

**MEESKONNACOACHINGU PROGRAMMI
„KOGEMUSTE KULLAPROOV“ MÕJU-UURING**

Raport

Tallinn 2019



Eesti
Avatud
Noortekeskuste
Ühendus



HASARTMÄNGUMAKSU
NÕUKOGU



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM

Meeskonnacoachingu programm viidi läbi MTÜ Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse (Eesti ANK) poolt projekti „Kogemuste kullaproov“ raames 2018. aastal. Projekti rahastas Hasartmängumaksu Nõukogu.

Raporti koostas:

Tiina Merkuljeva

MTÜ International Supervision and Coaching Institute www.isci.ee

superviisor-coach, organisatsioonide konsultant

EBS doktorant

2011 – ka. Supervisiooni ja Coachingu instituudi (ISCI) asutaja, superviisorite väljaõppe juhtivõppejõud

2014 – 2015 – töötamine SKA koosseisus: piirkondlike lastekaitse üksuste käivitamine, laste ja perede heaolu profiili piloteerimine, tõenduspõhiste praktikate leviku kaardistamine Eesti erinevates piirkondades

Aastast 2012 – ka. EBS-is juhtimisteaduse doktorant

2012 – 2014 lastekaitsetöötajate regulaarse supervisiooni süsteemi loomine ja piloteerimine; töönoustamise idee ja praktika viimine seadusandlikule alusele (lastekaitseseadusesse)

2004 – ka. superviisor-coach sellistes valdkondades nagu: sotsiaal-, lastekaitse-, haridus-, noorsootöö, justiits- ning juhtide *coaching (executive coaching)*, meeskondade *coaching* ja organisatsiooni supervisioon. Superviisori – coach-i tunnistus (vastab ANSE standardile)

Aastast 2000 – ka. grupipsühhoterapeut

1999 – 2008 – psühhoteraapia õpingud, omandatud psühhoterapeudi kvalifikatsioon

1999 – ka. juhtide ja meeskondade koolitaja ja organisatsioonide konsultant

1990 – lõpetatud Tartu Ülikool eripedagoogika ja logopeedia alal.

Kontakt: e-mail: tiina.merkuljeva@isci.ee, tel. +372 5044605.

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
I. PROJEKTIST, COACHINGUST JA SUPERVISIOONIST	5
II. MÕJU-UURINGU TEOREETILINE RAAMISTIK, EESMÄRK JA VALIM	6
III. UURINGU TULEMUSED	9
KOKKUVÕTE.....	17
KASUTATUD KIRJANDUS	19

SISSEJUHATUS

Eesti ANK viis ajavahemikul 06.03. – 04.12.2018 üle Eesti läbi coachinguprogrammi „Kogemuste kullaproov“. Programmi raames toimusid meeskonna coachingud ja juhtide supervisioonid kümnele meeskonnale ja nende juhtidele. Projekti eesmärgiks oli toetada Eesti noortekeskustega seotud meeskondade tõhusamat toimimist, sh haldusreformijärgsete uute meeskondade ülesehitamist ja teenuste paremat disainimist, rakendades juba olemasolevaid häid kogemusi, kaasaegseid juhtimispõhimõtteid, noorsootöö olemust, hetkeolukorda ja piirkondlikke vajadusi.

Coachinguprogrammi raames meeskondadele pakutud toetusmeetmed on olnud laiaulatuslikud ja ressursimahukad. Samas napib uuringuid, mis teaduspõhiselt tõendaks coachingu ja supervisiooni mõju sihtgrupile. Seepärast on käesolevat projekti saatnud mõju-uuring.

Mõju-uuringus osalenud üheksa meeskonda pärinesid kuuest maakonnast: Harjumaalt, Läänemaalt, Pärnumaalt, Tartumaalt, Valgamaalt, Võrumaalt. Programmi valiti suuremaid meeskondi ja neid, mis olid loomisfaasis ehk liitumiste tulemusena tekkivaid meeskondi, kellel koordinaator või juht oli olemas.

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised muutused on meeskondades aset leidnud coachinguprogrammis osalemise käigus. Lisaks sellele, kuidas on coachingus osalemine mõjutanud osalejaid isiklikult. Uuringus on kajastatud 9 meeskonna andmed, kelle profiil jaguneb järgmiselt: haldusreformi raames selles piirkonnas tegutsenud eelnevatest meeskondadest loodud 6 ühendmeeskonda ja 3 juba toimivat noortekeskuse meeskonda. Uuring viidi läbi kahes etapis, kus eelküsitluses osales 57 inimest (neist 48 meeskonnaliiget ja 9 meeskonnajuhti) ning järelküsitluses osales 56 inimest (neist 47 meeskonnaliiget ja 9 meeskonnajuhti).

Uuringust selgus, et coachinguprogrammis osalemine on avaldanud projektis osalevatele meeskondadele ja selle liikmetele positiivset mõju. Uuringu kitsenduseks võib pidada seda, et tulemused on tõlgendatavad uuringus osalenud meeskondade konteksti arvestades ja need ei laiene teistele meeskondadele.

I. PROJEKTIST, COACHINGUST JA SUPERVISIOONIST

Coachinguprogrammi „Kogemuste kullaproov“ tegevusi viis läbi Eesti ANK coach-superviisor ajavahemikul 06.03.-04.12.2018. aasta jooksul üle Eesti. Projekti üheks osaks oli meeskonna coachinguprogramm, kuhu kutsuti aasta alguses kandideerima noortekeskustega seotud meeskondi, kes vajasisid tuge uue meeskonna kujundamisel (näiteks kohalike omavalitsuste ühinemisega seoses) või soovisid teha olulise hüppe oma senise meeskonna arengus.

