

Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituut

Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik

Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku

***action learning* pilootprogramm**

Aruanne pilootprogrammi tulemustest

Rasmus Pedanik (SEV)

Juhendaja: Triin Vihalemm, PhD (Tartu Ülikool)

Tartu 2016



SISEMINISTEERIUM



KÜSK Kodanikuühiskonna
Sihtkapital

KODANIKUÜHISKONNA TOETUSEKS

Sisukord

Lühikokkuvõte	4
Sissejuhatus.....	5
1. Mis on Action Learning	8
Intervjuude analüüs	11
Varasemad uuringud.....	11
Tulemuste hindamise meetodika.....	11
Action Learning pilootprogrammi tulemused.....	13
Action Learning’u mõju osalistele	13
Küsimuste esitamise oskus.....	13
Aktiivse kuulamise oskus.....	14
Paremini kaasama ja rohkem koostööd tegema	15
Action Learning protsessi toetavad tegurid	16
Teistelt õppimine	16
Aitas asjad ära teha	17
Saada tagasisidet, ruum ja aeg mõtlemiseks	17
Individuaalsed õpikogemused (teadlikkuse kasv)	18
Kokkuvõte: Action Learning’u mõju kohta protsessis osalistele.....	19
Action Learning’u mõju organisatsioonidele	20
Action Learning’u mõju meeskonnale.....	21
Kokkuvõtvalt Action Learning meetodika mõju organisatsioonidele	22

II Mis mõjutab Action Learning protsessi edukust..... 24

Küsimuste esitamine	24
Tegutsemine	25
Üksteistelt õppimine	26
Kuulamine.....	26
Mitmekehisus meeskonnas	27

Lühikokkuvõte

Action learning pilootprogrammi lõppeesmärk on juurutada võimalikult paljudes vabaühendustes inimeste arendamise, probleemide lahendamise ja muudatuste elluviimise metoodika. *Action learning* metoodika juurutamise ja rakendamisega soovitakse tõsta vabaühenduste tegutsemisvõimekust ja suurendada seeläbi nende ühiskondlikku mõju.

Pilootprogrammis moodustati kokku viis *action learning* rühma, millest kolm koosnesid erinevate organisatsioonide juhtidest ja kaks olid organisatsioonisesed (Heateo SA ja Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik). Kokku osales *action learning* pilootprogrammis 19 vabaühendust. 2014. aasta septembrist kuni 2015. aasta juunini toimus kokku 66 *action learning* rühmade kohtumist. Rühmades osales kokku 30 inimest. Viis inimest jätsid erinevatel põhjustel programmi pooleli ja programmi lõpetas 25 osalist.

Lisaks metoodika katsetamisele oli projekti eesmärk hinnata põhjalikult *action learning* metoodika mõju nii üksikisikutele kui ka organisatsioonidele. Hindamise tulemusena valmis käesolev *action learning* metoodika mõju aruanne. Aruanne koosneb kahest osast:

- 1) Pilootprogrammi tulemused;
- 2) *Action learning* kriitilised tegurid koos ettepanekutega edaspidiseks.

Sissejuhatus

Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku (edaspidi SEV) eesmärk on, et Eestis oleks rohkem elujõulisi sotsiaalseid ettevõtteid ja nende ühiskondlik mõju oleks suurem. Oma eesmärgi saavutamiseks tegeleb SEV nii sotsiaalset ettevõtlust toetava keskkonna arendamisega kui ka organisatsioonide ja nende juhtide arendamisega. Sellest tulenevalt otsisime efektiivset juhtide arendamise meetodikat. Mitmest variandist tundus *action learning* sotsiaalsete ettevõtete juhtide arendamiseks kõige paremini sobivat. Seda kinnitas asjaolu, et Šotimaal kasutatakse samuti sotsiaalsete ettevõtete arendamiseks edukalt *action learning*ut. SEVi eesmärk oli testida *action learning*u mõju ja kohandada see meetodika kõigile Eesti vabäähenduste juhtidele sobivaks. Seda peamiselt kahel põhjusel:

1) Eestis ei tegeleta piisavalt vabäähenduste juhtide arendamisega.

Meil puudub vabäähenduste (juhtide) arendamiseks ja muudatuste elluviimiseks praktiline ja kuluefektiivne meetodika, mis aitaks kaasa inimeste arendamisele ja samal ajal tõstaks ühenduste võimekust.

Ameerikas mittetulundusühingute seas tehtud uuring näitas, et juhtide arendamine ja tulevaste juhtide ehk järglaste kasvatamine oli ühenduste suurim nõrkus¹. Ühe teise uuringu² tulemustest selgus, et 93% mittetulundusühingute juhtidest uskus, et juhtide arendamine tõstab ühenduste efektiivsust ja tervelt 50% väitis, et neil ei ole piisavalt teadmisi, kogemusi ja teisi ressursse, et olla oma rollis edukas. On aga kindel, et paremad juhid saavutavad paremaid tulemusi³.

Eestis ei ole kahjuks sarnaseid uuringuid tehtud. SEV korraldas 2014. aasta kevadel olukorra väljaselgitamiseks vabäähenduste juhtide arenguvajadusi kaardistava küsitluse⁴, millele vastas 137 vabäähenduse juhti. Vaid 15% küsitlusele vastajatest oli osalenud mõnes mentor- või arenguprogrammis. 89% vastajatest väitis, et neil ei ole piisavalt võimalusi ja vahendeid, et

¹ <http://www.bridgespan.org/getmedia/826aa90b-abf0-48d7-ae7e-4cde2e5bbc0a/Nonprofit-Leadership-Development-Guide.pdf.aspx>

² <http://www.proinspire.org/blog/becoming-a-more-effective-leader-results-from-proinspires-managing-for-success/>

³ Samas.

⁴ https://docs.google.com/a/bioneer.ee/forms/d/19Kb0HT8I_E4STOKp6l-UWt-ugUQ0DEu6WwHmUqzoQuM/viewanalytics

tegeleda juhtide ja meeskonna arendamisega ning 72% vastajatest väitis, et tunnevad vajadust osaleda juhtidele mõeldud arenguprogrammis.

Seega valitseb suur lõhe juhtide arenguvajaduste ja vabaühenduste arendamisega tegelevate institutsioonide pakutavate võimaluste vahel.

2) Olemasolevate arenguprogrammide sisu on peamiselt vajalike teadmiste edasiandmine, seda nii koolituste kui ka nõustamise teel.

Arenguprogrammidel puudub praegu tõhus metoodika, mis aitaks ühendustel muudatusi paremini ellu viia. Parimal juhul koosneb arenguprogramm koolitustsüklist koos vahepealsete individuaalsete kohtumistega: 1) koolituste vahel puudub seos; 2) koolitustel õpitu elluviimist ei jälgita / toetata; 3) individuaalsed kohtumised ei pruugi olla tulemuslikud ja toimuvad harva; 4) ühendustel pole aega ja oskusi, et muudatusi ellu viia; 5) muudatuste juhtimine ongi keeruline protsess, mis vajab teadlikku lähenemist). Uus äriplaan ei pruugi tuua mingit tulu, lisaks on vaja äriplaani rakendamisel eettulevate probleemide oskuslik lahendamine.

