

TÖÖKESKKONNA RISKIANALÜÜSI KOHUSTUSLIK SISU

17.02 veebiseminar

Koolitaja
Jaanika
Jelistratov,
VITS

ARENG.EE

Lisainfo: www.areng.ee

TURUNDUSTREFF INTERNETI- TURUNDUSE KOOLITUSED

Koolitajad on Eesti
parimad digiturunduse
asjatundjad **Priit
Kallas, Matis
Metsala, Kairi Killing**

- Google Ads
- Google Analytics
- Reklaam Facebookis
- Kodulehe optimeerimine
- otsimootoris SEO
- Growth Hacking,
- CRO ja müük internetis
- E-maili turundus
- Internetiturundus algajatele
- Wordpress
- Reklaam Instagramis
- LinkedIn turundajatele
- Digiturunduse plaaniteelaruve
- TikTok
- Instagram Reels
- Youtube shorts

Lisainfo: www.turundustreff.ee

 turundustreff

TÖÖÕIGUSE SEADUSE- MUUDATUSTE VEEBISEMINAR

22.02

Koolitaja on
tunnustatud
tööõiguse ekspert
Thea Rohtla

Lisainfo: www.areng.ee

ARENG.EE

HEA TEENINDUSE JUHTIMIS- KONVERENTS 2022

10.03 Tallinnas

Teenindusjuhtide
aastasündmus



Lisainfo: www.heateenindus.ee

PROJEKTIJUHI BAASKOOLITUS 10.02

Koolitaja on suurte kogemustega projektijuhtimise praktik Anneli Ohvril

ARENG.EE

Lisainfo: www.areng.ee

Teekond ideaalse õpetamise algoritmieni

Meie aju on peaaegu samasugune nagu kiviaja inimestel. Kõik muu on aga kardinaalselt muutunud – eluviis, keskkond, suhted, vahendid, kultuur. Kindlasti jõuame lähematel aastakümnetel inimese ja tehisintellekti koostöös oluliselt parema arusaamiseni sellest, kuidas muuta õppimine võimalikult kiireks ja tulemuslikuks.



MARGO LOOR
SpeaksSmart



Oma keskkonnas oli kiviaja inimese ajul võimalik õppida üsna vähe. 21. sajandil eeldame iga koolilapse ja täiskasvanu ajult iga päev uute teadmiste omandamist. Igaüks meist teab täna palju rohkem, kui teadsid meie eellased, ja ometi kõnnime me ringi täpselt samasuguse ajuga.

Kiviaegsetest eelkäijatest eristavad meid meie teadmiste talletamise ja edastamise süsteemid – suuline keel, kirjasõna, trükikunst ja digisõna. Tänu neile on iga põlvkond saanud võtta kõikide eelmiste põlvkondade teadmised, lisada sinna oma panuse ning seejärel selle edasi õpetada oma järeltulijatele. Õpetaja ja koolitajana ongi kõige põnevam minu jaoks see, et me ei ole kunagi jõudnud aju õppimissuutlikkuse piirini ei mahulises ega ealises mõttes. Meil pole täna aimugi, kus see piir asub, millal saab aju täis. Võimalik, et sellist piiri ei olegi. Meie teadmiste edastamise süsteemid ja tehnikad on muutunud järjest paremaks ja hämmastaval kombel on aju sellega alati kaasa tulnud. Mida rohkem teadmist me oma ajule esitleme, seda rohkem ta vastu võtab, aru saab ja salvestab.

Info hulk suureneb sümboolse kiirusega

Iga päev loob inimkond miljard gigabaiti uusi andmeid ja annab välja üle 6000 uue raamatu. Informatsiooni hulk maailmas kasvab sümboolse kiirusega. Mõned sajandid või isegi veel pool sajandit tagasi oli juurdepääs sellele infole äärmiselt pii-

ratud. Teadmisi said omandada ainult sobivast sotsiaalsest taustast, sobiva varalise staatusega inimesed ja sedagi vaid juhul, kui nad olid valmis minema andmekandjate ja teadmiste omajate juurde. Täna on kogu inimkonna teadmiste korpus taskus olevast seadmest ligipääsetav kõigile planeedi 4,5 miljardile inimesele, kes on *online*.

Mõistagi, elektroonilised andmebaasid ja allikad on olemas olnud 20. sajandi teisest poolest, aga sobivas vormis sobiva info leidmine on siiski vajanud tööd ja aega. Isegi 2001. aastal, kui Massachusettsi Tehnoloogiaülikool alustas oma avatud õppevara programmiga, vajas elektroonilisest kanalist teadmiste omandamine õppija poolt üksjagu pingutust, otsimist, selekteerimist ja kureerimist.

Viimase kümne aasta jooksul on ka see takistus kõrvaldatud. Mida iganes sa tahad õppida, selle kohta on vähemalt sadu videoloenguid Youtube'is ja e-kursuseid Courseras, EdXis, Udemy, Skillshare'is. Meil on hetk ajaloos, kus kohtuvad väga õppimisvõimeline ja hästi toidetud aju ning globaalne piiramatult juurdepääs kõikidele inimkonna teadmistele õpeks sobivas vormis. See on märgilise tähtsusega ja pretsedenditu moment meie tsivilisatsiooni ajaloos.

Progress, mõistagi, ei peatu. Millised on need õpetamissüsteemid, mis suudaks meie aju õppimisvõimet näiteks kaks korda paremini ära kasutada? Või kümme korda paremini? Ma ei kahtle, et sellised meetodid ja tehnoloogiad on leitavad. Ulmefilmis Matrix nähtud otse teadmiste arvutist ajusse laadimist, mille suunas muuhulgas vist ka ettevõtte Neuralink püüdleb,

ma täna ette kujutada ei oska. Kuid ma ei kahtle, et mu lapselapsed teavad mitu korda rohkem kui mina täna.

Eriolukord tõi uusi võimalusi

Ma ise hakkasin masinate abil, st interneti kaudu tõsisemalt õpetamist läbi viima umbes kaheksa aastat tagasi. Kanaliks oli tookord Skype'i videokõne, mis võimaldas mul füüsiliselt mängida pisipojaga Viimsi õuepeal ning samal ajal juhendada Myanmaris õpetajaid 9000 km kaugusel argumendiõpetuse teemadel. Hiljem katsetasin teisi kanaleid ja tarkvaralisi vahendeid, sh kujutasin ette, kuidas saaks koolitust läbi viia Second Life'is või teistes virtuaalmaailmades.

Märtsis 2020. a kuulutas valitsus Eestis välja eriolukorra. Kaks päeva hiljem pidasin õega, kellega koos teeme paljusid koolitusi, Zoomi teel nõu, mida järgmiste nädalatega peale hakata ja kuidas meie oskused saaksid inimestele eriolukorra ajal abiks olla. Otsustasime teha video, mis õpetab Zoomi kaudu koosolekute läbiviimist. Järgmisel päeval salvestasin laste mänguasju kasutades video oma magamistoas ning panime selle Youtube'i üles.

