

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Jane Karu, Kristel Pinn

**TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA NENDE ENESEHINNANGUTEST LÄHTUVALT  
ORGANISATSIOONI X NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: emeriitprofessor Kulno Türk

Tartu 2023

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,  
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Jane Karu, Kristel Pinn)

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Kollegiaalne grupi-coaching kui juhtimistöriist ning selle võimalused töötajate oskuste ja omaduste arendamisel.....	6
1.1 Coaching'u olemus ja kasutusvõimalused organisatsiooni juhtimisel .....	6
1.2 Töötajate oskuste ja omaduste arendamine grupi-coaching'u raames .....	13
2. Töötajate oskuste ja omaduste arendamine kollegiaalse grupi-coaching'uga.....	25
organisatsiooni X näitel.....	25
2.1 Metoodika, uurimisprotsess ja valim .....	25
2.2 Töötajate oskuste ja isikuomaduste arendamine kollegiaalse grupi-coaching'u abil .....	29
Kokkuvõte .....	45
Viidatud allikad .....	47
LISAD .....	62
LISA 1. Grupi-coaching'u erinevad käsitlused .....	62
LISA 2. Eelküsitluse ankeet.....	63
LISA 3. Järelküsitluse ankeet .....	64
LISA 4. Intervjuu küsimustik .....	65
LISA 5. Teemaatilise sisuanalüüsi kategooriate jaotus .....	66
LISA 6. Saue ja Türk 2021. a grupi-coaching'u metoodika.....	67
LISA 7. Saue ja Türk küsimustik.....	70
LISA 8. Teemaatilise sisuanalüüsi tulemusel valminud kodeerimistabel .....	71
LISA 9. GC-ga arendavate oskuste ja omaduste koondtabel.....	72
Summary.....	73

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

## Sissejuhatus

Organisatsiooni uurijate ja praktikute tähelepanu keskpunktis on juba aastaid olnud töötajate tulemuslikkus töökohal (Warr & Nielsen, 2018). Kõrgemat lisandväärtust loovaid organisatsioone iseloomustab üha enam kollektiivne eestvedamine ja väiksem keskastmejuhtide eraldatus ning eri juhtimistasandite kooskõlastamine ja koostöö. Ka Eesti juhtimisvaldkonna 2021. aastal läbi viidud uuringus ilmnis, et viimase viie aastaga on Eesti ettevõtetes märkimisväärselt tõusnud arendava ja toetava juhtimise olulisus töötajaid motiveeriva tegurina, kuna juhtimises oodatakse töötajakesksust ning avatud ja lugupidavat kommunikatsiooni töötajate ning juhi vahel (Vadi et al., 2022; Peng, 2019). Eriti oluline on see noortele inimestele, kes soovivad oma tehtule ka arendavat tagasisidet, sh kohe ja reaalajas (Ray & Singh, 2018). Sageli on ebapiisava koostöö allikaks töötajate erinevad omadused, oskused ning eesmärgid, puudulik kommunikatsioon ja töötajate vähene kaasamine juhtimisse. See toob kaasa probleemide kuhjumise ja nende lahendamata jätmise tulemusena tekivad töötajatel omavahelised probleemid, mis kahjustavad meeskonna töövõimet ning seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust (Parashar & Sharma, 2020).

Üheks koostöö arendamise meetodiks on grupi-*coaching* (edaspidi GC), mis aitab inimestel leida lahendused enda seest (Kets de Vries, 2014) aktiivse kuulamise ning teiste arvamuse väärtustamise kaudu. GC-sessioonide käigus saavad osalejad rolle vahetada, osaledes kas grupiliikmena või tööjuhtumi omanikuna, see võimaldab otsida abi nii enda probleemide lahendamiseks kui aidata teisi nende probleemide lahendamisel (Ostrowski, 2019). Seeläbi õpivad GC-l osalejad, kuidas luua tugevaid ning tähenduslikke suhteid grupiliikmete vahel, mis on oluliseks teguriks nii tööalase arengu puhul kui ka tööga rahulolu allikaks (Malling, Lasson, Lust, & Stegeager, 2020). Lisaks aitab GC arendada nii eneseregulatsiooni kui usaldust ning seetõttu on GC-l osalejad avatumad ning valmis minna laskma mõttel, et tema mõte on ainuõige (Brandmo, Aas, Colbjørnsenc, & Olsend, 2021).

Antud magistritöö on uudne, kuna Eesti organisatsioonides pole sarnast teadusuuringut eksperimendi korras autorite andmetel varem läbi viidud. Kuigi varasemalt on *coaching*'ust kirjutatud nii bakalaureuse-, magistri- kui ka doktoritöid ning teadusartikleid, on kollegiaalne grupi-*coaching* Eestis uus ja vähe uuritud meetodika.

Autorid püstitasid magistritöö eesmärgiks välja selgitada, kui võrd kollegiaalse grupi-*coaching*'u puhul võimaldab GROW-metoodika kasutamine arendada töötajate oskusi ja omadusi organisatsioonis X. Eesmärgi täitmiseks püstitasid töö autorid järgmised uurimisülesanded:

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

1. Anda ülevaade *coaching*'u erinevatest tasanditest ja meetodikatest.
2. Analüüsida GC erinevaid meetodeid nende ülesehitusest ja rakendamise eripäradest lähtuvalt.
3. Töötada välja uurimismetoodika ning viia läbi eksperimentaalsed kollegiaalsed GC-d kahes grupis ning ankeetküsitlused (eel- ja järelküsitlus) ja individuaalintervjuud.
4. Analüüsida eksperimendi ja Eesti organisatsioonide 2020–2021. a GC andmebaasi tulemusi.
5. Töötada välja järeldused ja ettepanekud kollegiaalse GC rakendamise kohta organisatsioonis X.

Uurimisülesandeid lahendades tuginesid autorid peamiselt GC-d, töötajate oskusi, omadusi ja koostöö tulemuslikkust puudutavale teaduskirjandusele, mida pidasid oluliseks, tagamaks töö teoreetilise osa aja- ja asjakohasust. Töö teoreetilisse osasse teaduskirjanduse leidmiseks kasutasid autorid enamasti järgmisi andmebaase: Scopus, EBSCO ja Google Scholar.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ning empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas käsitletakse *coaching*'u olemust ning kasutamisevõimalusi organisatsiooni juhtimisel ning avatakse töötajate oskuste ning omaduste arendamise vajalikkust ning võimalusi. Teaduskirjanduse analüüsi põhjal toovad autorid välja oskused, omadused ning koostöö tulemuslikkuse aspektid, mida on võimalik GC-ga arendada.

Töö empiirilises osas uurivad autorid, milliseid oskusi ja omadusi ning koostöö tulemuslikkuse aspekte on organisatsiooni X töötajate enesehinnangutest lähtuvalt võimalik kollegiaalse GC-ga arendada. Töö autorid sünteesivad teoreetilises osas saadud tulemused enda poolt läbi viidud kollegiaalse GC eksperimendi ning Eesti organisatsioonide 2020–2021. a kollegiaalse GC andmebaasi (edaspidi andmebaas) tulemusi ning sõnastavad ettepanekud, milliseid oskusi ja omadusi on võimalik kollegiaalse GC-ga arendada organisatsioonis X. Andmebaasi kuuluvad K. Türk'i 2020. ja 2021. aastal kogutud Eesti organisatsioonides läbi viidud kollegiaalsete GC-de protsessijuhtide tagasisideankeedid.

Magistritöö autorite arvates on oluline suurendada teadlikkust kollegiaalse GC rakendamise võimaluste kohta töötajate arendamisel. Antud töö analüüsi tulemused võiksid olla kasulikuks sisendiks juhtidele, kes peavad hea seisma nii töötajate arendamise kui organisatsiooni koostöise ning tulemuslikuna hoidmise eest.

Magistritöö piiranguks võib pidada väikest valimit. Magistritöö on valminud organisatsiooni X põhjal, mille 16 töötajaga viidi läbi kollegiaalse GC eksperiment ning seetõttu ei saa töö autorid ulatuslikke üldistusi teha. Tulemuste usaldusväärsuse tõstmiseks

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

võrdlesid autorid saadud tulemusi andmebaasi tulemustega (100 ankeeti). Lisaks märgivad autorid, et kestvusuuringu (2006–2020) põhjal on leitud, et andmed hakkavad korduma tavaliselt 9–17 intervjuu järel (Hennink & Kaiser, 2022). Magistritöö autorid viisid läbi 15 intervjuud.

Magistritöö märksõnad: kollegiaalne GC, GC-sessioon, töö tulemuslikkus, arendamine, probleemide lahendamine.

CERCS: S190 ettevõtete juhtimine.

## 1. Kollegiaalne grupi-coaching kui juhtimistöörüist ning selle võimalused töötajate oskuste ja omaduste arendamisel

### 1.1 Coaching'u olemus ja kasutusvõimalused organisatsiooni juhtimisel

Järgnevas alapeatükis avavad autorid *coaching*'u üldise olemuse, toovad välja selle erinevad tasandid ja meetodikad, eripärad, edu toovad tegurid ning uurivad, millised on kollegiaalse GC kasutusvõimalused organisatsiooni juhtimisel.

Ettevõtete juhtimis- ning organisatsioonikultuur on pidevas muutumises. Kui skaala ühes otsas on autokraatne juhtimine, siis teises otsas kehtib põhimõte „looda parimat ja ära sega vahele“ (Whitmore, 2022). Optimaalne on töö autorite arvates kasutada *coach*'ivat juhtimist, mis jääb nende kahe äärmuse vahele, kuna *coach*'iv juht pigem kuulab ja küsib ning ei dikteeri töö käiku ette, andes seega töötajale vabaduse lahendada talle antud tööülesannet endale sobival viisil. Ka 2021. aastal Eesti juhtidega läbi viidud uuringus tõid selles osalenud juhid välja töötajatega arvestamise olulisust (Vadi, Raun, Õunapuu & Jaakson, 2022). Töötajad ei soovi autoritaarset probleemide lahendamist ning töökeskkonda, vaid tänapäevaseid ning toetavaid meetodeid nii enesearenguks kui probleemide lahendamiseks. Pidevalt arenev maailm vajab juhtimismeetodeid ning protsesse, mis aitavad ettevõtetel kiirelt ja paindlikult organisatsioonis tekkinud probleeme lahendada, töötajaid arendada ning tagasisidestada.

Üks viis, kuidas tööandjad on aastaid andnud töötajatele tagasisidet nende tulemuslikkuse kohta, on olnud arengu- ja hindamisvestlused. Sellised kord aastas toimuvad hindamised ja vestlused on oma olemuselt bürokraatlikud vestlused juhi ja töötaja vahel, mis keskenduvad pigem minevikule ja tehtud vigadele ning ei võimalda keskenduda töötaja arengule ega tulevikule ning ei loo usalduslikku suhet töötajaga (Türk & Saue, 2021). Whitmore'i (2017) sõnul on käskiv ja kontrolliv juhtimisstiil üha enam jäämas minevikku ning järjest enam ootavad töötajad oma juhtidelt keskendumist piirangute, hirmude ja

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

mineviku asemel tulevikule, pürgimustele ja muutustele. Autorid arvavad, et andes inimestele töö juures kontrolli ja valikuvõimaluse, tõuseb nende võimekus ja enesehinnang.

*Coaching*'u mõiste pärineb spordist ning *Oxford Advanced Dictionary* järgi on see protsess, mille käigus treenitakse kedagi sportima, tööd paremini tegema või oma oskusi parandama. *Coaching*'ut käsitletakse ka kui indiviidi enda tundma õppimise kogemust (Reissner & Du Toit, 2011), mille eesmärk on parandada indiviidi töö tulemuslikkust ning leida selle teostamiseks parim tee. Tsiteerides Sir J. Whitmore'i (2017): „*Coaching päästab valla inimese sisemise jõu ja inimene suudab tänu sellele toimida parimal võimalikul viisil.*“. Seega on *coaching* teekond, mitte õpetamine, eesmärgiga avastada inimese enda potentsiaal.

*Coaching*'u populaarsus on liikumas tõusvas trendis ning sellest on kujunenud populaarne juhtimistöööriist, millest saavad kasu nii juht kui ka töötaja (Feldman & Lankau, 2005). *Coaching*'ul luuakse osalistele turvaline keskkond, kus *coach* aitab avatud küsimustega *coachee*'l endal püstitada eesmärgid ja leida lahendused, mis aitavad tal hetkeolukorrast edasi liikuda (Fumoto, 2016). *Coaching*'u kasutamine juhtimises erineb professionaalsest *coach*'imisest. *Coach*'imine juhtimises keskendub indiviidi juhtimisoskuste ja -võime arendamisele (Rook, Hellwig, Florent-Treacy, & Kets de Vries, 2019).

Professionaalne *coach*'imine on protsess, mille käigus *coach* toetab *coachee*'d takistuste vähendamisel ja ületamisel ning kasvab *coachee* sisemine võimekus olla tulemuslikum (Gallway, 1974, viidatud Whitmore, 2017 kaudu). Erinevad uuringud (Cavanaugh, Deveau ja Holladay, 2021; Cosner ja De Voto, 2023; Milne et al., 2022) on näidanud, et töötajad ootavad, et juhid kasutaksid rohkem *coach*'ivat juhtimist, andes oma meeskonnaliikmetele enam autonoomiat, võimustades ja julgustades neid aktiivselt osalema aruteludes, probleemide lahendamisel ning otsuste tegemisel. Kui juhid on seda teinud, siis on töötajatel suurem kaasatuse tunne, paremad töösuhted ja tööga rahulolu ning väheneb soov töökohta vahetada (DiGirolamo & Tkach, 2019). Läbiviimise viisilt võib *coaching* olla mitteformaalne, kus töötajad ei pruugi aru saada, et neid *coach*'itakse, või formaalne, kus kohtumine on struktureeritud. Mitteformaalne *coach*'imine on Whitmore'i (2017) sõnul pigem efektiivne eestvedamine, mis toimib kui igapäevane inimeste juhtimine.

Garmston (1987) jagas *coaching*'u kaheks: tehniliseks (kovisioon, supervisioon, mentorlus) ja kollegiaalseks. **Kollegiaalne** *coaching* keskendub kolleegidevahelisele koostööle, tavaliselt paaris, kus jagatakse kogemusi, koondatakse teadmisi ja tähelepanekuid ning antakse neutraalset tagasisidet, et luua hinnangutevaba teadlikkus iga osaleja tugevatest ja nõrkadest külgedest (McInturff, 1997; Dimmit, 1996, Huling, 1999).

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

*Coaching*'ut viiakse läbi individuaalsel, meeskonna- ja ka grupitasandil. Selle töö autorid keskenduvad grupitasandil *coaching*'ule. Individuaal-*coaching* on süsteemne suhe *coachee* ning *coach*'i vahel, mille eesmärk on aidata püstitada ja saavutada professionaalseid ning isiklikke eesmärke. Protsessi käigus peetakse osalejate vahel nii struktureeritud kui ka struktureerimata vestlusi, mille juures on tähtis aktiivne kuulamine ning *coach*'i soov aidata *coachee*'l parendada oma tugevusi tulenevalt tema isiksuse omadustes (Palamara, et al., 2022).

Meeskonna-*coaching*'u keskmeks on meeskonna (väikse grupi inimeste) ühtse eesmärgi saavutamine meeskonna abistamise ning väljakutse esitamise kaudu, maksimeerimaks meeskonna jõudlust ning tööõõmu organisatsiooniliste eesmärkide täitmisel (Thornton, 2016 viidatud Türk & Saue, 2021 kaudu). Meeskonna-*coaching*'ut kasutatakse muudatuste juhtimise erinevates etappides (Rannula, 2021), jõudmaks meeskonnaliikmete ja juhtide vaheliste kokkulepeteni vastutuse, eelarve, kohustuste, kommunikatsiooni ja omavaheliste suhete kvaliteedi osas (Graen, Canedo, & Grace, 2020).

GC definitsioonis (Lisa 1) pole teoreetikud ühisele arusaamale jõudnud. GC-d võib defineerida kui juhendamispõhimõtete, nagu aktiivne kuulamine, mõtestatud küsimine, tegevuste kavandamine ja vastutuse juhtimine (Nacif, 2021), rakendamist väikesele rühmale inimestele mitmete seansside jooksul, mida juhendab treenitud professionaal (Ostrowski, 2019) ning mille eesmärk on väikese grupi töötajate kokkusaamine konkreetse eesmärgi saavutamiseks (Harding, 2021).

GC on professionaalse *coach*'i juhendatud grupiprotsess, mille eesmärk on jagada osalejate vahel teadmisi, kogemusi ja energiat, saavutamaks organisatsiooni ja/või individuaalset seatud eesmärki. Kui meeskonna-*coaching*'us osalevad üksteist hästi tundvad ning ühes meeskonnas ühise eesmärgi nimel töötavad indiviidid, siis erinevalt meeskonna-*coaching*'ust võib kaasata GC-sse inimesi ka väljastpoolt organisatsiooni (Thornton 2016, viidatud Türk ja Saue, 2021 kaudu; Van Wyk, Odendaal, & Maseko, 2019).

Mitmetes uuringutes on leitud (Theeboom et al., 2013; Fischer et al., 2022), et GC on efektiivne meetod töötajate arendamiseks ning muutus on tuntav isegi väikese arvu GC-sessioonide korral. Tööjuhtumi grupile esitamine ning teiste indiviidide kuulamine võimaldab tööjuhtumi omanikul saada vajalikku peegeldavat tagasisidet oma probleemile, arendada kõigi grupiliikmete erinevaid oskuseid ning omadusi ja tõsta osaliste enesekindlust stressi ja hirmude maandamise abil (Türk & Saue, 2021). Seeläbi võimaldab GC arendada tulemuslikuks tööks vajalikke isikuomadusi ja pädevust ning jagada osalejate vahel teadmisi,

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

oskusi, kogemusi ja energiat, saavutamaks individuaalne ja/või organisatsiooni seatud eesmärk (Brandmo, Aas, Colbjørnsenc, & Olsend, 2021).

Tabel 1  
Coaching'u erinevad meetodid

Meetod	Lühikirjeldus
<b>OSCAR</b>	Kasutatakse enamasti pikaajaliste eesmärkide seadmiseks ja saavutamiseks. Etapid: <i>Outcome</i> – soovitud tulemuse sõnastamine <i>Situation</i> – hetketunnete ja olukorra lahtiseletamine <i>Choices</i> – valikute ja võimalike tagajärgede genereerimine <i>Actions</i> – järgmiste sammude sõnastamine soovitud tulemusteni jõudmiseks <i>Review</i> – plaani koostamine ja tulemuste ülevaatamine
<b>STEPP(P)A</b>	Mudel sobib pigem kogenumatele <i>coach</i> 'idele. Etapid: <i>Subject</i> – Sõnastatakse teema(d), mida <i>coach</i> 'imisel arutatakse; <i>Target identification</i> – eesmärgi püstitamine teemast lähtuvalt; <i>Emotion</i> – emotsioonide esilekerkimise faas; <i>Perception and choice</i> – küsimuste abil eesmärgi sõnastamine ja lahenduste leidmiseks võimaluste leidmine; <i>Plan and Pace</i> – tegevuskava ja ajaraami paikapanemine <i>Adapt or act</i> – loodetakse, et klient on valmis tegutsema oma eesmärgi saavutamiseks. Mõnikord on vaja korduvalt <i>coachee</i> 'd külastada.
<b>PROFLEC</b>	Mudel on loodud GROW põhjal ning kasutab viit arendavat küsimust: 1. Mis on hetkeolukord? 2. Kuhu ma jõuda soovin? 3. Kuidas ma sinna jõuan? 4. Miks pingutada olukorra muutmiseks? 5. Kuidas saame muutuse protsessi toetada?
<b>APPRECIATIVE COACHING 6D</b>	4D-mudeli edasiarendus ( <i>discover, dream, design and destiny</i> ) 6D-mudeliks. <i>Disarm</i> – keskendutakse omavahelise usaldusliku ning turvalise suhte loomisele; <i>Discover</i> – Üheskoos leitakse, milliseid oskusi on <i>coachee</i> 'l vaja tulevikule mõeldes arendada. <i>Dream</i> – Seatakse eesmärk ja visioon, kuhu jõuda tahetakse. Pannakse kirja, milliseid väiksemaid eesmärke on vaja täita suurema eesmärgi saavutamiseks. <i>Design</i> – koostatakse tegevusplaan seatud eesmärkide saavutamiseks. Selleks kasutatakse TIME-tegevusplaani: T – mis on teema? I – miks on see teema oluline? M – kuidas mõõdetakse edu? E – partnerluse saavutamine. <i>Deliver</i> – ei kohtuta näost näkku, vaid <i>coachee</i> võtab vastutuse tegevuskava elluviimise eest. <i>Coach</i> kontrollib e-kirja, sõnumite, videokõnede teel protsessi edenemist. <i>Don't Settle</i> – peegeldatakse oma raskusi ning eduelamusi eesmärgini liikumise protsessis.

Allikas: (Gilbert ja Whittleworth, 2009; Botha ja Triegaardt, 2014; Nicolaidou, Karagiorgi ja Petridou, 2016; Flückiger et al., 2017; Helens-Hart, 2018; Thomson, 2018; Sutton, 2020; Bradley & Reynolds, 2021) autorite koostatud

*Coaching*'u läbiviimiseks on loodud mitmekümneid erinevaid meetodeid. Magistritöö autorid toovad Tabelis 1 välja meetodid OSCAR, STEPPA ja PROFLEC ning APPRECIATIVE COACHING, mille kohta leidsid usaldusväärsed teadusallikad. Enim kasutatav meetod individuaalsete eesmärkide seadmisel ja probleemide lahendamisel on J. Whitmore'i poolt arendatud GROW-mudel, mida peetakse *coaching*'u baasmudeliks. GROW puhul on olulisim teadlik, vastutustundlik ning aktiivne kuulamine ning avatud

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

küsimuste küsimine. Kuulamise eesmärk ei tohiks olla vastamine, vaid veendumine, et ollakse hinnangutevaba ja reflekteeriv ilma rünnakule või kaitsesse asumata.

Tabel 2

*GROW-metoodika eelised ja puudused teaduskirjanduse sisuanalüüsi põhjal*

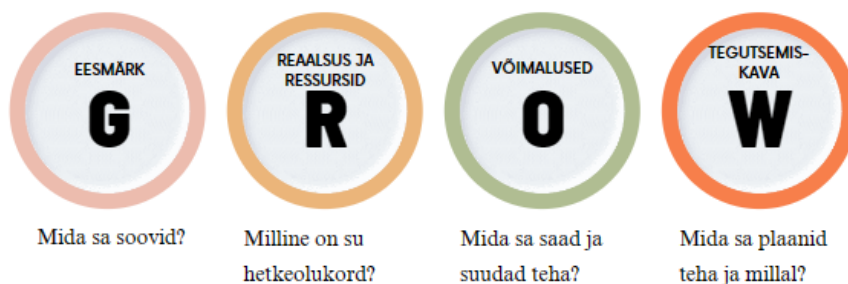
GROW eelised	GROW puudused
Struktureeritud raamistik vestluste juhtimiseks, mida järgides aitab <i>coach</i> grupiliikmetel keskenduda oma mõtlemisele ja tegutseda oma eesmärkide saavutamiseks.	GROW-metoodika ei pruugi sobida kõigi <i>coaching</i> 'u olukordade jaoks: mudel on liiga jäik ega võimalda piisavalt paindlikkust, et rahuldada indiviidi ainulaadseid vajadusi.
Raamistik aitab <i>coach</i> 'il ja <i>coachee</i> 'l tuvastada ja selgitada viimase eesmärgi, hinnata nende hetkereaalsust, uurida võimalusi eesmärkide saavutamiseks ja töötada välja plaan edasiliikumiseks.	Liigne keskendumine lühiajalistele eesmärkidele konkreetsete eesmärkide seadmisel võib jätta tähelepanuta pikaajalise arengu.
Kollegiaalse GC puhul ei pea <i>coach</i> olema professionaalne <i>coach</i> GROW-metoodika kasutamiseks.	Keskendumine konkreetsete eesmärkide tuvastamisele ja saavutamisele võib viia põhiprobleemide või väljakutsete lahendamata jätmiseni.