Coaching on arendavate vestluste ja tegevuste protsess, mille jooksul kasutab coach erinevaid meetodeid, et aidata coacheel (kliendil) püstitada ja saavutada olulisi eesmärke. Näiteks treenida professionaalseid kompetentse, arendada ennast ja meeskonda või lahendada töösuhetega seotud küsimusi.¹ Coach esitab peamiselt küsimusi ja peegeldab coacheele tagasi tema juttu ja käitumist. Tänu asjakohastele küsimustele ja kõrvalpilgule saab coachee teadlikumaks oma olukorrast, vajadustest, unistustest ja võimalustest. Coachi poolt loodud raamistik aitab võtta coacheel vastutust enda olukorra eest ja pöörata tähelepanu sellele, mida on võimalik muuta. Lõpptulemusena tõstab võimaluste ja isikliku vastutuse tajumine coachee sisemist motivatsiooni.²

Supervisioon (SV), ehk töö nõustamine on superviisori ja inimestega töötava professionaali või meeskonna pikemaajaline kohtumiste protsess, mille käigus analüüsitakse tööjuhtumeid ning otsitakse lahendusi tööalastele väljakutsetele. SV tulemusel on inimene teadlikum enesest, oma ametiroolist ja kohast teiste töötajate hulgas, mõjust oma sihtgrupile; ta arvestab oma pädevuse piiridega ja isiklike ressurssidega – tegutseb võimetekohaselt; integreerib oma tegevusse uued ja varasemad teadmised ning kogemused. SV tulemuseks on töötaja tööressursi taastamine ja töötaja üldine professionaalne areng, sealhulgas tööks vajalike omaduste arendamine ning töö tõhustamine soodsa, töötajat toetava tööõhkkonna arendamise kaudu meeskonnas/organisatsioonis. SV-i saab pakkuda mitmes erinevas vormis. Levinumad neist on individuaalne- ja grupisupervisioon.³

Coachingprogrammi „Kogemuste kullaproov“ kandideeris 15 meeskonda üle Eesti. Programmi valiti osalema kokku 10 meeskonda. Neist kuus olid loomisfaasis ehk liitumiste tulemusena tekkinud meeskonnad, kellel oli koordinaator või juht olemas. Neist kolm olid juba eelnevalt toimunud noortekeskuste meeskonnad. Nendest lõpuni osalesid 9 meeskonda.

Meeskonnaprogramm koosnes järgmistest tegevustest:

¹ International Supervision and Coaching Institute MTÜ koduleht www.isci.ee.

² Eesti ANK blogi <http://eestiank.blogspot.com/2016/06/coaching-noorsootoos-kiirtee-eesmargini.html>.

³ Merkuljeva, T., Vesso, S. (2013). Lastekaitsetöötajatele suunatud supervisioonüsteemi väljatöötamine <http://www.isci.ee/wp-content/uploads/2013/06/LK-t%C3%B6%C3%B6tajate-SV-s%C3%BCsteem-ISCI-kodulehele2.pdf>

- 1) juhtide individuaalcoachingu sessioonid - 3 sessiooni igale juhile,
- 2) mis vaheldusid meeskonnacoachingu sessioonidega - 3 sessiooni igale meeskonnale;
- 3) lisaks oli juhtidel võimalik osaleda aastas kuni neli korda toimuvates juhtide grupisupervisioonides.

Eesti ANK on ka varasemalt läbi viinud coachinguprogramme noorsootöö valdkonnas ning need on olnud mõjusad. On selgunud, et coaching avaldab positiivset mõju eesmärgiselgusele, teatud ulatuses rolliselgusele ning toetab koostööprotsesse meeskondades⁴.

Nii coachingu kui ka SV püsivam mõju avaldub pikemas protsessis. Pikemale ajaperioodile jaotunud kohtumised võimaldavad coacheel uurida end ja oma tegemisi ning teadvustada oma tegevuse mõju ajas.⁵

II. MÕJU-UURINGU TEOREETILINE RAAMISTIK, EESMÄRK JA VALIM

Eduka noorsootöö saavad tagada hästi toimivad noorsootöötajate meeskonnad. Projekt „Kogemuste kullaproov“ kutsuti ellu selleks, et toetada Eesti noortekeskustega seotud meeskondade tõhusamat toimimist, sh haldusreformijärgsete uute meeskondade ülesehitamist ja teenuste paremat disainimist, rakendades juba olemasolevaid häid kogemusi, kaasaegseid juhtimis põhimõtteid, noorsootöö olemust, hetkeolukorda ja piirkondlikke vajadusi. Programmi eesmärgid olid mitmetahulised, kuid enamus olid seotud meeskonnatöö käivitamisega ja meeskonna toimimise toetamisega. Tulemusliku ja mõjusa meeskonna coachingu läbiviimisel tuleb coachil-superviisoril arvestada mitmete tulemusliku meeskonnatöö aluseks olevate teguritega nagu eesmärgi selgus meeskonnas, enda rolli selge tajumine meeskonnas iga meeskonnaliikme poolt, koostööprotsesside toimimine meeskonnas ja milline on omavaheline suhtlus meeskonnas.

Eesmärgid - on tulemusliku meeskonnatöö aluseks. Need annavad meeskonnale juhiseid, võimaldades mõista, kus praegu ollakse ja kuhu tahetakse jõuda nii, et kõikide meeskonnaliikmete jõupingutused oleksid ühendatud. Eesmärgid loovad meeskonna identiteedi. Ilma selge,

⁴ Merkuljeva, T. (2018). Meeskonna coachingprogramm „Selge suund“ mõju-uuring. Raport. <https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/02/meeskonna-coachinguprogramm-22Selge-suund22-m%C3%B5ju-uuring.pdf>

⁵ Öuema, A. (2016). Coaching’u mõju noortekeskuste juhtide tööle. Projekti „Coachi mind!“ mõjuanalüüsi raport.

kokkulepitud ja jagatud eesmärgita on igasugune meeskonna areng piiratud. Meeskonnaliikmed peavad mõistma, aktsepteerima, jagama ja pühenduma ühistele eesmärkidele.⁶

Rollid - ülesanded, mida üks või teine roll kannab ning rolli sisu peaks olema kooskõlas kokkulepitud eesmärkidega. Rolli funktsiooni määratlevad ülesanded, mida on vaja teha ning see nõuab teatavaid oskusi, teadmisi, kogemusi jms – ehk kompetentsi. Selleks, et meeskond saaks toimida, peaks igal meeskonnaliikmel olema selge pilt sellest, kes mida teeb ja mille eest vastutab. Lisaks sellele peab olema selge igapäevaste volituste ulatus. Meeskonnaliikmed peaksid mõistma, nõustuma ja olema rahul oma rolliga ja kohustustega, vastutades individuaalselt ja kollektiivselt. Kui ootused töörollile on kooskõlas inimese enda veendumustega, väärtustega ja standarditega, tajutakse tehtavat tööd tähenduslikuna⁷. Seega on oluline, et meeskonnaliikmed teeval omavahel koostööd ja saavutavad eesmärgid nii tõhusalt kui võimalik. Rolliselgus on ka võimalike probleemide lahendamise alus⁸.

