

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maarja Metstak

**JUHTIDE LOOV-*COACHING*'U METOODIKA RAKENDAMINE
JUHTIMISPÄDEVUSTE ARENDAMISEKS**

Magistritöö

Õppekava ÄRIKORRALDUS

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2019

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 15 623 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Autor: Maarja Metstak, MSc

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178793TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: maarja.metstak@realvinylevents.ee

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Juhtimine: juhi rollid, kompetentsid ja juhtimisstiilid grupiprotsesside ohjamisel ja suunamisel organisatsioonides	9
1.1.1. Juhi rollid ja juhtimisstiilid	9
1.1.2. Juhi kompetentsid	11
1.2. Loovus, probleemilahendusoskused, strateegiline mõtlemine ja juhtimine	13
1.2.1. Loovus ja probleemilahendusoskused	14
1.2.2. Strateegiline mõtlemine ja juhtimine	15
1.3. JUHTIDE COACHING	19
1.3.1. Ülevaade coaching’u teemalistest uurimustest Eestis	19
1.3.2. Coaching’u teooriad	20
1.3.3. Juhtimiscoaching’u defineerimine	22
1.3.4. Coaching’u läbiviija taust	24
1.3.5. Juhtide grupicoaching	26
1.4. Teoreetilise ülevaate kokkuvõte ja tegevusuuringusse valitud coaching’u formaat	29
2. UURIMUS	30
2.1. Tegevusuuringu eesmärk ja uurimisküsimused	30
2.2. Meetod	30
2.2.1. Tegevusuuring	30
2.2.2. Osalejad	31
2.2.3. Andmekogumismeetodid	32
2.2.4. Andmetöötlusmeetodid	34
2.2.5. Tegevusuuringu eetiline külg	34
2.3. Uuringu esimese osa tulemused: Juhtide loov-coaching’u metoodika koostamine ja täiendamine	35
2.3.1. Tegevusuuringu esimene tsükkel: Ülevaade saamine olemasolevatest coaching’u meetoditest ja juhtide loov-coaching’u meetodi esialgse versiooni koostamine	35
2.3.2. Tegevusuuringu teine tsükkel: Juhtide loov-coaching’u meetodi rakendamine autori poolt ja täiendamine	35
2.3.3. Tegevusuuringu kolmas tsükkel: Juhtide loov-coaching’u rakendamine ekspertide poolt ja meetodi teine täiendamine	35

2.4.	Uuringu teise osa tulemused: Juhtide loov-coaching'us käsitletud teemad ja coaching'u tulemused ning juhtide loov-coaching'u meetoodika kasutegrid ja puudused.....	36
2.4.1.	Juhtide loov-coaching'us seatud eesmärgid, läbitöötatud teemad ja probleemid ning tulemused.....	36
2.4.2.	Juhtide loov-coaching'u kasutegurid ja puudused ning panus	41
2.4.3.	Kvantitatiivse andmeanalüüsi tulemused flow-elamuse ja enesetunde kohta juhtide loov-coachingus.....	47
3.	ARUTELU	54
	KOKKUVÕTE	61
	SUMMARY	63
	KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	67
	LISAD	77
	Lisa 1. Flow lühike skaala (FSS) küsimustik	77
	Lisa 2. Semantilise diferentsiaali skaala (ESDS-6) küsimustik	78
	Lisa 3. Tagasiside küsimustik juhtide loov-coaching'ut läbiviinud ekspertidele.....	79
	Lisa 4. Juhtide loov-coaching'us osalenud juhtide intervjuu küsimused	81
	Lisa 5. Coach'ide tagasiside juhtide loov-coaching'u meetoodika kohta	83
	Lisa 6. Juhtide loov-coaching'u meetoodika ja läbiviimise juhend	85
	Lisa 7. Uuringus osalenud juhtide tagasiside juhtide loov-coaching'u protsessile koos illustreerivate tsitaatidega	88
	Lisa 8. Mõõtmistulemuste (FSS ja ESDS-6) keskmiste erinevused gruppide vahel.....	114
	Lisa 9. Mõõtmistulemuste (FSS) keskmiste erinevused ajahetkede T0-T4 vahel.....	115
	Lisa 10. Mõõtmistulemuste (ESDS-6) keskmiste erinevused ajahetkede T0-T4 vahel	119
	Lisa 11. Mõõdikute FSS ja ESDS-6 vaheliste seoste korrelatsioonianalüüs.....	120

LÜHIKOKKUVÕTE

Uurimistöö eesmärgiks on loov-*coaching*’u mõju selgitamine juhtimispädevuste arendamisele ning selle reflekteerimine. Uurimisküsimused on järgmised:

- 1) Missugused on probleemid ja teemad, mille juhid toovad loov-*coaching*’u gruppidesse?
- 2) Milliseid pädevusi ja oskusi toetab juhtide hinnangul loov-*coaching*’u gruppides osalemine?
- 3) Kas ja kuidas mõjutab juhtide osalemine loov-*coaching*’u gruppides nende enesetunnet ja voo-elamusi ehk süvenemist?
- 4) Missugune on sobiv loov-*coaching*’u formaat tööks juhtidega?

Uurimus on läbi viidud tegevusuuringu põhimõttel. Osales kaheksa juhti erinevatest ettevõtetest. Triangulatsiooni eesmärgil on uuringusse kaasatud lisaks autorile veel kaks juhtide loov-*coaching*’u läbiviijat. Kvalitatiivseid andmeid on kogutud *coaching*’u protsessi läbinud juhtidelt tagasiside intervjuuga ning uuringus osalenud *coach*’idelt tagasisideküsimustiku ja seansside lühikokkuvõtetega. Juhtidelt on andmeid kogutud viie mõõtmisega *Flow* lühiskaalaga ja semantilise diferentsiaali skaalaga.

Uurimuse tulemusena on selgitatud loov-*coaching*’u metoodika kasutegureid ning puuduseid; loov-*coaching*us käsitletud teemasid ja probleeme; *coaching*’u tulemusi ning mõju juhtide *flow* elamusele ehk süvenemisele ja enesetundele. Juhtide loov-*coaching*’us käsitletavat teemad hõlmavad nii organisatsiooni, mida ta juhib kui ka juhi isikut tervikuna. Need on seotud juhi osakuste ja toimetulekuga juhi rollis; meeskonna juhtimisega, ettevõtte arendamisega ja tööprotsesside parendamisega, aga ka juhi eraeluga, mis juhi üldist toimetulekut mõjutab.

Uuringus osalenud juhtide tagasiside põhjal on analüüsitud loovmeetodite rakendamise, grupi ja individuaal *coaching*’u formaadi ning *coaching*’u läbiviija juhtimise ja psühhoteraapia tausta kasutegureid ning puudusi. Lisaks on toodud ülevaade juhtide loov-*coaching*u erinevustest, eelistest ja puudustest võrreldes uuringus osalenud juhtide varasema *coaching*’u kogemusega ning juhtide loov-*coaching*’u võimalikust panusest Eesti juhtide *coach*’imisse.

Võtmesõnad: *Coaching*, juhtimine, juhtimis*coaching*, juhtide loov-*coaching*, grupi*coaching*.

SISSEJUHATUS

Iga maa juhtimiskultuuril on oma eripärad, mis on tingitud ajaloolisest ja kultuurilisest kontekstist ning mõjutavad selle piirkonna organisatsiooni juhtide juhtimisstiili. Eestlased soovivad ennast tänapäeval võrrelda Lääne-Euroopa ja Põhjamaadega, sealjuures soovitakse nende riikidega võrrelda ka meie juhtimiskultuuri. Juhtimisstiilides toimub areng, kuid erinevad riigid on vastavalt oma kultuurilisele taustale jõudnud erinevatesse etappidesse.

Majandusarengu töögrupi raportis (MR, 2016) on selgitatud, et Eesti ettevõtluse vundamendi on rajanud põlvkond, kes peale Eesti taasiseseisvumist alustas ettevõtlusega. Järgnenud 25 aasta jooksul on toimunud majanduses väga kiire areng, kuid Eesti juhtimistava ja -kompetentsid ei ole jõudnud arenenud maailmaga võrreldavale tasemele. Raportis on välja toodud, et Eestis rakendatavad juhtimistavad ja hoiakud on võrreldavad Lääne-Euroopas kakskümmend aastat tagasi kasutusel olnud tavadega. (*ibid.*) Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt tellitud Eesti juhtimisvaldkonna uuringus võrreldi olukorda juhtimises 2015. aastal olukorraga 2005. ja 2010. aastal (Alas *et al.* 2015). Võrdluse tulemused näitasid, et Eesti firmades on 2010.–2015. aastatel juhtimispraktikate vallas jäädud pidama mugavustsooni. Intervjuudest ja fookusgruppidest kogutud andmed näitasid, et Eesti juhid ise on seal juures praeguse olukorraga rahul. (*ibid.*)

Lääne-Euroopa ettevõtetes toimub pidev areng ning sellise tendentsi jätkudes, kus Eesti ettevõtjad ei rakenda piisavalt tänapäevaseid juhtimispraktikaid, tekib Eestil mahajäämus juhtimispraktikate arengus (Alas *et al.* 2015). Saksamaal ja Põhjamaades on käesoleval ajal põhiliseks juhtimisstiiliks terapeudi stiil, millele on iseloomulik hea suhete dünaamika tundmine, *coaching*'u oskused ning arengule suunatus ja eneseteadlikkus (Western, Garcia 2018). Eestis on juhtimine juhikeskne ning autoritaarsem; vähem on kaasamist, töötajate arendamist ja meeskonnatööd; strateegiline planeerimine ja ärianalüüsi kasutamine on vähene (MR 2016). Tepp *et al.* 2010. aasta uuringu tulemustega võrreldes on Eesti firmade juhtimisel töötajate kaasamine vähemise trendis. Eesti omanikele kuuluvates firmades on kavandamishorisont peamiselt lühike, kuigi visiooni ja väärtuste sõnastamisel ollakse muutunud küpsemateks. Viimane on ehk märgiks, et Eesti juhid on valmis tooma rohkem strateegilist mõõdet ja mõtestatust oma tegevusse. (Alas *et al.* 2015)

Human Capital Institute (HCI) ja *Internal Coaching Federationi*'i (ICF) 2018. aasta uuring näitas, et kõrge *coaching*'u kultuuriga ettevõtete hulgas on väga hästi toimivad (*high-performing*) ettevõtteid 67%, sama ajal kui ilma tugeva *coaching*'u kultuurita ettevõtete hulgas on väga hästi toimivaid ettevõtteid vaid 27%. Järelikult on läbi *coaching*'u kultuuri suurendamise võimalik oluliselt parandada ettevõtte tulemuslikkust. Hästi toimivad ettevõtted on edukamad püstitatud eesmärkide saavutamisel, kuna nende töötajatel on paremad muutuste juhtimise oskused. Organisatsioonides on tendents suurendada juhtide *coaching*'u oskuseid ning väliste coachide kasutamine on vähenevas trendis. Selleks, et see areng saaks toimuda, peavad arenema juhtide *coaching*'u oskused ning üks võimalus nende oskuste arenguks on juhtidele osalemine *coaching*'us (*ibid.*)

2015. aastal (Alas *et al.* 2015) on Eestis olulisemaks muutunud juhtimise pehmemad teemad. Üha tihemini on ettevõtetesse kaasatud mentor või *coach*. Uuringu tulemused näitasid, et 55% ettevõtetest ei ole veel kasutanud juhtimis-*coaching*'ut, kuid tulevikus on see kõige populaarsem juhtimistööriist, mida plaanitakse kasutama hakata 15% ettevõtete seas (*ibid.*). Vesso (2016) uuris oma doktoritöös *coaching*'u kultuuri arendamise võimalusi läbi *coaching*'ule baseeruva juhtimisstiili kasutamise. Uuringu tulemused kinnitavad EAS'i tellitud uuringu (Alas *et al.* 2015) tulemusi ning näitavad, et *coaching*'u kultuur ei ole Eesti 2007 kuni 2015 aastani märkimisväärselt muutunud (Vesso 2016). Sellest võib järeldada, et *coaching*'u kultuuri ei ole Eesti organisatsioonides veel teadlikult arendama hakatud. MR (2016) rõhutatakse vajadust teadmismahukuse, ettevõtlikkuse ning koostöö- ja juhtimisoskuse kasvuks, samuti suurendada meie võimet plaanitud ja otsustatud tegevused ka ellu viia. Edasise arenguülesandena soovitab Alas *et al.* (2015) välja töötada juhtide talentide ja kompetentside arendamise praktilisi programme sh. *coaching*'ut.

Autor võtab eelnevast peamise kokku järgmiselt: Eesti juhtide juhtimispraktikad vajavad edasi arendamist, et ei tekkiks mahajäämust teistest Euroopa riikidest. Üheks võimaluseks juhtimispraktikaid Eestis arendada on läbi *coaching*'u programmide. Kõrge *coaching*'u kultuuriga ettevõtete töötajad saavutavad paremaid töötulemusi nii indiviidi kui ka grupi tasemel ning ettevõtted on tootlikumad. *Coaching*'u kultuuri kontekstis mõeldakse nii välise kui ka sisemise *coaching*'u kasutamist ning juhtide poolt läbi viidavat *coaching*'ut meeskonna töös. *Coaching*'u teema on viimastel aastatel Eestis tulnud üha enam fookusesse, kuid on alles algusjärgus oma laialdasemas arengus.

Uurimistöö eesmärgiks on loov-*coaching*'u mõju selgitamine juhtimispädevuste arendamisele ning selle reflekteerimine. Uurimisküsimused on järgmised:

- Missugused on probleemid ja teemad, mille juhid toovad loov-*coaching*'u gruppidesse?
- Milliseid pädevusi ja oskusi toetab juhtide hinnangul loov-*coaching*'u gruppides osalemine?
- Kas ja kuidas mõjutab juhtide osalemine loov-*coaching*'u gruppides nende enesetunnet ja *flow*-elamusi ehk süvenemist?
- Missugune on sobiv loov-*coaching*'u formaat tööks juhtidega?

Uurimismeetodiks on valitud tegevusuuring, mis on jagatud kaheks osaks. Uuringus osaleb kaheksa juhti – kahes neljaliikmelises grupis. Tegevusuuringu esimeses osas koostab autor juhtide loov-*coaching*'u meetodi; see osa on jaotatud kolmeks tsüklikuks: 1) autor töötab kirjanduse põhjal välja juhtide loov-*coaching*'u esialgse versiooni; 2) rakendab juhtide loov-*coaching*'u metoodikat ühe juhtide grupiga (grupp 1) ning saadud tulemuste põhjal täiendab juhtide loov-*coaching*'u metoodikat; 3) loov-*coaching*'u metoodikat rakendatakse *coaching*'u ekspertide poolt teise juhtide grupiga (grupp 2), saadud tagasiside põhjal täiendatakse juhtide loov-*coaching*'u metoodikat veelgi ning pakutakse juhtide loov-*coaching*'u meetodika täiendatud versioon.

Loov-*coaching*'us osalenud juhtidelt ning coach'idelt kogub autor kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmeid *coaching*'u kogemuse kohta. Selleks viib autor läbi järelintervjuud *coaching*'us osalenud juhtidega ja analüüsib *coaching*us käsitletud teemasid ja tulemusi ning metoodika kasutegureid, puudusi ja mõju. Lisaks kogub ja analüüsib andmeid loov-*coaching*us kogetud *flow*-elamuste ja subjektiivsete tundesisundite kohta.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis on antud ülevaade juhi rollist ja juhtimisstiilidest, juhtimis-*coaching*'u mõistest ja käsitlustest ning probleemilahendamise oskuste, strateegilise mõtlemise ja loovuse seostest, mida loov-*coaching* eeldatavasti arendab. Teises peatükis kirjeldab autor lühidalt juhtidele loov-*coaching*'u meetodit ja sellele antavate hinnangute kogumise meetodeid – intervjuude ja küsitluse sisu ning andmeanalüüsi läbiviimise meetodeid ning esitab uurimistulemused. Uurimuse kolmandas peatükis arutletakse uuringu tulemuste üle, vastatakse uurimisküsimustele, tuuakse välja uurimuse tugevused ja nõrkused ning edasiarendamise võimalused.

Autor soovib tänada uuringu valmimisele kaasaaidanud inimesi: Taimi Elenurm, Elvis Hrupa, Kelly Hrupa, Jaano Inno, Kaili Inno, Alice Pehk ja Eha Rüütel.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Juhtimine: juhi rollid, kompetentsid ja juhtimisstiilid grupiprotsesside ohjamisel ja suunamisel organisatsioonides

Uuringu autori hinnangul on Eesti juhtide arenguülesandeks toimetulek juhirolli muutumisega. Tänapäevases meeskonnatöös nähakse ühe edu elemendina just meeskonnaliikmete võimekust välja tulla liider-järgneja rollidest ning liikuda nende vahel vastavalt vajadusele, et saavutada ettevõttele parim tulemus. Juhtimise defineerimise puhul on väljakutseks asjaolu, et definitsioon võib jääda liiga kitsaks ehk midagi olulist on välja jäetud või definitsioon on liiga lihtsustav jättes arvesse võtmata selle mõiste kompleksset, dünaamilist ning arenevat iseloomu (Day 2012). Järgnevates alapeatükkides on antud ülevaade tänapäevase juhi rollidest ja kompetentsidest.

1.1.1. Juhi rollid ja juhtimisstiilid

Holander (2009) on kirjeldanud juhtimist kui dünaamilist, interpersonaalset, multifunktsionaalset ning mitmetasandilist protsessi. Tänapäeval on valdavaks dünaamilise meeskonna juhtimise teooria, milles nähakse juhtimist meeskonnasisese suhtena ning mitte enam individuaalse käitumise mõjuna (Day *et al.* 2004). Selline käsitus võimaldab meeskonnaliikmetel välja tulla liidri-järgneja rollidest uude suhtesse võrdväärsete partneritena ning juhiroll võib liikuda erinevate osalejate vahel dünaamiliselt võimaldades kasutada meeskonna potentsiaali (Hollander 2009). Western ja Garcia (2018) järgi on Lääne-Euroopas ja Põhjamaades valdavaks juhtimisstiiliks terapeudi stiil, mis keskendub suhetele ja motivatsioonile. Järgevalt on antud lühike ülevaade juhi rolli muutumisest.

Juhtimise uurimisel keskendutakse tihti just juhi kui liidri funktsioonide ja isiksuse uurimisele. Juhi rolli on võimalik käsitleda läbi liidri prototüübi, juhi individuaalsete omaduste ja efektiivse juhi käitumise – multidimensionaalne juhi uurimine (Day 2012). Võiks arutleda, kas liidri (*leader*) ja juhi (*boss; manager*) roll on eristatavad, kuid tihti võime tunnistada olukordi, kus keegi on liider, kuid pole sealjuures juhi ametikohal või vastupidi, et isik on ametilt juht, kuid ta ei täida sealjuures liidri rolli (Day 2012). Kuigi on proovitud viia fookust juhilt juhtimisele kui tegevusele (Uhl-Bien 2006), siis on viimased arengud toonud fookuse taas juhile ning tema karismaatilisusele ja ümberkujundaja rollile (Day, 2012). Juhi rolli on võimalik käsitleda läbi liidri prototüübi. Selleks,

et juht saaks olla liider on vajalik, et keegi tajuks teda liidrina ehk kui isik vastab liidri prototüübile, siis on tõenäolisem, et tal lastakse seda rolli täita (Lord *et al.* 1984). Seda nähtus tõestab asjaolu, et juhid liiguvad tihti erinevate valdkondade vahel näiteks ärist-poliitikasse või riigikaitsest-haridusse (Day 2012).

Juhtimise uurimise ja teooria saab jagada lähenemiste põhiselt järgnevatesse gruppidesse (Day 2012): isikuomaduste põhine käsitlus; käitumuslik lähenemine, situatsioonilised lähenemised, karismaatiline/transformatiivne juhtimine, juhi-liikme vahetuse teooria, juhtimise tajumine ja meeskonna juhtimine.

Isikuomaduste põhine lähenemine keskendub grupi juhi ja grupi liikme omaduste eristamisele. Juhi omadustest on fookuses individuaalsed eripärad näiteks iseloom, afektiivsus, kognitiivne võimekus, oskused ja teadmised. (Galton 1896) Zynphur *et al.* (2012) on välja toonud vajaduse uurida juhti multidimensionaalselt ning mitte keskenduda vaid isiksusele. Juhtimise uurimisel on erinevaid tasandeid ning fookuses võib olla (Day 2012):

- juhi isiksus ja käitumine (Zynphur *et al.* 2012);
- juhi ja grupi liikme diaad ja rollide vahetus (Dansereau *et al.* 1975; Graen, Uhl-Bien 1995);
- grupidünaamika või protsessid meeskonnas (Carson *et al.* 2007);
- organisatsiooni tasandi juhtimine (O'Connor, Quinn, 2004).

Käitumuslik lähenemine juhtimise uurimisele sai alguse 1950ndal aastal ning on kasutusel tänapäevani ning keskendub küsimusele, mis eristab efektiivse juhi käitumist vähem efektiivse juhi käitumisest (Day, Zaccaro 2007).

Situatsiooniline lähenemine rajaneb põhimõttele, et juhtimist on võimalik käsitleda juhi ja alluva vahelise suhtena, mis avaldub situatsiooni põhiselt (Day 2012). Sellise lähenemise probleemiks on asjaolu, et situatsioonid võivad olla väga erinevad ning see muudab juhtimise mõõtmise keerukaks.

Klassikaliste juhtimiskäsitluste edasiarendused ühendavad endas karismaatilise, transformatiivse ja visioonilise juhtimise (Bryman 1992). Karismaatilise juhtimisena kirjeldatakse inspireerivat juhtimist (Weber 1947; House, 1977). Transformatiivne juhtimine kasvas välja poliitilisest juhtimisest põhinedes moraali väärtustamisel (Burns, 1987) ning jõudis visioonilise juhtimise kujul ärijuhtimisse (Bass 1978). Transformatsioonilistel juhtidel on sotsiaalne ja emotsionaalne intelligentsus ning nad võivad teisi innustada otsima erakordset visiooni (Day 2012).

Juhi-grupi liikme vahetuse teooria keskendub juhi ja grupi liikmete vahelise suhte arengu uurimisele. Arengu protsess on jaotatud kolmeks etapiks, milles võõras areneb tuttavaks ning edasi võrdsesse partnerlusse. Kuigi kõigis juht-alluv suhetes on olemas potentsiaal partneriteks saamiseks ei jõuta selleni kõigis suhetes. (Graen, Uhl-Bien 1995) 1990ndatel vahetas juhtimise uurimine fookuse juhilt vastuvõtjale, mis tähendab, et juhtimist nähti protsessina, kus teised näevad isikut juhina (Lord, Mahler 1991); fookus on viidud grupi liikme reaktsioonile ja käitumisele, mis näitab, kas juhtimine õnnestus või kukkus läbi (Lord, Brown 2004).

Tänapäevased juhtimisteooriad on veelgi enam seotud juhtimise mõjuga grupi liikmetele ehk liidrile järgneja ja järgnemisega. Hollander (2009) on välja toonud, et järgneja kaasamine juhtimisse on oluline edu saavutamiseks ning kõik järgnejad saavad areneda juhtideks. Juhtimise valdkond on muutumas ning fookuses on jagatud juhtimine ning isetoimivad töögrupid. Juhtimist ei nähta enam ühe isiku panuse tulemusena vaid mitme individuaalsuse koostöö tulemusena. (Day *et al.* 2004) Dünaamilise meeskonna juhtimise teoorias nähakse juhtimist meeskonnasisese suhtena ning mitte enam individuaalse käitumisena (Day *et al.* 2004). Välja on tulnud liidri-järgneja rollidest uude suhtesse võrdväärsete partneritena ning juhiroll saab liikuda erinevate osalejate vahel dünaamiliselt (Hollander 2009).

Juhi toimetulekut meeskonnaliikmete muutuvate rollidega toetab juhi osalemine *coaching*'us ning ka *coaching*'u oskuste rakendamine meeskonnajuhina, sealjuures on oluline, et *coaching*'u oskuseid rakendatakse oskuslikult ning vaid olukordades, kus on tekkinud seisak, vastasel juhul tekitab see meeskonnaliikmetes vastupanu (Day, 2014). Võime märgata meeskonna potentsiaali ning vajadusel anda liidriroll üle teisele meeskonnakaaslasele eeldab juhilt suurt eneseteadlikkust ning enesekindlust.

1.1.2. Juhi kompetentsid

Järgnevas alapeatükis on antud ülevaade juhikompetentsidest. Eesti Kutsekoda ja Riigikantselei soovivad Eestis kasutatavates kutsestandardistes jaotada üldised ehk läbivad kompetentsid suhtlemise, juhtimise, mõtlemise ja enesejuhtimise alasteks kategooriateks. Juhtimiskompetentside kategooriasse kuuluvad otsustamine ja tegevuste algatamine, inimeste juhtimine, protsesside juhtimine ning juhendamine. Riigikantselei ja Kutsekoda (2013).

McKee (2014) on juhi kompetentsid jaganud kolme gruppi, milledeks on tehnilised kompetentsid, kognitiivsed kompetentsid ja suhtlemiskompetentsid.

Tehnilised kompetentsid on kõige olulisemad inseneriteaduste, finants ja IT valdkonnas, McKee (2014) näeb tehnilisi kompetentse eraldiseisvana, samas Kutsekoda (2013) on need koondanud kognitiivsete kompetentside alla.

Kognitiivsed kompetentsid on McKee (2014) järgi võime näha suurt pilti gruppides ja organisatsioonis; võimekus näha informatsiooni muustrina, mitte eraldiseisvate osadena; võimekus mõista kuidas asjad ja inimesed suhestuvad teineteisega ehk süsteemne mõtlemine. Mõtlemise kompetentsigruppi on koondatud analüüsi ja tõlgendamise ning loovuse ja üldistusoskused, mille hulka kuuluvad Kutsekoja (2013) järgi järgmised kompetentsid: kirjutamine ja aruannete koostamine; analüüsimine ja tõlgendamine; teadmiste ja tehnoloogiate kasutamine; õppimine ja enesearendamine; loovus ja uuenduslikkus; ning kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine.

Suhtlemis kompetentsid (McKee 2014) aitavad luua tugevaid ja toimivaid suhteid kolleegidega, kõrgema taseme juhtidega, klientidega ning anda ülevaateid. Neid kompetentse kutsutakse tihti inimlikeks oskusteks (*people skills*) ning nende oskuste olemasolu näitab eneseteadlikkus, enesejuhtimine, empaatia ja inspireeriv juhtimine. Need oskused aitavad luua meeskonda, juhendada, hinnata toimimist ning anda tagasisidet. Kutsekoja (2013) järgi on suhtlemiskompetentsid järgnevad: suhtlemine; teabe esitamine; klientide teenindamine; koostöö; väärtustest lähtumine ja põhimõtete järgimine; ning mõjutamine ja veenmine.

Kozlowsky ja Ilgen (2006) on välja toonud meeskonna juhtimiseks vajalikud juhi kompetentsid ja rollid: meeskonna töö koordineerimine; koostöö ja kommunikatsiooni ning meeskonna liikmeks olemise oskuste arendamine; grupidünaamika ning meeskonnaga kohanemise reguleerimine. Kutsekoda (2013) on juhtimises rõhutanud eestvedamise stiili teadlikku valikut, mida kirjeldatakse järgmiste kompetentside kaudu: otsustamine ja tegevuste algatamine; inimeste juhtimine; protsesside juhtimine ning juhendamine.

Enesejuhtimise kompetentsigruppi kuuluvad (Kutsekoda, 2013): avatus ja paindlikkus; toimetulek pinge ja tagasilöökidega; isiklikele tööalastele eesmärkidele pühendumine; ettevõtlikus; juhiste ja reeglite järgimine; planeerimine ja organiseerimine; tulemuste saavutamine.

Juhtimiskvaliteedi paranemine eeldab juhilt väga erinevate kompetentside arendamist. Üha enam on ettevõtete fookuses strateegiline juhtimine, mis eeldab juhilt loovust ning häid analüüsi oskuseid. Ka muutuv meeskonnatöö iseloom eeldab juhilt uusi kompetentse ning nende arendamine toob kasu nii organisatsiooni kui ka töötajate tasandil. Alimo-Metcalf ja Nyfield (2002) rõhutavad, et juhtimise õpetamisel tuleks rohkem tähelepanu pöörata juhtimiskvaliteedi

tõusule, kuna juhtimiskvaliteedi tõus toob kasu nii organisatsiooni kui indiviidi tasandil. Headel juhtidel on võimekus arendada oma töötajate potentsiaali kõrgeima tasemini ning see läbi vastata ettevõtete omanike üha suurematele nõudmistele. Juhtimiskvaliteedi paranemise kasutegurid ettevõttes tasandil:

- organisatsiooni visiooni loomine;
- kultuuri loomine;
- organisatsiooni siseste suhete paranemine;
- organisatsioonide vaheliste suhete paranemine;
- finantstulemuste paranemine.

Peale selle, et juhtimiskvaliteedi paranemine toob kasutegureid organisatsiooni tasandil on sellel ka suur mõju ettevõtte töötajatele. Juhtimiskvaliteedi paranemine indiviidi tasandil toob järgmiseid kasutegureid (Alimo-Metcalf, Nyfield 2002):

- motivatsiooni suurenemine;
- tööga rahulolu suurenemine;
- eneseteadlikkuse suurenemine;
- enesehinnangu paranemine;
- enesetunde paranemine;
- tulemuslikkuse suurenemine.

Juhtide enesearendamine on oluline, et nad suudaksid toime tulla muutunud ootustega nende tööle juhirollis. Üha enam on juhtimise fookuses strateegiline mõõde, mis eeldab juhilt häid kognitiivseid oskuseid ja loovust sh tulevikuperspektiivi nägemist ning probleemilahendusoskuseid. Järgnevas alapeatükis on käsitletud loovuse, probleemilahendusoskuste ja strateegilise mõtlemise olulisust juhtimises ning organisatsiooni toimimises.

1.2. Loovus, probleemilahendusoskused, strateegiline mõtlemine ja juhtimine

Juhi roll ettevõtte igapäevatöö korraldamisel ning meeskonnajuhtimisel on kahtlemata oluline, kuid lisaks on olemas ootused ettevõtte juhtidele strateegilises juhtimises. Strateegiline juhtimine eeldab juhilt oskust näha tuleviku võimalusi ning teha juba tänases olukorras selliseid valikuid, mis viivad ettevõtet pikaperspektiivi eesmärkide suunas. Loovust ja innovatsiooni saab pidada

sellise arengu aluseks. Tihti räägitakse ettevõtluses neid sõnu kasutades, kuid paljudes olukordades jäävadki need vaid sõnadeks, millele ei järgne tegusid. Järgnevas peatükis antakse ülevaade loovuse rollist probleemilahendusoskuste, strateegilise mõtlemise ning strateegilise juhtimise kontekstis.

1.2.1. Loovus ja probleemilahendusoskused

Kahekümnendal sajandil uuriti, kas loovust saab mõõta, kuid 21. sajandil on kesksel kohal küsimus kas loovust on vaja mõõta? ning millal loovust on vaja mõõta? Loovust on enim seostatud divergentse mõtlemisega, kuid tegelikkuses on loovuse protsessis vaja nii divergentset mõtlemist, mis laiendab vastuste hulka, kui ka konvergentset mõtlemist, mis aitab vastuste hulka kitsendada kõige sobivama vastuse leidmiseks. (Peter Cook 2016) Kallas (2015) kirjeldab loovust kui inimeste võimet ja oskust kombineerida olemasolevaid objekte või kontseptsioone erilisel moel saavutamaks uusi tulemusi. Lisaks on ta (*ibid.*) sõnastanud loovust kui kogumit teadmistest, kujutlusvõimest ja hindamisest, mis võimaldab olemasolevat teadmist avardada, arendada ning uut teadmist luua.

Tihti käsitletakse loovust kui midagi, mis on mõeldud vaid erilistele inimestele ning seetõttu on oluline tuua eelneva kõrvale teistsugune käsitlus, milles loovus ei ole midagi õpitavat vaid miski, mis on loomuomane kõigile inimestele (Isaksen *et al.* 2011). Torrance (1979) on kirjeldanud loovust inimest eristava omadusena igas tema käitumisvaldkonnas. Loovus on loomuomane kõigile inimestele ning see väljendub kõigis tegevustes, selle tõttu on loovuse käsitluses juhtimises oluline just inimeste teadlikuse tõus, et kasutada maksimaalselt nende loovat potentsiaali ettevõtete arenguks.

Peter Cook (2016) on kirjeldanud loovuse teemasid ettevõtluses. Ta ei erista loovust ettevõtluses ja kunstis ning arvab, et erinevalt väljenduval loovusel on sama algupära. Lisaks on ta kritiseerinud probleem-lahendus keskset mõtlemist ning veelgi enam kritiseerinud lahenduskeskset mõtlemist, kuna kui probleemi piisavalt ei analüüsita võib välja pakutud lahendus osutada pikas perspektiivis kahjulikuks. (*ibid.*) Uurijad on kirjeldanud (Proctor 2013; Kallas 2015) vajadust stimuleerida ja arendada loovat potentsiaali kõigis organisatsiooni liikmetes, mitte ainult traditsioonilistel loovatel ametikohtadel nagu disainis või arenduses. Loovuse arendamine ja stimuleerimine annab laialdase panuse ettevõtte toimimisse ja tulemustesse. Loovmõtlemine toetab probleemide lahendamist, innovatsiooni ja selle rakenduslikkust. (Proctor 2013) Peter Cook (2016) on välja toonud neli käitumist, mis iseloomustavad loovaid inimesi:

- Positiivsus: võimekus näha probleemides võimalusi. Võimekus taastuda tagasilöökidest ning taluda kriitikat.
- Mängulisus: lapsepõlvest pärinevad ressursid nagu julgus võtta riske. Nalja ja huumori kasutamine, mis loob paindlikust mõtlemises. Võimekus tunda ennast koduselt ka väljaspool *mainstream*'i. Mängulisus võib olla nii füüsiline kui mentaalne.
- Kirglikus: soov luua inimkonna tarbeks. Obsessiivsus oma eesmärkide saavutamisel. Suutlikus hoida fookust lahenduse leidmisel.
- Järjekindlus: suutlikus jätkata lahenduse pakkumist ka peale ebaõnnestumist. Võimekus pakkude erinevaid lahendusi.

Loovuse kujundamisel organisatsioonis on võtmeroll meeskonna juhil ning tippjuhtkonnal. Kallase (2015) hinnangul kujundavad loovust organisatsioonis organisatsioonikliima, eestvedamisstiil, organisatsioonikultuur, ressursid ja oskused ning organisatsiooni struktuurid ja süsteemid. Loovust takistavad tegurid on töötajate vähene pühendumus organisatsioonile, hirm muutuste ja kriitika ees, töö- ja aja surve, jäigad reeglid ja juhtimisstiil. Juhi roll loovuse edendamisel meeskodades on rakendada loovust edendavaid oskuseid, tulla toime konfliktsete situatsioonidega, tunnustada head panust, aidata meeskonna liikmetel genereerida ideid ja luua avatud õhkkond (*ibid.*). Seega on vastutus loovuse eest ettevõttes suuresti juhi ja tema enesearengu kanda.

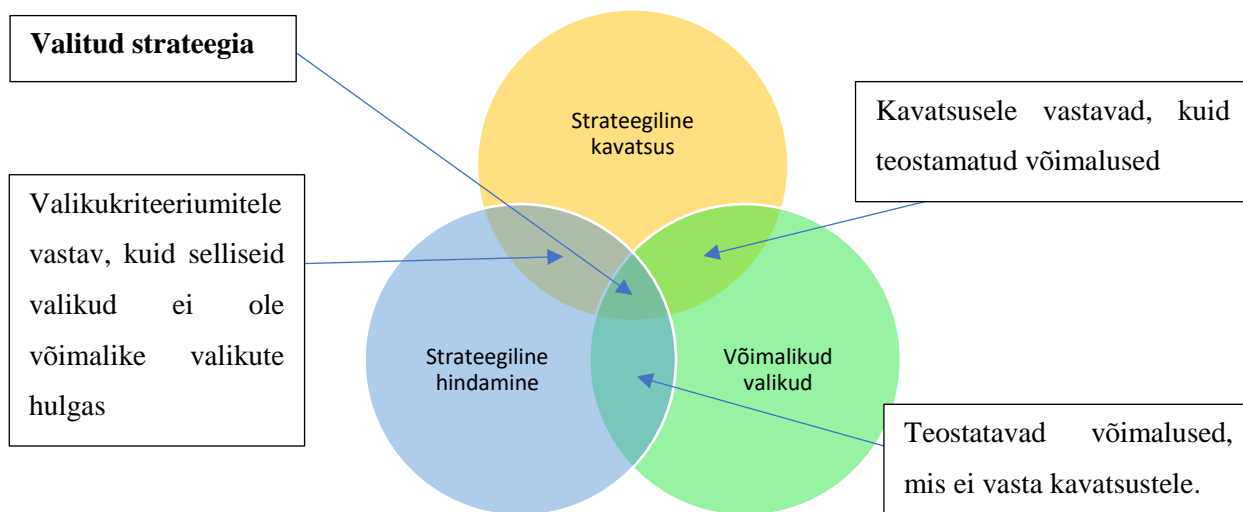
Loovus on vajalik lisaks probleemide lahendamisele ka läbirääkimistel. Thomsoni (2012) hinnangul soodustab läbirääkimiste tulemusel see, kui isik on loov ning tunneb probleemilahenduse strateegiaid. Lisaks toob ta välja loovuse vajalikkuse probleemi lahendamisel, kuna tihti ei ole inimesed võimelised meenutama sarnast lahendust minevikust (*ibid.*). Noller (1979) on seostanud loovust otsuste tegemisega, kus kõigepealt spekulatsioonid, mis võib olla ning teadvustatakse oma otsuste kõikvõimalikud tagajärjed ning seejärel valitakse täieliku teadlikkusega parim alternatiiv.

Autor võtab eelneva kokku: loovus on oskus kasutada hetkel olemasolevaid ressursse ja teadmisi, et saavutada tulevikus uus tulemus. Selline käsitlus seob loovuse mõiste nii strateegilise mõtlemise kui strateegilise juhtimisega. Järgnevas alapeatükis on antud lühike ülevaade strateegilise mõtlemise ning strateegilise juhtimise teemas.

1.2.2. Strateegiline mõtlemine ja juhtimine

Machmillam'i ja Tampoe (2000) arvates tuleks üha enam kaasata psühholooge töösse tippjuhtidega strateegiate loomisel, et suurendada organisatsioonide efektiivsust. Strateegia

valimisel (Robertson *et al.* 2002) on kolm olulist komponenti, milleks on strateegiline kavatsus, võimalikud valikud ning strateegiline hindamine. Valitud strateegia peaks vastama kõigile kolmele eelpool toodud tingimusele ning valiku protsessi välistatakse mitted sobivad valikud.