2014. aastal taotleti Kodanikuühiskonna Sihtkapitalilt Heade Ideede voorust toetust *action learning* metoodika Eestisse toomiseks ning siinsesse keskkonda kohandamiseks ja juurutamiseks. Projekt algas 2014. aasta juulis, kui Rasmus Pedanik käis Londonis *action learningu* rühmajuhi kursustel. Organisatsioonide värbamine *action learningu* rühmadesse algas 2014. aasta augustis ja sama aasta septembris algasid esimeste rühmade kohtumised. Pilootprogrammis moodustati kokku viis rühma, millest kolm koosnesid erinevate organisatsioonide juhtidest ja kaks olid organisatsioonisiseseid (Heateo SA ja Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik). Kokku osales *action learning* pilootprogrammis 19 vabaühendust (eesmärk oli 14 organisatsiooni) ning 2014. aasta septembrist kuni 2015. aasta juunini toimus 66 *action learning* rühma kohtumist (eesmärk oli 72 kohtumist). Rühmades osales kokku 30 inimest (eesmärk 18–26). Viis inimest jätsid erinevatel põhjustel programmi pooleli ja programmi lõpetas 25 osalist. Viiest programmi pooleli jätanud inimesest väitsid kaks, et neile *action learning* metoodika ei sobi ja ülejäänud jätsid programmi pooleli teistel põhjustel.

Osalevad ühendused olid: SEV, Heateo SA, Vabaühenduste Liit EMSL, MTÜ Silmaring, Teeme Ära, MTÜ Uuskasutuskeskus, SOS Lasteküla, Väitlusselts, Terve Eesti SA, SOS Lasteküla, Kiusamisvastane Kool, MTÜ Minu Tasakaal, MTÜ Avitus, Tagurpidi Lavka, Üliõpilasesindus, Kodukant Läänemaa, Arengukoostöö Ümarlaud, OÜ Sõbralt Sõbrale, MTÜ Ökomeedia.

Action learning pilootprogrammi uuringu eesmärk oli vastata järgmistele küsimustele:

1. Milline oli programmi mõju nende osalistele?
2. Milline oli programmi mõju organisatsioonidele?
3. Millised on olulised tegurid, mis mõjutavad programmi edukust?

Kogutud info on sisendiks kõigile, kes soovivad tulevikus *action learning* metoodikat kasutada, et toetada paremini *action learning* programmides osalevaid inimesi ja organisatsioone.

Mis on *action learning*?

Action learning

- on inimeste ja organisatsiooni arendamise meetod;
- on probleemide lahendamise meetod;
- tugineb kokkulepitud aja jooksul toimuvatele kaastöötajatest koosnevate rühmade kohtumistele, mille eesmärk on lahendada organisatsiooni tegelikke probleeme, peegeldades ja õppides koos teistega ja teiste kogemusest ning üksteiselt sooviga asjade seisu muuta.

See võib tunduda petlikult lihtne, kuid hõlmab keerukaid täiskasvanuõppe ja organisatsioonimuutuse valdkondi, mis on *action learning*us alati kesksel kohal.

Paljud edukad ettevõtted kasutavad seda meetodit traditsiooniliste koolituste ja arenguprogrammide asemel, kuna seda peetakse üheks kõige efektiivsemaks inimeste arendamise ja probleemide lahendamise viisiks⁵. Maailmakuulus juhtide treener [Marshall Goldsmith](#) peab seda metoodikat juhtide arendamisel üheks tõhusaimaks.

Koolitused ei ole tihti tulemuslikud, kuna koolitustel käsitletud teadmisi on keeruline praktikas rakendada. Täiskasvanud õpivad pigem reaalseid probleeme lahendades kui teoreetilisi loenguid kuulates. Lisaks muudab üha kiiremini muutuv maailm paljud omandatud konkreetset teadmised ja nii mõnedki oskused kiiresti kasutuks.

Et olla efektiivne, tuleb kiiresti muutuvast keskkonnas olla paindlik ja nutikas, kohandades oma mõtlemist ja käitumist vastavalt muutuvale situatsioonile. Juhtide valmisolek ja võime oma kogemustest õppida ja hiljem kasutada õpitud esimest korda ilmnevates situatsioonides, on muutunud üheks kriitilise tähtsusega oskuseks. See eeldab oskust õppida oma kogemustest õppima. Paraku näitavad uuringud, et enamik täiskasvanuid seda teha ei oska.

Action learning meetodi eesmärk on reaalseid probleeme lahendades õpetada inimesed õppima, kasutades selleks õppija enda ja teiste rühmaliikmete kogemusi. *Action learning* pakub traditsioonilistele koolitustele alternatiivi, sest arvestab rohkem sellega, kuidas täiskasvanud õpivad. Lisaks on see väga praktiline, kuna lahendatakse reaalseid probleeme, reeglina selliseid, millele seni ei ole lahendust leitud.

⁵ Cater, L jt (2005) *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*. San Fransisco: Pfeiffer

Action learning teooria ja epistemoloogilised seisukohad töötas välja Reginald Revans (1907–2003), kes rakendas seda meetodit organisatsioonide ja ettevõtluse arengu toetamiseks. Revans oli väga mitmekülgne inimene. Ta oli astrofüüsik, olümpiavõistleja, professor, haridusuuendaja, juhtimiskonsultant jne. Ta töötas Cambridge'i ülikooli teaduskonnas, kus samal ajal töötas viis Nobeli preemia laureaati. Nende tarkade meestega koos töötades õppis ta kahtlemise ja küsimuste esitamise kunsti. Palju mõjutusi meetodi väljatöötamiseks sai ta väidetavalt juba varases nooruses, kui tema isa uuris RMS Titanicu katastroofi põhjuseid. Revans uskus ise kindlalt, et soorituste tulemuslikkuse võti ei seisne ekspertide nõuannetes, vaid inimestes endis. Selle uskumuse tulemusena ta töötaski välja *action learning* meetodi kui protsessi, milles osaleja õpib oma tegevustest ja kogemustest koos kaaslastega väikestes rühmades, mida kutsutakse inglise keeles *setiks*.

Action learning meetodi sisuks on väike rühm (4–8 inimest) kolleege/juhte, kes kohtuvad regulaarselt eesmärgil õppida ja lahendada reaalseid probleeme. Kohtumistel peegeldatakse teiste rühmaliikmete küsimuste abil oma otsuste ja tegevuste üle ja õpitakse oma ning teiste mõtlemisest, tegutsemisest ja kogemustest. Kohtutakse tavaliselt kaks korda kuus kuue kuni üheksa kuu jooksul. *Action learning* lähtub sellest, et inimesed õpivad kõige paremini reaalseid probleeme lahendades (tegutsetes) ja neid peegeldades. Iga rühmaliige toob rühma kaasa oma kõige n-õ põletavama probleemi, millele ta lahendust ei tea.

