

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Karin Vahar

**VABATAHTLIKE ORGANISATSIOONI LET'S DO IT
WORLD JUHTIMISTEGEVUSE TÄIUSTAMISE
VÕIMALUSED**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

.....

Üliõpilase kood: 114213TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: karin_vahar@yahoo.com

Juhendaja lektor Virve Siirde arvamus:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

SISUKORD

ABSTRAKT.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. VABATAHTLIK ORGANISATSIION LET’S DO IT WORLD JA SELLE TEGEVUSE TUTVUSTUS.....	8
1.1. Organisatsiooni tegevusvaldkonna kujunemine.....	8
1.2. Organisatsiooni põhitegevused.....	11
1.3. Vabatahtlike kaasamine ja ülesannete jaotus.....	14
1.4. Vabatahtlike juhtimise probleemid.....	15
2. VABATAHTLIKU TÖÖ VÄÄRTUS JA VABATAHTLIKE JUHTIMINE.....	19
2.1. Vabatahtlikkuse teke ja areng.....	19
2.2. Vabatahtliku töö tüübid ja liigid.....	22
2.3. Vabatahtliku töö väärtus.....	26
2.4. Juhtimise teoreetilised lähtekohad.....	30
2.5. Õppiva organisatsiooni olulisus.....	40
2.6. Situatsioonilise eestvedamise seisukohad.....	42
3. UURINGU METOODIKA.....	48
3.1. Uurimuse eesmärk ja püstitatud küsimused.....	48

3.2. Valimi kirjeldus ning metoodika.....	49
4. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU.....	50
4.1. Uuringu tulemused ja arutelu.....	50
4.1.1. Organisatsiooni auditi tulemused ja analüüs.....	50
4.1.2. Fiedleri mudeli analüüs.....	57
4.2. Väljatöötatud juhend.....	59
KOKKUVÕTE.....	63
VIIDATUD ALLIKAD.....	65
SUMMARY.....	68
LISAD.....	71
Lisa 1. Juhised regionaalsele koordinaatorile.....	71
Lisa 2. Uuring.....	73
Lisa 3. Vabatahtliku organisatsiooni võimalikud probleemid.....	77

ABSTRAKT

Magistritöö eesmärgiks oli vabatahtliku organisatsiooni *Let's Do It World* (Teeme Ära Maailm) juhtimistegevuse analüüs ning võimalike probleemide välja selgitamine, millest tulenevalt töötati välja juhend edaspidiseks juhtimistegevuse täiustamiseks.

Organisatsiooni tegevusest anti ülevaade ning tutvustati vabatahtliku valdkonna põhitermineid. Töö teoreetilises osas tugineti juhtimise ja situatsioonilise eestvedamise seisukohtadele, peamiselt Fiedler'i teooriale. Fiedler'i teooria väidab, et juhtimisstiilid jagunevad vastavalt olukordadele, kas ülesande või suhete põhisteks.

Uurimustöö ainekogumise ja analüüsimise toimus kvalitatiivsel meetodil. Intervjuude põhjal viidi läbi sisuanalüüs. Andmete analüüsi tulemusel jagunes see kaheks. Esimeses osas lähtudes organisatsiooni auditist, toodi välja organisatsiooni põhilised kitsaskohad. Teises osas testiti Fiedler'i olukorralist mudelit uuringus osalejate seas.

Uurimusest selgus, et põhilised probleemid juhtimistegevuses on värbamises ning vabatahtlike hoidmisel. Organisatsioon peab juhtimistegevuse täiustamiseks, tõhusama struktuuri looma ja läbi mõtlema juhtimistegevuse prioriteetid. Fiedler'i mudeli kasutamisel ilmnes, et organisatsiooni eestvedajad on sotsiaalselt iseseisvad, mis tähendab, et nad ei ole ülesannete või suhete põhised. Sellest lähtuvalt ei saa väita, et Fiedler'i teooria sada protsenti toimib.

Võimalikud perspektiivid töö edasi arendamiseks, on uurida vabatahtlike organisatsioonide juhtimistegevust laiemalt. Tulemused näitavad, et vabatahtlikku maastikku on vaja rohkem uurida, sellesse panustada ning arendada.

Uurimistöö võtmesõnad: *Let's Do It World* organisatsioon, vabatahtlik tegevus, vabatahtlik, kodanikuühiskond, õppiv organisatsioon, Fiedler'i olukorraline teooria.

SISSEJUHATUS

Vabatahtlik töö on ühiskondlikult aktuaalne teema ning kaardistamata uurimisvaldkond, mis vajab rohkem uurimist, kui seda senini on tehtud. Valmiv töö on vabatahtlikku valdkonda tutvustav ning annab panuse valdkonna paremaks arusaamiseks.

Vabatahtliku organisatsiooni põhiliseks ressursiks on selle inimesed. Selleks, et ressursse kõige efektiivsemalt kasutada on vaja vastata järgmisele küsimusele. Kuidas muuta tõhusamaks vabatahtlike juhtimist vabatahtlikus organisatsioonis?

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on töötada välja juhend vabatahtliku organisatsiooni juhtimistegevuse täiustamiseks. Sedalaadi info on vajalik konkreetsele organisatsioonile, kodanikuühendustele, vabatahtlikke kaasavatele organisatsioonidele ning vabatahtlikele endile. Tundes antud organisatsiooni hetkeolukorda, saab sellele rohkem tähelepanu pöörata, tõhusamalt vabatahtlikke juhtida, kaasata ja motiveerida. Kokkuvõtvalt luua mitte ainult organisatsioonile vaid ka kogu kodanikuühiskonnale seetõttu suuremat väärtust. Valmiva töö tulemus aitab kokkuvõttes edendada vabatahtlikku tegevust.

Käesoleva töö uurimisobjektiks on vabatahtlik organisatsioon *Let's Do It World* (Teeme Ära Maailm), mis on alguse saanud vabatahtlike algatatud prügikoristuspäeva „Teeme Ära“ läbi. Antud organisatsiooni on vähe uuritud ja seetõttu annab valmiv töö palju väärtuslikku infot, mida tõhusalt rakendada tulevikus konkreetses organisatsioonis. Autor on valinud antud teema seetõttu, et on ise aktiivne vabatahtlik olnud aastaid mitmetes erinevates vabatahtlikes organisatsioonides. Vabatahtlik töö on südamelähedane, millest tekkis ka huvi sellest pikemalt kirjutada.

Töös püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks, viiakse läbi empiiriline uuring organisatsiooni juhtivatel ametikohtadel olevate vabatahtlike seas. Uuring tugineb organisatsiooni juhtimise käsitlustele ja Fiedleri olukorralisele teooriale. Lõpptulemusena valmib ülevaade juhtimistegevusest ja selle probleemidest organisatsioonis. Milliseid tegevusi kasutada, et organisatsioon oleks tugevam ja efektiivsem ja vabatahtlikud püsiksid kauem?

Samuti soovitakse parendada üleüldist vabatahtlike juhtimise oskusi. Edaspidise juhtimistegevuse täiustamiseks tehakse organisatsioonile tegevuskava juhend ja ettepanekud.

Käesolev töö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimene peatükk kirjeldab uurimisobjektina olevat organisatsiooni ja selle tegevust. Teises peatükis tutvustatakse vabatahtlikkuse põhitermineid ja mõisteid, millele järgneb ülevaade juhtimise olulisusest ja selle käsitlest, tuginedes situatsioonilise eestvedamise seisukohtadele. Kolmandas peatükis tehakse uuringu käigus saadud andmete analüüs, mille põhjal esitatakse organisatsiooni juhtimistegevuse täiustamiseks juhend ning ettepanekud.

Autor tänab uuringus osalenud LDIW vabatahtlikke, juhendajat ja kõiki teisi, kes kirjutamise perioodil toetasid.

1.VABATAHTLIK ORGANISATSIION LET'S DO IT WORLD JA SELLE TEGEVUSE TUTVUSTUS

1.1. Organisatsiooni tegevusvaldkonna kujunemine

Uurimisobjektiks on käesolevas töös vabatahtlik organisatsioon „*Let's Do It World*“ (edaspidi LDIW). Algupärane „Teeme Ära“ organisatsioon sai alguse üleriigilise koristuse vabatahtlikust aktsioonist. „LDIW on olnud üks kiiremini kasvavaid kodanikualgatus liikumisi ajaloos. Täpsemalt algas see kuus aastat tagasi Eestis, kus grupp aktiivseid inimesi kutsus kokku 50 tuhat vabatahtlikku, et koristada kogu Eesti territoorium. Ühildades jõud üle 600 vabatahtlikku organiseerijat, 500 partnerit ja spetsiaalselt valmistatud tarkvara programm prügi kaardistamiseks ning organiseerides logistikat vabatahtlikele üle Eesti.“ (Let's...)

Vabatahtlikud on selle organisatsiooni üles ehitanud ja selles kaasa löönud algusest peale. Organisatsiooni eesmärk on teadvustada inimestele nende ümber olevat keskkonda ja selle puhtust ning selle säilitamist. Organisatsioonil ei ole hetkel välja toodud konkreetseid väärtusi, ent võib välja lugeda, et need on ühendada inimesi õilsama eesmärgi nimel nagu selleks on hoolimine meid ümbritsevast keskkonnast.

„Teeme Ära“ laienes rahvusvaheliseks aastal 2011 kui otsustati korraldada ülemaailmne koristusaktsioon, millele pandi nimeks „*Let's Do It World*“ (LDIW) ehk „Teeme Ära Maailmakoristus“. „Esimene maailmakoristus leidis aset ajavahemikul 24. märts kuni 25. september 2012, mil viidi vabatahtlike eestvedamisel läbi mastaapsed koristuspäevad erinevates riikides. Korraldajate eesmärk oli aasta lõpuks see kahekordistada, tõmmates globaalsesse ühiskoristusse kaasa vähemalt 100 riigi elanikku. See oli üks esimesi suuremaid ühisüritusi, mille kaudu aina kasvav vabatahtlike ja organisatsioonide võrgustik plaanis maailma prügivabaks muutmisele kaasa aidata.“ (Teeme ära koristustalgud...)

Viimase statistika andmeil aastast 2012 „osales kokku 96 riiki ja üle kolme miljoni vabatahtlikku ning koristati üle 100 000 tonni prügi. Tänapäevaks on Eestist edukalt eksporditud kodanikuliikumises osalenud peaaegu pooled maailma riigid ning koristusaktioonid on toimunud nii Euroopas, Põhja- ja Lõuna-Ameerikas, Aasias kui ka Aafrikas. Kõige rohkem vabatahtlikke suutsid oma riiki koristama tuua Rootsi (675 000 talgulist), Itaalia (600 000 osalejat), Bulgaaria (322 000 osalejat) ja Sloveenia (265 000 vabatahtlikku)“. (Eestlaste eeskujul...)

LDIW „liikumine ei ole lihtsalt tegelemine halva jäätmekäitluse tagajärgedega ja vähese teadlikkusega. Organiseerijad toovad välja, et paljudes kohtades on koristamine kõigest esimene samm pikas teekonnas. Ei olda koristamise liikumine, vaid ollakse inimeste liikumine, kes tahavad kestva muutuse luua. Paljudes riikides kohalikud meeskonnad moodustavad edasise koostöö koos ametivõimude ja ettevõtetega, kehtestamaks rohkem efektiivsema mudeli jäätmekäitluseks ja kogumiseks. Samuti toimuvad need arengud just nendes riikides, kus meeskonnad on olnud aktiivsed juba mitu aastat. Organisatsiooni eestvedajate sõnul on näiteks hariduse tähtsus selge. See tähendab, et Brasiilias, Sloveenias ja paljudes muudes kohtades on kohalikud meeskonnad korraldanud hariduse programme ja töökodasid noortele inimestele. LDIW liikumisel olid ambitsioonikad plaanid ka aastaks 2013. Oli selge, et pidi globaalset pingutust haarates jätkama, kaasama rohkem aktiivseid inimesi ja koguma algatajaid kõikidest nendest riikidest, kes ei olnud veel kaasa löönud. Globaalne meeskond organiseeris ülemaailmse konverentsi ja ka „*Clean World Brainstorm*“ (puhta maailma ajurünnak) 2013 alguses, kus planeeriti edasisi samme ja tegevusi ühiskondliku liikumisena. LDIW liikumisega on tänapäevaks kaasa tulnud 85 riiki ja lisaks 2013 aastal toimunud ühistele koristustalgutele arutati konverentsil ka liikumise pikemaajalisi eesmärke ning tulevikuvisioni“. (Let's...) Üks liikumise algatajatest ütles, et “koristustalgute kaudu vahetu probleemi leevendamine ja inimeste üldise teadlikkuse tõstmine oli ainult esimene samm selleks, et inimesed õpiks oma elu korraldama nii, et jäätmeid üldse ei tekiks, on vaja radikaalset mõtteviisi muutust ning ümberkorraldusi paljudes eluvaldkondades,” lisades, et “siin on suur roll kogukondadel ning eraettevõtetel, kelle võimuses on hakata selles suunas tegutsema kohe.” (Let's...)

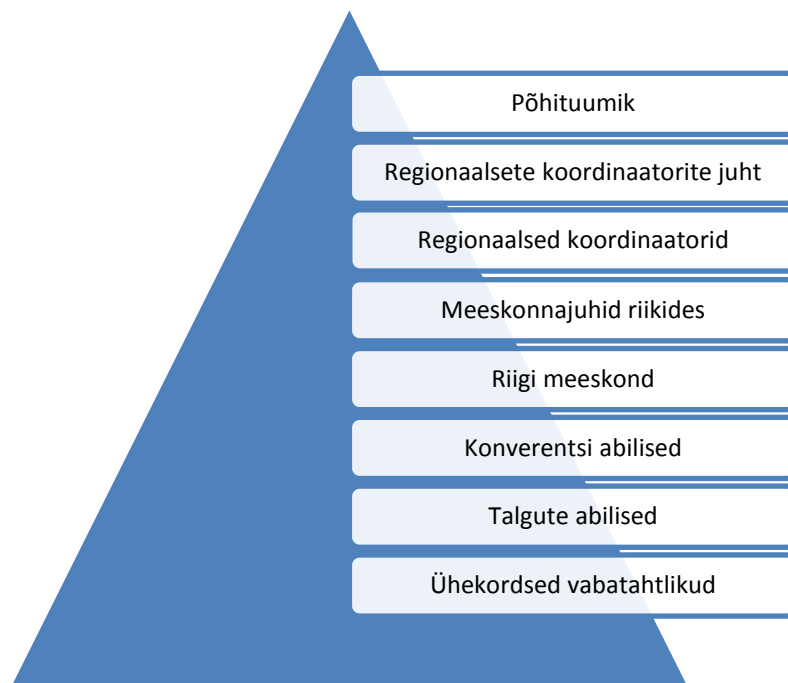
Organisatsiooni LDIW põhikoosseis ja kontor asub Tallinnas, kus juhitakse kogu maailmakoristuse aktsiooni. Järgnevalt on graafiliselt välja toodud organisatsiooni alljaotus.



Joonis 1. Organisatsiooni alljaotus.

Allikas: (Let's...)

Organisatsiooni hierarhiat illustreerib järgnev joonis:



Joonis 2. Organisatsiooni hierarhia.

Allikas: (Let's...)

Kõige suurem rõhk põhimeeskonnal ja regionaalsete koordinaatorite juhil, kes aktiivselt juhivad vabatahtlike meeskondi. Regionaalseid koordinaatoreid juhib regionaalsete koordinaatorite juht. Pidevad toimuvad koosolekud, et üksteist kursis hoida oma tegemiste ja arenguga välisriigis. Võib nimetada, et tegemist on kaugelt juhtimisega regionaalsete koordinaatorite poolt, kuna ressursside puudumisel ei saa iga koordinaator vajadusel oma juhitava riigi meeskonna juurde minna. Kui on välisriigis moodustatud meeskond, pannakse paika koristuspäev konkreetses riigis kohaliku meeskonna poolt. Seejärel on konkreetse regionaalse koordinaatori töö oma juhitava riigi meeskonna ja sealse juhiga ühendust pidada ning pidevalt kajastada arengut ja toimuvat. Seetõttu on põhirõhk regionaalsete koordinaatorite juhil, kes kõiki meeskondi peab koos hoidma läbi pideva kommunikatsiooni ning motiveerimise.

1.2. Organisatsiooni põhitegevused

Organisatsiooni põhilised tegevused toimuvad üldjuhul läbi regionaalsete koordinaatorite ehk koristuspäevade korraldamine mujal maailmas. Kuna organisatsioon pidevalt areneb ning tahetakse globaalselt suuremaks muutuda, on vaja iga-aastaselt korraldada konverentse, kus kõik organisaatorid nii Eestist kui välismaalt kokku saavad, et arutada tulevikuplaane.

Rahvusvahelise konverentsi korraldamine

Viimaste aastate jooksul on toimunud kolm konverentsi, millest kaks on korraldatud Eestis, kus on kokku tulnud oma ala eksperdid ja huvilised, et rääkida ning arutada tuleviku plaanidest maailmakoristuse raames. Järgnevalt on näide ühe konverentsi korraldamise protseduuridest.

Eestis toimus 2012.aastal LDIW Maailmakoristuse esimene konverents, kus said kokku koristusaktiivide eestvedajad 45-st erinevast riigist. Konverentsi käigus korraldati töötubasid, presentatsioone ning mõttevahetusi, mis aitaksid valmistuda eelseisvateks

rahvusvahelisteks prügikoristustalguteks. Aasta 2012 Maailmakoristuse konverentsi muutis eriliseks osalejate ühine eesmärk ning reaalsed kogemused, mida omavahel jagati. (Let's...)

Konverentsi korraldamiseks olid vajalikud järgnevad tegevused (Let's...):

- Delefaatide registreerimine ning infokirja saatmine delefaatidele, milles oli kirjas kõik vajalik info riigi, ilmastiku, riietuse, hotelli, programmi jm. kohta. See info pandi ka külaliste DVD-plaadile peale ning kodulehele.
- Kokku oodati konverentsile umbes 130 inimest. Organiseerida tuli rinnasildid ja meened delefaatidele, partneritele, korraldajatele, esinejatele, regionaalsetele koordinaatoritele, külalistele, ajakirjanikele.
- Plaanis oli ka teha villaste kinnaste ja -sokkide korjandus vahetult enne konverentsi jaanuaris (paljud osalejad saabusid erinevatest kliimadest), partnerite nimekirja tegemine, presidendile kutse saatmine.
- Samuti oli vaja leida vabatahtlikud töötubade juhtimiseks, toitlustuse korraldamine ja reklaam.

Töötubades võeti eraldi fookusesse talgute korraldamise etapid: meeskonna töö organiseerimine, kampaania ja kommunikatsioon, prügi kaardistamine ja IT-lahendused, logistika, partnerid ja finantseerimine, vabatahtlike kaasamine, jäätmekäitlus ning strateegia pikemas perspektiivis. Üheskoos arutati läbi probleemid, millega prügikoristustalgute organiseerimisel kokku võib puutuda, ning nende potentsiaalsed lahendused. Konverentsi külalistele korraldati ekskursioon Eestimaa loodusesse, kus toimus ka Skype'i peaarhitekti, Ahti Heinla poolt välja töötatud prügikaardistamise tarkvara testimine. Sellise konverentsi korraldamisel oli vaja väga palju vabatahtlikke abi. See on just see periood, kus kõik said anda oma suurima panuse. (Let's...)

Tallinnas toimunud „LDIW Maailmakoristus 2012“ konverentsil esitasid enam kui 40 riigi delegaadid prügitalgute korraldamise kogemuste jagamise kõrval ka praktilisi ideid, kuidas vähendada inimtegevuse tulemusena tekkinud üleliigset prügi ja jõuda jäätmevaba ühiskonnani. Konverentsil tutvustati ka juba toimivat “Zero Waste” (eesti keeles: jäätmevaba) liikumist, mille esindaja Jean Marc Simon rääkis, et 80 protsenti maailmas tekkivast prügist on taaskasutatav ning ka ülejäänud jäätmete käitlemiseks on lahendused võimalikud. Simoni sõnul ei ole probleem niivõrd tehnoloogias, vaid inimeste teadlikkuses ning seadusloome ja poliitikate puudulikus rakendamises. 2004. aastal loodud liit teeb aktiivselt koostööd ülikoolide, valitsuste ja organisatsioonidega, pakkudes standardeid ja

lahendusi, kuidas minimaliseerida prügi tekkimist ja leevendada vahetult prügistamisprobleemi ning tõsta inimeste üldist keskkonnateadlikkust.(Maailmakoristuse...)

Seoses aktsiooniga on näiteks Liibanonis valminud prügikoristuslaeva prototüüp, millega plaanitakse prügi korjama hakata merest. Mitme riigi meeskonnad peavad oluliseks arendada välja kooliprogrammid, mis õpetaks säästlikke valikuid ja keskkonnasõbralikku elustiili juba lastele. Konverentsil toimunud diskussioonides toodi esile ka maksusüsteemide ümberkorraldamise vajalikkust, et see toetaks keskkonnasõbralikku tootmist ja tootedisaini. Paljude riikide, sealhulgas ka näiteks Nepaali, probleemiks on inimeste vähene valmisolek probleemi tunnistada: “Nepaalis on suurim väljakutse see, et inimesed ei taha teadvustada keskkonnas olevat prügi kui probleemi. Paljuski seetõttu, et inimesed lihtsalt ei tea, kuidas prügi keskkonnasõbralikult käidelda või selle tootmist vähendada,” selgitas Nepaali delegaat Prabin Paudel. Nepaallane pidas kasulikuks ka kohapeal loodud kontakte, sponsorlussuhteid ning toimivaid lahenduste näiteid erinevatest riikidest. Kreeklane Harry Vlassopoulos selgitas, et sealseks lahendamata probleemiks on näiteks ehitusjätmete käitlemine, sest ehituse käigus tekib palju erinevat liiki prügi, mida ei taheta või osata keskkonnasõbralikult käidelda. “Õppisime nende riikide kogemustest, kus ehitusprügi on taaskasutatud. Kreekas ehitatakse maju nii, et ei mõelda üldse, mis saab sellest majast hiljem, kuid majade konstrueerimisel peaks juba mõtlema ka sellele, kuidas toimub hiljem näiteks lammutamine, mis saab jätmetest jne,” selgitas Vlassopoulos. (Let’s...)

Esimese konverentsi korraldamine näitas LDIW organisatsioonile, kui suures mastaabis on võimalik ühendada vabatahtlikke ühise eesmärgi nimel. Kuid selleks, et organisatsioon toimiks paremini ja täidaks oma eesmärgi tulevikus, on vaja kaasata rohkem vabatahtlikke globaalselt. Kuna organisatsiooni juhtimistegevus paikneb Tallinnas, on äärmiselt oluline, et siinsed juhid oleksid pädevad ning tõhusad oma oskustelt. Nende ülesanne on värvata Tallinna kontorisse rohkem vabatahtlikke, kes pikema aja vältel suudaksid kaugelt organiseerida ning juhtida uute riikide meeskondi. Seega tuleb keskenduda siinsete vabatahtlike arendamisele, koolitamisele ja kaasamisele.

