsiooni üldised prioriteedid ja eesmärgid.

- Kaardistame selle, mis takistab meid vahel eesmärke saavutamast? Eesmärkide püstitamine, sõnastamine ja kommunikeerimise fookus.
- Arutelu: kuidas jagada eesmärgid laiali organisatsioonile ja meeskonnale ning kuidas eesmärkide täitmist jälgida. Vahetulemuste hindamine ja tagasiside andmine meeskonnale.
- Praktilise tööriista kasutamine: Minu eesmärkide ja tulemuste juhtimise süsteem („armatuurlaud“).

Kokkuvõte: kuidas tagada eesmärkide ja väärtuste jõudmine igapäevaellu.

Millised on erinevad juhtimisvestlused ja nende rakendamise roll töötaja arendamisel? Arengu- ja tulemusvestluste olulisus ning selle seostamine organisatsiooni eesmärgipärase juhtimisega.

Arutelu: erinevate arenguvõimaluste kaardistamine.

Tööleht: Mida juhtidena saame eesmärgipärase juhtimise tõhustamiseks ette võtta?

Kodutöö: Minu organisatsiooni arengukava analüüs koos oma meeskonnaga ning selle põhjal strateegiliste suundade täpsustamine, eesmärkide ja prioriteetide seadmine ning mõõdikute kokkuleppimine oma meeskonnas.

IV Muudatuste juhtimine

Koolitaja: Ahto Orav

Maht: 8 ak.h

Õpiväljundid: osalejad oskavad...

1. kaardistada muutustega kaasnevaid probleeme ja otsida neile lahendusi
2. võtta juhina arvesse kaasaegsete trendide mõju organisatsioonidele ja inimestele
3. hinnata oma organisatsiooni valmisolekut arenguks ja muudatusteks
4. kavandada, planeerida ja viia ellu vajalikke muudatusi oma organisatsioonis
5. tulla toime vastuseisuga ja muude takistustega muudatuste elluviimisel
6. leida võimalusi oma organisatsiooni arendamiseks ja muutmiseks

Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- 1) inimeste reageerimine muutustele (muutuste neli tuba Claes F. Janssen)
- 2) muudatuste vastuvõtmise staadiumid (R. Lewis, C. Parker)
- 3) muudatustele vastuseisu ületamine ja jääkuubiku mudel (K. Lewin)
- 4) muudatuste elluviimise 8-astmeline mudel (J. Kotter)
- 5) organisatsiooni arendamise mudel (Thiagi)

Eelnev iseseisev töö: Millised on muutustele vastuseisu põhjused minu meeskonnas?

Sisu:

Juhid ja organisatsioonid muutuste tuules

- Arutelu: peamised probleemid juhi ametis muutuste situatsioonis.
- Praktilised ülesanded (case studies): Probleemsituatsioonide lahendamine.
- Määratleme juhtimisprobleemi mõiste ja olemuse. Räägime probleemide märkamise, ennetamise ja lahendamise võimalustest. Juhtimine ringi käies (JRK) tehnika probleemide lahendamisel. Kokkuvõte: ülevaade probleemide lahendamise tööriistadest.
- Arutelu: Mis mõjutab organisatsioonide tegevust, inimeste juhtimist ja koostööd (lähi)tulevikus?
- Tööleht: Minu ja minu organisatsiooni ees seisvad muutused.

Muutuste ja muudatuste olemus organisatsioonis

- Grupiülesanne: Ootamatu muutuse läbimängimine.
- Arutelu: mida peab silmas pidama organisatsioonis toimuvate muudatuste puhul. Muutuste ja muudatuste olemus ning nende erinevad liigid. Kaardistame selle, milliste muutustega puutuvad juhid kokku ja mida juhid peavad tegema. Inimeste reageerimine muutustele ja muutuste nelja toa (Claes F. Janssen) tutvustus.
- Kodutöö ülevaade: Millised on muudatustele vastuseisu peamised põhjused?
- Arutelu: miks inimesed ei taha muutustega kaasa tulla. Miks ei saa organisatsiooni juhid/töötajad mõnikord muudatuste vajalikkusest aru? Kuidas saab juht aidata töötajatel tekkinud hirme ja probleeme ületada?
- Tööleht: Minu töötajad muutuste tubades.

Muudatuste elluviimine ja muutustega toimetulek

- Arutelu: mida peab juht silmas pidama muutuste algatamisel ja elluviimisel. Muudatuste kavandamise ja läbiviimise eeldused. Käsitleme muudatuste vastuvõtmise staadiumeid (R. Lewis, C. Parker) ja muudatustega

toimetulekut. Muudatustele vastuseisu ületamine ja jääkuubiku mudel (K. Lewin).

- Grupiülesanne: Miks muudatuste elluviimine üsna sageli ebaõnnestub?
- Arutelu: kuidas sageli saboteeritakse muudatusi. Juhi enda ja tema meeskonna valmisolek muutusteks.
- Kuidas kaasata inimesed muudatuste elluviimisse ja millised on edukalt elluviidud muudatuste tunnused. Ülevaade muudatuste elluviimise 8-astmelisest mudelist (J. Kotter).
- Kokkuvõtte organisatsiooni arengu ja muudatuste kavandamise tööriista tutvustamisega (Thiagi printsiip).
- Tööleht: Organisatsiooni arendamise ja muudatuste juhtimine.

Kodutöö: Millised on minu organisatsiooni arendamiseks vajalikud muutused? Milliseid tegevusi ma juhina pean selleks ette võtma?

V Finantsjuhtimise nurgakivid

Koolitaja: Urmo Vallner

Külaline: Meremuuseumi finantsjuht Külli Rande

Maht: 16 ak.h

Õpiväljundid: osalejad oskavad

- 1) näha erinevate finantsaruannete omavahelistest seostest ja seostest oma organisatsiooni majandustegevusega
- 2) planeerida oma organisatsiooni muudatustega seotud finantse.

