

SPORDIORGANISATSIOON JA -KORRALDUS

Joe Noormets, Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool

4.3 Eestvedajad ja vabatahtlikud

Organisatsioon vajab toimimiseks mitmesuguseid asju. Kõige aluseks on organisatsiooni tegevusmõte – nägemus sellest, miks ja kuidas organisatsioon soovib tegutseda. Eesmärkide teostamiseks on vaja muidugi majanduslikke ressursse, kuid eelkõige inimesi – eestvedajaid, kes soovivad oma aktiivse tegevusega teostada seatud eesmärged.

Paljud organisatsioonid peavad just eestvedajate puudust suurimaks arengu takistuseks. On tõdetud, et eestvedajate leidmine ning seejärel nende värbamine ja hoidmine organisatsiooni tegevustes on küllalt raske. See ei puuduta ainult spordi valdkonda, vaid olukord on samalaadne teisteski kolmanda sektori organisatsioonides. Seejuures on oluline see, kuidas spordiorganisatsioonis on omaks võetud nende tegevuse käivitamine ja kuidas nende tööd hinnatakse. Alati ei ole küsimus rahas, vaid pigem seisukohtades, teadmistes ja oma tegevusse uskumises. Eestvedajate vähesuse kõrvaldamiseks ei ole olemas ühtainsat ainuõiget lahendusteed. See nõuab järjekindlat ja süsteemset tegutsemist. Vajatakse mõttetööd, arutelusid, tegevusvariantide läbikaalumist, võrdlusi ja valikuid, iseseisvat- ja rühmatööd, tegevusprotsessi jälgimist, tulemuste ootamist ja nende hindamist uute otsuste aluse loomiseks.



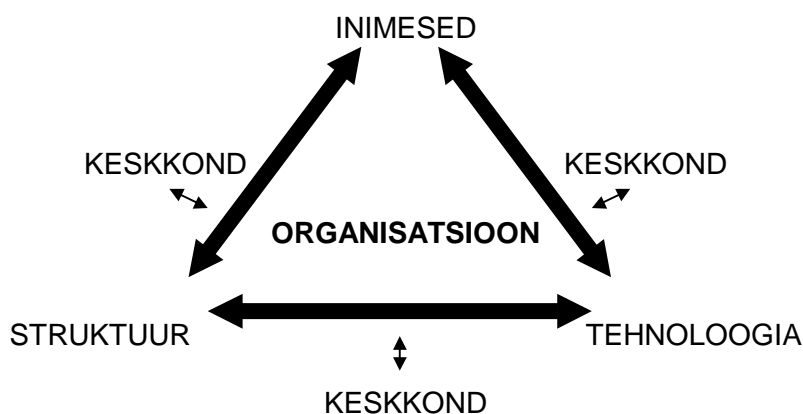
Organisatsiooniline käitumine

Kuidas inimesed käituvad organisatsioonis? Millised on võtmeelemendid organisatsioonilises käitumises? Inimesed ühinevad spordiorganisatsiooni teostamiseks mingeid eesmärged. Ühiste eesmärkide teostamiseks vajatakse teatud laadi struktuuri. Organisatsioonis ei saa inimesed aga üldjuhul hakkama ilma tehnilike abivahenditeta, mida võib kutsuda üldnimetusega tehnoloogia. Seega on organisatsioonis inimeste, struktuuri ja tehnoloogia koostoime, nagu näidatud alloleval joonisel. Kõik kolm elementi on mõjutatud välisest ümbritsevast keskkonnast ning need elemendid mõjutavad omakorda keskkonda.

Inimesed – Inimesed moodustavad organisatsiooni sisemise sotsiaalse süsteemi. Inimesed on elavad, mõtlevad, tundlikud olendid, kes töötavad organisatsioonis saavutamaks oma

eesmärke. Organisatsioonid eksisteerivad selleks, et teenida inimesi, mitte inimesed ei eksisteeri, et teenida organisatsiooni.

Struktuur – Struktuur määratleb inimeste formaalseid suhteid organisatsioonis. Teostamiseks kõiki organisatsiooni tegevusi on vajadus mitmete töökohtade järele. Spordiorganisatsioonis on juhatus, sekretär, osakondade juhid, treenerid, juhendajad, raamatupidaja, jt. Kõik need inimesed peavad olema mingil struktuursel moel omavahel seotud, et nende tööd oleks võimalik efektiivselt koordineerida.



Tehnoloogia – Tehnoloogia pakub abivahendeid, mille abil inimesed töötavad ja täidavad ülesandeid. Kasutataval tehnoloogial on suur mõju organisatsioonis kujunevatele töösuhetele. Tehnoloogia võimaldab inimestel teha rohkem ja paremat tööd, kuid see seab inimestele ka erilaadseid piiranguid.

Keskkond - Kõik organisatsioonid toimivad väliskeskkonnas. Ükski spordiorganisatsioon ei eksisteeri üksi. See on üks osa suuremast süsteemist, mis sisaldab palju teisi elemente, nagu spordialaliit, vallavalitsus, perekond ja teised spordiorganisatsioonid. Kõik need mõjutavad vastastikku üksteist keerulises süsteemis. Üksik organisatsioon ei saa vältida välise keskkonna mõjutusi. Keskkond mõjutab inimeste huvi, suhtumist, töötingimusi, jne.

