

SPORDIORGANISATSIION JA -KORRALDUS

Joe Noormets, Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool

3.2 Koosolekud

Grupp inimesi on enamikel juhtudel üksikindiviidist tunduvalt üle, kui asi puudutab probleemide lahendamist. Samuti teame, et grupi poolt vastuvõetud otsused, kus üldiselt on tegu jagatud vastutusega, viib kiiremate reageeringuteni, kui ühe-mehe-otsuste puhul.

Kui me oma töökohtadel ja ka muidu võtame seisukoha erinevate küsimuste suhtes ning teeme otsuseid, siis toimub see tihti teiste inimeste kaasosalemisel. See ei juhtu nii mitte juhuslikult, vaid tuleneb arusaamadest ning veendumusest, et otsuse kvaliteeti on võimalik tõsta ja läbiviimist kindlustada kui antud otsuse vastuvõtmise juures osaleb aktiivselt mitu inimest. Paljud küsimused on ka nii komplitseeritud, et ainult ühe inimese teadmistest nende lahendamiseks ei piisa. Järgnevalt mõned üldisemad koosolekute tüübid ja soovitused nende korraldamiseks



INFORMATSIOONIKOOSOLEK

Info edastamise koosolekul oodatakse osavõtjatelt uute oskuste omandamist, teistmoodi mõttelaadi kujunemist, arutelu ja tegutsemist. Seepärast peab konkretiseerima koosoleku eesmärgi. Analüüsida tuleb:

- Mis on koosoleku mõte/eesmärk/otstarve?
- Mida peavad osavõtjad pärast tundma → oskama → aru saama → analüüsima/hindama → töös kasutama → teistmoodi tegema, mis ongi infokoosoleku eesmärk.

Kui eesmärk on püstitatud, peab valima meetodi koosoleku eesmärgist lähtudes:

- Kes on vastuvõtjad? (et nendeni jõuda)
- Mida nad oskavad? (et leida õige tase)

- Mida nad tahavad? (et nende vajadusi rahuldada)
- Miks on nad siin? (vabatahtlikult või käsu korras)
- Miks nad on end rakendanud? (mis nad selle eest vastu saavad)

KOOSOLEK PROBLEEMIDE LAHENDAMISEKS

Koosolekul, mis on kokku kutsutud probleemide lahendamiseks, tuleb tegelda otsuste vastuvõtmise ja tegevusplaani koostamisega seotud küsimustega. Arutelu toimub tavaliselt küllaltki vabas vormis. Kuid siiski peab olema kokku lepitud selles, millise tehnika järgi tööle asutakse. Mõned näited:

Viiepunktiplaan - järgnevad punktid võivad olla malliks koosoleku läbiviimisel. Neid tuleb aga kohaldada vastavalt situatsioonile.

VIIS ASTET	ARUTATAVAD KÜSIMUSED	MÕTLE
1. EELTAKT miks oleme kogunenud?	ÜLESANNE / EESMÄRK / OTSTARVE DIREKTIIVID / RAAMID / PIIRITLUS TÖÖKORRALDUS / AJALINE PLAAN VASTUTUS EESMÄRGI JA TÖÖKOR- RALDUSE EEST	KAS OLEME OMA EESMÄRGI/OTSTARBE JA AJA OSAS ÜHEL ARVAMUSEL
2. PROBLEEMI FORMULEERING milles on problem?	MIKS? KUIDAS SEE TEKKIS? PÕHJUSED TOIME? KAS OLEME PROBLEEMI OSAS SAMAL ARVAMUSEL? VÕTA PROBLEEMI SISU KOKKU	ÄRA ANNA MINGIT LAHENDUST ENNE KUI POLE PROBLEEMI ANALÜÜSINUD
3. IDEEPRO- DUKTSIOON lahenduste variandid	MILLISED LAHENDUSIDEED MEIL ON? IDEED, MIS VÕIVAD: - ELIMINEERIDA PÕHJUSED? - VÄHENDADA, SUMMUTADA MÕJUSID? VÕTA LAHENDUSIDEED KOKKU	LASE IDEEDEL TULLA, ÄRA ARVUSTA EGA KRITISEERI
4. IDEEDE HINDAMINE kas mõni idee lahendab meie probleemid?	MILLISEID RESSURSE ON VAJA? MILLISED ON EELISED JA PUUDUSED? MILLISED UUED PROBL. TEKIVAD? KAS SAAVUTAME PÜSTITATUD EES- MÄRGI, SIHI. VÕTA HINNANGUD KOKKU	SELLES FAASIS VÕIB IDEID ARVUSTADA JA PROOVIDA
5. OTSUSE LÄBIVIIMINE lõppotsuse formuleerimine	EELNEV SEISUKOHAVÕTT. LÕPPOTSUS. KAS OLEME ÜHISEL ARVAMUSEL? KAS SAAVUTASIME EESMÄRGI/SIHI? KUIDAS OTSUS TÄIDE VIIA? KES TEEB? MIDA? MILLAL? KUIDAS?	NÜÜD ON TÄHTIS JAGATUD VASTUTUS.