Eeltöö: varustada end koolituseks oma organisatsiooni viimase majandusaasta aruandega

Sisu:

Bilanss

- Arutelu: mis on bilanss ja mida see näitab
- Detailne ülevaade bilansi komponentidest
- Praktilised ülesanded

Kasumiaruanne

- Arutelu: mis on kasumiaruanne, miks on võimalik kasumiaruannet esitada kahel erineval moel (skeem 1 ja skeem 2) ning mis on nende skeemide erinevused.
- Detailne ülevaade kasumiaruandest. Räägime tekke- ja kassapõhise aruandluse erinevusest.
- Praktilised ülesanded

Bilansi ja kasumiaruande omavaheline seos

- Teeme selgeks bilansi ja kasumiaruande omavahelise seose.
- Praktilised ülesanded

Rahavoogude aruanne

- Arutelu: mis on rahavoogude aruanne ja miks on see meile vajalik

- Detailne ülevaade rahavoogude aruandest ning seosed oma organisatsiooni tegevustega ja bilansi või kasumiaruandega.

Peamised maksud Eesti Vabariigis

- Ülevaade peamistest (meid puudutavatest) maksudest Eesti Vabariigis.
- Praktilised ülesanded

Eelarvestamine

- Arutelu: milliseid eelarveid organisatsioonid loovad ja miks on eelarvestamine meile vajalik.
- Ülevaade eelarvete süsteemist: tegevus-, investeeringute- ja rahavoo eelarvetest, eelarvestamise perioodidest ja protsessist.
- Arutelu: millised võiksid välja näha eelarve vormid ja mis tähendab kohanduv eelarvestamine. Õpime määratlema püsi- ja muutuvkulusid ning otse- ja kaudkulusid.
- Praktilised ülesanded

Rahavoogude eelarve

- Arutelu: mis on rahavoogude eelarve ja miks on see prognoos meile vajalik.
- Praktilised ülesanded

Organisatsioonisisene finantsaruandlus

- Vaatleme organisatsioonisisese juhtimis- ja finantsaruandluse ülesehitust.

Käibekapital

- Arutleme läbi käibekapitali olemuse ning leiame kuidas käibekapitali juhtimise kaudu on meil võimalik suurendada või vähendada organisatsiooni kasutuses olevad vaba raha.

Suhtarvud

- Ülevaade: suhtarvude olemusest ja sellest kuidas suhtarvusi valida ning kuidas neid lugeda. Leiame vähemalt kolm suhtarvu, mida saaksid kasutada oma igapäevases juhtimistegevuses.

KODUTÖÖ: Eelarve muutmine vastavalt planeeritavatele muudatustele, et oleks selgus kuidas muutused aitavad tulusid kasvatada.

VI Innovatsioon: protsesside ja teenuste disain

Koolitaja: Indrek Maripuu

Maht: 8 ak.h

Õpiväljundid: koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- 1) külastaja-gruppe jagada sarnaste ootustega gruppideks
- 2) eristada ootuseid, millele on vaja vastata ja ootuseid, mis ei ole esmavajalikud
- 3) teenuse osutamise protsessi süsteemselt analüüsida
- 4) viia läbi lihtsama külastajauuringu oma oletuste kontrollimiseks
- 5) tehtud oletusi kontrollida ning sellest teha järeldused ja täiendused teenuse uuendamise plaanis.

Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

1. Persoon tööleht
2. Lihtsustatud väärtuspakkumise lõuend
3. Teenuse kaart (service blueprint)
4. Valideerimise tööleht

Sisu:

Kes on meie asutuse külastajad? Kuidas neid jaotada?

- Miks ja kuidas külastaja-gruppe jagada

Millised on nende ootused ja millist väärtust meie asutus nende külastaja-gruppidele loob?

- Miks ja kuidas külastajate ootuseid analüüsida?
- Kuidas ootuseid prioritseerida? Põhivajadused ja oleks-tore ootused.

Külastajateekond ja külastuskogemuse disainimine selle alusel

- Mis on teenused külastaja-teenus?
- Mis tegevusi me selle teenuse pakkumiseks teeme?
- Kuidas need jagunevad nendeks, mida külastaja näeb ja nendeks mida ta ei näe?
- Milliseid meeskonnaliikmeid on meil teenuse erinevates etappides vaja ning mis on nende rollid?
- Mis ressursse ja oskuseid selle teenuse osutamiseks vajame?
- Kas ja milliseid teenuse osasid oleks mõistlik digitaalseerida?

Valideerimine ehk eelpool tehtud otsuste kontrollimine

- Miks on külastajaga seotud oletuste kontrollimine oluline?
- Kuidas testida oletuste paika pidavust?

Kodutöö: Organisatsiooni põhiteenuse tõhusamaks/tulusamaks/atraktiivsemaks disainimine ja vajalike muutuste kirjeldamine vastavate tööriistade abil.

VII Inimeste ja meeskondade juhtimine

Koolitaja: Ilona Lott

Maht: 16 ak.h

Õpiväljundid: osaleja...

- on teadlik enda käitumise mõjust inimeste tööõnnele ja pühendumisele
- oskab järgida väärtuspõhist juhtimist, innustab, tunnustab ja annab tagasisidet
- oskab kujundada meeskonnas positiivset ja usalduslikku sisekliimat
- oskab erinevaid inimesi juhtida (kaugtöö, erivajadused, vanus-juhtimine)
- omab värbamisalaseid teadmisi ning oskusi ning kujundab teadlikult oma meeskonna
- on varustatud oskustega, et teha keerulisi personaliotsuseid meeskonna tulemuslikkuse ja sisekliima parendamiseks.

Sisu:

Sissejuhatas

Osalejate töövajutamise kogemuste jagamine

Tööõnne loomine ja hoidmine

- Mis on tööõnn ja miks see on oluline
- Juhi roll töötajate heaolu toetamisel
- Töötajate tunnustamine
- Praktilised tegevused tunnustamiseks – grupitööd (kaasuste põhiselt)

Inimeste kaasamine ja kaasav juhtimine

- Kaasamise olulisus meeskonnas
- Kuidas edendada avatud suhtlust ja osalust
- Kaasamise tööriistad
- Grupiarutelu ja harjutus

Mitmekesisuse juhtimine meeskonnas

- Erinevate generatsioonide juhtimine meeskonnas
- Kultuuriliste erisuste juhtimine
- Erinevate vajadustega tiimiliikmete juhtimine
- Praktilised harjutused kaasuste põhiselt. Grupikovisioon.

