

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Kristi Põldma

**HINNANG JUHTIMIS-COACHINGU RAKENDAMISELE TÖÖTAJA VAIMSE TERVISE
EDENDAMISEL**

Magistritöö

Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MSc, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 14 874 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristi Põldma(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 122970HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristi@eventer.ee

Juhendaja: Taimi Elenurm MSc, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. COACHING JA VAIMNE TERVIS	9
1.1. Mõisted	9
1.2. Coachingu põhimõtted	10
1.3. Juhtimis- <i>coachingu</i> mõju ja tulemus	15
1.3.1. Mõju heaolule	16
1.3.2. Mõju juhi põhivajadustele	17
1.3.3. Mõju juhi psühholoogilisele kapitalile	19
1.3.4. Mõju juhi juhtimisstiilile ja selle mõju meeskonnale	23
1.4. Vaimse tervise mõiste ja hea vaimse tervise näitajad	24
1.4.1. Vaimne tervis töökohal ja töötaja heaolu	27
1.5. Uuringu mudel	30
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA JA VALIM	31
2.1. Uurimismetoodika valik ja valim.....	31
2.2. Andmekogumise meetod ja uurimuse läbiviimine	32
2.3. Andmeanalüüsi meetod.....	33
2.4. Tulemused ja analüüs.....	34
2.4.1. Hinnang juhi ja organisatsiooni poolsetele ootustele	34
2.4.2. Üldine hinnang <i>coachingust</i> saadud kasule.....	36
2.4.3. Hinnang mõjule emotsionaalsele heaolule	39
2.4.5. Hinnang mõjule sotsiaalsele heaolule.....	47
2.4.6. Hinnang meeskonna ja organisatsiooni kasule	48
2.5. Järeldused saadud tulemustele	50
2.5.1. Kuidas <i>coaching</i> toetab juhti enda vaimse tervise hoidmisel ja edendamisel?	53
2.5.2. Kuidas saab organisatsioon <i>coachingu</i> kaudu juhti arendades hoida ja edendada meeskonna liikmete vaimset tervist?.....	54
2.5.3. Ettepanekud edasisteks uuringuteks	55
KOKKUVÕTE	56
KASUTATUD KIRJANDUS.....	62
LISAD	67
Lisa 1. Coachingu kasutegurid.....	67

Lisa 2. Psühholoogiline heaolu	68
Lisa 3. Sotsiaalne heaolu.....	69
Lisa 4. Koodipuu: ootused ja kasu juhile.....	70
Lisa 5. Koodipuu: ootused ja kasu meeskonnale ning organisatsioonile.....	71
Lisa 6. Valimis osalenud juhid.....	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja tulemuslikkuse seisukohalt on oluline, et tema töötajad oleksid suutelised järjepidevalt täisväärtuslikult töötama ja panustama. Töötaja püsiva töövõime tagamiseks on oluline pöörata tähelepanu töötaja vaimse tervise kui heaolu seisundi hoidmisele ja leida võimalusi selle edendamiseks töökohal. Ühe sellise sekkumisena nähakse coachingut, mis toetaks läbi positiivse mõtlemise edendamise töötajat tema tugevuste ja võimekuse arendamisel ja suunaks töötajat ennast oma heaolu edendama ja potentsiaali rakendama.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada, kuidas tajuvad *coachingus* osalenud juhid *coachingu* kaudu saadavat kasu iseendale, oma meeskonnale ja organisatsioonile ning kuidas *coaching* toetab töötajate vaimse tervise hoidmist ja edendamist. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse juhtimis-*coachingu* ja vaimse tervise kui subjektiivse heaolu seisundi teoreetilisi lähenemisi ja nende omavahelisi seoseid, kvalitatiivse uurimuse käigus viiakse läbi intervjuud 11 *coachingus* osalenud juhiga, saadud andmeid analüüsitakse deduktiivset ja induktiivset meetodit kasutades ning vastatakse allpooltoodud uurimisküsimustele:

- Kuidas toetab *coaching* juhti enda vaimse tervise hoidmisel ja edendamisel?
- Kuidas saab organisatsioon *coachingu* kaudu juhti arendades hoida ja edendada meeskonna liikmete vaimset tervist?

Uuringu tulemustest selgub, et *coachingu* tulemusel võtavad juhid vastutuse mõtete, tunnete, käitumise ja suhete eest töökeskkonnas. Omandatud uued meetodid ja tehnikad soodustavad teadlikumat eneserefleksiooni ja keskkonna analüüsi, mis aitab juhil tasakaalustada töökeskkonnast tulevaid nõudeid ning enda väärtustele, võimekusele vastava käitumise suhet, soodustades ennast hoidvamat käitumist, mis toetab juhi heaolu. Juhi poolt omaks võetud *coaching* stiil ning heaolu soodustav mõtlemine ja käitumine viiakse läbi juhi teadlikuma juhtimise töötajateni, meeskondadesse ning organisatsiooni, nii loob juht sobivad tingimused ja keskkonna töötajate arenguks ja kasvuks, mida näitab töötajate suurenenud iseseisvus töös, meeskonnatöö efektiivsus ja tulemuslikkus.

Võtmesõnad: *coaching*, juhtimis-*coaching*, vaimne tervis, heaolu, psühholoogiline kapital, põhivajadused/enesemääratlemine

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni jätkusuutlikkus ja tulemuslikkus sõltub sellest kui võimekad, efektiivsed ja tulemuslikud on tema töötajad ning kui palju nad panustavad organisatsiooni ja selle eesmärkide täitmisel. Seetõttu on oluline organisatsiooni seisukohalt, et tema töötajad oleksid suutelised järjepidevalt täisväärtuslikult töötama ja panustama. Maailma Terviseorganisatsiooni määratluse kohaselt on inimese vaimne tervis heaolu seisund, kus ta mõistab oma võimeid, tuleb toime igapäeva pingetega, suudab tulemuslikult tegutseda ja panustab ühiskonda (WHO, 2018). Antud mõistet aluseks võttes on töötaja hea töövõime tagamiseks oluline pöörata tähelepanu töötaja vaimse tervise kui heaoluseisundi hoidmisele ja leida võimalusi selle edendamiseks töökohal.

Töökoha vaimse tervise uuringud jagunevad antud teemale lähenemiste järgi kolmeks, rohkem on tähelepanu saanud uuringud, mis keskenduvad vaimse tervise kahju ennetamisele ja selle häirete ravile, kuid aina enam on hakatud tähelepanu pöörama positiivse vaimse tervise edendamisele. Viimane lähtub positiivse psühholoogia põhimõtetest, millest tulenevalt tuleb keskenduda töötaja tugevuste ja võimekuse arendamisele läbi positiivse mõtlemise edendamise, et toetada töötajat ennast oma heaolu edendamise ja potentsiaali rakendamise. (LaMontagne *et al* 2014) Ühe sellise sekkumisena nähakse *coachingut*, mille eesmärgiks on kliendi jõustamine läbi mõtlemist ergutava ja loomingu protsessi, kus inspireeritakse klienti enda personaalset ja professionaalset potentsiaali maksimeerima (ICF, 2018).

Coachingu kasutamine töötajate arendamisel on viimaste aastate jooksul saanud üha rohkem tähelepanu ja on organisatsioonides kiiresti kasvav trend juhtide juhtimisel arendamises, toetamaks nende professionaalset arengut ning toimetulekut muutustega. Samuti on kasvanud ka märkimisväärselt *coachingu* teemaliste uuringute ja artiklite arv, kuid hoolimata huvi kasvust teema vastu on juhtimis-*coachingu* uurimine noor ning vähe on empiirilisi uurimusi, mis uurivad *coachingu* sekkumise mõju või tulemusi. (Athanasopoulou 2017). Peamiseks uuringute läbiviimise raskendavaks asjaoluks on see, et puudub selgus ja kokkulepped, milliseid tulemusi tuleks vaadelda või kuidas neid saaks mõõta. Samas on *coachingu* üldise positiivse mõju üle spekulieritud kaua ja välja on toodud lai spekter erinevaid mõjusid nii üksikisiku, meeskonna kui organisatsiooni tasandil, kuid kindlamaid tõendeid juhtimis-*coachingu* kui tulemusliku sekkumise kohta on vaja veel juurde leida (de Haan, 2013).

Eelpool toodust tulenevalt oli käesoleva magistritöö eesmärgiks selgitada, kuidas tajuvad juhtimis-*coachingu* programmis osalenud juhid *coachingu* kaudu saadavat kasu iseendale, oma meeskonnale ja organisatsioonile ning kuidas juhtimis-*coaching* toetab töötajate vaimse tervise hoidmist ja edendamist. Seatud eesmärgi saavutamiseks esitati järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas toetab *coaching* juhti enda vaimse tervise hoidmisel ja edendamisel?
- Kuidas saab organisatsioon *coachingu* kaudu juhti arendades hoida ja edendada meeskonna liikmete vaimset tervist?

Eesmärgist lähtuvalt uuriti teaduslikes uuringute käsitletud juhtimis-*coachingu* praktikaid ja sealt tulenevaid *coachingu* kasutegureid, *coachingu* ja vaimse tervise kui subjektiivse heaolu seisundi teoreetilisi lähenemisi ning nende omavaheliste seoste selgitamiseks loodi teoreetiline mudel. Kvalitatiivse uurimise käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud 11 juhtimis-*coachingus* osalenud juhiga ja andmeid analüüsimisel kasutati deduktiivset ja induktiivset lähenemist.

Magistritöö aktuaalsust ja uudsus seisneb selles, et teadaolevalt ei ole Eestis läbi viidud uuringuid, mis toob välja juhtimis-*coachingust* saadava kasu ja selle seosed töötaja vaimse tervisega. Juhtimis-*coachingu* kasvav trend juhtide arendustegevusena organisatsioonides ja üha suurenev huvi töötaja vaimse tervise hoidmise ja edendamise vastu töökohal, toovad välja magistritöö praktilise rakendatavuse antud teemade selgitamisel organisatsioonide juhtidele, personalijuhtidele ja teistele töötajatele, kes vastutavad töötajate arendamise ja tervise hoidmise eest organisatsioonis. Antud magistritöö vastu on huvi tundnud ka coachid ja mentorid ning selle valdkonna õppijad, et mõista *coachingu* mõju klientidele.

Käesolev magistritöös koosneb kahest peatükist. Töö esimeses osa antakse ülevaade *coachingu* ja vaimse tervise teoreetilistest käsitlustest, juhtimis-*coachingu* uuringute tulemustest antud teema raames ja tuuakse välja teoreetiline mudel vaimse tervise ja *coachingu* seoste mõistmiseks. Teises peatükis selgitatakse empiirilise uuringu meetodit ja valimit, tuuakse välja peamised tulemused, analüüs ja järeldused ning vastatakse sissejuhatuses ära toodud uuringuküsimustele, peatüki lõpus tehakse ettepanekuid edasisteks uuringuteks ja antakse soovitusi.

Soovin tänada oma magistritöö juhendajat Taimi Elenurm`i, kes mind on töö kirjutamise ajal toetanud ja innustanud ning andnud edasiviivat tagasisidet. Samuti soovin tänada ISCI õppejõude ja õpilasi, ESCÜ coache ja superviisoreid, kes mind aitasid leida intervjueeritavaid ja toetasid coachingu teema lahti mõtestamisel. Olen tänulik oma perele ja sõpradele, kes olid mu kõrval ja julgustasid mind raskustest hoolimata edasi pingutama.

1. COACHING JA VAIMNE TERVIS

1.1. Mõisted

Coaching, coach, coachee – sekkumine, kus *coach* on partner *coacheele* (kliendile), keda aidatakse läbi mõtlemisele ergutava ja loominguulise protsessi ja inspireeritakse teda oma personaalset ja professionaalset potentsiaali maksimeerima, coach austab *coacheed* kui eksperti tema elus ja töös ning arvab, et iga *coachee* on loov, leidlik ja tervik. (ICF, 2018; Maltbia *et al* 2014)

Juhtimis-coaching (*executive coaching/leadership coaching*) – individuaalne *coaching*, kus *coacheeks* on organisatsiooni juht või töötaja, kellel on juhi volitused ja vastutus organisatsioonis ning *coachingut* viib läbi kvalifitseeritud või vastava väljaõppega organisatsiooniväline *coach* teatud arv üks-ühele kohtumiste kaudu, mille eesmärgiks on juhi juhtimisalane arendamine ja toetamine.

Vaimne tervis (*mental health*) – on inimese subjektiivne heaolu (*well-being*) seisund, inimese positiivsete tunnete ja efektiivse toimimise tunnuste kombinatsioon, mida mõõdetakse emotsionaalse heaolu, psühholoogilise ja sotsiaalse heaolu kaudu (Keyes, 2006). Heaolu seisund, kus inimene mõistab oma võimeid, tuleb toime igapäevaelu pingetega, suudab tulemuslikult töötada ning annab oma panuse ühiskonna heaks (WHO, 2018).

Töötaja psühholoogiline kapital (*psychological capital*) (Luthans *et al* 2007):

- **enesetõhusus** (*self-efficacy*) – töötaja enesekindlus, kus ta on veendunud oma võimekuses ja suutlikkuses tema oskustele ja kogemustele vastavate ülesannete täitmisel või optimaalsete väljakutsete vastu võtmisel ja on püsiv tegemaks vajalikke jõupingutusi nende täitmiseks;
- **vastupidavus** (*resilience*) – töötaja on võimeline raskustele ja probleemidele vastu astuma, neid taluma ja nendest taastuma, on proaktiivne, loov ja püsiv nendega tegelemisel, nad on valmis oma töös tasakaalu kaotama, et edu saavutada ja uusi teadmisi, kogemusi saada;
- **lootus** (*hope*) – töötajal on tahe (motivatsioon või eesmärgistatud energia), et saavutada edu konkreetses kontekstis konkreetses ülesandes ja viis (plaan) ülesande või eesmärgi

saavutamiseks, takistustega kokku puutudes leiavad alternatiivseid viise eesmärgini jõudmiseks;

- **optimism** (*optimism*) – töötajale on omane optimistlik stiil ja positiivsed ootused tulevikule, ta on valmis kalkuleeritud ja vajalikke riske võtma, et edu saavutada, kuid on objektiivne ja realistlik arvestades olemasolevaid ressursse, mis selleks vaja on.

Töötaja põhivajadused (enesemääratlemine) (*basic need satisfaction*) (Ryan *et al* 2000; Moen *et al* 2012):

- **iseseisvus** (*autonomy*) – töötaja iseseisvuse vajadus, kus ta tunneb ennast oma tegevuse initsiaatorina, tegutseb oma huvist ja väärtustest lähtuvalt ka siis, kui ülesanne on kellegi teise poolt antud.
- **kompetentsus** (*competence*) – töötaja kompetentsuse vajadus, kus ta otsib endale väljakutseid, mis on optimaalsed tema suutlikkusele ning on valmis enda oskusi ja võimeid parandama läbi tegevuse.
- **seotus** (*relatedness*) – töötaja seotuse vajadus, kus ta tunneb seotust teiste töötajatega, et ta hoolib neist ja tunneb, et teised hoolivad temast, tunneb turvalist kuuluvust teiste töötajate ja organisatsiooniga.

1.2. Coachingu põhimõtted

Antud peatükis selgitatakse *coachingu* üldiseid põhimõtteid, et mõista *coachingu* olemust ning tuuakse välja juhtimis-*coachingu* eripärad.

Kuigi *coaching* on juba mõnda aega arenev valdkond, puudub tal siiani ühene käsitlus ning pole saanud veel eraldiseisvaks akadeemiliseks distsipliiniks (April *et al* 2007, viidatud Schutte *et al* 2015 vahendusel), selleks on vaja rohkemaid empiirilisi töid selles valdkonnas (Beets *et al* 2012, viidatud Schutte *et al* 2015 vahendusel). Sellest tingituna on ka *coachingu* määratluste ulatus jäänud laiaks ja ei ole võimalik välja tuua ühte kindlat esile kerkinud määratlust. *Coachingu* juured on nii psühholoogias, teraapias, nõustamises, hariduses, spordi *coachingus* kui ka organisatsioonilises arendamises ja kõik loetletud on avaldanud erinevat mõju *coachingule* kui valdkonnale (Du Toit, 2014) sellest tulenevalt on tekkinud *coachingu* lähenemiste ja nimetuste mitmekesisus.

Teaduslikes ringkondades vaadeldakse *coachingut* kui inimese kasvamist ja arendamist toetavat uut suunda, mis on erinev nõustamisest, konsultatsioonist, õpetamisest, mentorlusest ja muudest abistava loomuga tegevustest ja rollidest (Clegg *et al* 2003; Downey, 1999; Flaherty, 1999; Grant, 2001; Whitmore, 2002, viidatud Moen *et al* 2012b vahendusel). Selleks, et mõista paremine coachingu üldist olemust on Du Toit (2014) jaotanud coachingu nende arengusuundade järgi kaheks:

- 1) **Isiksuslikule arengule suunatud coaching** (*personal development*) on väljaarenenud humanistlikust psühholoogiast ning keskendub isiksuslikul arengul ja muutustel, eesmärgiks on arendada inimese talitluslikku võimekust, et tõhustada sooritust. See suund on peamiselt kasutuses terapeutilises töös (Stober'i 2006, viidatud Du Toit, 2014 vahendusel).
- 2) **Tulemuskeskne coaching** (*performance coaching*) toetub biheivioristlikel traditsioonidele, eelistab mudelitel ja tehnikatel põhinevat lähenemist ning tegeleb käitumise mõõdetava muutmise ja välistest stiimulitest ajendatud õppimisega (Du Toit, 2014). Seda lähenemisviisi ehk suunda iseloomustab kliendikesksus, eesmärgistatus ja tulemustele keskendumine, eesmärgiks seatakse tulemuslikkuse tõstmine ja tõhusa tegutsemise toetamine, mitte nii väga isiksuslik arendamine (Grant 2003, Ives 2008, viidatud Gray *et al* 2011).

Neid kahte suunda eristab peamiselt see, et isiksuslikule arengule suunatud *coaching* annab *coacheele* pigem aega omas tempos areneda, kuid tulemuskeskne *coaching* inspireerib *coacheed* kiiremini arenema. Samas ei välistata ka mõlema lähenemise koos kasutamist, sest paljud tulemuskeskse lähenemisega aluseks võtnud *coachid* kasutavad oma töös lisaks ka humanistlikul psühholoogial põhinevaid meetodeid (Hart *et al* 2001, Williams *et al* 2002, Ives, 2008, viidatud Gray *et al* 2011).

Gordon *et al* (2011) on välja toonud, et *coachingu* põhialuseks on inimese toimimise parandamine, mis saavutatakse läbi tunnetusliku, emotsionaalse ja/või käitumusliku enesereguleerimise parandamise, mis on oluline vaimse tervise edendamise seisukohalt. Erinevalt teraapiast eeldatakse, et *coacheel* ei ole vaimse tervise häireid ja klienti peetakse ressursikaks (Grover *et al* 2016), ta on iseseisev, suuteline välja töötama viise ja vahendeid enda reguleerimise parandamiseks, võimeline õppima ja reflekteerima (du Toit, 2014). Peamiseks eesmärgiks on leida *coachee* kasutamata potentsiaal läbi iseenda ja keskkonna tunnetuse muutmise ning seejärel tuua muudatused tema käitumisse (Dobson *et al* 1988, Dobson *et al* 2001, viidatud du Toit, 2014 vahendusel). Selline sekkumine toetab inimese realistlikuma tunnetuse loomist, kus ta on

teadlikum oma isiklikest ressurssidest ja arengupotentsiaalid, et teha ise vajalikke muudatusi enda tulemuslikkuse parandamiseks.

Eelnevalt tuleneb, et *coaching* on oluline *coachee enda aktiivne osalemine*, sest coaching on eelkõige avastamise protsess, mis aitab *coacheel* iseennast aidata (Cope 2004, viidatud Du Toit, 2014 vahendusel). *Coach* kasutab selleks konkreetseid meetodeid ja tehnikaid, mille sihiks on *coachee* jõustamine läbi *coachee* enda vastutuse suurendamise (Downey 1999, Whitmore 2002, Flaherty 1999, viidatud Moen, 2009 vahendusel), seejuures kasutatakse *coachee* enda kogemusi, teadmisi ning *coachee* loodud vastuste ja strateegiate teadvustamist, tema enda poolt püstitatud probleemi lahendamiseks (Armstrong, 2007, viidatud Moen, 2012b vahendusel) ja aidatakse nii kaasa *coachee* ennast juhtivale õppimisele, personaalsele arengule ja paranenud tulemuslikkusele (Passmore, 2016).