Videot vaatas enam kui 10 000 inimest ja selle pinnalt tekkis Zoomi kasutamise koolitus, mille läbiviimine sadadele inimestele sisustas väga tiheda graafikuga minu jaoks kogu eriolukorra aja. Samuti aitasid videoõpetus ja koolitused paljudel teistel Eesti õpetajatel ja koolitajatel Zoomi kaudu tegutsemise selgeks saada ning oma koolituste, koolitundide ja trennidega jätkata.

Sellest tegevusest kasvas välja uus ettevõtte Õpidisain, mis pakub täna e-õppe

„Ühelt poolt on meil tohtu õppimisvõimega aju. Sellega ristuvad kiiresti küpsemaks muutuvad digitaalsed tehnoloogiad ja sealt ristteelt on juba tekkinud hulk täies hoos olevaid liikumisi.“

teemalist nõustamist ja teenuseid. 2021. a lõpus sain panuse eest koolituse e-arengu- te eestvedamisel ka „Aasta koolitaja“ tiitli.

Minu jaoks on väga põnev unistada ja katsetada, kuidas aju õpipotentsiaali kasutamine võiks jätkuda. Olen oma eksperimente õpetamise tuleviku osas jätkanud. Mõtisklenud koolis õpilastele tunni andes, individuaalnõustamist läbi viies, täiskasvanute koolitusgrupiga töötades või mõnda e-kursust disainides selle üle, kuidas seesama tegevus näeb välja 50 aasta pärast.

Medici efektiks nimetatakse teadmisvaldkondade ristteedel tekkivat innovatsiooni. Näiteks kui klassikalise muusika instrumentidega üritatati esitada *metal*-bändi jaoks kirjutatud muusikat, oli tulemuseks midagi uut, mida ükski klassikaline helilooja polnud varem osanud orkestrile kirjutada.

Õppimises oleme samuti ühe võimsa Medici efekti lähel. Ühelt poolt on meil tohtu õppimisvõimega aju ning pika aja jooksul kogutud teadmised selle kohta, kuidas inimesed teadmisi teistele inimestele tulemuslikult edasi saavad anda. Sellega ristuvad kiiresti küpsemaks muutuvad digitaalsed tehnoloogiad ja sealt ristteelt on juba tekkinud hulk täies hoos olevaid liikumisi, aga põnevamad ajad ootavad alles ees.

E-kursused ja personaliseerimine

Courseral, EdX-il ja Skillshare'il on kolme peale kokku üle 30 000 e-kursuse. Populaarsemaid neist läbivad sajad tuhanded õppijad. Iga õppija saab seejuures ka mingis ulatuses kohandada kursusel materjali läbimise kiirust, järjekorda või meetodit

Keelebarjäär on hetkel üks oluline e-õppe skaleerimise takistus. Valida on kümnete tuhandete e-kursuste hulga, aga seda vaid juhul, kui oskad piisavalt hästi inglise keelt. Samal ajal on automaattõlke tehnoloogia teinud läbi hüppelise arengu. Kuigi hetkel veel kohati kohmakas, on lähiajal võimalik meil hakata kõiki videoid kuulama, slaidide vaatama ja tekste lugema oma emakeeles, ilma et me märkaks, mis keeles originaal tehtud oli.

Liit- ja virtuaalreaalsus võimaldavad hakata õppima distantsilt asju, mida siiani ei peetud võimalikuks või mida õppida oli keeruline. Paljud tegevused vajavad õppimiseks kindlaid tingimusi (labor, tehas) või vahendite käsitsemise oskuseid (golfskepp, kokanuga, pintsel). Seadmete tootjad on sellest aru saanud ja näiteks politsei väljaõppeks on juba loodud liitreaalsuse lahendused, kus õpetatakse õiget tulirelva käsitsemist.

E-õppimine on suuresti olnud täna võimalik tavapärase suutlikkusega inimestele. Erivajaduse (nt nägemispuue) korral on olnud kõik valikud kas piiratud või olematud.

Ühelt poolt on juba täna e-kursuste hea õpidisaini aluseks erivajadustega inimestega arvestamine (WCAG- standard). Teiselt poolt tulevad *start-up*'id nagu Voxmate, kes koos erivajadustega inimestega muudavad veebi sisu (sh õppesisu) kõige mugavamal moel kasutatavaks.

Ekraanilt teksti lugeda või videot vaadata ei ole päris seesama õpikogemus kui ägeda õppejõu või koolitajaga vahetult (e-) koos olla. Pakun, et 5–7 aasta pärast hakkab tekkima võimalus sadadel tuhandetel inimestel saada maailma parim ekspert oma personaalseks mentoriks samal ajal, kui see ekspert ise näitaks südameoperatsiooni teeb või rakette ehitab.

Olen juba ammu unistanud, et saaksin oma näo ja häälega virtuaalse avatari saata koolitust läbi viima samal ajal, kui ma näiteks uue koolituse sisu disainin. Tehnoloogia selleks on juba olemas, hetkel on puudu veel lihtsaks rakendamiseks mõeldud töövahendid.

Ideaalse õpetamise algoritm

Lihtsakoeline tehintellekt on meie igapäevaelus juba kohal ja aitab meil valida muusikat, raamatuid, filme. Keerukam AI sõidutab röömsameelsete robotitega meie kohale toitu. Kui tänavatevõrk on meie endilegi tuttav, siis õppivad algoritmid suudavad avastada andmemassiividest seoseid, millistest meil varem aimugi ei olnud. Alphago alistatud maailma parimad go-mängijad ütlesid, et arvuti ei mänginud nii, nagu mängivad inimesed. Tehintellekt oli ise avastanud uudsed, edukad lähenemised ja taktikad.

Mis oleks, kui me miljonite inimeste õppimist jälgides koguksime andmeid selle kohta, kui kiiresti, kui tulemuslikult, kui huvitavalt õppimine kulgeb ning laeaksime tehintellektile leida nendest andmetest uusi seoseid, uusi õpitehnikaid ja lähenemisi, mis mitmekordistavad õppimise efektiivsuse? Vajalikud suurandmed on suurematel e-õppe keskkondadel lähiaastatel olemas.

Kaua sealt edasi läheb enne, kui me avastame ideaalse õpetamise valemi, ma ei tea. Kindlasti jõuame aga lähematel aastakümnetel inim- ja tehintellekti koostöös oluliselt parema arusaamiseni sellest, mis mahu, mis kujul, millal ja mis sagedusega infot õppijale anda ning milline olek (tähelepanu, motivatsiooni jms) tekitab õppijas nii, et õppimine oleks võimalikult kiire ja tulemuslik.

Me ei tea, kas ideaalse õpetamise algoritmi alusel ajule teadmisi edastades saab aju ühel hetkel täis või skaleerub lõputult kaasa. Meie ajus on 86 miljardit neuronit ja 100 triljonit ühendust nende vahel. Viimast on kaugelt rohkem, kui meie lõputus universumis on galaktikaid.

Kas on siis võimatu, et meie aju õppimissuutlikkus on samuti lõputu? Avastada õppimise suutlikkuse piire ja arendada selleks vajalikke tehnoloogiaid tundub mulle üks päris hea viis, kuidas meie tsivilisatsioon võiks veeta oma allesjäänud aega siin universumis.