Erinevad töövormid ja nende kasutamine oma meeskonnas

- Erinevate töövormide kasutamine vaimse ja füüsilise heaolu tagamiseks
- Erinevate töövormide väljakutsed juhtimisele

Töötaja elutsükkel organisatsioonis

- Millest koosneb töötaja elutsükkel ?
- Millised on kriitilised elemendid ja kuidas neid edukalt läbi viia ?
- Onboarding ehk sisseelamine ja offboarding ehk välja juhatamine.
- Värbamisprotsessi sammud, tugeva tööandja brändi loomine, kandidaatide kogemuse loomine, mitmekesisuse olulisus ja põhimõtted; kommunikatsiooni kriitilised sammud;
- Praktiline ülesanne kandidaadi kogemuse loomiseks.

Värbamise põhimõtted ja väljakutsed

- Efektiivsed värbamistehnikad: tõhusad intervjuerimisoskused;
- Praktiline harjutus: harjutamine intervjuuks valmistumist ja läbiviimist; kandidaatide hindamise simulatsioon, kasutades reaalseid eluloolisi näiteid ja hindamiskriteeriume (rolliprofiil, ametijuhend);
- Grupiarutelu: värbamisel eettulevad väljakutsed ja nende lahendamine;
- Grupiarutelu ja refleksioon.

Efektiivsed värbamistehnikad ja oskused värbamiseks

- Efektiivsed värbamistehnikad: tõhusad intervjuerimisoskused;
- Praktiline harjutus: harjutamine intervjuuks valmistumist ja läbiviimist; kandidaatide hindamise simulatsioon, kasutades reaalseid eluloolisi näiteid ja hindamiskriteeriume (rolliprofiil, ametijuhend);
- Grupiarutelu: värbamisel eettulevad väljakutsed ja nende lahendamine;

Rasked kõnelused

- Teoreetiline ülevaade: Strateegiad ja ettevalmistus raskete vestluste jaoks, sealhulgas töösuhete lõpetamine. Emotsionaalse intelligentsuse ja empaatia tähtsus.
 - Praktiline harjutus: Rollimängud töötajate tagasiside andmise ja töösuhete lõpetamise teemal, keskendudes konstruktiivsele tagasisidele ja empaatilisele suhtlusele.
- Grupiarutelu: Raskete vestluste isiklikud kogemused ja õppetunnid. Millised on põhimõtted töötajate arendamisel ?

Meeskonnaliikmete areng ja selle toetamine

- Kuidas oskuslikult toetada inimeste arengut ?
- Millised tööriistad on olemas ja kuidas neid kasutada ?
- Praktiline harjutus – töö isikliku arengukava näidisega

Kokkuvõte

Kodutöö: oma organisatsiooni/ meeskonna töötaja elukaare vähemalt ühe etapi parendamise plaan:

1. Millised tegevused aitavad mul xxx etapis töötaja jaoks paremat kogemust luua ?
2. Mida soovin muuta ?
3. Millised sammud teen järgmisena ?

VIII Koostöökultuuri kujundamine ja kommunikatsioon

Koolitaja: Katrin Maack

Maht: 16 ak.h

Õpiväljundid: osalejad oskavad

- 1) planeerida teadlikult meeskonna vastusalasid tuginedes oma meeskonna rollide analüüsil
- 2) toetada oma meeskonda selle erinevates arenguetappides
- 3) arvestada emotsioonide mõjuga enda ja meeskonna tegevustes
- 4) planeerida oma organisatsiooni väärtuste viimise oma meeskonnani
- 5) efektiivselt kasutada mentorlust
- 6) kaardistada oma meeskonnas kasutatavad kommunikatsioonikanalid ja põhilised sõnumi-liigid
- 7) parendada kommunikatsiooni, et see pakuks meeskonnaliikmetele suuremat rahulolu
- 8) sobivalt / vastavalt olukorrale kasutada tunnustamist ning konstruktiivset kriitikat
- 9) tulemuslikult delegeerida.

Sisu:

Sissejuhatus

Osalejate töövajutamise kogemuste jagamine

Meeskonna juhtimise põhimõtted

- Grupp või meeskond, harjutus - 6 erinevust, individuaalne harjutus – leia näiteid oma töökohas (meeskond ja grupp)
- Efektiivse meeskonna tunnused

- Keeruliste olukordade kaardistamine
- Tuckmani mudel meeskonna dünaamika, kuidas juht toetab meeskonda erinevates etappides, harjutus – mida juht peab tegema erinevates etappides
- Belbini meeskonnarollid, oma meeskonna kaardistamine, kuidas kasu saada meeskonnarollide kaardistamisest. Meeskonna rollide analüüs – tugevused ja puudujäägid.

Usaldus

- Harjutus: inimesed, keda ma usaldan. Miks?
- Usalduse komponendid (emotsionaalsed ja ratsionaalsed), usalduse raadius, kaudne usaldus
- Harjutus: kuidas usaldust hävitada
- Harjutus: Mida mina saan usalduse loomiseks teha? / Mida ma saan usalduse loomiseks öelda?
- Johari aken, eneseanalüüsi harjutus

Suhted meeskonnas

- Miks on mõistlik panustada aega ja pingutust heade meeskonnasuhete loomisesse (tervis, koostöö, protsessi ladusus)
- Toimiv töösuhe (N. Heap), harjutus
- Toimivate suhete loomise meetodid
2 inimese vahel - aktiivne kuulamine, teineteise abistamine, abistamiskokkulepped; rühmas – räägi ja kuula, tagasiside julgustamine, rühmade (osakondade) vahel – kuvandivahetus, ühisprojektid, ühised tegevused kogu organisatsioonis – meeskonna arendamine (ühine visioon, probleemide kaardistamine/lahendamine), tööprotsesside regulaarne audit,
- Takistused efektiivsete suhete loomisel
- Rackham & Morgani inimestevahelise suhtluse kategooriate mudel
- Liidri ja meeskonnavahelised suhted, Situational Leadership mudeli kohaselt, harjutus oma meeskonna kaardistamiseks

Delegeerimine ja tagasiside

- Juhi delegeerimise oskus – kellele ja millal delegeerida.
- Mida peaks delegeerima ja mida ei tohi delegeerida.
- Miks juhid ei delegeeri, millised on takistused? Arutelu koos teoreetilise ülevaatega.
- Positiivne tagasiside ehk tunnustamine juhtimistöörüistana. Miks me ei kiida? Kuidas kiita nii, et see mõjub töötajale motiveerivalt.
- Konstruktiivne tagasiside kui arengumootor. Kuidas üles ehitada, millal kasutada, kuidas sõnastada.

