

---

[Home](#) / Meeskondade arengu toetamine coaching'u kaudu

---

## Meeskondade arengu toetamine coaching'u kaudu

**CHANET SIRET SIMONEN**

Artiklis selgitan meeskondade arengu toetamist coaching'u kaudu, toetudes andragoogika valdkonna ja meeskonna arengu ühisosale. Organisatsioonide keerukuse ja töökeskkonna dünaamilise iseloomu tõttu on meeskonnad aina olulisemad organisatsioonide struktuuri osad (Carlock, 2012).

Oma uurimistöös uurin, kuidas coaching saab toetada meeskondade arengut. Uurimistulemustest selgus, et coaching' u kaudu saab toetada meeskondadel koostöökultuuri loomist, mille aluseks on liikmete vastastikune usaldus ja ühine soov saavutada edu. Coaching toetab meeskonnatöoks vajaliku keskkonna ja koostöökultuuri loomist, mille toel suudetakse efektiivsemalt ületada väljakutsed ning saavutada ühised eesmärgid.

Tulemused on olulised nii Eestis tegutsevatele coach'idele kui ka erinevatele organisatsioonide, kes soovivad tõsta enda teadlikkust meeskondade arengu toetamise osas. Artikkel pakub võimalusi, kuidas lahendada meeskonnasiseseid väljakutseid, tõstab esile meeskonna dünaamika olulisust ning toob esile meeskonna arengu komponendid, mida saabcoaching'u kaudu toetada.

*Võtmesõnad: meeskonna areng, sotsiaalne emotsionaalsus, meeskonna coaching, eesmärgi olulisus, töökeskkond, usaldus, väljakutsed*

### EELLUGU

Minu uurimishuvi sai alguse peale seda, kui hakkasin märkama coachingu ja andragoogika valdkonna sidusust ning põhimõtete ühtivust selles osas, kuidas täiskasvanu omandab uusi teadmisi ning on valmis muutusteks. Avastasin seaduspärasusi meeskondade arengus ja väljakutsetes, millega andragoogina ja coach'i na koolitades kokku puutusin. Carl Rogers,

andragoogika teoreetilise ja filosoofilise baasi üks loojatest suurendab veelgi minu huvi meeskondade ja coachingu ühisosa vastu, tuues juba aastal 1969 välja toetamise ja suunamise ning keskkonna olulisuse. Rogers usub, et õpetaja roll ei ole dikteerida ning kontrollida, vaid suunata ja toetada õppimist ning õpetajad peaksid püüdma luua emotsionaalselt sooja, toetava keskkonna, kus õpilastega koostööd teha, et saavutada vastastikuseid eesmärke (Rogers, 1969). Järgides enda huvi alustasin teoreetilise aluse loomisega, kus uurisin meeskondade arengut ning coaching'u t.

Carlock (2012) toob enda uurimuses välja, et enamikel organisatsioonidel on tõenäoliselt aeg-ajalt raskusi (eriti alguses), kuna neil puuduvad ühised tehnilised ja sotsiaalsed oskused tõhusaks koostööks. Uuringud on näidanud organisatsiooni toimimist piiravate komponentidena järgmist: ebaselge või ühiste eesmärkide puudumine, uued päevakavad ja ülesanded, kontrollimata rollid ja vastutus, järsk õppimiskõver protsessi ja protseduuride väljatöötamiseks, jõudluse ebaefektiivsus, usalduse puudumine liikmete vahel.

Organisatsioonidel tekivad raskused, kui puuduvad ühiselt toimimise oskused ning siht, mille poole püüelda. Väljakutsed tekivad ka siis, kui ei ole ühiselt kokkulepitud rollijaotust ega jagatud vastutusala. Meeskonna efektiivsuse tõstmiseks võib kasutusele võtta erinevaid programme ja rakendusi, kuid pelgalt paremate seadmete kasutuselevõtt ei põhjusta veel transformatsiooni meeskonna toimimises (Collins, 2001). Selleks, et luua mitmekülgse olemusega organisatsioonides tulemuslikult tegutsev meeskond, on vaja võtta kasutusele ka muid vahendeid peale digitehnoloogia.

Coaching aitab luua transformatsiooni nii meeskondades kui ka üksikisikutes, see on kui terviklik protsess, mille eesmärk on suurendada organisatsioonides inimeste suutlikkust töötada kiiresti muutuv ja sotsiaalselt üksteisest sõltuvalt keskkonnas (Bond & Seneque, 2013). Coachid aitavad luua koostöökultuuri, mis soodustab avatud suhtlust, usaldust ja töökeskkonda, kus kõik meeskonna liikmed aitavad kaasa kollektiivsele edule (Raza jt, 2018). Andragoogilised põhimõtted täiskasvanu arengu toetamisel on sarnased, väärtustades usaldust ja koostööd ning soodustades suhtlemist, et õppimise käigus luua koos tähendusi (Karu, 2020). Selleks, et meeskonnad toimiksid efektiivselt tuleb toetada meeskondade arengut ja muutusi meeskonna sees. Toetades meeskonna arengut, loome meeskonnad, mis tulevad kiiresti muutuva keskkonnaga toime, sest võimaldatakse avatud suhtlus ja usaldus.

Pea igas organisatsioonis, kus on meeskond, on ka juht, kelle ajajaotuse ja prioritseerimise alased oskused on erinevad (Hackman & Wageman, 2004). Juhtide pole alati aega ega oskust pühendada meeskondade arengu toetamisele. Kuna organisatsioonid ei pruugi üksi toime tulla meeskondade teadliku arengu toetamisega, siis uurin võimalust toetada meeskondi läbi coaching'u

Enda uurimishuvist lähtuvalt valisin uurimistöö teemaks meeskonna arengu toetamise võimalused coaching'u kaudu. Selleks, et mõista, kuidas parimal viisil meeskondi toetada, sõnastasin enda uurimisprobleemi küsimusena, kuidas toetada meeskonna arengut coaching'u kaudu. Teoreetilise uurimuse eesmärk on selgitada välja coaching'u ja meeskonna arengu komponendid, milles coaching saab meeskonna arengut toetada. Teoreetiline uuring on kontseptuaalne seletus varasema teaduskirjanduse baasil (Jyväskylän Yliopisto koduleht,(i.a)), mille abil selgitan, mis on andragoogiline lähenemine juhtimises, meeskonna sotsiaalne emotsionaalsus ja meeskonna coaching.