Kokkuvõtvalt on tegemist struktureeritud ja konkreetse sihiga sekkumisega, kus olulisel kohal on *coachi* ja *cochee* koostöösuhete, millel on kindel eesmärk ja tulem *coachee* jaoks. Hoolimata määratluste mitmekesisusest on selgelt kokkulepitud, millised on *coachingu* põhielemendid ja printsiibid, millest *coachingu* protsessis tuleb kindlasti lähtuda (Bono *et al* 2009, Smither, 2011; Jones *et al* 2016 vahendusel, 250):

- 1) *Coachee* ja *coachi* vahelise toetava suhte kujundamine ja säilitamine;
- 2) Formaalset määratletud nõusolek või leping seadmaks personaalseid arengu eesmärke;
- 3) Sõlmitud kokkuleppe (eesmärgi) täitmine läbi arenguprotsessi, mille fookuses on inter- ja intrapersonaalsed ehk isikutevahelised ja inimese enda sees olevad küsimused, mis ei pruugi olla alati *coachee* enda poolt teadvustatud;
- 4) Kliendi arengu poole püüdlemine, pakkudes erinevaid vahendeid, kogemusi ja võimalusi, mida *cochee* vajab enesetäiendamise ja -tõhususe suurendamiseks (Bono *et al* 2009; Kilburg, 1996; McCauley *et al* 2002; Peterson *et al* 1997; Smither, 2011; Witherspoon *et al* 1996, viidatud Jones *et al* 2016 vahendusel, 250).

Coachingu eripäraks organisatsioonides (*organisation coaching, business coaching, executive/leadership coaching*) on kolmepoolne koostöö ja kõikide osapoolte huvidega arvestamine: organisatsiooni (tellijaja), *coachee* ning *coachiga*. Tavapäraseks praktikaks on määratleda eesmärgid enne *coachingu* protsessi kolmepoolselt, oluline on välja selgitada peamine *coachingu* fookus ja tagada, et *coacheel* on mõjuvõimu ja kontrolli selliste teemade lahendamiseks ja kokkulepitud tulemuseni jõudmiseks organisatsioonis (Passmore, 2016) ning *coachil* on selleks

sobiv taust, teoreetiline orientatsioon ja huvi (de Haan, 2013). Samas ei oodata, et *coachid* peavad olema teadmised või kogemused valdkonnas, milles *coachee* töötab või tegutseb, vaid koostöö on juhitud *coachee* oskuste ja teadmiste kaudu seatud eesmärkidest (Jones *et al* 2016), mis toob välja, et coachingu põhielemendid ja printsiibid jäävad samaks ning protsessi keskmes on töötaja ja liigutakse läbi *coachee* enda seatud eesmärkide ja välja toodud lahenduste organisatsiooni eesmärkide suunas.

Coachingu eesmärgiks otseselt vaimse tervise edendamine ei ole tavapäraseks praktikaks organisatsioonides, eesmärgiks on peamiselt parandada töötaja, meeskonna ja/või organisatsiooni tõhusust ja tulemuslikkust. *Coachingut* kasutatakse õppimise kiirendamiseks uuele töökohale asudes, karjääri planeerimiseks, tööga rahulolu parandamiseks, töötaja vastupidavuse suurendamiseks, inimestevaheliste suhete parandamiseks, töötulemuslikkuse tõstmiseks jne. (Grover, 2016), ent peamiselt kasutatakse võimekuse parandamiseks konkreetses töökoha rollis ning on tõusev praktika nii juhtimise arendamisel kui juhtimise ülemineku või muutuste leevendamisel (Garvey *et al* 2012).

Coachingut organisatsioonides saab rakendada erineval moel: kasutades organisatsioonivälist (*external coach*) või –sisest coachi (*internal coach*), individuaalset või meeskonna *coachingut* (*team coaching*), *coachivat* juhtimist või *coachiva* ettevõttekultuuri loomist (Grover, 2016). Antud töös keskendutakse individuaalsele juhtimis-*coachingule*, kus kliendiks on organisatsiooni juht või töötaja, kellel on juhi volitused ja vastutus organisatsioonis ning *coachingut* viib läbi kvalifitseeritud või vastava väljaõppega organisatsiooniväline *coach* teatud arv üks-ühele kohtumiste kaudu, mille eesmärgiks on juhi juhtimisalane arendamine ja juhi toetamine tema töös.

Juhtimis-*coachingu* (*executive/leadership coaching*) olemuses, määratluses ja funktsioonides on lahknevaid ja konkureerivaid arvamusi, hilisemad määratlused lähtuvad peamiselt sellest, mis oli läbiviidud *coachingu* eesmärgiks või milline oli uurija huvi (Maltbia *et al* 2014, de Haan, 2013, Athanasopoulou, 2017). Määratluste erinevust selgitab see, et iga *coachingu* protsess on individuaalselt vastavalt organisatsioonile ja juhile kohaldatud (de Haan, 2013), juhindudes erinevatest eesmärkidest ning mõjutatud sellest, millist lähenemist *coach* peab vajalikuks kasutada, et seatud eesmärgini jõuda. Erinevate määratlusi kokku võttes on juhtimis-*coachingu* eesmärgiks juhi juhtimisalane arendamine (de Haan, 2013), et suurendada juhi võimekust saavutamaks professionaalseid ja organisatsiooni eesmärke (Maltbia *et al* 2014) ning arendada ja

säilitada positiivset muutust juhi personaalses arengus ja juhtimiskäitumises (Grant, 2012, viidatud Athanasopoulou, 2017 vahendusel).

Üks sagedamini kasutatavaid määratlusi on formuleeritud Kilburg'i (1996) poolt: „juhtimis-coachingut saab mõista kui *coachee* ja *coachi* vahelist abistavat suhet, kus *coacheel* on juhi volitused ja vastutus organisatsioonis ning *coach* kasutab mitmesuguseid käitumuslike meetodeid ja tehnikaid eesmärgiga määratleda omavahel eesmärkide kogum, mille abil klient saab parandada oma tööalast tulemuslikkust ja personaalset rahulolu ning sellest tulenevalt tõsta organisatsiooni tõhusust“. (Augustijnen *et al* 2011, 151) Selline määralus toob autori arvates välja selgelt juhtimis-coachingu olemuse kui suunatud ja eesmärgistatud sekkumise juhi arendamisse (Grant, 2012, viidatud Athanasopoulou, 2017), mille aluseks on tulemuskeskse *coachingu* põhimõtted.

Meetodid ja tehnika coachingu jooksul valitakse personaalselt juhist ja tema poolt püstitatud probleemist või eesmärgist lähtuvalt, coach otsustab protsessi käigus, et milline lähenemine on sobilik, et jõustada klienti nii, et see aitaks tal saavutada organisatsiooni eesmarke. Coachingu protsessi iseloomustab: (1) austav, usaldusväärne, turvaline ja toetav koostöö (de Haan, 2013) (2) peegeldav vestlus (jõustavad küsimused, aktiivne kuulamine, peegeldamine, kokkuvõtmine, tagasiside (de Haan, 2013) (3) arusaadavate ja juhi poolt isiklikult väärtustatud tööalaste sihtide ja eesmärkide seadmine ning nende täitmise jälgimine (eesmärgid on ühildatud organisatsiooni eesmärkidega) (Grant *et al* 2014b), (4) erinevatel lähenemistel tuginevad meetodid ja tehnikaid (Kilburg, 1996, viidatud Augustijnen *et al* 2011 vahendusel), mida kasutatakse *coachee* mõtete avamiseks, vastutuse võtmiseks ja tulemuslikuma tegutsemise saavutamiseks.

Juhtimis-coachingu uuringutest kõige sagedamini välja toodud lähenemine on kognitiiv-käitumuslik lähenemine (*cognitive-behavioral*), millele järgneb lahenduskeskne lähenemine (solution-focused) ja positiivsetele tugevustele toetuv *coaching* (*positive psychology/strengths coaching*) (Athanasopoulou, 2017). Kognitiiv-käitumuslikule (*cognitive-behavioural*) ja lahenduskesksele (*solution-focused*) lähenemisele tuginev *coaching* aitab *coacheel* mõista vastastikkuseid suhteid oma mõtete, tunnete, käitumise ja keskkonna vahel ning aitab toetada nende suhete struktureerimist nii, et need toetaksid eesmärkide saavutamist parimal võimalikul viisil (Grant *et al* 2009). Positiivsele psühholoogiale ja tugevustele toetuv *coaching* toetab juhi eneseteadlikkuse tõstmist läbi eneseavastusliku protsessi mõistma iseend ja enda mõju oma käitumisele, et seeläbi esile tuua tugevusi, millele ta saab oma tegevuses tugineda. (Bartlett II *et al* 2014). See näitab, et juhi jõustamine toimub läbi juhi teadlikkuse ja taju tõstmise iseendast ja

iseenda tegevusest keskkonnas, mis mõjutab juhi heaolu ning toetab juhi optimaalset toimimist ja positiivseid muudatusi tema käitumises, et saavutada suurem tulemuslikkus, pingetega hakkama saamine ja juht suudab vastavalt oma võimetele panustada organisatsiooni.

1.3. Juhtimis-coachingu mõju ja tulemus

Uuringutes on välja toodud palju erinevaid juhtimis-coachingu kasutegureid indiviidi, meeskonna kui organisatsiooni tasandil (vt. Lisa 1), kuid tuleb arvestada, et *coachingu* kasutegurite uurimine muutus laiemaks alles hiljuti kui hakati vähem kirjeldama *coachingu* praktikaid (Bowles *et al* 2007, viidatud Schutte *et al* 2015 vahendusel) ning erinevate *coachingu* lähenemiste (elu *coaching*, juhtimis-*coaching*) efektiivsust eraldi uurima (Moen *et al* 2012), mis toob välja vajaduse rohkemate uuringute järgi.

Jones (2016) erinevate juhtimis-*coachingu* uuringute ülevaatest tuleneb, et juhtimis-*coaching* aitas:

- 1) toetada juhi professionaalset arengut;
- 2) suurendada juhtimise paindlikkust;
- 3) tõhusalt parandada töölaseid tulemusi, sealhulgas eesmärkide saavutamist;
- 4) suurendada juhi tulemuslikkust;
- 5) luua paremaid töölaseid suhteid;
- 6) parandada vastupidavust ja töökoha heaolu.

Eelnevalt tulenevast ja juhtimis-*coachingu* eesmärke aluseks võttes on juhtimis-*coaching* tulemuslik sekkumine, kuid oluline on seejuures mõista, mida täpsemalt *coaching* mõjutab. Athanaspoullou *et al* (2017) on oma uuringus välja toonud kolme peamist tüüpi mõju: personaalsele arengule, käitumisele teiste suhtes ja töö tulemuslikkusele.

Antud alapeatükis vaadeldakse erinevaid juhtimis-*coachingu* uuringutes kajastatud praktikaid ja nende tulemusi ning arutletakse mõjutegurite üle.

1.3.1. Mõju heaolule

Coaching on oma printsiibilt toetav suhe, kus *coachee* saab konfidentsiaalselt reflekteerida ja arutada isiklikke ja tööalaseid teemasid, mis aitab leevendada tööst tulevat stressi ja ärevust ning selle tulemusena võib *coachee* tunda suuremat tööga rahulolu ja heaolu (Grant *et al* 2014b). Grant *et al* (2009, 2014a) juhtimis-*coachingu* uuringu tulemused kinnitasid eelnevat ja näitasid märkimisväärset tõusu *coachee* emotsionaalses heolus ning eneseefektiivsuses ja vastupidavuses, mis on olulised eeldused tulemuslikule tegutsemisele.

Vaimse tervise toetamise seisukohalt on oluline mõjutada juhi subjektiivset heaolu tervikuna, et saavutada tulemuslikum käitumine, pingetega hakkama saamine ja panustamine organisatsiooni, mida toetab ka Grant *et al* (2014a) uuringu tulemused, kus leiti, et rahuldust pakkuv suhe üksi ei viinud tulemuslikuma tegutsemiseni, vaid eesmärkidele orienteeritus *coachingu* protsessis (Grant *et al* 2014a), kuid samas ei mõõdetud antud uuringus mõju teistele subjektiivse heaolu muutujatele. O'Connor *et al* (2013) uuris mõju eesmärkide täitmisele ja psühholoogilisele heaolule ning mõlema näitajad suurenesid *coachingu* tulemusel, mis kinnitas varasemaid uuringuid. Eelnevast järeldab autor, et juhi tulemuslikkust eesmärkide täitmisel toetab kõrgem emotsionaalne ja psühholoogiline heaolu, samas ei tulene uuringutest, et millised muutujad protsessis täpsemalt mõjutatud said, samas on oluline mõista, kuidas *coaching* heaolu mõjutab.

Erinevatele autoritele tuginedes on Grant *et al* (2014b) välja toonud mitmed tegurid, mis *coachingu* protsessis võivad suurendada juhi heaolu, töörahulolu ja eneseefektiivsust ja toetada vastupidavust, et töökoha stressoritega ja muudatustega hakkama saada:

- 1) *Coachee* suuremale enese-aktsepteerimisele kaasa aitamine.
- 2) *Coachee* enda poolt seatud ja väärtustatud eesmärkide saavutamine toetab eneseefektiivsuse kasvu ja aitab arendada lahenduspõhist mõtlemist.
- 3) *Coachee* sotsiaalne toetus võib leevendada stressorite mõju ja pakub ruumi, et käsitleda probleeme mitmetest vaatenurkadest.

Eelnevast lähtudes on autor arvamusel, et juhi kõrgema heaolu taseme saavutamisel on olulisel kohal juhi põhivajaduste toetamine, suurendades juhi tunnetust iseseisvusele, seotusele ja kompetentsusele. See on mõistetav, sest *coachingu* protsessis peab vastutuse enda arengu eest võtma juht ning selleks on oluline toetada juhi sisemist motivatsiooni, et areng saaks toimuda.

Samas viitab ka eelnev, et juhi psühholoogilise kapitali ressursside toetamine on oluline tulemuslikuma tegutsemise aluseks, mis on vaimse tervise kui heaolu seisundi näitaja.

Järgnevates alapeatükkides vaadeldakse erinevaid juhtimis-coachingu uuringuid, mis toetasid *coachee* põhivajaduste toetamist ja psühholoogilise kapitali arendamist ning eesmärgiks on mõista, mis täpsemalt juhis mõjutatud sai.

1.3.2. Mõju juhi põhivajadustele

Sekkumine, mis stimuleerib kolme inimese psühholoogilise kasvu ja arengu vajadusi (iseseisvus, kompetentsus ja seotus), aitab tõsta tema heaolu, mida mõjutab sisemise motivatsiooni tõus, kus inimesele on omane otsida uudsusi ja väljakutseid, laiendada ja kasutada oma võimekust ning uurida ja õppida. See soodustab inimese suuremat valmisolekut töökohta väärtusi ja norme omaks võtma ning töökohta integreeruma ning motiveerib inimest laiendama ja kasutama oma võimeid, et tulemuslikumalt töötada ja panustada organisatsiooni (Ryan *et al* 2000).

Moen *et al* (2012b) uuris organisatsiooni välise *coachi* ja sisese *coachi* poolt läbi viidud juhtimis-coachingu mõju juhtide psühholoogiliste vajadustele (iseseisvus, kompetentsus ja seotus), kvantitatiivsed tulemused näitasid välise *coachi* puhul märkimisväärset positiivset mõju *coachee* iseseisvusele ja seotusele, veidi väiksem mõju oli kompetentsuse vajaduse toetamisele, samas sisemise *coachi* puhul näitasid tulemused kõigi kolme puhul suurenemist. Grant (2014a) kvantitatiivsed uuringutulemused toetavad tulemusi iseseisvuse osas, kus iseseisvuse toetamine *coachingu* protsessis oli oluline *coachingu* õnnestumise ja positiivsete tulemuste saavutamiseks.

Gabriel *et al* (2014) poolt välja pakutud teooria kinnitab eelnevat, et *coaching* toetab kolme inimese põhivajadust, mis viib *coachee* suurema heaolu, motivatsiooni ja töö tulemuslikkuseni:

- 1) **Seotuse vajaduse toetamine:** *Coachi* empaatiline ja positiivne suhtumine juhisse ilma hinnangute ja põhjendamata ootusteta, aitab luua usaldava, austava ja abistava suhte, kus ta tunneb, et teda toetatakse, ta on hinnatud ning talle antakse võimalus. *Coach* aitab juhi tõelisel minal avalduda ja laseb sellel ise kasvada ja areneda. (Gabriel *et al* 2014) Tänu sellisele suhtele on suurem potentsiaal inimest avada ja saada teda lahti arutama teemasid, mis võivad takistada teda liikuma oma eesmärgi poole. Toetatakse juhi enese-aktsepteerimist ja isiksuslikku arengut. Juht mõistab sellise suhte ja seotuse olulisust, märkab oma sidet teiste töötajatega, tunneb

suuremat kuuluvust organisatsiooni ning on suuteline looma positiivseid suhteid, et oma tegevuses edu saavutada (Moen *et al* 2012).

- 2) **Kompetentsuse vajaduse toetamine:** *Coach* julgustab juhti olema tema ise, kus ta võtab omaks oma tugevused ja nõrkused ning mõistab enda unikaalsust. Toetatakse juhti tuvastama endale olulisi ja tema arenguks ja tulemuslikkuseks vajalikke eesmärke. Eesmärgiks on toetada juhi enesekindlamat mõtteviisi ja luua keskkond, mis soodustab kompetentsuse arendamist, et tõsta keskkonna meisterlikkust. (Gabriel *et al* 2014) Juht ise on kui vahend, mille kaudu saavutatakse eesmärgid, mille poole *coachingu* protsessis liigutakse. Läbi enda poolt valitud strateegiate ja lahenduste leidmise toetatakse juhti optimaalselt kasutama oma tugevusi ja võimekust (Moen *et al* 2009a), et toetada juhti sihipärasemalt tegutsema ning väljakutseid vastu võtma. *Coachingu* protsess annab võimaluse turvalises keskkonnas eksperimenteerida erinevates olukordades, kus kompetents on vähene või puudub ja leida töökeskkonnast tulevatele nõuetele ja mõjudele iseseisvalt lahendused. Läbi katsetamise ja väikesete eesmärkide täitmise positiivsete tulemusteni, tõstetakse *coachee* teadlikkust tema keskkonna meisterlikkusest, kus juht tajub, et ta suudab toimida tõhusalt nii sotsiaalses kui ka saavutuste keskkonnas (Moen *et al* 2012b)
- 3) **Iseseisvuse vajaduse toetamine:** *Coach* toetab juhti läbi küsimuste ja aktiivse kuulamise ise eesmärke lahti mõtestama, temale olulisi ja tema meisterlikkust toetavaid eesmärke seadma ning leidma viisi, kuidas nende eesmärkideni jõuda. (Gabriel *et al* 2014) Eesmärgiks on suurendada juhi tunnetust, et ta teeb seda, mis on talle huvitav ja väärtuslik ning see on algatatud isiklikust initsiatiivist, et tal on võimalus ja soov teha ise valikuid oma töös, ta saab pühenduda oma tegudele ja ennast ise reguleerida. Kuigi välised allikad võivad tegevusi ja käitumist mõjutada, nagu nõuded organisatsioonist teatud ülesannetele või kokkulepped kindlaksmääratud väärtustega, juht siiski tajub oma iseseisvust (Moen *et al* 2012b). See aitab juhil mõista paremini iseennast ja enda soove, et seada enda jaoks õigeid eesmärke ning aitab näha tal iseendast tulenevaid võimalusi ning takistusi nii enda kui organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning seada sihti. Üheltpoolt on väga oluline, et eesmärgid täidaksid organisatsiooni nõudeid ja viiksid oodatavate tulemusteni, kuid teisepoolt on oluline, et *coacheel* oleks eesmärkide määratlemisel enda valik, sest pühendumine enese seatud eesmärkidele kaldub olema kõrgem kui pühendumine teiste inimeste poolt seatud eesmärkidele (Locke, 1996, viidatud Grant *et al* 2009 vahendusel) ja isiklikel väärtustel põhinevad eesmärgid aitavad tulemuslikumalt eesmärke saavutada (Sheldon, 2001, viidatud Grant *et al*

2009 vahendusel). Seetõttu on juhtimis-*coachingus* oluline siduda *coachee* isiklikud eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega, et saada paremat tulemust mõlemale poolele. *Coachee* mõistab või tajub läbi selle, et tema eduka käitumise aluseks on tema ise (Moen *et al* 2007, viidatud Moen *et al* 2009b vahendusel) ning toetab initsiatiivi võtmist. Juht tunnetab omaalgatusliku ja ennastjuhtiva käitumise olulist, tajub suuremat iseseisvust ja suuremat eesmärgipärasust.

1.3.3. Mõju juhi psühholoogilisele kapitalile

Paljud juhtimis-*coachingu* uuringud on välja toonud, et juhtidel tõusis *coachingu* tulemusena eneseefektiivsus ja vastupidavus, mis viitab *coachingu* mõjule juhi psühholoogilisele kapitalile (eneseefektiivsus, vastupidavus, optimism ja lootus). Järgnevalt on ära toodud erinevad uuringutulemused, mida vaadeldakse psühholoogilise kapitali seisukohalt ja leitakse peamised mõjutajad.

Enesetõhusus

Enesetõhusust on erinevates juhtimis-*coachingu* uuringutes käsitletud kui *coachingu* tulemust, kuid vaadeldud ka kui *coachingu* efektiivsuse ennustajat (Athanasopoulou, 2018). Mõlemal juhul on leitud suuremal või vähemal määral, et *coaching* parandas juhi enesetõhusust (Theeboom, 2014) või juhi kõrgem enesetõhusus suurendas *coachingu* tulemuslikkust (de Haan *et al* 2013).

