

Organisatsiooni ei ehitata, seda kasvatatakse

Mõtisklused viieaastaselt arenguteekonnalt Multilingua keeltekooli ja kompetentsikeskusega (2021–2026)

Evelyn Soidla — coach (PCC), superviisor ja juhtimiskoolitaja, EP Consulting

„Organisatsioon ei ole masin, mida parandada, vaid elav süsteem, mida hoida.“

Kui juhid meeskonda või vastutad oma organisatsiooni arengu eest, on see tunne ehk tuttav: inimesed on andekad, ent meeskond jääb hapraks, head spetsialistid väsivad ja lahkuvad ning arendustegevus ei jää külge. Need ei ole üksteisest lahus seisvad mured, vaid ühe ja sama süsteemi ilmingud. Sellest see artikkel räägibki — ja sellest, mis päriselt aitab, kui tahad, et areng jääks püsima.

Kui räägime organisatsiooni „arendamisest“, kasutame sageli mehaanilist keelt: parandamine, optimeerimine, juurutamine, tõhusaks muutmine. Süsteemne vaade lähtub millestki muust. Üldisele süsteemiteooriale tuginedes käsitleb see ettevõtet elava, avatud süsteemina, mille käitumist ei saa taandada selle üksikutele osadele (von Bertalanffy, 1968). Tõmba ühte niiti ja kogu võrgustik liigub. Peter Senge tegi sellest samast tähelepanekust organisatsioonilise õppimise aluse: püsiv muutus sünnib aluseks olevate struktuuride ja suhete nägemisest, mitte sümptomite isoleeritud ravimisest (Senge, 1990).¹

See on oluline, sest suurem osa sellest, mis määrab ettevõtte käekäigu, ei ole organisatsiooni skeemil nähtav. See peitub suhete kvaliteedis ja selles, mida inimesed üksteisele öelda julgevad. Need on süsteemsed omadused; neid ei saa ühe töötoaga ühele inimesele „selgeks õpetada“, vaid need tekivad aja jooksul, inimestevahelistes seostes. Viie aasta jooksul ühe organisatsiooniga — Multilingua keeltekooli ja kompetentsikeskusega — töötades nägin seda põhimõtet konkreetselt avaldumas, ning selle teekonna vaatlemine süsteemse nurga alt selgitab, miks need tegevused ettevõttele nii kasulikud olid. Kuigi see teekond toimus ühes konkreetses ettevõttes, ei ole siin kirjeldatud printsiibid valdkonnaspetsiifilised: need kehtivad igas organisatsioonis, kus inimesed koos töötavad — olgu tegu tootmise, tervishoiu, hariduse, avaliku sektori või loomeagentuuriga.

1. Mida süsteemne vaade tegelikult tähendab

Süsteemse mõtlemise tuumas on kolm ideed, millest igaüks muudab seda, kuidas peaksime arengusse investeerima.

Tervik on enam kui osade summa. Võib saata kümme inimest kümnele suurepärasele koolitusele ja meeskond on ikkagi habras, sest meeskonna võimekus peitub selles, kuidas need inimesed koos töötavad (von Bertalanffy, 1968). Areng, mis eirab suhete tasandit, jätab puutumata kõige olulisema muutuja.

Kõik on omavahel seotud tagasisideahelate kaudu. Läbipõlenud õpetaja ei ole pelgalt üksikisiku probleem; see on süsteemi signaal, mis avaldub hiljem õpetamise

kvaliteedis, klientide rahulolus, tööjõu voolavuses ja maines. Läbipõlemise uuringud kinnitavad, et kurnatust ei tingi niivõrd üksikisiku nõrkus, kuivõrd kroonilised sobimatused töösüsteemis endas (Maslach & Leiter, 1997; Maslach jt, 2001).

Vaatleja on süsteemi osa. Juht ei seisa kunagi väljaspool süsteemi, mida ta soovib muuta, ega ka superviisor. See, mida me peame turvaliseks arutada, mida me eeskujuks seame ja mida me seadustame, on ise sekkumine. Seetõttu on juhi hoiak sageli olulisem kui ükski programmi ülesehitus — väide, mida tänapäeval kinnitab tugevalt psühholoogilise turvalisuse uuring (Edmondson, 1999) ja millest tuleb juttu allpool.