Koostööprotsessid - on juhtimisvahendiks, et vältida ebaefektiivseid otsuseid, tagada kontroll, koordineeritus ja efektiivne kommunikatsioon. Protsessid tagavad töösoorituse (ühise tulemuse) korratava kvaliteedi, võimaldades samas piisavalt tööalast paindlikkust, et mitte piirata protsessi kasutajate tööd. Kokkulepitud protseduurid toetavad meeskonna eesmärkide saavutamist⁹.

Suhtlusstiil ja omavaheline koostöö - nii nagu eesmärgid ja rollid, tuleb kindlaks määrata, mõista, kokku leppida ja jagada konkreetsed suhtlemisviisid ja reeglid. Omavaheliste suhete parandamine meeskonnas võib toimuda mitmel moel ja see võib seisneda teineteise hoolikas kuulamises, nõuandmises, tunnustamises jne.

Meeskonnas toimuvad konfliktid ja ebatõhusad protsessid on seotud ebaselgete eesmärkidega ja eesmärkide mõistmise puudumisega. Meeskonna loomise faasis tuleb selgitada ja arendada ühist arusaama eesmärgist, rollidest ja käitumisnormidest, mis on vajalikud toimiva meeskonnani jõudmiseks.¹⁰ Kui rollid on selged, tuleks tähelepanu pöörata töökorraldusele ja meeskonna toimimisviisidele, sh. käitumisnormidele ja mitte ainult rääkida läbi, kes mida teeb, vaid kuidas kavatsetakse ühiselt tööd teha.

⁶ Raue S, Tang S, Weiland C, et al. (2013). The GRPI model: an approach for team development. The Systemic Excellence Group Website. Published February 18, 2013. Available at: http://www.segroup.de/library/public/Paper_Raue_Tang_Weiland_Wenzlik_The_GRPI_Model.pdf. Accessed May 30, 2017.

⁷ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

⁸ Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. Annual Review of Sociology, 12(1), 67–92.

⁹ Wong, Y. (2009). Engineering Management. Retrieved from <http://algeri-wong.com/yishan/engineeringmanagement.html>

¹⁰ Golom, F.D., Schreck, J.S. (2018). The Journey to Interprofessional Collaborative Practice. Are We There Yet? Pediatric Clinics of North America. Volume 65, Issue 1, February 2018, Pages 1-12. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0031395517301335?via%3Dihub> Elsevier Inc.lk 7-8.

Mõned organisatsiooni arendamise praktikud¹¹ usuvad, et umbes 80% konfliktidest meeskonnas on tingitud ebaselgetest või puuduvatest eesmärkidest, ülejäänud 20% on tingitud rollisegadusest, 13% vähetõhusatest koostööprotsessidest ja toimimise viisist, 6% ebamäärasusest ning 1 % kehvadest omavahelistest suhetest. Sageli on ebaefektiivsete meeskondade tähelepanu keskmes nõ probleemsed meeskonnaliikmed ja nende omavahelised konfliktid, kuid see ei pruugi olla tegelik konflikti allikas. Mittetoimiva meeskonna dünaamika tõelised põhjused on tihti kontekstuaalsed ja struktuursed¹².

Mõju-uuringu käigus hinnati coachinguprogrammi mõju eelpool kirjeldatud nelja faktori alusel: eesmärgid, rollid, koostööprotsessid, suhtlusstiil ja omavaheline koostoimimine. Ning otsiti vastust küsimusele: millist mõju meeskonnale ja selle liikmetele avaldab coachingus osalemine eesmärkide, rollide, koostööprotsesside, suhtlusstiil ja omavahelise koostoimimise seisukohast.

Uuring viidi läbi kahes osas:

1. eelküsitlus - andmed koguti enne meeskonna coachinguprogrammi läbiviimist ajavahemikul 2.03.18 – 9.04.18;
2. järelküsitlus - andmed koguti pärast meeskonna coachinguprogrammi läbiviimist ajavahemikul 18.12.18 – 10.01.19.

Uuringu läbiviimiseks koostati elektrooniline küsimustik, mis sisaldas järgmisi küsimusi:

Eelküsitluses:

- Kui teadlik oled sellest, mis on coaching ja supervisioon?
- Millised on sinu varasemad coachingus ja supervisioonis osalemise kogemused?
- Milline on sinu coachinguprogrammis osalemise motivatsioon (1-10 punkti skaalal)?
- Millised on sinu ootused coachinguprogrammile?

Järelküsitluses:

- Milline oli sinu coachinguprogrammis osalemise motivatsioon (1-10 punkti skaalal)?
- Milline on olnud coachingu mõju sulle? Milles see kõige enam avaldub?
- Milline on olnud coachingu mõju sinu meeskonnale? Milles see kõige enam avaldub?

¹¹ Raue S, Tang S, Weiland C, et al. (2013). The GRPI model: an approach for team development. The Systemic Excellence Group Website. Published February 18, 2013. Available at:

http://www.segroup.de/library/public/Paper_Raue_Tang_Weiland_Wenzlik_The_GRPI_Model.pdf. Accessed May 30, 2017.

¹² Golom, F.D., Schreck, J.S. (2018). The Journey to Interprofessional Collaborative Practice. Are We There Yet? Pediatric Clinics of North America. Volume 65, Issue 1, February 2018, Pages 1-12.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0031395517301335?via%3Dihub> Elsevier Inc.lk 7-8.

Programmis osalevatele meeskondadele (juhtidele ja meeskonnaliikmetele) saadeti coachingu eel- ja järelküsimumstik elektrooniliselt. Vastused kodeeriti nii, et iga meeskond sai oma koodi ja küsimustiku täitmisel kasutas vastaja talle eelnevalt saadetud koodi. Eelküsitusluses osales ja küsimustiku täitis 48 meeskonnaliiget ja 9 meeskonnajuhti, kokku 57 inimest. Järelküsitusluses - 47 meeskonnaliiget ja 9 meeskonnajuhti, kokku 56 inimest.