Koostöökultuuri ja sisekliima kujundamine

- Organisatsioonikultuuri loomine ühiste väärtuste mõtestamise kaudu. Arutelu: kuidas saab organisatsiooni väärtuseid paremini inimesteni viia.
- Tõhus kommunikatsioon meeskonnas – kaardistame kasutusel olevad kanalid ja infotüübid, analüüsime, millised kanalid millise info jaoks on kõige sobilikumad. Harjutus: loome ideaalse info liigutamise mudeli.

- Kõige levinumad vead meeskonnasiseses kommunikatsioonis – uurime kogemusi, mida tajutakse enim; analüüsime, millised on vead ning kuidas nendest hoiduda. Harjutus: kontrollnimekiri levinumatest vigadest.
- Tööraahulolu tõstmine tööõnne komponentide kaudu – mis faktorid tõstavad inimeste rahulolu tööga, millistest komponentidest koosneb tööõnn, harjutame enesehindamist.

Emotsionaalne intelligentsus

- GENOS emotsionaalse intelligentsuse kompetentsimudel
- Enese ja teiste emotsioonide juhtimine, empaatia
- Tugevate emotsioonide käivitajad, SCARF mudel
- Meeskonna emotsionaalse kultuuri indeksi mõõtmistulemuste analüüs
- Tagasiside kasutamine, konstruktiivne ja tunnustav

Mentorlus ja kootsiv juhtimine

- Meeskonna arendamine kootsingu ja mentorluse abiga – milliseid arengumeetodeid kasutada erinevate olukordade lahendamiseks ning inimeste arendamiseks. Näidetele baseeruv teooriate selgitamine.
- Oskused, mida juht vajab mentorluse ja kootsingu läbiviimiseks – juhi ümberorienteerumine vastavalt meeskonnaliikme vajadusele, milliseid oskuseid vajavad erinevad arengut toetavad stiilid.
- Mentori rollid - D. Clutterbuck 'i rolliteooria mõistmine
- Suhete loomise ja efektiivse nõustamise eeldused – C. Rogers ja J. Passmore persoonikeskse teraapia kontseptsioon kootsingu ja mentorluse jaoks.
- Harjutus: enesehindamine
- Aktiivne kuulamine – kuulamise roll mentorluses
- Usalduse loomine – mida teha ja mida öelda usalduslike suhete saavutamiseks. Harjutus: mida teha ja mida öelda usalduslik õhustiku loomiseks.
- Efektiivse mentorlusprogrammi ülesehitus – kontrollnimekirja stiilis
- Mentorlussesiooni ülesehitus – G. Alexander ja J. Whitmore TGROW mudeli tutvustamine ja harjutamine
- Refleksioon – Gibbsi ringi meetodil enda tegevuse analüüs, oma vigadest õppimine

Kommunikatsioon meeskonnas ja organisatsioonis

- Sisekommunikatsioon, kanalid
- Sidusrühmad
- Lobbytöö

Kokkuvõte

KODUTÖÖ:

1. Viia meeskonnaga läbi arutelu emotsionaalse kultuuriindeksi tulemuste põhjal. Ajurünnaku tulemusel genereerida 5-10 tegevust negatiivsete tunnete vältimiseks ning 5-10 tegevuste positiivsete emotsioonide hoidmiseks.
2. Koostada hästi toimiva meeskonna eesmärgil tegevusplaan milliseid ajurünnakus selgunud tegevusi ellu viia ja millal.

IX Kokkuvõte ja inspiratsioon

Programmijuht: Anu-Mall Naarits

Maht: 4 ak.h

- Sissejuhatus
- Osalejate / organisatsioonide arenguteekaartide esitlused: strateegiline tegevuskava/isiklik arenguplaan
- Mõõtmine/võrdlus/analüüs gruppides: mina kui juht ja meeskond kirjeldavad märksõnad programmi alguses ja lõpus
- Pidulik arenguprogrammi lõpu tähistamine: kantsleri sõnumid osalejatele, tunnistused, pildistamine, tort.

X Vilistlaste kokkutulek

Programmijuht: Anu-Mall Naarits ja co, külalisesineja kokkuleppel tellijaga

Maht: 4 ak.h

Formaat: inspiratsioon, huumor ja kohtumised, võrgustumine vanade heade mõttekaaslastega

Sissejuhatus

Icebreaker: „Kui su juhtimisstiil oleks loom, siis kes ta oleks?“

(naer ja improviseeritud kommentaarid juhendajalt)

Avamine – juhtimine täna ja eile

Avakõne: arenguprogrammijuht

- Lühike tagasivaade: mis on muutunud juhtimises ja meis endis
- Mõtteid sellest, kuidas vilistlased on kujundanud oma meeskondi ja kultuuri
- Naljakaid “õppetunde elust enesest” – kasvasin juhiks või lihtsalt harjusin vastutama

Stand-up plokk I: „Juhtimiskunst kui ellujäämiskunst“

Vilistlaste endi stand-up-esinemine

- Tüüpilised juhtide “supervõimed” ja “põrumised”
- Kuidas pidada koosolekut, mida keegi ei mäleta, aga kõik kommenteerivad

Aruteluring „Juht, kes jääb inimeseks“

- Väikesed grupid: milline on minu kõige naljakam või õpetlikum juhtimislugu
- Jagamised lavalt – valitud lood publiku ees (moderaatori juhtimisel)
- Refleksioon: mida õppisime ja miks huumor on juhi ellujäämisvahend

Stand-up plokk II: „Tõsiselt heatahtlik juhtimine“

- Vilistlaste „open mic“

Kokkuvõte ja lõpetus

- Päeva mõtted: „Juhtimine on maraton – ja me kõik oleme vahepeal longanud“
- Ühine foto

II Projektijuhtimine

Projektimeeskonna liikmete rollid

Projektimeeskonda on kaasatud kogemustega projektijuht, programmijuht, 7 praktikust treenerit ning min 4 külalist.