2. Kolm süsteemset printsiipi: kuuluvus, kord ja tasakaal

Üks kasulikumaid raamistikke organisatsiooni süsteemseks mõtestamiseks pärineb Bert Hellingeri töödest, kelle „armastuse korrad“ kirjeldavad kolme printsiipi, mis vaikselt valitsevad igas inimrühmas — peres, meeskonnas või organisatsioonis (Hellinger jt, 1998; Hellinger, 2001). Konstrellatsioonipraktikud on need hiljem selgesõnaliselt laiendanud ka organisatsioonielule.² Need kolm printsiipi on **kuuluvus**, **kord** ja **tasakaal** ning need haakuvad otseselt käesoleva viieaastase teekonna tegevustega.

Kuuluvus. Hellingeri esimese printsiibi kohaselt on igaühel süsteemis „võrdne õigus kuuluda“ (Hellinger jt, 1998). Kui kuuluvus on kindel, voolab energia; kui see on häiritud, süsteem nõrgeneb. Supervisioon kõnetab seda printsiipi otseselt. Korduv kogemus, mille osalejad sõnastasid — „*ma ei ole üksi*“ —, on kuuluvus käegakatsutaval kujul. See valgustab ka kõige tavalisemat arengubarjääri: inimesed tajuvad väljakujunenud gruppi sageli „kinnise ringina“, kuhu nad ei pääse. Kuuluvuse austamine tähendab uute liikmete aktiivset vastuvõtmist ja vajaduse korral uue grupi avamist, et uutel oleks oma koht, mitte vajadus olemasolevasse gruppi nn sisse murda.

Kord. Teine printsiip puudutab koha, rolli ja eelnevuse selgust süsteemis. Organisatsioonides tähendab see selgeid rolle ja austatud struktuuri; ebaselgus on siin sage konfliktide ja takerdunud algatuste allikas. Selle koostöö vältel avaldus kord selges vahes koolitatud superviisori ja osalejate rollide vahel, asutajagrupi staažis ning — mis kõige olulisem — selles, et juht seadustas refleksiooni rolli osana, mitte vabatahtliku lisakohustusena.

Tasakaal. Kolmas printsiip on andmise ja võtmise tasakaal; terved süsteemid hoiavad õiglast vahetust. Organisatsioon, mis investeerib oma inimestesse (annab) ja saab vastu pühendumust, kvaliteeti ja lojaalsust (võtab), hoiab selle vahetuse tasakaalus. Supervisioon ja areng on selles mõttes organisatsiooni pool vastastikuses kokkuleppes, mis hoiab inimesed ressursirikkad ja valmis andma oma parima.

3. Refleksioon kui mootor

Kui süsteemsed printsiibid kirjeldavad terve arengu *struktuuri*, siis refleksioonipraktika on selle *mootor*. Selle kaasaegse aluse pani Donald Schön (1983): tema sõnul ei piirdu hea professionaal õpitud tehnikate rakendamisega, vaid mõtleb ja kohandab oma tegevust töö käigus — Schön nimetas seda „refleksiooniks tegevuses“. Kolbi kogemusliku õppimise tsükkel muutis sellesama mõtte rakendatavaks: kogemusest

saab õppimine alles siis, kui see teadlikult läbi mõeldakse ja uuesti rakendatakse (Kolb, 1984). Barbara Bassot tabab selle sisu hästi, kirjeldades refleksioonipraktikat kui korduvat, avatud ja loovat protsessi (Bassot, 2016).³

Loovus ei ole siin kaunistus, vaid meetod. Nagu Beckett-McInroy ja Ali Baba raamatus „Creative Reflective Practice“ väidavad, süveneb refleksioon siis, kui praktik läheb rutiinsest päevikupidamisest kaugemale — metafoori, kujundi ja katsetamiseni —, just nende loovate meetoditeni, mis muudavad refleksiooni jätkusuutlikuks, mitte tüütuks kohustuseks (Beckett-McInroy & Ali Baba, 2022).⁴ Supervisioon on selle töö struktureeritud, suhtepõhine kodu. Proctori laialdaselt kasutatav kolme funktsiooni mudel näitab, miks see on tööandjale nii väärtuslik: supervisioon on ühtaegu **arendav** (formatiivne — arendab pädevust), **toetav** (restoratiivne — hoiab heaolu ja ennetab läbipõlemist) ja **kvaliteeti tagav** (normatiivne — kindlustab standardid) (Proctor, 1987; Hawkins & Shohet, 2012).⁵ Üks hästi juhitud praktika teenib seega korraga õppimist, heaolu ja kvaliteeti.