Baaskontseptsioonid

Organisatsioonilise käitumise puhul võib rääkida vähemalt kuuest baaskontseptsioonist:

Inimloomus

- 1) individuaalsed erinevused
- 2) tervikinimene
- 3) motiveeritud käitumine
- 4) eneseväärikus

Organisatsioonide olemus

- 5) sotsiaalsed süsteemid
- 6) ühishuvid

Individuaalsed erinevused - Iga inimene on individuaalselt kõigist teistest erinev. Iga inimene on unikaalne juba sündimise hetkest ning sünnijärgsed kogemused teevad inimesi üha enam teistsugusteks. Seega tähendavad individuaalsed erinevused seda, et inimestega töötades tuleb läheneda igaühele personaalselt. Ainult nii on võimalik saavutada suurimat motivatsiooni oma spordiorganisatsiooni eestvedajate seas. Inimesse ei saa suhtuda kui mingisse statistilisse ühikusse. Ei ole olemas sellist moodustist kui inimmass.

Tervikinimene - Kuigi mõningad organisatsioonid võivad soovida, et nad saaksid kasutada vaid inimese teatavaid oskusi või teadmisi, kasutavad nad tegelikult alati tervikinimest. Tervikinimesest ei saa välja kiskuda vaid teatud iseloomuomadusi. Oskused ja teadmised ei

eksisteeri eraldatuna inimese kogemushorisonidist. Eraelu ei saa täielikult lahutada tööst ning emotsionaalseid seisundeid füüsilistest seisunditest. Inimene toimib kui indiviid.

Motiveeritud käitumine - Vajaduste puhul on inimesed motiveeritud mitte sellest, mida meie arvame, et nad peaks tahtma, vaid sellest, mida nad ise tahavad, kuigi need vajadused võivad olla välise vaatleja jaoks ebareaalsed. Inimeste motiveerimiseks tuleb neile näidata, kuidas teatavad tegevused võivad suurendada nende vajaduste rahuldamist. Motivatsioon on organisatsioonilisele toimimisele hädavajalik. Pole tähtsust kui palju ja kui head tehnoloogiat organisatsioon omab, seda ei saa võtta kasutusele seni, kuni see pole juhitud motiveeritud inimeste poolt.

Eneseväärikus - Inimesed soovivad, et neid koheldakse lugupidamise ja väärikusega. Iga korrekselt teostatud töö, kui tahes lihtne, annab inimesele õiguse tema unikaalsete pürgimuste ja võimete lugupidamisele ja tunnistamisele. Täiesti lubamatu on suhtuda eestvedajatesse kui majanduslikesse tööriistadesse.

Sotsiaalsed süsteemid - Organisatsioonides eksisteerib külg külje kõrval kaks sotsiaalsete süsteemide tüüpi. Üks on ametlik ja teine mitteametlik sotsiaalne süsteem. Organisatsioonilist keskkonda iseloomustab pidev dünaamika. Organisatsioon ei ole staatiline suhete kindlaksmääratus, mida kujutatakse organisatsioonijuhtimise raamatute joonistel. Kõik süsteemi osad on vastastikku sõltuvad ja vastuvõtlikud teiste osade mõjutustele. Kõik on seotud kõige muuga.

Ühishuvid - Ühishuve võib väljendada ütlusega: “organisatsioonid vajavad inimesi ja inimesed vajavad organisatsioone”. Organisatsioonid teenivad inimeste eesmärke, nad on moodustatud inimeste huvide ühtsuse alusel. Inimesed näevad organisatsioonides oma eesmärkide saavutamise vahendeid, sel ajal kui organisatsioonid vajavad inimesi, et saaks saavutada organisatsioonilisi eesmärke. Kui ühishuve ei ole, pole mingit mõtet püüda koguneda gruppi ja arendada koostööd, kuna ei ole mingit ühist alust, millele organisatsiooni ehitada.

EESTVEDAJATE VÄRBAMIST MÕJUTAVAD TEGURID

Organisatsioon ei toimi eraldatuna ühiskonnast. Organisatsiooni mõjutavad uued eluviisid ja ühiskonna suundumused. Muutused ühiskonnas avaldavad mõju nii organisatsiooni tegevusele ja töötegemise viisile kui ka eestvedajate värbamise ja hoidmise võimalustele. Toon siin esile mõned takistused vabatahtliku tööjõu rakendamiseks:

- säilinud “nõukogulik” traditsioon ja vastuseis muutustele,
- uues keskkonnas lootmine vananenud oskustele,
- kartus võtmaks riske,
- aeglane otsustamisprotsess,
- rahaliste ressursside vähesuse varju “pugemine”,
- inimeste võimete alahindamine,
- noortele vähese tähelepanu pööramine.

Eestvedajate värbamisele avaldavad mõju: 1) palgatööle kuluv aeg on pikenenud või töötatakse mitmel töökohal, mille tõttu vaba aeg kulub peamiselt kodutöödele; 2) muutunud tööajad - lisandunud vahetustega ja öötööd - vaba aeg ei ole enam vaid nädalavahetustel ja argipäeva õhtuti, vaid ka argipäevade hommikut; 3) ollakse seotud mitmete tegevustega - tööalased, heategevuslikud, korporatiivsed, jm ühiskondlikud seltsid. Lisandunud on veel palju teisi meeldivaid ahvatlusi, mis kõik nõuavad aega ja raha. Ööpäevas on aga endiselt 24 tundi.

Miks tullakse eestvedajaks?