1.3. Vabatahtlike kaasamine ja ülesannete jaotus

Vabatahtlike kaasamine organisatsioonis on küllaltki raskendatud, kuna töö ei ole tasustatud. Tuleb leida inimesi, kellel on aega ja tahtmist panustada. Samuti, et inimese väärtused ühtiksid organisatsiooni omadega. On oluline, et kui vabatahtlikke kaasatakse, jõuab informatsioon õigete inimesteni ehk siis nendeni, kes oleks huvitatud sellist tegevust haldama. Siiani on vabatahtlikke otsitud läbi organisatsiooni partnerite kanalite, „roheliste“ väljaannete, vabatahtlikele suunatud interneti lehekülgede, sotsiaalmeedia kui ka tuttavate ja sõprade kaudu. Kõik vabatahtlikud, kes kaasa löövad on üldjuhul igast vanusest ja rahvusest. Põhiliselt ühildab kõiki vabatahtlikuid huvi keskkonna säästmise ja prügivaba elukeskkonna vastu ning selle teadvustamine enda ümber. Uute vabatahtlike valiku tegemisel lähtutakse seisukohast, et kõik on teretunud ja igaüks saab võimaluse, kui selleks soovi on. Seejärel tehakse neile sissejuhatav tutvustus organisatsioonist ning viiakse kurssi toimuvaga ja tööülesannetega. Püsivabatahtlikke, kes on kauem juba organisatsioonis kaasa löönud arendatakse põhiliselt seeläbi, et antakse vastutusrikkamaid ülesandeid ning kui on võimalik, saadetakse välisriikidesse konverentsidele. Kuid mitte igaüks ei saa seda võimalust, kuna rahalisi ressursse ei ole piisavalt.

Ülesannete jaotus

Ülesannete jaotus toimib regionaalse koordinaatori juhendamise läbi. Iga regionaalne koordinaator saab endale tööle asumisel detailse koordineerimise manuaali. See on ka ilmselt neile kõige tähtsam dokument, sest see hõlmab äärmiselt palju vajalikku infot, kuidas järgmisena tegutseda. Seda just eriti inimesele kellel ei ole juhtimiskogemust, veel vähem kaugelt juhtimise oskust. Näide manuaalist, kus on kirjas koordinaatori ülesanded on järgmine (Let's...):

- Leida koordineeritavas riigis või piirkonnas inimene, organisatsioon või mõni muu üksus, kes tunneks oma maa koristamise vastu huvi või oleks muidu tore ja tubli kodanikuaktivist, uute asjade ja liikumiste käivitaja, kes võiks potentsiaalselt

midagi puhta planeedi nimel ära teha. NB! Uuri tiimi koordinaatorite käest enne, et ega seal piirkonnas pole juba mõnda kontakti!

- Tutvustada „Teeme Ära 2008“ sündmust ja *World Cleanup*'i (Maailmakoristuse) ideed, saada „Teeme Ära 2008“ video, inspireeri kuidas oskad.
- Saata abimaterjale, kutsuda teda üles korraldama kohalikku konverentsi/workshopi, julgustada, vastata küsimustele jne. Ühesõnaga – olla mentor.
- Paluda võimalikult pea kindlaks määrata World Cleanup toimumise kuupäev. Nii on lihtsam piirkondades sünergiat tekitada! (Üldine ajagraafik võiks olla selline, et vähemalt kuus kuud enne võimalikku koristamiskuupäeva on kontakt saadud, paigas võimalik koristuskuupäev; neli kuud enne koristust on loodud kohalik tiim, on kindlalt fikseeritud koristamine; kolm kuud enne algab kommunikatsioonikampaania. Kui kolm kuud enne koristamist pole sihtriigis midagi toimunud, võib eeldada, et koristamist ei tule)
- Anda iganädalaselt infot oma tegevuste kohta ja uuendada kontaktide infot intranetis.

Kuidas aga leida konkreetses riigis koordinaatorit ja moodustada meeskond on keeruline tegevus uuele vabatahtlikule. See nõuab aega ja riigi taustauuringu tegemist. Samuti veenmisoskust täiesti tundmatule inimesele organisatsiooniga liitumiseks. Protseduuri kirjeldus, kuidas regionaalne koordinaator peab käituma uue riigi meeskonna moodustamisel, on välja toodud samm sammu haaval lisades. (Vt. Lisa 1)

Seega on esmane informatsioon ja tegevuste juhised ammutatud ettekirjutatud manuaalist. Vabatahtlikud peavad ise ennast usaldama ja selliste ülesannetega toime tulema. See on uute kogemuste saamine ning enda proovile panek. Isegi kui inimesel ei ole mingisugust juhtimiskogemust, saab vabatahtlik sellisest tegevusest endale esmase juhtimiskogemuse.

1.4 Vabatahtlike juhtimise probleemid

Igal organisatsioonil on probleeme, samamoodi ka vabatahtlikes ja vabatahtlikega seotud organisatsioonidel. „Tavapäraselt tekivad juhtidel küsimused, kuidas võiksid

vabatahtlikud rohkem kaasa lüüa? Miks vabatahtliku töö alguses ollakse huvitatud ja siis kaob motivatsioon? Kuidas propageeritakse vabatahtliku tööd, kuidas motiveeritakse uusi huvitujaid jätkama? Kas jällegi jääb probleemi taha juhtkond ja nende juhtimisoskus? Kas hoopis vabatahtlikel on puudu teatud oskused ja vajaksid siiski koolitust? Probleem antud valdkonnas seisneb selles, et puudub põhjalik ülevaade Eesti vabatahtlike motivatsioonist ja eesmärkidest pikemas perspektiivis vabatahtliku töö raames. Organisatsioonis on reaalsed vabatahtlikega seotud probleemid näiteks motiveerimine pikema aja vältel, ajaressursside kasutamine (võimalik panustada lõputult, kuidas tõmmata piir), andmise ja saamise tasakaal (miks loobutakse, miks pettutakse), kohusetunne ja vabatahtlikkus (kas vabatahtlikkus tähendab seda, et võin võtta kohustuse ja siis võin vabatahtlikult otsustada, kas teen seda või mitte). Praegune olukord on rahuldav aga miks tekib situatsioon, kus alguses ollakse huvitatud ja siis kaob motivatsioon. Vabatahtlikkus võiks olla rohkem populaarne, sellest võiks rohkem rääkida, sellest võiks saada elustiil. Palju probleeme tekib just juhtimises seega tuleks leida viise, kuidas professionaalseid vabatahtlikke kaasata ning võrrelda vabatahtlikkuse valdkonnast tulenevaid eripärasid.“ (Kenk 2013)

Päris esimese tegutsemise aasta jooksul, kuus aastat tagasi, mil formuleerus „Teeme Ära“ siis veel riigisisene aktsioon, olid eesmärgid peamiselt teadvustada ja kaasata nii palju inimesi kui võimalik, ükskõik milliste kanalite kaudu. Tolle aegse organisatsioonis alustava turundusjuhi sõnul „„Teeme Ära“ puhul otsiti inimesi toimekonda osalema lihtsalt selle järgi, et üldse tuleks inimesi, kes on nõus midagi vabatahtlikult ära tegema.“ Ta märgib veel, et „vabatahtlike, iseorganiseeruvate asjade puhul on meeleolu väga oluline ja see baseerub tugeval sisekommunikatsioonil.“(Kopti 2009, 135) Kuna koristustalgud toimusid esimest korda aastal 2008 siis esimesed probleemid olidki kommunikatsioonis. Turundusjuht ütleb, „et omavahelisi kommunikatsiooni probleeme oli pidevalt. Nii kiiresti kasvavas organisatsioonis ei teadnud keegi, kes mida just parajasti teeb.“ (Ibid, 136) Partnerite ja tugiteenuste juhtimise toimekonna juht tol aastal ütles, et „esimesest üritusest oli palju õppida. „Teema Ära“ on vabatahtlik organisatsioon, millel toona puudus veel kindel funktsioon, vastutus ja struktuur. Ei olnud töölepinguid- ei olnud midagi. Aga oluline oli, et asjad saaks tehtud. „(Ibid, 142)

Organisatsiooni regionaalsete juhtide endise ja esimese regionaalsete koordinaatori juhi arvates „võiks parandada vabatahtlike haldamise viise, läheneda süsteemsemalt(kui on vajadust kaasata taas suurt hulka vabatahtlike), regulaarsed meelespidamised, ühistegevused,

selge struktuur, rohkem planeerimist ja kindlamat ajakava. (Kerge 2013)“ Praeguse regionaalsete koordinaatorite juhi arvates on „probleemne ka teema üldisemalt, et milline organisatsioon on LDIW - lokaalselt ehk lihtsam aru saada, aga globaalselt keerulisem defineerida, millises vabatahtliku rollis on välismaiste meeskondade esindajad - kes ja mida lõpuks juhib ning kuhu?“ (Kenk 2013) Organisatsiooni tänased väljakutsed aga on regionaaljuhtide koordinaatori sõnul selles, et olles organisatsioon, mille eesmärk on algatada kodanikuühiskonna algatuslikke projekte ei ole meie huvi jääda koristusaktsioone korraldavaks organisatsiooniks. Küsimus on aga (Kenk 2013):

- 1) Mida teha? Mis on need järgnevad projektid, mida meie organisatsioon laiaulatuslikult toetaks.
- 2) Kuidas teha? Milline peaks olema meie rahvusvaheline organisatsiooni struktuur seejuures.
- 3) Mille eest teha? Et mitte põdeda tüüpilist projektide rahastamisepõhist aktiivsustsükli, oleks tarvis tagada püsiv finantseering, mis võimaldaks „Teeme Ära-l“ olla jätkusuutlik ja isemajandav.

Veel lisab ta, et vabatahtlike kaasamisel on organisatsioonil hetkel probleemiks vabatahtlike hoidmine. Alguses on vabatahtlik huvitunud ja liitunud organisatsiooniga siis kuidas neid ikkagi pikema ajaliselt hoida. Nii, et peale esmast huvi kadumist, ei loobutaks vabatahtlikust tegevusest. Kas organisatsioon peaks rohkem vaeva nägema ja uurima kui antud ülesanded ei sobi, kas anda teisi ülesandeid. Kas peaks julgustama vabatahtlikke ütlema kui midagi ei meeldi?“ (Kenk 2013)

„Enamus vabatahtlikke on olnud seotud teatud perioodi, sest tegemist on kohati väga intensiivse (vastuseid oodatakse paari päev jooksul) ja samas vähe aktiivse (peab istuma ja kirjutama e-kirju) vabatahtliku tööga. Ülesanded on seotud arvutis töötamisega, mida enamik inimesi teeb iga päev tõenäoliselt. Kui esmane edu või ebaedu elamus on kogetud, siis on sisemise motivatsiooni puudumisel keeruline ka organisatsioonil inimese motivatsiooni tõsta. Näiteks regionaalsed koordinaatorid, kes ei saanud kuu aega kontakti ühegi organisatsiooniga valitud riigist, ei leidnud enam indu järgmisel kuul samu kirju uuesti kirjutada. Või kui saadi kontakt ja anti esimesed juhised kuidas alustada tiimi, valmistada ette koristust ning edasi saabus vaikus kohaliku kontakti poolt, siis vabatahtlik koges eduelamust (leidis eestvedaja, täitis esmase ülesande) ja edaspidi ei olnud motivatsiooni pidevalt kirjutada ja uurida, et mis te nüüd teete ja kas te ikka teete. Regionaalsete koordinaatorite juht arvab, et vabatahtlikkus

seisnebki millegi tegemises oma vabast ajast ja tahtmisest ja see eeldab, et tööloik ei ole ebameeldiv, igav ega koormav. Niisiis on palju neid, kes teevad ära oma väikse tükikese ning liiguvad edasi. Pikemaajalised jääjad on ilmselt nii öelda raskemate hetkede üle elamiseks leidnud omale head kaaslased/sõbrad või sidunud end mõne valdkonnaga niivõrd, et lahkuda on raske.“ (Kenk 2013)

Seega tuleb välja, et peamised probleemid praegustel juhtidel vabatahtlikega seoses on kaasamine ja nende hoidmine. Seepärast tulebki vaadata üle organisatsiooni juhtimistegevus, protsessid ning otsida võimalusi organisatsiooni täiustamiseks. Kuidas ikkagi paremini hoida vabatahtlike ja kuidas neid tõhusamalt juhtida?

2.VABATAHTLIKU TÖÖ VÄÄRTUS JA VABATAHTLIKE JUHTIMINE

Vabatahtlik töö ja vabatahtlikkus on sama väärselt olulised ja tähtsad kui iga teine sektor ühiskonnas. Vahe on selles, et antud valdkonnale ei pöörata piisavalt tähelepanu, rääkimata selle valdkonna arendamisest ja seda eriti Eestis. On toimunud mõningane areng, mis väljendub selles, et on tekkinud rohkem vabatahtlike rühmitusi ja organisatsioone ning on tehtud ka Poliitika Uuringute Keskuse „Praxis“ poolt mõned uuringud selles valdkonnas. Seega vabatahtlikkuse teemat küll arendatakse, aga mitte nii kiiresti ja põhjalikult kui peaks. Käesolev peatükk annab ülevaate vabatahtlikkuse arengust, selle tüüpidest ning põhilistest juhtimisteooriate lähtekohtadest, tuginedes situatsioonilisele teooriale.

2.1. Vabatahtlikkuse teke ja areng

Vabatahtlikkuse teke ei ole väga pika ajalooga. Viimastel aastakümnetel on hakatud sellele rohkem tähelepanu pöörama ja samuti arendama. Peter F. Drucker kirjutab oma raamatus „*Managing the Nonprofit Organization*“ („Mittetulundusliku Organisatsiooni Juhtimine“), et umbes 40 aastat tagasi keegi ei rääkinud mittetulundusühingutest või mittetulundus sektorist. Haiglad nägid ennast haiglatena, kirikud olid kirikud, poiss-ja tüdrukud olid skaudid ja nii edasi. Sellest ajast saati on hakatud kasutama sõna mittetulundus kõikidele sellistele institutsioonidele. See on negatiivne termin ja ütleb meile ainult seda, mida see organisatsioon ei ole. Aga vähemasti see näitab, et on jõutud järeldusele, et kõikidel nendel institutsioonidel on midagi ühist, mis iganes nende spetsiifiline olulisus on. (Drucker 1990, xiii-xiv) Alates aastast 1960 on valitsused reklaaminud rohkem või vähem vabatahtlikku tegevust läbi erinevate programmide ja eeskirjade (Rochester ja Ellis Paine

2012, 84). On selgunud, et vabatahtlikud vajavad organisatsioone, juhte ja toetust, et olla efektiivsed (Rochester ja Ellis Paine 2012, 86). Seega on äärmiselt oluline arendada vabatahtlikku tegevust ja organisatsioone ning selle juhte.

Euroopas potentsiaalse vabatahtlikku tegevuse alguseks võib lugeda aega kui ilmnedid esimesed globaalsed probleemid, mille vastu hakkasid kodanikud võitlema. Kliimasoojenemine, vaesus, katastroofid on vaid mõned näited nendest. Selline tegevus sai esmase tunnustuse Ühinenud Rahvaste Peaassamblee (United Nations General Assembly) poolt 1997 aastal. Vabatahtlikust nähti kui oskusi, energiat, ekspertiisi ja kohalike teadmiste pakkumisi. Selles kõiges nähti samuti potentsiaali abistada valitsusi, tuues paremaid avalike programme ja eeskirju. (*Ibid*, 1)

„Vabatahtliku tegevuse areng ja korraldus ning õiguslik reguleerimine on Euroopa Liidu riikides erinev ning oleneb suuresti vabatahtliku töö traditsioonidest ja sellest, mil määral riik valdkonda tähtsustab ja toetab. Enamikus Euroopa Liidu riikides on kindel riiklik üksus, mis toetab ja arendab vabatahtliku tööd (sageli vabatahtlike keskus), kuid nende funktsioonid ja tegevuse ulatus on erinevad. Traditsioonide alusel võib eristada Lääne-Euroopa ning Kesk-ja Ida-Euroopa riike. Enamikus arenenud lääneriikides on pikaajalised vabatahtliku tegevuse traditsioonid. Vabatahtliku töö arendamine Ida-Euroopas on enamasti kodanikuühenduste ja vabatahtlike keskuste vedada, riik või kohalik omavalitsus toetab seda lääneriikidega võrreldes vähe (nt Ungari, Tsehhi, Sloveenia).“ (Eesti ...2012, 79)

Eestis on varasemalt vabatahtliku töö tegijate osatähtsust käsitletud uuringus „Vabatahtlikus tegevuses osalemine Eestis.“ „Leiti, et vabatahtlikuna on nii iseseisvast kui ka organisatsioonide vahendusel tegutsenud kokku veidi alla poole Eesti elanikkonnast. Samas ei ole suur osa vabatahtlikest teadvustanud endid vabatahtlikena. Enamik ehk 78% kõikidest vabatahtlikest on n-õ väheaktiivsed vabatahtlikud, kes lähevad korra kaasa konkreetsetes tegevustes või ettevõtmistes, kuid ise neid ei algata.“ (*Ibid*, 79) Seega, Eestis tehakse küll vabatahtlikku tööd, kuid mitte eriti teadlikult ega pühendumusega. Mujal maailmas olenevalt riigist on üldiselt vabatahtlik tegevus rohkem reguleeritud ja kättesaadav ning tegevusele rohkem tähelepanu pööratud.

Vabatahtlikke on vaja eelkõige selleks, et ühiskond ja inimene individuaalselt areneks. See tekitab kohusetunde arenemise ning samuti ka kuuluvuse tunde. „Vabatahtlikud on tavalised inimesed, kes aktiivsete ja hoolivate kodanikena tunnevad huvi ümbritseva vastu, märkavad probleeme ning on valmis ise käed külge lööma, et midagi head ja kasulikku ühiste

eesmärkide nimel ära teha. Vabatahtlikku tegevust määratletakse kui oma aja, energia või oskuste pakkumist vabast tahtest ja tasu saamata. Vabatahtlikud aitavad teisi või tegutsevad peamiselt avalikes huvides ja ühiskonna heaks, sealjuures oma pereliikmete abistamist ei loeta vabatahtlikuks tegevuseks.“ (Vabatahtlike kaasamine...2012) Vabatahtlikud tegutsevad väga erinevates eluvaldkondades, näiteks (Vabatahtlike kaasamine...2012):

- tugiisikud, nõustajad, hooldajad ja eestkõnelejad sotsiaalvallas;
- noorte juhendajad, koolitajad, innustajad ja vabaaja tegevuste organiseerijad;
- külakogukonna arendajad ja külaelanike ühistegevustes osalejad;
- keskkonnaalase teadlikkuse tõstjad ja keskkonnaaktsioonide läbiviijad;
- terviseedendajad, loomakaitsjad, naabrivalvajad, doonorid;
- kultuuri- ja spordiürituste korraldajad, rahvakultuuri hoidjad, pärimuste kogujad.

Sealjuures tegutsetakse sageli vabatahtlikuna üheskoos, koondudes mõttekaaslastega vabaühendustesse. „Vabatahtlikuna tegutsemine omal algatusel ja iseseisvalt on omaalgatuslik vabatahtlik tegevus. Vabatahtlikuna osalemist mõne organisatsiooni algatatud ja läbiviidud tegevustes nimetatakse organisatsioonide korraldatud vabatahtlikuks tegevuseks.“ (Vabatahtlike värv)

„Kui vabatahtlikud abistavad konkreetse tegevuse, ürituse või projekti läbiviimisel või reageerivad väljakutsele, siis on tegemist ühekordse vabatahtliku tegevusega. Järjepidevalt pikema aja jooksul tegutsemist kutsutakse regulaarseks vabatahtlikuks tegevuseks.“ (Vabatahtlike värv)

„Vabatahtlik töö on mõiste, mida igapäevaelus kasutatakse samatähenduslikuna vabatahtlikule tegevusele. Selguse huvides on siiski otstarbekam kasutada järjepidevalt terminit vabatahtlik tegevus, sest vabatahtlikuna tegutsemine ei ole kajastatud Eesti Vabariigi tööseadusandluses.“ (Vabatahtlike värv)

Vabatahtlikke on vaja eelkõige selleks, et ühiskond areneks ning tekiks ühtne visioon maailma paremaks muutmiseks ning teiste aitamiseks. Vabatahtlikus tekitab kohusetunde, arenemise ning samuti ka kuuluvuse tunde.

2.2.Vabatahtliku töö tüübid ja liigid

Vabatahtlikul töö on olemas palju erinevaid tüüpe, liigitusi ja termineid. Järgnev peatükk annab ülevaate põhilistest mõistetest vabatahtlikus valdkonnas.

Vabatahtliku töö võib üldisemas mõttes jaotada kaheks (Vabatahtliku...2005):

- mitteformaalne või individuaalne vabatahtlik töö – teiste aitamine otse, ilma vahendajateta
- organiseeritud vabatahtlik töö – toimub mitmesuguste juriidiliste isikute, organisatsioonide korraldamisel.

„Kui räägitakse defineerimise ja reguleerimise vajadusest, siis peetakse silmas organiseeritud vabatahtlikku tööd. Näiteks nagu seda on Teeme Ära Eesti, Toidupank, Heateo Sihtasutus, jne.“ (Vabatahtliku...2005)

Vabatahtlikus töös on omakorda välja arenenud erinevad töötüübid ja liigid. Vabatahtliku „tegevuse iseloomu põhjal eristatakse maailmas peamiselt viis erinevat vabatahtliku töötüüpi(Vabatahtliku...2005):

- Filantroopiline vabatahtlik töö – teenuste pakkumine teistele
- Vastastikune abi ja eneseabi ühiste probleemide lahendamiseks
- Avaliku teenistuse vabatahtlik töö
- Huvikaitse ja kampaaniate korraldamine
- Vabatahtlik töö interneti kaudu.

