

Kollektiivne juhtimine

Mis on kollektiivne juhtimine?

Kollektiivne juhtimine on kaasav lähenemine, mille puhul toimub võimu jagamine nii, et juhtimine toimub mitmest ühenduse või organisatsiooni punktist. See julgustab kõiki kasutama oma unikaalseid oskusi, andeid ja kogemusi, et teha koostööd ja saavutada oma nägemus kohaliku kogukonna tulevikust.

Erinevad juhtimisstiilid

- **Traditsiooniline juhtimisstiil**

Traditsioonilise juhtimisstiili puhul on oluline võim ühe või mitme inimese käes, kes kontrollivad tähtsamaid otsuseid ja kellele nende organisatsiooni või ettevõtte personal allub. Seda nimetatakse ka ülalt-alla (*top-down*) juhtimiseks, kus organisatsiooni kõrgemad juhid otsustavad eesmärkide, projektide ja ülesannete üle ning teevad need siis teistele teatavaks.



Traditsioonilise juhtimisstiiliga seostatavate omaduste tuumaks on tugev ja edukas individuaalne juht, kelle karisma ja pürgimused inspireerivad inimesi nende heaks ja nende eesmärgi nimel töötama.

Eelised: Tänu ülalt-alla otsustele on eesmärgid ja ootused selgelt mõistetavad. Tugev organisatsioonijuht võib pakkuda motivatsiooni, mida muidu ei pruugi tekkida.

Puudused: Otsuseid teeb üks või kaks inimest, kes pole kursis kõigi kogukonnaliikmete vaadetega. Inimeste soov oma vaateid ja arvamusi jagada võib väheneda, kuna nad tunnevad, et neid ei võeta arvesse või hinnata.

- **Kollektiivne juhtimisstiil**

Kollektiivne juhtimisstiil sobib kogukondlikult juhitavale ettevõttele, kus inimesed tulevad oma probleemide ja pürgimuste väljaselgitamiseks kokku ning loovad kollektiivse tulevikunägemuse, kasutades positiivsete muutuste loomiseks sotsiaalse ettevõtte põhimõtteid.



Kollektiivne juhtimisstiil sarnaneb alt-üles juhtimisstiilile, kus organisatsiooni suunitlus põhineb töötajate tagasisidel. Kogukondlike sotsiaalsete ettevõtete puhul:

Eelised: Kuna kõigi arvamusi kuulatakse ja arvestatakse, tunnevad töötajad ja vabatahtlikud end kaasatuna. Inimesed saavad jagada teadmisi ja kogemusi ning luua oma oskuste ja huvidega sobivaid isiklikke eesmärgi ja ülesandeid.

Puudused: Vahel võib tekkida raskusi kõigile meelepärase lõpliku otsuse tegemisega. See probleem kerkib teravalt esile just kogukondlike organisatsioonide puhul, mis peavad esindama kõigi vaateid. (Vahendeid tutvustame allpool jaos „Üksmeele saavutamine“.)

Milline stiil on parim?

Erinevad sotsiaalsed ettevõtted kasutavad erinevaid juhtimisstiile, mille valik sõltub valdavalt ettevõtte struktuurist ja sellest, kas selle asutajaks on üksikettevõtja või kogukondlik ühendus.

Kogukondlikud sotsiaalsed ettevõtted eelistavad tihti kollektiivset lähenemist, kus võim jaguneb kogukonnaliikmete vahel võrdsemalt.

Traditsiooniline individuaalne juhtimismudel kogukondade puhul tihti ei tööta, kuna kogukonnas ei pruugi olla innukat või sündinud juhti, mistõttu juhirolli peab jagama.

Seda tuleb sageli ette maapiirkondades, kus kogukonnad tulevad kokku maakoha või ääremaaga seotud probleemide, näiteks turutõrgete lahendamiseks. Kollektiivne juhtimine on nendes stsenaariumides eriti oluline, kuna otsused ja tulemused võivad mõjutada otseselt terveid kogukondi.

Kogukonna kaasav muutmine pole üksikute organisatsioonide ja inimeste kooskõlastamata tegevusega võimalik. Edu saavutamiseks peavad olema kaasatud kõik, kes tahavad oma kogukonna heaolu toetada ja parandada.