ILLUSTRATSIOON: SHUTTERSTOCK

vastavalt oma eelistustele. Õpikogemuse globaalne skaleerimine madalate kuludega ning samal ajal personaliseerimine sellel tasemel pole varem olnud võimalik. Seetõttu on e-kursuste kasutuselevõtt hetkel kuum teema ka Eesti ettevõtete jaoks.

Sama trendi joont jätkates näeme, et koos tehnoloogilise suutlikkusega kasvab ka personaliseerimise võimekus. Lähitulevikus saab iga õppija tehnoloogia kaasa abil panna enda jaoks kokku täiesti individuaalse, tema olemasolevast teadmiste tasemest, huvist, vajadusest ja õpistiilist lähtuva õpiraja. Seejuures ei ole õppija piiratud ühegi konkreetse õppeasutusega, sest miks mitte õppida maailma parimalt õppejõult Harvardis või Oxfordis, ning ma ei mõtle siinkohal sugugi ainult tudengeid.

Õppe dokumenteerimise revolutsioon

Täna on juba lai valik võimalusi ja õppeasutusi, mille juures saab e-kursuseid läbi da ning ennast harida ja täiendada. Vajadusel seda kõike aga tõestada on keerulisem. Inertsist peame praegu veel kõrghariduse institutsionaalset omandamist ning selle tõendamist olulisemaks kui näiteks läbitud e-kursuseid. Mitte enam kauaks.

Ma ei kuuluta sugugi ette ülikoolide lõppu, kuid juba hulk aastaid tagasi rääkis Inglise kolledži direktor Toomas Kruusimägi, et miks ei võiks igaühel olla "tasutus" plokiahelal põhinev, rahvusvaheliselt tunnustatud digitaalne haridusportfell, kus kõik meie läbitud kursused on kirjas, ükskõik kas läbisime need siis keskkoolis, ülikoolis, täiendkoolitusena, iseõppes või muul viisil. Kandideerimisprotsessis osaledes esitaksime CV ja tunnistuste kuhja asemel haridusportfelli.



Harmoonikum

ÖKOSPAA • ORGANIC-SPA

Privaatne Hubane Tervislik



Seminariruum Harmoonikumis

- Seminariruum (kuni 40 inimest)
- Tervislikud toidupausid
- Liikumispausid Viimsi mõisa pargis
- Tervisenõustaja
- Tasuta parkimine lähedal
- Õhtusöögid
- Lõõgastus õllespaas



Tervisedenduskeskus Harmoonikum
 ÕLLESPA, ÖKOSPAA, SEMINARIRUUM,
 TOITUMIS- JA LIIKUMISNÕUSTAMINE

Tel 5308 1188 T-L kell 12-19
 Pargi tee 8, Viimsi, 74001 Harjumaa
 Aamann OÜ, reg. nr 10217539

www.facebook.com/harmoonikum
www.harmoonikum.ee

Parema tervise ja
puhtama looduse heaks!

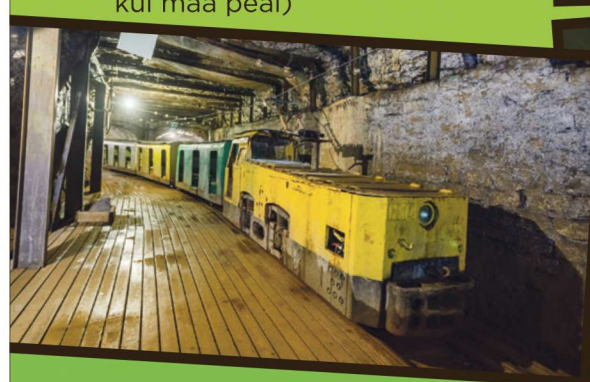
Kaevandusmuuseum pakub vaimse tervise virgutust nii maa all kui maa peal!

Meeskonnakoolitused:

- Nutivaba meeskonnaseiklus NÕUKAAEGA
- Eksklusiivne tuur pimedates kaevanduskäikudes
- Kaevuri kiirkursus
- Kaevuri täiskursus
- Kolm laksu korraga

Lisavõimalused:

- konverentsi- ja seminariruumid nii maa all kui maa peal (15–100 kohta)
- hostelimajutus (kuni 40 kohta)
- saun (15 kohta)
- kohvik ja *catering* (toitlustamine nii maa all kui maa peal)



SA Eesti Kaevandusmuuseum
 Jaama 100 Kohtla-Nõmme alevik
 Toila vald Ida-Viru maakond Eesti

www.kaevandusmuuseum.ee
info@kaevandusmuuseum.ee
 tel +372 332 4017



**EESTI
KAEVANDUSMUSEUM**
 Elu sügavaim elamus

Kuidas liikuda ohvrimentaliteedist töönaudingusse?

Aastaid tagasi defineeris Stephen Karpman draamakolmnurga, mille esimest astet ehk ohver-päästja-agressor on rohkelt kasutatud alkoholismiküüsis vaevlevate perede kaassõltuvuse kirjeldamiseks. Kuid paraku on taolised sõltuvussuhted väga tüüpilised ka organisatsioonides, olgu tegu siis äriorganisatsiooni, haridusasutuse, erakonna või mittetulundusühinguga.

IVAR RAAV
holistiline juhtimiskoolitaja, -konsultant ja mentor

Enda ümber näeme rohkelt elu ohvreid, agressoreid ja kontrollijaid ning teiste päästjaid, kes kõik võitlevad vaid üksteise tähelepanu nimel, loomata iseendale ning end ümbritsevale maailmale plussmäärgiga väärtust. Pigem kahjustatakse end, üks-teist ja kogu organisatsiooni või ühiskonda.

Organisatsioonide kontekstis võib kirjeldada kolme kolmnurka, milles inimeste võimuvõitlus ja draama end toidab. Esimene neist kolmnurkadest on ohver-päästja-kontrollija, teine kolmnurk on kangelane-motivaator-väljakutsete esitaja (filosoof) ning viimane ja kõige kõrgem aste võitja-strateeg-vaatleja.

Mõnikord kirjeldatakse veel ka neljandat astet, mis on siis kas kuningas või kuninganna – valitseja, kes on eetiline, aus, inspireeriv, suudab hoida end ja teisi.

90-95% inimestest, meeskondadest ja organisatsioonidest elab esimeses kolmnurgas.

5-8% inimestest elab kangelane-motivaator-filosoof kolmnurgas ehk 2. astmel. Ideaalis võiks vähemalt siia tasemele olla jõudnud kõik avaliku ja erasektori juhid, koolitajad, *coach*'id, mentorid, terapeudid, õpetajad koolides ehk kõik, kelle profeesioon kätkeb endas suurtele hulkadele inimestele mõju avaldamist.

1-2% inimestest elab võitja-strateeg-vaatleja kolmnurgas. Tippväärtust loovad vaid siia tasemele jõudnud inimesed.

Me võime olenevalt olukorrast kolmnurkade vahel liikuda, kuid see pigem ei ole tavapärase ning madalama astme kolmnurk on meie elus üldiselt valdav, kui seda endale juba lubame või ei võta midagi ette, et sellest välja astuda.