Probleemid, mida rühmas uuritakse, on n-õ nõjutud probleemid (*wicked problems*), millele ei ole üheseid lihtsaid lahendusi. Rühma kohtumise eesmärk on leida sellele probleemile uus lahendus. Pärast lahenduseni jõudmist võtab rühmaliige vastutuse, et ta ka selle lahenduse ellu viib. Järgmisel korral räägib rühmaliige teistele oma tegutsemise tulemustest. Kui probleem on lahendatud, võetakse ette järgmine n-õ põletav probleem jne. Sel viisil käituvad kõik rühmaliikmed.

Revans on väitnud, et õppimist ei toimu ilma tegutsemiseta. Just reaalse probleemide lahendamise tõttu on *action learning* väga praktiline. Siinkohal olgu veel mainitud, et on olemas erinevaid *action learning* vorme ja võimalusi. Kuigi *action learning* metoodika on oma olemuselt lihtne, siis tulemused ei tule kergelt. *Action learning* kohtumised vajavad korralikku ettevalmistust ja osalejatelt pühendumust ning neid peab läbi viima vastav juhendaja.

Action learning meetodi õppeprotsess hõlmab:

- 1) probleemi, mis on oluline, kriitiline ja tavaliselt keeruline;
- 2) mitmekesist probleemide lahendamise meeskonda;
- 3) protsessi, mis edendab uudishimu, uurimist ja refleksiooni;
- 4) nõuet, et rääkimine muutub tegevuseks ja lõpuks probleemi lahenduseks;
- 5) pühendumist õppimisele.

Action learningu peamine kasu on väidetavalt oma teadmiste avardumine võimalike tõlgendus- ja käitumisviiside suhtes, mis aitab inimestel saavutada paremaid tulemusi ja teha paremaid otsuseid.

Intervjuude analüüs

Varasemad uuringud

Toetudes 21 *action learning* metoodika mõju uurivale teadusartiklile, väidavad Leonarda ja Marquard (2010) oma artiklis „The evidence for the effectiveness of action learning“, et olemasolevad tõendid toetavad järgmisi hüpoteese:

1. *Action learning* arendab mitmesuguseid otsustamist ja juhtimist puudutavaid eestvedamisoskusi.
2. *Action learning* on eriti tõhus koostööl põhinevate eestvedamisoskuste arendamisel.
3. *Action learning* parandab juhtide oskust arendada integreerivate ja mõlemale poolele sobivate lahenduste leidmist konflikti olukorras.
4. *Action learning* parandab juhi juhtimisoskusi.

Tulemuste hindamise metoodika

Intervjuude läbiviimine

Ettevalmistused intervjuudeks valmisid koostöös uurimuse juhendaja Triin Vihalemmaga. Intervjueerimise võib jaotada kahte etappi:

- 1) Intervjuud programmi ajal (september 2014 kuni juuni 2015);
- 2) Intervjuud viis kuud pärast programmi (detsember 2015).

Alates programmi algusest septembris 2014 kuni programmi lõpuni juunis 2015 tehti 24 struktureeritud intervjuud *action learning* rühmades osalevate inimestega. Nendel intervjuudel oli kaks eesmärki:

- 1) Kaardistada, milliste probleemidega vabauhenduste juhid oma igapäevatoos peamiselt kokku puutuvad;
- 2) Saada tagasisidet rühmajuhile ja rühmas toimuvale, et parandada *action learning* protsessi.

Kui programmi alguses valiti intervjueeritavateks kaheksa osalist, siis kolm intervjueeritavat jätsid erinevatel põhjustel arenguprogrammi pooleli ja kaks intervjueeritavat osales rühmades

liiga harva, et neid intervjuerida. Edasi intervjueriti protsessi jooksul kolme osalist. Kolme osalist intervjueriti kokku 12 korral.

2014. aasta septembrist kuni 2015. aasta juunini toimus kokku 66 *action learning* rühma kohtumist, millest kuus olid terve päeva kestvad. 2015. aasta sügisel toimus ühes meeskonnas veel neli kohtumist, seega toimus projekti jooksul kokku 70 kohtumist. Viis kuud pärast programmi lõppu (detsember 2015) tehti kümme intervjuud, et uurida, milline oli intervjueritavate arvates *action learningu* mõju ja mida nad tänu sellele õppisid. Analüüsi tegemist raskendas asjaolu, et *action learning* rühmades toimuv on rangelt konfidentsiaalne ja seega tuli valida näited, mis ei reedaks nende esitajat ja jätaks intervjueritava anonüümseks.

1. *Action learning* pilootprogrammi tulemused

Intervjuude analüüsimisel eristati lähtuvalt projekti eesmärgist kahte liiki tulemusi:

- *Action learningu* mõju osalisele endale;
- *Action learningu* mõju osalise organisatsioonile.

Action learningu mõju osalistele

Kümnnes intervjuus mainiti kokku 104 õpikogemust või episoodi, kus intervjuueeritav tõi välja *action learning* meetodika potentsiaalse kasu endale või oma organisatsioonile. Eraldiseisvaid õpikogemusi mainisid kümme intervjuueeritavat kokku 46 korral. 46 õpikogemust jaotati kahte gruppi. Esimese grupi moodustasid küsimuste esitamise ja kuulamisoskuse arendamine ja sellest tulenevalt juhtimisoskuse paranemine. Teise grupi moodustasid need tegurid, mis aitavad ja soodustasid õppimist ning rühmeliikmete individuaalsed õpikogemused, mis olid seotud peamiselt nende probleemidega, millega juhid parasjagu tegelesid.

Action learning aitas/arendas intervjuueeritavate hinnangul:

1. Küsimuste esitamise oskust (8/10⁶)
2. Aktiivse kuulamise oskust (8/10)
3. Paremini kaasama ja rohkem koostööd tegema (juhtimisoskused) (8/10)

Küsimuste esitamise oskus

Küsimuste esitamise oskuse õppimist mainisid spontaanselt seitse intervjuueeritavat kümnest. Konkreetsele küsimusele (väidetavalt arendab *action learning* küsimuste esitamise oskust?) vastasid jaatavalt üheksa intervjuueeritavat kümnest. Avatud küsimuste esitamise oskust tuli osalistel trennida ja see ei tulnud paljudel kindlasti loomulikult ega lihtsalt. Kuna küsimuste esitamise oskus on kaasava ja *coaching*-stiilis juhtimise eeldus, siis pakub *action learning* meetod selle trennimiseks väga head keskkonda ja võimalust.

