

**MEESKONNA COACHINGUPROGRAMM  
„SELGE SUUND“ MÕJU-UURING**

Raport



HARIDUS- JA  
TEADUSMINISTEERIUM

Tallinn 2018

Töö teostati MTÜ Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse projekti „Selge suund“ raames, mida rahastas Hasartmängumaksu Nõukogu. Projekti tegevused viidi ellu 2017. aastal.

Raporti koostas:

Tiina Merkuljeva

*MTÜ International Supervision and Coaching Institute [www.isci.ee](http://www.isci.ee)*

*superviisor-coach, organisatsioonide konsultant*

*EBS doktorant*

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

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

Aastast 2012 – ka. EBS-is juhtimisteaduse doktorant.

2012 – 2014 lastekaitsetöötajate regulaarse supervisiooni süsteemi loomine ja piloteerimine; töönõustamise idee ja praktika viimine seadusandlikule alusele (lastekaitse seadusesse)

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](mailto: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	12
3.1. Järeldused	16
KOKKUVÕTE	19
KASUTATUD KIRJANDUS	21

Lisa 1. Liituvate KOV-de meeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju.

Lisa 2. Võrgustike/projektmeeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju.

Lisa 3. Tegutsevate noortekeskuste meeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju.

## SISSEJUHATUS

Noorsootöö on mitmetasandiline valdkond, milles tegutsevad juba staažikad kohalike omavalitsuste (KOV) noortekeskuste meeskonnad, erinevad valdkonnaülesed võrgustikud ja projektimeeskonnad.

Projektitegevustega alustamise eel töid noorsootöö meeskondade juhid välja, et tunnevad end muutuste keskel olles ebakindlalt. Suurimaks mureks peeti seda, et KOV-is loodud ja toimiv noortekeskuste süsteem võib kaduda ja kogu protsess tuleb ehitada üles otsast peale. Juhid väljendasid, et vajaksid muutuste protsessis neutraalse osapoole tuge.

Toetavad koolitused, *coaching* ja supervisioon aitavad kasvada muutuste oludes tugevaks noori toetavaks meeskonnaks. Sellest tulenevalt sai projekti „Selge suund“ sisuks tugi- ja nõustamisteenuse (*coachingu* ja supervisiooni) pakkumine noortekeskuste meeskondadele, noortekeskustega seotud võrgustikele/projektimeeskondadele (nt koostöögruppidele) eesmärgiga toetada ühtse meeskonna loomist, sh pakkuda eeltööna tuge erinevate noorsootöö meeskondade liitmisel ja uuendamisel seoses käimasoleva haldusreformiga.

Selge ja kaalukas suund on tõhusa meeskonnatöö jaoks ülioluline. Iga meeskond vajab juhtimist ja eesmärki, milles on energiat ja mis kaasab kõiki meeskonnaliikmeid. Seepärast on tähtis saavutada eesmärgi osas absoluutne selgus, tagada meeskonnaliikmete pühendumus ühisele eesmärgile, sidudes meeskonnaliikmed eesmärgiga ja lahendada küsimused, mis piiravad meeskonda eesmärkide saavutamisel.

Käesolev raport kajastab projekti „Selge suund“ raames läbiviidud *coaching*-u mõju-uuringu tulemusi. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised muutused on *coaching*-programmis osalemise käigus toimunud meeskonna arengus GRPI mudeli nelja kriteeriumi alusel: eesmärgiselgus, rolliselgus, koostööprotsessid meeskonnas, suhtlusstiil ja omavaheline koostoimimine ning millist mõju osalejad *coaching*-ule omistavad.

Uuring koosnes kahest osast:

1. eel-küsitlus - andmed koguti enne meeskonna ja juhtide *coaching*-programmi läbiviimist ajavahemikul 3.4.- 6.9.2017;
2. järel-küsitlus - andmed koguti pärast meeskonna ja juhtide *coaching*-programmi läbiviimist ajavahemikul 02.-24.11.2017.

Uuringus osales 19 meeskonda, kes läbisid valdavalt kolmest grupi-*coaching*-u sessioonist koosneva protsessi. Need meeskonnad olid: 7 haldusreformi raames liituvat KOV noortekeskuste/ noortevaldkonna meeskonda, 4 võrgustike/projektimeeskonda (KOV-ülesed) ja 8 juba tegutsevat noortekeskuste meeskonda.

## I. PROJEKTIST, COACHINGUST JA SUPERVISIOONIST

MTÜ Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse projekt „Selge suund“ viidi läbi 2017. aasta vältel Hasartmängumaksu Nõukogu rahastuse toel.

Programmi kandideeris üle Eesti 23 meeskonda, nendest valiti osalema 20 meeskonda üheksast maakonnast: Harjumaalt, Järvamaalt, Läänemaalt, Lääne-Virumaalt, Põlvamaalt, Pärnumaalt, Tartumaalt, Viljandimaalt ja Võrumaalt. Eelistati suuremaid meeskondi ja neid, mis olid alles loomisfaasis. Kõikide meeskondadega viidi läbi grupi-*coaching*-u protsess, lisaks sellele said meeskonnajuhid ka individuaalset *coachingu*-ut.

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

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 ressursidega – 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.<sup>3</sup>

Nii *coachingu*-u kui ka SV püsivam mõju avaldub pikemas protsessis. Pikemale ajaperioodile jaotunud kohtumised võimaldavad *coachee*-l uurida end ja oma tegemisi ning teadvustada oma tegevuse mõju ajas.<sup>4</sup> Antud projekti raames toimusid juhtide individuaalsed *coaching*-sessioonid (vähemalt 2 sessiooni juhile ajavahemikul 17.02.-03.11.2017); meeskonna *coaching*-ud (3 sessiooni meeskonnale ajavahemikul 16.03.-16.11.2017); viidi läbi kaks juhtide grupisupervisiooni (9.05.2017, 20.09.2017). Lisaks sellele viidi läbi kaks koolitust juhtidele (avakoolitus, 9.03.2017 ja meistrikläss, 6.12.2017).

<sup>1</sup> International Supervision and Coaching Institute MTÜ koduleht [www.isci.ee](http://www.isci.ee).

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

<sup>3</sup> Merkuljeva, T., Vesso, S. (2013). Lastekaitsetöötajate 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>

<sup>4</sup> Öuema, A. (2016). Coaching' u mõju noortekeskuste juhtide tööle. Projekti „Coachi mind!“ mõjuanalüüsi raport.

## II. MÕJU-UURINGU TEOREETILINE RAAMISTIK, EESMÄRK JA VALIM

Selge ja kaalukas suund on tõhusa meeskonnatöö jaoks ülioluline<sup>5</sup>. Hackman (2002) märgib, et meeskond vajab juhtimist ja eesmärki, milles on energiat ja mis kaasab kõiki meeskonnaliikmeid. Eesmärgil on organisatsiooni jaoks suunav ja motiveeriv jõud. Seepärast on ülioluline saavutada eesmärgi osas absoluutne selgus, tagada meeskonnaliikmete pühendumus ühisele eesmärgile, sidudes meeskonnaliikmed eesmärgiga ja lahendada küsimused, mis piiravad meeskonda eesmärkide saavutamisel. Sageli on eesmärgil ka koordineerimisfunktsioon mis mõjutab meeskonna otsustusprotsessi, sealhulgas rollide määramist, ülesannetega seotud kommunikatsiooni ja ülesannete täitmise viisi.<sup>6,7</sup> Meeskonna suuna seadmine täpselt määratletud eesmärkide saavutamiseks on paljude meeskonna loomise programmide ühine tunnusjoon<sup>8,9</sup> ning see on käegakatsutav sekkumine, mida saab kasutada erinevates valdkondades, sh noorsooöös.

Meeskondade ja töögruppide tõhususe uuringutes on välja töötatud mitmeid meeskonna loomise ja arendamise mudeleid ja sekkumisviise gruppide tasandil. Neist enim kasutatud mudeliks loetakse GRPI mudelit (*Goal* - eesmärk, *Roles* - rollid, *Processes and Procedures* - koostööprotsessid, *Interpersonal style* - suhtlusstiil ja omavaheline koostoimimine).<sup>10</sup> GRPI meeskonna loomise mudeli loojaks on Beckhard<sup>11</sup>.

### *Eesmärgid*

Eesmärgid on tulemusliku meeskonnatöö aluseks. Nad 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, kokkulepitud ja jagatud eesmärgita on igasugune meeskonna areng piiratud. Meeskonnaliikmed peavad mõistma, aktsepteerima, jagama ja pühenduma ühistele eesmärkidele.<sup>12</sup>

### *Rollid*

Rolli saab kirjeldada vastutuse ja ülesannete abil, mida see 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 igaühe volituste ulatus.

<sup>5</sup> Hackman R. (2002). Leading teams: setting the stage for great performance. Boston: Harvard Business Review.