### **Andragoogiline lähenemine juhtimises ja meeskonna arengus**

Meeskondade arengut ja sotsiaalset emotsionaalset lähenemist käsitlevad enamjaolt juhtimise raamatud, mistõttu pean oluliseks tuua välja, kuidas käsitlen juhti. Enda uurimistöös lähtun juhust kui täiskasvanute toetajast ja suunajast. Mängli (2016) toob enda magistritöös välja, et "Teaduslikes distsipliinides on jõutud selleni, et juhtimise- ja täiskasvanute õppimise teooriaid tuleks vaadelda kõrvuti ning et andragoogika annab juhtimisteooriale lisaressursse" (Mängli, 2016: 5). Andragoogika täiendab juhtimist, tõstes juhi teadlikkust täiskasvanud inimese toimimisest (Chan, 2010, viitas Mängli, 2016). Täiskasvanu, on teadlik iseendast ja enda teadmistest ja kogemustest, läbi mille loob ta sotsiaalseid suhteid ning uusi tähendusi (Karu, 2020). Mängli (2016) toob enda uurimistöös välja, et täiskasvanud inimeste juhtimine sisaldab sarnaseid väärtusi kandvate inimeste kollektiivseid suhteid ning õppimise ja arengu toetamine on seotud läbi andragoogiliste väärtuste, põhimõtete ja seiskohtade. Andragoogika täiendab juhtimise põhimõtteid ning toob juhi rolli inimesele kui enesearengu subjektile lähemale. Inimeste juhtimisel on oluline toetada kollektiivseid suhteid, inimese arengut ning näha tema võimekust.

### **Meeskond ja selle areng**

Meeskond koosneb vähemalt kahest liikmest, kellel on ühine visioon ja eesmärk jõuda koostööd tehes ühiste saavutusteni – selle protsessi sees on neil läbi rollide jagatud vastutus (Egorov, 2013). Hästi toimiva meeskonna loomiseks on oluline märgata kõikide liikmete isikupära ja võtta arvesse kogukonna loomise tegureid ja etappe (Glavatskaja, 2017). Tihti ei kasutata meeskonna täielikku potentsiaali ära, kuna meeskonna juhi fookus on mujal, kui meeskonna arengu toetamisel (Carlock, 2012). Selleks, et meeskonnad saaksid kasutada ära enda tõelise potentsiaali, vajab meeskond juhtimist, kus toetatakse nende arengut ning märkatakse iga liikme isikupära. Selleks, et meeskonna arengut toetada peab olema teadlik meeskonna loomist mõjutavatest komponentidest.

Palju on räägitud sellest, kuidas emotsioonid mõjutavad õppimist. Meeskondade arengu puhul on tuntud Tuckmani (1965) väljatöötatud laialdaselt kasutatav meeskonna elutsükli mudel, mis sisaldab neljal faasil põhinevat lähenemist meeskonna arenguetappidele (Tuckman, 1965). Egorov (2013) toob oma uurimuses välja, et ühiskonnal on tekkinud eeldus meeskonnatööst kui ideaalsest

koostööst, kuid reaalselt on meeskondades tihti väljakutseks inimestevahelised suhted, mis võivad sisaldada nii võitlust prestiiži ja positsiooni pärast, sest soovitakse maksimeerida isiklikku kasu (Egorov, 2013). Vaadates lähemalt meeskonnaks kasvamise protsessi ning organisatsioonis toimuvat õppimist, on märgata, et organisatsioonid on ümber kujundamas ülesandeid, mis on tavaliselt seotud inimressursside arendamisega (Raza jt, 2018). On aru saadud, et meeskondade ühtne toimimine sõltub sellest, millised on inimestevahelised suhted meeskonna sees – seda käsitletakse meeskonnas kui sotsiaalset emotsionaalsust, mis on suhetepõhine arusaam inimeste inspireerimiseks vajalikest inimsuhetest (Thornton, 2016). Eeldatakse, et meeskonnad toimivad automaatselt eesmärgipäraselt, kuid selleks, et meeskonnad tõeliselt toimiksid on vaja toetada inimesi üheks meeskonnaks kasvamisel, inimsuhete arendamise kaudu.

Goleman, Boyatzis ja McGee (2003) leiavad, et selleks, et säilitada emotsionaalset stabiilsust, toetume sidemetele teiste inimestega. Üks viis, kuidas teadlased kirjeldavad inimeste omavahelist suhtlust on, et inimeste vahel toimub limbiline regulatsioon, mille abil inimene edastab signaale, mille tõttu võib muutuda teise inimese hormoonide tase.

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et ühtse meeskonnana toimides oleme me üksteisest emotsionaalselt sõltuvad ning vajame dialoogi teiste inimestega. Meeskondade arengu toetamine on muutumas maailmas aina olulisem, selleks et meeskonnad tuleksid toime kiirete muutustega ja liikmed tunneksid end kasvavas ja arenevas keskkonnas turvaliselt. Hästi toimiva meeskonna loomine eeldab erinevaid teadmisi, nii meeskonna arengu etappidest, kui ka sellest, kuidas täiskasvanud inimesed loovad usalduslikke sidemeid teiste liikmetega.

### **Coaching ja selle roll meeskonnas**

Inglisekeelne termin coach on tuletatud transpordivahendist ja tähendab “vedu”. Sõna coach pärineb ise ungari keelsest sõnast kocsi, mis omakorda sündis küla järgi, kus see liikumisvahend esmakordselt loodi. Coachingu mõistet kasutati esmakordselt umbes 1830. aasta paiku Oxfordi ülikoolis, tähendades instruktorit või treenerit. Seda kasutati slängina juhendaja jaoks, kes “viib” õpilase läbi eksami. Coaching'ut on kasutatud keeles, et kirjeldada protsessi, mille käigus transportidakse inimesi sealt, kus nad on, sinna kus nad tahavad olla. 1970 – 1980 sai coaching uue tähenduse. Coaching'u st hakati rääkima, kui protsessist, mille käigus toetatakse kolleege leidmaks probleemidele lahendusi ning sooritamaks planeeritud ülesandeid. (Morrison, 2010)

Coaching'ule pole ühest kokkulepitud definitsiooni ega kindlaid standardeid, kuid leidub erinevad kirjutisi, mis proovivad seda lahti mõtestada. Coaching on meta-elukutse vorm, mida kasutatakse inimeste toetamiseks nii indiviidi kui ka meeskonna tasandil. Coaching p õhineb erinevatel tööriistadel ja tehnikatel, millel on teiste erialade (nagu näiteks sotsioloogia, psühholoogia, täiskasvanute positiivne areng) mõjutusi ja mille eesmärk on aidata inimestel lahendada väljakutseid ja saavutada isiklikke ja meeskondlike eesmärke. (Fadul, 2014)

Standardiseeritud lähenemise puudumine coaching'ule võimaldab coach'idel oma stiili vastavalt meeskonna vajadustele kohandada, kuid tõenduspõhiste uuringute ja laialdaselt heakskiidetud tegevusjuhiste puudumine paneb kriitikuid küsima, kas coaching pole lihtsalt üks sotsiaalselt aktsepteeritud teraapia vorme (du Toit & Reissner, 2012). Raza, Bashard ja Ahmet (2018) toovad enda töös välja, et coaching'ut peetakse usaldusväärseks tehnikaks, mis aitab kaasa organisatsiooni arengule, struktuuri ümberkujundamisele, töötajate koolitamisele, õppimisele ja arengule, inimkapitali taktikalisele juhtimisele ja paremale toimimisele. Omakorda viitavad du Toit ja Reissner (2012) enda uurimuses, et coaching soodustab indiviidi personaalset ja professionaalset arengut, mis avaldab positiivset mõju organisatsiooni arengule, kus inimene töötab (Cox et al. 2010, viitab du Toit & Reissner, 2012).