Olles vastavas kolmnurgas, võtame ise rolli ja automaatselt surume ka teise endale sobivasse rolli tolle kolmnurga sees. Käib pidev võitlus tähelepanu nimel ressursside eest (aeg, raha, fookus, toetus). Loomes selle mustri endale juba väikse lapsena, et saada tähelepanu, kuid see kandub meile edasi läbi kooliaastate tööellu. Me liigume esimese tasandi kolmnurgas seni, kuni keegi suhtluspartneritest otsustab välja astuda järgmisele astmele ehk selge ja tervisliku täiskasvanuliku suhtlusstiili poole ega luba meil enam jääda sellesse astmesse oma tegude tõttu.

Ohver, päästja, kontrollija

Ohver tunneb lootusetust, kannatust, piinlikkust, võimetust ja ta on veendunud, et teda ei mõisteta. Ta ei võta ise vastutust ega tee ise ka lihtsamaid otsuseid, küsib selleks kinnitust või tuge. Ohver tõmbab ligi päästjaid ning kontrollöre (tegutsejaid).

Päästjad (ohverdajad) päästavad ohvreid, keda nad altruistlikult aitama tõttavad. Päästjaid nimetatakse ka *chief problem solving officer*'iks ehk probleemilahenduse peadirektoriks. Päästjad töötavad kõvas-ti ja hullumoodi, teevad rohkelt ületunde, lootes, et siis asjad paranevad. Päästjad vajavad ohvreid, keda päästa.

Kontrollija (agressor, (töö)kuisaja, karistaja) süüdistab, häbistab, tekitab süütunnet, ähvardab, on kriitiline, alavääritav, näpuga näitaja, rigiidne, võimutsev ning domineeriv, käitub tihhti viha ajal. On tema arvamus ja on vale arvamus.

TASUB TEADA Suhtekolmnurgad organisatsioonides

90-95%
meeskondadest ja organisatsioonidest

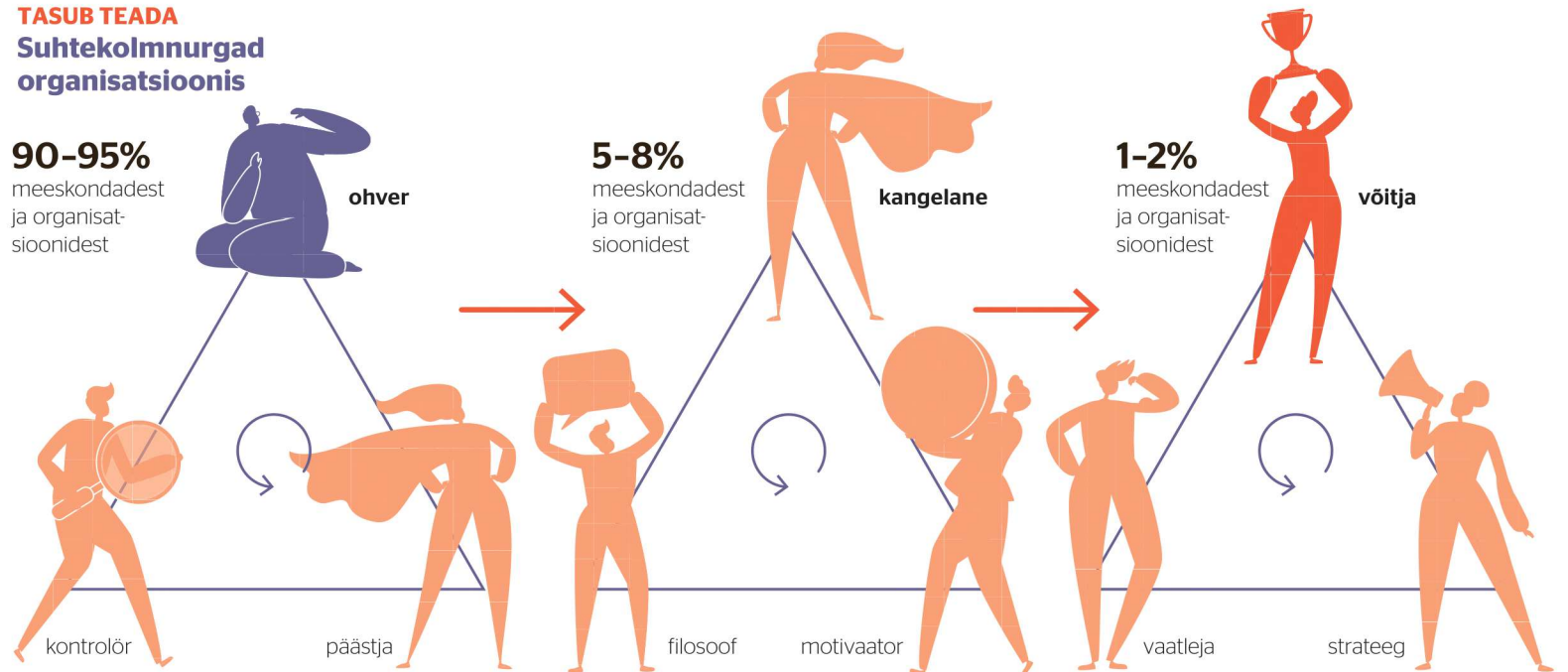
ohver

5-8%
meeskondadest ja organisatsioonidest

kangelane

1-2%
meeskondadest ja organisatsioonidest

võitja



Mõned laused, millega tuvastada, kus oled ise ja kus on su suhtluspartner

Ohver

„Vanasti küll sellist asja ei olnud. Kõik toimus suurepäraselt!”
„Mul pole aega, sest kõik need muutused ja siis vaja veel põhitoo ära teha!”
„Liiga palju kogu aeg muutub.”
„Ma annan all!”
„Ma ei saa hakkama, aga kõik teised saavad. Ma olen väärtusetu!”
„Ma upun ülesannete alla!”
„Ma ei suuda seda kõike parandada!”
„Nad peavad seal oma osakonnas probleemid ära lahendama, mina ei saa midagi praegu ju teha.”

Päästja

„Praegu on kiire aeg. See on okei, et praegu ületunde palju teen. Varsti läheb rahulikumaks!”
„Tal on niigi palju tööd, ma ei hakka teda hetkel sellega koormama, teen ise selle parem ära.”
„Sa vajad mu abi.”
„Ma olen abivalimis ja hoolin sinust ja aitan sind!”
„Kas ma teen selle ära või keegi ei tee seda?”
„Keegi ei tee seda paremini kui mina.”
„Kedagi ei huvita ja keegi ei näe kui palju ma tööd teen.”
„Ma ainult annan ja annan, ma ei saa siit mitte midagi vastu.”

Kontrollija

„Kui need asjad ei saa tehtud, siis kaotame turuosa.”
„Mina pole süüdi. See on sinu süü.”
„Ma kutsun oma juhi, las tema tegeleb sellega.”
„Persoon x/y üritab alati mingi skeemi leiutada.”
„Ma jätan ta palve viimaseks, vaatame kuidas ta ise hakkama saab.”
„Tegelikkult...”
„Las ma räägin, sa ei saa aru...”

Organisatsioonides, kus valdav osa võtmeisikuid on jõudnud arengus 3. kolmnurka, tehakse tööd, sest see on äge ja huvitav on koos olla.

