

TÖÖTAJATE ARENDAMINE GRUPICOACHINGU ABIL JA SELLE RAKENDAMISE TÕHUSUS ORGANISATSIOONIDES

Kulno Türk¹, Kaupo Saue²
Tartu Ülikool ja International Supervision and Coaching Institute

Sissejuhatus

Organisatsioonide ja tiimide arendamine ja efektiivsuse tõstmine on pannud meid pöörama senisest enam tähelepanu koostööle ja probleemide lahendamisele. See on nii era kui avalike organisatsioonide majandustulemuste saavutamisel ülioluline ning mõjutab otseselt riigi majanduspoliitiliste eesmärkide realiseerimist. Töötajate ebapiisav arendamine ja vähene koostöö pidurdavad majanduskasvu ning ettevõtete arendamist suuremat lisandväärtust andvate toodete ja teenuste suunas.

Töö eesmärgiks on viia läbi süsteemne uuring coachingu (eesti keeles kasutatakse ka kootsing) ja grupicoachingu (edaspidi GC) rakendamisest teaduskirjanduse ning autorite poolt läbi viidud GC põhjal, et määrata kindlaks GC mõju töötajate arendamisele, tegevusele ja omadustele. Autorid lähtuvad uuringus endi poolt välja töötatud GC metoodikast ning selgitavad välja selle mõju Eesti juhtide ja spetsialistide arendamisele, tegevusele ja omadustele. Autorid viisid 2017–2019. a. läbi 445 era- ja avaliku sektori juhi ja spetsialisti GC, mille järel nimetatud isikud vastasid küsimustikele või neid intervjueriti. Uuringute tulemusena selgus, et GC võimaldab saavutada positiivseid tulemusi töötajate arendamisel, probleemide ja konfliktide lahendamisel, stressiga toimetulekul ning töötajate eneseteadvuse ja enesekindluse tõstmisel. GC on arendanud töötajate iseseisvat mõtlemist, eneserefleksiooni ja koostööoskusi.

Autorid püstitasid järgmised uurimisküsimused:

- Missugune mõju on autorite poolt välja töötatud GC meetodil probleemide ja konfliktide lahendamise kvaliteedile organisatsioonides?
- Missugust mõju avaldas GC töötajate arendamisele?
- Missuguseid töötajate tegevusi ja omadusi arendati GC kaudu (probleemide ja konfliktide lahendamise võimekus, eneseteadlikkus, enesekindlus, stressiga toimetulek, iseseisev mõtlemine, loovus, koostöö, heaolu)?
- Missugust mõju avaldas GC minule kui juhile, tiimile/grupile ja organisatsioonile?

1. Teoreetiline ülevaade

Organisatsioonide töötajate tulemuslikkuse tagasisidestamise ja arendamise meetodina on aastakümneid rakendatud hindamis- ja arenguevestlust, mis on toonud kaasa aga olukorra, mil keskendutakse liigselt töötajate minevikule ja negatiivsetele aspektidele,

¹ Kulno Türk on Tartu Ülikooli majandusteadusskonna professor (<https://majandus.ut.ee>). Aadress: Eesti, Tartu, Liivi 4-205, 50409. E-post: kulno.turk@ut.ee

² Kaupo Saue on rahvusvahelisel akrediteeritud superviisor ja coach (ANSE) ning International Supervision and Coaching Institute töötaja (www.isci.ee). E-post: kaupo.saue@isci.ee

mitte niivõrd aga tulevikule töötajate arendamise kaudu. Seepärast on hakatud rakendama töötajate arendamiseks ka mentorlust ja coachingut. Kuigi coachingut rakendatakse juba aastakümneid, on see paljudele juhtidele endiselt võõras. Selle peamiseks põhjuseks on autorite arvates puudujäägid arengule orienteeritud mõtteviisis ja seda toetava metoodika väheses mõistmises. Juhtidelt eeldaks see suurt põret mõtlemises ja senistes tõekspidamistest.