Kõigi erinevat tüüpi, aga ka erinevates sektorites tehtavate vabatahtlike tööde korraldamiseks ei sobi samad tehnikad ja meetodid, sellepärast räägitaksegi vabatahtliku töö erinevatest tüüpidest ja nende omadustest, ning arutatakse, kuidas vabatahtlikku tööd paremini korraldada. Küllap see on üks pidev kesktee otsimine kõva poole – regulatsioonide, tehnikate ja meetodite – ning pehme poole vahel – töö inimestega, motiveerimine, tunnustamine, toetamine, õpetamine. Nagu igas suhtes, nii on ka siin alati vähemalt kaks poolt – organisatsioon ja vabatahtlik. Oluline on, et mõlemad õpiksid üksteist tundma ja peaksid meeles: inimesed tegutsevad enda, mitte teiste eesmärkidest lähtuvalt.“(Vabatahtliku...2005)

Vabatahtlike saab üldjuhul veel eristada kahel viisil. Need on pikaajaline ja lühiajaline vabatahtlik. See tähendab, et on vabatahtlikke, kes pühenduvad organisatsioonile pikema aja vältel ja on neid kes teevad seda lühema aja jooksul, näiteks projekti põhised. Pikaajaline vabatahtlik eristub sellega, et tal on kõrgel tasemel pühendumine organisatsioonile ja on tugev ühendus organisatsiooniga ja selle tööga. Neil on tõenäoliselt tugev emotsionaalne side oma vabatahtlikku rolliga ja oma personaalse väärtustusega ja identiteet, mida nad saavutavad oma osalusega. Pikaajalised vabatahtlikud tavaliselt mõjutavad ise oma tööd, kohandades oma aega ja energiat, mis iganes asjale, et need toimiks ning on nõus tegema mis iganes tööd. Isegi kui see ei ole huvitav või rahuldust pakkuv. (Rochester ja Ellis Paine 2012, 29-30) Lühiajaline vabatahtlik seevastu aga on suhteliselt uus mõiste, tal on huvi tegevuse vastu, kuid ainult lühikese aja vältel. Vabatahtlik tavaliselt ei näe organisatsiooni või iseenda osalemist selles, kui oma elu tähtsamat tegevust. Tavaliselt lühiajalised vabatahtlikud värvatakse lühikeseks spetsiifiliseks ürituseks või peale sunnitud valikul nende sõprade või töökoha mõjutusel. Neid huvitab täpselt, millised on tööülesanded ja kui kaua seda vaja teha on. Nad tavaliselt võtavad ühte tüüpi tööd, kuigi nad on vabatahtlikud kogu oma elu vältel, ei jää nad ühe organisatsiooni juurde kauaks. (*Ibid*, 30)

Lühiajalist vabatahtlikku saab veel omakorda jaotada kolmeks kategooriaks (*Ibid*, 30-31):

- Ajutine episoodiline vabatahtlik annab päevas paar tundi oma ajast või vähemalt päeva ühekordsete ürituste raames.
- Vahepealne vabatahtlik on kaasatud regulaarselt aga ainult limiteeritud ajas. Vähem kui kuus kuud.
- Aegajalt episoodiline vabatahtlik pakub oma teenust regulaarsete intervallide tagant lühikese aja jooksul. See võib olla mõni tund kuni kuu aega. Aga selle vabatahtlikku juht, võib teda tagasi oodata iga aasta. Näiteks mingi iga aastane üritus, mis toimub kord aastas.

Leitakse, et need kolm lühiajalise vabatahtliku tüüpi kujutavad juba „uut vabatahtlikku vormi“ võrreldes seda vanema ja traditsioonilise „klassikalise vabatahtlikkusega“ (Rochester ja Ellis Paine 2012, 30-31) „Lühiajaline ja pikaajaline vabatahtlik töö põhinevad erinevatel ajenditel, ehk siis vabatahtlikel on erinevad motivaatorid seetõttu tuleb organisatsioonidel teha nende kaasamiseks erinevaid ettevalmistusi ja omalt poolt erinevalt panustada. Ühekordseid või lühiajalisi vabatahtlikke huvitab konkreetne tegevus või üritus, või on nende jaoks oluline inimene, kes neid vabatahtlikuks kutsub. Nende töö tuleb organisatsioonis detailselt ette

valmistada, ülesanded võiksid olla täpselt määratletud ja selgelt mõõdetavad. Pikaajaliste vabatahtlike jaoks on südamelähedane organisatsiooni eesmärk või organisatsioon ise, seetõttu on nad valmis täitma erinevaid ülesandeid, et panustada igakülgset soovitud eesmärgi saavutamisse. Nad on oma tegemistes loovad, otsivad ise lahendusi ja osalevad erinevates tegevustes. Pikaajalistesse vabatahtlikesse peaks organisatsioon suhtuma kui partneritesse või meeskonnaliikmetesse, seetõttu tasub pöörata suuremat rõhku nende integreerimisele organisatsiooni.“ (Vabatahtliku...2005)

Vabatahtliku töö juures on veel omakorda tasandid. „Vabatahtliku tegevuse tasandid lähtuvalt vastutuse tasandist (Vabatahtlike...2012):

- lihtvabatahtlik (nt. noorteaktiivi/toimkonna liige) – viib ellu kindlaid tegevusi, täidab korraldusi, ise eriti midagi ei otsusta (nt. jagab infovoldikuid, aitab korraldada üritust);
- grupijuht/liider/ametnik/ekspert- konkreetse tegevuse eestvedaja, tegevuslõigu eest vastutaja, kooskõlastab oma tegevuse (nt. noorteaktiivi juht, kodulehe toimetamine, koolitaja);
- vabatahtlike juhendaja/projektijuht/valdkonnajuht-kaasab ja juhib teadlikult teisi vabatahtlikke, vastutab mitmete tegevuste eest, otsustab suhteliselt iseseisvalt (nt. noortejuht, koolitusvaldkonna juht);
- juhatuse/nõukoja liige/tegevjuht–vastutab ise kõige eest, juhib teisi ja organisatsiooni.

Vabatahtlikul tegevusel on omakorda vormid, mis võib jaotada järgnevalt (Vabatahtlike...2012):

- ettevõtete vabatahtlik tegevus –töötajate aja, oskuste ja energia panustamine vabatahtlikku tegevusse vabaühendustes. Vabatahtliku tegevusega annavad ettevõtted oma panuse ühiskonna heaks ja see moodustab ühe osa ettevõtete sotsiaalsest vastutusest. Nt. mentorlus - toetav roll ühele või mitmele inimesele (vabaühenduse töötajad või tema sihtgrupid), nt. variant, kus sama eriala inimesed vabaühendusest ja ettevõttest nõustavad üksteist;
- virtuaalne vabatahtlikkus – tegevus toimub kaugtöö põhimõttel, eesmärk leida sobiv inimene, luua pikaajaline suhe. Eelneb vabatahtliku tausta küsimine, juhendamine (nt „Teeme Ära“ talgupäev);

- mikrovabatahtlikkus – uus trend lühiajaliste vabatahtlike kaasamiseks. Eesmärk on saada töö tehtud, soovatakse saada tulemust, mitte ei värvata vabatahtlikku. Protsess on võrreldes virtuaalse vabatahtlikkusega erinev, s.t. püstitatakse eesmärk ja mitu inimest „võistlevad“ parima tulemuse nimel, organisatsioon annab tegijatele tagasisidet ning valib parima tulemuse;
- *Crowdsourcing* (puudub eesti keelne väljend) – ülekutse laiemale avalikkusele, inimeste gruppidele, et mingit tegevust ära teha, informatsiooni saada (nt. digitaalgud, et tuvastada objekte vanadel fotodel);
- eneseabirühmad – sarnase kogemuse ja probleemiga inimesed koonduvad, et üksteisele tuge pakkuda, ennast ja teisi harida, ühiselt probleeme lahendada;
- *Volontourism* (puudub eesti keelne väljend) – vabatahtlik tegevus kui reisimisviis, osa puhkusepaketist.

Näiteks vabatahtlikkust õppivad üliõpilased Šveitsis on ühel meelel, et on toimumas struktuurimuutus "vanalt", "klassikaliselt" või "traditsiooniliselt" vabatahtlikust tööst, "uue" või "modernse" vabatahtliku töö peale. "Vana" vabatahtlik viis on tihedalt seotud teatud sotsiaalsete miljöodega nagu usulised või poliitilised kogukonnad, mis hõlmab pikaajalist ja sageli liikmelisusel põhinevat kohustust ja kus altruistlikud motiivid mängivad põhirolli individuaalide kaasamises. "Uus" vabatahtlikkuse vorm on teisalt rohkem projektile suunatud, ja vabatahtlikel on konkreetsed ootused nagu viis, aeg, ja sisu nende kaasamisel. On leitud tõendeid "uue" vabatahtliku struktuurimuutuse koha pealt, näiteks noorte rahvusvahelisest töölaagrist, kus noored vabatahtlikud ei ole eriti lojaalsed organisatsioonidele ning kipuvad olema pigem valivad selles suhtes, mida nad teevad, ja ootavad isiklikku kasu oma panustatud vabatahtlikku töö eest. Belgia uurijad Hustinx ja Lammertyn on väitnud, et sotsiaalseid muutusi põhimõtteliselt mõjutavad sotsiaalsed alused vabatahtlike tegevuses, täpsemalt biograafiline tugiraamistik vabatahtlikele. Hustinx ja Lammertyn'i arvates "traditsiooniline" ja "moderne" vorm kajastavad fakti vabatahtlikest, et tänapäeva inimesed võnkuvad vahel kollektiivsete ja reflektiivsete biograafiliste allikate määramisel. (Walter 2005, 109-110)

Vabatahtlikul tööl ja vabatahtlikel on erinevad vormid ja liigid. Iga organisatsiooni juht peakski esmalt kindlaks tegema, milliseid vabatahtlike ta otsib, kui kauaks ja mis eesmärkidega. Kui see informatsioon on teada, saab organisatsiooni juht juba omakorda vastavalt vabatahtlikule ja ülesannetele, sellele ettevalmistudes läheneda. Kui vabatahtlik on

pikaajaline siis tasub juhil nendesse eriti panustada, neid veelgi rohkem motiveerida, julgustada, sest pikaajalised vabatahtlikud on organisatsiooni parim vara.

2.3.Vabatahtliku töö väärtus

Vabatahtliku töö väärtus on palju suurem kui seda siiani on väljendatud või sellest arusaadud. Tänapäeva Eesti ühiskonnas, kus on palgalõhed meeste ja naiste vahel, palju miinimumpalgaga elanikke, leidub siiski vabatahtlike, kes vaatamata igapäeva probleemidele, tahavad teha ja aidata vabatahtlikuks olemisega ühiskonda, keskkonda ning kaasmaalasi. Vabatahtlikust peaks veelgi enam väärtustama kui seda tehtud siiani on. „Vabatahtliku tegevuse väärtuse hindamise vajalikkust rõhutavad paljud erialased uuringud. Põhjuste kategooriaid on välja toodud erinevaid, nii individuaalseid, kohalikke kui globaalseid, nii filosoofilisi kui praktilisi. Valdkondlikult on lähtutud nii majanduslikest, sotsiaalsetest, rahvatervislikest kui turvalisust puudutavatest argumentidest. Kõige põhjalikum põhjuste loetelu, miks vabatahtliku tegevuse väärtuse hindamine on vajalik, on koostatud Rahvusvahelise Tööjõu Organisatsiooni (ILO) poolt. See koondab endasse suurema osa erinevatest võimalikest vabatahtliku tegevuse väärtuse hindamise vajalikkuse argumentidest.“ (Kaarna ja Noor 2011, 8-10) Toimetatud ning kommenteeritud ülevaade ILO põhjuste loetelust on toodud alljärgnevalt (*Ibid*, 8-10):

1. Vabatahtlik töö on arvestatava mahuga ning loob olulist majanduslikku väärtust:

- Vabatahtlikud moodustavad palju suurema osakaalu maailma rahvaste tööjõust, kui tavaliselt arvatakse (12% tööjõust teeb vabatahtlikku tööd).
- Mittetulunduslike organisatsioonide tööjõust moodustavad vabatahtlikud keskmiselt ligi poole.
- Vabatahtlik töö on filantroopia olulisim komponent, olles isegi konservatiivsete hinnangute järgi kaks korda suurem kui rahalised annetused. Teisisõnu, filantroopiast enamuse moodustab vabatahtlike poolt panustatud aeg.
- Lisaks majanduslikule mõjule annab vabatahtlik töö olulist laiemat sotsiaalset väärtust nii ühiskonnale kui ka vabatahtlikele endale.
- Vabatahtlik töö on oluline töötajate väljaõppe võimalus ja tööturule sisenemisele kaasaaitaja.

- Vabatahtlik töö on hädavajalikuks ressursiks Aastatuhande Arengueesmärkide (Millennium Development Goals, MDGs) täitmisel.
- Vabatahtlikud pakuvad teatud teenuseid, mida palgatöötajad kergelt ei paku, näiteks mentorlus.
- Vabatahtlik töö suurendab sotsiaalset solidaarsust, sotsiaalset kapitali, poliitilist legitiimsust ning ühiskonna elukvaliteeti.
- Vabatahtlik töö võib olla oluline vahend kaasamise ja lõimumise edendamisel.
- Vabatahtlik töö pakub vabatahtlikele isiklikku rahuldust, eneseteostust, heaolu ning kuuluvustunnet.

2. Järjest rohkem rahvusvahelisi organisatsioone on tunnistanud vabatahtliku töö panust ja tähtsust. Näidetena võib tuua:

- ÜRO Üldkogu (UN General Assembly).
- ÜRO Arenguprogramm (UNDP).
- Rahvusvaheline Punane Rist ja Punase Poolkuu Liikumine.
- Euroopa Parlament.
- Euroopa Komisjon (2011 oli Euroopa vabatahtliku tegevuse aasta).

3. Vabatahtlik töö on tähtis tööjõu statistika kvaliteedi seisukohalt:

- Tööjõu statistika eesmärgiks on mõõta kõike tööga seonduvat ja seega on oluline, et statistikas kajastuks ka vabatahtlik töö.
- Vabatahtlik töö on mitteformaalse töö oluline komponent ning see on sattunud suurenenud tähelepanu alla. Seda eriti arenevates riikides, kus töö statistika kvaliteedi parandamisel praegu veel käimas.
- Vabatahtlikku tööd on lihtsam mõõta kui teisi mitteformaalse töö komponente, näiteks kodutootmist kuna suur osa sellest toimub institutsioonides (näiteks mittetulundusühingutes ja sihtasutustes), mis tegutsevad nähtava majanduse piirides (vastandina varimajandusele).

4. Vaatamata vabatahtlike panusele nii neile endile kui ka neile, kelle heaks nad tegutsevad, on vähe panustatud selle panuse ulatuse, mahu ja jaotuse mõõtmisesse. See takistab poliitika kujundamist ning pärsib meie arusaamist tööjõu dünaamikast:

- Vabatahtliku töö väärtuse mõõtmine ei ole olnud järjepidev ning koordineeritud, mis tähendab, et puuduvad värsked ja võrreldavad andmed.

5. Olemasolevad andmestikud ei kajasta vabatahtliku töö tegelikku olemust või teevad seda ebajärjepidevalt:

- Vabatahtlik tegevus peab praeguste rahvusvaheliste rahvamajanduse arvepidamise reeglite (System of National Accounts - SNA) järgi olema kajastatud tootlikkuse näitajates, kuid vähesed riigid järgivad seda reeglit, ülehinnates mittetulunduslike organisatsioonide tootlikkust.
- Parimatel juhtudel hinnatakse vabatahtlikku tegevust vaid kaudselt ning tavaliselt vaid mittetulunduslike organisatsioonide jaoks.

6. Mida ei mõõdeta, seda on raske efektiivselt juhtida.

- Süstemaatilise andmestiku puudumine pole lihtsalt akadeemiline mure, see takistab olulise ressursi efektiivset kasutamist.
- Poliitikakujundajad ja mittetulunduslikud organisatsioonid vajavad usaldusväärset infot, et võrrelda nende vabatahtliku tegevuse taset teiste riikidega.
- Uuringud on näidanud, et vabatahtlik töö on efektiivsem kui selle juhtimine on efektiivne, nagu tasustatud töö puhul.

7. Mida pole näha, seda pole olemas (*Out of sight / out of mind*):

- Vabatahtliku töö tegeliku väärtuse varjamine alaväärtustab seda valdkonda ning seega ei julgusta vabatahtlikke rohkem panustama.

„Nagu teiste filantroopia vormide puhul, on kasu sotsiaalne ja psühholoogiline. Ilma andmeteta on see kasu vähem selge. Selle kasu nähtavuse parandamisega ja esiletoomisega saab suurendada oluliste ühiskondlike, keskkondlike ja majanduslike probleemidega tegelemist.“ (Kaarna ja Noor 2011, 8-10)

„Ühe põhjusena, miks ei olda mittetulundusühingu liige või ei tehta vabatahtlikku tööd, on esile toodud ajapuudust. Vaba aja puudumise põhjused võivad olla mitmesugused - kes täidab perekondlikke kohustusi, kes tegeleb väljakujunenud hobidega. Samas võib vaba aja puudumise põhjus olla soov suurendada oma sissetulekut ja teha peale põhitöö ka lisatööd. Üle poole töökohtadest saadakse sõprade või tuttavate abiga ning mida enam on headel sidemetel tuginevat sotsiaalset kapitali, seda suurem on võimalus saada hea ja hästi tasustatav töö. Suurema sissetuleku poole püüdlev inimene võib aga tulevikus kodanikuühiskonna edendamises osaleda tõenäolisemalt kui kahel kohal töötav inimene.“ (Vabatahtlik...2004-2005)

„Umbes poolte mittetulundusühingute peamine tegevus on korraldada vaba aja sisukat veetmist, olgu tegu kultuuri-, spordi-, või muu ürituse korraldusega. See on kindlasti üks põhjus, miks mittetulundusühingute liikmed on oma vaba aega veetes palju aktiivsemad kui need, kes mittetulundusühingutesse ei kuulu. Erinevusi suurendas seegi, kas mittetulundusühingute liikmed olid viimase nelja nädala jooksul ka vabatahtliku tööd teinud.“ (Eesti...2012, 85)

Prantsuse sotsioloog, antropoloog ja filosoof „Bourdieu käsitleb erinevat tüüpi kapitalide omavahelist muundatavust, sh sotsiaalse kapitali muundamist majanduslikuks. Kindlasti vajab põhjalikumat vaatlust mehhanism, kuidas (ja kas üldse) on Eesti aktiivsed kodanikuühiskonna edasiviijad karjääriredelil tõusnud ning mil määral on tegelikult seotud isiklik karjäär ja tänu kodanikuühiskonna arengusse panustamisele suurenenud sotsiaalne kapital. Tõsiasi on aga see, et mittetulundusühingute ja vabatahtliku töö kaudu panustavad kodanikuühiskonna arengusse enam just edukamad. Kodanikuühiskonna arengut ja sellesse panustavate inimeste osatähtsust Eestis on võrreldavate andmeallikate vähesuse tõttu mõneti keerukas hinnata. Mittetulundusühingute arv on viimase kümne aasta jooksul kahekordistunud ning kuigi see ei ole otseselt kodanikuühiskonna arengu mõõdupuu, saab siiski eeldada, et koos organisatsioonide arvu kasvuga on lisandunud ka aktiivseid kodanikuühiskonna edendajaid.“ (*Ibid*, 85)

Vabatahtliku tegevuse toetamiseks ja edendamiseks on vajalik erinevate osapoolte panus, kaasatud peavad olema nii riik, kohalik omavalitsus, ühendused kui ka tööandjad. Üheks oluliseks eelduseks vastavate tegevuste kavandamisel on adekvaatne ja ammendav teave vabatahtliku tegevuse kohta Eestis, mis hetkel puudub. Samuti valitseb Eestis segadus erinevate terminite (vabatahtlik töö, vabatahtlik tegevus, vabatahtlik teenistus, vabatahtlik, vabatahtlik töötaja) kasutamisel nii õigusaktides kui andmete kogumisel, mille ühtlustamisele antud uuring kaasa aitab. (Vabatahtlikus...2008)

Kokkuvõttes tuleb välja, et igasuguse vabatahtlikkuse või organisatsiooni uurimine ja mõõtmine on äärmiselt vajalik kogu vabatahtlikule valdkonnale. Kuskilt peab alustama ja alustades kasvõi väikese organisatsiooni uurimisest, on see samm lähemale suurema ülevaate saamiseks kogu valdkonnas. On vajalik teada, millised on probleemid valdkonnas, kuidas neid lahendada, mida muuta, kas riik saab omalt poolt veel midagi teha? Need on olulised küsimused, millele tuleks kogu valdkonnas vastuseid saada. Käesolev töö tugineb juhtimise

aspektist seonduvaga vabatahtlikus organisatsioonis, mille tõttu autor toob välja LDIW olevad juhtimistegevused ja selle võimalused täiustamiseks.

2.4. Juhtimise teoreetilised lähtekohad

Käesolevas töös on eesmärgiks välja selgitada juhtimistegevus konkreetses vabatahtlikus organisatsioonis. Seetõttu käsitletakse järgnevas peatükis põhilisi juhtimismõisteid ning teoreetilisi lähtekohti. Kuna vabatahtlikkusest ei ole eriti palju teooriaid kirjutatud, peame me ammutama infot ja teadmisi äritegevusele suunatud teooriatest. Kuid see ei tähenda, et need teooriad ei saaks rakendada vabatahtlike organisatsioonide peal. Põhitõed juhtimises jäävad ikkagi samaks. Kõik teooriad puudutavad inimressursside juhtimist. Palju on räägitud just vanadest klassikalistest teooriatest ja juhtidest. Tähelepanu peaks pöörama ka nüüdisaegsetele ärijuhtidele, kes on nii head liidrid kui ka juhid, kellelt praegustel organisatsioonidel oleks palju õppida.

Ümbritseva keskkonna pidev muutumine ja tehnoloogia arenemine, esitab suure väljakutse organisatsioonidele, kuidas just muutustes toime tulla ning sammu pidada. On oluline, kui organisatsioon on loodud, et keegi kokku tulnud inimesi ja organisatsiooni loojaid ning tegevusi juhiks. „Et organisatsioon toimiks efektiivselt, peab keegi organisatsiooni kuuluvate inimeste tegevust suunama, neid inimesi juhtima.“ (Alas 2004, 5) Iga organisatsioon arendab inimest; selles ei ole valikut. Organisatsioon, kas aitab neil kasvada või vastupidi. See, kas vormib neid või vastupidi (Drucker 1990, 147). Seega organisatsioon, mis toimiks efektiivselt vajab tõhusat juhtkonda, kes oskavad inimesi edukalt juhtida ja selle läbi häid tulemusi saada. Käesolevas peatükis annab autor ülevaate funktsioneeriva organisatsiooni tähtsusest ning põhilistest juhtimise aspektidest.