Sujuva ja kvaliteetse teeninduse tagamiseks toimub meeskonnatöö järgmistes rollides:

- **Projektijuhi** roll on tagada sujuv korraldus ja olla tellijale kontaktisikuks programmi korraldamise ja elluviimisega seotud küsimustes (lepingulised kooskõlastamised, aruandlus jms): koolituste toimumise ajad, kohad, info jagamine erinevate osapoolte vahel - tellija, projektimeeskond, osalejad, tagasisidega tegelemine, arveldus jm. Vajadusel kaasab korralduslikesse tegevustesse tehnilise assistendi.
- **Programmijuht** aitab osalejate jaoks erinevate moodulite ja teemakäsitlemise vahel luua sisuliselt sildasid st. näha tervikut: ta juhatab programmi sisse, toob esile olulisemad seosed eri teemade/moodulite vahel koolitajate ja külalistega ettevalmistuses tuginedes mh ka koolituste tagasisidele ja teeb programmi kokkuvõtte.
Projektimeeskonnas on tema tugevuseks kõigis koolitusteamades sisuline ülevaade, vajadusel aitab ta koolitajatel kohandada programmis rõhuasetusi ja vaatenurki koolitusteamades tagamaks osalejate jaoks praktiliste tulemuste saavutamise.
- **Koolitajad** valmistavad ette ja viivad programmi sisendi alusel sisuliselt läbi koolituspäevad ning praktilise tulemuslikkuse tagamiseks annavad osalejatele iseseisvaid tööd, mille reflektsooniga tegeletakse täiendavalt grupimentorluses või -coachingul.
- **Külalised** osalevad koolituspäevadel oma kogemuste ja teadmistega osalejate inspireerimiseks.

Projektimeeskonna tutvustus

Praktikutest meeskonnaliikmete missiooniks on luua innustavaid arenguvõimalusi juhtidele, et nad saaksid muuta organisatsioonid edukamaks ja oma inimesed õnnelikumaks. Just seetõttu on koolitajateks tunnustatud ja suurte kogemustega juhid – tõelised praktikud, kelle väärt kogemused (õppetunnid ja edulood) inspireerivad inimesi ja meeskondi ambitsioonikaid arengu eesmäärke seadma ning neid ka saavutama.

Projektijuht Katrin Kaur

Katrin on arengukonsultandina vastutatud paljude koolitus- ja arenguprogrammide tulemusliku elluviimise eest. Suuremahulisemad projektid on olnud nt RTK avaliku sektori keskastmejuhtide kompetentsimudelipõhine arenguprogramm "Juhtimisvõimendi" ja EAS'i "Strateegia praktikumid". Katrin on lõpetanud Tallinna Ülikoolis infoteaduste eriala ning tal on ICF akrediteeringuga coachingu väljaõpe.

Programmijuht Anu-Mall Naarits



Anul on komplekssete arenguprogrammide loomisest ja elluviimisest väga mitmekülgsed teadmised ja kogemused nii Eestist ja Ukrainast.

Ta on nt aidanud koostada strateegiaid Eesti eri piirkondade turunduseks (Narva, Sillamäe, Vaivara ja Narva-Jõesuu strateegia, Kagu-Eesti piirkonna turunduse strateegia) ning omandanud nende projektide käigus mh. oskused strateegiate ja koostöömodelite loomiseks. Samuti on ta loomemajanduse valdkonnas koostöös Loov-Eestiga läbi viinud loomemajanduse- ja turismivaldkonna koolituste sarja ning PESA virtuaalinkubaatori koolitusprogrammi, Läänemaa Tervise- ja Loomemajanduse klastrialgatuse strateegia koostamist, Avinurme Elulaadikeskuse koostöövõrgustiku käivitamist. Turismiturunduses on ta teinud nt Lennusadama ja Teletorni

turundustegevuste sh välisturundust, Kohtla-Nõmme Kaevanduspargi turundusstrateegia koostamise nõustamist, Avinurme Elulaadikeskuse turunduse planeerimise nõustamist ja elluviimist.

Ukrainas on ta loonud ja ellu viinud erinevad suuremahulisi, komplekseid ja tõhusaid ettevõtlusprogramme, mis on andnud võimaluse testida erinevaid koolitusviise ning nende mõju tulemustele.

Anu on tegutsenud turunduskoolitaja ja mentorina 16 aastat, mh. on ta korraldanud ja modereerinud aastaid Unistuste Tööandja ja Tallinn Marketing Week konverentse. Ta on Visionest Institute tegevjuht, MTÜ UP Sport juhatuse liige.

Anu on lõpetanud Stockholmi Ülikoolis ärijuhtimise turunduse suuna ning õppinud Tartu Ülikoolis psühholoogiat. Samuti on ta läbinud Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer ja Effective Mentoring Skills väljaõppe.

Tulevikku vaatav juhtimine kultuurisektoris koolitaja Esper Linnamägi



Esper usub võimesse läbi elu areneda, igapäevaselt ümbritsevale huvi või üllatusega otsa vaadata, otsida ja eesmärgistada teemasid, mis siin olemisele mõtestatuse annavad. See mõttelaad on teda aidanud ka juhirollis olles. Juhtimise olemus seisneb tema arvates oskusliku tasakaalu leidmises ja hoidmises inimeste tundlikkuse, tööpanuse ja eesmärkide poole liikumise teel.

Esper on läbi viimase kahe aastakümne tegutsenud peamiselt klassikalise muusika valdkonnas, õppinud ja omandanud kogemusi valdkonna tippudega koos töötades nii Eestis kui välismaal. Alates 2011 on ta Eesti Filharmoonia Kammerkoori direktor ja alates 2015 moodustatud Sihtasutuse juhatuse liige.