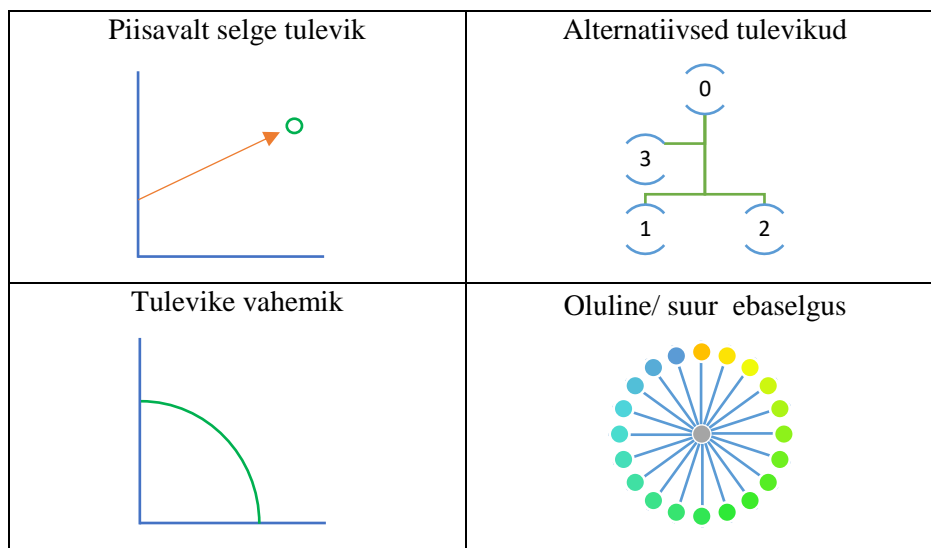


Joonis 1.1. Strateegia valimise protsess

Allikas: Simply Strategic Planning (2018) ja Robertson *et al.* (2002)

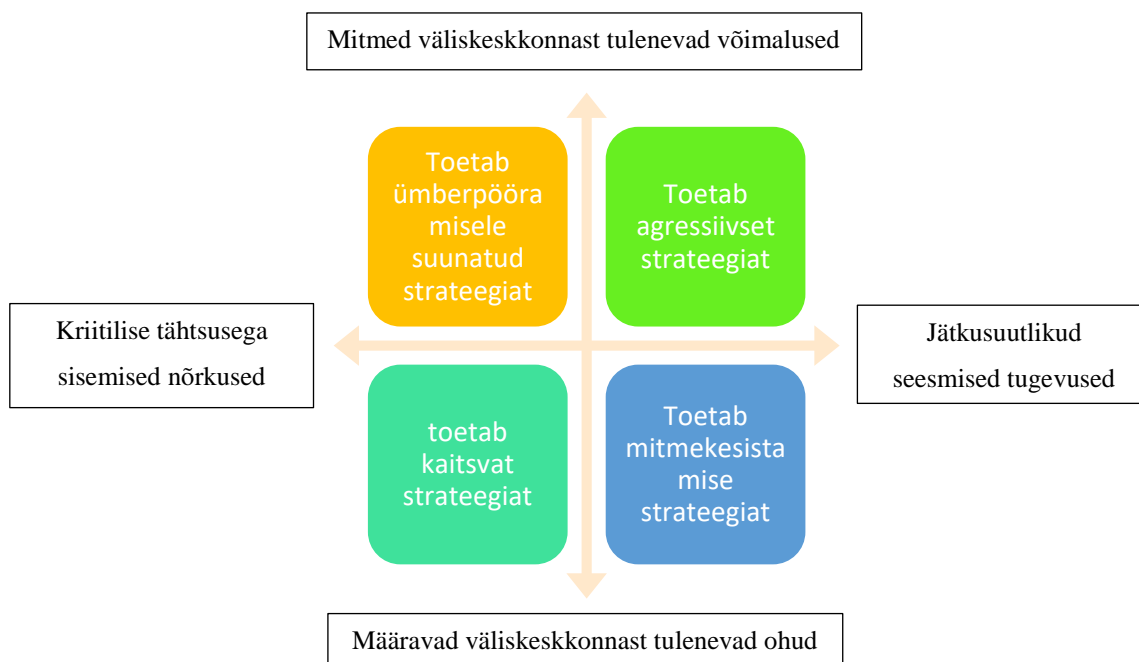
Strateegia sihiks on tagada organisatsioonile jätkusuutlik konkurentsieelis. Strateegia olulisus seisneb selles, et on olemas tõstatud seos ettevõtte strateegiliste valikute ning selle pikaajalise tootlikkuse vahel. Efektive strateegia loomine hõlmab endas nii analüüsi kui sünteesi ning on seetõttu samaväärselt analüütiline kui loominguiline protsess. (Robertson *et al.* 2002)

Strateegiate valikul tuleks muuhulgas hinnata tuleviku võimaluste etteaimatavaust. De Kluyver (2002) on välja toonud neli tuleviku etteaimatavuse tasandit: a) piisavalt selge tulevik, b) alternatiivsed tulevikud, c) erinevate tulevike vahemik ning d) oluline ebaselgus tuleviku suhtes. Suhteliselt selgelt etteaimatava tulevikuga ettevõtete hulka kuuluvad tavaliselt madala tehnoloogilise vajadusega ettevõtted. Alternatiivsete tulevike kategooriasse kuuluvad näiteks ettevõtted, mis on tugevalt mõjutatud juriidilistest ning regulatiivsetest muutustest ning ei tea täpselt, missugune tulevikustsenaarium teostub, kuid võimalikud variandid on hästi teada. Erinevate tulevike vahemikuga ettevõtted on näiteks ettevõtted, mis sisenevad uuele turule ning neil on kõrge teadmatuse tase, milles on võimalik määratleda siiski võtmetegureid, mis tuleviku mõjutavad. Tõeliselt ebaselge tulevikuga ettevõtted on ettevõtted, millel on väga raske määratleda, missugused on võtmetegurid, mis hakkavad tuleviku määrama. (*ibid.*)



Joonis 1.1. Tuleviku ebakindluse tasemed

Allikas: De Kluyver (2000, 39)



Joonis 1.3. SWOT analüüs strateegiate valiku kohta tulevikukindluset lähtudes

Allikas: De Kluyver (2000, 55)

Strateegiline mõtlemine, loovus ja probleemilahendusoskused on eelduseks edukaks strateegiliseks juhtimiseks. Ettevõtte tippjuhtkond on see, kes võtab vastu olulisi strateegilisi otsuseid ning peab juhtima ülejäänud töötajaid nende elluviimiseks (Lynch 2015). Strateegilisel juhtimisel on neli etappi, milledeks on keskkonna seire, strateegia koostamine, strateegia

rakendamine ning hindamine ja kontroll. Kõigis etappides toimub tagasiside kogumine ja õppimine ning võib teha vajalikke parandusi. Strateegilise juhtimise etapid jaotuvad järgnevalt (Wheelen *et al.* 2017):

- Keskkonna seire tähendab teabe kogumist nii välis- kui sisekeskkonnast. Väliskeskkonna analüüsis võetakse arvesse näiteks: looduslik keskkond, ressursid ja kliima, sotsiaalne keskkond, tegevusala keskkond, majandustegevuse valdkonna analüüs. Sisekeskkonna analüüs hõlmab endas järgmiste valdkondade analüüsi: struktuur ehk käsuliini analüüs; kultuur ehk uskumused, ootused, väärtused; ressursid ehk varad, oskused, pädevused, teadmised.
- Strateegia koostamise etapis töötatakse välja pikaajalised plaanid, sealhulgas ettevõtte missioon ehk põhjuste põhjus; eesmärgid ehk millised tulemused millal saavutada; strateegiad ehk kava missiooni ja eesmärkide kohta; poliitikad ehk suunised otsuste tegemiseks.
- Strateegia rakendamine, mille osadeks on: programmid ja taktika ehk tegevused, mis on vajalikud plaani täitmiseks; eelarve ehk näited programmide maksumusest; ning menetlused ehk töö tegemiseks vajalike sammude järjestus.
- Strateegilise juhtimise protsessi hindamine ja kontroll, mis hõlmab endas toimivuse hindamist läbi reaalsete tulemuste.

Strateegiliseks eestvedamiseks saab nimetada juhi oskust vormida ettevõtte otsuseid ning tuua kõrget väärtust pikema ajaperioodi jooksul, mitte vaid personaalselt, vaid ka inspireerides ning teisi juhtides (Lynch 2015).

Isaksen *et al.* (2011) on välja toonud loovate probleemilahendusoskuste olulise rolli strateegilises juhtimises näiteks olukordades, kus eesmärgiks on vigade kontroll ja parandamine; loob lahendusi probleemidele meetoditega, mida me tavaliselt loogilise mõtlemisega ignoreeriksime; võimaldab luua mõõtmispõhiseid strateegiaid protsesside parandamiseks ning variatiivsuse vähendamiseks, et parandada ettevõtte võimekust; võimaldab kaasata kõik ettevõtte töötajaid protsesside, toodete ja teenuste parendamisesse, läbi mille pareneb klientide rahulolu; aitab elimineerida jäägid tootmisprotsessist; aitab luua distsiplineeritud panuse, et võtta vastu fundamentaalseid otsuseid ning tegevusi, mis vormivad ja juhivad organisatsiooni tegevust, mida ta teeb ning miks ta teeb viies fookuse tulevikule.

Lisaks eelpool toodule annab loovus strateegilises juhtimises eelise läbi loomingulise hävitamise kontseptsiooni (Lynch, 2015). See tähendab, et igal uuel asjal on oma eluiga ning peagi saab see

hävitatud uue innovaatilise lähenemise läbi (*ibid.*), mis võib olla ettevõttele nii ohuks, kuid sellise võimaluse teadvustamine annab ka eelise luua ettevõttele rohkem tuleviku suunatud strateegia. Strateegilises juhtimises on kasutusel ka loovuse teooria, mis baseerub hüpoteesil, et uusi võimalusi on võimalik arendada ettevõtjate poolt läbi eksperimenteerimise ning luues uusi nõudlusi turule, mida varem ei ole eksisteerinud (Alvarez, Barney 2007).

Kokkuvõttes saab öelda, et strateegiline juhtimine eeldab juhilt häid kognitiivseid oskuseid, sealjuures võimet näha tuleviku võimalusi ning seostada neid ettevõtte ressursside ja hetkeolukorraga, eesmärgiga välja töötada ettevõttele sobiv tegevuskava soovitud eesmärkide saavutamiseks. Soovitud tulemuste saavutamiseks on juhi roll olla eestvedajaks kaasates muuhulgas protsessi kogu meeskonna loova potentsiaali ning rakendades juhi enda loovaid probleemilahendusoskuseid ning tulevikuperspektiivi nägemise võimekust. Üheks võimaluseks neid oskuseid arendada on läbi *coaching*'u protsessis toimuva analüüsi oskuste arendamise ja eneseteadlikkuse kasvu.

1.3. JUHTIDE COACHING

Coaching on HCI ja ICF järgi (2014) mõtlemapanev ja loominguline protsess coach'i ja coachee vahel, mis inspireerib coachee'd maksimeerima oma isiklikku ja professionaalset potentsiaali. Selles definitsioonis (*ibid.*) on esile tõstetud loovuse ja loomingulisuse olulisust, inspireerimist ja inimese terviklikk käsitlemist. Järgnevates alapeatükkides on antud ülevaade *coaching*'u uuringutest Eestis, levinumatest *coaching*'u lähenemistest, juhtimis*coaching*'ust, *coaching*'u läbiviija taustast ning grupi *coaching*'ust.

1.3.1. Ülevaade coaching'u teemalistest uurimustest Eestis

Coaching'u kohta ei ole Eestis veel palju tõendus põhiseid uuringuid. Üks esimesi neist on läbi viidud Oništsenko (2015) poolt. Tulemused näitasid, et *coaching* on viimastel aastatel muutunud populaarsemaks, kuid paljud töötajad ei ole teadlikud *coaching*'u tähendusest ning võimalustest. Uuringus osalenud töötajate jaoks oli kolm *coaching*'u kohtumist aastas liiga vähe ning uuringu autor andis soovitusi teha *coaching*'u kohtumisi sagedamini.

Vesso (2016) rõhutas oma doktoritöös grupi*coaching*'u olulisust, et arendada *coaching*'u kultuuri ettevõtetes. Ta tõi välja, et Eesti juhtide *coaching*'u kõige olulisemaks sihiks on eneseteadlikkuse suurendamine oma käitumise ja usaldusvääruse mõjust meeskonnaliikmetele. Teine oluline

arenguülesanne on oskuses eesmärgistada, sh püstitatada individuaalseid ja meeskonna eesmärke ning toetada nende saavutamist. Kokkuvõttes tõi ta välja, et Eesti organisatsioonid on valmis *coaching*'u kultuuri arenguks, kuna mõistetakse selle olulisust usalduse suurendamiseks ja meeskonna arenguks.

Kuus (2016) kirjeldas oma magistritöö raames erinevaid *coachingu* mudeleid ning tegeles *coachingu* süsteemi loomisega müügi- ja turundus ettevõttele. Põldma (2018) uuris oma magistritöö raames juhtimis-*coaching*'u mõju töötaja vaimse tervise edendamisel. Ta on välja toonud *coaching*'u kasutegurid individuaalsel, meeskonna ja organisatsiooni tasemel ning kirjeldanud *coaching*'u mõju emotsionaalsele ja sotsiaalsele heaolule. Muuhulgas on ta välja toonud loov-meetodite rakendamise kasuteguri *coaching*'u protsessis, mis toetas fookuse seadmist ning alternatiivsete lahenduste leidmist.

Sild (2018) uuris oma magistritöö raames töönoustamise võimalusi ja mõju juhtimise arendamisel. Uuringu sihtrühmaks olid Eesti avaliku sektori keskastmejuhid. Uurimistulemused näitasid, et *coaching*'u programm täitis keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning rahulolu *coaching*'u tulemustega oli kõrge. Keskastmejuhid tõid välja viis põhikompetentsi, mida *coaching* toetas: valdkonna arendamine; protsesside juhtimine; eestvedamine; koostöö ja kommunikatsioon ning isiklik areng.

1.3.2. Coaching'u teooriad

Peltier (2001) on välja toonud viis põhilist lähenemist *coaching*'us, milleks on psühhodünaamiline, käitumuslik, isiksusekeskne, kognitiivne ja süsteemne. Passmore ja Fillery-Travis (2011) on arutlenud, et erinevatesse situatsioonide käsitlemiseks sobivadki erinevad lähenemised. Näiteks kognitiiv-käitumuslik *coaching* sobib tööks stressi ja enesekindluse teemadega, käitumuslik lähenemine sobib eesmärkide saavutamiseks ning psühhodünaamiline sobib väärtuste ning põhjuste uurimiseks. Levinumad *coaching*'u mudelid on lahenduskeskse või psühhodünaamilise lähenemisega. Järgnevalt on tutvustatud väikest osa nendest.

Whitmore'i (2002) GROW mudel on väljakasvanud lahenduskeskse lähenemisega individuaalsest *coaching*'ust ning keskendub ühe *coaching*'u sessiooni kirjeldusele. Mudelis on neli gruppi teemasid ja küsimusi, mis on abiks protsessi struktureerimisel ning fookuse seadmisel: eesmärk (*Goal*), reaalsus (*Reality*), võimalused (*Options*) ja edasised sammud (*Wrap up*). Grow mudelis ja selle mudeli edasiarendustes ei ole liikumine protsess osade vahel lineaarne ning see toimub edasitagasi vastavalt vajadusele. Greene ja Grant (2003) on GROW mudelist edasi arendanud RE-

GROW mudeli (*Review, Evaluate, Goal, Reality, Options and Way Forward*). Selles mudelis on *coaching*'u sessiooni struktuuri lisatud käimasoleva *coaching*'u protsessi hindamine iga järgneva seansi alguses.

GROUP mudel (Scharma, 2007) on järgmine edasiarendus GROW mudelist. See on lahenduskeskne mudel gruppidele ning loodud alternatiivina psühhodünaamilisele grupi *coaching*'ule, mis integreerib GROW mudeli Scharma U-protsessi ja teiste loodud metoodikatega. Protsessis on viis teemat ning nendega seotud küsimused: eesmärk (*Goal*), reaalsus (*Reality*), võimalused (*Options*), teiste mõistmine (Undserstand others) ja tegutemine (*Perform*). Brown'i ja Grant'i (2010) hinnangul võimaldab selline mudel siduda individuaalse *coaching*'u eesmärgipõhist olemust grupiprotsessidele omaste dünaamiliste ja süsteemsete perspektiividega. Sarnaselt RE-GROW mudelile on RE-GROUP mudelile lisatud tulemuste hindamine „*review and evaluate*“ *coaching*'u protsessi ajal.

CLEAR mudel on transformatiivne *coaching*'u mudel, mis keskendub õppimisele. Mudelis on sarnaselt GROW mudelile kirjeldatud *coachingu* protsessi etappe ning pakutud näidisküsimused. *Coaching*'u etappideks on lepingu sõlmimine (*Contracting*); kuulamine (*Listening*); uurimine (*Exploring*); tegutsemine (*Action*); ja ülevaade (*Review*). (Hawkins, Smith 2007) OSKAR mudel on lahenduskeskne mudel, mis koosneb viiest etapist (Jackson, McKergow 2002). Iga etapi kohta on mudelis toodud kirjeldused ning näidisküsimused. Esimesed etapid toimuvad ühe seansi jooksul ning viimane etapp ülevaade (*Review*) kuulub järgmise seansi algusesse. Kirjeldatud on järgnevaid etappe: tulemus/eesmärk (*Outcome*), skaala/(esmane) hindamine (*Scaling*), oskusteave ja ressursid (*Know-how and resources*), kinnitus ja tegutsemine (*Affirm and action*), ülevaade või protsessi (lõplik)hindamine (*Review*) (*ibid.*) Sarnaselt eelpool toodud mudelitele on ka ACHIEVE- (Dembkowski, Eldridge 2003); PRACTICE- (Palmer 2007) ja OUTCOMES (Mackintosh 2005) mudelid struktureeritud ning pigem lahenduskeskse orientatsiooniga.

Psühhodünaamiline grupi-*coaching*'u mudel võimaldab välja tuua inimese alateadlikku käitumist ning mustreid, mida ta mängib läbi oma organisatsioonis. Kuigi psühhodünaamiline lähenemine on üks põhilisemaid sekkumisi psühhoterapeutilises praktikas, siis ei ole see kuigi levinud juhtide coachimises. Alateadlike protsesside teadvustamise tähtsust töökeskkonnas uuritakse ning teadvustatakse üha rohkem. Allcorn (2006) on näiteks välja toonud, et *coaching*'us on kõige olulisem läbi töötada subjektiivsust, mitte teadlik olemist ning raskeid alateadlike taustu

probleemidele, mis takistavad lahenduste leidmist. Psühhodünaamiline *coaching* toimub tihti grupi *coaching*'u formaadis ning selle läbiviijalt oodatakse teadlikkust psühhodünaamikast.

Psühhodünaamiline *coaching* on ülesehitatud dünaamilistele protsessidele isiksuses ja grupis ning nende vahelistes suhetes, mitte konkreetsetele tegevustele ning seetõttu on vähe loodud psühhodünaamilise *coaching*'u mudeleid. Üheks psühhodünaamilise *coaching*'u näiteks on strateegilise juhtimise *coaching* „*Strategic Executive Coaching Model*“ (Freas 2000), mis kirjeldab *coaching*'u protsessi etappe järgmiselt: a) suhte loomine, b) juhi toimetuleku hindamine, c) tagasiside dialoog ning tegevuskava koostamine, d) aktiivne õppimine läbi *coaching*'u protsessi, e) edukogemuste märkamine ja edu säilitamine. Teine näide on Ward'i (2008) kahepäevase psühhodünaamilise *coaching*'u mudel, mille käigus toimuvad nii grupi kui individuaal *coaching*'u kohtumised. Uuringu autori hinnangul ei ole lahenduskeskne ja psühhodünaamiline lähenemine teineteisele vastandlikud ning psühhodünaamiliselt informeeritud *coach*'i tehnikate hulka mahuvad ka need, mis on omasemad lahenduskesksele lähenemisele.

1.3.3. Juhtimis*coaching*'u defineerimine

Juhtide *coaching* algab siis kui juhil tekib dilemma, mida ta ei suuda lahendada või ta kogeb ennast nõ kinnijäänuna. Coachi rolliks on suunata juhti katsetama tema võimete piire arengu eesmärgil ning aidata juhil arendada stressirohkete olukordadega toimetuleku oskuseid. (O'Neill 2000; Stern 2007)

Järgnevalt on toodud mõned võimalikud juhtimis*coaching*'u seletused. Enamustes definitsioonides on ühine arvamus, et juhtimis*coaching* on protsess, mis sisaldab seeriat üks-ühele interaktsioone juhi ja väljaspoolorganisatsiooni palgatud coachi vahel (McCauley, Hezlett 2001), eesmärgiga anda osalejale tööriistad, teadmised ja võimalused enese arendamiseks ning efektiivsemaks arenemiseks (Peterson 1996). Juhtide coachid erinevad nõustajatest (*adviser*), karjäärikonstultantidest, mentoritest ja terapeutidest ning kuna *coaching* on reguleerimata võib iga üks ennast kirjeldada juhtimis*coach*'ina (Feldmann ja Lankau, 2005). Feldmanni ja Lankau (2005) järgi on nendel ametitel järgnevad seletused:

- nõustaja – jagab juhiga sama ärivaldkonda või tehnilisi teadmisi;
- karjäärikonstultant – aitab leida juhile sobivat ametit tööturul;
- mentor – kogenum töötaja, kes abistab uut tulijat;
- terapeut – aitab töötajaid emotsionaalsete ja käitumuslike probleemide puhul.

Kilbur'i (1996) järgi on juhtimis*coaching* abistav suhe juhitasandi kliendi ja konsultandi vahel *coaching*'u kokkuleppe alusel. Whitherspoon ja White (1996) on kirjutanud, et juhtimis*coaching* on personaalne õppimise protsess, mis keskendub lisaks interpersonaalsetele teemadele ka intrapersonaalsetele teemadele. Brotman *et al.* (1998) on sõnastanud juhtimis*coaching*'ut läbi eemärgi muuta juhi käitumist ehk juhtimis *coaching*'u eesmärgiks on säilitada saavutatud ja soovitud käitumuslikku muutust. Hall *et al.* (1999) järgi on juhtide *coaching* praktiline eesmärgistatud üks-ühele õppimine juhtidele. Seda võib kasutada, et parendada sooritust, arendada ja luua juhtimiskäitumist, läbi töötada organisatsiooni probleeme, arendada karjääri või ennetada langust.

Praegusel ajal on üha enam tulnud juhtide *coaching*'usse grupi *coaching*'u formaati, mistõttu on definitsioonidest välja jäetud üks-ühele suhte osa. Feldman ja Lankau (2005) defineerivad juhtide *coaching*'ut kui lühikese või keskmise pikkusega suhet juhi ja konsultandi vahel eesmärgiga arendada juhi töö efektiivsust. Tavaliselt sisaldab juhtide coachimine erinevaid etappe, milleks on *coaching*'u suhte loomine, teabe kogumise kohumine juhi ja organisatsiooni kohta, tagasiside juhile, eesmärgi seadmine, perioodilised *coaching*'u sessioonid ja hindamine (*evaluation*) (Feldmann, Lankau 2005). Uurijad on välja toonud järgmised kategooriad, mis enim mõjutavad juhtide *coaching*'ut (Rekalde, Landeta ja Albizu, 2015):

- *Coach*'i tegevuse ja omadustega seotud tegurid: võime edastada ja tekitada *coachee*'s usaldust, juhtimispädevus, suhtlemis- ja kommunikatsioonioskused, pühendumine *coachee*'le ja ettevõttele ning sügavad teadmised inimloomusest.
- *Coachee* käitumisega seotud tegurid: õppimise ja muutumise vajadus ja motivatsioon, vastutus omaenda õppeprotsessi ja enesearendamise eest ning pühendumust protsessile.
- *Coach*'i ja *coachee* suhtega seotud tegurid: konfidentsiaalsus, usaldus, empaatia, suhte autentsus ja tingimusteta vastastikune austus.
- *Coaching*'u protsessiga seotud tegurid: tagasiside *coachee*'le, keskendumine eesmärkide seadmisele ja saavutamisele, väljakutsete esitamine uute meetmete abil.
- Organisatsioonilise kontekstiga seotud tegurid, milles juhendamisprotsess areneb: konfidentsiaalsus, tippjuhtkonna ja otsese juhi toetus ja pühendumine protsessi ajal ja pärast seda.

Rekalde *et al.* (2015) tõstisid esile konfidentsiaalsuse olulisus *coaching*'u protsessis. Ka magistr töö autori hinnangul on erinevatest organisatsioonidest pärit isikutest koosnevates

gruppides konfidentsiaalsus üks olulisemaid teemasid, millega *coaching*'u läbiviija peab arvestama.

1.3.4. Coaching'u läbiviija taust

Juhtide *coaching* on hägustanud piire mentorluse, konsultatsiooni ja psühhoterapia vahel (Dean, Mayer 2002) ning seetõttu on palju arutletud, kas juhtide *coachid* peaksid olema psühhoterapia väljaõppega. Seosed psühhoterapia ja *coaching*'u vahel on huvitanud paljusid uurjaid (Brunning 2006; Hart 2007; Kilburg, 2004a; Levinson 1996). Enim on keskendunud *coaching*'u ja psühhoterapia eristamisele. Ühe erinevusena on välja toodud ajaline orientatsioon, kus *coaching*'us keskendutakse rohkem tulevikule ning teraapias minevikule, Teiseks erinevuseks on protsessi fookus: *coaching* tegeleb pigem tööeluga ning psühhoterapia pigem isikliku eluga.

Psühhoterapeutide ja mittepsühhoterapeutidest *coachide* võrdlus (Bono *et al.* 2009) näitas, et psühhoterapeutidest *coachid* tegelesid rohkem tippjuhtidega ja keskastmejuhtidega ning mittepsühholoogidest *coach*´id tegelesid veidi enam keskastmejuhtidega. Psühhoterapeutidest *coach*´id olid kõrgemalt haritud ning nende sissetulekud olid suuremad. Üheks põhjuseks, miks kõrgema astme juhid eelistavad psühhoterapeutidest *coach*'e võib käesoleva magistritöö autori arvates olla asjaolu, et tippjuhid peavad tegelema suuremate väljakutsetega ning komplekssemate probleemidega.

Siiski on psühhoterapia väljaõppe vajalikkuse osas erinevaid arvamusi, kuna lisaks psühhoterapia taustale ootavad *coaching*'u kliendid *coach*´ilt teadmisi juhtimisest (Wasylyshyn, 2003). Käesoleva magistritöö autori arvates ei tohiks psühhoterapia väljaõppega *coach*´idel olla probleemiks keskenduda kliendi juhtimisalastele prioriteetidele, kuid autor nõustub Foxhall'i (2002) väljaütlemisega, et juhtide *coach*´imisel peaks olema peale psühholoogia alase hariduse ka teadmised ettevõtlusest. Passmore'i (2007) aasta uuring tõestas, et *coach*'i usaldusväarsust ning *coaching*'u efektiivsust tõstavad *coach*´i rikkalik ärikogemus ja teadmised ärikorraldusest, seal hulgas strateegiad, kultuur, juhtimisoskused. Wasylyshyn (2003) toob välja järgmised oskused, mida kliendid *coach*ilt ootavad: psühhoterapia väljaõpe, ettevõtluse kogemus või teadmised ettevõtlusest, kuulamisoskused ja tunnustatus.

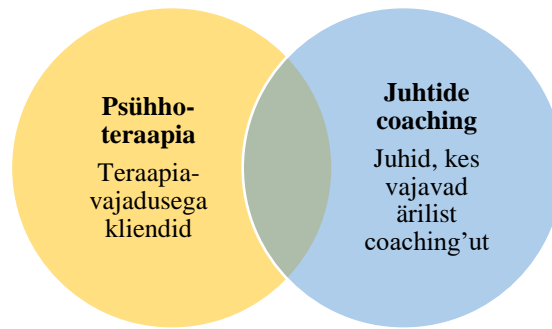
Kilburg (2004b) on välja toonud, et psühholoogi ja/või psühhoterapia alane väljaõpe võib olla lisandväärtuseks *coaching*'u puhul olukordades, kus juhil ei õnnestu korduvalt saavutada soovitud arengut kuigi ta on selgelt seda taht väljendanud; kui teadmised, võimed ja oskused on ebapiisavad väljakutse läbimiseks või probleemi lahendamiseks ning kui suhetest tingitud asjaolud

mõjutavad juhi karjääri ning võimet tööd teha. Latham (2007) on rõhutanud, et *coaching* vajab selgeid psühholoogilise teooria raame, et luua tõenduspõhine lähenemine *coaching*'ule. Levinumad *coaching*'u mudelid põhinevadki tavaliselt psühhoterapeutilistel lähenemistel (Passmore, Fillery-Travis 2011; Peltier 2001; Smither *et al.* 2003), kuid probleemiks on läbiviijate psühhoteraapia alase väljaõppe puudumine (Berglas 2002; Dean; Mayer 2002; Wasylyshyn 2003), mis võib paljudes olukordades teha rohkem halba kui head (Berglas, 2013). Kilburg (2004b) on välja toonud piirangud psühholoogilise väljaõppega *coach*'ide tegevuses, olukorras, kus inimesel on pikaajalise enesearengu vajadused, kuid ettevõttel on samal ajal vajadus kiireks muutuseks.

Bono *et al.* (2009) uuringus võrreldi psühholoogide ja mittepsühholoogidest coachide efektiivsust. Tulemused varieerusid erinevate koolkondade lõikes ning vahe mittepsühholoogidest ja psühholoogidest coachide tulemuslikkuse vahel oli suhteliselt väike ($d=.26$). Bozer *et al.* (2014) uurimistulemused näitasid positiivset seost *coaching*'u efektiivsuse ja coachi psühholoogilise väljaõppe vahel: juhi eneseteadlikkus suurenes ning juhendaja hinnangul töötulemused paranesid enam. Coachi usaldusväärsus oli positiivses seoses *coaching*'u efektiivsusega kliendi töötulemuste paranemisega. (*ibid.*)

Bono *et al.* (2009) uuringu tulemused näitasid, et psühhoterapeutidest coachide töömeetodite hulgas on enam näost-näku kohtumisi, kuid kohtumisi on kokkuvõttes vähem võrreldes mittepsühhoterapeutidest coachidega, kes töötavad enam telefoni ja interneti teel. Huvitav asjaolu selle uurimuse juures oli, et mittepsühholoogidest coachid rakendasid rohkem psühhoanalüütilisi ja psühhodünaamilisi tehnikaid kui psühhoterapeutidest coachid. Autori hinnangu võib üheks põhjenduseks olla asjaolu, et psühhoteraapia väljaõppega coachide vastutuse tajumine selliste sügavate protsesside käivitamisel on suurem ning *coaching*'u situatsioonis on lahenduskesksed tehnikad asjakohasemad. Eesmärgi seadmise tehnikad olid mõlemal grupil sarnased. (*ibid.*)

Psühhoterapeutidest coachid tegelesid rohkem interpersonaalsete oskuste, konflikti lahendamise, liidrirolliga ja juhtimisstiiliga. Ning mitte psühhoterapeutidest coachid tegelesid rohem kommunikatsiooni, liidrirolliga ja interpersonaalsete oskustega.. Uurimus näitas, et mittepsühholoogidest coache ja psühholoogidest coache eristab pigem see, keda nad coachivad, kuidas nad *coaching*'ut läbi viivad ning kuidas nad *coaching*'u protsessi hindavad. (*ibid.*)



Joonis 1.4. Psühhoteraapia ja juhtide *coachingu* suhe

Allikas: Sibley, J. (2009)

Kokkuvõttes saab öelda, et ainult ettevõtlusalase haridusega/kogemusega *coach'il* ei ole piisavalt oskuseid tegeleda juhi psühholoogiliste probleemidega ning ainult psühholoogilise väljaõppega *coach'il* ei pruugi olla piisavalt teadmisi andmaks nõu organisatsiooni efektiivsuse suurendamiseks.

1.3.5. Juhtide grupicoaching

Coaching'u varasemates käsitlustes on räägitud enam individuaalsest *coaching'u* läbiviimise formaadist. Juhtimisstiilide muutumisega vähem autoritaarsemaks ning meeskonna kesksemaks on *coaching'us* tulnud fookusesse grupicoaching. Uuringud on tõestanud juhtide grupicoaching'u efektiivsust: näiteks Barling et. al. (1996) uurimuse järgi andis tulemuse ka vaid ühepäevane grupicoaching, mille fookus oli eesmärgistamine; sellele järgneval individuaalsel seansil oli mõju juhtide võimekusele suunata oma käitumist. Ühtlasi leiti, et selline coaching mõjutas ettevõtte finantstulemusi.

Coaching'u käigus sageli saavutatud muljetavaldavad tulemused on kahjuks äratanud paljude kvalifitseerimata konsultantide tähelepanu, kes kasutavad ära juhtimis*coaching'u* reguleerimata ala (Bono et al. 2009). Nagu psühhoteraapia levimise algusaegadel, võib ka *coaching'ut* pakkuda ükskõik kes. Tõhus ja konstruktiivne *coaching* on aga rajatud psühholoogilise mõistmise ja praktika tugevale alusele. Eriti rühmasekkumiste puhul on oluline, et coachil oleks kliinilise psühholoogia alased teadmised, kuna vastasel juhul ei oska ta hallata düsfunktsionaalset grupidünaamikat ja lahendada individuaalsete häiritud seisunditega seotud probleeme. Juhtimise ja organisatsiooniliste probleemide dešifreerimisel võib grupidünaamika ja kliinilise psühholoogia alastest teadmistest tõusta olulist kasu. Paljude arusaamatute organisatsiooniliste olukordade puhul võib juhtide *coaching'u* psühhoterapeutiline orientatsioon viia selguse ja lahenduste suunas.

Lisaks on välja toodud, et grupipsühhoterapia rakendamine juhtidele pakub neile isiksuse tundmaõppimise kogemuse. (Florent-Treacy 2009)

Grupicoaching saab toimuda nii organisatsiooni siseste gruppidega kui organisatsiooni väliste gruppidega. Juhtimise ja juhtkonna *coaching*'ut on võimalik läbi viia samamoodi organisatsioonisiseste kui ka -väliste gruppidega (Kets de Vries 2005). Meeskonna *coaching*'ut saab vaadata kui ühte liiki grupi *coaching*'ust. Grupi *coaching*'u läbi viija saab olla organisatsioonisisene coach või organisatsiooniväline coach (Stober, Grant 2006). Mõned autorid nagu Anderson *et al.* (2008), Diedrich (2001) ja Ward (2008) on rõhutanud välise coachi rolli, kes saabub organisatsiooni, et pakkuda grupicoaching'ut meeskonnale või juhtkonnale. Hackmani ja Wagemani (2005) on oma töös rõhutanud vastupidist. Nemad soovivad organisatsioonisisest coachi ning leiavad, et meeskonnacoaching oleks ideaaljuhul üks juhtivaid tegusid, mida juhib pigem meeskonna juht või meeskonna liige, mitte aga välised treenerid või konsultandid.

Kets de Vries'i 2005. aastal koostatud juhtumiuuring näitab, et kogunud *coachi* juhitud organisatsioonisisene meeskonnacoaching saab olla tõhus nii juhtide kui ka nende organisatsiooni jaoks. See, mida *coaching*'u grupp nende heaks tegi, oli aidata neil saada tõeliseks suure jõudlusega kõrgetasemeliseks meeskonnaks. Nad jagasid ühiseid eesmärke ja väärtusi; nad austasid üksteise erinevusi; ja nad õppisid kasutama oma juhtimisstiili täiendavust, et luua tõhus täidesaatev roll. (*ibid.*, 68)

Grupicoaching'us võib olla fookus olla kas individuaalsete teemadega tegelemisel (Ward 2008), või grupidünaamilisel (Stober, Grant 2006) või mõlemal korraga (Kets de Vries 2005). Kets de Vries (2005) lisab, et see sisaldab juhendamist, arendab osalejate individuaalseid juhendamisoskusi ning hõlbustab seeläbi tööprotsesse, sekkumise lõpuks julgustatakse osalejaid rakendama samasugust lähenemist oma meeskondades.

Mõnel juhul on grupi *coaching* kombineeritud individuaalse *coaching*'uga (Anderson *et al.* 2008; Berling 1996; Diedrichi 2001; Ward 2008), sõltuvalt sellest, missugune on grupi või konkreetse üksikisiku areng. Ühes tunnustatud rahvusvahelises ärikoolis rakendatakse kahepäevast psühhodünaamilist juhtide grupicoaching'u programmi (Ward 2008). Programmi esimesel päeval toimub grupicoaching nelja-viie liikmelises grupis, mida juhib psühhodünaamilise väljaõppega juhtimise coach; toimuvad grupiarutelud, milles iga osaleja teema on coachi juhendamisel grupi fookuses 60-90 minutit. Teisel päeval toimuvad kokkuvõtavad individuaalkohtumised coachi ja osaleja vahel. Sessioonide ajal kerkivad esile erinevad aspektid osaleja professionaalsest ja

eraelust. Päeva lõpuks peaks iga osaleja koostama tegevuskava oma eesmärgini jõudmiseks, järgneval päeval lihvitakse tegevuskava. Tegevuskava täitmise progressi hinnatakse kahe kuu pärast konverentskõne abil ning otsustatakse edasine perspektiivi muutmise, toetuse ning coachimise osas. (*ibid.*)

Brown ja Grant (2010) on oma uurimuses koostanud loetelu grupicoaching'u oodatud tulemustest. Grupicoaching'ust võib kasu saada järgnevates teemades (Anderson *et al.*, 2008; Ascentia 2005; Kets de Vries 2005; Ward 2008):

- aktsepteeritava käitumise mõistmine grupis ja eneseregulatsioon;
- sisekaemuse saamine psühhodünaamilisest grupiprotsessist;
- saavutada soovitud muutused käitumises;
- usalduse ja toetuse areng grupis;
- parendada kuulamis ja kommunikatsiooni oskuseid;
- arendada konstruktiivseid konflikti lahendamise oskuseid;
- individuaalsete eesmärkide, tugevuste ja väärtuste väärtustamine ja ühtlustamine;
- suurem pühendumus ja vastutus;
- juhendamisoskuste arendamine;
- suurenenud emotsionaalne intelligentsus;
- juhtimise arendamine;
- organisatsiooni süsteemse teadlikkuse suurenemine;
- segaduste ennetamine;
- teadmiste edasiandmine ja haldamine;
- paranenud rühma energia tase;
- kõrge jõudlusega meeskondade loomine;
- paremad organisatsioonilised tulemused.

Psühhodünaamilist grupicoaching'ut on vähe uuritud, kuid Ward *et al.* (2014) uuring näitab, et selle läbiviimisel kasutatakse pikaajalisest psühhoteraapiast pärit tehnikaid, milledeks on näiteks: uurimine, refleksioon, varased ja vanemlikud mõjutused ning seosed nende ja irratsionaalse käitumise vahel. Grupicoaching'us toimivad protsessid on sarnased psühhoteraapigruppides avanevatele protsessidele, milledeks on erinevate perspektiivide tajumine, grupi survele ja grupi toetusele reageerimine ning selle refleksioon jne. (*ibid.*) Kuigi eelpool toodud uurimuse fookuses oli psühhodünaamiline sekkumine, saab kirjeldatud põhimõtteid laiendada ka teistele grupicoaching'ule laiemalt.