4. Viis aastat, neli omavahel põimunud sekkumist

Süsteemselt loetuna ei olnud selle koostöö jooksul kuhjunud tegevused eraldiseisvad teenused, vaid üksteist võimendavad kihid.

Arenguprogramm — tegevuskultuuri muutmine. Teekond algas õpetajate arenguprogrammiga, mis töötas korraga kahel tasandil: metoodika ja töö sisemine elu. Süsteemselt tegi see midagi põhjapanevamat: lõi grupis *ühise keele* ja *refleksiooniharjumuse*, nihutades kultuuri „tundide andmiselt“ „professionaalse arengu“ suunas. See nihe on muld, milles kõik muu kasvab.

Keele-coachide arenguprogrammid — võimekuse jaotamine. Järjestikused arenguprogrammid kujundasid osavatest õpetajatest keele-coachid. Süsteemne samm on siin *jaotamine*: selle asemel et koondada kogu võimekus ühte eksperti, hajutas organisatsioon selle paljude inimeste vahel ja lõi sisemisi mitmekordistajaid. Süsteem, mis suudab oma võimekust taastoota, on palju vastupidavam kui see, mis sõltub ühest allikast.

Supervisioon — suhtevälja hoidmine. Jätkuv supervisioonigrupp pakkus struktureeritud, professionaalset refleksiooni turvalises keskkonnas. Selle ülesanne on hoida suhtevälja, mis määrab, kas inimesed jäävad ressursi — Proctori mõistes restoratiivne funktsioon. Teeninduspõhise ettevõtte jaoks, mille toode on tema inimesed, on see põhivara hooldamine, mitte pehme lisaväärtus.

Juhtimis-, visiooni- ja strateegiatöö — süsteemi sidususe hoidmine. Õpetajate suunaga paralleelselt toimusid mitmeaastase strateegiaga seotud visioonitahvli sessioonid, muutuste juhtimise koolitus ja sisseelamisprogrammi kujundamine. Süsteemselt puudutab see *sidusust* — juhtkonna kavatsuse sidumist meeskonna tegeliku kogemusega, et areng ei „voolaks“ minema.

5. Miks see on ettevõttele tõeliselt kasulik

Süsteemne vaade näitab, et need tegevused on pigem taristu kui lisahüved.

- **See kaitseb põhivara.** Kui ettevõtte väärtus on suuresti tema inimestes, vähendab restoratiivne refleksioon läbipõlemist (Maslach & Leiter, 1997) ja hoiab

kogenud töötajad seotuna; antud juhul püsis tuumikgrupp koos viis järjestikust aastat — märkimisväärne hoidmissignaali valdkonnas, kus voolavus on kulukas.

- **See ehitab võimekuse, mis taastoodab end ise, selle asemel et tekitada sõltuvust.** Kuna võimekust jaotati arenguprogrammide ja üha enam ka kovisioonioskuste kaudu, sõltub organisatsioon järjest vähem ühest välisest eksperdist. Süsteem õpib end ise toitma.
- **See loob uue, omatava teenuse.** Keele-coachide arenguprogrammist sai korduvkasutatav, brändistatud toode, mis nihutas ettevõtet keeltekoostöö tõelise kompetentsikeskuse suunas ning avas uksed rohkematele riigihangetele ja välisele nõudlusele. Arendusest sai kasvumootor, mitte pelk kulurida.
- **See kuhjub kvaliteediks ja maineks.** Reflekteeriv, hästi toetatud õpetaja toob klassiruumi tasakaalukuse. Kvaliteet ja maine on terve süsteemi tekkivad omadused — just see, milles teeninduspõhine ettevõtte konkureerib.
- **Nii saab head asja pakkuda rohkematele, ilma et see muutuks pinnapealseks.** Ja just siin on süsteemse mõtteviisi võti. Küsimus ei ole, kuidas sama asja rohkem korrata, vaid kuidas ehitada süsteem, mis hoiab sügavust ise: uued lennud, kovisioon programmi osana ja kultuur, kus refleksioon on loomulik osa tööst.

