

## TEGEVUSÕPPE KÄSIRAAMAT

## Sisukord

Tegevusõpe .....	3
Kuidas täiskasvanud õpivad.....	3
Organisatsioonimuutus .....	4
Tegevusõppe sihid ja eesmärgid.....	5
Tegevusõpe: põhiideed .....	5
Selgus enne alustamist: põhitöö klientidega.....	6
Algus.....	7
Tegevusõppe probleemid ja projektid: tüüp ja valik .....	8
Probleemid .....	8
Probleemid ja mõistatused .....	8
Tegevusõppe rühmad: moodustamine.....	10
Rühma liikmete kriteeriumid.....	10
Tegevusõppe rühmad: põhireeglites kokku leppimine.....	11
Põhireeglid tegevusõppe rühmale võivad olla näiteks järgmised. ....	12
Põhireeglite koostamine .....	12
Ruum .....	12
Tegevused.....	13
Küsimused .....	14
Lõpetamine.....	15
Rühma nõustaja roll: mida see hõlmab.....	16
Rühma nõustaja - abistaja .....	17

## Tegevusõpe

Tegevusõppe kohta on palju kasulikke määratlusi, kuid kõigi nende keskmes on mõte, et tegevusõpe

- on indiviidi ja organisatsiooni arendamise meetod;
- tugineb mingi aja jooksul toimuvatele väikeste kaastöötajatest koosnevate rühmade kohtumistele, mille eesmärgiks on lahendada tegelikke probleeme või küsimusi, 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 ning on tegevusõppes kesksel kohal.

## Kuidas täiskasvanud õpivad

Täiskasvanuõppe valdkonnast pärinevad järgmised mõtted.

- Inimesed õpivad ainult siis, kui nad seda ise tahavad, ja mitte siis, kui teised seda neilt ootavad. Teisisõnu, tõhus õppimine on inimese enda suunatud, vabatahtlik, tahtlik ja eesmärgipärane. Tegemist on aktiivse, mitte passiivse protsessiga.
- Õppimine on peamiselt episoodiline, mitte pidev. Õppimine toimub lühikeste suhteliselt intensiivse tegevuse plahvatustena, mis tõmbavad endale õppija tähelepanu. Tavaliselt lõpeb õppimine kohe pärast õpieesmärgi (probleemi lahendamise) saavutamist. Seejärel pöörduvad inimesed tagasi aeglasema õppimistempo juurde, kuni tekib järgmine selline intensiivne hetk, mille vallandab lahendamist vajav probleem.
- Meil on tung õppida, kui seisame silmitsi raskustega, mida tahaksime ületada. Meil kõigil on töö ja elus probleeme, mis motiveerivad meid õppima.
- Õppimist võib suuresti takistada varasema kogemuse põhjal kujunenud hoiak. Igaüks peab jõudma äratundmisele, kui nende vaimne hoiak ei ole enam kohane ja selle võiks üle vaadata. Inimesed õpivad kõige paremini, kui nad saavad kahtluse alla seada põhieeldused, millele nende tegevus tugineb. Seega on vaja läbi vaadata kogu kogemus ja see ümber hinnata (teadmised ja oskused, kuid ka tunded ja enesekuvand).
- Õppimine ei ole ainult teadmiste kogumine, vaid ka selle ära tundmine, mis on juba teada.
- Äratundmiseks ja läbi vaatamiseks peaks inimestel olema sarnase probleemiga inimeste toetus. Mõned neist toetust pakkuvatest inimestest peavad pärinema teistsugusest keskkonnast, sest see aitab stimuleerida läbivaatuse protsessi. Enamik meist on avatud õppimisele, kui saame austatud, hinnatud ja usaldatud kaastöötajatelt toetavat ja korrektset tagasisidet.
- Õppimine ja oma hoiaku revideerimine on kergem turvalises keskkonnas. Sellise turvatunde tagab oskuslik ettevalmistus ja mõistmine abistaja või rühma nõustaja poolt ja kaasõppurite toetus.
- Õppimine on võimalik ainult siis, kui isik mõistab nii vajadust muutuse järele kui ka näeb oma tegevuse tagajärgi konkreetse probleemiga tegeledes. Õpime kõige paremini koos teistega ja teistelt, kui tegeleme koos kiiret lahendamist vajavate probleemidega, millele mitte keegi lahendust ei tea. Õppimine, kas probleemi lahendamiseks või rahuldavamal viisil elamiseks, on alati eesmärgipärane.
- Selle protsessi abistaja rolliks ei ole õpetada, vaid kavandada, kujundada ja võimaldada tingimusi tänu millele inimesed saavad aidata üksteisel mõista oma varasemat isiklikku kogemust ja selle tõttu kujunenud hoiakuid. Mõte on luua keskkond, kus tunneme ennast turvaliselt ja seega suudame uuesti hinnata oma hoiakuid, ära tunda muutumisvajaduse ja näha oma tegevuse mõju reaalsete probleemide lahendamisel.

Sellel on mitmeid praktilisi tagajärgi:

1. Enamik inimesi ei käsitle probleemset olukorda akadeemiliselt. Neid ei huvita niivõrd teema või valdkond, vaid hetkel peavalu tekitava olukorra lahendamine.
2. See tähendab, et väga vähesed meist tegelevad õppimisega süsteemselt. Selle asemel on õppimine piiratud käsiloleva ülesande või probleemiga. Enamik inimesi kasutab enamiku ajast ainult osa teatava teema või valdkonna teadmistest, mis aitab neil lahendada hetkel pakilist probleemi.
3. Õppijad ei alusta lihtsamast, et edasi liikuda raskema poole. Selle asemel haaravad nad probleemil sarvist. Me saame hakkama keerukuse ja raskusega kohe alguses, kui suudame näha nende olulisust õppimise jaoks.
4. Oma mõtteid on palju lihtsam on ära tunda ja kohandada, kui teie ümber on teised sarnaste probleemidega inimesed, kellega saate rääkida.
5. Me tahame tulemust kohe. Meid huvitab see, mida saame rakendada praegu, mitte tulevikus.
6. Tagajärjeks on see, et enamikul õppijatest on suhteliselt vähe huvi üldiste põhimõtete vastu. Vähesed inimesed proovivad teha üldistavaid järeldusi konkreetsete olukordade põhjal. Kui pakiline probleem on lahendatud, kaldutakse meeles pidama seda, kuidas toime tulla selle konkreetse olukorraga, kuid ei õpita sellest pikemaajaliselt ja palju üldisemalt. Seega vajavad õppijad abi ja tuge (aeg, struktuur), mis aitaks neil välja arendada oma õppimisviisi, mis vaatab kaugemale kõige pakilisema ja konkreetse probleemi lahendamisest.