Allikas: (Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016; Whitmore, 2017; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021, Türk ja Saue, 2021), autorite koostatud

GROW-mudeli puhul läbitakse *coaching*'u vältel neli etappi:

- 1) Eesmärgi sõnastamine (**Goal**) – esimeses etapis sõnastatakse nii *coaching*'u pikaajaline kui ka aktuaalne eesmärk, kuhu *coachee* soovib lõpuks jõuda. Selles etapis sõnastab *coachee* ka teema, mida käsitletakse. Juhul, kui enne eesmärgi sõnastamist hinnata ressursse ja hetkereaalsust, kalduvad Whitmore'i (2017) sõnul *coachee*'d pigem alahindama võimalikke püstitatavaid eesmärgi. Lühiajaliste eesmärkide seadmine võib sel juhul isegi pikaajalistele soovitud eesmärkidele vastu töötada. Eesmärkide sõnastamisel on *coach*'i roll julgustada *coachee*'d mõtlema piirangutevabalt ning sõnastama loovad, motiveerivad ja inspireerivad pikaajalised visioonid.
- 2) Hetkeolukorra sõnastamine (**Reality**) – reaalsus ja ressursid, mis *coachee*'l on ja kuidas ta ise seda hindab. Selles etapis antakse konkreetne tagasiside teemale.
- 3) Võimalused (**Opportunity**) – tuuakse välja kõik võimalikud lahendused *coachee* jaoks ja palutakse temal endal leida võimalikud tulemused. Lahenduste pakkumisel tuleks selles etapis olla pigem tagasihoidlik. Oluline on, et *coachee* pakuks ise välja lahenduse, mis aitaks tal jõuda püstitatud eesmärgini.
- 4) Tegevuskava (**Way forward**) – selles etapis sõnastatakse, millised konkreetsete tegevused aitavad jõuda eesmärgini ning millal need ellu viiakse, millised on võimalikud tekkivad takistused, ning valmisolek võtta vajadusel vastu abi.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA



Joonis 1

*GROW-mudeli etapid ja võtmeküsimused teaduskirjanduse põhjal.* Allikas: (Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016; Whitmore, 2017; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021; Türk ja Saue, 2021; Fine, 2021), autorite koostatud

*Coaching*'u puhul on oluline, et *coach* ei võtaks probleemi või lahenduste sõnastamisel hindaja rolli. Selle asemel on oluline julgustada tööjuhtumi omanikku nägema laiemat visiooni ja sõnastama arengueesmärke. Küsimuste küsimisel on oluline kasutada mil viisil- ja kuidas- küsimusi, mis aitavad *coachee*'l teemat sügavamalt mõista ning oma tulevikuvisioni sõnastada. Avatud küsimused suunavad inimesi muutma oma vanu mõtlemisharjumusi ja liikuma uutesse mõtlemisviisidesse. Marilyn Atkinsoni ja Rae Choisi (2019) sõnul õpib *coachee* võtma täielikku vastutust oma tegevuste eest, kui lahendused ja tegevuskavad tulevad tema enda mõtetest ja tahtest. Samuti on oluline *coaching*'u käigus võtta aega refleksiooniks (Roberts-McCabe, 2021), sest kiires ja tulemusele orienteeritud töökeskkonnas enamasti seda ei tehta.

Käesolevas magistritöös käsitlevad autorid **kollegiaalset grupi-coaching'ut**, mis on GC vorm, milles on ühendatud tervikuks kovisioon ja *coaching* ning mis viiakse läbi väikeses grupis (Türk & Saue, 2021). Peamised kollegiaalse GC ning kovisiooni ja GC sarnasused ning erinevused toovad autorid välja tabelis 3.

Kovisioon on kolleegidevaheline regulaarne kohtumine, millel on selge rollijaotus (juhendaja, juhtumi omanik ja rühm) ning mille käigus jagatakse oma kogemusi ning analüüsitakse kindla metoodika alusel mõnda tööjuhtumit või tekkinud tööalast küsimust (Merkuljeva & Vesso, 2013). Kovisiooni puhul on tööjuhtumi paremaks ja sügavamaks mõistmiseks olulised kõigi rühmaliikmete teadmised, kogemused ja tarkus – kõik osalejad on võrdsed (Türk & Saue, 2021). Meetod ei sobi omavaheliste suhteprobleemide, konfliktide arutamiseks, kuna sel juhul on kõik grupiliikmed temaga emotsionaalselt seotud ehk juhtumi omanikud (Vesso, 2020).

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Tabel 3

*Kovisiooni ja grupi-coaching' u võrdlus kollegiaalse grupi-coaching' u meetodiga*

Kovisioon	Kollegiaalne grupi-coaching
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parim grupi suurus on 5–7 liiget.</li> <li>• Kõik osalejad on ala eksperdid, kes täidavad tööalaselt sarnast rolli.</li> <li>• Kovisioon ei ole üksiksündmus, vaid toimub regulaarsete kohtumiste käigus.</li> <li>• Osalejad jagavad oma kogemusi ning eesmärgiks on üksteise toetamine.</li> <li>• Juhtumite lahendamisel kasutatakse kindlat rollijaotust ja meetodikat.</li> <li>• Protsessi juhitakse kordamööda rotatsiooni käigus.</li> <li>• Kõik osalejad on võrdsed ja eksperte ei kasutata, seega on tagatud ühine õppimine ja areng.</li> <li>• Olulised on kõigi rühmeliikmete teadmised, kogemused ja tarkus.</li> <li>• Keskel kohal on tööalase tegevuse reflekteerimine.</li> <li>• Lahendused töötatakse välja ühiselt.</li> <li>• Kovisioon ei sobi omavaheliste suhteprobleemide, konfliktide ja koostööteemade arutamiseks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osalevad 5–10 sarnast tööd tegevat inimest</li> <li>• Eeldab protsessijuhilt kollegiaalse GC meetodika valdamist.</li> <li>• Protsessijuht võib olla ka organisatsiooniväline.</li> <li>• Protsessijuhi ülesanne luua grupiliikmetele toetav õhkkond, veenduda, et kõik saaksid võrdselt sõna, ja rakendada kollektiivse GC meetodikat: ajaraamis püsimine ning vajadusel positiivse õhkkonna hoidmiseks sekkumine.</li> <li>• Läbiviija ei pea olema professionaalne <i>coach</i>.</li> <li>• Kõik osalejad on võrdsed.</li> <li>• Ajaliste piirangutega grupiprotsess.</li> <li>• Lõppeb tegevus- ja ajakava planeerimisega.</li> <li>• Efektiivsus ei sõltu sellest, kuidas anda edasi spetsiifilisi teadmisi küsimuse või tööjuhtumi lahendamiseks, vaid eeldab grupiliikmete heatahtlikkust ning koostöötahet tööjuhtumi omaniku <i>coach</i>' imisel.</li> <li>• Nagu kovisiooniski luuakse heatahtlik, koostöine, usalduslik õhkkond, mille eesmärk on luua grupisünergia, toetamaks tööjuhtumi omanikku tema tööjuhtumi lahendamisel.</li> <li>• Erinevalt kovisioonist sisaldab <i>coaching</i> küsimuste ploki, mille eesmärgiks on aidata <i>coachee</i>' l sügavamalt mõista oma tööjuhtumi olemust ning leida enda seest esmalt ise lahendus ning seejärel aktiivselt kuulata teiste grupiliikmete lahendusi GC ja kollegiaalse GC erinevus seisneb selles, et protsessijuht ei pea kollegiaalse GC puhul olema professionaalne <i>coach</i>.</li> </ul>
Grupi-coaching	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väikese grupi töötajatega ajaliste piirangutega grupiprotsess.</li> <li>• Professionaalne <i>coach</i> kasutab <i>coaching</i>' u põhimõtteid, et koostöötahetega osalejad saavutaksid GC abil oma isiklikud eesmärgid ja/või tulemused.</li> <li>• Eesmärk on osalejate vahel jagada energiat, kogemusi ja teadmisi.</li> <li>• Osalistele luuakse turvaline keskkond, kus ühe liikme tööjuhtum on võetud väikeses grupis arutluse alla. Tööjuhtumi või tööalase küsimuse grupile esitamine ning teiste inimeste kuulamine võimaldab selle omanikul saada vajalikku peegeldavat tagasisidet oma probleemile, arendada kõigi grupiliikmete erinevaid oskuseid ning tõsta osaliste enesekindlust stressi ja hirmude maandamisega. Seeläbi kasvab töövõimekus, tulemuslikkus, paraneb töökvaliteet ja kasvab professionaalsus.</li> </ul>	

Allikas: (Huling, 1999; Cockerham, 2011, viidatud Brandmo et al., 2021 kaudu; Fumoto, 2016; Whitmore, 2017, Hussey ja Campbell-Meier, 2020; Vesso, 2020; Edwards, Cowie ja Trask, 2021; Nacif, 2021; Saue ja Türk, 2021; Harding, 2021), autorite koostatud

Kollegiaalne GC nagu ka GC on protsess, milles osalevad 5–10 sarnast tööd tegevat inimest (Türk & Saue, 2021). Nii GC kui ka kollektiivse GC läbiviija on protsessijuht ning grupiliikmed on *coachee*' d. Nagu kovisiooniski luuakse kollegiaalse GC puhul heatahtlik, koostöine, konfidentsiaalne õhkkond, mille eesmärk on luua grupisünergia, toetamaks tööjuhtumi omanikku tema juhtumi lahendamisel. Fumoto (2016) ja Barry et al. (2017) toovad olulise aspektina GC-s välja turvalise keskkonna. Turvalist keskkonda iseloomustab hinnangutevaba õhkkond, kus kõik on võrdsed ja heatahtlikud ning on võimalik teiste

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

osalejatega samastuda, pakkudes nõu analüüsitava tööjuhtumi lahendamisel (Mbokota & Reid, 2022). Keskendutakse mõistmisele, mitte hukkamõistule ning mineviku asemel tulevikule. Erinevalt kovisioonist, mis põhineb kolleegidevahelisel kogemuste vahetamisel, keskendub kollegiaalne GC tööjuhtumi omanikule ehk *coachee*'le *coaching*'u-küsimuste esitamisele ning *coachee* enda seest lahenduseni jõudmisele (Türk & Saue, 2021). Seega on *coaching*'u-küsimuste eesmärgiks aidata tööjuhtumi omanikul ehk *coachee*'l sügavamalt mõista oma tööjuhtumi olemust ning leida enda seest esmalt ise oma tööjuhtumile lahendus ja seejärel aktiivselt kuulata teiste grupiliikmete välja pakutud lahendusi. Kollegiaalne GC lõppeb pakutud lahenduste seast parima valiku tegemisega tööjuhtumi lahendamiseks ning tegevus- ja ajakava planeerimisega ning seejärel grupi refleksiooniga, kus jagatakse kogetut.

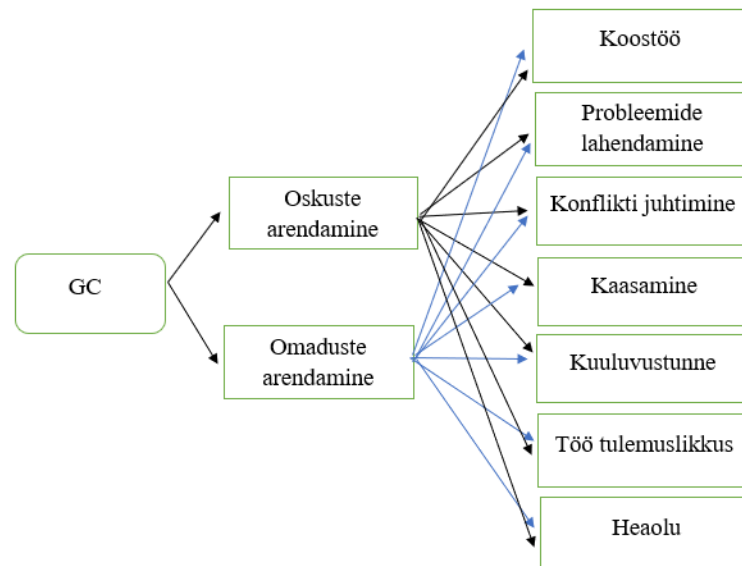
Kollegiaalset GC-d läbi viiv protsessijuht võib olla nii organisatsioonisisene kui ka -väline. Välised protsessijuhid on sisse ostetud teenusepakkujad ning sisemised protsessijuhid on organisatsiooni palgal (Whitmore, 2017), ning üha enam koolitavad organisatsioonid sisemisi protsessijuhte meeskonna- ja grupi-*coaching*'u läbiviimiseks (Vesso, 2020). Türk ja Saue (2021) leidsid, et ka vähekogenud protsessijuht oskab GC-metoodika toel GC juhtimisega hakkama saada. Autorid arvavad samamoodi, nagu Saue ja Türk, et kollegiaalsel GC-l ei pea protsessijuht olema professionaalne *coach*, küll aga peab ta valdama *coaching*'u metoodikat.

### 1.2 Töötajate oskuste ja omaduste arendamine grupi-*coaching*'u raames

Magistritöö autorid annavad ülevaate töötajate oskuste ja omaduste arendamise olulisusest ning võimalustest GC abil. Autorid valisid teoreetilise osa analüüsi aluseks eelkõige 2015–2023 ilmunud teaduskirjanduse, mille põhjal töötasid välja jaotuse, mis esitab GC-ga arendatavad töötajate oskused ja omadused kolme teemaplokina.

Töötajate arendamine on oluline, kuna inimesed soovivad end pidevalt täiendada ning au sees elukestev õpe. Mitmed uurijad toovad välja, et töötajate professionaalne arendamine on seotud töösoorituse kasvuga (Campbell ja Wiernik, 2015; Niati et al., 2021), mis tagab, et ettevõtte säilitab oma konkurentsieelise teiste ettevõtete ees. Kuid ainult töötajate tööalasest arendamisest ei piisa ja kaasaegsel organisatsioonil tuleb arvesse võtta, et lisaks töövõtetele toob töötaja organisatsiooni kaasa oskused, omadused ning muud tegurid, mis vajavad samamoodi arendamist. Üks võimalus töötajate oskusi ja omadusi arendada on kasutada GC-d kui juhtimise tööriista (Brandmo, Aas, Colbjørnsenc, & Olsend, 2021) ning püüda seda meetodit kasutades suurendada töö tulemuslikkust.

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA



Joonis 2

*GC-ga töötajate oskuste ja omaduste arendamise võimalused ning tulemuslikkus.* Allikas: (Fumoto, 2016; Berg ja Karlsen, 2016; Kets de Vries, 2014; Türk ja Saue, 2021; Malling et al., 2020; Nacif, 2021; Flückiger, 2017; Gyllensten et al., 2020; Varley, 2021), autorite koostatud

Kuna antud magistritöö keskendub arengule, mida on võimalik kollegiaalse GC-ga esile kutsuda, siis järgnevalt kirjeldavad autorid töötajate oskusi, omadusi ning koostöö tulemuslikkuse aspekte, mida erinevate autorite arvates on võimalik GC-ga arendada (Tabel 5). Selleks jagasid töö autorid oskused, omadused ja koostöö tulemuslikkuse aspektid kolme teemaplokki, mille arendamise vajalikkuse põhjused avavad allpool.

Esimesena käsitlevad autorid ühte olulisemat, kuid samas raskemini mõõdetavat oskust, milleks on aktiivne kuulamine. Aktiivne kuulamine on aluseks tähendusrikaste suhete loomisele (Kets de Vries, 2005), mis eeldab öeldu alltekstilist mõistmist, heatahtlikkust kõneleja suhtes ning tähelepanu pühendamist täielikult kõnelejale (Hurwitz & Kluger, 2017). Samuti aitab aktiivne kuulamine kõnelejat sügavamalt mõista ning seetõttu vältida probleeme, mis tulenevad üksteise vaatenurkadest mitte arusaamisest (Kluger & Itzchakov, 2022). Aktiivse kuulamise oskuse meisterlik kasutamine on aga kompleksne ning mõjus tööriist ning seda on erinevate autorite arvates võimalik ka GC-ga arendada (Aas ja Vavik, 2015; McCarthy ja Ertubey, 2023). Oluline GC komponent on aktiivne kuulamine, mille juures on tähtis lisaks kuulamisele ka oma mõtete segamatu väljendamine (Fumoto, 2016)

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Tabel 5

*Oskused ja omadused, mida on võimalik GC-l arendada*

Oskus või omadus	Autorid									
	Kets de Vries, 2014	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015	Berg ja Karlsen, 2016	Fumoto, 2016	Flückiger, et al., 2017	Gyllensten et al., 2020	Malling et al. 2020	Nacif, 2021	Türk ja Saue, 2021	McCarthy ja Ertubey, 2023
Enese arendamine		x	x		x	x			x	
Probleemide lahendamine			x	x	x	x			x	
Konfliktide juhtimine	x						x		x	
Eneseteadlikkus		x		x	x	x		x	x	
Enesekindlus		x	x	x			x	x	x	x
Stressi juhtimine									x	
Iseseisev mõtlemine				x					x	
Loovus	x			x		x			x	
Koostöö	x					x			x	
Heaolu		x		x				x	x	x
Töö tulemuslikkus									x	
Eneseväljendus						x	x			
Kuulamine	x		x	x			x			x
Kuuluvustunne	x							x		x
Usalduslikkus	x				x		x		x	x
Kaasatus			x			x		x		x
Empaatia			x						x	x
Tagasiside andmine				x	x			x		
Julgus	x					x	x		x	
Motivatsioon		x	x	x					x	
Avatus							x		x	x

Allikas: autorite koostatud (allikad esitatud tabelis)

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

ning ka teise inimese kehakeele jälgimine (Kets de Vries, 2014) – oskused, mille valdamine aitab indiviide kergemini motiveerida (Kets de Vries, 2005).

Teise võtmetegurina, nii personaalse kui tööalase kasvu allikana toovad autorid välja eneseväljendusoskuse. Selle oskuse valdamine on oluline ühtaegu nii töökoosolekul sõna võtmiseks kui suurema auditooriumi ees esinedes (Ahwan, 2017). Uuringud on näidanud, et avalikul esinemisel saadud halvad kogemused võivad põhjustada vaimse tervise probleeme ja heaolu languse (Grieve, Woodley, Hunt, & McKay, 2021). Tabelis 6 toovad autorid välja peamised põhjused, miks inimestel on eneseväljendushirm.

Tabel 6  
*Eneseväljendushirmu põhjused*

Põhjus	Stein et al., 1996	Hayaramae, 2016	Raja, 2017	Dansieh, 2021	Grieve et al., 2021	Coker, 2022	Hasibuan, 2022
Hirm arvustamise ees	x			x	x	x	x
Füüsilised põhjused	x	x		x	x		
Ebakindlus		x	x	x	x	x	x
Ülikooliaegne kogemus				x	x		x
Vähene ettevalmistus		x		x		x	
Publiku suurus	x		x	x			
Oskamatus emotsioone kontrollida	x	x		x			
Mõte kaob ära	x						
Korrektne sõnavara				x			x

Allikas: autorite koostatud (allikad esitatud tabelis)

Kuigi eneseväljendamine võib olla hirmuäratav, on antud kunsti valdamine usaldusväärse ning hea maine allikaks, mis on ühtaegu oluline nii karjääri edendamiseks (Palmer, 2022) kui enesekindluse tõusuks (Bolívar-Cruz, Verano-Tacoronte, & Galván-Sánchez, 2018). Üks võimalus arendada eneseväljendamise oskust on osaleda GC-s, kuna grupi avatud ja toetav keskkond soosib osaliste julget eneseväljendamist (Gyllensten et al., 2020; Mallings et al. 2020; Mbokota ja Reid, 2022).

Iseseisev mõtlemine on tänapäevases tööelus oluline oskus, mida mõjutavad enesekindlus ja positiivsus (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020). Iseseisvalt mõtleva indiviidi otsuseid pole mõjutatud ning tal on julgus võtta vastu otsuseid, mis lähevad teiste inimeste omadega vastuollu (Jiangping, 2020). Iseseisev mõtlemine võimaldab vaadata asju teise nurga alt, kui tavaliselt harjutud on. Uurijad on leidnud, et iseseisvat mõtlemist on

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

GC käigus võimalik arendada väikeses grupis (Fumoto, 2016) aktiivselt küsimusi küsides (Türk & Saue, 2019) ja seeläbi ka töö tulemuslikkust tõstes.

Töö tulemuslikkuse saavutamiseks on oluline, et töötaja tunneb, et teda töökohal väärtustatakse ja hinnatakse. Paraku on tänapäeval palju stressi ning üheks stressiallikaks on töö- ja eraelus tasakaalu leidmine. Tööstressi on eriti oluline vähendada kõrget spetsialiseeritust nõudvatel töökohtadel (Lagrosen & Lagrosen, 2022). Indiviidi tasandil aitavad stressiga toime tulla töökoormuse vähendamine, puhkus, enda eest hoolitsemine ning organisatsiooni tasandil konsultatsioonid juhtkonnaga ning professionaalne tagasisidestamine (Chen, et al., 2021). Uuringud on näidanud, et tööstressi aitab juhtida ja vähendada GC-l osalemine (O'Connor et al., 2017; Türk ja Saue, 2019; Türk ja Saue, 2021) nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil.

Tagasisidestamise vajadust on hakatud sügavamalt organisatsioonides teadvustama selle kasutegurite tõttu töötaja arengu kujundamisele. Kui töötaja teadvustab aktiivselt oma mõtteid ning tegevusi ning kasutab teadlikult tagasisidestamise oskust, avab ta ukse pidevale õppimisele ja enesearengule nii tööalaselt kui ka isiklikul tasandil (Helyer, 2015). GC-ga on võimalik tagasiside andmise oskust arendada, kuna GC-l tagasiside saamine ja andmine suurendab osaliste tagasisidestamise oskust nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil (Brandmo et al., 2019; Ostrowski, 2019; Nacif, 2021) ning lisaks võib tagasiside andmine tuua endaga kaasa positiivsed muutused indiviidi emotsionaalsel tasandil (Nacif, 2021).

Töötajate enesearendamine on ühtaegu oluline nii organisatsioonile kui ka indiviidile. Organisatsioonid, kes võimaldavad töötajatel arendada oma kompetentse, suurendavad seeläbi töö tulemuslikkust ning tööga rahulolu (Türk & Saue, 2019). Üheks viisiks arendada indiviidi personaalseid, sotsiaalseid ja tööalaseid kompetentse on GC (Aas & Vavik, 2015, Berg & Karlsen, 2016, Mbokota & Reid, 2022). Töökohal enese arendamise eeltingimus on kuuluvustunde ning usalduse olemasolu (Brandmo, Aas, Colbjørnsen, & Olsend, 2021). GC käigus on võimalik püstitada tulevikueesmärke (Sutton A., 2022) ning muuta oma tavapärast käitumist enda püstitatud eesmärkide saavutamiseks (Torbrand & Ellam-Dyson, 2015). GC on tõhus tööriist töökohal enese arendamiseks, kuna GC-metoodikat rakendades arenevad nii juht kui töötajad (Türk & Saue, 2021).

Teises teemaplokis käsitlevad töö autorid teaduskirjanduse põhjal töötajate omadusi, mis iseloomustavad indiviidi käitumist ja loomust, ning mida on GC-ga võimalik arendada. Lisas 5 toovad autorid välja GC-ga arendatavad omadused.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Enesekindlus on oluline omadus, kuna enesekindlad inimesed usuvad, et nad on võimelised saavutama püstitatud eesmärgid. Enesekindel indiviid on positiivne, kuid realistlik nii enda kui ettetulevate olukordade suhtes ja on võimeline lahendama elus ettetulevaid raskusi (Malik, 2014). Enesekindluse kasv mõjutab indiviidi paljusid eluvaldkondi ja sellel on oluline roll, suurendamaks akadeemilisi saavutusi ning töövõimet (Bhat, 2022). GC-ga on võimalik tõsta enesekindlust (Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Türk ja Saue, 2021; Sutton, 2022) oma võimete tundma õppimise abil (Mbokota & Reid, 2022). Lisaks tõstavad indiviidi enesekindlust nii grupikaaslaste toetus kui omavaheline kogemuse jagamine ning *coaching*'u-küsimuste küsimine GC-sessioonide käigus (Nacif, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023).