Inimesed on iga organisatsiooni kõige väärtuslikum ressurss ja vara ning seetõttu on väga oluline osata neid hästi juhtida. Juhil peab eelkõige olema omadusi, kuidas inimestega läbi saada ning neid mõjutada, et konkreetseid tulemusi saavutada. Olulised on ka aja jooksul saadud kogemused, mis muudavad juhtimisoskusi paremaks. Seega üks olulisi omadusi juhtidel on oskus töötada koos inimestega. Ruth Alas, kes on mitmete juhtimisalaste publikatsioonide autor, kirjutab oma raamatus „Juhtimise Alused“, et „juhtimist on jagatud kaheks: töö ülesannetega ja töö inimestega. Lähtudes sellest, et tehnoloogia ja eriti infotehnoloogia tormilise arengu tõttu on tööd muutunud väga keeruliseks ja spetsiifiliseks,

tundub, et juhtidel on üha raskem kõigi alluvate tööd detailselt tundma õppida. Kus peitub siis lahendus? Lahendus on leitud selles, et juhtidele õpetatakse põhjalikult, kuidas inimestega ümber käia ja saavutada parimaid tulemusi oma alluvate abil.“ (Alas 2004, 5) Seega on oluline, et ka juhid saaksid pidevalt koolitusi, neil oleks arenemisruumi pidevalt kasvavas ja muutuvas organisatsioonis ning keskkonnas.

Mittetulundusühingu juht peab õppima, kuidas inimeste tugevusi paigutada. See väljendub selles, et tuleb seada rangeid nõudmisi ja võtta aega ning näha vaeva, et inimeste etteasteid analüüsida. Pigem on suutlikkus see, mis loeb. Mittetulundusühingutes on üks põhitugevusi, et inimesed ei tööta selleks, et elada, vaid töötavad mingi eesmärgi nimel. Omakorda võib tekitada selline situatsioon organisatsioonile suure vastutuse. Neil tuleb hoida põhjust, mis ei lubaks tööle tulla lihtsalt töö pärast. (Drucker 1990, 149-150)

Efektiiwsed mittetulundus organisatsioonid peavad aeg ajalt küsima endilt: kas organisatsiooni vabatahtlikud arenevad? Kas nad vajavad suuremat ülevaadet organisatsiooni missioonist ja paremaid oskusi? Organisatsioonid peavad võtma oma vabatahtlikke, kui dünaamilist ja kasvavat jõudu, mitte kui staatilist ressursi. Mitmel viisi edukad organisatsioonid maailmas võttavad õppust, näiteks skaudiorganisatsiooni liikmetelt. Organisatsioonid mõõdavad liikmete arengut, mida võib võrrelda skautide arenguga. Näiteks, tehakse kindlaks, et vabatahtlikel on antud kindel vastutus, et nad saaksid pidevalt areneda, tegutseda ja et neile antakse autonoomseid käskke. Laagrites on skaudid kõigepealt rühmaülemad, seejärel lahendades töögrupi ülesandeid, palutakse juhtida meeskondi ja arendada materjale. Järgmisena, liigutakse juhtide positsioonidele kohalikes ja riiklikes organisatsioonides. Seega on üks parimaid viise arendada inimesi kasutades neid õpetajatena. Valides kedagi õpetajaks on see tõhus viis tunnustada inimest. On ülemusi, kes ei taha näha hästi toime tulevaid alluvad, sest seetõttu on rohkem survet ülemustel endil. Vastupidiselt antud uskumusele on just hästi toime tulevad alluvad see, mida üks tõhus organisatsioon peaks tahtma, ja see on koht, kus vabatahtlikul organisatsioonil on edumaa. (Drucker 1990, 151) Mida aktiivsemad ja motiveeritumad on vabatahtlikud, seda kergem on juhil nendega toime tulla ja koostöö on märgatavalt kergendatud.

Mida suuremaks organisatsioon muutub, seda rohkem on vaja moodustada meeskondi. Moodustades edukat meeskonda ei alustata inimestest, vaid alustatakse tööst. Organisatsioonid peavad endilt küsima, mida nad üritavad teha? Seejärel, mis on organisatsiooni põhitegevused? Suur viga on arvata, et inimesed on kõik üks meeskond ning

et nad käituvad ja on mõõdetavad ühtemoodi. Meeskonna eesmärk on tõsta esile iga inimese tugevusi ning püüda vältida nende nõrkusi. Tuleb keskenduda sooritusele ja isiksuste tugevustele kombineerituna ühiste jõupingutustena. (Drucker 1990, 152-153) Kui õige sobivus on leitud, siis on erinevaid võimalusi tõsta inimeste efektiivsust organisatsioonis.

Tugeva vabatahtliku organisatsiooni põhiressurss on selle vabatahtlikud, mis tõttu tuleks neid osata hoida ja õigesti juhtida. See omakorda on juba kinni juhtkonnas ja pädevates juhtides ning nende juhtimisoskustes. Selleks, et vabatahtlik organisatsioon toimiks peab organisatsioonil olema operatiivne missiooni väide. See on mittetulundus organisatsiooni juhi ülesanne pöörata missiooni väide spetsiifiliseks, mis samas oleks ka lihtne ja selge. (*Ibid*, 5) Missiooni väite ehk visiooni ja eesmärgi püstitamise puhul peaks juht mõtlema globaalselt ja väljendama eesmärki sedaviisi, et see annaks igale liikmele individuaalse motivatsiooni seda järgida. Eesmärk peab andma tunde, et iga inimese jaoks on see sama oluline, kui organisatsiooni jaoks. Kui sellist tunnet ei teki, on vaja eesmärk ümber sõnastada.

Vabatahtlikus organisatsioonis peab olema sarnaselt tavaorganisatsiooniga välja töötatud või kujunenud organisatsiooni juhtimise tegevus. Juhtimistegevuse alusel saab tõhusalt vabatahtlikku organisatsiooni juhtida, kui on paigas eesmärgid, struktuur, standardid ja kasutusele on võetud tõhusad juhtimistiilid. Antud töös püütaksegi jõuda selgusele, kas uuritavas objektis on olemas eespool nimetatud juhtimistsükkel.

„Juhiks võib pidada iga inimest, kellel on vähemalt üks alluv. Juhtimist, kui tegevust on eri autorid väga mitmeti defineerinud (Alas 2004, 10):

- Juhtimine on protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmäärke oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu.
- Juhtimine on organisatsiooni ja tema keskkonna tasakaalu säilitamine.
- Juhtimine on vastuolude tuvastamise, loomise ja ületamise protsess sihtseisundite saavutamiseks.
- Juhtimine kujutab endast inimeste tegevuse ja käitumise sihipärast suunamist ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi.
- Juhtimine on teiste inimeste tegevuse kaudu organisatsiooni märkide saavutamise protsess, mis toimub muutuv keskkonnas. Protsessi keskmes on efektiivsuse ja säästlikkuse tasakaal organisatsiooni käsutuses olevate piiratud ressursside kasutamisel.

Organisatsioonide tõusude ja mõõnade uurijad ei kahtle selles, et kõrge kvaliteediga juhtimisvõime on organisatsioonis tähtis vara. Vilets juhtimisvõime mõjutab aspekte nagu nõrk moraal, tööluus ja likviidsus. Operating Conference Board USAs ehk opereeriv konverentsi juhatus on välja andnud 1998 aastal uuringu nimega “*The Leadership Gap*” (Juhtimise Puudujäägid), kus jälgiti üle 1000 firma, mis olid ajakirja “*Fortune*” (Õnn) nimekirjas ja leiti, et ainult 8% arvasid, et juhtimistase on veatu ja peaaegu 50% arvasid, et see on keskmine või vilets. Juhid peaksid välja näitama väärtust ja looma organisatsioonis järgmisi käitumismudeleid (Mayo 2004, 147-148):

- andma kindla suuna ja eesmärgi, mis võimaldab inimestel endil otsustada;
- garanteerima, et töötajatel on selge vastutus;
- olema organisatsiooni väärtuste esindaja;
- näitama rõhutatud ja balansseeritud tähelepanu väärtust loovale huvigrupile;
- toetama inimeste võimekuse arengut läbi nõuannete ja tööülesannete jaotamise;
- looma ja hoidma õppimise ning divisijooni keskset keskkonda;
- tunnustama saavutusi;
- andma inimestele luba olla innovatiivne ja langetada otsuseid;
- välja jätta termini “otsime süüdlasi”;
- olema pidevalt avatud tagasisidele;
- hoidma inimesi pidevalt asjadega kursis ning kuulama neid.

Vabatahtliku organisatsiooni juhtivad isikud peavad olema väga tugevad lülid oma organisatsioonis, et meeskonda juhtida ja olla eeskujuks. Tavaliselt kujuneb välja igal juhil oma viis, kuidas ta alluvaid või meeskonnakaaslasi juhib.

Juhtimisstiilid on osa juhtimisest ja tihtipeale on nendest näha ka võimalike probleemide allikad. „Juhtimisstiil on juhi käitumisviis kaastöötajate suhtes. Juhtimisstiili all mõistetakse juhi tegutsemislaadi juhi rolli täitmisel ja püstitatud eesmärkide realiseerimisel“ (Türk 2005, 396).

Põhiliselt võib välja tuua kolme peamist juhtimisstiili (*Ibid*, 396-397):

- autokraatlik juhtimine
- demokraatlik juhtimine
- passiivne juhtimine

„**Autokraatlik** juht püüab võimu tsentraliseerida, olles harjunud mõjutama inimesi positsiooni, kontrolli, sunni, tasude ja karistuste süsteemi kaudu. Autokraatlik juhtimine väärtustab korraldusi, kontrolli ja juhupoolset domineerimist. **Demokraatlik** juhtimine väärtustab koostöö ja juhtimises osalemist, mis võimaldab teha tasakaalustatud otsuseid. Demokraatlik juht delegeerib võimu, toetub töötajate pädevusele ning tema mõju põhineb suurel määral töötajate poolset austusel. **Passiivne** juhtimine seisneb töötajate käsitlemises indiviididena ja nende motiveerimises läbi vabaduse ning eeldab töötajate enesekontrolli olemasolu. Niisugune juht sekkub minimaalselt töötajate tegevusse, on hea kuulaja ja kättesaadav, kui töötajad vajavad tema abi. Passiivne juhtimine on sageli ka juhtimisalase ebapädevuse või ebakindluse tulemus.“ (*Ibid*, 396-397)

Juhtimisstiilidest on kõige tõhusam demokraatlik juhtimine. Kirjeldades näiteid vabatahtlikus organisatsioonis ebapädevatest juhtimisstiilidest, siis kõige paremini illustreerib passiivset juhtimist tänapäeva sotsiaalmeedia teke. Kui puuduvad juhtimisomadused ja organisatsioonis on ebapädevad juhid ning juhtimisstiilid, siis tihtipeale kasutatakse ära kõige lihtsamat viisi sotsiaalmeediat *Facebook*, *Twitter*. Äärmiselt lihtne on organisatsioonil teha endale *online* profiil sotsiaalmeedia portaalis ja rahalist abi küsida. Leitakse lihtsam viis organisatsiooni tegevuse kajastamiseks ja ei tegeleta esmatahtsate asjadega, milleks on organisatsiooni juhtimine ja vabatahtlike motiveerimine ettevõtte siseselt.

Hea juht on see, kes on õppinud oma kogemustest ja vigadest. Samuti ei taga hea haridus häid juhtimisoskusi. Teooria ja praktika peavad olema omavahel seotud. Sama kust on ühel üliõpilasel või isikul, kellel ei ole võimalust ülikooli minna võimalik endale saada head juhtimiskogemust? „Ärikoolid on pühendunud teooriale; äri koosneb aga tegevusest. Üllatavalt vaoshoitult on märkinud Lee Iacocca, *Chrysleri* endine peadirektor, et: “formaalsest õppeprotsessist on võimalik ammutada hulgaliselt teadmisi, kuid paljud elus vajalikud olulised oskused on niisugused, mis tuleb endal välja arendada.“ (Crainer 2000, 8)

„Juhtimisoskust on peetud kaasasündinud omaduseks. Selle musternäidiseks olid kangelaslikud „Üksiku Ratsaniku“ sarnased tegelased ning seda kujutati müstilise seguna vaprustest, karismast ja isegi dramatiseerimisoskusest.“ (Baird 2010, 14) Seda kõike arvati minevikus, kuid tänapäeva muutuvast maailmast on vajalikud juhtimisoskused ka muutumas. „Jah, juhtimisoskus nõuab endiselt vastandlike nõudmiste korral vaprust ja otsustusvõimet. Näiteks oskus teha kompromisse inimeste, vahendite, raha ja tähtaegade vahel, põhjustades tihti lühiajalist ebamugavust pikemaajalise kasu nimel, on endiselt efektiivse juhtimise oluline

osa. Ent organisatsioonide muutuv struktuur, liitude ja ühissettevõtete tekkimine ning ka tööolemuse teisenemine, nõuavad praktilisemaid ja mitmekülgsemaid lähenemisviise.“ (Baird 2010, 14)

Et juht oleks tõhus siis oma alluvate „mõjutamiseks ja motiveerimiseks on vaja järgmisi oskusi (*Ibid*, 15):

- suhtlemisoskust, et veenvalt kõnelda ja kirjutada
- oskust inimesi tõeliselt kuulata
- konflikti lahendamise oskusi, et maandada pingeid ja vähendada omavahelisi hõõrumisi
- läbirääkimisoskust, et eriarvamusel rühmad ühendada
- motiveerimisoskust, et veenda inimesi püüdlema sama eesmärgi poole.,,

Vabatahtlikus organisatsioonis on eriti oluline, et juhtidel on head mõjutamise oskused, kuna puuduvad rahalised motivaatorid. Seega juhil peaks olema äärmiselt suur kogemuste pagas inimestega suhtlemises kui ka nende motiveerimises. Vabatahtlike töötajate juhil peab olema väga hea juhtimisoskus, mida on näha järgnevast tabelist. Tabelis on välja toodud erinevused haldamisoskusel ja juhtimisoskusel.

Tabel 1. Erinevused haldamis-ja juhtimisoskuste vahel

Haldamisoskus	Juhtimisoskus
planeerimine ja eelarve koostamine	sihi seadmine
organiseerimine ja personali otsimine nägemusega	inimeste ühildamine
kontrollimine ja probleemi lahendamine	motiveerimine ja innustamine

Allikas: (Baird 2010, 15) põhjal autori koostatud.

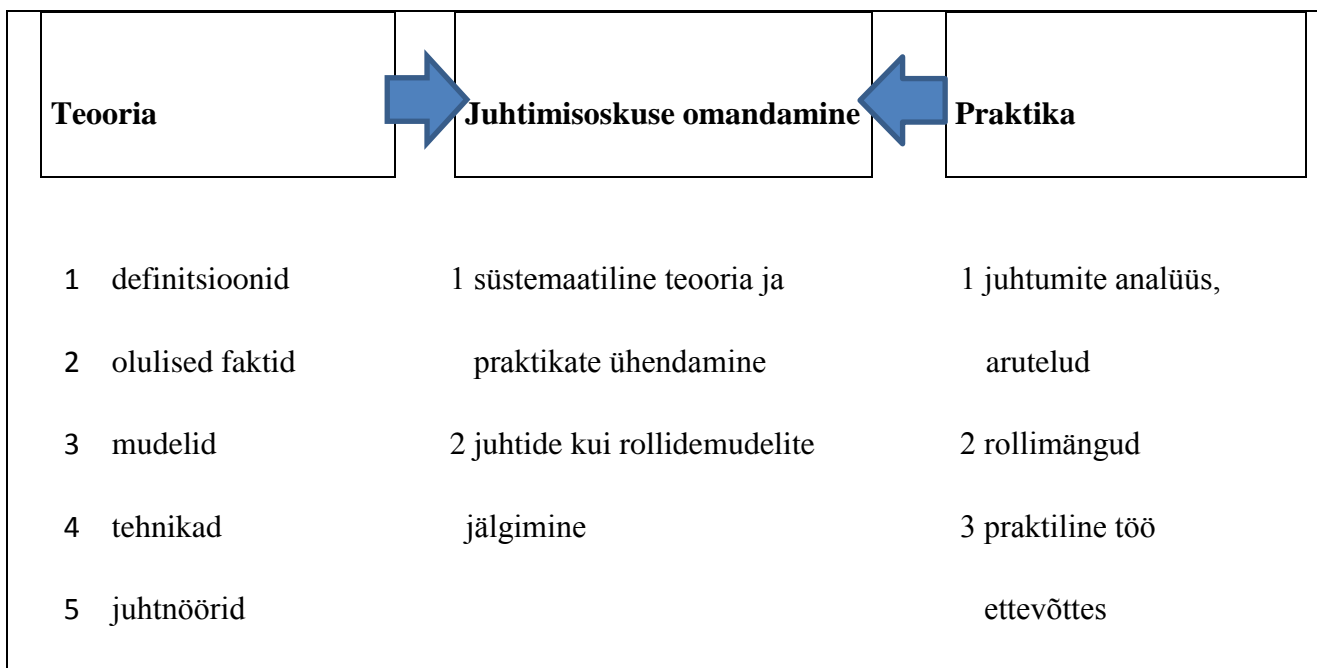
Seega, kuidas saadakse headeks juhtideks, kuidas omandatakse teadmisi, kuidas olla eeskuju oma alluvatele, kuidas saavutada tõhusus, kuidas seda mõõta? „Efektiivsed juhid ei sünni siia ilma juhtimisoskusega. Nad omandavad kogemusi ja teadmisi, kuulavad ja jälgivad maailma enda ümber. Efektiivsed juhid suudavad omandada kindlates olukordades vajalikke juhtimisoskusi.“ (Baird 2010, 18)

„Juhtimisgurud kõnelevad meile, et kaasaegses ärimaailmas on konkurentsivõime lähteks õppimine. Juhid peavad pidevalt õppima uusi oskusi ja võtteid, et olla relvastatud oma firma eest lahingusse astumiseks. Organisatsioonidel tuleb ennast ümber häälestada õppivateks organisatsioonideks, kus õppimine on nende osalemises ja sisekultuuris kesksel kohal. Kõik see on kahtlemata teoreetiliselt õige, kuid tegelikkuses on tõelisi õppivaid organisatsioone vähe. Reaalne elu näitab, et juhid ei ole õppimises kuigi tugevad. (Crainer 2000, 7) Näiteks, infotehnoloogia ettevõtte „Microsoft“ on kõvasti pingutanud, et sõnastada juhtide rolli definitsioon. „Kõigil, kellele inimesed aru annavad, on ametinimetuses sõna „juht“,“ ütleb inimressursside osakonna asejuhataja Mike Murray. „Me eeldame, et nad saavutavad oma inimestelt rohkem. Oleme leidnud, et Microsofti edukatel juhtidel on kolm põhilist tõekehju (Dearlove 2000, 73):

- Nad kannavad hoolt, et grupil ja igal selle liikmel oleks selge siht ja eesmärgid ning mõõdupuud saavutuste mõõtmiseks.
- Nad peavad planeerimises olema väga tugevad, et selles vahetevahel tüütus protsessis välja arvutada detailid, kuidas asi ellu viia.
- Nad annavad pidevat tagasisidet.“

Ruth Oltjer erasektori AS Chemi-Pharm juht räägib oma raamatus „Juhtida avalikus või erasektoris?“, et „juht peab tegelema juhtimisega. Oluline on strateegia ja eesmärkide selgus. Peab täpselt teadma oma eesmärgid ning seda, kuidas neid saavutada. Juht peab suutma näha lõppeesmärki ja ka tähtaega selle elluviimiseks. Samuti tuleb olla äärmiselt järjekindel eesmärkide täideviimisel.“ (Alas ja Oltjer 2006, 30) Ta arvab ka, et ideaalne juht on „töötajatele ja ettevõttele pühendunud liider, kes püstitab reaalse eesmärgi, loob tugeva meeskonna, loob neile võimalused ja tingimused teha hästi tööd, samas suudab tulemust kontrollida ja suunata vastavalt eesmärgile. Inimeste juhtimine tähendab nende maksimaalset tööle rakendamist. Juhil tuleb vastutada koostöö korraldamise eest organisatsioonis.“ (*Ibid*, 31-32)

Juht peab olema väga suurte võimete ja oskustega isiksus. Juhiks ei sobi küll igauks, kuid aja jooksul on võimalik siiski juhtimisoskust omandada, läbi teooria ja praktika. Järgnev joonis illustreerib, kuidas on võimalik omandada juhtimisoskusi. Selle eelduseks on teooria tundmine kui ka praktilised kogemused.



Joonis 3. Juhtimisoskuste omandamine.

Allikas. (Alas, 2004) põhjal autori koostatud.

Juhtimine on keeruline protsess. See sõltub meist ümbritsevast ja mõjutab juhtimise tegevust. „Kui hakkame lahkama üht kindlat juhtimisperioodi, peame pöörama tähelepanu sellele, mis liiki eesmärki püütakse saavutada, milline on tegevusharu omapära ja olukord, valitsev sotsiaalmajanduslik ja poliitiline keskkond, rahvuslik kultuur, milles organisatsioon tegutseb, ja organisatsiooni kultuur, mis määrab ära organisatsiooni sisekliima. Isegi sellist isiklikku asja nagu juhi juhtimisstiil mõjutab laiem keskkond. See kujuneb isiksuse, elustaadiumi, rahvusliku kultuuri ja organisatsiooni kultuuri koosmõjul.“ (Kets de Vries 2002, 180) Juhtimisoskust saab õppida ja omandada, kui selle eelduseks on siiski inimese enda teatud iseloomujooned ja võimed. Mitte igäüks ei saa olla juht. Tähtsateks juhi omadusteks peetakse suhtlemisoskust teiste inimestega, kuulamisoskust, läbirääkimisoskusi, motiveerimisoskust, ajajuhtimine. Need on ainult mõned tähtsamatest oskustest tõhusa juhtimise juures. Head juht peab mõneti olema kui psühholoog. Ta peab hästi tundma inimloomust. Eriti oluline on see vabatahtlikus organisatsioonis, kuna tööd tehakse vabast tahtest. Organisatsiooni on tulnud kokku erinevad inimesed, olenemata taustast ning kogemusest. Seega vabatahtlikus organisatsioonis on vastutav isik äärmiselt tähtsal pjedestaalil just nimelt oma oskuste pärast.

Järgnevas sektsioonis on antud lühi ülevaade põhilistest juhtimisteooriatest, mis on olulised arusaamisel juhtimisest ja selle komponentidest. Juhtimisteooriad aitavad aru saada ja

lahti mõtestada, millistest aspektidest on eelnevalt teoreetikud rääkinud ning kuidas aja jooksul on teooriad ka muutunud. Antud olukord näitab jällegi, et tänapäev ja infotehnoloogia muutub, mis oma korda muudab inimesi ja organisatsiooni protsesse. Näiteks, tehakse palju koosolekuid interneti teel. Inimesi vajatakse vähem teatud ametikohtadele, kuna ei ole enam vajadust füüsilisele kohalolekule töötaja poolt, kuna arvuti teeb töö inimese eest. Vabatahtlikus organisatsioonis on see küll natuke teisiti, kuna finantsilisi ressursse ei ole nii palju, kui ühes tava organisatsioonis. Selle võrra ongi olulisem, et juhtimine vabatahtlikus organisatsioonis on läbimõeldud ja tõhus.

