

# KESKASTMEJUHTIDE REFLEKSIOONIOSKUS EESTI SUURETTEVÕTETES

Cathry-Lisette Ratškov

*Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituut*

## ANNOTATSIOON

Refleksioonioskus mõjutab juhi arenguvõimet ja pädevusi. Artikli eesmärk oli uurida Eesti suurettevõtete keskastmejuhtide refleksioonioskust ja selle vajalikkust antud positsioonil töötades. Uurimuse andmekogumismeetodiks olid poolstruktureeritud intervjuud kolme Eesti suurettevõttes töötava keskastmejuhiga. Uurimistulemuste tõlgendamiseks viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs. Uuringu tulemusel selgus, et keskastmejuhtide tööalase lähenemise ja refleksioonioskuse vahel on märgatav seos, mis mõjutab nii nende enesearengule suunatust, kui ka tööalast lähenemist. Sellest võib järeldada, et refleksioonioskuse arendamine tuleb antud positsioonil töötades kasuks.

**Võtmesõnad:** *refleksioonioskus, suurettevõte, keskastmejuht*

## SISSEJUHATUS

Faller ja tema kolleegid (2020) on Kolbi ja Schönile toetudes välja toonud, et keerukas ning lakkamatus muutuses olevas ühiskonnas on refleksioon vajalik, et toimuks sügav õppimine, probleemidele lahenduste leidmine ja seeläbi innovatsioon (Faller, Marsick, Lundgren, 2020). Nimetatud eesmärgid on olulisel kohal ka suurettevõtete vaates, kus muutused, pidev enesetäiendus, uute ideede genereerimine, sujuv koostöö ning tekkivatele takistustele lahenduste leidmine on osake tavapärasest toimimisest ja jätkusuutlikkusest.

Uurimistöö eesmärk on analüüsida Eesti suurettevõtete keskastmejuhtide refleksioonioskust ja kirjeldada selle vajalikkust seoses nende juhtimisoskusega. Käsitletav probleem on keskastmejuhtide erinev refleksioonioskus, mis mõjutab nii nende isikliku pädevust, eneseteadlikkust ja arenemisvõimet, kui ka oskust juhtida enda alluvuses töötavaid täiskasvanuid ning toetada nende arenguvajadusi. Enda tugevusi ning vajakajäämisi mõistev juht oskab oma käitumist paremini hinnata ning vastavalt vajadusele kohandada. See teeb temaga suhtlemise ning koos töötamise sujuvamaks ning vähendab tõenäosust konfliktideks. Vähesel refleksioonioskusega juhi puhul võib olukord olla vastupidine.

## **JUHTIDE REFLEKSIOONIOSKUS KUI JUHTIMISE TÖÖRIIST**

Seminaritöös käsitlen juhina organisatsiooni töötajat, kes on kellegi või millegi töö suunamise või korraldamise eest vastutav isik (Langemets jt 2009). Juhtimisoskuseks peetakse võimet mõjutada gruppi soovitud eesmärkide saavutamisel, korraldades sealjuures seda, kuidas eesmärkideni jõutakse (Langemets jt 2009). Toetudes enda kogemusele töötada erinevates suurettevõtetes väidan, et juhte liigitatakse tipp-, keskastme ja esmatasandi juhtideks. Antud artikli vaates on keskastme juhi all mõeldud ettevõtte struktuuri vaates keskmisel tasemel töötavat ning juhtival positsioonil olevat inimest, kes töötab kõrg- või tippjuhi alluvuses, kuid kellel endal on vähemalt üks spetsialisti ametikohal töötav otsealluv. Keskastmejuhte on enim suurettevõtetes, kuna lähtuvalt töötajate arvust on nende järgi suurim vajadus. Suurettevõttena on uurimuse raames käsitletud Eestis asuvat ettevõtet, milles töötab vähemalt 1000 inimest.

### **Juhipositsioon**

Juhipositsioonil töötaval inimeselt eeldatakse mitmeid pädevusi, ehk teadmisi, võimeid, väärtusi ja palju muud, mis aitab tal enda tööülesandeid täita. Tuginedes enda kogemusele töötada suurettevõttes värbajana tegeledes nii juhi-, spetsialisti, kui ka esmatasandi töötajate värbamisega, on juhi positsioonil töötava inimese puhul oodatud pädevuste seas tähtsal kohal kriitiline mõtlemine. See on oskus analüüsida enda mõttekäike ning ära tunda teiste omi kasutades protsessi, mis hõlmab endas teemakohaseid küsimusi, loogilist arutlust, olulise info koondamist ja organiseerimist, seoste loomist ning asjakohaste järelduste tegemist (Vesso, 2020).