Kolmnurgas rolli võttes ja teisele seetõttu automaatselt ühe vastasrollidest andes, saavad kõik tähelepanu. Kõik tegutsevad pidevalt, arutavad koosolekutel ja tekitab illusioon, et tehakse tööd.

Koosolekutel käimine on aga probleemi lahenduse edasilükkamine, sest keegi ei võta vastutust ning toimub lõputu „menetlemine” - alati saab ju veel kellegi arvamust küsida või mingit uuringut, analüüsi teha, mõelda. Tööd tehakse selleks, et tähelepanu saada. Kui inimene räägib samast asjast mitmendat korda, ei taha ta lahendust, vaid tähelepanu. Vastasel juhul ta võtaks juba midagi ette.

Kuidas saab edasi tõusta?

Järgmisesse tasemesse saab ainult märkamise, teadvustamise, ise vastutuse võtmise kaudu. Eelduseks on teadmine, mida ise (töö)elus tahad. Enamasti on vaja sel juhul professionaalset välist tuge (superviisor, konsultant, koolitaja, terapeut, *coach*, mentor). Kuid alustada tasub eelkõige märkamisest ja teadvustamisest ja alles siis tekib tahe minna abi küsima.

Ohvrit saab välja selle abil, et vana kontrollija esitab talle (ja iseendale) väljakutse, kus ohver peab sõnastama oma tahte – ühe lausega, positiivset sõnavara kasutades. Seejärel saab päästjast tema motiveerija, et ohver astuks ise samme. Pääst-

ja ei tohi võtta neid samme enda kanda. Mõnikord aitab ka konfronteerimine: „Sa oled ohver ja ohver peab tahtma ise välja tulla. Mina ei saa sind aidata ja räägime uuesti, kui sa enam ei taha ohver olla!”

Kuniks ohver ei sõnasta ära, mida ta selgelt tahab, siis ta ei saa ka teha valikut, kuhu ta jääb ja kust olukorrast ta lahku (sh töölt lahkumine). On asjad, mida ühes töökohas/suhtes saab, ja on asjad, mida teine inimene ei saa/soovi pakkuda.

Igatüps peab tegema ise oma valiku ja siis tulebki esimene kangelastegu, et ma lahkun olukorrast (või hakkam teistiti käituma). Ohver peab hakkama keskenduma oma tugevustele, mis saavadki oma tahtega koos välja tulla.

Kontrollijal tasub sõnastada teisele ausalt ja otse: „Olen valmis sind kuulama ise lahendusi pakkumata.”

Milline on inspireeriv juht?

Ohvrist saab piisavalt suure rahulolematuse ja tekkiva viha tõttu „kangelane”, kuna ta võtab ette mõne teo, mis pole temalik ja lõpuks saab temast võitja, kelle meeskonnas tahetakse töötada, ta inspireerib teisi kaasa tulema. Fikseeritud mõtlemisega inimesest saab kasvumõtlemisega inimene.

Kontrollorist saab filosoof (ta hakkab ideid esitama, temast saab väljakutsete esi-

taja, *status quo* kahtluse alla seadja) ja ühel hetkel vaatleja sellest, kuidas näiteks turul veel tehakse ja mis väärtusi saab meie organisatsiooni tuua.

Päästjast saab teiste tegude motiveerija, *coach* ja sealt omakorda uue proovimise suunaja ehk tõeline strateeg.

Kui kangelane võtab tööle esimeses kolmnurgas oleva inimese, siis ei tehta tööd, kui kangelast pole kohal. Kahjuks on see väga levinud, kuna 90% inimestest elavad esimeses kolmnurgas.

Kui õpetaja koolis või juht töökohal on esimeses kolmnurgas, siis paraku ei toimu arengut, vaid luuakse keskkonda, kus viigade tegemine ei ole aktsepteeritud. Iga-sugune tugevalt hierarhiline süsteem (eriti sõjavägi), on keskenudunud inimese mina-olemuse kaotamisele ning tema kontrollimisele ning allumisele. Need ei too kaasa uut lisaväärtust, vaid kinnistab vana või loob stagnatsiooni.

On öeldud, et esimene kolmnurk on väärtusloomes -1 väärtusega, keskmine kolmnurk 0 ning kolmas kolmnurk +1 ehk väärtust loovaga.

Arengule saab teist inimest ja eelkõige iseenast tuua kõrgemas kolmnurgas olev inimene. Juhtidel on seega eriti oluline ohver-päästja-kontrollija kolmnurgast välja saada, kuna see on organisatsiooni ellujäämise kontekstis kriitiline.

Milline on hoosesundis töö?

Organisatsioonides, kus valdav osa võtmeisikuid on jõudnud arengus kolmandasse kolmnurka, tehakse tööd, sest see on äge ja huvitav on koos olla. Kõik ressursid (ka aeg) on olemas, sest asjad voolavad mõnusa kire pealt ilma vaevata justkui iseenest. Ideed tulevad, inimesed saavad üksteise ideedest inspiratsiooni, nauditakse klientidega suhtlust, tähistatakse võite, osatakse õigel hetkel üksteist märgata ja tuge pakkuda, osatakse hoida piiri läbipõlemise ja kirgliku töö vahel, valitseb tõeline teha tahtmise energia.

Esimeses kolmnurgas on vaev ja pidev ressursipuudus. Kolmandas seda tunnet enam ei ole. Suudetakse hoolitseda enda ja teiste eest ja välja tuua igaühe tugevusi ja realiseerida iseenda tugevusi ja hoida enda piire.

Kuidas toetada juhiks kasvamist?

SIRJE TAMMISTE
suhtlemistreener ja coach

Väga häid juhte saab palgata juhtkonna tasemel – sinna kandideerivad kogunud juhid, kes on oma kasvuteekonna läbi käinud. Heal juhul on nad osalenud juhtide arenguprogrammis ja arendanud endas teatud oskusi ja käitumisviise. Kui aga vajatakse keskastme- või esmatasandi juhte, tuleb nende arendamisse ise panustada.

Juhi rolliga kaasneb alati vajadus oma ideid müüa, seisukohti selgitada, kedagi veenda või ümber veenda, sageli olla erimeelsustes vahendajaks. Avatus ja suhtlemisvalmidus on need, millele suhtlemisostkuste arendamisel toetuda.

Kui inimene naudib pigem omaette tegust, siis ei saa temast mitte kunagi juhti. Isegi kui tal on endal tugev soov karjääris edasi liikuda, ei tule sellest mitte midagi head. Inimene ei suuda 8 tundi päevas end mingil talle mitteomasel viisil käituma sundida. Seda võib teha 10 minutit või tund, kuid mitte päev päeva järel. Nii valibki kinnise loomuga inimene pigem mittesuhtlemise ja inimeste juhtimisest ei tule siis midagi välja.

Enesehinnang ja enesekindlus

Kui tööga kaasneb suurem vastutus, toob see kaasa ka suurema sisepingi. Kõik ei laabu plaanipäraselt, keegi jätab mi-

dagi tegemata, materjal ei jõua kohale, mõni töötaja on vastutustundetu jne. Kõik, ka juhust mittesõltuvad probleemid, on lõpuks ikka juhi vastutusel.