Viimastel aastatel räägitakse sageli eneseteadlikkusest juhtimise ning töötaja professionaalse arengu kontekstis. Eneseteadlikkus on võimekus, milles indiviid pöörab teadlikult tähelepanu iseendale (Morin, 2006), on mõjutatud oma sisemistest väärtustest, standarditest ja keskkonnast (Min & Wakslak, 2022) ning seetõttu on eneseteadlikkus keeruline ning mitmemõõtmeline omadus, mille arendamisele organisatsioonides ülemäära tähelepanu ei pöörata. Eneseteadlikkus on aga õpitav ning arendatav omadus (Aas ja Vavik, 2015; Varley, 2021; Türk ja Saue, 2021), mida arendades suureneb ka indiviidi heaolu (Sutton A. , 2022). Üks võimalus seda arendada on GC-sessiooni käigus küsimusi küsida (Türk & Saue, 2019) ja tagasisidet anda ning saada (Florent-Treacy, 2009; Ostrowski, 2019; Gyllensten et al., 2020).

Lisaks eneseteadlikkuse arendamisele on oluline kasvatada oma julgust. Organisatsioonis tuleb luua ka avatud õhkkond, mis soosib ja julgustab töötajaid omavahel suhtlema ning ennast väljendama. Oluline on ka julgus võtta riske, katsetamaks uusi tehnoloogiaid, juurutamaks uusi töövõtteid ning säilitades seejuures avatud ja ausa suhtlemise oma meeskonnaga (Hlupic, 2020). Julgust on võimalik kasvatada GC-sessioonidel osalemisega ning Türk ja Saue (2021) töid välja, et GC kasvatab julgust probleemiga ise tegeleda ning katsetades õppida ning areneda. Oluline on seejuures grupi toetus ja konstruktiivne tagasiside (Kets de Vries M. , 2014), mille olemasolul tekib indiviidil julgus ennast teistele avada (Malling et al., 2020; Türk ja Saue, 2021).

Sarnaselt julguse kasvatamisele peavad organisatsioonid tegelema töötajate enesemotivatsiooni tõstmisega. Töötajate kooolitamine on oluline tegur enesemotivatsiooni arendamiseks, kuna enesemotiveeritud töötaja võtab vastutuse saavutada eesmärk, mida ta ise on seadnud või mille on talle seadnud organisatsioon (Peter, Taiwo, & Utomi, 2016). Reena

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

ja Ahmed (2009) leidsid, et enesemotivatsioonile avaldavad olulist mõju töötingimused ning rahulolu oma töö ja organisatsiooniga. Fumoto (2016) tõi välja, et GC-ga on võimalik enesemotivatsiooni tõsta ning Berg ja Karlseni (2016) sõnul toovad positiivsed tunded, mõtted ja käitumine kaasa enesemotivatsiooni kasvu. Samuti aitab enesemotivatsiooni tõsta GC käigus indiviidi potentsiaali tundma õppimine (Torbrand & Ellam-Dyson, 2015), millega nõustub ka Nacif (2021), lisades, et enesemotivatsiooni tõusuks on oluline seada endale väiksemaid eesmärke, mille saavutamine motiveerib indiviidi endale üha suuremaid eesmärke seadma.

Organisatsioonid peavad püüdlema avatud tööõhkkonna loomise poole. Avatud õhkkonna saavutamiseks töökohal peavad juhid julgustama töötajaid oma kompetentse arendama ning rõhutama kõigi meeskonnaliikmete võrdsust (Moss, Ennis, Zander, & Bartram, 2018). Avatud suhtumisega indiviidid küsivad rohkem, püüavad mõista teise osapoolte vaatenurka, otsivad ühisosa, soovivad teha koostööd ning aktsepteerivad peale enda arvamuse ka teisi arvamusi (Tjosvold, Sun, & Wan, 2005). GC käigus areneb julgus arvamust avaldada, kuna selleks on loodud turvaline õhkkond (McCarthy & Ertubey, 2023) ja seetõttu avaldavad ka tagasihoidlikumad töötajad GC-l avatult oma arvamust (Türk & Saue, 2021). Ühtlasi areneb GC käigus ka grupiliikmete erinevatele arvamustele ning seisukohtadele avatud olemine (Malling, Lasson, Lust, & Stegeager, 2020), mis omakorda suurendab indiviidi avatust.

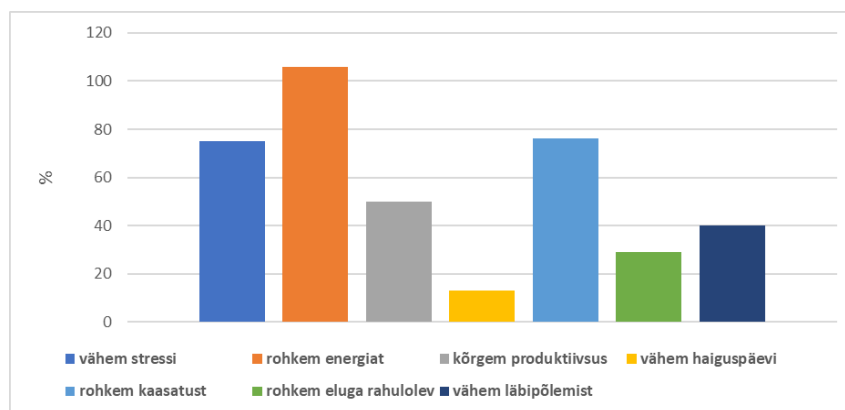
Olenemata organisatsiooni tegevusalast, peavad organisatsioonid tegema endast kõik võimaliku, et töötajate loovust arendada, ja olema teadlikud, kuidas indiviidide loovust mõjutada. Eelnevad uuringud on leidnud positiivse seose töötajate loovuse ja innovatsiooni vahel (Ogbeibu, et al., 2021), mis on aga kaasaegse ettevõtte edutegur. Erinevad autorid on leidnud, et loovus on omadus, mida saab GC-ga arendada (Türk ja Saue, 2021; Kets de Vries, 2014), ning olulise loovuse allikana on toodud välja GC-raamistikku, mille paindlikkus võimaldab osalistel ise GC käigus lahendusteni jõuda, mitte lähtuda etteantud raamidest lahendusteni jõudmiseks (Gyllensten, Henschel, & Jones, 2020). Scott et al. (2004) ja Baer (2016) jõudsid järeldustele, et indiviidi loovust tuleb arendada ühe valdkonna kaupa ning Fumoto (2016) leidis, et GC-sessioonis osalemine aitab tõsta enesemotivatsiooni oma loovust ise edasi arendama.

Järgnevalt kirjeldavad töö autorid ühe emotsionaalse intelligentsuse võtmeteguri – empaatia – arendamise vajalikkust. Riess (2017) toob välja, et empaatia on võimekus, mis nõuab emotsionaalset, kognitiivset, käitumuslikku ja moraalselt tunnetust ning võimaldab

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

mõista ning tunnetada teiste inimeste emotsionaalsed seisundit. Kuigi arvatakse, et enamik inimesi on loomult empaatilised, siis Riess (2022) toob välja, et empaatiavõime on muutlik ning võib ajas väheneda. Empaatiavõimeta inimesed võivad aga tihti tegutseda viisil, kus nad ei arvesta teiste inimeste tunnete ja mõtetega ning näevad asju ainult enda vaatenurgast. Empaatiilisust on võimalik arendada ning üks võimalus seda teha on osaleda GC-1 (Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023), kuna see toob kaasa paremad omavahelised suhted, mistõttu suureneb ka empaatia üksteise suhtes (Berg & Karlsen, 2016). Empaatia arendamisel on oluline teiste kogemusi aktiivselt kuulata (Kets de Vries, 2005) ning suhtlemisel arvestada inimeste erineva tundlikkusega (Aas & Vavik, 2015).

Lisaks empaatiavõime arendamisele on muutuv maailmas usaldusliku suhte loomine nii ettevõtte kui meeskonna tasandil juhi üks peamistest organisatsioonilistest eesmärkidest. Usaldusliku suhte alustalad on aktiivne kuulamine (Malling, Lason, Lust, & Stegeager, 2020), avatus, ausus, kompetentsus, omavaheline suhtlemine ja vastastikune austus (Kets de Vries, 2005). Paljude edukate organisatsioonide alustaladeks on usalduslik töökeskkond, kus töötajad tunnevad end vabalt nii riske võttes, eneseväljenduses kui innovatsiooni juhtimises (Lewis, 2022).



Joonis 3

*Usalduslike suhete positiivne mõju organisatsiooni töötajale.* Allikas: Harvard Business Review uuring, autorite koostatud Zak (2017) põhjal

Jooniselt 3 võib näha, et organisatsioonides, kus tegeletakse usalduse hoidmise ja kasvatamisega, on positiivne mõju nii töötajale kui organisatsioonile üldiselt võrreldes organisatsioonidega, kus sellega ei tegeleta. Seetõttu on oluline, et organisatsioonid väärtustaksid usaldust kui ettevõtte edu võtmetegurit. Selleks peavad aga organisatsioonid tegelema niisuguse juhi arendamisega, kes kannab vastutust oma meeskonna heaolu ning arengu eest (Lewis, 2022). Üks võimalik meetod juhi ning terve meeskonna usalduse kasvu

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

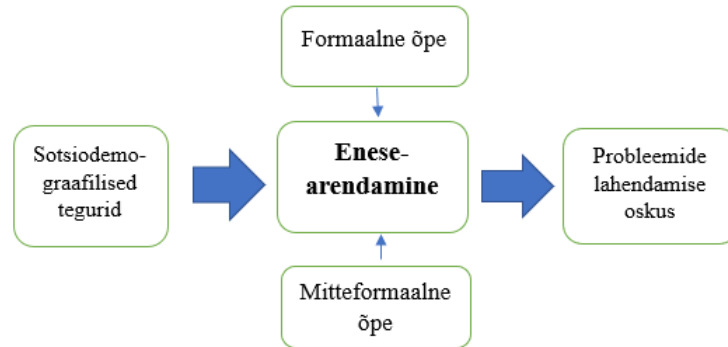
soodustamiseks on GC-1 osalemine (Kets de Vries, 2005; McCarthy ja Ertubey, 2023) ning on leitud, et usaldust on võimalik kasvatada iga GC-sessiooniga (McCarthy & Ertubey, 2023), kus osalejad jagavad oma saladusi, tundeid ja kogemusi (Flückiger et al, 2017; McCarthy ja Ertubey, 2023). Usaldus GC-sessiooni käigus saab aga kasvada ainult juhul, kui kõik osalised panustavad usalduse tõstmise nimel (Kets de Vries, 2005).

Kolmandas teemaplokis käsitlevad töö autorid töötajate oskusi ning omadusi, mille arendamisel suureneb indiviidi koostöö tulemuslikkus. Kuna kaasaegne juhtimispraktika peab oluliseks koostööoskuste arendamist töökohal organisatsiooniliste eesmärkide täitmiseks, siis esimesena käsitlevad töö autorid koostöötahet ja -oskust.

Koostöö hõlmab nii kolleegidega teadmiste jagamist kui koos uue teadmise loomist organisatsioonis (Brečko, 2021). Kui varasemad põlvkonnad pole väga aldis oma teadmisi ning oskusi teistega jagama, siis Z-generatsiooni jaoks on väga oluline oma teadmiste jagamine ja seeläbi koostöö oma kolleegidega. Mitmed autorid (Kets de Vries, 2014; Aas ja Vavik, 2015; Türk ja Saue, 2021) leiavad, GC-ga on võimalik arendada omavahelist koostööd, kuna GC-sessioonide käigus arendatud oskused, nagu aktiivne kuulamine, teiste vaatenurgaga arvestamine ning probleemide juhtimine, aitavad omakorda kaasa koostööoskuste arenemisele (Malling, Lasson, Lust, & Stegeager, 2020).

Probleemide juhtimise ning lahendamise oskust peetakse 21. sajandi üheks hinnatumaks oskuseks (Herde, Wüstenberg, & Greiff, 2016; Graesser, et al., 2018; Mainert, Niepel, Murphy, & Greiff, 2018), kuna töö on läinud ajas üha suuremat kvalifikatsiooni vajavaks (Cordie, Rhodes, Adelino, & Micha, 2021) ja seetõttu ka pingelisemaks. Kuna tänapäevastes organisatsioonides töötavad sageli koos mitmete generatsioonide ja erinevate oskuste ning omadustega töötajad, siis on leitud, et vanus, sugu ning enesearendamine mõjutavad meie probleemide lahendamise oskust (Hämäläinen, De Wever, Malin, & Cincinnato, 2015). Seetõttu on oluline teadvustada, kuidas lahendada nii indiviidi enda oskustest ja omadustest kui generatsioonide erinevustest tulenevaid probleeme. Probleemide lahendamise oskust mõjutavaid tegureid on mitmeid (Joonis 4), kuid eelkõige on oluline tegeleda enesearendamisega.

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA



Joonis 4

*Probleemide lahendamise oskust mõjutavad tegurid.* Allikas: Autorite koostatud Hämäläinen et al. (2015) põhjal

Lisaks iseseisvale probleemide lahendamise oskuse arendamisele peavad uurijad (Fiore et al., 2018; Graesser et al., 2018) oluliseks töökoahas tekkinud probleeme lahendada koostöös meeskonnaga ning üks viis seda teha on osaleda GC-l (Berg ja Karlsen, 2016; Flückinger et al., 2017; Türk ja Saue, 2021). GC käigus käsitletakse probleemi teistest vaatenurkadest (Aas ja Vavik, 2015; Gyllensten, et al., 2020) ja seejärel valitakse mitmete võimalike lahenduste hulgast sobivaim (Fumoto, 2016; Brandmo, 2021). Seejuures on oluline ennast usaldada, sest indiviidi sees on kõik lahendused olemas (Gyllensten, Henschel, & Jones, 2020).

Sarnaselt probleemide lahendamise oskusele on ka oluline, kuidas organisatsioonis tekkinud konflikte juhtida. Kuna organisatsioonis võib esile kerkida erinevaid protsessi- ning tööalaseid konflikte, siis on oluline osata konflikte juhtida ning lahendada nii, et see ei kahjustaks omavahelisi suhteid. On leitud, et mõni konflikt võib organisatsioonile olla isegi lõpptulemusena kasulik ja edasiviiv ning seetõttu on tekkinud konflikti vaja efektiivselt juhtida. Omene (2021) sõnul paranevad edukalt konflikti juhtides omavaheline kommunikatsioon, aja juhtimise oskus, koostöö ning töö tulemuslikkus, aga kui konflikti ei osata juhtida, on sellel negatiivne mõju nii tööga rahulolule kui töö tulemuslikkusele. Üks võimalik konfliktide juhtimise ja lahendamise oskust arendav juhtimistöööriist on GC (Türk ja Saue, 2021; Brandmo et al., 2021). On leitud, et GC-sessioonide käigus kasvanud usaldus vähendab konflikte meeskonnas (Kets de Vries, 2014) ja viib konstruktiivselt konflikti lahendamiseni (Kets de Vries M, 2005) ning seetõttu saavad osalised keskenduda tööalasel olulistele tegevustele, mitte konfliktide juhtimisele ja lahendamisele. Samuti võimaldab GC õppida küsima küsimusi teise poole vaatenurgast lähtudes, surumata peale enda arvamust (Malling, Lasson, Lust, & Stegeager, 2020), mis võimaldab eelkõige ennetada konflikti eskaleerumist.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Kaasamine on nüansirohke termin, millel universaalset tõlgendust uurijate seas ei ole. Subramanian ja Rajee (2011) töid välja, et kaasamine on töötaja positiivne suhtumine organisatsiooni ja tema väärtustesse ning Kim ja Park (2017) defineerisid kaasamist olulise aspektina, mis mõjutab organisatsiooni protseduuride juhtimist, teadmiste jagamist ja innovaativsusust. Kaasatuse tekkimisele aitavad kaasa töötajate aktiivne kuulamine, võrdne kohtlemine ja töötajate kaasamine otsustamise protsessi ning seetõttu on kaasamisel suur roll töötaja vaimse tervise hoidmises kui ka tööstressiga toimetulemises (Jung, et al., 2023). Achievers (2021) raporti kohaselt tunnevad vaid 21% töötajatest, et nad on töökohal kaasatud, ning samas, enamik nendest töötajatest, kes ei tunne, et nad on kaasatud, jätkavad siiski oma töökohal. Seega tuleb organisatsiooni tulemuslikkuse ning jätkusuutlikkuse nimel töötajaid rohkem kaasata ning üks võimalus selleks on GC-l osalemine (Berg ja Karlsen, 2016; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021). Kaasatuse kasvule aitab kaasa GC osaliste aktiivne panustamine tööjuhtumi lahendamisse (Ostrowski, 2019; McCarthy ja Ertubey, 2023). Aas ja Vavik (2015) rõhutasid, et kaasatust tõstis väikeses grupis tööjuhtumi lahendamine ning Style ja Boniwell (2010) töid välja, et kaasamise tunne kasvas osalejatel iga GC-sessiooniga.

Lisaks kaasatuse tõstmisele räägitakse juhtimise kontekstis üha rohkem ka kuuluvustunde olulisusest, aga jäetakse mainimata, mis see on ja miks on oluline seda kasvatada. Kuuluvustundena võib käsitleda suhet indiviidi ja grupi vahel, lisades, et gruppi kuuluvad invidiidid on tervemad ja õnnelikumad (Dongyang, Xiaobo, Yuncai, & Zhang, 2014), kuna üksteise tundmine, emotsionaalne tugi ning grupiga koos tegutsemine toovad kaasa kuuluvustunde kasvu (Carpiano & Hystad, 2011). Kui invidiidid ei tunne, et nad kuskile kuuluvad, siis võivad ilmned negatiivsed tagajärjed, milleks on hirm, depressioon, viha, kurbus ja üksindusetunne gruppi mittekuulumise tõttu (Dongyang, Xiaobo, Yuncai, & Zhang, 2014). On leitud, et GC-ga on võimalik mõjutada GC osaliste kuuluvustunnet (Kets de Vries, 2014; Nacif, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023). Oluline aspekt kuuluvustunde kasvul on grupikaaslased (Pritchard ja van Nieuwerburgh, 2016; Nacif, 2021; Sutton, 2022) ning grupi toetus ühiste teemade lahendamisel (Kets de Vries, 2014; Brandmo et al., 2021). McCarthy ja Ertubey (2023) töid välja, et GC-sessioonide käigus sai minust „meie” ning osaliste grupi suhtes positiivne meelestatus oli aluseks kuuluvustunde kasvule, aga ka selle, et GC-le mittetulek ning varem lahkumine mõjuvad negatiivselt kuuluvustundele. Seetõttu on oluline teadvustada kuuluvustunde teadlikku arendamist töö tulemuslikkust suurendava tegurina.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Viimasel sajandil on tööelus palju muutunud ning aina olulisemaks muutunud kaug- ning hübriid töö võimaldamine, aga peab hästi läbi mõtlema, kuidas seda korraldada. Tuleb arvestada, et isegi, kui inimesed pole ühes kohas, siis tuleb luua võimalusi koostööks ning koos olemiseks (Foster, 2022). Kaasaegsetel organisatsioonidel tuleb seetõttu teadvustada, millised tegurid mõjutavad töö tulemuslikkust. Pepitone (2023) toob töö tulemuslikkuse peamiste teguritena välja selged tööülesanded, organisatsioonilise toe (toetav organisatsioonikultuur, abivalmis juht, sisseelamisprogramm, arenguvõimalused, tehnoloogiline võimekus, ressursid) ja töötajate omadused ning võimekused. Abun et al. (2021) järgi on võimekusteks indiviidi tööga rahulolu, kaasatus, suhtlemine, oskusteave ja enesetõhusus. Ka töö tulemuslikkust saab arendada GC-sessioonidel ning seda on võimalik tulemuslikult läbi viia ka veebikeskkonnas (Türk & Saue, 2021). GC-sessioonide käigus arendatakse inim- ja sotsiaalset kapitali, kuna tekkinud probleemid lahendatakse osalejate kollektiivse tarkusega (Türk & Saue, 2021). Kui on tehtud eneseanalüüs ja arengut takistavad tegurid eemaldatud, suureneb ka töö tulemuslikkus (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015), mis omakorda mõjutab indiviidi heaolu.

Heaolu on mitmemõõtmeline kontseptsioon, mille definitsioonis ja mõõtmises pole akadeemikud ning praktikud suutnud kokkuleppele jõuda. Heaolu mõjutavateks teguriteks on optimism, vältimine, stress, hirm, soovmõtlemine, probleemide lahendamise oskus, elujõulisus, positiivsus ja eluga rahulolu (Karademias, 2007). On oluline, et ettevõtte teadvustaksid positiivse töökeskkonna ja töötajate heaolu arendamise vajadust organisatsioonilise edutegurina. Üheks meetodiks indiviidi heaolu suurendamisel on GC (Torbrand & Ellam-Dyson, 2015). Mitmed autorid toovad välja indiviidi heaolu mõjutamise olulise tegurina GC-sessioonil toetavad grupikaaslased (Nacif, 2021, McCarthy & Ertubey, 2023) ning korduste arvu. Näiteks Style ja Boniwell (2010) tõid oma uuringus välja, et heaolu suurenes kõige rohkem peale esimest GC-sessiooni. Lisaks on GC positiivse aspektina välja toodud depressiooni vähenemist (Barry, M.; Murphy, M.; O'Donovan, H., 2017), mis omakorda suurendab heaolu.

Töötajate oskuste ja omaduste arendamine on kaasaegse organisatsiooni üks edu ja konkurentsivõimelisuse võti. Kuigi juhtimisteooria on viimasel kümnel keskendunud töötajate arendamisele töökohas ja enamik juhte tahaks olla arendavad juhid, siis paraku pole nad erinevatel põhjustel suutnud seda rolli kanda (Türk & Saue, 2021). Erinevad ülalpool viidatud uuringud toovad välja, et GC on sobiv juhtimistöriist indiviidi oskuste ja omaduste arendamiseks. Samuti on oluline märkida, et nii juhid kui töötajad on võimelised GC-

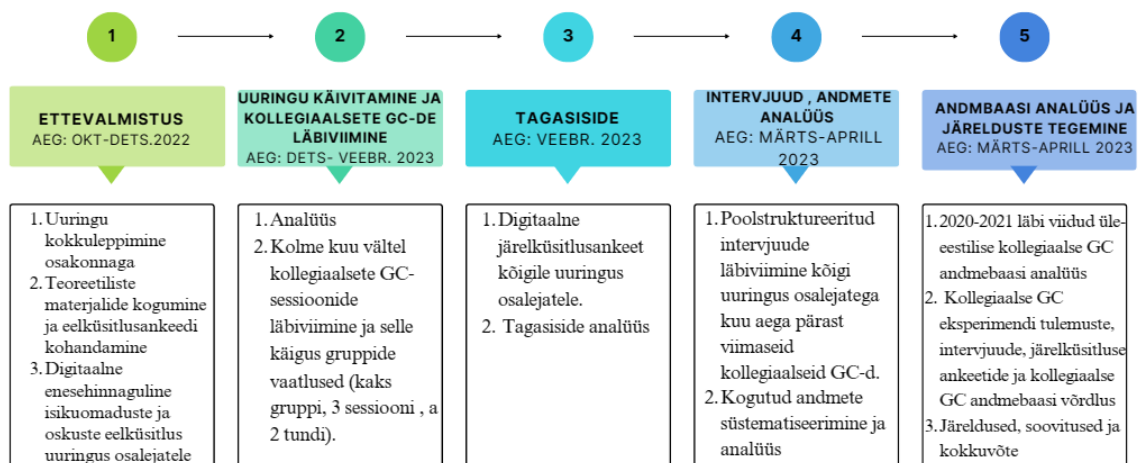
# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

metoodikat omandama vähese ajaga ning GC-d kui juhtimistöörüista oskuslikult rakendades suureneb töö tulemuslikkus organisatsioonis.

## 2. Töötajate oskuste ja omaduste arendamine kollegiaalse grupi-coaching'uga organisatsiooni X näitel

### 2.1 Metoodika, uurimisprotsess ja valim

Järgnevalt kirjeldavad töö autorid uuringu metoodikat, andmestikku ja valimit kombineeritud meetodil uuringu läbiviimiseks. Magistritöö empiirilise osa läbiviimine jaotati viieks etapiks ning kogu tegevuskava on kujutatud töö autorite koostatud joonisel 5. Uuring viidi läbi perioodil detsember 2022 kuni märts 2023, kasutades digitaalseid küsimustikke, kollegiaalset GC-d, vaatlust ning intervjuud, kõrvutades ja võrreldes saadud tulemusi Eesti organisatsioonide 2020–2021. a kollegiaalse GC andmebaasi tulemustega.