Coaching aitab inimesel liikuda olukorrast, kus nad ei soovi olla, sinna, kuhu nad soovivad jõuda. Ühtse stiili ja standardite puudumine võimaldab coach'idel olla loovad enda töös, kuid samas tekitab see inimestes küsimust, kas see on päriselt toimiv tehnika meeskondade toetamiseks. Kuid mitmed ja mitmed uuringud ja praktikad näitavad coaching'ut usaldusväärsest ning seda, kuidas see tehnika toetab organisatsioonide edukamat toimimist mitmel erineval tasandil.

Meeskonna loomine peab olema planeeritud ja hoolikalt läbimõeldud, kuid see võtab nii aega, kui tähelepanu ning tuleb olla valmis väljakutseteks (Üksvärv, 2010). Meeskonna coach'ide toetavad meeskonna efektiivsuse suurendamist mitmel erineval viisil, sealhulgas aitavad struktureerida meeskonda ja seada eesmärgid, toetavad meeskonna tööks vajalike ressursside korraldamist ja kõrvaldavad organisatsioonilised teetõkked, mis takistavad ühist toimimist (Hackman & Wageman, 2004). Coaching toetab hoolikalt läbimõeldud meeskonna loomist, kus ollakse ühiselt valmis liikuma eesmärkide saavutamise suunas ning ületama koos väljakutsed.

Järgnevalt esitan meeskonna arengu toetamise komponendid, mida on võimalik coaching'ut kaudu toetada. Nendeks komponentideks on ühine eesmärk meeskonnas, töökeskkonna tähtsus ja usaldus ja väljakutsetega toimetulek.

## **MEESKONNA ARENGU TOETAMISE KOMPONENDID**

### **Eesmärgi olulisus**

Meeskonnal, kelle liikmetel on pigem individuaalsed kui ühised eesmärgid, on raske oma tulemusi optimeerida. Kui meeskonnal puuduvad eesmärgid, siis see takistab nende toimimist, sest eesmärgid kujundavad kogu meeskonnatöö ühise tegevuse. Eesmärgid loovad aluse igale tõhusale meeskonnale või organisatsioonile, need tagavad meeskonnale selge fookuse ja suuna, arusaamise praegusest olukorrast ja ühendavad meeskonna liikmeid. (Carlock, 2012)

Selleks, et meeskonnad toimiksid tõhusalt tuleks arendada ühiseid, mitte individuaalseid eesmärgid. Ühised eesmärgid toetavad meeskonna edukat toimimist ja ühendavad liikmeid. Coaching aitab meeskonnaliikmetel kasutada enda täispotentsiaali, aidates paika panna ühised visioonid, eesmärgid ning tagada sellega igale liikmele vajalikud ressursid (Raza jt, 2018). Koos

loodud visioon aitab meeskonnaliikmetel näha, et oluline ei ole vaid see, mida nad teevad, vaid ka see, mille jaoks nad seda teevad (Goleman jt, 2003). Coaching'u üks põhilisemaid toetuspunkte arengulises lähenemisviisis on sessioon, mille käigus vaadatakse läbi meeskonna eesmärgid, hinnatakse senist arengut ning määratakse kindlaks probleemid, mida meeskond peab järgmisena käsitlema (Hackman & Wageman, 2004). Coaching'u sessioon aitab meeskonnal jõuda ühisele arusaamisele, mille nimel nad ühiselt töötavad ning, kuidas töötada nii, et kõik liikmed tunnevad end selles protsessis hästi ja on motiveeritud seda tegema.

Coaching aitab juhtida protsesse ja luua kokkulepped, mida meeskonnad eesmärkide saavutamiseks vajavad. Protsessid võivad hõlmata suhtlemist, koolituste vajalikkust, otsustamist, probleemide lahendamist ja planeerimist. Selle juures on väga oluline, et ametlikud või mitteametlikud protsessid oleksid paigas ja kokku lepitud, et meeskond saaks vältida konflikte nende kriitiliste tegevuste üle. (Carlock, 2012)

Coaching toetab meeskondi, et nad saaksid luua omavahelisi kokkuleppeid ja tõsta teadlikkust, kuidas nad meeskonnana ühiselt toimivad, et saavutada ühised eesmärgid. Kui on loodud kokkulepped, kuidas väljakutsete hetkel toimitakse, siis see aitab vältida meeskonna- siseseid konflikte. Coaching'u sessioonidel aidatakse meeskonnal näha, milline võiks olla lõppeesmärk, kuid jäetakse ütlema, kuidas sinna jõuda, andes inimestele võimalusel ise luua teekond selleni, sest see suurendab tööle pühendumist (Goleman jt, 2003). Coaching ei loo eesmärke ega töö protsesse, vaid aitab meeskonnal luua need ise. Coaching toetab meeskondade kasvamist ühiseks tiimiks, kes teavad kuhu nad soovivad saavutada ning kuidas sinna ühiselt jõuda. Ühiselt loodud eesmärgid ja töö sinna jõudmise nimel tõstab kõikide liikmete pühendumist.

Oluline on tegeleda nii mitteteadliku kui ka ratsionaalse meeskonna olemusega. Kui mõistame paremini mitteratsionaalseid takistusi, mis meie hoolikalt kavandatud plaanid ümber lükkavad, on meil paremad võimalused neist üle saada. Kui me mõistame, kuidas grupiprotsessid suunavad inimesi tõesti ühise eesmärgi saavutamiseks, löövad inimesed õitsele ja töötavad leidlikkusega. (Thornton, 2016)

Meeskondade suutlikkus saavutada eesmärke, on mõjutatud selleks, et eesmärgi on individuaalsed või meeskonnale ühised. Ühiselt loodud eesmärgid toetavad meeskonna arengut ja eesmärkide saavutamist.

### **Töökeskonna tähtsus**

Meeskonna arengu toetamine eeldab tarkust, kuidas erinevate oskuste, teadmiste ja väärtustega inimesi ühendada. Selle toetamiseks on vajalik usaldusväärse ja teineteist austava olukorra esilekutsumine, mille käigus tuleks kokku leppida meeskonnaliikmete ühised põhiväärtused. (Türk, 2001)

Üksteiste väärtuste, uskumuste, ootuste ja unistuste, oskuste ja võimete ning hirmude ja murede tundmine on oluline. See arusaam aitab kasvatada üksteise suhtes empaatiat ja toetab



meeskonna liikmete omavahelise käitumist. Coaching'u protsess toetab protsessi, kus meeskonna liikmed tunnevad üksteist ja loovad kogukonna, mis põhineb isiklikul ja ametialasel hinnangul. (Aguilar, 2013)

Meeskondade arengu toetamine eeldab oskust juhtida inimesi nii, et erinevate oskuste ja teadmistega inimesed töötaksid ühise meeskonnana. Coaching'u protsess aitab luua keskkonna, kus meeskonna liikmed saavad jagada enda väärtusi, unistusi ja ootuseid, mis toetab meeskonnas omavaheliste suhete tekkimist. Meeskonnaga jagatud põhiväärtused aitavad luua turvalist ja usaldusväärset töökeskkonda.