Juhtimis-*coachingu* uuringutes (Grant 2017, Grant 2014b, Moen 2012b) käsitletakse enesetõhusust kui töötaja enda hinnangut oma enesekindlusele, kus ta on veendunud oma võimekuses ja suutlikkuses, et ülesannet täita. Selline tunnetatud enesekindlus mõjutab töötaja eesmärgipärase käitumise enesealgatust, tehtavate jõupingutuste intensiivsust ja püsivust ka raskustega silmitsi seistes (de Vries *et al* 1988, viidatud Grant 2014b), mis on oluline, et hakkama saada dünaamilises ja keerulises keskkonnas (McCormick 2001, viidatud Grant 2017 vahendusel) ning võtta vastu uusi väljakutseid (Paglis *et al* 2002, viidatud Grant 2014b vahendusel). Enesetõhususe uskumus on aluseks töötaja professionaalseks kasvamiseks ja arenguks, mille tulemuseks on töötaja paranenud tulemuslikkus, sellepärast on väga olulised kogemused ja sekkumised, mis toetavad sellise uskumuse tõstmist ja tugevdamist (Moen *et al* 2009c).

Grant (2017, 2014b) uuris *coachingu* mõju juhtide enesetõhususele läbi juhi hinnangu enda poolt tunnetatud kompetentsusele (võimekusele) igapäeva juhtimistegevustes (Grant, 2017) ja

enesekindlust oma suutlikkuses hakkama saada (Grant, 2014b). Nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed tulemused näitasid, et *coaching* suurendas juhtide enesekindlust oma juhtimisalases võimekuses, nad tundsid end tööl enesekindlamalt ja otsustavamalt, aitas parandada töökoha tulemuslikkust (Grant, 2017) ja suurendas valmisolekut muudatusteks (Grant, 2014). Moen (2012a) uuringus juhid hindasid kui kindlad nad on täitmaks juhi ametile olulisi ja spetsiifilisi ülesandeid ja situatsioone, tulemused näitasid juhi veendumuste tugevnemist enda võimekuse osas ja juhtide üldine hinnang enda enesetõhususele tõusis märkimisväärselt. Lisaks eelnevale on varasematest uuringutes leitud ka muutuseid enesetõhususe uskumustes (n. endale ise eesmärkide seadmine) ja tulemuste eeldustes (n. tasakaalustatult tegutsemine) (de Haan *et al* 2013).

Nendest uuringutest ei tulenenud, mis täpsemalt juhis mõjutati, seetõttu on oluline mõista, mis toetab enesetõhususe tõusu. Bandura (1995) on toonud välja 4 viisi, kuidas indiviidi uskumust oma enesetõhususes parandada:

- 1) Läbi meisterlikkuse kogemuse (*mastery experience*) ehk läbi käitumises tulemuslikkuse saavutamise. *Coaching*, mille käigus juhil võimaldatakse eduelamust läbi erinevate väljakutset ja pingutust pakkuvate ülesannete ning eesmärkide eduka täitmise, tõstab tema usku endasse ja enesekindlust teiste ülesannete ja eesmärkidega hakkama saamisel ka pärast *coachingu* protsessi ning juht võib tunnetada suuremat keskkonna meisterlikkust.
- 2) Läbi asenduskogemuse (*vicarious experiences*). *Coaching*, mille käigus analüüsitakse erinevaid olukordi ja erinevate inimeste käitumist nendes, luuakse sotsiaalseid mudeleid ning võimaldatakse vaadelda, kuidas talle võimalikult sarnase tegevusega või sarnased inimesed oma tegevuses edu saavutavad, tõstab juhi usku oma võimekusest sellistes olukordades õnnestuda.
- 3) Läbi sotsiaalse veenmise (*social persuasion*) – *Coachi* positiivne hoiak ja juhi veenmine tema tugevustes ning võimekuses oma tegevuses õnnestuda, tõstab tema usukumust enda võimekusest ja suhtumist olukorda ning nad suutelisemad ennast juhtima eduka soorituseni.
- 4) Läbi füüsilise ja emotsionaalse seisundi (*physiological and emotional states*) – *Coaching*, mis toetab juhi positiivseid emotsioone ja aitab tal arendada eneserefleksiooni, et mõista oma tegelikke tundeid, mõtteid ja nende mõju füüsilisele ja emotsionaalsele seisundile, toetab juhti hakkama saama stressi ja negatiivsete emotsioonidega, suurendama tema taju oma suutlikkusest.

Eelnevast lähtuvalt on autor arvamusel, et suurem enesetõhususe tunnetuse aluseks on endast parema ülevaate saamine, iseenda ja oma tegevuste aktsepteerimine, iseseisvam tegutsemine, mis toetab juhi keskkonna meisterlikkust, viidates psühholoogilise heaolu ressurside mõjutamisele. Luues sotsiaalseid mudeleid ja jälgides teisi inimesi tegevuses on võimalik mõjutada sotsiaalse

heaolu ressursse. Olulisel kohal seejuures juhi enda emotsionaalne tugevnemine, mis mõjutab otseselt emotsionaalset heaolu.

Lootus ja optimism

Juhtimis-*coachingu* mõju *coachee* lootusele ja optimismile ei ole saanud märkimisväärset tähelepanu uuringutest, keskendutud on peamiselt enesetõhususele või vastupidavusele. Seevastu Sherlock-Storey *et al* (2013) uuris *coachingu* mõju juhtide psühholoogilise kapitali kõikidele ressurssidele eraldi ning sealt tulenes, et positiivne muutus juhtide optimismis ja lootuses pärast *coachingut* oli märkimisväärne. Uuringus vaadeldi **lootust** kui juhi eesmärgi või ülesandes edu saavutamiseks vajaliku tahte (olemas on motivatsioon või eesmärgistatud energia) ning viisi või töötava vahendi (olemas on teadlik plaan või strateegia eesmärgi täitmiseks) kooslust (Luthans *et al* 2007b). **Optimismi** vaadeldi juhi realistliku optimismina - seisundina, kus tal on objektiivne hinnang selle kohta, mida saab konkreetsetes olukorras saavutada, võttes arvesse olemasolevaid ressursse ning seetõttu positiivne vaade tuleviku sündmustele ja edu saavutamine nendes (Luthans *et al* 2007b).

Coachingu protsessis lootuse edendamisele ja arenemisele aitab kaasa (Snyder *et al* 2002, viidatud Luthans *et al* 2007b vahendusel; Hite, 2015):

- 1) Toetus eesmärgi selguse saamisel, mida juht ise soovib saavutada või milline on tema osa ettevõtte eesmärgi täitmisel, et ta mõistaks selgemalt oma sihti.
- 2) Toetus isikliku meisterlikkust toetava (pingelise) eesmärgi seadmisel, mis oleks juhi poolt väärtustatud ja organisatsiooni eesmärki toetav, et ta tunneks, et eesmärk on tema jaoks oluline ning pakuks juhile optimaalset väljakutset.
- 3) Toetus vahe eesmärkide seadmisel ja saavutamisel, et juht leiaks viisi või strateegia suurema eesmärgini jõudmiseks ning pakkudes läbi edu saavutamise nähtavat tõesust, et ta on suuteline saavutama ka suuremat eesmärki.
- 4) Toetus ressursside leidmisel, eneseefektiivsust ja optimismi tõstvate tegevuste pakkumine, et juht leiaks iseendast ja keskkonnast ressursid, mis aitavad edu saavutada.

Luthans *et al* (2007b) põhjal saab realistlikku optimismi kui seisundit arendada läbi tegeliku olukorra tunnistamise ja positiivse ümberkujundamise tehnika, kus:

- 1) Leevendatakse minevikusündmusi läbi nende analüüsimise ja leitakse juhi poolt kontrollitavaid ja kontrollimatuid aspekte ning antakse positiivset tagasisidet,

- 2) väärtustades tänast, tuuakse minevikusündmustest välja positiivsed aspektid ja leitakse ressursid, mis tõid tänasesse päeva, toetades nii alla andva suhtumise ümberkujundamist,
- 3) võimaluste otsimist tulevikuks, analüüsitakse ja otsitakse olemasolevaid ressursse, mis toetaks tuleviku tegevuste ja eesmärkide täitmise õnnestumist (Schneider, 2001, viidatud Luthans *et al* 2007b vahendusel)

Eelpool toodust lähtudes on autor arvamusel, et nii lootuse kui optimismi arendamiseks tehtavad tegevused toetavad juhi suuremat eesmärgistatust, loovad head tingimused eneseaktsepteerimise ja keskkonna meisterlikkuse tunnetuse suurendamiseks.

Vastupidavus

Eelnevalt toodud psühholoogiliste kapitali arendamiseks tehtavad tegevused toetavad ka juhi vastupidavuse arendamist. Luthans *et al* (2007) järgi on vastupidavuse arendamisel oluline juhi tegelike ja tajutud ressursside tugevdamine (suurem teadlikkus oma teadmistest, oskustest, võimekusest, suhetest), mõõdukate riskide võtmise toetamine (käsitledes neid kui arenguvõimalusi) ja erinevate strateegiate loomise võimaldamine (läbi alternatiivide leidmise, erinevate võimaluste nägemine), mis tõstab juhi iseseisvuse tunnetust ja loob head võimalused juhi isiksuslikuks arenguks.

Coachingus liigub *coahee* läbi pideva eneseregulatsiooni protsessi oma eesmärkide poole, kus *coach* jälgib pidevalt *coachee* arengut ja liikumist, kontrollides tulemusi ja toetades tagasilöökidega tegelemist ning väljakutsete vastuvõtmist. Selline pidev treenimine toetab *coachee* vastupidavate mõtteviiside, tagasilöökidega ümberkujundamise ja enese eest hoolitsemise harjumuse väljatöötamist. Oluline on ka juhi emotsionaalse seisundi toetamine nagu positiivsuse hoidmine, positiivsete ametialaste suhete ja võrgustike loomine, emotsionaalse selguse arendamine endas, peegeldavamaks muutumine ja tasakaalustatuse ning vaimsuse saavutamine, millega aidatakse kaasa vastupanuvõime tõstmisele ja ka säilitamisele (Jackson *et al* 2007).

Timson (2015) juhtide *coachingu* uuringu kvalitatiivsed andmed tõid välja kasu, mis tõstis juhtide isiklikku vastupidavust, et toetada edukalt organisatsiooni muudatuste ajal. *Coacheed* hindasid kõrgelt *coachingu* programmi, sest pakkus aega ja ruumi kliendile reflekteerimiseks ja uute teadmiste õppimiseks (osalesid eelnevalt ka vastupidavuse koolitusel), eneserefleksiooni ja enesesse vaatamist (*self-insight*) peeti oluliseks loomaks isiklikku muutust ja muutusi käitumises.

Sama uuringu kvantitatiivsed andmed (Sherlock-Storey *et al* 2013) kinnitasid *coachee* vastupidavuse tõusu. Grant (2014b) juhtimis-*coachingu* uuring mõõtis vastupidavust läbi *coachee* individuaalset hinnangu isiklikule kontrollile, kalduvust vastu astuda väljakutsetele ja nende pühendumust (*commitment*) tegevusele ja tulemused kinnitasid samuti vastupidavuse tõusu, mis kinnitasid ka tema varasemat uuringut (Grant *et al* 2009), kus paljudel osalejatel oli *coachingu* järel tõusnud enesekindlus ja vastupidavus. Mis toob välja, et *coaching* võib olla väärtuslik vahend, mis aitab töötajatel hakkama saada määramatuse ja organisatsiooniliste väljakutsetega.

Kõrgema vastupidavusega töötajad on suurema tõenäosusega rohkem avatud uutele kogemustele, paindlikumad ja emotsionaalselt stabiilsemad puutudes kokku raskustega tööl (Avey *et al* 2009) nagu "... igasugune negatiivne, stressirohke, traumaatiline või keeruline situatsioon või keeruline olukord, mis on tekkinud tööalaselt " (Jackson *et al* 2007). See viitab nende suuremale suutlikkusele ja valimisolekule julgemalt, paindlikumalt ja otsustavamalt reageerida raskustele ja vastu astuda probleemidele.

See näitab ka nende suuremat kohanemisvõimet, et erinevates olukordades ning olukordade mitmekesisusega hakkama saada. Seetõttu võivad kõrgema vastupidavusega töötajad saada ka paremini hakkama muudatustega organisatsioonis. Nad on rohkem avatud muudatustele, kogedes muutustega toimetulekul vähem negatiivseid emotsioone ja füüsilisi tagajärgi ning tõenäolisemalt kohandavad ja rakendavad vajalikud muudatused kiiremini. (Sherlock-Storey *et al* 2013)

1.3.4. Mõju juhi juhtimisstiilile ja selle mõju meeskonnale

Juhi juhtimisstiil kujuneb ajaga. Juhi paindlikkust ning teadlikkust näitab oskus valida juhtimisstiil vastavalt organisatsioonile ja meeskonnale ning mis aitaks jõuda oodatud tulemusteni. Juhtimis-*coachingu* üks peamisi eesmärke on toetada juhti teadlikumalt juhtima ja mõistma oma mõju meeskonnale ning seeläbi ka organisatsioonile.

O'Connor *et al* (2013) uuris *coachingu* mõju juhtide heaolule ja ümberkujundavale juhtimisstiilile (*transformational leadership*) ja leidis, et pärast *coachingu* sessiooni oli mõlema näitaja tõus märkimisväärne. Kui juhtimis-*coaching* avaldab mõju juhi heaolule, siis mõjutab see ka tema alluvate stressitaset ja heaolu. Juhtimisstiil ei mõjuta mitte ainult juhi otseseid alluvaid, vaid võib kaudselt mõjutada kogu organisatsiooni heaolu ning peegeldada ka organisatsioonist väljapoole (Osborn *et al* 2002, viidatud O'Connor *et al* 2013 vahendusel). Kui juht ja tema järgijad võtavad

käitumismuudatused omaks, siis võib see muudatus laieneda edasi (Kauffman 1993, viidatud O'Connor *et al* 2013 vahendusel). Juhtimis-*coachingut* on seetõttu kasutatud ka organisatsioonikultuuri ja tööheaolu muudatuste algatamiseks. (O'Connor *et al* 2013) See näitab, et juhtimis-*coachingu* läbinud juhid on suure tõenäosusega võimelised viima oma uued oskused ja käitumise alluvateni ning on suutelised inspireerima töötajaid neid ka edasi kandma üle kogu organisatsiooni. Sellest tulenevalt on võimalik ka meeskonnal ja organisatsioonil saada kasu juhi *coachingust*.

Vastavalt ümberkujundava juhtimisstiili teooriatele on ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid:

- 1) Võimelised paremini looma usaldust, tegutsema läbipaistvalt, inspireerima teisi, julgustama uuenduslikku mõtlemist ja aitama teistel ise areneda (Avolio *et al* 1995, viidatud O'Connor *et al* 2013 vahendusel).
- 2) „Motiveerima teisi tegema rohkem kui algselt mõeldud ja sageli rohkem, kui nad arvasid, et see on võimalik“ (Bass & Avolio, 1994, 3; viidatud Cerni *et al* 2010b vahendusel).
- 3) Suurendavad töötajate tööga rahulolu ja pühendumust (Koh, 1990, Cerni *et al* 2010a).

Ümberkujundava juhtimisstiiliga juht mõjutab tema järgijate enesetõhusust ja läbi selle emotsionaalset heaolu (O'Connor *et al* 2013). Siia panustab suuresti juhi enda enesetõhusus, mida on seostatud ka meeskonna tulemuslikkusega, sest see mõjutab ka tema järgijate hoiakuid ja tulemuslikkust ning pühendumust organisatsiooni ülesannetele (Chemers *et al* 2000, viidatud Moen *et al* 2012a vahendusel) ning on oluline meeskonna liikmete motivatsiooni ja kaasatuse mõjutaja (Strauss *et al* 2009, viidatud Grant 2014b vahendusel). Selline enesetõhusus annab juhile enesekindluse hoida oma võimekust, et edukalt kanda juhirolli seadmaks sihtisid ja eesmärke mitte ainult endale, vaid ka oma järgijatele ja luua nendega sellised suhteid, mis aitavad saavutada töötaja pühendumise eesmärkidele ning koostööd nendega eesmärkide muutmiseks või takistuste ületamiseks muudatuste korral (Paglis *et al* 2002, viidatud Grant 2014b vahendusel).

1.4. Vaimse tervise mõiste ja hea vaimse tervise näitajad

Positiivse vaimse tervise mõistmisel on aluseks võetud Keyese (2006) mudel, kus vaimset tervist on kajastatud kui positiivsete tunnete ja elus toimimise tunnuste kombinatsiooni ning mida saab mõõta subjektiivse heaolu kaudu, mis koosneb subjektiivsest emotsionaalsest heaolust ja subjektiivsest psühholoogilisest ja sotsiaalsest heaolust. Sellest mudelist lähtuvalt saab vaadelda positiivset vaimset tervist kui heal tasemel subjektiivse heaolu seisundit, kus inimesel puuduvad

vaimse tervise häired. Selline lähenemine annab kõige paremini ülevaate vaimse tervise kui heaolu seisundi hindamise keerukusest ning avab põhjalikult heaolu komponentide tausta.

Varasemalt on subjektiivset heaolu kirjanduses kirjeldatud vaid emotsionaalse heaolu ehk õnne kaudu. Uuemad uuringud on näidanud aga selgelt, et subjektiivne heaolu on mitmemõõteline kontseptsioon, mis koosneb 13 erinevast muutujast (Keyese, 2006), mis on ära toodud Tabelis 1. Terviklikum heaolu mudel aitab selgitada, mida tervikuna tähendab olla vaimselt terve ja võimaldab paremini määratleda, kuidas erinevad sekkumised inimese subjektiivset heaolu mõjutavad ning kuidas need avalduvad erinevates heaolu komponentides (Slemp, 2014).

Tabel 1. Subjektiivse heaolu komponendid

Subjektiivne heaolu		
Emotsionaalne heaolu	Psühholoogiline heaolu	Sotsiaalne heaolu
- kognitiivne e. tunnetuslik hinnang elule (rahulolu)	- enese aktsepteerimine	- sotsiaalne aktsepteerimine /tunnustamine
- emotsionaalne reageering sündmustele	- isiksuslik areng	- sotsiaalne aktualiseerimine
	- eesmärgistatus	- sotsiaalne sidusus/selgus
	- positiivsed suhted teistega	- sotsiaalne integratsioon
	- keskkonna meisterlik valdamine e. kompetentsus	- sotsiaalne panus
	- iseseisvus	

Allikas: Keyese, 2006; Ryff, 1989; Bergh, 2013

Subjektiivset heaolu seostatakse inimese subjektiivsete kogemustega ja tema hinnanguga oma elule ning emotsionaalsele, psühholoogilisele ja sotsiaalsele healule (Keyes *et al* 2000, Bergh 2013 vahendusel). Mida kõrgemalt inimene tajub antud heaolu muutujate ulatust, seda kõrgem on ka tema subjektiivne heaolu. See mõjutab inimese meeleolu, tema suhtumist oma elule, iseendasse, keskkonda ning ennast ümbritsevatesse inimestesse ning tema suhteid teiste inimestega. Toetades inimest kogema erinevaid olukordi, võimaldame inimesel arendada oma heaolu muutujaid ja seeläbi kogeda suuremat heaolu.

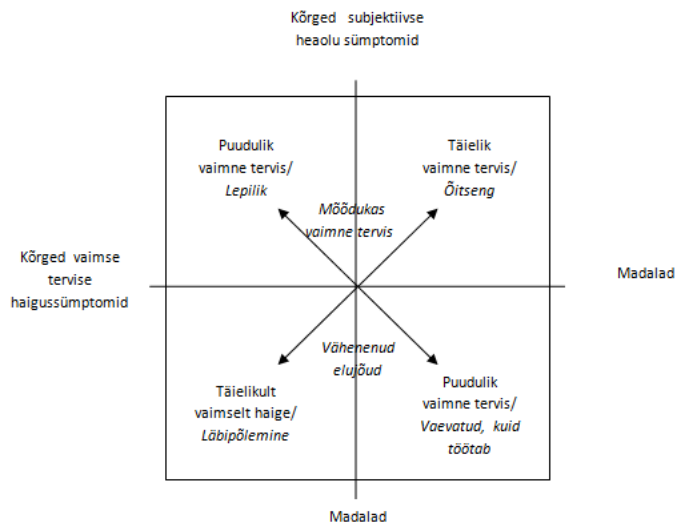
Emotsionaalne heaolu on inimese enda tunne ja hinnang kui rahul ta tervikuna oma eluga on ja milline on inimese emotsioon reageerides erinevatele sündmustele. Kõrge emotsionaalse healuga inimene tunneb rahulolu oma elu üle, tunneb peamiselt positiivseid emotsioone nagu rõõm ning tunneb harva ebameeldivaid emotsioone nagu kurbus, viha, masendus ja ärevus (Singh, 2015).

Psühholoogilise heaolu muutujad tähistavad erinevaid väljakutseid, millega inimesed elus kokku puutuvad kui nad püüavad täielikult toimida ja oma unikaalset talenti realiseerida (Ryff, 1989; Ryff, *et al* 1995, viidatud Keyes, 2006 vahendusel) ning mõjutab seda, kuidas inimesed igapäevaselt toimivad ja tegutsevad ehk inimese käitumist. Kõrge psühholoogilise heaoluga inimene aktsepteerib ennast ja mineviku sündmusi sellisena nagu need on, soovib pidevalt areneda ja kasvada, tal on selge siht ja liigub eesmärgi suunas ning on iseseisev ja isejuhtiv oma tegemistes. Ta tunneb ennast kompetentsena ja saab hakkama erinevas keskkonnas ning erinevate olukordadega ning omab positiivseid suhteid teistega. Laiemalt on heaolu muutujate kirjeldused ära toodud Lisas 2.