III. UURINGU TULEMUSED

Uuringu tulemustest selgus, et coachinguprogrammis osalenud meeskonnajuhid olid asunud oma meeskondi juhtima 0,5-2 aastat enne programmiga liitumist. Meeskonnaliikmete profiili analüüs näitas, et vastanutest pooled olid värsked meeskonnaliikmed: 17 olid oma meeskonnaga liitunud 2 kuud enne programmi algust ja 9 – vähem kui 1 kuu enne programmi algust; 4 inimest oli oma meeskonnaga liitunud 0,5 aastat tagasi, 4 – 1 aasta tagasi, 5 – 2 aastat tagasi ja 9 – 4 aastat tagasi. Seega oli tegu moodustumise faasis olevate meeskondadega.

Kõigil juhtidel puudus varasem meeskonna coachingus osalemise kogemus, samas kolmel oli varasem grupisupervisiooni kogemus ja kahel juhil oli üle poole aasta kestnud individuaalcoachingu protsessis osalemise kogemus. Enda teadlikkust coachingust ja supervisionist kinnitas 37 meeskonnaliiget, kuid varasem kogemus coachingus osaleda oli ainult viiel.

Meeskonnaliikmete motivatsioon coachinguprogrammis „Kogemuste kullaproov“ osaleda (skaalal 1-10) oli 5,9 (vt. tabel 1 - meeskonnaliikmed enne) ning juhtide motivatsioon programmi eel oli 6,9 (vt. tabel 1 - juhid enne). Meeskondade 01 ja 04 juhtide ja liikmete motivatsioon oli sama kõrge (7,0) kõikide teiste meeskondade puhul oli juhtide motivatsioon programmis osaleda meeskonnaliikmete omadest kõrgem. Juhtide motivatsioon püsis kogu programmi vältel samal tasemel (va. meeskonnas 04), olles 6,9 punkti. Meeskondades 02,05,06,07 ja 10 on meeskonnaliikmete motivatsioon programmi lõpuks tõusnud ning meeskondades 01,03,04,08 langenud.

Motivatsioon on muutuste elluviimise sisukohast oluline tegur. Antud meeskondade puhul võib väita, et juhid on siinkohal olnud oma meeskondade „vedurid“ ning hoidnud enda motivatsiooni kõrgel isegi siis, kui see meeskonnaliikmetel veidi langes.

Tabel 1. Meeskonnaliikmete ja juhtide motivatsiooni muutus programmi vältel.

Meeskonna kood	Meeskonna liikmed enne (keskmine)	Meeskonna juhid enne	Meeskonna liikmed pärast (keskmine)	Meeskonna juhid pärast	Motivatsiooni tõus/langus meeskonna liikmed	Motivatsiooni tõus/langus meeskonna juhid
01	7,0	7	6,2	7	-0,8	0
02	4,8	7	5,5	7	+0,7	0
03	5,6	7	5,0	7	-0,6	0
04	7,0	7	6,0	6	-1,0	-1,0
05	4,4	7	5,1	7	+0,7	0
06	5,8	7	6,0	7	+0,2	0
07	5,5	6	4,2	7	+1,3	0
08	6,4	7	5,6	7	-0,8	0
10	6,6	7	6,7	7	+0,1	0
Keskmine	5,9	6,9	5,6	6,9		

Tabelis 1 toodud tulemused peegeldavad ka seda, et coach-superviisor on kogu programmi vältel suutnud luua õhustiku, mis on olnud meeskondi toetav ja osalemist soodustav.

Meeskonnajuhtide hinnangud coachinguprogrammi mõjususele

Coschinguprogrammi eel kirjeldasid meeskondade juhid enda ootusi programmile järgmiselt:

„Ootused programmile on kõrged, kuna meeskonnaliikmed ei ole kõik omavahel tuttavad ja loodan, et see programm aitab meeskonnal ühiselt tulevikus edasi liikuda.“

„Ootan toetust hästi toimiva tiimi tekkeks. See on võimalus meeskonnaga võtta aeg, et ühiselt praegust olukorda analüüsides mõelda, millised võimalused meil üldse on koos edasi kasvada nii, et inimesed oleksid motiveeritud ja neil päriselt oleks ka võimalus teha oma tööd.“

„Kogu eelmise aasta lõpp on toonud meie katusorganisatsiooni palju muutuseid, mis on mõjutanud ka meie meeskonda ning õhus on palju hirme ja muresid tuleviku suhtes. Tahaks koos nendest rääkida ja leida võimalusi edasi liikumiseks. Ühtlasi loodan, et programmis osalemine annab võimaluse ka omavahel pingelise olukorra tõttu tekkinud ebakõlasid ja arusaamatusi analüüsida ning nendest õppida.“

„Ootan, et programmi tulemusel oskan ennast kõrvalt näha juhina, oskan ennast adekvaatselt hinnata, saan ausat tagasisidet enda kui juhi kohta.“

„Soovin et meie noortekeskuse noorsootöötajatest saaks tõeline meeskond.“

„Soovin saada täpsemalt teada coachingust ning ühiselt meeskonnaga mõelda läbi ja arutleda kuidas kasvaksime ühtseks meeskonnaks ja kuidas üksteist toetada ja abistada.“

„Loodan, et peale programmi on mul kuldaväärt meeskond, kes teab, mida teeb, kuidas üksteisele toetuda ja meeskond saab aru, mida teeb.“

„Mulle on oluline inimeste meeskonnana tööle panemine.“

„Soovin oma meeskonda toimima saada selliselt, et oleks meeskonna tunne.“

Enamuse juhtide ootus programmis osalemisele oli saada oma meeskond toimima. Coachingus nähti võimalust rohkem omavahel tutvuda, õhus olevaid tulevikuga seotud pingeid ja muresid vähendada. Üks juht tõi välja soovi end oma rollis reflekteerida ja analüüsida – *„soovin ennast kõrvalt näha juhina ning saada ausat tagasisidet enda kui juhi kohta“*. Juhtide ootustest meeskonnale peegeldus kõige enam meeskonnaliikmete programmis osalemise ja panustamise ootus.

Programmi lõppedes kirjeldasid juhid läbitud programmi mõju nii iseendale kui ka meeskonnas toimunud muutustele.