Toetudes mitmetele CV Keskuse ning CV Online-i tööportaalides postitatud kuulutustele oodatakse pädevalt keskastmejuhilt tihti arenguvõimelisust ning avatust muudatustele, kuna tänapäeva ühiskonna näol on tegemist pidevas muutumises oleva keskkonnaga, kus kohanemine ning õppimine on saanud osaks igapäevast. Samasugused protsessid toimuvad ühiskonna mõjul ka ettevõtete tasandil.

Juhi rolli täitmiseks vajalike oskuste loetlemisel saab vähe tähelepanu see, et omavahel on tihedalt põimunud ka juhtimisvõime ning täiskasvanute arengu toetamise oskus (Mängli, 2016). Lähtuvalt Mängli (2016) magistritöös väljatoodud tõsiasi on juhtimise ja andragoogiliste praktikate seoseid või kahte erinevat distsipliini paralleelselt käsitlevaid

uurimusi kahetsusväärset vähe. Käesoleva uurimustöö peamiseks küsimuseks on keskastmejuhtide reflekteerimisoskus, mis oma olemuselt on samuti andragoogiline oskus.

## **Refleksioon**

Refleksioon on lai mõiste, mis võib tähendada pelgalt peegeldust, kuid samas ka sügavat mõtisklust, analüüsi ning enesevaatlust (Langemets jt 2009). Refleksioonioskus on pädevus, mis kasvab läbi harjutamise ning jätkuva reflekteerimise protsessi. Vaadates mõistet süvitsi teoreetikute vaatenurgast on tegemist sügava küsitlemise raamistikuga, mis aitab tõlgendada enda kogemusi, käitumist, tundeid ja dilemmasid eesmärgiga neist õppida (Faller, Marsick, Lundgren, 2020).

Vesso (2020) on oma raamatus refleksiooni tõlgendanud, kui enda kogemuste, käitumise, mõtete ja tunnete teadvustamist ning analüüsimist eesmärgiga mõista nende seoseid, olemust ja mõju. Läbi refleksiooni muutub inimene eneseteadlikuks ning ühtlasi paraneb ka tema enesejuhtimise võime (Vesso, 2020). Mezirow (1991) on öelnud, et refleksiivsed praktikad, ning läbi nende rakenduv transformatiivne õppimine, aitavad suurendada inimese intellektuaalset potentsiaali. Ta on lisanud, et refleksioon nõuab kriitilist mõtlemist enda käitumise ja mõtlemise üle ning vastavalt leitule ja mõtestamisele ka tegevuste ümberkujundamist ning teadmiste kohendamist (Mezirow, 1991). Moon (2004) sõnab, et refleksioon on miski, mis kõigest ei õpeta läbi kogemuste mõtestamise, vaid tegemist on protsessiga, mis aitab jõuda sügavama mõistmise ning teadmiseni. Moon on sõnastanud ka mitmed refleksiivsete praktikate võimalikud tulemused.

## **Refleksioonioskus juhipersoonil**

Emotsioonidele suunatud refleksioon, mis võib esmapilgul näida isiklikku arengut teotavana, aitab arendada eneseteadlikkust, emotsionaalset intelligentsi ja ühtlasi oma emotsioonidega toimetulekut (Moon, 2004). Antud pädevuste arendamisel on mõju ka sotsiaalsetele suhetele. Kiiretempolises töökeskkonnas on tunded osake igapäevast ning nende ohjamine ning vastavalt vajadusele välja näitamine on kahtlemata tänuväärne oskus, millest võidavad nii inimesest kõrgemal, samal tasemel, kui ka tema alluvuses töötavad kolleegid. Kasutades refleksiooni eneseväärtustuse tunde kasvatamise eesmärgil on võimalikuks tulemuseks reflekteerija alusetute ebakindluste kadumine ja seeläbi enda mõjuvõimu kasvatamine (Moon, 2004). See