On oluline, et erinevaid astmeid segamini ei aetaks, vaid liigutaks edasi aste astmelt. Ei tohiks järgmise sammu juurde edasi minna enne kui eelmine on täielikult läbitud.

LOOMINGULISED KOOSOLEKUD.

Ajurünnakud on üheks mooduseks, kuidas rohkem ideid produtseerida. Seejuures on võimalik ka probleemidele lahendusi leida. Ideid on vaja selleks, et saada üle kõigist takistustest, mis teele jäävad. Takistusi on palju, konks on selles, kuidas neist mööda hiilida. Hea ajurünnak on probleemi lahendusprotsessi parim lüli. Hoolitseda tuleks selle eest, et sellist koosolekuvormi tihedamini kasutada. Muidu riskitakse sellega, et lahendatakse samu vanu probleeme ikka vanaviisi edasi ja uus mõttelaad ei jõuagi kohale.

Ajurünnaku idee on, et ideed voolaks ilma igasuguse hinnanguta nii kaua kui neid jätkub. Ajurünnak on osa totaalsest protsessist – looming ja probleemide lahendamine on üks tervik. Kui ollakse liiga kriitiline ja antakse protsessidele hinnang liiga vara, vähenevad ideede produtseerimise kiirus ja ideede hulk.

Neli ajurünnaku reeglit:

- Negatiivne kriitika on tabu.
- Tuleb välja näidata, et puudub aktiivsus, see tagab paremaid ettepanekuid.
- Kvantiteet on soovitatav.
- Kvaliteedi poole tuleb püüelda. Seda ka saavutatakse kui väga püütakse.

OTSUSTAV KOOSOLEK

Et vältida koosolekust osavõtjate seas kahtlusi vastuvõetavate otsuste osas, on hädavajalik, et säilitataks järjekindlalt tavapärase rutiini, kuigi liiga formaalseks ja rangeks ei tohiks minna. Kuid pigem formaalne koosoleku juhtimine, kui kord laguneb käest. Otsustava koosoleku ajal on koosoleku juhataja "väljakukohtunik". Tuleks mõelda sellele, et:

- järgida seadusi, praktikat ja põhikirja
- koosolekul peab olema hea kord
- pidada kinni sõnavõtude järjekorrast
- peab olema ülevaade tehtud ettepanekutest
- märkmed, mis vajalikud protokollide kandmiseks, peavad olema tehtud
- koosolekut tuleb juhtida erapooletult
- otsuse vastuvõtmist peab juhendama
- otsused tuleb kinnitada

Kuldreegliks on, et otsustaval koosolekul peab alati olema päevakord koosoleku arengu kontrollimiseks. Koosolekul peab alati olema ka võimalus kinnitada registreeritud päevakord. Võimalikud uued küsimused, mis võivad koosoleku käigus päevakorda kerkida, kantakse "muude küsimuste" alla. Koosolekut tuleb juhtida lähtudes päevakorrast.