Sotsiaalset heaolu muutujad (Keyes *et al* 2000, viidatud Bergh 2013 vahendusel, 416), tähistavad sotsiaalseid ülesandeid, millega täiskasvanu seisab silmitsi erinevates sotsiaalsetes struktuurides ja kogukondades (Keyes, 2006) ning näitavad inimese taju oma suhete kvaliteedile teiste inimestega, oma lähikondlastega ja kogukondadega (Keyes, 2006, 5). Kõrge sotsiaalse heaoluga inimene aktsepteerib teisi inimeste sellistena nagu nad on, ta tunnetab oma seotust ja sarnasust end ümbritsevate inimestega, et ta on osa grupist ning ta tunneb, et ümbritsevad inimesed toetavad teda. Ta usub, et kõigil on potentsiaali kasvamiseks ja arenguks ning aitab sellele kaasa. Laiemalt on heaolu muutujate kirjeldused ära toodud Lisas 3.

Heaolu muutujaid võib nimetada inimese sisemisteks ressursiks, mis on abivahendid aitamaks iseendaga, oma tunnetega, keskkonnaga ja teiste inimestega paremini hakkama saada ja täisväärtuslikult ning tulemuslikult toimida erinevates olukordades. Et paremini mõista vaimse tervise ja heaolu dünaamikat ja koostoimet, siis on autor järgnevalt ära toonud tervise ja subjektiivse heaolu raamistiku Joonisel 1, mis asub leheküljel 25.

Antud raamistiku järgi on positiivsel vaimsel tervisel 2 taset: (1) Kõrgel tasemel heaolu seisund ehk õitseng (*flourishing*), kus sisemised ressursid on maksimaalselt kasutusel ning puuduvad vaimse tervise häired, (2) Mõõdukas vaimne tervis („*normal*“ *functioning*), kus sisemised ressursid on kasutusel, kuid ei ole jõudnud veel oma elus vaimse tervise õitsengu tasemele. Vaimse tervise uuringutest (Keyes 2002, 2004, 2005) tuleneb, et kõrgema vaimse tervisega inimesed puuduvad vähem töölt, on tööl produktiivsemad ning on vähem tervisest tulenevaid piiranguid igapäeva tegevustes ja väiksem risk füüsilistele haigustele. Lisaks on leitud, et täiskasvanud, kes olid mõõdukalt vaimse tervisega, tegutsesid isegi paremini kui täiskasvanud, kes olid õitsengu seisundis. (Keyes, 2006)



Joonis 1: Vaimse tervise ja subjektiivse heaolu raamistik (autori koostatud)

Allikas : Grant et al (2010); Keyes, Lopez (2002), viidatud Bergh (2013) vahendusel

Autor võtab eelneva kokku ja järeldab, et Maailma Terviseorganisatsiooni vaimse tervise määratluses välja toodud heaolu tase vastab teiste autorite poolt kirjeldatud õitsengu ning mõõduka vaimne tervise mõistele, mis määratleb seisundit, kus inimene on võimeline täisväärtuslikult osa võtma igapäevastest tegevustest, ei murdu tagasilöökide korral ning tema tegevusega kaasnevad tulemused nii temale endale kui ühiskonnale. Selleks, et toetada töötaja heaolu seisundi hoidmist ja edendamist töökohal on järgnevalt uuritud, kuidas on võimalik töökeskkonnas mõjutada töötaja vaimset tervist ja heaolu inimesest endast tulenevalt.

1.4.1. Vaimne tervis töökohal ja töötaja heaolu

Töötaja heaolu muutujad ei erine subjektiivse heaolu muutujatest, oluline on siinkohal ära tuua, et inimene on üks tervik ja tema subjektiivset heaolu mõjutavad pidevalt nii töö kui eraelulised tegevused. Töökeskkonnas hinnatakse ja vaadeldakse töötaja heaolu tööst lähtuvalt. Emotsionaalse heaolu ehk tööalastes uuringutes kasutatud ka kui afektiivse heaolu ulatust tööil näitavad tööga rahulolu ja erinevad positiivsed või ebameeldivad emotsioonid töökeskkonnas nagu näiteks ärevuse või depressiivse meeleolu puudumine või tunnetamine. Töötaja psühholoogilist ja sotsiaalset heaolu saab vaadelda kui töökoha heaolu, kus heaolu mõjutajateks on töötingimused ja töösuhted, teised töötajad ning töö sisu ja väärtus, mida inimene teeb (Singh, 2015).

Tööga rahulolu on seotud töötaja üldise rahuloluga eluga. Uuringutes selgitatakse nende seost kahesuunalisena (Bergh, 2013), seetõttu on oluline arvestada, et töötaja tööga rahulolu tõstes on võimalik mõjutada ka üldist eluga rahulolu ja samas kui töötaja hindab kõrgelt oma üldist rahulolu eluga, siis see avaldab positiivset mõju tööga rahulolule. Sellise kahesuunalise mõju heaks näiteks on töö ja eraelu tasakaalu toetamine, kus töötajal töö kõrvalt jääb ka piisavalt aega ja energiat panustada oma eraelulistele tegevustele.

Üldist subjektiivse heaolu kõrget taset tööl on täheldatud töötajatel, kes töötavad oma kutsumuse järgi. Kuna nad armastavad oma tööd ja peavad seda tähendusrikkaks, siis seetõttu tunnevad nad ka rõõmu oma igapäevaste tegevuste üle (Wrzesniewski et al. 1997, viidatud Slempp, 2013 vahendusel, 960). Nad usuvad, et nende töö teeb maailma paremaks, see toetab head suhtumist töösse ning paraneb nii töö tähendus, töö eesmärk kui töö teostus, mis omakorda suurendab töötaja psühholoogilist heaolu. Nad tunnevad suuremat rõõmu ja naudingut oma tööst ning nende töörahulolu on kõrgem kui kolleegidel, kes näevad oma tööd mitte kutsumusena midagi korda saata, vaid pigem karjääri tegemise või raha teenimise võimalusena, järelikult tõstab kutsumusele vastav töö emotsionaalset heaolu. (Slempp, 2013) Tööheaolu hoidmine ja edendamine aitab viia organisatsiooni tulemuslikuma ja tõhusama toimimiseni, mida näitab ka tootlikkuse kasv (Singh 2015, 295).

Tööheaolu saab mõjutada läbi positiivsele organisatsioonikäitumisele suunamise, mis toetab töötaja psühholoogilist kapitali tõusu (Luthans, Avolio et al 2007, Avey, 2011, viidatud Singh et al 2015 vahendusel) ning samas on paljud erinevad uuringud (n. Deci et al 2001; Ilardi et al 1993; Sheldon et al 1999; Howell et al 2011; Reis et al 2000; Sheldon et al 1996; Sheldon et al 2008, viidatud Slempp, 2013 vahendusel) lisanud, et inimese põhivajaduste täitmine töökohal on see, mis loob tingimused tööheaolu hoidmiseks ja kasvuks (Slempp 2013, 960).

Töötaja psühholoogiline kapital

Töötaja psühholoogilist kapitali kirjeldatakse töötaja sisemiste ressurssidena, mis väljenduvad töötajate positiivsetes hoiakutes töösse ja selles esinevate raskuste ületamisse. Mitmed uuringud on näidanud, et sellised hoiakud ja nende pinnalt valitud käitumisviisid määravad stressirohkete olukordadega toimetuleku, kohanemise ja arenemise ning seeläbi tööheaolu taseme (Baron et al 2016) ning mitmekesisema ja suurema psühholoogilise kapitaliga töötajad tajuvad kõrgemal tasemel heaolu (Singh et al 2015).

Töötaja psühholoogiliseks kapitalina kirjeldatakse järgmisi hoiakuid: **enesetõhusus, vastupidavus, optimism ja lootus**, mis ei ole üksteisest eraldiseisvad, vaid üksteist toetavad ja kõrgel tasemel on neile omane töötaja positiivne hoiak iseenda ning sündmuste suhtes, mistõttu töötajad võivad olla tõenäolisemalt edukamad, efektiivsemad ja tulemuslikumad oma töös. Edu saavutamine ja kogemine aitab luua positiivsema pildi endast ja sündmustest, mistõttu toetab seeläbi erinevate ressursside kasvamist ja mõjutab töötaja heaolu. Selleks, et töötaja heaolu tase oleks võimalikult kõrge on vaja leida vahendeid toetamaks töötaja psühholoogilisi ressursse.

Töötaja põhivajadused

Töötaja põhivajaduste toetamine loob aluse töötaja enesemääratluse kasvule, mis toetab psühholoogilise ja sotsiaalse heaolu kasvu ja loob aluse tööheaolule. Selleks, et kogeda subjektiivset psühholoogilist ja sotsiaalselt heaolu tööl ehk seisundit, mis koosneb psühholoogilisest arengust, terviklikkusest, elujõust, enesega koosõlas olemisest ja heaolust, peavad saama toetatud kõik inimese kolm põhivajadust (Ryan *et al* 1997, Waterman, 1993, viidatud Ryan *et al* 2000 vahendusel), mis tulenevad Ryan ja Deci (2000) enesemääratluse mudelist (*Self-determination model*) ja mida peetakse inimese sünnipäraseks, oluliseks ja universaalseks sisemiseks psühholoogiliseks vajaduseks, milleks on **vajadus iseseisvusele, vajadus kompetentsusele ja vajadus seotuse järele** (Bergh 2013, 416; Slemp 2013, 960).

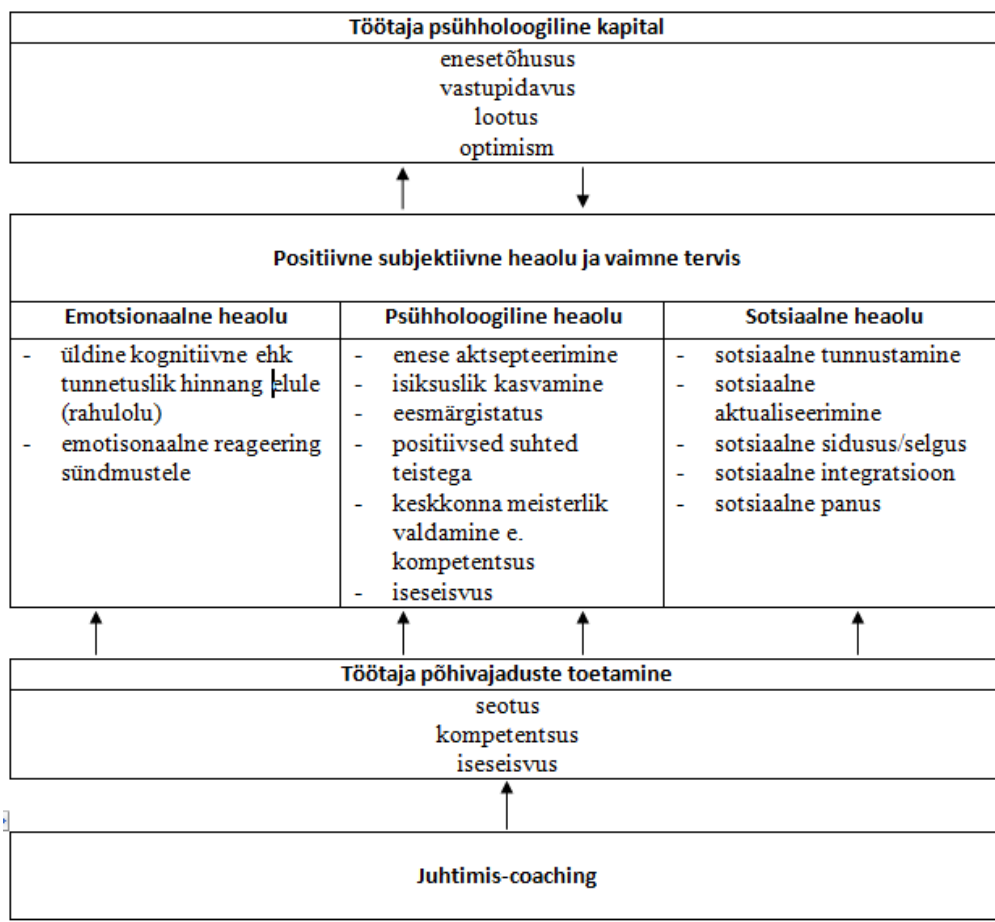
Millisel määral need kolm vajadust on töökohal toetatud määrab ära töötaja poolt tunnetatud heaolu taseme (Slemp, 2013, 960) ja suurendab töötaja motivatsiooni (Ryan *et al* 2000). Nende vajaduste rahuldamine on oluline, et toetada inimese loomulikku kalduvust kasvamisele ja integratsioonile, toetab inimese optimaalset toimimist ja konstruktiivse sotsiaalsuse arendamist ning isikliku heaolu saavutamist. Teisisõnu tähendab nende vajaduste rahuldamine töötaja heaolu jaoks vajalike tingimuste loomist (Ryan *et al* 2000).

1.5. Uuringu mudel

Tuginedes magistritöös toodud teorialele pakkus autor välja mudeli (vt Joonis 2) mõistmaks juhtimis-*coachingu*, subjektiivse heaolu (positiivse vaimse tervise), töötajate põhivajaduste ja psühholoogilise kapitali omavahelisi seoseid, eesmärgiks oli hinnata nende seoste kaudu juhtimis-*coachingu* mõju töötaja vaimsele tervisele.

Selle mudeli kohaselt juhtimis-*coaching* toetab töötaja põhivajadusi ja loob sobiva keskkonna tema arenguks ja kasvuks. Töötaja psühholoogilise kapitali ressursside arendamistegevuste kaudu *coachingu* protsessis stimuleeritakse subjektiivse heaolu komponente, mis toetavad psühholoogilise kapitali suurenemist. Subjektiivse heaolu ja töötaja psühholoogilise kapitali omavahelist suhet näeb autor kahesuunalisena, kus töötaja kõrgem psühholoogiline kapital toetab omakorda ka subjektiivset heaolu.

Joonis 2. Empiirilise uuringu aluseks olev mudel



Allikas: koostatud autori poolt

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA JA VALIM

Magistritöö eesmärgiks on selgitada, kuidas tajuvad *coachingu* programmis osalenud töötajad *coachingu* kaudu saadavat kasu iseendale, oma meeskonnale ja organisatsioonile ning kuidas *coaching* toetab eelneva kaudu töötajate vaimse tervise hoidmist ja edendamist.

Eesmärgi saavutamiseks uuritakse, millised olid töötaja ja organisatsiooni ootused *coachingu* programmi tulemustele ning töötaja arvamust *coachingust* saadud kasu osas, milline on mõju töötaja tööheaolule ja vaimsele tervisele ning *coachingust* tulenev kasu meeskonnale ja organisatsioonile.

2.1. Uurimismetoodika valik ja valim

Magistritöö andmeid koguti kvalitatiivsel meetodil. Kvalitatiivse meetodi kasuks otsustas magistritöö autor seetõttu, kuna võimaldab saada suurema variatiivsusega andmeid ja annab laiemat pildi *coachee* mõtetest ja arvamusest *coachingust* saadud kasu osas. Kuna uuritakse juhi kogemust ja tema poolt tajutud *coachingu* mõju, siis saavad oluliseks detailid *coachee* jutus ja erinevad mõttekäigud, mida inimene teeb vastuseid andes. Magistritöö autor on arvamusel, et kvalitatiivsel meetodil kogutavad andmed võimaldavad saada varjatud informatsiooni *coachee* arvamusest, et selgitada välja, milline on tajutud kasu *coacheele* ning selle kaudu mõista ja tõlgendada, mida *coaching* mõjutas ning milline oli see mõju tööheaolule ja vaimsele tervisele. Kvalitatiivset uurimismeetodit sobib kasutada kui soovitakse uurida inimese subjektiivset kogemust ja arvamust ning tähendusi, mida inimesed oma kogemusele annavad (Õunapuu 2014, lk 32).

Magistritöö valimi moodustasid 11 juhti, kes on osalenud kolmest või rohkemast juhtimis-*coachingu* sessioonist koosnevas individuaalses *coachingu* programmis viimase viie aasta jooksul. Valimi ülevaade on toodud ära Lisas 6. Valimi moodustamisel lähtuti magistritöös kasutatud juhtimis-*coachingu* definitsioonist, mille järgi juhtimis-*coaching* on kliendi (*coachee*) ja välise *coachi* vaheline abistav suhe, kus kliendiks on juht või isik, kellel on juhi volitused ja vastutus organisatsioonis ning *coach* kasutab mitmesuguseid kognitiivseid ja käitumuslike meetodeid eesmärgiga määratleda omavahel eesmärkide kogum, mille abil klient saab parandada oma ametialast tulemuslikkust, personaalset töörahulolu ja heaolu ning sellest tulenevalt tõsta organisatsiooni efektiivsust.

Juhtide leidmiseks kasutati ISCI (*International Coaching and Supervision Institute*) õppejõudude ja ESCÜ (Eesti Supervisiooni ja Coachingu ühingu) liikmete abi. Samuti uuriti EBS/ICF kaudu, kuid sealt saadi vastuseks, et nende kliendid on nii hõivatud, et kahjuks ei leia aega intervjuuks. Raskeks tegi juhtide leidmise see, et paljud ei soovinud intervjuud anda teema konfidentsiaalsuse pärast ja *coachide* sõnul ka teema piinlikkuse pärast. Samuti ei olnud nõus osalema need juhid, kes *coachingu* programmi ei uskunud või olid arvamusel, et *coachingu* programm neile midagi ei andnud. Järgnevasse juhtimis-*coachingu* uuringutesse soovitab autor kaasata kindlasti ka *coachingu* tulemuste suhtes negatiivseid hoiakuid väljendavad juhid.

Uuringust võttis osa neli meessoost ja seitse naissoost juhti. Nende seas oli kaks tippjuhti, seitse keskastmejuhti ja kolm esmatasandi juhti, kõikidel uuringus osalenud juhtidel oli kõrgharidus. Täpsema info uuringus osalenud juhtide kohta on ära toodud magistritöö Lisas nr. 5.

Üheksa juhti osalesid juhtimis-*coachingus* ja 2 juhti osalesid mentorlusprogrammis, mis vastas juhtimis-*coachingu* iseloomule ja sobis uuringu läbi viimiseks, seetõttu kasutavad kaks intervjuueeritavat *coachingu* ja *coachiga* paralleelselt sõnu mentorlusprogramm ja mentor.

2.2. Andmekogumise meetod ja uurimuse läbiviimine

Valitud uurimismetoodikaks oli poolstruktureeritud intervjuu, mis koosnes 7 avatud põhiküsimusest, et intervjuueeritav saaks rääkida oma sõnadega oma kogemusest. (Timson, 2015) Intervjuu plaanis olid ettevalmistatud ka lisaküsimused, mis toetasid intervjuueeritavat, et suunata teda teooria osa uurimismudelil kirjeldatud teemade juurde, juhul kui kliendi põhiküsimuste vastused ei olnud piisavad, et teemat analüüsida.

Uurimisküsimused olid järgmised:

- 1) Palun rääkige oma kogemusest seoses *coachingu* programmiga?
- 2) Millist tulemust oodati *coachingu* tulemusena (organisatsiooni poolt, intervjuueeritava poolt)?
Individuaalselt, meeskonnale, organisatsioonile?
- 3) Milliseid käitumuslike muudatusi loodeti või sooviti näha Teis, Teie töös?
- 4) Millist kasu, Teie saite (kui üldse saite) selles programmis osalemisest?
- 5) Milline konkreetne kasu laienes sellest töökohale (kui üldse laienes)?
- 6) Mis *coachingu* programmi juures töötas teie heaks kõige paremini või mida leidsite programmis endale kasulikku?

7) Kas on midagi muud, mida arvate, et ma peaksin teadma?

Küsimuste koostamisel võeti aluseks Timson (2015) *coachingu* uuring, küsimused 1 ja 7 olid Timson (2015) loodud ning küsimused 4 ja 5 pärinesid Grant *et al* (2009) *coachingu* uuringust ja küsimus 6 de Haan (2010) uuringust. (Timson, 2015) Küsimused 2 ja 3 on koostatud magistritöö autori poolt.

Intervjuud viidi läbi ajavahemiku 7.02.2018-5.04.2018, intervjuueerija kohtus intervjuueeritavate poolt valitud kohas ja ajal, 4 kohtumist toimusid näost näkku ja ülejäänud vestlused tehti *Facebooki* kõne vahendusel, sest viibisid Tallinnast eemal või oli juhile sobivam.

Kuna juhtide aeg oli piiratud, siis said nad kõik enne intervjuud kätte kirjalikud põhiküsimused ja tutvustava materjali, eelnevalt täideti ka ankeet (2 juhiga pidi ankeedi täitma intervjuu jooksul). Ankeet sisaldas küsimusi intervjuueeritava kohta (vanus, haridus, ametikoht, alluvate arv, ettevõtte valdkond) ja *coachingu* programmi kohta (*coach*, programmi periood ja pikkus (h), programmi eesmärk, kes programmi tellis). Nii küsimuste kui ankeedi eesmärk oli juhte juba enne intervjuud *coachingu* teemat läbi mõtlema suunata ning andis intervjuueeritavale võimaluse juhiga ankeedi alusel enne tutvuda ja intervjuuks ette valmistada.