<sup>6</sup> Kozlowski S, Bell B. (2013). Work groups and teams in organizations. Review update. In: Schmitt N, Higgins S, editors. Handbook of psychology: vol. 12. Industrial and organizational psychology. 2nd edition. Hoboken (NJ): Wiley; p. 412–69.

<sup>7</sup> Hackman R. (2002). Leading teams: setting the stage for great performance. Boston: Harvard Business Review.

<sup>8</sup> Klein C, Diaz Granados D, Salas E, et al. (2009). Does team building work? Small Group Research;40:181–222.

<sup>9</sup> Salas E, Rozell D, Mullen B, et al. (1999). The effect of team building on performance. Small Group Research;30:309–29.

<sup>10</sup> Burke W. (1982). Team building. In: Reddy W, Jamison K, editors. Team building: blueprints for productivity and satisfaction. Alexandria (VA): NTL Institute for Applied Behavioral Science; p. 3–14.

<sup>11</sup> Beckhard, R. (1972). Optimizing team-building efforts. Journal of Contemporary Business, Volume 1, Issue 3, Pages 23–32

<sup>12</sup> 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](http://www.segroup.de/library/public/Paper_Raue_Tang_Weiland_Wenzlik_The_GRPI_Model.pdf). Accessed May 30, 2017.

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 tähenduslikuna<sup>13</sup>. Seega on oluline, et meeskonnaliikmed teevad omavahel koostööd ja saavutavad eesmärgid nii tõhusalt kui võimalik. Rolliselgus on ka võimalike probleemide lahendamise alus<sup>14</sup>.

### *Koostööprotsessid*

Organisatsioonisisised protsessid 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 saavutamist<sup>15</sup>.

### *Suhtlusstiil ja omavaheline koostöömimine*

Nii nagu eesmärgid ja rollid, tuleb kindlaks määrata, mõista, kokku leppida ja jagada konkreetset suhtlemisviisiid ja reeglid. Omavaheliste suhete parandamine meeskonnas võib toimuda mitmel moel ja see võib seisneda teineteise hoolikas kuulamises, nõuandmises, tunnustamises jne.

GRPI mudeli kohaselt on meeskonnas toimuvad konfliktid ja ebatõhusad protsessid seotud ebaselgete eesmärkidega ja eesmärkide mõistmise puudumisega. Mudeli kohaselt tuleb meeskonna loomise faasis selgitada ja arendada ühist arusaama eesmärgist, rollidest ja käitumisnormidest, mis on vajalikud toimiva meeskonnani jõudmiseks.<sup>16</sup> Kui meeskond on alles moodustamise faasis ning eesmärkides ja prioriteetides valitseb segadust, tuleks GRPI mudeli kohaselt keskenduda ühiste eesmärkide väljatöötamisele ja selgitamisele, nii et meeskonnaliikmete jõupingutused keskenduksid kõige kaalukamale suunale. Kui eesmärgid on selged, võib GRPI-põhiseks sekkumiseks olla ühise arusaama tekitamine üksteise rollidest ja vastutusest, arvestades eesmarke ja prioriteete, mille on meeskond endale seadnud.<sup>17</sup> 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. Praktikaks kasutatakse GRPI mudelit hierarhiliselt, mis tähendab, et järgmise etapi juurde ei minda enne, kui eelmine on läbi töötatud. Sellise kontseptuaalse loogika taga on asjaolu, et ühel tasandil esinev ebamäärasus põhjustab tihtipeale konflikti madalamal tasandil. Keskendudes madalamale tasandile ei õnnestu konflikti algpõhjust kõrvaldada (*ibid*).

Mõned organisatsiooni arendamise praktikud<sup>18</sup> usuvad, et umbes 80% konfliktidest meeskonnas on tingitud ebaselgetest või puuduvatest eesmärkidest, ülejäänud 20% on tingitud

<sup>13</sup> Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

<sup>14</sup> Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92.

<sup>15</sup> Wong, Y. (2009). *Engineering Management*. Retrieved from <http://algeri-wong.com/yishan/engineeringmanagement.html>

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Burke W. (1982). Team building. In: Reddy W, Jamison K, editors. *Team building: blueprints for productivity and satisfaction*. Alexandria (VA): NTL Institute for Applied Behavioral Science; p. 3–14.

<sup>18</sup> 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](http://www.segroup.de/library/public/Paper_Raue_Tang_Weiland_Wenzlik_The_GRPI_Model.pdf). Accessed May 30, 2017.

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 konflikt allikas. Mittetoimiva meeskonna dünaamika tõelised põhjused on tihti kontekstuaalsed ja struktuursed<sup>19</sup>.

Vaatamata sellele, et empiiriline toetus GRPI mudelile on jäänud kesiseks, on meeskonna loomisfaasis kasutatavatest sekkumistest tehtud metaanalüütilised ülevaated<sup>20,21</sup> kinnitanud GRPI mudeli komponentide olulisust ja üldist taolist lähenemisviisi meeskonna loomisele. GRPI mudel aitab meeskonnal uurida ja diagnoosida enda käitumist.<sup>22</sup> Klein, Diaz Granados, Salas, et al. (2013) leidsid oma uuringus, et kõik neli GRPI meeskonna loomise komponenti mõjutasid meeskonna tulemuslikkust ning eesmärk ja rolliselgus avaldasid suurimat mõju meeskonna toimimisele.<sup>23</sup>

Eduka noorsootöö saavad tagada hästi toimivad noorsootöötajate meeskonnad. Projekt „Selge suund“ kutsuti ellu ajal, mil Eestis oli käimas haldusreform. Reformi käigus planeeriti liita mitmed kohalikud omavalitsused, mille tulemusena tekivad 2018. aastast uued administratiivsed piirid, muutuvad KOV struktuurid ja luuakse uued meeskonnad ka noorsootöö valdkonnas. Projekti „Selge suund“ raames keskenduti loodavate meeskondade toetamisele ja juba tegutsevate noortekeskuste meeskondade puhul suurema ühtsuse loomisele. Läbiviidud *coaching*-ute käigus toetati meeskonnaliikmete omavahelist tutvumist, ühiste eesmärkide seadmist, rolliselguse saavutamist, koostöömimist ja meeskonnaliikmete tugevuste äratundmist.

Projekti käigus viidi läbi *coaching*-u mõju-uuring. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised muutused on *coaching*-programmis osalemise käigus toimunud meeskonna arengus GRPI mudeli nelja kriteeriumi alusel: eesmärgiselgus, rolliselgus, koostööprotsessid meeskonnas, suhtlusstiil ja omavaheline koostöömimine ning millist mõju osalejad *coaching*-ule omistavad.

Uuring koosnes kahest osast:

3. eel-küsitlus - andmed koguti enne *coaching*-programmi läbiviimist ajavahemikul 3.4.- 6.9.2017;
4. järel-küsitlus - andmed koguti pärast *coaching*-programmi läbiviimist ajavahemikul 02.-24.11.2017.

Uuringus osales 19 meeskonda, kes läbisid kolmest grupi-*coaching*-u sessioonist koosneva protsessi. Need meeskonnad olid: 7 haldusreformi raames liituvat KOV noortekeskuste/

---

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> Klein C, DiazGranados D, Salas E, et al. Does team building work? Small Group Research 2009;40:181–222.

<sup>21</sup> Salas E, Rozell D, Mullen B, et al. The effect of team building on performance. Small Group Research 1999;30:309–29.

<sup>22</sup> Klein C, DiazGranados D, Salas E, et al. Does team building work? Small Group Research 2009;40:181–222.

<sup>23</sup> 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.



noortevaldkonna meeskonda, 4 võrgustike/projektimeeskonda (KOV-ülesed) ja 8 juba tegutsevat noortekeskuste meeskonda.

Programmis osalevatele meeskondadele (juhtidele ja meeskonnaliikmetele) saadeti *coaching*-u eel- ja järel elektrooniline küsimustik. Vastused kodeeriti nii, et iga meeskond sai oma koodi ja küsimustiku täitmisel kasutas vastaja talle eelnevalt saadetud koodi.

Küsimustikule vastasid:

- eel-küsitluses: 9 liituvate KOV-de meeskondade juhti ja 57 meeskonnaliiget; 4 võrgustike/projektimeeskondade juhte ja 39 meeskonnaliiget; 9 tegutsevate meeskondade juhti ja 44 meeskonnaliiget; kokku 162 inimest.
- järel-küsitluses: 7 liituvate KOV-de meeskondade juhti ja 46 meeskonnaliiget; 4 võrgustike/projektimeeskondade juhte ja 31 meeskonnaliiget; 7 tegutsevate meeskondade juhti ja 27 meeskonnaliiget; kokku 122 inimest.