1.4. Teoreetilise ülevaate kokkuvõte ja tegevusuuringusse valitud coaching’u formaat

Käesolevasse uuringusse on valitud psühhodünaamilise lähenemisega *coaching*’u mudel, kuna tippjuhid eelistavad enam psühhoterapeutilise taustaga juhtimis*coach*’e ning uuringu läbiviijal on oma varasema loovterapeudi hariduse tõttu personaalne huvi uurida just psühhodünaamilist lähenemist juhtimis*coaching*’us. Praegusel ajal on juhtimise fookuses üha enam spetsialistidest koosnevad isetoimivad töögrupid ning see eeldab juhilt eneseteadlikkust, toimetulekut enda juhi rolli muutliku iseloomuga ning teadlikkust grupidünaamikast. Eesmärgiga arendada juhi interpersonaalseid probleemilahendamise oskusi ning parendada enda positsioneerimist meeskonnas on valitud käesolevasse uurimusse erinevatest ettevõtetest pärinevate juhtide grupp.

Üks põhilisi allikaid millele baseeruvad probleemilahendusoskused ja strateegiline mõtlemine, mis mõlemad on olulised keeruliste juhtimisülesannete lahendamiseks, on loovus. Kuna loovus oma olemuselt ei ole seotud ühe valdkonnaga ning on omadus, mida on võimalik üle kanda ühest situatsioonist teise, siis on käesolevasse uurimusse valitud selline psühhodünaamiline coachingu mudel, milles on rakendatud kunstipõhiseid meetodeid. Eelpool toodud tingimustele vastavalt valiti käesolevasse uurimusse edasiarendamiseks kahepäevane psühhodünaamiline juhtide *coaching*’u programm (Ward 2008).

Käesolevas magistritöös kasutas autor psühhodünaamilise juhtide loovcoachingu mõju hindamiseks *flow*-elamuste skaalat. *Mindfulness* ja *flow* on optimaalse kogemuse kaks vorm, mida kirjeldatakse positiivse psühholoogia käsitlustes. *Mindfulness* tähendab mittehinnangulist hetkes olemist ja kohalolule keskenduvat teadlikkust, milles iga tähelepanu fookusesse esilekerkiv mõte ja tunne on teadvustatud ja aktsepteeritud sellisena nagu see on. (Bishop *et al.* 2003) Kontrastiks *mindfulness*’ile hõlmab *flow* kogemus endas keskendumist, eneseteadlikkuse kadumist, ajataju muutumist ning tegevuse ja teadlikkuse ühendamist (Csikszentmihalyi 1990; Nakamura Csikszentmihalyi 2009). *Flow* on vaimne seisund, mis tekib spontaanselt kui inimene on hõivatud optimaalselt keerulisse tegevusse (Sheldon *et al.* 2014). Kui kasutada William James’i (1890) metafoori „teadvuse jõgi“, siis *mindfulness*’i saab kirjeldada kui seismist jõekaldal, ilma sellesse kukkumata, samal ajal *flow* sisaldab endas jõkke hüppamist ning väljakutset pakkuva ülesandega või probleemiga tegelemist (Sheldon *et al.* 2014). Oluline on välja tuua, et *mindfulness* ei ole otseselt *flow*’le vastandik omadus, vaid pigem, miski mis mahub *flow*-kogemuse sisse.

2. UURIMUS

2.1. Tegevusuuringu eesmärk ja uurimisküsimused

EAS'i (Alas *et al.* 2015) poolt tellitud uuringu tulemused näitasid, et Eesti firmades on juhtimispraktikate vallas jäädud 2010.-2015. aastal pidama mugavustsooni. Sealjuures on juhid ise praeguse olukorraga rahul. Lääne-Euroopa ettevõtetes toimub pidev juhtimivaldkonna areng ning sellise tendentsi jätkudes tekkib Eestil mahajäämus. Õnneks on Eestis üha tihemini ettevõtetesse kaasatud mentor või *coach*, mis tähendab, et Eesti juhtide valmisolek *coaching*'us osaleda on kasvavas trendis. Edasise arenguülesandena soovitab EAS (*ibid.*) välja töötada potentsiaaliga juhtide talentide ja kompetentsi arendamise praktilisi programme sh. *coaching*'ut.

Uurimistöö eesmärgiks on juhtide loov-*coaching*'u mõju reflekteerimine ja seostamine juhtimispädevuste arendamisega. Uurimisküsimused on järgmised:

1. Missugused on probleemid ja teemad, mille juhid toovad loov-*coaching*'u gruppidesse?
2. Milliseid pädevusi ja oskusi toetab juhtide hinnangul loov-*coaching*'u gruppides osalemine?
3. Kas ja kuidas mõjutab juhtide osalemine loov-*coaching*'u gruppides nende enesetunnet ja *flow*-elamusi ehk süvenemist?
4. Missugune on sobiv loov-*coaching*'u formaat tööks juhtidega?

2.2. Meetod

2.2.1. Tegevusuuring

Järgnevalt on toodud tegevusuuringu põhimõtted, toetudes Kapitan'i (2010) poolt kirjeldatud tegevusuuringu rakendamise võimalustele. Kapitan'i (2010) tegevusuuringu põhimõtted sobivad käesolevasse uuringusse, sest võimaldavad autori avates kõige paremini avada juhtide loov-*coaching*'u meroodika rakendamist ja sellele antud hinnanguid.

Tegevusuuringu puhul on tegemist tsüklilise uuringuga protsessis või tegevuses toimuvate muutuste kirjeldamiseks. Tegevusuuringus kavandatakse tegevuste jada või seeria ning

selgitatakse nende mõju kasutades järgnevust: tegevus-refleksioon-tegevus; tegevusuuringu tulemuseks on toimiva meetodi täiustamine või protsessi parandamine koos selle reflekteerimisega. Uuring algab probleemi identifitseerimisega ning sellele järgneb lahenduse otsimine tegevuslike muudatuste kaudu. Uuringu käigus mõtestatakse probleem, koostatakse hüpotees uuritava nähtuse sisu ja põhjuste kohta ning katsetatakse strateegiaid, mis eeldatavasti võiksid aidata probleemi lahendada. Saadud tulemusi analüüsitakse seejärel põhjalikult. Käesolev magistritöö on esimese isiku tegevusuuring (Kapitan 2010), see tähendab, et uurija vaatleb oma enda tegevust muutuste saavutamiseks.

Magistritöös kirjeldatav tegevusuuring on jaotatud kaheks osaks. Esimeses osas kirjeldab autor loov-*coaching*'u protsessi kahe grupiga ning keskendub juhtide loov-*coaching*'u meetodika rakedamisele ja täpsustamisele. Teises osas on antud ülevaade juhtide loov-*coaching*'u protsessi ajal ja peale seda kogutud andmetest juhtide loov-*coaching*'u kogemuse kohta. Uuringu esimeses osas rakendati uurimistulemuste usaldusvääruse tõstmiseks triangulatsiooni. Selleks katsetasid väljatöötamisel olevat juhtide loov-*coaching*'u meetodit kaks *coaching*'ut rakendavat praktikut, kellel paluti tagasiside saamiseks ja meetodika täiustamiseks täita poolstruktureeritud küsimustikud.

2.2.2. Osalejad

Uuringu kohta oli koostatud veebileht (<http://www.realvinylevents.ee/MBA>), milles oli *coaching*'u läbiviijate tutvustust ning uuringusse registreerimise vorm. Infot uuringu kohta jagati e-mailide ja *Facebook*'i postituse kaudu. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ning osalejad registreerusid uuringusse läbi veebilehe.

Osaleja jagunesid kaht gruppi.

Grupp 1: osalesid neli juhti (*coachee*'d), neist kolm tegevjuhti ning üks suurettevõtte valdkonna juht, kes läbisid juhtide loov-*coaching*'u protsessi ning *coaching*'u läbi viija (*coach*). Kaks osalejat olid lisaks ettevõtte omanikud. Kaks osalejat töötasid ettevõttes, mille töötajate arv oli väiksem kui viiskümmend töötajat, üks osaleja töötas ettevõttes, mille töötajate arv oli 250-499 töötajat ning üks osaleja töötas ettevõttes, mille töötajate arv oli suurem enam kui 500 töötajat. Osalejad töötasid ettevõttes, millede tegevusvaldkondadeks olid jaekaubandus (kolm osalejat), hulgikaubandus (üks osaleja) ja õigusteenused (üks osaleja). *Coaching*'u läbiviijal oli pikaajaline ettevõtte juhtimise ja finantsjuhtimise kogemus ning käesolev uuring on läbi viidud tema

majandusteaduskonna ärikorralduse magistritöö raames. Lisaks on läbiviijal psühhoteraapia alane väljaõpe ja praktilise töö kogemus ning loovmeetodite rakendamise ja superviseerimise kogemus.

Grupp 2: Registreerus viis juhti, kellest üks loobus osalemisest. *Coaching*'u protsessi viisid triangulatsiooni eesmärgil läbi uuringusse kaasatud 2 eksperti. *Coachee*'de hulgas oli kolm tegevjuhti ja üks juhatuse liige. Kaks juhti olid ka ettevõtte omanikud. Kolm osalejat töötasid ettevõttes, mille töötajate arv oli väiksem kui viiskümmend töötajat ning üks osaleja töötas ettevõttes, mille töötajate arv oli 100-249 töötajat. Osalejad töötasid ettevõtetes, millede tegevusvaldkondadeks olid ehitus, arhitektuur ja kinnisvara (kaks osalejat), majandusarvestus ja ärianalüütika (kaks osalejat), finants teenused (üks osaleja) ja koolitusteenused (üks osaleja). Ühel eksperdil-läbiviijal on pikaajalised suurettevõtete juhtimise ning *coaching*'u kogemused. Teisel eksperdil-läbiviijal oli psühhoteraapia alane väljaõpe, psühhoteraapia praktilise töö, loovmeetodite rakendamise ja superviseerimise kogemus.

2.2.3. Andmekogumismeetodid

Kvantitatiivsete andmete kogumiseks loov-*coaching*'u mõjust rakendas autor järgmisi andmekogumismeetodeid:

- *Flow* lühike skaala (FSS, The Flow Short Scale, Rheinberg, Vollmeyer ja Engeser, 2003)

FSS (Lisa 1) koosneb 13 küsimusest ning hindab süvenemise ja *flow*-kogemust kui isik töötab millegi huvitavaga. Punktid 1-10 mõõdavad *flow*-kogemusega seotud komponente. Punktid 11, 12 ja 13 mõõdavad kogemuse või tulemuse tajutatavat olulisust. Punktid 14, 15 ja 16 mõõdavad ootuseid osalejale, osaleja oskusi ning ootuste ja oskuste vastavust. Voolavuse mõõdikud saab jaotada kaheks faktoriks:

- 1) tegevuse sujuvust „*fluency of performance*“ (Rheinberg *et al.* 2003) „*felt control*“ (Sheldon *et al.* 2014) (mõõdavad küsimustiku punktid 2, 4, 5, 7, 8 ja 9) – näitab tegevuste automaatsust, mis kirjeldab et osaleja tunneb ennast mugavalt ning kogeb, et ta suudab protsessi juhtida ning tegevused toimuvad tahtlikult.
 - 2) kaasahaaratus tegevusest „*absorption by activity*“ (mõõdavad küsimustiku punktid 1, 3, 6 ja 10) – näitab, et osaleja on ülesandesse haaratud minimaalse eneseteadlikkusega ning ajas disorienteeritud.
- Enesetunde semantilise diferentsiaali skaalad (ESDS-6, Rüütel, 2002; Rüütel, Kruus, Ivanova ja Laas, 2018)

ESDS-6 (Lisa 2) koosneb kuuest skaalast, mille otspunktideks on enesetunnet kirjeldavad bipolaarsed omadussõnad. Andmete sisestamisel kodeeritakse vastused 7-punktiseks numbriskaalaks. Andmeid interpreteeritakse skaala otspunktidest lähtudes, muutust käsitletakse liikumisena ühe või teise otspunkti suunas. Enesetunnet hinnatakse enne ja pärast sekkumist. ESDS-6 moodustab osa suuremast mõõdikust, mida on kasutatud teraapiaseansi jooksul enesetundes toimuvate muutuste registreerimiseks.

Kvantitatiivseid andmeid koguti kahe *coaching*'u päeva jooksul. Tulemused on jaotatud kahte gruppi, mis on märgitud tähistega grupp 1 ja grupp 2. Mõõtmised toimusid mõlemal grupil ühesuguse skeemi alusel: kolm mõõtmist grupi *coaching*'u päeval ning kaks mõõtmist individuaal-*coaching*'u päeval. Mõõtmised viidi läbi skeemi alusel järgmiselt (mõõtmise järjekorra number, mõõtmise paiknemine juhtide loov-*coaching*'u protsessis ja mõõtmise tähis):

1. Grupi *coaching*'u päeval: enne juhtide loov-*coaching*'u grupiga alustamist (*T0*)
 2. Grupi *coaching*'u päeval: peale personaalset tööd grupis (*T1*)
 3. Grupi *coaching*'u päeval: peale juhtide loov-*coaching*'u grupi lõpetamist (*T2*)
 4. Individuaal *coaching*'u päeval: enne juhtide loov-*coaching*'u individuaalse sessiooniga alustamist (*T3*)
 5. Individuaal *coaching*'u päeval: peale juhtide loov-*coaching*'u individuaalse sessiooni lõpetamist (*T4*)
- Juhtide loov-*coaching*'us osalejate protsessi lühikirjeldused

Juhtide loov-*coaching*'us osalejate protsessi lühikirjeldused koostati iga *coaching*'us osalenud juhi kohta *coaching*'ut läbi viinud *coach*'ide poolt. Lühikirjeldus sisaldas *coach*'i poolt üles märgitud tähelepanekuid juhtide loov-*coaching*'us seatud eesmärkide, läbitöötatud teemade ja probleemide ning tulemuste kohta.

- Tagasiside küsimustik juhtide loov-*coaching*'ut läbiviinud ekspertidelt (lisa 3), mille eesmärgiks oli saada ideid juhtide loov-*coaching*'u meetoodika täiendamiseks.
- Poolstruktureeritud intervjuu juhtide loov-*coaching*'us osalenud juhtidele (lisa 4)

Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada uuringus osalenud juhtide arvamused loov-*coaching*'u meetodi rakendamise kasu ning puuduste kohta.

2.2.4. Andmetöötlusmeetodid

Väikesest uuritavate arvust tingituna on käesoleva uurimuse kontekstis statistilise andmeanalüüsi võimalused piiratud. Andmetöötluks kasutati andmetöötlusprogrammi Microsoft Office Standard 2016 Excel. Gruppide tulemuste omavaheliseks võrdlemiseks viidi läbi järgmised testid: F-Test Two-Sample for Variances, t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances, t-Test: Assuming Unequal Variances.

Kuna gruppide vahel ei olnud olulisi erinevusi ehk kahe grupi tulemused olid sarnased, siis edaspidi koondati kaks gruppi kokku üheks valimiks. Mõõtmistulemuste võrdlemiseks erinevatel ajahetkedel viidi läbi järgmine t-Test: Paired Two Sample for Means.

Kvalitatiivseid andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi põhimõttel (Laherand 2008). Intervjuud audiosalvestati ning transkribeeriti autori poolt. Tulemused on esitatud analüüsi käigus leitud kategooriate alusel ning vastavalt uurimisküsimustele. Intervjuude transkriptsioonid (Intervjuu, 2019) ja intervjuurde sisuanalüüs (Sisuanalüüs, 2019) on konfidentsiaalsuse tagamise eesmärgil kättesaadaval elektroonilise allikana kuni 07.06.2019.

2.2.5. Tegevusuuringu eetiline külg

Uurimuses osalemine oli vabatahtlik ning uuringusse registreerumisel andsid osalejad oma nõusoleku uuringus osalemiseks, andmete kogumiseks ning kasutamiseks käesolevas magistritöös tingimusel, et osalejate konfidentsiaalsus on tagatud. Registreerimisvorm eemaldati veebilehelt peale piisava arvu osalejate registreerumist. Uurimuses kasutatav materjal on konfidentsiaalne, osalejate isikuandmeid ei avalikustata ning osalejatega seotud uurimismaterjali ei jagata uurimistööga mitteseotud isikutega.

Uuritavate anonüümsus on tagatud sellega, et uurimistöös pole välja toodud uuritavate nimesid, kirjeldusi või muid isiku identifitseerimist võimaldav informatsioon. Uuringus osalenud juhtide intervjuud transkribeeriti ning tekste analüüsiti ilma isikuandmeteta. Uuringu jooksul kogutud andmeid säilitatakse kuni uurimistöö kaitsmiseni, peale mida kogutud andmed hävitatakse või kustutatakse.

2.3. Uuringu esimese osa tulemused: Juhtide loov-coaching’u metoodika koostamine ja täiendamine

Magistritöö autor viis läbi juhtide loov-*coaching*’u protsessi nelja uuringus osalenud juhiga. Triangulatsiooni eesmärgil rakendati juhtide loov-*coaching*’u meetodit veel kahe ekspert-*coach*’i poolt nende nelja kliendiga.

2.3.1. Tegevusuuringu esimene tsükkel: Ülevaate saamine olemasolevatest coaching’u meetoditest ja juhtide loov-coaching’u meetodi esialgse versiooni koostamine

Esimene etapp: *coaching*’u alase kirjanduse läbitöötamine, mille tulemusena tegi autor valiku juhtide loov-*coaching*’u meetodite hulgast ja valis selleks kahepäevane psühhodünaamilise juhtide *coaching*’u programmi (Ward 2008) ning lisas sinna omalt poolt mõned loovmeetodid.

2.3.2. Tegevusuuringu teine tsükkel: Juhtide loov-coaching’u meetodi rakendamine autori poolt ja täiendamine

Tegevusuuringu teine tsükkel viidi läbi märtsis 2019. aastal ning selle sisuks oli juhtide loov-*coaching*’u läbi viimine ja loov-*coaching*’u metoodika täiendamine. Grupi*coaching* kestis 8 tundi; sellele lisandus teisel päeval neli 90 minutilist juhtide individuaal*coaching*’ut, mille kestvus oli kokku kuus tundi. Magistritöö autor täiendas loov-*coaching*’u metoodikat vastavalt teises etapis saadud praktilisele kogemusele ja koostas juhendi, mille andis rakendamiseks kahele eksperdile.

2.3.3. Tegevusuuringu kolmas tsükkel: Juhtide loov-coaching’u rakendamine ekspertide poolt ja meetodi teine täiendamine

Tegevusuuringu kolmas tsükkel viidi läbi märtsis 2019. aastal ning selle sisuks oli loov-*coaching*’u metoodika rakendamine 2 eksperdi poolt ning järgmiste täienduste tegemine metoodiksse ja juhendmaterjali.

Ka see grupi*coaching*’ kestis 8 tundi ning sellele järgnes teisel päeval neli 90 minutilist juhtide individuaal *coaching*’u sessiooni, kestvus kokku kuus tundi. Peale juhtide loov-*coaching*’u protsessi läbiviimist andsid eksperdid tagasisidet juhtide loov-*coaching*’u metoodika kohta.

Ekspertidelt saadud tagasiside juhtide loov-*coaching*’u metoodika parendamiseks sisaldas järgmist (Lisa 5):

- Loov-meetodite rakendamine: loov-meetoditest tingitud vastupanu ületamiseks ehk soojenduseks võiks võtta rohkem aega;

- Individuaal *coaching*’u formaat: soovitus, et individuaalse kohtumise kestvus võiks olla pikem;
- *Coaching*’u protsessiga jätkamine: järgneda võiks veel 2-4 individuaalset kohtumist ning lisaks poole-päevane grupi*coaching*, et toetada tegevuskava elluviimist ning korrigeerida tegevuskava vastavalt tagasisidele ja saavutatud tulemustele;
- Juhendmaterjal: peaks olema paindlik ning võimaldama tegevuste järjekorda ja ajalist jaotust muuta.

Ekspertide ettepanekute alusel tegi autor järgmised muudatused juhtide meetodisse:

- Pikendas individuaal sessiooni kestvust 120 minutile
- Lisas soovitusel juhtide loov-*coaching*’uga jätkamiseks tsükliliselt, milles ühes tsüklis on kaks individuaalset kohtumist, millele järgneb poole päevane grupikohtumine. Tsükleid võib korrata vastavalt vajadusele.
- Täpsustas juhendit soovitusel suhtuda juhendis ette antud tegevuste kestvusesse ja järjekorda paindlikkusega

Uurija ei pidanud vajalikuks teha järgnevaid muudatusi:

- Eemaldada SWOT analüüs meetodist, kuna osalejate tagasiside alusel saab selle harjutuse hinnata oluliseks. Edaspidi võib kaaluda SWOT analüüsi paigutamist protsessi algusesse, kuid selline paindlikkus on olemas ka juba praeguses juhendis.

Teise etapi tulemusena töötati välja juhtide loov-*coaching*’u metoodika lõplik versioon ning juhtide loov-*coaching*’u läbi viimise juhend (Lisa 6.).

2.4. Uuringu teise osa tulemused: Juhtide loov-*coaching*’us käsitletud teemad ja *coaching*’u tulemused ning juhtide loov-*coaching*’u metoodika kasutegrid ja puudused

2.4.1. Juhtide loov-*coaching*’us seatud eesmärgid, läbitöötatud teemad ja probleemid ning tulemused

Juhtide loov-*coaching*’u protsessi tulemusi uuriti *coaching*’us osalenud juhtide intervjuudega. Eesmärgid ja käsitletud teemasid uuriti *coaching*’u läbiviijate poolt koostatud juhtide loov-*coaching*’u protsessi lühikirjeldustega ning *coaching*’u läbiviijate tagasiside küsimustikuga.

Osalejate eesmärgid (*coach*'ide hinnangul) jagunesid autori hinnangul kaheks:

- a) organisatsiooni juhtimise ja töökorrasusega seotud eesmärkideks: alustada uute või ettevalmistatud projektide elluviimist, töökorraldus ümber struktureerida, motiveerida töötajaid, valida omale töötaja – „parem käsi“; toetada meeskonna iseseisvumist;
- b) isikliku laadi eesmärkideks: leida tasakaal tööelu ja isikliku elu vahel, lahendada konflikt olulise töötajaga, õppida *coaching*'u oskuseid ja neid oma töös rakendada, vähendada suurest töökoormusest tingitud stressi ning ennetada läbipõlemist; leida suuremat selgust ja võtta vastu karjääri otsus.

Käsitletud teemad ja probleemid (*coach*'ide hinnangul) jaotas autor viide rühma:

- a) strateegilise vaatega seotud teemad: visioon, missioon ja eesmärgid; tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused; ettevõtte pankroti risk;
- b) organisatsioonisiseseid ja -väliseid suhteid: organisatsiooni terviklikkus, killustatus ja lagunemine; koostöö ja partnerlus; suhteid töötajatega, juhatuse liikmetega, omanikkonnaga, partneritega, klientide ja tarnijatega; organisatsiooni kultuur: töökultuur, tööõhkkond;
- c) meeskonna juhtimisega seotud teemad: igapäevatöö korraldus ja ümberstruktureerimine; meeskonna iseseisvus: delegeerimine ja usaldamine vs õpitud abituse ja sõltuvuse vähendamine; meeskonna motivatsioon ja areng;
- d) juhi rolliga seotud teemad: enda roll juhina; juhtimisstiilid; karjäärivõimalused juhina; juhi julgus ja piirangud seoses äri arendamisega; juhi toimetulek ettevõtte müügiga; töötajate vallandamine;
- e) juhi eraelulised teemad, mis mõjutavad toimetulekut juhi rollis: enda (juhi) roll suhetes vanematega ja sealt kaasa saadud piirangud; juhi eraelu ja töö tasakaal; suhteid pereliikmete, sõprade ja lähedastega; pere toetus ja aktsepteerimine tööle.

Protsessi tulemused (*coaching*'us osalenud juhtide hinnangul) jaotas autor nelja kategooriasse: juhi roll, meeskonna juhtimine, strateegiline planeerimine ning igapäevatöö korraldus. Lisaks leidsid uuringus osalenud juhid, et nende võimekus töös juhina on tihedalt seotud nende isiksusega ning toimetulekuga igapäeva elus.

Tulemused koos illustreerivate tsitaatidega on toodud lisas 7. peamise neist esitab autor alljärgnevas:

a) Juhi rolliga seotud tulemused

Loov-*coaching* pakkus toetust juhirolliga toimetulekuks ja motiveeris (6 osalejat): juhid said inspiratsiooni (osaleja B); motivatsiooni (osaleja B); juhi tööviljakus kasvas (osaleja D); oli jõustav kogemus (osaleja H); sai toetust (osaleja E); maandas stressi (osaleja D); mõtted selginesid; avatus suurenes (osaleja D); võimalus enesepositsioneerimiseks (osaleja A); rahu tunne suurenes (osaleja G ja H); panus töösse suurenes kuna mõtted said selgemaks (osaleja D); sai teist vaadet (osaleja E ja H); kaasamõtlemist (osaleja H); sai julgustust (osaleja H); soovi rakendada oma täit potentsiaali (osaleja H).

Juhid õppisid probleemilahendusoskuseid, *coaching*'u-oskuseid ja loovmeetodite rakendamist igapäevatöösse (5 osalejat): rakendab igapäeva töösse uusi meetodeid ja lähenemisi (osaleja A, C, E ja F); rakendab omandatud probleemilahendusoskuseid igapäevatöösse (osaleja B ja H); rakendab loovmeetodeid töös ja koolitamisel (osaleja B ja C); rakendab *coaching*'u oskuseid tavatöös ja koolitusel (osaleja B ja E); rakendab delegeerimis ja ajaplaanerimisoskuseid (osaleja F); rakendab loov-meetodeid probleemi analüüsiks (osaleja H); rakendab uusis struktureerimis oskuseid (osaleja C).

Teadvustati vajadust enesearenguks juhina (5 osalejat): teadvustas, et vajab veel toetust muudatuste elluviimiseks (osalejad A, E, F ja G); planeeris tiimi probleemioskuste arendamist edaspidi koos spetsialistiga (osaleja B); teadvustas, et vajab veel abi oma juhirolli arendamiseks (osaleja F).

Juhi enesekindlus juhirollis suurenes (3 osalejat): suurenes enesekindlust juhina (Osaleja A, B ja H); suurenes julgus siduda enda isikut oma saavutustega (Osaleja H); suurenes julgus avaldada oma arvamust koostöö partneritega (Osaleja H); julgeb jagada oma sõnumit (osaleja H).

Teadvustas ja töötas läbi oma seesmisi konflikte seoses juhi rolliga (3 osalejat): töötas läbi hirmu, mis takistas juhirolliga toimetulekut (osaleja H); teadvustas oma seesmist konflikti juhirolliga (osaleja F); teadvustas oma ideaalset juhtimissüsteemi ning liikus selle poole (osaleja G).

Coaching arendas juhtide suhtlemisoskuseid (3 osalejat): paranesid suhtlemisoskused töötajatega, tarnijatega ja lepingupartneritega (Osaleja G); teadvustas vajadust rohkem rääkida inimestega (Osaleja A); teadvustas vajadust ennast selgemini väljendada (Osalejad C ja D).

b) Meeskonna juhtimisega seotud tulemused

Meeskonna autonoomia suurenes (4 osalejat): leidis võtted, et muuta tiim iseseisvamaks (osaleja B); tiim muutus autonoomsemaks (osaleja B); tiim saab juhita kauem hakkama (osaleja B); suurema vabaduse andmine ja isetegevuse soodustamine meeskonnale tööülesande lahendamisel ja töö korraldamisel (osaleja B, C, E ja F); juht annab tiimile rohkem ruumi (osaleja B); eksimise lubamine töötajale arengu toetamiseks (osaleja C).

Leidis võimalusi meeskonna koostöö ja motivatsiooni parendamiseks (4 osalejat): tekkis soov praktiseerida *coaching* 'us õpitut, et tiimi motiveerida (osaleja B ja E); leidis võimaluse meeskonna õhustiku parendamiseks (osaleja E); leidis võimaluse meeskonna koostöö parendamiseks (osaleja E); teadvustas juhi rolli meeskonna vaimu hoidmisel (osaleja F); töötajate rahulolu suurenemine (osaleja G).

Teadvustas juhi rolli konflikti lahendamisel meeskonnas (4 osalejat): analüüsis oma kollektiivi toimimist (osaleja A); leidis lahenduse probleemse töötajaga (osaleja F); võttis vastutuse meeskonna juhina konflikti lahendamisel (osaleja F); suurenes oskus mitte pooli valid ning teadlikumalt lahendust otsida (osaleja F); arendas oma oskuseid probleemide lahendamisel meeskonnas (osaleja B); juhi taluvus konfliktse olukorraga toimetulekul suurenes (osaleja F); juht teadvustas ning vähendas eelarvamusi meeskonna liikmete suhtes (osaleja C); teadvustas meeskonnale seatud ebaproportsionaalseid ootuseid (osaleja C).

c) Strateegilise planeerimisega seotud tulemused

Koostas tegevuskava seatud eesmärkide elluviimiseks (6 osalejat): sai tegevuskava, mida eesmärkide saavutamiseks ellu viia. (osalejad B, C, E, F, G ja H); sai tegevuskava uute projektide käivitamiseks (osaleja H); sai võimaluse tuleviku planeerida ja tegevuskava selle elluviimiseks (osaleja E).

Juhi fookuse liikumine strateegilisele juhtimisele (4 osalejat): sai võimaluse läbi mõtestada ettevõtte tegevust (osaleja A, F ja G); sai kinnitust ettevõtte suundade osas (osaleja A); teadvustas ettevõtte ootuseid juhile seoses strateegilise juhtimisega (osaleja B); ettevõtte muutub tugevamaks kui juht saab tegeleda strateegilise vaatega (osaleja B); vabastada operatiivset tiimi juhtimise poolt ning suunata fookus strateegilisele juhtimisele (Osaleja B); tegeleda igapäeva töö kõrvalt ka ettevõtte arendamisega (Osaleja F ja G); laia pildi nägemine (osaleja F ja G).

Ettevõtte missiooni ja visiooni teadvustamine (1 osaleja): teadvustas ettevõtte missiooni ning vähendas see läbi üleliigseid tegevusi (osaleja H); koostas SWOT analüüsi, millele saab toetuda (osaleja H); teadvustas ettevõtte ohte, hirme ja ressursse (osaleja H); teadvustas ettevõtte visiooni (osaleja H); organisatsiooni põhimõtete loomine (osaleja H)

Uute turundusstrateegiate loomine (1 osaleja): tekkisid uued ideed kuidas turundada (osaleja H); suurenes julgus muudatuste elluviimiseks turunduses (osaleja H); sotsiaalmeedia hirmu ületamine (osaleja H).

d) Ettevõtte igapäevatöö korraldamisega seotud tulemused

Tööprotsesside optimeerimine (4 osalejat): ebavajaliku administreerimise lõpetamine (osaleja B); individuaalkoosolekute ja arenguveestluste parendamine (osaleja B ja E); tööpakkumiste vastuvõtmise rütmi optimeerimine (osaleja G); töötajate töökoormuse optimeerimine (osaleja G); töökorralduse süsteemi optimeerimine (osalejad E, F ja G); tööaja optimeerimine (osaleja G); ülemääraste tegevuste teadvustamine (osaleja B ja osaleja H); projektide ümber struktureerimine (osaleja H); partnerite teadlikkuse suurendamine efektiivsuse suurendamise võimalustest (osaleja H); sai tõeke projektidega alustamiseks, millega põhjendamatult viivitas (osaleja H).

e) Juhi eraeluga seoses tulemused

Isiklike teemade seotus juhi rolliga (6 osalejat): ei erista iseennast ja juhi rolli (osaleja B, D ja H); tulemused töös on seotud iseenda toimetulekuga tervikuna (osaleja C; D ja G); probleemilahendusoskused eraelust on ülekantavad juhirolli (osaleja D); juhi eneseareng eraelus võimaldab saada paremaks ka töös juhina (osaleja D ja G); töö ja eraelu tasakaalu leidmine aitab kaasa tööelule (osaleja F ja G).

Tulevikuperspektiivi selginemine (4 osalejat): langetas karjääriotsuse (osaleja B ja C); pani paika tulevuskava eraeluliste probleemide lahendamiseks (osaleja D ja G).

Eneseteadlikkuse suurenemine (4 osalejat): tõi rohkem maa peale (osaleja A); sai enesest rohkem teada ja avastas endas uusi külgi (C; D ja G); teadvustas ressursse (osalejad A ja C) ja puuduseid (osaleja C).

Said võimaluse teadvustada ja läbitöötada eraelulisi probleeme, mis takistavad tööga toimetulekut (3 osalejat): sai võimaluse läbi töötada eraelulisi teemasid (osaleja A, D ja H); hirmu läbi töötamine (osaleja H); leidis, millele toetuda (osaleja H).

2.4.2. Juhtide loov-coaching'u kasutegurid ja puudused ning panus

Uuringus osalenud juhid tõid tagasiside intervjuus välja loovmeetodite, grupi ja individuaal *coaching*'u formaadi rakendamisega ning *coaching*'u läbiviija taustaga seotud kasutegurid ning puudused. Nad tõid välja võrdlevat infot juhtide loov-*coaching*'u ja nende varasema *coaching*'u kogemuste kohta ning kirjeldasid lisaks juhtide loov*coaching*'u võimaliku panust Eesti juhtimispraktikate arengusse. Põhjalikum ülevaade metoodika kasuteguritest ja puudustest koos illustreerivate tsitaatidega on toodud lisas 7.

a) Loovmeetodite rakendamise kasutegurid

Loovmeetodid aitasid vähendada liigset ratsionaliseerimist probleemi lahendamisel ning toetasid probleemidele lahenduste otsimisel (4 osalejat): loovmeetodid aitavad tulla välja mõttemustritest (osaleja F); vähendavad ratsionaliseerimist (osaleja G); lahendused tulevad iseenda seest (osaleja G, C, H); aitavad edasi liikuda kui mõte kinni jääb (osalejad C ja H);

Loovmeetodid toetasid teadvustamise protsessi ja eneseteadlikkuse suurendamist (3 osalejat): need toovad esile alateadliku materjali ja aitavad seda teadvustada ning läbi töötada (osaleja H ja G); suurendavad kontakti sisemaailmaga (osalejad H ja G), tunnetega (osaleja G) ja hirmudega (osaleja H); toetavad lahtimõtestamise protsessi (osaleja D).

Loovmeetodid toetavad uue perspektiivi nägemist (3 osalejat): osalejad tõid välja, et nad märkasid uusi varem teadvustamata detaile (osaleja H); võimaldavad näha asju teisiti (osaleja F); tekkisid uued mõtted (osaleja F); avanesid teised uksed, mis olid olemas, aga ei osanud vaadata (osaleja G); tuleviku perspektiivi tekkimine ja fookus lahendustele (osaleja B); probleemi eksternaliseerimise võimalus (osalejad B ja H).

Loovmeetodid toetasid kognitiivsete võimete arengut (3 osalejat): parenesid analüüsi oskused ja fantaasia võime (osaleja A); arenesid abstraktne mõtlemine ja sümbolite mõistmine (osaleja B); eksternaliseerimise võime ning visualiseerimise oskused (osaleja B); loovus on ülekantav (osaleja H).

Loovmeetodid toetasid sotsiaalsete oskuste arengut (1 osaleja): parenesid eneseväljendusoskused ning mitteverbaalse suhtluse oskused (Osaleja A).

Kasutegur tekkis kui loovmeetodid muutusid mugavaks (Osaleja B); loov meetodid pakkusid vaheldust (osaleja C) ja positiivset emotsiooni; sai proovida uusi pille (osaleja E); aitasid kaotada ajataju ja protsessi sisse minna (osaleja E); loovmeetodid pakkusid väljakutset (osaleja F).

b) Loovmeetodite rakendamise puudused

Loovmeetodid võivad tekitada eelarvamust läbiviija ja protsessi suhtes (4 osalejat): oli eelarvamus meetodite suhtes alustades (osaleja D; E; G); tekitab eelarvamust läbiviija suhtes (osaleja D; H).

Loovmeetodid võivad tekitada ebamugavus osalejates (3 osalejat): meetodid olid alustades ebamugavad (osaleja B ja F); lapsepõlve negatiivsed kogemused takistasid loovmeetoditega suhestumist (osaleja E). Ühel osalejal püsis ebamugavus meetodite suhtes protsessi lõpuni.

Loovmeetodite hulka võib suurendada (3 osalejat): koges, et väljendusvahendeid jäi puudu (osaleja A); koges, et võib kasutada veelgi rohkem loovmeetodeid (osaleja A, C ja H)

Erinevatel loovmeetoditel on erinev tulemuslikkus (2 osalejad): osad meetodid olid mugavamad kui teised (osaleja B); osad meetodid pakkusid suuremat äratundmist kui teised (osaleja D).

Loovmeetodid võivad tekitada ebakindlust abstraktsete võimete osas ning vajadust osalejaid juhendada (2 osalejat): koges, et ei ole piisavalt arenenud fantaasia võimet ja et ei leidnud sobivaid väljendusvahendeid (osaleja A); koges, et vajab rohkem juhendamist (osaleja D).

Loovmeetodid võtavad palju aega (osaleja: G).

c) Grupicoaching’u liigi rakendamise kasutegurid

Grupidünaamika toetas protsessi (8 osalejat): tekkis grupi koostöö (osaleja A ja G); vastutuse võtmine grupi liikmena võimalus panustada teiste protsessi ja saada vastu (osaleja A; C; D ja H); soov anda endast parim (osaleja A); grupi refleksioonid pakkusid sisekaemust (osaleja B); grupiliikmed inspireerisid (osaleja B); tekkis võimalus samastumiseks grupi liikmetega (osaleja B); võimalus enesepositioneerimiseks läbi võrdluse grupi liikmetega (osaleja A ja C); grupiliikmed suurema eneseanalüüsi taustaga võtsid rohkem vastutust (osaleja E); teiste osalenud juhtide arvamus oli autoriteetne (osaleja F ja D); grupiliikmete erinevusest tekkinud eelarvamus ja konfliktid lahenesid protsessi jooksul (osaleja C; F ja H); võimalus kasutada grupis olevat ressursi enda protsessis (osaleja H).

Grupiliikmete erinevus mitmekesisistas protsessi ja oli ressurss (7 osalejat): juhuslikult kokku sattunud erinevad inimesed olid ressurssiks (osaleja A, B, D, E ja F); toodi välja vanusevahet ja erinevaid eluetappe (osaleja A ja C); osalejad olid huvitava taustaga (osaleja D); osalejad olid huvitava mõttelaadiga (osaleja D); osalejad mõtlevad erinevalt (osaleja E); osalejad olid erineva eneseanalüüsi kogemusega (osaleja F); osalejad olid erineva elufilosoofiaga (osaleja F); osalejad olid erineva ellusuhtumisega (osaleja D).