Tal on magistrikraadid Eesti Muusika- ja Teatriakadeemiast kultuurikorralduses ning Tallinna Tehnikaülikoolist digitaalsete muutuste juhtimises ettevõttes. Aastail 2013–2015 läbis ta kultuurimänedžeride täiendõppekursuse DeVos Instituudis Kennedy Keskuses ja Marylandi Ülikoolis.

Esper tegutseb täiendavalt mentori/coachi ja koolitajana. Mentorluse juurde jõudis ta läbi Fontese Mentorite Programmi ning ta omab European Mentoring and Coaching Council (EMCC) akrediteeringut Practitioner tasemel.

Esper koolitab mentorluse ja muudatuste juhtimise teemadel.

Juhi käitumiseelistused ja meeskond koolitaja Aile Laansalu



Aile usub, et hea meeskonnatöö seisneb usalduses, millele loob aluse üksteise tugevuste ja nõrkuste tundmine. Tegelik potentsiaal saab avalduda, kui igal meeskonnaliikmel on selge arusaam enda ja teiste rollist ja mõjust organisatsioonile.

Aile on külalislahkuse valdkonnas meeskonna- ja ärijuhina tegutsenud 22 aastat. Tema hiljutine ja pikaajalisim töökogemus on rahvusvaheliselt tuntud Olde Hansa restoranijuhina, mis arendas tugevalt tema meeskonnaliidriks olemise ja koolitusoskusi.

Otsus hakata nõustajana tutvustama DISCi tuli ennekõike läbi enda kogemuste, mil see meetod sai talle efektiivseks ja praktiliseks abimeheks meeskondade moodustamisel, motiveerimisel, koolitamisel ja igapäevasel juhtimisel, aga ka turundus- ja müügitöös. Aile on olnud mentoriks ja koolitajaks mitmele edukale teenindusjuhile.

Nõustaja ja koolitaja oskustele on väga kaasa aidanud Tartu Ülikooli psühholoogiaõpingud ja nende teadmiste praktikasse panek inimeste juhtimisel. Lisaks omab ta Thomas DISC nõustaja sertifikaati.

Aile koolitab DISC- eneseteadlikkuse, külalislahkuse, teenindusjuhtimise ja koostöö teemadel.

Strateegiline ja muudatuste juhtimise koolitaja Ahto Orav



Ahtol on väga head praktilised kogemused nii inimeste, protsesside kui ressursside juhtimise osas. Praktikust treenerina ja hariduse valdkonna spetsialistina oskab ta oma juhitöökogemusi väga hästi siduda kaasaegsete juhtimismeetoditega, tuua õpetlikke näiteid elust enesest ja siduda need oskuslikult koolitustel osalejate igapäevatööga. Ahto töötab alates 2005. aastast Audentese erahariduskontserni juhatuse esimehena (struktuuris on mh ka Audentese Koolide SA ja Audentese Spordiklubi MTÜ). Varem töötas ta üle 10-a telekommunikatsiooni valdkonnas AS Eesti Telefonis (Elion Ettevõtted AS-s/Telia) erinevate funktsioonide ja allüksuste juhina, nõukogu liikmena. Ahto on lõpetanud Eesti Põllumajandusülikooli diplomiinsenerina ja omandanud Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas magistrikraadi ärijuhtimise erialal (MBA). Lisaks paljudele juhtimisalastele koolitustele on Ahto täiendanud oma teadmisi ka Tallinna Ülikoolis pedagoogika alal ja juhtimistreeneri kvalifikatsiooni osas - Institute of Leadership and Management Master Trainer, kus tal lisaks on läbinud Effective Mentoring Skills väljaõppe.

Ahto koolitab ja mentordab peamiselt teemadel organisatsiooni strateegiline juhtimine, muutuste juhtimine, väärtuste juhtimine ja hindamine, eesmärkide seadmine, inimeste juhtimine, meeskonna loomine, juhtimine ja motiveerimine, personali valik ja värbamine, ajajuhtimine jm.

Finantsjuhtimise koolitaja Urmo Vallner



Urmo tunneb ettevõtlust erinevatest aspektidest, tema põhjalikud teadmised ja oskus neid süsteemselt edasi anda teevad temast hinnatud koolitaja ja ärikonsultandi nii siin kui sealpool Eesti piire. Täna tegelebki ta juhtimislahenduste leidmisega ettevõtete omanikele, investoritele ja organisatsioonide juhtidele. Varasemalt on ta tippjuhina tegutsenud Eestis, Venemaal ja Euroopas.

Urmo on töötanud jaekaubanduses, kinnisvara ja turvateenuste valdkonnas finantsjuhina ja juhatuse esimehena - Tallinna Kaubamaja, A-Selver, Koger & Partnerid, G4S, lisaks Aeroexpress juhatuse esimehe nõunikuna.

Urmo on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikoolis automaatika teaduskonna ja Eesti Diplomaatide Kool – diplomaatia ja rahvusvahelised suhted. Täiendkoolituste osas on olulisemad Essentials of Leadership – London Business School, Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer ja Effective Mentoring Skills, ta on ka Belbini meeskonnarollide atesteeritud treener.

Urmo koolitab ja mentordab peamiselt teemadel strateegiline planeerimine, muutuste juhtimine, eduka juhtimise põhimõtted, finantsanalüüs, meeskonna juhtimine, eestvedamine, motiveerimine, projektijuhtimine, enesejuhtimine jm.

Innovaatiliste teenuste ja protsesside arenduse koolitaja Indrek Maripuu



Indreku arvates on maailm juba ammu jõudnud olukorda, kus edu aluseks ei ole enam ühekordne suurepärane äriidee, vaid nõ pidev leiutamise ja otsimise seisund. Tegemist on olukorraga, kus organisatsioonid peab lakkamatult otsima võimalusi oma ärimudeli arendamiseks. See omakorda eeldab oskust läheneda olukordadele uue nurga alt, olla loov ning oma võimalused ära tunda.