6. Juht on võtmeisik

Üks tähelepanek väärib eraldi rõhutamist, sest just siin enamik arengupüüdlusi takerdub. Inimesed ütlevad sageli, et supervisioon „kõlab suurepäraselt“ — ega astu siis kunagi sammu. Kavatsuse ja käitumise lõhe uuringud näitavad, et see on pigem norm kui erand: head kavatsused muutuvad teoks palju harvemini, kui me eeldame, ning lõhe kahaneb üksnes konkreetsete vihjete, tähtaegade ja struktuuride abil (Sheeran, 2002; Gollwitzer, 1999).⁶ Sügavam barjäär on siiski psühholoogiline — hirm näida haavatavana, ebakindlus protsessi suhtes ja vaikne tunne, et iseendasse investeerimiseks tööajal on vaja „luba“.

Siin on juht võtmeisikuks. Edmondsoni alusuuring näitab, et meeskonna õppimiskäitumine sõltub psühholoogilisest turvalisusest — jagatud veendumusest, et meeskond on inimestevaheliseks riskiks turvaline — ning et juhi kaasavus on selle üks tugevamaid eeldusi (Edmondson, 1999, 2019; Nembhard & Edmondson, 2006). Kui juht annab selgelt märku, et refleksioon ja supervisioon on väärtustatud ja oodatud, kaob „loa“ probleem ning väli muutub piisavalt turvaliseks, et inimesed sisse astuksid. Juht ei saa seista väljaspool süsteemi; tema hoiak *ongi* sekkumine.

7. Takistused kui muutuste juhtimise osa

Aus pilt sellele teekonnale peab sisaldama ka takistusi — sest süsteemselt vaadatuna ei ole need ebaõnnestumised, vaid osa sellest, kuidas muutus päriselt sünnib. Iga uus element tekitab süsteemis esmalt ebakindlust ja küsimusi: kus see paikneb, mida see minult nõuab, kas see on turvaline? Täpselt nii oli ka *coachingu* ja reflekteriva hoiaku toomisega organisatsioonikultuuri. Süsteem otsib alati tasakaalu ning uus asi häirib hetkeks senist korda, enne kui leiab oma koha.

Kõige nähtavam takistus oli juba kirjeldatud kavatsuse ja teo lõhe: inimesed ütlesid sõnades „jah“ supervisioonile, kuid tegudeni alati ei jõutud — ja mõneti on see nii

siiani. Süsteemselt ei ole see tahte puudumine, vaid signaal, et hea kavatsuse ja päriselt kohale tulemise vahel on liiga vähe konkreetseid tugesid: kindlaid aegu, nimelisi kutseid ja struktuuri, mis muudab osalemise pigem vaikimisi valikuks kui eraldi pingutuseks.

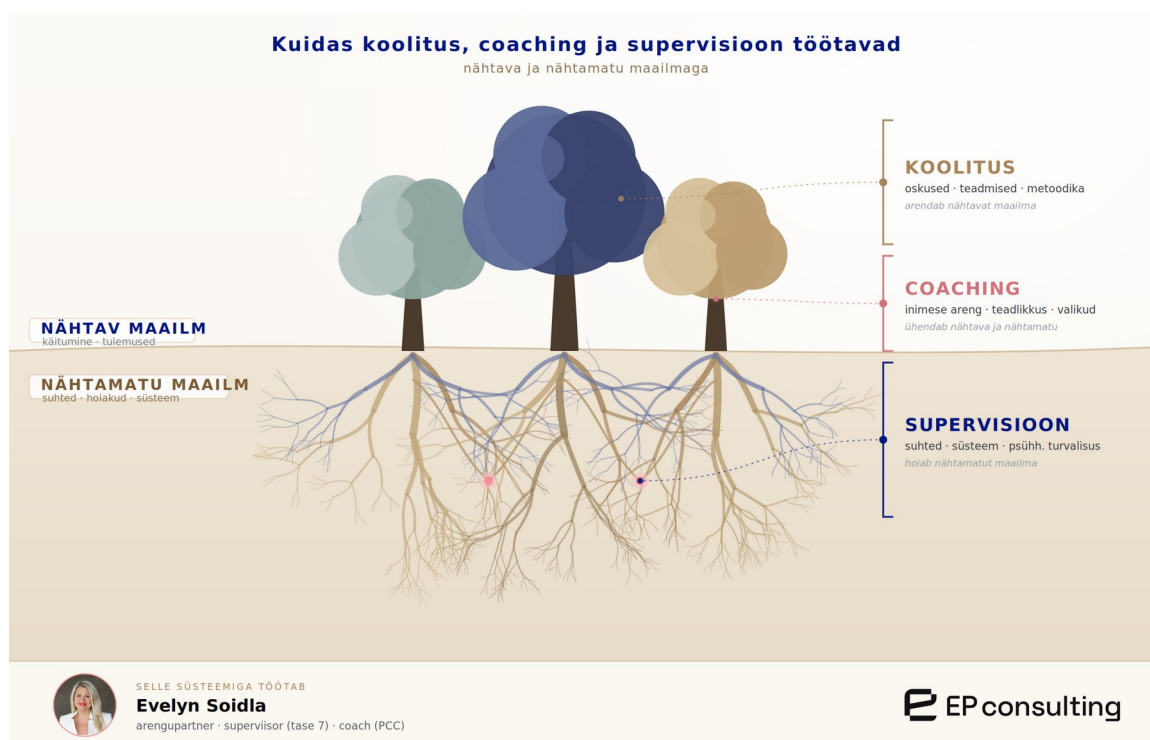
Teine, sügavam takistus tuleneb organisatsiooni enda olemusest. Koolitusmaastikul on head õpetajad nõutud ning nad jagavad oma aega ja energiat mitme tööandja vahel — nad ei ole ühe organisatsiooniga saajaprotsendiliselt seotud. Süsteemiteooria mõistes on tegu avatud süsteemiga, mille piirid on hajusad: liikmed kuuluvad korraga mitmesse süsteemi. Seetõttu pole klassikalisi „hoobasid“ — käskimist ja kohustuslikkust — peaaegu olemaski ning võimalus inimesi kaasata on väiksem. Kuid see ei ole üksnes puudus: elavat süsteemi ei saagi käsu korras muuta. Kui osalemist ei saa nõuda, saab seda ainult kutsuda — luua nii väärtuslik ja turvaline ruum, et inimene tahab ise tulla. See teeb töö aeglasemaks, kuid ka tervemaks, sest vabast tahtest sündinud kaasatus on püsivam kui survest sündinud.