Osalemise teiste grupiliikmete protsessis andis lisaväärtust oma protsessile (7 osalejat): sai läbida mitu stsenaariumi (osaleja B ja C); leida sarnasusi teiste lugudest enda looga (osaleja B); kogeda ahaa elamusi enda probleemi lahendamiseks (osaleja B); oli huvitav näha kuidas teised endasse vaatavad (osaleja D ja E); võimalus kaasa mõelda teiste lugude ajal, samastumine (osaleja B, C, F, G, H); teiste loole ümber lülitumine andis võimaluse puhata, et mitte väsida pika päeva jooksul (osaleja C ja H); lisa aeg, kus oma protsess sai jätkuda (osaleja H); võimalus õppida teiste kogemuse pealt; võimalus tuua teiste lugudest iseendaga paralleele (osaleja B, F ja G); intensiivistas protsessi (osaleja H).

Kuigi olid erinevad taustad olid grupi liikmetel sarnased probleemid (3 osalejat): hoolimata erinevustest olid sarnasaid protsessid (osaleja B ja C); olid sarnased probleemid (osaleja B ja G).

Grupiliikmed olid sarnased oma ärikogemuselt (2 osalejat): Ei olnud suuri erinevusi grupiliikmete vahel, olid samal tasemel (osaleja A); olid ärikogemuselt sarnased (osaleja F).

d) Grupicoaching’u liigi rakendamise puudused või ohud

Võib tekkida konfidentsiaalsus probleem (3 osalejat): takistab avatust kui on konkurendid ühes grupis (osaleja B); kaudselt tuttavate inimeste sattumine ühte gruppi takistab avatust (osaleja D); ei soovi intiimseid teemasid grupiliikmetega jagada (osaleja D); kuna ettevõtte töötajad võivad olla äratuntavad, ei julge detailselt juhtimisprobleemi grupis arutada (osaleja E).

Grupiliikmetega arvestamine (4 osalejat): võimalik, et isiksused ei sobitu (osaleja B); võimalik, et probleemide temaatiga/käsitus on osalejale vastuvõetamatu (osaleja B); grupi liikmetel võib olla erinev tempo (osaleja C ja D); grupiliikmete eneseväljendusoskused võivad olla erineval tasemel (osaleja C); grupi liikmed võivad saada ebavõrdselt aega (osaleja F ja D).

Grupicoaching võtab palju aega (2 osalejat): päev on pikk ja väsitav (osaleja G); juhtide ajaressursi probleem (osaleja H).

Grupisituatsioon võib olla osalejale hirmutav (osaleja: F).

e) Individuaal *coaching*u liigi rakendamise kasutegurid

Individuaal*coaching*'us arutati teemasid, mida gruppi ei soovitud tuua (7 osalejat): Võimalus arutada teemasid, mis ei sobinud grupp (osaleja A); võimalus negatiivseid teemasid turvaliselt käsitleda (osaleja A); suurenes julgus avalikum olla (osaleja C); võimalus rohkem iseenda teemale keskenduda (osaleja C); võimalus personaalsemalt ja täpsemalt probleemidesse laskuda (osaleja D); võimalus arutada juhtimissituatsioone ilma konfidentsiaalsus riskita (osaleja E); võimalus siduda enese konflikte juhirollis eraeluga (osaleja F); võimalus minna sügavamale oma protsessis (osaleja G ja H); käsitleti rohkem eraelulisi teemasid, mis mõjutavad persooni tervikuna sh juhirollis (osaleja A; C; D; F; G ja H).

Individuaal*coaching*'ut peati *coaching*'u protsessis vajalikuks jätkuks grupi protsessile (5 osalejat): aitab mõista paremini grupis toimunut (osaleja A); võimalus täpsustada tegevuskava (osaleja B); aitab kokku võtta grupi protsessi (osaleja D); võimalus minna süvitsi grupis alustatud teemadega (osaleja G); andis võimaluse protsessi jätkumiseks *coaching*'u sessioonide vahel (osaleja H).

Individuaal*coaching*'us oli oluline kontakt *coach*'iga (4 osalejat): tekkis väga kena kontakt (osalja A); võimalus lühikese ajaga avada ja läbi mõelda (osaleja A); ei olnud vaja keskenduda mõtete väljendamise selgusele (osaleja C); lähenemine oli personaalsem (osaleja D); oli intiimsem ja lähedasem õhkkond (osaleja D); tekkis võimalus rääkida kui tuttavale (osaleja F).

f) Individuaal*coaching*'u formaadi rakendamise puudused või ohud

Individuaal sessioonil oli liiga lühike kestvus (3 osalejat): aeg oli liiga lühike ja aega oleks võinud olla pikem (osaleja C, D ja G); osaleja ei saanud olla kogu aega ning koges seetõttu ajasurvet (osaleja C).

Individuaal *coaching*'us oli suur informatsiooni hulk (1 osaleja): kartis, et unustab midagi saadud protsessist ära (osaleja E)

g) *Coaching*'u läbiviija tausta kasutegurid

Juhtimise, ettevõtluse ning psühhoteraapia taust koos kasutegurid (5 osalejat): mõlemad taustad koos on parem kui ainult üks (osaleja A ja F); leiti, et need ei ole vastandlikud omadused (osaleja

C); võimalus luua seoseid erinevate valdkondade vahel (osaleja A, C); ainult juhtimisõpetusest ei ole kasu olnud (osaleja F); võimalus liikuda reaalse elu ja alateadliku materjali vahel (osaleja H);

Coachi psühhoteeraapia tausta kasutegurid juhtide loov-*coaching*'us (5 osalejat): aitab luua usaldusliku keskkonda ja suurendab avatust *coaching*'u protsessis (osaleja C); aitab ära hoida kaitseseisundi tekkimist (osaleja C); on võimeline vastutama grupidünaamika eest (osaleja C); soodustab koostöö tekkimist; *coachee* ei soovi enda hinge sorima kedagi, kellel pole selleks ettevalmistust (osaleja C); tunneb tehnikaid, et panna inimest rääkima, vastama küsimustele ja kaasa mõtlema (osaleja E); ei anna kindlat retsepti, vaid suunab inimest ise leidma oma teed ja oma retsepti (osaleja E); on võimeline juhti sügavuti mõistma (osaleja E); aitab inimesi paremini mõista (osaleja F); võimaldab *coaching*'u protsessis sügavuti minna (osaleja G).

Coachi ettevõtlus ja juhtimise tausta kasutegurid juhtide loov-*coaching*'us (4 osalejat): annab keele, kuidas ettevõtteid kõnetada (osaleja C); suhestub paremini ettevõtja praktilise poolega (osaleja C); oskab väärtustada aega ning proovib sellest maksimumi võtta (osaleja C); soodustab kontakti loomist, samastumist ja vennastumist juhi ja coachi vahel (osaleja C); on võimeline kaasa rääkima ning nõu andma juhtimise teemadel (osaleja C); on kvaliteedi märk *coaching*'u juures (osaleja E); suurendab usaldust coachi vastu (osaleja E); peab olema ennast tõestanud ettevõtlus maailmas, lisab autoriteetsust (osaleja E); sai määravaks *coaching*'us osalemise otsuse langetamisel (osaleja E ja G); hoiab fookust ettevõtlus teemadel (osaleja H).

h) Coaching'ü läbiviija tausta puudused

Kui coachil on ainult psühhoteeraapia taust, siis on puudused ja negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'us järgnevad (3 osalejat): keskmisele juhile võib selline avatus grupis olla liiga suur ootus (osaleja B); keskendutakse liigselt juurpõhjuste otsimisele, mis võib olla ebavajalik mõne pinnapealse juhtimisprobleemi puhul, nagu ajajuhtimine (osaleja B); kui ei ole konkreetset probleemi, mida lahendada võib juhil tekkida enesekaitse ja segadus (osaleja E); kui oleks ainult terapeudi kompetentsid, siis ei oleks *coaching*'usse oma juhtimisprobleemiga läinud (osaleja F ja E); coachi terapeutiline stiil ja isiksus peab sobima juhile (osaleja E ja F).

Kui coachil on ainult ettevõtlus ja juhtimise taust, siis on puudused ja negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'us järgnevad (3 osalejat): puuduvad oskused inimest lahti saada, toetada, innustada, välja tuua tema ressursse ning liikumapanevat jõudu (osaleja E); *coaching*'u protsess oleks tuim ja pinnapealne (osaleja G); jääks liiga praktiliseks ning nõuandvaks (osaleja F).

- i) Juhtide loov-coaching'ü võrdlus uuringus osalenud juhtide varasema coaching'ü kogemusega

Varasema *coaching*'ü kogemuste kirjeldused (4 osalejat): rakendati grow mudelt (osaleja B); mudel teadmata, oli juhi rollis (osaleja D); mudel teadmata, ühekordne kogemus konverentsi raames (osaleja E); osaleb regulaarselt skype'i teel (osaleja H).

Juhtide loov-*coaching*'ü erinevus teiste *coaching*'ü kogemustega (4 osalejat): loov-*coach*'ing ei olnud puhtalt ühele probleemile keskenduv vaid puudutas inimese isiksust, mõtteid, tundeid, olukorda ning oli inimest ning situatsiooni kaasav (osaleja B); loov-*coaching*'us olid lisaks küsimustele-vastustele lisatud loov-meetodid vastuste leidmisesse (osaleja B); loov-*coaching*'us oli lisaks töö situatsioonide arutamisele personaalsem, eraelulisem ning inimese isiksust puudutav (osaleja D); loov-*coaching*'ü kestvus on ajaliselt pikem (osaleja E); loov-*coaching*'us protsessiga alustades ei küsitud mitte midagi, kasutati loov meetodeid ning toimus grupi formaadis (osaleja H); oli lisa aeg protsessi toimumiseks grupis (osaleja H).

Juhtide loov-*coaching*'ü eelis teiste *coaching*'ü kogemustega võrreldes (4 osalejat): oli sügavam, inimese isiksust vaatav ja rohkem tausta uuriv (osaleja B); võimalik on lahendada ära juhi reaktsioone ka tulevikus sarnastes situatsioonides toimetulekul (osaleja B); lisaks teadlikult seatud eesmärgile oli võimalik märgata selliseid probleeme, mis olid alles esile kerkimas (osaleja B); vastused ja lahendused tulid loovmeetoditega ootamatult ja kiiremalt (osaleja B); toetab grupi *coaching*'ü protsessi tänu väiksele grupile (osaleja D); aitab minna sügavamele (osaleja D); aitab rohkem teemasid esile tuua, sõnastada, selgitada ning kinnistada (osaleja D); läbiviija isiksus sobis paremini (osaleja E); enda protsess jätkus teiste protsessi ajal edasi (osaleja H).

Juhtide loov-*coaching*'ü puudused teiste *coaching*'ü kogemustega võrreldes (3 osalejat): eeldab juhilt valmisolekut rääkida võõraste eest ja minna süvitsi (osaleja B); võib tekitada ebamugavust meetodite osas (osaleja B ja C); loovmeetodid võivad tekitada eelarvamust läbiviija suhtes (osaleja H); protsess võtab palju aega korra (osaleja H).

- j) Juhtide loov-coachingu võimalik edasine panus Eesti juhtimispraktikate arengusse.

Arendab eesti juhtimiskultuuri (7 osalejat): suurendab avatust, usaldust, üksteise mõistmist (osaleja B); arendaks juhtide probleemilahendusoskuseid (osaleja B); juhid muutuksid mitmekülgsemaks (osaleja C); juhid oleksid rohkem teadlikumad erinevate meetodite osas (osaleja C); toob inimlikumat poolt juhtimisse (osaleja C); toob inimsuhete tasandile loovust (osaleja C);

Eesti juhid muutuvad iseendast teadlikumaks (osaleja D); aitab maandada stressi (osaleja D); Eesti juhtidel on liiga kõrged nõudmised (osaleja E); aitab aega maha võtta, „oravratsast“ välja tulla ja analüüsida (osaleja E ja G); aitab juhil raamidest välja tulla (osaleja F); juhtimine liiguks kontrollipõhiselt eestvedamise poole (osaleja H); teeks inimesi õnnelikumaks (osaleja H); suurendab töökohtade väärtuspakkumist (osaleja H).

Arendab organisatsioonide siseseid suhteid ja meeskonnatööd (4 osalejat): Toetab juhi arusaamist grupidünaamikast; meeskondades on suhteprobleemid, mida saab lahendada; meeskonna *coaching* avab ja seob meeskonda (osaleja E); suurendab juhi usaldust meeskonna suhtes (osaleja F); arendab juhi delegerimisoskuseid (osaleja F); toetab läbipõlenud juhte (osaleja G); aitab juhi arengut terveks, usaldusväärseks ja autoriteetseks juhiks (osaleja G); juhi töö iseendaga toetab meeskonna töö õhkkonna parendamist (osaleja G); juhi kasvamine isiksusena võimaldab liikuda isetoimiva meeskonna poole ning juhil meeskonnas rolle vahetada (osaleja H); äri on ennekõike inimesed (osaleja H).

Toetab ettevõtete arengut (3 osalejat): toetab spetsialistist juhiks arenenud inimesi, et nad ei saaks ise ettevõtte arengu takistuseks (osaleja F ja G); aitab kaasa juhi arengule, et tema puudulikud teadmised ei saaks ettevõtte kasvu piduriks ning aitab kaasa ettevõtete suunamisele arengule (osaleja F); aitab puhastada süsteeme ja tuua efektiivsust (osaleja H).

Ühtlustab juhtide taset, kuna neil on ebapiisav enesetäiendus ja kogemus (3 osalejat): spetsialistist juhiks saanud juhid on vähe koolitatud inimsuhete tasandil (osaleja A, F ja G); koolitamata juhid on kahjulikud oma töötajatele (osaleja A); juhid ei taju piisavalt vastutust oma töötajate eest (osaleja A).

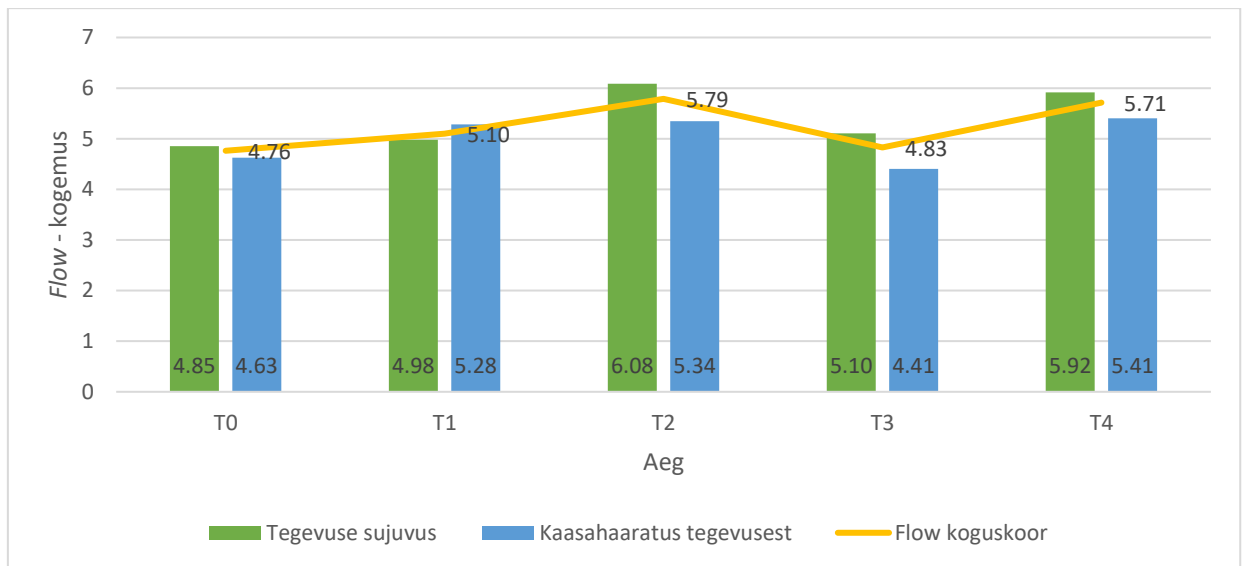
Loob *coaching*'u trendi Eestis (2 osalejat): *Coaching* ei ole veel Eesti juhtimispraktikate normaalsus (osaleja E); aitab luua *coaching*'u trendi Eestis (osaleja H).

2.4.3. Kvantitatiivse andmeanalüüsi tulemused flow-elanuse ja enesetunde kohta juhtide loov-coachingus

FSS punktides 1-10 näitab skoori suurenemine paranenud tulemust juhtide *flow*-kogemuses. Kahe grupi võrdluse tulemused ajahetkedel T0-T4 näitasid, et kahe grupi mõõtmistulemuste vahel ei ole olulist erinevust $p=0,055$ ehk gruppide tulemused on sarnased (Lisa 8). Kuna gruppide vahel ei ole olulisi erinevusi liidetakse kahe grupi *flow*-kogemuse tulemused kokku ning edaspidi käsitletakse neid ühe valimina.

Flow-kogemuse analüüsi tulemused näitavad, et *flow*-kogemus oli mõõtmistel *T0-T2* tõusvas trendis ning jõudis grupi protsessi lõpus kõige kõrgema tulemuseni. *Flow*-kogemuse vahel ajahetkel *T0* $M=4,76$ ja *T1* $M=5,10$ ei olnud olulist erinevust $p=9,115$. Oluline erinevus oli *flow*-kogemuse mõõtmistulemuste *T1* $M=5,10$ ja *T2* $M=5,79$ vahel $p=0,002$ ning *T0* $M=4,76$ ja *T2* $M=5,79$ vahel $p=0,000$. See tähendab, et grupi sekkumisel oli oluline kogu päev tervikuna, mitte ainult grupisekkumise individuaaltöö osa. Individuaalse *coaching*'u päeva järgne mõõtmine näitas oluliselt suuremat *flow*-kogemust *coaching*'u ajal kui enne individuaal sekkumisega alustamist, mõõtmine *T3* $M=4,83$ ja *T4* $M=5,71$ vahel oli oluline erinevus $p=0,000$ seal juures *coaching*'u protsessi esimese mõõtmiste *T0* $M=4,76$ ja viimase mõõtmise *T4* $M=5,71$ vahel oli veelgi suurem positiivne muutus *flow*-kogemuses $p=0,000$. Enne individuaal *coaching*'uga alustamist oli *flow*-kogemus taas protsessiga alustamisega samal tasemel, sealjuures *T0* $M=4,76$ ja *T3* $M=4,83$ mõõtmise tulemuste vahel ei ole olulist erinevust $p=0,755$. Individuaal *coaching*'u järgselt näitasid mõõtmise tulemused taas suuremat *flow*-kogemust *coaching*'us, sealjuures mõõtmistulemuste *T2* $M=5,79$ ja *T4* $M=5,71$ vahel ei olnud olulist erinevust $p=0,676$. Sellest saab järeldada, et *coaching*'u sessioonidega alustamisel oli *flow*-kogemine samal tasemel ning tulemus paranes nii grupi kui individuaalse juhtide loov *coaching*'u protsessis. (Joonis 2.1.; Tabel 2.1.; Lisa 9.)

Järnevalt analüüsitakse *flow*-kogemuse alaskaalasid (Joonis 2.1.; Tabel 2.1.) tegevuse sujuvust ja kaasahaaratus tegevusest. Mõõtmistulemuste vahel grupi *coaching*'uga ja individuaal *coaching*'uga alustamist ei olnud olulist erinevust: tegevuse sujuvus (*T0* $M=4,85$ ja *T3* $M=5,10$ $p=0,332$) ja kaasahaaratus tegevusest (*T0* $M=4,63$ ja *T3* $M=4,41$ $p=0,499$). Olulist erinevust ei olnud ka grupi *coaching*'u ja individuaal *coaching*'u järgsetel mõõtmise tulemustel: tegevuse sujuvus (*T2* $M=6,08$ ja *T4* $M=5,92$ $p=0,451$) ja kaasahaaratus tegevusest (*T2* $M=5,34$ ja *T4* $M=5,41$ $p=0,839$). Tegevuse sujuvuse mõõtmise tulemused grupi loov-*coaching*'us näitavad, et seda mõjutab positiivselt pigem grupiprotsess tervikuna ning vähem individuaal töö osa grupiprotsessist (*T0* $M=4,85$ ja *T1* $M=4,98$ $p=0,693$; *T0* $M=4,85$ ja *T2* $M=6,08$ $p=0,000$; *T1* $M=4,98$ ja *T2* $M=6,08$ $p=0,001$). Kaasahaaratus tegevusest mõõtmise tulemused grupi loov-*coaching*'us näitavad, et seda mõjutab positiivselt just individuaaltöö osa grupiprotsessis (*T0* $M=4,63$ ja *T1* $M=5,28$ $p=0,009$; *T0* $M=4,63$ ja *T2* $M=5,34$ $p=0,035$; *T1* $M=5,28$ ja *T2* $M=5,34$ $p=0,823$). Nii tegevuse sujuvus (*T3* $M=5,10$ ja *T4* $M=5,92$ $p=0,004$) kui ka kaasahaaratus tegevusest (*T3* $M=4,41$ ja *T4* $M=5,41$ $p=0,005$) skoorid suurenesid individuaalcoachingu ajal statistiliselt olulisel määral. (Lisa 9.)

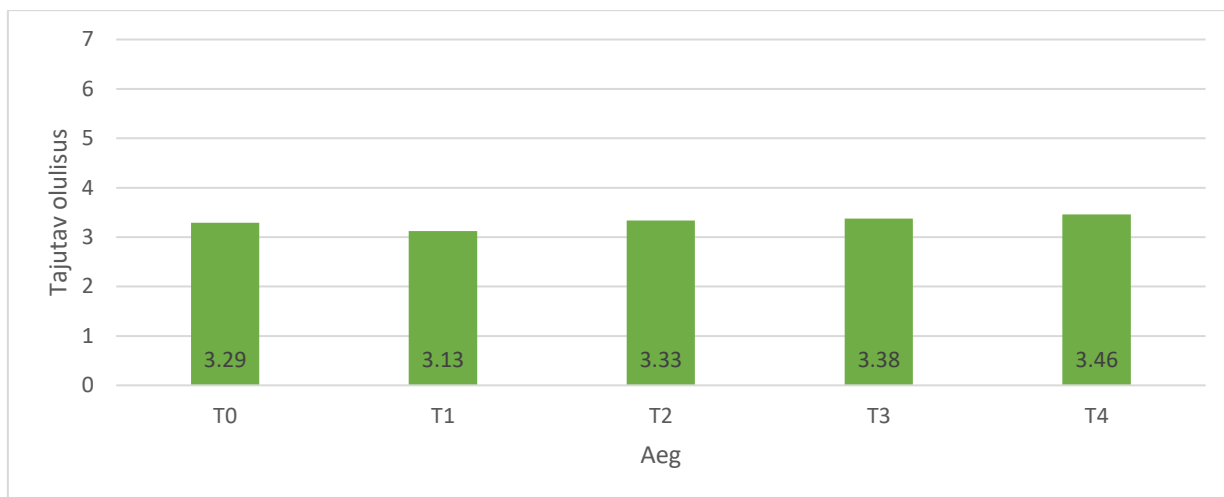


Joonis 2.1. Flow skooride keskmised mõõtmistel T0-T4

Tabel 2.1. Flow skooride keskmiste skooride vaheliste seoste olulisuse näitajad mõõtmistel T0-T4

	Flow koguskoor <i>p-value</i>					Tegevuse sujuvus <i>p-value</i>					Kaasahaaratus tegevusest <i>p-value</i>						
	T0	T1	T2	T3	T4	T0	T1	T2	T3	T4	T0	T1	T2	T3	T4		
T0		0.115	0.000	0.755	0.000	T0		0.693	0.000	0.332	0.000	T0		0.009	0.036	0.499	0.006
T1			0.002	0.268	0.002	T1 <td></td> <td></td> <td>0.001</td> <td>0.726</td> <td>0.001</td> <td>T1 <td></td> <td></td> <td>0.823</td> <td>0.005</td> <td>0.658</td> </td>			0.001	0.726	0.001	T1 <td></td> <td></td> <td>0.823</td> <td>0.005</td> <td>0.658</td>			0.823	0.005	0.658
T2				0.000	0.676	T2 <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.000</td> <td>0.451</td> <td>T2 <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.002</td> <td>0.839</td> </td>				0.000	0.451	T2 <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.002</td> <td>0.839</td>				0.002	0.839
T3					0.000	T3 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.004</td> <td>T3 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.005</td> </td>					0.004	T3 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.005</td>					0.005
T4						T4 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>T4 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </td>						T4 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>					

FSS punktid 11 – 13 mõõdavad kogemuse või tulemuse tajutavat olulisust, skoori suurenemine näitab suuremat olulisust. Kahe grupi võrdluse tulemused ajahetkedel T0-T4 näitasid, et kahe grupi mõõtmistulemuste vahel ei ole olulist erinevust $p=0,366$ ehk gruppide tulemused on sarnased (Lisa 8). Kuna gruppide vahel ei ole olulisi erinevusi liidetakse kahe grupi tajutava olulisuse tulemused kokku ning edaspidi käsitletakse neid ühe valimina (Joonis 2.1.). Mõõtmistulemused ei näidanud olulisi erinevusi mõõtmiste T0-T4 (Tabel 2.2.) tulemustes, kuigi T0 $M=3,29$ ning T4 $M=3,46$ ei ole muutus statistiliselt oluline $p=0,616$. (Lisa 9.)



Joonis 2.2. Kogemuse/tulemuse tajutava tulemuse skooride keskmised tulemused ajahetkel T0-T4

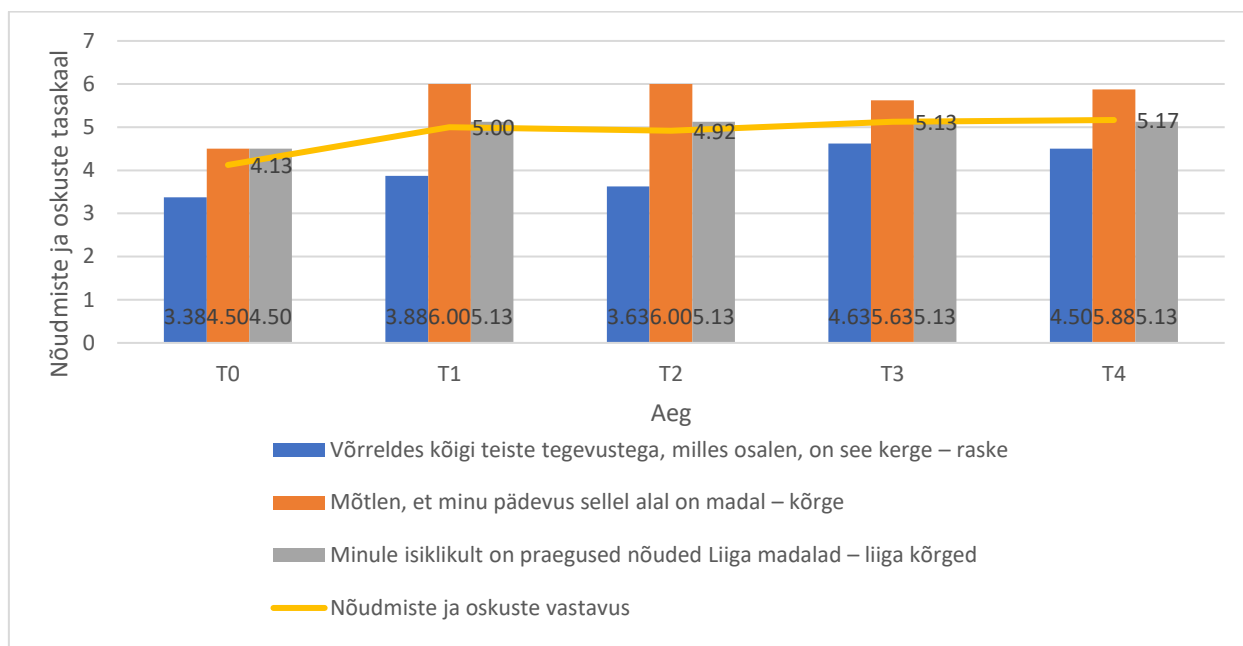
Tabel 2.2. Kogemuse/tulemused tajutava tulemuse keskmiste skooride vahelised seoste olulisus näitajad ajahetkel T0-T4

	T0	T1	T2	T3	T4
T0		0.558	0.916	0.739	0.616
T1			0.478	0.228	0.103
T2				0.892	0.700
T3					0.647
T4					

FSS punktid 14 – 16 mõõdavad osalejale esitatud nõudmiste ja osaleja oskuste tasakaalu. Skaala otsapunkte tähistavad äärmused ning soovitud tulemus, kus nõudmised ja oskused on heas tasakaalus on skaala keskel. Kui ootused on liiga kõrged ning ei vasta oskustele, siis võib osaleja loobuda ning kui ootused on liiga madalad ja oskused on liiga kõrged ei tekita ülesanne piisavalt väljakutset pingutuseks ning selle tõttu ei saa tekkida arengut. Oodatud soovitud tulemus on nõudmiste ja oskuste vastavuse väärtuste liikumine keskmise ($M=5$) poole, mis tähendab, et on sobivad tingimused arengu toimumiseks. (Tabel 2.3.) Kahe grupi võrdlus ajahetkel T0-T4 näitas olulist erinevust $p=0,036$ (Lisa 8), kuid kui autor viis läbi võrdlused igal ajahetkel ning iga küsimuse kohta eraldi, siis näitasid tulemused gruppide vahel olulist erinevust vaid küsimuse 14 puhul ühel mõõtmisel ($T3 p=0,026$). Ülejäänud üksikute küsimuste võrdlused ei näidanud statistiliselt olulist erinevust gruppide vahel. (Lisa 8)

Mõõtmisel T0 oli *coaching*'us osalejate nõudmiste ja oskuste tajutav tasakaal kõige enam keskmisest eemal ($M=4,13$). Statistiliselt oluline erinevus oli vaid küsimuse 16 tulemuste võrdluses $T0 M=4,50$ ja $T3 M=5,13 p=0,049$ ning $T0 M=4,50$ ja $T4 M=5,13 p=0,049$ (Tabel 2.3.

Küsimuste 14 – 16 vastustest nähtub, et osalejad alahindasid loov-coaching’uga alustades kogemuses olevat väljakutset ning said protsessist edukogemuse. (Lisa 9.)

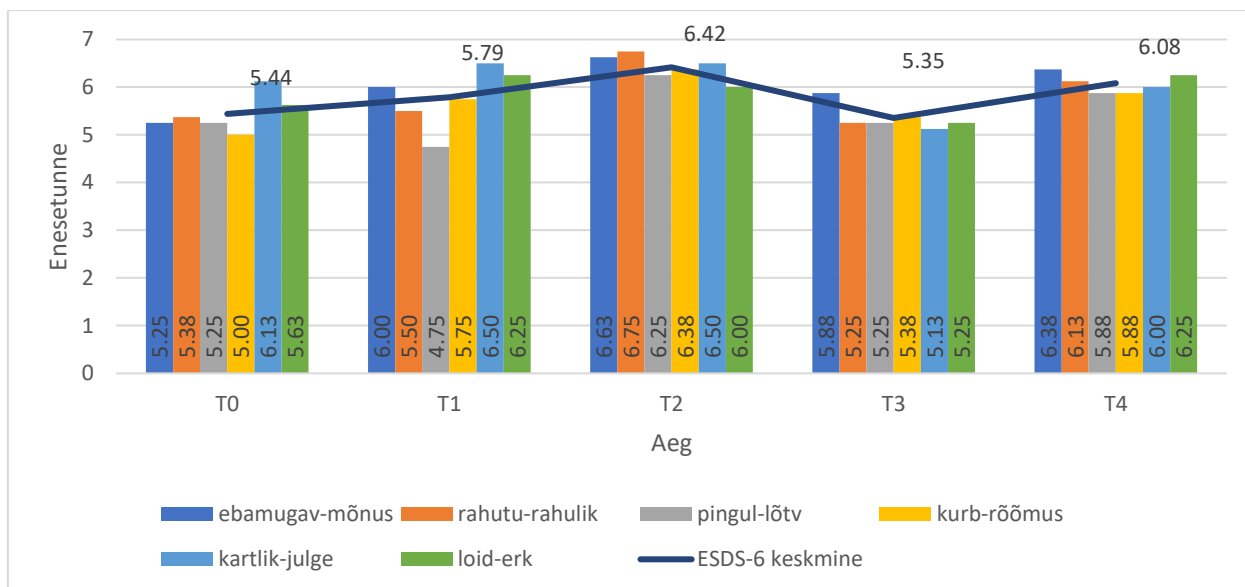


Joonis 2.3. Nõudmiste ja oskuste tajutava tasakaalu keskmised tulemused ajahetkel T0-T4

Tabel 2.3. Nõudmiste ja oskuste tajutava tasakaalu keskmiste tulemuste erinevuse olulisus näitajad ajahetkel T0-T4.

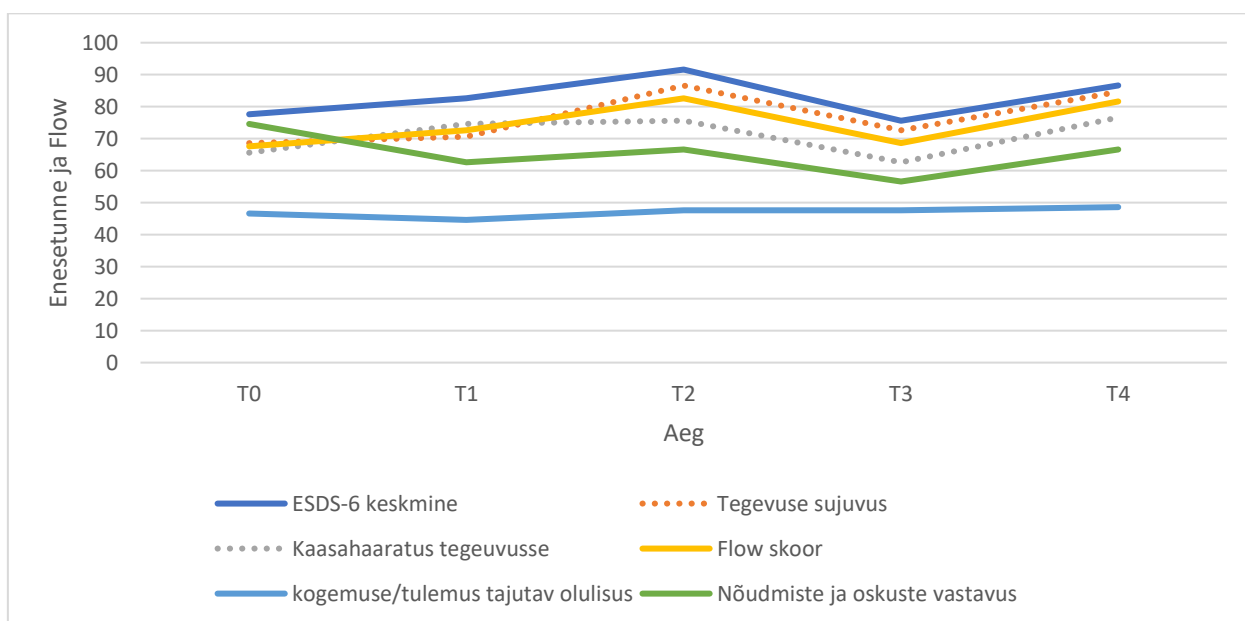
	FSS - küsimus 14					FSS - küsimus 15					FSS - küsimus 16						
	T0	T1	T2	T3	T4	T0	T1	T2	T3	T4	T0	T1	T2	T3	T4		
T0		0.685	0.809	0.299	0.472	T0		0.177	0.17	0.174	0.264	T0		0.095	0.095	0.049	0.049
T1			0.763	0.413	0.551	T1 <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>0.634</td> <td>0.732</td> <td>T1 <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </td>			1	0.634	0.732	T1 <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td>			1	1	1
T2				0.2	0.561	T2 <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.584</td> <td>0.732</td> <td>T2 <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> </td>				0.584	0.732	T2 <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td>				1	1
T3					0.897	T3 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.732</td> <td>T3 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </td>					0.732	T3 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td>					1
T4						T4 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>T4 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </td>						T4 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>					

ESDS-6 koosneb kuuest skaalast, mille otspunktideks on enesetunnet kirjeldavad bipolaarsed omadussõnad, mis mõõdavad osaleja enesetunnet. Skaalasiid võib käsitleda eraldiseisvana, kuid võimalik on võtta ka skaalade keskmine skoor, kuna kõigi skaalade liikumine suurema näitaja suunas on positiivne tulemus. Kahe grupi võrdluse tulemused ajahetkedel T0-T4 näitasid, et kahe grupi mõõtmistulemuste vahel ei ole olulist erinevust $p=0,659$ ehk gruppide tulemused on sarnased (Lisa 8). Kuna gruppide vahel ei ole olulisi erinevusi liidetakse kahe grupi enesetunde skaalade tulemused ning edaspidi käsitletakse neid ühe valimina (joonis 2.4; Lisa 10).



Tabel 2.4. ESDS-6 skaalade keskmised tulemused mõõtmisel T0-T4

Skaalade koguskooris toimusid grupi *coaching* päeva jooksul statistiliselt olulised paranemised, muutus toimus pigem grupi prosessi kui terviku, mitte individuaaltöö tulemusena ($T0 M=5,44$ ja $T1 M=5,79 p=0,237$; $T1 M=5,71$ ja $T2 M=6,42 p=0,002$; $T0 M=5,44$ ja $T2 M=6,42 p=0,000$). Mõõtmistulemused näitasid statistiliselt olulist tulemuste paranemist individuaal loov-*coaching*'u ajal ($T3 M=5,35$ ja $T4 M=6,08 p=0,002$). Statistiliselt oluline tulemuste paranemine toimus ka mõõtmiste $T0 M=5,44$ ja $T4 M=6,08$ vahel $p=0,043$. (Lisa 10.)



Joonis 2.5. FSS ja ESDS-6 keskmised skoorid mõõtmistel T0-T4

Tabel 2.4. FSS ja ESDS-6 skooride vaheliste seoste korrelatsiooni analüüs

Correlation	ESDS-6 keskmine	Tegevuse sujuvus	Kaasahaaratus tegevusse	Flow skoor	kogemuse/tulemus tajutav olulisus	Nõudmiste ja oskuste vastavus
ESDS-6 keskmine	1.000					
Tegevuse sujuvus	0.892	1.000				
Kaasahaaratus tegevusse	0.882	0.672	1.000			
Flow skoor	0.963	0.959	0.854	1.000		
kogemuse/tulemus tajutav olulisus	0.160	0.574	-0.070	0.378	1.000	
Nõudmiste ja oskuste vastavus	0.966	0.836	0.966	0.956	0.126	1.000

Mõõtmistulemuste analüüsi käigu märkas uurija seoseid FSS flow skoori; FSS nõudmiste ja oskuste vastavuse; ning ESDS-6 tulemuste vahel. Joonises 2.5. on toodud eelpool nimetatud skaalade koond joonis, skaalad on võrreldavuse tagamiseks esitatud 100 punktise skaalana (Lisa 11.). Korrelatsiooni analüüs kinnitas tugevate seoste olemasolu ESDS-6 ja FSS skaalade vahel va. kogemuse/tulemuse tajutava olulise punktides.

3. ARUTELU

Käesolevas peatükis annab autor vastuse uurimisküsimustele ning seostab uurimistulemusi uuringu teoreetilise baasiga. Arutelu peatükk on ülesehitatud vastavalt uurimisküsimustele.

a) Missugused probleemid ja teemad toovad juhid loov-coaching’u gruppidesse?