Selles Impact Boomi taskuhäälingus arutletakse sotsiaalse ettevõtte juhtimise *koha* ja *eesmärgi* tähtsuse üle. See on eriti oluline kogukondlike projektide puhul, kus osalejad järgivad oma kohaliku kogukonnaga seotud ühist eesmärki.

- <https://www.impactboom.org/blog/2017/10/10/brad-jackson-on-the-power-of-place-purpose-in-social-enterprise-leadership>

Kollektiivse juhtimisstiili omadused

Kollektiivne juhtimisstiil erineb traditsioonilisest, kuna eeldab tunduvalt suuremat teiste inimeste arvamuste ja veendumustega arvestamist ning võimekust näha iseenda vaatenurgast kaugemale ja kogukonda üldisemalt.

- Kuna kollektiivne juhtimine toetub jagatud otsustamisele ja võrdsele hääleõigusele, on oluline mõista teiste inimeste vaatepunkte.
- Arvamuste erinevus ei tähenda, et teie või teiste arvamused oleksid valed.
- Vahel võib tulla kasuks võtta hoog korraks maha ja mõelda, miks üks konkreetne inimene tähtsustab ja väärtustab just neid asju.
- Nii mõistate paremini, mis seda inimest motiveerib ja kuidas leida kõigile meelepärane lahendus.

- Allolevas tabelis on võetud kokku mõned kollektiivse juhtimisstiili põhiomadused.

Olge hea kuulaja	Teadlikkus endast ja teistest	Teadlikkus kogukonnast
Osake kuulata ja teistelt õppida neid kritiseerimata.	Olge teadlik oma ja teiste motiividest ja veendumustest ning mõelge, kuidas need tegevustele kaasa aitavad või neid takistavad.	Mõistke hästi erinevaid gruppe ja oma kogukonna vajadusi, pidage meeles, et need vajadused muutuvad pidevalt ning olge nende muutuste suhtes avatud.
Jagatud vastutus ja otsustamine	Otsige erinevaid vaatenurki	Olge kohanemisvõimeline ja õppige vigadest
Kohustused peaksid olema kõigi vahel jagatud ja kõigil peaks olema otsuste tegemisel võrdne hääleõigus.	Kõikide vaatenurkade kaasamisel võib tekkida arutelu, mille tulemuseks on kõigile meeltemööda uuenduslikud lahendused.	Analüüsige oma tegevusi ja käitumismustreid ning õppige neist enne lahenduse valimist.
Olge avatud mõtteviisiga	Julgustage teisi	Olge leidlik
Olge muutustele ja teistelt õppimisele avatud. Ärge kartke uusi ideid ega tagasisidet, säilitage avatud mõtteviis ning olge valmis muutuma ja kohanema.	Looge keskkond, kus inimesed julgevad ennast proovile panna ja uusi asju katsetada.	Mõelge, millised ressursid on kättesaadavad ja kuidas neid kogukonna ühise eesmärgi nimel kõige paremini kasutada.

Valitsemine ja domineeriva iseloomuga inimestega tegelemine

Kollektiivsete juhtimismudelite puhul võib valitsemine olla keerukas, kuna arvestama peab erinevate vaadete ja arvamustega. Kogukondlikult juhitavate organisatsioonide puhul võivad lisaprobleeme tekitada kohalik poliitika või inimeste või gruppide vahelised pinged.

- Üks maapiirkonna sotsiaalse ettevõtte probleemidest on võimalus, et tihti pole ühte kindlat inimest, kes tahaks või suudaks juhtida.
- Ühendused tekivad tihti reaktsioonina mingile võimalusele (nt võimalus arendada kogukonna hüvanguks mingit ettevõtetusvaldkonda) või ohule kaotada midagi kogukonna jaoks olulist (nt esmatähtsa teenuse toetamiseks).

Ühenduse liikmed peavad otsuste langetamiseks ja vastutuse jagamiseks tihti jagama ka juhirolli. On tähtis meeles pidada, et kollektiivse juhtimismudeli puhul toimub otsustamine kollektiivselt, kuid inimesed peavad võtma enda kanda ka individuaalseid rolle ja kohustusi.

See ei anna ühele inimesele otsustamiseks rohkem võimu, vaid tähendab lihtsalt, et ta vastutab oma rolli eest ettevõttes.

Kogukondlikult juhitavad sotsiaalsed ettevõtted on segu paljudest asjadest (äriettevõtte, ühendus, kogukondlik tegevusgrupp, heategevusühing, sotsiaalne kogukond) ning see võib teha sobiva juhtimisviisi leidmise keeruliseks.