Lisanduvad igapäevasemad, ent mitte vähem reaalsed takistused: info ei liigu alati sinna, kuhu vaja, ja aega napib. Needki ei ole juhuslikud — aja nappus on sageli krooniline süsteemne sobimatus, sama, mis toidab läbipõlemist (Maslach & Leiter, 1997). Süsteemne vaade ei luba selliseid takistusi ühe võttega „ära lahendada“, kuid aitab neid õigesti näha: mitte tõendina, et areng ei toimi, vaid muutuste juhtimise loomuliku osana. Siin saavad juhi toetav hoiak ja järjekindel töö need takistused järkjärgult tugevusteks pöörata.

8. Aiandus, mitte inseneeria

Kui otsin üht kujundit, ei ole see masin, vaid juurestik. Pealt vaadates seisab iga puu omaette. Maa all on juured läbi põimunud — jagavad toitaineid, hoiavad üksteist tormis püsti ja annavad märku, kui kuskil on oht. Terve organisatsioon toimib samamoodi: nähtavalt iseseisvad inimesed, vaikselt üheks võrgustikuks põimitud, mis kannab ja toidab neid kõiki.

Sedasama mõtet aitab näha alljärgnev joonis. Pinna peal on nähtav maailm — käitumine, oskused ja tulemused —, mille poole pöördub eelkõige koolitus. Pinna all on nähtamatu maailm — suhted, hoiakud ja kogu süsteem —, mida hoiab supervisioon. *Coaching* töötab nende kahe piiril, tüves, kus kasvab inimene ise. Kõik kolm toimivad eri sügavusel, ent sama elava süsteemi heaks — täpselt nagu võra ja juured on ühe ja sama puu osad.



Joonis 1. Koolitus, coaching ja supervisioon nähtava ja nähtamatu maailma suhtes.

Juurestikku ei saa üleöö valmis ehitada — seda kasvatatakse kannatlikult, aastaegade kaupa, tehes õigeid asju õigel ajal ja õiges kohas. Viis aastat *coachingut*, koolitust ja supervisiooni on selles mõttes pigem kultiveerimine kui projektide jada. Aastaajad vahelduvad; juured jäävad — ja just juured, palju enam kui ükski üksik nähtav tulemus, määravad, kas organisatsioon püsib tugevana, kui saabub järgmine torm.

See on põhjus võtta neid tegevusi tõsiselt: mitte lisahüvedena, vaid järjekindla, süsteemse tööna, mis hoiab elavat organisatsiooni elus.