**Tabel 1.** Programmis osalenud meeskonnad ja juhtide valim uuringus.

Programmis osalenud meeskonnad (tegelik juhtide arv)		Vastanute arv eel-küsitluses	Vastanute arv järel-küsitluses
Liituvate KOV-de meeskonnad	7	9	7
Võrgustikud/projektimeeskonnad	4	4	4
Tegutsevate noortekeskuste meeskonnad	8	9	7

On oluline märkida, et küsitlustes osalejad said ise valida, millise valimi alla end märkida, kas juht, meeskonnaliige või muu roll meeskonnas. Seepärast on tekkinud erinevus projektis osalenud meeskondade arvu ja juhtide valimi osas (vt tabel 1). Liituvate KOV-de alagrupis on juhtide valim eel- küsitluse puhul 2 vastaja võrra suurem, kui meeskondade arv seda eeldaks. Ilmselt olid need kaks vastajat juhtivas ametis töötavad isikud, kuid nad ei olnud *coaching*-us osalenud meeskondade juhid. Lahknevus on ka tegutsevate meeskondade puhul (lahknevuseks on 1 vastaja), kus juhtide valim on järel-küsitluse puhul vähenenud ühe vastaja võrra, mis on tingitud sellest, et üks juht on jätnud vastamata. Kuna lahknevus meeskondade arvu ja juhtide valimi osas ei ole suur, siis andmete analüüsimisel seda viga ei arvestata.

**Tabel 2.** Programmis osalenud meeskonnaliikmete valim eel- ja järel-uuringus.

Programmis osalenud meeskonnad	Vastanute arv eel-uuringus	Vastanute arv järel-uuringus	Eel- ja järel-uuringu valimite erinevus (vastanute arv)
Liituvate KOV-de meeskonnad	57	46	-11
Võrgustikud/projektimeeskonnad	39	31	-8
Tegutsevate noortekeskuste meeskonnad	44	27	-17

Järel-küsitluses osalenud meeskonnaliikmete arv vähenes (vt. tabel 2), kuna projekti vältel toimus mitmeid muudatusi meeskondade koosseisudes, liitusid uued ja lahkusid vanad

liikmed. Sellest nähtub, et *coaching*-programm viidi läbi olukorras, kus personalis toimusid pidevad muutused.

Uuringu läbiviimiseks koostati kaks küsimustikku (eel- ja järel-küsimustikud), mille aluseks võeti eelpool kirjeldatud GRPI mudel (vt. tabel 3 ja 4). Mõlemad küsimustikud koosnesid 14 väitest, mis vastasid GRPI mudeli kriteeriumidele ja neile lisati veel kaks lisaküsimust:

- eesmärk (*goal*) – väited 2, 3, 4
- rollid (*roles*) – väited 5, 11, 12, 13
- koostööprotsessid ja toimimise viis (*processes*) – väited 9, 14
- suhtlusstiil ja omavaheline koostoimimine (*interpersonal style*) – väited 7, 8, 10.

Lisaküsimused:

- motivatsioon osaleda *coaching*-programmis "Selge suund" – väide 1
- valmisolek muutustega kaasa tulla – väide 6.

**Tabel 3.** Eel-küsitluses kasutatud küsimustik.

Nr	Küsimustikus toodud väide	GRPI mudeli kriteerium	Hindamis- skaala
1	Palun hinda, kui kõrge on olnud Sinu motivatsioon osaleda <i>coaching</i> -programmis "Selge suund".	Motivatsioon programmis osaleda	1-10
2	Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid Eesti riigi tasandil.	Eesmärk	1-7
3	Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid meie piirkonnas.	Eesmärk	1-7
4	Mulle on täielikult selged meie meeskonna eesmärgid.	Eesmärk	1-7
5	Ma tunnen meeskonnas end oma rollis kindlalt.	Rollid	1-7
6	Olen valmis muutustega kaasa tulema.	Valmisolek muutustega kaasa tulla	1-7
7	Tunnen, et meie meeskonnas on just need inimesed, kes selles olema peavad.	Suhtlusstiil ja omavaheline koostoime	1-7
8	Saan meie meeskonnas ausalt avaldada oma arvamust, ilma et tunneksin hirmu halvaks panu ees.	Suhtlusstiil ja omavaheline koostoime	1-7
9	Tunnen, et oluline info liigub meeskonnas kiiresti.	Koostööprotsessid ja toimimise viis	1-7
10	Ma kuulan alati ära iga oma meeskonnaliikme.	Suhtlusstiil ja omavaheline koostoime	1-7
11	Ma usun noorsootöö vajalikkusesse.	Rollid/töö tähenduslikkus	1-7
12	Ma tunnen, et olen valmis panustama noorsootöösse.	Rollid/töö tähenduslikkus	1-7
13	Ma tunnen, et olen valmis siduma end noorsootööga veel vähemalt 10-ks aastaks.	Rollid/töö tähenduslikkus	1-7
14	Ma usun meie meeskonna võimekusse korraldada noorsootööd uues olukorras (ka peale haldusreformi või meeskonnaliikmete muutumist).	Koostööprotsessid ja toimimise viis	1-7

**Tabel 4.** Järel-küsitluses kasutatud küsimustik.

Nr	Küsimustikus toodud väide	GRPI mudeli kriteerium	Hindamis- skaala
1.	Palun hinda, kui kõrge on olnud Sinu motivatsioon osaleda <i>coaching</i> -programmis "Selge suund".	Motivatsioon programmis osaleda	1-10
2.A	Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid Eesti riigi tasandil.	Eesmärk	1-7
2.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud noorsootöö eesmärkide selgust Sinu puhul?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
3.A	Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid meie piirkonnas.	Eesmärk	1-7
3.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud piirkondlike noorsootöö eesmärkide selgust Sinu puhul?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
4.A	Mulle on täielikult selged meie meeskonna eesmärgid.	Eesmärk	1-7
4.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud meeskonna eesmärkide selgust Sinu puhul?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
5.A	Ma tunnen meeskonnas end oma rollis kindlalt.	Rollid	1-7
5.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud Sinu kindlustunnet seoses rolliga meeskonnas?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
6.A	Olen valmis muudatustega kaasa tulema.	Valmisolek muutustega kaasa tulla	1-7
6.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud Sinu valmisolekut muudatustega kaasa tulema?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
7.A	Tunnen, et meie meeskonnas on just need inimesed, kes selles olema peavad.	Suhtlusstiil ja omavaheline koostoime	1-7
7.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud Sinu tunnet, et meeskonnas on just need inimesed, kes selles olema peavad?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
8.A	Saan meie meeskonnas ausalt avaldada oma arvamust, ilma et tunneksin hirmu halvaksapanu ees.	Suhtlusstiil ja omavaheline koostoime	1-7
8.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud seda, et saad meeskonnas ausalt avaldada oma arvamust, ilma et tunneksid hirmu halvaksapanu ees?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
9.A	Tunnen, et oluline info liigub meeskonnas kiiresti.	Koostööprotsessid ja toimimise viis	1-7
9.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud seda, et oluline info liigub meeskonnas kiiresti?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
10.A	Ma kuulan alati ära iga oma meeskonnaliikme.	Suhtlusstiil ja omavaheline koostoime	1-7
10.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud seda, et kuulad alati ära iga oma meeskonnaliikme?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
11.A	Ma usun noorsootöö vajalikkusesse.	Rollid/töö tähenduslikkus	1-7
11.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud Sinu usku noorsootöö vajalikkusesse?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7
12.A	Ma tunnen, et olen valmis panustama noorsootöösse.	Rollid/töö tähenduslikkus	1-7
12.B	Kuivõrd on <i>coaching</i> mõjutanud Sinu valmisolekut noorsootöösse panustada?	<i>Coaching</i> -ule omistatv mõju	1-7

13.A	Ma tunnen, et olen valmis siduma end noosrootöoga veel vähemalt 10-ks aastaks.	Rollid/töö tähenduslikkus	1-7
13.B	Kuivõrd on coaching mõjutanud seda Sinu tunnet?	Coaching-ule omistatv mõju	1-7
14.A	Ma usun meie meeskonna võimekusse korraldada noorsootööd uues olukorras (ka peale haldusreformi või meeskonnaliikmete muutumist).	Koostööprotsessid ja toimimise viis	1-7
14.B	Kuivõrd on coaching mõjutanud Sinu usku meeskonna võimekusse korraldada noorsootööd uues olukorras (ka peale haldusreformi või meeskonnaliikmete muutumist)?	Coaching-ule omistatv mõju	1-7

\* Küsimustiku kasutamiseks palun pöörduge: [tiina.merkuljeva@arengupartner.com](mailto:tiina.merkuljeva@arengupartner.com)

Eel- ja järelküsimustiku erinevus seisnes selles, et järelküsimustikule lisati B-väited, mille abil hinnati *coaching*-u mõju ühele või teisele põhiväites toodud faktorile.