Ma näen nagu kahte põhilist: üks asi, et kuulata, tähele panna nii-öelda teisi ja teistpidi ka nagu küsida õigeid küsimusi. Need on nagu otseselt omavahel seoses, et sa küsid õigeid küsimusi ja siis sa kuulad mida see inimene nagu siis ise mõtleb ja vastab, et

⁶ Sulgudes on märgitud, mitu intervjuueeritavat kümnest seda kategooriat mainis.

kuidas ta selles küsimuses suudab nagu edasi mõelda. Seda ma olen püüdnud ka praktikasse panna oma meeskonnas ja see on nagu päris huvitav. Kui küsid selliseid neid avatuid küsimusi, siis on näha kuidas inimestel nagu tekib sügavam kaasamõtlemine ja kokkuvõttes on ka inimeste enda kaasatus või kaasamõtlemine seeläbi suurem ja parem. Ma arvan, et küsimuste esitamine, kuulamine kombinatsioonis.

Kindlasti sõltub küsimuste esitamise oskuse treenimine ka sellest, kui paljud osalised seda oskust praktiseerisid iseseisvalt väljaspool *action learning* rühma ja kui palju jäi külge see, mida rühmas harjutati. Vaatamata sellele, et enamik intervjueeritavatest vastas, et nende arvates arendas *action learning* küsimuste esitamise oskusi, siis võib eeldada, et ilma osaliste enda pingutusega see juhtide igapäevasesse juhtimispraktikasse üle ei kandu.

Aktiivse kuulamise oskus

Et *action learning* arendas aktiivse kuulamise oskust, mainisid spontaanselt neli intervjueeritavat kümnest ja konkreetsele küsimusele (Väidetavalt arendab *action learning* kuulamise oskust?) vastasid jaatavalt kõik intervjueeritavad. Aktiivse kuulamise oskus on samuti kriitiline oskus, mida läheb vaja kaasaval ja *coaching*-stiilis juhtimisel ja mille treenimist *action learning* võimaldab.

Ma õppisin kindlasti inimest teistmoodi kuulama.

Ma arvan, et andis sedasama, mida ma enne nimetasin – kuulamisoskust, aga et püüda ka nagu näha või tunnetada neid erinevaid olukordi.

Ma õppisin teistest paremini aru saama. Tuli välja, et kõik inimesed ei olegi ühesugused. Milline avastus! Ma ei ole just maailma kõige empaatilisem inimene, ei keskendu sellele, mida keegi teine võiks mõelda või tunda. See õpetaski teisi kuulama ja mõtlema ka teiste seisukohast asjadele. See oli kõige suurem avastus. Ma loodan, et see tegi mind paremaks inimeseks, sest ma oskan olla tähelepanelikum.

Paremini kaasama ja rohkem koostööd tegema

Leonarda ja Marquard (2010) on välja toonud, et olemasolevad tõendid *action learning* meetodika mõju kohta toetavad järgmisi hüpoteese:

1. *Action learning* arendab mitmesuguseid otsustamist ja juhtimist puudutavaid eestvedamisoskusi.
2. *Action learning* on eriti tõhus koostööl põhinevate eestvedamisoskuste arendamisel.
3. *Action learning* parandab juhtide oskust arendada integreerivate ja mõlemale poolele sobivate lahenduste leidmist konfliktiolukorras.

Käesolevas aruandes on pandud kõik need kolm kategooriat lihtsuse eesmärgil kokku ja siia alla on valitud need õpikogemused, mis on intervjueeritavate hinnangul parandanud nende kaasamis-, delegeerimis- või koostööoskusi. Nende oskuste arendamisele aitas eelduste kohaselt kaasa *action learning* rühmas küsimuste esitamise treenimine ja aktiivne kuulamine, mis osalejate hinnangul kandusid kõige rohkem üle nende igapäevasesse juhtimispraktikasse. Kas juhtimispraktikad ka tegelikult muutusid, on selle väite kinnituseks vaja lisauuringuid.

Kõige rohkem andiski seda, et ma hakkasin ise rohkem mõtlema selle peale ka näiteks oma alluvatega suheldes, et mul kindlasti oli ja on senimaani komme omast kogemusest teada vastust ja kohe öelda. Nüüd ma olen seda oluliselt tagasi tõmmanud.

Õppisin kuidagi inimestega paremini rääkima või läbi rääkima. Mis polnud küll vist eesmärk, aga mulle meeldis see aspekt nende küsimuste väljamõtlemise oskus, et koos midagi läbi mõelda kellegagi, mis on mingis mõttes ka probleemi lahendamine. Võib-olla ma siis aitasin hoopis sellel teisel inimesel probleemi lahendada, mitte ma ei veendunud teda. Aga ma millegipärast enda jaoks sõnastasin niimoodi, sest ma avastasin, et see on kuidagi tõhusam.

Ma arvan, et ma olen inimeste kaasamises väga palju edasi arenenud. Ma arvan, et see on üks põhilisi märksõnu sellel lõppeval aastal. Et kuidas delegeerida rohkem ja kuidas neid erinevatesse protsessidesse kaasata.

Action learning protsessi toetavad tegurid

Kui eelnev loetelu on peamiselt see, mida osalised enda hinnangul õppisid, siis järgmised kategooriad kirjeldavad neid kasusid/tegureid, mida *action learning* veel pakkus ja mis aitas õppimisele kaasa:

1. Võimalus teistelt õppida (8/10)
2. Aitab asjad ära teha (9/10)
3. Saada tagasisidet, pakub ruumi ja aega mõtlemiseks (6/10)
4. Individuaalsed õpikogemused (teadlikkus) (10/10)

Teistelt õppimine

Üheks olulise *action learningu* kasuna on varem nimetatud, et see pakub võimaluse teistelt juhtidelt õppida, mida mainisid tervelt üheksa intervjuueeritavat kümnest. Teistelt saab õppida mitmel viisil, näiteks saab õppida midagi teiste kohta, kuidas teised juhid probleeme lahendavad ja saab õppida midagi enda kohta, saada teada midagi oma eelduste kohta, mis mõjutab käitumist teadvustamatult. Viimast võib pidada eneseteadlikkuse kasvuks. Samuti on võimalik saada teada, kuidas teised on käitunud sarnastes olukordades ja et probleemid võivad olla juhtidel suhteliselt sarnased:

See üks konkreetne teema, ma mõtlesin hästi tihti sellest, et inimesed mõtlevad ikka nii kitsalt oma probleemidest. Nad on mõnikord, mõnda probleemi kuuled, siis mõtled, et see on nii jabur, kuidas see saab üldse probleem olla. Kuidas sa saad nii kinni olla mingis oma mõttes. See lihtsalt annab mulle reaalselt arusaama, et sa kindlasti oled ise samasugune mõnikord. Sellest siis see uskumus, et kui teistel on niimoodi, siis ma usun, et ma olen täiesti veendunud, et ma ei ole erinev. See on nagu mind innustanud konsulteerima teiste inimestega rohkem. Teiste inimeste probleemid olid jah. Kõige õpetlikum oli nende juures see, et nad on nii korduvad, nii tavalised tegelikult. Ükskõik kui erakordsed nende olukorrad ka ei ole.