Olenemata eesmärgist, peab meeskond looma oma identiteedi ja koostöötamise viisi (Carlock, 2012). See, kui valmis ollakse saavutama ühiseid eesmärke, on mõjutatud meeskonna töökeskkonnast (Goleman jt, 2003). Seega on vaja luua organisatsioonides niisugune kultuurikeskkond, mis soodustab häid saavutusi ning, kus tunnevad end hästi kõik inimesed, olenemata oma isikutüübist või motivatsiooni tasemest (Shenk, 2012). Selleks, et meeskond saaks endale konkreetse tegevuskava ja pühendumuse uute eesmärkide ja muudatuste elluviimiseks, on vaja, et iga liige saab öelda välja kõik enda arvamused (Goleman jt, 2003). Selleks, et meeskond tõhusalt toimiks vajavad liikmed keskkonda, kus iga liige tunneb end turvaliselt ja hästi. Turvaline keskkond on vajalik selleks, et kõik liikmed saaksid öelda välja, mida nad tunnevad ja vajavad.

John Neal nimetab võtmetähtsusega elemendiks väga hästi toimiva meeskonna juures oskust, kuidas meeskonnad argumenteerivad ja arutlevad ning lahkavad erimeelsusi (Neal, 2016). Turvaline keskkond tõstab 20-30% meeskonna tõhusust (Goleman jt, 2003). Kui meeskonnaliikmele on loodud turvaline keskkond, kus nad saavad enda mõtteid jagada, siis tekivad avatud arutelud, mis tegelikult tõstavad meeskonna tõhusust kuni 30%, sest erimeelsused leiavad kiiremini lahendused.

Turvatunne meeskonnas võimaldab avatud vestlusi ilma, et on vaja keerutada tõe ümber – kriitilist tagasisidet ja pidada keerulisi vestlusi. Turvaliselt hoitud keskkonnas tunnevad liikmed, et kui nad on eksinud, siis neid ei hinnata selle järgi ega karistata selle tõttu. Meeskonnaliikmed teavad, et nad saavad vajadusel abi küsida ilma, et nad tunneks end seetõttu alavääristatuna. (Brown, 2016) Turvalise keskkonna loomine meeskonna arengu jaoks on üks olulisemaid punkte – see tõstab meeskonnas empaatiat, efektiivsust ning üksteise aktsepteerimist. Turvalises keskkonnas on liikmetel julgus pidada keerulisi vestlusi ja näidata välja enda nõrkusi. Organisatsioonis olev turvaline keskkond loob täiskasvanutele võimaluse õppida kogemustest ja areneda meeskonnaliikmena. Coaching'u lähenemisega õpikeskkonnas luuakse teadmisi sotsiaalselt, koostöös täiskasvanute õppijatega, see julgustab läbi dialoogi küsimuse alla seadma väljakujunenud arvamusi ning hindab inimese isiklike kogemuste ja teadmiste väärtust (du Toit & Reissner, 2012).

Täiskasvanud loovad tähendust läbi oma kogemuste ning kohandavad selle tähenduse uuteks

arenguteks kriitilise mõtlemise abil (Mezirow, 1991). See tähendab, et uue teadmise omandamine on väga isiklik ning sõltub indiviidi motivatsioonist õppida, areneda ja kasvada, nii personaalselt kui meeskonnana (du Toit & Reissner, 2012). Õppimisvõimalused korrutatakse coaching'u s essioonis meeskonnas olevate isikute arvuga, kuna kõik toovad lauale erinevad oskused ja kogemused (Thornton, 2016). Coaching l oob meeskonnale turvalise õpikeskkonna, kus saab küsimuse alla seada varasemad põhimõtted ja kogemused, tuues muudatuste protsessi juurde meeskonnaliikmete varasemad kogemused ja teadmised. Coach'i kohustus on coaching'u sessioonil silmas pidada, et tegemist on täiskasvanud inimestega, kes enda isiklikke kogemusi ja väärtusi jagades muutuvad samaaegselt ka haavataks.

“Kui valime haavatavuse omaksvõtmise ja tegeleme sellega teadlikult, siis õpime, kuidas selle emotsiooniga maadelda, ja mõistame, kuidas see meie mõtlemist ja käitumist suunab, et saaksime olla oma väärtustega kooskõlas ja elada väärikalt. Kui teeskleme, et meie haavatavusega ei tegele, siis tähendab see, et laseme hirmul oma mõtlemist ja käitumist juhtida, ilma et võtaksime ise osa või oleksime isegi teadlikud, ning see viib peaaegu alati teesklemise või endassesulgumiseni.” (Brown, 2016)

Selleks, et inimene saaks haavatavusega tegeleda, tuleb tõsta tema teadlikkust sellest ning toetada teda sellega toime tulemisel. Haavatavusega tegelemiseks vajame turvalist keskkonda ja teiste poolt aktsepteerimist, et see on üks osa inimese arengust. Kuid selleks, et haavumine ei jääks lihtsalt haavumiseks, tuleb sellega iseseisvalt tegeleda. Vahel ei tulla sellega ise toime ning siis on võimalik coaching'u sessiooniga kasvamist toetada.

Uute teadmiste ja oskuste püsima jääks, tuleb need eneseteadvusse juurutada ning coaching on abivahendiks, mille kaudu indiviid saab oma tegevuste ja mõtete üle juurelda, leidmaks alternatiivseid viise olemiseks ja käitumiseks. Ka täiskasvanuhariduses on reflektatsioonil keskne roll, kuid coaching võimaldab meeskonnaliikmel uued teadmised ja oskused sügava reflektiooni abil oma ametialasesse praktikasse lülitada ning isiksusena kasvada. (du Toit & Reissner, 2012)

“Kui inimesed muutuvad emotsioonide mõjutamise tagajärjel entusiastlikuks, siis võivad tegevuse tulemused paraneda, kuid kui inimestes tekitatakse vimma või ärevust, siis töötempo langeb. Inimesed ootavad empaatiat. Kui juhid mõjutavad emotsioone positiivselt, siis toovad nad kõikide töötajates välja nende positiivsemad jooned. Kui juhid suunavad emotsioonid negatiivseks, tekitavad nad ebakõla, kõigutades inimeste emotsionaalseid alustalasid, mis võimaldaksid neil edukalt toime tulla.” (Goleman jt, 2003:21)

Kui coach'il on arusaam, kuidas grupid toimivad, suudab ta toetada meeskondade loovat tegutsemist ning see läbi tunnevad liikmed iseend teostades õnnelikena. Emotsioonid mõjutavad kogu meeskonna edukust – positiivsed emotsioonid toetavad edukat toime tulemist.

Coaching aitab meeskondadel luua koostööd ja mõista paremini üksteise stiile, tugevusi ja nõrkusi (Thornton, 2016). Coaching t oetab meeskondi selleks, et liikmed saaksid luua üksteisega ühiseid



kokkuleppeid ja jagada ühised väärtusi. Selle kaudu tõuseb liikmetel üksteise vastu empaatia ning tekib võimalus luua kõigile turvaline keskkond kasvamiseks ja arenemiseks. Turvaline keskkond toetab meeskonda selleks, et kriisiolukordades saaks tekkida ühiselt loodud kiired ja toetavad lahendused.