on eriti oluline olles juhtival positsioonil, kus tööülesannete sekka kuulub ka otsuste vastu võtmine ning vajadusel enda sõna kehtestamine, kas oma alluvuses töötavate kolleegidega seonduvate diskussioonide lahendamisel või teiste koostööpartneritega kokkuleppeid luues. Samuti aitab refleksioon läbi teadvustatud kogemuste viia ootamatute tulemusteni nagu näiteks uued ideed ja lahendused (Moon, 2004). Taaskord on tegemist tulemusega, mis on juhirollis töötava inimese puhul suure väärtusega, kuna seeläbi on juhil võime leida ootamatutes olukordades lahendusi, algatada innovaatilisi protsesse ettevõttes või rakendada uuenduslikke lähenemisi enda kollektiivis.

Toetudes Läänemetsa (2019) magistritöös tehtud järeldusele muutub inimene läbi refleksiooni paindlikumaks mõistes paremini ennast ja seeläbi ka teisi ning nende vajadusi. Juhipositsioonil töötava isiku pädevuste sekka peaks oma töös edu saavutamisel kuuluma ka teiste, näiteks enda alluvuses töötavate inimeste, mõistmine, kuna juhiks olemine eeldab ka kõne all olevate töötajate arengu suunamist. Juhtimine hõlmab endas nii iseenda analüüsimise võimet, kui ka suhteid enda alluvuses olevate kolleegide ning ka teiste töötajatega. Sujuva suhtluse üheks peamiseks aluseks on mõistmine.

Vähese eneseteadlikkusega juhi puhul võib tulemuseks olla see, et probleemide tekkimisel näeb inimene ainult endast välja poole oma enda tegevuste tagajärgi mõistmata ja nägemata, et probleemne olukord võib olla näiteks tekkinud tema enda käitumise mõjul (Vesso, 2020). See tähendab, et pädev juht peab olema võimeline nägema ka enda vajakajäämisi ning arenguvõimalusi, mitte hindama olukordi vaid teiste käitumist ning võimeid silmas pidades. Hoolimata juhi ja tema alluvate hierarhilisest suhtest on üldjoontes siiski tegemist koostöise protsessiga, kus omavaheline kommunikatsioon ning teineteise mõistmine on sujuva toimimise aluseks. Läänemets (2019) on enda uurimuse põhjal öelnud, et refleksiivse praktika tulemuseks on enese ja teiste parem mõistmine ning seeläbi paindlikkus igas eluvaldkonnas tegutsedes. Seega võidab refleksiooni tulemusel inimene nii isiklikus võtmes, kui ka professionaalse arengu vaatepunktist.

Peatudes hetkeks veidi pikemalt Läänemetsa (2019) magistritööl toon välja, et tema üheks järelduseks oli, et uurimisobjektiks olnud professionaalide peamiseks teguriks parema enesetunnetuse ja mõtestamise esile kutsumisel, on olnud nende poolt läbi elatud pöördepunktid. Tegemist on järeldusega, mis on tõene, kuid usun, et juhtpositsioonil töötava inimese puhul võiks refleksioonioskuse arendamine olla teadlik otsus ning püüdlus, mitte miski, mis on juhtunud ootamatuste tagajärjel.

Nagu ilmnes kõne all olevas uurimuses, siis iseloomustab refleksiooni pidev ning teadvustatud protsess. See on professionaalse enesearengu koha pealt oluline, kuna annab

parema võimekuse enda arengupotentsiaali juhtida ja seeläbi saavutada kasu mitte kõigest üksikisiku, vaid ka laiema üldsuse hüvanguks (Läänemets, 2019). Refleksioon aitab suunata tegevusi eesmärgini (Faller, Marsick, Lundgren, 2020). Seetõttu tuleb juhtpositsioonil töötades kasuks arusaam, et olukordade ja käitumismustrite analüüsimine ning mõtestamine aitab lisaks isiklikele sihtidele ka tööalasel eesmärke saavutada.

## METOODIKA

Uurimuse peamine küsimus oli, milline on keskastmejuhtide refleksioonioskus Eesti suurettevõtetes. Valimigrupi moodustamisel kasutasin sihipärast valimit valides välja kõige tüüpilisemad ning uurimuse kontekstis ideaalsemad uuritavad (TÜ Ühiskonnateaduste Instituut, 2014). Valimi moodustasid kolm keskastmejuhti, kes töötavad Eesti suurettevõtetes, milles on minimaalselt 1000 töötajat ning kelle alluvuses on vähemalt üks spetsialisti ametikohal töötav inimene (Tabel 1). Valim oli moodustatud lähtuvalt soovist uurida erinevate Eesti suurettevõtete keskastmejuhtide refleksioonioskust.