Juhtide loov-coaching’u probleemipüstitus hõlmab nii juhi organisatsiooni kui juhi isikut tervikuna. Sarnaselt Ward’i (2008) metoodika kirjeldusele kerkisid sessioonide ajal loov-coaching’us esile erinevad aspektid osaleja professionaalsest ja eraelust. Eraeluliste teemade käsitlemine ei olnud seotud loov-coaching’u eesmärgina, kuid on seotud juhi toimetulekuga ning andis olulise panuse juhtimisprobleemide analüüsimisele läbi sügavama vaate.

Põhilised eesmärgid, mis juhtide loov-coaching’us seatakse ning probleemid, mida coaching’u protsessis käsitletakse on seotud meeskonna juhtimisega, juhi toimetulekuga juhirollis, ettevõtte arendamisega ja tööprotsesside parendamisega, kuid käsitletakse ka eraelulisi teemasid, mis juhi toimetulekut mõjutavad. Eesmärkidena ei sõnastatud otseselt soovi arendada juhi personaalseid kompetentse (MacKee, 2014; Eesti Kutsekoda, 2013), kuid neid teemasid käsitleti aruteludes ning nimetati loov-coaching’u protsessi tulemustes. Lisaks ei sõnastatud eesmärgina strateegilise juhtimisega seotud teemasid ning probleemi püstitusel keskenduti pigem konkreetsetele situatsioonidele.

b) Milliseid pädevusi ja oskusi toetab juhtide hinnangul loov-coaching’u gruppides osalemine?

EAS (2015) ja Raasuke (2016) on väljendanud muret Eesti juhtimistava ja -kompetentside aeglase arengu pärast. Edasise arenguülesandena soovitab EAS (2015) välja töötada juhtide kompetentside arendamise praktilisi programme, kasutades sh. coaching’ut. Magistritöö autor koostas Ward (2008) psühhodünaamilise coachingu meetodi eeskujul juhtide loov-coaching’u programmi ning täiendas ja kohandas seda Eesti oludega: juhid tegid läbi kahepäevase loov-coaching’u, mis koosnes ühest grupi kohtumisest ja ühest individuaalsest kohtumisest. Juhtide loov-coaching’u protsessi tulemused saab jaotada viite kategooriasse, milleks on tulemused, mis

on seotud juhirolliga ja kompetentsidega; meeskonna juhtimisega; strateegilise juhtimisega; igapäevatöö korraldusega ja eraeluga.

Juhtide loov-*coaching* pakkus toetust juhi rolliga toimetulekuks, aitas mõtetes selgust luua, motiveeris, inspireeris ja suurendas juhi panust töösse ning avatust. Saksamaal ja Põhjamaades on käesoleval ajal põhiliseks juhtimisstiiliks terapeudi stiil. Terapeudi stiiliga juhtidele on iseloomulik eneseteadlikkus, hea suhete dünaamika tundmine, *coaching*'u oskused ning nad on arengule suunatud (Western, Garcia 2018). Juhid õppisid juhtide loov-*coaching*'u protsessis probleemilahendusoskuseid, *coaching*'u-oskuseid ja loovmeetodite rakendamist igapäevatöös näiteks tööprotsesside analüüsimiseks.

EAS (2015) tõi välja, et Eesti firmades on juhtimispraktikate vallas jäädud pidama mugavustsooni ning Eesti juhid ise on seal juures praeguse olukorraga rahul. Juhtide loov-*coaching*'u protsessis muutusid juhid iseendast teadlikumaks ning teadvustasid vajadust enesearenguks ning Coachi toetuse hankimiseks, et oma juhi rolli paremini täita. Nad teadvustasid ning töötasid läbi oma seesmisi konflikte seoses juhi rolliga. Juhtide eneseteadlikkus igapäevatöös, meeskonna juhtimisel ja suhetes partneritega paranesid.

Loov-*coaching* arendas juhtide suhtlemisoskuseid (McKee 2014) ning teadlikkust nende rollist nii organisatsioonisiseste kui ka väliste suhete reguleerimisel. Samale tulemusle jõudsid ka Alimo-Metcalfe ja Nyfield (2002) oma uuringutes juhendamise kohta. Võrreldes MacKee (2014) pakutud juhi kompetentside jaotusega, ei toodud intervjuudes juhtide loov-*coaching*'u tulemusena välja tehniliste kompetentside arendamise aspekti.

Organisatsioonides on tendents suurendada juhtide *coaching*'u oskuseid ning väliste *coach*'ide kasutamine on vähenevas trendis (HCI ja ICF 2018). Selleks, et see areng saaks toimuda peavad arenema juhtide *coaching*'u oskused ning üks võimalus nende oskuste arenguks on juhtidele ise *coaching*'u läbimine. Juhtide loov-*coaching*'u läbinud juhid tõid ühe tulemusena välja, et nad leidsid võimalusi meeskonna koostöö, motivatsiooni ja õhustiku parendamiseks, mida on juhi pädevusena kirjeldanud ka Alimo-Metcalfe ja Nyfield (2002), reflekteerides oma oskuste rakendamist, mida on varasemates uuringutes esile tõstnud Hackmani ja Wagemani (2005), grupidünaamika juhtimist, mida on rõhutanud Stober ja Grant (2006) ja meeskonnaliikmete arendamist. Näiteks teadvustati juhi rolli konflikti lahendamisel meeskonnas ja õhkkonna loomisel – selle olulisust juhi töös on rõhutanud Anderson *et al.* (2008); Ascentia (2005); Kets de Vries (2005); Stober ja Grant (2006) ning Ward (2008).

Eesti omanikele kuuluvates firmades on kavandamishorisont peamiselt lühike, kuigi visiooni ja väärtuste sõnastamisel ollakse muutunud küpsemateks (EAS 2015) ning strateegiline planeerimine ja ärianalüüsi kasutamine on vähene (Raasuke 2016). Viimane on ehk märgiks, et Eesti juhid on valmis hakkama tooma rohkem strateegilist mõõdet ja mõtestatust oma tegevusse. Loov-*coaching*'u protsessis ei rakendatud klassikalises mõttes strateegilise juhtimise meetodikaid, mida on iseloomustanud Wheelen *et al.* (2017) vaid juhid tõstsid esile, et loov-*coaching*'u protsessis tekkis neil tulevikuvision – selle vajalikkust käsitleb näiteks De Kluyver (2002), nende fookus liikus ettevõtte arendamisele – selle olulisust rõhutab ka Lynch (2015) ja strateegilisele planeerimisele ning nad teadvustasid ettevõtte ootuseid juhile seoses sellega, mille vajalikkust on kirjeldanud Lynch (2015). Juhid teadvustasid ettevõtte missiooni ja visiooni; koostasid swot analüüsi; ning seadsid eesmärgi ja koostasid tegevuskava seatud eesmärkide elluviimiseks. Need on tegevused, mille vajalikkust ja kasu on varasemates uuringutes tõestanud De Kluyver (2002) ja Wheelen (2017). Selline tegevus aitas eristada olulisi ja ebaolulisi tegevusi ja tegevussuundi alustati uute projektide elluviimist, loobuti ebaolulistest ning loodi uusi turundusstrateegiaid. Neid juhtimistegevusi on käsitlenud Robertson *et al.* (2002) ja Isaksen *et al.* (2011).

Raasuke (2016) rõhutab, vajadust teadmismahukuse, ettevõtlikkuse ning koostöö- ja juhtimisoskuse kasvuks, samuti meie võimet plaanitud ja otsustatud tegevused ka ellu viia. HCI ja ICF (2018) on välja toonud, et läbi *coaching*'u kultuuri suurendamise on võimalik oluliselt parandada ettevõtte tulemuslikkust. Hästi toimivad ettevõtted on edukamad püstitud eesmärkide saavutamisel, kuna nende töötajatel on paremad muutuste juhtimise oskused. Igapäevatoõ korraldamisesega seoses oli juhtide loov-*coaching*'us suurimaks tulemuseks tööprotsesside optimeerimine (Isaksen *et al.* 2011).

Vesso (2016) rõhutas oma doktoritöös grupi-*coaching*'u olulisust, et arendada *coaching*'u kultuuri ettevõtetes. Ta tõi välja, et kõige tähtsamad *coaching*'u valdkonnad Eesti juhtidele on juhtide eneseteadlikkuse suurendamine oma käitumise ja usaldusväarsuse mõjust meeskonna liikmetele. Intervjuudes toodi välja, et mitte alati ei käsitleta eraelulisi teemasid juhtimis *coaching*'u raames ning see on omane pigem uuringus rakendatud *coaching*'u meetodikale, mida on kasutanud ka Ward (2008). Autori hinnangul on tervikliku minapildi kujunemiseks oluline juhi käsitlemine multidimensionaalselt. Juhid tõstsid intervjuudes tugevalt esile isiklike teemade seotus juhi rolliga, näiteks öeldi, et ei eristata iseennast ja juhi rolli ning tulemused töös on seotud iseenda toimetulekuga tervikuna. Loov-coachigu tulemused seoses eraeluga olid eneseteadlikkuse

suurenemine, tulevikuperspektiivi selginemine ja eraeluliste probleemide teadvustamine ning läbitöötamine.

Lisaks eelpool toodud personaalsetele tulemustele töid uuringus osalejad välja, et juhtide loov-*coaching* arendab Eesti juhtimiskultuuri laiemalt, organisatsioonide siseseid- ja väliseid suhteid ning meeskonnatööd, toetab ettevõtete arengut, ühtlustab Eesti juhtide taset ning aitab kaasa *coaching*'u trendi loomisele Eestis.

Kokkuvõttes saab öelda, et juhtide loov-*coaching* oli juhtidele kasulik ning arendas nende oskuseid, mis on seotud juhirolliga ja kompetentsidega, meeskonna juhtimisega, strateegilise juhtimisega ja igapäevatöö korraldusega. Juhtide loov-*coaching* suurendab juhtide eneseteadlikkust tänu laiemale pildile vaatamisele ning sügavuti minevale protsessile. Protsessi kulgu analüüsis autor nii intervjuude kui ka *flow*-elamuste skaala alusel, uurides süvenemist ja muutusi enesetundes.

- c) Kas ja kuidas mõjutab juhtide osalemine loov-*coaching*'u gruppides nende enesetunnet ja *flow*-elamust ehk süvenemist?

Mõõtmistulemused näitavad, et *flow*-kogemus suurenes oluliselt nii grupi ($T0 M=4,76$ ja $T2 M=5,79$, $p=0,000$) kui ka individuaalse loov-*coaching*'u ajal ($T3 M=4,83$ ja $T4 M=5,71$, $p=0,000$). Selline tulemus kinnitab uuringu kvalitatiivseid tulemusi kogemuse olulisuse suhtes. Grupiprotsessi individuaaltöö osas toimusid pigem alateadlikud protsessid ehk kaasahaaratus tegevusse ($T0 M=4,63$ ja $T1 M=5,28$, $p=0,009$; $T1 M=5,28$ ja $T2 M=5,34$, $p=0,823$) ning grupiprotsess tervikuna mõjutas tegevuse mugavust ja teadlikumat juhtimist ($T0 M=4,85$ ja $T1 M=4,98$, $p=0,693$; $T0 M=4,85$ ja $T2 M=6,08$, $p=0,000$).

Tajutava olulisuse skaala mõõtmistulemused ei näidanud olulisi erinevusi mõõtmiste $T0$ - $T4$ tulemustes. Kuigi $T0 M=3,29$ ning $T4 M=3,46$ ei ole muutus statistiliselt oluline ($p=0,616$). Selline tulemus viitab pigem alateadlikele protsesside toimimisele *coaching*'u protsessis. Samas võib selline tulemus viidata juhtide omadusele „suhtuda asjadesse tõsiselt“ kui pidevale-loomumomendile omadusele, mis on püsiv omadus hoolimata osaletavast tegevusest. Eelmist väidet toetab ka asjaolu, et juhid töid intervjuudes välja, et suhtusid loov-*coaching*'u protsessi täie tõsidusega ning panustasid sellesse teadlikult.

Optimaalse väljakutse ja oskuste küsimuste hulgas oli statistiliselt oluline erinevus vaid küsimuse 16 tulemuste võrdluses ($T0 M=4,50$ ja $T3 M=5,13$, $p=0,049$; $T0 M=4,50$ ja $T4 M=5,13$, $p=0,049$).

Tulemusest järeldub, et osalejad alahindasid loov-*coaching*'uga alustades kogemuses olevat väljakutset ning said protsessist edukogemuse. Selline tulemus on kooskõlas uuringus osalenud juhtide hinnanguga, et loovmeetodite rakendamine tekitab juhtides protsessiga alustades eelarvamust *coaching*'u protsessi ja ka läbiviija suhtes.

Enesetunde ESDS-6 skaalade koguskooris toimusid grupi *coaching* päeva jooksul statistiliselt olulised paranemised, muutus toimus pigem grupi protsessi kui terviku, mitte individuaaltöö tulemusena ($T0 M=5,44$ ja $T1 M=5,79 p=0,237$; $T1 M=5,79$ ja $T2 M=6,42 p=0,002$; $T1 M=5,79$ ja $T2 M=6,42 p=0,000$). Mõõtmistulemused näitasid statistiliselt olulist enesetunde paranemist ka individuaal loov-*coaching*'u ajal ($T3 M=5,35$ ja $T4 M=6,08 p=0,002$). Kokkuvõttes saab öelda, et juhtide loov-*coaching*'u protsess hõlmab endas nii teadlikku tegutsemist, alateadlikke protsesse, pakub väljakutset ja arengu võimalust ning parandab juhtide enesetunnet.

d) Missugune on sobiv loov-*coaching*'u formaat tööks juhtidega?

Magistritöö raames on katsetatud ka täiendatud juhtide loov-*coaching*'u metoodikat ning selgitatud selle metoodika kasutegureid ja puudusi loov-*coaching*'u programmis osalenud juhtide tagasiside alusel.

Loovmeetodid aitasid vähendada liigset ratsionaliseerimist probleemi lahendamisel, toetasid ja kiirendasid analüüsi protsessiprotsessi probleemile lahenduste otsimisel, mida on rõhutanud Kallas (2015) ja Cook (2016). Loovmeetodid toetasid teadvustamise protsessi ja eneseteadlikkuse suurendamist teemades, mida on tõstnud esile Anderson *et al.* (2008), Ascentia (2005), Kets de Vries (2005) ja Ward (2008). Loovmeetodid toetavad uue perspektiivi nägemist, mille vajalikkusest on kirjutanud De Kluyver (2002), Robertson *et al.* (2002) ja Pöldma (2018) ning pakkusid vaheldust ja väljakutset. Loovmeetodid toetasid analüüsi oskuste, abstraktse mõtlemise ja sotsiaalsete oskuste arengut arengut, mida on käsitletud üldiste kompetentsidena Eesti Kutsekoda (2013) ja McKee (2014). Loovmeetodite rakendamise puuduseks on, et need võivad tekitada eelarvamust läbiviija ja protsessi suhtes ning ebamugavust meetodite kasutamisel. Lisaks toodi välja, et loovmeetodite hulka võib suurendada ning et erinevatel loovmeetoditel on erinev tulemuslikkus, loovmeetodid võivad tekitada ebakindlust abstraktsete võimete osas ning vajadust osalejaid juhendada ning loovmeetodid võtavad palju aega.

Grupidünaamika jälgimine pakkus juhile võimalust õppida parmini tundma gruppide toimimist, selliste oskuste vajalikkust on rõhutanud Anderson *et al.* (2008), Ascentia (2005), Kets de Vries (2005), Ward (2008) ja Ward *et al.* (2014). Grupiliikmete erinevus mitmekesisitas protsessi, pakkus

isiksuse tundmaõppimise kogemust ja oli ressurss. Selle vajalikkusest on varasemalt kirjutanud Florent-Treacy (2009). Grupiliikmetel olid sarnased probleemid ja sarnane juhtimiskogemus. Osalemine teiste grupiliikmete protsessis andis lisaväärtust oma protsessile, sellest on varem kirjutanud ka Stober ja Grant (2006) ja Ward (2008) oma uuringutes ning kuna enda protsess kestis teiste lugude ajal edasi võimaldas teiste lugudele ümberlülitumine puhata ja vastu pidada pika *coaching*'u päeva jooksul. Grupicoaching'u puudusena toodi välja, et võib tekkida konfidentsiaalsus probleem, sellele on viidanud ka Rekalde *et al.* (2015); vajalik on grupiliikmete eripäradega arvestamine; grupicoaching võtab palju aega ning grupisituatsioon võib olla osalejale hirmutav.

Individuaal*coaching*'us arutati teemasid, mida gruppi ei soovitud tuua. *Coaching*'us osalenud juhtidel olid väga erinevad arvamused selles osas, mis sobib grupicoaching'usse ja mis mitte näiteks kontreetse juhtimisprobleemi analüüsimine või eraelulisemad teemad. Individuaal*coaching*'ut peati grupicoaching'u vajalikuks jätkuks, et oma protsessis sügavamale minna, oma tegevuskavasid täpsustada ning kokku võtta grupicoaching'us toimunud. Sellist coachingu ülesehitust on kirjeldanud ka Diedrichi (2001), Anderson *et al.* (2008) ja Ward (2008). Individuaal*coaching*'us oli oluline usalduslik ja avatud kontakt *coachiga*. Selle formaadi puudusena toodi välja, et see on liiga lühike ning seal on suur informatsiooni hulk.

Coaching'u läbiviija tausta puhul toodi välja, et psühhoterapeudi ja juhi kogemus on mõlemad vajalikud ning need ei ole vastandlikud omadused. Samasuguseid järeldusi on kirjeldanud Dean ja Mayer (2002) ning Foxhall (2002). Wasylyshyn (2003) on leidnud, et psühhoterapeudi taust aitab leida sügavamaid seoseid erinevate valdkondade vahel ja pakub võimalust liikuda reaalse elu ja alateadliku materjali vahel. Sealjuures tõsteti esile, et coachi psühhoteraapia tausta kasuteguriks on usaldusliku ja avatusd õhkkonna loomine ning tähelepanu osutamine grupidünaamikale. Grupidünaamika märkamist ning vastutuse tagasisuunamise vajalikkust grupile selle kulgemise eest on oma uuringutes rõhutanud Berglas (2002), Dean ja Mayer (2002) ning Wasylyshyn (2003). Psühholoogi või psühhoterapeudi taustaga coach tunneb tehnikaid, et panna inimest rääkima, vastama küsimustele ja kaasa mõtlema (Bozer *et al.* 2014); ei anna kindlat retsepti, vaid suunab inimest ise leidma oma teed ja oma retsepti ning võimaldab *coaching*'u protsessis sügavuti minna (Kilburg 2004b).

Coach'i ettevõtluse ja juhtimise tausta kasutegureid juhtide *coaching*'us on iseloomustanud Foxhall (2002) ja Passmore (2007). See annab keele, kuidas ettevõtteid kõnetada; soodustab kontakti loomist, samastumist ja vennastumist juhi ja coachi vahel; hoiab fookust ettevõtlusel ning *coach*

on võimaline nõu andma ettevõtluse ja juhtimise teemadel; suurendab usaldust *coach*’i vastu ning sai määravaks *coaching*’us osalemise otsuse langetamisel.

Kui *coach*’il on ainult psühhoteraapia taust, siis on puudused ja negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*’us järgnevad: keskmisele juhile võib selline avatus grupis olla liiga suur ootus; keskendutakse liigselt juur põhjuste otsimisele, mis võib olla ebavajalik mõne pinnapealse juhtimisprobleemi puhul (sama on leidnud ka Kilburg 2004b); kui oleks ainult terapeudi kompetentsid, siis ei oleks *coaching*’usse oma juhtimisprobleemiga läinud.

Kui coachil on ainult ettevõtlus ja juhtimise taust, siis on puudused ja negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*’us järgnevad: puuduvad oskused inimest avada, toetada, innustada, välja tuua tema ressursse ning liikumapanevat jõudu ning *coaching*’u protsess jääks pinnapealseks ja liiga praktiliseks ning nõuandvaks (Kilburg 2004b). Lisaks ei soovita endaga sügavuti tegelema inimesi, kellel puudub selleks vajalik psühhoteraapia väljaõpe (Berglas 2002; Dean, Mayer 2002 ja Wasylyshyn 2003).

Kokkuvõttes saab öelda, et juhtide loov-*coaching*’u programm on sobilik juhtimis*coaching*’u läbiviimiseks ning selle tulemuslikkusele annab palju juurde loovmeetodite ja grupi *coaching*’u formaadi rakendamine. Lisaks võimaldab läbiviija mitmetahuline taust sügavamalt protsessi hoides samas ära protsessi muutumise liiga ettevõtluse kaugeks. Juhtide loov-*coaching*’u läbiviija peab olema teadlik ning arvestama metoodika puudustega, milleks on eelarvamused loovmetoodika osas ja konfidentsiaalsus küsimus grupis ning leidma sobiva tasakaalu psühhoteraapia ja juhtimiskäsitluste vahel, et soodustada juhtide ja ettevõtte terviklikku koosarengut.

KOKKUVÕTE

Eesti juhtide juhtimispraktikad vajavad edasiarendamist, et ei tekiks mahajäämust teistest Euroopa riikidest. Üheks võimaluseks juhtimispraktikaid Eestis arendada on läbi *coaching*'u programmide. Kõrge *coaching*'u kultuuriga ettevõtete töötajad saavutavad paremaid töötulemusi nii indiviidi kui ka grupi tasemel. *Coaching*'u kultuuri kontekstis mõeldakse nii välise kui ka sisemise *coaching*'u kasutamist ning juhtide poolt läbiviidavat *coaching*'ut meeskonna töös. *Coaching*'u teema on viimastel aastatel Eestis tulnud üha enam fookusesse, kuid on alles algusjärgus oma laialdasemas arengus. Uurimistö eesmärgiks on välja töötada juhtide loov-*coaching*'u programm ning selgitada selle mõju juhtimispädevuste reflekteerimisele ja arendamisele.

Uurimistö põhilisteks tulemusteks oli loovmeetodite rakendamise kogemuste reflekteerimine juhtide *coaching*'us juhtimispädevuste arendamiseks (juhtide enesehinnangute ja nende *coach*'ide arvamuste alusel). Juhtide loov-*coaching*'u tulemused seoses juhirolliga olid: oma rolli mõistmine ja motivatsioon suurenesid; juhid õppisid probleemilahendusoskuseid, *coaching*'u-oskuseid, loovmeetodite rakendamise võimalusi igapäevatoösse ning arendasid suhtlemisoskuseid; juhtide eneseteadlikkus ja enesekindlus suurenesid; juhid teadvustasid vajadust enesearenguks juhina ning töötasid läbi oma konflikte seoses juhi rolliga. Juhtide loov-*coaching*'u tulemused seoses meeskonna juhtimisega olid: juhid leidsid võimalusi meeskonna koostöö ja motivatsiooni parendamiseks ning teadvustasid paremini oma rolli konflikti lahendamisel ja hea tööõhkkonna loomisel meeskonnas. Autori hinnangul on olulisimaks tulemused seoses strateegilise planeerimisega: juhid koostasid tegevuskava seatud eesmärkide elluviimiseks ning töötasid läbi ettevõtte missiooni ja visiooni. Lisaks kavandasid juhid loov-*coaching*'u tulemusena muudatusi igapäevatöö korraldusse ning tööprotsessidesse. Uuringus osalenud juhid tõid välja isiklike teemade seotuse tööeluga ning nende *coaching*'us käsitlemise vajalikkuse.

Loovmeetodite rakendamise suurimad kasutegurid on juhtide hinnangul: need aitasid vähendada liigset ratsionaliseerimist probleemi lahendamisel ning toetasid analüüsi protsessi probleemile lahenduste otsimisel; toetasid teadvustamise protsessi ja eneseteadlikkuse suurendamist; aitasid näha uut perspektiivi ning arendasid kognitiivset ja sotsiaalset võimekust. Loovmeetodite puuduseks on see, et need tekitavad ebakindlust, ebamugavust ning eelarvamust läbiviija ja *coaching*'u protsessi suhtes

Grupicoaching'u formaadis suurimateks kasuteguriteks olid grupidünaamika märkamine ja refleksioonid selle kohta ning grupiliikmete erinevuste parem märkamine. Osalemine teiste grupiliikmete protsessis andis lisaväärtust juhi isiklikule protsessile. Grupicoaching'u formaadi puuduseks on konfidentsiaalsuse probleem, mis vähendab avameelsust grupiprotsessis; grupiliikmete erinev tempo ja grupicoaching'u pikk kestvus. Grupicoaching'u puuduseid aitas tasakaalustada individuaalcoaching, kus arutati teemasid, mida gruppi ei soovitud tuua. Individuaalcoaching'u puudus oli selle lühike kestvus ning saadud tagasiside põhjal pikendati individuaalcoaching'u kestvust.

Uurimistulemused näitasid, et juhid pidasid oluliseks coaching'u läbiviija kogemusi nii juhtimise kui ka psühhoteraapia alal ning käsitlesid neid pädevusi teineteist täiendavatena. Läbiviija psühhoteraapia taust andis protsessile sügavust, aitas kaasa laiema pildi tekkimisele probleemist ja selle lahendusest. Juhtimise taust lisas usaldusväärust ja aitas püsida juhtimise ja ettevõttega seotud teemade juures.

Kvantitatiivsed tulemused kinnitasid kvalitatiivseid tulemusi ning näitasid, et: juhtide loov-coaching parandas juhtide enesetunnet, pakkus piisavalt väljakutset ning juhid tegelesid teadlikult ja aktiivselt probleemidele lahenduste otsimisega ning olid sellest tegevusest kaasa haaratud. Kogemuse ja tulemuse olulisuse skaala ei näidanud statistiliselt olulisi muutusi juhtide loov-coaching'u protsessi ajal, mis võib kirjeldada asjaolu, et kõikidesse tegevustesse suhtuti ühtemoodi. Juhtide loov-coaching saab olla toeks Eesti juhtimiskultuuri arengule ning toetada coaching'u levikut.

Käesoleva uurimuse puuduseks on suhteliselt väike valim. Valimi suurus kujunes coaching'u meetodika järgi ning autori hinnangul oli valim piisava suurusega, et täita uurimuse eesmärki, milleks oli välja töötada juhtide loov-coaching'u meetodika ning uurida selle mõju juhtide juhtimispädevuste arengule ja enesetundele juhtumite-põhiselt. Kuigi uuringu raames rakendati coaching'u kahepäevast programmi tõid uuringus osalejad välja vajaduse coaching'u protsessiga jätkamiseks. Autori hinnangul on üheks edasipidiseks uurimise võimaluseks uurida juhtide-loov-coaching'u pikema protsessi mõju juhtimispädevustele. Vaja on ka võrdlusuuringuid loov-coaching'u ning teiste coaching'u liikide rakendamise kohta, sest tõenäoliselt on paljud käesoleva uuringuga selgunud tulemused loov-coaching'u kohta suures osas sarnased teiste coachingu liikide tulemustega. Uuringu autor loodab, et käesolev uuring mitmekesistab coaching'u meetodikate kasutamist.

SUMMARY

IMPLEMENTING EXECUTIVE CREATIVE COACHING METHOD FOR DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCIES

Maarja Metstak

Every country has its own specific leadership culture, which is shaped by particular historical and cultural context and influences the managerial style of organization leaders in that region. Nowadays Estonians wish to compare themselves to Western Europe and Nordic countries in many aspects, including leadership culture. While there is general development of managerial styles, different countries have reached different development phases in accordance with their cultural background. The Task Force of Economic Development has explained in their report (MR, 2016) that the foundation of Estonian entrepreneurship was established by a generation, who took up business after Estonia regained its independence. During the following 25 years, there has been very rapid development of Estonian economy, but Estonian leadership tradition and managerial competencies, however, have not reached a level comparable to the developed world. It is highlighted in the report that leadership traditions and attitudes implemented in Estonia are comparable to those used 20 years ago in Western Europe. Comparison results of EAS (Alas *et al.* 2015; Tepp *et al.* 2010) showed that management practices of Estonian firms have become stuck in comfort zone during years 2010-2015. Data collected from interviews and focus groups showed that Estonian managers themselves are satisfied with the situation. (Alas *et al.* 2015)

In 2015, the softer topics of management became more important in Estonia. (Alas *et al.* 2015) Mentors or coaches are involved in companies more and more frequently. The results of the study showed that 55% of companies are yet to use management coaching, but it will be the most popular management tool in the future that 15% of companies plan to begin using. (*ibid*) In the report of the Economic Development Task Force, the need for knowledge capacity, entrepreneurship, as well as cooperation and leadership skills are highlighted next to increasing our ability to realize planned and decided activities. As a task for further development, Alas *et al.* (2015) suggest developing practical programmes, such as coaching, to improve the talents and competencies of managers. The aim of this research is to develop an executive creative coaching program and

explain its influences on reflection and improvement of managerial competencies. The research questions are, as follows:

- What are the problems and topics that managers bring into creative coaching groups?
- Which competencies and skills are supported by participating in creative coaching groups, according to managers?
- Whether and how does participating in creative coaching groups influence the overall mood and experiences of flow or concentration?
- What is a suitable creative coaching format in working with managers?

Action research was chosen as a research method and it is divided into two parts. Eight managers take part in this research and are split into two groups of four. In the first part of the action research, executive creative coaching method is developed and the first part is divided into three cycles: 1) The author develops an initial version of executive creative coaching based on literature; 2) The author implements executive creative coaching methodology with one group of managers (group 1) and revises it according to findings; 3) Creative coaching methodology is implemented for one group of managers (group 2) by coaching experts, executive creative coaching methodology is revised according to feedback and a final version of executive creative coaching is drawn up.

In the second half and third cycle of the first part of action research, qualitative and quantitative data about coaching experience is collected from managers and coaches, who participated in executive creative coaching. In the second part of action research, follow-up interviews are conducted with managers, who participated in coaching. Qualitative and quantitative data collected in the first and the second part of the research is analyzed, and the topics and results covered in executive creative coaching, as well as benefits, shortages and influence of the methodology are described in the second part.

Research consists of three chapters. The first chapter gives an overview of executive coaching concept and its approaches, of the managerial role and styles, and of the connections between problem-solving skills, strategic thinking and creativity. In the second chapter, the author briefly describes the executive creative coaching methodology developed for managers, the methods of collecting assessments attributed to this methodology – the content of interviews and questionnaire answers, as well as methods of conducting data analysis – and presents research findings. The third chapter consists of research findings discussion, answers to research questions, presentation of research strengths and weaknesses and possibilities of further research.

The main findings of the research were the development of executive creative coaching methodology and the description of its implementation possibilities. The outcomes of executive creative coaching in relation to managerial role were: Improved coping with managerial role, increased work productivity and motivation, managers learned problem-solving skills, coaching skills, possibilities of implementing creative methods into daily work and developed their communication skills, increased self-awareness and confidence, managers became conscious of the need for self-development as a leader and worked through their conflicts related to their managerial role. The outcomes of executive creative coaching in relation to leading a team were: Increased team autonomy, managers found ways to better team work and motivation, managers became aware of their role in solving conflict and creating an atmosphere in the team.

In the author's opinion the outcomes related to strategic planning stand out as most important: The focus of the managers shifted from daily work to strategic leadership and the managers drew up an action plan to realize the objectives, and they became aware of company mission and vision. Additionally, the managers made changes in organizing their daily work and optimized working processes as a result of creative coaching. The outcomes of executive creative coaching in relation to personal lives of the managers was: Managers, who participated in the study highlighted the connection between personal topics and their work, which should be addressed to improve their work as managers.

The biggest benefits of implementing creative methods were that they helped decrease excessive rationalizing in problem-solving and facilitated the analysis process in finding solutions to problems, they facilitated the process of becoming aware and increasing self-awareness, they helped seeing things from a new perspective, and developed cognitive abilities and social skills. The shortages of creative methods are that they create uncertainty, discomfort and prejudice towards the coach and the coaching process itself.

The biggest benefits in group coaching format were group dynamics and reflections that facilitated the process, the differences between group members diversified the process, and participating in the process of other group members contributed to the personal process of the managers. The shortages of group coaching format are confidentiality problem, which decreases open-mindedness in a group process, different tempo of group members, and long duration of group coaching. Individual coaching, where topics that participants did not wish to bring into the group were discussed, helped balance the shortcomings of group coaching. The shortcoming of individual coaching was its short duration, which was extended according to feedback.

Research findings showed that managers considered leadership experience and psychotherapy background of the coach as equally necessary and these characteristics were seen as complementary to each other. Psychotherapy background of the coach added depth to the process, helped to form a broader picture of the problem and its solution, whereas leadership background of the coach added reliability to the coaching process and helped to stick to topics related to management and entrepreneurship.

Quantitative results confirmed qualitative results and showed that: Executive creative coaching improved the overall mood of managers, offered enough challenges and managers approached problem-solving consciously and actively, and were engaged with this activity. The scale of importance of experience and results did not show statistically significant changes during executive creative coaching process, which might describe the fact that all activities are taken equally seriously within the manager profile. Executive creative coaching can facilitate the development of Estonian management culture, as well as the coaching trend. It is an efficient way of facilitating the development of managers and enterprises related to them.

The weakness of this research is a relatively small sample. The size of the sample formed according to coaching methodology and in the author's opinion the sample was large enough to reach the research objective, which was to develop executive creative coaching methodology and study its influences on managerial competencies and overall mood of managers. Although only a two-day coaching program was employed in this research, the participants identified the need for continuing with the coaching process. One possibility of further research is to study the effects of a longer executive creative coaching process on managerial competencies and development of enterprises and to assess its effectivity. Additional studies are needed to compare the differences between the results of coaching and creative coaching. The author hopes that this study facilitates the generation of a coaching trend and the popularization of executive coaching, which furthers multifaceted executive and organizational development.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J. Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015: Raport*. Civitta ja Estonian Business School. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf, 10.05.2019.
- Alimo-Metcalfe, B. M., Nyfield, G. (2002), Leadership and organisational effectiveness. – *The Role of Individual Performance in Organisational Effectiveness* (Eds.) Robertson, I., Bartram, D., Callinan, M. New York: John Wiley and Sons, 201–226.
- Allcorn, S. (2006). Psychoanalytically Informed Executive Coaching. – *Evidence-based Coaching Handbook: Putting Best Practices to work for your clients*. (Eds.) Stober, D. R., Grant, A. M. New York: John Wiley and Sons, 129–149.
- Alvarev, S. A., Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: theories of entrepreneurial action. – *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 1, 1–26.
- Anderson, M. C., Anderson, D. L., Mayo, W. D. (2008). Team coaching helps a leadership team drive cultural change at caterpillar. – *Global Business and Organisational Excellence*. May/June, 40–50.
- Ascentia. (2005). Leicester Case Study Feedback Group *Coaching* – Can it make a difference? – *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. No. 3(1).
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. – *Journal of Applied Psychology*. No. 81, 827–832.
- Bass, B. M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. – *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. (Eds.) In. Conger J. A., Kanungo R. N. San Francisco: Jossey-Bass, 40–77.

- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. – *Harvard Business Review*. No. 80, 87–92.
- Bishop S. R., Lau M., Shapiro S., Carlson L., Anderson N. D., Carmody J., Devins G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. – *Clinical Psychology: Science and Practice*. No. 11, 230–241.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. – *Personnel Psychology*. No. 62, 361–404.
- Bozer, G., Sarros, J. C., Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. – *Personnel Review*. No. 43(6), 881–897.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching the need for standards of competence. – *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. No. 5, 40–46.
- Brown, S. W. Ja Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. – *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice Research and Practice*. No. 1, 30–45.
- Brunning, H. (2006). *Executive coaching: Systems–psychodynamic perspective*. London: Karnac.
- Bryman, A. (1992). – *Charisma and leadership in organizations*. Mewbury Park, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. – *Academy of Management Journal*. No. 50(5), 1217–1234.
- Cook, P., (2016). *Leading Innovation, Creativity and Enterprise*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.

- Dansereau, F., Graen, G. B., Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. – *Organizational Behavior and Human Performance*. No. 13, 46–78.
- Day, D, V. (2012). Leadership. – *The Oxford Handbook of Organizational psychology*. Vol. 1. (Ed.) Kozlowsky, S. W. J. New York Oxford University Press, Inc, 696–729.
- Day, D. V., (2014). *The Oxford Handbook of Leadership and organizations*. New York: Oxford University Press
- Day, D. V., Gronn, P., Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. – *Leadership Quarterly*. No. 15(6), 857–880.
- Day, D. V., Zaccaro, S, J. (2007). Leadership: Acritical historical analysis of the influence of leader traits. – *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. (Ed.) Koppes, L. L. Mahwah, NJ: Erlbaum, 383–405.
- De Kluyver, C., A., (2000). *Strategic Thinking An Executive Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dean, M. L., Meyer, A. A. (2002). Executive coaching: In search of a model. – *Journal of Leadership Education*. No. 1, 1–15.
- Dembkowski, S., Eldridge, F. (2003). Beyond GROW: A New Coaching Model. – *The International Journal of Mentoring and Coaching*. Vol. 1, No. 1, 1–6.
- Diedrich, R.C. (2001). Lessons Learned in and Guidelines for Coaching Executive Teams. – *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. No. 53(4), 238–239.
- Feldman, D. C., Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. – *Journal of Management*, No. 31(6), 829–848.
- Florent-Treacy, E. (2009). Behind the scenes in the identity laboratory: Participants narratives of identity transition through group coaching in a leadership development program. – *International Coaching Psychology Review*. No. 4(1), 71–86.
- Foxhall, K. (2002). More psychologists are attracted to the executive coaching field. – *Monitor on Psychology*. No. 33, 52.