Juhtide kirjeldustest selgub, et programmis osalemise tulemusel on juhid:

- **sügavamalt teadvustanud enda rolli juhina:** *„Mõistsin, et minu meeskonna jaoks on juht oluline.“*
- **muutunud oma rollis kindlamaks:** *“Olen enesekindlam ning suudan paremini otsuseid läbi analüüsida.”* *„Olen juba julgem, konkreetsem.“*
- **täiustanud enda juhtimisstiili ja lähenemist meeskonnale:** *„Juhtimine on läinud tasapisi kaasavaks juhtimiseks. Ma analüüsisin hästi palju oma tegevust, mida ma varem ei teinud. Ma sain koos meeskonnaga läbi arutada nende ootused mulle ja sain rääkida oma ootustest neile. See on aidanud asjad läbi mõelda ning meeskonnaga ühised eesmärgid ja kokkulepped seada. See on muutnud töö tulemuslikumaks.“* *„Olen saanud aru, et kõik, mis minu peas ja mõtetes, peab välja rääkima ja arutama (isegi kohati «nämmutama»), et tööalased otsused ja kokkulepped oleks üheselt kõigile arusaadavad.“* *„Olen coachingu käigus saanud paljud asjad läbi mõelda konkreetset selleks aega võttes. Olen saanud palju oma meeskonnaga arutleda ja planeerida. Oleme kasvanud heaks meeskonnaks.“*
- **teadvustanud enda võimeid ja seniseid saavutusi:** *„Teadvustasin, et tegelikult olen ma palju saavutanud ja oskan meeskonda juhtida.“*
- **arendanud emotsionaalset intelligentsust:** *„Coaching aitab emotsioonid maha tuua ning aidata mõelda neutraalselt sellele, mida on meil vaja enda meeskonnas teha ja keda rohkem toetada.“*
- **arendanud enesekehtestamise oskust:** *„Coaching on aidanud pidada ebameeldivaid vestlusi, on aidanud olla süsteemsem. On aidanud õppida mul end rohkem kehtestama.“*

Ilma individuaalse coachinguta ei töötaks ma ilmselt enam samal positsioonil, sest selle aasta teekond on olnud raske.“

Võib väita, et coachingu mõjul on meeskonnajuhid täiustanud enda juhtimisstiili ja lähenemist meeskonnale, teadvustanud enda rolli juhina ning hakanud end oma rollis kindlamalt tundma, teadvustanud enda võimeid ja seniseid saavutusi, arendanud emotsionaalset intelligentsust ja enesekehtestamise oskust. Seega on coaching avaldanud juhtidele jõustavat ja toetavat mõju.

Programmis osalemise mõju meeskondadele nägid juhid selles, et:

- **meeskonnas on suurenenud ühtsete eesmärkide tajumine:** „...meeskonnaks olemine ei tähenda ainult ühiseid väljasõite ja mõnusaad olemisi, vaid pigem koos ühiste eesmärkide nimel töötamist“; „strateegiline ja ühtne lähenemisviis on nüüd teadlikumalt töö osa“;
- **muutunud on omavaheline suhtlusstiil ja koostöömimine (see on muutunud vabamaks ja julgemaks):** „...noorsootöötajad suhtlevad teineteisega palju vabamalt ja on julgemad probleemidest rääkima“; „meeskond on koostööaltim, räägitakse vabalt probleemidest“; „me suhtleme rohkem“; „motivatsiooni tõus on märgatav, aga võib-olla see on mõjutatud ka muudest aspektidest“; „meeskonnaliikmed on saanud innustust ja on omavahel hakanud aeg-ajalt probleemide korral pikki ja tõsiseid vestlusi pidama, olen püüdnud end sinna mitte segada“;
- **meeskonnas on kasvanud pühendumine ja motivatsioon panustada:** „mõju avaldub tööstiilis ja pühendumises“;
- **tööprotsessid on muutunud selgemaks ja tulemuslikumaks:** „otsused arutatakse omavahel läbi“; „oleme saanud mingid asjad kokku leppida ja kokku lepitult edasi liikuda“; „ära on jäänud tühised kokkusaamised, mis on nimetatud koosolekuteks, nüüd saadakse kokku ja tahetakse teha reaalseid tegevusi enda meeskonna eesmärkide täitmiseks“; „mõju avaldub selgetes kokkulepetes“;
- **on tekkinud/süvenenud ühtsustunne:** „meeskond on saanud ühtsemaks“; „meeskond on kokkuhoidvam ning töö kvaliteet on parem“.

Juhtide hinnangul on coachingu mõjul omavaheline suhtlusstiil ja koostöömimine muutunud vabamaks, julgemaks, koostööaltimaks, avatumaks probleemidest rääkimisel. Coaching on avaldanud positiivset mõju tööprotsessidele: asju arutatakse omavahel läbi, sõlmitakse kokkuleppeid, koosolekud on muutunud tulemuslikumaks, tehakse reaalseid samme eesmärkide ellu viimiseks. Tänu coachingule on meeskondades suurenenud ühtsete eesmärkide taju ning motivatsioon panustada.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et juhtide ootus saada oma meeskond toimima on osaliselt kindlasti täitunud. Kuna coachingu mõjul on omavaheline suhtlemine muutunud avatumaks ja protsessid selgemaks, siis on see vähendanud meeskondades ka pingeid, mis enne programmi algust meeskondades olid. Programmis osalemise kõrge motivatsioon kinnitab seda, et meeskonnaliikmed on programmis osalenud ja meeskonnatöösse panustanud, mis oli ka üks juhtide ootustest programmi eel.

Meeskonnaliikmete hinnangud coachinguprogrammi mõjususele

Oma ootusi programmile kirjeldasid meeskonnaliikmed järgmiselt:

- 10 korral toodi välja soov meeskonnatööd eesmärgipäraselt arendada ja meeskonnatoimimist tõhustada;
- 10 korral avaldati soovi saada uusi teadmisi ja kogemusi noorsootöö vallas, inspiratsiooni ja ideid;
- 7 korral soovi arendada meeskonna ühtsust;
- 2 korral, et programm annaks võimaluse teha oma tööd veel efektiivsemalt ja eesmärgipärasemalt;
- 2 korral vajadust õppida tundma meeskonnaliikmeid;
- 2 korral, et programmis osalemine oleks huvitav ja kasulik;
- 9 korral toodi välja, et ootused puuduvad või neid ei osata öelda.