Coaching on töötajate arendamise üks enamlevinud meetod Eesti organisatsioonides. Selle põhisisuks on lahenduste pakkumisest hoidumine ja iseseisvat mõtlemist stimuleerivate küsimuste esitamine, et töötaja leiaks ise lahenduse. Töötajate aktiivne kuulamine ja arvamusevabadus võimaldab töötajate arengupotentsiaali avada palju tõhusamalt kui varasemad meetodid. Coaching on lähedane mentorlusele – kui mentorlus põhineb nõustamisel tunnustatud praktiku poolt, siis coach ei pea olema vastava eriala ekspert. Coach ei anna nõu, vaid loob tingimused iseenele leidmiseks, arendamiseks ja enesekindluse tõstmiseks. Coach küsib ja kuulab ning suunab töötajat leidma vastuseid oma küsimustele ja probleemidele, väärtustades seeläbi inimest isiksusena. Töötaja enda poolt tehtud otsus on talle ka südamelähedasem ja selle täideviimine tulemuslikum.

Coachingu põhisisuks on aktiivne kuulamine, mis on mõistetav kuid oskusena raskesti omandatav. Meid kannustab tagant aeg, mida on alati vähe ja mida tuleb ökonoomselt kasutada – kuulamine võtab aga palju aega. Coaching eeldab järgmiste oskuste omandamist: õppida kuulama, vältida eelarvamusi ja emotsioone, keskenduda ühise ja parema lahenduse leidmisele, vältida lahenduste pakkumist, mõista partnerit ja toetada teda jt. Coachingu abil aitame inimestel leida tee oma potentsiaali avamiseks ning arendada ennast ning võimaldab tõsta töötaja enesejuhtimise oskusi ja enesetõhusust.

Individuaalse coachingu kõrval on hakatud rakendama ka GC, mille raames viiakse läbi tööjuhtumite ja probleemide arutelusid. GC on välja kasvanud kovisioonist, supervisioonist ja coachingust, mis on ühendatud ühtseks tervikuks. GC erineb kovisioonist selle poolest, et sisaldab nn coaching-küsimusi, mille eesmärgiks on aidata tööjuhtumi esitajal leida koostöös kolleegidega lahendus oma tööjuhtumile ja -probleemile. GC on omandanud väärika koha ka teadusuuringutes. Kui kovisiooni ja supervisiooni alaseid uuringuid kohtab teaduskirjanduses harva, siis GC alaseid teadustöid on avaldatud ka mainekates teadusajakirjades. Ka Eestis on hakatud rakendama GC-d, kuigi viimast tuntakse võrreldes individuaalse coachinguga palju vähem.

GC on orienteeritud tulevikku ning suunatud kõigi gruppi kuuluvate töötajate arendamisele, aidates neil oma andeid ja oskusi arendada. See aitab vältida ka oma tööprobleemiga üksi jäämist ning on kiire meetod probleemi laiapõhjaliseks lahendamiseks. GC erivormiks on tiimicoaching (*team coaching*), mille all mõistetakse protsessi, mis hõlmab tiimiliikmete vastastikust arendamist mingi tööprobleemi lahendamise käigus. Tiimicoaching on GC-st kitsam ning selles osalevad teineteist hästi tundvad ja koos töötavad inimesed. GC raames kaasatakse töötajate arendamisse lisaks vahetule juhile ka töötaja kolleegi ja koostööpartnereid, mis võimaldab tööjuhtumi esitajal (omanikul) sügavamalt mõista käsitletavat probleemi.

GC on töötajate osalusel ja konkreetsele metoodikale tuginev tööjuhtumi arutelu, mille raames leitakse tööjuhtumile sobiv lahendus. Grupi optimaalseks suuruseks on 5-10 osalejat, mis võimaldab aktiivselt kaasata kõiki grupiliikmeid. Mikroettevõtetes on mõttekas kaasata gruppi ka kliente ja partnereid, kelle kaasabil saab oma mõtteid analüüsida. GC metoodika seisneb tööjuhtumi esitaja/omaniku coach'imates grupiliikmete poolt, mille käigus arutatakse tema tööjuhtumit, mis võimaldab tal leida juhtumile sobiv lahendus. Võrdsete võimaluste tagamine grupiliikmetele arvamuste avaldamisel aitab luua seoseid töötajate seisukohtade ja arvamuste vahel. Tööjuhtumi analüüs võimaldab tõsta töötaja enesekindlust tööprobleemidega toimetulekuks, sh mõista seda, et ta pole oma probleemiga üksi ning võib arvestada kaaslaste toetusega.