Enamus juhid ei olnud *coachingust* saanud kasule enne intervjuud mõelnud ja süvenesid teemasse alles kohtumisel. See eeldas intervjuu paindlikkust, jäädes samaks kavandatud teemade ja struktuuri juurde, et tagada andmete võrreldavus.

2.3. Andmeanalüüsi meetod

Intervjuud salvestati intervjuueeritava eelneva loa alusel helisalvestisele ja transkribeeriti TTÜ veebipõhise kõnetuvastuse (<http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>) abil, salvestati MS Word dokumendina ning kontrolliti autori poolt sõna sõnalt üle. Kuna elektroonilises tekstis esines palju vigu, siis transkribeerimine võttis vastavalt intervjuueeritavale aega 3-10 tundi, ühe intervjuu pikkuseks tuli sõltuvalt intervjuust 9-25 lk.

Andmete analüüsimiseks kasutati deduktiivset ja induktiivset analüüsi, mis lähtus teooria osas esitatud uuringu mudelist. Kodeerimine tehti käsitsi ja koodide haldamiseks kasutati MS Excelit,

Autor kodeeris kolmes etapis: (1) kodeerimine laiemalt: ootused (eraldi klient ja organisatsioon), kliendi poolt välja toodud kasu (iseendale, meeskonnale, organisatsioonile) (2) kodeeriti saadud kasu juhile vastavalt psühholoogilise kapitali ressurssidele ja põhivajaduse komponentidele.

2.4. Tulemused ja analüüs

Tulemuste kajastamisel vaadeldakse esmalt nii organisatsiooni kui ka juhi enda ootusi *coachingule*, seejärel kirjeldatakse juhi tajutud kasu *coachingu* programmist ning analüüsi lõpus *coachingu* mõju meeskonnale ja organisatsioonile.

Analüüsi tegemise aluseks võeti teemade kategoriseerimise koodipuu, mis on ära toodud Lisas nr. 4 ja Lisas nr. 5 ning seejärel hinnati mõju subjektiivse heaolu muutujatele, mis on antud töös autori poolt võetud positiivse vaimse tervise mõõtmise aluseks.

2.4.1. Hinnang juhi ja organisatsiooni poolsetele ootustele

Intervjuude üks eesmärgi oli teada saada, milliste ootustega minnakse *coachingu* programmi ja millistele tulemustele loodeti. Järgnevalt on kokku võetud juhtide ja organisatsiooni poolsed ootused programmile.

Kolmepoolselt (organisatsioon, juht ja *coach*) olid programmi eesmärgid kokkulepitud 4 juhul, kahel juhul oli eesmärk seatud organisatsiooni poolt ning 5 juhti seadsid eesmärgi koos *coachiga* programmi alguses, millest üks juht kooskõlastas selle eelnevalt ka oma otsese ülemusega ja üks juht tõi välja, et tema eesmärgid ei olnud seotud selle organisatsiooniga, kus ta *coachingut* alustades töötas, kuid programm avaldas mõju tema uuele juhi positsioonile teises organisatsioonis.

Juhtide ja organisatsioonide kattuvad ootused jaotusid kolmeks:

- Juhina arenemine läbi tagasiside saamise iseenda ja oma tegevuse kohta, juhtimisalaste oskuste arendamine ning toetuse saamine juhi rollis.
- Meeskonna tulemuslikkuse tõstmine läbi meeskonna arendamise, efektiivsema meeskonnatöö ja koostöö parandamise.
- Eelnevast tingitud suurem organisatsiooni tulemuslikkus.

Organisatsiooni ootustena toodi lisaks välja ka konkreetsed majanduslikud eesmärgid nagu uute ärivõimaluste leidmine, uute projektide algatamine, majanduslike tulemuste suurendamine (k.a. müügitulemused), organisatsiooni eesmärkide täitmine ja lühi- ning pikaajaliste strateegiate loomine. Ühe organisatsiooni puhul oli peamiseks eesmärgiks organisatsioonisisese mikrokliima parandamine pingelisel perioodil. Ootuseks oli läbi juhtide arendamise viia uus mõtlemine ja käitumine meeskondadesse ning sealt edasi organisatsiooni ning seeläbi organisatsiooni efektiivsuse tõstmine, mis autori arvates viitas soovile tõsta organisatsiooni heaolu.

Juhi arendamise tulemusena oodati peamiselt juhi käitumises efektiivsuse ja tulemuslikkuse tõusu ning suuremat vastupidavust pingelises keskkonnas või olukorras, mis toob välja soovi suurendada juhtide psühholoogilist kapitali.

Juhtide ootused *coachingu* sessiooni alguses viitasid samuti üldisele ootusele saada juurde enesekindlust (tõsta eneseefektiivsust) ja tõsta enda vastupidavust pingelisel perioodil:

- sooviti suurendada või saada kindlust oma suutlikkuses ja võimekuses hakkama saada,
- oodati tagasisidet või välist kinnitust enda mõtetele ja tegevusele,
- oodati abi hetkeolukorras hakkama saamisele ja selle lahendamisele.

C: Ootus, et abi on saabumas minu probleemile.

A: Mentaalne jõustamine juhi enesekindluse saamise eesmärgil.

Juhipositsioonil alles alustanud juhtide (n=5) ootus oli juhina areneda ning saada juurde enesekindlust läbi teatud juhtimisoskuste arendamise nagu ajajuhtimine, prioritseerimine, meeskonnajuhtimine, meeskonna koostöö arendamine, kommunikatsioon jne. Sooviti ka saada juhina organisatsioonis tunnustatud (n=3) ja oodati, et nende ettepanekuid hakatakse võtma kuulda.

E: /.../ kuidas paremini võimustada oma meeskonda, /.../ kuidas saada paika see spetsialisti ja juhi vahekord, et kuidas me ülesanded jaotame, ... kuidas anda inimestele vastutus nii, et nad ise tahavad enda rolli nagu „drive“-da (juhtida).

A: /.../ Et kuidas olla ka nii-öelda aktsepteeritud juht nendele, et nad võtaksid mind siis, kui enda liidrit /.../ kuidas nii-öelda oma, oma häält kajama panna, et tõesti mind aktsepteerib ka „management“ (juhtkond) kui uut juhti.

Kogenumate juhtide (n=5) vastused peegeldasid nende soovi saada välist kinnitust oma potentsiaalile juhina, peamiselt oodati peegeldust oma tegevusele ja mõtetele, et läbi tagasiside olla kindlam oma tugevustes ning teadlikum enda arengukohtadest.

B: /.../ kaardistada ära ka enda juhtimisstiil, juhtimisvead, teadvustada neid, saada neile tagasisidet ja seeläbi siis õppida, areneda.

K: /.../ isiklikus plaanis oli, et kuidas minust saaks parem juht /.../ kas see, et kas ma teen õiget asja täna. (Käitüd juhina või juhtimise suunad on õiged?: „jah”)

5 juhti täid välja, et lootsid saada toetust pingelise perioodi tõttu tööl, mis oli tingitud positsiooni muutusest organisatsioonis, meeskondade ja/või isikutevahelistest mittemõistmisest ja segadustest rollijaotuses, konfliktsest koostööpartnerist. Oodati *coachilt* abi kuidas selles olukorras hakkama saada ja kuidas seda lahendada nii, et enda vaimne tervis ei kannataks.

J: /.../ ka minu iseenda nagu lappimine, et ma olin nagu hästi...olin väsinud või ummikus, et ma ei saanud aru, et kuidas ma siis ikkagi lahendan seda olukorda; /.../ ja mul oligi nagu oli nagu väärtuskonflikt ka, et kuidas see on seotud selle vaimse tervisega ka /.../ kuidas sa siis tuled sellest nagu välja.

2.4.2. Üldine hinnang *coachingust* saadud kasule

Intervjuude teine eesmärk oli saada teada, mida *coacheed* leidsid endale kasulikku *coachingu* programmist. Esimesena vaadeldakse juhi üldist hinnangut programmile ja seejärel hinnatakse mõju vaimse tervise näitajatele: emotsionaalsele heaolule, psühholoogilisele heaolule ja sotsiaalsele heaolule eraldi.

Kõik intervjuus osalenud juhid (n=11) olid positiivselt häälestatud *coachingu* suunal ja üldkokkuvõttes pidasid *coachingut* kasulikuks kogemuseks. Hinnati kõrgelt (n= 2) võimalust juhi töös aeg maha võtta ja oma teemasid kellegagi konfidentsiaalselt arutada väljaspool igapäevast töökeskkonda. *Coachingus* pakutav toetus ja turvaline koostöö viitab ***coachingu* seotust toetavale olemusele.**

A: Kokkuvõtvalt võib kohe ära öelda, et seal ei ole ühtegi negatiivset aspekti. Kõik see protsess oli väga positiivne.

H: /.../ mina tundsin ... vestlusest seda nagu istuks /.../ psühholoogi juures, et sa tunned ennast vabalt, sa saad kõigest rääkida /.../ Ta ei ole minuga sama valdkonna tippspetsialist ja näebki seda kõrvalt ja see on hoopis värskendav ja teistpidi mõtlemapanev. Seda kogemust ma tahaksin kindlasti veel.

Kuigi tegemist oli juhtimis-coachinguga, siis osalejatele oli oluline, et saab tegeleda ka personaalsete küsimuste ja mõtetega, mis ei ole tööga seotud ning seda peeti protsessis ka oluliseks, et *coachingu* jooksul soovitud eesmärgini jõuda. Toodi välja, et mõisteti, et ollakse tervik ning saadi rohkem aru töö ja eraelu tasakaalu olulisust.

E: /.../ ma arvan, et see oli selle programmi tulemus, on see, et sa oled nagu ikkagi tervik, et see ei ole ainult nii, et mis on minu juhioskused ja omadused, vaid on see, et kes olen mina inimesena ja mida ma väärtustan nagu laiemalt.

J: Ta pani ka nagu fookuse - ütles, et sa ei saa lahendada oma meeskonna probleeme, kui sa iseendaga mingis mõttes ei tee nagu rahu on ju, et sa pead kõigepealt endas mõtlema asjad selgeks.

E: /.../ ma võiksin mõelda enda peale, et ma võiksin mõelda laiemalt sellest ettevõttest välja, /.../ kuidas ma hoian enda töö ja muud asjad enam vähem kontrolli all.

Soovitud tulemusele jõudmisel peeti ka oluliseks **coachingu iseseisvust toetavat olemust**, kus pidi lahenduste ja eesmärkideni ise jõudma ning *coach* toetas läbi erinevate tehnikate ja meetodite juhti tegutsema.

A: /.../ coach ei anna ühtegi vastust kandikul ette ja toetab sind läbi küsimuste leidma oma küsimustele ise lahendusi.

I: /.../ piisavalt vabad käed, aitab mõelda siis /.../ kui endal on kitsas käes. Ja just, pigem juhatab, juhendab ja aitab nagu alust kaevata. Et selle asemel, et siis noh öelda ette, mida teha.”

Seejuures tõid uuritavad välja erinevad kognitiivseid ja käitumuslike tehnikad ning meetodeid, mida juhid pidasid enda oskuste ja võimete parandamisel kõige tõhusamaks ning mis aitasid neil kõige rohkem areneda. Selline läbi tegevuse õppimine viitab **coachingu kompetentust toetavale**

olemusele. Intervjueeritavate vastuste põhjal koostas autor järgmised *coachi* poolt kasutatavate meetodite ja tehnikate alamkategoriad:

- 1) **Analüüsimine** – erinevate tööalaste situatsioonide analüüsimine, väljakutset pakkuvate olukordade analüüsimine, juhtumite analüüsimine, enda käitumise analüüsimine.
- 2) **Olukordade läbimängimine, rollimängud** – erinevate olukordade harjutamine, panna ennast teise inimese olukorda ja õppida sellest.
- 3) **Jõustav küsimine** - läbi *coachi* jõustava küsimise leida oma küsimustele ja probleemidele ise vastus või lahendus.
- 4) **Peegeldamine** (reflekteerimine)- aktiivne kuulamine, tagasiside saamine enda ja oma mõtete kohta, kõva häälega oma mõtete ja lahenduste välja rääkimine.
- 5) **Kindla fookuse seadmine** (eesmärkidele keskendumine) – hetkeolukorra fikseerimine, konkreetse eesmärgi või probleemi püstitamine, kindla ülesande või eesmärgi lahendamine teatud aja jooksul, tulevikus soovitud olukorra fikseerimine, GROW meetod.
- 6) **Visualiseerimine** – joonistamine, „puhas leht“, visualiseerimise kaudu sihi ja alternatiivsete lahenduste leidmine.
- 7) **Nõustamisratas** („life wheel“, „work wheel“) – töö- ja eraelu nõustamisratas, mis asjad on juhi eraelus ja töös hästi, mis asjad vajavad parandamist.
- 8) **Mõttekaardid** („mind mapping“) – mõtete arendamine ja struktureerimine.

Juhi **põhivajadusi toetavat olemust** kinnitab ka see, et juhid tajusid **sisemise motivatsiooni tõusu** (n=5), mille mõjutajatena toodi välja võimalust *coachingus* osaleda, uusi saadud mõtted ja oskusi, suurenenud enesekindlust, juhi „tööriistakasti“ täienemist erinevate meetodite näol ja selgemat sihti.

H: /.../ *No motivatsiooni tõstis see igal juhul. /.../ tahaks sellist toredat kogemust iga aasta alguses korra /.../*

I: /.../ *Hunnikutega motivatsiooni, et kui ongi keerulised /.../, siis mentoriga kohtumine on alati olnud selline positiivne ja mõtteid andev. Kui mentorlus läbi on, siis alati mõtlen, et läheks teeks kõik ära.*

2.4.3. Hinnang mõjule emotsionaalsele heaolule

Juhid tunnetasid suuremat töörahulolu tõusu (n= 6), mida mõjutas ettevõtte poolt pakutud toetus pingelisel perioodil vastu pidada, probleemidele lahendused leida, uued saadud mõtted ja tulemuslikuma töö tegemise tunnetus. Toodi välja ka töötähendusrikkuse tõusu (n=2), samas üks juht mõistis *coachingu* käigus töötähendusrikkuse ja töörahulolu olemasolu olulisust tööl ja hakkas seda ise teadlikult juurde otsima, mille tulemusel ta lahkus organisatsioonist. Juhtide teadlikumale tegutsemisele suunamine toetas rahulikumat suhtumist ja tasakaalukamat käitumist, aitas stressiga paremini toime tulla ja vähendas ärevust. Heaolu toetas ka juhtide üldine positiivne hinnang protsessile.

G: */.../, need teemad olid kõik seotud sellega, et ma tunneks seda töörahulolu ja leiaks selle uuesti üles, et ja otseselt mõjutas kohe.*

H: */.../tekitas veeklaasi sellise natuke raputamise tunde, et sete mis sinna põhja oli vajunud, raputati uuesti käima /.../ kõike seda uut, ..., tahaks juba õhinapõhiselt ... proovida ja katsetada ja toimetada.*

A: *Et minu teadlikkus selle positsiooni väärtusest ettevõttele, et mida ma saaksin nagu rohkem pakkuda oli üks väga oluline asi.*

E: */.../ ei reageeri üle mingites asjades, nii kergesti või sa rahulikumalt analüüsid - tegelikult minu jaoks on juba nagu stressitaluvus mingis mõttes.*

I: */.../ absoluutne stressitase on pigem tõusnud. Aga kindlasti ma arvan, et kui mul seda coachingu programmi kõrval ei oleks, siis stressitase oleks tunduvalt tugevam olnud.*

A: */.../ ta toetas, kuidas rasketel aegadel, hetkedel mentaalselt hakkama saada, kuidas sellega nagu tegeleda. Ja vastu pidada; /.../ prioritseerimineet see, igasugune, see efektiivsus ja kõik see toetas seda, et ma saaksin stressiga ja pingega hakkama saada /.../*

K: *Ma arvan, ma nagu kuidagi positiivsemaks. /.../ mul on see tunne meeles, et nagu see tahtmine, et ma tahan teha asju teistmoodi või paremini, et see oli kuidagi hästi suur, nii, nagu tugev tunne.*

2.4.4. Mõju psühholoogilisele heaolule

Kõige rohkem toodi välja intervjueeritavate poolt *coachingu* positiivne mõju *coachee* enesekindlusele (n=11) ja vastupidavusele (n=8), mis oli ka ootuspärane, sest juhtide ootused programmist olid suunatud nende kahe ressursi suurendamisele. Autori hinnangul mõjutas neid ressursse peamiselt *coachee* tunnetatud suurem keskkonna meisterlik valdamine (n=11) ja eneseaktsepteerimine (n=10). Kõik *coachingus* osalenud juhid kinnitasid enesekindluse taastumist või tõusu erinevates töö ja juhtimisega seotud aspektides.

Enese aktsepteerimine

Juhte iseloomustasid positiivsed hoiakud ja kõnestiil, minevikusündmuse ja tänast olukorda kirjeldati positiivse kogemusena, ka neid kus olid konfliktid või raskused ning vaade tulevikule oli optimistlik.

Ühe olulise kasuna tõid juhid välja *enda tugevustest ning nõrkustest teadlikumaks saamist* (n=10) läbi eneserefleksiooni (eneseanalüüsi ja peegeldava vestluse) ja tagasiside saamise *coachingu* protsessis, mis toetas juhtide enese aktsepteerimist. Oli juhte, kellele sobis töö enda tugevustega, sest enda tugevuste mõistmine tõstis juhtide teadlikkust või kinnitas nende arvamust, et teatud tasemel võimekus on juba tegelikult olemas, et juhina edukalt ja tulemuslikult hakkama saada. Samas peeti oluliseks ka nõrkustest teada saamist ja teadlikkuse arendamist, kuidas töös oma nõrkuste mõju vähendada.

Tänu eneserefleksioonile said juhid (n=4) parem ülevaade iseendast ja enda käitumisest erinevates olukordades, mille tulemusel muutus juhi vaade iseendale positiivsemaks. Tunnetati paremini oma rolli ja enda võimekuse piire ning omaks oli võetud enesekindlamad mõtteviisid (n=4), mis suunasid rahulikumale ja enesekindlamale tegutsemisele. Juhid rõhutasid, et ei võta enam vastutust olukordade eest, mida nemad mõjutada ei saa ja toodi välja positiivsemate hoiakute tõusu, siit järeldub enese aktsepteerimise mõju juhtide optimismi tõusule.

A: /.../ ma võin nagu selles mõttes olla julge hundi rinnaga, sest et mul oli väga palju tugevusi, mida ma võib-olla ise nagu ei hinnanud. /.../ väga oluline kindluse nii-öelda suurendamise moment, kui sa oled nõrk ja sa oskad neid nõrkasid kohtasid nõ kas vältida või nendega nii-öelda, siis oskuslikult läbi käia.

J: /.../ ma olen saanud nõ iseendast teadlikumaks, julgemaks ja enesekindlamaks

K: /.../ pigem põhjendamatud nagu mingid kõhklused enda sees said nagu pigem murtud; /.../ läksingi julgemaks, et ma nagu tundsin, et ma võin nagu noh iseennast rohkem usaldada /.../

F: /.../ tervikpilt muutus nagu ikkagi paremaks /.../ et see tuleb kuskilt minu seest ja minu coach on aidanud areneda ja pannud mind ennast paremini jälgima.

E: /.../ programmi käigus tuli, /.../, et minu võimetel on ka piirid. Ja see ei tähenda, et ma olen nõrk, see tähendab seda, et võib-olla lihtsalt ongi parasjagu liiga palju laual.

J: /.../ nagu olukorrad, kus me heitume või me võtame neid liiga nagu hinge /.../ see minu jaoks vähemalt selle iseendas nagu rahutegemisega ja sa saad nagu väga konkreetselt nagu teadvustada endale, mida sa saad muuta ja mida sa ei saa muuta.

Keskkonna meisterlikkus

Uuringust tulenes, et nii juhi suurem eneseefektiivsus kui vastupidavus saavutati *coachi* poolt erinevate tehnikate kaudu juhi meisterlikkust treenides. Ühe peamise *coachingu* kasuna tõid intervjuueeritavad välja *coachi* poolt **teadlikumale tegutsemisele suunamist** (n=10), läbi *coachi* erinevate tehnikate arenes võimekus näha suuremat pilti, suurenes oskus olukordi erinevatest perspektiividest analüüsida, seeläbi jõuti teadlikumate valikute või otsusteni. Oluliseks peeti, et *coachi* tehnikad aitasid ka juhti erinevate oskuste arendamisel nagu prioritseerimine, ajajuhtimine, kommunikatsioon, eesmärkide seadmine, meeskonna juhtimine ja *coachi* poolt kasutatavate meetodite ja tehnikate omandamine (n=8), mis tõstis juhi tunnetust tema meisterlikkusest, tunnetatud suutlikkusest tõhusalt juhtida enda tööd ja erinevaid situatsioone ning vastu pidada igapäeva nõudmistele (n=7).

G: /.../ mingeid asju oleks vähem teadlikult juhtinud ise, et ta kindlasti nagu toetas seda, et need otsused või ka mingeid jutuajamised, mida me ise üles võtsin, et kõik oleks väga läbipaistev ja selline hea.