Ühel korral toodi välja sellised ootused:

„...tarkust arendamaks välja oma noorsootöö struktuuri vallas“

„...et kohtumised toimuksid plaanipäraselt ja vastaksid eesmärkidele“

„...et sellele kulutatud aeg ja kogemused annaksid ka tulemust edasises tööprotsessis“

„...et programm aitaks minul paremini mõista oma tugevusi ning nõrkuseid vähendada“

„...soovin ametialaselt areneda“

„...et programmist sünniks midagi vajalikku mulle endale, oleks õpetlik ja arendav“

„...sooviksin rohkem teada saada coachingust ning supervisioonist“

„...kuidas oma tugevusi ära kasutada“

„...mõelda kuidas parema kommunikatsioonini jõuda“

„...et programm toetaks üksteise mõistmist ja toetaks iga meeskonnaliikme motivatsiooni“.

Meeskonnaliikmete ootus programmis osalemisele oli tõhustada meeskonna toimimist, arendada ennast noorsootöö valdkonnas, arendada meeskonnas ühtsustunnet ning õppida teineteist tundma

ning tegutseda eesmärgipäraselt. Lisaks sellele toodi ootusena coachinguprogrammile, et see oleks huvitav ja kasulik, et kõik toimiks plaanipäraselt ja vastaks eesmärgile, et programm toetaks meeskonnaliikmete motivatsiooni, võimaldaks õppida, areneda ja saada teadmisi coachingust. Meeskonnaliikmete ootused olid juhtide ootustega võrreldes mitmekesisemad ja paljus ka ise enda vajadustele suunatud. Üheksa inimest ei osanud oma ootusi programmile sõnastada.

Seega, kui juhtide ootused olid selgelt suunatud meeskonna toimimise tõhustamisele, siis meeskonnaliikmete ootused olid osalt samuti suunatud meeskonna toimimise tõhustamisele, kuid paljus ka ise enda vajadustele antud hetkes ning coach-superviisorile (programmile).

Programmi lõppedes andsid meeskonnaliikmed hinnangu läbitud programmi mõjule nii iseendale kui ka meeskonnas toimunud muutustele. Meeskonnaliikmete kirjeldustest selgub, et programmis osalemise tulemusel on meeskonnaliikmed:

- **muutunud avatumaks:** „...tunnen end meeskonna tegevuses vabalt“; „...suhtleme kokku saades vabalt, arutame oma muresid-rõõmusid...“; „suhtlen tiimiga avatumalt, võtan selgemad seisukohad...“; „ma olen ise ka taas avatum, kasvõi kallistamine“; „coaching tegi mu avatumaks, julgen rohkem oma arvamust avaldada“; „mõistsin, et alati tuleks olla pigem avameelne meeskonna kaaslastega ja mitte asju rääkimata jätta“;
- **muutunud julgemaks abi küsimisel:** „julgen rohkem abi küsida“;
- **muutunud enesekindlamaks:** „enesekindlamaks olen muutunud“; „olen julgem kaasa rääkima ja küsima“; „olen saanud rohkem enesekindlust oma mõtete väljendamisel“; „enesekindlust olen juurde saanud“;
- **arendanud enda analüüsimise võimet:** „olen enda analüüsimisvõimet saanud päris palju edasi arendada“; „coachingu käigus sain enda kohta nii mõndagi uut teada“; „...analüüsisin ennast nii meeskonnaliikme kui ka juhi rollis. Mõtlesin ja arutasin kogu aeg, et mis meetodeid ise kasutada, kuidas suhtlemisprotsesse paremaks muuta, kuidas noorsootööd paremini korraldada, et meie tulemus oleks efektiivsem. Arvan, et sain rohkem selgust ning tean, mis on kellegi ootused ja mis moel on keegi valmis panustama“; „coaching on aidanud mul end analüüsida“; „see aitas mul rohkem endasse vaadata, ennast analüüsida“;
- **leidnud oma koha meeskonnas ning teadvustanud enda rolli:** „tunnen end kuhugi kuuluvat, saades kolleegidega kokku on hea ja soe tunne, arutame olulisi ja ka vähem olulisi asju“; „minu koht meeskonnas on mulle selgem...“; „tunnen end veel kindlamalt, tean et ajan õiget asja“; „...panustan enam töö tõhustamise ja arendamise“; „...tunnen teisi meeskonnaliikmeid ja sain selgeks oma rolli ja olulisuse“; „...olen tajunud enda rolli meeskonnas ja mõistnud, et see on praeguseks muutunud...“; „mul on hea tunne sellesse meeskonda kuuluda“; „oskan oma energiat suunata sinna, kus seda vajatakse“; „...näitas ära, mis on meeskonna ootused minule ja üksteisele üldiselt, et asjad toimiksid“;

- **teadvustanud meeskonna eesmärgi:** „... saan aru, mis meie meeskonna eesmärk on“.

Meeskonnaliikmete hinnangul on coaching muutnud neid avatumaks ja enesekindlamaks, julgemaks abi küsimisel, arendanud enda analüüsimise võimet, aidanud teadvustada enda rolli ja kohta meeskonnas ning meeskonna ühist eesmärki. Antud hinnangutes rõhutati kõige enam programmi mõju analüüsivõimele. Sellest võib järeldada, et coaching on avaldanud positiivset mõju meeskonnaliikmete eneserefleksiooni võimele: loonud võimaluse end analüüsida, teadvustada enda kohta ja rolli meeskonnas. Enese teadvustamine situatsioonis loob võimaluse sügavamaks muutuseks ka meeskonnatasandil.

Lisaks sellele töid meeskonnaliikmed välja, et coachinguprogrammi käigus: „Mõned asjad on saanud selgemaks ja mõned segadused läbipaistvamaks.“ Vaadatud on erinevaid olukordi erinevast vaatevinklist.“

„See oli vaadet avardav, hea teada, et meil on meeskond. Aga igapäevatoos tuleb loota endale.“
 „Sain enim vast vahendeid mida noortega kasutada.“ Kuus inimest ei osanud coachingu mõju endale välja tuua ja üks inimene vastas, et „ei ole täheldanud mõju, sest ei osalenud ka selles suurel määral“.