- Freas, A. M. (2000). Coaching executives for business results. – *Coaching for leadership*. In. (Eds.) Goldsmith, M. L., A. M. Freas. San Francisco: Jossey-Bass, 27–41.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius*. New York: Appleton.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationships-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel, multi-domain approach. – *Leadership Quarterly*. No. 6, 219–247.
- Greene, J., Grant, A.M. (2003). *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. London: Momentum Press.
- Hackman, J.R., Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. – *Academy of Management Review*. No. 30(2), 269–287.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. – *Organizational Dynamics*. No. 27(3), 39–43.
- Hart, V., Blattner, J., Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy: A perspective. – *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. No. 53, 229–237.
- Hawkins, P., Smith, N. (2007). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. London: Open University Press.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive Leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. – *Leadership: The cutting edge*. (Eds.) Hunt, J. G. & Larson, L. L. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Human Capital Institute, International Coach Federation. (2014). *Building a Coaching Culture*. Ohio: Human Capital Institute
- Human Capital Institute, International Coach Federation. (2018). *Building Coaching Culture for Change Management*. Ohio: Human Capital Institute
- Intervjuu. (2019). (Koost.) Metstak, M. Kättesaadav: https://drive.google.com/file/d/1I_g5uu-WRY0YZsNEcjbeHS2kMVboKinl/view?usp=sharing, kuni 07.06.2019

- Isaksen, S. G., Dorval, L. B., Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: a framework for innovation and change*. 3rd ed. California: Sage Publications.
- Jackson, P. Z., McKergow, M. (2002). *The Solution Focus: The Simple Way to Positive Change*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- James W. (1890). *The principles of psychology*. Vol. 1. New York, NY: Holt View.
- Kallas, E., (2015). *Loovustehnikad 99 viisi ideede leidmiseks*. Tartu: Ecoprint AS
- Kapitan, I. (2010). *Introduction to Art Therapy Research*. London and New York: Routledge.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating highperformance teams. – *Academy of Management Executive*. No. 19(1), 61–76.
- Kilburg R. R. (2004a). Trudging toward Dodoville: Conceptual approaches and case studies in executive coaching. – *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. No. 56,203–213.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. – *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. No. 48(2), 134–144.
- Kilburg, R. R. (2004b). Executive coaching. – *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. No. 56.
- Kozlowsky, S. W. J., Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. – *Psychological Science*. No. 7(3), 77–124.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Latham, G. P. (2007). Theory and research on coaching practices. – *Australian Psychologist*. No. 42, 268–270.
- Levinson H. (1996). Executive coaching. – *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. No. 48, 115–123.
- Lord, R. G., Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lord, R. G., Foti, R. J., Phillips, J. S., (1982). A theory of leadership categorization. – *Leadership: Beyond establishment views*. (Eds.) Hunt, J. G., Selaran, U., Schriesheim, C. Carbondale: Southern Illinois University, 104–121.
- Lord, R. G., Mahler, K. J (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management*. Seventh Edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Machmillam, H., Tampoe, M., (2000). *Strategic Management Process, Content, and Implementation*. New York: Oxford University Press.
- Mackintosh, A. (2005). *Growing on G.R.O.W. – A More Specific Coaching Model for Busy Managers*. Kättesaadav: <http://ezinearticles.com/?Growing-On-G.R.O.W---A-More-Specific-Coaching-Model-For-Busy-Managers&id=27766>, 10.05.2019.
- Majandusarengu töögrupi raport. (2016). (Toim.) Raasuke, E. Kättesaadav: https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/failid/majandusarengu_raport.pdf
- McCauley, C. D., Hezlett, S. A. (2001). Individual development in the workplace. – *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*. Vol. 2. (Eds.) Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. London: Sage, 313–335.
- McKee, A. (2014). *Management: a focus on leaders*. Harlow: Pearson
- Nakamura J., Csikszentmihalyi M. (2009). Flow theory and research. – *Oxford handbook of positive psychology*. 2nd ed. (Eds.) Lopez, S., Snyder, C. R. New York, NY: Oxford University Press, 89–105.
- Noller, R. B., (1979). *Scratching the surface of creative problem solving: A bird's eye view of CPS*. Buffalo, New York: DOK
- O'Conner, J. (2007). *How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*. London: A. & C. Black.

- O'Connor, P. M. G., Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. – *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. 2nd ed. (Eds.) McCauley, C. D., Van Velsor, E. San Francisco: Jossey-Bass, 417–437.
- Oništsenko, M. (2015). Coaching’u juhendi täiendamine rahvusvahelise konsultatsioonettevõtte näitel. (Bakalaureusetöö) TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. – *The Coaching Psychologist*. Vol. 3, No. 2, pp. 71–77.
- Passmore, J. (2007), Coaching and mentoring the role of experience and sector knowledge. – *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*. Vol. 5 No. 1, 10–16.
- Passmore, J., Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. – *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. No. 4(2), 70–88.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory & Application*. New York: Brunner-Routledge.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal*. No. 48(2), 78-86.
- Pöldma, K. (2018). Hinnang juhtimis-coaching’u rakendamisele töötaja vaimse tervise edendamisel. (Magistritöö) TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Proctor, T. (2013). *Creative Problem Solving for Managers*. 4th ed. New York: Routledge.
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. – *Management Decision*. Vol. 53, no. 8, 1677–1697.
- Rheinberg, F., Vollmeyer, R., Engeser, S. (2003). Die Erfassung des Flow-Erlebens [The assessment of flow experience]. – *Diagnostik von Selbstkonzept, Lernmotivation und Selbstregulation [Diagnosis of motivation and self-concept]*. (Eds.) Stiensmeier-Pelster, J., Rheinberg, F. Göttingen: Hogrefe, 261–279.

- Riigikantselei ja Kutsekoda. (2013) Üldised kompetentsid. (Koost.) Jamnes, P., Elenurm, T., Murre, S., Kerem, M.-K., Randma, T.
- Robertson, I. T., Callinan, M., Bartram, D. (2002). – *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rüütel, E. (2002). The psychophysiological effects of music and vibroacoustic stimulation. *Nordic Journal of Music Therapy*. No. 11(1), 16–26.
- Rüütel, E., Kruus, K., Ivanova, A., Laas, K. (2018). Structured short-term group art therapy for patients with fibromyalgia. A pilotstudy. – *Journal of Rehabilitation Sciences: Nursing, Physiotherapy, Ergotherapy*. No. 18(1), 42–52.
- Scharma, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges, the social technology of presencing*. Cambridge: Society for Organisational Learning.
- Sheldon, K. M., Prentice, M., Halusic, M. (2014). The experiential incompatibility of mindfulness and flow absorption. – *Social Psychological and Personality Science*. No. 1–8, 276–283.
- Sibley, J. (2009) Some initial thoughts on choosing between coaching and psychotherapy. Kättesaadav: <http://www.jonathansibley.net/blog-posts/some-initial-thoughts-choosing-between-coaching-psychotherapy>, 10.05.2019.
- Sild, K., (2018). Töönõustamine juhtimise arendamiseks: Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide coaching’u-programmi mõju analüüs. (Magistritöö) TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Simply Strategic Planning, kättesaadav: <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-choice.html>, 10.05.2019.
- Sisuanalüüs. (2019). (Koost.) Metstak, M. Kättesaadav: <https://drive.google.com/file/d/1GQByTRvckF8BJrPSUCZlebrzvaBxHWrh/view?usp=sharing>, kuni 07.06.2019
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. – *Personnel Psychology*. No. 56, 23–44.

- Stern, L. R. (2007). Executive coaching: A working definition. – *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change*. (Eds.) Kilburg, R. R., Diedrich, R. C. Washington: American Psychological Association, 31–38.
- Stober, D. R., Grant, A. M. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E., Leimann, J., Parts, V., Rillo, M. ja Zernand-Vilson, M., (2010). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. TÜ, TTÜ ja EBS. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf, 10.05.2019.
- Thompson, L. (2012). *The Mind and Heart of the Negotiator*. 5th ed. New York: Pearson.
- Torrance, D. J. (1979). *The search for satori and creativity*. Buffalo, New York: Creative Education Foundation & Creative Synergetic Associates.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. – *Leadership Quarterly*. No. 17, 654–676.
- Üldised kompetentsid: Kvalifikatsiooniga seonduvad terminid. (2013). (Toim.) Randma, T. Tallinn: Riigikantselei. Kättesaadav: <https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/Uldised%20kompetentsid.pdf>, 10.05.2019.
- Vesso, S., (2016). *Developing coaching culture through coaching-based leadership style*. (Doktoritöö) EBS. Tallinn: EBS Kirjastus.
- Ward, G. (2008). Towards executive change: A psychodynamic group coaching model for short executive programs. – *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. No. 6(1), 67–78.
- Ward, G., van de Loo, E., ten Have, S. (2014). Psychodynamic Group Executive Coaching: A Literature Review. – *The Netherlands International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 12, No. 1, 63–78.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. – *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. No. 55, 94–106.

- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. (Trans.) Henderson, R. A., Parsons, T. New York: Free Press.
- Western, S., Garcia, E. J. (2018). *Global Leadership Perspectives: Insights and Analysis*. London: Sage Publications Ltd.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A., N., Bamford, C. E. (2017). – *Strategic Management and Business Policy*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Witherspoon, R., White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. – *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. No. 48(2), 124–133.
- Withmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing People Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey.
- Zyphur, M. J., Barsky, A. P., Zhang, Z. (2012). Advances in leadership research methods. – *The nature of Leadership*. 2nd ed. (Eds.) Day, D. V., Antonakis, J. Los Angeles: Sage, 66–107.

LISAD

Lisa 1. Flow lühike skaala (FSS) küsimustik

Palun märgi ✓ allpool olevate väidete järel oleval skaalal Sinu vastusele vastavasse kasti.

	Üldse mitte-----osaliselt-----väga palju
1. Ma tunnen just parasjagu väljakutset	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
2. Mu mõtted/tegevused kulgevad ladusalt	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
3. Ma ei märka aja kulgemist	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
4. Mul ei ole raske keskenduda	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
5. Mu mõtted on täiesti selged	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
6. Ma olen täielikult kaasa haaratud sellest, mida teen	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
7. Õiged mõtted/liigutused tulevad pingutuseta	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
8. Ma tean mida tegevuse igal sammul tuleb teha	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
9. Tunnen, et mul on kõik kontrolli all	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
10. Mul on mõte täielikult kadunud	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
11. Siin toimub minu jaoks midagi olulist	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
12. Ma ei tohi siin teha ühtegi viga	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
13. Mul on mure läbikukkumise ees	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>

14. Võrreldes kõigi teiste tegevustega, milles osalen, on see ...	Kerge Raske <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
15. Mõtlen, et minu pädevus sellel alal on ...	Madal Kõrge <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
16. Minule isiklikult on praegused nõuded ...	Liiga madalad Liiga kõrged <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>

Lisa 2. Semantilise diferentsiaali skaala (ESDS-6) küsimustik

Kood:

Kuupäev:

Kellaeg:

Kirjeldage oma enesetunnet järgnevatel skaaladel. Selleks märkige "X" igal skaalal Teile sobivasse kohta/lahtrisse. Skaala otspunktid tähistavad nimetatud enesetunde maksimaalset esinemist.

	1	2	3	4	5	6	7	
ebamugav								mõnus
rahutu								rahulik
pingul								lõtv
kurb								rõõmus
kartlik								julge
loid								erk

Midagi muud (kirjutage):

.....

.....

Lisa 3. Tagasiside küsimustik juhtide loov-coaching'ut läbiviinud ekspertidele

JUHTIDE LOOV-COACHING'U METOODIKA

1. Palun kirjelda, missugused olid loov-meetodite rakendamise kasutegurid juhtide loov-*coaching*'u juures:
2. Palun kirjelda, missugused olid loov-meetodite rakendamise puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'u juures:
3. Palun kirjelda, missugused olid grupi *coaching*'u rakendamise kasutegurid juhtide loov-*coaching*'u juures:
4. Palun kirjelda, missugused olid grupi *coaching*'u rakendamise puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'u juures:
5. Palun kirjelda, missugused olid individuaalse *coaching*'u rakendamise kasutegurid juhtide loov-*coaching*'u juures:
6. Palun kirjelda, missugused olid individuaalse *coaching*'u rakendamise puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'u juures:
7. Palun kirjelda, missugused olid coachide tausta (psühhoterapeut + *juhtimiskogemus*) kasutegurid juhtide loov-*coaching*'u juures:
8. Palun kirjelda, missugused olid coachide tausta (psühhoterapeut + *juhtimiskogemus*) puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'u juures:
9. Palun kirjelda, missugused olid rakendatud juhtide loov-*coaching*'u meetodika tugevused:
10. Palun kirjelda, missugused olid rakendatud juhtide loov-*coaching*'u meetodika puudused:
11. Palun kirjelda, kuidas saaks juhtide loov-*coaching*'u meetodikat parendada (konkreetsed ettepanekud):

JUHTIDE LOOV-COACHING'U JUHENDMATERJAL

12. Palun kirjelda, missugused olid juhtide loov-*coaching*'u juhendmaterjali tugevused:
13. Palun kirjelda, missugused olid juhtide loov-*coaching*'u juhendmaterjali puudused:
14. Palun kirjelda, mis läks *coaching*'u protsessi läbi viimises teisiti kui juhendmaterjal on kirjeldatud?
15. Palun kirjelda, kuidas saaks juhtide loov-*coaching*'u juhendmaterjali parendada (konkreetsed ettepanekud):

ETTEVÕTE JA JUHTIMINE

16. Missugused olid juhtimisalased teemad, mida juhtide-loov *coaching*'u protsessis käsitleti?
17. Missuguseid eraelu puudutavaid teemasid juhtide-loov *coaching*'us käsitleti?

18. Kas ja kuidas olid eraelu puudutavate teemade käsitlemine abiks juhtimise ning ettevõttega seotud probleemide lahendamiseks ja ettevõtte arengu toetamiseks?
19. Kas juhtide grupi loov-*coaching* saab olla abiks Eesti juhtimispraktikate arengule? jah/ei
- 19.1. Kuidas saaks juhtide grupi loov-*coaching* olla abiks Eesti juhtimispraktikate arengule?
- 19.2. Mida saaks Eesti juhtimispraktikates arendada läbi juhtide grupi loov-*coaching*'u?

VÕRDLU TEISTE COACHING'U METOODIKATEGA

20. Kas juhtide loov-*coaching*'u metoodika kasutamiseks on vajalik lisa ettevalmistust? jah/ei
- 20.1. Missugune peaks olema juhtide loov-*coaching*'u läbiviija taust/ettevalmistus?
21. Kas oled varem läbi viinud *coaching*'ut? jah/Ei
- 21.1. Mille poolest erines juhtide loov-*coaching* sinu varasematest *coaching*'u läbi viimise kogemustest?
- 21.2. Mis on juhtide loov-*coaching*'u eelis teiste *coaching*'u programmidega võrreldes?
- 21.3. Mis on juhtide loov-*coaching*'u puudus teiste *coaching*'u programmidega võrreldes?

Lisa 4. Juhtide loov-coaching'us osalenud juhtide intervjuu küsimused

1. Intervjuu sissejuhatus:

1.1. Mis oli sinu jaoks kõige olulisem läbitud juhtide loov-*coaching*'u protsessi juures?

2. Juhtide loov-coachingu tulemused:

2.1. Kas ja missugust kasu said sina inimesena juhtide loov-*coaching*'ust protsessist?

2.2. Kas ja missugust kasu said sina juhina juhtide loov-*coaching*'u protsessist?

2.3. Kas ja missugust kasu sai ettevõtte milles töötad (tootlikus, strateegiad, organisatsiooni kultuur jne) juhtide loov-*coaching*'u protsessist?

2.4. Kas ja kuidas olid eraelu puudutavate teemade käsitlemine abiks juhtimise ning ettevõttega seotud probleemide lahendamiseks ja arengu toetamiseks?

2.5. Mida juhtide loov-*coaching*'ust saadud teadmistest/kogemusest oled tänaseks igapäeva töösse rakendanud?

2.6. Mida plaanid juhtide loov-*coaching*'ust saadud teadmistest/kogemusest kindlasti edaspidi rakendada töösse juhina?

3. Juhtide loov-coaching'u metoodika kasutegurid ja puudused:

3.1. Missugused olid loov-meetodite kasutamise kasutegurid juhtide *coaching*'us?

3.2. Missugused olid loov-meetodite kasutamise puudused/negatiivsed mõjud juhtide *coaching*'us?

3.3. Missugused olid grupi *coaching*'u formaadi kasutamise kasutegurid juhtide loov-*coaching*'us?

3.4. Missugused olid grupi *coaching*'u formaadi kasutamise puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'us?

3.5. Missugused olid individuaalse *coaching*'u formaadi kasutamise kasutegurid juhtide loov-*coaching*'us?

3.6. Missugused olid individuaalse *coaching*'u formaadi kasutamise puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov *coaching*'us?

3.7. Missugused olid protsessi läbi viija tausta psühhoteraapeut-juhtimiskogemus kasutegurid juhtide loov-*coaching*'us?

3.8. Missugused olid protsessi läbi viija tausta psühhoteraapeut-juhtimiskogemus puudused/negatiivsed mõjud juhtide loov-*coaching*'us?

4. Eesti juhtimispraktikate arendamise võimlased läbi juhtide loov-coaching'u:

5. Kas ja kuidas saaks juhtide grupi loov-coaching olla abiks Eesti juhtimispraktikate arengule?

6. Mida saaks Eesti juhtimispraktikates arendada läbi juhtide grupi loov-coaching’u?

7. Juhtide loov-coaching’u kogemuse võrdlus osalejate varasema coaching’u kogemusega:

7.1. Kas oled varem osalenud (juhtide) coaching’us? Jah/Ei

7.2. Millises coaching’us oled varem osalenud?

7.3. Mille poolest erines juhtide loov-coaching sinu varasematest coaching’u kogemustest?

7.4. Mis on juhtide loov-coaching’u eelis teiste coaching’u programmidega võrreldes?

7.5. Mis on juhtide loov-coaching’u puudus teiste coaching’u programmidega võrreldes?

8. Intervjuu kokkuvõte:

8.1. Kas soovid veel midagi olulist lisada juhtide loov-coachingu protsessi kohta?

Lisa 5. Coach'ide tagasiside juhtide loov-coaching'u metoodika kohta

Grupi suurus: sobib maksimaalselt viis inimest

Juhtide loov-*coaching*'u metoodika kasutegurid.

Loov-meetodite rakendamine: kiirendab protsessiga alustamist ja kiirendab sisuliste teemade ni jõudmist; toetab protsessis sügavamale jõudmist; toetab eneseteadlikkuse suurenemist läbi teadvustamata alateadvuseni jõudmise ning tuues välja tegelike teemasid ja põhjuseid; toetab otsuste langetamisel; toetab mõttemustrite muutumist läbi uue perspektiivi nägemise ja uute vaatenurkade leidmise ning aitab liikuma kui sõnalis-analüütilise töös tupikusse jäämise puhul; toetab *coach*'i sekkumistasandi valimisel tuues välja juhi kaitseid ning tugevusi ja ressursse ning võimaldab nii paljastavat kui ka toetavat lähenemist. Lisaks on loov *coaching*' on vähem suunav ning pakub vaheldust – kliendid ja läbi viijad suudavad kauem tähelepanuga kohal olla.

Coaching'u läbiviija taust: vajalikud on nii psühhoteraapia kui ettevõtlus alased kompetentsid, mis võimaldavad edasi minna väga erinevate valdkondadega ning andes võimaluse valida osalejale sobilik lähenemine. Ainult psühhoterapeudi tausta puhul võib olla oht kalduda liigselt personaalsetesse teemadesse ja mitte osata arvestada ettevõtte ärilist konteksti. Ainult ärilise taustaga *coach*'il ei ole pädevust käsitleda isiklikust taustast pärinevaid (sageli teadvustamata) protsesse. Läbiviijal oleks vajalik eri väljaõpe loov-metoodikate valdamiseks, psühhoterapeudi taust ning juhtimis-*coaching*'u alane kompetents.

Grupicoaching'u formaat: on *coaching*'u protsessis ressurss, kus grupiliikmed pakuvad vastastikust abi ja toetust; vabatahtliku osalemise tõttu on omapanus, aktiivsus ja vastutuse võtmine tulemuse eest kõrge; grupp toetab spontaansust, eksperimenteerimist ning kommunikatsiooni oskuste arengut; grupp vähendab kartust loov-meetodite osas; grupp võimendas protsessi ning oli võimalik oma protsessiga jätkamine ning õppimine teiste analüüsimise ajal; teiste osalenud juhtide esitatud küsimused, kommentaarid ja soovitusel oli osalejatele väärtuslikud (sh ka võrreldes *coach*'iga).

Individaal*coaching*'u formaat: on võimalus jätkata grupiprotsessis avatud teemadega ning pakub lõpetatust grupis avatud teemadele; võimalus suunata kogu tähelepanu oma teemale ning analüüsida süvitsi organisatsiooni arengut või isiklike teemasid, mis takistavad töös juhina; pakub võimalust suuremaks avatuseks teemade käsitlemisel.

Juhtide loov-*coaching*’u eelised võrreldes teiste *coaching*’u programmidega: loov-meetodid ja grupi formaat võimendasid protsessi, tagasid osalejatele vahelduse ning võimaldasid pikemalt tähelepanuga töötamist; järgnenud individuaalsessioon võimaldas töötada iga osalejaga piisavalt süvitsi.

Juhtide loov-*coaching*’u meetodika puudused võrreldes teiste *coaching*’u programmidega: Loov-*coaching*’ võib tekitada mõnedes osalejates eelarvamust ja tõrget. Loov-meetodite kasutamisel juhtimis-*coaching*’us on oluline säilitada äriiline eesmärgistatus – on oht kalduda ainult isiklikesse teemadesse

Juhtide loov-*coaching*’u meetodika puudused:

- Loov-meetodite rakendamine: võib tekitada tõrget ja hirmu ning protsess võib selle tõttu jääda pinnapealseks. Nõuab suuremat tuge *coach*’ilt protsessi mõtestamiseks.
- Grupicoaching’u formaat: puuduseks on päeva pikkus, kuna viimaste osalejate teemadega tegelemisel on osalejad ja *coach*’id väsinud;
- Individuaal*coaching*’u formaat: teemade analüüsimisel ja läbi töötamisel jäi aega puudu;
- *Coaching*’u protsessiga jätkamine: vajadus *coaching*’u protsessiga jätkata individuaalselt või grupis, kuna tegevuskava elluviimisel võib tulla tagasilööke.
- Loov-meetod: SWOT ei toiminud soovitud ning vajaks rohkem aega.

Soovitused juhtide loov-*coaching*’u meetodika parendamiseks:

- Loov-meetodite rakendamine: loov-meetoditest tingitud vastupanu barjääri ületamiseks võiks olla meetodis rohkem aega;
- Individuaal*coaching*’u formaat: soovitus, et individuaalse kohtumise kestvus võiks olla pikem;
- *Coaching*’u protsessiga jätkamine: järgneda võiks veel 2-4 individuaalset kohtumist ning lisaks poole-päevane grupi *coaching*’, et toetada tegevuskava ellu viimisega alustamisel ning korrigeerida tegevuskava vastavalt tagasisidele ja saavutatud tulemustele;
- Juhendmaterjal: peaks olema paindlik ning võimaldama tegevuste järjekorda ja ajalist jaotust muuta.

Lisa 6. Juhtide loov-coaching’u metoodika ja läbiviimise juhend

Juhtide loov-coaching koosneb kahest osast: grupi sessioonist (8 tundi) ja individuaalsest sessioonist (2 tundi).

Juhtide grupi loov-coaching

Osalejate arv grupis: 4 osalejat

Grupi sessiooni ülesehituses on kolm osa: sissejuhatus, individuaalsed protsessid ja kokkuvõte. Kogu protsessi vältel kasutatakse analüüsis grupi potentsiaali läbi arutelude ja grupirefleksioonide. Käesolevas juhendis on kirjeldatud protsessi struktuur, kuid *coachi*’delt oodatakse paindlikust ning loovust esile kerkinud teemade käsitlemisel. Ülesannete järjekorda ning kestvust võib vastavalt vajadusele muuta.

Sissejuhatus (2 tundi):

1. **Coachi(de) poolne sissejuhatus** – *Coach*(id) tutvustavad ennast, protsessi ülesehitust ning selgitavad lühidalt valitud metoodika põhjendatust.
2. **Tutvumine** – *Coachee*’del palutakse joonistada multidimensionaalne minapilt. Osalejad jagavad kaaslastega oma pilti ning tutvustavad iseennast läbi selle.
3. **Eesmärgi seadmine** – *Coachee*’del palutakse joonistada ideaalpilt visioonist, kuidas nad tahaksid, et asjad oleksid. Osalejad jagavad kaaslastega oma pilti ning sõnastavad eesmärgi *coaching* ’u protsessile.
4. **Loov meetoditega tutvumine, probleemi ja eesmärgi täpsustamine** – Valitakse 1. pilti sümboliseeriv pill ning tutvustatakse kaaslastele. Toimub temaatiline grupiimprovisatsiooni 1. pildi teemal. Refleksioonid esimese improvisatsiooni kohta. Valitakse 2. pilti sümboliseeriv pill ning tutvustatakse kaaslastele. Toimub temaatiline grupiimprovisatsiooni 2. pildi teemal. Refleksioonid teise improvisatsiooni kohta.

Vaheaeg (15 minutit)

Individuaalsed protsessid (2x2 tundi). Individuaalsete protsesside struktuur on kolmeosaline:

1. probleemi/teemat avav harjutus
2. analüüs ja grupi refleksioonid
3. kokkuvõte, lahenduse tegevuskava koostamine ning selle tutvustamine grupile

Esimese *coachee* protsess

1. *Cochee* poolt sissejuhatavas osas tehtud piltide võrdlus, analüüs ja grupiarutelud.

2. Minapilti ja visioonipilti ühendava pildi loomine ehk teekond soovitud tulemuseni jõudmiseks.
3. Kokkuvõte ja tegevuskava koostamine.

Teise *coachee* protsess

1. Kujutlusmatk muusika saatel (psühhodünaamiline) – Coach juhendab *coachee*'de relaksatsiooni ja kujutluse algpildi (visiooni pilt) loomist ning toimub kujutlus muusika saatel. Osalejad joonistavad peale kujutlust pildi oma kogemusest ning jagavad seda kaaslastega. Edasi läheb fookus ühe vabatahtlikult valitud osaleja protsessile.
2. Kujutluses esile kerkinud sümbolite analüüs (temaatilised improvisatsioonid, rollimängud, analüüs sümbolite, suhete ja minapildi tasanditel) ja grupirefleksioonid.
3. Kokkuvõte ja tegevuskava koostamine.

Vaheaeg (30 minutit)

Kolmanda *coachee* protsess

1. Lahenduskeskne pilditöö – *Coachee* räägib probleemist ning sõnastatakse probleemiga seotud tegelased (inimesed, tunded, mõtted, kohad, asjad jne.).
2. *Coachee* valib probleemiga seotud tegelasi sümboliseerivad juhuslikud esemed ruumist ning paigutab need tühjale lauale selliselt, et see annaks tema arvates kõige paremini edasi probleemi olemust. Tekkinud pilti analüüsitakse, vaadeldakse erinevatest perspektiividest ning toimuvad grupi refleksioonid/arutelud. Kui probleemi on piisavalt analüüsitud palutakse *coachee*'l pilti muuta selliseks nagu ta tahaks, et asjad oleksid – seal juures tohib ta asju ära võtta, juurde panna ning ümber paigutada. Tekkinud uut pilti analüüsitakse ning sõnastatakse muudatused, mida soovitud pildi saavutamiseks tehti.
3. Kokkuvõte ja tegevuskava koostamine.

Neljanda *coachee* protsess

1. *Coachee*'del palutakse koostada SWOT (tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused) analüüs joonistamise teel (isiklikul, juhtimise või ettevõtte tasandil). Kõigil *coachee*'del on võimalus oma SWOT analüüsi lühidalt tutvustada. Edasi on fookus ühe *coachee* protsessil.
2. SWOT analüüsi pildi osade põhjal toimuvad temaatilised improvisatsioonid ning grupi analüüsid. Lõpuks peab osaleja leidma võimaluse, kuidas panna kokku kõlama kõik pildil olevad osad. Tulemusi analüüsitakse ja toimuvad grupi arutelud.
3. Kokkuvõte ja tegevuskava koostamine.

Vaheaeg (15 minutit)

Kokkuvõte (1 tund)

Coachee'del palutakse sõnastada:

1. Mis on see mida sa sellest *coaching*'u protsessist saad oma igapäevatöösse juhina rakendada?
2. Mis on see mida sa sellest *coaching*'u protsessist saad enda jaoks kaasa võtta?

Juhtide individuaalne loov-coaching

Juhtide individuaalne loov-*coaching*'u sessioon toimub grupi*coaching*'u kohtumisele järgneval päeval. Individuaalse loov-*coaching*'u eesmärgiks on täpsustada grupi*coaching*'us koostatud tegevuskava. Sarnaselt grupi loov-*coaching*'ule sõnastatakse sessiooni alguses kohtumise eesmärk, analüüsitakse lõpetamata jäänud teemasid ning täiustatakse tegevuskava.

Coachingu protsessiga on võimalik jätkata nii individuaalselt kui grupi*coaching*'u formaadis näiteks järmise skeemi alusel: jätkata juhtide loov-*coaching*'u protsessiga tsükliliselt, milles ühes tsüklis on kaks individuaalset kohtumist, millele järgneb poole päevane grupikohtumine.

Lisa 7. Uuringus osalenud juhtide tagasiside juhtide loov-coaching’u protsessile koos illustreerivate tsitaatidega

1. Juhtide loov-coaching’u protsessi tulemused.

Uuringus osalenud juhid töid tagasiside intervjuus välja neli põhilist valdkonda oma töös, mille tulemused paranesid läbi juhtide loov-coaching’u protsessi, milleks olid tulemused seoses juhirolliga, meeskonnajuhtimisega, strateegilise planeerimisega, igapäevatöö korraldusega. Lisaks leidsid uuringus osalenud juhid, et nende võimekus töös juhina on tihedalt seotud nende isiksusega ning toimetulekuga igapäeva elus.

Juhtide loov-coaching’u tulemused seoses juhirolliga

Loov-coaching pakkust toetust juhirolliga toimetulekuks ja motiveeris (6 osalejat): juhid said inspiratsiooni (osaleja B); motivatsiooni (osaleja B); juhi tööviljakus kasvas (osaleja D); oli jõustav kogemus (osaleja H); sai toetust (osaleja E); maandas stressi (osaleja D); mõtted selginesid; avatus suurenes (osaleja D); võimalus enesepositsioneerimiseks (osaleja A); rahu tunne suurenes (osaleja G ja H); panus töösse suurenes kuna mõtted said selgemaks (osaleja D); sai teist vaadet (osaleja H); kaasamõtlemist (osaleja H); sai julgustust (osaleja H); soovi rakendada oma täit potentsiaali (osaleja H).

Osaleja B: „Ma sain sealt motivatsiooni, inspiratsiooni, et igas mõttes väga jõustav kohtumine.“

Osaleja D: „Ettevõtte vast sai siit seda kasu, et minu tööviljakus või panus firmasse võib lähil perioodil olla kõrgem. Tahaks, nii moodi loota.“

Osaleja E: „Ma sain vaateid, julgustust, kaasa mõtlemist, teist pilku ja selliseid reaalseid asju, mida võiks proovida.“

Osaleja H: „Võibolla keskmisest inimesest ma olengi edukas, aga kui aus olla siis ma ei kasuta oma potentsiaali, või ei kasutanud oma potentsiaali isegi viie protsendi ulatuses.“

Juhid õppisid probleemilahendusoskuseid, coaching’u-oskuseid ja loovmeetodite rakendamist igapäevatöösse (5 osalejat): rakendab igapäeva töösse uusi meetodeid ja lähenemisi (osaleja A, C, E ja F); rakendab omandatud probleemilahendusoskuseid igapäevatöösse (osaleja B ja H); rakendab loovmeetodeid töös ja koolitamisel (osaleja B ja C); rakendab coaching’u oskuseid tavatöös ja koolitusel (osaleja B ja E); rakendab delegeerimis ja

ajaplaanerimisoskuseid (osaleja F) rakendab loov-meetodeid probleemi analüüsiks (osaleja H); rakendab uusis struktureerimis oskuseid (osaleja C).

Osaleja B: „Ma sain seal kindlasti rohkem kui ma ootasin ja ma tundsin, et mingeid selliseid asju piisavas määras doseerides kasutada ka tulevikus nii tava töös kui ka koolituse näol saab olema kindlasti osa minu saabuvastest tegevustest.“

Osaleja C: „Või vähemalt isegi kui ma kirjutan, siis ma olen hakkand paigutama neid paberi peal kuidagi ruumilisemalt, mitte lihtsalt üksteise alla järjestand. Ja seal neid grupeerida. Kui nimekiri väga segane on, siis saab nii öelda täitsa ümber joonistada ehk et see sama joonistamise trikk, mis me tegime, kuidas on ja kuidas peaks olema.“

Osaleja H: „Ühe osalejaga oli tehtud asjadega, et pidi paigutama laua peale. Ma mõtlesin et, see on ka hea viis näha. Ilmselt ma võtsin sealt midagi enda jaoks, et saaks ka ise mängida läbi mingeid alateadlike probleeme. See on ka üks oluline asi, mis oli avastus - meetod, mida ma saaks kasutada.“

Teadvustati vajadust enesearenguks juhina (5 osalejat): teadvustas, et vajab veel toetust muudatuste elluviimiseks (osalejad A, E, F ja G); planeeris tiimi probleemioskuste arendamist edaspidi koos spetsialistiga (osaleja B); teadvustas, et vajab veel abi oma juhirolli arendamiseks (osaleja F).

Osaleja A: „See, millest meil oli seal väga palju juttu, et praegu ma täiesti tunnen, et mul on nagu vaja mingit kõrvalist impulssi juurde saada, siis no ma sellega ikka olen alustanud jah.“

Osaleja F: „Tegelikult isegi tekkis see tunne, et võibolla seda tuge veel juurde võtta. Ma annangi endale aru, et tegelikult selle ühe korra pealt ei pruugi olla veel nii palju, et teedki nüüd kõik ära. Sest need plaanid ja ideed ei ole mul nüüd tekkinud, et enne ei teadnud ja nüüd tuli meelde, et võiks nii teha. Võibolla on vaja tuge, et siis võibolla peaks seda veel paluma just selle ettevõtluse poolelt.“

Osaleja G: „Sain esimese sammu tõuke, et seda esimest sammu on alati väga raske teha, et sellest välja tulla. Loomulikult seda oleks mul veel ja veel vaja. Tegelikult oleks veel professionaalset abi vaja, et minna konkreetsemaks. Aga praegu sain esimesed sammud kätte.“

Juhi enesekindluse juhirollis suurenes (3 osalejat): suurenes enesekindlust juhina (Osaleja A, B ja H); suurenes julgus siduda enda isikut oma saavutustega (Osaleja H); suurenes julgus avaldada oma arvamust koostöö partneritega (Osaleja H); julgeb jagada oma sõnumit;

Osaleja A: *„Ma sain nagu teatava kindlustunde, et ma olen ikkagi enam vähem ma arvan, et tasemel. Ka kõige kõrgemal tasemel oleval inimesel on ka võimalus ikkagi ühteteist juurde õppida, areneda.“*

Osaleja B: *„Ma sain sealt enesekindlust.“*

Osaleja H: *„Ma nüüd võin julgelt öelda, mida ma tahan siis maailmas teha. Varem ma ei kirjutaks endast. Ärina kirjutaks, aga äri ei ole isik, kedagi ei huvita mingi objekt või struktuur, huvitavad ikkagi need lood, sest energiat saab ju inimestelt. See on nüüd kannapööre, kus ma saan isikuna anda maailmale ja saada sealt tuge, et äris mul läheks hästi. Ma saaks enda struktuuri, enda süsteemi, mida ma enne ei julgenud.“*

Teadvustas ja töötas läbi oma seesmisi konflikte seoses juhi rolliga (3 osalejat): töötas läbi hirmu, mis takistas juhirolliga toimetulekut (osaleja H); teadvustas oma seesmist konflikti juhirolliga (osaleja F); teadvustas oma ideaalset juhtimissüsteemi ning liikus selle poole (osaleja G).

Osaleja F: *„Kuna kokkuvõttes, kuigi ma täidan eraisikuna ja juhina erinevaid rolle, siis ma olen üks ja see sama isiksus. Et see mõtteviis ja see on minu see ju ikka üks ja sama. Ja kohati ma olen omadega rohkem konfliktis ja teises rollis vähem.“*

Osaleja G: *„Juhina, mina rääkisin ise läbi enda sõnade, kuidas mul hetkel on kogu see juhtimine ettevõttes, mis on need murekohad, mida ma ka tean. See aitas kuidagi nagu seda uut süsteemi leida, et siis ma saaksin rahu.,,*

Osaleja H: *„Ma tunnen, et mul mingid mõtted, mis varem pidid selle hirmuga arvestama, nüüd ma mõtlen sellest edasi, see on nüüd kõige tähtsam. See väljendub igas asjas, ma tunnen siukest rahu. (...) Mis juhtub edasi. Ma arvan, et see on minu elu üks väga oluline pööre.“*

Coaching' arendas juhtide suhtlemisoskuseid (3 osalejat): paranesid suhtlemisoskused töötajatega, tarnijatega ja lepingupartneritega (Osaleja G); teadvustas vajadust rohkem rääkida inimestega (Osaleja A); teadvustas vajadust ennast selgemini väljendada (Osalejad C ja D).

Osaleja C: „Neid samu teadmisi rakendan, et ennast tuleb selgesti väljendada. Kuigi see ei olnud selline põhi teema, aga see oli see mis minu jaoks sealt kerkis põhiteemana ülesse.“

Osaleja D: „Üks mõte, mis ma enda jaoks ka plaani panin on suurendada enda avatust, see on kindlasti üks asi, mida saab nii era kui tööelus praktiseerida, et rohkem anda endast välja, et mind mõistetakse paremini. See oleks üks asi, mis, mis kõlbaks tööellu ka võtta.“

Juhtide loov-coaching’u tulemused seoses meeskonna juhtimisega

Meeskonna autonoomia suurenes (4 osalejat): leidis võtted, et muuta tiim iseseisvamaks (osaleja B); tiim muutus autonoomsemaks (osaleja B); tiim saab juhita kauem hakkama (osaleja B); suurema vabaduse andmine ja isetegevuse soodustamine meeskonnale tööülesande lahendamisel ja töö korraldamisel (osaleja B, C, E ja F); juht annab tiimile rohkem ruumi (osaleja B); eksimise lubamine töötajale arengu toetamiseks (osaleja C).

Osaleja B: „Ma võin eeldada, et minu tiim siis tänu nendele kahele võttele, mis ma siis tegevuskavasse panin, muutub iseseisvamaks.“

Osaleja C: „Siis teine point, et ei tasu ise koguaeg ruttama minna neid asju ise ära tegema minna. Teised ei õpi ka kui sa ei lase neil seda teha ja kui sa neid ei õpeta.,,

Osaleja E: „Jube lihtne on juhtida nii, et võta nüüd see kott ja tõsta see sinna nurka. Aga ma tahaks, et mu meeskonna inimesed ise mõtleksid ja otsiksid ise lahendusi ja otsiksid ise võimalusi, mis moodi saaksid nemad teha oma tööd paremini ja edukamalt, sest ma olen absoluutselt veendunud, et mu inimesed seda teha tahaksid.,,

Osaleja F: „Ma pean kuulama, laskma tal rääkida ja kui meie arvamused ka ei ühti, et siis see ei ole konflikt iseenesest, lihtsalt on alternatiivsed teed ja kuna mina olen juhirollis siis pakkuda neid alternatiivseid teid ja mitte tunnetada seda kui konflikti.“

Leidis võimalusi meeskonna koostöö ja motivatsiooni parendamiseks (4 osalejat): tekkis soov praktiseerida *coaching*’us õpitut, et tiimi motiveerida (osaleja B ja E); leidis võimaluse meeskonna õhustiku parendamiseks (osaleja E); leidis võimaluse meeskonna koostöö parendamiseks (osaleja E); teadvustas juhi rolli meeskonna vaimu hoidmisel (osaleja F); töötajate rahulolu suurenemine (osaleja G).