K: /.../ teadlikult võtad neid situatsioone /.../ et see äratundmine, et nüüd on nagu selline olukord aga tegelikult ma ju tean, et suudan hoopis nagu nii-öelda paremini teha, nii et selles mõttes küll, et niisugune teadlik juhtimine oli minu jaoks nagu selline märksõna.

A: /.../ coachingu käigus me analüüsisime neid erinevaid olukordasid ja ma nõ juba vaimselt /.../ valmistasin ette, et kuidas ma reageerin siis kui juhtub see ja see asi, et kui on see olukord, mida ma siis teen, et see /.../ olukordade läbimängimine konkreetselt!; Et sa nagu oled vaimselt valmis igasuguseks olukorraks ja sa tead, et sa leiad lahenduse.

D: /.../ seesama prioriteetide seadmise kompetentsi ainult selgelt kasvanud või suurenenud; /.../ ka sellest tuli see enesekindlus, et mul on nagu olemas tagataskus need vahendid, kuidas ma saan ise ennast aidata ja tõesti seda omaenese tõhusust tõsta.

Saadi suuremat kindlust paremini läbimõeldud otsustest ning enda võimekusest nende tegemisel (n=8), millega suurenes optimistlikum mõttelaad, mitte keskenduda negatiivsele, vaid otsus ära teha.

F: /.../ need küsimused nagu coachingu sessioonis mingi hetk olidki väga nagu selle teemalised, aitasid mul siis leida endas need vastused, et võtta vastu otsused /.../

K: /.../ mida ma ise kuidagi venitasin, kuna võtsin, et need on mingid ebapopulaarseid otsuseid. Aga siis ma nagu nende osas teadsin, et need tuleb nüüd ära teha ja mul on nagu enesekindlust küll, et neid nagu teha.

Juhi meisterlikkuse treenimine olukordade läbimängimise ja erinevate vaatenurkade lähenemise kaudu toetas nende vastupidavuse suurenemist, toodi välja, et suure töökoormusega perioodil või stressirohkes olukorras nad tundsid, et saavad hakkama (n=8), olid vastupidavamad probleemidele vastu astuma (n=3) ja paremini kohanema erinevate väljakutsete ja probleemide ilmnemisel (n=5). Tunnetati suuremat kontrolli oma töö, olukorra või ümbritseva keskkonna üle (n=6) või nähti rohkem võimalusi ummikseisust välja tulemiseks ja edasi tegutsemiseks (n=3).

A: /.../ tänu sellele ka reaalselt neid olukordasid harjutasime sõna otseses mõttes. Läbi selle tekkis mul ka selline sisemine rahu ja enesekindlus, et ma saan hakkama.

E: *Emotsionaalne vastupidavus, /.../, mitte üle reageerimine mingites oludes ja tervikpildi nagu rahulikumalt analüüsimist /.../ asjade nagu rohkem konteksti panemist.*

C: *Ma ei lasknud tal provotseerida enam ja ma olin suuteline õigel hetkel meie vestluse juhtima õigele rajale tagasi. Et selline õpitöö, et kuidas ühest küljest seda takistada ja soov, et suunata koostöö kohe õigele rajale tagasi.*

H: */.../ situatsioon oli nüüd rohkem sinu kontrolli all? /.../ noh, igal juhul ta oli, sest ma pidin selle ise enne läbi mõtlema, ma pidin endale variandid läbi mõtlema, ma ei läinud seda sõnumit lihtsalt paberi peal ette kandma, vaid ma pidin selle sõnumiga natuke tööd tegema ja kaasa mõtlema.*

I: */.../ mu mõttemudelid ja sellised mõtteviisid, mõtlemise tööriistad, /.../ on arenenud, oskan probleeme lahendada mitte ühte või kahte moodi, vaid on nüüd tunduvalt rohkem neid viise läheneda. /.../ hästi suur väärtus, et ma saan paremini aru, kui kinni olen mingi asjaga. Et, et see meetod ei tööta, ma oskan valida mingi muu meetodi.*

Eesmärgistatus

Juhi jaoks oluliste eesmärkide seadmine ja eesmärgistatud tegevus *coachingu* programmis toetasid juhtide lootust. Juhid tõid välja suurema selguse eesmärkides (n=5), mis viitab selgele sihile ning kõrgelt hinnati *coachingust* saadud strateegilisemat lähenemist ja planeerivamat mõtlemist, mis aitas neil eesmärgi täitmiseks strateegiaid ja tegevusplaanid välja töötada (n=7), toetades nii juhtide suunataju. Kõik juhid tõid välja, et *coaching* aitas neil erinevaid eesmärke täita või kiiremini eesmärgini jõuda. Tunnetatud võimekus ja positiivsed tulemused olukordade läbimängimisest protsessis ja hiljem ka praktikas viisid suurema julguse või enesekindluseni endale ise uusi eesmärke seada või võtta ette suuremaid eesmärke (n=2), mis viitas optimismi suurenemisele. Isiklike eesmärkide seadmise olulisuse mõistmine ja nende seadmiseks saadavat toetust peeti juhi töövõime säilitamiseks vajalikuks (n=2).

A: */.../ arusaam, mitte ainult eesmärkidele keskenduda, vaid saavutada eesmärke palju efektiivsemalt ja palju paremini kui sa oled teadlik oma nii-öelda kogu sellest paketist.*

E: /.../ läbi mõelda läbi mingeid eesmärke, /.../, et ma tean, et mul on võimalus ja võimekus ja ma võiksin seda teha; /.../ siitamaani ma rohkem nagu analüüsin enda jaoks asju läbi, võtan selle aja, et mõelda läbi, panna kirja mingid eesmärgid, enda isiklikud eesmärgid ka, mitte ainult ettevõtte omad onju.;

C: /.../ strateegilise ülevaate enda jaoks paika, kus mina olen, kus keegi teine on, kas ja kus teised abilised on ja mis nurga alt ma sellele probleemile peaksin peale vaatama.

J: /.../ siis ma sõnastasin selle endale selgemalt ja ja siis ka nagu need vahe eesmärgid, mida ma oma igapäevatoos saan konkreetsemalt nagu teha, et arendada siis /.../ selle juhi visiooni poole.

A: /.../ tegelikult sellel positsioonil on vaja ka neid eesmärke seada, mida keegi ennem ei mõelnud, et selle käigus tuli nagu selline teadlikkus ja infot nii-öelda, et kuidas ma võiksin olla veelgi kasulikum ettevõttele /.../

Isiksuslik kasvamine

Juhid mõistsid enesearengu olulisust ja hakkasid rohkem arengule tähelepanu pöörama ning paremini tajuma, mida töökeskkond neile pakub. Kaks juhti lahkusid pärast programmi organisatsioonist, sest nad ei näinud seal piisavat arengupotentsiaali. Hinnati *coachingu* programmist saadud selgust enda arengusoovides (n=5) ja tunnetati *coachingu* tulemusel kiiremat arengut (n=2) ning lisati, et ilma *coachinguta* oleks areng toimunud, kuid mitte nii kiiresti. Eelnevat toetas endale kindla sihi seadmine, teadlikkus oma võimekusest otsimaks väljakutseid ning juhi enda arengupotentsiaali mõistmine.

I: /.../ kogu see eesmärk *coachingut* võttes ongi olnud see, et paremaks juhiks saada ja absoluutselt pärast igat sessiooni olen ma tõdenud, et olen jälle ühes või teises aspektis parem; /.../ Siis selline ütleme, forsseeritud või kiirendatud juhi areng /.../

A: Vaata, et see soov end pidevalt täiendada, areneda, et siis ka eesmärgid on paremini saavutatavad ja /.../ suuremalt saavutatavad.

E: /.../ ma sain aru, et esiteks sellest, et mu arenguvajadus on suurem kui see ettevõtte suudab mulle selles rollis pakkuda.

G: /.../ ma tundsin, et on kompetentsi küsimus, et kuidas ma tahan hästi palju juurde õppida. ... eks ma siis seda nagu katsusin seal otsida ka, /.../, kus ma tol hetkel töötasin.

E: /.../ kui ma programmist välja tulin ja mingid asjad juba olid minu jaoks nagu paremad, siis nüüd on nad veel nagu kordades paremad, ... see kõik ... kasvab alles. Aga see, see on loogiline niisugune areng ja progress.

Iseseisvus

Kuigi suurenenud taju iseseisvusele töid konkreetse vastusena välja vaid 2 intervjuueeritavat, siis tegelikult tulenes vastustest, et *coaching* toetas *coachee* iseseisvamat mõtlemist ja tegutsemist. Hakati rohkem lähtuma enda vajadustest või väärtustest oma tegevustes (n=8) ja suurenes pühendumine enda tegudele ning ei lastud ennast enam nii palju mõjutada teiste arvamusest (n=2). Suurenes vabatahtlik soov (initsiatiiv) tegeleda organisatsioonis asjadega, mis enne tundusid keerulised või ootus oli pigem teistel (n=4). See muutus ei kajastunud mitte ainult käitumises, vaid ka enesekindlumas mõtteviisis.

C: /.../ see oma agenda ajamine, et sa ei unustada ära seda, et miks sa kuskil oled, et sa ei lasku teiste tasemele, vaid, et sa mõtled ka seda, millesse sa ise usud.

J: /.../ esimese asjana pean selle teise osakonna nagu juhiga saama nagu, nagu rääkida silmast silma, et mulle need asjad nagu ei sobi.

E: /.../ avas nagu mõtlemise selles õiges suunas, et ma võiksin mõelda enda peale...“

A: Et väga palju ta tõstis sellist enesekindlust just läbi selle: mõnikord võib ise ka öelda „ei“ ja „ma soovin mõtlemisaega.

I: Ja läinudki CEO juurde ja öelnud, et see visioon on selline või, või saaks ka kuidagi sinna või ühes või teises suunas nii-öelda mudida ja ka ise mingit initsiatiivi võtnud /.../

Positiivsed suhted

Empaatiiline suhtumine töötajatesse ja soov oma tööalastes suhetes arvestada teise poole ja tema vajadustega kõlas läbi enamuste intervjueeritavate jutust, samas peab arvestama, et ei ole teada, milline oli selline lähenemine juhtidel enne programmi. Üks intervjueeritav märkis ära, et sai kinnitust oma sisemisele soovile, et on oluline tunda huvi inimese vastu tervikuna, mitte ainult tööalaselt. *Coachingu* kasuna toodi veel välja mõistmine, et erinevate töötajatega tuleb erinevalt suhelda ja nendele läheneda, empaatiavõime suurenemine, kommunikatsiooni ja eneseväljendusoskuse paranemist, tagasiside andmise oskuse arenemist, teiste arvamuse küsimise olulisuse mõistmist, vähem eeldamist, et teised inimesed peaksid käituma nii nagu juht käitub ja sellest tulenevalt realistlikumad ootused töötajatele. Eelnev toetas nende taju positiivsete suhete loomise võimalikkusest töökeskkonnas, samas tuli ka välja, et siis panustas sotsiaalse heaolu suurem tunnetus. Peamise mõjutajana toodi välja olukordade analüüsi, rollimänge ja eneseanalüüsi.

I: /.../ selline empaatiavõime, ma arvan, et on arenenud paremaks; /.../ see oskus nagu panna ennast teise inimese olukorda /.../ ja vaadata seda teise inimese pilgu läbi ja õppida, seda kuidas ise juhina ei käituks või kindlasti käituks /.../

A: /.../ see oskus erinevate inimestega suhelda erineval moel, et sa ei suru peale oma ego;

E: /.../ et rääkida ka sellest, et kuule, mul on selline nagu juhtimisalane väljakutse, et kuidas sina seda lahendaksid või lihtsalt minna nagu teise tiimijuhiga lõunale ja rääkida nagu laiemalt mingitest juhtimispõhimõtetest või väärtushinnangutes.; /.../ mis sellel inimesele on oluline, läheb mulle korda nagu töökeskkonnas ka. Ja ma ei taha neid asju nagu maha salata.

H: /.../ minu jaoks tekkis silme ette struktuur, kuidas ma sõnumit edastan. Et see sõnum jõuaks kuulajani. Sõnumi ja tagasiside andmine inimestele ei oleks lisapingeid tekitav, vaid see oleks ikkagi motiveeriv lõppkokkuvõttes.

2.4.5. Hinnang mõjule sotsiaalsele heaolule

Erinevalt teistest subjektiivse heaolu ressurssidest leidis vähem kinnitust *coachingu* mõju sotsiaalsele heaolule, enam oli märgata mõju aktsepteerimisele ja integratsioonile. Seda toetas juhtide suurem saavutatud teadlikkus ja oskus vaadata olukordadele erinevast perspektiivist, mis suurendas mõistmist oma kolleegidest, meeskonnast, ülemustest ning sotsiaalsest keskkonnast.

Sotsiaalne aktsepteerimine

Intervjueeritavate jutust tuli välja, et oli suurenenud mõistmine, et inimesed töötavad ja mõtlevad erinevalt, mistõttu hakati oma meeskonnale või kolleegidele vaatama mõtestatumalt ja rohkem märkama ja väärtustama neid erinevusi. See tõi juhtidele suurema mõistmise, miks olukorrad on nii nagu on ning suurenes nende erinevuste aktsepteerimine.

E: /.../ lihtsalt võtad kuidagi nagu ratsionaalsemalt kogu seda keskkonda, saad aru, et inimesed on väga erinevad on ju, nende käitumismustrid on erinevad, taustad on erinevad ja hindavad erinevaid asju inimestes.

A: Kogu selle kultuurilise tausta, et aru saada, et tõesti tema jaoks on raske minu kultuurist ja jutust mind võib-olla mõista sedamoodi nii nagu mina mõistan, et sa peadki nii-öelda väljendama ennast erinevalt. Kehakeelega, et mõnele seal teed põsemusi, mõnele surud kätte ja, ja mõnele ütled distantsil tere, et see teadmine juba ka ja arusaamine, kuidas kellelegi läheneda, vaata.

Sotsiaalne integratsioon

Toodi välja ka kolleegide toetuse märkamist ja mõisteti sellise seotuse tunnetamise olulisust. Üks intervjueeritav märkis ka ära, et mõistis *coachingu* tulemusena, et tema väärtused ei kattu organisatsiooni sotsiaalsete väärtustega (tema oli ka üks juhtidest, kes lahkus ettevõttest).

J: /.../ ma tunnen, et nad usaldavad mind, ma saan neile nagu loota, nad on ka mulle appi tulnud nagu raskes olukorras, et seisavad ka minu eest kui vaja.

C: /.../et tore oli näha kui kokkuhoidev üks tiim võib olla.“

E: Ja ma sain aru ka sellest, et see, milline on see keskkond, nagu inimestevaheline väärtushinnangud, et see ei haaku minu omadega.

2.4.6. Hinnang meeskonna ja organisatsiooni kasule

Kuigi olid seatud ka selged eesmärgid – tulemused, projektid, majanduslik vaade, strateegiad. Siis siiski hindasid *coacheed* suurimaks kasuks seda, mida nad personaalselt said – sest see aitas saavutada ka need eesmärgid, mida meeskond või organisatsioon ootasid. Seetõttu vaadeldakse selles osas kõigepealt *coachingu* mõju juhi juhtimisstiilile ning selle mõju meeskonnale ning seejärel juhtide poolt välja toodud kasu meeskonnale ja organisatsioonile.

Mõju juhi juhtimise stiilile ja selle mõju meeskonnale

Coaching toetas juhti analüüsima oma juhtimisstiili, mis aitas mõista selle teadlikustamise olulisust juhtimises ning toetas juhti isikupärase stiili kujundamisel ja arendamisel (n=4) või andis kinnitust, et ollakse õigel teel (n=4).

Juhid tõid välja, et *coaching* mitte ei toetanud ainult nende mõtteviisi või käitumise muutmist, vaid andis juurde ka uusi juhtimisvõtteid. Nad leidsid **endale erinevaid kasulikke meetodeid ja tehnikaid** (n=10), mida nimetati ka juhi „tööriistakastiks“, metoodiliseks lähenemiseks, mõttemustriteks ning mida juhid oma töös edasi kasutasid, et enda tegevust hõlbustada või oma meeskonnaliikmeid toetada. Samuti oli omaks võetud *coachiv* juhtimisstiil (n=5), kuid seejuures jäädakse siiski paindlikuks ja valitakse stiil vastavalt sellele, mida olukord nõuab.

J: /.../ need on nagu vahendid, mida ma saan /.../ igapäevaselt kasutada /.../ oma meeskonna juhtimiseks ja arendamiseks ja oma siis ka tööalaste eesmärkide saavutamiseks.”

G: „Aga samas ma tajun ka ja see on ka täiesti okei, on ka olukordi, kus ei ole selle coachiva stiili kord ja võimalus. /.../, sest et elu ongi väga nagu mitmekesine, väga erinevates situatsioonides peadki väga erinevaid lähenemisi kasutama.“

Intervjuudest selgus ka, et juhtide käitumine on alluvate kolme põhivajadust (iseseisvus, kompetentsus ja seotus) toetav. Kuigi *coachingu* programm oma olemuselt toetas juhi vajadusi, siis juhtide selline käitumine on pigem alateadlik kui teadlik ja mõju avaldab sellele uus mõtlemine

ning uute tehnikate ja meetodite kasutamine. Juhid soovisid oma töötajatele pakkuda suuremat vabadust nende töös ning võimalust areneda (n=4) delegeerides ülesandeid, usaldades alluvaid ise proovima ja katsetama või kaasates neid juhtimisse (n=5). Meeskonnaliikmete toetamist ja nende omavahelist sobivust ning läbisaamist peeti oluliseks ning mõisteti selle vajalikkust tulemuslikkuse saavutamisel.

H: *.../ tunnetan enda vastutust selles rollis teisena /.../, et mina ei ole mitte selle „kolmnurga“ eesliinil vaid pigem vastupidi tagaosas julgustamas ja andmas rohkem vastutust meie oma jaoks inimestele, kes seda tänuväärset tööd siin teevad.*

E: *.../lihtsalt ei delegeeri asju üle, vaid sa pigem mõtledki nende arenguvajaduste peale ka ja ... et nad ise nagu mõtleksid enda arengu peale palju rohkem, ...Et kui juht seda kõike teeb, et tiimis edasi peegeldab, siis nemad omakorda nagu saavad ka nagu sellist tasakaalukust ja küpsust juurde loodetavasti.*

B: *.../ kui inimesed kuuluvad mingisse meeskonda ... kui sul on selline hea, hea, hea tunne, kuuluda - tahad sinna kuuluda, siis tahad ka nagu selle, selle lahendusega tegeleda, siis sa tegeledki sellega ja panustadki /.../*

Kasu meeskonnale ja organisatsioonile

Ühe peamise kasuna toodi välja erinevaid muudatusi organisatsioonis (n=6), mis olid tingitud juhi teadlikumast ja oskuslikumast juhtimisest ning otsuste tegemise kindlusest. Kaks juhti lahkusid pärast programmi ettevõttest ja nägid seda positiivsena, sest enne lahkumist viidi ellu tegevusi, mis leevendasid juhi lahkumisest tulevaid pingeid ja pakkusid välja lahendusi, mis andsid võimaluse teistele töötajatele areneda, mida kokkuvõttes peeti kasulikumaks organisatsioonile kui rahulolematu juht oleks edasi jäänud. Toodi välja töötajate välja vahetamist (n=1), mis oli vajalik meeskonna tulemuslikumaks tegutsemiseks, töökorralduse muutust, et kvaliteetsemat teenust pakkuda (n=1), uute töökohtade loomist ja töötajate juurde võtmist (n=1) eesmärgiga töökoormust leevendada ja hoida töötajaid läbipõlemisest.

Juhid hindasid kõrgelt enda paranenud planeerimisoskusest ja selgemast sihist tulevat eesmärgistatumat tegevust, mille tulemusel loodi üksusele uud lühi- ja pikemaajalised strateegiad (n=2) ning organisatsiooni eesmärgid said kiiremini ja paremini täidetuks (n=2). Organisatsiooni ja meeskonna jaoks peeti oluliseks juhi läbipaistvamat tegutsemist ja töötajate kaasamist

eesmärkide seadmisel ja otsuste tegemisel (n=4), mille peamiseks eesmärgiks oli töötajates teadlikkuse tõstmine nende rollist organisatsiooni eesmärkide täitmisel ja töötajate konteksti toomisel. Toodi välja eelnevast tingitud koostöö paranemist, töö kvaliteedi, efektiivsuse ja tulemuslikkuse tõusu meeskonnas. Juhhi enda poolt positiivsema õhkkonna loomist ja tasakaalukamat (rahulikumat) juhtimist peeti meeskonnatöö paranemisel üheks peamiseks mõjutajaks.

A: Osakond muutus läbinähtavamaks, /.../ nüüd oli toimiv osakond, toimiv positsioon, selgete eesmärkidega, selgete mõõdikutega, kus on näha konkreetne /.../ tulemus, mida see osakond panustas ettevõtte käibesse ja tulemuslikkusesse.

E: „...et sa oled ise nagu meeskonna juhina tasakaalukam, stabiilsem. See, et sa ei ole ...ma ei tea...stressis, sellepärast kui palju on nagu tööd ja võib-olla ebakindel enda oskuste osas, vaid sa suudad tiimi rahulikult juhtida“

Organisatsiooni jaoks oluliseks kasuks peeti meeskonna ja selle töötajate arendamist, mida peamiselt toetas juhi poolt *coachingu* lähenemiste rakendamine mitte ainult oma meeskonna, vaid ka teiste töötajate puhul.