Eestvedajaks tullakse selleks, et soovitakse:

- olla edukas - soovitakse kogeda õnnestumist üksikisikuna, koos rühmaga, võistkonnaga või organisatsiooniga;
- tegutseda juhina - juhtimine iseenesest on kõitev, stimuleeriv ja arendav;
- ennast maksma panna - oluline on tunda, et tööpanust vajatakse ja inimene tunneb olevat teistele vajalik;
- koos meeldivalt aega veeta - saab tunda end kuhugi kuuluvana, olla koos teistega, kellel on samasugused huvid;
- saada tunnustust - võimalus hankida tähelepanu, tunnustust ja reputatsiooni;
- ennast arendada - võimalus end arendada tehes uusi asju, hankida uusi väljakutseid ning end uuelaadsetes tegevustes proovile panna;
- “tagastada võlg” - enda sportlaskarjääri lõppedes soovitakse jätkuvalt osaleda sporditegevustes ja anda tagasi seda, mida ise on varemalt saanud;
- lastega rohkem koos aega veeta - soovitakse olla koos lastega ja pühenduda laste harrastusele ja vabaaja tegevustele;
- kohata uusi inimesi;
- sportida ise ja anda võimalus ka teistele;
- teha vabatahtlikku tööd laste, noorte ja/või täiskasvanute liikumisharrastuse ja spordi heaks;
- mõjutada elupaiga külgetõmmet, elanikkonna reipust või parandada elukoha tuntust spordi abil.

Miks ei tulda eestvedajaks?

Eestvedajaks mittetulemist põhjustavad mitmed asjaolud, kuid enamlevinumateks on järgnevad äraütlevad vastused:

- ei ole aega - see on sageli leitud vabandus, et varjata tegelikke põhjusi;
- ees ootab liiga palju tööd - arvatakse, et (uue) eestvedaja õlgadele veeretatakse sageli liialt palju töökoormust, millele järgneb “läbipõlemine” ja loobumine organisatsiooni eestvedaja kohast lõplikult;
- pole piisavaid teadmisi ja oskusi - arvatakse, et pole piisavalt teadmisi ja oskusi eestvedajana töötamiseks; ollakse ebakindlad, kardetakse endas pettuda ning ennast teiste ees häbistada; usutakse, et eestvedaja töö on väga nõudlik - see võib tuleneda ühiskonnas valitsevast professionaliseerumisest (töö tegemiseks nõutakse vaid asjatundjaid ja erioskusi);
- ees ootavatest töödest on ebaselge ülevaade - eestvedajatega tuleb teha kirjalik leping (vähemalt treeneritega) ning anda neile kirjalik töökirjeldus;
- ei soovita sattuda “süüaluseks” - ajakirjanduse poolt antav pilt spordijuhtidest on sageli negatiivne; pole vahet kas ajalehe veergudel “tõmmatakse rattale” spordijuht, treener või juhendaja; ebaõnn ja kaotus spordivõistlustel kirjutatakse sageli eestvedajate süüks; kes aga soovib oma vabast ajast tehtavas vabatahtlikus töös võtta risk saada pettunud poolehoidjate ja ajalehe toimetajate häbistuste ja solvangute märklauaks;
- ei teata, kuidas organisatsioon tegutseb - paljudel inimestel pole mingit aimu, kuidas spordiorganisatsioonis tööd tehakse ning kuidas organisatsioon tegutseb; ei teata, et organisatsiooni tegevus põhineb aatelistel liitumisel ja vabatahtlikul tööil; arvatakse, et spordiorganisatsioon on üks kohaliku omavalitsuse bürokraatliku spordijuhtimise osa;
- arvatakse, et organisatsioon töö on raskeloomuline - tööviise peetakse aeglaseks ja jäikadeks; tegevus ei ole paindlik; otsustuste ja tegevuse vaheline aeg on liialt pikk; reeglid, juhised ja määrused juhivad liigselt tegevusi ja on arengu takistuseks.

EESTVEDAJATE HOIDMINE

Kuidas organisatsioon saaks praegusel hetkel ning ka tulevikus organisatsioonis tegutsevate eestvedajate eest hoolitseda, neid innustada, pöörata neile tähelepanu ja luua neile häid töötingimusi? Eestvedajate hoidmisel on esimeseks sammuks asetada rõhk senisest enam eestvedajate vajadustele, rahulolule ja nende soovile töötada organisatsioonis ka tulevikus.

Eestvedajate järjepidevuse tagamine

Organisatsiooni järjepidevuse seisukohalt on eestvedajate tegevuse jälgimine ja planeerimine kesksed toimingud. Nagu eespool märgitud, on üheks eestvedajana tööle tuleku takistuseks kartus, et eestvedaja õlgadele veeretatakse liialt palju tööd. Kui sellisesse organisatsiooni satub keegi eestvedajaks, siis üritatakse sealt esimesel võimalusel lahkuda ning olla tulevikus ettevaatlikum, et sellisesse organisatsiooni enam tööle ei satutaks.

Sageli on organisatsioonidele iseloomulik, et vaid paar inimest teevad ära kogu töö, kuigi organisatsioonis on kümmekond või rohkem eestvedajat. Ülesanded veeretatakse juba niigi ülekoormatud inimeste õlgadele, nende kohustused aina suurenevad ja suurenevad. Lõpuks ei suuda inimesed enam nii jätkata ning nad jätavad eestvedaja rolli sinnapaika. Sellist olukord aitab vältida oskuslik delegeerimine, mis võimaldab juhil panna rohkem inimesi tegema vähem asju. Töökohustusi omavaid eestvedajaid ei tohiks enam koormata liigsete lisatöödega.