- Tähtis on meeles pidada, et sotsiaalse ettevõtte juhtimiseks või struktureerimiseks pole ühte kindlat mudelit ja teie kogukond saab seda vastavalt vajadusele muuta või kohandada.
- Lisaks tasub olla kogukonna tegevusplaani ja ettevõtluslahenduste arengu suhtes paindlik ja kohanemisvõimeline, kuna on võimalik, et tegevuse käigus tulevad välja positiivsed võimalused muutusteks.

Kaasavad ja kohalikul tasandil osalemist julgustavad kogukondlikud ühendused tõmbavad tihti ligi kohaliku kogukonna liikmeid, kes on oma vaadete ja arvamuste osas eriti hääleka või domineerivad. Agressiivne või domineeriv



Hea mõte on koostada käitumisjuhend, milles on kirjeldatud nii sobivat kui sobimatut ühenduse liikmete käitumist. Käitumisjuhend keelab antisotsiaalse, vaenuliku või tõrjuva käitumise.

See tähendab, et liikmetel on hea ülevaade sellest, kuidas käituda, ning ühendusel on selgelt kirja pandud sotsiaalsed reeglid, mille järgimist liikmetelt oodatakse ja millele liikmed saavad alati tugineda.

käitumine võib sellises olukorras tekitada vaenuliku keskkonna, kus teised kogukonnaliikmed ei julge oma arvamust avaldada või tulevastel kohtumistel osaleda.

Allolevas juhtumianalüüsis on näide tehnikast, mida kogukondlik ühendus kasutas, et tegeleda väga hääleka liikmega, kelle käitumine domineeris ühenduse tegevuse üle. See näitab, kuidas ühendus kaalus läbimõeldult kõikide liikmete võimalusi ja jõudis enamusotsusele.

Projekt	Merseyside'i tegevusgrupp (CFM)
---------	---------------------------------

Probleem	Üks nende kogu liikmetest kurtis toetuse andmise viisi üle. See kogu liige oli pidevalt sõdinud toetuse andmise otsuse vastu, kuid tema põhjendused ja tegevused olid vastuolus kogu käitumisjuhendiga. Kuna tegu oli väga hääleka liikmega, kartis CFM, et teised liikmed ei julge oma arvamust avaldada.
Lahendus	Nad korraldasid küsitluse, et selgitada välja kogu teiste liikmete seisukohad ja leida, kas nad olid toetuse andmise viisiga rahul.
Tulemus	Kogu tagasiside oli ülekaalukalt positiivne ja CFM oli veendunud, et kõikide arvamust on kuulda võetud.
Kaalutlused	Kuigi iga otsuse kohta küsitluse korraldamine pole mõistlik, on see konkreetse probleemi puhul väga pragmaatiline lahendus: kogu liikmed saavad ausalt ja kartmata oma arvamust avaldada ning domineerivale ühenduse liikmele näidata, et kuigi tema arvamust arvestati, ei kattu see konkreetsel juhul enamuse seisukohaga.

Oskuste ja annete väljaselgitamine

Tähtis on selgitada välja kogukonnaliikmete unikaalsed oskused ja anded. See võimaldab jagada ülesandeid nii, et igaüks teeb talle sobivat tööd ning tunneb, et tema pingutusi ja aega kasutatakse parimal viisil.

Oma kogukonnaliikmete annete, oskuste või kogemuste väljaselgitamiseks tasub korraldada tegevuskoosolek. Võite oma üllatuseks avastada omadusi, mis võivad kogukonna tegevuse või ettevõtte jaoks väga kasulikuks osutuda.

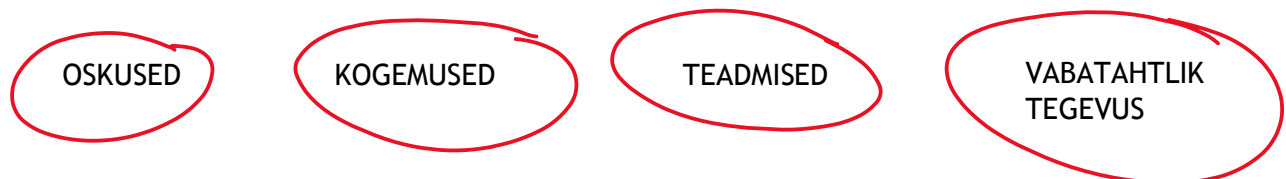
- Tasub meeles pidada, et mõned inimesed ei armasta oma oskustest või annetest rääkida, seda eriti suuremas grupis, mistõttu võib olla mõistlik panna osalejad paaristööd tegema.