## Organisatsioonimuutus

Organisatsioonimuutuse seisukohalt on selge, et väärtustel, eeldustel ja uskumustel, millele tegevusõpe tugineb, on palju ühist organisatsiooni arendamisega. Selles valdkonnas on ikka veel oluline töö (French ja Bell, 1999), kus esitatakse mitmeid eeldusi organisatsiooni funktsioneerimise kohta:

- Organisatsiooni peamised ehituskplokid on grupid. Seega on muutuse peamised üksused pigem grupid, kui üksikisikud.
- Oluliseks muutuse eesmärgiks on ebasoovitava konflikti vähendamine organisatsiooni eri osade vahel ja suurema koostöö arendamine.
- Edukates organisatsioonides toimub otsustamine tavaliselt seal, kus on infoallikad, mitte konkreetsetes rollis või hierarhia tasandil.
- Organisatsioonid, organisatsiooni osad ja üksikisikud juhivad ennast järjepidevalt sihtide või eesmärkide saavutamise poole.
- Üks terve organisatsiooni eesmärk on arendada üldiselt avatud suhtlust, vastastikust usaldust ja enesekindlust eri tasandite vahel ja tasanditel.
- „Inimesed toetavad seda, mida nad aitavad luua.“ Inimestele, keda muudatus puudutab, tuleb lubada aktiivset osalemist ning neil peab tekkima tunne, et nad osalevad muudatuse kavandamisel ja elluviimisel.

Need väärtused saab kokku võtta järgmiselt: usaldus ja austus indiviidi vastu, tunnete seaduspärasus, avatud suhtlus, detsentraliseeritud otsustamine, kõigi organisatsiooni liikmete osalus ja panus, koostöö ja koostegemine, võimu sobilik kasutamine ja autentsed inimsuhted.

## Tegevusõppe sihid ja eesmärgid

Et selle õppe juured on täiskasvanuõppes ja organisatsioonimuutuse valdkonnas, on ilmne, et tegevusõppe eesmärgiks on

- tuua kasu organisatsioonidele tegeledes nõutukstegevate probleemidega, mis on varem tundunud lahendamatuks;
- aidata organisatsioonidel paremini kasutada oma töötajate potentsiaali;
- aidata indiviididel õppida koos teistega ja teistelt, arutledes selleks iga tegevusõppe rühmas osaleja raskuste üle, mida nad kogesid püüdes lahendada olulist organisatsiooni probleemi;
- tuua kasu indiviididele, kes õpivad, kuidas üle elada ja tegutseda edukalt keerukas ja segadusse ajavas maailmas.

Tegevusõppel on kolm üksteist tugevdavat eesmärki:

1. Saavutada kasulik edasimineku probleemi lahendamisel või võimaluse kasutamisel organisatsioonis, et asjad hakkaksid liikuma.
2. Aidata inimesel ise leida viis, kuidas lahendada tulevikus selliseid halvasti piiritletud probleeme, ning aidata tal õppimist õppida.
3. Aidata organisatsioonis inimeste arengu eest vastutavatel isikutel näha oma rolli uuest vaatenurgast - aidata inimestel luua tingimusi, milles nad saavad õppida koos teistega ja teistelt ühise ülesande lahendamise käigus. Praktilisest seisukohast tähendab see õppiva organisatsiooni kujundamist.

## Tegevusõppe: põhiideed

Ilmselt oma teadusliku tausta tõttu väljendas Revans tegevusõppe kahte põhiideed pseudomatemaatilise valemi abil. Esimene on  $L > C$ , kus L on õppimise kiirus ja C muutuse kiirus. Teisisõnu, peate õppima kiiremini, kui asjad muutuvad, et teil oleks üldse lootust ajaga kaasas käia.

Teine valem on  $L = P + Q$ , kus L võrdub õppimisega, P võrdub programmeeritud teadmise ja Q on hindav sisevaatlus.

Õppimises vaadeldakse kahte suurt elementi. Esimene element ehk programmeeritud teadmised nähakse koosnevat kahest osast, ehk sisemisest ja välisest osast. Väline programmeeritud teadmine on teave ja oskus, mis on eelnevalt kokku pandud õppijatele kasutamiseks. Sageli on selleks mitmed tooted, nagu näiteks loengud, jaotusmaterjalid, õpikud, käsiraamatud, loetelud, CD-ROM-id, raalõpe ja muud, et hõlmata juba õpitut vältimaks ratta leiutamist. Sisemine programmeeritud teadmine koosneb meie isiklikest hoiakutest, mis tulenevad meie oma kogemusest. Näiteks, uskumus, et „Kõik naisülemused on pehmed“.

Hindav sisevaatlus on aga aktiivse kuulamise, hindamise ja mõtlemise protsess, mis viib meid oma isikliku kogemuse ümber hindamiseni ja uuesti tõlgendamiseni oma mõistmise piiril. Näiteks, mõistmine, et minu enda käitumine on esile kutsunud teiste reaktsiooni, mis hoiab meid kõiki kinni probleemses olukorras, ehk arusaam, et olen ka ise probleemi osa. Hindav sisevaatlus paistab olevat kõige kasulikum siis, kui konkreetse probleemi korral on mõistmine piiratud ja probleemne valdkond muutub kiiresti. Selles mõttes on see eesliinil õppimine või õppimine mõistmise piiril.

Eksisteerib oht rakendada programmeeritud teadmist ja hindavat sisevaatlust vastanditena, kuigi nad on mõlemad tõhusaks õppimiseks vajalikud. Halvasti võib lõppeda nii õppijatele sellise

programmeeritud teadmise andmine, mis on nende probleemi jaoks ebaoluline, kui ka fokuseerimata hindav sisevaatlus, mis väljendub võimetuses oma nabast kaugemale näha.

Õige tasakaalu leidmine programmeeritud teadmiste ja hindava sisevaatluse vahel on raske. Liiga palju programmeeritud teadmisi ja liiga vähe hindavat sisevaatlust viib ülevalt alla ja didaktilise teadmise edastamiseni (ja probleemide kordumiseni, mis on välja selgitatud varasema traditsioonilise õppimisega), samas kui liigne keskendumine hindavale sisevaatlusele programmeeritud teadmise arvelt tähendab, et inimesed võivad lihtsalt lõpuks hakata mõtlema omi mõtteid ilma, et nad leiaksid juurdepääsu teadmisele, mis on oluline nende probleemse olukorra lahendamiseks, teisisõnu, nad ühendavad oma teadmatuse.

Mida kiiremini toimuvad inimeste ja organisatsioonide tajutavad muutused, seda kiiremini vananeb programmeeritud teadmine. Seega, mida paremal tasemel on meie hindav sisevaatlus (mis aitab kogeda uut teadmist muutunud olukorrast), seda suurem on meie enda ja organisatsiooni ellujäämise ja kasvu võimalus.