Võistkondlikel aladel on välja kujunenud järgnev mudel. On peatreener, kellel on oma ülesanded ning teine treener, kes on sageli väiksema kogemusega ehk "õpipoiss" kogenuma treeneri juures. Teiseks treeneriks võib olla ka pensionipõlveks valmistuv kogenum treener. Võistkondadel on sageli ka hoolduse eest vastutav isik, kes on näiteks mõne võistkonnaliikme ema või isa. Lisaks moodustavad vanemad sageli võistkonnale tugirühma, kes hangib võistkonna tegevuseks vajalikku raha. Võib öelda, et kui soovitakse organiseerida juhendamist ning jagada tööd ühtlaselt, sõltub see suures osas vaid heast tahtmisest. Võistkondlikel aladel kasutatav mudel sobib kohandatult suurepäraselt ka individuaalaladel rakendamiseks.

Selle mudeli kohaselt tegutsemine nõuab aktiivsust ning n.ö "müügivõtteid" eestvedajate värbamisel. Samuti tuleks olla tolerantsem uue eestvedaja esialgse tegutsemisoskuse suhtes. Noored on paljudes organisatsioonides seni veel kasutamata jõuvaru. Selle üheks põhjuseks on "organisatsiooni raudvara", kes on sageli seda meelt, et noortel ei ole oskusi ega kogemusi tegutsemaks eestvedajana. Tuleb siiski meeles pidada, et oskused on midagi muud kui kogemuse puudus.

Eestvedajate motiveerimine

Mis paneb inimesed tulema eestvedajaks, "astuma poodiumile", ja korda saatma suuri tegusid, kuigi need nõuavad suurt pingutust ja pühendumist? Kindlasti on siin üheks põhjuseks see, et eestvedajana töötamine on inimeste jaoks meeldiv, see annab rahulolu tunde.

Tööga rahulolu või rahulolematuse seonduvad töö erinevate külgedega. Tööga rahulolu on töö sisu teguritest ehk motivatsiooniteguritest: eneseteostusrõõmust, tööalasest arenemisest, suure vabadusastmega tööst, töö keerukusest, iseseisvuse- ja arenguvõimalustest jne. Tööga rahulolematuse on seotud peamiselt aga töökeskkonna faktoritega: juhtimise, psühhokliima, töötingimustega. Muutes töökeskkonna igati soodsaks, saab kõrvaldada rahulolematuse, kuid mitte luua rahulolu. Motiveeriva rahulolu kujunemiseks peab muutma töö kui sellise sisu. Töö sisu tuleb muuta selliseks, mis

võimaldaks eestvedajal töö käigus rahuldada oma kõrgemaid tarbeid ning muuta seeläbi töö kui selline motiveerivaks. See eeldab, et eestvedajal oleks tema töös tagatud:

- mitmekesisus,
- iseseisvus otsustamisel ja meetodite valikul,
- töö terviklikkus,
- tagasisidestatus töö tulemuste osas,
- töö tähtsus ja olulisus,
- koostöövõimalus teiste inimestega.

Kui eestvedaja puhul on konkreetsetes tööprotsessis nimetatud mõõtmed positiivse väärtusega, võib suure tõenäolisusega eeldada, et selline töö muutub iseenesest motiveerivaks. Samas tuleb arvestada võimalike negatiivsete tagajärgedega just uute ja väiksemate oskustega eestvedajate puhul: nende puhul võib iseseisvus ja vabadus luua ebakindluse tunde ning töömotivatsiooni hoopis vähendada.

Tuleb püüda selle suunas, et motivatsiooni kujundaks ja mõjutaks töö ise. Mõned soovitusel selleks:

- anda eestvedajatele võimalus teha erinevaid töid, vahetada tööülesandeid;
- võimaldada eestvedajatel endil planeerida oma töö tegemist, valida endile tööp partnereid;
- jaotada töö nii, et üks eestvedaja saaks teha võimalikult terviklikku osa sellest;
- anda eestvedajatele pidevalt informatsiooni selle kohta, kuidas neil on läinud, mida nad on suutnud ära teha ning kuidas nende tulemused on kaasa aidanud organisatsiooni arengule;
- võimaldada eestvedajatel aeg-ajalt täita vastutusrikkamaid ja olulisemaid ülesandeid, kui nende tavaline töö seda on.

Seega tuleb meeles pidada, et motivatsioon ja organisatsiooni tegevustega sidumine tugineb sellel, et eestvedaja peab:

- teadma, miks ta üldse teeb seda tööd;
- teadma, mida temalt oodatakse;
- teadma, et keegi ootab tulemusi;
- saama võimaluse pingutada, et saada hea tulemus;
- olema teadlik, et hoolimatu töö või selle kergelt kaelast ära saamine muutub varem või hiljem tüütuks ja igavaks;
- saama vabaduse valida, kuidas töö tehakse - mõistma, et vabadus on usalduse märgiks;
- julgema usalduslikult seada põhimõttelisedki asjad kahtluse alla ning proovida uusi lahendusteid;
- saama võimaluse ebaõnnestuda - kui seda kindlust organisatsiooni eestvedajate suhtes ei ole, ei ole tegevusvabadusel suurt mõtet.