Tegevus:

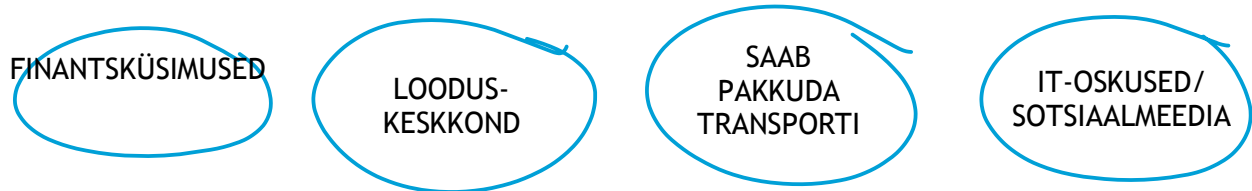
Leidke paarides 2-3 asja, mida teie partner hästi oskab, ja seejärel arutlege, kuidas need oskused, kogemused või teadmised võiksid ühistegevuses kasulikud või väärtuslikud olla.

Jagage oma partneri oskusi, andeid või kogemusi kogu grupiga ja grupina võiksite jagada need liikme nime kõrval asjakohaste teemade alla.

Kasutage lihtsaid pealkirju, mis võivad julgustada inimesi pakkuma välja oma teadmisi või oskusi, mida nad võib-olla varem ei osanud kasulikuks pidada:



Või jagage need sõltuvalt eesmärkidest täpsematesse kategooriatesse:



Ülesannete ja tegevuste delegeerimine

Nüüd, kus olete oma ühenduse liikmete oskused välja selgitanud ning need kategooriatesse või teemadesse jaganud, saate alustada kollektiivse ülesannete ja tegevuste delegeerimisega. Selleks on mõistlik jagada inimesed oskuste ja kogemuste kategooriate või teemade kaupa gruppidesse.

Selle asemel, et anda suur ülesanne kohe ühele inimesele, saab vaadata, kui palju liikmeid ühe või mitme kategooria alla kuulub, kui palju inimesi on tegevuskavas loetletud ülesannete täitmiseks vaja ja kes sobib konkreetse ülesande täitmiseks kõige paremini. Kogukonna vajaduste ja eesmärkide tähtsuse järjekorda seadmise kohta lugege lähemalt 1. mooduli „Kogukonna kaasamine“ 4. osast „Prioriteetide seadmine ja tegevuste planeerimine“.

Gruppidesse jagamisel võite kasutada näiteks kategooriaid:

- kommunikatsioon/sotsiaalmeedia
- finantsküsimused/eelarve koostamine
- transport
- DIY (Tee ise)/ hooldusoskused
- ajakava planeerimine
- täiskasvanute/laste gruppidega töötamine

Kollektiivse ülesannete jagamise käigus peab arvestama erinevate teguritega:

- Kas need inimesed sobivad koos töötama?
- Kui kaua võiks selle ülesande täitmiseks aega minna?
- Mitut inimest on selleks ülesandeks vaja?
- Erinevatel inimestel on erinevad tugevused ja nõrkused.
- Kas kõik on oma rolliga kogukonna grupis rahul?

Muidugi on oluline arvestada ka inimeste isiklike eelistusi, kuna ainult nemad mõistavad täielikult oma võimeid või oskusi ja teavad, millist rolli nad eelistavad.

Kui liige eelistab mingit konkreetset rolli, kuid tal pole selle ülesande jaoks vajalikke oskusi, võite kasutada veenmistehnikat ja üritada teda veenda, et tema aeg poleks selle ülesande puhul mõistlikult kulutatud.

Samas olge ettevaatlik ja vältige inimeste sundimist või survestamist rolli, mis neile rahuldust ei paku, kuna see võib tekitada umbusaldust ja negatiivset suhtumist projekti.

Kuulake kolleege hoolikalt ning austage nende arvamusi ja soovitusi. Võib juhtuda, et selleks, et kõik osalejad suhtuksid oma rolli innukalt ja huviga, peab tegema kompromisse. Ülesannete jagamine peaks toimuma kollektiivsete läbirääkimiste, mitte ülalt-alla otsustusprotsessi meetodil.