### III. UURINGU TULEMUSED

Küsitluse käigus saadud andmed grupeeriti esmalt kolme gruppi: liituvate KOV-de meeskonnad; võrgustikud/projektimeskonnad; tegutsevate noortekeskuste meeskonnad. Seejärel keskenduti igale grupile eraldi ning loodi lahku juhtide ja meeskonnaliikmete andmed. Meeskonnaliikmete andmed loodi omakorda lahku *coaching*-programmis osalemise sageduse järgi: 3 korda osalenud, 2 korda osalenud ja 1 kord osalenud. Seega tekkis igasse gruppi neli alagrüppi andmeid: juhid, 3 korda osalenud, 2 korda osalenud ja 1 kord osalenud. Seejärel arvutati välja igale küsimusele antud vastuste keskmised 7-punkti skaalal (va küsimus, mis puudutas programmis osalemise motivatsiooni, millel oli 10-punkti skaala). Vastuste keskmised arvutati eel- ja järelküsitluses küsimuste kaupa, järelküsitluses ka B-väidetele, mille abil hinnati *coaching*-u mõju ühele või teisele põhiväites (väide A) toodud kriteeriumile.

Iga grupi kohta on andmed koondatud tabelisse (vt. lisad 1-3):

1. juhtide alagrüppi kohta:

- „juhid, keskmine, enne“ – eelküsitluses juhtide poolt antud vastuste aritmeetiline keskmine 14-ne küsimuse lõikes;
- „juhid, keskmine, pärast“ – järelküsitluses juhtide poolt antud vastuste aritmeetiline keskmine 14-ne küsimuse lõikes;
- „Muutus P – E“ - järel- ja eelküsitluse tulemuste vahe, kus eelküsitluse tulemus lahutati järelküsitluse tulemusest, mis näitab muutust (trendi) ühe või teise küsitud faktori kohta. Muutus võib olla nii positiivne, negatiivne või 0,0.
- „C-le omistatav mõju“ - järelküsitluses B-väidetele juhtide poolt *coaching*-u kohta antud vastuste aritmeetiline keskmine 14-ne küsimuse lõikes, mille abil hinnati, kui suurt mõju omistatakse coaching-ule ühele või teise kriteeriumi osas.

2. Meeskonnaliikmete alagrüppi kohta on andmed esitatud analoogselt:

- „meeskonnaliikmed, keskmine, enne“ – eelküsitluses meeskonnaliikmete poolt antud vastuste aritmeetiline keskmine 14-ne küsimuse lõikes;

- „meeskonnaliikmed, keskmine, pärast“ – järel-küsitluses meeskonnaliikmete poolt antud vastuste aritmeetiline keskmine 14-ne küsimuse ja *coaching*-us osalemise sageduse (osalenud 3 korda, osalenud 2 korda, osalenud 1 kord) lõikes.
- „Muutus P – E“ - järel- ja eel-küsitluse tulemuste vahe, kus eel-küsitluse tulemus lahutati järel-küsitluse tulemusest, mis näitab muutust (trendi) ühe või teise küsitud kriteeriumi kohta. Muutus võib olla nii positiivne, negatiivne või 0,0. Andmed on esitatud eritulpades *coaching*-us osalemise sageduse lõikes: osalenud 3 korda, osalenud 2 korda, osalenud 1 kord.
- „C-le omistatav mõju“ - järel-küsitluses B-väidetele *coaching*-u kohta meeskonnaliikmete poolt antud vastuste aritmeetiline keskmine kõikide 14-ne küsimuse ja osalussageduse lõikes, mille abil hinnati, kui suurt mõju omistatakse *coaching*-ule ühele või teise kriteeriumi osas.

Tulemuste selline grupeerimine võimaldab näha kuivõrd juhtide alagrupi tulemused erinevad meeskonnaliikmete tulemustest ning, millised on erinevused meeskonnaliikmete osalussagedust arvestades.

Tabelites (lisa 1-3) on iga GRPI kriteeriumi alla käivate küsimuste kohta välja arvatud ka ühine keskmine näitaja. Nendele kokkuvõtlikele keskmistele tuginedes on esitatud allpool olevad tulemused.

### **Liituvate KOV meeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju (vt lisa 1).**

- Juhtide hinnangul on programmis osalemise käigus suurenenud eesmärgisulgus (+0,4), suuremat eesmärgisulgust on tajunud ka 2 korda osalenud meeskonnaliikmed (+0,4). Juhtide hinnangul on *coaching*-ul selles oluline mõju (5,9 punkti 7-punkti skaalal). Ka 2 korral osalenud meeskonnaliikmed hindavad *coaching*u mõju kõrgelt (5,2 punkti 7-punkti skaalal). Ühel ja kolmel korral osalenud meeskonnaliikmete hinnangul on eesmärgisulgus pigem langenud (-0,1) ning *coaching*-ule omistatud mõju hinnatakse samuti madalamalt (vastavalt 4,5 ja 4,9 punkti 7-punkti skaalal).
- Juhtide hinnangul ning kolmel ja kahel korral *coaching*-us osalenud meeskonnaliikmete hinnangul on programmi vältel tõusnud rollisulgus (+0,2). Juhtide hinnangul on *coaching*-ul selles oluline mõju (5,8). Kolmel ja kahel korral osalenute hinnangul on *coaching*u mõju samuti oluline (vastavalt 5,0 ja 4,9 punkti 7-punkti skaalal). Ühel korral osalenud ei ole rollisulguse tõusu tajunud (-0,1) ning *coaching*u mõju on nende hinnangul madalam kui teistel (4,1 punkti 7-punkti skaalal).
- Meeskonna koostööprotsessides on juhtide hinnangul toimunud väikesed positiivsed muutused (+0,2) ja selles osas omistatakse *coaching*-ule suurt mõju (5,9 punkti 7-punkti skaalal). Meeskonnaliikmete hinnangul on koostööprotsessides toimunud langus (kolm korda osalenud meeskonnaliikmete puhul on muutus -0,1; kaks korda osalenud meeskonnaliikmete puhul -0,3 ja üks kord osalenute puhul -0,9). Võib oletada, et pidevalt muutuv olukorras, milles meeskonnad olid, on koostööprotsess pigem kannatanud kui võitnud. Samas on nii juhtide kui meeskonnaliikmete hinnangul *coaching*-ul oluline mõju koostööprotsessile (juhtide hinnangul 5,9;

kolmel korral osalenud meeskonnaliikmete hinnangul 4,8; kahel korral osalenud meeskonnaliikmete hinnangul 5,2 ja ühel korral osalenud meeskonnaliikmete hinnangul 3,7 punkti 7- punkti skaalal). Võimalik, et *coaching*-uta oleksid meeskonnaliikmete hinnangud koostööprotsessile veelgi madalamad.

- Suhtlusstiilis ja omavahelises koostoimimises ei ole vastanute hinnangul positiivseid muutusi toimunud (juhtide hinnang -0,1; kolmel korral osalenute hinnangul -0,4; kahel korral osalenute hinnangul -0,2; ühel korral osalenute hinnangul -0,1). Samas on nii juhtide kui meeskonnaliikmete hinnangul *coaching*-ul oluline mõju suhtlusstiilile ja omavahelisele koostoimimisele (juhtide hinnangul 5,5; kolm korda osalenud meeskonnaliikmete hinnangul 5,3; kaks korda osalenud meeskonnaliikmete hinnangul 4,8; üks kord osalenud meeskonnaliikmete hinnangul 4,2 punkti 7-punkti skaalal). Ilmselt on *coaching*-sessioonid olnud keskkonnaks, milles omavaheline suhtlemine ja koostoimimine edenes vaatamata sellele, et muus osas oli meeskondadel haldusreformi tõttu keeruline aeg.
- KOV meeskondade motivatsioon *coaching*-programmis osaleda on protsessis langenud (juhtidel -0,2; üks kord osalenutel -1,5; kaks korda osalenutel -0,4 ja kolm korda osalenutel -0,5). Samas valmisolek muutustega kaasa tulla on tõusnud (juhid +0,3 punkti; kolm korda osalenud meeskonnaliikmed +0,1; kaks korda osalenud +0,2 ja üks kord osalenud +0,4). *Coaching*-u mõju valmisolekule muutustega kaasa tulla hinnatakse kõrgeks (juhtide hinnang 6,6; kolm korda osalenute hinnang 5,6; kaks korda osalenute hinnang 5,6; üks kord osalenute hinnang 4,6 punkti 7-punkti skaalal).