Inimesed on ainukordsed, nii on seda ka eestvedajad. Nad pole seda vaid füüsiliselt vaid ka teadmistelt, oskustelt, väärtushinnangutelt, kogemuselt, vajadustelt jne, ka näiteks vabatahtlikule tööle kulutatava aja poolest. Ka motiivid varieeruvad. Seega on eriti oluline vestelda ja selgitada iga üksiku eestvedaja vajadused ja püüda need ka rahuldada. Eestvedajatele seatud nõudmised peavad olema paindlikud: igaühele tuleb anda selliseid ülesandeid, mida ta suudab täita ning millede täitmiseks on tal piisavalt kasutada olevat vaba aega.

Juhtidena peab meeles pidama, et tööhuvi virgutamise võimalusi tekib sagedamini, kui üldiselt osatakse arvestada. Seda on võimalik teha info edastamisel, eestvedajate kuulamisel, korralduste andmisel, nõupidamiste läbiviimisel, tunnustamisel, kritiseerimisel ja nõustamisel.

Eestvedajate tunnustamine ja tasustamine

Kõigi organisatsioonis tegutsevate eestvedajate tunnustamine ja tasustamine, olukorrast sõltuval viisil, on eriti oluline motiveerimise seisukohalt. Eestvedajate suhtes peab juhtkond näitama konkreetsete tegevustega, et nende töö on eduka organisatsioonitöö tähtsaim tegur. Juhtkonna ülesanne on edendada eestvedajate õnnestumist oma tegemistes.

Vabatahtlikkuse alusel tehtavas töös on eestvedajate "meelitamise" võimalused rahaliste vahenditega üldjuhul väikesed. Tuleb silmas pidada, et ainelised tasud on vaid üks selge kasutatav viis eestvedajate tunnustamiseks ja tasustamiseks. Tunnustamine ja tasustamine võib toimuda aga mitmel teisel moel. Olulisim on siinjuures muidugi see, et üldse seda tehtaks. Organisatsiooni tegevuse alus algab igapäevastest toimingutest ja selle käigus tähelepanu osutamisest positiivse suhtumise näol. Organisatsioon saab pakkuda meeldivaid elamusi, koostegemise rõõmu, võimalust loovaks tööks jt asju nagu:

- võimalust töötada koos asjatundlike ja meeldivate inimestega,
- võimalust töötada iseseisvalt ning võtta endale vastutust,
- võimalust hankida uusi väljakutseid mitmekesistes ja vahelduvates tegevustes,
- pakkuda koolitust, näiteks mõni kõrgetasemeline seminar,
- pakkuda koolitusmaterjale (brošüürid, raamatud, videod),
- pakkuda eestvedajatele ühtset riietust (tähtsuse rõhutamine),
- osavõttu ühisüritustest (spordivõistlused, laagrid, reisid jm),
- soodustusi (vabapääsmed võistlustele, hinnaalandused jm) jne.

Eestvedajate koolitamine

Teadmiste eluiga oli varasematel aegadel tunduvalt pikem kui nüüd. Näiteks treener sai kasutada samu meetodeid aastaid. Teadus toodab aga üha kiirenevas tempos uut informatsiooni, uusi avastusi ning uusi mõisteid. Kiired muutused nõuavad ajaga kaasas käimist, uut mõtlemist ja valmisolekut vastu võtta uusi nõudmisi. See ei puuduta vaid spetsiifilisi konkreetse spordiala siseseid teadmisi vaid ka teadmist muutuvatest seadustest, seisukohtadest jne.

Koolitus on iga organisatsiooni - kes tahab, et tema eestvedajad töötaks tõhusalt - tegutsemisprogrammi oluline osa. Eestvedajatele peab regulaarselt pakkuma võimalusi enesetäiendamiseks. Neil peab olema teatud ajaperioodi järel võimalus eemalduda igapäevasest spordiorganisatsiooni tegevusest ning ammutada teises keskkonnas uusi teadmisi, oskusi ja ideid. Heaks vahendiks on osalemine mitmesugustel koolituskursustel ja seminaridel, mis võimaldab neil uute teadmiste ja oskuste omandamise kõrval vahetada ka vahetu suhtlemise abil uute inimestega kogemusi ja mõtteid.

KES VÕIB OLLA EESTVEDAJA?

Eeldused

Põhilähtekohaks on loomulikult see, et eestvedajaks sobib peaaegu iga motiveeritud terve mõistusega inimene. Muidugi peab eestvedajal, lisaks oma soovile, olema teatud selgeid omadusi, mille abil ta selles töös hakkama saab. Hea eestvedaja peaks olema:

- usaldatav,

- innustav ja julgustav,
- suuteline jagama vastutust,
- positiivse ellusuhtumisega,
- mõistev ja hea kuulaja,
- koostöövõimeline ja koostöövalmis,
- arenemisvõimekas.

Ootused ja nõudmised

Sageli on ootused eestvedaja suhtes juba alguses väga kõrged. Lävepakk, mida tuleb eestvedajaks saamiseks ületada, on liiga kõrge. Tihti oodatakse uuel eestvedajalt kohe valmis lahendusi ja kiireid tulemusi. Kuid nagu iga töö puhul, tuleb ka eestvedajatele anda uues situatsioonis teatud kohanemisaeg.

Koolitamise ja eestvedajate tegevuse oskusliku organiseerimise abil nii, et nad saaksid alustada oma ülesandeid kogunud eestvedajate käe all või koos nendega, saab tõmmata juurde alati uusi eestvedajaid. Alati ei pea seadma eestvedajaks pürgijale liigkõrgeid nõudmisi töökogemuse ja ametioskuste osas, vaid tihti on olulisem saada "uut verd" ja uusi ideid eestvedajate sekka.