Ülesannete jagamine väiksemateks osadeks

Ülesannete selge sõnastamine aitab inimestel mõista, kuidas nad kogukonnaprojekti toetavad, ja tõstab nende panuse isiklikku väärtust.

Lisaks annab see osalejatele võimaluse kaaluda, kas neil on ülesande täitmiseks vajalikud oskused või teadmised - vabatahtlik töö on läbirääkimiste tulemus ja seda peaks kohandama vastavalt kogukonnaliikmete vajadustele.

Osalemise julgustamiseks ja vabatahtlike/töötajate kaasamiseks neile huvi pakkuvatesse rollidesse on oluline luua ülesanded, millel on selge eesmärk, algus ja lõpp.

Ülesannete selge määratlemine ja iga ülesande jaoks hästi läbi mõeldud ajakava koostamine lihtsustab märgatavalt ka kogukonnaliikmete kaasamist vabatahtlikesse tegevustesse.

- Samuti on oluline vabatahtliku tööga seotud rollide ja ajakava selge piiritlemine, et kogukonnaliikmed saaksid kooskõlastada vabatahtlikku tööd muude kohustustega.
- Üks peamisi takistusi kogukonnaprojektis osalemist kaaluvate inimeste jaoks on kartus, et võetud kohustus kestab teadmata aja ja sellel pole kindlat lõppu. Selge ajakava julgustab potentsiaalseid vabatahtlikke ja suurendab tõenäosust, et nad on nõus oma aega annetama.
- Vähendades võimalusi, et keegi ei saa kehvasti määratletud või oodatust kauem kestva ülesandega hakkama, toetate kogukonna vabatahtlike tegevust ja pühendumust ning suurendate tõenäosust, et nad pakuvad ennast uuesti vabatahtlikuks.



- See on eriti oluline, kuna valdav osa kogukondlikult juhitavatest projektidest toetub



vabatahtlikele ja eeldab kestlikkuse tagamiseks hästi toimivat kogukondlikku tuumikut.

Kohustuste määratlemine ja jagamine

Kohustuste jagamine on kollektiivse juhtimise oluline osa ja selle tõhusaks tegemiseks peab kõigepealt määrama selgelt kindlaks inimeste rollid ja kohustused. See annab inimestele selgust ja tagab, et keegi ei võtaks endale liiga palju või liiga vähe kohustusi ning et sama ülesandega ei tegeleks samaaegselt mitu inimest.

Selle protsessi oluliseks osaks on regulaarne suhtlemine sotsiaalse ettevõtte personali/ vabatahtlike/ kogukonnaliikmetega, veendumaks, et kõik on vajalikuga kursis, vähendades nii



võimalusi segaduse tekkimiseks või kellegi tegevusest kõrvalejäämiseks.

Kohustusi tuleb jagada võrdselt, et inimesi mitte üle koormata.

Ülekoormus võib põhjustada stressi ja läbipõlemist ning huvi kadumist projekti vastu, kuna osalejad tunnevad, et kohustused on jagatud ebaõiglaselt või neelavad nende ajast liiga suure osa.

- Lugege vabatahtlike leidmise ja toetamise kohta täpsemalt peatükist „[Kaasatavate inimeste väljaselgitamine](#)“.

Samas võivad mõned inimesed endale tahtlikult liiga palju kohustusi võtta, üritada määrata ennast projektijuhiks või suunata projekti enda soovitud suunas, seejuures teiste inimeste arvamusest hoolimata. Domineerivate kogukonnaliikmetega koos töötamine võib olla keeruline ja kui nad on eriti häälekad, tekitada ohtliku olukorra, kus teiste arvamust ei võeta kuulda või tekib konflikt.

- Domineerivate isiksuste ja arvamustega toimetuleku kohta lugege lisa eespool olevast jaost „[Valitsemine ja domineeriva iseloomuga inimestega tegelemine](#)“.

Eesti ja Soome projekt [COMCOT](#) käsitleb riske, mis kaasnevad sellega, et projektiga seotud kohustusi täidab üks inimene või liiga vähe inimesi, ning annab soovitusi kohustuste tõhusaks jagamiseks.