### Selgus enne alustamist: põhitöö klientidega

Igasuguse tegevusõppe kontekst on oluline tegur nii üksikisikute kui ka tervete organisatsioonide edus. Esimene kasulik samm on hinnata, kas organisatsiooni kultuur või kliima on tegevusõppe suhtes heatahtlik (või mitte). Selleks saab kasutada kolme meetodit. Organisatsiooni heaolu reiting, küsimustik organisatsiooni tegevusõppe korraldamise valmiduse kohta ja organisatsiooni õpistiilide inventuur.

Esimene meetod on organisatsiooni heaolu reiting (Pedler ja Boutall, 1992), milleks organisatsioonil või osakonnal soovitatakse enne tegevusõppega alustamist mõnda küsimust kaaluda. See suunab mõtlema, kas tegevusõpet tuleks kasutada tugevate valdkondade koondamiseks või puudulike valdkondadega tegelemiseks. See meetod aitab ka välja selgitada, kuidas isikud ja grupid organisatsioonis neid küsimusi tajuvad.

Teine meetod on küsimustik organisatsiooni tegevusõppe rakendamise valmiduse kohta (Pedler, 1996). Valmidus on olemas, kui esineb tasakaal *status quo*'s kahtlemise ning avatuse ja toetuse vahel. See esineb sageli organisatsiooni elutsükli alguses (teed rajavas faasis), kui nimetatud valmiduse tingimused on kõige loomulikud. Sedavõrd, kui organisatsioon küpseb ning muutub suuremaks ja keerukamaks, võib ta kaotada selle loomuliku õppimisvõime. Selles küsimusitkus palutakse organisatsioonil (või osal organisatsioonist) hinnata ennast õppiva organisatsiooni kriteeriumide alusel. Nii selgub tegevusõppe tõenäoline väärtus.

Kolmas meetod, milleks on organisatsiooni õpistiilide inventuur (Pedler ja Aspinwall, 1996), tugineb organisatsiooni õpiviiside või stiilide mudelil. Küsimustiku abil on võimalik kontrollida viisi (või viise), kuidas organisatsioon üldiselt tervikuna õpib, ja ka välja selgitada, milliseid õpiviise kasutatakse liiga vähe. Väidetele punkte jagades on võimalik selgitada viie stiili eelistamist või vähest kasutamist. Stiilideks on harjumused, mälu, imiteerimine, eksperiment ja teadlikkus.

## Tegevusõppe programmiks valimistumine

Tegevusõppe programmi sisse seadmiseks on vaja teha korralik eeltöö, et see saaks üldse edukas olla. Tegevusõppe eduks on väga oluline ettevalmistus.

Enne, kui organisatsioonis midagi alustada, on vaja

- lugeda piisavalt materjali tegevusõppe kohta, eriti tegevusõppe rühmade kohtumiste juhtumianalüüse, et saada aim seal toimuvast;
- rääkida inimestega, kes on osalenud tegevusõppe rühmades või kes on tegutsenud abistaja või nõustajana;
- hankida isiklikku kogemust tegevusõppes, eelistatavalt tegevusõppe rühma liikmena.

## Algus

Tavaliselt algatab organisatsioonis tegevusõppe programmi keegi, kellel on vastav positsioon või kes on mõne toote edendaja organisatsioonis. See võib olla personalitöö tegija või koolitaja või keegi juhtidest. Tavaliselt on selle inimese ülesandeks välja töötada põhiplaan ja siis selle esitamine aruteluks teiste asjaosalistega organisatsioonis, et viimased tunneksid oma seotust selle temaga. Nendeks asjaosalisteks on tõenäoliselt

- organisatsiooni kõrgematel ametikohadel töötajad, eriti tegevjuht;
- keskastme juhid või spetsialistid, kes vastutavad selliste valdkondade eest, kus tegevusõpe võib toimida, ja kes võib olla peavad leidma asendajad oma töötajatele, kes on seotud tegevusõppe rühma kohtumistega (ja ka tööga, mida nad teevad nende kohtumiste vaheajal);
- võimalikud tegevusõppe rühma liikmed;
- võimalikud rühma nõustajad või abistajad.

Kaks peamist viisi, kuidas esialgne toote edendaja võib aidata ideed edasi arendada on järgmised.

1. Ajurünnak organisatsiooni ees seisvate, kuid veel lahendamata (pakiliste) küsimuste lahendamiseks ning neist kõige eesrindlikemate välja selgitamine. Tegevusõpe toimib paremini, kui tegeletakse tundmatuga.
2. Võimalike tegelemist vajavate valdkondade loetelu tähtsuse järjekorda seadmine.
3. Sellise töökoha teema, valdkonna või projekti valimine, millega tuleb niikuinii tegeleda ja mille suhtes mitte keegi ei tea, mida teha. See peab olema huvitav ja sukelduma tundmatusse, et sellest saaks midagi õppida.
4. Ettepaneku kava välja töötamine, et esitada see laiemale asjaosaliste grupile.

või

1. Asjaosaliste abi kaasamine, paludes vabatahtlikel töötada eelöelduga, kasutades seda modelleerimaks tegevusõppe rühma tegevust.

Selles staadiumis võib olla kasu mõnedest järgmistest küsimustest:

- Kas teema, valdkonna või projekti valik kaasab osalejaid olulise muutuse saavutamiseks?
- Kas pakutav on teostatav, kui võtta arvesse olemasolev aeg, ressursid, kogemus ja oskused?
- Kas ebaedu risk on piisavalt suur, et stimuleerida tegevust, kuid ei ole samas liiga hirmutav?
- Kas probleem/küsimus on piisavalt tundmatu, et sellele on vaja loovaid ja kujutlusvõimet nõudvaid lahendusi?
- Kas probleem/küsimus pakub osalejatele erinevaid vaatekohti ja õpiviise?
- Kas kõrgematel positsioonidel inimesed organisatsioonis on ka tegelikult pühendunud programmi edu saavutamisele?
- Kas organisatsioonil on soovi ja tahet rakendada tegevusõppe protsessist tulenevaid muudatusi?

Et asjaosalised tunneksid seotust programmiga, tuleb neid lihtsas keeles süsteemselt ja pidevalt teavitada

- tegevusõppe kontseptsioonist;
- sellest, mida see nende jaoks tähendab;
- nende poolt tagatava kohustuse ja toetuse viisist ja kestusest.

See turundamise funktsioon on oluline. Programmi ajal tuleb asjaosalistes regulaarselt sisekommunikatsiooni ja kontseptsiooni järjepideva reklaamimise abil tekitada kaasatuse tunne, mis tugevdab tegevusõppe mõju ja aitab lahendada igasugused võimalikud segadused või arusaamatused.

### Tegevusõppe probleemid ja projektid: tüüp ja valik

Kuigi tegevusõppe puudutab õppimist ja inimeste arendamist, puudutab see ka töötavate organisatsioonide probleemide lahendamist. Bob Garratt selgitab, et probleemi edukaks lahendamiseks on vaja kaht suur sisendit, ehk riistvaralist (või tehnilist) ja nn pehmet (või sotsiaalset ja emotsionaalset) sisendit. Tehnilised sisendid puudutavad probleemi lahendamist, ülesande täitmist, tõhusat ressursikasutust, kasumit ning sihtide ja eesmärkide saavutamist. Need rõhutavad vajadust olla loogiline, ratsionaalne, kvalitatiivne ja struktuure loov ning neid väljendatakse debatis, vaidlustamises ja konstruktiivses kriitikas.