Indrek on koolitaja, konsultant ja mentor, kes on keskendunud peamiselt strateegia, ärimudeli ja tootearenduse teemadele. Indreku peamine fookus inimeste ja meeskondade arendamisel on mõttemustrite murdmine ehk nutikus ja teistmoodi mõtlemine.

Indrek on ettevõtliku vaimuga ja nullist üles ehitanud mitu ettevõtet. Tuntud on ka tema juhitud ajurünnaku-stuudio Loovusait, kus ta aitab meeskondi uusi lahendusi nägema, loovamalt ja „kastist välja“ mõtleva, et Eesti elu edeneks.

Koolitaja ja mentorina on Indrek aidanud paljudel Eesti ettevõtetel panna kokku äriplaane, luua ärimudeleid ja strateegiaid, arendada uusi tooteid ja teenuseid. Oma töös on ta näinud organisatsioonide õnnestumisi kui ebaõnnestumisi – kõik need kogemused on inspireerinud teda süvenenumalt tegelema uute meetodite väljatöötamisega ja rakendamisega (nt. mõttemustrite murdmise meetod, mitmed loovust ja ettevõtlikkust arendavad mängud).

2017 osales Indrek avalike teenuste arendamise tööriistakasti loomises, kus tema roll oli sobivate tööriistade valimine ja juhendite koostamine. Indrek arendas välja "disainmõtlemise tööriistakasti" avaliku sektori teenuste loomiseks Riigikantselei juures tegutsenud Sotsiaalse innovatsiooni ja avaliku sektori innovatsiooni rakkerühma tellimuse alusel. Tööriistad on leitavad: <https://teenusedisain.info/>.

Ta on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli (MBA) ja täiendanud oma teadmisi nii ärijuhtimise, inimeste juhtimise, strateegia kui tootearenduse ja teenusedisaini valdkonnas. Põnevaimaks enesearendamise kogemuseks peab ta neurolingvistilist programmeerimist (NLP). Indrek on mh. läbinud ka Institute of Leadership and Management (UK) Effective Mentoring Skills väljaõppe.

Inimeste ja meeskondade juhtimise koolitaja Ilona Lott



Ilona töölaseid valikuid iseloomustab soov aidata läbi viia või ellu kutsuda vajalikke põhjalikke muudatusi organisatsioonides, mis toimivad multikultuurses keskkonnas. Ilona aastatepikkune töökogemus koosneb väga mitmekesisest kultuuriruumist (Aafrika, Lähis-Ida, Balkanimaad, Kesk-Aasia, Türgi, Aasia, Euroopa riigid, Skandinaavia, USA) ning kujutab endast enam kui 25 aastat erinevates ärivaldkonna rollides ja seejärel organisatsiooni ning inimeste arendamise funktsioonide eestvedamist – tal on suurepärased teadmised töökogemuse kujundamisest. Ta on töötanud peamiselt erasektoris, kuid alustas omal ajal avalikust sektorist (Tallinna Vesi, Eesti Kindlustus, Schneider Electric). Personalijuhtimise valdkonnas on ta läbi teinud pea kõik rollid ja hetkel töötab konsultandina ning interim juhina. Ilona on Chartered Institute of Personnel Associate (CIPD) liige, ta on olnud ka PARE juhatuses alates 2018.

Ilona on omandanud Tartu Ülikoolis haridusteaduse, EBS'is rahvusvahelise ärijuhtimise ja Taltechis tehnikateaduse magistrikraadid. Lisaks on ta saanud väljaõppe Sheppard Moscow Coaching kursuselt Londonis, Cubiks Personality Assessor ja PDI Ninth House kursuselt Pariisis, ta omab ka personalijuhi 8. taseme kutsetunnistust.

Koostöökultuuri kujundamise ja kommunikatsiooni koolitaja Katrin Maack



Katrin on juhina töötanud alates 2003. Selle perioodi sisse jäävad mitmeaastane kogemus Tallinna Ülikooli kommunikatsiooniosakonna juhina, kus osales ja koordineeris meediasuhteid, sisekommunikatsiooni, väliskommunikatsiooni, turundust ja ürituste korraldamist, kuulus ülikooli senatisse ja koordineeris Tallinna Pedagoogikaülikooli identiteedi muutust Tallinna Ülikooliks. Pea 9 aastat oli Katrin rahvusvahelises Rootsi juurtega korporatsioonis SCA Põhjamaade turundusjuht TENA brändile, kus vastutas Balti riikide turunduse eest juhtides turundusmeeskonda ning olles Balti riikide juhtkonna liige. Samas koordineeris ta Põhjamaade regiooni lobby tegevus ning digiturundust Põhjamaade turundusmeeskondade liikmetest koosnevate maatriksmeeskondadega ning kuuludes Euroopa valdkonna töörühmadesse. Hetkel töötab ta Eesti Hariduse Kvaliteediagentuuris täiendkoolituse valdkonnajuhina.

Katrin on lõpetanud Tallinna Ülikooli kommunikatsioonijuhtimise erialal (MA) ja omandanud õpetajakutse (MA), samuti on läbinud Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer ja mentoroskuste väljaõppe. Ka on talle omistatud täiskasvanute koolitaja kõrgeim kutse, 8 tase (ANDRAS).

Katrin on sertifitseeritud ärimentor ning Eesti Mentorite Koja liige, kus on osalenud mh Dialoogimentorluse arengukursusel.

Katrin koolitab peamiselt teemadel juhtimine ja juhtide areng, meeskonna moodustamine, meeskonna areng ja koostöö ning selle juhtimine, kommunikatsioonijuhtimine, turunduse juhtimine; suhted meediaga, avalik esinemine, müügi- ja turundusmeeskonna juhtimine jt.

Sihtrühma teavitamine ja gruppide komplekteerimine

Praktilises arenguprogrammis osalemise võimalustest teavitamine toimub esmalt personaalse e-maili teel Kultuuriministeeriumi valitsemisalasse kuuluvate valitsusasutusele.

Emaili pöördumisel kutsutakse potentsiaalseid osalejaid programmi kandideerima ning ka tutvustavale infoveebiseminarile, kus programmijuht annab programmi võimalustest hea ülevaate ning kus on võimalus korraga suurema hulga huviliste küsimustele vastata. Täiendavalt saadetakse meeldetuletused tulevase infoveebiseminari ja kandideerimise tähtaja saabumise kohta.