Joonis 5  
Magistritöö tegevuskava. Allikas: autorite koostatud

Coaching'u mõjude uurimiseks on varasemalt kasutatud nii kvalitatiivset uurimismeetodit (Gyllensten, Henschel, & Jones, 2020), tegevusuuringut (Leonard- Cross, 2010), interpretatiivset fenomenoloogilist analüüsi (Torbrand & Ellam-Dyson, 2015) kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit (Dimas, Rebelo, & Lourenco, 2016). Tööjuhtumite, tegevuste ja sotsiaalsete olukordade uurimiseks kasutatakse tegevusuuringuid. Kuna tegevusuuringu meetodi kasutamisel lähtutakse praktilistest küsimustest, mis on suunatud erialase tegevuse edendamisele (Löfström, 2011), siis otsustasid autorid kasutada tegevusuuringu läbiviimisel eksperimenti ja vaatlust ning viisid läbi Saue ja Türk'i metoodikal (Lisa 6) põhinevad eksperimentaalsed kollegiaalsed GC-d põhjuslike seletusteni jõudmiseks.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Analüüsimetodina kasutasid autorid interpretatiivset fenomenoloogilist analüüsi (edaspidi IPA). Meetod osutus valituks, kuna magistritöö raames soovisid töö autorid saada osalejate sügavat sissevaadet kollegiaalses GC-s osalemise kogemusele. IPA-meetod võimaldab uurida osalejate kogemust, samuti võimaldab meetod uurijal mõista protsessi jooksul saadud osalejate kogemust (Gyllensten, Henschel, & Jones, 2020) ning uurida, kuidas uuritavad mõtestavad oma kogemusi, lähtudes sellest, et inimese tegevusi iseloomustab alati suunatus (Laherand, 2010). Kõiki kogemusi proovitakse mõista uuritava seisukohast, samal ajal interpreteerides ning püstitades selle kohta kriitilisi küsimusi, täpsustamaks, mida täpselt inimene koges (Pietkiewicz & Smith, 2014). IPA kasutamine on eriti kasulik ning põhjendatud, kui teemat on alauuritud või soovitakse saada täiesti uut teadmist (Smith & Osborn, 2003).



Joonis 6

*Interpretatiivse fenomenoloogilise analüüsi etapid.* Allikas: autorite koostatud Laherand (2010) järgi

Andmestiku suurusele pole IPA puhul nõudeid (Laherand, 2010), seega sobib uuringu valimiks 16 töötajat – 15 keskastme spetsialisti ja juht. Samas arvestavad uurijad, et saadud andmetest ei pruugi väikese valimi tõttu kogu kollegiaalsest GC-st saadud kogemuste variatiivsus välja tulla. IPA-analüüsi puhul keskenduvad töö autorid eriliste kogemuste väljatoomisele, mis väljendavad uuritavate oskuste ja omaduste arengut kollegiaalse GC kaudu uuritavate enesehinnangutest lähtuvalt. Väikese valimi probleemi ületamiseks kasutavad autorid Kulno Türk'i 2020. ja 2021. a kogutud kollegiaalse GC andmebaasi (100 inimest), viies läbi selle analüüsi, ja võrdlevad oma eksperimendi tulemusi sellega.

Ekspertaalsed kollegiaalsed GC-d viidi läbi tervishoiuorganisatsioonis X (edaspidi osakond), mille juhi poole pöördusid töö autorid sooviga olla abiks osakonna tööjuhtumite lahendamisel. Eksperiment viidi läbi osakonnas samade töötajatega, mistõttu said autorid teha pidevalt vaatlusi, küsitleda ja intervjuuerida samu töötajaid ning kaardistada nende oskuste ja omaduste muutust uuringu käigus nende enesele antud hinnangutest lähtuvalt.

Osakonnas moodustati kaks kollegiaalse GC gruppi – edaspidi grupp A ja grupp B. Eksperimentaalsetes kollegiaalsetes GC-des osales mõlemas grupis 8 inimest, nendest 4 olid

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

mehed ja 12 naised. Kollegiaalses GC-s osalejate keskmine vanus oli 42 eluaastat. Kõige noorem osaleja oli 33 ning kõige vanem 64. Uuringus osalejate arv etappide lõikes on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7

*Osalejate arv uuringu osade lõikes*

Uuringu osa	Grupp A	Grupp B	Koguvalim A / B
Eelküsitlus	6	8	8/8
Kollegiaalsed GC-d	8	8	8/8
Järelküsitlus	8	8	8/8
Intervjuu	7	8	8/8

Allikas: autorite koostatud

Kuigi inimesed arendavad oma oskusi ning omadusi erineva kiirusega, siis Elizabeth Florent-Treacy (2009) leidis, et esimesel kahel GC-l luuakse arenguks baas, muutused hakkavad ilmema kolmanda GC-ga ning sügavam muutus algab alates neljandast GC-st ning muutuste avaldumise võtmefaktorina tuuakse välja kaaslaste toetust ning tagasisidestamist. Teisele arvamusele jäid aga Theeboom et al. (2013) ning Fischer et al. (2022), kes leidsid, et muutust on võimalik saavutada ka väiksema arvu GC-sessioonidega.

Töö autorid viisid sarnaselt Fischer et al. (2022) kummaski grupis läbi kolm kollegiaalset GC-d, et uurida, missuguseid hinnanguid andsid selles osalejad kollegiaalsele GC-le ning mil määral tunnetasid muudatusi oma oskustes ja omadustes. Erinevalt Fischerist et al. (2022) ei kasutanud antud magistritöö autorid gruppi B kontrollgrupina. Kuna Fischer et al. (2022) uuringu tulemustest selgus, et kontrollgrupi tulemused võivad olla mõjutatud teadmisest, et kontrollgrupiga viiakse läbi GC, ei pidanud töö autorid kontrollgrupi kasutamist antud uuringu kontekstis oluliseks ja viisid kollegiaalsed GC-d läbi kahes grupis analoogselt.

Autorid võrdlesid oma eksperimendi käigus saadud tulemusi Kulno Türk'i koostatud andmebaasi tulemustega. Kollegiaalse GC eksperimendi ja andmebaasi tulemused sisaldavad osalejate hinnangut oma arengule. Võrdlemiseks kasutati temaatilist sisuanalüüsi, mis viidi läbi programmis NVivo. Temaatiline sisuanalüüs on meetod, millega on võimalik andmeid analüüsida, tuvastada ning leida korduvaid mustreid kõigi olemasolevate andmete põhjal (Braun & Clarke, 2006). Temaatilise sisuanalüüsi käigus tutvusid autorid andmetega, genereerisid koodid, grupeerisid koodid pea- ja alamkategoriasse, vaatasid kategooriad üle, tegid lõpliku kategooriate valiku ja avaldasid tulemused.

Muutuste esilekutsumiseks oskustes ja omadustes valiti uuringumeetodiks eksperimentaalne kollegiaalne GC. Levinumaid GC-meetodeid kirjeldasid autorid

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

teooriaosas, neist enimlevinuim on J. Whitmore'i arendatud GROW-mudel, mida peetakse GC baasmudeliks. Kuna kollegiaalse GC metoodikat võib lähtuvalt grupist ja eesmärkidest kohandada vastavalt vajadusele, siis antud eksperimendi läbiviimiseks valisid töö autorid GROW-mudeli, mida on Eesti organisatsioonides ka varem rakendatud. Magistritöö autorid olid kollegiaalse GC protsessijuhtide rollis, koordineerides ja jälgides kollegiaalset GC-d.

Uuringu esimeses etapis, detsembris 2022, viisid töö autorid osakonnas läbi eelküsitluse (Lisa 2). Eelküsitlusega kogusid töö autorid erinevaid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmeid. Ankeet koosnes kahest osast. Ankeedi esimeses osas uurisid töö autorid, kas tulevastel kollegiaalses GC-s osalejatel on tööjuhtumit, mida nad sooviksid töö autoritega jagada ning kas nad on valmis olema tööjuhtumi omanikena selle esitajad. Ankeedi teises osas kasutasid autorid Saue ja Türk'i koostatud küsimustikku (Lisa 7). Esmalt sooviti teada saada osalejate ootusi kollegiaalsele GC-le ja teises osas hindasid osalejad oma oskusi ning omadusi numbriliselt, kasutades skaalat, kus 1 – mõju puudub ... 5 – väga oluline mõju, 0 – ei oska vastata.

Teises etapis viisid uurijad läbi osalusvaatlusel põhinevad kollegiaalsed GC-d. McLeod (2023) toob välja, et osalusvaatluse puhul liituvad uurijad grupiga, et saada paremat sissevaadet nende kogemusse. Vaatluse tulemusi kasutati käesoleva uuringu puhul eelkõige järelküsitluse ankeeti (Lisa 3) uute oskuste ja omaduste lisamiseks, et anda oma magistritööga uurijatepoolne panus uue teadmise kujunemisse. Magistritöö autorid teostasid osalusvaatlust viisil, kus ühel uurijal oli suurem roll protsessijuhina ning teisel vaatlejana. Uuriija, kellel oli suurem roll vaatlejana, transkribeeris kogu kollegiaalse GC protsessi ning teine uurija märkis üles uued märksõnad.

Kolmandas uuringuetapis, peale kollegiaalset GC-d ning vaatlust, koostasid uurijad järelküsitluse ankeedi (Lisa 3), lisades eelküsitluse ankeedile (Lisa 2) eksperimentaalsete kollegiaalsete GC-de vaatluse käigus avaldunud oskused ja omadused. Uuteks autorite leitud oskusteks ja omadusteks olid eneseväljendusoskus, aktiivne kuulamisoskus, kuuluvustunne, usalduslikkus teiste suhtes, kaasatus, empaatia, tagasiside andmine. Autorid soovisid järelküsitluse ankeetidega uurida, kas ja kui võrd vaatluse käigus välja toodud kollegiaalse GC raames osalenud isikute arvamustest lähtuvad oskused ja omadused on arendatavad. Järelküsitluse valimis olid kõik kollegiaalsel GC-l osalejad, kellele saadeti digitaalne ankeet kümme päeva pärast viimasel sessioonil osalemist (veebruar 2023), et osalejad saaksid enne vastamist kollegiaalse GC protsessi endas sügavuti läbi analüüsida. Peale eel- ning järelküsitlust korrastasid autorid andmed.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Uuringu neljandas etapis viisid uurijad osalejatega läbi poolstruktureeritud küsimustega intervjuud (Lisa 4), millega sooviti saada vahetuid ning sisukaid vastuseid kollegiaalse GC osalejate oskustes ja omadustes aset leidnud enesehinnangulise arengu kohta. Intervjuud viidi läbi märtsis 2023 veebi teel, kasutades keskkonda Microsoft Teams. Töö autorid küsisid esmalt intervjuu salvestamiseks luba, mille kõik osalejad andsid. Ühe intervjuu keskmine pikkus oli 15 minutit. Intervjuud transkribeeriti ja kodeeriti programmis NVivo. Autorid analüüsisid intervjuusid IPA-metoodikat kasutades.

Uuringu viiendas etapis kodeerisid ja kategoriseerisid autorid andmebaasi (100 isiku vastused 2020. ja 2021. a) temaatilise sisuanalüüsi metoodikat kasutades. Usaldusvääruse tagamiseks magistritöö autorid esmalt kodeerisid andmebaasi eraldi, seejärel võrdlesid tulemusi omavahel ning siis ühtsustasid kodeeringud. Seejärel võrreldi saadud tulemusi autorite läbi viidud kollegiaalses GC-s saadud tulemustega, sh eel- kui järelküsitluse ankeetidega, kollegiaalse GC transkriptsioonide ja intervjuude tulemustega ning töötati välja järeldused ja ettepanekud kollegiaalse GC rakendamiseks organisatsioonis X.

### **2.2 Töötajate oskuste ja isikuomaduste arendamine kollegiaalse grupi-coaching'u abil**

Selgitamaks välja, milliseid oskusi ja omadusi on võimalik kollegiaalse GC-ga arendada organisatsioonis X, kasutasid autorid kollegiaalse GC eksperimendi, intervjuude ja andmebaasi analüüsiks temaatilist sisuanalüüsi. Seejärel määrasid alamkategoriad, mille koondasid kolmeks peamiseks kategooriaks, milleks on oskused, omadused ning koostöö tulemuslikkus. Temaatilise sisuanalüüsi käigus said autorid kinnituse, et magistritöö teoreetilises osas loodud jaotus ühtib oma sisu poolest töö empiirilise osaga ning alamkategoriad koonduvad samade ülemkategoriate alla.

Järgnevas peatükis kirjeldavad autorid eksperimendi, intervjuude ja andmebaasi tulemusi analoogselt teoreetilise osa peakategoriatega. Kodeerimistabeliga saab tutvuda lisa 8. Esmalt käsitlevad autorid oskuste peakategoriat (Lisa 5), mille alla kuuluvad alamkategoriad aktiivne kuulamine, eneseväljendus, iseseisev mõtlemine, stressi juhtimine, tagasiside andmine ja enese arendamine.

Eksperimendis osalenud uuritavad tõid välja ja ka andmebaasi ankeetidest selgus, et kollegiaalne GC on sobiv meetod aktiivse kuulamise (Tabel 8) oskuse arendamiseks. Ühes intervjuus toodi välja, et kollegiaalses GC-s osalemine juhtis tähelepanu asjaolule, et inimesed mõtlevad erinevalt ning selleks, et mõista, mida teine pool päriselt silmas peab, on vajalik aktiivselt kuulata. Teises intervjuus tõi osaleja välja, et kui enne kollegiaalset GC-d hakkas ta teema püstitamisel kohe lahendust pakkuma, siis peale kolme kollegiaalset GC-d ta

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

märkas, et ta esmalt süveneb vestluspartneri juttu ning seejärel täpsustab kõiki nüansse, mis omakorda suurendas üksteise mõistmist ning empaatiat.

*„Peab ikka kuulama teisi ja siis mõtlema, mis sa ütled teisele inimesele.”* – Osaleja B1

Tabel 8

*Oskused, mida on võimalik kollegiaalse GC-ga arendada*

<b>Aktiivne kuulamine</b>		
<b>Kollegiaalne GC</b>	<b>Andmebaas</b>	<b>Ühisosa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC-I osalemisel teadvustati aktiivse kuulamise vajalikkust ning kui erinevalt inimesed mõistavad räägitut.</li> <li>• Aktiivse kuulamise arendamine suurendas üksteisemõistmist, empaatiat ja koostööd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiivne kuulamine suurendas töökohal enese arendamist.</li> <li>• Aktiivse kuulamise arendamine suurendas konflikti lahendamise ja juhtimise oskust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiaalne GC arendas aktiivset kuulamist.</li> <li>• Aktiivne kuulamine arendas kuulamisoskust (ei katkesta teist osapoolt).</li> </ul>
<b>Eneseväljendus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julguse kasv suurendas eneseväljendusoskust ja töö tulemuslikkust.</li> <li>• GC-I osalejate enesekindluse tõus muutis nende eneseväljendusjulgust ja -oskust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC protsessijuhiks olemine suurendas eneseväljendusoskust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avatuse kasv suurendas eneseväljendusoskust.</li> </ul>
<b>Iseseisev mõtlemine</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC-I teadvustati iseseisva mõtlemise kitsaskohti ja mõisteti teise vaatenurga olemasolu olulisust.</li> <li>• Loovuse kasv suurendas iseseisvat mõtlemist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastutuse võtmine, enese arendamine, teiste kuulamine ja enda seest lahenduse leidmine arendas iseseisvat mõtlemist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küsimuste küsimine arendas kõigi osalejate iseseisvat mõtlemist.</li> </ul>
<b>Stressi juhtimine</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide lahendamine vähendas stressi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressi vähendamine suurendas koostööd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööjuhtumite lahendamine vähendas stressi ning seeläbi suurenes heaolu.</li> </ul>
<b>Tagasiside andmine</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagasiside andmise oskuse arendamine suurendas koostööd.</li> <li>• Tagasiside andmise oskuse arendamine suurendas heaolu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagasiside andmise oskuse arendamine ning eelarvamuste kõrvalejätmine suurendas probleemide ja konfliktide lahendamise oskust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagasiside andmise oskuse arendamine suurendas üksteisemõistmist ning töö tulemuslikkuse.</li> </ul>
<b>Enesearendamine</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heaolu, enesekindluse ning julguse kasv ja probleemide lahendamine suurendas enese arendamist.</li> <li>• GC-metoodika suurendas töökohal enese arendamist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teise vaatenurga kuulamine suurendas töökohal enese arendamist.</li> <li>• Grupikaaslaste toetus suurendas töökohal enese arendamist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koostöö suurendas töökohal enese arendamist.</li> </ul>

Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse kollegiaalse GC tulemuste ning andmebaasi (Türk 2020 ja 2021) põhjal.

Leiti, et vähene omavaheline suhtlemine on potentsiaalne probleemide allikas ning kollegiaalses GC-s aktiivne kuulamine aitas seda osalejatel paremini mõista.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

*„Kogu selle suhtlemise või kogu selle läbisaamise alus ongi suhtlemine ja kõik need hädad tulevad suhtlemisest. Suhtlemine on see võti ja mida enam suhelda, siis annab ka elimineerida enam ja et ei tekiks selliseid sügavaid lõhesid.”* – Osaleja A8

Olulise märkusena tõid eksperimendis osalejad välja, et kollegiaalse GC refleksioonifaas õpetas märkama, kui oluline on vestluspartnerit aktiivselt kuulata, sest inimesed mõtlevad erinevalt ja saavad seetõttu ka öeldust erinevalt aru. Olulised aspektid on lisaks sõnadele ka intonatsioon, kehahoid ja miimika.

*„/.../ mõnikord unustan selle ära, et teised mõtlevad teistmoodi.”* – Osaleja B2

*„/.../ nagu nii lihtne jutt ja siis kõik saavad sellest täiesti erinevalt aru.”* – Osaleja A2

Intervjuudes toodi välja, et kollegiaalsel GC-l osalemine ja enda mõtete väljendamine pani mõtlema, mida ja kuidas öelda, et teised osalejad mõistaksid, mida tegelikult öelda soovitakse, st kollegiaalsel GC-l osalemine stimuleeris teadlikult arendama eneseväljendusoskust (Tabel 8). Lisaks tundis osaleja kolme kollegiaalse GC järel soovi ja julgust meeskonnaliikmena oma mõtteid väljendada eesmärgiga tõsta organisatsioonis töö tulemuslikkust.

*„/.../ ma kirjutasin seekord 5–6 mõtet ja kui ma nägin neid mõtteid kirjas, siis mul oli kohe endalgi nagu hea tunne, et vähemalt keegi kuulab ja mõtleb kaasa, sest mida rohkem sa sisendit annad, seda rohkem kasu on.”* – Osaleja B5

Andmebaasi ankeetides toodi välja, et lisaks kollegiaalses GC-s osalemisele arendab eneseväljendusoskust ka protsessijuhi rolli täitmine. Sama järeldasid ka eksperimendis protsessijuhtidena osalenud magistritöö autorid, kuna õppisid protsessi käigus, kuidas grupele sõnastada selged ootused ja reeglid, ning kasvas ka julgus vajadusel vestlusesse sekkuda.

*„/.../ arenesid protsessi läbiviimise oskused – sotsiaalsed oskused (inimestega suhtlemine, selgitamine, kuulamine, tagasisidestamine ja peegeldamine) ning oskus suruda maha soov koheselt oma arvamust avaldada ja kaasa rääkida.”* – Andmebaas

Intervjuudes tõid osalejad välja, et kollegiaalse GC meetoodika järgimine hoidis neid ühelt poolt rangetes raamides, ent teisalt ergutas iseseisvat mõtlemist (Tabel 8) ja loovust. Esialgu pidasid osalejad GROW-meetoodika järgimist piiravaks ning see tundus nendele kohati jäik.

*„Kuivõrd GC-meetoodika on üsna tugevates raamides, siis tundsin, et iseseisvaks mõtlemiseks jäi veidi vähe ruumi.”* – Andmebaas

Aktiivne kuulamine ja kaasamõtlemine kollegiaalse GC ajal tõstis osalejate eneseusku, et neis on olemas vajalikud teadmised ja oskused iseseisva mõtlemise arendamiseks, mis aitab probleeme lahendada, ning sama järelduse tegid ka Fumoto (2016) ja Saue ning Türk (2021).

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

*„GC läbiviimine pani minu loovuse tööle, eeskätt seetõttu, et osalesin ka ise protsessis ning püüdsin omalt poolt pakkuda olukorra lahendamiseks häid alternatiive.”* – Andmebaas

Kollegiaalse GC metoodika järgi küsimuste küsimine tõstis eksperimendis osalenute iseseisva mõtlemise oskust ning sama toodi välja ka andmebaasi ankeetides.

*„Meeldis see, et ma iseseisvalt oskan rohkem nende probleemide üle, mis iganes mulle ette tuleb, rohkem juurelda.”* – Osaleja B8

Nii intervjuueeritavad tõid välja kui ka andmebaasi analüüsid selgus, et kollegiaalses GC-s osalemine arendas stressi juhtimise oskust (Tabel 8). Kõrget spetsialiseeritust nõudvatel töökohtadel on stressi juhtimise ja vähendamise oskus aga üks olulisemaid töökohal heaolu mõjutavaid tegureid (Lagrosen & Lagrosen, 2022).

*„Stressivabas õhkkonnas töötamine tekitab heaolutunnet.”* – Andmebaas

Kollegiaalses GC-s osalemine, kontrollitud keskkonnas eesmärgipärane omavaheline suhtlemine ning teadvustatult probleemide lahendamine vähendas eksperimendis osalejatel stressi. Tagasiside saamise ja oma tööjuhtumite arutamise olulisust stressi juhtimise oskusele leidsid oma uuringutes ka nii Saue ja Türk (2021) kui ka Fumoto (2016).

*„Ma ütlesin, et nüüd on pingeid vähem seltskonnas ning seetõttu ka stressi.”* – Osaleja A3

Autorid järeldasid, et kollegiaalse GC metoodika järgi juhtumite esitlemine, tagasiside andmine ja saamine tõstis osalejate enesekindlust, kasvatas nende otsustamisjulgust ja koostöötahet ning vähendas samas tööstressi. Tagasiside andmise oskuse (Tabel 8) arendamise vajalikkust toodi välja nii eksperimendis osalejate intervjuudes kui ka andmebaasi ankeetides. Töö teoreetilises osas tõid autorid välja, et tagasiside saamine ja andmine suurendavad osaliste tagasisidestamise oskust nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil (Brandmo et al., 2019; Ostrowski, 2019; Nacif, 2021). Samale järeldustele jõudsid osalejad ka intervjuudes, tuues välja, kuivõrd alahinnatud, kuid oluline oskus on tagasiside andmine ning saamine, sest paljud probleemid ning konfliktid tekivad üksteise vahest mõistmisest ning ebapiisavast kommunikatsioonist nii indiviidi kui organisatsioonilisel tasandil.

*„/.../ tuleks rohkem peegeldada, et paremini aru saada, et kas ollakse teise osapoolega samal lainel.”* – Osaleja A4

*„Inimesed seletavad midagi ja küsides üle, et kas sa mõtlesid seda, siis tuleb välja, et ta tegelikult mõtles midagi muud, kui mina esialgselt aru sain.”* – Osaleja B6

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Lisaks teise osapoole vaatenurga mõistmisele toodi välja, et tagasisidet andes on võimalik jagatud teadmise avaldumise kaudu näha uut vaatenurka, mille peale indiviid ise ei tulnud.

*„Kui inimene kuuleb oma öeldut teiste kaudu, saab ta ise olla vaatleja/kuulaja rollis, mis võib anda talle juurde uut infot või perspektiivi, mida ta enne ise rääkides ei märganud.”* – Andmebaas

Autorid leidsid, et tagasiside andmise oskus on tihedalt seotud aktiivse kuulamise oskuse arendamisega ning arendades tagasiside andmise oskust, paranevad nii koostöö organisatsioonis kui ka töö tulemuslikkus. Konstrukttiivne tagasiside suurendab üksteisemõistmist, mis omakorda tõstab koostöötahet ning kasvatab indiviidide enesearendamise oskust.