Pehmed sisendid on seotud inimese tunnete, tarmu ja motivatsiooniga ning rõhutavad suhete olulistust ja vajadust sellise ohutu ja turvalise keskkonna järele, milles isiklikku kogemust saab üle vaadata ja teistmoodi tõlgendada, ning kaaslaste toetuse järele.

### Probleemid

Sõnu nagu probleem, projekt, teema ja küsimus kasutatakse kõiki selles tekstis küllalt teadlikult. Mõnele ei meeldi ka termini „probleem“ kasutamine ning nad eelistavad kasutada sõna „võimalus“. Olenemata sellest, kuidas seda ka organisatsioonis kutsutakse, on see esmane tegevuse ja õppimise vahend, mistõttu peab probleem olema nõudlik, kuid mitte ületamatu. Probleem peab puudutama lahendamata küsimust seoses töö, meeskonna, osakonna, spetsialistide ja organisatsiooniga või küsimust, mis eksisteerib osakondade, spetsialistide ja organisatsioonide vahel. Probleemiga tegelemine ei muuda ainult olemasolevat olukorda, vaid aitab õpetada üksikisikuid ja rühma, kuidas teiste probleemidega tegeletakse.

Valdkondade valimisel on mõistlik, kui

- lahendamist vajavad valdkonnad on olulised organisatsiooni jaoks ja ei ole välja mõeldud;
- valitud valdkonnad on oma olemuselt keerulised ja tegelevad probleemidega, mis puudutavad organisatsiooni eri osi;
- nendele ei sobi eksperdi lahendused ning puuduvad ka valmis õigeid vastused.

### Probleemid ja mõistatused

Revsan eristas algselt mõistatusi ja probleeme. Mõistatusel on sobivad parimad lahendused ja õiged ja valed vastused, mida inimesed peavad avastama. Mõistatused on organisatsiooni jaoks piinlikud olukorrad, mida saab lahendada kasutades ainult programmeeritud teadmisi (sageli asjatundjate abiga). Osakonna äriplaani koostamine väga struktureeritud organisatsioonis on tõenäoliselt ainult mõistatus, eriti siis, kui organisatsioon annab töötajatele väga konkreetsed juhised ärikavandamise kohta, mis tugineb standarditud vormile ja mida tuleb korraldada selgelt määratud ja vähese ressursi piires.

Probleemid on seevastu segased, keerukad, dünaamilised ja omavahel sõltuvad puntrad, millele ei ole õigeid vastuseid ja ühte lahendust. Probleemidega võivad tegeleda erinevad inimesed erinevates olukordades ja erineval viisil. Ettevõtte otsus minna uuele turule uue tootega on reaalne probleem, millega on vaja tegeleda, ning selleks saab kasutada hindavat sisevaatlust koos ajastatud programmeeritud teadmistega.



Probleemid on küsimused, mis kasvavad suuremaks, kui nende lahendamise korralikult ei tegeleta. Need on teemad, millest peamised asjaosalised (vähemalt osad) organisatsioonis sügavalt huvituvad. Seega, probleemid peaksid

- olema reaalsed ja olulised, st peamised asjaosalised peavad hoolima kõnealuselt valdkonnast. Kui valdkonda ei suudeta lahendada, toob see tõenäoliselt kaasa kriisi. Ideaalses olukorras peab teema olema ka kriitiline ja pakiline, kuid kogemus näitab, et sageli ei usaldata selliseid kohest lahendamist vajavaid küsimusi tegevusõppe rühmade osajaga liikmetele. Selle asemel valitakse probleeme, mille lahendamist nähakse keskpikas või pikas perspektiivis. Pole oluline, millise valdkonna valite, kuid see peab olema midagi, millele osalejad saavad oma hambad sisse lüüa.
- kaasama osaleja nii tegevusse (rakendamisse) kui ka diagnoosi panemisse, st osalejatelt ei peaks mitte ainult nõudma diagnoosi panemist ja probleemidele lahenduste pakkumist, vaid ka osalemist ettepanekute ellu viimisel (mis on sageli palju segasem). See mõjutab tegevusõppe programmi ajakava, diagnoosimise ja probleemi lahendamise ajakava ja iga komponendi tõhusat sobitamist. Ideaalses olukorras peaks probleem kuuluma osalejate vastutusalasse või neile tuleks anda õigus asjaga tegeleda kuni lahenduse saavutamiseni.
- osalejaid proovile panema, st probleemne valdkond peab olema midagi uut, millega osalejad ei ole varem tegelema ja mida nad nii soovivad kui ka suudavad lahendada.
- olema mingil moel piiritletud, st probleemsed valdkonnad võivad olla täpselt või ka lõdvemalt piiritletud. Olenemata piiridest peavad kõik osalejad tegelema selliste põhiküsimustega nagu „Kelle probleem see on?“, „Miks nähakse seda probleemina?“ ja „Kas see probleem on millegi suurema sümptom?“. Peale selle on mõned projektid *rangelt piiritletud*, kas nende lahendamiseks olemas oleva aja või osalejate võimete ja õppimisvajaduste tõttu. Näiteks, kahe tööüksuse ühendamine ette nähtud aja jooksul. Teised projektid on *lõdvemalt piiritletud*, mis võib olla abiks osalejale, eriti kui tal on spetsialisti või tehniline taust, mida iseloomustab teatud hoiak ja kalduvus näha probleeme teataval viisil. Avaramalt defineeritud ja avatud projektid võivad julgustada sellist isikut toime tulema erinevate vaatekohtadega ja õppima elama suurema ebamäärasuse keskkonnas kui varem, valmistades teda seega ette tulevasteks probleemideks. Lõdvalt piiritletud projekt võib olla näiteks potentsiaalselt uue turuniši uurimine.
- pakkuma õppimisvõimalust, st osalejad peavad suutma anda tagasisidet tegevusõppe rühma kohtumistel edenemise (tegevuse) ja isikliku sisevaate (õppimise) kohta. Valitud probleem ei tohi olla nii spetsiifiline ja nüri, et teised rühma liikmed tunneksid, et nad ei suuda osalejat tema probleemiga tegelemisel vaidlustada ja toetada.