Suutlikkus pingelistes olukordades enesekontrolli hoida on üks isiksuse omadusi, mis on paljus sünnapärane ja täiskasvanueaks välja kujunenud. Edukas juhikarjäär saab tugineda säilienõtkusele – võimele ka tagasilöökkide korral töövõime ja head suhted säilitada ning edasi tegutseda.

Kuna juht on ise enda tööriist, on väga oluline tema adekvaatne enesehinnang ja enesekindlus. Kui spetsialist oskab end analüüsida ja tuua välja oma nõrgemaid külgi, ilma et see temas ebamugavust tekitaks, suudab ta ilmselt iseenast ja oma käitumist adekvaatselt analüüsida. Julgus oma arenguvajadustest rääkida toetub paljus enesekindlusele – ma olen väärt ka nende puudustega, mis mul on. See ei tähenda, et ma lepin nendega. See annab teadlikkuse enda arengu suunamisel – millele peaksin ma tähelepanu pöörama, et edaspidi teatud olukordades paremini toime tulla.

Despootlikud või autokraatsed juhid on enamasti sisemiselt ebakindlad. Nad kardavad kriitikat, sest see õõnestab nende enesehinnangut. Sageli pingutavad nad reageerimisega üle pigem enesekait-

seks. Tänapäeval võimu ja jõu-ga enam inimesi ei juhi.

Hinda kandidaadi võimeid

Nii nagu oleme erinevad oma isiksuse omadustelt, on erinevad ka meie võimed. Kui spetsialistina edukas töötaja on tagasihoidlike vaimsete võime-tega, jääb ta juhina häta. Juhi töös on vaja samal ajal mitmeid erinevaid aspekte silmas pidada, eristada olulist ebapolulisest, teha vahel üsna kiireid otsuseid, ilma et oleks aega kellegagi nõu pidada.

Potentsiaaliga juhil on üle keskmise vaimsed võimed. See annab suutlikkuse kiiresti õppida, jagada erinevate ülesannete vahel oma aega ja tähelepanu ning vaadata suuremat pilti. Hea analüüsioskus toetub paljus kogemusele, kuid sama oluline on lai silmaring ja seoste loomise oskus. Mida suurema lugemisharjumuse ja huviga isikliku arengu vastu spetsialist on, seda suurema tõenäosusega saab ta juhina hästi hakkama.

Kui pead otsustama, millist spetsialisti juhi rolli valida, õpi tundma tema isiksuse omadusi ja hinda tema vaimseid võimeid. Kui ta juba töötab sinu firmas, võid kaaluda neid, kes on mitteformaalsed liidrid. Järelikult on neil teiste silmis autoriteeti, mis ei põhine positsioonil, vaid teatud isiksuse omadustel ja käitumisel.

TASUB TEADA

Kuidas spetsialistist juhiks saada?

1. Kõigepealt muuda fookust

Tehnilised spetsiifilised ülesanded asenduvad eesmärkide seadmisega oma meeskonnale, delegeerimisega ja juhendamise-ga.

Kui sulle jäävad siiski veel ka spetsialisti ülesanded, võib see väga keeruline olla. Mugav on te-gelda sellega, mida juba oskad. Juhina on prioriteediks tulemus-te saavutamine teiste inimeste juhtimise kaudu.

2. Õpi delegeerima

Ülesanded tuleb nii edasi anda, et süda on rahul – kõik saab tehtud parimal viisil. Vahel tundub ise äratemine lihtsam kui teiste juhendamise. Juht peab sellest üle saama, õppima oma meeskonna võimeid ja oskusi tundma ning neid sihikindlalt arendama. Ikka sel-leks, et ta ise ei peaks kolleegi eest midagi ära tegema.

3. Arenda oskust anda tagasisidet

See annab võimaluse kinnistada ettevõtte väärtuste-le vastavat käitumist. Üksnes iga-päevase vastastikuse tagasiside kaudu saab luua häid koostöö-suhteid. Kui juht ei ütle, mida ta ootab, ei saa alluv neid ka ootus-päraselt täita.



ILLUSTRATSIOON: SHUTTERSTOCK

4. Oskate kuulata nii, et päriselt kuulad

See on kunstide kunst, eriti siis, kui enda arvates juba kõike tead ja kõige targem oled. Vaid kuulates saab juht teada, millest ja kuidas ta töötajad mõtlevad. Sageli mõtlevad juhid, et kui nemad räägivad ja kõike ütlevad, on nad väga head juhid. Siiski – inimesed tahavad olla kaasatud, päriselt ära kuulatud ja mõistetud. Üksnes siis on nad valmis juhti usaldama ja temalt saadud ülesandeid täitma. Veelgi enam – kui juht loob tiimis õhkorra, kus omavaheline avatud arutelu on norm, suureneb kõiki-de vastutustunne, paraneb koostöö ja meeskonnavaim.

5. Õpi valima töötajale sobiv suhtlusviis

Selleks pead oskama inimesi mõista ja kasutada töös

6. Julge olla nõudlik ja vahel ka resolootne

Mõnel tuleb iseene-sest, teiste jaoks on see suur katsumus. Juht kehtestab oma meeskonnas ja ettevõttes koostöö kokkulepped. Kui need on selged, tuleb nende täitmise nõudmisel olla järjekindel. Selle-ga ülepingsutamine tekitab liig-seid pingeid ja liigne pehmus loob segadust. Hea enesekehtestajana ütleb juht välja oma seisukohad ja kuu-lab teisi. See, et meil on eriarva-mused, ei tähenda, et me ole-me teineteise vastu. Eriarvamus-ed rikastavad tööelu ja nende läbi kaalumise kaudu tehakse pa-rimad otsused. Tänapäeva juht kehtestab end vaid siis, kui ka tei-seid jäävad kehtima.



Voose Päikesekodu

Positiivse energia laadimisjaam!

Alustasime rootsiaegse Voose Kõrtsi taastamist ning esimese etapina saime valmis Voose Päikesekodu. See on Skandinaavia esimene põhuplaatidest ehitatud avalikus kasutuses olev seminarahoone koos majutust pakkuvate puhkemajadega Kärg!

Kui vajad ruume koosviibimiseks (**koolitused, seminarid, sünnipäevad, pulmad**) kuni 100le inimesele, siis võta ühendust.

tel: +372 5123392

e-post: voose.paikesekodu@gmail.com

www.voosepaikesekodu.ee



HULKUR

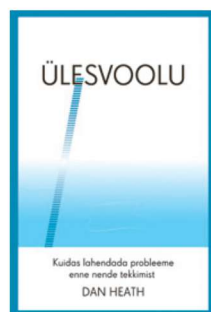
- 01 Soovite, et teie kolleegid saaksid nautida firmapidu parimate maitseelamuste saatel
- 02 Mõtleme üheskoos teie peo jaoks parima serveerimislahenduse
- 03 Lepime kokku hinnas ja detailides Teemapidu? Alkovabad kokteilid? Saab!
- 04 Tuleme kohale baarmenide, leti, imeliste jookide ja suure naeratusega!