Meeskonnaliikmete arvates avaldub coachinguprogrammi mõju meeskondadele selles, et:

- **on suurenenud ühtsete eesmärkide tajumine:** „...meil on selgem tulevikuvaade“; „kujunes välja meeskond, kellel on ühtne siht ja eesmärk, paigas on tegevused mida lähiajal teha“; „saime paika konkreetsemad plaanid-reeglid“; „ühtsustunne, ühised eesmärgid ja saime üksteist ka rohkem tundma õppida“;
- **on tekkinud/süvenenud ühtsustunne:** „...kõik on kokkuhoidvad ning toetavad“; „suurem ühtsus on tekkinud, regulaarselt saadakse kokku ja suheldakse...“; „tunnen, et meie meeskond on tugevam, vabam ja hoiab rohkem kokku“; „meeskond kõlab paremini kokku ning suhtlemisel on tunduvalt vähem barjääre“; „...meeskond on kokkuhoidev, osaleme ühisüritustel ja suhtleme omavahel pingevabalt“; „coachingu mõju on meeskonda ühendav“; „oleme kokkuhoidvamad, mõtleme arenguvõimalustele“; „muutusime ühtsemaks“; „meeskond on liikmetest teadlikum“;
- **tööprotsessid on muutunud selgemaks ja tulemuslikumaks:** „oleme paika pannud täpsemalt kuidas info liikuma peaks“; „meeskonnal on reaalsed kokkulepped, millest peetakse kinni“; „meil on kindlad kokkulepped, millest kinni peame ja austame üksteist“; „...paika on pandud töö tegemise põhimõtted“; „oskame üksteisega rohkem arvestada ja koosolekutel peame teemadest kinni“; „meil on selged ja arusaadavad kokkulepped, mis ka kehtivad“; „me suhtleme rohkem, ära on jäänud tühised kokkusaamised, mis on nimetatud koosolekuteks, nüüd saame kokku, et teha reaalseid tegevusi enda meeskonna eesmärkide täitmiseks“;

- **omavaheline suhtlusstiil on muutunud avatumaks ja konstruktiivsemaks:** „...meeskond on avatum, me teame teineteisest rohkem...“; „me oleme saanud rohkem tuttavamaks“; „...coachingu mõju avaldub meeskonna suhtumises ja suhtluses“; „...oli abi teiste mõistmiseks“; „me oleme lähedasemad, lihtsam suhelda...“; „meil on oma postkast, kõik mured ja rõõmud saavad kirja“; „arutatakse rohkem ja uuritakse otse“; „meeskond on võimeline mõnikord ühiselt tegutsema...“; „on rohkem koosolekuid ja omavahelist suhtlust“; „oleme saanud kindlasti lähedastemaks, suhtleme rohkem ja vabamalt“; „see on aidanud meil pusida lahti mitmeid sõlmi, et jõuda edasiste sammude juurde ja julgeda vaadata ka neile sõlmedele otsa, mis on juba ammu olemas olnud ja ilma milleta ei saa edasi liikuda“; „ma arvan, et see on olnud hea, sest me saame kuidagi paremini läbi ja tööd on hea koos teha“; „kõik meeskonna liikmed püüavad olla üksteise vastu avameelsed, et ei tekiks pingeid“; „räägime ka oma igapäeva töös juhtunud asjadest, probleemidest ning püüame koos lahendusi leida“;
- **suurenenud on rollide selgus meeskonnas:** „...rollide selgus on suurem“;

Lisaks sellele toodi välja, et coachinguprogrammi käigus: „...meeskonnal on jõudu rohkem edasi liikuda“; „tunneme üksteise tugevaid külgi“; „õppisime koos olema ausamad ja julgemad, julgemad öelda oma arvamusi ja mõtteid“; „...oskame rohkem arvestada piirkondlike eripäradega“; „saime teada, millega me ei tegele“. Üks inimene vastas: „ei tea öelda“.

Meeskonnaliikmete hinnangul on coachingu mõjul omavaheline suhtlusstiil muutunud avatumaks ja konstruktiivsemaks: on rohkem koosolekuid ja omavahelist suhtlust, julgetakse rääkida asjadest avatult, räägitakse probleemidest ja otsitakse koos lahendusi. Tööprotsessid meeskonnas on muutunud tulemuslikumaks: paika on pandud infoliikumine, sõlmitakse kokkuleppeid ja peetakse nendest kinni, astutakse konkreetseid samme eesmärkide saavutamiseks. Coachingu tulemusel on suurenenud ühtsustunne ja eesmärgi tajumine ning selginenud on rollid meeskonnas.

KOKKUVÕTE

Eesti ANK 06.03. – 04.12.2018 üle Eesti läbi viidud coachinguprogrammis „Kogemuste kullaproov“ osales lõpuni üheksa noorsootöö meeskonda. Projekti eesmärgiks oli toetada Eesti noortekeskustega seotud meeskondade tõhusamat toimimist, sh haldusreformijärgsete uute meeskondade ülesehitamist ja teenuste paremat disainimist, rakendades juba olemasolevaid häid kogemusi, kaasaegseid juhtimispõhimõtteid, noorsootöö olemust, hetkeolukorda ja piirkondlikke vajadusi. Coachinguprogramm koosnes järgmistest tegevustest:

- 1) juhtide individuaalcoachingu sessioonid - 3 sessiooni igale juhile,
- 2) mis vaheldusid meeskonnacoachingu sessioonidega - 3 sessiooni igale meeskonnale;
- 3) lisaks oli juhtidel võimalik osaleda aastas kuni neli korda toimuvates juhtide grupisupervisioonides.

Programmi eesmärgid olid mitmetahulised, kuid enamus olid seotud meeskonnatöö käivitamisega ja meeskonna toimimise toetamisega. Tulemusliku ja mõjusa meeskonna coachingu läbiviimisel tuleb coachil-superviisoril arvestada mitmete tulemusliku meeskonnatöö aluseks olevate teguritega nagu eesmärgi selgus meeskonnas, enda rolli selge tajumine meeskonnas iga meeskonnaliikme poolt, koostööprotsesside toimimine meeskonnas ja milline on omavaheline suhtlus meeskonnas. Mõistmaks, millist mõju coachinguprogramm meeskondadele ja nende liikmetele avaldab, saatis programmi mõju uuring. Mõju-uuringu käigus hinnati coachinguprogrammi mõju nelja faktori alusel: eesmärgid, rollid, koostööprotsessid, suhtlusstiil ja omavaheline koostoimimine. Ning otsiti vastust küsimusele: millist mõju meeskonnale ja selle liikmetele avaldab coachingus osalemine eesmärkide, rollide, koostööprotsesside, suhtlusstiil ja omavahelise koostoimimise seisukohast.