Lõpuks, tegevusõppe programmis osalejatele võib olla kasu sellest, kui nad mõtlevad läbi, millise probleemi, võimaluse või küsimusega nad soovivad tegeleda. Mõnikord on mitme võimaluse vahel raske valida. Abiks võib olla ülesande/keskkonna maatriks (joonis 7.2), kuid sama kasulikud võivad olla järgmised küsimused, mis sisalduvad tegevusõppe probleemi lühikokkuvõttes (Pedler ja Boutall, 1992):

1. Kirjeldage oma probleemset olukorda ühe lausega.
2. Miks on see oluline? Miks on see oluline teie jaoks? Miks on see oluline teie organisatsiooni jaoks?
3. Kuidas tunnete ära edenemise seoses selle probleemiga?
4. Kes veel sooviks näha edenemist seoses selle probleemiga?
5. Kuidas kavatsete seda probleemi lahendada? Millised oleksid teie esimesed sammud?

6. Milliseid raskusi ette näete?

7. Milline kasu oleks sellest, kui see probleem oleks väiksem või lahendatud? Teie jaoks? Teie organisatsiooni jaoks?

## Tegevusõppe rühmad: moodustamine

Tegevusõppe rühmad on õppimise ja tegevuse peamine vahend ja tegevusõppes kesksel kohal. Need rühmad

- aitavad liikmetel õppida oma lahendatavatest probleemidest, seega seavad kahtluse alla inimeste eeldusi ja tegevusi;
- aitavad rakendada oma lahendusi, aga ka diagnoosida või kavandada;
- keskenduvad tundmatutele probleemidele, mitte probleemidele, mida liikmed on juba kogenud.

Tegevusõppe rühmade abil töötavad nende liikmed välja ja teevad oma tegevusi töökohal ja õpivad sellest kogemusest ülevaatus, mõtlemise ja kavandamise abil.

### Rühma liikmete kriteeriumid

Tegevusõppe 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 rühma liikmed 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 rühmale tunduda raske tekitada ja välja arendada ühtset identiteeti.

**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 rühma liikmete intellektuaalsed ja emotsionaalsed võimed olema sarnased, sest on oluline, et ükski liige ei tunneks ennast ebamugavalt.

**Proovilepanek.** Probleemi raskusaste peaks olema üldiselt sarnane kõigi rühma liikmete jaoks.

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.

## Tegevusõppe rühmad: põhireeglites kokku leppimine

Rühma algusajal on vaja kehtestada põhireglid, mis reguleerivad rühma liikmete käitumist, et leevendada inimestel tekkida võivaid hirmusid rühmas toimuva suhtes ja kehtestada ja kujundada ühine vastutus ja ühine töö rühma liikmete ja rühma nõustaja vahel. Põhireglid on tavaliselt nii praktilist laadi kui ka reguleerivad käitumist.

Praktilised põhireglid peaksid reguleerima järgmisi valdkondi.

- Rühma eluiga, ehk kui kaua käib rühm koos.
- Rühma kohtumiste sagedus ja kestus, ehk kui sageli ja kui pikalt iga kord peaksid rühma liikmed kohtuma.
- Kohtumise vorm ja aja jaotus.

Käitumist reguleerivad põhireglid peaksid käsitlema järgmist:

- pühendumine ja prioriteet. Rühma liikmed on tegusad inimesed, kelle aeg on väärtuslik. Rühma kohtumistel käimine ja rühma tegevuses osalemine nõuab teatavat pühendumist ja kokkulepet seada rühma kohtumised (ja nende vahepeal toimuv) prioriteediks. See tähendab rühma liikmete enesedistsipliini, millega on oluline tegeleda kohe rühma moodustamise alguses.
- konfidentsiaalsus. Kuigi peagu kõik rühma liikmed nõustuvad põhimõtteliselt konfidentsiaalsuse nõudega, on rühma nõustaja kanda oluline ülesanne, milleks on aidata rühma liikmetel täpselt välja selgitada, mida praktikas sellega mõeldakse. Konfidentsiaalsus ei saa olla kunagi absoluutne, seega peaks eesmärk olema konfidentsiaalsuse piiride kehtestamine ja nendes tingimustes kokku leppimine, millal rühma liikmed (rühma nõustaja) võivad informatsiooni edastada teistele väljaspool rühma. On väga oluline, et need tingimused oleksid kõigile rühma liikmetele selged, sest see võimaldab neil teha teadlikke valikuid selle suhtes, mida nad rühmas avaldavad.
- ajakorraldus. Tagamaks, et kõigi liikmete küsimustega tegeletaks võrdselt, on väga oluline pidada kinni kohtumise kellaagadest (see tähendab, et kohtumine algab ja lõpeb ette nähtud ajal) ja kohtumise kestel liikmetele eraldatud ajast (iga rühma liikmele pühendatud aeg).
- võrdne võimalus esineda. Korraga lahendatakse ainult ühe isiku probleemi. Probleemi lahendajale eraldatud ajal on teised rühma liikmed kohal, et kuulata ja aidata probleemiga tegeleva isikul see lahendada. Kui probleemi lahendaja ei saa vajalikku abi, siis ta peaks seda ütlema. On oluline kokku leppida, et välditakse anekdoote või muid rühma liikmete sarnaseid probleeme. Näiteks
  - „Mul on oma osakonnas sarnane probleem.“,
  - „Mul oli Y-ga raskusi, kui ta minu heaks töötas.“või
  - „Me kõik teame, milline tegevusdirektor on!“
- avatus. Rühma edu muutub suurel määral olenevalt sellest, kui mugavalt rühma liikmed ennast üksteisele avades tunnevad. Põhiregel, et kui ütlete „Mina“, siis mõtletegi „Mina“, mitte kedagi teist, meid või teid, tagab selle, et inimesed vastutavad oma väidete eest.
- toetav käitumine. Rühma liikmed on selleks, et aidata probleemi lahendajal leida võimalikult parim toimimisviis, mitte pakkuda oma lahendusi, välja arvatud, kui see isik ise palub ajurünnaku käigus lahendusi pakkuda. „Ainult rühmas, kui on ohutu näidata oma teadmatust, tunnustada oma nõrkust ja paluda abi, on võimalik probleemi lahendajal õppida piisavalt sügavuti, et areneda indiviidina (Gaunt ja Kendall, 1985). Rühm peaks võimaldama ohutu ja eksperimenteeriva koha, kus iga inimene võib riskida, proovides teistega suhtlemisel uusi

viise, kuid samas teades, et nad saavad positiivset tagasisidet ja et neid ei süüdistata valesti käitumises.