On olemas mitmeid erineva lähenemisviisiga juhtimisteooriaid. Juhtimisteooriate ajalooline areng läheb tagasi aastasse 1890, kus said alguse klassikalised teooriad. Alates eelmise sajandi algusest on käigus juba nüüdisaegsemad teooriad. Järgmised märkimisväärsed teoreetikud tulid välja juhtimisteooriatega:

Frederic Taylor „väidab, et tööülesannete teaduslik juhtimine suurendab ettevõttes tõhusust, standardsust ja distsipliini“ (Brooks 2008, 144). “Ta rõhutas ratsionaalsuse vajalikkust, mistõttu ta rakendas tõhusaima töökorralduse leidmiseks juhtimisel teaduslikke põhimõtteid. Taylori väitel saab töökorraldus olla ühtsustatud, standardiseeritud ja distsiplineeritud tänu tööprotsessi teaduslikule juhtimisele. Sellise analüüsi läbiviimine on Taylori järgi juhtkonna põhiline ülesanne. (Brooks 2008, 168)

Max Weber, saksa filosoof, majandusteadlane ja juhtimisteoreetik väidab, et büroolaatlik käsitlusviis, mille kaks kõige tähtsamat toetuspunkti on võim ja ratsionaliseerimine. Ta arvab, et bürokraatia on tegutsemisvõimeline ja tõhus organisatsioonivorm, mis kindlustab legaalsel võimu. (Siimon 2004, 23)

Henry Fayol „küll ei loonud juhtimiskontseptsiooni, kuid eristas esimesena juhtimise muudest organisatsiooni funktsioonidest, pannes üldjoontes kirja põhilised tööülesanded, mida juht tema arvates peaks täitma. Tema käsitlus on normatiivne ja ettekirjutuslik, kirjeldades kuidas juht peaks toimima, et töö oleks tõhusam.“ (Brooks 2008, 169-168)

Elton Mayo tuli välja teooriaga, et töötajate töösooritus on osaliselt sõltuv sotsiaalsetest teemadest, eriti kuidas töörahulolu väljendub rohkem tunnustamises ja kuuluvustundes kui rahalises väärtuses. Põhiline implikatsioon juhtimisteooriates on, et puudub pööratud tähelepanu inimeste vahelistele suhetele ja et juhid peaksid arendama viise, kuidas rakendada informaalsetele organisatsioonile sellele vastu töötamata. (Mcauley *et al* 2007, 180)

Henry Mintzberg sai tuntuks oma uurimustööga, kus ta intensiivselt ja aktiivselt jälgis ühe nädala vältel viite juhti. Sellest sai tema ülikooli uurimustöö, mis hiljem sai edukaks raamatuks. Oma raamatus „*Mintzberg on Management*“ („Mintzberg juhtimisest“), räägib Mintzberg, et juhtide tõhusus on märkimisväärselt mõjutatav nende endi töö ülevaatest. Nende sooritus sõltub, kui hästi nad saavad aru ja reageerivad töösurvele ja dilemmadele. Ta toob välja kolm põhilist probleemset teemat (Mintzberg 1989, 22-23):

- Juhil on väljakutse leida süstemaatilisi viise tema enda teadmiste ehk delegeerimise dilemma.
- Juhi töö on võimalikud ohud need, et nad reageerivad igale probleemile samamoodi ehk võrdselt. Seetõttu on tähtis, et igat probleemi võetakse erinevalt ja palutakse kõrvalist abi kui vaja.
- Ajajuhtimine.

Selles peatükis käsitleti lühidalt põhilisi juhtimisteooriaid, millest lähtudes saadakse teada, et teooriad on aja vältel muutunud. Teooriatest selgub, et juhi tähelepanu peab olema pidevalt fookuses ning juhi eesmärgid selged ning reaalsed. Kui juht ise on ebapädev siis ei saagi organisatsiooni liikmed olla pädevad. Aja vältel on teooriad muutunud ja tänapäeval on need muutunud rohkem inimese kesksemaks. Kui eelmise sajandi alguses välja tulnud teooriad keskenduvad rangetele töö standarditele, distsipliinidele ning bürokraatiatele, siis nüüdsel ajal on erinevad teoretikud välja uurinud, et inimressurss on kõige alus efektiivsete tulemuste saavutamiseks. Töötajate tunnustamine, selgete juhiste andmine, toimiv meeskonnatöö - need kõik on tõhusa juhtimise eeldused. Hilisemad teooriad hakkavad aga jällegi lähemale jõudma olukorralisele teooriale. Jõutakse selleni, et igat probleemi peaks käsitlema eraldi ning vajadusel organisatsiooni välist abi küsima. Juhtimine peab olema kõige esmatähtsam tegevus organisatsioonis.

2.5. Õppiva organisatsiooni olulisus

Õppiv organisatsioon on üks osa organisatsioonist. Selle põhjal saab tuua paralleele vabatahtliku organisatsiooniga, mille tõttu võib nimetada vabatahtlikku organisatsiooni ka õppivaks organisatsiooniks. „Õppiva organisatsiooni mõiste põhineb äriala akadeemikute Chris Argyris’e (*Harvard Business School*) ja Peter Senge (*Massachusetts Institute of Technology’s Sloan School of Business*) töödel. „Lihtsaimas mõttes on õppiv organisatsioon grupp inimesi, kes pidevalt suurendavad oma võimet oma tulevikku luua,“ selgitab Senge, kes tõi õppiva organisatsiooni mõiste laia publiku teadvusesse.“ (Dearlove 2000, 83-84) Vabatahtlikus organisatsioonis on koondunud samuti grupp inimesi, kelle eesmärk on vabast tahtest töötada parema tuleviku nimel, aidates lahendada näiteks keskkonna probleeme. Läbi õppimise inimesed arenevad - seega areneb ja õpib kogu organisatsioon.“ (*Ibid*, 83-84)

Senge kinnitab, et õppival organisatsioonil on viis komponenti (*Ibid*, 83-84):

- Süsteemne mõtlemine - Senge võitleb süsteemse mõtlemise eest, mis tõendab, et asjad on vastastikku seotud.
- Isiklik meisterlikkus - Senge rajab selle mõtte hästi tuntud pädevusele ja oskustele, mis on ühendatud juhtimisega, kuid siia kuulub ka vaimne areng-iseenda avamine pidevalt sügavamaks muutuvale reaalsusele- ja oma elu elamine loominguliselt, mitte reaktiivsest seisukohast. See õppeaines sisaldab kahte aluspõhjaks olevat tegevust: pidevalt õppida, kuidas näha üha selgemini käesolevat reaalsust, ning otsida seda lõhet visiooni ja reaalsuse vahel, mis tekitab loomingulist pinget ja millest tuleneb õppimine.
- Mõttelised mudelid-need tegelevad põhiliselt organisatsiooni edasiviimisega ja fundamentaalsete väärtuste ning printsiipidega. Senge kehtab juhte kõrvad ja silma lahti hoidma, märkamaks mõttemudelite jõudu organisatsioonilisel tasandil ja nende mudelite loomusesse süüvimise tähtsust mitte-kaitseolukorras.
- Ühine visioon- siin rõhutab Senge ühisloomingu tähtsust ja väidab, et ühist nägemust saab rajada vaid isiklikele visioonidele. Ta kinnitab, et ühine visioon on

olemas siis, kui meeskonna liikmed ei näe enam ülesannet, mis sellest visioonist järgneb, kui midagi neist eraldi olevat.

- Meeskondlik õppimine- meeskonnaõppe aine sisaldab kahte tegevust: dialoogi ja diskussiooni. Esimest iseloomustab selle uurimuslik loomus, teist vastupidine, teemaderingi ahendamise protsess, et jõuda parima alternatiivini teha tulevate otsuste vastuvõtmiseks. Mõlemad on üksteist täiendavad, kuid nende kombineerimise kasulikkus ilmneb alles siis, kui oleme nad kõigepealt lahutanud. Paljudel meeskondadel puudub võime nende kahe vahel vahet teha ja nende vahel teadlikult liikuda.

Traditsioonilisele organisatsioonile, millest on saanud õppiv organisatsioon, esitatakse tohutuid väljakutseid. Õppivas organisatsioonis on juhid pigem uurijad ja kujundajad, kui kontrollijad ja ülevaatajad. Senge väidab, et juhid peaksid töötajaid innustama, et nad oleksid avatud uutele ideedele, suhtleksid üksteisega avameelselt, mõistaksid põhjalikult, kuidas tegutsevad nende firmad, moodustama kollektiivse visiooni ja töötama kõik koos, et oma eesmärgi saavutada. (Dearlove 2000, 83-84)

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni aluseks on idee organisatsioon dünaamilisest süsteemist, mis soodustab pidevat õppimist mitmesuguste survetegurite mõjul ja läbi individuaalse õppimise oma töötajate seas, muudab organisatsioon end õppeüksuseks. Õppiv organisatsioon on seega erinev organisatsioonilisest õppimisest. Organisatsioonilise õppimise kirjandus on keskendunud organisatsioonile kui üksus õppimisest. Põhipunkt õppivast organisatsioonist on traditsiooniliselt olnud tulemused pigem kui mehhanismid ja protsessid õppimisest keskendudes normatiivsetele muutuste eeldustele ja organisatsioonide taastamine Õppiv organisatsioon võimaldab sellist õpet oma liikmetele, mis omakorda positiivselt väärtustab tulemusi, nagu innovatsioon, efektiivsusega ja konkurentsieelis. (Handbook...2013, 182).

Vabatahtlikus organisatsioonis on äärmiselt oluline juhtidel saavutada vabatahtlike töötajate seas selge arusaam organisatsiooni eesmärkidest ning visioonist- kuhu tahetakse välja jõuda ja mida saavutada. Juhid peavad oskama luua tõhusat ning funktsioneerivat meeskonda, mis toimiks kõikide organisatsiooni protsesside vältel. Vabatahtlikud peaksid saama piisavalt palju kohustusi ja otsustusvõimet oma ülesannetes, et organisatsiooni saaks toimida, kui ühtne meeskond, ühiste eesmärkide nimel. Vabatahtliku organisatsiooni võibki juba nimetada õppivaks organisatsiooniks.

2.6. Situatsioonilise eestvedamise seisukohad

Käesolevas töös tugineb autor olukorralisele juhtimisteooriale. Eelnevad peatükid on andnud ülevaate põhilistest juhtimise alastest terminitest, oskustest ning stiilidest, milline peaks juht olema oma organisatsioonis meeskonnaga koos töötades. Selles peatükis antakse ülevaade situatsioonilise eestvedamise põhilistest seisukohtadest, keskendudes Fiedleri situatsiooni teooriale, mis on üks peamisi antud valdkonnas.

Rohkem kui 50 aastat on organisatsiooni ja juhtimise teooriat mõjutanud situatsiooni teooria ja selle idee organisatsiooni sobivusest. Woodward, Burns ja Stalker, ja Lawrence ja Lorsch, olid esimesed kes arendasid kontseпти, mis väidab, et ei ole olemas ainult ühte parimat viisi juhtimises ja organiseerimises. Need autorid integreerisid olukorralisi aspekte oma töös, et vastupidist tõestada eelmistele universaalsete teooriate autoritele nagu näiteks Taylor ja Weber. Situatsiooni teooriate uurimises on fookuses olnud põhiliselt organisatsiooniline struktuur (Donaldson, 2001)- osale mis on viidanud struktuurilisele situatsiooni teooriale (Pennings, Pfeffer). Teised autorid on keskendunud teistele täiendavatele teemadele - näiteks Fiedler keskendub juhtimisele, Delery ja Doty personalijuhtimisele ja Fredrickson strateegiliste otsuste protsessidele. (Hanisch ja Wald 2012, 4)

Olukorraline teooria võeti kasutusele teoreetikute Lawrence ja Lorschi poolt, näitamaks, et puudub parim viis organisatsiooni teooria kohta, mida võib rakendada kõikides organisatsioonides. Olukorraline teooria on saanud palju tähelepanu akadeemilistes ringkondades ja üsna kiirelt ka juhtimisfilosoofia valdkonna poolt omaks võetud. Olukorraline teooria väidab, et parim juhtimisalane lähenemine organisatsioonis sõltub ülesannetest, töö iseloomust, ja sellega seotud inimestest. (Jablin 1975, 2) Olukorraline teooria on välja kasvanud nii õelda tegelikkust elust organisatsioonis, kuna palju juhtimises ja organisatsiooni toimimises on just situatsiooniline. Selle teooria loojad püüavad välja tuua ühtset teooriat teiste ebapädevate juhtimisteooriate seast. Teoreetikud üritavad korduvalt paljastada piiranguid eelnevatest universaalsetest põhimõtetest. Juhtimisstiilide tõhusus on näidanud sõltuvust teatud muutujate suhtes juhtimise olukordades. Organisatsiooni struktuuri valdkonnas on teadlased avastanud, et juhtimismuster peab sobima keskkonda, et

maksimeerida sooritust. (Longenecker ja Pringle 1978, 680) Mitmed uuringud ja teadlased on jõudnud huvitavale järeldusele, et "juhid peavad kavandama ja arendama organisatsioone nii, et organisatsiooni iseloom kattub tehtud ülesannete natuuriga. Soovitatavalt peaks juht endalt küsima, "Milline organisatsiooniline lähenemine on kõige sobivam antud ülesannete ja inimeste kaasamisel? " (Jablin 1975, 2) Organisatsiooni meeskonna sooritus on kaasnev sõltuvalt eestvedamisstiilide ja juhile soodsate olukordade interaktsioonist (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 7).

Vaja on uut teoreetilist raamistikku juhtimisele mitte lihtsalt teist lähenemist, vaid sellist mis saavutaks järgmised eesmärgid (Luthans ja Stewart 1977, 182):

1. Integreerida ja sünteesida erinevaid protsesse.
2. Funktsionaalselt süsteemide perspektiive lisada organisatsioonidesse ja juhtimisse, eriti arendamises ja defineerides kindlaid funktsionaalsed seoseid olukorraliste tegurite vahel, juhtimise mõistete ja rakenduste ja organisatsiooni soorituses.
3. Anda pragmaatilisi aluseid analüüsimiseks ja tõlgendamiseks kehtivate juhtimise teadmiste ja empiiriliste teadusuuringute poolt.
4. Luua raamistik süstemaatiliseks ja koordineeritud suunaks uutele teadustöödele, mis hõlmavad keerulisi funktsionaalseid seoseid juhtkonna ja olukorraliste muutujate vahel.
5. Luua mehhanism, mis tõhusalt tõlgiks teoreetilisi ehitusi ja empiiriliste uuringute tulemusi, juhtimaks infot ja meetodeid, mis on asjakohased ja kasulikud kasutajale.

Probleeme, mis kerkivad esile olukorralises teoorias otsuse tegemisel on erinevad, kuid on kaks põhimõttelist küsimust, mis peaks puudutama juhti nende otsuste tegemisel (Jablin 1975, 3):

- (1) Kuidas mõõta oskusi potentsiaalsete ja praeguste töötajate seas, mis sobituksid organisatsioonilisse keskkonda?
- (2) Mida saab organisatsiooni juht teha täna, et valmistuda võimaliku olukorralise teooria rakendamiseks organisatsioonis?

Lorsch arvas, et "väärtused ja ootused tuleb viia vastavusse juhi poolt seatud eesmärkidele, omavaheline suhtlus peab olema tugev, ja juht peab koostama tõhusalt võimu positsiooni funktsioonina (direktiivi lähenemisviis) ning mõju kaudu tajuma pädevus ja karisma (osalusdemokraatia lähenemisviisi). Sobivaim lähenemisviis sõltub neli tingimuslikul

tegurid: 1) juhi mõju võimu ning tema valitud eesmärged, 2) järgija ootused, 3) organisatsiooni keerukus, ja 4) kindlus või ebakindlus ülesanne. (Lorsch, 2010)

Juhtimise situatsiooni teooriad analüüsivad, kuidas olukorralised tegurid muudavad käitumise tõhusust ja konkreetse liidri juhtimisstiili. Oletus on see, et liidrite omadusi ja käitumist ning stiili ei kujundada juhti automaatselt. Oluline on, kas juhil on asjakohane eestvedamise stiil vastavas olukorras. (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 8)

Fiedler'i olukorraline mudel

Fred Fiedler, oli üks põhilisi olukorralise teooria aluse panijaid 1960ndatel. Fiedler on teadlane, kes uuris juhtide iseloomu ja omadusi. Ta väitis, et juhid on kas ülesannete kesksed või suhete kesksed. Tema teooria on üks levinumaid teiste olukorraliste teooriate hulgas. Fiedler väidab, et juhile on tihtipeale mõned olukorrad paremad kui teised, mille tõttu peaks juht erinevates olukordades erinevalt käituma. Täpsemalt selgitades väidab tema teooria, et juhtide stiilid jagunevad kaheks, ülesannetele ja inimsuhetele suunatud. Neid omakorda mõjutavad situatsioonilised tegurid nagu juhi-liikme suhe, ülesande struktuur ning juhivõim. Mida suurem on juhi ja liikme vaheline usaldus ja austus seda kõrgem on juhi mõju. Mida struktureeritumad on ülesanded, seda suurem on taas juhi mõju. Ning mida suurem on võim seda suurem on jällegi mõju. Ta tuli välja mudeliga, kuidas mõõta millist juhtimisstiili kasutada tuginedes juhi-liikme suhetele, ülesande struktuurile ja võimu positsioonile. Tehes seeläbi kindlaks, kas juht on inimsuhetele või ülesannetele orienteeruv oma stiililt teatud olukordades. See tähendab, et juht saab rahulolu, kas inimeste vahelistest suhetest või ülesannete sooritusest. Sellest lähtuvalt saab välja tuua kõige soodsama situatsiooni, milleks ideaalis oleks hea suhe juhi ja liikme vahel, struktureeritud ülesanded ning tugev võim. Kõigi kolme situatsiooni faktori ajendil saab kindlaks teha erinevaid „soodsaid“ situatsioone organisatsioonis. Nende kolme situatsioonilise faktori ajendil on võimalik tuvasta kaheksa erinevat situatsiooni või juhtimisstiili. Tabelis kaks illustreerib neid variante. (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 14)

Tabel 2. Situatsioonid, mis on moodustunud kolmest juhi kontrolli ja mõju faktorist.

Table 1: Situations Derived from the Three Factors of the Leader's Control and Influence			
Situation	Leader/Member	Task Structure Relationship	Position of Authority
1	Good	Structured	Strong
2	Good	Structured	Weak
3	Good	Unstructured	Strong
4	Good	Unstructured	Weak
5	Weak	Structured	Strong
6	Weak	Structured	Weak
7	Weak	Unstructured	Strong
8	Weak	Unstructured	Weak

Source: Adapted from Mitchell et al. (1970, p. 254)

Allikas: (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 14)

Nendest kaheksast situatsioonist tulenevalt saab neid situatsioonilisi muutujaid lahterdada juhile „väga soodne“, „soodne“ ja „ebasoodne“. Need situatsioonid erinevad sõltuvalt juhi kontrolli ja mõjuvõimu tasemest liikme suhtes. Juhil on maksimum mõjuvõim situatsioonis number üks eelnevas tabelis, vastupidiselt situatsioonile number kaheksa. Need kaheksa erinevat varianti klassifitseerivad ülesannetele või suhetele suunatud juhtimisstiili. Ülesannetele suunatud situatsioonid on 1, 2, 3, 7 ja 8 ning situatsioonides 4, 5 ja 6, on juht suhetele orienteerunud. (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011)

Fiedler uskus, et juhtimisstiilid on fikseeritud, ja seda saab mõõta tema välja töötatud Vähiim Eelistatud Töökaaslase Skaalal (Least-Preferred Coworker Scale-LPC). Juht peab mõtlema kaastöötajatele, kellega ta on kõige vähem koos töötamist nautinud. Seejärel määrata skaalal, mida ta tunneb selle isiku kohta iga tegur puhul ning märkida oma hinnang. Kui LPC üldskoor on suur, on inimene tõenäoliselt suhetele orienteeritud juht. Kui LPC üldskoor on väike, on juht tõenäoliselt ülesannetele orienteeritud juht. (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011,12) Ülesannetele orienteeritud juhtidel (madal LPC) on soosivad situatsioonid need, kus

on väga madal või väga kõrge kontrolli ja mõjususe tase. Näiteks situatsioonid 1, 2 ja 8. Suhetele suunatud juhtidel (kõrge LPC) on parem sooritus, kus on keskmiselt kontrolli ja mõjusust, näiteks situatsioonid 4,5 ja 6. Tuleb välja, et LPC eristab tõhusaid ja ebatõhusaid liidreid erinevates situatsioonides. Situatsiooni teooria väidab, et juhid ei ole tõhusad kõikides situatsioonides. Seega juhid peaksid asetama ennast situatsioonidesse, mis kohanevad nende stiilidega. Näiteks juhid kõrge LPC tulemusega mõõdukalt soosivatele situatsioonidesse ning juhid madala LPC tulemusega väga soosivatesse ja väga ebasoosivatesse situatsioonidesse. Seda kujutab järgnev tabel.

Tabel 3. Fiedler'i juhtide efektiivsuse olukorraline mudel.

Table 2: Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness									
Situational Elements	Diminishing 'Favorableness' of Situations 								
	Leader/Members Relationship	Good				Weak			
	Task Structure	High		Low		High		Low	
	Formal Authority	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak
Leader Characteristics	High LPC	Does Not Adjust	Does Not Adjust	Does Not Adjust	Adjusts	Adjusts	–	–	Does Not Adjust
	Low LPC	Adjusts	Adjusts	Adjusts	Not Adjusts	Not Adjusts	–	–	Adjusts

Source: Adapted from Jago (1982, p. 324)

Allikas: (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 15)

Selle mudeli alusel saab kindlaks teha olenevalt situatsioonist ja muutujatest, millist stiili rakendada konkreetsete eesmärkide puhul. Organisatsiooni ametlikud eesmärgid ei pruugi olla adekvaatsed, need võivad isegi olla eksitavad seega efektiivsuse mõõde baasil sellistel eesmärkidel ei ole mõtet. Operatiivsed eesmärgid ei pruugi olla sisuliselt midagi enam kui tegevussuunad, mis on kehtestatud organisatsioonile erinevate jõudude mõjul selle keskkonnas. Mis pigem aga peaksid olema eelistatud lõpp olukorrad, mille poole organisatsioon pürgib. (Longenecker ja Pringle 1978, 681) Seega on esmatähtis eesmärkide reaalne olemasolek, mida organisatsioon peab selgeks tegema oma liikmetele. Kui ei ole

võimalik juhistiili antud tabelis paigutada, tuleb töökorraldused kohandada juhi järgi. Parandades juhtimise sooritust läbi individuaalsete omaduste muutmiste, on väga raske ja ebakindel. Seega on kergem muuta situatsiooni kui muuta juhtimisstiili. (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 15-16)

Sarnaselt klassikalistele situatsioonidele nagu Mintzbergi ideed organisatsioonilise struktuuri kohta või Fiedleri tööd juhtimise vallas, on uuringuid, mille eesmärgiks on kohandada juhtimise ideid teatud konkreetsetes kontekstides. Need eeldavad, et tõhusus on limiteeritult ainult ühele organisatsioonile ja/või üksikisikule maksimaalne lõppeesmärk. (Handbook...2013, 289) Kätte on jõudnud aeg hakata süsteemsemalt panustama visandatud situatsiooni mudelile, mis määratleb, millistes olukordades milliseid aspekte või tüüpi õppiva organisatsiooni ideedel on oluline, ja millistes olukordades ei ole (*Ibid*, 9).