Kindlasti annaks eneseteadlikkuse kasvuks teistelt õppimise potentsiaali veelgi rohkem rakendada. Seda saab teha rühmajuhi eestvedamisel spetsiifiliste küsimuste abil või kasutades selleks spetsiifilisi abistavaid töölehti.

Aitas asjad ära teha

Action learning metoodika näeb ette, et osalised tegelevad soovitatavalt eelkõige nende väljakutsetega, millega nad nagunii tegelema peavad ehk probleemidega, mis on korruga keerulised ja akuutsed ning tulenevad nende igapäevatööst. *Action learning* metoodika aitas juhtidel asjad ära teha, millele neil muidu lahendusi ei olnud, või liikuda tupikus olnud teemadega edasi. Olemasolevatele probleemidele või uutele väljakutsetele lahenduste leidmine on üks *action learningu* peamisi eesmärke.

Ma tõin lauale selliseid probleeme, millele mul ei olnudki lahendusi, ta aitas mul jõuda tegevusteni kiiremini. Kuna mul ei olnud lahendust, siis ma ei võtnud ka midagi ette nende osas. Ta aitas mul mingid asjad kiiremini ära lahendada ja võibolla tagantjärele... Ühesõnaga, tegevuseni jõuda ja läbi selle ka midagi uut õppida.

Viis intervjuueeritavat kümnest mainisid spontaanselt, et *action learning* rühmas oma väljakutse jagamine andis neile julgust tegutseda. Selle julguse võib anda ka n-ö grupisurve, mida *action learning* rühmas kogetakse, kui teiste ees lubadusi antakse. Ükskõik, mis ei ole selle julguse põhjuseks, aitab see osalistel jõulisemalt edasi liikuda.

Ma ütleks, et ma olen saanud nagu julgust juurde teha olulisi otsuseid selle ettevõtte arendamiseks. Selliseid julgemaid otsuseid.

Omamoodi andis enesekindlust juurde. Pagan küll, et inimestel on koguaeg probleemid ja probleemid on iidamast aadamast ja nad tunduvad olevat ka kõik hästi sarnased. Pigem annab mingit enesekindlust nende lahendamisel, lahendamise proovimiseks juurde.

Saada tagasisidet, ruum ja aeg mõtlemiseks

Rühmade kohtumisel tuli paljudele üllatuseks see, kui üksinda oma mõtetega vabaihenduste juhid tihti olid. Selgus, et paljudel juhtidel ei ole kolleege, kellega oma mõtteid organisatsioonis peegeldada. Teiselt poolt nõuab intensiivne töö pidevat tegutsemist ning juhtidel ei ole harjumust võtta endale aega mõtlemiseks ja planeerimiseks. Sellistel puhkudel pakub *action learning* võimalust astuda korraks rongilt maha ning leida aega ja ruumi oma mõtete peegeldamiseks ja otsustele tagasiside saamiseks.

Ma siiski arvan, et mulle kõige rohkem oli sellest kasu, et teistega rääkida ja saada tagasisidet, vahel saada võibolla kinnitust mingitele mõtetele, vahel saada mingit julgustust, et ei ole ise tingimata saamatu.

Minu jaoks oli hästi oluline see, et mul oli mingisugune ruum, kus tegeleda mingite teemadega pikemalt. Kohati, kui on hästi palju tegemist, siis vahel tahaks rohkem aega läbimõtlemiseks, milles tegelikult asi on ja mida ma võiks teha. Sellise ruumi loomise mõttes on ta hästi oluline minu jaoks.

Ma arvan, et ei olnud väga takistusi. Vähemalt see *action learning* nii-öelda teemakäsitluste kaudu väga palju aitas ka sellist mõtet klaarida ja reflekteerida. Need, mis hetkel aktuaalsed olid, need said seal ka käsitletud.

Individuaalsed õpikogemused (teadlikkuse kasv)

Kõigil intervjueritavatel esines õpikogemusi lähtuvalt nendest teemadest, millega nad tegelesid. Õppimine on alati situatiivne ehk kontekstipõhine, mis tähendab, et inimesed õpivad peamiselt seda, mida nad teevad ja täiskasvanud õpivad peamiselt probleeme lahendades. Neid õppetunde on keeruline ühise nimetaja alla suruda, sest oma olemuselt on nad väga erinevad. Kui soovida leida mingit ühist joont või nimetajat, siis võiks väita, et juhid said teadlikumaks protsessidest ja teguritest, mis neid endid ja organisatsiooni juhtimist mõjutavad. Täiesti eraldi küsimus on, kas osatakse üldse õpikogemust välja tuua või kas osatakse näha seoseid selle vahel, milline oli *action learning* rühma arutelu mõju oma mõtlemisele või käitumisele. Siinkohal on oluline märkida, et tegemist ei ole kvantitatiivse uuringuga, vaid kirjeldava ülevaatega sellest, milline võib olla *action learningu* kasu.

Võibolla sellest, et kui muidu räägitakse hästi palju, et see juhtimine on seotud inimestega ja kuidas inimesed kuskile sobituvad ja teine asi on kõik see organisatsiooni strateegiline pool ja kolmas on need igasugused tööprotsessid, mis on ka mehaanilised. Mulle tundub, et need kolm asja on, sellest on väga lihtne teoreetiliselt rääkida, noh et me peame teadma, kuhu me edasi tahame liikuda ja inimestega peab käituma ausalt ja kõigiga nendega rääkida otse ja probleemid püüda ära lahendada ja sekkuda. Aga sellest on väga hea rääkida, teadmata ise, mida see päriselt tähendab, kui sa oled mingis olukorras, kui su strateegia ei tööta, kui su

meeskond ei tööta või su tööprotsessid ongi võibolla halvad. Aga pigem selle aasta jooksul on rohkem tekkinud sellist äratundmist, et ma tean, miks need asjad on nii, nagu need on. Ma saan sellest aru.

Üks nendest oli see, et ma sain aru, kuivõrd oluline on meeskonnaliikmetel omavahel kogu aeg rääkida üksteise plaanidest, kavatsustest ja eeldustest. Et mu enda eeldus enne *action learningu* protsessis osalemist oli, et kui inimesed ei räägi, siis on kõik hästi. Sain aru, et tegelikult on vastupidi. Ja nägin ka, et inimestel on minu suhtes vajadus, et mina räägiksin. See oli kindlasti üks suur õppetund, mida *action learning* mu enda mõtlemises muutis.

Ma arvan, et ma õppisin seda, et inimeste arusaamad või reaktsioonid ühele ja samale infole võivad olla hästi erinevad. Et kõik kuulavad üht ja sama väljaõeldud lauset, aga kõik mõistavad seda erineva nurga alt või natukene erinevalt.

Üldiselt võib eeldada, et organisatsioonid, kus olid ambitsioonikamad eesmärgid ja organisatsioonisisene või -väline surve nende eesmärkide saavutamiseks, siis nende organisatsioonide juhtidel oli suurem potentsiaal õppida, sest vajadus tegutsemiseks ehk eesmärkide saavutamiseks oli suurem.