GC eeldab usaldusliku, toetava ja konstruktiivse arutelukeskkonna loomist GC protsessi juhi poolt, kes peab valdama vastavat metoodikat ning olema autoriteetne isik. Siis suudab ta luua pingevaba ja usaldusliku arutelu keskkonna, mis aitab tagada juhtide ja töötajate vastastikuse sidususe. GC metoodika omandanud juht arendab ka ennast sotsiaalselt ja emotsionaalselt ning suudab juurutada olulise väärtusena teineteise kuulamise, mis võimaldab vältida olukordi, kus ainult räägitakse ja igal ühel on oma tõde. Niisugune juht hoidub lahenduste pakkumisest ja suunab grupi arutelu nii, et lahenduse leiaks selle elluviija.

Välismaised uuringud näitavad, et teiste kuulamine võimaldab saada probleemidele peegeldust, arendada ja harmoneerida oma võimeid ja oskusi ning tõsta enesekindlust. GC võimaldab organisatsioonis välja arendada *coach*'iva eestvedamise stiili, mis tagab töötajatele suurema vabaduse ning on positiivselt seotud töötajate töörahulolu ja töö tulemuslikkusega.

2. Tulemused

GC metoodikaid on erinevaid. Autorid lähtusid oma metoodika välja töötamisel Euroopas kasutatavatest erinevatest GC metoodikatest ning oma kogemustest kovisiooni valdkonnas. Nad täiendasid kovisiooni metoodikat coaching-tüüpi küsimustega, mis võimaldab tööjuhtumi arutelu raames arendada ka tööjuhtumi omanikku. Autorite poolt töötati 2017. aastal välja 7-etapiline metoodika (Saue ja Türk 2019):

1. Tööjuhtumi tutvustamine tööjuhtumi omaniku (*coachee*) poolt.
2. Täpsustavate küsimuste esitamine tööjuhtumi omanikule.
3. Tööjuhtumi reflektatsioon selle parema mõistmise eesmärgil.
4. Coaching-tüüpi küsimuste kirjalik ja suuline esitamine tööjuhtumi omanikule.
5. Lahenduste välja töötamine ning kirjalik ja suuline esitamine.
6. Tööjuhtumi lahenduste süntees ja juhtumi omaniku plaan juhtumi lahendamiseks.
7. GC grupi lõpuring – mida õppisime ja kuidas jätkame tulevikus.

Need on GC metoodika komponendid, mille järgimine võimaldab genereerida loovaid lahendusi ning arendada samal ajal töötajaid. GC ei eelda kuudepikkusi õpinguid ja konsultatsioone, vaid peale esmateadmiste ja oskuste saamist on võimalik seda organisatsioonis ise kasutama hakata ja omandada metoodikat järkjärgult koostöös

kolleegidega. Isetegemine on ka loovate juhtide oluliseks arengustiimuliks ning enamasti piisab 5-10 sessioonist, et omandada metoodika põhimõtted. Otstarbekas oleks seda meetodit aeg-ajalt kogenud coachi juhendamisel aga uuesti läbi teha, mis võimaldab omandada oskusi erijuhtudega toimetulekuks. GC alased väljaõpped on populaarsed ning sageli korraldatakse neid ettevõtte sees. Viis väljaõppepäeva poole aasta jooksul annab osalejatele juba vajaliku enesekindluse ja oskused, et GC iseseisvalt juhendada.