Töötajate enesearendamise oskuse (Tabel 8) tase väljendub nende tööga rahulolus ja töö tulemuslikkuses. Samamoodi nagu Brandmo (2021) leidsid ka magistr töö autorid, et koostöö ja kuuluvustunde arendamine suurendavad töötajate enesearendamist. GC käigus loodud usalduslikud suhted ja koos tööjuhtumite lahendamine tõstsid nii kollegiaalse GC eksperimendis osalejate kui ka andmebaasi ankeetidele vastajate enesearendamise oskust. Julgus kollegiaalse GC käigus avaldada oma arvamust tõstis osalejate enesekindlust ning seeläbi suurenes nende enesearendamise oskus.

*„/.../ saab sõnastada oma mõtted ning tänu GC-le suunduda turvaliselt ristmikule, kus on võimalik leida endale omane tee.“* – Andmebaas

Autorid leidsid, et GROW-metoodikaga läbiviidud kollegiaalne GC võimaldab arendada töötajate oskusi, mis on seotud suhtlemisega ja seeläbi omavahelise koostöö paranemisega. Tabelis 9 toovad autorid välja oskused, mida on kollegiaalse GC-ga võimalik arendada võrreldes omavahel eksperimendi tulemusi andmebaasiga ja toovad välja autorid, kes on oma töödes neid oskusi GC kontekstis uurinud.

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Tabel 9

*Kollegiaalsel GC-l osalejate enesehinnang oskuste muutusele organisatsiooni X ning andmebaasi näitel*

Oskused	Kollegiaalse GC eksperiment	Kollegiaalse GC andmebaas	GC-d uurinud autorid
Aktiivne kuulamine	+++	+++	Kets de Vries, 2014; Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016; Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Eneseväljendus	+	+	Gyllensten et al. 2020; Malling et al. 2020
Iseseisev mõtlemine	+++	+++	Fumoto 2016; Türk ja Saue, 2021
Stressi juhtimine	+	++	Fumoto 2016; Türk ja Saue, 2021; O'Connor et al., 2017
Tagasiside andmine	++	+++	Fumoto, 2016; Flückiger, et al., 2017; Nacif, 2021
Enese arendamine	+++	++	Torbrand ja Ellam-Dyson; 2015, Berg ja Karlsen, 2016; Flückiger, et al., 2017; Gyllensten et al., 2020; Türk ja Saue, 2021

+++ - väga oluline muutus; ++ - oluline muutus; + - vähene muutus; ? - ebaselge muutus

Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse GC tulemuste ning andmebaasi (K. Türk 2020 ja 2021) põhjal

Omavaheline suhtlemine ja ühisele teemale keskendumine kollegiaalse GC käigus nii rääkija kui ka kuulajana arendas osalejatel arusaama, et inimesed mõtlevad erinevalt, nende keeletaju on erinev ning oluline on lisaks sõnadele tähele panna ka intonatsiooni, kehahoidu ja olustikku. Nagu eksperimendis osalejate puhul, nii märgiti ka andmebaasis esitatud tagasisides ära kollegiaalse GC käigus aktiivse kuulamise oskuse ja tagasiside andmise oskuse teadlikku arendamist. Kollegiaalsel GC-l osalejad väitsid, et sellel on mõju nende eneseväljendamisele, enesearendamisele, iseseisvale mõtlemisele, aktiivsele kuulamisele ning tagasiside andmisele.

Omaduste peakategooriasse arvasid autorid indiviidi omadused, mis iseloomustavad tema käitumist ja loomust (Lisa 5). Esimese omadusena käsitlevad autorid eneseteadlikkust (Tabel 10), kuna nii eksperimendis osalenute puhul kui ka andmebaasi ankeetides toodi välja, et kollegiaalse GC-ga on võimalik arendada indiviidi eneseteadlikkust, ja see leidis kinnitust ka töö teoreetilises osas (Fumoto, 2016; Türk ja Saue, 2019; Nacif, 2021). Ka Morin (2006) leidis, et eneseteadlikkus on võimekus, milles indiviid pöörab teadlikult tähelepanu iseendale, analüüsides infot, mida ta sisekaemusest ning enesepeegeldamisest saab. Autorid leidsid, et teooria ühtib intervjuude tulemustega, kus kollegiaalses GC-s osalejad tõid välja, et lisaks teiste mõistmisele õppisid nad ka ennast paremini tundma, võttes kollegiaalse GC-ga teadlikult aega eneseanalüüsiga tegelemiseks.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

*„/.../ need inimesed on, kellega ma olen pikalt koos töötanud ning selles mõttes on see üllatav, kui palju uut ma sain teada nii enda kui oma kolleegide kohta niivõrd lühikese ajaakna sees.” – Osaleja A6*

*„Tekib see tunne, et kas ma ise olen kuidagi süüdi ning paneb mõtlema, et kas mina tegin ka midagi valesti või oleks pidanud midagi paremini tegema ja kas ma oleks üldse saanud midagi teha?” – Osaleja A4*

Töö teoreetilises osas tõid autorid välja, et oluline on GC-ga luua toetav ruum enesearenguks (Brandmo et al, 2019; Mbokota ja Reid, 2022), intervjuude ja andmebaasi analüüs näitas, et teooria kinnitas uurimistulemusi. Grupi toetus suurendas osalejatel enesekindlust ning avatust ning suurendas seeläbi julgust oma probleemidele lahendust leida.

*„Nüüd olen avatum ja mul on mingisugune julgus rohkem küsida asju, mida võib-olla muidu ei oleks küsinud, ning rääkida asjadest, millest muidu ei räägiks?” – Osaleja B5*

Autorid järeldasid, et kollegiaalse GC-metoodika järgi tööjuhtumi esitlemine ja probleemide lahendamine kasvatas osalejate eneseteadlikkust ning teiste arvamuste kuulamine ja tagasiside andmine tõstis nende avatust ja enesekindlust. GC-metoodika järgimine, sh protsessijuhil poolt, et kõik saaksid võrdselt sõna, tõstis osalejate enesekindlust (Tabel 10) ning autorid märgivad, et eriti puudutas see väiksema staažiga töötajaid. Võrdsus aitas osalejatel mõista, et vajalikud teadmised ja oskused on tegelikult kõigil olemas.

*„Püüan ise pusida ja ei enam ei torma, käsi püsti, kohe küsima, sest saangi aru, et inimesed on hõivatud.” – Osaleja B4*

*„Enesekindlus võis kasvada selle põhjal, et julgen rääkida oma muredest ning avaldada arvamust ning seeläbi kindlasti kasvas ka enesekindlus.” – Andmebaas*

*„Sain aru, et ka teised meeskonnaliikmed tunnetavad samuti probleemi ning arvavad, et mõnest teemast oleks vaja rohkem rääkida ja neile lahendusi otsida.” – Andmebaas*

Probleemi üheskoos lahendamise järel kasvas osalejatel arusaam, et järgmise sarnase probleemi tekkides oskavad ja teavad nad, kuidas seda lahendada. Samamoodi töö autoritega tõid ka Mbokota ja Reid (2022) välja, et GC käigus oma võimete tundmaõppimine tõstab enesekindlust. Intervjuudes kollegiaalsel GC-l osalejatega toodi välja, et väga sageli hoitakse end kolleegiga suhtlemisel tagasi eelarvamuste tõttu ja välditakse suhtlemist ning probleemide lahendamist. See omakorda kasvatab aga konflikti tekkimise võimalust.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Kollegiaalse GC käigus omavahel suheldes lükati ümber eelarvamused, nähti teise inimese vaatenurka ning selle järel märkisid osalejad julguse kasvu (Tabel 10) edaspidi suhtlust ise algatada.

*„Iga kord, kui ma teda koridoris nägin, oli mul vererõhk 250 ja kellega ma rääkisin – ma rääkisin tema endaga ja me saime tegelikult päris heasse kohta.” – Osaleja B7*

*„Kui midagi jääb selgusetuks, siis nüüd võetakse toru ja helistatakse, mida sa sellega nüüd mõtlesid?” – Osaleja B6*

Eksperimentaalse GC käigus lahendati organisatsioonis pikka aega kestnud probleemi, mille järel töid selles osalenud inimesed välja, et julguse kasvu tõttu teemasid arutada kasvas otseselt nende heaolu ja töö tulemuslikkus.

*„Kasvas julgus, et ma oskan või suudan inimese poole pöörduda, kes mulle varem ei meeldinud või või keda ma kartsin.” – Osaleja B3*

*„Tean, kelle käest küsida, ning julgen küsida, sest ei pea muretsema sellepärast, et mind vaadatakse imelikult, kuna ma ei saa aru.“ – Osaleja A2*

Andmebaasi ankeetides toodi lisaks välja, et GC käigus suurenenud loovus ja avatus aitasid osalejatel kasvatada julgust edaspidi ise probleeme loovalt lahendada ning vajadusel ka probleemset teemat tõstatada, mis kasvatas omakorda nende enesemotivatsiooni (Tabel 10).

*„Tööjuhtumi lahendamine võimaldas leida lahendused tekkinud olukorrale ning seeläbi võtta kasutusele töötajate enda väljapakutud ideed olukorra lahendamiseks. Seeläbi tõstes ka töötajate motivatsiooni, kuna nende arvamust võetakse kuulda.” – Andmebaas*

Peale kollegiaalse GC-metoodika tundmaõppimist töid intervjueeritavad välja, et neil kasvas enesemotivatsioon järgmistel kordadel vajadusel õpitud töövõtteid kasutada.

*„/.../ mistõttu ma nüüd panen GC-küsimused kotti ja võtan nad endale lähemale, sest mul on olnud reaalselt neid olukordi rohkem kui kaks korda, kus ma soovisin neid kasutada,“ – Osaleja B7*

# TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Tabel 10

*Omadused, mida on võimalik kollegiaalse GC-ga arendada*

<b>Eneseteadlikkus</b>		
<b>Kollegiaalne GC</b>	<b>Andmebaas</b>	<b>Ühisosa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enesekindluse kasv suurendas eneseteadlikkust.</li> <li>Avatuse kasv suurendas eneseteadlikkust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC-l osalemine ja teiste arvamuste kuulamine suurendasid eneseteadlikkust ja seeläbi julgust probleeme lahendada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleemide lahendamine suurendas eneseteadlikkust.</li> </ul>
<b>Enesekindlus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Võrdsus GC-l vähendas ebakindlust ning vastutuse võtmine arendas enesekindlust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC-metoodika ja grupi tugi suurendasid enesekindlust.</li> <li>Probleemide lahendamine ja enda seest lahenduse leidmine suurendasid enesekindlust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julgus probleemidest rääkida suurendas enesekindlust.</li> <li>Loovuse suurenemine suurendas enesekindlust.</li> </ul>
<b>• Julgus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enesekindluse tõus vähendas hirmu ja suurendas julgust oma arvamust avaldada.</li> <li>Eelarvamuste vähenemine suurendas julgust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loovuse kasv suurendas julgust.</li> <li>GC suurendas julgust probleeme lahendada ja kasvas julgus uut probleemi tõstatada ning ettepanekuid teha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC suurendas julgust ettepanekuid teha töö tulemuslikkuse tõstmiseks, kuna suurenes julgus avatult üksteisega suhelda.</li> </ul>
<b>• Enesemotivatsioon</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suurenes enesemotivatsioon GC-metoodikat kasutada probleemide juhtimisel.</li> <li>Grupi toetus, üksteisega arvestamine ja kuuluvustunne suurendasid enesemotivatsiooni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC arendas julgust ja enesekindlust ning seeläbi enesemotivatsiooni.</li> <li>Positiivne tagasiside suurendas enesemotivatsiooni.</li> <li>Probleemide lahendamine suurendas enesemotivatsiooni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC arendas julgust ning seeläbi enesemotivatsiooni tegutseda.</li> <li>Heaolu kasv suurendas enesemotivatsiooni.</li> </ul>
<b>• Avatus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>GC arendas meeskonna avatust, mis võimaldas pikka aega kestnud konflikte lahendada.</li> <li>Eelarvamuste vähenemine suurendas avatust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avatus suurendas empaatiat ja töö tulemuslikkust.</li> <li>Avatus suurendas koostööd.</li> <li>Teiste aktiivne kuulamine suurendas avatust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usalduse kasv, ühine koosviibimine ning üksteisega suhtlemine suurendasid avatust.</li> <li>Avatus suurendas üksteisest arusaamist.</li> </ul>
<b>• Loovus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>GC metoodika (küsimuste küsimine) arendas loovust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC käigus probleemi lahendamine arendas loovust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC-metoodika arendas loovat mõtlemist.</li> <li>Teise vaatenurga kuulamine arendas loovust.</li> </ul>
<b>• Empaatia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teise tunnete märkamine suurendas empaatiat.</li> <li>Eneseväljendamine, sisekaemus ning eelarvamiste vähenemine suurendasid empaatiat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teise vaatenurgaga arvestamine arendas empaatiat.</li> <li>Erinevad arvamused on normaalsus – „ei pea maha suruma enda ega teiste arvamust“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üksteise parem mõistmine arendas empaatiat.</li> <li>Emotsionaalse laetuse vähenemine ning teistega arvestamine arendasid empaatiat.</li> </ul>
<b>• Usalduslikkus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleemide lahendamine, üksteise tundmaõppimine ja avatus suurendasid usaldust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC aitas muuta omavahelisi suhteid usalduslikumaks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eelarvamuste vähenemine suurendas usaldust.</li> </ul>

Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse kollegiaalse GC tulemuste ning andmebaasi (Türk 2020 ja 2021) põhjal

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Lisaks tõid intervjueeritavad välja, et GROW-metoodika kasutamine kollegiaalsel GC-l aitas üksteist paremini mõista ning see kasvatas omavahelist avatust (Tabel 10). Nagu Tjosvold, Sun ja Wan (2005) oma GC uuringus leidsid ka autorid, et kollegiaalsel GC-l GROW-metoodika järgi küsimuste küsimine kasvatas osalejatel avatust ning see omakorda püüet mõista teise vaatenurka ja aktsepteerida arvamuste erisusi.

*„GC võimaldab suhelda avatult oma töökaaslastega ning teha selle läbi paremat koostööd.”* – Andmebaas

*„Ma tunnen et ma ei plahvata enam niipalju ja kui ma midagi küsin, siis seda võetakse kui küsimust, mitte kui rünnakut.”* – Osaleja B7

*„Ma võin olla vähem kompetentne kui teised, aga niisama asjadega me oleme võrdsed enam-vähem.”* – Osaleja A2

Intervjueeritavad tõid välja, et kollegiaalse GC käigus avatud küsimuste küsimine, heatahtlik suhtlemine, arusaam, et kõigi arvamused on võrdse tähtsusega, kasvatasid neis soovi teha omavahelist koostööd. Analüüsist selgus, et kollegiaalse GC käigus probleemi avamiseks avatud küsimuste esitamine arendas osalejate loovust (Tabel 10).

*„Minu jaoks oli kõige suurem GC pluss küsimuste küsimine. Ma iseseisvalt oskan nüüd rohkem nende probleemide üle juurelda. Selline omamoodi loovuse arendamine.”* – Osaleja B8

Olulise loovuse allika leidsid autorid, nagu ka Gyllensten et al. (2020), olevat GC-raamistiku, mis aitas osalejatel ise lahendusteni jõuda ning liikuda edasi varasemalt kinnistunud raamidest.

*„Pean mõtlema raamidest välja ja proovima uusi asju ning lähenemisi.”* – Andmebaas

Keeruliste tööjuhtumite lahendamisel aitab GC-metoodika näha situatsiooni teise inimese vaatenurgast. Intervjueeritavad leidsid, et sellisel viisil probleemide arutamine arendas neil empaatiat (Tabel 10) ja vähendas eelarvamusi. Kollegiaalse GC käigus teiste arvamuse empaatiline kuulamine aitas mõista tundeid, mis jäid varem varju sõnade taha.

*„Võtsin kõiki vana puuga ja nüüd ma oskan teisi inimesi paremini märgata. Oskan märgata, mida nad tunnevad.”* – Osaleja B4

*„Võib-olla tõesti võtta selline praktiseerimise vorm juurde, et kuulake ära ja inimesel tekib hea tunne, et teda kuulati ning mõisteti ja see teema käis rahulikult laualt läbi.”*

– Osaleja B5

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Intervjuueeritute sõnul tõi kollegiaalsel GC-l osalemine kaasa paremad omavahelised suhted ja seeläbi arenes empaatia üksteise suhtes. Sarnaselt Kets de Vries (2005) GC uuringuga leidsid ka autorid, et kollegiaalse GC käigus teiste kuulamine suurendas osalejate empaatiavõimet. Autorid leidsid, et kollegiaalse GC käigus aktiivselt kuulates õppisid osalejad üksteist paremini tundma ning avatud vestlus kasvatas vastastikust usalduslikkust (Tabel 10). Sarnasele tulemusele jõudsid ka autorid andmebaasi ankeete analüüsid. GC-l osalemist ja aktiivset kuulamist pidas sarnaselt autoritega ka Malling et al. (2020) üheks oluliseks vastastikuse usalduslikkuse tõstmise aluseks.

*„Ma nägin kolleege kui inimesi ning õppisin neid paremini tundma sellises natukene teistsuguses, aga tööga kokku puutuvast situatsioonis. Mulle see meeldis, kuna see tekitas usaldust.” – Osaleja B2*

Autorid leidsid, et kollegiaalne GC võimaldab arendada mitmeid töötajate omadusi. Töötajate arendamine on oluline, kuna, arendades töötajate kompetentse, suurenevad töö tulemuslikkus ning tööga rahulolu (Türk & Saue, 2019). Nii eksperimendis osalejate puhul kui ka andmebaasi ankeetides märgiti kollegiaalses GC-s osalemist olulise aspektina indiviidi omaduste arengus.

Autorid leidsid, et nii eksperimendi tulemusel kui ka andmebaasi analüüsi puhul saab öelda, et kollegiaalse GC-ga saab oluliselt suurendada töötajate enesekindlust, julgust, avatust ja empaatiat. Samas, erinevalt andmebaasist, leiti kollegiaalse GC eksperimendis osalemises olevat väheoluline roll töötajate eneseteadlikkuse ja enesemotivatsiooni kasvule. Kui eksperimentaalsete kollegiaalsete GC-de puhul pidasid osalejad meetoodika järgimist oluliseks omavaheliste usalduslike suhete tekkimisel, siis andmebaasi ankeetide puhul hinnati selle rolli pigem väheseks. Siinkohal nentisid autorid, et erinev hinnang võis olla tingitud käsitletud organisatsioonidest ning tööjuhtumitest. Tabelis 11 toovad autorid välja omadused, mida on kollegiaalse GC-ga võimalik arendada võrreldes omavahel eksperimendi tulemusi andmebaasiga ja toovad välja autorid, kes on oma töödes neid omadusi GC kontekstis uurinud.

Koostöö tulemuslikkuse peakategooriasse liigitasid töö autorid sellised alamkategooriad, mille arendamine tõstab organisatsiooni tulemuslikkust (Lisa 5). Autorid leidsid, et kollegiaalse GC-ga on võimalik parandada töötajate omavahelist koostööd (Tabel 11) ning koostöötahet ning samale seisukohale jõudsid oma tulemustes ka Kets de Vries (2014), Aas ja Vavik (2015) ning Saue ja Türk (2021). Intervjuudes tõi eksperimendis

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

osalejad välja, et kollegiaalse GC-metoodika rakendamine aitas neil teadvustada, kui pärsiv on kodukontoris töötamine nende omavahelisele koostööle.

„Näeme üksteist väga vähe ja me ei käi kohal ka eriti palju. Ja kui kohtumegi, siis vilksamisi – niisama selliseid juturinge ei ole, ainult töökoosolekud.” – Osaleja A2  
 „Igapäevaselt sellist suhtlust praktiliselt ei ole, sest kontoris kohal käib kaks-kolm inimest.“ – Osaleja A1

Tabel 11

Kollegiaalsel GC-l osalejate enesehinnang omaduste muutustele organisatsiooni X ning andmebaasi näitel

Omadused	Kollegiaalse GC eksperiment	Kollegiaalse GC andmebaas	GC-d uurinud autorid
Eneseteadlikkus	+	+++	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Fumoto, 2016; Flückiger, et al., 2017; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021; Türk ja Saue, 2021
Enesekindlus	+++	+++	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Fumoto, 2016; Berg ja Karlsen, 2016; Malling et al., 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Julgus	+++	+++	Kets de Vries, 2014; Gyllensten et al. 2020; Malling et al., 2020; Türk ja Saue, 2021
Enesemotivatsioon	+	+++	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Berg ja Karlsen, 2016; Türk ja Saue, 2021
Avatus	+++	+++	Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Loovus	++	++	Fumoto, 2016; Gyllensten et al., 2020; Türk ja Saue, 2021
Empaatia	+++	+++	Berg ja Karlsen, 2016; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Usalduslikkus	++	+	Kets de Vries, 2014; Flückiger, et al., 2017; Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023

+++ - väga oluline muutus; ++ - oluline muutus; +- vähene muutus; ? - ebaselge muutus. Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse GC tulemuste ning andmebaasi (K. Türk 2020 ja 2021) põhjal.

Nii eksperimendis osalejate intervjuudes kui ka andmebaasi ankeetides toodi välja, et kollegiaalses GC-s osalemine ja aktiivne kuulamine suurendasid koostööd. Samamoodi nagu Malling et al (2020) leidsid ka autorid, et GC käigus arendatud oskused, nagu empaatia, aktiivne kuulamine, soov ühiselt lahendus leida, aitavad oluliselt kaasa koostöö arendamisele.

Autorid, nagu ka Cordie et al (2021), leidsid, et kõrgema kvalifikatsiooniga töökohtade puhul on probleemide lahendamise (Tabel 12) oskus üks olulisemaid oskusi. Eksperimendis osalejad tõid intervjuudes välja ja ka andmebaasi ankeetide analüüsist selgus, et kollegiaalse GC järel hindasid osalejad probleemide lahendamisel metoodikat väga oluliseks ning see

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

omakorda suurendas osalejate julgust võtta edaspidi rohkem vastutust, mis tõstab nende töö tulemuslikkust.

*„Võtsin kätte, lahendasin endal mingi olukorra ilusasti ära, ilma et ma oleks käinud kuskil ja delegeerinud selle kellelegi.”* – Osaleja B7

*„Meil olid suured ja rasked probleemid, mis taandusid omavahelisele suhtlemisele ja ka see on läinud paremaks, sest me igakord jõudsime lõpuks mingisuguse lahenduse nii, et see andis lootust juurde, et iga asja on võimalik lahendada.”* – Osaleja A2

Kollegiaalses GC-s osalejad tõid välja, et eriti oluliseks pidasid nad koostöös meeskonnaliikmetega probleemide lahendamist, nenditi, et koostöös ja avatud meelega õigeaegne ning konstruktiivne probleemide lahendamine aitavad vältida konfliktide tekkimist ning juba aktuaalseid konflikte edukalt juhtida.

Kollegiaalse GC käigus konflikti juhtimine (Tabel 12) aitab osalejatel teadvustada enda oskuste ja omaduste arendamise vajalikkust. Intervjuudes toodi välja, et meetoodika järgimine konflikti lahendamises parandas väga oluliselt osalejate teineteisemõistmist, vähendas hirmusid, suurendas omavahelist suhtlemist ja seeläbi kasvas kollegiaalsel GC-l osalejate heaolu.

*„Pingeid on vähem seltskonnas ja lahenesid elukvaliteedi probleemid. Mitte see, kuidas mingit tööd saab paremini, kiiremini või rohkem teha, vaid see, kuidas teha nii, et kellelgi ei oleks halb.”* – Osaleja A3

Autorid leidsid, et kollegiaalse GC meetoodika rakendamise käigus kasvanud usalduslikkus vähendas oluliselt konflikte grupis, samale tulemusele jõudis ka Kets de Vries (2005) oma uuringus.

Koos konfliktide lahendamine GC käigus suurendas vähesel määral ka osalejate kaasatuse (Tabel 12) tunnet, st osalejad tundsid GC järel positiivset tunnet organisatsiooni väärtuste suhtes ning tundsid, et neid kaasatakse otsustamise ja juhtimise protsessi.