Kui *action learningu* eesmärgina on tihti esile toodud, et see õpetab õppima (viide), siis antud uuringu puhul ja ka *action learning* programmide läbiviimisel on suurim väljakutse see, kuidas suurendada või toetada kogemustest õppimist.

Kokkuvõte *action learningu* mõjust protsessi osalistele

Action learning arendab:

1. Küsimuste esitamise oskust ((8/10)
2. Aktiivse kuulamise oskust (8/10)
3. Paremini kaasama ja rohkem koostööd tegema (8/10)

Action learning aitab:

4. Teistelt õppida (9/10)
5. Asjad ära teha (9/10)
6. Saada tagasisidet, pakub ruumi ja aega mõtlemiseks (6/10)
7. Individuaalsed õpikogemused/teadlikkuse kasv (10/10)

Action learningu mõju organisatsioonidele

Kümme intervjueeritavat mainisid oma intervjuudes kokku *action learningu* mõju oma organisatsioonile 19 korral. Tegemist on pigem vahetu mõjuga organisatsiooni kultuurile läbi juhi arengu (*action learningus* osaleja) ja sellest paraku ei saa otseselt järeldada, milline on *action learningu* mõju organisatsiooni eesmärkidele või tegutsemisvõimekusele ja kas *action learning* aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Võiks eeldada, et kõik need õpikogemused on ühel või teisel moel juhti arendavad ja seetõttu mõjutavad juhi abil organisatsiooni. Samas on keeruline, kui mitte võimatu selgeid põhjus-tagajärg seoseid luua. Seetõttu on intervjuudest eraldi välja toodud see, mida intervjueeritavad ise mainisid *action learningu* mõju kohta oma organisatsioonile.

Oli küll mõju. Oligi selline arendav ja muutusi toov mõju. Seda tundis kogu meeskond. Et on toimumas selline uus, värske areng.

Mingil määral on olnud, sest et mingil sellisel sarnasel metoodikal ma tegin mõnikord grupitöid oma liikmetega ja oma võrgustikus. Eks ta ikka on toonud mingi täiendava dimensiooni, mismoodi me oma organisatsiooni sees asjadest räägime. Otseselt kuna see ei olnud meie organisatsioonile suunatud, siis ma arvan, et see pigem on läbi selle, et ma ise olen hakanud asju teistmoodi tegema.

Ma näen nagu kahte põhilist: üks asi, et kuulata, tähele panna nii-öelda teisi ja teistpidi ka nagu küsida õigeid küsimusi. Need on nagu otseselt omavahel seoses, et sa küsid õigeid küsimusi ja siis sa kuulad mida see inimene nagu siis ise mõtleb ja vastab, et kuidas ta selles küsimuses suudab nagu edasi mõelda. Seda ma olen püüdnud ka praktikasse panna oma meeskonnas ja see on nagu päris huvitav. Kui küsid selliseid neid avatuid küsimusi, siis on näha kuidas inimestel nagu tekib sügavam kaasamõtlemine ja kokkuvõttes on ka inimeste enda kaasatus või kaasamõtlemine seeläbi suurem ja parem. Ma arvan, et küsimuste esitamine, kuulamine kombinatsioonis.

***Action learning* mõju meeskonnale**

Pilootprogrammi üks alaeesmärke oli katsetada ja uurida, milline võiks olla *action learning* meetodika mõju meeskonnale. Selleks katsetati *action learning* meetodikat Heateo SA ja Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku meeskondade peal. Kuna Heateo Sihtasutuses vahetus pilootprogrammi jooksul praktiliselt kogu meeskond, siis jäi organisatsioonil sellest protsessist oodatav kasu saamata, kuid organisatsiooni juhi arvates on *action learning*ul organisatsioonile siiski mingi mõju olnud:

Kui me oleks sama tiimiga edasi läinud, siis ma arvan, et me oleks jõudnud uuele kvaliteeditasandile. Täna me ei suutnud programmist välja võtta kogu väärtust. Mõnes mõttes tegi programmi meid alandlikumaks. Me õppisime, et kõik asjad, mis leile tunduvad lihtsad ja tehtavad, tegelikult ei ole lihtsad ja tehtavad. Me peame inimest tunnustama ja toetama. Peab olema teiste jaoks kohal ja aru saama, mis nende takistused on.

Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikus osales *action learning* kohtumistel kogu meeskond (organisatsioon). Samas tuleb arvestada sellega, et täiskohaga töötajaid oli organisatsioonil ainult üks, teised panustasid erineva osakaaluga. Kohtumistel osalesid ka kaks juhatuse liiget, kes otseselt igapäevatööga kokku ei puutunud. *Action learning* meetodika aitas osaliste hinnangul organisatsioonis kiirendada protsesse, mis muidu oleks võtnud kauem aega või jäänud sootuks ära. Seega võib väita, et *action learning*ust on olnud SEV meeskonna arengul kasu.

Peamine mõju on olnud see, et inimesed on saanud olulistest suurtest teemadest üksteisega rääkima. Ma ei ole niivõrd kindel, kuivõrd ta on aidanud suuri olulisi teemasid lahendada, kuid kasvõi see rääkimise võimalus on olnud kriitilise tähtsusega, sest mul on tunne, et ilma spetsiaalse formaadi ja aja võtmiseta seda ei oleks juhtunud. Ja mis iganes väljakutsed meil selle aasta jooksul on olnud ja õnnestumised ka, mul on tunne, et selle rääkimise, jagamise ja üksteise kuulamise võimaluseta oleksid väljakutsed olnud suuremad ja õnnestumisi oleks olnud vähem.

Teine asi on lihtsalt see meeskonnaga koostöö värk. Saad natuke paremini aru, kus teised omadega on ja kus mina ligin. Mingid sellised asjad, mis on lihtsalt vajalik meil omavahel selgeks rääkida. See oli kohati mingite teemade puhul parem formaat, kui see, et lihtsalt koosolekul antakse ülevaade.

Action learning teemalises kirjanduses on korduvalt nenditud, et see aitab kaasa meeskonna arengule. Samas ei ole võimalik *action learning* metoodikat üks ühele Eestisse üle tuua põhjusel, et nii Suurbritannias kui ka Ameerika Ühendriikides, kus *action learning* on väga populaarne, rakendatakse seda metoodikat peamiselt suurkorporatsioonides (kus töötab tuhandeid või kümneid tuhandeid inimesi), kus on võimalik moodustada meeskondi, kes lahendavad organisatsiooni probleeme ja õpivad sellest tegevusest. Suurtes korporatsioonides on võimalik moodustada meeskonnad, kus puuduvad ülemus-alluv suhted ja kus usaldus on tänu anonüümsusele ehk lihtsamini tekkiv. Eesti vabariiklaste töötajate arv jääb tavaliselt alla kümne ja seetõttu on kogu meeskond korraga terve organisatsioon ja juhi kõrvalejätmine võiks tekitada organisatsioonis pigem kahju. Vaatamata erinevustele Eesti ja Suurbritannia ning Ameerika Ühendriikide kontekstides, kus *action learning* rakendatakse, võib väita, et *action learning*ul on meeskonna protsesse kiirendav mõju.