### **Usalduse väärtus**

Selleks, et luua vastupidavaid ja ümberkujundavaid meeskondi, on vajalik luua usalduskultuuri (Carlock, 2012). Usaldust meeskonnaliikmete vahel peetakse meeskonnatöö aluseks, selle olemasolu määrab edu ning suurendab organisatsioonide meeskondlikku tulemuslikkust (Eredem, 2003). Usaldust ei saada kangelaslike ega suurte tegudega, vaid tähelepanu osutamise, kuulamise ning tõelist hoolimist näitavate tegudega (Brown, 2016). Usaldus on meeskonda toimimise vundament, mille saavutamiseks tuleb teadlikult sellega tegeleda – kuulates ja päriselt tähelepanu osutades. Usalduskultuur meeskonnas tõstab organisatsiooni tulemuslikkust.

Usalduse kasvatamisel peab toimuma teadlik juhtimine. Meeskonna arendamise töö on tsükliline – usalduse loomise võime eelduseks on võime tundma õppida. Coaching'u võimalus on toetada meeskondi, et usalduse loomiseks oleks turvaline ruum ning kui see on loodud, siis toetada selle säilitamist. Usaldust saab tugevdada, hoides oma meeskondi kokkulepitud protsesside kaudu, mis on sisse seatud tervislike suhete edendamiseks ja otsuste vastuvõtmiseks ning mõeldes selle üle, tehes vajadusel kursi muudatusi ning olles paindlikud ja reageerivad. (Aguilar, 2013)

Coaching toetab meeskondi kokkulepete ja struktuuride loomisel, mis aitavad kaasa ka usalduse loomisel. Väljakutseid esitaval ajal on oluline tegutseda vastavalt varasemalt ühiselt kokkulepitud sammudele ootamatute muudatustega toime tulemiseks. See loob meeskonnas usalduse tunde, et ühiselt suudetakse ületada väljapääsamatud olukorrad. Keerukate olukordade üle arutlemisel aitab coaching hoida ruumi selleks, et muudatused saaksid toimuda usaldavas keskkonnas.

Kui tahame meeskonnas sügavat usaldust luua, peame kaugemale minema lihtsalt üksteise tundmaõppimiseks (Aguilar, 2013). Uuringud näitavad pöördvõrdelist korrelatsiooni meeskondade kriitiliste vigade ja usalduse vahel – kui usaldus suureneb, kriitilised kvaliteedivead vähenevad (Eredem, 2003). Meeskondade turvatunnet takistavate asjaoludena tuuakse esile hukkamõist, küsimata nõuandmine, sekkumine ja info jagamine väljaspool koosviibimisi; selle asemel oodatakse hoopis kuulamist, huvitundmist, ausust ja konfidentsiaalsust (Brown, 2016). Usalduse ja turvalise keskkonna loomine mõjutab kogu organisatsiooni tulemusi. Inimesed ei oota hukkamõistu, vaid mõistmist ja, et tuntaks päriselt huvi.

Kirjanduse analüüsile toetudes võib meeskonna loomist käsitleda pideva protsessina, mis on pidevas arengus. Se da testitakse ja vaidlustatakse ning kui usaldus laguneb, siis tuleb see uuesti üles ehitada. Kui seda protsessi oskuslikult, tähelepanelikult juhtida, tugevneb usaldus juhtkonna vastu ning on rajatud usaldus, et meeskond saab tugevdada oma koostööd ja muutuda veelgi tõhusamaks.

## **Meeskondade väljakutsed**

Meeskonnad on nagu bioloogilised organismid, mis seisavad aja jooksul silmitsi sotsiaalsete probleemide ja ülesannetega, kui need moodustuvad ja hakkavad toimima (Carlock, 2012). Hetkel kui midagi ei lähe eesmärgipäraselt, kiirustavad meeskonnad rakendama ebaefektiivseid või ajutisi lahendusi, parandades valet asja, seetõttu kerkivad samad probleemid ikka ja jälle pinnale (Brown, 2016). Vajadus oskusliku grupiarutelu arendamiseks on harva olnud pakilisem (Thornton, 2016). Coaching aitab luua vastupidavaid meeskondi, kus võetakse vastu väljakutseid pakkuvaid ülesandeid, arutletakse keeruliste küsimuste üle ja tehakse raskeid otsuseid, mille korral liikmed panevad kõrvale oma isiklikud vajadused, uskumused ja huvid suurema hüvangu teenimiseks (Carlock, 2012). Coaching'u protsessis ei anta meeskondadele valmis vastuseid, vaid selle käigus aidatakse meeskonna liikmetel ise vastused realiseerida (Hackman & Wageman, 2004). Meeskondade arengu loomulik osa on see, et tuleb tegeleda probleemide lahendamisega. Selleks, et lahendused saaksid tekkida, vajavad meeskonnad oskusi, kuidas meeskonnaga lahkelisid lahendada. Coaching'u protsess toetab meeskondi lahenduse leidmisel, luues keskkonna, kus liikmed saavad ühiselt nende üle arutada. Ühiselt loodud ja arutluse teel leitud lahendused on tõhusamad.

“Selleks, et saaks tegeleda väljakutsetega, peab tekkima selgus. Selgus on väga oluline selleks, et eemaldada organisatsioonisiseseid “tõkkepuud” ja lõpetada igasugune hämamine. Organisatsiooni tegevus peab olema läbipaistev ja õiglane ning muudatuste tegevusse peaks kaasama kogu meeskonna. See on liikumine aususe, info ja teadmiste jagamise poole, et kõik liikmed tunneksid end organisatsiooni osana ja oleks valmis tegema parimaid võimalikke otsuseid. Eriti efektiivne on see ajal, mil ettevõtte kurss on ebamäärane – pöördelistel hetkedel, kui firma vajab hädasti uut innustavat kujutlust.” (Goleman jt, 2003: 52)

Coaching'u s on oluline „siin ja praegu“ olukord, millega meeskond kokku puutub ja mida on vaja mõista, et otsuseid muudatuse osas vastu võtta ja sellest tulenevalt tõhusalt tegutseda. Eesmärk on hinnata ja parandada üksikisiku ja meeskonna tulemusi, suurendades sellega märkimisväärselt organisatsiooni tõhusust ja mõjusust. (Bond & Seneque, 2013)

Parimate lahendused tekkimiseks, peab olema meeskonnal selgus hetkeolukorrast. Organisatsioon peab olema aus ja läbipaistev oma tegevuse osas ning kaasama protsessi meeskonna. Coaching toetab meeskondi väljakutsetega toimetulekul ning võimaldab meeskonnal ühiselt jõuda parimate tulemusteni. Coaching aitab näha seda, mis on hetkel oluline ning milline muudatus on antud olukorras tõhus – see omakorda kasvatab meeskonna tõhusust.

Meeskonnasisene tõhus koostöö ja õppimine ei ole mitte ainult äriedu, vaid kõigi meie kui liigi saavutuste alus (Thornton, 2016). Läbi coaching' u protsessi muudab iga meeskonna liige isiklikud ambitsioonid organisatsiooniga seotud ambitsioonideks, mis aitab meeskonnaliikmetel tegutseda moel, kus ollakse kooskõlas organisatsiooniga (Collins, 2001).