Tagasi vaadates näen, et need viis aastat ei olnud rida üksikuid projekte, vaid üks ühine kasvuteekond. Just selles peitubki süsteemse vaate mõte: areng sünnib suhetes, kannatlikus hoidmises ja õigel ajal tehtud sammudes, mitte kiires parandamises. Mul oli au seda lähedalt kogeda ja koos selle meeskonnaga üles ehitada — näha, kuidas inimesed, meeskond ja kogu organisatsioon üheskoos tugevamaks kasvavad. Ja teekond ei ole läbi: sekkumised jätkuvad, sest elavat süsteemi hoitakse edasi, hooaeg hooaja järel.

Täna Multilingua keeltekooli ja kompetentsikeskust selle ühise teekonna eest — usalduse ja julguse eest oma inimestesse pikaajaliselt panustada. Niisugune mitmeaastane koostöö on harv, ja selle osaks saamine on olnud kingitus ka mulle.

Märkused

1. Senge „õppiv organisatsioon“ mõtestab arengut süsteemi kollektiivse õppimisvõime ülesehitamisena, mitte üksikute koolitussündmuste summana — see on otseselt süsteemne organisatsiooni kasvu tõlgendus (Senge, 1990).
2. Hellinger ise oli ettevaatlik konstellatsioonide jäigaks teooriaks muutmisel, kuid kolme printsiipi on laialdaselt võetud diagnostiliseks vaateks organisatsioonide arengus ja nn

organisatsioonikonstellatsioonides, kus kuuluvuse, korra või tasakaalu rikkumisi loetakse korduvate pingete ja takerdunud muutuse allikateks.

3. Bassoti sõnastus on kasulik, sest see asetab refleksiooni loovaks ja avatuks, mitte linnukese tegemiseks — sama hoiak, mis hoiab refleksiooniharjumust ajas elus.
4. Clare Elizabeth Beckett-McInroy ja Sameera Ali Baba, „Creative Reflective Practice: Global Perspectives for Critical Reflection on Professional Experiences“ (Beckett-McInroy Publishing, 2022; ISBN 978-0-9931999-8-1). Raamat koondab *coachingu*, *supervisiooni* ja *hariduse* allikaid, väitmaks, et loovad meetodid muudavad refleksiooni sügavamaks ja jätkusuutlikumaks.
5. Proctori mudelit nimetatakse vahel normatiivseks / formatiivseks / restoratiivseks (ka juhtimis-, arendus- ja toetusfunktsiooniks). Hawkinsi ja Shoheti „Supervision in the Helping Professions“ on neid ideid arendav standardne praktikute käsiraamat, mis sisaldab ka tuntud supervisiooni „seitsme silma“ mudelit.
6. Sheerani metaanalüütiline ülevaade mõõdab, kui sageli kavatsused käitumiseks ei muutu; Gollwitzeri töö elluviimiskavatsuste (*implementation intentions*) kohta näitab, et selle täpsustamine, millal, kus ja kuidas tegevus toimub, kahandab lõhet märgatavalt — see on praktiline alus fikseeritud kuupäevadele, nimelistele kutsetele ja loobumispõhisele (opt-out) registreerimisele.

Kirjandus

- Bassot, B. (2016). *The Reflective Journal* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Beckett-McInroy, C. E., & Ali Baba, S. (2022). *Creative Reflective Practice: Global Perspectives for Critical Reflection on Professional Experiences*. Beckett-McInroy Publishing.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. Wiley.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503.
- Hawkins, P., & Shohet, R. (2012). *Supervision in the Helping Professions* (4th ed.). Open University Press.
- Hellinger, B., Weber, G., & Beaumont, H. (1998). *Love's Hidden Symmetry: What Makes Love Work in Relationships*. Phoenix, AZ: Zeig, Tucker & Co.
- Hellinger, B. (2001). *Love's Own Truths: Bonding and Balancing in Close Relationships*. Phoenix, AZ: Zeig, Tucker & Theisen.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Proctor, B. (1987). Supervision: A co-operative exercise in accountability. In M. Marken & M. Payne (Eds.), *Enabling and Ensuring: Supervision in Practice*. Leicester: National Youth Bureau.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36.

- von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. George Braziller.
-

Evelyn Soidla on PCC-coach, superviisor ja juhtimiskoolitaja ettevõttes EP Consulting Services OÜ. Ta on juhtide ja meeskondade pikaajaline arengupartner ning tegeleb organisatsioonide süsteemse arendamisega. Käesolev artikkel põhineb viieaastasel arengukoostööl Multilingua keeltekooli ja kompetentsikeskusega (2021–2026).