Autorite poolt läbi viidud 445 Eesti spetsialisti ja juhi koolituse raames saadud tagasiside aastatel 2017–2019 võimaldab üldistada GC raames saadud tagasisidet. GC sessioonidel osalenud juhid ja spetsialistid andsid autorite poolt rakendatud metoodikale ja selle raames toimuvale isiklikule arengule kõrgeid hinnanguid. Osalejad märkisid, et GC inspireerib olukorda süsteemsemalt ja sügavamalt mõistma ning ka selle lahendamise eest vastutust võtma. Coaching-tüüpi küsimused võimaldasid oluliselt tõsta töötajate julgust, eneseteadlikkust, enesekindlust, koostööoskust, loovust jm. Ka Eesti coachingu valdkonna tippspetsialistide hinnangul on coachingu üheks põhiülesanneteks töötajate eneseteadlikkuse ja enesekindluse kasvatamine, mis on tulemusliku koostöö eelduseks.

Autorite uuringutest selgus, et enamus juhte tahavad olla arendavad juhid, kuid samas ligi pooled neist ei tegele töötajatega regulaarse arendamisega. Juhid mõistavad, et töötajate arendamine on vajalik ning selleks on vaja omandada ja rakendada mingeid vahendeid (metoodikaid). GC põhitõdede omandamine ei nõua kogenud juhtidelt palju aega – enda arendamine selles valdkonnas töö käigus koos coachide poolse toega on neile kõige sobivam. Autorite uuringu tulemusena on GC ja/või kovisiooni meetodiga praktikas kokku puutunud aga vaid iga kahekümnnes juht.

Vabad inimesed on loovamad ja enesekindlamad ning ei karda riski võtta. Nad ei taotle kõigile meeldimist ning keskenduvad arengule. Autorite uuringute tulemused näitasid, et GC aitab probleemse tõhusamalt lahendada ning tagada ka stressiga parema toimetuleku, arendada töötajate eneseteadlikkust, enesekindlust ja võtta vastu otsuseid oma tööülesannete lahendamisel (vt tabel 1). GC aitab vähendada ka töötajate (sh juhtide) üksinduse tunnet ning reaalselt tunnetada, et nad pole üksinda oma probleemidega.

Tabel 1

Grupicoachingu mõju töötajate omadustele Eesti eraettevõtetes ja riigiasutustes autorite uuringute tulemusena 2017–2019. aastatel.

Töötajate omadus	Organisatsioonide juhid ja spetsialistid (n=385; 3 coaching sessiooni grupi kohta)	Koolijuhid ja õpetajad (n=60; 11 coaching sessiooni grupi kohta)
arendamine	++	++
probleemide lahendamine	++	++
konfliktide vähendamine	+	+
eneseteadvus	++	++
enesekindlus	++	++
stressi vähendamine	++	++
iseseisev mõtlemine	?	+
loovus	?	+?
koostöö	+?	+
heaolu	+?	+

++ Väga oluline mõju; + Oluline mõju; ? Ebaselge mõju

Kokkuvõte

Töötajate arendamine GC abil sõltub eelkõige organisatsiooni juhist, tema arengust, hoolimisest ja juhtimisstiilist. Autorite uuringute tulemusel ootavad peaaegu pooled GC-s osalejatest oma juhtidelt mitmekesisemat, sagedasemat ja tõhusamat tagasisidet. Selleks on vaja rakendada üha enam coachingut ja coacivat juhtimisstiili. Seni praktiseeritakse coachingut veel vähestes Eesti organisatsioonides. Ühe põhjusena nimetatakse selle ajamahukust, millest aitab üle saada GC rakendamine, kui integreerida GC igapäevasesse juhtimisse, sh nt probleemide lahendamisse.

Ligikaudu saja GC läbiviimise tulemusena 2017–2019. a. saame järeldada, et GC meetod on osalejate poolt leidnud kõrget tunnustust. GC võimaldab tööjuhtumi arutelu käigus arendada ka selles osalevaid töötajaid, sh nende eneserefleksiooni, eneseteadlikkust ja koostööoskusi ning tõhustada nende iseseisvat mõtlemist ja enesekindlust. Uuringute tulemused võimaldavad järeldada, et GC aitab ka probleeme ja konflikte laiapõhjalisemalt ja edukamalt lahendada, mis võimaldab luua suurepärased eeldused organisatsiooni eesmärkide paremaks mõistmiseks ja tulemuslikumaks realiseerimiseks.