#### **Võrgustike/projektimeeskondadele poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju (vt lisa 2).**

- Kahel korral *coaching*-programmis osalenud meeskonnaliikmete hinnangul on programmis osalemise käigus oluliselt suurenenud eesmärgiselgus (+1,2). Seda on kinnitanud ka kolmel korral osalenud meeskonnaliikmed (+0,4), samas juhid ja ühel korral osalenud meeskonnaliikmed ei ole seda tajunud (juhid -0,1 ja ühel korral osalenud meeskonnaliikmed -0,2). *Coaching*-u mõju eesmärgiselgusele hinnatakse väga oluliseks (juhid 6,1; kolm, kaks ja üks korda osalenud 5,4 punkti 7- punkti skaalal). *Coaching* toetanud eesmärgiselgust osadel meeskonnaliikmetel vaatamata sellele, et juhid pole seda tajunud.
- Kõikide meeskonnaliikmete hinnangul on programmis osalemise käigus suurenenud rolliselgus (kolmel korral osalenute hinnangul +0,3; kahel korral osalenute hinnangul +0,4 ja ühel korral osalenute hinnangul +0,1) kuigi juhid ei ole seda tajunud (-0,1). *Coaching*-u mõju rolliselgusele hinnatakse väga oluliseks (juhtidehinnangul 5,9; kolmel korral osalenute hinnangul 5,6; kahel korral osalenute hinnangul 5,4; ühel korral osalenute hinnangul 6,0 punkti 7- punkti skaalal).
- Juhtide ja kõikide meeskonnaliikmete hinnangul on meeskonnasisestes koostööprotsessides toimunud positiivsed muudatused (juhtide hinnangul +0,4; kolmel korral osalenute hinnangul +0,2; kahel korral osalenute hinnangul +0,6; ühel korral

osalenute hinnangul +0,3). *Coaching*-ul nähakse selles osas väga olulist mõju (juhtide hinnangul 6,1; kolmel korral osalenute hinnangul 5,8; kahel korral osalenute hinnangul 6,3; ühel korral osalenute hinnangul 6,2 punkti 7- punkti skaalal).

- Ühel korral *coaching*-programmis osalenute hinnangul on suhtlusstiilis ja omavahelises koostöömimises toimunud positiivsed muudatused (+0,4), positiivseid muutusi tajuvad ka kolmel korral osalenud (+0,2). Juhtide hinnangul on muutused olnud pigem negatiivsed (-0,4), samuti ka kahel korral osalenute hinnangul (-0,1). Samas on nii juhtide kui meeskonnaliikmete hinnangul *coaching*-ul oluline mõju suhtlusstiilile ja omavahelisele koostöömimisele (juhtide hinnangul 5,7; kolmel korral osalenute hinnangul 5,7; kahel korral osalenute hinnangul 6,0; ühel korral osalenute hinnangul 6,1 punkti 7- punkti skaalal). Ka selles alagrupis on *coaching*-sessioonid olnud keskkonnaks, milles omavaheline suhtlemine ja koostöömimine edenes vaatamata sellele, et muus osas oli meeskondadel haldusreformi tõttu keeruline aeg.
- Võrgustike/projektmeeskondade juhtide motivatsioon *coaching*-programmis osaleda on protsessis tõusnud (+0,8), samuti ka kolmel korral osalenud meeskonnaliikmetel (+0,2). Motivatsioon on langenud kahel (-0,2) ja ühel (-1,5) korral *coaching*-us osalenutel. Valmisolekus muutustega kaasa tulla on programmi vältel tõusnud kolmel korral osalenutel (+ 0,4) ja kahel korral osalenutel (+0,1), mida ei saa väita juhtide (-0,5) ja ühel korral osalenute kohta (-0,3). *Coaching*-u mõju valmisolekule muutustega kaasa tulla hinnatakse kõrgeks (juhtide hinnang 6,3; kolm korda osalenute hinnang 5,7; kaks korda osalenute hinnang 5,2; üks kord osalenute hinnang 5,4 punkti 7-punkti skaalal).

### **Tegutsevate noortekeskuste meeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju (vt lisa 3).**

- Programmis osalenud juhid (+0,6), kahel (+0,3) ja ühel (+0,1) korral osalenud on tajunud eesmärkide selgemaks muutumist. Samas kolmel korral osalenud ei ole seda tajunud (0,0). *Coaching*-u mõju on juhtide hinnangul olnud oluline (5,4), kolm ja kaks korda osalenute puhul on see hinnang veidi madalam (vastavalt 4,7 ja 4,1 punkti 7-punkti skaalal).
- Kõikide meeskonnaliikmete hinnangul on programmis osalemise käigus suurenenud rolliselgus (kolmel korral osalenute hinnangul +0,3; kahel korral osalenute hinnangul +0,5; ühel korral osalenute hinnangul +0,7), juhid ei ole muutust tajunud (0,0). *Coaching* on kõikide osalenute hinnangul avaldanud mõju rolliselgusele (juhtide hinnangul 5,1; kolmel korral osalenute hinnangul 4,6; kahel korral osalenute hinnangul 4,5; ühel korral osalenute hinnangul 4,6 punkti 7- punkti skaalal).
- *Coaching*-u positiivset mõju meeskonna koostööprotsessidele on tajunud juhid (+0,9) ja ühel korral osalenud (+0,4). Kahel (0,0) ja kolmel korral osalenud (-0,2) ei ole muutust tajunud. *Coaching* on kõikide osalenute hinnangul avaldanud mõju meeskonna koostööprotsessidele (juhtide hinnangul 5,8; kolmel korral osalenute

hinnangul 4,6; kahel korral osalenute hinnangul 4,4; ühel korral osalenute hinnangul 4,0 punkti 7- punkti skaalal).

- Muutusi suhtlusstiilis ja omavahelises koostöömises on positiivselt tajunud ühel korral programmis osalenud meeskonnaliikmed (+0,5) ja juhid (0,1). Samas kolmel ja kahel korral osalenute kohta seda väita ei saa (mõlema puhul on muutus -0,6). Kuna suurem osa meeskonnaliikmeid on muutust tajunud pigem negatiivsena (juhtide hinnang 5,4; kolmel korral osalenute hinnang 4,7; kahel korral osalenute hinnang 4,5; ühel korral osalenute hinnang 4,3 punkti 7- punkti skaalal), võib arvata, et *coaching*-u käigus avaldusid suhtlemise ja koostöömise kitsaskohad.
- Tegutsevate noortekeskuste meeskondade juhtide (+0,9) ja kolmel korral osalenute (+0,1) motivatsioon *coaching*-programmis osaleda on protsessis tõusnud, kahel (-0,3) ja ühel korral (-1,3) osalenutel langenud. Valmisolekus muutustega kaasa tulla on programmi vältel tõusnud kõikidel programmis osalenutel juhtide puhul 0,4; kolmel korral osalenute puhul 0,2; kahel ja ühel korral osalenute puhul 0,3. Juhid hindavad *coaching*-u mõju valmisolekule muutustega kaasa tulla kõrgeks (6,3), kolmel korral osalenud meeskonnaliikmed veidi madalamaks (5,5), kahel (3,8) ja ühel (4,6) korral osalenud tagasihoidlikuks.

### 3.1. Järeldused

#### Liituvate KOV-de meeskonnad.

Liituvate KOV-de meeskondade juhtide hinnangul on programmis osalemise käigus suurenenud eesmärgiselt. Eesmärgid on muutunud selgemaks ka *coaching*-us 2 korda osalenud meeskonnaliikmed. Juhtide hinnangul on *coaching*-ul selles oluline mõju, ka 2 korral osalenud meeskonnaliikmed hindavad *coaching*u mõju kõrgelt. Ühel ja kolmel korral osalenute jaoks on eesmärgid pigem ebaselged ning *coaching*-ule omistatud mõju hinnatakse samuti madalamalt. ***Tulemuste analüüs näitab, et mida selgemaks eesmärgid muutusid, seda kõrgemat mõju sellega seoses coaching-ule omistati.***

Juhtidel, kolmel ja kahel korral *coaching*-us osalenud meeskonnaliikmete hinnangul on *coaching* soodustanud rolliselgust. ***Samas ühel korral osalenud ei ole rolliselguses muutust tajunud. Seega võib väita, et ühekordne coaching-us osalemine ei ole eesmärkides selgusele jõudmise seisukohast tulemuslik. Mida selgemaks rollid meeskonnas muutusid, seda kõrgemat mõju sellega seoses coaching-ule omistati.***

Liituvate KOV-de meeskondade koostööprotsessides on juhid tajunud väikseid positiivseid muutusi ja hinnanud *coaching*-u mõju kõrgelt. Meeskonnaliikmed ei ole selles osas muutusi tajunud, pigem vastupidi hinnanud muutusi negatiivseks. ***Võib oletada, et pidevalt muutuvas olukorras, milles meeskonnad coaching-programmi ajal olid, tajuti koostööprotsessis pigem kitsaskohti kui positiivseid muutusi. Siinkohal näeme toimimas GRPI kontseptuaalset loogikat, mille kohaselt ei ole võimalik luua toimivaid koostööprotsesse enne, kui***



*eesmärkides ja rollides on selgus. Võimalik, et coaching-uta oleksid meeskonnaliikmete hinnangud koostööprotsessides toimunud muutustele veelgi madalamad.*

Liituvate KOV-de meeskondade suhtlusstiilis ja omavahelises koostoimimises ei ole programmi vältel positiivseid muutusi toimunud. Taas leiab kinnitust GRPI mudeli loogika. *Samas on nii juhtide kui meeskonnaliikmete hinnangul coaching-ul oluline mõju suhtlusstiilile ja omavahelisele koostoimimisele. Ilmselt on coaching-sessioonid olnud keskkonnaks, milles omavaheline suhtlemine ja koostoimimine edenes vaatamata sellele, et muus osas oli meeskondadel haldusreformi tõttu keeruline aeg.*

KOV meeskondade motivatsioon *coaching*-programmis osaleda on protsessis langenud. Kuna KOV meeskondades toimusid märgatavad muutused koosseisudes, siis see võis olla üheks motivatsioonilanguse põhjuseks. Samas valmisolek muutustega kaasa tulla on tõusnud ning *coaching*-u mõju valmisolekule muutustega kaasa tulla on hinnatud kõrgelt.