*„GC võimaldab tunda igal meeskonnaliikmel ennast vajaliku protsessiosana.”* – Andmebaas

*„Ülemus kuulas meie muresid ja võttis kätte ning tegi ära info jagamise koosolekud erinevatele osakondadele.”* – Osaleja B3

Andmebaasi ankeetides ja intervjuudes toodi välja, et GC käigus üksteise paremini tundmaõppimine ja mõistmine suurendas grupis „meie“-tunnet, st GC käigus tehtav koostöö kasvatas väga olulisel määral osalejate kuuluvustunnet (Tabel 12).

*„Tugevnes sisemine side ja „meie“-tunne, mis kriisiolukordades ning antud juhtumil osas oli kindlasti meeskonda liitev.”* – Andmebaas

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

*„/.../ ma olen ikkagi struktuuri osa ja ma kuulun sinna kollektiivi. Ma ei tunne ennast enam eraldiseisvana.” – Osaleja B3*

Autorid järeldasid, et kollegiaalse GC-metoodikat kasutades kasvas osalejate kuuluvustunne, üksteise aktiivne ja avatud kuulamisoskus ning soov mõista vestluspartnerit. Nagu autorid leidsid ka Pritchard ja van Nieuwerburg (2016), et GC käigus kuuluvustunde arenemise puhul on väga oluline roll grupikaaslastel ning üheskoos lahenduste leidmisel.

Kõigi eelpool kirjeldatud oskuste ja omaduste arendamine on eelduseks töö tulemuslikkuse (Tabel 12) kasvule. Eksperimendis osalejad tõid välja, et kollegiaalse GC-metoodika järgimine lõi tööõhkkonna, mis soosis lahenduseni jõudmist.

*„...see on hea meetod, kuidas jõuda mingi lahenduseni nii, et koosolek ei läheks laadaks kätte ära ning jõutaks mingile lahendusele.” – Osaleja A3*

*„Töö tulemuslikkus on seotud meeskonnaliikmete abivalmidusega. Kui meeskonnaliikmed on motiveeritud oma tööd tegema ja tunnevad, et nende vaev saab tasutud, on nad altimad ka oma töökaaslasi abistama ja koostööd tegema.” –*

Andmebaas

Mbokota ja Reid (2022) leidsid samamoodi käesoleva töö autoritega, et GC-sessioonid aitavad arendada töötajate sotsiaalset kapitali, mis suurendab nende töö tulemuslikkust ja seeläbi kasvatab nende eduelamust ja heaolutunnet (Tabel 12).

*„Töoga saan kenasti hakkama ja inimestega saab kenasti läbi ja ma ei oska midagi kurta. Kusjuures seda on küll tunda, et toas on pingeid on vähem ja inimesed saavad paremini omavahel läbi.” – Osaleja A2*

Kollegiaalse GC-sessioonidel osalejad tõid peamiste heaolu tõstvate teguritena välja üksteise tundmaõppimise, mõistmise ning seeläbi konfliktide ja probleemide lahendamise. Nacif (2021) ning McCarthy ja Ertubey (2023) tõid välja, et indiviidi heaolu suurendamise oluliseks teguriks on GC-sessiooni toetavad grupikaaslased ning sama tõid välja ka eksperimentaalsetes GC-des osalejad.

*„Grupi-coaching'uga heaolu pigem tõusis, sest ma sain neid inimesi natuke paremini tundma ja hakkasin ennast vabamalt tundma nende seltskonnas.” – Osaleja B2*

Magistritöö autorid leidsid, et Saue ja Türk'i modifitseeritud GROW-metoodikaga läbi viidud kollegiaalne GC võimaldab arendada mitmeid koostöö ning tulemuslikkuse aspekte. Nii eksperimendis osalenute puhul kui ka andmebaasi ankeetides märgiti kollegiaalses GC-s osalemist olulise aspektina indiviidi koostööoskuste ning töö tulemuslikkuse tõstmisel.

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Tabel 12

Koostöö tulemuslikkuse tegurid, mida on võimalik kollegiaalse GC-ga arendada

Koostöö		
Kollegiaalne GC	Andmebaas	Ühisosa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julguse suurenemine suurendas koostööd.</li> <li>• Enesekindluse kasv suurendas koostööd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide lahendamine suurendas koostööd.</li> <li>• GC-metoodika arendas koostööd.</li> <li>• Suhtlemine ja ühiselt lahenduse leidmine suurendasid koostööd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC-l osalemine suurendas koostööd ja koostöötahet.</li> <li>• Aktiivne kuulamine suurendas koostööd.</li> <li>• Heaolu tõus suurendas koostööd.</li> </ul>
Probleemide lahendamine		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide lahendamine suurendas suhtlemist ja vähendas pingeid ning seeläbi kasvatas heaolu ja üksteisemõistmist ning suurendas eneseanalüüsi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koostöö suurendas probleemide lahendamist.</li> <li>• Eelarvamusteta keskkond suurendas probleemide lahendamist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide lahendamine suurendas omavahelist koostööd ja julgust vastutust võtta.</li> </ul>
Konfliktide juhtimine		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktide juhtimine suurendas heaolu ning omavahelist suhtlemist.</li> <li>• Konfliktide juhtimine suurendas mõistmist ning vähendas uue konflikti ohtu ja hirmu ning teadvustas enda arendamise vajalikkus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC arendas konfliktide juhtimise oskust.</li> <li>• GC-l aktiivne kuulamine ja küsimuste küsimine aitasid tekkinud konflikte juhtida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC arendas konfliktide juhtimise oskust.</li> </ul>
Kaasamine		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtimis- ja otsustusprotsessi kaasamine tõstis kaasatuse tunnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC-metoodika suurendas kaasatust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koos probleemide lahendamine suurendas kaasatust.</li> </ul>
Kuuluvustunne		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuulamisoskus ning avatus arendasid kuuluvustunnet</li> <li>• Üksteise mõistmine arendas kuuluvustunnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide lahendamine arendas kuuluvustunnet ning „meie“-tunde suurenemine ning koostöö suurendasid kaasatust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võrdsus suurendas kaasatust.</li> <li>• Probleemide lahendamine ja koostöö arendasid kuuluvustunnet.</li> </ul>
Töö tulemuslikkus		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC-metoodika tõstis töö tulemuslikkust.</li> <li>• Julgus ja avatus suurendasid töö tulemuslikkust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC-metoodika ja teise vaatenurga kuulamine suurendasid töö tulemuslikkust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemi lahendamine, koostöö ja heaolu suurenemine suurendasid töö tulemuslikkust.</li> </ul>
Heaolu		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inimeste tundaõppimine, mõistmine ning konfliktide lahendamine suurendasid heaolu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressi vähendamine suurendas heaolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide lahendamine suurendas heaolu.</li> </ul>

Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse kollegiaalse GC tulemuste ning andmebaasi (Türk 2020 ja 2021) põhjal

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

Tabelis 13 toovad autorid välja koostöö tulemuslikkuse tegurid, mida on kollegiaalse GC-ga võimalik arendada võrreldes omavahel eksperimendi tulemusi andmebaasiga ja toovad välja autorid, kes on oma töödes neid tegureid GC kontekstis uurinud.

Tabel 13

*Kollegiaalsel GC-l osalejate enesehinnang muutustele koostöö tulemuslikkuses organisatsiooni X ning andmebaasi näitel*

Koostöö tulemuslikkus	Kollegiaalse GC eksperiment	Kollegiaalse GC andmebaas	GC-d uurinud autorid
Koostöö	+++	+++	Kets de Vries, 2014; Gyllensten et al. 2020; Türk ja Saue, 2021
Probleemide lahendamine	+++	+++	Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016, Flückiger, et al., 2017; Türk ja Saue, 2021
Konflikti juhtimine	+++	++	Kets de Vries, 2014; Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021
Kaasamine	+	+	Berg ja Karlsen, 2016; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Kuuluvustunne	+++	++	Kets de Vries, 2014; Nacif, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Töö tulemuslikkus	+++	+++	Türk ja Saue, 2019; Türk ja Saue, 2021; Mbokota ja Reid, 2022
Heaolu	++	+	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Nacif, 2021; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023

+++ - väga oluline muutus; ++ - oluline muutus; + - vähene muutus; ? - ebaselge muutus. Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse GC tulemuste ning andmebaasi (K. Türk 2020 ja 2021) põhjal.

Autorid leidsid, et nii eksperimendi tulemusel kui ka andmebaasi analüüsi puhul saab öelda, et kollegiaalse GC-ga saab väga oluliselt arendada töötajate koostööd, probleemide lahendamise oskust ning töö tulemuslikkust.



*Märkus: suurema fondiga on kollegiaalsel GC-l enim välja tulnud tegurid.*

Joonis 7. Kollegiaalsel GC-l enim arenevad oskused, omadused ja koostöö tulemuslikkuse tegurid. Allikas: autorite koostatud.

Erinevalt andmebaasist leiti kollegiaalse GC eksperimendil olevat suurem mõju töötajate konflikti juhtimisele, kuuluvustunde kasvule ning indiviidi heaolule. Lisaks oleks

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

vajalik uurida, kui püsiv on indiviidi areng. Nii tekiks terviklik arusaam, kui tihti ning mis sagedusega tuleks kollegiaalseid GC-id läbi viia püsiva organisatsioonilise arengu tekkeks.

Joonisel 7 on välja toodud eksperimentaalsetes kollegiaalsetes GC-des ja andmebaasis osalejate poolt välja toodud enim arenenud oskused ja omadused. Uuringu tulemustele tuginedes on autorite ettepanek eelarvamuste vähendamiseks ja probleemide ennetamiseks organisatsioonis X rakendada ka edaspidi kollegiaalse GC GROW-metoodikat, leides, et see pakub sobiva raamistiku nii tööjuhtumite lahendamiseks kui ka omavahelise suhtlemise arendamiseks.

### Kokkuvõte

Magistritöös käsitletakse kollegiaalset GC-d kui juhtimistöörüista, sh selle olemust ja kasutamise võimalusi organisatsiooni juhtimisel ning töötajate oskuste ja omaduste arendamisel organisatsiooni X näitel. Magistritöö autorid viisid läbi eksperimentaalsed kollegiaalsed GC-d ja intervjuud organisatsioonis X ning analüüsisid ja võrdlesid saadud tulemusi Eesti organisatsioonide 2020–2021. a GC andmebaasi tulemuste ja teooriaga. Autorid leiavad, et kollegiaalse GC-ga on võimalik arendada töötajate oskusi, omadusi ning koostöö tulemuslikkuse tegureid (Lisa 9).

Esimene uurimisülesanne nägi ette ülevaate andmist *coaching*'u-metoodika erinevatest käsitlustest ning analüüsida antud meetodi rakendamist erinevates organisatsioonides. Uudsete töötajat arendavate meetodite järjest suurenev kasutuselevõtt organisatsioonides on tekkinud seetõttu, et pidevalt larenev maailm vajab juhtimismeetodeid ning protsesse, mis aitavad ettevõtetel kiirelt ja paindlikult organisatsioonis tekkinud probleeme lahendada ja töötajaid arendada. Kuigi Eesti organisatsioonides pole veel kollegiaalne GC juhtimistöörüistana väga levinud, on kollegiaalsel GC-l mitmeid eelised teiste *coaching*'u-liikide ees. Kollegiaalne GC-meetod on kuluefektiivne, kuna kollegiaalne GC-sessioon viiakse läbi väikeses grupis, kus kasutatakse indiviidide enda ressursse ja teadmisi tööjuhtumi lahendamiseks. Samuti on ta piisavalt paindlik ning seetõttu sobilik kasutada eri liiki organisatsioonides töötajate arendamiseks.

Teiseks uurimisülesandeks oli analüüsida GC erinevaid meetodeid nende ülesehitusest ja rakendamise eripäradest lähtuvalt. Töö autorid toovad välja GC läbiviimise erinevad meetodid, millest enim kasutatav on GROW-metoodika, mida sobib kasutada nii indiviidi seatud eesmärkideni jõudmiseks kui probleemide lahendamiseks. Kõige suurem erinevus GC-meetoditel on nende läbiviija professionaalsuse tasemes. Kui käesolevas uuringus kasutatavat

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

kollegiaalset GC-d võib läbi viia juht, mõni grupiliikmetest (olles protsessijuhi rollis) või mitteprofessionaalne *coach*, siis muudel juhtudel soovitatakse kasutada professionaalseid *coach*'e.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli välja töötada uurimismetoodika, viia läbi eksperimentaalsed kollegiaalsed GC-d kahes grupis ning ankeetküsitlused (eel- ja järelküsitlus) ja individuaalintervjuud. Autorid saatsid enne esimest kollegiaalset GC-d grupile A ja B digitaalse eelküsitluse, kus uuriti tulevastelt kollegiaalsetel GC-del osalejatelt nende ootusi kollegiaalsele GC-le ning küsiti hinnangut oma praeguste oskuste ning omaduste kohta. Seejärel viidi läbi nii grupiga A kui ka grupiga B kolm eksperimentaalset kollegiaalset GC-d, kus lahendati osalejate välja pakutud tööjuhtumeid, mille käigus osalejad arendasid kollegiaalse GC metoodika rakendamise oskust kui ka oma oskusi ning omadusi. Peale kollegiaalsete GC-de läbiviimist saatsid töö autorid osalejatele digitaalse järelküsitluse, kuhu olid lisatud kollegiaalse GC eksperimendi käigus avaldunud uued oskused ja omadused. Nagu eelküsitluseski küsiti osalejatelt hinnangut oma oskustele ning omadustele ning sõnalises osas uuriti indiviidi arengu muutust.

Kollegiaalse GC eksperimendi ja järelküsitluse tulemuste põhjal koostasid autorid intervjuude küsimused ning viisid läbi poolstruktureeritud intervjuud. Töö autorid intervjuerisid osakonna 14 töötajat ning nende juhti. Intervjuud viidi läbi veebikeskkonnas Teams, salvestati, transkribeeriti ning kodeeriti NVivo programmis.

Neljandaks uurimisülesandeks oli analüüsida eksperimendi ja Eesti organisatsioonide 2020–2021. a GC andmebaasi tulemusi. Töö autorid kasutasid tulemuste analüüsiks NVivo programmi. Selleks loodi temaatilise sisuanalüüsi meetodil esmalt koodid, mis jagati esialgu alamkategoriatesse ning seejärel koondati kolme peakategoriasse. Töö autorid leidsid, et empiirilise osa kolm peakategoriat sobivad sisu poolest teoreetilises osas loodud teemaplokkide jaotusega. Töö autorid tõid välja kollegiaalse GC eksperimendis osalenute enesehinnangud igale oskusele või omadusele (väga oluline muutus, oluline muutus, vähene muutus, ebaselge muutus) ja võrdlesid andmebaasi tulemustega. Kollegiaalsel GC-l osalejad tõid välja, et eelkõige arenes neil kollegiaalse GC käigus avatus ja nende töö on tulemuslikum, kuna kasvas julgus oma arvamust avaldada. Osalejad teadvustasid, et aktiivne kuulamine, omavaheline avatud suhtlemine ning õeldu peegeldamine on olulised oskused. Töö autorid leidsid, et kõige suuremat kasu kollegiaalsest GC-st said väikese staažiga töötajad, sest kollegiaalse GC käigus õppisid nad oma kolleegide ning nende mõtteviisi paremini tundma. Kuna tööjuhtumeid lahendasid kõik osalejad võrdsed, siis

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

suurenesid üksteisemõistmine, julgus rääkida ning oma probleeme ise lahendada. See omakorda kasvatas jõudsalt töötajate enesekindlust ning suurendas omavahelist koostööd.

Viiendaks uurimisülesandeks oli töötada välja järeldused ja ettepanekud kollegiaalse GC rakendamise kohta organisatsioonis X. Töö autorid tegid teoreetilises osas avatud oskuste, omaduste ja koostöö ning tulemuslikkuse aspekte ja empiirilises osas selgunud analüüsi tulemusi sünteesile tuginedes alljärgnevad järeldused. Töö autorid järeldasid, et kollegiaalse GC-ga võimalik arendada ka **aktiivset kuulamist, eneseväljendusoskust, tagasiside andmist** ning omadusi, milleks on **julgus, enesemotivatsioon, avatus, empaatia, usalduslikkus**, ning koostöö tulemuslikkust mõjutavaid aspekte, nagu **kuuluvustunne** ning **kaasamine**.

Töö autorid leidsid, et lisaks väljatoodule võimaldab kollegiaalne GC vähendada **eelarvamusi**, millele aitab kaasa üksteise aktiivne kuulamine ja mõistmine, et inimesed mõtlevad erinevalt. Ühtaegu oluliseks peeti nii empaatia, usalduslikkuse, avatuse kui eelarvamuste vähendamise tegurina koosolemiseks ühise aja võtmist, sest omavaheline vahetu suhtlus võimaldab teineteist paremini tundma õppida ja mõista.

Käesolevas magistritöös tehtud järeldused ning ettepanekud näitavad, et kollegiaalne GC on sobiv juhtimistööriist nii indiviidide kui seeläbi organisatsiooni kui terviku arendamiseks, kuna ei nõua pikaajalist ettevalmistust töökohas tekkivate probleemide ning konfliktide lahendamiseks. Kuna mitmed oskused ning omadused on omavahel väga tugevalt seotud, siis, arendades üht, on sellel märgatav mõju ka teisele oskusele või omadusele. Kollegiaalse GC meetodikaga tööjuhtumeid lahendades suureneb indiviidi kaasatus, kuuluvustunne ja koostööoskus ning seeläbi suurenevad indiviidi heaolu ja töö tulemuslikkus. Töö tulemuslikkuse suurendamise poole peaksid kõik tänapäevased organisatsioonid püüdlema nii organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks kui konkurentsivõime tõstmiseks. Töö autorid soovivad võtta kollegiaalse GC kasutusele juhtimise olulise tööriistana, tagamaks seeläbi nii indiviide kui organisatsiooni terviklik areng.

### Viidatud allikad

1. Aas, M., & Vavik, M. (2015). Group coaching: a new way of constructing leadership identity? . *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*. doi:DOI: 10.1080/13632434.2014.962497

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

2. Abun, D., Nicolas, M., Apollo, E., Magallanes, T., & Encarnacion, M. (2021). Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. *SSRN Electronic Journal*. doi:DOI:10.2139/ssrn.3958247
3. *Achievers-i kodulehekülg*. (2021). From Achievers Report Finds More Than Half of Employees Will Look for a New Job in 2021: <https://www.achievers.com/press/achievers-report-finds-more-than-half-of-employees-will-look-for-a-new-job-in-2021/>
4. Ahwan, L. (2017). Public Speaking a Lifelong Tool. *Southern Times Messenger*. From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/detail/detail?vid=0&sid=f6aefe85-6fdd-4043-9fb2-ba4eca22b93d%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=9X9MSTNEWSMMGLSTRY000316439069&db=bwh>
5. Atkinson, M., & Choisis, R. T. (2019). *Coaching samm- sammult*. Intelligentne Grupp OÜ.
6. Baer, J. (2016). Creativity doesn't develop in a vacuum. In B. Barbot (Ed.), *Perspectives on creativity development. New Directions for Child and Adolescent Development*, 151, 9-20. From [https://www.researchgate.net/publication/299253744\\_Creativity\\_Doesn't\\_Develop\\_in\\_a\\_Vacuum](https://www.researchgate.net/publication/299253744_Creativity_Doesn't_Develop_in_a_Vacuum)
7. Barry, M., Murphy, M., & O'Donovan, H. (2017). Assessing the effectiveness of a cognitive behavioural group coaching intervention in reducing symptoms of depression among adolescent males in a school setting. *International Coaching Psychology Review*, 12(2).
8. Barry, M.; Murphy, M.; O'Donovan, H. (2017). Assessing the effectiveness of a cognitive behavioural group coaching intervention in reducing symptoms of depression among adolescent males in a school setting. *International Coaching Psychology Review*, 12. From <https://web-s-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7a1e4e49-0652-4502-9088-491c3c7b6ccd%40redis>
9. Berg, M., & Karlsen, J. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142. doi:<https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

10. Bhat, I. R. (2022). Self- confidence and its impact on students academic achievement. 9(2). From <https://www.jetir.org/papers/JETIR2202322.pdf>
11. Bolívar-Cruz, A., Verano-Tacoronte, D., & Galván-Sánchez, I. (2018). Do self-efficacy, incentives and confidence in public speaking influence how students self-assess? *Culture and Education*, 30(3), 528-555. doi:DOI: 10.1080/11356405.2018.148842
12. Botha, R., & Triegaardt, P. (2014). Distributive Leadership as Management Strategy for School Effectiveness: The Place and Role of the OSCAR Coaching Model in South African Schools. *Journal of Social Sciences* , 40(2), 251-260. doi:DOI:10.1080/09718923.2014.11893322
13. Bradley, J., & Reynolds, M. (2021). Appreciative Academic Coaching: Academic Coaching Through the Lens. *Journal of Appreciative Education*. From <https://libjournal.uncg.edu/jae/article/view/2054/1540>
14. Brandmo, C., Aas, M., Colbjørnsenc, T., & Olsend, R. (2021). Group Coaching that Promotes Self-Efficacy and Role Clarity among School Leaders. 65(2), 195–211. . Scandinavian Journal of Educational Research. From Scandinavian Journal of Educational Research 65(2):195-2011: [https://www.researchgate.net/publication/335467872\\_Group\\_Coaching\\_that\\_Promotes\\_Self-Efficacy\\_and\\_Role\\_Clarity\\_among\\_School\\_Leaders](https://www.researchgate.net/publication/335467872_Group_Coaching_that_Promotes_Self-Efficacy_and_Role_Clarity_among_School_Leaders)
15. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. From <http://www.informaworld.com/smpp/contentdb=all~content=a795127197~frm=titlelink>
16. Brečko, D. (2021). Intergenerational Cooperation, Learning and Knowledge-Sharing in the Workplace. Challenges of the Future. *Changing Societies & Personalities*, 5(1), 103-125. doi:DOI: 10.37886/ip.2021.020
17. Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. doi:http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
18. Carpiano, R., & Hystad, P. (2011). Sense of community belonging in health surveys: what social capital is it measuring? *Health Place*, 17(2), 606-617. From [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1353829211000025?via%3Dihub](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1353829211000025?via%3Dihub)

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

19. Cavanaugh, K. J., Deveau, M. F., & Holladay, C. (2021). Reframing Leadership Through Coaching. *Talent Development*, 75(5), 70-71. From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0f48bbeb-b72c-4bf9-9a69-d05a7813f7f2%40redis>
20. Chen, M., Ran, B., Gao, X., Yu, G., Wang, J., & Jagannathan, J. (2021). Evaluation of occupational stress management for improving performance and productivity at workplaces by monitoring the health, well-being of workers. *Aggression and Violent Behavior*, 52. doi:<https://doi.org/10.1016/j.avb.2021.101713>
21. Coker, W. (2022). Exploration of public-speaking anxiety among novice instructors at a Ghanaian university . *The African Journal of Information and Communication (AJIC)*, 29, 1-15. doi:<https://doi.org/10.23962/ajic.i29.13772>
22. Cordie, L., Rhodes, C., Adelino, L., & Micha, W. (2021). Professional development and lifelong learning: analyzing 21st century problem-solving skills in the U.S. workforce. *The Resource for Adult Education*, 10(1), 23-37. *The Resource for Adult Education*, 10(1), 23-37. From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=05be08ee-2607-4e63-8fdc-7205df012ed7%40redis>
23. Cosner, S., & De Voto, C. (2023). Using Leadership Coaching to Strengthen the Developmental Opportunity of the Clinical Experience for Aspiring Principals: The Importance of Brokering and Third-Party Influence. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 3-39. doi:DOI: 10.1177/0013161X231153
24. Dansieh, S. A., Owusu, E., & Seidu, G. A. (2021). Dansieh, S.A., Owusu, E., Seidu, GGlossophobia: The Fear of Public Speaking in ESL Students in Ghana. *Language Teaching*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.30560/lt.v1n1p22>
25. DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218.: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-23918-001.html>
26. Dimas , I., Rebelo, T., & Lourenco, P. (2016, 09). *Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness*. From *European Review of Applied Psychology*, Volume 66, Issue 5: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1162908816300305?via%3Dihub>
27. Dimmit, N. (1996). Expanding Peer Coaching: Pedagogical Applications of Conference Coaching. *PASAA*.