I: /.../ mul on üks ettevõttesisene coachee, kellele mina siis mentoriks ja coachiks olen. Sai omale juurde ühe inimese, kes siis aitab ka ettevõtte sees inimestel kasvada.

J: /.../ ma olen saanud siis ka panustada natuke /.../ teiste meeskonna juhtide arengusse võiks ütelda. Seda ma arvan, et organisatsioon on võitnud. /.../ Jah...kaudselt oma läbi oma coachingu mõjutan neid.

2.5. Järeldused saadud tulemustele

Antud peatükis arutletakse *coachingu* mõju üle töötaja põhivajadustele, psühholoogilisele kapitalile, vaadeldakse nende seoseid heaolu tagavate ressurssidega vastavalt teooria osas toodud uuringu mudelile ning vastatakse seejärel sissejuhatuses toodud uuringuküsimustele nende esitamise järjekorras. Peatüki lõpus on ära toodud soovitused organisatsioonidele ja ettepanekud edasisteks uuringuteks. Järelduste tegemisel on oluline ära märkida, et uuring viidi läbi 11 juhi

seas, kes osalesid organisatsioonivälise *coachi* poolt läbi viidud juhtimis-*coachingu* programmis ning tulemusi ei saa laiendada teistele *coachingu* programmidele. Tulemuste analüüs tugines juhtide subjektiivsetel hinnangutel saadud kasu osas ning meeskondade ja organisatsioonide poolt saadud kasu ei ole viimaste poolt kinnitatud.

Uuringu tugevuseks on juhtide ja *coachingu* programmide variatiivsus, intervjuus osalejate seas oli erineva taseme juhte, mitmetest valdkondadest, erineva tööstaažiga ja kogemusega, ka *coachingu* programmid erinesid *coachide*, läbiviimise perioodi ja programmi kestvuse poolest, samas oli palju kattuvusi juhtide poolt kirjeldatud kasu osas. Oluline on ära tuua, et osadel juhtidel oli ka *coachingu* programmi kõrval teisi arendustegevusi (erinevad koolitused, organisatsiooni arenguprogrammid, juhendav mentori või grupi-*coaching*). Kõik vastused, mis vähemalgi määral viitasid mõjule või kasule muudest programmist jäeti autori poolt välja ja ei arvestatud *coachingu* kasuna.

Kvalitatiivse analüüsi puhul on oluline analüüsi läbiviija objektiivsus ja kriitiline mõtlemine, millega autor enda arvates hakkama sai ning suutis piisavalt distantseeruda. Uuring keskendus *coachingust* saadavale kasule, mistõttu on ära toodud programmi positiivsed mõjutused ja tähelepanu pole saanud üksikud mitte nii positiivsed vastused, mis autori arvates ei vajanud märkimist uuritava teema raames ja ei avalda mõju uuringutulemustele.

Intervjuudest tulenes, et töötaja põhivajadused (iseseisvus, kompetentsus, seotus) ja psühholoogilise kapitali erinevad ressursid (eneseefektiivsus, vastupidavus, lootus, optimism) toetavad üksteist ja seetõttu oli nii mõnelgi juhul keeruline intervjueeritava põimunud jutust mõista, mis enam *coachingus* mõjutatud sai. Autor tegi valiku selle järgi, mis intervjueeritava jutust enam kõlama jäi. Kuigi autor esitas lisaks avatud küsimustele suunavaid küsimusi *coachingu* mõju kohta, eriti eneseefektiivsusele, vastupidavusele, iseseisvusele, kompetentsusele, seotusele, siis vastustest oli mõista, et erinevatel inimestel on erinevad arusaamad, mida antud sõnade tähenduses mõistetakse. Seetõttu olid mõned vastused sellised, kus juht vastas tunnetatud mõju kohta eitavalt, kuid teistest intervjuu vastustest tulenes, et taju oli olemas. Sellisel juhul võttis autor arvesse juhi poolt alateadlikult välja toodud mõju.

Antud uuringu tulemused kinnitavad Moen *et al* (2012) uuringut ja toovad välja, et *coachingu* programm on oma printsiibilt juhi põhivajadusi toetav ning loob sobiva keskkonna juhi iseseisvaks arenguks ja kasvuks, toetades nii juhi enesereguleerimist ja avaldades seeläbi positiivset mõju

subjektiivse heaolu ressurssidele, mis väljendub juhi emotsionaalses seisundis, käitumises ja suhete kvaliteedis (Gordon *et al* 2011). Analüüsist tulenes, et *coachingu* programm ise ja *coachi* poolt kasutatavad erinevad meetodid ja tehnikad toetasid emotsionaalset heaolu, psühholoogilise heaolu kõiki ressursse ning sotsiaalse heaolu osade ressursside stimuleerimist, mis väljendus psühholoogilise kapitali ressursside suurenemises, enam toodi välja mõju eneseefektiivsusele ja vastupidavusele ning tulemused kinnitasid ka mõju optimismile ja lootusele. Tõus juhi vastupidavuses kinnitas Timson (2015), Grant (2014b), Sherlock-Storey *et al* (2013) uuringuid, kus *coachingu* efektiivsuse peamiste mõjutajatena toodi välja enesesse vaatamist (Timson, 2015), Grant, 2014b), *coachi* toetavat stiili, kasutatavaid meetodeid ja tehnikaid ning võimalust aega maha võtta (Timson, 2015). Vastupidavuse tõusu panustas eelnevalt toodud mõjutajate kaudu suurenenud eneseefektiivsus, mis toetas Grant (2017, 2014b) uuringuid. Sarnaselt Sherlock-Storey *et al* (2013) uuringule avaldas *coaching* mõju lootusele ja optimismile. Lootuse suurenemist toetas *coachingu* eesmärgipärane tegevus, mida näitas positiivne mõju eesmärkide täitmisele nagu seda tõi välja O'Connor *et al* (2013). Kuid erinevalt Sherlock-Storey *et al* (2013) arvamusest mõjutas optimismi mitte ainult juhtide enda soov ja tahe programmis osaleda ning seetõttu antud positiivsemad vastused kasu osas, vaid peamiseks mõjutajaks oli iseenda ja oma mõtetega tegelemine ning enesekindlamate mõtteviiside ja positiivse vaate arendamine ehk iseendast tulevate takistuste mõju vähendamine ja positiivsete ressursside leidmine. Suurenenud psühholoogiline kapital toetas ka juhi efektiivsemat ja tulemuslikumat käitumist.

Antud uuringu tulemused näitavad, et *coaching*, mille meetodid ja tehnikad vastavad eneseefektiivsust (Bandura, 1995), vastupidavust, lootust ja optimismi arendatavatele (Luthans *et al* 2007) tegevustele, toetavad juhi subjektiivse heaolu taju, mis toetab vaimse tervise hoidmist ja edendamist, kus inimene tunneb oma võimekust ja suutlikkust erinevates olukordades hakkama saada, peab vastu pingetele, on oma tegevuses efektiivne ja tulemuslik ning on huvitatud panustama organisatsiooni.

Uuring kinnitas ka O'Connor *et al* (2013) tulemusi ümberkujundava juhtimisstiili arenemise osas, mida näitas läbipaistvamaks muutumine, turvalisema keskkonda pakkumine usalduse loomiseks, soov töötajaid arendada, soov *coachivat* stiili rakendada ka töökeskkonnas. Eelnev annab alust arvata O'Connor *et al* (2013) uuringule tuginedes, et *coachingust* saadud kasu võib laieneda ka juhi alluvatele ja teistele töötajatele organisatsioonis, kuid samas ei saa antud tulemuste põhjal kindlalt väita, et see nii oli.

2.5.1. Kuidas *coaching* toetab juhti enda vaimse tervise hoidmisel ja edendamisel?

Läbi *coachingu* juht mõistab oma põhivajaduste toetamise olulisust töös ning on võimeline ise looma või otsima sellist töökeskkonda, mis tema vajadusi toetaks ning on seetõttu suuteline oma heaolu hoidma ja edendama läbi suurenenud emotsionaalse, käitumusliku ja sotsiaalse enesereguleerimise. *Coachingust* saadud teadlikkus iseendast ja oma positiivsete mõtete mõjust tulemuslikule käitumisele toetab juhi eneserefleksiooni, et juht märkaks endast tulevaid takistusi ja positiivseid ressursse ka pärast *coachingut* ning on suuteline seeläbi ennast ise jõustama. Teadlikum iseenda ja keskkonna analüüs aitab juhil tasakaalustada töökeskkonnast tulevaid nõudeid ning enda väärtustele, vajadustele, võimekusele vastava käitumise suhet. Juhil on suurem oskus hakkama saada sotsiaalsest keskkonnast tulevate survele ja jääda enesega kooskõlla ning tajuda seeläbi oma tegelikku võimekust.

Coachingu protsess ei ole ainult hetkeline abi, vaid mitmest kohtumisest koosnev *coaching* toetab juhil endal omandada erinevaid tehnikaid ja meetodeid, mida hiljem ka oma töös kasutada, et enda subjektiivset heaolu toetada. Läbi heaolu suurenenud psühholoogiline kapital toetab juhti ennastsäästvamalt töötama ja olema efektiivsem ja tulemuslikum vähema vaimse pingutusega, mida toetab tasakaalukam ja rahulikum suhtumine erinevatesse töösituatsioonidesse ning teadlikum tegutsemine, kus keskendutakse olulisele, lähtutakse lahenduskesksest mõtteviisist ning tulevikku vaatavast lähenemisest ja ei lasta ennast heidutada negatiivsetest sündmustest. Samas läbi psühholoogilise kapitali suurenenud ressursside jätkab juht oma meisterlikkuse treenimist, sest eesmärkide sihipärane täitmine, suurem tulemuslikkus ja efektiivsus annavad talle edu kogemuse ja toetavad nii pidevalt subjektiivse heaolu ressursse.

Läbi *coachingu* saavutatud enda vaimset tervist säästev mõtteviis, teisisõnu juhi vastutuse võtmine enda mõtte, tegevuse ja suhete eest, saab harjumuseks ja kasutatakse edasi ka protsessi lõppedes. Usk endasse ja ratsionaalne ning positiivsem vaade iseendale ja keskkonnale aitavad juhil hoida oma vaimset tervist ning sellest tulenevalt saavutada paremaid tulemusi ja olla efektiivsem oma käitumises, suurendades nii soovi rohkem panustada ka endast väljapoole, meeskonda ja organisatsiooni.

2.5.2. Kuidas saab organisatsioon *coachingu* kaudu juhti arendades hoida ja edendada meeskonna liikmete vaimset tervist?

Läbi positiivse kogemuse *coachingu* programmis võtab juht omaks *coachi* stiili ja loob alateadlikult nii tingimused ja keskkonna teiste töötajate põhivajaduste toetamiseks ja nende enesereguleerimise arendamiseks. *Coaching* toetab juhti mõistma, et inimesest endast tulenevad mõjutused on tulemuste saavutamisel samuti olulised nagu keskkonnast tulenevad mõjutused, seega juht mõistab, et tuleb toetada ja arendada ka töötajate sisemisi ressursse, et paremaid tulemusi saavutada. Juht on teadlikum oma juhtimise mõjust töötajatele ja teadvustab töötajate heaolu olulisust juhi enda tegevuse, meeskonna ja organisatsiooni eesmärkide ja tulemuslikkuse saavutamisel. Seeläbi on ta läbipaistvam, kaasavam seades sihte meeskonnale ja organisatsioonile, realistlikum ootuste osas teistele töötajatele ja oskab märgata töötajate tegelikku võimekust ja potentsiaali ülesannete ning eesmärkide jaotamisel.

Läbi omandatud uute tehnikate ja meetodite (peamiselt aktiivne kuulamine, jõustav küsimine, analüüsimine) toetab töötajat liikuma iseseisvamalt oma eesmärkide suunas, enda võimekust ja potentsiaali avastama ning arendama läbi väljakutset pakkuvate ülesannete delegeerimise, pakkudes seejuures toetavat suhet raskuste ja ebaõnnestumiste korral (mitte keskenduda negatiivsele, vaid vaadata mida tulevikus saab teisiti või paremini teha). Nii stimuleeritakse töötajate heaolu ressursse ja toetatakse ka töötajate psühholoogilise kapitali ressursside tõusu.

Juhi tasakaalukam ja stabiilsem käitumine, mis tuleneb teadlikumast juhtimisest, tegutsemisest ja positiivsete suhete olulisuse mõistmisest oma töös, loob hea keskkonna stressi ja ärevuse maandamiseks ja heaolu tõusuks.

Coachingu tulemusena saadud juhi suurenenud oskus näha suurt pilt ja strateegilisem vaade aitab juhil märgata meeskonnasisese koostöö ja meeskondade vahelise koostöö olulisust ettevõttes ja on teadlikum suunamaks oma meeskonna liikmeid suuremale koostööle nii oma meeskonnas kui teiste meeskondadega.

Autor on arvamusel, et tagada organisatsioonis juhi poolt jätkusuutlik ja oskuslik *coachingu* meetodite ja tehnikate kasutamine ja levik, on oluline pakkuda juhile täiendavaid *coachingu* alaseid koolitusi, et suurendada veelgi juhi teadmust nende õigest ja ajakohasest rakendamisest.

2.5.3. Ettepanekud edasisteks uuringuteks

Kuigi antud uuring andis kinnitust, et *coaching* toetab juhi enda vaimse tervise eest hoolitsemise harjumuste välja töötamist ning *coachingust* saadud teadmised ja oskused viiakse läbi juhi käitumise ja juhtimisstiili muutuste töötajateni, meeskondadesse ning organisatsiooni, siis ei olnud uuritud, milline oli töötajate poolt tunnetatud mõju ja ei saa seetõttu väita, et juhi poolne töötaja heaolu soodustav käitumine ka tegelikult töötaja vaimset tervist mõjutab. Samas juhtide välja toodud suurem töötajate iseseisvus, meeskonna efektiivsus ja tulemuslikkus viitavad antud töö teooriat aluseks võttes, et teatud määral võis mõju olla. Seetõttu teeb autor ettepaneku uurida juhtimis-*coachingu* läbinud juhtide käitumise ja juhtimisstiili mõju ka tema meeskonna ja teiste organisatsiooni töötajate heaolu ressursidele ja vaimsele tervisele.

Kuna välise *coachi* poolt pakutav juhtimis-*coaching* on organisatsioonidele kulukas, siis on paljud organisatsioonid hakanud kasutama organisatsioonisisest *coachingut*, seetõttu teeb autor ettepaneku antud uuringu mudeli alusel uurida ettevõttesisese *coachi* poolt pakutava *coachingu* mõju töötajate vaimsele tervisele, et üheltpoolt leida kinnitust antud mudeli rakendamisele ka teiste *coachingu* programmide puhul ning mõista erinevusi, sarnasusi käesoleva uuringuga.

Juhtimis-*coachingu* kasvav trend juhtide arendustegevusena organisatsioonides ja üha suurenev huvi töötaja vaimse tervise hoidmise ja edendamise vastu töökohal, toovad välja magistr töö praktilise rakendatavuse antud teemade selgitamisel organisatsioonide juhtidele, personalijuhtidele ja teistele töötajatele, kes vastutavad töötajate arendamise ja tervise hoidmise eest organisatsioonis.

Antud magistr töö rakendatavus:

- selgitab juhtimis-*coachingu* olemust ja aitab mõista, millistel juhtudel tasub kaaluda *coachingu* kasutamist juhtide arendustegevusena ning milline mõju avaldub sellest meeskonnale ja organisatsioonile,
- selgitab lahti vaimse tervise olemuse ning annab ülevaate, kuidas saab juht ise oma vaimset tervist edendada ning kuidas positiivne vaimne tervis väljendub tema mõtlemises, käitumises ja juhtimises,
- annab rakendatava mudeli *coachingu* ja vaimse tervise seoste edasisteks uuringuteks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli selgitada, kuidas tajuvad juhtimis-*coachingu* programmis osalenud juhid *coachingu* kaudu saadavat kasu iseendale, oma meeskonnale ja organisatsioonile ning kuidas juhtimis-*coaching* toetab töötajate vaimse tervise hoidmist ja edendamist. Eesmärgi saavutamiseks uuriti juhtimis-*coachingu* ja vaimse tervise kui subjektiivse heaolu seisundi teoreetilisi lähenemisi ja nende omavahelisi seoseid, viidi läbi kvalitatiivne uuring ja analüüs.

Kvalitatiivse uurimuse käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud 11 juhiga, kes olid osalenud organisatsioonivälise *coachi* poolt läbi viidud juhtimis-*coachingu* programmis. Intervjuude eesmärgiks oli uurida, millised olid töötaja ja organisatsiooni ootused *coachingu* programmi tulemustele ning milline oli töötaja arvates *coachingust* saadud kasu iseendale, meeskonnale ja organisatsioonile. Intervjuus saadud andmete analüüs tugines autori poolt välja pakutud teoreetilisel mudelil, mis selgitas juhtimis-*coachingu* ja subjektiivse heaolu seoseid töötaja põhivajaduste ja psühholoogilise kapitaliga. Nende seoste kaudu anti analüüsi käigus hinnang *coachingu* ootustele ja *coachingust* saadud kasule ning selgitati *coachingu* mõju töötaja vaimsele tervisele.

Uuringust tulenes, et juhtimis-*coaching* oli oma olemuselt juhi põhivajadusi (iseseisvus, kompetentsus ja seotus) toetav ja lõi sobiva keskkonna tema arenguks ja kasvuks, *coachingus* juhi jõustamiseks kasutatud meetodid ja tehnikad edendasid juhi subjektiivset heaolu (emotsionaalne heaolu, psühholoogiline heaolu ja sotsiaalne heaolu), mis mõjutas positiivselt juhi psühholoogilist kapitali (eneseefektiivsus, vastupidavus, lootus, optimism). Analüüsist selgus, et juhid tunnetasid suuremat võimekust, olid vastupidavamad tööpingele ja probleemide lahendamisel, tundsid suuremat töörahulolu ja olid motiveeritud panustama organisatsiooni, mis näitas edenemist nende vaimses tervises.

Töös vastati kahele uurimisküsimusele:

- 1) Kuidas toetab *coaching* juhti enda vaimse tervise hoidmisel ja edendamisel?

Juhi enda vaimse tervise hoidmisele ja edendamisele aitab kaasa *coachingu* protsessis juhi poolt tunnetatud põhivajaduste toetus, mis pani teda mõistma nende vajaduste olulisust töös ning inspireeris juhti ise looma või otsima sellist töökeskkonda, mis tema vajadusi toetaks ja tema püsivat kasvu ning arengut soodustaks. Eelnevast tulenev juhi suurem sisemine

motivatsioon ja *coachingu* tulemusel suurem emotsionaalne, käitumuslik ja sotsiaalne eneseregulatsiooni võime toetavad ka pärast *coachingut* juhi heaolu ja aitab juhil enda heaolu edendada. *Coachingu* käigus omandatud meetodid ja tehnikad soodustavad teadlikumat eneserefleksiooni ja keskkonna analüüsi, mis aitab juhil tasakaalustada töökeskkonnast tulevaid nõudeid ning enda väärtustele, vajadustele, võimekusele vastava käitumise suhet ja soodustab ennast hoidvamat käitumist. Juhil on suurem oskus hakkama saada sotsiaalsest keskkonnast tulevate survele ja jääda enesega kooskõlla, säilitada positiivseid hoiakuid ning mõista seeläbi oma tegelikku võimekust ja oma potentsiaali maksimaalselt realiseerida. Juhil kõrgem heaolu tase toetab juhi psühholoogilist kapitali, mis suunab juhti keskendumisele, lähtuma lahenduskesksest mõtteviisist ja hoidma positiivset vaadet tulevikule, mis viib efektiivsema ja tulemuslikuma käitumiseni.

- 2) Kuidas saab organisatsioon *coachingu* kaudu juhti arendades hoida ja edendada meeskonna liikmete vaimset tervist? Meeskonna liikmete vaimse tervise hoidmisele ja edendamisele aitab kaasa juhi poolt *coachingu* programmist omaks võetud *coachiv* stiil ja nii loob juht alateadlikult sobivad tingimused ja keskkonna teiste töötajate põhivajaduste toetamiseks ja nende enesereguleerimise arendamiseks. Läbi omandatud uute tehnikate ja meetodite (aktiivne kuulamine, jõustav küsimine, analüüsimine) toetab töötajat liikuma iseseisvamalt oma eesmärkide suunas, enda võimekust avastama ning arendama läbi väljakutset pakkuvate ülesannete, pakkudes seejuures toetavat suhet raskuste ja ebaõnnestumiste korral. Nii stimuleeritakse töötajate heaolu ressursse ja toetatakse ka töötajate psühholoogilise kapitali ressursside tõusu. Seejuures juhi teadlikumast juhtimisest, tegutsemisest ja positiivsete suhete olulisuse mõistmisest tulenev tasakaalukam ja rahulikum käitumine loob hea keskkonna stressi ja ärevuse maandamiseks ning heaolu tõusuks. Antud uuringu tulemused näitavad, et *coachingust* saadud juhi heaolu soodustav mõtlemine ja käitumine viiakse läbi teadlikuma juhtimise töötajateni, meeskondadesse ning organisatsiooni, kuid peab rõhutama, et uuringu tulemused ei toonud välja, milline oli töötajate poolt tunnetatud mõju heaolule ja vaimsele tervisele. Samas juhtide poolt välja toodud suurem töötajate iseseisvus, meeskonnatöö efektiivsus ja tulemuslikkus viitavad antud töö teooriat aluseks võttes, et teatud määral mõju heaolule võis olla.