Üksmeele saavutamine

Üksmeelel põhinev otsuste langetamine aitab saavutada kõigi grupiliikmete üksmeelt. Lihtsalt hääletamise ja enamusotsuseni jõudmise asemel on üksmeelel põhineva otsuse eesmärgiks leida lahendus, mida kõik aktiivselt toetavad või mis on neile vähemalt vastuvõetav.

Üksmeelel põhineval otsuste langetamisel ei tehta ühtegi otsust, mis oleks vastuolus üksikisiku või vähemuse tahtega. Tõsiste mureküsimumuste lahendamata jäämisel võib ettepaneku külmutada ja selle elluviimist takistada. See tähendab, et kogu grupp peab vähemuse arvamuse eiramise või mahasurumise asemel tegema tõsist koostööd kõigi huviseid arvestavate lahenduste leidmiseks.

Üksmeel otsib lahendusi, mis on kõigile kasulikud ja vastuvõetavad ning ühendavad kõigi parimaid ideid ja peamisi huviseid kollektiivselt vastuvõetava väljundi loomiseks. See annab inimestele kontrolli nende endi ja kogukonna heaolu mõjutavate otsuste üle ja tagab, et võim oleks jagatud kõigi vahel ega oleks koondunud väikese hulga inimeste kätte.

- Üksmeele otsimine kogukondlikult juhitas grupis otsuste tegemiseks on kasulik, kuna kõigile meelepärase otsuse edukas elluviimine on tunduvalt tõenäolisem.

Pikas perspektiivis on tõenäolisem, et kogukonnaliikmed jätkavad kogukonnaprojektis osalemist, kui nad tunnevad, et nende vaatepunkte arvestatakse ja vajadusi täidetakse. See on eriti oluline vabatahtlikest sõltuvate kogukonnategevuste puhul, kuna enamik inimesi hääletab jalgadega ja lahkub, kui nad tunnevad, et neid ei hinnata ega austata.

See käepärane „Short Guide to Consensus“ („Lühijuhend üksmeele saavutamiseks“) sisaldab häid praktilisi soovitusi üksmeelele jõudmiseks, sealhulgas nõuandeid lepitamise, otsustusprotsessi, üksmeele leidmise, lahkarvamustega tegelemise ja suurtes gruppides üksmeele saavutamise kohta ning üksmeele voodiagrammi.

<https://www.seedsforchange.org.uk/shortconsensus>

Kollektiivse juhtimise jälgimine

Kollektiivne juhtimine tugineb otsuste tegemisel võrdsele võimujaoitusele, mis tähendab, et otsuseid langetavad kollektiivselt kõik grupi liikmed. Eriti kogukondlikus kontekstis võib juhtuda, et osalejatel on raske oma seisukohti ja muresid kollektiivse juhtimise tulemusel langetatud otsuste kohta välja öelda, mistõttu puudub konkreetne vastutus või grupi üksmeel otsuste osas.

Kõrvalseisja vaatepunkt, mille eesmärgiks on esitada alternatiivseid arvamusi või vastu vaielda, võib olla väga väärtuslik vahend tagasiside andmiseks, uue perspektiivi loomiseks või grupimentaliteedi lammutamiseks.

Kui iga grupiliige on liiga ühese mõtlemisega ja keskendunud ainult oma isiklikele eesmärkidele, võib ta teiste kogukonna otsustusprotsessis osalevate liikmete arvamuse üldse unustada.

Seega on oluline valida välja üks inimene või rühm inimesi, kes jälgivad grupi tegevust ja annavad vajadusel tagasisidet, pakuvad kriitikat või soovitusi.



Juhtumiuuringud

- **Eesti ja Soome: COMCOT - Uuenduslik vahend kogukonnapõhise turismi konkurentsivõime tõstmiseks.**
 - <https://www.ruralsehub.net/wp-content/uploads/2020/06/COMCOT-handbook.pdf>
 - 7. leheküljel käsitletakse peamisi kollektiivse juhtimise ja kogukondliku tegevusega seotud riske. Tuuakse välja tähtsamad riskid, mida silmas pidada, ja antakse soovitusi nende tagajärgede vältimiseks või leevendamiseks.
 - Põhiteemadeks on liigne tuginemine võtmeisikutele, ülesannete edukas delegeerimine, kaasava suhtumise säilitamine, uute inimeste ja ideedega arvestamise tähtsus, kogukondlikku tegevust puudutava suhtluse ning vabatahtlike ja huvirühmade aja parimal viisil kasutamise tähtsus.