Nõuetekohaselt juhitud meeskonnad võivad aidata inimestel üheskoos raskete oludega silmitsi seista, edendades otsustavust ja genereerides organisatsiooni väljakutseid loominguiliste, realistlike lahendustega. Ühine meeskonnas toimimine võib aidata inimestel stressist ja muudest väljakutsetest üle saada, et olukorda parandada või muuta, ja töötada produktiivselt. Meeskonna coaching aitab luua kultuurikeskkonna, kus tiimi sisesed liikmed saavad kasutada oma jõudu üksteise abistamiseks. (Thornton, 2016)

Hästi juhitud meeskonnad toetavad organisatsioone rasketel aegadel parimate lahenduste leidmisel. Coaching toetab isiklike eesmärkide ühendamist meeskonna eesmärkideks nii, et iga liige tunneb samas, et need on tema enda ambitsioonid. Coaching'u abil luuakse meeskonnas toimiv kultuurikeskkond, kus meeskonnaliikmed aitavad ja toetavad üksteist selleks, et väljakutsetega toime tulla.

## **UURINGU METOODIKA**

Teoreetilise uuringu valisin seetõttu, et tuua välja kontseptuaalne seletus varasema teaduskirjanduse baasil (Jyväskylän Yliopisto koduleht,(i.a)). Teoreetiline uuring tegeleb erinevate allikate (teoste) analüüsimise, võrdlemise ja seoste leidmisega. Selle uuringu eesmärk on leida uudne lähenemine, analüüsida kriitiliselt erinevaid teooriaid ja võrrelda neid. Autor toob välja oma originaalse panuse uute teadmiste otsingul, kasutamisel, süstematiseerimisel, hindamisel. (Teoreetiline uurimis blogipostitus, 2014)

Teoreetiline uuring muutub empiiriliseks uurimismaterjali kogumise ja lugeja jaoks mõistetavaks muutmise teel. Teoreetilises uurimuses kulmineerub põhiline tõsiseltvõetavuse küsimus, kuidas argumenteeritakse, see tähendab, kui usutavalt ja kompetentselt kasutatakse allikmaterjali. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

## **ARUTELU JA KOKKUVÕTE**

Organisatsioonides, kus on meeskond, on enamjaolt neile valitud juht, kellel on peale meeskonna juhtimise ka teisi kohustusi ning iga juhi ajajaotuse ja prioritseerimise võimalused erinevad (Hackman & Wageman, 2004). Seetõttu on oluline olla teadlik ka võimalustest, kuidas meeskondi toetada juhul, kui aeg ja kohustused ei võimalda seda. Üks võimalik viis on meeskonna arengut toetada coaching'u abil. Coaching aitab luua transformatsiooni meeskondades, suurendes meeskondade efektiivsust ja suutlikkust töötada kiiresti muutuvas ja sotsiaalselt üksteisest sõltuvalt keskkonnas, tstruktureerides meeskonda, luues eesmärged ja toetades meeskonna tööks vajalike ressursside korraldamist ning kõrvaldades organisatsioonilised teetõkked, mis takistavad ühist toimimist (Hackman & Wageman, 2004; Bond & Seneque, 2013). Järjest kiiremini muutuv maailmas vajame meeskondi, kes tulevad toime kiirete muutustega ning suudavad seejuures toimida ühise meeskonnana. Kuid kõikidel arenevatel meeskondadel ja organisatsioonidel esineb väljakutseid, mistõttu on hea kasutada väljastpoolt abi, et toetada meeskondi muutustega toime tulemisel. Üks võimalik viis seda teha on kasutades meeskonna coachingu't .

Lugedes meeskondade arengute uuringuid, tuuakse esile tihti Tuckmani väljatöötatud meeskonna elutsükli mudel, milles on nelja faasi lähenemine meeskonna arenguetappidele (Tuckman, 1965). Kuid vähe räägitakse meeskonna sotsiaalsest emotsionaalsusest meeskonna arengus. Uurides lähemalt meeskonnaks kasvamise protsessi organisatsioonides, on jõutud järeldusele, et meeskondade ühtne toimimine sõltub sellest, millised on inimestevahelised suhted (Raza jt, 2018; Thornton, 2016). Inimestevahelistest suhetest sõltub meeskondade ühtne toimimine ning need määravad organisatsiooni edu.

Uurides coaching'u ja meeskonna arengu võimalikke ühiseid komponente, ilmnesid ühisosad just inimsuhetega seotud komponentides, sest inimestevahelistest suhetest sõltub organisatsiooni edu ja efektiivsus. Toetades meeskondi, et nad saaksid ühiselt ja efektiivselt tegutseda, võib meeskonna tõhusus kasvada kuni 30% (Goleman jt, 2003). Meeskonna arengu ja coaching'ul põhinevate teooriate analüüsimise tulemusena jõudsin järeldusele, et meeskondi mõjutavad enim, ühiselt loodud eesmärgid, turvaline töökeskkond ning usalduslikud suhted.

Meeskondade emotsionaalne tase mõjutab kogu meeskonna tulemuslikkust ja tuleb tegeleda nii mitteteadliku kui ka ratsionaalse meeskonna olemusega (Thornton, 2016). Kui teame, kuidas toetada mitteratsionaalsed takistusi, siis suudavad meeskonnad neid ühiselt kiiremini ületada. Coaching toetab grupiprotsesse, kus meeskonna liikmed tunnevad üksteist ja loovad kogukonna, kus ühiselt ületatakse väljakutsed, arutletakse keeruliste küsimuste üle ja tehakse raskeid otsuseid, mille korral liikmed panevad kõrvale oma isiklikud vajadused, uskumused ja huvid suurema hüvangu teenimiseks (Aguilar, 2013; Carlock, 2012). Ühtselt toimiv meeskond on keerulistel aegadel edu võti, sest ühiselt suudetakse leida kiiremini toimivad lahendused ning toetatakse kogukonnas üksteist. Kuid selleks, et meeskondade arengut ja kokkukasvamist toetada, on vaja teadlikkust meeskonna arengu toetamise komponentidest.

Analüüsid eelnevaid uuringuid ja võrreldes meeskonna arengu teooriaid coaching'u teooriaga, jõudsin kolm tugevamat komponenti, mis on seotud meeskonna sotsiaalse emotsionaalsusega ning mille arengut saab coaching toetada. Analüüsi tulemusel lõin skeemi, mis toetab komponentide seoste mõistmist (Joonis 1).

#### Joonis 1. Meeskonna arengu toetamine coaching' u kaudu

Joonisel olen välja toonud selle uurimuse tulemusena meeskonna toimimise kolm kõige olulisemat komponenti, mis on omavahel ühenduses ning pidevas liikumises, kuna meeskond areneb ja on muutustes. Meeskonna loomine ei ole lineaarne, vaid on pidev protsess (Aguilar, 2013). Kuna meeskonna areng on pidevas liikumises, siis nende kolme komponendiga tuleb pidevalt tegeleda.