Uuringu tulemustest selgus et programmis osalenud juhtide motivatsioon püsis kogu programmi vältel väga kõrge (keskmine 7-st 6,9 punkti). Viiel meeskonnal oli meeskonnaliikmete motivatsioon programmi lõpuks tõusnud ning neljal veidi langenud. Motivatsioon on muutuste elluviimise sisukohast oluline tegur. Antud meeskondade puhul võib väita, et juhid on siinkohal olnud oma meeskondade „vedurid“ ning hoidnud enda motivatsiooni kõrgel isegi siis, kui see meeskonnaliikmetel veidi langes.

Enamuse juhtide ootus programmis osalemisele oli saada oma meeskond toimima. Coachingus nähti võimalust rohkem omavahel tutvuda, õhus olevaid tulevikuga seotud pingeid ja muresid vähendada. Juhtide ootustest meeskonnale peegeldus kõige enam meeskonnaliikmete programmis osalemise ja panustamise ootus. Programmi lõppedes tõid juhid välja, et coachingu mõjul on omavaheline suhtlusstiil ja koostoimimine meeskonnas muutunud vabamaks, julgemaks,

koostööaltimaks ja avatumaks probleemidest rääkimisel. Coaching on avaldanud positiivset mõju tööprotsessidele: asju arutatakse omavahel läbi, sõlmitakse kokkuleppeid, koosolekud on muutunud tulemuslikumaks, tehakse reaalseid samme eesmärkide ellu viimiseks. Tänu coachingule on meeskondades suurenenud ühtsete eesmärkide tajumise ja motivatsiooni panustada. Uuringu tulemustest võib järeldada, et juhtide ootus saada oma meeskond toimima on osaliselt kindlasti täitunud. Kuna coachingu mõjul on omavaheline suhtlemine muutunud avatumaks ja protsessid selgemaks, siis on see vähendanud meeskondades ka pingeid, mis enne programmi algust meeskondades olid. Programmis osalemise kõrge motivatsioon kinnitab seda, et meeskonnaliikmed on programmis osalenud ja meeskonnatöösse panustanud, mis oli ka üks juhtide ootustest programmi eel.

Juhid tõid välja, et coachingu mõjul on nad täiustanud enda juhtimisstiili ja lähenemist meeskonnale, teadvustanud enda rolli juhina ning hakanud end oma rollis kindlamalt tundma, teadvustanud enda võimeid ja seniseid saavutusi, arendanud emotsionaalset intelligentsust ja enesekehtestamise oskust. Seega, on coaching avaldanud juhtidele jõustavat ja toetavat mõju.

Meeskonnaliikmete hinnangul on coachingu mõjul omavaheline suhtlusstiil muutunud avatumaks ja konstruktiivsemaks: on rohkem koosolekuid ja omavahelist suhtlust, julgetakse rääkida asjadest avatult, räägitakse probleemidest ja otsitakse koos lahendusi. Tööprotsessid meeskonnas on muutunud tulemuslikumaks: paika on pandud infoliikumine, sõlmitakse kokkuleppeid ja peetakse nendest kinni, astutakse konkreetseid samme eesmärkide saavutamiseks. Coachingu tulemusel on suurenenud ühtsustunne ja eesmärgi tajumine ning selginenud on rollid meeskonnas.

Seega, tajuvad nii juhid kui ka meeskonnaliikmed meeskonnas toimunud muutusi sarnaselt.

Meeskonnaliikmete hinnangul on coaching muutnud neid avatumaks ja enesekindlamaks, julgemaks abi küsimisel, arendanud enda analüüsimise võimet, aidanud teadvustada enda rolli ja kohta meeskonnas ning meeskonna ühist eesmärki. Antud hinnangutes rõhutati kõige enam programmi mõju analüüsivõimele. Sellest võib järeldada, et coaching on avaldanud positiivset mõju meeskonnaliikmete eneserefleksiooni võimele: loonud võimaluse end analüüsida, teadvustada enda kohta ja rolli meeskonnas. Enese teadvustamine situatsioonis loob võimaluse sügavamaks muutuseks ka meeskonnatasandil.

Kokkuvõtteks võib öelda, et coaching on avaldanud projekti „Kogemuste kullaproov“ võimaldatud mahus positiivset mõju selles osalenud meeskondadele. Uuringu käigus koguti hulgaliselt andmeid, mille analüüsimine jätkub ning neid kajastatakse Tiina Merkuljeva doktoritöös.

KASUTATUD KIRJANDUS

Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman R. (2002). *Leading teams: setting the stage for great performance*. Boston: Harvard Business Review.

International Supervision and Coaching Institute MTÜ koduleht www.isci.ee.

Merkuljeva, T., Vesso, S. (2013). Lastekaitsetöötajatele suunatud supervisioonisüsteemi väljatöötamine <http://www.isci.ee/wp-content/uploads/2013/06/LK-t%C3%B6%C3%B6tajate-SV-s%C3%BCsteem-ISCI-kodulehele2.pdf>

Merkuljeva, T. (2018). Meeskonna coachingprogramm „Selge suund“ mõju-uuring. Raport. <https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/02/meeskonna-coachinguprogramm-22Selge-suund22-m%C3%B5ju-uuring.pdf>

Raue S, Tang S, Weiland C, et al. (2013). The GRPI model: an approach for team development. The Systemic Excellence Group Website. Published February 18, 2013. Available at: http://www.segroup.de/library/public/Paper_Raue_Tang_Weiland_Wenzlik_The_GRPI_Model.pdf. Accessed May 30, 2017.

Wong, Y. (2009). *Engineering Management*. Retrieved from <http://algeri-wong.com/yishan/engineeringmanagement.html>

Õuema, A. (2016). Coaching’u mõju noortekeskuste juhtide tööle. Projekti „Coachi mind!“ mõjuanalüüsi raport.

Eesti ANK blogi <http://eestiank.blogspot.com/2016/06/coaching-noorsootoos-kiirtee-esmargini.html>