UUTE EESTVEDAJATE VÄRBAMINE

Sihtrühmad

Eestvedajate värbamist on kõige parem alustada organisatsiooni liikmete seas. Sageli asetatakse esmasel värbamisel aga rõhk neile, kes ei ole organisatsiooni tegemistega lähemalt tuttavad või kes ei ole organisatsiooni atmosfääri ja tegevustesse veel korralikult sisse elanud - näiteks lapsevanemad. Need sihtrühmad on olulised pikemas perspektiivis. Järgnevalt lähemalt mõnedest võimalikest sihtrühmadest.

Endised eestvedajad - Eestvedajad võivad olla lõpetanud endise tegevuse mitmel põhjusel. See võis tuleneda aja puudusest, pühendumisest põhitööle ja karjäärile või perekondlikest põhjustest. Need põhjused ei ole aga igavesti kestvad. Võimalus ja soov hakata eestvedajaks võib aja möödudes taastuda. Küsige endalt: Kas te olete kutsunud endisi eestvedajaid uuesti organisatsiooni? Sageli on nii, et inimene unustatakse kohe, kui ta lahkub. Pidage siiski meeles, et sellel sihtrühmal on olemas head teadmised ja kogemus sporditööst ning suure tõenäolisusega nende süda "kutsub" tagasi sporditöö juurde.

Endised sportlased - Võistlusspordi lõpetanud sportlased on kohe karjääri lõppedes sageli spordist väsinud ning soovivad tegeleda mingis muus valdkonnas. Paljudel tekib aga soov spordi juurde naasta hiljemalt siis, kui nende oma lapsed alustavad sportimist. Endised aktiivsed sportlased on suurepärased eestvedajad, kuna neil on oma spordialal küllaltki põhjalikud teadmised. Tuleb meeles pidada, et ainult endistest teadmistest sageli ei piisa, kuna sportlasena saadi kõik kätte valmisolevana ja eestvedaja töö tundus väliselt vaadatuna lihtsana. Paljud treeneritööle pühendunud endised sportlased tõdevad seega ruttu, et juhendamise oskused saavutatakse alles koolituse ja praktilise töö kaudu. Kuid endiste sportlaste kaasamine tegevustesse ja nende sportlasekogemuse oskuslik ära kasutamine on siiski parimaks lahenduseks positiivsete tulemuste saavutamiseks.

Tegevsporlased - Aktiivsed sportlased on üheks parimaks eestvedajate kontingendiks, kuna neil on oma treeneri näol teadmised ja oskused oma spordiala treeneritööst iga päev näha. Nende rakendamist eestvedajana piirab loomulikult nende oma treening ja võistlemine. Tulevikku suunatud strateegiat silmas pidades oleks aga mõistlik hetkel aktiivseid sportlasi koolitada eestvedaja tööks juba nüüd.

Kehalise kasvatus õpetajad - Kehalise kasvatus õpetajad on hea koolituse saanud asjatundlikud eestvedajad. Kui neid kaasata organisatsiooni tegevustesse, siis tuuakse juurde professionaalsust nagu koolitusoskus ja tegevuste oskuslik mõjutamine. Nende juhendamisoskusest peaksid küll kõik spordiorganisatsioonid palju kasu saama. Kehalise kasvatus õpetajaid võib kasutada ka spordiala tutvustajatena. Organisatsioon annab neile jooksvalt spordiala infot ja materjale ning vajadusel organiseerib koolitusseminare või aitab selle spordiala sisseviimist kooli. Kooli ja spordiorganisatsiooni vahelise koostöö kaudu kindlustatakse õpilased korrektselt spordialase õpetusega.

Lapsevanemad - Vanemad, kelle lapsed organisatsioonis spordivad, on loomulikult kõige rohkem huvitatud organisatsiooni tegevustest. Sageli on vanemad spordiväljakutel ja -saalides jälgimas laste sportimist, kaasa elamas nende liikumise rütmile või sportlikule edule. Vanemate seas on palju selliseid, kes on huvitatud osalemisest organisatsiooni tegevustes, kui neid vaid märgatakse kutsuda. Heaks abinõuks on selliste tegevuste organiseerimine, kus aeg-ajalt on sportimisse kaasatud kogu pere. Selle kaudu on vanematel võimalik tutvuda spordiorganisatsiooni tegevustega ja laste sportimisega ning see aitab ka saavutada vanematega tihedamat kontakti.

Pensioniealised - Kõik inimesed vananevad ja jõuavad ükskord pensioniealiste sekka. See ei tähenda aga vältimatult tervise järsku halvenemist ja jõuvarude kadumist. Paljudel tekib just siis uus aktiivsuse laine ja tahtmine midagi korda saata. Pensioniealised vajavad sotsiaalset läbikäimist, kuhugi kuulumist ja mingeid tegevusi. Kui enim polnud aega või ei tekkinud võimalusi vabatahtlikuna töötada, siis nüüd on see kahtlemata olemas. Pensioniealised on aastatega saanud mitmekülgseid teadmisi ja väärtuslikku elukogemust, mida nad võivad ära kasutada ka organisatsiooni tegemistes. Kahjuks on pensioniealised aga spordiorganisatsioonide poolt siiani paljuski kasutamata ressurss. Oluline on siinjuures märkida, et pensioniealiste osakaal kasvab Eesti elanikkonnas järgnevatel aastatel jätkuvalt ning on viimane aeg mõelda nende suuremale kaasamisele spordiorganisatsioonidesse.