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

28. Dongyang, L., Xiaobo, Y., Yuncai, W., & Zhang, Y. (2014). The impact of perception of discrimination and sense of belonging on the loneliness of the children of Chinese migrant workers: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Mental Health Systems*, 8(52). doi:DOI: 10.1186/1752-4458-8-52
29. Edwards, F., Cowie, B., & Trask, S. (2021). Using colleague coaching to develop teacher data literacy. *Professional Development in Education*. doi:https://doi.org/10.1080/19415257.2022.2081247
30. Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6). From .  
https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0149206305279599
31. Fine, A. (2021). *What is the GROW Model?* Retrieved 12 29, 2021 from InsideOut Development: <https://www.insideoutdev.com/about-us/what-is-the-grow-model>
32. Fiore, S., Graesser, A., & Greiff, S. (2018). Collaborative problem-solving education for the twenty-first-century workforce. *Nature Human Behaviour*, 2, 367-369. doi:https://doi.org/10.1038/s41562-018-0363-y
33. Fischer, E., Glashauser, A., & Laireiter, A. R. (2022). Development and Evaluation of a Prospective Group Coaching Program: Increasing Well-Being and Openness to the Future in a Subclinical Sample. *Journal of Happiness Studies*, 23, 3799–3842. doi:https://doi.org/10.1007/s10902-022-00561-y
34. Florent-Treacy, E. (2009). Behind the scenes in the identity laboratory: Participants' narratives of identity transition through group coaching in a leadership development programme. *International Coaching Psychology Review*, 4(1). From ). <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e159a3ac-ba9c-42be-bb3d-cd5878d4d9fb%40redis>
35. Flückiger, B., Aas, M., Nicolaidou, M., Johnson, G., & Lovett, S. (2017). The potential of group coaching for leadership learning. — *Professional Development in Education*, Vol. 43(4), 612–629. 43(4), 612-629. doi:https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1223736.
36. Foster, J. (2022). The future work is hybrid. *Business Spotlight*, 6, 32-35. From <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b4fca99e-6b98-4852-8c95-c43a7947f586%40redis>

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

37. Fumoto, E. (2016). Developing a group coaching model to cultivate creative confidence. *10*, p110-127. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring. From <https://web-p-ebcohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=016>
38. Fusco, T., O'Riordan, S., & Palmer, S. A. (2015). Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *10(2)*. International Coaching Psychology Review. From <https://psycnet.apa.org/record/2015-48361-003>
39. Garmston, R. (1987). How administrators support peer coaching. *Educational Leadership*, 44., 44, 18-26. From [https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_198702\\_garmston.pdf](https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_198702_garmston.pdf)
40. Gilbert, A., & Whittleworth, K. J. (2009). *OSCAR Coaching Model: Simplyfying Workplace Coaching* (Vol. 1st Revised edition). Worth Consulting Ltd.
41. Graen, G., Canedo, J., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2). doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003>
42. Graesser, A., Fiore, S., Greiff, S., Andrews-Todd, J., Foltz, P., & Hesse, F. (2018). Advancing the Science of Collaborative Problem Solving. *Psychological Science in the Public Interest*, 19(2), 59-92. doi:DOI: 10.1177/1529100618808244
43. Grieve, R., Woodley, J., Hunt, S., & McKay, A. (2021). Student fears of oral presentations and public speaking in higher education: a qualitative survey. *Journal of Further and Higher Education*, 45(9), 1281-1293. doi: <https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.1948509>
44. Gyllensten, K., Henschel, C., & Jones, G. (2020). *International Coaching Psychology Review*. Vol 15, no.1. From The experience of executive group coaching- A qualitative study.: <https://researchportal.coachingfederation.org/Document/Pdf/3511.pdf>
45. Harding, J. (2021). What is group coaching and is it effective? From <https://www.niagarainstitute.com/blog/what-is-group-coaching>
46. Hasibuan, S., Manurung, I., & Ekayati, R. (2022). Investigating Public Speaking Anxiety Factors among EFL University Students through Online Learning. *Applied Research on English Language*, 11(1), 21-38. doi:doi: 10.22108/are.2021.130092.1767
47. Hayaramae, S. (2016). A study on public speaking anxiety among Thai postgraduate students. *Magistritöö. Thammasati Ülikool*. From

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

[http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU\\_2016\\_5821042404\\_6920\\_4692.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5821042404_6920_4692.pdf)

48. Helens-Hart, R. (2018). Appreciative coaching for student academic and professional development. *Communication Teacher*, 32(4), 220-224. doi:<https://doi.org/10.1080/17404622.2018.1459758>
49. Helyer, R. (2015). Learning through reflection: the critical role of reflection in work-based learning (WBL). *Journal of Work-Applied Management*, 7(1), 15-27. doi:<https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2015-003>
50. Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 92. doi:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
51. Herde, C., Wüstenberg, S., & Greiff, S. (2016). Assessment of Complex Problem Solving: What We Know and What We Don't Know. *Applied Measurement in Education*, 29(4), 265-277. doi:DOI: 10.1080/08957347.2016.1209208
52. Hlupic, V. (2020). Courageous leadership: Anita Krohn Traaseth, former CEO of Innovation Norway. *Strategic HR Review*, 19(2), 51-54. doi:DOI 10.1108/SHR-11-2019-0082
53. Huling, N. (1999). Peer Reflection: Collegial Coaching and Reference Effectiveness. *The Reference Librarian*, 61-74. doi:[https://doi.org/10.1300/J120v31n66\\_07](https://doi.org/10.1300/J120v31n66_07)
54. Hurwitz, A., & Kluger, A. (2017). The Power of Listeners: How Listeners Transform Status and Co-create Power. *Academy of Management*, 1. doi:<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11656abstract>
55. Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2020). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*. doi:<https://doi.org/10.1177/0961000620966651>
56. Jiangping, C. (2020). Beyond Information Organization and Evaluation: How Can Information Scientists Contribute to Independent Thinking? *Data and Information Management*, 4(3), 171-176. doi:<https://doi.org/10.2478/dim-2020-0017>
57. Jung, F., Bodendieck, E., Bleckwenn, M., Hussenoeder, F., Lupp, M., & Riedel-Heller, S. (2023). Burnout, work engagement and work hours – how physicians' decision to work less is associated with work-related factors. *BMC Health Services Research*, 23(157). doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-023-09161-9>

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

58. Karademas, E. (2007). Positive and negative aspects of well-being: Common and specific predictors. *Personality and Individual Differences*, 43, 277-287. From [http://psychology.soc.uoc.gr/Documents/Karademas\\_Papers/3\)%20Karademas,%202007.pdf](http://psychology.soc.uoc.gr/Documents/Karademas_Papers/3)%20Karademas,%202007.pdf)
59. Kets de Vries, M. (2014). The Group Coaching Conundrum. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 79. From <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/af84da1f-37d4-49b9-a032-9c6a371597b6/1/vol12issue1-paper-06.pdf>
60. Kets de Vries, M. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 18(1), 61-76. From [https://www.researchgate.net/publication/228375946\\_Leadership\\_Group\\_Coaching\\_in\\_Action\\_The\\_Zen\\_of\\_Creating\\_High\\_Performance\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/228375946_Leadership_Group_Coaching_in_Action_The_Zen_of_Creating_High_Performance_Teams)
61. Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205. *Sustainability*, 9(2). doi:doi: 10.3390/su9020205
62. Kluger, A., & Itzchakov, G. (2022). The Power of Listening at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>
63. Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2022). Workplace stress and health – the connection to quality management. *Total Quality Management*, 33(1), 133-126. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1807317>
64. Laherand, M. L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Sulesepp.
65. Leonard- Cross, E. (2010, 03). *Development coaching: Business benefit- fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace*. From *International Coaching Psychology Review* Vol. 5 No. : [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31172978/Linley\\_2010-libre.pdf?1392258435=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DExecutive\\_coaching\\_can\\_enhance\\_transform.pdf&Expires=1678808191&Signature=KZ57tTlpAd5xvjSWnYJmqezqIG1qElu7ZxEqRF~Mxtccn7Xcr6](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31172978/Linley_2010-libre.pdf?1392258435=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DExecutive_coaching_can_enhance_transform.pdf&Expires=1678808191&Signature=KZ57tTlpAd5xvjSWnYJmqezqIG1qElu7ZxEqRF~Mxtccn7Xcr6)
66. Lewis, A. (2022). Good Leadership? It All Starts With Trust. . From <https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/>

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

67. Löfström, E. (2011). Tegevusuuringu käsiraamat. From <https://www.digar.ee/arhiiv/et/download/107855>
68. Mainert, J., Niepel, C., Murphy, K., & Greiff, S. (2018). The Incremental Contribution of Complex Problem-Solving Skills to the Prediction of Job Level, Job Complexity, and Salary. *Journal of Business and Psychology*, 34, 825-845. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9561-x>
69. Malik, U. (2014). A Study of The Effect of Self-Confidence on Academic Achievement Among Senior Secondary School Students Education. *Indian Journal of Research*, 3(12), 64-66. From [https://www.worldwidejournals.com/paripex/recent\\_issues\\_pdf/2014/December/December\\_2014\\_1418653114\\_\\_21.pdf](https://www.worldwidejournals.com/paripex/recent_issues_pdf/2014/December/December_2014_1418653114__21.pdf)
70. Malling, B. V., Lasson, L., Lust, E., & Stegeager, N. (2020). How group coaching contributes to organisational understanding among newly graduated doctors. *BMC Medical Education*, 20(1), 1-8. From <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02102-8>
71. Mayer, J., Caruso, D., & Panter, A. (2021). How do people think about understanding personality—And what do such thoughts reflect? *Personality and Individual Differences*, 178. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110671>
72. Mbokota, G., & Reid, A. (2022). The role of group coaching in developing leadership effectiveness in a business school leadership development programme. *South African Journal of Business Management*, 53(1). doi:<https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.310>
73. McCarthy, S., & Ertubey, C. (2023). Understanding relationships in online group coaching for leaders working remotely in Canada: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 112-128. doi:DOI: 10.24384/2f76-bb97
74. McLeod, S. (2023). Observation Methods: Naturalistic, Participant And Controlled. *Positive Psychology*. From <https://simplypsychology.org/observation.html>
75. McLeod, S. (2023). *Observation Methods: Naturalistic, Participant And Controlled. Simply Psychology*. From <https://simplypsychology.org/observation.html>
76. McInturff, J. (1997). Collegial Coaching, Special Needs, and the Nontraditional Classroom. From <https://eric.ed.gov/?id=ED405722>
77. Merkuljeva, T., & Vesso, S. (2013). Lastekaitsetöötajatele suunatud supervisiooni süsteemi väljatöötamine. From <https://www.isci.ee/wp->

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

content/uploads/2016/12/lastekaitsetootajatele\_suunatud\_supervisiooni\_systeemi\_valj  
atootamine.pdf

78. Milne, L., Savage, J., Panther, B., & Aughterson, J. (2022). Mentor-coaching in an Australian HEA fellowship program: developing transformative learning and teaching leadership capability. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 44(3). 293-309.
79. Min, B., & Wakslak, C. (2022). The effects of self-awareness on consumer evaluation of experiential creation. *International Journal of Consumer Studies*, 46(6). doi:<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/ijcs.12789>
80. Morgeson, F., Reider, M., & Campion, M. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583-611. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.655.x>
81. Morin, A. (2006). Levels of consciousness and self-awareness: A comparison and integration of various neurocognitive views. *PubMed. Consciousness and cognition*, 15(2), 358-371. doi:DOI:10.1016/j.concog.2005.09.006
82. Moss, S., Ennis, G., Zander, K., & Bartram, T. (2018). Can workplaces foster an openness to diversity surreptitiously? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 750-762. doi:DOI 10.1108/EDI-11-2017-0260
83. Nacif, P. (2021). BeWell: a group coaching model to foster the wellbeing of individuals. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(15), 171-186. doi:DOI: 10.24384/t7td-p612
84. Niati, D., Siregar, Z., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2), 2385-2393.
85. Nicolaidou, M., Karagiorgi, Y., & Petridou, A. (2016). "Feedback-based coaching towards school leaders' professional development: Reflections from the PROFLEC project in Cyprus". *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(1), 20-36. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMCE-03-2015-0011>
86. O'Connor, S., Studholme, I., & Grant, A. (2017). "Group Coaching in a Large Complex Organisation: Lessons Learnt from Experience". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(2), 1-16.

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

87. Ogbeibu, S., Pereira, V., Burgess, J., Gaskin, J., Emelifeonwu, J., Arslan, A., & Tarba, S. (2021). Responsible innovation in organisations – unpacking the effects of leader trustworthiness and organizational culture on employee creativity. *Asia Pacific Journal of Management*. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-021-09784-8>
88. Omene, G. (2021). Conflict Management Strategies As A Prerequisite For Effective Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *International Journal of Business & Law Research*, 9(4), 187-199. From <http://seahipaj.org/journals-ci/dec-2021/IJBLR/full/IJBLR-D-17-2021.pdf>
89. Ostrowski, E. J. (2019). Using Group Coaching to Foster Reflection and Learning in an MBA Classroom. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 4(2), 53-74. doi:<http://dx.doi.org/10.22316/poc/04.2.04>
90. Palamara, K., Chu, J., Chang, Y., Yu, L., Cosco, D., Higgins, S., . . . Donelan, K. (2022). Who Benefits Most? A Multisite Study of Coaching and Resident Well-being. *J GEN INTERN MED*, 37, 539-547. doi:<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1007/s11606-021-06903-5>
91. Palmer, E. (2022). Speaking OUT: To prepare students for the real world, schools need a bigger focus on oral communication skills. *Educational Leadership*, 79(8), 64-66. From <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=08808ba8-4a1a-4681-8ab9-92098a63e329%40redis>
92. Parashar, B., & Sharma, R. (2020). *Proceedings of the International Conference on Research in Management & Technovation*, 24, 143-146. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.15439/978-83-959183-5-3>
93. Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(22). doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.8406>
94. Pepitone, J. (2023). How to Improve Knowledge Work Productivity. *CSS Analyses in Security Policy*, 17, 42-47. From <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3d0f8e62-f9f8-4e58-a770-e8e2f20debfe%40redis>
95. Peter, A., Taiwo, H., & Utomi, Q. (2016). Employees Motivation and Organizational Effectiveness with Respect to Diversification of Nigeria's Economy & Contemporary Challenges. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*,

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

- 2(8). From  
[https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%202%20NO.%208%202016/EMPL  
OYEES%20MOTIVATION%20AND%20ORGANIZATIONAL.pdf](https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%202%20NO.%208%202016/EMPL<br/>OYEES%20MOTIVATION%20AND%20ORGANIZATIONAL.pdf)
96. Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2014). A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative reasearch psychology. *Psychological Journal*. doi:DOI: 10.14691/CP PJ.20.1.7
97. Pritchard, M., & van Nieuwerburgh, C. (2016). The perceptual changes in life experience of at-risk adolescent girls following an integrated coaching and positive psychology intervention group programme: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychology Review*, 11(1). From [https://web-s-  
ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a7d5015f-  
9f14-419d-8bb4-cdcaf802b37e%40redis](https://web-s-<br/>ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a7d5015f-<br/>9f14-419d-8bb4-cdcaf802b37e%40redis)
98. Raja, F. (2017). Anxiety level in students of public speaking: Causes and remedies. *Journal of Education and Educational Development*, 4(1), 94-110. doi:<https://doi.org/10.22555/joeed.v4i1.1001>
99. Rannula, J. (2021). Meeskonna coachingu roll muudatuste juhtimise protsessides. Magistritöö. Tartu Ülikool. From [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/72337/rannula\\_jaanika.pdf?sequence=1&  
isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/72337/rannula_jaanika.pdf?sequence=1&<br/>isAllowed=y)
100. Ray , P., & Singh, M. (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25-27. doi:<https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0128>
101. Reena , A., & Ahmed, M. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270-279. From [https://www.researchgate.net/publication/242422190\\_The\\_Impact\\_Of\\_Reward\\_And\\_Recognition\\_Programs\\_On\\_Employee's\\_Motivation\\_And\\_Satisfaction\\_A\\_Co\\_Relati  
onal\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/242422190_The_Impact_Of_Reward_And_Recognition_Programs_On_Employee's_Motivation_And_Satisfaction_A_Co_Relati<br/>onal_Study)
102. Reissner, S. C., & Du Toit, A. (2011, 03 22). *Journal of Management Development*. From Power and the tale: coaching as storytelling: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111116171/full/html  
?casa\\_token=7IDhVw0x2F8AAAAA:\\_Wh4ak7G1dmCp1Gka\\_3YoYbmubhVONrVc](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111116171/full/html<br/>?casa_token=7IDhVw0x2F8AAAAA:_Wh4ak7G1dmCp1Gka_3YoYbmubhVONrVc)

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

5\_rJmxY3ZPfnJmm64zDyJLW6w4Pzfzrd4EKjtgYLLKmeug8c4JiX1T1fYrycdljH8P  
Cl6hftWCgotzjLFptwig

103. Riess, H. (2017). The Science of Empathy. *Epub*, 74-77. doi:doi:10.1177/2374373517699267
104. Riess, H. (2022). Empathy can be taught and learned with evidence-based education. *Emergency Medicine Journal*, 39, 418-419. doi:http://dx.doi.org/10.1136/emmermed-2021-212078
105. Roberts-McCabe, G. (2021). Cultivate Collective Leadership. *Talent Development*, 75(6). From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=a97eabb8-5d0a-4ecc-89e7-92d06265ac5d%40redis>
106. Rohwer, D., & Henry, W. (2004). University Teachers' Perceptions of Requisite Skills and Characteristics of Effective Music Teachers. *Journal of Music Teacher Education*, 18-27. doi:DOI:10.1177/10570837040130020104
107. Rook, C., Hellwig, T., Florent-Treacy, E., & Kets de Vries, M. (2019). Workplace stress in senior executives: Coaching the 'uncoachable'. *International Coaching Psychology Review*, 14(2), 319-335. From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6a1c25b5-fe5f-4904-a903-7e2b5034b97c%40redis>
108. Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(C), 162-171. doi:DOI:10.1016/j.jbusres.2018.10.044
109. Scott, G., Leritz, L., & Mumford, M. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388. From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=084344f8-766e-454a-b35c-18c2d2aad884%40redis>
110. Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). *Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), Qualitative psychology: A practical guide to research methods.* London: Sage.
111. Soto, C., Napolitano, C., & Roberts, B. (2021). Taking Skills Seriously: Toward an Integrative Model and Agenda for Social, Emotional, and Behavioral Skills. *Current*

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

- Directions in Psychological Science*, 30(1), 26-33.  
doi:DOI:10.1177/0963721420978613
112. Stein, M. B., Walker, J. R., & Forde, D. R. (1996). Public-Speaking Fears in a Community Sample Prevalence, Impact on Functioning, and Diagnostic Classification. *Arch Gen Psychiatry*, 53(2), 169-174.  
doi:doi:10.1001/archpsyc.1996.01830020087010
113. Style, C. C., & Boniwell, I. (2010). The effect of group-based life coaching on happiness and well-being. *Groupwork*, 20(3), 51-72. doi:DOI: 10.1921/095182410X576859
114. Subramanian, K., & Rajee, M. (2011). *A Study on Employee Engagement. Knowledge Economy*, 1(2). From [https://www.researchgate.net/publication/334044700\\_A\\_Study\\_on\\_Employee\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/334044700_A_Study_on_Employee_Engagement)
115. Sutton, A. (2022). Improving self-awareness and engagement through group coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20(1), 35-49. doi:DOI: 10.24384/dqtf-9x16
116. Sutton, J. (2020, 10 7). *PositivePsychology.com*. From 12 Effective Coaching Models to Help Your Clients Grow: <https://positivepsychology.com/coaching-models/>
117. Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. [https://doi.org/10.1080/174.9\(1\),1-18](https://doi.org/10.1080/174.9(1),1-18).  
doi:<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
118. Thomson, S. (2018, 02 14). *The coaching model library: STEPPPA*. Retrieved 12 30, 2021 from Training Journal: <https://www.trainingjournal.com/articles/features/coaching-model-library-stepppa>
119. Tjosvold, D., Sun, H., & Wan, P. (2005). Effects of Openness, Problem Solving, and Blaming on Learning: An Experiment in China. *Journal of Social Psychology*, 145(6), 629-644. From <https://web-s.ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9c73e873-3827-4e2b-862e-0ebdf7223368%40redis>
120. Torbrand, P., & Ellam-Dyson, V. (2015). The experience of cognitive behavioural group coaching with college students: An IPA study exploring its

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

- effectiveness. *International Coaching Psychology Review*, 10(1). From <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4962fa12-5c74-4d9c-897f-d9b241321827%40redis>
121. Türk, K., & Saue, K. (2019). Employee development through group coaching and its applications in organisations. *Discussions on Estonian Economic Policy*, 27(3-4), 157-206. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3522724>
122. Türk, K., & Saue, K. (2021). Töötajate arendamine ja grupikootsing. Selle võimalused ja tulemuslikkus. *Akadeemia*, 3, pp. 512-539. From Akadeemia: <https://w3u.akad.ee/akadeemia-nr-3-2021-pdf/>
123. Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2022). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021*. From EAS: <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
124. Van Wyk, R., Odendaal, A., & Maseko, B. M. (2019, 01 01). *Journal of Human Resource Management*. From Team coaching in the workplace: critical success factors for implementation: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-15b13b9d68>
125. Varley, A. (2021). Coaching in collective: how group coaching affects the progress and well-being of PHD students. *Dokoritöö. Philosophy Department of Organizational Behavior. Case Western Reserve University*. From [https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws\\_etd/send\\_file/send?accession=case1607688379342405&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=case1607688379342405&disposition=inline)
126. Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. From [https://www.researchgate.net/publication/323268036\\_Wellbeing\\_and\\_work\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/323268036_Wellbeing_and_work_performance)
127. Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5th edition*. Nicholas Brealey Publishing.
128. Whitmore, J. (2022). *Tulemuslikkuse treenimine. Coachingu käsiraamat juhile*. OÜ Väike Vanker.

LISAD

LISA 1. Grupi-coaching'u erinevad käsitlused

Autor, aasta	Grupi-coaching'u erinevad käsitlused
Cockerham, 2011, viidatud Brandmo <i>et al.</i> , 2021 kaudu	GC on professionaalse <i>coach</i> 'i juhendatud grupiprotsess, mille eesmärk on osalejate vahel jagada energiat, kogemusi ja teadmisi selleks, et saavutada organisatsiooni ja/või individuaalne seatud eesmärk.
Nacif, 2021	GC on ajaliste piirangutega grupiprotsess, milles professionaalne <i>coach</i> kasutab <i>coaching</i> 'u põhimõtteid, et koostöötajatega osalejad saavutaksid GC abil oma isiklikud eesmärgid ja/või tulemused.
Fumoto, 2016	GC on osalistele turvaline keskkond, kus ühe liikme tööjuhtum on võetud väikeses grupis arutluse alla. Tööjuhtumi grupile esitamine ning teiste inimeste kuulamine võimaldab selle omanikul/esitajal saada vajalikku peegeldavat tagasisidet oma probleemile, arendada kõigi grupiliikmete erinevaid oskuseid ning tõsta osaliste enesekindlust stressi ja hirmude maandamise abil.
Harding, 2021	GC on väikese grupi töötajate kokkusaamine konkreetse eesmärgi saavutamiseks.

Allikas: Autorite koostatud erinevate autorite põhjal

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 2. Eelküsitluse ankeet**

GRUPP

Nimi

**1 Täitke punktiirid ja lisage vajadusel kommentaare juurde**

Millised on minu ootused grupi-coaching'ule? (kirjeldage olulisemat; missugused muudatused ilmnesid)
Tööjuhtumi lahendamise loodan saavutada (organisatsiooni vaatest; meeskonna vaatest) .....
Oskused ja omadused, mida loodan, et GC aitab arendada? ... (näited)
Selguse leidmisel oma soovides ja eesmärkides loodan õppida lisama ... (ei taha vanamoodi jätkata).
Loodan, et GC tõstab minu eneseusku ja tegutsemisjulgest, sest .... (kui see on nii). Soovin õppida, kuidas viia oma probleemide lahendused ise ellu, keegi ei tee seda minu eest, sest ... (täpsusta)
Soovin õppida olukordasid paremini mõistma. Kui olen pettunud ja vihane ning ei usu tööjuhtumi lahendusse, siis ... (täpsusta)
Soovin leida uusi võimalusi mida võiks proovida ... (mida), et oskaksin tööjuhtumi lahendamisel kasutada ka võtet ... (mille peale pole varem tulnud).
Lisaks märgin, et ....