Kokkuvõtvalt *action learning* metoodika mõjust organisatsioonidele

Kokkuvõtvalt võib öelda *action learning*u mõju kohta osalevatele organisatsioonidele, et sellise uuringuga ei ole kahjuks võimalik välja tuua, milline on mõju täpsemalt olnud. *Action learning*u mõju võib avalduda alles pikema aja jooksul. Selleks et mõju täpsemalt uurida, oleks tulnud intervjuerida osalevate organisatsioonide töötajaid ja partnereid enne *action learning*u programmi, programmi ajal ja pärast programmi. Paraku pilootprogrammi korraldaja seda teha ei osanud, kuid see on oluline õppetund neile, kes soovivad arenguprogrammide mõju edaspidi hinnata. Jaan Aps uuris, milline on olnud *action learning*u mõju programmi alguses püstitatud eesmärkidele. Selle uuringu ülevaatest on kirjutatud järgmises peatükis.

Lõpetuseks kinnitus, et mingisugune mõju on *action learning*ul osalevatele organisatsioonidele siiski olnud, näitab kasvõi see, et tänu *action learning*ule võeti ette tegevusi, mida muidu ei oleks tehtud või lahendati probleeme, millele muidu lahendusi ei

olnud. Eeldatavasti jääb *action learningu* pilootprogrammi suurimaks mõjuks siiski juhtide areng ja selle läbi ka organisatsiooni muudatus.

Mis mõjutab *action learning* protsessi edukust

Selles peatükis on toodud ülevaade *action learning* metoodikat mõjutavatest kriitilistest teguritest. Leonarda ja Marquard (2010) töid oma artiklis esile järgmisi elemente või tegureid, mida peeti järjepidevalt *action learning*u peamisteks muutujateks või aktiivseteks koostisosadeks:

1. küsimuste esitamine (enim pakutud tegur);
2. tegutsemine;
3. üksteiselt õppimine;
4. kuulamine;
5. mitmekesisus meeskonnas;
6. ohutu keskkond;
7. juhendaja ehk fassilitaator.

Allpool on kõik tegurid pilootprogrammi intervjuudele ja *action learning* rühmajuhi kogemusele toetudes eraldi lahti kirjutatud ja analüüsitud.

Küsimuste esitamine

Heade küsimuste esitamine on *action learning* protsessi edukuse üks võtmetegureid. *Action learning*u looja Reginald Revans rõhutas korduvalt, et *action learning* algab värskete küsimuste esitamisest (*questioning insight*), mis võimaldab probleemile leida uusi loovaid lahendusi ja probleemi esitajal harjumuslikke mõttemustreid murda.

Osalised õppisid pilootprogrammis küsimuste esitamist peamiselt imiteerimise teel ja ainult üks osaline, kes käis *action learning* programmi ajal *coachingu* kursustel ja tundis huvi *coachingu* meetodi vastu, tõi pidevalt rühma uusi küsimusi. Teistes rühmades hakati enamasti kordama neid küsimusi, mis tundus, et olid vastajale kasulikud.

Üks intervjuueritu tõi välja, et küsimuste esitamise oskus tuli vaevaliselt ja oodati, et rühmajuhth oleks võinud pakkuda kirjalikku materjali, mis oleks aidanud kaasa oskuslikumale küsimuste esitamisele. Kuna küsimuste esitamine on selle metoodika puhul võtmetähtsusega,

siis tuleks rühmajuhil kindlasti pöörata sellele rohkem tähelepanu. Samas tuleb arvestada ka seda, et küsimuste esitamise oskuse areng võtab aega, seda ka rühmajuhil.

Ettepanekud protsessi parandamiseks:

1. Osalistele tuleb kohe protsessi alguses teha praktiliste harjutustega selgeks, millised on avatud, suletud ning suunavad küsimused.
2. Otstarbekas on jaotada näidisküsimused osalistele õpematerjalina.
3. Rühmajuht peaks vastutama selle eest, et toob igal kohtumisel rühma vähemalt kolm uut küsimust.
4. Pärast esitlust tuleks kaaluda rühmaarutelu teemal, millised olid head küsimused.
5. Osalisi tuleb julgustada kasutama avatud küsimusi ka väljaspool rühma. Soovituslik on lasta panna endale kalendrisse konkreetsed koosolekud või kohtumised, millal avatud küsimuste harjutamist praktiseeritakse.

Tegutsemine

Tegutsemine on küsimuste esitamise kõrval sama oluline *action learning* meetodika komponent, sest tegutsemine on *action learning*us õppimise aluseks. Paljud *action learning* pilootprogrammi osalised hakkasid *action learning* kohtumisi võtma kui ainukest olulist *action learning* meetodika osa ja pöörasid vähem tähelepanu sellele, mis on meetodi tegelik eesmärk – õppimine läbi tegutsemise (kogemuse). Kindlasti on sellel oluline roll ja vastutus rühmajuhil, kes peaks jälgima ja meelde tuletama, vajadusel isegi nõudma, et osalised püüaksid viia ellu rühmas antud lubadusi ning saadud õppetunde rühmas raporteeriks. Selle pilootprojekti suurim õppetund on see, et rühmajuht seda järjepidevalt teha ei suutnud. Rühmajuhil tuleb saada üle oma sisemistest takistustest, mis ei lase täiskasvanud inimestele pidevalt meelde tuletada nende enda kokkulepitud reegleid, sest seda rühmajuhilt eeldatakse – reeglite jälgimist ja meeldetuletamist. Kindlasti ei saa väita, et väljaspool rühma üldse midagi ei tehtud – tehti küll, kuid protsessi ja õppetunde saaks kindlasti parandada.

Ettepanekud protsessi parandamiseks

1. Iga esitluse lõpus tuleb lasta probleemi esitlejal teha endale tegevuskava, mis koosneb nii harjumuslikest tegevustest kui ka sellistest, mida esitleja pole varem kunagi teinud ja soodustab seeläbi uue proovimist ja õppimist. Selle tegevuskava täitmist on ka lihtne järgmisel korral jälgida.
2. Juhul kui esitleja ei võta piisavalt ambitsioonikaid samme probleemi või väljakutse lahendamiseks, siis võiks rühmajuht utsitada esitlejat võtma ambitsioonikamaid samme.
3. Rühmajuht peab järjekindlalt jälgima, et osalised oma tegevuskavasid ellu viiksid ja saadud kogemusi rühmas jagaksid. See aitab kaasa ka kogemusest õppimisele.