### Põhireeglid tegevusõppe rühmale võivad olla näiteks järgmised.

- Rühma kohtumistel osalemine on prioriteet (välja arvatud haiguse või õnnetuse korral).
- Tuleb võtta ühendust rühma nõustajaga, kui ei saa rühma kohtumisel osaleda.
- Tuleb korraldada nii, et kui isik puudub rühma kohtumiselt, siis tema eest annab aru mõni teine rühma liige.
- Liige teeb kõik selleks, et lõpule viia tegevused, mis on otsustatud teha rühma kohtumiste vaheaegadel.
- Liige teavitab rühma nõustajat, kuid neid tegevusi ei ole võimalik teha.
- Liige kuulab aktiivselt, mida teistel rühma liikmetel on öelda.
- Liige tagab konfidentsiaalsuse, eriti kui rühmas arutatakse isiklikke asju.
- Liige osaleb entusiastlikult.
- Liige seab kahtluse alla nii iseenda kui ka teiste eeldused.
- Liige mõtleb läbi oma õpiprotsessi läbivaatustel või õpipäevikus.
- Liige võtab vastutuse projekti tulemuse ja oma õppimise eest.
- Liikmetele tagatakse enam-vähem võrdne kõnelemise aeg.
- Liige räägib lihtsas keeles, see tähendab, et ta ei kasutata mingit žargooni.
- Kui keegi küsib mingi sõna, fraasi või lühendi tähenduse kohta, siis teda selle eest ei halvustata.

Ei ole oluline, kui paljudes põhireeglites kokku lepitakse, ning see erineb ka rühmiti. Ilmselt on olulisem kokku leppida viies põhireeglis, mida rühma liikmed täidavad, kui 25, mida nad ei hakka täitma. Kõige olulisem põhireegel on see, mis ütleb, et kõiki põhireegleid saab uuesti läbi rääkida ja et uusi reegleid saab kehtestada igal ajal, kui rühm tunneb selleks vajadust.

### Põhireeglite koostamine

Põhireeglite koostamisel järgitavaid juhiseid on täpsemalt selgitatud abistaja juhendis (The Facilitator's Toolkit) (Havergal ja Edmonstone, 1999), kuid tavaliselt hõlmavad need järgmist.

- Teistelt rühma liikmetelt soovitude otsimist.
- Debatt selle üle, mida nad sellega mõtlevad.
- Kokku lepitud põhireeglite üles kirjutamine pabertahvlile.
- Pabertahvel pannakse igal kohtumiselt kõigile rühma liikmetele nähtavale kohale või lastakse põhireeglid kirja panna, kopeerida ja jagada kõigi rühma liikmetele või tehakse mõlemat.
- Selgitatakse, et uusi põhireegleid saab lisada või uuesti läbi arutada, sedavõrd kui rühm areneb, ning selleks antakse aega.
- Põhireeglid on läbivaatuse protsessi osa iga rühma kohtumise lõpus.

### Ruum

Rühma kokkusaamise ruum on oluline. Vaikne, hästi õhutatud ja piisavalt köetud on minimaalsed nõuded. Toolid peavad olema mugavad ja kui võimalik, siis enam-vähem samasugused ja paigutatud ringi. Kohvikeetmise võimalused, pabertahvlid ja kirjutusvahendid ja muud vahendid peavad olema kõik käepärast.

Kui rühma kohtumised toimuvad töö juures, on alati võimalik, et neid katkestatakse, seega võib olla vaja kehtestada seda käsitlev põhireegel. Teine võimalus on, et rühm valib vähem mugava, kuid neutraalse kohtumispaiga, kuhu mõned rühma liikmed peavad sõitma (mis võib tekitada lisakulu). Kui rühma kuuluvad inimesed on väga erinevatest kohtadest, võib olla hea mõte liigutada kohtumispaika

iga kord uude kohta nii, et iga rühma liige saaks olla võõrustajaks. Siiski tuleb olla tähelepanelik, et sellest ei saaks võistlus parimaid lõunaid pakkuvate võõrustajate vahel.

Rühma kohtumispaiga valimisel on keskseks küsimuseks piiride kaitsmine, st rühma liikmed peaksid tundma, et nad on ohutus ja toetavas keskkonnas, kus nad tunnevad ennast mõistlikult mugavalt, et tegeleda oma töökoha ja probleemidega seotud muredega. Rühm toimib keskkonnana või üleminekualana, kus osalejad tegelevad oma ärevusega, mistõttu on rühma edu võtmeks see, kui võrd rühm suudab kõrvale jätta rühma liikmete tööst tulenevad nõudmised ja surved ning luua koht, mis on rühma kohtumise ajal tõeliselt rühma oma ilma segavate töömuredeta.

## Tegevused

Tegevusõppe rühma kohtumistel toimub viis peamist tegevust.

1. Liikmed jagavad oma vaatenurki lahendatavate probleemide kohta.
2. Liikmed toetavad ja vaidlustavad üksteist, et aru saada probleemist, luua tegevusi ja mõista õppimist, mis tekib probleemiga tegelemisel.
3. Rühma liikmed vaidlustavad üksteise probleemi mõistmist, vaatavad üle omaenda tajud ja avastavad uusi mõtteid, mis tulenevad uute küsimuste esitamisest.
4. Rühm areneb aja jooksul. Rühm tekib, küpseb ja õpib, kuidas koos loovalt ja tootlikult töötada.
5. Rühm vaatab läbi (hindab) kui hästi rühm ja selle liikmed toimivad.

Rühma kohtumised läbivad tavaliselt mitu staadiumi.

- Infovahetus. See võimaldab igal liikmel jagada oma uudiseid ja aitab rühma samale lainele viia. Mõnikord võib samal eesmärgil kasutada soojendusharjutust, seda just rühma algusaegadel.
- Päevakorra kehtestamine. Mõnikord tähendab see lihtsalt eelmisel rühma kohtumisel varem kokku lepitud vormi järgimist või selle muutmist. Teistel juhtudel kehtestavad rühma liikmed päevakorra, lepivad kokku esinemisjärjekorra ja jagavad esinemisaja koha peal. Kuigi põhimõtteliselt on kõigil liikmetel võrdne nn eetriaeg, võib seda kokkuleppeliselt muuta, vastavalt vajadusele või pakilisusele.
- Edu aruanne. Iga rühma liikmele on ette nähtud aeg, mil ta annab aru oma projektis või küsimuses saavutatud edu kohta pärast eelmist rühma kohtumist ja probleemi praeguse olukorra kohta. On mitmeid küsimusi, millega rühma liikmed võiksid nüüd tegeleda ja mida on käsitletud peatükis „Tegevusõppe võtmeküsimused“.

Mida rohkem rühma liikmed saavad enne rühma kohtumist asjaolusid läbi mõelda; korraldada oma ajakasutust neile eraldatud ajal; täpselt välja selgitada, millele nad tahavad, et rühm keskenduks; küsida seda, mida nad tahavad ja loetleda lõpetuseks oma tegevused, seda suurem on nende kasu rühma tööst.