- Kui on teatavaks tehtud päevakorra aktuaalne punkt, toimub asja arutelu. Ettekannet ei pea koosoleku juhataja ise esitama. Seda, kes on asjaga kõige rohkem kursis (ettepaneku tegija), palutakse ka vastav ettekanne esitada.
- Seejärel on mikrofon vaba, s.t. kutset diskussioonile.
- Koosoleku juhataja juhhib diskussiooni/arutelu, paneb kirja sõnavõtjate järjekorra samuti annab sõna ja "lõpetab".
- Koosoleku juhataja peab diskussiooni väga täpselt jälgima, et kõiki ettepanekuid, arvamuseavaldusi arvesse võtta.
- Koosoleku juhataja paneb kirja need arvamuseavaldused, mis laekuvad koosoleku käigus nii, et ettepanekud, mis käsitlevad otsuste vastuvõtmise edasilükkamist, oleksid lõppotsuse tegemisel teistest eespool ära toodud.
- Kui diskussioon on lõppenud, küsib koosoleku juhataja: kas on veel ettepanekuid? kas aitab ettepanekutest? kas oleme valmis otsustama?
- Koosoleku juhataja selgitab lühidalt laekunud ettepanekute sisu ja küsib, kas ettepanekutest on õigesti aru saadud ?
- Koosoleku juhataja juhhib otsuste vastuvõtmise protsessi. Ettepanekud otsuste suhtes tuleb esitada õiges järjekorras.
- Peale koosoleku "ärakuulamist" (poolt ja vastuhääled), ütleb koosoleku juhataja: " Ma leian, et koosolek on otsustanud " ja kordab otsust. Peale seda ootab ta paar sekundit ja laseb "haamril" langeda. Otsus on vastu võetud n.ö aklamatsiooni teel (üldise heakskiidu teel).
- Kui keegi koosolekust osavõtjatest nõuab hääletamist (ümbervalimist) enne haamri langemist, ütleb koosoleku juhataja: "Nõutakse hääletamist ja see viiakse ka läbi." Peale hääletamist kordab koosoleku juhataja uuesti võitnud ettepanekut ning kinnitab selle haamrilöögiga.
- Koosoleku/istungi käigus on tähtis, et koostöö koosoleku juhataja ja koosoleku protokollija vahel laabuks.
- Koosoleku juhataja peaks enne järgmise päevakorrapunkti juurde asumist kontrollima, kas protokollija on otsusest aru saanud ja jõudnud teha vajalikud märkmed. Protokollija omalt poolt ei peaks end tagasi hoidma küsimaks kui midagi on ebaselge või arutelu tempo on liiga kiire.

TEGEVUS SEOSSES OTSUSTAVA KOOSOLEKUGA

Kutse koosolekule peab alati sisaldama:

- andmeid toimumise ajast (päev, kellaaeg);
- andmeid toimumise kohast (linn, ruumid);
- andmeid selle kohta, kes on kutsutud;
- andmeid selle kohta, mida hakatakse arutama (päevakord).

Et koosolekust osavõtjad saaksid võimaluse jõuda end asjadega kurssi viia, tuleb kutse saata juba varakult enne vastavat koosolekut. Nii korralise kui erakorralise aastakoosoleku puhul paneb kutse saatmise viimase tähtaja paika ühenduse põhikiri. Kui ühenduse juhatus suhtub kergemeelselt nimetatud koosoleku kutse saatmise rutiini, on olemas suur risk, et seeläbi saab kõrvale jäetud demokraatlik otsustusprotsess, mis peaks ühingu olema iseenesestmõistetavuseks. Rutiinidest kõrvalekalded võivad viia järgmiste negatiivsete tulemusteni:

- koosoleku kokkukutsumisest saab teada väike arv inimesi;
- koosolekust osavõtjad on halvasti ettevalmistatud küsimustes, mida arutatakse;
- koosolek võtab rohkem aega;
- liige jääb koosolekust kõrvale, kui ta ei ole teada saanud, milliseid pakilisi küsimusi arutama hakatakse;
- liige on võib-olla koosolekust "kuulnud", aga talle on jäänud mulje, et see ei puuduta teda ja ta ei võtagi koosolekust osa.