### **Võrgustikud/projektimeeskonnad.**

Võrgustike/projektimeeskondade liikmete jaoks, kes osalesid *coaching*-programmis kahel ja kolmel korral on eesmärgid muutunud selgemaks. Samas juhid ja ühel korral osalenud meeskonnaliikmed ei ole seda tajunud. *Võib väita, et mida kõrgem on olnud coaching-us osalemise sagedus, seda selgemaks on läinud eesmärgid (see ei kehti juhtide kohta). Kuna coaching-u mõju eesmärgiselgusele hinnatakse väga kõrgeks, on coaching toetanud eesmärgiselgust suurel osal meeskonnaliikmetel vaatamata sellele, et juhid pole seda tajunud.*

Võrgustike/projektimeeskondade liikmete hinnangul on programmis osalemise käigus suurenenud rolliselgus, kuigi juhid ei ole seda tajunud. Samas *coaching*-u mõju rolliselgusele hinnatakse väga oluliseks nii juhtide kui ka meeskonnaliikmete poolt. *Siinkohal võib väita, et juhid ei ole märganud/tajunud eesmärkidega ja rollidega seoses meeskondades toimunud muutusi. See viitab sellele, et juhtidel puudub eesmärgi- ja rolliselgus olukorras, kus meeskonnaliikmetel on seda rohkem.* Võrgustike/projektimeeskondade liikmed on *coaching*-u protsessis tajunud positiivseid muudatusi koostööprotsessides ning näinud *coaching*-ul selles osas olulist rolli. *See viitab asjaolule, et coaching on olnud hea keskkond koostööprotsesside läbitöötamiseks.*

Võrgustike/projektimeeskondade liikmete hinnangul, kes osalesid *coaching*-programmis kolmel ja ühel korral on suhtlusstiilis ja omavahelises koostoimimises toimunud positiivsed muudatused, kahel korral osalenud pole muutusi tajunud. *Juhtide puhul näeme, et nad ei ole märganud/tajunud muutusi suhtlusstiilis ja omavahelises koostoimimises. See kinnitab juba eelpool välja toodut, et juhtide roll võib neile olla ebaselge.* Võrgustike/projektimeeskondade jaoks on *coaching*-sessioonid olnud keskkonnaks, milles omavaheline meeskonnaliikmete omavaheline suhtlemine ja koostoimimine edenes vaatamata haldusreformiga seotud muutustega.

Võrgustike/projektimeeskondade juhtide motivatsioon *coaching*-programmis osaleda oli protsessis tõusnud, samuti ka kolmel korral osalenud meeskonnaliikmetel. Kahel ja ühel korral osalenutel aga langenud. On tõusnud kahel ja kolmel korral osalenud

meeskonnaliikmete valmisolekus muutustega kaasa tulla, mida ei saa väita juhtide ja ühel korral osalenute kohta. ***Selline olukord viitab asjaolule, et vaatamata motivatsioonitõusule ei ole meeskonnajuhtidel piisavat valmisolekut muutuste juhtimist enda peale võtta.***

### **Tegutsevate noortekeskuste meeskonnad.**

Tegutsevate noortekeskuste juhid ning kahel ja ühel korral *coaching*-us osalenud meeskonnaliikmed on tajunud eesmärkide selgemaks muutumist. Samas kolmel korral osalenud meeskonnaliikmed ei ole seda tajunud. *Coaching*-u mõju on juhtide hinnangul olnud oluline, seda näitavad ka kolm ja kaks korda osalenute hinnangud. ***Näeme, et tegutsevate noortekeskuste juhid on eesmärgiselguse osas optimistlikumad kui meeskonnaliikmed. Selle taga võib olla asjaolu, et juhtidele endile on eesmärgid selged, kuid neid ei ole viidud kõikide meeskonnaliikmeteni või saavad juhid ja meeskonnaliikmed eesmärkidest erinevalt aru.***

Kõikide meeskonnaliikmete hinnangul on programmis osalemise käigus suurenenud rolliselgus, samas pole juhid selles osas muutust tajunud (0,0). *Coaching* on kõikide osalenute hinnangul avaldanud mõju rolliselgusele. ***Ilmselt on rollidega seotud muutused jäänud juhtidele märkamata.***

*Coaching*-u positiivset mõju meeskonna koostööprotsessidele on tajunud tegutsevate noortekeskuste juhid ja ühel korral osalenud meeskonnaliikmed. Kahel ja kolmel korral osalenud ei ole muutust tajunud. Seega, muutust ei ole tajunud suurem osa meeskonnaliikmetest. Siin näeme sarnast olukorda nagu ka eesmärkide puhul, kus juhid on oma hinnangutes optimistlikumad kui meeskonnaliikmed. ***Selle taga võib olla asjaolu, et juhtidele endile on protsessid selged, kuid meeskonnaliikmed tajuvad seda juhtidest erinevalt.*** Samas on *coaching* kõikide programmis osalenute hinnangul avaldanud tuntavat mõju meeskonna koostööprotsessidele.

Muutusi suhtlusstiilis ja omavahelises koostoimimises on positiivselt tajunud ühel korral programmis osalenud meeskonnaliikmed. Kolmel ja kahel korral osalenute kohta seda väita ei saa. ***Kuna suurem osa meeskonnaliikmeid on muutust tajunud pigem negatiivsena, võib arvata, et coaching-u käigus avaldusid suhtlemise ja koostoimimise kitsaskohad.***

Tegutsevate noortekeskuste meeskondade juhtide ja kolmel korral osalenute motivatsioon *coaching*-programmis osaleda on protsessis tõusnud, kahel ja ühel korral osalenutel langenud. ***Valmisolek muutustega kaasa tulla on programmi vältel tõusnud kõikidel programmis osalenutel juhtidel ja meeskonnaliikmetel.*** Juhid hindavad *coaching*-u mõju valmisolekule muutustega kaasa tulla kõrgeks, kolmel korral osalenud meeskonnaliikmed veidi madalamaks, kahel ja ühel korral osalenud tagasihoidlikuks.

## KOKKUVÕTE

Projekti „Selge suund“ raames läbiviidud *coaching*-u mõju-uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised muutused on *coaching*-programmis osalemise käigus toimunud meeskonna arengus GRPI mudeli nelja kriteeriumi alusel: eesmärgisulgus, rollisulgus, koostööprotsessid meeskonnas, suhtlusstiil ja omavaheline koostoomimine ning millist mõju osalejad *coaching*-ule omistavad. Läbiviidud uuringu põhjal saab väita, et:

- pidevalt muutuvus olukorras, milles KOV meeskonnad *coaching*-programmi ajal olid, tajuti koostööprotsessis pigem kitsaskohti kui positiivseid muutusi
- võimalik, et *coaching*-uta oleksid KOV meeskonnaliikmete hinnangud koostööprotsessides toimunud muutustele veelgi madalamad
- võrgustike/projektimeskondade juhid ei ole märganud/tajunud eesmärkidega ja rollidega seoses meeskondades toimunud muutusi, mis viitab sellele, et juhtidel puudub eesmärgi- ja rollisulgus olukorras, kus meeskonnaliikmetel on seda rohkem
- võrgustike/projektimeskondade juhid ei ole märganud/tajunud muutusi suhtlusstiilis ja omavahelises koostoomimises, mis viitab sellele, et juhtide roll võib neile olla ebaselge
- vaatamata motivatsioonitõusule ei ole võrgustike/projektimeskondade juhtidel piisavat valmisolekut muutuste juhtimist enda peale võtta
- tegutsevate noortekeskuste juhid on eesmärgisulguse osas optimistlikumad kui meeskonnaliikmed, mis viitab asjaolule, et juhtidele endile on eesmärgid selged, kuid neid ei ole viidud kõikide meeskonnaliikmeteni või saavad juhid ja meeskonnaliikmed eesmärkidest erinevalt aru
- rollidega seotud muutused on tegutsevate noortekeskuste juhtidele jäänud märkamata, juhtidele endile on meeskonnasisesed protsessid selged, kuid meeskonnaliikmed tajuvad neid juhtidest erinevalt
- valmisolek muutustega kaasa tulla on programmi vältel tõusnud kõikidel tegutsevate noortekeskuste programmis osalenutel juhtidel ja meeskonnaliikmetel
- *coaching*-us osalemise sagedus ja *coaching*-ust saadav kasu on omavahel seotud, st. mida rohkem osaletakse, seda suuremat mõju tajutakse
- ühekordne *coaching*-us osalemine ei ole eesmärkides selgusele jõudmise seisukohast tulemuslik
- *coaching* on olnud keskkonnaks, milles omavaheline suhtlemine ja koostoomimine edenes vaatamata sellele, et muus osas oli meeskondadel haldusreformi tõttu keeruline aeg
- *coaching* on olnud hea keskkond koostööprotsesside läbitõötamiseks

- *coaching*-u käigus võisid avalduda suhtlemise ja koostöömimise kitsaskohad
- GRPI kontseptuaalne loogika, mille kohaselt ei ole võimalik luua toimivaid koostööprotsesse enne, kui eesmärkides ja rollides on selgus, leidis kinnitust.