Rühma liikmetel on mitmeid võimalusi nendele eraldatud aja kasutamiseks. Näiteks

- võivad nad küsida teistel rühma liikmetel olla vaikselt sel ajal, kui nad esitavad oma lühiettekande, ja siis paluvad seda kommenteerida;
- võib neil olla varem ette valmistatud pabertahvel, kus on kirjas põhipunktid, millega nad soovivad tegeleda, või nad panevad need punktid kirja kohtumisel;
- nad võivad paluda teistel osalejatel teha ajurünnak nende ees seisva probleemi lahendamise võimalike viiside kohta;
- nad võivad paluda teistelt rühma liikmetelt, et nad arutaks probleemi selle esitatud kujul, samal ajal pannes ise kirja tekkivad kasulikud mõtted;

- nad võivad lindistada neile eraldatud ajal räägitu ja hiljem seda uuesti kuulata.
- Kohtumine keskendub igale rühma liikmele ja tema probleemile kordamööda nii, et teised rühma liikmed aitavad probleemi lahendamisel õppida juhtunust ja leida viis edasiliikumiseks teda selleks toetades, vaidlustades ja küsimusi küsides ning mitmesuguseid ressursse (kontaktid, materjal, allikad jne.) pakkudes.
- Läbivaatus. On kasulik jätta iga kohtumise lõpus aega isiklike ja rühma protsesside üle mõtlemiseks, tagasisideks ja arutlemiseks. Viimase korral tuleks keskenduda küsimustele „Mis täna toimus hästi?“, „Mis oli sellel kohtumisel probleemiks?“ või „Kuidas saame olla järgmisel korral efektiivsemad?“.

Rühma kohtumiste aluseks on pakutav toetus ja vaidlustamine. Toetust (või emotsionaalset soojust) ei ole võimalik lihtsalt tekitada ja selle tekkimiseks võib minna aega, kuigi rühma nõustaja (ja rühma liikmete) oskuslik tegutsemine võib protsessi kiirendada. Sobival hulgal toetust on sageli vaja enne, kui vaidlustamine on aktsepteeritav. Vaidlustamine tähendab küsimist ja küsimused võivad olla kasulikud või mitte.

## Küsimused

Kasutatud küsimused võivad olla järgmised:

- Suletud küsimused on küsimused, millele saab vastata ainult jah või ei. Need piiravad rühma liikmete reageerimisvõimalust. Tavaliselt algavad sellised küsimused „Kas sa...?“ või „Kas sul on...?“.
- Suunavad või varjatud tähendusega küsimused panevad vastuse teistele rühma liikmetele suhu. Tavaliselt demonstreerivad need seda, mida küsimuse küsija juba teab (või arvab teadvat), mitte seda, mida probleemi lahendaja tegelikult mõistaks või usuks.
- Mitu küsimust ühes. Mitu küsimust on pandud kokku ühte küsimusse. Inimesed kalduvad kõigepealt valima lihtsaima vastuse ja väldivad keerukat küsimust.
- Pikad küsimused, mida tõenäoliselt valesti mõistetakse.
- Liialt uurivatele küsimustele ei ole rühma liikmed valmis vastama, kui võtta arvesse rühma küpsust ja usaldust.
- Liiga palju küsimusi meenutab ülekuulamist, mis põhjustab kaitsepositsioonile asumist.
- Halvasti ajastatud küsimused katkestavad rühma liikmete töö oma probleemi kallal ja ei ole abistavas protsessis õigesti ajastatud.
- Nipiga küsimused tekitavad tõenäoliselt pahameelt, vähendavad motivatsiooni ja panevad isegi tagasi tõmbuma.

Samas võib kasu olla teistsugustest küsimustest.

- Avatud küsimuste eesmärgiks on saada pikemaid vastuseid. Küsisõnad võivad olla mis, kus, milline, miks, kuidas või millal.
- Teadlikkust suurendavad küsimused on küsimused nagu „Mis tunne oli, kui seda tegid?“ või „Mis sa arvad, kuidas see võiks tunduda, kui teeksid seda teisiti?“ aitavad ennast paremini teadvustada ja keskenduda positiivsetele mõtetele tulevase tegevuse suhtes.
- Täpsustavad küsimused annavad probleemi lahendajale võimaluse põhjalikumalt selgitada seda, millest nad juba on hakanud rääkima. Näiteks „Kas saaksid sellest lähemalt rääkida?“ või „Kas võiksid võimendada seda, mida just ütlesid?“.
- Parafraaseerivad küsimused aitavad saada selgust, sest probleemi lahendaja sõnu korratakse uuesti või parafraaseeritakse ja öeldakse uuesti selleks, et kontrollida asjast arusaamist ja

julgustada probleemi lahendajat rohkem rääkima. Näiteks „Seega, sa tahad öelda, et...“ või „Kas ma saan õigesti aru, et...?“.

- Spetsiifiliste küsimuste mõte on saada probleemi kohta rohkem üksikasju teada. Näiteks „Kui sa ütled, et ta ajab su endast välja, mis siis tegelikult juhtub?“, „Millal?“ või „Mitu korda?“.
- Selgitavad küsimused annavad võimaluse põhjuste, hoiakute või tunnete paremaks selgitamiseks. Näiteks „Kuidas selgitaksid seda kellelegi teisele?“ või „Kas aitaksid mul mõista sõnastades selle teistmoodi.“.
- Tunnetele keskenduvate küsimuste mõte on välja selgitada probleemi tekitatud emotsioonid. Need peaksid olema avatud ja ettevaatlikud, sest probleemi lahendaja peaks tundma (mis ei ole küll alati nii) oma tundeid paremini kui keegi teine. Näiteks „Mis tunde see tekitab?“ ja „Mulle tundub, et mida sa ütled tundvat on ...“.
- Isikliku omaksvõtu küsimused annavad mõista mitte ainult seda, et probleemi lahendaja vastutab oma probleemi omaksvõtmise eest, vaid ka valikute tegemise eest, mis aitavad seda lahendada. Nende küsimuste eesmärk on välja selgitada seos selle vahel, kuidas probleemi lahendaja esialgu probleemi kirjeldab ja milline on tema roll selle probleemi püsimisel või lahendamisel. Näiteks „Mis sa arvad, kuidas sinu enda käitumine sellele olukorrale kaasa aitab?“ ja „Kas on mingeid viise, kuidas saaksid ennast paremini aidata?“.
- Hüpooteetilised küsimused kirjeldavad olukorda või ettepanekut, nagu „Mis siis, kui...“ või „Aga kui...“ ja nendest võib olla abi uue mõtte või kontseptsiooni esitamisel või vastuse kahtluse alla seadmisel.
- Kontrollivad küsimused aitavad kontrollida kuuldut või parandada arusaamist. Näiteks „Kas see on nii kõigis olukordades?“.
- Teravate küsimuste esimene osa tugevdab positiivset eeldust, samas kui teine pool suunab probleemi lahendaja tähelepanu tagasi küsimuse või eesmärgi juurde. Näiteks „Kui sulle öeldaks, et sinu töö sõltub sellest, kas muudad oma tööviisi või mitte, siis mida teeksid kõigepealt?“, „Kui oleksid siin ülemus, millega tegeleksid kõigepealt ja kuidas sa seda teeksid?“ ning „Kui asjaolud oleksid sinu jaoks selles olukorras täpselt sellised nagu sina tahad, kuidas need peaksid muutuma?“.