Meeskonna loomise eesmärk on jõuda koostööd tehes ühiste saavutusteni (Egorov, 2013). Hästi toimiva meeskonna loomisel on oluline paika panna ühised visioonid, eesmärgid ning tagada sellega igale liikmele vajalikud ressursid, märgata kõikide liikmete isikupära, et toetada

liikmete täispotentsiaali kasutamist (Glavatskaja, 2017; Raza jt, 2018). Ühiselt loodud visioon ja eesmärgid aitavad meeskonnaliikmetel mõista, et oluline ei ole vaid see, mida nad teevad, vaid ka arusaam, mille jaoks nad seda teevad (Goleman jt, 2003). Eesmärgid on ratsionaalsed, kuid töötamine meeskonnana eesmärkide nimel on mitteratsionaalne. Selle mõistmist toetab meeskonna sotsiaalne emotsionaalsus – inimestevahelised suhted meeskonna sees ning kuidas need mõjutavad meeskonna arengu komponente. Selleks, et meeskonnad toimiks edukalt vajavad liikmed arusaama, mille jaoks nad ühiselt töötavad. Ühised visioonid ja eesmärgid ühendavad meeskonda ning toetavad ühtset koostöötamist. Selleks, et iga liige oleks märgatud ja saaks meeskonnas enda täispotentsiaali kasutada, tuleb arvesse võtta inimese individuaalsust. Täiskasvanu, on teadlik iseendast ja enda teadmistest ja kogemustest, läbi mille loob ta sotsiaalseid suhteid ning uusi tähendusi (Karu, 2020). Coaching toetab meeskondi ühiste eesmärkide ja visioonide paikapanemisel ning toetab indiviidi personaalse omapära esiletoomist ja enda tugevuse kasutamist meeskonnas.

See, kui valmis ollakse meeskonnana töötama ühiselt eesmäärke saavutamise nimel, on mõjutatud meeskonna töökeskkonnast (Goleman jt, 2003). Coaching'u protsess toetab töökeskkonna loomist, kus meeskonna liikmed õpivad üksteist tundma läbi väärtuste, uskumuste, ootuste ja unistuste, hirmude ja murede jagamise, luues sellega meeskonda empaatiat (Aguilar, 2013). Selleks, et meeskonnad toimiksid eesmärgipäraselt ja saaks endale konkreetse tegevuskava ning pühendumuse ühiste eesmärkide saavutamiseks ja muudatuste elluviimiseks on võtmetähtsusega elemendiks töökeskkond, kus liikmed saavad argumenteerida ja arutleda ning lahata vajadusel erimeelsusi (Goleman jt, 2003; Neal, 2016). Selleks, et meeskond tõhusalt toimiks vajavad liikmed töökeskkonda, kus iga liige tunneb end turvaliselt ja hästi. Turvaline töökeskkond võimaldab edasiviivaid arutelusid ning soodustab olukordi, kus kõik liikmed saaksid välja öelda enda arvamused. Coaching aitab luua meeskonnatöös keskkonna, kus kõik saavad ilma hinnangute ja hukkamõistmiseta öelda välja enda mõtted ning tunda selle juures end turvaliselt.

Usaldust meeskonnaliikmete vahel peetakse meeskonnatöö aluseks, selle olemasolu määrab organisatsioonide meeskondlikku tulemuslikkust (Eredem, 2003). Usaldust saab tugevdada, hoides oma meeskondi ühiselt kokkulepitud protsesside kaudu, mis on sisse seatud tervislike suhete edendamiseks ja otsuste vastuvõtmiseks, olles paindlikud ning tehes vajadusel kursi muudatusi reageerides meeskonnana hetke olukorrale (Aguilar, 2013). Analüüsides meeskonna arengu teooriaid, on meeskonna loomise protsessis kõige keerukam osa usalduse loomine. Usaldust saab luua teadliku käitumisega. Kui võtta organisatsiooni ja meeskonna normiks: luua usalduskultuuri, ja seda normi ettevõttes igal tasandil praktiseerida, siis on suurem tõenäosus, et kogu organisatsioon saab sellest puudutatud. Kuid selleks, et see norm saaks tekkida, on sellega vaja edendada töökultuuri, et tekiks tervislikud suhted.

Kokkuvõtvalt, kui meeskonnal on turvaline ja usalduslik töökeskkond, aktsepteeritakse eksimusi

ning nähakse seda protsessi arengu osana. Probleemide tekkimisel suudetakse ühiselt luua organisatsiooni edu tagavad lahendused. Kui on loodud meeskonnaga ühised eesmärgid ja selle sees on usaldus teineteise vastu, siis on võimalik pidada avatud ja edasiviivaid arutelusid. Kriitikat võetakse edasiviiva jõuna. Kui on loodud turvaline ja toetav töökeskkond meeskonna eesmärkide poole liikumiseks, on meeskonnal motivatsioon liikuda ühiselt eesmärkide saavutamise poole ning meeskond toimib kuni 30% tõhusamalt.

Coaching loob võimalused ja vahendid, et meeskond saaks ühise arutelu käigus luua just nende jaoks toimivad kokkulepped ja vastutusalad ning toetab protsessi, kus iga liige saab meeskonnas kasutada enda täit potentsiaali. Selle juures on oluline see, et kõik liikmed oleks kaasatud struktuuride ja kokkulepete loomise protsessi.

Kui meeskonnas on mittetoimiv sisekliima, siis tuleb üle vaadata, kas on loodud keskkond, kus saab avatult suhelda, kas küsimus on usalduse kadumises või pole eesmärgid selged. Coaching toetab organisatsioonide väljakutsetega toime tulemist, toetades meeskondade ühiselt toimimist. Coaching toetab meeskonna ühiste eesmärkide loomist ning keerulistel perioodidel plaanide ülehindamist, et meeskonnana efektiivselt tulemusteni jõuda. Coaching'u protsessis ei anna coach meeskonnale vastuseid ette, vaid selle käigus loob coach liikmetele ruumi ja võimaluse ise sõnastada eesmärgid ja tegevused, kuidas nad nendeni jõuavad. Koheselt vaadatakse üle ka võimalikud kitsaskohad ning püütakse leida lahendused. Selline protsess annab meeskondadele motivatsiooni ühiselt eesmärkide poole liikuda ja väljakutsetega silmitsi seismisel ühiselt lahendusi leida. Organisatsiooni edu võti on just meeskonnaliikmete kaasamine kogu protsessi.

Kirjandust analüüsid joudsin järeldusele, et meeskonnana toimimist väärtustatakse ning tuuakse esile ühiselt toimimise tähtsust ning seda, et eesmärgid on olulised. Kuid ühtse meeskonnana toimimine on palju enam, kui juhi poolt ette antud eesmärk, mida ühiselt täita. Meeskondade edu võtmeks on turvalise keskkonna loomine, et saaks toimida meeskonnasisesed avatud ja edasiviivad arutelud. Avatud ja aus kommunikatsioon eeldab üksteise austamist ja usaldamist ning on hästi toimiva meeskonna vundament, mis omakorda eeldab turvalist keskkonda. Kasutades teadlikult coaching'ut meeskondade arengu toetamisel, aitab see luua viljaka pinnase, kus iga liige tunneb, et nende arvamused ja eksimused on aktsepteeritud. Coaching aitab saada inimeste grupil meeskonnaks, kus on ühised eesmärgid, visioonid ning usalduslikud suhted kõikide meeskonnaliikmete vahel, mille tulemusena tekivad ausad ja edasiviivad arutelud.