Kokkuvõtteks võib öelda, et *coaching* on avaldanud projekti „Selge suund“ võimaldatud mahus positiivset mõju eesmärgisulgusele, teatud ulatuses rollisulgusele ja koostööprotsessidele ning vähem mõjutanud suhtlusstiili ja omavahelist koostöömimist meeskondades.

Uuringu väärtus seisneb selles, et tegemist on coachingu mõju-uuringuga, mille sarnaseid ei ole eelnevalt läbi viidud. Uuringu käigus testiti empiirilisel GRPI mudeli kontseptuaalset loogikat ja see leidis kinnitust. Uuringu kitsenduseks võib pidada seda, et tulemused on tõlgendatavad uuringus osalenud meeskondade kontekstis ja need ei laiene teistele meeskondadele. Samas *coaching*-u kohta tehtud järeldused on universaalsed.

Käesoleva uuringuga on antud panus juhtimisteadusesse laiemalt ja kitsamalt HRM (personalijuhtimise valdkonda) ning pakub huvi personali-, koolitus- ja meeskonnaarendusspetsialistidele.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Beckhard, R. (1972). Optimizing team-building efforts. *Journal of Contemporary Business*, Volume 1, Issue 3, Pages 23-32
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92.
- Burke W. (1982). Team building. In: Reddy W, Jamison K, editors. *Team building: blueprints for productivity and satisfaction*. Alexandria (VA): NTL Institute for Applied Behavioral Science; p. 3–14.
- 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.
- 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](http://www.isci.ee).
- Klein C, Diaz Granados D, Salas E, et al. (2009). Does team building work? *Small Group Research*;40:181–222.
- Kozlowski S, Bell B. (2013). Work groups and teams in organizations. Review update. In: Schmitt N, Higgheouse S, editors. *Handbook of psychology: vol. 12. Industrial and organizational psychology*. 2nd edition. Hoboken (NJ): Wiley; p. 412–69.
- Eesti ANK blogi <http://eesti.ank.blogspot.com/2016/06/coaching-noorsootoos-kiirtee-eesmargini.html>
- Merkuljeva, T., Vesso, S. (2013). Lastekaitsetöötajatele suunatud supervisioonisüsteemi väljatöötamine <http://www.isci.ee/wp-content/uploads/2013/06/LK-t%C3%B6tajate-SV-s%C3%BCsteem-ISCI-kodulehele2.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](http://www.segroup.de/library/public/Paper_Raue_Tang_Weiland_Wenzlik_The_GRPI_Model.pdf). Accessed May 30, 2017.
- Salas E, Rozell D, Mullen B, et al. (1999). The effect of team building on performance. *Small Group Research*;30:309–29.
- 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.

## Lisa 1. Liituvate KOV-de meeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju.

GRPI kriteeriumid	Juhid (N=9), keskmine, enne	Juhid (N=7), keskmine, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=57), keskmine, enne	Meeskonna- liikmed (N=22), osalenud 3 korda, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna liikmed (N=15), osalenud 2 korda, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=9), osalenud 1 kord, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju
<b>Eesmärgid</b>														
2. Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid Eesti riigi tasandil.	5,7	5,6	-0,1	4,6	5,3	5,4	0,1	4,8	5,5	0,2	4,5	4,8	-0,5	4,1
3. Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid meie piirkonnas.	5,4	5,9	0,5	6,4	5,4	5,2	-0,2	4,8	5,9	0,5	5,1	5,4	0,0	4,6
4. Mulle on täielikult selged meie meeskonna eesmärgid.	5,7	6,4	0,7	6,7	5,3	5,1	-0,2	5,1	5,8	0,5	5,8	5,6	0,3	4,8
Keskmine	<b>5,6</b>	<b>6,0</b>	<b>0,4</b>	<b>5,9</b>	<b>5,3</b>	<b>5,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>4,9</b>	<b>5,8</b>	<b>0,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>4,5</b>
<b>Rollid</b>														
5. Ma tunnen meeskonnas end oma rollis kindlalt.	5,0	5,9	0,9	6,4	5,1	5,1	0,0	4,9	5,8	0,7	5,5	4,8	-0,3	4,6
11. Ma usun noorsootöö vajalikkusesse.	6,9	6,9	0,0	5,6	6,9	7,0	0,1	5,5	6,9	0,0	5,2	6,8	-0,1	4,6
12. Ma tunnen, et olen valmis panustama noorsootöösse.	6,0	6,4	0,4	6,1	6,1	6,6	0,5	5,4	6,6	0,5	5,3	6,4	0,3	4,0
13. Ma tunnen, et olen valmis siduma end noorsootööga veel vähemalt 10-ks aastaks.	5,2	4,6	-0,6	4,9	5,0	5,3	0,3	4,4	4,6	-0,4	3,7	4,3	-0,7	3,3
Keskmine	<b>5,8</b>	<b>5,9</b>	<b>0,2</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>6,0</b>	<b>0,2</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,2</b>	<b>4,9</b>	<b>5,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>4,1</b>
<b>Suhtlus</b>														
7. Tunnen, et meie meeskonnas on just need inimesed, kes selles olema peavad.	6,3	5,7	-0,6	4,9	6,3	5,5	-0,8	5,5	5,8	-0,5	4,8	4,9	-1,4	4,3
8. Saan meie meeskonnas ausalt avaldada oma arvamust, ilma et tunneksin hirmu halvaks panu ees.	5,9	6,1	0,2	6,1	5,6	5,5	-0,1	5,2	5,5	-0,1	4,9	4,2	-1,4	3,8
10. Ma kuulan alati ära iga oma meeskonnaliikme.	6,1	6,0	-0,1	5,6	6,4	6,1	-0,3	5,0	6,3	-0,1	4,7	6,2	-0,2	4,4
Keskmine	<b>6,1</b>	<b>6,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>5,5</b>	<b>6,1</b>	<b>5,7</b>	<b>-0,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,9</b>	<b>-0,2</b>	<b>4,8</b>	<b>5,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>4,2</b>
<b>Protsessid</b>														
9. Tunnen, et oluline info liigub meeskonnas kiiresti.	5,4	5,6	0,2	5,0	5,8	4,6	-1,2	4,4	5,5	-0,3	4,9	5,0	-0,8	3,4
14. Ma usun meie meeskonna võimekusse korraldada noorsootööd uues olukorras (ka peale haldusreformi või meeskonnaliikmete muutumist).	6,4	6,6	0,2	6,7	6,4	5,6	-0,8	5,2	6,1	-0,3	5,5	5,4	-1,0	3,9
Keskmine	<b>5,9</b>	<b>6,1</b>	<b>0,2</b>	<b>5,9</b>	<b>6,1</b>	<b>5,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>4,8</b>	<b>5,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>-0,9</b>	<b>3,7</b>
<b>Motivatsioon programmis osaleda</b>														
1. Palun hinda, kui kõrge on olnud Sinu motivatsioon osaleda coaching-programmis "Selge suund" (1-10 p.)	9,1	8,9	-0,2		8,3	7,8	-0,5		7,9	-0,4		6,8	-1,5	
<b>Valmisolek muudatusteks</b>														
6. Olen valmis muudatustega kaasa tulema.	6,0	6,3	0,3	6,6	5,9	6,0	0,1	5,6	6,1	0,2	5,6	6,3	0,4	4,6