Üksteistelt õppimine

Üksteiselt õppimise kasu tõid *action learningu* mõju uurivates intervjuudes välja üheksa intervjuueeritavat kümnest. Mõni osaline väitis, et vahel oli rühmas igav. See tekitab küsimuse, kas saab õpetada inimestele olema uudishimulik? Täpsustavad küsimused peaksid olema need, mis aitavad probleemi mõista ja sellesse süveneda. Samas osalised, kes väitsid, et neil oli vahel rühmas igav, olid ka need, kes väitsid, et neile ei olnud *action learningust* väga palju kasu ehk inimesed, kes arvasid või arvavad, et neil ei olnud teistelt midagi õppida. Ükskõik mis põhjusel osalised teistelt ei õpi, on vastutus rühmajuhil, kes peaks rühmade värbamisel jälgima seda, et osalistel oleks üksteiselt midagi õppida ja tooma rühmas välja need uskumused ja eeldused, mis ei lase osalistel õppida. Kindlasti tuleb jälgida ka seda, et kõik osalised oleksid protsessi kaasatud.

Ettepanekud protsessi parandamiseks:

1. Rühmajuht peab pidevalt jälgima ja kontrollima, kas rühmaliikmed on protsessi kaasatud.
2. Ühes rühmas võiksid olla võrdse vastutusega juhid. On vahe, kas oled juht kolme inimesega organisatsioonis või 10–20 inimesega organisatsioonis.
3. Rühmajuht saab välja tuua õppimist takistavad negatiivsed eeldused ja uskumused, mis peakski *action learning* õpiprotsessi eesmärk olema.

Kuulamine

Tavaliselt väidetakse, et aktiivse kuulamise eesmärk on anda rääkijale tagasisidet, et tema jutust on aru saadud. Vahel soovitakse sellistel juhtudel öeldu ümber sõnastada, korrates

rääkija eelnevat juttu. *Action learning* tähendab aktiivne kuulamine, et ei projitseerita oma kogemust ja mõttemudeleid rääkijale, vaid üritatakse tõeliselt kuulata ja mõista, mida rääkija öelda tahab. Üks keerulisemaid oskusi on kuulata teist tähelepanelikult ja hinnangutevabalt, püüdes mõista olukorda, tundeid ja põhjuseid, mida rääkija avab.

Ettepanekud aktiivse kuulamise arendamiseks

1. Lasta osalistel lindistada nt oma meeskonna koosolekut. Pärast koosolekut tuleks proovida osalisel kõik, mida ta suudab meenutada, täpselt üles kirjutada ning hiljem võrrelda seda lindistusega.
2. Lasta aktiivse kuulamise oskust trennida ka väljaspool *action learning* rühma.

Mitmekesisus meeskonnas

Kuigi *action learning* pilootprogrammi meeskonnad olid moodustatud eesmärgiga värvata peamiselt sotsiaalsete ettevõtete või avalikke teenuseid pakkuvate vabaühenduste juhte, siis lõpuks moodustusid kolm organisatsioonideülest rühma küllaltki erinevate vabaühenduste juhtidest. Mitmekesisus rühmas soodustab värske küsimuste ja teistsuguste mõttemustrite tekkimist, mis kõik aitavad kaasa uute loovate lahenduste tekkimisele ja paremale õppimisele.

Ettepanekud meeskonna moodustamiseks

Action learning rühma kavandamisel on olulised neli kriteeriumit: huvi, mitmekesisus, võrdsus ja proovilepanek.

Huvi. Osalemine tegevusõppe rühmas peaks olema võimaluse korral vabatahtlik, sest pingutuse suuruses mängib isiklik motivatsioon olulist rolli. See tähendab, et igas osalejas huvi äratamine on eluliselt oluline. Võimalikud rühmaliikmed peaksid ära tundma, et probleem on olemas, peaksid tahtma sellega tegeleda ja peaksid nägema rühma kui potentsiaalselt kasulikku töövahendit.

Mitmekesisus. Liikmete isikuomadused ja oskused koos mitmekesisuse organisatsioonilise, osakondade ja professionaalse kogemuse ja stiilidega tekitavad rühma jaoks rikkaliku koosluse. Piisav kontrast on vajalik, et anda rühmale liivatera nagu austrile, kuid liiga suur

mitmekesisus võib tekitada probleeme. Sellisel juhul võib ühtse identiteedi tekitamine ja väljaarendamine rühmale keeruline tunduda.

Võrdsus on oluline. Gruppi peaksid kuuluma inimesed, kes on üldiselt sama vanad ja sarnase töökogemusega ning kelle karjäär ja saavutused on üldiselt samal tasemel. Üldiselt peaksid rühmaliikmete intellektuaalsed ja emotsionaalsed võimed olema sarnased, sest on oluline, et ükski liige ei tunneks ennast ebamugavalt.

Proovilepanek. Probleemi raskusaste peaks kõikide rühmaliikmete jaoks üldiselt sarnane olema. Probleemid peaksid olema

- tegelikud ja olulised;
- sisaldama nii tegevust kui ka diagnoosi panemist;
- sellised, millega varem ei ole tegeletud;
- mingil viisil piiritletud;
- sellised, millest saab midagi õppida.

Ohutu keskkond

Ohutu keskkonna tagamine õppimiseks on äärmiselt oluline. See eeldab kõigepealt seda, et rühmaliikmed peavad kinni konfidentsiaalsuse nõudest. Teiseks eeldab see seda, et rühmajuht oma käitumise ja olemisega soodustab usaldust ja loob usaldust tekitava õhkkonna. Seda on muidugi sõnades palju lihtsam teha kui praktikas. Intervjuudest selgus, et usalduse küsimus oli üheks teguriks, mis takistas rühmaliikmetel rühmas oma nõrkusi või siis organisatsiooni probleeme lahata. Intervjuudes esitati peamiselt kaks põhjust, mis usalduse tekkimist raskendasid: a) ei usutud, et teised rühmaliikmed peavad kinni konfidentsiaalsuse nõudest, b) ei juletud oma organisatsiooni nõrkusi teistele avada kartuses, et nii kahjustatakse oma organisatsiooni mainet.

Juhendaja ehk fassilitaator

Osa osalisi tõi programmi nõrkusena peamiselt välja, et rühmajuht sekkus liiga palju rühmaprotsessi. Teised jälle tõi nõrkusena välja, et rühmajuht sekkus liiga vähe. Kindlasti mõjutab rühmajuhi sekkumine või mittesekkimine rühmaprotsesse ja tuleb olla teadlik, millal on sekkumine õigustatud ja millal mitte.

Fassilitaator on abistaja, ta on kohal selleks, et võimaldada õpiprotsessil aset leida, aidates luua tingimused, mis võimaldavad rühma liikmetel õppida nende enda ja ka teiste kogemusest, samas kui nad töötavad oma projektide (ja enda) kallal. Fassilitaator *ei ole* kohal selleks, et rühma tegevust juhtida, seda kontrollida, seda juhatada ega ka probleemidele lahendusi leida. Fassilitaator on giid tee ääres, mitte tark mees taskus. Paratamatult on fassilitaatoril kõige rohkem tegemist rühma moodustamise alguses kuni osalejad veel otsivad kindlat pinda, õpivad üksteist tundma, lepivad kokku põhireeglid, kehtestavad päevakorra ja muud sellist.