Peatükis „Tegevusõppe võtmeküsimused“ on loetletud kasulikud küsimused, mis pärinevad tegevusõppe rühmade kogemusest. Kõigis olukordades on eesmärgiks leida ja kasutada selliseid küsimusi, mis suunavad probleemi lahendajat enda seisukohti ise vaidlustama, ehk need aitavad kaasa hindavale sisevaatlusele. Hea küsimus on isetu küsimus. Sellist küsimust ei küsita küsija tarkuse demonstreerimiseks või küsijat rohkema info (või huvitava vastuse) saamiseks. Selle eesmärgiks on pigem probleemi lahendaja oma probleemi, küsimuse või olukorra suhtes kujunenud vaatekohta avamine.

## Lõpetamine

Kuigi enamik tegevusõppe rühmadest moodustatakse kindlaks ajaks, tunnevad rühma liikmed sageli suurt vajadust hoida rühm elus. Mõnedele rühma liikmetele võib selle põhjuseks olla kolleegide pakutav toetuse ja vaidlustamise kombineeritud keskkond, mida nad muul ajal üldiselt ei koge. Samas ei ole tegevusõppe rühmad alalised ja nende liikmed (ja liikmete lahendatavad küsimused) muutuvad aja jooksul.

Kui võtta arvesse rühma liikmetelt nõutavat panust, peab iga rühm regulaarselt läbi vaatama, kas rühm täidab individuaalsed vajadused. Vältimatult saabub aeg, mil see konkreetne inimeste, pädevuste ja probleemide kooslus ei ole enam iga liikme jaoks tõhus. Rühmad, mis jätkavad kohtumist kas harjumusest või seetõttu, et see on mugav, ei ole produktiivsed.

Seega rühma laialisaatmist ei tohiks vaadelda ebaõnnestumisena. See on hea viis kontrollida tegevusõppe õiget toimimist, sest rühm peab teadma, millal oma tegevus lõpetada ja mitte jätkata

steriilselt edasi. Kui rühm on hästi töötanud, on see piisavalt küps mõistmaks, et on saavutatud nii palju kui võimalik ja et on saabunud aeg laiali minna. Rühma laiali saatmine on seega arengu osa ehk kasvu, mitte kaotuse sümbol.

Rühma viimasel kohtumisel võiks täita neli ülesannet, mille algatab rühma nõustaja.

1. Rühma liikmed meenutavad vaikselt, mida nad tundsid, kui nad esimest korda rühma tulid.
2. Rühma liikmed mõtisklevad rühma eesmärkide ja tulemuste üle, välja selgitades, mida iga liige on saavutanud pärast rühma moodustamist, ning seega tuletavad nad endale meelde, kui kaugele nad on jõudnud.
3. Rühma liikmed mõtisklevad oma rühma kuulumise kogemuse üle ja meenutavad, kuidas see on arenenud kogu selle aja jooksul.
4. Liikmed märkavad ja jagavad üksteisega (ja rühma nõustajaga), kuidas nad tunnevad ennast praegu rühma laiali minemisel ja ütlevad head aega enne oma eluga edasi minemist.

Tegelikult peab rühma nõustaja usaldama, et rühma liikmed ütlevad head aega nii, nagu neile tundub õige olevat. Mõnedes rühmades kaasneb sellega emotsioonide üleküllus, samas kui teiste korral lähevad liikmed lihtsalt edasi pubisse ilma suuremate emotsioonideta.

Protsessid, mida rühma liikmed on läbinud, ja nende kujundatud, edendatud ja alal hoitud suhted on neile väärtuslikud väga mitmesugustes olukordades ka pärast rühma laialiminemist. Rühma liikmete saadud õppetundidel on mõju pikka aega pärast rühma laialiminekut.

### Rühma nõustaja roll: mida see hõlmab

Tegevusõppe rühma nõustaja (või abistaja) rollis on peamiselt kaks olulist tegevust, milleks on lugemine ja nügimine. Lugemine tähendab suhtlemises, tegevuses ja rühma liikmete omavahelistes suhetes sõltuvuse mustrite ära tundmist, ehk informaalsetid allrühmi ja liite. Samuti tähendab see ühesugust arusaamist ja erinevusi. Tõhus lugemine hõlmab kolme tegevust:

1. Enese teadvustamine: see tähendab nende tunnete ära tundmist ja tajumist, mida rühma nõustaja ise kogeb, ning seda, kuidas ta neile reageerib.
2. Rühma tajumine: rühma nõustaja kuulab, vaatleb ja tunnetab, mis toimub rühmas protsessi tasandil, ehk *kuidas* inimesed üksteisega räägivad.
3. Aru saamine. See tähendab rühmas nii pakilisi ja lühiajalisi kui ka pikaajalisi probleeme eristada ning ära tunda, milline käitumine võib olla mitte kavandatud ja juhuslik ning milline on teadlik. Rühma nõustaja ei tõlgenda siiski kunagi rühma liikmete käitumist, vaid ainult kirjeldab nähtavaid mustreid ja küsib rühma liikmetelt asjassepuutuvaid küsimusi.

Nügimine tähendab rühma nõustaja sekkumist rühma töösse. Sekkumisi peaks esinema harva, need peaksid olema asjakohased ja kogu aeg pidama silmas asjaolu, et igasuguse sekkumise eesmärgiks on kergendada ühe rühma liikme või kogu rühma õpiprotsessi. Rühma nõustaja saavutab selle, kui ta

- on teistele rühma liikmetele sobiva käitumise võrdkujuks;
- julgustab liikmete osalemist, esialgu põhireeglite kehtestamisega (näiteks, võrdne kõnelemise aeg);
- tagab, et rühma kohtumiste kohas ei ole väliseid segajaid;
- julgustab vaiksemate liikmete osalemist;
- haldab ajajaotust, st kohtumise algus- ja lõppaega ja iga rühma liikme kõnelemise aega, ehk nn eetriaeg;
- lihtsustab õppimist, mis tavaliselt toimub küsimuste toel, mille abil soovitakse parandada rühma liikmete teadlikkust ja julgustada neid mõtisklema nende ees seisva probleemi või küsimuse üle ja seda omaks tunnistama.



Nügemise abil kergendab rühma nõustaja kollektiivse identiteedi kujunemist rühma liikmete hulgas ja rõhutab nende sõltuvust üksteisest.

### Rühma nõustaja - abistaja

Rühma nõustaja 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. Rühma nõustaja *ei ole* kohal selleks, et rühma tegevust juhtida, seda kontrollida, seda juhatada ega ka probleemidele lahendusi leida. Rühma nõustaja on giid tee ääres, mitte tark mees taskus. Paratamatult on rühma nõustajal kõige rohkem tegemist rühma moodustamise alguses kuni osalejad veel otsivad kindlat pinda, õpivad üksteist tundma, lepivad kokku põhireeglid, kehtestavad päevakorra ja muud sellist.