Väga oluline on, et organisatsioonid oleksid keerulistel aegadel meeskonnaga ausad ja tegutseks läbipaistvalt. Ausus loob usaldust nii organisatsiooni, kui ka selle suhtes, et leiduvad toimivad lahendused. Kaasates meeskonna lahenduste leidmisse, toetavad liikmed üksteist ja organisatsiooni tervikuna. Uurides meeskondade emotsionaalset ja sotsiaalset arengut, saab kinnitust mu enda seisukoht, et kõige alus on kommunikatsioon ja avatud arutelud. Kuid ükski hea arutelu ei saa sündida, kui meeskonnas puudub usaldus. Usaldus nii juhi, kui ettevõtte, kui



meeskonna vastu, mis viib omakorda taas turvalise keskkonna juurde. Sest avatud arutelud tähendavad suure tõenäosusega enda isiklike mõtete, hirmude ja väärtuste avalikuks tegemist, mis teeb meid täiskasvanuna haavatavaks. Kui haavatavusega ei tulda meeskonnasiseselt toime ega teadvustada seda, siis murdub usaldus.

Selleks, et coach saaks organisatsiooni toetada, peab ta olema teadlik meeskonna toimimise komponentidest ning omama võimet mõista meeskonna mitmekülgset, arengu protsesse ning võimalikke väljakutseid selle sees. Iga organisatsioon ja meeskond on omanäolised ning eristuvad enda toimimise, eesmärkide ja visioonide poolest. Iga meeskonnaliikme panus ja ühised arusaamad mõjutavad meeskonna toimimist ning organisatsiooni tulemusi. Coaching suudab pakkuda toetust väga erineva valdkonnaga tegelevatele organisatsioonidele, juhul kui coach on teadlik meeskonna toimimise etappidest ja komponentidest. Eduka meeskonna valem on: ühiselt loodud eesmärgid ja turvaline töötamise kultuur, kus on usalduslikud suhted.

## JÄRELSÕNA

Mõistsin uurimust koostades, et meeskondade sotsiaalne emotsionaalsus on meeskonna toimimises oluline osa ning jõudsin järeldusele, et coaching saab meeskondade arengut toetada mitmetes puutepunktides toetada. Minu kui coach'i teekond on saanud suure tõuke meeskondade toetamisel ja mõistmisel ning uurin seda teemat edasi veelgi suurema huviga. Edukas meeskond vajab turvalist ja usaldusväärset keskkonda. Selleks, et eesmärkideni jõutaks motiveeritult, on vaja, et meeskond oleks kogu loomise protsessis kaasas. Ma ei väida, et coaching on parim tehnika meeskondade toetamisel ja edendamisel, kuid coaching aitab meeskondadel toime tulla nii väljakutsetega, kui sellega, et iga liige tunneks end meeskonnas hästi ja turvaliselt ning saaks areneda endale sobival viisil.

Edasistes uuringutes võib teoreetilist meeskonna arengu toetamise mudelit coaching'u kaudu rakendada ja koguda empiirilist tõendusmaterjali selle paikapidavusest. Samuti on võimalik analüüsida autoetnograafilise lähenemisega minu coach'i arengupäevikuid, et mõista coaching'u meetodi rakendamist meeskondade sotsiaalse emotsionaalse arengu toetamisel.

## TÄNUSÕNAD

Soovin tänada oma juhendajaid Katrin Karu, PhD ja Gertha Teidla-Kunitsõn, MA minu jaoks kriitilistel hetkedel toetuse eest. Minu südamest tulevad tänusõnad kuuluvad veel minu heale sõbrannale, kes uskus, toetas, kuulas ja oli olemas. Suur tänu kuulub ka retsensent Katrin Riisalu, MA.

## ALLIKAD

Aguilar, E. (2013). The Art of Coaching Teams. John Wiley & Sons Inc. [https://doi.org/10.1057/9781137333681\\_6](https://doi.org/10.1057/9781137333681_6)

Bond, C., & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. Journal of Management Development, 32(1), 57–72.

<https://doi.org/10.1108/02621711311287026>

Brown, B. (2019). Julgege juhtida. "Random House, an imprint and division of Penguin Random House LLC.

Carlock, R. S. (2012). Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2055676>

Collins, J. (2009). Good to Great – (Why Some Companies Make the Leap and others Don't). In NHRD Network Journal (Vol. 2, Issue 7). HarperBusiness. <https://doi.org/10.1177/0974173920090719>

Shenk, D. (2012). Geenius meis kõigis. Äripäev.

du Toit, A., & Reissner, S. (2012). Experiences of coaching in team learning. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 1( 3), 177–190. <https://doi.org/10.1108/20466851211279448>

Egorov, I. (2013). Meeskonna Töötulemuste Vaatenurgast ( Sampo Panga Jaepanganduse Juhtide Näitel ).

Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. Work Study, 52(7), 337–340. <https://doi.org/10.1108/00438020310502633>

Fadul, J. A. (2014). Encyclopedia of Theory & Practice in Psychotherapy & Counseling.

Glavatskaja, A. (2017). Meeskonnatöö efektiivsust mõjutav ad tegurid SBA Service OÜ näitel.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McGee, A. (2002). Loomulik juhtimine. Väike Vanker.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2004). A Theory of Team Coaching J. Richard Hackman and Ruth Wageman Harvard University Dartmouth College.

Jouni, Tuomi; Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Karu, K. (2020). Üliõpilaste arusaamad õppimisest ülikoolis: andragoogiline vaade (Vol. 7). Türk, K. (2001). Eestvedamine. Pegasus.

Mängli, J. (2016). Andragoogiliste väärtuste, põhimõtete ja seisukohtade avaldamine juhtimises.

Mezirow, J. (1991). Transformative Dimensions of Adult Learning. Jossey-Bass.

Morrison, M. (2010). A Synopsis on the History of Coaching History of Coaching – Prior to 1900.

Raza, Basharat, Jamil Ahmad, M. A. (2018).

Impact\_of\_Management\_Coaching\_on\_Organizational\_Ci.pdf.

Rogers, C. (1969). Freedom to Learn. Merrill.

Thornton, C. (2016). Group and Team Coaching. Routledge.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63( 6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100> Üksvärav, R. (2010). O rganisatsioon ja üksikisik. Tea Kirjastus.

ARTIKLID 2011

ARTIKLID 2012

ARTIKLID 2013

ARTIKLID 2014

ARTIKLID 2015

ARTIKLID 2016

ARTIKLID 2017

ARTIKLID 2018

ARTIKLID 2019

ARTIKLID 2020

ARTIKLID 2021

ARTIKLID 2022

ARTIKLID 2023

Otsi

---

### Privaatsusreeglid

© 2025 Tallinna Ülikool | Haridusteaduste instituut | Andragoogika | CC BY-NC-ND 4.0