Noored - Noored on meie tulevik. See on tuttav fraas juba aastasadu. Siiski on alla 20-aastased noored spordiorganisatsioonide eestvedajatena harv juhus. Noorte kasutamine on veel lapsekingades. Noored on eelarvamusteta, innustunud, kaasaegsed, õpihulimised, võtavad uusi asju kergesti omaks ning nende vaba aega ei häiri veel kohustused pere ees. On palju positiivset, mis räägib noorte kasuks. Noortele usalduse ja vastutuse andmist peavad juhid sageli siiski liialt suureks riskiks. Neid ei julgeta kasutada kuigi sageli eestvedajatena. Kui noortele antaks aga koolitust ning võimalusi tegutsemiseks, siis on kindel, et tulemuslik eestvedamine on tagatud.

Hinnake järgnevas tabelis kõigi sihtrühmade tähtsus eestvedajate värbamise seisukohalt. See aitab teil värbamist paremini suunata. Seejärel tuleb arutleda, miks mingi sihtrühm on värbamise seisukohalt olulisem, "kergemini" värvatav kui teine.

SIHTRÜHM	Suur tähtsus				Väike tähtsus
1) endised eestvedajad					
2) endised sportlased					
3) tegevusportlased					
4) kehalise kasvatus õpetajad					
5) lapsevanemad					
6) pensioniealised					
7) noored					

Abinõud

Juhendajate värbamiseks on palju abinõusid. Järgnevalt on loetletud mõningad tavalisemad viisid “turustada ja müüa” organisatsiooni eestvedaja tegevusi.

Vajadused ja organisatsioon - Juhendajate värbamise abinõud lähtuvad organisatsioonist ning sellest, milliseid eestvedajaid vajatakse. Enne, kui hakatakse värbama eestvedajaid, on vajalik selgelt määratleda põhikriteeriumid, mida organisatsioon pakub tööle tulevatele eestvedajale. Samuti peab määratlema selgelt need sihtrühmad, kust ta hakkab eestvedajaid värbama. Kui on määratletud, kes võiksid olla tulevased eestvedajad, siis pannakse paika selged lähenemisteed nende inimeste värbamiseks.

Seisukohad - Seisukohtade jäikus ja sihipärase värbamise läbiviimise tähtsuse alahindamine on peamised põhjused, miks napib eestvedajaid. Organisatsioonid, kes ei ole teinud läbimõeldud tööd olukorra muutmiseks, ei saavuta eestvedajate värbamisel üldjuhul suurt edu. Endiste abinõude vähene tõhusus, hirm värbamise ebaõnnestumise ees ning laiskus on suurimad takistused värbamistaktika laiendamiseks või uuendamiseks. Võtmesõnaks peab värbamisel olema pidev taasüritamine, laskmata end ajutistest ebaõnnestumistest häirida. Tuleb ka meeles pidada, et oma organisatsiooni eestvedajate tegevuse tundmine ja vajadustest teadlik olemine kindlustavad organisatsioonile olemasolevate eestvedajate hoidmise organisatsiooni juures pikaks ajaks.

Hea ja positiivne organisatsiooni tegevus - Organisatsiooni eesmärkide saavutamine kõikidel tasanditel loob põhja sellisele tegevusele, mis köidab inimesi. Kui sellele lisaks tuntakse organisatsiooni kui hästi organiseeritud üksust ja organisatsiooni sportlased või võistkonnad esinevad edukalt ja on positiivselt kajastatud meedias, siis toimub juba iseeneslik tõmme organisatsiooni. Tuleb meeles pidada, et igal organisatsioonil ja spordialal on palju positiivset, mida peab aktiivselt rõhutama kõikides võimalikes olukordades üldise positiivse imago kujundamiseks. Organisatsiooni tegevust peab tutvustama pidevalt ka meedias – kohalikus lehes või buklettides, maakonnalehes, kohalikus raadiojaamas. Samad põhimõtted on rakendatavad ka oma organisatsioonis, kus aktsendiks on inimestevahelised suhted. Kui saadakse oma liikmeskonda aktiveerida, siis on nad ka parimateks inimesteks uute eestvedajate värbamiseks.

Tutvustage eestvedaja tegevust positiivselt - Ärge ehmatage potentsiaalseid eestvedajaid! Peate arvestama sellega, et ka teie spordiorganisatsiooni eestvedajad võivad vahetevahel olla negatiivselt meelestatud ja kurta teie organisatsiooni üle. See võib levida ka teie organisatsioonist väljapoole. Kujutlege, mida inimesed mõtlevad eestvedaja tööst teie organisatsioonis, kuulates näiteks järgnevaid asju:

- Oh, kui raske ja töörohke ...
- Juhtkond ei anna meile kunagi raha ...
- Lapsevanemad virisevad kogu aeg ...
- Perele jääb üha vähem aega ...
- Olin alles rumal, kui hakkasin eestvedajaks ...
- Eestvedaja töö on karistuseks minu pattude eest ...
- Aina tülid ja arusaamatused ...
- Kõike peab tegema üksi ...