Antu magistritöö praktilist rakendatavust näeb autor juhtimis-*coachingu* ja vaimse tervise selgitamises organisatsioonide juhtidele, personalijuhtidele ja teistele töötajatele, kes vastutavad töötajate arendamise ja tervise hoidmise eest organisatsioonis:

- Selgitab juhtimis-*coachingu* olemust ja aitab mõista, millistel juhtudel tasub kaaluda *coachingu* kasutamist juhtide arendustegevusena ning milline mõju avaldub sellest meeskonnale ja organisatsioonile.
- Selgitab lahti vaimse tervise olemuse ning annab ülevaate, kuidas saab juht ise oma vaimset tervist edendada ning kuidas positiivne vaimne tervis väljendub tema mõtlemises, käitumises ja juhtimises.
- Annab rakendatava mudeli *coachingu* ja vaimse tervise seoste edasisteks uuringuteks.

SUMMARY

ASSESSMENT OF IMPLEMENTATION OF EXECUTIVE COACHING FOR PROMOTING EMPLOYEES' MENTAL HEALTH

Kristi Pöldma

An organisation's sustainability and effectiveness depends on how capable, efficient and effective its employees are, and how much they contribute to the organisation and to the fulfillment of its goals. Therefore, it is important for the organisation to ensure that its employees are able to work and contribute in a sustainable manner. According to the World Health Organisation's concept of mental health, one of the influences on the work ability of an employee is their well-being, wherein they comprehend their abilities, manage to deal with everyday tension, are able to act effectively and contribute to society. Consequently, it is important for the organisation to find ways to maintain and promote the mental health as the well-being of an employee.

From the positive psychology's point of view, it is important to focus on promoting employee's positive mental health by which the employee's strengths and abilities are developed through positive thinking, thereby helping the employee to promote their own well-being and use their potential to achieve lasting results.

One such intervention is coaching, wherein a person is inspired to maximize their personal and professional potential through a thought stimulating and creative process. The use of coaching for the development of an employee has recently received more and more attention and is an increasing trend in managers' leadership development, where the purpose of executive coaching is primarily to support the manager's professional development and coping with change. However, there are few studies that explain the connections between the employee's mental health and executive coaching.

Based on the above, the goal of the Master's thesis was to explain how the managers who participated in the executive coaching program perceive the benefits of the coaching to themselves, their team and organisation, and how executive coaching supports the maintenance and promotion of employees' mental health. To achieve the goal, the theoretical approaches to executive coaching

and mental health as a subjective well-being and their interrelations were investigated, qualitative research and analysis were carried out.

In the qualitative study, half-structured interviews were conducted with 11 managers who participated in an executive coaching program conducted by a coach external for the organisation. The purpose of the interviews was to investigate the expectations of the employee and the organisation regarding the results of the coaching program, and what the employee considered to be benefit of coaching for himself, the team and the organisation. The analysis of the data obtained in the interview was based on the theoretical model proposed by the author, which explained the relationship of executive coaching and the subjective well-being with the employee's basic needs and psychological capital. Through the relationship, the analysis provided an assessment of the coaching expectations its benefits and explained the impact of coaching on the employee's mental health.

The study revealed that executive coaching was essentially supportive of the manager's basic needs (independence, competence and association) and created a suitable environment for their development and growth, the methods and techniques used in the coaching to enforce the manager improved the subjective well-being of the manager (emotional well-being, psychological well-being and social well-being), which positively influenced the manager's psychological capital (self-efficacy, resilience, hope, optimism). The analysis revealed that managers felt more capable, more resilient to work stress and problem solving, more job satisfaction and were motivated to contribute to the organisation which showed an increase in their mental health.

Two research questions were answered in the thesis: (1) How does coaching support the manager in maintaining and promoting their mental health? (2) How can the organisation maintain and promote the mental health of its team members through the development of the manager by coaching?

The maintenance and promotion of the manager's own mental health (question 1) is assisted by the support of the basic needs recognized by the manager in the coaching process, which made him understand the importance of these needs in work and inspired the manager to create or search for a work environment that would support their needs and encourage their steady growth and development. The increased internal motivation of the manager resulting from the above and a greater emotional, behavioural and social self-regulation ability as a result of coaching, will support the manager's well-being as well as help the manager to improve their well-being even

after the coaching. The methods and techniques acquired during coaching promote a more informed self-reflection and environmental analysis that helps the manager to balance the relationship between the requirements of the working environment and the behaviour corresponding to the manager's own values, needs, abilities, and encourages more self-sustaining behaviour. The manager has a greater skill in coping with the pressure coming from the social environment and staying in conformity with themselves, maintaining positive attitudes and thereby understanding their actual capability and maximize their potential. The higher level of well-being of the manager supports the manager's psychological capital, which directs the manager to focus on the important, to take a solution-centered mindset and to maintain a positive view of the future leading to a more efficient and effective behaviour.

The maintenance and promotion of the mental health of the members of the team (question 2) is assisted by the coach style that the manager has adopted from the coaching program, and thus the manager creates subconsciously appropriate conditions and an environment to support the basic needs of other workers and develop their self-regulation. Through acquired new techniques and methods (active listening, power questions, analysing), employees are encouraged to move more independently towards their goals, discover and develop their capabilities through challenging tasks, providing at that a supportive relationship in the event of difficulties and failures. This will stimulate the resources of employees' well-being and support also the increase of employees' psychological capital resources. At the same time, a more balanced and calm behaviour resulting from the manager's more aware management, acting and understanding of the importance of positive relationships, creates a good environment for alleviating stress and anxiety and increasing well-being. The results of this study show that the manager's well-being encouraging mindset and behaviour received from coaching is brought, by a more aware management, to the employees, teams and organisation, but it should be emphasised that the results of the study did not reveal what was the perceived impact of the well-being and mental health on the employees. At the same time, the increased independence of the employees, team efficiency and performance, as brought out by the managers, suggest that, on the basis of the theory of this thesis, there might have been some effect on well-being.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Athanasopoulou, A., Dopson, S. (2018). A Systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88
- Augustijnen, M.T., Schnitzer, G., Van Esbroeck, R. (2011). A model of executive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology*, 6(2), 140-164
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., Palmer, N.F., (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology* 15(1), 17–28
- Baron, R.A., Franklin, R.J., Hmieleski, K.M. (2016) Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*. 4(3), 742–768
- Bergh, Z., Geldenhuys, D. (2013). *Psychology in the work context*. 5th edition. Southern Africa: Oxford University Press.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cerni, T, Curtis, G.J, Colmar, S.H. (2010). Executive Coaching can enhance Transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, (5)1, 81-85
- Cerni, T, Curtis, G.J, Colmar, S.H. (2010). Increasing Transformational leadership by developing leaders information-processing systems. *Journal of leadership studies*, 4(3),
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57
- du Toit, A. (2014). *Making sense of coaching*. Los Angeles/London/New/Delhi/Singapore/Washington DC: Sage Publications.

- Garvey, R., Stokes, P., Megginson, D. (2012). *Coaching and mentoring. Theory and practice*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage Publications.
- Gabriel, A.S., Moran, C.M., Gregory, J.B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 56-73
- Gordon B. S., Lindsay G.O. (2011). Coaching with Self-determination in Mind: Using Theory to Advance Evidence-based Coaching Practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 37
- Grant, A.M., Curtayne, L., Burton, G. (2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407
- Grant, A.M., Passmore, J., Cavanagh, M.J., Parker, H. (2010). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *Annual Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125-168
- Grant, A.M. (2014a). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 18-38
- Grant, A.M. (2014b). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258 –280
- Grant, A.M., Studholme, I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B., O’Connor, S. (2017). The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 237-252
- Gray, D.E, Ekinici, Y., Goregaokar, H. (2011). Coaching SME Managers: Business Development or Personal Therapy? A Mixed Methods Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863–882

- Grover, S., Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE*, *11*(7)
- Hite, B.C. (2015). *Positive Psychological Capital, Need Satisfaction, Performance, and Well-Being in Actors and Stunt People*. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Organizational Psychology. Walden University.
- ICF (2018). The International Coach Federation homepage: <https://coachfederation.org/about>
- Jackson, D., Firtko, A., Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursin*, *60*(1), 1–9
- Jones, R.J, Woods, S.A, Guillaume, J.R.F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*, 249–277
- Keyes, C.L.M. (2006). Subjective Well-Being in Mental Health and Human Development Research Worldwide: An Introduction. *Social Indicators Research*, *77*(1), 1–10
- Luthans, F., Youseff, B.J., Avolio, B.J (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press: New York.
- LaMontagne, A.D., Martin, A., Page, K.M., Reavley, N.J. Noblet, A.J., Milner, A.J., Keegel, T., Smith, S.M. (2014). *Workplace mental health: developing an integrated intervention approach*. BMC Psychiatry, *14*:131, <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>
- Maltbia, T.E., Marsick, V.J., Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, *16*(2), 161–183

- Moen, F., Allgood, E. (2009a). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 27, 69–82
- Moen, F., Skaalvik, E. (2009b). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31
- Moen, F., Skaalvik, E., Hacker, C.M. (2009c). Performance Psychology among Business Executives in an Achievement Oriented Environment. *Journal of Excellence*, 13, 78-96
- Moen, F., Federici R.A. (2012a) The effect from external executive coaching, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 113-131
- Moen, F., Federici, R.A. (2012b). The Effect of External Executive Coaching and Coaching-Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development Journal*, 30(3), 63-74
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236–1244
- O'Connor, S., Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 3(2), 1-23
- Passmore, J. (2016). *Excellence in coaching: the industry guide. Third edition*. London / Philadelphia: Kogan Page.
- Ryan R.M, Deci, L.M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78
- Ryff, C. D. (1989) Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081

- Schutte, F., Steyn, R. (2015). The scientific building blocks for business coaching: A literature review. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 13(1), 1-11
- Sherlock-Storey, M., Moss, M., Timson, S. (2013) Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26
- Singh, P. (2015) Well-being: role of psychological capital among employees. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(3), 295-298
- Slemp, G.R., Vella-Brodick, D.A. (2014) Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977
- Theeboom, T., Beersma, B., van Vianen, A.E.M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18
- Timson, S. (2015) Exploring what clients find helpful in a brief resilience coaching programme: a qualitative study. *The Coaching Psychologist*, 11(2)
- Õunpuu, L. (2014) *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Whitmore, J. (2009) *Tulemuslikkuse treenimine. Coachingu käsiraamat juhile*. London, Boston: Nicholas Brealey Publishing 2009
- WHO (2018) The World Health Organization homepage:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/en/>

LISAD

Lisa 1. Coachingu kasutegurid

Individuaalsel tasemel	Meeskonna tasemel	Organisatsiooni tasemel
<p>4) parem eneseteadlikkus ja eneserefleksioon,</p> <p>5) suurenenud isiklik tulemuslikkus ja tootlikkus,</p> <p>6) suurem motivatsioon ja pühendumus,</p> <p>7) suurenenud vastutuse võtmine,</p> <p>8) selgus eesmärgil ja tähendusel,</p> <p>9) paremad juhtimisalased oskused ja töötajatesse suhtumine,</p> <p>10) parem hakkama saamine muudatuste protsessides,</p> <p>11) paranenud kommunikatsioon ja suhted,</p> <p>12) jätkusuutlik isiklik areng,</p> <p>13) kõrgema kvaliteediga töö ja eraelu tasakaal,</p> <p>14) omandatud oskuste tõhus rakendamine,</p> <p>15) edukam õppimine</p>	<p>16) paranenud meeskonna tõhusus ja tulemuslikkus,</p> <p>17) selgem visioon arengust ja eesmärkidest/sihist,</p> <p>18) paranenud meeskonna koostöövaim ja hakkama saamine konfliktidega,</p> <p>19) parem kommunikatsioon ja suhted,</p> <p>20) sünergia loomine,</p> <p>21) suurem motivatsioon,</p> <p>22) grupi potentsiaali vallandumine,</p> <p>23) rohkem loovaid ideid</p>	<p>24) paranenud organisatsiooni tulemuslikkus ja tootlikkus,</p> <p>25) suurem kasumlikkus/ROI – investeringutasuvus /müük,</p> <p>26) parem töötajaskonna motivatsioon ja hoidmine,</p> <p>27) parem tööõhkkond ja juhtimiskultuur,</p> <p>28) vähem töölt puudumisi,</p> <p>29) investering organisatsioonilistes väärtustesse ja käitumisse,</p> <p>30) parem paindlikkus/võime muutuda,</p> <p>31) tõhusam kommunikatsioon,</p> <p>32) avatud ja produktiivne organisatsiooni kultuur,</p> <p>33) õppiva organisatsiooni mõistmine,</p> <p>34) jätkusuutlik õppimine ja arendamine,</p> <p>35) edukam töötajate oskuste ja ressursside kasutamine,</p> <p>36) kiirem ja tõhusam tegutsemine hädaolukorras (proaktiivsem töötajaskond),</p> <p>37) positiivne ja laiem mõju töötaja sotsiaalsele keskkonnale,</p> <p>38) edukas ettevõtte,</p> <p>39) positiivne eeskuju teistele organisatsioonidele,</p> <p>40) pidev täiustamisprotsess,</p> <p>41) kõrgem jätkusuutlikkus ja ettevõtte sotsiaalne vastutus</p>

Allikas: Passmore, 2016; Whitmore, 2016

Lisa 2. Psühholoogiline heaolu

Enese aktsepteerimine (<i>self-acceptance</i>)
Inimese positiivne hinnang iseendale ja oma minevikule, kus ta suhtub endasse positiivselt, aktsepteerides enda erinevaid külgi ja läbielatud mineviku kogemusi.
Isiksuslik areng (<i>personl growth</i>)
Inimese pidev personaalse kasvamise ja arenemise tunnetus, kus ta on avatud uutele kogemustele ja vajadusele arendada end
Eesmärgistatus (<i>purpuse in life</i>)
Uskumine, et tema elu on eesmärgipärane ja tähendusrikas tänu selgele suunatajule ja konkreetsete eesmärkide saavutamisele keskendumisele.
Positiivsed suhted teistega (<i>positive relation with others</i>)
Teistega kvaliteetsete suhete omamine, kus inimene on võimeline looma soojasid, rahuldavaid, usaldavaid suhteid teistega, olles tõeliselt huvitatud teistest on ta võimeline empaatiaks ja kiindumuseks ning mõistab inimsuhetes andmise ja saamise suhte olulisust.
Keskkonna meisterlik valdamine ehk kompetentsus (<i>environmental mastery</i>)
Suutlikkus tõhusalt juhtida oma elu ja end ümbritsevat maailma, inimene tunneb ennast kompetentsena, et juhtida enda ümbritsevat keerulist keskkonda, on suuteline valima või looma isiklikele vajadustele ja väärtustele vastavat konteksti, et hakkama saada igapäeva kohustustega.
Iseseisvus (<i>autonomy</i>)
Enesemääratluse tajumine, kus inimesele on omane iseseisvus, ta reguleerib sisemiselt oma käitumist vastavalt isiklikele standarditele ja peab vastu sotsiaalsele survele käituda mingil kindlal viisil. Inimene jääb kindlaks oma arvamusele, hoolimata, et arvamus on erinev teistest.

Allikas: Ryff, 1989; Ryff, Keyes, 1995, viidatud Keyes, 2006 vahendusel

Lisa 3. Sotsiaalne heaolu

Sotsiaalne tunnustus (<i>social acceptance</i>)
Inimene usub, et teised inimesed on head ja aktsepteerib neid ka nende aeg-ajalt keerulisest ja kummalisest käitumisest hoolimata.
Sotsiaalne aktualiseerumine (<i>social actualisation</i>)
Inimene usub, et ühiskonnal on potentsiaali kasvada positiivselt ja abistades seda saama paremaks paigaks realiseerib selle potentsiaali kõigi jaoks.
Sotsiaalne sidusus (<i>social coherence</i>)
Inimene tunnetab kogukonda loogilise ja ettearvatavana.
Sotsiaalne integreerumine (<i>social integration</i>)
Inimene tunneb, et on osa kogukonnast ja kogukond toetab teda, ta tajub, et jagab ühiseid tunnuseid kogukonnaga.
Sotsiaalne panus (<i>social contribution</i>)
Inimene tunneb, et tal on midagi väärtuslikku kogukonnale anda ja kogukond hindab tema panust.

Allikas: Keyes, Hysom and Lupo 2000, viidatud Bergh 2013 vahendusel, 416

Lisa 4. Koodipuu: ootused ja kasu juhile

Organisatsiooni ootused	Juhi enda ootused	Coachingu kasu
Juhile		
Juhina arenemine Juhtimisalaste oskuste arendamine Toetus juhile tema rollis		
Enesetõhusus		
Tagasiside saamine iseenda ja oma tegevuse kohta		
	Tunnetatud suurem võimekus ja suutlikkus Ummikseisust välja toomine Koostöö arendamine	
		Teadlikum tegutsemine Kindlam otsuste tegemisel Keskond paremini kontrolli all Suuremate eesmärkide seadmine
Vastupidavus		
Probleemile vastu astumine ja lahendamine		
	Toime tulemine töökoormusega	
		Toime tulemine stressiga ja ärevusega Suurem kohanemisevõime
Optimism		
		Enesekindlamad mõtteviisid Positiivne vaade Riskide võtmine
Lootus		
		Eesmärgid selgemaks Täitmiseks strateegia loomine Eesmärkide täitmine
Kompetentsus		
		Tunnetatud suurem kompetentsus Teadlikum oma arengupotentsiaali
Iseseisvus		
		Tunnetatud suurem iseseisvus Initsiatiivi võtmine Oma arvamusele kindlaks
Seotus		
		Tunnetatud seotus Inimeste erinevuste mõistmine Suhete olulisuse mõistmine Suurem huvi teiste vastu
Emotsionaalne heaolu		
		Tööraahulolu Töö tähendusrikkus Vähenedud stressitase ja ärevus Positiivne emotsioon
Juhtimisstiil		
		Juhtimisstiili muutus Teadlikum enda juhtimisstiilist Coachingu tehnikad ja meetod Paindlikkus juhtimises Alluvate kaasamine

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Koodipuu: ootused ja kasu meeskonnale ning organisatsioonile

Organisatsiooni ootused	Juhi enda ootused	Coachingu kasu
Meeskonnale		
Suurem tulemuslikkus Meeskonna areng Parem koostöö Selgem siht Eesmärkide täitmine Strateegiate loomine		
		Muudatused meeskonnas Töötajate tervise hoidmine
Organisatsioonile		
Suurem tulemuslikkus Koostöö parandamine Selgem siht Eesmärkide täitmine Strateegiate loomine Organisatsiooni areng Mikrokliima parandamine Uued suuremad eesmärgid		Koostöö parandamine Selgem siht Eesmärkide täitmine Strateegiate loomine Muudatused organisatsioonis

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Valimis osalenud juhid

Interv.	Sugu (M/N)	Vanus (a)	Töötanud ettevõttes (a)	Positsioon organisatsioonis	Organisatsiooni valdkond	Alluvaid	Coachingu periood (kk. aaaa)	Coaching (h)	Intervjuu kestvus (h:mm)
A	N	37-49	3 - 5 aastat	kesk-astmejuht	Teenindus ja müük (kosmeetika)	alla 10	07.2015-06.2016	120h	1:25
B	M	37-49	3 - 5 aastat	tippjuht	Teenindus ja müük (energeetika)	11-30	01.2014-02.2015	12h	0:54
C	N	37-49	3 - 5 aastat	esmatasandijuht	Finantsasutus	ei ole	02.2017-09.2017	6h	0:23
D	N	50+	3 - 5 aastat	tippjuht	Tööstus (pudutööstus)	alla 10	11.2012-12.2013	33h	0:54
E	N	25-36	1-2 aastat	kesk-astmejuht	Arendus (IT tehnoloogia ja telekommunikatsioon)	alla 10	09.2015-05.2016	12h	1:00
F	M	25-36	alla 1 aasta	kesk-astmejuht	Teenindus ja müük (tekstiil)	alla 10	02.2017 - kestab veel	16,5h	0:41
G	N	37-49	3 - 5 aastat	kesk-astmejuht	Arendus (IT tehnoloogia ja telekommunikatsioon)	alla 10	kevad 2017-sügis 2017	6h	0:57
H	M	37-49	üle 6 aasta	kesk-astmejuht	Avalik teenistus (siseturvalisus)	31+	01.2018-01.2018	3h	0:50
I	M	25-36	3 - 5 aastat	esmatasandijuht	Arendus (IT tehnoloogia ja telekommunikatsioon)	alla 10	09.2017-06.2018	24h	0:50
J	N	25-36	alla 1 aasta	esmatasandijuht	Tootmine, teenindus ja müük (energeetika)	11-30	11.2017-04.2018	14h	0:50
K	N	37-49	1-2 aastat	kesk-astmejuht	Teenindus ja müük (energeetika)	alla 10	10.2014-02.2015	7,5h	1:16

Allikas: autori koostatud