## Lisa 2. Võrgustike/projektimeeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju.

GRPI kriteeriumid	Juhid (N=4), keskmine, enne	Juhid (N=4), keskmine, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=39), keskmine, enne	Meeskonna- liikmed (N=16), osalenud 3 korda, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=6), osalenud 2 korda, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=9), osalenud 1 kord, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju
<b>Eesmärgid</b>														
2. Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid Eesti riigi tasandil.	6,0	6,0	0,0	5,5	4,9	5,0	0,1	4,7	6,2	1,3	4,2	3,9	-1,0	5,1
3. Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid meie piirkonnas.	5,0	5,3	0,3	6,0	4,8	5,4	0,6	5,4	6,0	1,2	5,7	5,1	0,3	5,3
4. Mulle on täielikult selged meie meeskonna eesmärgid.	5,8	5,3	-0,5	6,8	5,2	5,8	0,6	6,1	6,3	1,1	6,5	5,2	0,0	5,9
Keskmine	5,6	5,5	-0,1	6,1	5,0	5,4	0,4	5,4	6,2	1,2	5,4	4,7	-0,2	5,4
<b>Rollid</b>														
5. Ma tunnen meeskonnas end oma rollis kindlalt.	5,8	5,0	-0,8	6,0	5,3	5,7	0,4	5,8	5,8	0,5	6,2	5,0	-0,3	5,6
11. Ma usun noorsootöö vajalikkusesse.	6,0	5,8	-0,3	6,0	6,0	6,1	0,1	5,6	5,8	-0,2	5,8	6,4	0,4	6,1
12. Ma tunnen, et olen valmis panustama noorsootöösse.	6,8	6,5	-0,3	5,8	6,6	6,6	0,0	5,6	6,8	0,2	4,7	6,9	0,3	6,7
13. Ma tunnen, et olen valmis siduma end noorsootööga veel vähemalt 10-ks aastaks.	5,8	6,3	0,5	5,8	5,7	6,4	0,7	5,5	6,8	1,1	4,8	5,8	0,1	5,8
Keskmine	6,1	5,9	-0,2	5,9	5,9	6,2	0,3	5,6	6,3	0,4	5,4	6,0	0,1	6,0
<b>Suhtlus</b>														
7. Tunnen, et meie meeskonnas on just need inimesed, kes selles olema peavad.	6,3	5,3	-1,1	6,0	6,2	6,1	-0,1	5,8	5,8	-0,4	6,3	6,1	-0,1	6,2
8. Saan meie meeskonnas ausalt avaldada oma arvamust, ilma et tunneksin hirmu halvaks panu ees.	4,8	5,0	0,2	5,0	5,4	5,9	0,5	5,8	5,5	0,1	5,8	6,2	0,8	6,0
10. Ma kuulan alati ära iga oma meeskonnaliikme.	6,0	5,8	-0,3	6,0	6,0	6,1	0,1	5,6	5,8	-0,2	5,8	6,4	0,4	6,1
Keskmine	5,7	5,3	-0,4	5,7	5,9	6,0	0,2	5,7	5,7	-0,1	6,0	6,3	0,4	6,1
<b>Protessid</b>														
9. Tunnen, et oluline info liigub meeskonnas kiiresti.	4,7	5,3	0,6	6,0	5,5	5,8	0,3	5,6	6,7	1,2	6,8	6,1	0,6	6,3
14. Ma usun meie meeskonna võimekusse korraldada noorsootööd uues olukorras (ka peale haldusreformi või meeskonnaliikmete muutumist).	6,0	6,3	0,3	6,3	5,8	6,0	0,2	5,9	5,8	0,0	5,8	5,8	0,0	6,0
Keskmine	5,4	5,8	0,4	6,1	5,7	5,9	0,2	5,8	6,3	0,6	6,3	5,9	0,3	6,2
<b>Motivatsioon programmis osaleda</b>														
1. Palun hinda, kui kõrge on olnud Sinu motivatsioon osaleda coaching-programmis "Selge suund" (1-10 p.)	9,0	9,8	0,8		8,4	8,6	0,2		8,2	-0,2		6,9	-1,5	
<b>Valmisolek muudatusteks</b>														
6. Olen valmis muudatustega kaasa tulema.	6,0	5,5	-0,5	6,3	5,9	6,3	0,4	5,7	6,0	0,1	5,2	5,6	-0,3	5,4

### Lisa 3. Tegutsevate noortekeskuste meeskondade poolt *coaching*-programmi vältel tajutud muudatused ja *coaching*-ule omistatud mõju.

GRPI kriteeriumid	Juhid (N=9), keskmine, enne	Juhid (N=7), keskmine, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=44), keskmine, enne	Meeskonna- liikmed (N=17), osalenud 3 korda, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna liikmed (N=5), osalenud 2 korda, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju	Meeskonna- liikmed (N=5), osalenud 1 kord, pärast	Muutus P - E	C-le omistatav mõju
<b>Eesmärgid</b>														
2. Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid Eesti riigi tasandil.	5,7	6,4	0,7	4,9	5,7	5,7	5,7	4,4	6,2	6,2	4,0	5,6	5,6	4,0
3. Mulle on täielikult selged noorsootöö eesmärgid meie piirkonnas.	5,7	6,3	0,6	5,0	5,5	5,5	0,0	4,1	5,6	0,1	4,6	5,2	-0,3	3,6
4. Mulle on täielikult selged meie meeskonna eesmärgid.	5,7	6,3	0,6	6,4	4,8	4,8	0,0	5,7	5,2	0,4	5,4	5,4	0,6	4,6
Keskmine	<b>5,7</b>	<b>6,3</b>	<b>0,6</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>0,0</b>	<b>4,7</b>	<b>5,7</b>	<b>0,3</b>	<b>4,7</b>	<b>5,4</b>	<b>0,1</b>	<b>4,1</b>
<b>Rollid</b>														
5. Ma tunnen meeskonnas end oma rollis kindlalt.	5,2	5,6	0,4	6,7	4,9	5,2	0,3	5,0	5,2	0,3	5,0	5,4	0,5	4,8
11. Ma usun noorsootöö vajalikkusesse.	6,9	7,0	0,1	3,9	6,9	7,0	0,1	4,6	7,0	0,1	4,6	6,8	-0,1	4,6
12. Ma tunnen, et olen valmis panustama noorsootöösse.	6,0	6,4	0,4	4,7	5,8	6,5	0,7	4,4	6,6	0,8	4,6	6,8	1,0	4,6
13. Ma tunnen, et olen valmis siduma end noorsootööga veel vähemalt 10-ks aastaks.	5,3	4,4	-0,9	5,1	5,0	5,0	0,0	4,3	5,8	0,8	3,8	6,4	1,4	4,2
Keskmine	5,9	5,9	<b>0,0</b>	<b>5,1</b>	5,7	5,9	<b>0,3</b>	<b>4,6</b>	6,2	<b>0,5</b>	<b>4,5</b>	6,4	<b>0,7</b>	<b>4,6</b>
<b>Suhtlus</b>														
7. Tunnen, et meie meeskonnas on just need inimesed, kes selles olema peavad.	6,1	5,7	-0,4	5,6	6,2	4,7	-1,5	4,7	5,0	-1,2	4,6	5,8	-0,4	4,0
8. Saan meie meeskonnas ausalt avaldada oma arvamust, ilma et tunneksin hirmu halvaks panu ees.	5,8	6,6	0,8	5,7	5,0	4,6	-0,4	4,5	4,8	-0,2	4,4	6,4	1,4	4,8
10. Ma kuulan alati ära iga oma meeskonnaliikme.	6,3	6,3	0,0	4,9	6,2	6,4	0,2	4,9	5,8	-0,4	4,4	6,6	0,4	4,2
Keskmine	6,1	6,2	<b>0,1</b>	<b>5,4</b>	5,8	5,2	<b>-0,6</b>	<b>4,7</b>	5,2	<b>-0,6</b>	<b>4,5</b>	6,3	<b>0,5</b>	<b>4,3</b>
<b>Protssid</b>														
9. Tunnen, et oluline info liigub meeskonnas kiiresti.	4,3	5,9	1,6	5,6	4,6	5,0	0,4	4,9	4,6	0,0	4,4	5,4	0,8	3,6
14. Ma usun meie meeskonna võimekusse korraldada noorsootööd uues olukorras (ka peale haldusreformi või meeskonnaliikmete muutumist).	6,0	6,3	0,3	6,0	5,7	4,9	-0,8	4,4	5,8	0,1	4,4	5,8	0,1	4,4
Keskmine	5,2	6,1	<b>0,9</b>	<b>5,8</b>	5,2	4,9	<b>-0,2</b>	<b>4,6</b>	5,2	<b>0,0</b>	<b>4,4</b>	5,6	<b>0,4</b>	<b>4,0</b>
<b>Motivatsioon programmis osaleda</b>														
1. Palun hinda, kui kõrge on olnud Sinu motivatsioon osaleda coaching-programmis "Selge suund" (1-10 p.)	9,1	10,0	<b>0,9</b>		8,5	8,6	<b>0,1</b>		8,2	<b>-0,3</b>	0,0	7,2	<b>-1,3</b>	
<b>Valmisolek muudatusteks</b>														
6. Olen valmis muudatustega kaasa tulema.	6,2	6,6	<b>0,4</b>	<b>6,3</b>	5,9	6,1	<b>0,2</b>	<b>5,5</b>	6,2	<b>0,3</b>	<b>3,8</b>	6,2	<b>0,3</b>	<b>4,6</b>