2. Soovitud grupi-coaching'u muutus minule ja organisatsioonile peale eksperimentaalse GC läbiviimist (numbriliselt, põhjendusega).

Palun täitke tabeli esimene tulp numbrilise hinnanguga (kumbki protsessijuht eraldi): 1 – muutus puudub ... 5 - Väga oluline muutus; 0 – ei oska vastata. Lisage numbrilisele hinnangule juurde selgitus.

Soovitud grupi-coaching'u (GC) muutus minu	Numbriline hinnang	Põhjendus/selgitus
arendamisele		
probleemide lahendamise oskustele		
konfliktide juhtimise/lahendamise oskustele		
eneseteadlikkuse kasvule		
enesekindluse kasvule		
stressi juhtimise/vähendamise oskustele		
iseseisvale mõtlemisele		
loovusele		
koostööle		
heaolule		
töö tulemuslikkusele		

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 3. Järeloküsitluse ankeet**

Käesoleva järeloküsitluse eesmärk on saada teada Teie hinnang oma omadustele ning oskustele peale kolme grupi-coaching'ut.

Küsimustike täitmine võtab 10–30 minutit Teie ajast.

Teie vanus:

1. GC muutus minule (palun täitke punktiirid ja lisage vajadusel kommentaare juurde)

GC võimaldab ... (kirjeldage olulisemat; missugused muudatused ilmsid)
Tööjuhtumi lahendamine võimaldas saavutada (organisatsiooni vaatest; meeskonna vaatest) .....
Oskused ja omadused, mida GC arendas minul ... (näited)
Selguse leidmisel oma soovides ja eesmärkides lisan ... (ei taha vanamoodi jätkata).
GC tõstis minu enesuskku ja tegutsemisjulgest, sest ... (kui see on nii). Viin oma probleemide lahendused ise ellu, keegi ei tee seda minu eest, sest ... (täpsusta)
Olukorra parem mõistmine. Kui olen pettunud ja vihane ning ei usu tööjuhtumi lahendusse, siis ... (täpsusta)
Leidsin uusi võimalusi, mida võiks proovida ... (mida). Tööjuhtumi lahendamisel on võimalik ... (mille peale pole varem tulnud).
Lisaks märgin, et ....

2. GC muutus minule ja organisatsioonile peale eksperimentaalse GC läbiviimist (numbriliselt, põhjendusega)...

Palun täitke tabeli esimene tulp numbrilise hinnanguga: 1 – muutus puudub ... 5 - Väga oluline muutus; 0 – ei oska vastata. Palun lisage numbrilisele hinnangule juurde selgitus.

Grupi-coaching'u (GC) muutus minu	Numbriline hinnang	Põhjendus/selgitus
... arendamisele		
...probleemide lahendamise oskustele		
...konfliktide juhtimise/lahendamise oskustele		
... eneseteadlikkuse kasvule		
... enesekindluse kasvule		
...stressi juhtimise/vähendamise oskustele		
... iseseisvale mõtlemisele		
... loovusele		
... koostööle		
... heaolule (*wellbeing)		
... töö tulemuslikkusele		
... eneseväljendusoskusele		
... kuulamisoskusele		
... kuuluvustundele		
...usalduse kasv		
...kaasatus		
... *empaatiavõimele		
...tagasiside andmisele (refleksioonile)		
... muu (lisan juurde)		

\* eneseväljendusoskus – julgus rääkida ja avaldada oma mõtteid teiste ees

\* empaatiavõime – märkan teisi inimesi ja mõistan paremini nende vaatenurki ja olukorda

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 4. Intervjuu küsimustik**

1. Kuidas sul läheb peale kolme GC läbimist?
2. Mida sa õppisid GC käigus enda kohta?
3. Milliseid oskusi ja omadusi sa kasutad peale GC rohkem kui varem? Miks? (vajadusel)
4. Millises enda oskuses või omaduses või muus teguris tunnetad peale GC osalemist kõige suuremat muutust?
5. Mis laadi töösituatsioonide puhul on Sinu arvates GC-metoodika kasutatav teie organisatsioonis?
6. Millist muutust Sa tunnetad endas peale GC läbimist?
7. Millist muutust Sa tunnetad organisatsioonis muutust peale GC läbiviimist?
8. Küsimused oskuste ja omaduste kohta, milles ankeedis oli kõige suurem muutus toimunud või mis olid enne hinnatud kõrgemaks kui peale GC läbimist. Algavad enamasti küsimusega kuidas?

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

LISA 5. Teemaatilise sisuanalüüsi kategooriate jaotus

Oskused	Omadused	Koostöö tulemuslikkus
Aktiivne kuulamine	Eneseteadlikkus	Koostöö
Eneseväljendus	Enesekindlus	Probleemide lahendamine
Iseseisev mõtlemine	Julgus	Konflikti juhtimine
Stressi juhtimine	Enesemotivatsioon	Kaasamine
Tagasiside andmine	Avatus	Kuuluvustunne
Enese arendamine	Loovus	Töö tulemuslikkus
	Empaatia	Heaolu
	Usalduslikkus	

Allikas: (Rohwer ja Henry, 2004; Morgeson, Reider ja Campion, 2005; Mayer, Caruso ja Panter, 2021; Soto, Napolitano, Roberts, 2021), autorite koostatud

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 6. Saue ja Türk 2021. a grupi-coaching'u metoodika**

Grupi-coaching'u (edasiarendatud kovisiooni; edaspidi GC) meetodi abil on võimalik arutada tööjuhtumeid (edaspidi TJ), mille esitlejaks (edaspidi JE) on üks grupi liikmetest. TJ läbitöötamine toimub kindlate etappide järgi grupis. Grupi optimaalne suurus on 5–8 inimest ja see koosneb osalejatest, kes on motiveeritud ennast professionaalselt arendama ning selleks mingit TJ-t aktiivselt arutama ja lahendama. GC kohtumised võivad olla regulaarsed või toimuvad vastavalt vajadusele eesmärgiga leida kiire, tasakaalustatud ja parim lahendus. Erinevate GC-de käigus JE ja protsessi juhi rollid roteeruvad. TJ-arutelu võib toimuda nt probleemse töösuhte, organisatsiooni juhtimise või töökorralduse küsimuse raames. Arutelu käigus järgitakse GC metoodika struktuuri ja instruksioone. GC eeldab heatahtlikku, toetavat ja konstruktiivset koostööd grupiliikmete vahel, mille käigus välditakse negatiivset hinnangulist suhtumist. Kõik grupiliikmed on pühendunud, tulemusele orienteeritud ning TJ lahendamisel rakendatakse kõigi osalejate tarkust. Arutelu käigus tagatakse kõigi võrdsus ja õppimine ning välditakse konkureerimist.

Grupi-coaching'u tulemus

1. JE saab süsteemse pildi olukorrast, mis aitab valida sobivad tegevussammud.
2. JE ja grupiliikmete teadlikkuse, enesekindluse, otsustamisjulguse jm omaduste ja oskuste kasv.
3. Osalejad omandavad uusi pädevusi, mis tagavad nende töösoorituse ja organisatsiooni arengu.
4. Kvaliteetsed ja edasiviivad otsused ning koostöö, tööprotsessi ja töötulemuste paranemine.
5. Vähem tööstressi ja läbipõlemist, rohkem töötahet ja tööõõmu.

Grupi-coaching'u etapid, struktuur ja protsessi kirjeldus

Etapi nimetus	Tegevuse kirjeldus
Tööjuhtumi (TJ) valik <i>5–10 minutit</i>	TJ peab olema aktuaalne, juhtunud või juhtumas lähiajal. JE on motiveeritud TJ sügavalt uurima, teadvustama ja uusi tegutsemisvariante leidma. GC on soovitatav läbi viia ringis, mis võimaldab osalejatel tunda ennast võrdsetena. Osalejad tutvustavad lühidalt oma TJ, mida pakuvad aruteluks. Grupp valib aruteluks tuleva TJ hääletades ning otsustab, mil määral selle arutelu tulemusi avalikustatakse teistele või jääb see GC osalejate teada.
TJ tutvustamine <i>5 minutit</i>	JE keskendub olulisemale, mida grupikaaslastel on vaja TJ mõistmiseks veel täiendavalt teada ning sõnastab grupile oma peamise küsimuse (eesmärgi), millele soovib vastust saada. Ta võib oma küsimust ka hiljem täpsustada. Osalejad kuulavad TJ tutvustust vaikselt ja tähelepanelikult ning teevad märkmeid. Protsessijuht aitab JE-l TJ-i täpsustada ja sõnastada.
Infoküsimuste esitamine <i>10–15 minutit</i> (vajadusel 2 ringi)	Osalejad esitavad suuliselt (kirjalikult) JE-le küsimusi ja saavad ükshaaval vastuse. Teised osalejad ei sega vahele. Küsimuse esitaja peab saama ammendava vastuse ja võib küsimust vajadusel

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

	täpsustada. Siis esitab küsimuse järgmine grupiliige. Küsimusi võiks esitada alateemade kaupa.
Refleksioonifaas 10–15 minutit	Refleksiooni eesmärk on sõnastada oma arusaamu, mõtteid ja tundeid TJ kohta. Põhjalikum arusaamine aitab vältida ebaküpseid ja ennatlikke lahendusi. Keskendutakse olukorra süvaanalüüsile, lahendusi veel ei esitata. JE astub ringist välja, kuulab arutelu teistest eemal ja võib teha märkmeid. Kõigile tagatakse võimalus TJ kohta oma mõtteid, arusaamu ja hüpoteese esitada. TJ-it püütakse mitmekülgselt mõista ja sellesse süveneda.
Coaching- küsimuste esitamine GROW 4 etappi 10–20 minutit	Osalejad esitavad suuliselt (soovitavalt ka kirjalikult) JE-le <i>coaching</i> -tüüpi küsimusi. Nad aitavad küsimuste abil TJ-it sügavamalt ja süsteemsemalt mõista selle erinevatest perspektiividest lähtuvalt. See võimaldab JE-l täpsustada eesmärki, võimalusi, ressursse ning leida loovaid lahendusi ja tegevusi. GROW-küsimuste ja vastuste raames ei kritiseerita vaid väärtustatakse JE-d. <i>Coaching</i> -küsimuste näiteid GROW-mudeli põhjal G – <i>Goal</i> Eesmärgistamine Millist tulemust soovid saavutada? Miks sa soovid just sellist tulemust saavutada? Missugune oleks täiuslik lahendus sellele olukorrale? Keda probleemi lahendus ja muudatus veel muutustab? Mida soovib sinu arvates teine osapool? Kuna on reaalne eesmärki saavutada? Missugust olukorda soovid saavutada lähitulevikus? Mis kasu see sulle annab, kui eesmärk on saavutatud? Kes veel sellest kasu saab? Kui sa oled probleemi lahendanud, siis mida sa endale ütled? Kui motiveeritud sa oled seda olukorda lahendama (skaalal 1...10)? R – <i>Reality</i> Reaalsus ja ressursid Nimeta kolm peamist tunnust, mis iseloomustavad olukorda? Mis toimub sinu ja teise osapoole vaatenurgast? Mida oled siiani teinud ja mis töötab? Kes veel on huvitatud lahendusest ja positiivsest muudatusest? Mis on sinu kolm sisemist tugevust (näiteks teadmised, oskused, kogemused, võimed, omadused), mis toetavad eesmärgi saavutamist? Mis on sinu kolm välist ressursi ja kuidas neid tõhusalt rakendada? Milliseid ressursse (liitlasi) on sul veel vaja kasutusele võtta? Mis on sind siiani tagasi hoidnud? Mis tunne on sinu tegevust seni takistanud? Mida on sul vaja endas muuta, et lahenduse poole liikuda? Millised omadused ja oskused on sul aidanud analoogseid probleeme lahendada? Kuidas see olukord muutustab sinu elu teisi aspekte? Keda see probleem veel muutustab? Kui kaugel oled eesmärgist (1...10)? O – <i>Options</i> Võimalused Kuidas oled varem sarnaseid probleeme lahendanud? Milliseid tegutsemis võimalusi näed? Millised mõtted ja uskumused toetavad sinu edasiminekut? Milline lahendus tõstaks sinu

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

	<p>enesehinnangut? Mida teeks antud juhul sinu eeskuju? Mida soovitab teha sinu sisemine <i>coach</i>? Kui sa teeksid täpselt mida teha, mida sa siis teeksid? Mis juhtuks, kui sa midagi ei teeks? Milliseid võimalusi oled kaalunud? Missugune oleks sinu esimene samm mugavusest arengutsooni? Mida peaksid endas muutma, et tegutsema hakata? Mida peaksid ette võtma, et asjad liikuma saada? Missuguste oskuste parem valdamine aitaks sul tegutseda? Milline suhtumine võiks olla kasulik? Kui oleksid julgem, mida teeksid? Milline valik annaks parima tulemuse? Kui suur on su valmisolek midagi teha (1...10)?</p> <p>W – <i>What-When-Whom-Will</i> Tegevuskava</p> <p>Mis oleks üks uus asi, mille tegemist sa võiksid proovida? Millega peaksid alustama? Mille tegemisega võiksid jätkata? Millised oleksid vahepealsed verstapostid? Millest oled teadlikum praegu? Mis on sulle nüüd selgem? Mis on esimene asi, mida tegema hakata? Kunas otsustad alustada selle tegevusega? Kuidas kavatsed seda teha? Kellega koos kavatsed seda tegema hakata? Mis on järgmine asi, mida teed, kui esimene tegevus on õnnestunud? Millist toetust ja kellelt vajad? Kui suur on su valmisolek seda tegevuskava rakendada (1....10)?</p>
<p>Lahenduste kirjutamine ja esitamine 10–20 minutit</p>	<p>JE ning osalejad kirjutavad samal ajal TJ-lahenduse (tegevuskava, stsenaariumi) lipikutele, mida igauks teeks antud olukorras. Esmalt tutvustab oma tegevuskava JE ning siis kõik osalejad, andes tegevuskavaga lipiku JE-le.</p> <p>JE kuulab, tänab ning vajadusel integreerib erinevaid lahendusi. JE ütleb ringi lõpus, mida ja kunas otsustab tegema hakata.</p>
<p>Kokkuvõte 5–10 minutit</p>	<p>Iga osaleja jagab lühidalt teistega, mida ta sellest TJ-ist ja GC-st õppis. JE ja osalejad ütlevad, mida, kunas ja kellega koos nad GC järel ette võtavad.</p>
<p>Küsimused oma TJ-i lahendamisel GC-ga ja kodutöö praktilise osa koostamised</p>	<p>1) Tööjuhtumi iseloomustus (pool lk). 2) Tööjuhtumi lahendamise protsess GC-meetodiga: organisatsioon, osalejad, etappide lühikirjeldus koos näidetega, probleemid (2,5 lk). 3) Missuguseid omadusi ja oskusi võimaldas GC sul arendada: probleemide/konfliktide lahendamine, eneseteadlikkus, enesekindlus, stressi juhti mine, iseseisev mõtlemine, loovus, koostöö, heaolu jt (vt tabel, lisas)? 4) Missugust muutust avaldas GC teie organisatsioonile (vt tabel, lisas)?</p>

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 7. Saue ja Türk küsimustik**

Lisa 1. Täitke punktiirid ja lisage vajadusel kommentaare juurde

Millised on minu ootused grüpi-coaching'ule? (kirjeldage olulisemat; missugused muudatused ilmnescid)
Tööjuhtumi lahendamiscga loodan saavutada (organisatsiooni vaatest; meeskonna vaatest)
Oskused ja omadused, mida loodan, et GC aitab arendada? ... (näited)
Selguse leidmifel oma soovides ja eesmärkides loodan öppida lisama ... (ei taha vanamoodi jätkata).
Loodan, et GC tõstab minu eneseusku ja tegutsemisjuhgust, sest ... (kui see on nii). Soovin öppida, kuidas viia oma probleemide lahendused ise ellu, keegi ei tee seda minu eest, sest ... (täpsusta)
Soovin öppida olukordasid paremini mõistma. Kui olen pettunud ja vihane ning ei usu tööjuhtumi lahendusse, siis ... (täpsusta)
Soovin leida uusi võimalusi, mida võiks proovida ... (mida), et oskaksin tööjuhtumi lahendamifel kasutada ka võtet ... (mille peale pole varem tulnud).
Lisaks märgin, et ....

Lisa 2. Soovitud grüpi-coaching'u muutus minule ja organisatsioonile peale eksperimentaalse GC läbiviimifst (numbrilifsel, põhjendusega).

Soovitud grüpi-coaching'u (GC) muutus minu	Nu mbriline hinnang	Põhjendus/selgitus
arendamisele		
probleemide lahendamifse oskustele		
konfliktide juhtimifse/lahendamifse oskustele		
eneseteadlikkuse kasvule		
enesekindluse kasvule		
stressi juhtimifse/vähendamifse oskustele		
iseseisvale mõtlemifsele		
loovusele		
koostööle		
heaolule		
töö tulemuslikkusele		

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 8. Teemaatilise sisuanalüüsi tulemusel valminud kodeerimistabel**

Alamkateooria	Koodide arv	Alamkateooria	Koodide arv
Avatus	6	Muutus	15
Muutus puudub	0	Negatiivne	6
Positiivne	8	Neutraalne	6
Eelarvamus	10	Positiivne	12
Empaatia	32	Organisatsioonikultuur	23
Enesekindlus	40	Probleemid	22
Muutus puudub	1	Stress	6
Negatiivne	0	Suhtlusoskus	44
Positiivne muutus	12	Töösituatsioonid	4
Eneseteadlikkus	8	Negatiivne	3
Muutus puudub	1	Neutraalne	1
Negatiivne	0	Positiivne	15
Positiivne	9	Tagasiside	15
Esinemisoskus	4	Tulemuslikkus	12
Muutus puudub	1	Töökohal enesearendamine	26
Negatiivne	0	Usaldus	7
Positiivne	1	Konfliktid	13
GC-raamistik ja formaliseeritus	27	Vähenedmine	2
Heaolu	5	Koostöö	47
Inimesed mõtlevad erinevalt	38	Koostöö puudumine kodukontor jt põhjused	14
Negatiivne	1	Kuulamisoskus	28
Positiivne	9	Aktiivne kuulamine	24
Iseseisev mõtlemine	10	Negatiivne muutus	0
Muutus puudub	1	Positiivne muutus	5
Julgus	46	Kuuluvustunne	24
Kaasatus	21	Loovus	30
Konfliktid	13	Mõistmine	71
Vähenedmine	2	Motivatsioon	15
Koostöö	47	Muutus	15

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

**LISA 9. GC-ga arendavate oskuste ja omaduste koondtabel**

Oskused ja omadused	eksperimentaalne GC	andmebaas	muud autorid
enese arendamine	+++	++	Torbrand ja Ellam-Dyson; 2015, Berg ja Karlsen, 2016; Flückiger, et al., 2017; Gyllensten et al., 2020; Türk ja Saue, 2021
probleemide lahendamine	+++	+++	Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016, Flückiger, et al., 2017; Gyllensten et al., 2020, Türk ja Saue, 2021
konfliktide juhtimine	+++	++	Kets de Vries, 2014; Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021
eneseteadlikkus	+	+++	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Fumoto, 2016; Flückiger, et al., 2017; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021; Türk ja Saue, 2021
enesekindlus	+++	+++	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Fumoto, 2016; Berg ja Karlsen, 2016; Malling et al., 2020; Nacif, 2021, Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
stressi juhtimine	+	++	Fumoto 2016; Türk ja Saue, 2021
iseseisev mõtlemine	+++	+++	Fumoto 2016; Türk ja Saue, 2021
Loovus	++	++	Fumoto, 2016; Gyllensten et al., 2020; Türk ja Saue, 2021
koostöö	+++	+++	Kets de Vries, 2014; Gyllensten et al. 2020; Türk ja Saue, 2021
heaolu	++	+	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Fumoto, 2016; Nacif, 2021; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
töö tulemuslikkus	+++	+++	Türk ja Saue, 2019; Türk ja Saue, 2021; Mbokota ja Reid, 2022
eneseväljendus	+	+	Gyllensten et al. 2020; Malling et al. 2020
aktiivne kuulamine	+++	+++	Kets de Vries, 2014; Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016; Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
kuuluvustunne	+++	++	Kets de Vries, 2014; Nacif, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
usalduslikkus	++	+	Kets de Vries, 2014; Flückiger et al., 2017; Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Kaasamine	+	+	Berg ja Karlsen, 2016; Gyllensten et al., 2020; Nacif, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
Empaatia	+++	+++	Berg ja Karlsen, 2016; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023
tagasiside andmine	++	++	Fumoto, 2016; Flückiger, et al., 2017; Nacif, 2021
julgus	+++	+++	Kets de Vries, 2014; Gyllensten et al. 2020; Malling et al., 2020; Türk ja Saue, 2021
enesemotivatsioon	+	+++	Torbrand ja Ellam-Dyson, 2015; Berg ja Karlsen, 2016; Fumoto, 2016; Türk ja Saue, 2021
avatus	+++	+++	Malling et al. 2020; Türk ja Saue, 2021; McCarthy ja Ertubey, 2023

+++ väga oluline muutus; ++ oluline muutus; +- vähene muutus; ?- ebaselge muutus

Allikas: autorite koostatud eksperimentaalse GC tulemuste ning andmebaasi põhjal

### Summary

#### EMPLOYEES' SELF-ASSESSED DEVELOPMENT OF SKILLS AND CHARACTERISTICS WITH COLLEGIAL GROUP COACHING ON THE EXAMPLE OF ORGANIZATION X

Jane Karu and Kristel Pinn

Group coaching (GC) is a management tool to develop employees' skills and characteristics. Authors conducted experimental collegial GCs and interviews, analyzed, and compared the results with database results and theory. Authors argue that with collegial GC it is possible to develop employees' skills, characteristics, and cooperation efficiency.

Collegial GC has several advantages over other types of coaching, and it is cost-effective because the session is conducted in a small group using the individuals' own resources and expertise to solve the work case and because the coaches are members of the group. It is also flexible enough and therefore suitable for use in different types of organizations for employee development.

Self-assessments of the participants in the collegial GC experiment for each skill or characteristic (very important change, important change, slight change, unclear change) was compared with the results of the database (100 questionnaires from 2020 - 2021). The authors found that collegial GC had a very important impact for developing problem-solving, self-confidence, independent thinking, work performance, and active listening. In addition, the authors found that after collegial GC there is a significant change in the development of participants' creativity and stress management. A small change was found to be related to the development of self-expression and involvement. The participants realized that active listening, open communication with each other, and reflecting on what was said are important skills.

The empirical part of the thesis revealed that employees with less seniority benefited the most from collegial GC, because they got to know their colleagues and their way of thinking better. Since all participants are equal when solving work cases, mutual understanding, and courage to speak and solve their own problems increased. This, in turn, greatly increased the self-confidence of the employees and increased cooperation among themselves.

Based on this study it can be said that it is also possible to develop active listening, self-expression skills, giving feedback, and qualities such as courage, self-motivation, openness, empathy, trustworthiness, and cooperation, as well as aspects affecting work performance such as a sense of belonging and involvement.

## TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE GRUPI-COACHING'UGA

The authors of the thesis also found that collegial GC also reduces prejudices, which is helped by active listening and understanding that people think differently. At the same time, it was considered important to take time to be together as a factor of empathy, trust, openness, and reducing prejudices. Direct communication between people makes it possible to get to know and understand each other better.

TÖÖTAJATE OSKUSTE JA OMADUSTE ARENDAMINE KOLLEGIAALSE  
GRUPI-COACHING'UGA

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Meie, Jane Karu ja Kristel Pinn,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Töötajate oskuste ja omaduste arendamine kollegiaalse grupi-*coaching*'uga nende enesehinnangutest lähtuvalt organisatsiooni X näitel“, mille juhendaja on emeriitprofessor Kulno Türk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Jane Karu, Kristel Pinn*

**18.05.2023**