KOKTEILIBAAR TEIE FIRMAPEOLE!



www.hulkur.ee

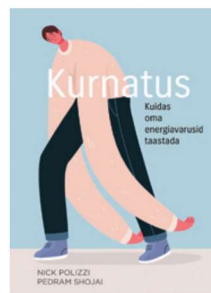
f Hulkur
hulkurbaar

SOOVITUS
2 väärt raamatut

Dan Heath
**Ülesvoolu. Kuidas lahendada
probleeme enne nende
tekkimist**

Enamik nõustuks, et „gramm ennetust on parem kui terve kilo ravi“, kuid tihti pole meie teod nende sõnadega kooskõlas: avaldame ju lakkamatult austust reageerimisele, taastumisele, päästmisele. Kui palju probleeme sallime põhjusel, et oleme unustanud: me suudame neid ennetada? Miks on meie pingutused nii tugevalt suunatud reageerimisele, mitte ennetamisele? Kuidas tuvastada probleeme enne nende tekkimist? Kuidas mõõta edu, kui edu määratleda sündmusena, mida ei toimunud? Kellelt oodata tasu asjade eest, mida ei juhtunud?

Dan Heath määratleb ülesvooluna jõupingutusi, mis on suunatud probleemide ennetamisele, pakkudes selleks välja mitmeid praktilisi lahendusi. Ta uurib psühholoogilisi jõude, sealhulgas probleemipiimedust, mis suruvad meid allavoolu ning analüüsib seitset põhiküsimust, millele peavad ülesvoolu tegevustele keskenduvad juhid tingimata vastama.



Nick Polizzi, Pedram Shojai
**Kurnatus. Kuidas oma energia-
varusid taastada**

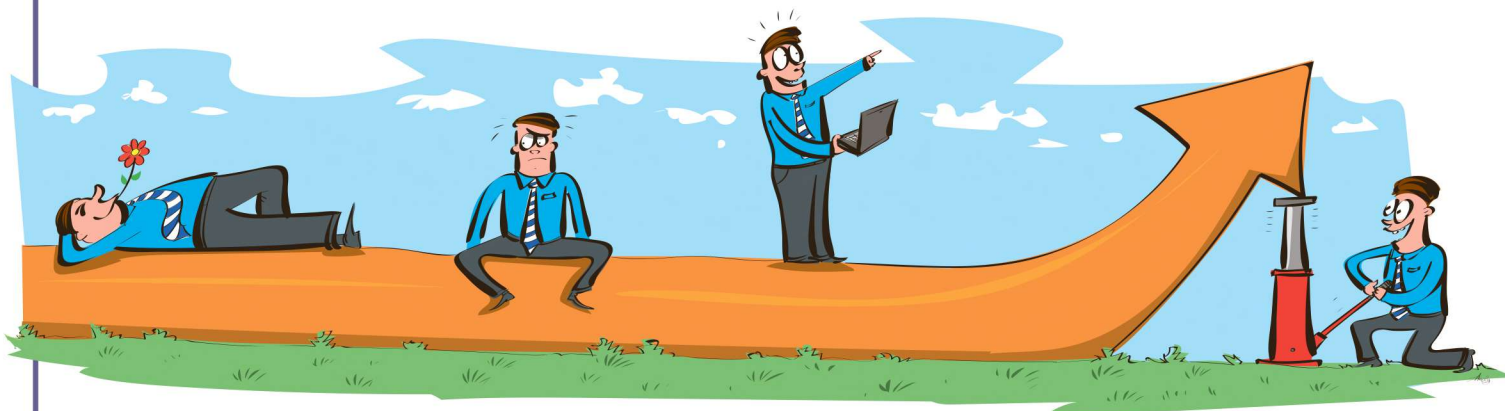
Elu on üles ehitatud väeringule, mis kannab nime energia: pole energiat, pole elu. Ärevus, mis tekib teadmisesest, et teha on rohkem kui energiat ja aega, muutub kiirelt raskeks stressi täis tekiks.

Kujutage ette, et ärgates antakse teie käsutusse 100 energiaühikut. Kuid veel enne hommikusöögilauda jõudmist on neist 20 kulunud negatiivsetele mõttemustritele, lahendamata traumadele või lonkavatele suhetele. Alles jääb 80 energiaühikut, mis on suureks probleemiks, sest oma igapäevaste kohustustega toimetulekuks vajate jätkuvalt 100–120 ühikut. Nii ei jäägi muud üle, kui võtta energiat tulevaste päevade arvelt, neelates ahnelt kohvi, küpsiseid ja šokolaadi, näpates aega unetundidest, loobudes treeningutest jne. Igal hommikul ärkate üles üha väiksema energiakogusega, kuigi kohustuste täitmiseks on endiselt vaja 100–120 ühikut.

Nagu võlguvõtmisega tavaks, tuleb laen aga ühel hetkel koos intressidega tagasi maksta. Sageli on kurnatus värv suuremate terviseprobleemide juurde.

Nii nagu on erinevad kurnatuse põhjused, varieeruvad ka abinõud. Autorid toovad raamatus „Kurnatus“ välja parimad teaduslikud meetodid, mis aitavad enesetunnet parandada ja energiataset taastada. Iga peatükk käsitleb ühte peamist kurnatuse põhjust, aga ka rada kaljuserval tagasi energiavundamenti kaheksa toetuspunkti juurde, milleks on dieet ja toitumine, seedimine ja immuunsüsteem, treenimine ja liikumine, magamine ja taastumine, toksinid, neerupealiste töö ja hormoonid ning aju ja vaimne tervis.

pood.aripaev.ee/raamatud



ILLUSTRATSIOON: ANTI VEERMAA

KOLUMN

Kas ettevõtteid juhitakse mugavustsoonist?

Äriüksuste eluiga väheneb kiires tempos. Pool sajandit tagasi ulatus ettevõtte keskmine eluiga 50 aastani, tänapäeval on keskmine 5–6 aastat. Trendid, nõudlus, konkurendid ja muud välistegurid muutuvad ülikiiresti. Samuti muutub tööjõud – rahulolevamaks või rahutumaks, mõjutades seeläbi ettevõtte käekäiku.

Eesti vajab ambitsioonikaid ettevõtjaid, ekspordi, innovaatilisi teenuseid, suure lisandväärtusega tooteid ja ettevõtlikke inimesi. See kõik kasvatab elanike heaolu ja Eesti jätkusuutlikkust. Samad unistused on tegelikult ka ettevõtjatel – me kõik tahame oma ideid realiseerida. Teame, et oskuslik tööjõud ning ettevõtete ja inimeste juhtimine toetab eesmärkide saavutamist. Samas on tööjõud ülalloodud andmete põhjal rahulolematu. Suurte ambitsioonide teostamiseks puudub vajalik jõud: oskused, tahe, hoiak.

Olen oma 15aastase juhtimiskogemusega näinud, kuidas organisatsiooni, juhtide ning töötajate mõtteviis mõjutab eneoletamatult tugevalt ettevõtte tulemusi. Mõtteviis on nn vaimne pilk või filter, mis näitab, millist teavet on inimene valmis vastu võtma. See määrab, kuidas ta teavet kasutab, mõistab ja kuidas ta tegutseb olukorras, millega kokku puutub.