Kes sooviks oma vabast ajast siduda end tegevustega, mis toob endaga kaasa sellelaadseid probleeme, raskusi, ebaselgust ja ebameeldivusi. Vaba aeg peab olema rahuldust pakkuv, arendav ja meeldiv, mitte vastupidi. Kuidas peaks tegutsema, et negatiivsed emotsioonid ei muutuks teie organisatsioonis valdavaks? Peamine nõuanne - OLGE AUS! Nii enda kui teiste suhtes. Muidugi kuulub iga tegevuse juurde tõuse ja mõõnu, ebaõnnestumisi ja ka ebameeldivaid kogemusi, kuid suuremas osas peaks tegevus pakkuma “maiuspalu” -

TOOGE NEED ESILE JA RÄÄKIGE NEIST! Kui eestvedajaid värbav inimene on ise elurõõmus, innustunud ja positiivselt meelestatud, siis on eestvedaja tegevusi kergem “müüa” ning näidata seda tööd meeldivana ja kõitvana. See tähendab, et **USKUGE ISEENDASSE JA OMA TEGEVUSSE!**

Isiklikud kontaktid - Isiklik lähenemine on muidugi parim abinõu tutvustada vajalikule inimesele soovitud asja. Isikliku vestluse käigus saadakse teada selle inimese vajadused, ootused, võimalikud takistused jm. Tuleb siiski meeles pidada, et sageli on esimene vestlus vaid hea algus. Tulemusi annab sageli alles jätkuv positiivne kontakt. Seega pole vaja peale esimest keeldumist langeda masendusse. Sageli toob teine kohtumine juba positiivse tulemuse (ärge inimestele siiski liigselt peale käige). Eestvedaja töö pakkujal peab kaasas olema selge prospekt, kus on näidatud eelnevalt selgeks räägitud eestvedaja tööd puudutavad põhimõtted, nagu kohustused, õigused, soodustused jm.

Otsereklaam - Vähe kasutatav, kuid tõhus eestvedajate värbamise abinõu. Otsereklaamis on vajalik välja tuua konkreetset eestvedaja tööd iseloomustavad esmased punktid ning anda vihje konkreetsele sihtrühmale.

Värbamine spordivõistlustel - Spordivõistlustel võib värvata eestvedajaid isikliku kontakti või otsereklaami abil. Spordivõistlus on sageli potentsiaalsete eestvedajate kontsentreeritud paik, mis võimaldab tõhusat värbamist.

Ürituste korraldamine - Mitmesuguseid üritusi korraldades on võimalik kokku kutsuda võimalikke eestvedaja tööst huvitatuid. Meelelahutuslike ürituste kõrval on sageli lihtsam tutvustada organisatsiooni tegevust ja pakkuda sealjuures tööd eestvedajana. Selliseid üritusi võib korraldada organisatsiooni sisestena, kõigile asjast huvitatutele, koolidele, piirkonnas asuvatele asutustele, lastevanematele või mingile teisele sihtrühmale suunatuna. Värbamise taktika tuleb valida sõltuvalt sihtrühmast.

Eestvedaja töö praktiseerimine - Eestvedaja töö praktiseerimine, samal ajal, kui organisatsioon vajab ka tegelikult eestvedajaid, on parim viis õppida ja areneda. Tulemusi on võib-olla oodata alles pikemas perspektiivis, kuid lähemal ajal võib täheldada teisi mõjutusi, näiteks:

- paraneb organisatsiooni õhkkond,
- suureneb organisatsiooniga seotus,
- kasvab huvi organisatsiooni tegevuste vastu,
- väheneb organisatsiooni tegevustest lahkumine.

Esitatud põhjustest tingituna peaks olema loomulik, et noortele antakse võimalus praktiseerida eestvedajana ajal, mil nad alles aktiivselt spordivad. Algust võib teha mitmel eri moel:

- nädalalõppudel korraldatavatel koolitusüritustel (õpiringides),
- treeninglaagrite vältel,
- igapäevase treeningtöö osana,
- kogenud eestvedaja abilisena jne.

Näiteks võib korraldada mõnel nädalavahetusel kahepäevalise koolituspaketi, kus käsitletavat teemat võiksid olla:

- organisatsioonis harrastava(te) spordiala(de) lühike ajalugu ja põhialused;
- kuidas organisatsioon tegutseb - organisatsioon;
- mida harrastatav(ad) spordiala(ad) pakub(vad) sportlastele;
- treeningu ja võistluse põhialused;

- eestvedaja ülesanded, kohustused ja õigused.

Töömeetodid

Uute eestvedajate värbamiseks peab jõudma organisatsioonis üksmeelele mida ja kuidas tegema hakata. Siin tuleb leida vastused järgnevatele küsimustele:

*Kuidas võiks parandada ja arendada organisatsiooni tööviise?
Kuidas võiks innustada, julgustada ja arendada eestvedajaid?
Kuidas saaks värvata uusi eestvedajaid?*

Lõplike abinõude valik sõltub töörühma liikmete hindamisest, võimetest, organisatsiooni omapäradest jne. Mis sobib ühele organisatsioonile ei pruugi sobida teisele. Tuleb meele pidada, et silmaga nähtavaid tulemusi saavutatakse tõhusamalt, kui rakendatakse abinõusid, millel on suur tähtsus, mis on saavutatavad lähimal ajal ja on lisaks veel väheseid ressursse nõudvad.

Abinõude elluviimine on lihtsam, kui organisatsioonis on tööjaotuse ja ajagraafiku osas leitud üheskoos vastused järgnevatele küsimustele:

MIKS? MILLAL? KUS? KUIDAS? KES?