Huvilistel palutakse arenguprogrammi kandideerimiseks teha läbi enesehindamine ja esitada see (analüüsimiseks miks osaleda programmis ja mida soovitakse isiklikult saada, samas on see ühtlasi hea sisend ka programmi paremaks ettevalmistuseks):

- millised on minu tugevused ja nõrkused tööol?
- millised on minu praegused väljakutsed?
- mida loodan saavutada programmis osalemisega?
- mis kasu on minul endal, minu meeskonnal ja minu organisatsioonil minu programmis läbimisest?
- milliseid murekohti on mul seoses programmis osalemisega?

Huviliste potentsiaali ja ootuste vastavuse põhjal teeb tellija lõplikud otsused programmis osalejate ja gruppidesse jagamise osas arvestades oma programmilisi prioriteete ning grupidünaamikat - oleme valmis soovitusi jagama konkreetsete olukordade/ kandidaatide osas. Kuna programm on intensiivne ja

praktilise iseseisva töö väljundiga, siis soovitame võimalusel tungivalt osaleda samast organisatsioonist kahel osalejal ühes grupis.

Riskid ja nende maandamistegevused

Risk	Maandamistegevus
Osalejate ebaühtlane teadmiste / kogemuste tase grupis ei toeta kõigi arengut ühtlaselt ning sünergia teket	Kandideerimisel küsime täiendavalt varasemate koolituste kohta infot. Valikul arvestame võimaliku sünergia tekkega
Omaosalustasu on liiga suur organisatsioonile	Vajadusel ajatame omaosalustasumakse 9-kuu peale; oleme valmis kaaluma tellijaga kooskõlastades ja vastavalt rahastaja reeglitele ka partertehinguid.
Osalejate lahkumine organisatsioonist enne programmi algust või programmi jooksul	Kirjalik kokkulepe vastavate tingimustega saab allkirjastatud enne programmi algust. Algusmooduli järel on võimalik veel nõ asendusosaleja programmiga liituda ning aitame järele - pakume ligipääsu kõigile materjalidele ja online kohtumiste salvestustele ning oleme valmis coachingut /mentorlust pakkuma.
Viiruse puhang, ulatusliku haigestumise tõttu ei ole võimalik koolitusi kontakt-õppe vormis läbi viia	Koolitused viiakse üle online keskkonda Zoom.
Osalejad ei ole motiveeritud programmis aktiivselt kaasa tegutsema (iseseisvad praktilised tööd meeskonnaga)	Programmi värbamisel hinnatakse kandidaadi huvi/motivatsiooni, ootusi/vajadusi osalemiseks ja võimekust kogu praktiline arenguprogramm täies mahus kaasa teha. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.
Osalejatel ei ole jõudlust kogu programmis aktiivselt osaleda (ajapuuduse, haiguste vm sündmuste tõttu)	Puudujate nõ järele aitamiseks on osalejatel ligipääs koolituse materjalide koolituskeskkonnas ning salvestame online koolituste järelkohtumised. Oleme valmis mentorlust/coachingut pakkuma. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.
Programmil on nõrk mõju osalejate juhtimisvõimekuse kasvule	Osalejate arengu ja aktiivsuse monitoorimine toimub koolitustel ja iseseisvate praktiliste tööde tegemisel, koos praktikutest juhtidega

	<p>kohandatakse programmi vastavalt vajadusele - täiendatakse/asendatakse mõni koolitusteema, antakse lisalugemiseks infot jmv. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.</p>
<p>Osalejad ei mõista hästi programmi teooriate ja praktika vahelisi seoseid</p>	<p>Programm viiakse läbi rõhuasetusega praktilistele väljunditele - ca 25% koolitusest toimub peale iseseisva praktilise töö sooritamist, mille osas toimub tagasisidestamine järel-kohtumisel, kus õpitakse muuhulgas üksteise kogemustest. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.</p>
<p>Kaasaegne õppemetoodika (praktiline aktiivõpe online osaliselt/täielikult) ei toimi osalejate jaoks tulemuslikult (osaleja areng ei ole piisavalt toetatud)</p>	<p>Juhul kui epideemia tõttu peaks kogu programmi viima läbi Zoomis, siis vahelduseks leiame võimaluse teha koolitusi ka välitingimustes. Osalejate areng on toetatud läbi koolitusel õpitud meetodite praktikasse viimise ja sellele järel-kohtumistel tagasiside saamise/andmise. Võimalusel toimuvad ainult järel-kohtumised ehk ca siis 25% õppetegevusest online keskkonnas, et paremini kohaneda uute meetoditega. Vajadusel oleme valmis pakkuma personaalset coachingut /mentorlust.</p>
<p>Programm ei ole osalejate jaoks piisavalt terviklik, süsteemne, praktiline, inspireeriv</p>	<p>Projektimeeskond reageerib vastavalt osalejate tagasisidele - iga mooduli kohta küsitakse kirjalikku tagasisidet, lisaks on tervikvaade koolituste kohapealsest sünergiast projektijuhil.</p>
<p>Programm ei soodusta piisavalt osalejate omavahelist võrgustumist ja koostööd</p>	<p>Osalejate omavaheliseks võrgustumiseks on plaanis ööbimisega avamoodul, osalejate organisatsioonides koolituspäevad, kodutööde praktika kogemuste jagamiseks järel-kohtumised ning töövarjutamised, projektimeeskond hoiab teemat fookuses kogu programmi jooksul.</p>

Indikatiivsed asukohad

Indikatiivsed ettepanekud koolituste toimumiskohtade osas:

- inspireerivas looduskaunis keskkonnas Tallinna lähistel ööbimisega 2-päevane avaüritus Laulasmaa Spa/ Laspa
- 9 järgnevat koolituspäeva parema võrgustumise huvides osalejate organisatsioonides
- programmi lõpupäeva tähistamiseks sobivas inspireerivas keskkonnas Tallinnas (nt uues Loodusmuuseumis või renoveeritud Rahvusraamatukogus), et ka vilistlaste osalusprotsent oleks kõrge