Väljasaadetav päevakord on lihtsalt koosoleku plaan ja ta selgitab, millises järjekorras ja milliseid küsimusi arutama hakatakse. Tuleb arvestada, et päevakord on ainult ettepanek, mille suhtes koosolekust osavõtjad oma otsuse teevad. Kui koostatakse päevakorda, on hea, kui pannakse asjad oma loogilisse järjekorda, näiteks:

- Sissejuhatus: avamine, kohaloleku kontroll, juhataja jt. valimine, päevakorra ja kodukorra kinnitamine, protokoll jne.
- (Eelmise koosoleku protokoll läbivaatamine ja kinnitamine, kui vaja)
- Aruanded: juhatus, revident, erinevad liikmed annavad aru oma tegevusest, külastatud kursustest, täideviidud otsustest jpm.
- Edasilükatud küsimused: eelmisel koosolekul võib-olla lükati mõni küsimuse arutelu edasi ja nüüd on seda vaja arutama ning otsustama hakata.
- Uued küsimused: küsimused, mis on esile kerkinud peale eelmist koosolekut.
- Muud küsimused: küsimused, mis kerkisid esile just enne koosolekut või selle ajal.
- Lõpetamine: järgmise koosoleku (oletatav) aeg ja koht ning lõppsõna.

Päevakorras oleks hea ära tuua ettekandjate nimed. See väike meeldetuletus, et just see inimene peab end ette valmistama (loomulikult enne selles kokku leppides) ekstra selle küsimuse jaoks.

Ettekande tehnika. Tundes hästi ettekandele esitatavaid nõudeid, saab kogu koosolekut paremini juhatada. Parimad ettekanded on lühikesed ja sisukad. Peab mõtlema sellele, et nii ruttu kui võimalik tuleb tulla välja uurimuse tulemuse või oma ettepanekuga. Ettekandega seoses tuleks esitada endale järgnevad küsimused:

- Mis on minu ettekande eesmärk?
- Kellele see on määratud?

- Millised on kuulajate ootused?
- Kuidas kuulaja seda informatsiooni kasutab?
- Kui palju jääb kuulajale edasiseks meelde?
- Millised abivahendid kuulajal on?
- Millal kuulaja seda informatsiooni kasutab?

Sisu ja järjestus. Tähelepanelikult ei kuulata rohkem kui kümme minutit. Kui planeeritakse oma ettekannet ajaliselt, peab jätma aega ka küsimuste ja vastuste jaoks. Erinevad võimalused:

- Alguseks võib anda taustiseloostuse, siis teha lõppjärelused ning tulla välja oma ettepanekuga.
- Kui antakse aru suuremahulisest tööst, peab lähenema asjale sügavuti. Rääkida analüüsides ja kokkuvõtvalt faktidest.
- Hea moodus on ka varakult kanda ette oma ettepanek ja seejärel lühidalt anda taustülevaade.

Reeglina võib öelda, et just **peale koosolekut** algab tähtsaim töö. Otsused tuleb täide viia. Ühenduse president vastutab selle eest kõigepealt. Protokolli kinnitamine on vajalik, et lõplikult kontrollida vastuvõetud otsuste formuleerimise õigsust. Tavaliselt hakatakse vastuvõetud otsustega tegelema kohe peale koosolekut. Koosolek võib vastu võtta palju otsuseid, s.t. nende täideviimiseks tuleb tegeleda paljude asjadega korraga.

- Üheks mooduseks, kuidas täideviimist kontrollida, on koostada nimekiri kõikide tööde kohta ja siis need tegemise järjekorras maha tõmmata.
- Teiseks mooduseks on samasugune mahatõmbamine protokolli koopiast.
- Kolmas moodus, kuidas asjade käigust ülevaadet omada, on alati võtta koosoleku päevakorda punkt, näit.: "Eelmine koosolek/istung". Siis tuleks läbi käia selle koosoleku protokoll punkt punktilt ja kontrollida otsuste täideviimist ning täideviimata otsused tuleks ära märkida uude protokolli.
- Neljandaks mooduseks kontrollida asjade kulgu, on koostada protokolli põhjal abinõude nimekiri. Siis on tähtis alati kohe alguses läbi vaadata varasemad abinõude nimekirjad, et kontrollida, kas ikka võeti kõik vajalikud abinõud tarvitusele.

Koosolekute tavalised puudused on: puudulik ja pealiskaudne isiklik ettevalmistus, koosoleku eesmärgi vähene täpsustus, udused ülesanded ja konkretiseerimata täitmise aeg, koosolekute liigne pikkus, halb ettevalmistustöö ja nõrk organiseeritus.

Tüüpiline on arusaam, et koosolekuga on probleemid lahendatud ja võib rahulikult elada järgmise koosolekuni. Kuid just koosolekul vastuvõetud otsuste elluviimine tõestab koosoleku jõudu.