Olukorraline teooria väidab, et ei ole olemas ühtegi konkreetset teooriat, võtet või stiili, mis ütleks kuidas juht peaks käituma teatud situatsioonides. Situatsioonide alla mõeldakse eelkõige olukordi, kus tuleb vastu võtta otsus, tegeleda probleemidega ja väljakutsetega. Teooria annab aluse, et tulenevalt teatud muutujatest nagu keskkond, ressursid ja juhtimisoskus, tuleb juhil olenevalt tema juhtimisstiilist erinevates olukordades lähtuda nende muutujate seisukorrast. Fiedler'i teooria järgi on siiski põhiorhk juhil, kes peab eelnevalt kindlaks tegema oma täpsed tööülesanded, töötajate olemused, et rakendada konkreetset lahendust. Ta jaotab juhid oma stiilidelt suhetele või ülesannetele orienteeruvaks. Stiile mõjutavad muutujat nagu juhi-liikme suhe, ülesannete struktuur ja juhi võim. Mida tugevam suhe, ülesanne ja võim seda suurem mõju on juhtidel oma meeskonnale. Samamoodi nagu tavaorganisatsioonis on ka vabatahtlikus organisatsioonis juhtimine kõige tähtsam osa organisatsioonis. Fiedleri teooria testimine ja kasutamine LDIW'is annab võimaluse teada saada, millist stiili vabatahtliku organisatsiooni eestevedajad kasutavad olukordades ja kas lähtuvalt tulemustest, annab see informatsioon midagi, mis aitaks täiendada juhtimistegevust nign abiks juhendi välja töötamisel.

3. UURINGU METOODIKA

Järgnevas peatükis selgitab töö autor läbiviidud uuringu metoodikat.

3.1. Uurimuse eesmärk ja püstitatud küsimused

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade, millised on uurimisküsimused ning töös kasutatud metoodika. Magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline on juhtimistegevus LDIW organisatsioonis ning, kuidas täiustada juhtimistegevust. Eesmärgist lähtuvalt leitakse uurimistöös vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

- millised on eesmärgid ja tegevusvaldkonnad organisatsioonis?
- milline on juhtimistegevus organisatsioonis?
- millised on organisatsiooni vajadused?
- milliseid muudatusi tuleb teha täiustamiseks lähtuvalt organisatsiooni juhtimistegevusest?
- kuidas parandada organisatsiooni sooritusvõimet?

Autor on uurimisainestiku tarbeks läbi viinud organisatsiooni juhtivatel ametikohtadel olevate inimeste seas kahe osalise uuringu. Esimeses osas tuginetakse "Vabatahtliku Tegevuse Arenduskeskuse" poolt välja töötatud organisatsiooni auditi küsimustikule. Teises uuringu osas Fiedler'i olukorralisele teooriale. Fiedler'i teooria väidab, et juhtide panus töögrupi sooritusse sõltub koostoimest soosiva juhtimisstiili ja töö olukorra vahel. Teooria toob välja, et juhid on, ülesannetele või suhetele orienteeritud oma eestvedamisstiilide puhul, mida rakendatakse sõltuvalt olukordadest. (Kanuk 1976) Eestvedamisstiili määramiseks on Fiedler välja töötatud skeemi, millest järgnevas peatükis on lähemalt kirjutatud ja mida autor kasutab teises uuringu osas organisatsiooni eestvedajate hulgas.

Saadud tulemused on vajalikud kodanikuühendustele, konkreetsele organisatsioonile, vabatahtlike kaasavatele organisatsioonidele samuti vabatahtlikele endile. Teades antud organisatsiooni hetkeolukorda, saame me sellele rohkem tähelepanu pöörata, efektiivsemalt vabatahtlikke juhtida, kaasata, motiveerida. Kokkuvõtvalt luua kogu kodanikuühiskonnale seetõttu suuremat väärtust. Samuti annab antud töö tulemus edendada enam vabatahtlikku tegevust.

3.2. Valimi kirjeldus ning metoodika

Käesoleva uurimustöö valimiks on valitud LDIW vabatahtliku organisatsiooni aktiivsed ning vastutavad vabatahtlikest eestvedajad. Autor viis läbi intervjuud viie juhtiva vabatahtliku seas. Vastajateks olid regionaalsete koordinaatorite juht, suhtekorralduste ja kommunikatsioon meeskonna juht, turunduse osakond, riigi koordinaator, uudiskirja meeskonnajuht. Vastajad jäid vanusevahemikku 26-41 aastat ning kõik olid kõrgharidusega naised. Küsimustik jagunes vabatahtlike kaasamise, hoidmise ning tunnustamise valdkondadeks. (Vt. Lisa 2) Uuring saadeti välja 7.-14.mai 2014.

Intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli uurida organisatsiooni juhtimistegevust, selle eesmärgid ning võimalikke kitsaskohti. Intervjuu küsimused olid kõigile ühesugused, kuna nendest saadud informatsioon on kõige adekvaatsem kirjeldamiseks hetkeolukorda ning juhtimistegevust organisatsioonis.

Kvalitatiivne uuring valiti selletõttu, et see hõlmab endas väärtuslike hinnanguid, mis on saadud organisatsioonis tegutsevate inimeste teadmiste läbi. Kvalitatiivne uurimustöö on suunatud konkreetsete juhtumite analüüsimiseks. Juhtumite omapärasustele lähtudes, saadakse informatsiooni läbi inimeste väljenduste ja tegevuste konkreetsetes juhtumites. (Flick 2009, 21) Samuti saab kvalitatiivne meetod olla ilma kvantitatiivse meetodita, kuid vastupidiselt see ei toimiks. See tähendab, kvantitatiivne meetod peab alati tuginema lõpuks kvalitatiivsele, et seletada tulemusi. (*Ibid*, 25)

Töö autor analüüsib saadud vastuseid, kus toob välja seosed organisatsiooni juhtimisega. Fiedler'i mudeli analüüsimiseks tehakse võrdlused teoreetiliste lähtekohtade vahel. Fiedler'i teooria valiti seetõttu, et nagu igal teisel organisatsioonil on ka vabatahtlikus organisatsioonis juhtimisega seotud tegevused. Fiedler'i mudel aitab välja selgitada millised on juhid oma stiililt ja millist stiili kasutada teatud olukordades

4. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

Käesolevas peatükis viiakse läbi tulemuste analüüs valimist tulenevate vastuste, hinnangute ning arvamuste põhjal.

4.1. Uuringu tulemused

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada organisatsiooni juhtimistegevus LDIW organisatsioonis ning millised on probleemsemad kohad, kus saab juhtimistegevust täiustada. Vastuste saamiseks viis autor läbi uuringu, kus kasutati mugandatult Vabatahtliku Tegevuse Arenduskeskuse poolt välja töötatud organisatsiooni auditi küsimustikku (vt lisa 2) ning Fiedler'i olukorralist mudelit.

4.1.1. Organisatsiooni auditi tulemused ja analüüs

Järgnevas alapeatükis toob autor välja uuringu küsimuste alusel, põhilisemad valdkonnad, millest tehakse üldistav analüüs vastuste põhjal.

Vabatahtlike kaasamine ja värbamine.

Vabatahtlike kaasamine ning värbamine vabatahtlikus organisatsioonis võib olla keeruline protsess, kuna alati ei leidu inimesi, kes on nõus oma aega või tahtmist sellise tegevuse peale kulutada. Kasvavas ja õppivas organisatsioonis peab olema samuti paika pandud värbamisprotsess ja selle sõnum lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest. Organisatsiooni auditi uuringu tulemustest lähtuvalt saadi teada, et *„LDIWis ei ole hetkel konkreetselt kirja pandud miks soovitakse kaasata vabatahtlike, ent on teada et*

organisatsiooni eesmärk on siiski selgitatud läbi tegevuse kirjelduse, kus kajastub et liikumise kogu alus on kodanikualgatus ning vabatahtlike abi (Intervjuu 1)“. Vabatahtliku tegevuse loetelu hõlmab endas üldjuhul, millega organisatsioon tegeleb ja millised on tegevused. Hetkel ei ole organisatsioonis vabatahtlike tegevuste loetelu konkreetselt ega täielikult kirja pandud. „*Vabatahtlike tegevuste loetelu on osaliselt kirja pandud. Olemas on regionaalsete koordinaatorite käsiraamat, kus palju soovitavaid tegevusi kirjeldatud. Kuid kuna valdavalt soovime vabatahtlikke, kes suudavad ise mõelda ja oma tegevusi planeerida ja eesmärgistada, siis pigem antakse vabatahtlikele ette üldised eesmärgid, millele vastavalt hakkab ta oma tegevust planeerima.*“ (Intervjuu 2) „*Organisatsioonis vabatahtlikke juhendav ja toetav personal on teadlik vabatahtlike kaasamise põhimõtetest, kuid konkreetseid juhiseid organisatsiooni sees ei ole, põhimõtteliselt lähtutakse vabatahtlike juhtimise headest tavast (Intervjuu 1).*“ Värbamissõnum kui selline ei ole välja töötatud organisatsioonis. Kuid üldjuhul võib nimetada, et see on organisatsiooni eesmärk. Värbamissõnumit „*ei ole kokku lepitud, kuid pidevalt on kasutatud järgmisi:*

a) liitu maailma ühe kiireimini kasvama kodanikuliikumisega

b) saa uusi kogemusi, kontakte, naudi protsessi

c) võimaldame loovust, ise protsesse juhtida, endale huvipakkuvaid tegevusi

d) Teeme Ära Maailmakoristus on ainus niivõrd rahvusvaheline organisatsioon/kogukond/liikumine, kus eestlased saavad olla niivõrd vastutusrikkas rollis (võrdluseks: rahvusvahelised suurkorporatsioonid ei asu tavaliselt peakontoritena Eestis ja seetõttu on otsuste tegemine ja mõjutamine oluliselt piiratum).“ (Intervjuu 5)

Pikemas perspektiivis on siiski vajalik organisatsioonis paika panna täielik tegevuste loetelu ja sellest lähtuvalt seda ka uutele vabatahtlikele tutvustada. See annab parema ülevaate ja arusaamise organisatsiooni eesmärkidest ja tegevusest täiesti uuele kaasatud inimesele. Kindlasti on oluline värbamissõnumi olemasolek organisatsioonis. See on vajalik eelkõige selleks, et tekib arusaam, keda ja miks, värvatakse. On tegemist küll vabatahtliku organisatsiooniga ja võib tunduda, et ei ole nii oluline värbamissõnumit välja tuua, kuna tegemist on vabatahtliku tööga, kuid vastupidiselt peaks seda tegema. Kui on olemas konkreetne värbamissõnum, on võimalik et huvitundjaid tekib rohkem ning eesmärgid on arusaadavamad. Vastusest võib aga välja lugeda, et ei olda teadlikud, kui isegi kuskil on kirja pandud värbamissõnum siis, kus seda leida võiks. Sama kehtib ka vabatahtlike tegevuste loetelu kohta. Kuid üheks vabatahtlike tegevuse loetelu materjaliks võib nimetada

regionaalsete koordinaatorite käsiraamatut, sellest on eelnevalt töös ülevaade antud. Üldjuhul on organisatsioonis siiski tegevuste loetelu välja toodud, kuid põhiliselt toimkondade kaupa mitte organisatsiooni tasandil.

Nagu ka tavaorganisatsioonis värbamise puhul on ka vabatahtlikus organisatsioonis teatud eeldused vabatahtlike kaasamisel. Need eeldused on enam jaolt minimaalselt, kuna tegevus on siiski vabatahtlik ja kui inimene näitab huvi välja vabatahtliku tegevuse suhtes siis on ta organisatsiooni liikmeks juba põhimõtteliselt vastu võetud. „Üldiselt eeldused vabatahtlike kaasamisel on vabatahtlike huvi ise areneda, algatusvõime, initsiatiiv, vähemalt inglise keele oskus, vastutustunne, võime töötada iseseisvalt ja meeskonnana (Intervjuu 1)., Vabatahtlikul peaks olema „huvi antud teema vastu, vajalikud oskused töötada ja võime panustada mingi kokkulepitud koormusega (Intervjuu 3).“ Näiteks „regionaalsete koordinaatorite tiimis on oluline keeleoskus, algatusvõime, soov suhelda, positiivsus. (Intervjuu 4)“ Vastused näitasid ka seda, et kuigi sihtgrupe ei ole konkreetselt määratletud on „erinevate toimkondade (või tiimide) puhul eeldused erinevad. Kui regionaalsete koordinaatorite puhul on lihtsustatult öeldes eelduseks tahe ja huvi kultuuri vastu, siis PR(suhtekorraldus) vabatahtlikelt eeldatakse reaalselt töökogemust ja oskusi. Seetõttu ei sobi reeglina PR vabatahtlikeks esimeste kursuste tudengid. Hädasti on vaja kõrgema professionaalsuse tasemega vabatahtlikke.“(Intervjuu 5) Tavaliselt lähtutakse organisatsioonis vabatahtlike leidmisel „vastavalt puuduolevale teadmisele, või teemale kus oleks vaja abikäsi. Näiteks turunduse valdkond (Intervjuu 3).“ Seega võib öelda, et eeldusi „ei ole konkreetselt määratletud, kuna lähenemine on seni olnud dünaamiline ja olukorrast lähtuv.“(Intervjuu 5)

Konkreetselt või ametlikku värbamiskava organisatsioonis ei ole. Vabatahtlikuks saamise protseduur ei ole kirjeldatud ja info avalikult kättesaadavalt üldjuhul puudub. Vabatahtlikus organisatsioonis tihti peale lähtutakse just situatsioonidest ning vajadustest. Seega ka „vabatahtlikke värvatakse vastavalt vajadusele. Kasutatakse tutvusvõrgustikke, sotsiaalmeediat ja vabatahtlike värvavat (Intervjuu 2).“ „Värbamine käib isiklike kohtumiste kaudu reeglina, kus uuele liikmele selgitatakse organisatsiooni tööga seonduvat. Üldine põhimõte on, et tehakse koostööd ja kaastakse kõiki.“ (Intervjuu 1) „Toimkondade (tiimide) juhid värbavad vabatahtlikke erineval moel ja vastavalt vajadusele (Intervjuu 5).“ „Värvatakse inimesi, kes on ise soovi avaldanud organisatsiooniga liituda. Tiimijuht kohtub uute liikmetega, tutvustab ja selgitab tegevuse eesmärgid.“ (Intervjuu 4)

Kuna konkreetne värbamiskava organisatsioonis puudub, ei ole ka kokku lepitud põhipunkte, mille alusel uute vabatahtlike kaasamine käib. *“Tiimide juhid otsustavad need ise. PR poole pealt kohtun alati kõigi uute vabatahtlikega personaalselt (lisaks on jooksvad koosolekud ja kohtumised) ning siis küsin alati järgmised küsimused (Intervjuu 5):*

1) Miks tahab liituda? Mis on motivatsioon?

2) Mis on vabatahtliku taust, oskused, huvid?

3) Kust leidis info?

4) Mida ise teha tahaks? Mis valdkonnas areneda? Mis tasandil on ta enda arvates kõige tugevam?

Alati rõhutan vastutust, kokkulepetest kinnipidamist ja pigem väiksematest asjadest alustamist. Rõhutan, et suhtlemine on vaba, me ei tugine hierarhiale jne.”(Intervjuu 5)

„Kaasamise põhimõtetest kõik vastajad ei ole teadlikud. Arvatakse, et ehk oleks üks põhimõte mitte liigselt vabatahtlikke ära kasutada ega delegeerida neile kõik oma ülesanded“. (Intervjuu 3)

„Uue vabatahtliku liikme kaasamise puhul on organisatsioonis vabatahtlikuga esmase vestluse põhipunktid tavaliselt Teeme Ära lühiajalugu, riigiga suhtlemise põhipunktid – mida arvesse võtta, mida minimaalselt teha on vaja. Juhul kui uut vabatahtliku, kes on huvi välja näidanud kuid keda pole võimalik koheselt tegevusse rakendada, siis temaga tegeletakse eraldi. Konkreetset läbimõeldud plaani ei ole paika pandud selliste olukordade puhul. (Intervjuu 1) „Organisatsioonis vabatahtlikuga esmase vestluse põhipunktideks on uurida välja vabatahtliku senine töö- ja vabatahtliku tegevuse kogemus, tema pädevus, tema motivatsioon organisatsiooni astumisel, ettevõtte eesmärkide, missiooni ja väärtuste tutvustus ja lõpuks vabatahtliku konkreetsed tööülesanded. (Intervjuu 2)“ Antakse organisatsioonist *„ülevaade kuidas liikumine sai alguse; organisatsiooni tutvustus, mis tiimid millega tegelevad; riigiga suhtlemise põhipunktid; kust leida abi ja vastuseid küsimustele. (Intervjuu 4)“*

Kokkuvõttes on organisatsioonil teatud, kuid mitte kindel protseduur, kuidas nad vabatahtlike kaasavad ja värbavad ning see on loomulik vabatahtliku organisatsiooni puhul. Ent kui tahetakse kaasata näiteks professionaalsemaid vabatahtlikke, kellel on teatud kogemused, on vaja siiski sätestada teatud kirjalik kord, kuidas uue vabatahtliku kaasamisel toimida, milliseid punkte tuleks täita ja kirja panna.

Vabatahtlike hoidmine. Konfliktide ja probleemide lahendamine.

Vabatahtlike hoidmine algab hetkel, kui ta on vastuvõetud organisatsiooni. See tähendab, et ta on kohustatud täitma teatud nõudeid selle aja vältel, kui ta oma aega tegevusse panustab. *„Alates sellest hetkest, kui vabatahtlik ütleb tegevusele “jah”, on see töö nagu iga teinegi ja tal on vastutus oma ülesannete täitmise eest. Vabatahtliku õigus on esindada organisatsiooni oma tööloigu ulatuses, võtta osa kõikidest üritustest, kasutada organisatsiooni e-maili, organisatsiooni poolt pakutavaid hüvesid jne.“* (Intervjuu 2)

Uurides ka ja millised on näiteks organisatsioonis vabatahtliku ja organisatsiooni õigused, kohustused ja vastutus siis osad vastajad ei osanud sellele vastata. Tuleb välja, et puudub ilmselt informatsioon sellisele teemale.

Olenevalt, millisele positsioonile värvatakse uus vabatahtlik, tutvustab iga meeskonna juht teda teistele liikmetele. Sealtsi edasi kohtub juba uus liige ise uute inimestega.

„Organisatsioon pakub vabatahtlikele tegevuse jaoks vajalikku juhendamist ja koolitust kord kvartalis. Vähemalt kord kuus toimuvad kokkusaamised, kus arutatakse jooksvaid teemasid ja aeg-ajalt lahatakse konkreetseid teemasid ning vähemalt kord aastas motivatsiooniüritus.“ (Intervjuu 1) *„Samuti kaasatakse vabatahtlikke suurtele ja väikestele, kitsamale ringile mõeldud infokoosolekutel (Intervjuu 3).“* *„Üks-kaks korda kuus toimuvad kokkusaamised, kus arutatakse aktuaalseid teemasid. Aeg-ajalt toimuvad ka kontorivälised motivatsiooniüritused (N: meeskonnatöö koolitus vabas looduses).“* (Intervjuu 4)

Kuna organisatsioonis on tegevus vabatahtlik siis on vabatahtlikul alati võimalus oma ülesandeid muuta vastavalt soovile. *„Vabatahtlikud saavad vabalt tiimide vahel roteeruda. Kui üks tegevus ära tüütab, saab ta asuda mõnele muule ametikohale. Kõik toimub omavahelise suhtlemise teel.“* (Intervjuu 2)

Samamoodi nagu igal teisel organisatsioonil võib ka vabatahtlikul organisatsioonil ette tulla probleeme ja konflikte vabatahtlikega seoses. *„Vabatahtlike juhendaja võimalikke konfliktide ja probleemide puhul kaardistab probleemi olemuse, osaliste mured ja ootused ning lahendatakse konfliktid osapoolte läbirääkimiste teel. (Intervjuu 1)“* *„Konfliktide ja probleemide lahendamine on väga olukorraspetsiifiline. (Intervjuu 2)“* *„Ei oskagi öelda, kuna pole seda kogenud ent ilmselt on siin peamine roll avatud suhtlusel. (Intervjuu 3)“* *„Kuulab ära probleemi sisu/ konflikti osapooled ja lahendab läbirääkimiste teel. (Intervjuu 4)“*

Probleemide tekkel organisatsioon „lähtub vabatahtlike tagasisidest, juhtkonna aruteludest, analüüsist ja praktilistest vajadusest. Näiteks töötasid varem PR vabatahtlikud regionaalsel põhimõttel (igal oli oma vastutusallas riik, osa mandrist, piirkond vm), kuid kuna vabatahtlike endi hinnangul see ei töötanud ja kuna tegu oli professionaalidega, kes olid väga hõivatud, ei saanud nad olla pidevalt infoväljas ja olemas. Seetõttu on PR vabatahtlike meeskond nüüd dünaamiline, ülesanded ja valdkonnad roteeruvad (va juhul, kui vabatahtlik on ise avaldanud soovi muuks töökorralduseks). Töötame ülesandepõhiselt enamasti.“(Intervjuu 5)

Ilmneb, et probleemide ja konfliktide lahendamine on väga olukorra põhine. See on positiivne, sest sellisel juhul saab vabatahtlik oma probleemile personaalse lähenemise ning probleem tõenäoliselt saab lahendatud. Samuti selgub, et seda valdkonda on kavas ka täiendada. „Ettevalmistamisel on sisekommunikatsiooni küsitlus. Seni on konfliktid ja probleemid selgunud koosolekutel, kohtumistel, otsesuhtluse vahendusel. Konflikte lahendatakse personaalsel tasandil sõltuvalt situatsioonist. Vajadusel kaasatakse osapooli, kes sobiksid appi konflikti lahendama.“(Intervjuu 5)

Kokkuvõtvalt saab öelda vastuste põhjal, et üldine suhe liikmete ja juhtkonna vahel on hea. Põhilised probleemid on vabatahtlike informeeritusega ning eesmärkide teadvustamises. Kindlasti peab organisatsioon üle vaatama ja sätestama paremad ettekirjutused vabatahtlike kaasamisel ning värbamisel. See aitab edasist juhtimistegevust täiustada.