Osaleja B: „Pluss siis muidugi see, et ma isegi täna – ettevõtte saab kindlasti kasu läbi selle, et mina tahan sarnast asja teha oma tiimiga. Ehk siis minu tiim on ka läbi selle motiveeritum.“

Osaleja E: „Meeskonna õhustik, koostöövalmidus või meeskonna vahelised suhted, mis on selle asja mõte miks ma seda üldse tahan teha, pareneksid. (...) Ma usun sellesse, et nad tahavad panustada ja usun sellesse, et see mis nad teevad see meeldib neile ja ma loodan, et kui ma suudan olla nende jaoks toetavam ja anda julgustada neid ise mõtlema, ise tegema, kui ma saan nagu sellised võtted kätte, kuidas seda teha, et sellisel juhul inimesed tunnevad ennast meeskonnas paremini.“

Osaleja F: „Meeskonna vaim saab parandatud, selle pärast, et meil on tegelikult väga hea meeskond, aga hetkel on nagu olukord, kus kõik tunnevad ühe inimese suhtes vastasseisu ja energiat läheb selle peale nii palju.“

Osaleja G: „Ma loodan, et nüüd tuleb stabiilsus, et ma enam rohkem sinna tagasi ei lähe. (...) Ma üritan seda süsteemi hoida, seda lihvida, et oleks sama moodi seda naeru kuulda, mis ma praegu kuulen kontori poolt, et neil on seal hea olla. Kohe-kohe on koosolek, kus on vaja palju asju ette näidata, et see töötajate rahulolu.“

Teadvustas juhi rolli konflikti lahendamisel meeskonnas (4 osalejat): analüüsis oma kollektiivi toimimist (osaleja A); leidis lahenduse probleemse töötajaga (osaleja F); võttis vastutuse meeskonna juhina konflikti lahendamisel (osaleja F); suurenes oskus mitte pooli valid ning teadlikumalt lahendust otsida (osaleja F); arendas oma oskuseid probleemide lahendamisel meeskonnas (osaleja B); juhi taluvus konfliktse olukorraga toimetulekul suurenes (osaleja F); juht teadvustas ning vähendas eelarvamusi meeskonna liikmete suhtes (osaleja C); teadvustas meeskonnale seatud ebaproportsionaalseid ootuseid (osaleja C).

Osaleja A: „Miks minu kollektiivis on need asjad nii, kas teistel on sama moodi, sa igapäevaselt ei mõtle nii moodi.“

Osaleja C: „Võibolla natukene ka see peegeldamine, kuigi ma ei arva, et see minu jaoks oleks probleem olnud, aga ei tohiks kellestki ette arvata midagi, aga ma ei arva, et ma väga palju oleks teinud seda ka.“

Osaleja F: „See on pigem see äratundmine, et ma juhina ei saa lähtuda ainult oma juhi ja töökaaslaste suhetest. Vaid ma pean lähtuma, suhetest selles mõttes, et seal taga on emotsioonid ja ebameeldivad asjad. Ma ei tohi lähtuda sellest, vaid ma pean võtma väga selgelt rolli juhina.“

Lihtsalt mina olen paraku selles ametis, ükstapuha mis ma selle suhtes tunnen, mina ainukesena saan seda asja koordineerida. Nendest asjadest asjad sõltuvadki, ükstapuha, mis keegi selle kõrval tunneb, kuigi see on inimestele nii oluline, mulle endale ka. See just, et ma pean võtma rolli juhina.“

Osaleja G: „Ma ise olen olnud sellises ettevõttes tööl, kus oli hästi närviline juht ja see keskkond oli läbi selle närviline. Ma ei taha ise samasuguseks muutuda. Ma saan aru, et see on igapäevane töö, mitte, et ma käisin seal ühel-kahel coachimisel ära, et nüüd on korras, elu lõpuni. Ei ole, see on koguaeg, igapäevane teadlik jälgimine, nii et silm säraks igapäevaselt.“

Juhtide loov-coaching’u tulemused seoses strateegilise planeerimisega

Koostas tegevuskava seatud eesmärkide elluviimiseks (6 osalejat): sai tegevuskava, mida eesmärkide saavutamiseks ellu viia. (Osalejad B; C; E; F; G ja H) sai tegevuskava uute projektide käivitamiseks; sai võimaluse tuleviku planeerida ja tegevuskava selle elluviimiseks (Osaleja E).

Osaleja B: „Kõige olulisem oligi see tegevuskava, mis sealt lõpuks välja tuli.“

Osaleja F: „Kasu on just nimelt see, et sai panna need, minul oli ta vist viie sammuna kirjas, mis ma võtan eesmärgiks nüüd ära teha. Kui ma neid asju kirja panin, siis sellel hetkel see oligi täiesti teostatav. See ära tundmine, et see ongi ju nii sama lihtne nagu tegemine.“

Juhi fookuse liikumine strateegilisele juhtimisele (4 osalejat): Sai võimaluse läbi mõtestada ettevõtte tegevust (osaleja A; F ja G); sai kinnitust ettevõtte suundade osas (osaleja A); teadvustas ettevõtte ootuseid juhile seoses strateegilise juhtimisega (osaleja B); ettevõtte muutub tugevamaks kui juht saab tegeleda strateegilise vaatega (osaleja B); vabastada operatiivset tiimi juhtimise poolt ning suunata fookus strateegilisele juhtimisele (Osaleja B); tegeleda igapäeva töö kõrvalt ka ettevõtte arendamisega (Osaleja F ja G); laia pildi nägemine (osaleja F ja G).

Osaleja B: „Tõenäoliselt on võimalik, siis seda konkreetset rolli, ega ettevõtte ootus ju sellele rollile ongi olnud võibolla pisut teine kui ma olen täitnud, et võibolla siis selles rollis on võimalik tegeleda rohkem strateegiliste suundade ja selle poolega tööd, vabastades siis konkreetset operatiivset tiimi juhtimise poolt, et seda võibolla ühe kasutegurina tuua.“

Osaleja F: „Et sellest oravrottast välja tulla. Ma tegelikult olen seda koguaeg tahtnud teha. Ma ei ole kunagi pannud endale sellist tegevuskava nagu punkti pealt kirja. Koguaeg tundub, et ma hakkam oma neid päris asju, mida ma kogu aeg olen unistan, et mul oleks aega ja, et ettevõttel

läheks just nii nagu ta läheb, et neid ma hakkam tegema siis kui kiired asjad on möödas. Et need ei ole veel kahekümne aasta jooksul mööda läinud.“

Ettevõtte missiooni ja visiooni teadvustamine (1 osaleja): teadvustas ettevõtte missiooni ning vähendas see läbi üleliigseid tegevusi (osaleja H); koostas SWOT analüüsi, millele saab toetuda (osaleja H); teadvustas ettevõtte ohte, hirme ja ressursse (osaleja H); teadvustas ettevõtte visiooni (osaleja H); organisatsiooni põhimõtete loomine (osaleja H)

Osaleja H: „See grupi coaching viis mind tagasi minu missiooni juurde. (...) Ma lähtun igas oma tegevuses sellest, kas see vastab sellele, kas ma suudan selle tegevusega luua lähedat töökohta, kas ma suudan sellega pakkuda maailmale küpsust ja adekvaatsust, mis kohe võttis mul viiskümmend protsenti tegevusi ära.“

Osaleja H: „Peaga, mõistusega teadvustasin, et mitte me joonistasime ja räägime, vaid ma sain hiljem vaadata. Mul praegu ongi see pilt, kus ma olen, kuhu ma tahan jõuda ja kolmas on see SWOT mis me joonistasime ehk see on see millele ma saan toetuda. Ma panin selle SWOT pildi sinna kahe alla, et see on see, millele saad toetuda, et sa tead oma hirmud, sa tead oma ohud, aga siin on ka see, millele sa saad toetuda, see hea ressurss.“

Uute turundusstrateegiade loomine (1 osaleja): tekkisid uued ideed kuidas turundada (osaleja H); suurenes julgus muutuste elluviimiseks turunduses (osaleja H); sotsiaalmeedia hirmu ületamine (osaleja H).

Osaleja H: „See lähenemisviis, mis meil oli enne on nii vana aegne, ma olen sellega kaasa läinud, sest põhilised, kes on seda teinud kuus aastat. Mina tunnen, et see ei käi nii. See võib käia nii, aga see efekt on nii väike. (...) Me ei ole eksperdid olnud siin turul ja mina pakun tulla ekspertidena välja. Meil on nii uhked kliendid. Saad aru, ükskõik mis firma ma ütlen, sa tead kõiki neid firmasid, kellele me teeme, sest tõesti nii palju tööd tehtud. Ja me ei ole mitte üheski kohas nendest kirjutanud, et kui lähedat muutust me suutsime saavutada, palju see reaalselt raha neile teenis ja nii edasi. Neid case' ei ole lahti kirjutanud ja siis ma pakkusin partneritele nüüd eelmine nädal reede, ei neljapäev peale seda, konkreetset nagu kava ja see nädal nad ütlesid, et tee seda!“

Juhtide loov-coaching'u tulemused seoses ettevõtte igapäevatöö korraldusega

Tööprotsesside optimeerimine (4 osalejat): ebavajaliku administreerimise lõpetamine (osaleja B); individuaalkoosolekute ja arenguestluste parendamine; tööpakkumiste vastuvõtmise rütmi optimeerimine (osaleja G); töötajate töökoormuse optimeerimine (osaleja G); töökorralduse

süsteemi optimeerimine (osalejad E, F ja G); tööaja optimeerimine (Osaleja G); ülemääraste tegevuste teadvustamine (osaleja B ja osaleja H); projektide ümber struktureerimine (osaleja H); partnerite teadlikkuse suurendamine efektiivsuse suurendamise võimalustest (osaleja H); sai tõe projektidega alustamiseks, millega põhjendamatult viivitas (osaleja H).

Osaleja B: „Ma ise ka enne tänast mõtlesin, mis ma päriselt olen ära teinud. Ja mis ma hästi kohe sain kasutada olidki need kaks, nii öelda leidu, mis oli individuaalkoosolekute muutmine pluss siis see, et see ülesannete mitte administreerimine.“

Osaleja E: „Kohe praegu tulemas arendusvestlused, mida ma pean hakkama läbi viima, ja ma kindlasti tahan neid arendusvestlusi teha nüüd nii nagu seal jutuks oli.“

Osaleja F: „Töö optimeerimist ja ütleme ka sellist, meeskonna vaimu hoidmist.“

Osaleja G: „Kogu aeg on tähtajad, koguaeg on tulekahjude kustutamine, koguaeg on mingi probleem. Koguaeg on vaja reageerida, reageerida, reageerid. Aga tegelikult see ei ole jätkusuutlik ei mulle ega mu töötajatele, et on pikad töötunnid ja kurnatus. Läbi selle koolituse, ma nagu teadsin et see on vale, aga läbi selle koolituse ma sain aru, et on vaja leida uus süsteem. Ma teen kõike hetkel veel sellise positiivse energiaga, aga ma tean et see ei ole jätkusuutlik lihtsalt.“

Juhtide loov-coaching’u tulemused seoses juhi eraeluga

Isiklike teemade seotus juhi rolliga (6 osalejat): ei erista iseennast ja juhi rolli (osaleja B, D ja H); tulemused töös on seotud iseenda toimetulekuga tervikuna (osaleja C; D ja G); probleemilahendusoskused eraelust on ülekantavad juhirolli (osaleja D); juhi eneseareng eraelus võimaldab saada paremaks ka töös juhina (osaleja D ja G); töö ja eraelu tasakaalu leidmine aitab kaasa tööelule (osaleja F ja G).

Osaleja B: „Aga ma usun, et mõlema poole pealt, mina olengi juht, mina olengi inimene, et ma nagu siin ei eristaks neid kahte.,,

Osaleja C: „Ettevõtte elu ja tervis sõltub täpselt sellest kui hea on minu elu ja tervis. Kui ma ise endaga hästi läbi saan ja endast aru saan, siis läheb sellel ettevõttel ka paremini.“

Osaleja D: „Vaatasin ennast kui isiksust. Aga eks need on niikuinii seotud asjad, et saades paremaks inimesena saad paremaks juhina ka.“

Osaleja F: „See tegelikult, kogu see häda tuleb tegelikult eraelust ja loomusest ja kõigest sellest. Nad käivad käsikäes koos, ma arvan. Seda teisiti ma ei oskakski käsitleda.“

Osaleja G: „Ma pean minema sinna eraelu poolele, sellele töövälisele ajale, sest see aitab, mind ka. Kui on seal rahu, siis on ka tööl rahu.“

Osaleja H: „Ma ei usu, et äri on kuidagi eraldi inimesest, enda elust, ütleme nii. See on lahutamatu osa, minu jaoks loomulik ja vajalik.“

Tulevikuperspektiivi selginemine (4 osalejat): langetas karjääriotsuse (osaleja B ja C); pani paika tegevuskava eraeluliste probleemide lahendamiseks (osaleja D ja G).

Osaleja B: „Ma sain suhteliselt selgeks oma karjääri otsuse osas, mille osas mul ei olnud isegi ootust, et ma hakkas sellega tegelema, sest ma tahtsin saada paremaks juhina või lahendada oma juhtimisprobleeme.“

Osaleja C: „Ma juba ei-ei saatnud oma cv-d sinna kus ma vahepeal mõtlesin, et võiks tagasi minna. Ehk et sellist otsusekindlust on juurde tulnud.“

Osaleja D: „No vot, siin oligi, minu puhul puudutasime rohkem personaal küsimust ja eraelulist küsimust. Et ma olen nagu mõningaid samme selles osas astunud.“

Osaleja G: „Kuidagi läksid paremini paika enda soovid, see suur pilt, mis on oluline tegelikult. Muidu oli ainult töö, töö, töö, aga siis nüüd saan vaadata ka suuremat pilti, mis on see mis suunas sa tahaksin liikuda oma eluga üleüldiselt. Et seda tasakaalu oleks rohkem, et seda aitas.“

Eneseteadlikkuse suurenemine (4 osalejat): tõi rohkem maa peale (osaleja A); sai enesest rohkem teada ja avastas endas uusi külgi (C; D ja G); teadvustas ressursse (osalejad A ja C) ja puuduseid (osaleja C).

Osaleja A: „See toob su maapeale rohkem.“

Osaleja C: „Ja võibolla ma isegi selle protsessi käigus nägin, mis on minu tugevamad küljed ja mida saaks juurde õppida, mis teistel hästi olid.“

Osaleja D: „Inimesena veel nii palju ka, et eks ma oma elu peale mõtlesin ka selle protsessi käigus veidi rohkem ja et näha neid asju, mis takistavad ja mis tagant võiksid tõugata.“

Osaleja G: „Siis ta (loov-coaching) aitab sind oma lihtsate küsimuste ja mängude, pillimängude, joonistamiste avada hoopis teisi uksi, mis on tegelikult minus olemas, aga neid ei oska nagu vaadata..,“

Said võimaluse teadvustada ja läbitöötada eraelulisi probleeme, mis takistavad tööga toimetulekut (3 osalejat): sai võimaluse läbi töötada eraelulisi teemasid (osaleja A, D ja H); hirmu läbi töötamine (osaleja H); leidis, millele toetuda (osaleja H).

Osaleja A: *“Kasu võis olla ma arvan see, et tava inimesena igapäevaliselt ma neid probleeme, mis me seal lahkasime, ma igapäev nende, need probleemid on igapäevased küll, aga sa ei mõtle selle peale igapäevaselt. Et ikkagi aegajal on vaja natukene mõelda ja osad asjade üle.”*

Osaleja H: *“Kaks minutit enne individuaalsessiooni lõppu ma sain konkreetseid laused, millele ma saan toetuda ja see on viimase kolme aasta jooksul suurim saavutus, enda sisemiste tööde seas. Minu jaoks on tulemus konkreetne lause, millele ma saan toetuda, mis juba muutis päris palju mu elus.”*

2. Juhtide loov-coaching’u metoodika kasutegurid ja puudused juhtide coaching’u protsessis

Uuringus osalenud juhid tõid tagasiside intervjuus välja loovmeetodite, grupi ja individuaal *coaching’u* formaadi rakendamise ja *coaching’u* läbiviija taustaga seotud kasutegurid ning puudused juhtide loov-coaching’u protsessis. Juhid tõid välja võrdlevat infot juhtide loov-coaching’u ja nende varasema *coaching’u* kogemuste kohta ning kirjeldasid lisaks eelpool toodule juhtide loov-coaching’u võimaliku panust Eesti juhtimispraktikate arengule laiemalt.

Loovmeetodite rakendamise kasutegurid

Loovmeetodid aitasid vähendada liigset ratsionaliseerimist probleemi lahendamisel ning toetas analüüsi protsessi probleemile lahenduste otsimisel (4 osalejat). Loovmeetodid aitavad tulla välja mõttemustritest (osaleja F); loov meetodid vähendavad ratsionaliseerimist, lahendused tulevad iseenda seest (osaleja G); loovmeetodid vähendavad ratsionaliseerimist (osaleja G); aitab edasi liikuda kui mõte kinni jääb protsessis (osalejad C ja H); lahendused tulevad kergemini ja iseenda seest (osalejad C ja F).

Osaleja C: *“Minu arvates kasutegurid olid väga suured. Sest kui sa pead sõnades väljendama – inimeste sõnaline väljendusoskus on hästi erinev. Mõnel tuleb hästi, mõnel ei tule üldse.*

Ühesõnaga kui sa oma mõtetega kinni jääd, siis on vaja mingit tegurit, mis tõukaks sind sealt kinni jäänud kohast ära ja sind nii moodi kavalasti ümber nurga juhataks selle sama teema ringis olema, aga teiste vahendite kaudu. Ehk minu meelest olid mõttebloki peletamiseks need loovvahendid väga head.“

Osaleja F: *„Kasutegur võis olla ja see, et ütleme seal arutled ja mõtled ja oled, käiad oma seda mõtet ja siis sul lastakse, midagi sellist teha, mis sind mõnes mõttes nagu vapustab ja see vabastab. See on küll, et sa korra saad sellest mõtte ringist või mingist asjast välja. /.../ Kindlasti selline lahenduste otsimine täiesti töötab. Sellest ma sain aru.“*

Osaleja H: *„Ma olen käinud terapeutide juures ja Coachi juures, aga minule andis just see loov osa. Mulle just meeldis, et ma tulin kuskile ja ma ei pea mõtlema, see kõik võetakse mult sealt seest.“*

Loovmeetodid toetasid teadvustamise protsessi ja eneseteadlikkuse suurendamist (3 osalejat): loovmeetodid toovad esile alateadliku materjali ja aitavad seda teadvustada ning läbi töötada (osaleja H ja G); suurendamisel sisemaailmaga (osalejad H ja G); tunnetega kontakti suurendamist (osaleja G); hirmude läbitöötamisel (osaleja H); toetas lahtimõtestamise protsessi (osaleja D).

Osaleja D: *„Nende loovmeetodite puhul oligi see, et see oli hetk teha sõnades öeldu läbi siis mingisuguse muu protsessi käigus, millega võibolla oli siis aega rohkem mõelda ja see tegevus või mõte kinnistus paremini. Eks selle metoodika eesmärk ka on, et inimesed mingite muude vahendite abil, sõnad pannakse mingitesse tegudesse või mingisugusesse loomingusse, siis see aitab lahti mõtestada või kinnistada neid paremini.“*

Osaleja G: *„Need (loovmeetodid) tõid veel rohkem justkui seesmiselt esile, mida sa võibolla muidu jõuliselt hoiad kinni, ühesõnaga väga palju aitas.“*

Osaleja H: *„See oli oluline, see andis mulle kolm pilt, mis me panime kokku /.../ siis kui ma jõudsin mingisuguse selguseni, siis ma panin selle (muusikainstrumendi) ära, see oli nii loomulik.“*

Loovmeetodid toetavad uue perspektiivi nägemist (3 osalejat): Osalejad tõid välja, et nad märkasid uusi varem teadvustamata detaile (osaleja H); võimaldab näha asju teisiti (osaleja F); tekkisid uued mõtted (osaleja F); avanesid teised ukSED, mis olid olemas, aga ei osanud vaadata; tuleviku perspektiivi tekkimine ja fookus lahendustele (osaleja B); probleemi eksternaliseerimise võimalus (osalejad B ja H).

Osaleja B: „Kui ma alguses mõtlesin selle üle, et kuidas need asjad nagu pildil välja näevad, siis, pärast ma mõtlesin selle peale, et kuidas ma tahaksin, et need asjad nagu oleksid. Kuidagi see hakkas nagu automaatselt tulema ja hakkas tulema nagu minu seest, mitte keskenduma nagu sellele, et see pilt nagu normaalne välja näeks.“

Osaleja F: „Ja see võibolla loob selle, et sa üldse võiks näha asju teisiti. Et seda küll, et kuigi see ei olnud kuidagi nagu selline meeldiv tegevus.“

Loovmeetodid toetas kognitiivsete võimete arengut (3 osalejat): parenesid analüüsi oskused ja fantaasia võime (osaleja A); arenesid abstraktne mõtlemine ja sümbolite mõistmine (osaleja B); eksternaliseerimise võime ning visualiseerimise oskused (osaleja B); loovus on ülekantav (osaleja H).

Osaleja A: „Ma arvan, et minu jaoks oli see täiesti uus lähenemine – loov meetodite kasutamine ja see tegelikult arendas minu analüüsi ja fantaasia võimet ma usun rohkem.“

Osaleja B: „Ja see kasutegur ma arvan tuligi sellest, et ma oskan ka täna kui keegi ütleks mulle, et visualiseeri näiteks mingit situatsiooni, siis ma suudaksin seda kergemini teha. Ma suudaksin siis nii öelda, tundeid, hetki, inimesi panna siis panna kas mingite kujundite või mis iganes muudes asjades üksteisesse suhestuma.“

Loovmeetodid toetas sotsiaalsete oskuste arengut (1 osaleja): parenesid eneseväljendusoskused ning mitteverbaalse suhtluse oskused (Osaleja A).

Osaleja A: „See kuidas me kasutasime neid abivahendeid (loovmeetodeid) võimendasid seda sama asja tegelikult. (...) Inimesena me, noh me oleme põhiliselt harjunud kõnega, et me ei ole nagu muude asjadega harjunud, aga see lisas ja see oli huvitav. mitte seda et seda kasutada, aga see annab selle võimaluse, et sa inimesest saad paremini aru kasvõi läbi tema kehakeele näiteks.“

Muud (4 osalejat): Kasutegur tekkis kui meetodid muutusid mugavaks (Osaleja B); loov meetodid pakkusid vaheldust (osaleja C) ja positiivset emotsiooni; sai proovida uusi pille. (osaleja E); aitasid kaotada ajataju ja protsessi sisse minna (osaleja E); loovmeetodid pakkusid väljakutset (osaleja F).

Osaleja B: „Kui ma mõtlen nüüd konkreetselt kasuteguri peale, siis ongi see, et see kasutegur tõenäoliselt hakkas tekkima sel hetkel kui need meetodid mulle nagu mugavaks said.“

Loovmeetodite rakendamise puudused

Loovmeetodid võivad tekitada eelarvamust läbi viija ja protsessi suhtes (4 osalejat): oli eelarvamus meetodite suhtes alustades (osaleja D; E; G); tekitab eelarvamust läbiviija suhtes (osaleja D; H).

Osaleja D: „Minu jaoks oli see uus kogemus. Et sellesse tekiks usku, see võibolla võttis natuke aega. Aga muid puuduseid ma ei oskagi nagu välja tuua./.../ Lõpus hakkas see täitsa nagu meeldima ja hakkaski aru saama, mis see nagu mõte on. Et lihtsalt alguses, kuna kokku puudet ei olnud, siis ma ei osanud sellest midagi arvata. Ei olnud otseselt arvamust või eelarvamust, kui siis pigem nagu eelarvamus.“

Osaleja G: „Alguses ma olin küll natuke skeptiline, kuigi ma olen kunstiinimene, et võtad pliiatsi ja paberi ja joonistad seal minapilti ja mida see muusikapala sinus esile tõi. Aga tegelikult, läbi nende piltide, läbi nende pillide sa saad aru, et see on lihtsalt eelarvamus. Vahet pole mis pill on, võtan flöödi, võtan siin mingi kõristi kätte, et mis seal siis tegelikult vahet on. Aga tegelikult väga suur abi oli.“

Loovmeetodid võivad tekitada ebamugavus osalejates (3 osalejat): meetodid olid alustades ebamugavad (osaleja B ja F); lapseõlve negatiivsed kogemused takistasid loovmeetoditega suhestumist (osaleja E). Ühel osalejal püsis ebamugavus meetodite suhtes protsessi lõpuni.

Osaleja B: „Ma ei saa öelda, et kõik meetodid oli mulle kohe alguses mugavad./.../Mida rohkem ma seda tegin, seda lihtsamaks see minu jaoks läks ja seda loogilisemaks, seda lihtsam oli lugeda neid asju, mida ma sinna enda jaoks olin peale pannud.“

Osaleja E: „See on minu isiksuses kinni, see on minu selles emotsioonis, enne seda kui ma oleks valmis ennast mingisuguste selliste loomingu-loovate, enne seda peaks tegema mulle mingi korraliku seansi psühhoteraapiat või mitu, et ma nendest lapseõlve blokkidest lahti saaksin. Et see on see nagu see oht.,,

Loovmeetodite hulka võib suurendada (3 osalejat): koges, et väljendusvahendeid jäi puudu (osaleja A); koges, et võib kasutada veelgi rohkem loovmeetodeid (osaleja A, C ja H)

Osaleja A: “Ma oleks nagu veel midagi tahtnud, aga teinekord jah nagu jäi puudu, et see ei ole päris see. Eks neid värve on ju rohkem kui need konkreetsed.“

Osaleja C: „Ma ei tea, kas seal saab puudusi nimetada. Ma ei nimetaks seda puuduseks, aga laske minna ja mõelge veel igasuguseid põnevaid vahendeid. Joonistamisest-maalimiseni ja ma arvan, et asju on veel, mida saab kasutada..,“

Erinevatel loovmeetoditel on erinev tulemuslikkus (2 osalejat): osad meetodid olid mugavamad kui teised; osad meetodid pakkusid suuremat äratundmist kui teised.

Osaleja B: „See muusika pool oli minu jaoks juba algselt keerulisem ja ma seal tunnetust sain vähem, minu jaoks need lahendused tulid paremini läbi nende joonistuste kui läbi muusika..,“

Osaleja D: „Kohati võib enda puhul ka öelda, et kui me seal mingi asja läbi mängisime, siis mingites asjades ei olnud head äratundmist, mõne asja puhul oli nagu parem, mõne asja puhul jäi ebamääraseks, ei tunnetanud. Võibolla see toimus minu alateadvuses, aga otseselt käega ei saanud katsuda selle tulemust.“

Loovmeetodid võivad tekitada ebakindlust abstraktsete võimete osas ning vajadust osalejaid juhendada (2 osalejat): koges, et ei ole piisavalt arenenud fantaasia võimet ja et ei leidnud sobivaid väljendusvahendeid (osaleja A); koges, et vajab rohkem juhendamist (osaleja D).

Osaleja A: „Ma arvan, et negatiivseid mõjusid ei olnud (loov meetoditel). Puudus võib olla minust endast tulenev, et lihtsalt mul ei olnud nii palju piisavalt välja arenenud fantaasia võimet, et leida sobivaid väljendusvahendeid nende hulgast, mis seal pakutud oli.“

Loovmeetodid võtavad palju aega (1 osaleja).

Osaleja F: „Kui on vaja puudustest rääkida, äkki see, et see võtab suhteliselt pika osa, et võibolla kaotame ajas, võibolla rääkida saab rohkem./.../Ma ei tea, kui puudusena, siis äkki võib seda aega veel lühendada, kus saaks nii öelda sisuga tegeleda.“

Grupi coaching’u formaadi rakendamise kasutegurid

Grupidünaamika toetas protsessi (8 osalejat): tekkis grupi koostöö (osaleja A ja G); vastutuse võtmine grupi liikmena võimalus panustada teiste protsessi ja saada vastu (osaleja A; C; D ja H); soov anda endast parim (osaleja A); grupi refleksioonid pakkusid sisekaemust (osaleja B); grupiliikmed inspireerisid (osaleja B); tekkis võimalus samastumiseks grupi liikmetega (osaleja B); võimalus enesepositsioneerimiseks läbi võrdluse grupi liikmetega (osaleja A ja C); grupiliikmed suurema eneseanalüüsi taustaga võtsid rohkem vastutust (osaleja E); teiste osalenud

juhtide arvamus oli autoriteetne (osaleja F ja D); grupiliikmete erinevusest tekkinud eelarvamused ja konfliktid lahenesid protsessi jooksul (osaleja C; F ja H); võimalus kasutada grupis olevat ressursi enda protsessis (osaleja H).

Osaleja D: „Ma mõtlengi nende teadmiste peale, et kui me seal grupi coaching’us ka arutasime, siis mida tööalaselts kaasa võtab, siis need olid mingid asjad, mis meie omavahelistes aruteludes tekkisid.“

Osaleja G: „Meil tekkis selline väga hea sünergia kõigi vahel, seda ju kunagi ei tea, kes need inimesed, kes sinna kokku tulevad. Ma arvan, et sellest ka väga palju oleneb, kes su kõrval istus, et kui sul ikkagi ei ole ühed lainepikkused, siis sa ei suuda seal avaneda. /.../ Meil läks kuidagi väga hästi see asi.“

Osaleja H: „Ja teiselt poolt olid need inimesed noh, kui me räägime nendest coachidest ja terapeutidest, kes seal oli, nende roll on ilmselge. Aga grupp, nad ikka näevad, kuskil nad näevad ennast, aga kuskil nad näevad miskit, mida sina ei näe. Ja see on selline lahe koht ja võimalus näha sama asja veel kolme silmapaariga, seda ma hea meelega kasutan.“

Grupiliikmete erinevus mitmekesisust protsessi ja oli ressurss (7 osalejat): juhuslikult kokku sattunud erinevad inimesed olid ressursiks (osaleja A, B, D, E ja F); toodi välja vanusevahet ja erinevaid eluetappe (osaleja A ja C); osalejad olid huvitava taustaga (osaleja D); osalejad olid huvitava mõttelaadiga (osaleja D); osalejad mõtlevalt erinevalt (osaleja E); osalejad olid erineva eneseanalüüsi kogemusega (osaleja F); osalejad olid erineva elufilosoofiaga (osaleja F); osalejad olid erineva ellusuhtumisega (osaleja D).

Osaleja B: „Üks suurimaid kasutegureid (grupil) oli see, et meil olid hästi erinevad inimesed.“

Osaleja D: „Grupp oli küll väike, aga hästi erinevad inimesed olid ja lihtsalt oli huvitav teiste elulugusid ja ka ellusuhtumist ja ka probleeme jälgida. Kas nüüd sealt otseselt mingit, ei sai ikka mingit, mingeid mõtteid ja näha, kuidas teised inimesed on oma elu mõtestanud, et see seda oli huvitav jälgida jah.“

Osaleja G: „Ma ei tea, kas see oli juhuslikult nii moodi, aga kõik need inimesed, kes sinna kokku olid sattunud olid, kõigil on küll erinevad ettevõtted, erinevad elud, aga need probleemid on väga sarnased ja see ongi grupi-coaching’u pluss.“

Osalemine teiste grupiliikmete protsessis andis lisaväärtust oma protsessile (7 osalejat): sai läbida mitu stsenaariumi (osaleja B ja C); leida sarnasusi teiste lugudest enda looga (osaleja B); kogeda ahaa elamusi enda probleemi lahendamiseks (osaleja B); oli huvitav näha kuidas teised endasse vaatavad (osaleja D ja E); võimalus kaasa mõelda teiste lugude ajal, samastumine (osaleja B, C, F, G, H); teiste loole ümber lülitumine andis võimaluse puhata, et mitte väsida pika päeva jooksul (osaleja C ja H); lisa aeg, kus oma protsess sai jätkuda (osaleja H); võimalus õppida teiste kogemuse pealt; võimalus tuua teiste lugudest iseendaga paralleele (osaleja B, F ja G); intensiivistas protsessi (osaleja H).

Osaleja B: „Mulle tundus, et ma mängisin ka ise enda jaoks läbi need neli stsenaariumit. Ja mulle meeldis see, et tegelikult, kuigi ma alguses tundus et need probleemid ja mõtted on täiesti erinevad, siis vähemalt ühe grupiliikme osas mulle tundus, et me otsime täpselt sama asja, aga me lihtsalt sõnastasime seda mingis faasis erinevalt ja jõudsime erinevasse kohta tegelikult. Mingid ahaa momendid, kuhu tema jõudis mingil muul hetkel kui mina ja nii edasi ja nii tagasi.“

Osaleja C: „Aga just teise inimese loole vahepeal ümber lülitudes, siis paneb aju ühe nurga pealt puhkama.“

Osaleja G: „Sa kuuled teiste muresid, tood endaga paralleele ja samamoodi õpid neilt. Kuigi see oli suunatud grupile, me rääkisime erinevate inimestega seal individuaalselt, aga tegelikult sa tõmbasid koguaeg paralleele ja said teistelt endale õpetusi, see on pluss.“

Kuigi olid erinevad taustad olid grupi liikmetel sarnased probleemid (3 osalejat): hoolimata erinevustest olid sarnasaid protsessid (osaleja B ja C); olid sarnased probleemid (osaleja B ja G).

Osaleja G: „Ma ei tea, kas see oli juhuslikult nii moodi, aga kõik need inimesed, kes sinna kokku olid sattunud olid, kõigil on küll erinevad ettevõtted, erinevad elud, aga need probleemid on väga sarnased ja see ongi grupi-coaching’u pluss.“

Grupiliikmed olid sarnased oma ärikogemuselt (2 osalejat): Ei olnud suuri erinevusi grupiliikmete vahel, olid samal tasemel; olid ärikogemuselt sarnased.

Osaleja F: „Ma ei saa öelda seda, et me nüüd nii väga oma selliste ärikogemuse pealt erinevad olime, muidugi olid erinevused, aga mitte nüüd nii võrd kui võrd see me olime nii võrd erinevad isiksused.“

Grupi coaching'u formaadi rakendamise puudused või ohud

Võib tekkida konfidentsiaalsus probleem (3 osalejat): takistab avatust kui on konkurendid ühes grupis (osaleja B); kaudselt tuttavate inimeste sattumine ühte gruppi takistab avatust (osaleja D); ei soovi intiimseid teemasid grupiliikmetega jagada (osaleja D); kuna ettevõtte töötajad võivad olla äratuntavad, ei julge detailselt juhtimisprobleemi grupis arutada (osaleja E).

Osaleja B: „Kohe alguses oli mul see konkurendi teema tegelikult, hetkeks ma mõtlesin, et okei, me ei saagi. Ütleme, et ma pigem olin valmis suht suureks avatuseks, aga see üks takistas mind. (...) Et siis ei saanud liiga suureks takistuseks.“

Osaleja E: „Ma ütleksin, et need konfidentsiaalsuse teemad. (...) Mõtleks jah, et probleem on konfidentsiaalsus. (...) alguses arutati minapildist, et minu kallal urgitsed võib, sest siis ma avan- räägin iseendast nii palju kui ma iseendast räägin. Aga kui hakata mingisuguseid tööga seotud situatsioone, siis sealt võivad minu meelest tekkida küll, sellised riskid, et Eestimaa on väga väike, me ei tea, kes kellega, kus kohas, sellises coaching'us võib kokku puutuda. (...) selliste võõraste inimeste puhul võib tekkida see olukord, et see võib minna välja veel sealt ruumist.“

Grupiliikmetega arvestamine (4 osalejat): võimalik, et isiksused ei sobitu (osaleja B); võimalik, et probleemide temaatiga/käsitus on osalejale vastuvõetamatu (osaleja B); grupi liikmetel võib olla erinev tempo (osaleja C ja D); grupiliikmete eneseväljendusoskused võivad olla erineval tasemel (osaleja C); grupi liikmed võivad saada ebavõrdselt aega (osaleja F ja D).

Osaleja D: „Kõik saaks võrdselt räägitud, et meie grupis üks kippus domineerima, tal oli palju öelda, see tahtis tema seest välja tulla, see võttis aega. Coachil endal ka selle ürituse vaos hoidmisega ajaressursi mõttes oli nagu oli, aga ma ei tea kuidas seda täpselt piirata.“

Osaleja F: „Seda ma ei tunnetanud oma nahal, aga mulle pisut endale jäi mulje, aga see võis ka olla mulje, et viimane, kellel lasti rääkida, tema aeg jäi äkki liiga lühikeseks. Teised said äkki põhjalikumalt ennast avada ja rääkida, see äkki võiks olla puuduseks. Kui mitmekesi koos olla, kõik ei saanud ühte moodi aega. Mõni ongi, kes võtabki rohkem rääkida ka, äkki see ongi selle formaadi puudus. Et siis peab väga rangelt jälgima seda, et keegi oma limiiti ei ületa ja keegi nagu ei jääks sellesse vähemuse rolli seal. Aga minuga seda ei juhtunud. Äkki minu arvelt.“

Grupi coaching võtab palju aega (2 osalejat): päev on pikk ja väsitav (osaleja G); juhtide ajaressursi probleem (osaleja H).

Osaleja G: „Mulle mõjus see positiivselt. Oli pikk päev, aga hästi tihe päev ja väsitav, et sa peadki kuulama, meid oli neli inimest kokku, et tegelikult see oli väga pikk, väsitav protsess. Kui väga tahaks, siis oleks üks inimene vähem olnud, siis oleks kuidagi vähem väsitav olnud, aga ma ei oska midagi nii moodi negatiivset tuua.“

Grupisituatsioon võib olla osalejale hirmutav (osaleja F):

Osaleja F: „Ma pigem kartsin seda (grupisituatsiooni). Selline eelarvamus oli, et kuidas see toimib, aga selline positiivne tunne jälle kokkuvõttes.“

Individuaal coaching’u formaadi rakendamise kasutegurid

Individuaal coaching’us arutati teemasid, mida gruppi ei soovitud tuua (7 osalejat):

Võimalus arutada teemasid, mis ei sobinud grupp (osaleja A); võimalus negatiivseid teemasid turvaliselt käsitleda (osaleja A); suurenes julgus avalikum olla (osaleja C); võimalus rohkem iseenda teemale keskenduda (osaleja C); võimalus personaalsemalt ja täpsemalt probleemidesse laskuda (osaleja D); võimalus arutada juhtimissituatsioone ilma konfidentsiaalsus riskita (osaleja E); võimalus siduda enese konflikte juhirollis eraeluga (osaleja F); võimalus minna sügavamale oma protsessis (osaleja G ja H); käsitleti rohkem eraelulisi teemasid, mis mõjutavad persooni tervikuna sh juhirollis (osaleja A; C; D; F; G ja H).

Osaleja A: „Mul ei olnud midagi negatiivset. Ega see, et millest me rääkisime ja me ei rääkinud positiivsetest asjadest, aga mõju ei olnud negatiivne. /.../ On asjad, mida räägitakse suures ringis, on asjad mida räägitakse mitte suures ringis, et kõik ei ole nagu kõigile rääkimiseks.“

Osaleja E: „Kui arutada mingit reaalselt juhtimis situatsiooni, siis näiteks mina neid asju mida ma arutasin individuaalselt ma selles grupis ei ole kunagi rääkind, mitte iial.“

Osaleja F: „Sa saad avalikustada, või rääkida ka sellistest asjadest, mida sa grupis võibolla siiski ei räägigi. Vähemalt minul nii moodi juhtus, miskipärast ma arva, et see oli ka teistel nii moodi. See oli täitsa omal kohal.“

Individuaal coaching’ut peati coaching’u protsessis vajalikuks jätkuks grupi protsessile (5 osalejat): aitab mõista paremini grupis toimunut (osaleja A); võimalus täpsustada tegevuskava (osaleja B); aitab kokku võtta grupi protsessi (osaleja D); võimalus minna süvitsi grupis alustatud teemadega (osaleja G); andis võimaluse protsessi jätkumiseks coaching’u sessioonide vahel (osaleja H).