Mõtteviis omab tõeliselt olulist rolli mõtlemise, õppimise ja käitumise seisukohalt. Stanfordi ülikooli professor Carol Dweck ütleb, et fikseeritud mõtteviisiga inimene arvab takerdudes, et tal on sein on ees. Kasvu mõtteviisiga inimene näeb samasugust olukorda kui väljakutset ja võimalust õppida. See ka selgitab, miks kaks juhti sama olukorraga kokku puutudes käsitlevad ja reageerivad sellele täiesti erinevalt. Üks juht näeb töötajate erimeelsust ohuna, mis takistab tema autoriteeti. Teine aga võimalusena õppida ja areneda.



REELIKA JEFERJEV
coach-koolitaja

» Kasvu mõtteviisi arendamine, töötajate kaasamine ning ettevõtte edu käivad käsikäes.

Kuidas kaks juhti vastavas olukorras tegutsevad ja milliseid tulemusi saavutavad, jätan lugeja kujutlusvõime lahendada. On seegi osa sinu mõtteviisist.

Kasvu mõtteviis on eneseteadlikkuse tulemus. Fikseeritud mõtteviis on aga seevastu vähene eneseteadlikkus. Mõtteviis kujuneb ajaga ja sisaldab endas erinevaid uskumusi, mis omakorda kujundavad mõtteharjumusi. Kui inimene on ise oma mõtteviisi kujundanud, on tal võimalik seda ka muuta.

Ettevõtjatena saame anda oma ettevõttele ja ühiskonnale kasvule suunatud mõtteviisi. See omakorda loob vastava kultuu-

ri ning annab kasvule ja arengule soodsad tingimused. Kasvu mõtteviisiga ettevõttes on väärtuslikud ideed, eesmärgid, usaldus ning eksperimenteerimise kultuur. See omakorda toob innovatsiooni, sest vigade tegemine, õppimine ja areng on normaalne. Innovatsioon ei ole teadus, see on oskus vaadata asju uutmoodi.

Mõistan, et mõtteviis on väga personaalne teema ja minu soovitus on läheneda sellele heatahtlikult. Selles on sinu isiklikud kogemused ja väärtused, mida oled kaua hoidnud. Suhtudes neisse kaastundlikult ja hästi, leiad rohkem. Oma isiklike mõtteviisile etteheitvat suhtumist kasutades surud aga piiravad uskumused sügavamale ning nende leidmine on keeruline. Seega alati heaga.

Mõistes oma hoiakut ehk oma mõtete, tunnete ja tegevuste kombinatsiooni, saad aimu sellest, mis mõtlemise harjumust sa kasutad. Kas pigem leiad võimalusi, kuidas oma tahtmist saada, või leiad põhjuseid, mis selle saamist takistavad? See mõte jääb sind saatma ja leiad üha enam infot sellele kinnituseks. Taas, tee seda heatahtlikult ja hoolivalt.

Artikli pealkirjale vastust andes palun lugejal ennast ise analüüsida. Kasuta artiklit oma sisetunde äratamiseks. Isiklik tunne – olgu see kahtlus, õigustus, äratundmine vms – on täiesti tavapärane osa mõtlemise protsessist. Ühe hetkel toimub taipamine ja jagatu leiab õigeima väljundi.

Koolitus

Toimetaja: Liina Leiten,
tel 667 0208,
e-post: liina.leiten@aripaev.ee
Reklaami projektijuht:
Lilia Roos, tel 5854 8510,
e-post: lilia.roos@aripaev.ee
Kujundus: OÜ Kujundusvabrik

Äripäev

Peatoimetaja: Meelis Mandel
Väljaandja: AS Äripäev
Vana-Lõuna 39/1, 19094 Tallinn
telefon:
(372) 667 0195, (372) 667 0222
Toimetus:
e-post: aripaev@aripaev.ee
tel: (372) 667 0111
Reklaamiosakond:
e-post: reklaam@aripaev.ee
tel: (372) 667 0105

Tellimine ja levi:
e-post: register@aripaev.ee
tel: (372) 667 0099

Tellimine internetis:
www.aripaev.ee/tellimine

Äripäev veebis: aripaev.ee
Äripäeva tooted ja teenused:
pood.aripaev.ee
Äripäeva raadio: aripaev.ee/raadio
Trükk AS Kroonpress

Toimetust võtab endale õiguse kirju ja kaastoid vajaduse korral lühendada. Toimetust kaastoid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalised, majanduslikul, poliitilisel või religioosel teemal) on autoriõigusega kaitstud teosed ning nende reprodutseerimine, levitamine ning edastamine mis tahes kujul on ilma ASI Äripäev kirjaliku nõusolekuta keelatud. Kaebuste korral ajalehe sisu kohta võtte pöörduda Pressinõukogusse, pn@eal.ee või tel (372) 646 3363.

REPLIIK

Z-põlvkond vaatab asju värske pilguga

KRISTO KRUMM
koolitaja

Mida tasub või tuleks teada, kui kollektiivi ühte osa hakavad moodustama Z-põlvkonna noored, kes on sündinud uuel sajandil või natuke enne seda?

Esmalt mõned kriitilised tähelepanekud: tänapäeva noored on kärsitud, püsimatud, rõõprähklejad, nad vajavad pi-

devalt midagi uut ja huvitava – need on üsna teada-tuntud faktid. Iga juht või kolleeg, kes on pisutki teistsuguse elusuhtumisega, tunneb selles väljakutset ja probleemi, kuid püüdkem selles näha vastupidist võimalust.

Mina juhina muretseksin pigem selliste töötajate pärast, kes vajuvad mugavustsoo-

ni, kes ei soovi mingil juhul muutusi, kes pigem soovivad, et kõik oleks kogu aeg stabiilne ja kestev.

Ent maailm muutub eksponentsiaalse kiirusega ja me lihtsalt vajame sellist mõtteviisi, et kõik eilne on möödunud ja homme tuleb asju teistmoodi teha. Tänapäeva noored mõistavad seda ja oskavad sel-

les keskkonnas imehästi toimida – kõvasti paremini kui nende keskealsed juhid ja kolleegid.

Võime ja oskus korraga mitut asja teha, mõelda teistmoodi, küsida teistmoodi – see on palju vaxalikum oskuste pakett kui Exceli tabeli valdamine, sest viimast saab õppida, esimest suurt mitte.



IMELIHTNE TÄISTEENUS

disainime meeskonnaürituse | üks arve | mugav elu



Töötamiseks:

- mõtlemiseks disainitud ruumid
- ööbimine ja hea söök

Vabaaja tegevuseks:

- näiteks: mäesuusatamine Kütiorus või kelgukoerte matkad Emajõe-Suursoos

TALISMAN ROYAL

KUNINGLIK LÕÕGASTUS

KUNINGLIK LÕÕGASTUS

Eksklusiivse Talisman Royale massaažitooli loomisel on kasutatud idamaade rahvameditsiini aastatuhandete pikkuseid kogemusi, mis on ühendatud kaasaegseima tipptehnoloogiaga.

Talisman Royale on kui Teie isiklik kiropraktik, mis võimaldab massaaži tervele kehale üheaegselt, pakkudes nii maksimaalset tõhusust kui naudingut, imiteerides inimkäte erinevaid tehnikaid.

Asume Laki Ärikeskuses
Tallinnas, ruum A-145, Värvi 5, Tel: +372 50 25 350
info@talismanstudio.ee, www.talismanstudio.ee