Vabatahtlike areng ja tunnustamine organisatsioonis

Arengu ja tunnustamise all mõeldakse, kas ja kuidas organisatsiooni siseselt vabatahtlikud arenevad ning kuidas ja kui tihti neid tunnustatakse. See on põhilisi motivaatoreid, mis vabatahtlikku organisatsiooni juures hoiab. Tulemustest ilmneb, et „organisatsioonis ei ole süsteemselt konkreetset inimest, kes vabatahtlike tegevust, rahulolu ja arengut hindaks. Samuti puudub süsteemne arenguevestluste pidamine. Kui neid peetakse siis vaid individuaalsel tasandil.“ (Intervjuu 1) Arenguevestlused „toimuvad pigem koosolekute, motivatsiooniürituste, otsesuhtluse teel ja ei lähtu mingist kokkulepitud programmist.“(Intervjuu 5)“

Kui tekib vajadus tegevust, arengut või rahuolu hinnata, teeb seda üldjuhul meeskonnajuht vastavalt vajadusel. Mõnes vastuses aga ei oldud kindel, kas on üldse mingi ametlik süsteem või kas hinnatakse. Oluline on vabatahtliku „jaoks konstruktiivne kriitika ja

tagasiside, mistahes vormis (Intervjuu 3).“ Näiteks „PR tiimis on ettevalmistamisel vabatahtlik, kelle ülesanne oleks siis olla nõ mentori ja igapäevase suhtluse korraldaja, sest vabatahtlike arvu kasvuga ei suuda mina enam mingil hetkel kogu infot ise hallata. (Intervjuu 5“

Vabatahtliku ülesandeid ja tegevust „mitmekesistataksegi sellega, et antakse erinevaid ülesandeid. Kõike saab lahendada hea kommunikatsiooni abil vabatahtliku ja valdkonna juhi vahel.“ (Intervjuu 3) „Vabatahtlike tegevust mitmekesistatakse ning kavandatakse ümber vastavalt vajadusele – nii individuaalsetele kui ka organisatsioonilistele vajadustele. Üldiselt on näiteks regionaalsete koordinaatorite töö pikaajaline panustamine vastavalt oma meeskonna tasemele ning vabatahtlik vastutab ise oma panuse kvaliteedi eest, sellest sõltub ka tema ülesannete amplituud.“ (Intervjuu 1) Mõned vastajad ei osanud sellise teema puhul vastata, sest puudus vajalik informatsioon selleks.

Kui organisatsioonis tekib olukord, kus vabatahtlik on huvi välja näidanud tegevuse vastu aga hetkel ei ole organisatsioonil võimalik teda näiteks kaasata siis kunagi ei anta edasi negatiivset vastust. „Vabatahtlike, keda pole võimalik (koheselt) tegevusse rakendada jäävad tallele kuniks tekib sobiv töö. Arenguvestlused ei ole süsteemsed, pigem individuaalsed ja vastavalt vajadustele. Kuna vabatahtlikud tulevad erinevatel motiividel, siis tihtipeale on motiveerimine ka isiksusepõhine. Tunnustamine toimub pidevalt. Tunnustab otsene meeskonnajuht, kas suuliselt või kirjalikult, vabatahtlike panust tõstetakse esile kõikidel üritustel, toimuvad tunnustamise üritused.“ (Intervjuu 2)

Motiveerimine vabatahtlikus organisatsioonis on üldiselt üks tähtsamaid tegevusi. Kuigi vabatahtlikul endal on juba motivatsioon üsna kõrge, kuna ta on andnud oma nõusoleku vabast tahtest kaasa lüüa organisatsiooni tegevuses, on seda siiski kõige keerulisem kõrgena hoida. Seega on oluline, et motiveerimine ja igasugune tunnustamine toimub pidevalt. „Motiveerimise ja tunnustamise põhimõtted on üldjuhul läbimõeldud. Motiveerimiseks toimuvad tihti vabatahtlikele kokkusaamised vabamas õhkkonnas (filmiõhtud nt), kus muuhulgas saab arutada ka päevakohaseid küsimusi, toimuvad motivatsioonilaagrid (2014 kevadel üks, lisaks tulevad suvepäevad). Koordinaatoritel on võimalus oma tiimidega kohtuda, kui finantsid seda lubavad. Lisaks panustada aasta/regionaalsete konverentside korraldamisse ning osaleda neil. Kuid regulaarsed tunnustamised puuduvad organisatsioonis.“ (Intervjuu 1) Motiveerimine „on toimunud väga orgaaniliselt, kuid on minu meelest asi, mis vajab küll enam kokkuleppimist ja sätestamist selleks, et ka

vabatahtlikud oleksid kindlad, mida organisatsioon neile lisaks suurepärasele seltskonnale ja kogemusele pakub. Vabatahtlike grupid kohtuvad ja lävivad mitteformaalselt ka ise. Regionaalsetel koordinaatoritel on filmiõhtud. Hiljuti toimus regionaalsete koordinaatorite ja PR vabatahtlike ühine motivatsiooni-nädalavahetus. Detsembris toimus ühine jõulu-õhtusöök. Augustis toimuvad traditsioonilised suvepäevad. Aeg-ajalt kogunetakse mingite ürituste raames (keskkonnanäidete programm jne). Tunnustamine ei ole seni olnud formaalne (aukirjad, medalid), kuid toimub jooksvalt listides, gruppides, koosolekutel jne.“(Intervjuu 5)

Kokkuvõttes oli uuringu tulemus informatiivne ja selgus mitmeid kitsaskohti, mida saab edaspidises tegevuses täiustada ning on äärmiselt kasulikud juhendi koostamisel. Peamisteks kitsaskohtadeks ilmnisid, värbamis protsess näiteks ja kindlasti uute professionaalsete vabatahtlike leidmine, kellel on oluliselt suurem teadmispagas, kui mõnel teisel. Seega peab organisatsioon kindlasti läbi vaatama oma värbamise protsessi ja seal täiendusi tegema. Samuti motiveerimisel ning tunnustamisel. Isegi kui vabatahtlik on liitunud kõrgem motivatsiooniga, midagi ära teha vabast tahtest kaasa lüüa siis on äärmiselt oluline, et see motivatsioon ei langeks ja leiduks pidevalt uusi rakendusi ning tegevusi, kuidas vabatahtlikut huvitatud hoida pikema aja vältel.

4.1.2. Fiedleri mudeli analüüs

Uuringu teine osas tugineti Fiedleri mudelile, mille alusel autor mõõtis organisatsiooni liidri positsioonidel olevate vabatahtlike juhtimisstiili vastavalt LPC mudelile. LPC meetmete eesmärk on kindlaks teha ja iseloomustada eestvedamise stiile. See tähendab kui LPC on kõrge, on juht orienteeritud inimeste vahelistele suhetele ja kui LPC on madal, on juht lahendusele orienteeritud. (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 21) See meede on esindatud küsimustiku formaadis, kus vastajatel palutakse kirjeldada kolleegi, keda nad kõige vähem on eelistanud koos töötades võttes aluseks nimekirja kuusteist bipolaarset omadussõna skaalal 1-8, näiteks (ebasõbralik - sõbralik, mittekoostööaldis - ühistu, introvert - ekstravert). Skaala raames saadud vastused liidetakse kokku ja arvutatakse keskmised, see esindabki LPC tulemust. (*Ibid*, 12) Tabelis saadud tulemusi saab mõõta Fiedleri skaalal, kus 73 või üle on kõrge LPC, "64-72" on keskmine LPC "ning 63 või vähem" madal LPC (*Ibid*, 22).

Keskmissesse skaalasse langevad juhid ei ole rohkem ega vähem orienteeritud ülesannetele kui inimsuhetele. Neid võib kutsuda sotsiaalselt sõltumatuteks. (*Ibid*, 13)

Uuringus osalejatel paluti täita Fiedleri LPC skaalal, kus pidi mõtlema kaastöötajast, kellega osaleja on kõige vähem koos töötamist nautinud. Isik ei pruukinud olla praeguses organisatsioonis, võidi mõelda kellegile eelnevatest töökohtadest. Seejärel määratakse skaalal, kuidas tuntakse selle isiku kohta iga teguri puhul ning märgitakse oma hinnang. (Vt. lisa 2)

Tabel 4. LPC mudeli tulemused.

Juht	Positsioon	LPC tulemus	Juhtimisstiil
A	Vastutav meeskonnajuht	72 (Keskmine)	Sotsiaalselt sõltumatu
B	Vastutav meeskonnajuht	57 (Madal)	Orienteeritud ülesannetele
C	Vastutav meeskonnajuht	64 (Keskmine)	Sotsiaalselt sõltumatu
D	Vastutav meeskonnajuht	65 (Keskmine)	Sotsiaalselt sõltumatu
E	Vastutav meeskonnajuht	29 (Madal)	Orienteeritud ülesannetele

Allikas: (Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 22) alusel autori koostatud

Tabel 5. LPC analüüs organisatsiooni LDIW uuringus osalejate tulemuste põhjal.

Soodsad olukorrad LDIW-i juhtide efektiivsusele				
Juht	Juhtimisstiil	Edukad Olukorrad		
		Juhi/Liikme Suhe	Ülesande Struktuur	Võim
-	Orienteeritud Inimsuhetele	Hea	Madal	Nõrk
		Nõrk	Kõrge	Tugev
		Nõrk	Kõrge	Nõrk
B, E	Orienteeritud Ülesannetele	Hea	Kõrge	Tugev
		Hea	Kõrge	Nõrk
		Hea	Madal	Tugev
		Mõrk	Madal	Nõrk

Allikas: Pires da Cruz ja Santos Nunes 2011, 22

Võib järeldada, et saadud tulemuste puhul on ainult üks vastaja madala LPC tulemusega, mis näitab et isik on ülesannetele orienteeritud ning temale oleksid soodsamad situatsioonid 1,2,3 ja 8 tabelis 5. Kuid siin kohal jääb Fiedleri mudel siiski ebamääraseks, kuna sotsiaalselt sõltumatud juhtimisstiilid, ei sobi välja toodud kategooriatesse, kuna need isikud on sotsiaalselt sõltumatud.

4.2. Väljatöötatud juhend

Uurimistöö tulemustest võib järeldada, et organisatsioon areneb ja kasvab suuremaks. Inimesed on rohkem teadlikumad LDIW organisatsioonist ja vabatahtlike liitub rohkem ülemaailmselt. Uuringus läbi viidud auditi tulemusena, ilmnes probleemseid kohti organisatsioonis, mis vajavad lahendamist. Probleemsed valdkonnad on seotud põhiliselt

vabatahtlike värbamisega, arenguga ja hoidmisega. Kuna vabatahtlikud seda ise muuta ei saa on põhjus juhtimises. Organisatsiooni juhtimisega seotud inimesed peavad läbi mõtlema kogu organisatsiooni juhtimistegevuse. See tähendab, et paika tuleb panna konkreetset sihid peale üleüldise maailma puhastuse, kuidas vabatahtlike paremini juhtida. Teha juhised ja plaanid ning strateegia vabatahtlike juhtimiseks. Uuringu tulemustest võib järeldada, et puuduvad juhised ja välja kirjutatud protseduurid vabatahtlike värbamiseks. Kirjas peab olema värbamise tegevuskava, mis täpsustab keda ja millal värvata ning läbi milliste kanalite. Kui vabatahtlik on juba kaasatud organisatsiooni, tuleb talle selgeks teha eesmärgid ja mida temalt oodatakse. Kindlasti tuleb vabatahtlikku koolitada, eriti kui puuduvad eelnevad kogemused meeskonna juhtimises ning koos töötamises. Põhjus, miks LDIW organisatsioonis peab neid muutusi tegema on see, et organisatsioon areneb ja kasvab. Seetõttu peavad ka struktuur ja juhtimistegevus kasvama ja arenema. Kaasatud on juba sadu inimesi ja kui peakontor asub Tallinnas, mis juhib kogu maailma, peab olema selle eesmärgid ja tegevuskavad väga hästi läbi mõeldud.

Antud töös saadud tulemused Fiedler'i mudeli põhjal, näitasid, et üldiselt on LDIW-is hea juhi ja liikme vaheline suhe. Samuti ülesannete struktuur on üldjuhul olemas ja formuleeritud. Formaalne võim on aga see, mis ei ole organisatsioonis konkreetset määratletud. Tegu on vabatahtliku organisatsiooniga ja seetõttu ongi see ebamäärane ning ei peagi formaalne olema. Fiedler' mudel kasutamine aitas kaasa juhendi moodustamisel.

Järgnevalt on väljatöötatud juhend, mis aitab täiustada LDIW juhtimistegevust.

JUHEND LDIW JUHTIMISTEGEVUSE TÄIUSTAMISEKS

Käesolev juhend on LDIW organisatsiooni juhtimistegevuse täiustamiseks. Selle kasutusele võtmine ning järgimine organisatsiooni juhtkonna poolt, muudab paremaks arusaamise organisatsiooni tegevusest, mis omakorda tõstab juhtimistegevuse kvaliteeti organisatsioonis. Vabatahtlike on tähtis organisatsiooni kuulumine ning rahulolu tunne, et nad saavad töötada parema maailma nimel. Organisatsioon peab üle vaatama järgmised teemad juhtimistegevuse täiustamiseks:

1. Vabatahtlike kaasamine organisatsioonis
 - Määrata kindlaks, mida tahetakse et vabatahtlikud teeksid.
 - Kui palju vabatahtlike on vaja?

- Millal ja kui kauaks on vabatahtlike vaja?
 - Milliseid inimesi otsitakse?
 - Milliseid teadmisi ja oskusi on vaja vabatahtlike rollidesse?
 - Mida organisatsioon pakub ja miks peaks tulema vabatahtlikuks?
2. Valikuprotsess
- Kuulutused, millised sisult ja kus neid levitada.
 - Teha intervjuude läbiviimismanuaal
 - Oskuste tabel, kus on kirjas milliseid oskusi oodatakse ja seda täita koos vabatahtlikuga, et kindlaks teha millisesse rolli on vabatahtlik sobilik.
 - Rollide kirjeldused (ligikaudne periood, rollikirjeldus, mida oodatakse vabatahtlikult)
3. Uute värvatud vabatahtlike puhul.
- Täita vabatahtliku registreerimisleht, kus on kirjas vabatahtliku kohta põhilised andmed sealhulgas ka kontaktandmed
 - Millised õigused vabatahtlikul hakkavad olema?
 - Kellele vabatahtlik hakkab raporteerima?
 - Mida saab teha, et uued vabatahtlikud tunneksid ennast hästi vastuvõetuna?
 - Milline tugi on saadaval uutele vabatahtlikele?
 - Vabatahtliku vastutused ja kohustused.
 - Kindlaks teha organisatsiooni eesmärgid ja selgitada uutele vabatahtlikele.
 - Kirjalik kokkulepe. Kiri, mis ütleb, mida oodatakse uelt vabatahtlikult ja mida pakutakse organisatsiooni poolt.
 - Vabatahtliku tervitus pakett, mis peaks sisaldama näiteks organisatsiooni logoga märkmik, kirjutusvahendid, T-särk. Samuti juhendite ja töörollide manuaal.
4. Koolitamine ja orientatsioon
- Selged ja struktureeritud ülesanded, mida vabatahtlikult oodatakse.
 - Kui ei ole võimalik korraliku koolitust teha siis teha lihtne, paaritunnine sisseelamiskoolitus, mis katab organisatsiooni kohta põhilised faktid ja tööga seotud ülesanded, kus uus inimene saab tekkinud küsimuste puhul vastused.
5. Motiveerimine ja tunnustamine
- Regulaarne tagasiside

- Küsitlused. Näiteks suuremate otsuste puhul teha küsitlus, et kõik saaksid oma panuse anda. See näitab vabatahtlikule, et tema arvamus on tähtis ja ta on kaasatud organisatsiooni otsustesse.
 - Arvustused ja hindamised vabatahtliku kohta. See on selleks vajalik, et vabatahtlik saaks aru kuidas tal läheb ja kui hinnatud ta organisatsioonis on.
6. Koosolekud ja kokkusaamised-kui tihti, millal ja kuidas.
 7. Probleemidega toimetulek. Võimalikud situatsioonid, kuidas käituda ilmnenu probleemide puhul vabatahtlikuga. Iga vabatahtlik ja tema panus on tähtis organisatsioonile. Tuleb selgitada põhjusi kui koostöö ei ole sujuv või vabatahtlikult on plaanis lahkuda. Lahti kirjutatud tabeli „Milliseid probleeme organisatsioonil võib ette tulla?“ leiab lisades.(vt. Lisa 3). Lisas kolm on analüüsitud võimalikud situatsioonid, mis võiksid ühes organisatsioonis tekkida ning seejärel nendele lahenduste andmine. Ettepanekud on kujul, mis algavad küsimusega „Mis siis kui...“, millele järgneb võimalik situatsioon ja seejärel lahendus.
 8. Kui vabatahtlik on otsustanud lahkuda, selgitada selle põhjused. Sellisel juhul võiks esitada vabatahtlikule ankeedi, kus ta saab väljendada oma põhjusi lahkumisega seoses. See informatsioon omakorda annab teada, kas ja kuidas saaks organisatsioon olukorda paremaks teha.

Pärast juhendi kasutusele võtmist, on soovitatav peale teatud aja möödumist, teha organisatsioonis juhtimisprotsesside analüüs, välja selgitamiseks kas on toimunud muudatusi ja juhtimistegevus on täienenud ning tõhusam.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada LDIW vabatahtliku organisatsiooni juhtimistegevuses, millest tulenevalt töötatakse välja juhend edaspidiseks juhtimistegevuse täiustamiseks. Läbi teoreetiliste lähtepunktide ja organisatsiooni analüüsi ning uuringu põhjal tehtud järelduste, tehakse ettepanekud ja soovitused edaspidiseks jätkamiseks organisatsiooni juhtimises. Välja selgitades organisatsiooni hetkeolukorda, saab sellele rohkem tähelepanu pöörata, tõhusamalt vabatahtlikke juhtida, kaasata ja motiveerida. Kokkuvõtvalt luua mitte ainult organisatsioonile vaid ka kogu kodanikuühiskonnale suuremat väärtust.

Eesmärgi saavutamiseks antakse ülevaade organisatsiooni tegevusest ning vabatahtlikust valdkonnast. Tutvustatakse juhtimise ja olukorralise teooriate lähtekohti ning nendest lähtuvalt analüüsitakse läbi intervjuude organisatsiooni juhtimistegevust ja hetkelist olukorda. Teoriast lähtuvalt, kasutati Fiedler'i juhtimisstiilide kindlaks tegemise mudelit välja selgitamiseks, millist juhtimisstiili peavad eestvedajad kasutama neid soosivates situatsioonides.

Tulemustes ilmnemised olulised kitsaskohad organisatsiooni juhtimistegevuses, kus jõuti järeldusele, et põhilised probleemid ilmnevad vabatahtlike värbamisega ning nende hoidmisega seotud tegevustes. Katsetades Fiedler'i mudelit, selgines, et see ei ole täielikult vastavuses reaalsete tulemustega. Kui teooria väidab, et juhid jagunevad oma juhtimisstiilide poolest, kas suhetele või ülesannetele orienteeritud siis tulemustes selgus, et uuringus enamus osalejaid ei kuulunud nendesse kategooriatesse, vaid pigem nende kahe vahele. Fiedler määras sellesse kategooriasse langevad juhid oma juhtimisstiili poolest sotsiaalselt iseseisvateks. Seega jäi ebaselgeks, millised olukorrad on just soosivad sotsiaalselt iseseisvate juhtide jaoks. Juhtimisstiilid on vaja kindlaks teha sellepärast, et juhid teaksid millistes soosivates olukordades neid kasutada. Soosivad olukorrad tekivad juhi-liikme, struktureeritud ülesannete ja võimu koostoimel. Mida paremad on suhted, struktureeritumad

ülesanded ja suurem võim, seda soosivamad on olukorrad juhile. Mudel ei andnud küll selliseid tulemusi nagu autor ootas, kuid siiski arvestatava tulemuse mille põhjal üldistusi teha.

Lähtudes püstitatud uurimisküsimustest ja uurimustulemustest, tehakse järgmised ettepanekud organisatsiooni juhtimistegevuse täiustamiseks ning sooritusvõime parandamiseks. (1) Ümbersõnastada eesmärgid vabatahtlike liitumise puhul. Kirjeldada täpsemalt, mis alal tegutsetakse ja mida tahetakse saavutada. Milline on visioon, et seda ühildada vabatahtliku motivatsiooniga. Milline on põhiline organisatsiooni sihtgrupp, keda otsitakse? Eesmärk peab olema haarav, et kõik tunneksid, just kui oleks see nende personaalne eesmärk. Kui võimalik, teada anda ka ajalimiit. Millise aja vältel, milliseid eesmärke tahetakse saavutada. Tuleb teha tegevusest täpsem ülevaade. (2) Parandada värbamis protsessi. Vabatahtlike värbamine võib sujuda lihtsalt, vahel on aga sobivate inimeste appi leidmine keeruline. Konkreetset tõhusat protsessi vabatahtlike edukaks värbamiseks pole, kuid organisatsioon saab enda jaoks värbamise paremini läbi mõelda: millistes tegevustes vabatahtlikke vajatakse, keda vabatahtlikuks oodatakse ning kuidas soovitud inimesteni jõuda. Organisatsioon peaks pakkuma ka kõikidele vabatahtlikele võrdseid võimalusi. Kaasama organisatsiooni arengusse ja plaanidesse tihedamalt inimesi. Korraldama sidusamaid töögrupe, et vabatahtlikud tunneksid ennast rohkem seotuna, kuna erinevatele inimestele mõjuvad erinevad asjad.

Vabatahtlik organisatsioon on õppiv organisatsioon, seega on see ideaalne platvorm katsetamiseks ja proovimaks uudseid lahendusi nagu näiteks on väljatöötatud juhend selles töös.

Ettepanekud edaspidisteks uuringuteks antud töö tulemuste põhjal oleks Fiedleri mudeli rakendamine suurema osalusega juhtide seas Eesti vabatahtlikes organisatsioonides ning ühendustes. Samuti on ettepanek teha vabatahtlike organisatsioonide audit selgitamiseks, millistes seisukorras on organisatsioonid ja nende juhtimistegevus. Tulemustest lähtudes saab teha parendusi organisatsioonides, mis tõstaks vabatahtlike rühmituste tõhusust.

Kokkuvõttes on töö eesmärgid täidetud ja võib väita, et töö laiem tähendus on panustamine vabatahtliku valdkonna arendamisele ja selle väärtuse tõstmisele.

VIIDATUD ALLIKAD

Alas, R. (2004). Juhtimise alused. Tallinn: Külim.

Alas, R., Oltjer, R. (2006). Juhtida avalikus või erasektoris? Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Baird, L. (2010). Inimeste juhtimine. Tallinn: Äripäev.

Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev.

Crainer, S. (2000). Äri Rupert Murdoch'i moodi: maailma suurima tehingusõlmija 10 saladust. Tallinn: Ilo.

Dearlove, D. (2000). Äri Bill Gatesi moodi : maailma rikkaima äriiidi 10. Tallinn: Kirjastus Ilo.

Drucker, P.F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practises.* New York: HarperCollins Publishers.

Eesti rahvastiku ajakasutus. (2012). /Toimetaja A. Jalak. Tallinn: Eesti Statistika Amet.

Eestlaste eeskujul koristas tänavu oma riiki ligi kolm miljonit inimest. Postimees.
<http://www.postimees.ee/1024654/eestlaste-eeskujul-koristas-tanavu-oma-riiki-ligi-kolm-miljonit-inimest> (28.01.2014)

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research.* 4th Ed. New Delhi: Sage Publications.

Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context. (2013). /Editor A. Örtenblad. Cheltenham: Edward Elgar.

Hanisch, B., Wald, A. (2012). A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research.- *Project Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 4-23.

Jablin, F. (1975). The Selection Interview: Contingency Theory And Beyond.- *Human Resource Management*, Spring, pp. 2-9.

Kaarna, R., Noor, K.(2011). Ülevaade vabatahtliku töö majandusliku ja sotsiaalse väärtuse hindamise võimalustest.risto kaarna ja külvi noor. Tallinn-Tartu: Praxis.

Kanuk, L. (1976). Leadership Effectiveness of Department Managers in a Department Store Chain: A Contingency Analysis-*Journal of Retailing*, Vol 52 Nr 1 Spring, pp. 9-17.

Kenk, Kadi. Let's Do It World regionaalsete koordinaatorite juht. Autori intervjuu. Elektronpost kiri. (28.03.2013)

Kerge, Kristiina. Let's Do It World endine regionaalsete koordinaatorite juht. Autori intervjuu. Elektronpost kiri. (01.04.2013)

Kets de Vries, M. (2002). Juhtimise Müstika.Käsiraamat inimestega töötamiseks. Tallinn:Pegasus.

Kopti, M.(2009). Kommunikatsiooni roll kodanikualgatuste elluviimisel: „Teeme Ära! 2008“ ja „Teeme Ära Minu Eesti“. TÜ Sotsiaalteaduskond. (Kutsemagistritöö)

Let's Do It World. <http://www.letsdoitworld.org/> (15.03.2014)

Longenecker, J.G., Pringle, C.D. (1978). The Illusion of Contingency Theory as a General Theory.- *Academy of Management Review*, July, pp. 679-683.

Lorsch, J.W. (2010). Contingency Theory of Leadership- *Harvard Business Press Chapters*. Jan 26.

Luthans, F., Stewart, T.I. (1977). A General Contingency Theory of Management.- *Academy of Management Review*, April, pp. 181-195.

Maailmakoristuse konverents toob Tallinna 45 riigi esindajad. Äripäev. <http://m.aripaev.ee/?PublicationId=9677330c-a403-4d11-9c53-5ac49e14962d> (13.01.2014)

Mayo, A. (2004). Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Kirjastus Pegasus.

Mcauley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2007). Organization Theory. Challenges and Perspectives. United Kingdom: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations/Henry Mintzberg. New York: The Free Press.

Pires da Cruz, M.R., Santos Nunes, A. J., Gonçalves Pinheiro, P.(2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale.- *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. X, No. 4, pp.7-26.

Rochester, C., Ellis Paine, A., Howlett, S. (2012). Volunteering and Society in the 21st Century. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Siimon, A. (2004). Organisatsiooniõpetus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Teeme ära koristustalgud vallutavad maailma. Postimees.

<http://www.postimees.ee/566180/print/teeme-ara-koristustalgud-vallutavad-maailma>
(28.01.2014)

Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vabatahtlik töö Euroopa Liidus. Paberid ja praktika.(2004-2005)./Koostajad T.Mänd, A.Gramberg, K.Kõre. Tartu: Tartu Vabatahtlike Keskus.

Vabatahtlike kaasamine. 10.-11.05.2012. SA Archimedes Euroopa Noored Eesti Büroo. (Koolitus).

Vabatahtlike värv. <http://www.vabatahtlikud.ee/> (22.03.2014)

Vabatahtliku tegevuse mitmekesisus.31.03-01.04.2005, T.Mänd.Tartu.(Ettekanne)

Vabatahtlikus tegevuses osalemine Eestis.Uuringu aruanne.(2008). /Koostajad G.Möller, J.Ender, K.Mänd, L.Surva.Tallinn: Vabatahtliku Tegevuse Arenduskeskus.

Walter, R. (2005). Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland.- *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, No. 2, pp. 109-122.

SUMMARY

IMPROVEMENT OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT ACTIVITIES IN VOLUNTEER ORGANIZATION LET'S DO IT WORLD

Karin Vahar

Volunteering and volunteer work is very important part of society. Unfortunately it is not very supported by the government and well researched field so far. In a volunteer organisation the main resources are it's volunteers. In order to use the resources most effectively, volunteer organisations need to know and understand how to improve it's management activities.

The aim of this work is to develop a guideline for the organisation in order to improve management activities within the organisation. The study object in this work is a volunteer organisation „Let's Do It World“. The organisation developed from a local cleanup day six years ago and is now become international. There hasn't been much research done within the organisation therefore after the reseach analysis the information will be very valuable for the organisation, for it's volunteers and for the whole volunteer field. Author has chosen the subject of the thesis because of the personal interest in volunteer work and also because of her involvement in many volunteer organisation over the years.

In order to find answers for the research question, empirical study will be conducted among the organisation's management positions. The study is based on the general literature about management approach on the organisation and also contingency theory views. The results will give the overview of the management activities and possible problems of the organisation. It will be necessary and valuable to find out the results and give the organisation guidelines to improve the performance in order to retain more effectively it's volunteers. How could volunteers be more effectively managed, how the organisation could be stronger and how can the organisation keep it's volunteers longer through the management activities?

The thesis will be divided into three main chapters. The first one gives an overview of the organisation and its activities. Second part introduces the main concepts and terms about volunteering, followed by general views of management and contingency theory, emphasis on the Fiedler's contingency theory. Shortly Fiedler states that managers are either task or relationship oriented by their styles in a certain situation. The situations can vary by three variables-how good the leader-member relationship is, are tasks structured or not and how much power the leader has over the team. The better the relationship, the more structured the tasks, more power over the team, will determine how favorable the situations are to the leader. Third part will give the analysis of the conducted research and also the developed guideline and recommendations for the organisation's management activities for the future reference.

The study was conducted among five volunteers in the leading positions of the organisation. The study consisted of two parts. First part included interview questions that all the respondent had to answer. Questions were presented equally the same to all participants. The second part consisted of Fiedler's contingency theory model to test what leadership style is used by respondents.

Results indicated that there are some problems that should be improved in the management activities. The problems were mainly related to recruiting as well as how to retain volunteers. Testing the Fiedler's model, it turned out that only two respondents were task oriented whereas the rest didn't fall into any of the category that Fiedler's model suggested. Fiedler noted that if leader is not by his or her score task oriented or relationship oriented than he or she will be socially independent by the style used in a certain situation. Unfortunately he did not write much more about how then the leader should approach a certain situation which gives the reader a reason to doubt in the Fiedler's model.

Based on the research findings the author developed a guideline to the organisation which could be used by the management in order to improve the performance of the organisation and also the guideline will give insights how to motivate and retain volunteers more effectively so that they could give their maximum and stay longer period of time in the organisation.

General suggestions to develop the organisation's management activities after the research study would be to improve recruiting process in the organisation. Also to improve motivational system and overhauling retaining methods.

In the bigger picture, suggestions for further research could be to test and use Fiedler's model within volunteer organisations management in a larger scale. Also to make a further research within volunteer organisations in Estonia in order to find out how much there is activity, how the organisations are working, what are their management activities, how volunteers are recruited, retained and motivated. Based on the findings, the results can help to improve the general volunteer scene in Estonia.

Altogether it can be stated that the targets were met in the thesis and the broader meaning of the work can help to contribute towards developing and enhancing more value to the field of volunteerism.

LISAD

Lisa 1. Juhised regionaalsele koordinaatorile.

Uue liituva riigi meeskonna moodustamine.

- Valida riik- et alustada, tuleb valida riik või riigid, mida hakatakse koordineerima. Infot riikide kohta, mis veel koordineerimist ootavad, saadakse organisatsioonilt.
- Taustainfo: Riik-kui riik on valitud, on kasulik end kurssi viia riigi taustaga. Näiteks, kuidas on riigis olukord prügiga, kodanikualgatusega, üldise infrastruktuuriga ning meediaga (abi saab regionaalsetelt kommunikatsioonijuhitudelt).
- See aitab mõista riigi kultuuri ning võimaldab saavutada isiklikku kontakti. Uurida, kas selle riigi naabruses keegi osaleb juba World Cleanup sündmusel.
- Materjalid - tutvumine intranetis ning kodulehel asuvate materjalidega.
- LDIW tutvustus.
- Saata koostöö kiri.
- Kontaktid: Koguda kokku kõik kontaktid oma riigist, mis on saadaval intranetis tabelis. Mõelda, kas on inimesel endal valitud riigist tutvusi. Küsida tuttavatelt, kas neil on kedagi soovitada. Kasutada ka *Facebooki* ja muid sotsiaalmeedia kanaleid.
- Kontakteerumine: Koostada esmane kiri. Esmast e-maili võib muuta ja täiustada arvestades riigi või kontakti eripära. Mitte unustada lisada oma kontaktandmeid ning saata e-kiri @letsdoitworld.org aadressilt.
- Olla loov ja aktiivne
- Suhtlemine - Kontaktiga suhtlemisel katsuda leida isiklik lähenemine. Võimalusel kasutada Skype kõnesid, Suhtlemisel jagada võimalikult palju infot ning üritada vastata kõikidele küsimustele. Kui vastata ei oska, lubada välja uurida. Kui kontakt ei vasta nädal aega, saata uus kiri veidi muudetud sisuga. Kui on teada, et on kindel

kontakt (s.t kellegi tuttav, soovitatud isik, st mitte Google'st leitud) – proovida kirjutada lausa mitu korda – kui esimene kord ei vastata.

- Kui riigi tiimijuht on leitud, aidata luua meeskond. Kui on riigis veel teisi kontakte, aidata neid kokku viia. Edastada võimalikult palju infot ning uusi teateid. Informeerida kontakte ka lähedalasuvatest koolitustest või konverentsidest, kaasa arvatud Eestis toimuvast konverentsist. Mis kõige olulisem – hoida oma tiimijuht sama motiveeritud nagu ise ning aidata temal motiveerida oma tiimi.
- Edaspidi on regionaalse koordinaatori töö monitorida, motiveerida ning informeerida.

Lisa 2. Uuring

Olen Tallinna Tehnikaülikooli juhtimise eriala magistrant ja viin oma magistritöö raames läbi uurimuse, mille eesmärgiks on uurida vabatahtlike organisatsiooni „Let’s Do It World“ juhtimistegevuse täiustamise võimalusi.

Uuringu täitmine võtab aega umbes 25 minutit. Vastamisel palun lähtuda oma kogemusest selles valdkonnas.

Palun Teil vastata kõikidele küsimustele. Teie vastused on anonüümsed, andmetöötlus toimub üldistatud kujul ja teaduslikel eesmärkidel ning andmeid ei avaldata kolmandatele isikutele.

Olen väga tänulik, kui leiate aega vastamiseks.

Karin Vahar

OSA 1. Palun vastata küsimustele vabas vormis.

Kas organisatsioonis on kirja pandud, miks soovitakse kaasata vabatahtlikke?

Milline on vabatahtlike roll organisatsioonis ja selle eesmärkide elluviimisel?

Milline on organisatsioonis kirja pandud vabatahtlike tegevuste loetelu ?

Kuidas on vabatahtlike tegevused seotud organisatsiooni missiooni elluviimisega?

Millised on eeldused vabatahtlikele organisatsioonis?

Kes on organisatsioonis vabatahtlike juhtimise eest vastutav inimene?

Kas organisatsioonis vabatahtlikke juhendav ja toetav personal on teadlik vabatahtlike kaasamise põhimõtetest? Millised need on?

Millised on organisatsioonis kirjeldatud vabatahtliku ja organisatsiooni õigused, kohustused ja vastutus ?

Milline on organisatsioonis vabatahtlike värbamiskava (keda ja kuidas värvatakse)?

Kuidas on organisatsioonis määratletud vabatahtlike sihtgrupid? Millised need on?

Milline on organisatsioonis värbamissõnum?

Kas vabatahtlikuks saamise protseduur on kirjeldatud ja info avalikult kättesaadav?

Millised on organisatsioonis vabatahtlikuga esmase vestluse põhipunktid?

Kas organisatsioonis on läbi mõeldud, kuidas toimitakse vabatahtlikega, keda pole võimalik (koheselt) tegevusse rakendada?

Kes ja kuidas tutvustab uutele vabatahtlikele organisatsiooni, ülesandeid ja töökorraldust?

Kas organisatsioon pakub vabatahtlikele tegevuse jaoks vajalikku juhendamist/koolitust? Kui jah siis millist ja kui tihti?

Kuidas vabatahtlike tegevust mitmekesistatakse ning vajadusel ümber kavandatakse?

Kuidas vabatahtlike juhendaja lahendab võimalikke konflikte ja probleeme?

Kes, millal ja kuidas vabatahtlike tegevust, rahulolu ja arengut hindab?

Kas organisatsioonis korraldatakse vabatahtlikega arenguveestlusi?

Millised on organisatsioonis läbi mõeldud vabatahtlike motiveerimise ja tunnustamise põhimõtted ning viisid?

Kuidas organisatsioon tunnustab vabatahtlikke ja kui regulaarselt?

OSA 2.

1. Te peate mõtlema kaastöötajast, kellega te olete kõige vähem koos töötamist nautinud. Isik ei pruugi olla praeguses organisatsioonis, võite mõelda kedagi eelnevatest töökohtadest. Seejärel määrake skaalal, kuidas te tunnete selle isiku kohta iga teguri puhul ning märkige oma hinnang. Palun hinnata, pannes ristike kasti.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ebasõbralik									Sõbralik
Ebameeldiv									Meeldiv
Tõrjuv									Vastuvõtlik
Pinges									Rahulik
Külm									Soe
Igav									Huvitav
Tagarääkiv									Lojaalne
Mitte koostööaldis									Koostööaldis
Vaenulik									Toetav
Valvelolev									Avatud
Ebasiiras									Siiras
Mitte lahke									Lahke
Hoolimatu									Hooliv
Mitte usaldusväärne									Usaldusväärne
Sünge									Rõõmsameelne
Vaidlushimuline									Harmoniline

Allikas: autori koostatud Fiedler'i mudeli põhjal.

Määratleda hetkeline olukord LDIW organisatsioonis.

Vastata tuleb küsimustele:

Kas juhi-liikme suhe on hea või halb?

Kas ülesanded on struktureeritud, või on struktureerimata, või on teil vähe kogemusi sarnaste probleemide lahendamiseks?

Kas teil on tugev või nõrk võim meeskonna üle?

Andmed Teie kohta:

Teie sugu:

Teie vanus:

Teie haridus:

Teie perekonnaseis:

Lisa 3. Vabatahtliku organisatsiooni võimalikud probleemid

MILLISEID PROBLEEME ORGANISATSIOONIL VÕIB ETTE TULLA?

MIS SIIS KUL...	PROBLEEM	VÕIMALIKUD LAHENDUSED
Vabatahtliku leidmisega seoses	Huvitatud vabatahtlikule ei sobi tegevuseks võimalikud ajad	<ul style="list-style-type: none"> aegade muutmise, erinevate ajavahemike pakkumine tegevuseks või muul viisil kokku saada (skype, msn) tegevuste asendamine, pakkuda maid võimalusi ja tööd, mis pole ajaliselt piiratud tegevuste pikaajalisem planeerimine (aastaplaan) kui ükski pakutavatest variantidest ei sobi, pole koostöö hetkel võimalik
	Talle ei meeldi või ei sobi pakutavad tööülesanded	<ul style="list-style-type: none"> kas organisatsioonis on varutegevusi pakkuda uurida välja huvid, võtta kontaktid juhuks, kui tekib sobiv pakkumine vabatahtlikule
	Ei leia sobiva kompetentsiga vabatahtlikku	<ul style="list-style-type: none"> otsida partnerite, erialastest listide, foorumite kaudu isiklikud pöördumised inimeste/org-ide poole
	Ei leia ühtegi huvitatud vabatahtlikku	<ul style="list-style-type: none"> samm tagasi – üle vaadata värbamisstrateegiad otsida aktiivselt eri kanalite kaudu, isiklikud kutsed
	Tuleb liiga palju vabatahtlikke	<ul style="list-style-type: none"> valik+varu (teatamine) andmebaasi moodustamine pakkuda sarnast tegevust (kui on)
Vabatahtlikuga seoses	Vabatahtlik ei saa oma tööülesannetega hakkama	<ul style="list-style-type: none"> uus nõustamine/ mis jäi arusaamatuks pakkuda sobivat, uut ülesannet koos leida uus lähenemismurk meeskond vs. individuaalne töö suurem tugi/inimesed, vahendid organisatsioonist lahkumine parem infovahetus juhendaja väljavahetamine
	Vabatahtlik on liiga aktiivne/ hakkab organisatsioonis domineerima	<ul style="list-style-type: none"> mis on vabatahtliku töö eesmärgid/ ülesanded selgitada meeskonnatöö põhimõtteid leida sobivam ülesanne
	Vabatahtlikul kaob motivatsioon ära, tekib huvipuudus, arenguseisak	<ul style="list-style-type: none"> isiklik tunnustamine, avalik tunnustamine arenguestlus, vabatahtliku rahulolu ja soovid värskendus – uued ideed, teiste organisatsioonidega kogemuste vahetamine, väljasõidud, koolitused muuta tegevus nauditavaks
	Ühtekuuluvustunde puudumine	<ul style="list-style-type: none"> tekitada meeskonnavaimu, ühisüritused vahetada ülesandeid, tegevus koos teistega organisatsiooni üldesmärgi selgitamine
	Tekib konflikt teiste vabatahtlikega	<ul style="list-style-type: none"> juhendaja selgitab välja konflikti põhjused, vestleb osapooltega ja otsib vastavalt lahendusi
Organisatsiooni tegevusega seoses	Vabatahtlik ei pea kinni konfidentsiaalsuse nõuetest, kuritarvitab siseinfot	<ul style="list-style-type: none"> värbamisel vali hoolikalt vabatahtlikke selgita, mis sobib, mis on seaduse- või hea tava vastane, millised on organisatsioonisisesed reeglid kui midagi on juba juhtunud, siis selgita ohukorda, tehke koos järeldused otsige koos lahendusi, tegutse ohukorra päästmiseks
	Vabatahtlik kuritarvitab organisatsiooni ressursse	<ul style="list-style-type: none"> rääkida, mis värk on? ametijuhend/etikakoodeks/kodukord reeglite kokkuleppimine

		<ul style="list-style-type: none"> vahendite limiteerimine kontrollvihik, vastutav korrapidaja sanktsioonid/priviligeeritus
	Vabatahtlik muudab oma tulekuga organisatsiooni sisekliimat	<ul style="list-style-type: none"> vestelda organisatsiooni väärtuste ja tavade teemal anda aega vastastikkuseks kohanemiseks kui väärtuskonflikt, variant vabatahtliku lahkumine
	Vabatahtlikud kahjustavad organisatsiooni mainet	<ul style="list-style-type: none"> avalik vabandus ja selgitus kasutada hoiatava/halva näitena
	Organisatsiooni vajadused muutuvad, vabatahtliku ülesanded muutuvad	<ul style="list-style-type: none"> üle vaadata koos vabatahtlikuga tema tegevus uued väljakutsed vabatahtlikule või anda puhkust
Vabatahtlike juhendajaga seoses	Tal ei olen enam aega, et vabatahtlike juhendada	<ul style="list-style-type: none"> ülesanded eesmärgistada, et aega kokku hoida organisatsiooni tugi (ennetamine, planeerimine) plaan B (varujuhendaja, eraldi projekt) keegi teine jagab tema teisi kohustusi eraldi vabatahtlik juhendajale assistendiks võimalusel muuta vabatahtliku tuleku aeg loobuda vabatahtliku abist
	Tal ei ole tahet ja motivatsiooni, juhendamine on koormaks	<ul style="list-style-type: none"> tunnustada tema panust ja anda ajutist puhkust leida organisatsioonist teine huvitatud inimene saata juhendaja temaatilisele üritusele/ koolitusele inspiratsiooni koguma
	Organisatsioon ei leia oma inimeste seast vabatahtlikule juhendajat	<ul style="list-style-type: none"> kogemud vabatahtlikud mentoriteks loobuda hetkel vabatahtlike kaasamisest, kuniks leidub inimene
	Juhendaja ja vabatahtliku vaheline konflikt, ei sobi iseloomud, ei saa vabatahtlikega läbi	<ul style="list-style-type: none"> supervisioonid leida uus juhendaja vabatahtlike seast kontaktisik meeskonnatöö koolitused räägivad asjad sirgeks uued vabatahtlikud
	Juhendaja ei leia toetust organisatsiooni sisest	<ul style="list-style-type: none"> arutada juhtkonna, kas ja miks soovitakse kaasata vabatahtlike, mis on vabatahtlike väärtus tutvustada vabatahtlike ja nende tegevuse tulemusi
Organisatsiooni töötajaga seoses	Töötajal tekib vabatahtlikuga konflikt	<ul style="list-style-type: none"> vastastikune selgitamine, vestlus juhendaja sekkub, vajadusel vahendaja probleemi põhjused välja selgitada rollide/tööülesannete selgitamine/ meeldetuletamine eeskirjad ja nendele viitamine ühine väljasõit, oluline, et töökeskkonnast väljaspool eeltöö – juhendaja/töötaja valmisolek erinevateks konfliktisituatsioonideks lõpetame koostöö, vabatahtlik ümbersuunata
	Vabatahtlik on tublim, töötaja jääb tahaplaamile	<ul style="list-style-type: none"> tunnustada ühiseid saavutusi, meeskonnatööd selgeks rääkida, mis on kellegi roll organisatsioonis
	Töötaja koormab vabatahtliku töökohustustega üle	<ul style="list-style-type: none"> juhendaja sekkub, selgitab rolle ja ülesandeid vabatahtliku töökirjelduse ülevaatamine vabatahtlikuga õiguste ja kohustuste arutamine
	Töötajal tekib vabatahtlikuga suhe	<ul style="list-style-type: none"> kui see on kohane ja ei sega kummagi töö tegemist ja meeskonnatööd, siis pole tegelikult probleemi

Allikas: Vabatahtlike kaasamine.