Osaleja B: „Mida ma sain juhi ja inimesena oli see, et ma sain sealt väga konkreetsed tegevused.“

Osaleja D: „Kasutegur oligi, et sai kokku võetud grupi coaching enda jaoks ja sellest arutatud.“

Osaleja H: „Kui see lihtsalt lõppeks, siis mina tol päeval ei jõudnud. /.../ Aga see on ikka vajalik, et järel tööd teha, et lõpuni viia. /.../ Mul oli turvaline, sest ma teadsin, et ülepäeva on mul teraapia sessioon ja ma nii tahtsin sellest üle saada, siis tundsin, et see on viimane asi, mis segab.“

Individuaal coaching’us oli oluline kontakt coachin’ga (4 osalejat): tekkis väga kena kontakt (osalja A); võimalus lühikese ajaga avada ja läbi mõelda (osaleja A); ei olnud vaja keskenduda mõtete väljendamise selgusele (osaleja C); lähenemine oli personaalsem (osaleja D); oli intiimsem ja lähedasem õhkkond (osaleja D); tekkis võimalus rääkida kui tuttavale (osaleja F).

Osaleja A: „Võibolla see sõltub ka juhendajast, kes seda teeb, läbiviijast. Antud hetkel meil minu meelest tekkis väga kena kontakt ja mulle – mina olen küll rahul, et selline variant (individuaalne) ka seal juures oli.“

Osaleja D: „Siis sai võibolla personaalsemalt ja täpsemalt probleemidesse laskutud. See oli juba intiimsem või lähedasem õhkkond.“

Osaleja F: „Selles formaadis kui sa oledki läbinud enne selle grupi coaching’u ja nüüd tegelikult, see eellugu ja see kõik on teada. Nüüd lähed ja räägid nagu tuttavale.“

Individuaal coaching’u formaadi rakendamise puudused või ohud

Individuaal sessioonil oli liiga lühike kestvus (3 osalejat): aeg oli liiga lühike ja aega oleks võinud olla pikem (osaleja C, D ja G); osaleja ei saanud olla kogu aega ning koges seetõttu ajasurvet (osaleja C).

Osaleja G: „Läks natuke üle aja, et kui see oleks olnud kaks tundi. Hakkame lõpetama-hakkame lõpetama, et siis sa lõpetad oma mõtte nii moodi ära, aga oleks tahtnud natukene nagu veel rohkem minna. Ainult see, rohkem midagi, et see oli ka väga-väga positiivne.“

Individuaal coaching’us oli suur informatsiooni hulk (1 osaleja): Kartis, et unustab midagi saadud protsessist ära (osaleja E).

Osaleja E: „Praegu mul on see hirm, ma äkki unustan midagi ära, ma sain sealt nii palju, et ma ei tahaks millestki sellest ilma jääda, et see koht.,,

Coaching'ü läbiviija tausta kasutegurid juhtide loov-coaching'us

Juhtimise, ettevõtluse ning psühhoteraapia taust koos kasutegurid (5 osalejat): mõlemad taustad koos on parem kui ainult üks (osaleja A ja F); leiti, et need ei ole vastandlikud omadused (osaleja C); võimalus luua seoseid erinevate valdkondade vahel (osaleja A, C); ainult juhtimisõpetusest ei ole kasu olnud; võimalus liikuda reaalse elu ja alateadliku materjali vahel (osaleja H);

Osaleja C: „Ilmselgelt oli see suur kasutegur, et ta seda mõlemat valdab. Selle pärast, et tal olid mitte vastandlikud omadused. (...) Mida laiemataustaga inimene on, seda rohkem ta ilmselt aru saab ja suudab nagu seoseid luua mitme valdkonna vahel.“

Osaleja F: „Neid juhtimisõpikuid ma olen lugenud ja see ei ole mind aidanud. Ma arvan, et see on väga hea kombo mõlemad koos, või ühes mõlemad.“

Coachi psühhoteraapia tausta kasutegurid juhtide loov-coaching'us (5 osalejat): aitab luua usaldusliku keskkonda ja suurendab avatust *coaching'ü* protsessis (osaleja C); aitab ära hoida kaitseseisundi tekkimist (osaleja C); on võimeline vastutama grupidünaamika eest (osaleja C); soodustab koostöö tekkimist; coachee ei soovi enda hinge sorima kedagi, kellel pole selleks ettevalmistust (osaleja C); tunneb tehnikaid, et panna inimest rääkima, vastama küsimustele ja kaasa mõtlema (osaleja E); ei anna kindlat retsepti, vaid suunab inimest ise leidma oma teed ja oma retsepti (osaleja E); on võimeline juhti sügavuti mõistma (osaleja E); aitab inimesi paremini mõista (osaleja F); võimaldab *coaching'ü* protsessis sügavuti minna (osaleja G).

Osaleja B: „Aga ma arva, et selline taust psühhoteraapiline taust Coachil on kindlasti hea. Aga ma arvan, et seda peaks doseerima tasakaalukalt, et see on selline võlusõna.“

Osaleja F: „Praegu ma olen siin päriselt väga positiivselt üllatunud ja mulle meeldis just see, et mindi ka sügavuti, ehk siis see psühhoteraapia pool. Et see ongi elu osa. (...) Ma arvan, et kui oleks olnud ainult üks, siis oleks puudu jäänud. See oleks siis olnud nagu pinnapealne, kui oleks ainult see ettevõtluse pool seal olnud.“

Coachi ettevõtlus ja juhtimise tausta kasutegurid juhtide loov-coaching'us (4 osalejat): annab keele, kuidas ettevõtteid kõnetada (osaleja C); suhestub paremini ettevõtja praktilise poolega (osaleja C); oskab väärtustada aega ning proovib sellest maksimumi võtta (osaleja C); soodustab kontakti loomist, samastumist ja vennastumist juhi ja coachi vahel (osaleja C); on võimeline kaasa rääkima ning nõu andma juhtimise teemadel (osaleja C); on kvaliteedi märk *coaching'ü* juures

(osaleja E); suurendab usaldust coachi vastu (osaleja E); peab olema ennast tõestanud ettevõtlus maailmas, lisab autoriteetsust (osaleja E); sai määravaks *coaching*'us osalemise otsuse langetamisel (osaleja E ja G); hoiab fookust ettevõtlus teemadel (osaleja H).

Osaleja C: „Rääkimata sellest, et oskad vennastuda paremini inimesega, kellel sa tead ka, et ta teeb mingit ettevõtluse asja ja teemat. (...) Või kasvõi kui seal kerkis ka mingisugune äri teemaline või töötajate teemaline jutt, siis ei läinud selleks ajaks teise tuppa, vaid rääkis ja noogutas kaasa.“

Osaleja E: „Kindlasti ma ei oleks sinna üldse tulnud kui seal ei oleks olnud sellise müügi ja majandusmaailmas ennast tõestanud inimest toimetamas. Absoluutselt kindlasti ma ei oleks üldse tulnudki, et see oligi see põhjus miks ma sinna tulin üldse.“

Coaching'u läbiviija tausta puudused juhtide loov coaching'us

Kui coachil on ainult psühhoteraapia taust, siis on puudused ja negatiivsed mõjud juhtide loov-coaching'us järgnevad (3 osalejat): keskmisele juhile võib selline avatus grupis olla liiga suur ootus (osaleja B); keskendutakse liigselt juur põhjuste otsimisele, mis võib olla ebavajalik mõne pinnapealse juhtimisprobleemi puhul, nagu ajajuhtimine (osaleja B); kui ei ole konkreetset probleemi, mida lahendada võib juhil tekkida enesekaitse ja segadus (osaleja E); kui oleks ainult terapeudi kompetentsid, siis ei oleks *coaching*'usse oma juhtimisprobleemiga läinud (osaleja F ja E); coachi terapeutiline stiil ja isiksus peab sobima juhile (osaleja E ja F).

Osaleja B: „Minnakse võibolla liialt selle inimese alg põhjuste – juurpõhjuste otsimisele, mis tegelikult probleemide lahendamisel ei pruugi olla oluline. (...) Ma arvan tegelikult, et juhtimisprobleeme on erinevaid ja ütleme, et coaching annab abi ka väga lihtsate, ma ei tea ajajuhtimisest või mingisugusest sellisest üsna regulaarsetest pisi-probleemidest. Ma arvan, et see juhi mingi enda suurem psühholoogiline probleem, ei pruugi olla siin siis põhjuseks, miks tal siin on üks või teine juhtimisprobleem.“

Osaleja F: „Selle pärast, et kui see oleks olnud jällegi selline koolitus, mis on ainult psühhoteraapia, siis ma ei oleks olnud nii palju huvitatud.“

Kui coachil on ainult ettevõtlus ja juhtimise taust, siis on puudused ja negatiivsed mõjud juhtide loov-coaching'us järgnevad (3 osalejat): puuduvad oskused inimest lahti saada, toetada, innustada, välja tuua tema ressursse ning liikumapanevat jõudu (osaleja E); *coaching*'u protsess oleks tuim ja pinnapealne (osaleja G); jääks liiga praktiliseks ning nõuandvaks (osaleja F).

Osaleja E: „Kuidas ma selle inimese lahti saan ja kuidas ma teda toetan ja kuidas ma saan teda innustada ja kuidas ma üleüldse välja urgitsen inimese seest, mis see tegelikult tema liikuma panev jõud on.“

Osaleja G: „Oskaks võrrelda, oleks ma käinud ainult sellel, et tuim ettevõtlus coaching, aga praegu ma olen siin pärisel nagu väga positiivselt üllatunud ja mulle meeldis just see, et mindi ka sügavuti, ehk siis see psühhoteraapia poole. (...) Ma arvan, et kui oleks olnud ainult üks, siis oleks puudu jäänud, see oleks siis olnud nagu pinnapealne. Et kui oleks ainult see ettevõtluse pool seal olnud.“

Juhtide loov-coaching’u võrdlus uuringus osalenud juhtide varasema coaching’u kogemusega

Varasema coaching’u kogemuste kirjeldused (4 osalejat): rakendati grow mudelt (osaleja B); mudel teadmata, oli juhi rollis (osaleja D); mudel teadmata, ühekordne kogemus konverentsi raames (osaleja E); osaleb regulaarselt skype’i teel (osaleja H).

Osaleja D: „Ma olin juhi rollis kui minu meeskonna üks liige oli coachitav, siis mind kaasati, kui ma pidin andma tagasisidet selle töötaja osas. Kolmeses ringis me siis olime, aga ülejäänud on teoreetiline materjal, mida ma olen lugenud ja kuulnud.“

Osaleja H: „Et mul ongi üks coach kellega me tegime telefoniga, skypeiga sessioone. Seal ta tegeleb mingite tööalaste küsimustega, näiteks kas tööalastega või tööelu puudutavad murekohad. Ka see hirm mul oli üks teemadest. Kas me võtame eesmärgiks näiteks viis sessiooni, mitte et ühe korra teeme ära. Tavaliselt on väike eesmärk, mis sa tahad, et tulemus oleks.“

Juhtide loov-coaching’u erinevus teiste coaching’u kogemustega (4 osalejat): loov-coaching ei olnud puhtalt ühele probleemile keskenduv vaid puudutas inimese isiksust, mõtteid, tundeid, olukorda ning oli inimest ning situatsiooni kaasav (osaleja B); loov-coaching’us olid lisaks küsimustele-vastustele lisatud loov-meetodid vastuste leidmisesse (osaleja B); loov-coaching’us oli lisaks töö situatsioonide arutamisele personaalsem, eraelulisem ning inimese isiksust puudutav (osaleja D); loov-coaching’u kestvus on ajaliselt pikem (osaleja E); loov-coaching’us protsessiga alustades ei küsitud mitte midagi, kasutati loov meetodeid ning toimus grupi formaadis (osaleja H); oli lisa aeg protsessi toimumiseks grupis (osaleja H).

Osaleja B: „Erineb selgelt meetodite poolest, et kui tavaline coaching on puhtalt küsimused-vastused – küsimused – vastused. Tookord me ka õppisime mis on need nii öelda avatud küsimused, mis siis paneksid inimese mõtlema ja otsima enda seest neid lahendusi. Siis antud juhul oli seda

osa ka, aga rohkem oli keskendunud just enda seest nende vastusteni jõudmine. läbi siis nende teiste meetodite ehk siis joonistamine ja need muusikainstrumendid.“

Osaleja H: *„Jah, tänu sellele, et seal olid teised osalejad, sai nagu lisa vaateid aga ma sain ka lisa aega, et see protsess ei oleks pausile pandud, vaid see sai toimida ja aitada.“*

Juhtide loov-coaching’u eelis teiste coaching’u kogemustega võrreldes (4 osalejat): oli sügavam, inimese isiksust vaatav ja rohkem tausta uuriv (osaleja B); võimalik on lahendada ära juhi reaktsioone ka tulevikus sarnastes situatsioonides toimetulekul (osaleja B); lisaks teadlikult seatud eesmärgile oli võimalik märgata selliseid probleeme, mis olid alles esile kerkimas (osaleja B); vastused ja lahendused tulid loovmeetoditega ootamatumalt ja kiiremalt (osaleja B); toetab grupi coaching’u protsessi tänu väiksele grupile (osaleja D); aitab minna sügavamele (osaleja D); aitab rohkem teemasid esile tuua, sõnastada, selgitada ning kinnistada (osaleja D); läbiviija isiksus sobis paremini (osaleja E); enda protsess jätkus teiste protsessi ajal edasi (osaleja H).

Osaleja B: *„Et läbi selle loov-coaching’u ma kujutan ette, et on võimalik lahendada ära ka tulevase probleeme, lahendades siis ära mingisuguseid juhi muud tausta mured, mis võivad väljenduda siis juhtimises.“*

Osaleja D: *„Selle konkreetselt loov-coaching’u käigus käsitletavat aitab ta siis paremini välja tuua või sõnastada või selgitada või kinnistada ja nii edasi. Milleks muuks ta tehtud on. Lihtsalt võetakse selline hetk, kus inimesed ei räägi, peavad pilli ja paberi ja pliiatsiga ennast nagu väljendama, see siis kindlasti mingites asjades võimaldab sügavamalt sisse minna.“*

Juhtide loov-coaching’u puudused teiste coaching’u kogemustega võrreldes (3 osalejat): Eeldab juhilt valmisolekut rääkida võõraste eest ja minna süvitsi (osaleja B); võib tekitada ebamugavust meetodite osas (osaleja B ja C); loovmeetodid võivad tekitada eelarvamust läbiviija suhtes (osaleja H); protsess võtab palju aega korra (osaleja H).

Osaleja B: *„Kui tavalises coaching’us sul ei saa ebamugavust tekkida, sest ole hea istu, räägi, me küsime-vastame. Keegi ei palu sul võtta pliiatsit, et joonistada või pilli mängida, ma arvan, et see ebamugavus on võibolla see kõige suurem see avatuse tase. Ma ei arva, et see oleks nagu kehvem kui tava coaching.“*

Osaleja H: *„No võibolla mõne jaoks ongi see, et võtab palju aeg korraga ja see on nagu holistika. Holistiline neli, seal on neli päeva järjest, kuusteist tundi, see on kuusteist nädalat kui sa käid terapeudi juures, see on nagu neli kuud! Teisest küljest, see on ka üks eelis.“*

3. Juhtide loov-coachingüü võimalik edasine panus Eesti juhtimispraktikate arengusse

Arendab eesti juhtimiskultuuri (7 osalejat): suurendab avatust, usaldust, üksteise mõistmist (osaleja B); arendaks juhtide probleemilahendusoskuseid (osaleja B); juhid muutuksid mitmekülgsemaks (osaleja C); juhid oleksid rohkem teadlikumad erinevate meetodite osas (osaleja C); toob inimlikumat poolt juhtimisse (osaleja C); toob inimsuhete tasandile loovust (osaleja C); Eesti juhid muutuvad iseendast teadlikumaks (osaleja D); aitab maandada stressi (osaleja D); Eesti juhtidel on liiga kõrged nõudmised (osaleja E); aitab aega maha võtta, „oravrattast“ välja tulla ja analüüsida (osaleja E ja G); aitab juhil raamidest välja tulla (osaleja F); juhtimine liiguks kontrollipõhiselt eestvedamise poole (osaleja H); teeks inimesi õnnelikumaks (osaleja H); suurendab töökohtade väärtuspakkumist (osaleja H).

Osaleja B: „Ma arvan, et läbi sellise tegevuse saaks tuua kindlasti oluliselt rohkem avatust inimeste vahele.“

Osaleja E: „Üks häda, mis minu meelest jookseb kõigil inimestel ja meie seltskonnast kolmel oli see olemas, on see teema, et sinust tahetakse seitse nahka ja sa jooksed mingisuguses nagu orav rattas ja sul tegelikult ei ole aega, et mõelda; sul ei ole aega, et analüüsida; ja sul ei ole aega mitte millegi jaoks. Mille iganes jaoks, kelle jaoks sul aega on vaja. Kellel ei ole aega alluvate jaoks, kellel ei ole iseenda jaoks, keegi on tundnud, et on üleüldse kogu selles oravratta iseenda ära täiesti ära kaotanud. Et nüüd kui sa oled selles pidevas paanilises, närvilises, jooksmise rattas, siis võtta selline „ting ja zen“ ja nüüd sa istud kuskil, siis see tahab saada kas väga tugevat või väga julget isiksust, kes siis võtab selle aja, teeb seda.“

Osaleja H: „Äkki läheks juhtimisest rohkem kontrollipõhisele sinna eestvedamise poole. /.../Sa ei keskendu tegevustele, et me midagi siin teema. Võibolla ettevõtte kõige suurem juht enamvähem saab aru, mida nad tahavad teha, aga siis need osakonnad tihti kaotavad ennast ära. Ja siis nad teevad ajalooliselt tekkinud protsesse, mingeid opereerimisprotsesse. Mis siis muutuks, siis igäüks mõistaks.“

Arendab organisatsioonide siseseid suhteid ja meeskonnatööd (4 osalejat): Toetab juhi arusaamist grupidünaamikast; meeskondades on suhte probleemid, mida saab lahendada; meeskonna *coaching* avab ja seob meeskonda (osaleja E); suurendab juhi usaldust meeskonna suhtes (osaleja F); arendab juhi delegeerimisoskuseid (osaleja F); toetab läbipõlenud juhte (osaleja G); aitab juhi arengut terveks, usaldusväärseks ja autoriteetseks juhiks (osaleja G); juhi töö iseendaga toetab meeskonna töö õhkkonna parendamist (osaleja G); juhi kasvamine isiksusena

võimaldab liikuda isetoimiva meeskonna poole ning juhil meeskonnas rolle ahetada (osaleja H); äri on ennekõike inimesed (osaleja H).

Osaleja G: *„Loov-coaching on seotud ärikorralduse ja juhtimisega. Kui meil hakkavad robotid juhtima, vat siis ma arvan, et ta ei läheks kokku. Aga meil juhivad inimesed ja kui sa oled katkine inimene, läbipõlenud inimene, siis sa ei saa ka juhina töötada. Kui sa ei hooma seda, seda suurt pilti, et siis sa ei saa ju olla terve, usaldusväärne, autoriteetne juht. Minu meelest see on väga seotud.“*

Osaleja H: *„Ma isegi ütleks sulle nii, et mul on üks siuke mõte, et sa juhid nii kaua kuni sul on sisemisi probleeme olemas, sest see on see viis alateadlikult puutuda kokku oma varju pooltega. Ehk need inimesed peegeldavad ja sa kuskil tunned võimu ja seal kuskil seda ja teist ja kolmandat. Ja mingi hetk kui sa need asjad ära lahendad, sa enam ei juhi, siis sa oled kõik. Üks hetk sa oled alluv, teine hetk spetsialist, komas hetk liider, sa võid valida absoluutselt kõiki nendest rollidest, mis parasjagu praegu sinu ettevõttele on oluline. Mitte et ma jään sinna kinnisesse juhirolli ja olen. Siit järeldebki see, et see kõik on seotud minu isiksusega ja minu eraeluga. Ütleks, et see tundub siukse lahutamata osa sellest protsessist, kui on soov ikka tulemust saada./.../Nagu ma alguses ütlesin, et juht see on ka üks viis ennast ravida.,,*

Toetab ettevõtete arengut (3 osalejat): toetab spetsialistist juhiks arenenud inimesi, et nad ei saaks ise ettevõtte arengu takistuseks (osaleja F ja G); aitab kaasa juhi arengule, et tema puudulikud teadmised ei saaks ettevõtte kasvu piduriks ning aitab kaasa ettevõtete suunamisele arengule (osaleja F); aitab puhastada süsteeme ja tuua efektiivsust (osaleja H).

Osaleja F: *„Päris kindlasti saaks. Eestis on ju, enamuse ettevõtteid on ju väike-mikroettevõtted. Selliseid suure kogemusega tõelisi tippjuhte on ju väga vähe. Võibolla ka nemad vajaksid coaching'ut, miks mitte. Minu meelest just eriti oluline on need ettevõtted, kes ise on oma kogemuse pealt nullist alustanud, kuhugi maale jõuavad ja siis nad jäävad kinni, sest nad seal juures ei ole loodud seal juures juhtideks, seal see coaching kindlasti aitab. /.../Äri tegelikult läinud sedavõrd hästi, et ongi meeskond tulnud ja võiks veel laieneda, aga mingi hetk saab juht ise selle piduriks, sest ta ei oska, ta ei suuda.“*

Osaleja H: *„Selleks et seda väärtust maksimaalselt efektiivselt luua, me peame panema need inimesed kes siin osakonnas on, täitma neid protsesse. Ja kõik ülejäänud ajalooliselt tekkinud, selle kõik puhastama. Pooli asju pole vaja ja siis tekitama sinna sellise süsteemi, mis toimiks.“*

Ühtlustab juhtide taset, kuna neil on ebapiisav enesetäiendus ja kogemus (3 osalejat): spetsialistist juhiks saanud juhid on vähe koolitatud inimsuhete tasandil (osaleja A, F ja G); koolitamata juhid on kahjulikud oma töötajatele (osaleja A); juhid ei taju piisavalt vastutust oma töötajate eest (osaleja A).

Osaleja F: *„Minu meelest on see väga otseselt seotud ettevõtluse, juhtimisega ja majandusarvestusega. Eestis on enamused ettevõtted kasvanud ise, et üks ettevõtja hakkab tegutsema ettevõtlusega ja kui tal enamvähem hästi läheb, siis ta saabki juhiks, aga ilma igasuguse juhi hariduseta. Puhtalt enda pealt ainult, ja seal mingil hetkel tal on vaja saada sellist abi kõrvale.“*

Osaleja G: *„Ma mäletan, et joonistasin seda minapilti ja ma tegin seal orkaani endale. Praegu sa oled noor ettevõtja ja sul pole olnud juhtimisalast haridust, sest me oleme tulnud (õppeasutuse nimi) kus kõik on hästi loominguiline, et sellist praktilist poolt või raha asjade poolt, mis kõike seda pinget toob, et seda meile seal ei õpetata.“*

Loob coaching’u trendi Eestis (2 osalejat): Coaching ei ole veel Eesti juhtimispraktikate normaalsus (osaleja E); aitab luua coaching’u trendi Eestis (osaleja H).

Osaleja H: *„Sellest coaching’ust võiks teha trendi ja loov-coaching võiks aidata sellele kaasa.“*

Osaleja E: *„Minu meelest täna Eestis, isegi see klassikaline coaching võiks olla arenenum. Mulle tundub täna, et isegi see klassikaline coaching ei ole veel meie juhtimispraktikate normaalsus.“*

Lisa 8. Mõõtmistulemuste (FSS ja ESDS-6) keskmiste erinevused gruppide vahel

F-Test Two-Sample for Variances

FSS - punktid 1-10 (Flow) T0-T4

	Grupp 2	Grupp 1
Mean	5.06	5.415
Variance	4.12704	2.66611
Observations	200	200
df	199	199
F	1.54796	
P(F<=f) one-tail	0.00108	
F Critical one-tail	1.26334	

F-Test Two-Sample for Variances

FSS - punktid 11-13 (Tajutav olulisus) T0-T4

	Grupp 1	Grupp 2
Mean	3.51667	3.11667
Variance	5.47429	6.2065
Observations	60	60
df	59	59
F	0.88203	
P(F<=f) one-tail	0.31564	
F Critical one-tail	0.64937	

F-Test Two-Sample for Variances

FSS - punktid (Väljakutse) 14-16 T0-T4

	Grupp 2	Grupp 1
Mean	4.5	5.23333
Variance	3.71186	3.26667
Observations	60	60
df	59	59
F	1.13629	
P(F<=f) one-tail	0.31262	
F Critical one-tail	1.53996	

F-Test Two-Sample for Variances

ESDS-6 T0-T4

	Grupp 2	Grupp 1
Mean	5.85833	5.775
Variance	2.17304	2.09181
Observations	120	120
df	119	119
F	1.03883	
P(F<=f) one-tail	0.41786	
F Critical one-tail	1.35361	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

FSS - punktid 1-10 (Flow) T0-T4

	Grupp 1	Grupp 2
Mean	5.415	5.06
Variance	2.66611	4.12704
Observations	200	200
Hypothesized Mean Difference	0	
df	380	
t Stat	1.92623	
P(T<=t) one-tail	0.02741	
t Critical one-tail	1.64887	
P(T<=t) two-tail	0.05482	
t Critical two-tail	1.96623	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

FSS - punktid 11-13 (Tajutav olulisus) T0-T4

	Grupp 1	Grupp 2
Mean	3.51667	3.11667
Variance	5.47429	6.2065
Observations	60	60
Hypothesized Mean Difference	0	
df	118	
t Stat	0.90657	
P(T<=t) one-tail	0.18324	
t Critical one-tail	1.65787	
P(T<=t) two-tail	0.36648	
t Critical two-tail	1.98027	

t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances

FSS - punktid (Väljakutse) 14-16 T0-T4

	Grupp 1	Grupp 2
Mean	5.23333	4.5
Variance	3.26667	3.71186
Observations	60	60
Pooled Variance	3.48927	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	118	
t Stat	2.15028	
P(T<=t) one-tail	0.01679	
t Critical one-tail	1.65787	
P(T<=t) two-tail	0.03357	
t Critical two-tail	1.98027	

t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances

ESDS-6 T0-T4

	Grupp 1	Grupp 2
Mean	5.775	5.85833
Variance	2.09181	2.17304
Observations	120	120
Pooled Variance	2.13242	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	238	
t Stat	0.44204	
P(T<=t) one-tail	0.32943	
t Critical one-tail	1.65128	
P(T<=t) two-tail	0.65886	
t Critical two-tail	1.96998	

Lisa 9. Mõõtmistulemuste (FSS) keskmiste erinevused ajahetkede T0-T4 vahel

FSS - Tegevuse sujuvust	T0	T1	T0	T2		T3	T0	T4	T1	T2	T1	T3	T1	T4	T2	T3	T2	T4	T3	T4
Mean	4.854	4.979	4.854	6.083	4.854	5.104	4.854	5.917	4.979	6.083	4.979	5.104	4.979	5.917	6.083	5.104	6.083	5.917	5.104	5.917
Variance	2.212	3.851	2.212	1.823	2.212	2.393	2.212	2.674	3.851	1.823	3.851	2.393	3.851	2.674	1.823	2.393	1.823	2.674	2.393	2.674
Observations	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Pearson Correlation	0.225		0.483		0.321		0.389		0.266		0.036		0.510		0.373		0.495		0.323	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	47		47		47		47		47		47		47		47		47		47	
t Stat	-0.397		-5.883		-0.979		-4.253		-3.704		-0.353		-3.602		4.160		0.759		-3.038	
P(T<=t) one-tail	0.346		0.000		0.166		0.000		0.000		0.363		0.000		0.000		0.226		0.002	
t Critical one-tail	1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678	
P(T<=t) two-tail	0.693		0.000		0.332		0.000		0.001		0.726		0.001		0.000		0.451		0.004	
t Critical two-tail	2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012	

FSS - Kaasahaaratus	T0	T1	T0	T2	T0	T3	T0	T4	T1	T2	T1	T3	T1	T4	T2	T3	T2	T4	T3	T4
Mean	4.625	5.281	4.625	5.344	4.625	4.406	4.625	5.406	5.281	5.344	5.281	4.406	5.281	5.406	5.344	4.406	5.344	5.406	4.406	5.406
Variance	3.919	4.080	3.919	4.814	3.919	3.152	3.919	5.088	4.080	4.814	4.080	3.152	4.080	5.088	4.814	3.152	4.814	5.088	3.152	5.088
Observations	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Pearson Correlation	0.777		0.610		0.540		0.758		0.727		0.642		0.732		0.700		0.701		0.602	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	31		31		31		31		31		31		31		31		31		31	
t Stat	-2.782		-2.194		0.684		-2.952		-0.226		3.053		-0.447		3.346		-0.205		-3.059	
P(T<=t) one-tail	0.005		0.018		0.250		0.003		0.411		0.002		0.329		0.001		0.419		0.002	
t Critical one-tail	1.696		1.696		1.696		1.696		1.696		1.696		1.696		1.696		1.696		1.696	
P(T<=t) two-tail	0.009		0.036		0.499		0.006		0.823		0.005		0.658		0.002		0.839		0.005	
t Critical two-tail	2.040		2.040		2.040		2.040		2.040		2.040		2.040		2.040		2.040		2.040	

FSS - Flow koguskoor	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
Mean	4.763	5.100	4.763	5.788	4.763	4.825	4.763	5.713	5.100	5.788	5.100	4.825	5.100	5.713	5.788	4.825	5.788	5.713	4.825	5.713
Variance	2.867	3.914	2.867	3.106	2.867	2.779	2.867	3.650	3.914	3.106	3.914	2.779	3.914	3.650	3.106	2.779	3.106	3.650	2.779	3.650
Observations	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Pearson Correlation	0.476		0.556		0.434		0.593		0.467		0.278		0.594		0.564		0.624		0.477	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	79		79		79		79		79		79		79		79		79		79	
t Stat	-1.592		-5.624		-0.313		-5.189		-3.170		1.116		-3.124		5.372		0.420		-4.310	
P(T<=t) one-tail	0.058		0.000		0.378		0.000		0.001		0.134		0.001		0.000		0.338		0.000	
t Critical one-tail	1.664		1.664		1.664		1.664		1.664		1.664		1.664		1.664		1.664		1.664	
P(T<=t) two-tail	0.115		0.000		0.755		0.000		0.002		0.268		0.002		0.000		0.676		0.000	
t Critical two-tail	1.990		1.990		1.990		1.990		1.990		1.990		1.990		1.990		1.990		1.990	

FSS - Tegevuse olulisus	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
Mean	3.292	3.125	3.292	3.333	3.292	3.375	3.292	3.458	3.125	3.333	3.125	3.375	3.125	3.458	3.333	3.375	3.333	3.458	3.375	3.458
Variance	3.694	5.940	3.694	7.101	3.694	5.636	3.694	7.737	5.940	7.101	5.940	5.636	5.940	7.737	7.101	5.636	7.101	7.737	5.636	7.737
Observations	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Pearson Correlation	0.827		0.693		0.861		0.828		0.850		0.916		0.940		0.832		0.835		0.954	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	23		23		23		23		23		23		23		23		23		23	
t Stat	0.595		-0.106		-0.337		-0.508		-0.722		-1.238		-1.696		-0.137		-0.390		-0.464	
P(T<=t) one-tail	0.279		0.458		0.370		0.308		0.239		0.114		0.052		0.446		0.350		0.324	
t Critical one-tail	1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714	
P(T<=t) two-tail	0.558		0.916		0.739		0.616		0.478		0.228		0.103		0.892		0.700		0.647	
t Critical two-tail	2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069	

FSS - 14	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
Mean	3.375	3.875	3.375	3.625	3.375	4.625	3.375	4.500	3.875	3.625	3.875	4.625	3.875	4.500	3.625	4.625	3.625	4.500	4.625	4.500
Variance	5.411	4.125	5.411	6.839	5.411	5.125	5.411	6.857	4.125	6.839	4.125	5.125	4.125	6.857	6.839	5.125	6.839	6.857	5.125	6.857
Observations	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Pearson Correlation	-0.170		0.355		0.058		-0.434		0.555		0.361		0.282		0.673		-0.198		0.422	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	7		7		7		7		7		7		7		7		7		7	
t Stat	-0.424		-0.251		-1.122		-0.759		0.314		-0.871		-0.626		-1.414		-0.611		0.134	
P(T<=t) one-tail	0.342		0.404		0.149		0.236		0.381		0.206		0.276		0.100		0.280		0.449	
t Critical one-tail	1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895	
P(T<=t) two-tail	0.685		0.809		0.299		0.472		0.763		0.413		0.551		0.200		0.561		0.897	
t Critical two-tail	2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365	

FSS - 15	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
Mean	4.500	6.000	4.500	6.000	4.500	5.625	4.500	5.875	6.000	6.000	6.000	5.625	6.000	5.875	6.000	5.625	6.000	5.875	5.625	5.875
Variance	3.714	4.286	3.714	5.143	3.714	1.982	3.714	4.696	4.286	5.143	4.286	1.982	4.286	4.696	5.143	1.982	5.143	4.696	1.982	4.696
Observations	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Pearson Correlation	0.000		0.131		0.237		-0.222		0.943		0.294		0.892		0.582		0.901		0.451	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	7		7		7		7		7		7		7		7		7		7	
t Stat	-1.500		-1.528		-1.515		-1.214		0.000		0.497		0.357		0.574		0.357		-0.357	
P(T<=t) one-tail	0.089		0.085		0.087		0.132		0.500		0.317		0.366		0.292		0.366		0.366	
t Critical one-tail	1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895	
P(T<=t) two-tail	0.177		0.170		0.174		0.264		1.000		0.634		0.732		0.584		0.732		0.732	
t Critical two-tail	2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365	

FSS - 16	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>	
Mean	4.500	5.125	4.500	5.125	4.500	5.125	4.500	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125
Variance	0.857	0.125	0.857	0.125	0.857	0.411	0.857	0.411	0.125	0.125	0.125	0.411	0.125	0.411	0.125	0.411	0.125	0.411	0.411	0.411	0.411
Observations	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Pearson Correlation	0.218		0.218		0.602		0.602		-0.143		0.552		-0.079		-0.079		-0.079		0.304		
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		
df	7		7		7		7		7		7		7		7		7		7		
t Stat	-1.930		-1.930		-2.376		-2.376		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		
P(T<=t) one-tail	0.047		0.047		0.025		0.025		0.500		0.500		0.500		0.500		0.500		0.500		
t Critical one-tail	1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		1.895		
P(T<=t) two-tail	0.095		0.095		0.049		0.049		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		
t Critical two-tail	2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		2.365		

FSS 14-16	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
Mean	4.125	5.000	4.125	4.917	4.125	5.125	4.125	5.167	5.000	4.917	5.000	5.125	5.000	5.167	4.917	5.125	4.917	5.167	5.125	5.167
Variance	3.332	3.391	3.332	4.688	3.332	2.462	3.332	3.971	3.391	4.688	3.391	2.462	3.391	3.971	4.688	2.462	4.688	3.971	2.462	3.971
Observations	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Pearson Correlation	0.065		0.344		0.207		-0.197		0.785		0.406		0.592		0.643		0.346		0.466	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	23		23		23		23		23		23		23		23		23		23	
t Stat	-1.709		-1.684		-2.282		-1.726		0.303		-0.327		-0.470		-0.612		-0.514		-0.109	
P(T<=t) one-tail	0.050		0.053		0.016		0.049		0.382		0.373		0.321		0.273		0.306		0.457	
t Critical one-tail	1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714		1.714	
P(T<=t) two-tail	0.101		0.106		0.032		0.098		0.765		0.747		0.643		0.547		0.612		0.914	
t Critical two-tail	2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069		2.069	

Lisa 10. Mõõtmistulemuste (ESDS-6) keskmiste erinevused ajahetkede T0-T4 vahel

ESDS-6	<i>T0</i>	<i>T1</i>	<i>T0</i>	<i>T2</i>	<i>T0</i>	<i>T3</i>	<i>T0</i>	<i>T4</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T1</i>	<i>T3</i>	<i>T1</i>	<i>T4</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T2</i>	<i>T4</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
Mean	5.438	5.792	5.438	6.417	5.438	5.354	5.438	6.083	5.792	6.417	5.792	5.354	5.792	6.083	6.417	5.354	6.417	6.083	5.354	6.083
Variance	2.677	1.828	2.677	0.716	2.677	2.489	2.677	2.291	1.828	0.716	1.828	2.489	1.828	2.291	0.716	2.489	0.716	2.291	2.489	2.291
Observations	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Pearson Correlation	0.071		0.035		0.474		0.071		0.319		-0.034		-0.054		0.206		0.155		0.513	
Hypothesized Mean Difference	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
df	47		47		47		47		47		47		47		47		47		47	
t Stat	-1.199		-3.736		0.350		-2.082		-3.215		1.435		-0.970		4.517		1.430		-3.310	
P(T<=t) one-tail	0.118		0.000		0.364		0.021		0.001		0.079		0.168		0.000		0.080		0.001	
t Critical one-tail	1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678		1.678	
P(T<=t) two-tail	0.237		0.001		0.728		0.043		0.002		0.158		0.337		0.000		0.159		0.002	
t Critical two-tail	2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012		2.012	

Lisa 11. Mõõdikute FSS ja ESDS-6 vaheliste seoste korrelatsioonianalüüs

Mean	Keskmine tulemus					Keskmine tulemus taandatud 100 punkti skaalale				
	T0	T1	T2	T3	T4	T0	T1	T2	T3	T4
ESDS-6 keskmine	5.438	5.792	6.417	5.354	6.083	78	83	92	76	87
Tegevuse sujuvus	4.854	4.979	6.083	5.104	5.917	69	71	87	73	85
Kaasahaaratus tegevusse	4.625	5.281	5.344	4.406	5.406	66	75	76	63	77
Flow skoor	4.763	5.100	5.788	4.825	5.713	68	73	83	69	82
kogemuse/tulemus tajutav olulisus	3.292	3.125	3.333	3.375	3.458	47	45	48	48	49
Nõudmiste ja oskuste vastavus	5.275	5.714	6.068	5.143	6.015	59	63	67	57	67

Correlation	ESDS-6 keskmine	Tegevuse sujuvus	Kaasahaaratus tegevusse	Flow skoor	kogemuse/tulemus tajutav olulisus	Nõudmiste ja oskuste vastavus
ESDS-6 keskmine	1.000					
Tegevuse sujuvus	0.892	1.000				
Kaasahaaratus tegevusse	0.882	0.672	1.000			
Flow skoor	0.963	0.959	0.854	1.000		
kogemuse/tulemus tajutav olulisus	0.160	0.574	-0.070	0.378	1.000	
Nõudmiste ja oskuste vastavus	0.966	0.836	0.966	0.956	0.126	1.000