Tabel 1: Intervjueeritavate andmed

<b>Intervjueeritav</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Töövaldkond</b>	personalivaldkond	personaliarendus/koolitus	tugiteenused
<b>Staaž juhina aastates</b>	10	3,5 (mitte järjest)	12
<b>Juhitava tiimi suurus</b>	6	3	6

Uurimuse käigus viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud, mille vältel küsisin eelnevalt ettevalmistatud teemast lähtuvalt küsimusi andes intervjueeritavatele võimaluse vabas vormis vastata ning vajadusel täpsustasin lisaküsimuste abil (Lagerspetz, 2017). Seeläbi sain vastused uurimisteemast lähtuvatele küsimustele, kuid jätsin võimaluse intervjueeritavatele läbi avatud vastuste jagada infot, millel oli potentsiaali uurimusele lisaväärtust anda. Intervjuu küsimused olid nii erinevatest alateemadest lähtuvalt avatud, teooriast tuletatud või vastavalt vajadusele intervjueeritava eelnevalt väljendatud mõtte kinnitamiseks suunatud (Laherand, 2010).

Tegemist oli kvalitatiivse uuringuga, mille käigus käsitlesin teavet, mida arvude abil esitleda ei olnud võimalik või otstarbekas (Lagerspetz, 2017). Kvalitatiivne lähenemine toetas uurimuse eesmärki, kuna sellele on iseloomulik ühele või väikesele hulgale juhtumitele keskendumine näidates konkreetsete juhtumite toimimisviise (Lagerspetz, 2017). Antud lähenemist kasutades oli võimalik inimeste isikliku ning sotsiaalse kogemuse uurimine,

mõistmine ja kirjeldamine läbi väikese arvu intervjueeritavate (Laherand, 2010). Uurimuse tulemusel saavutasin eesmärgi keskendudes valimis olevate keskastme juhtide intervjuude analüüsile.

Andmete dokumenteerimisviisina kasutasin veebi teel läbi viidud intervjuude video ning heli salvestamist. Enne intervjuude läbiviimist teavitasin intervjueeritavaid uurimuse sisust ning eesmärgist ja küsisin nendelt nõusoleku uuringus vabatahtlikuks osalemiseks. Salvestatud materjalid transkribeerisin kasutades Tallinna Tehnika Ülikooli veebipõhist automaatset kõnetranskriptsiooni programmi.

Uurimistulemuste tõlgendamisel kasutasin induktiivset kodeerimist ning viisin läbi kvalitatiivse sisuanalüüsi. Antud uurimismeetodile omaselt oli esialgne materjal vähestruktureeritud ja mitmekülgne, mis andis võimaluse analüüsi käigus otsustada, milline osa on uurimuse vaates huvipakkuv, et seda täpsemalt analüüsida (Lagerspetz, 2017). Uuringu eesmärgiks ei olnud teha üldistavaid järeldusi vaid uurida, kuidas mõjutab refleksioonioskus keskastme juhte nende töös. Materjali analüüsides ning tõlgendades lähtusin eetikast hoides uuritavate anonüümsust ja konfidentsiaalsuse nõuet (Laherand, 2010).

## TULEMUSED

### Refleksiooni mõistmine ja praktiseerimine

Kolmest intervjueeritavast ühel (B) oli selge arusaam refleksiooni mõistest, mis kattus ühtlasi uurimistöö teooria osas läbivalt kirjeldatud mõiste tõlgendustega. Kaks intervjueeritavat (A ja C) ei olnud varasemalt antud mõistega kokku puutunud, kuid mõtestasid tähenduse küsimusele vastates. Mõlemal juhul oli definitsioon osaline.

(1) */.../ endale siis niisugune noh ütleme nii, et peeglisse vaatamine /.../ (A)*

(2) */.../ oma mõtete, tunnete, olukordade peegeldamist teisele inimesele, teise inimesega, mõlemas suunas. (C)*

Selgus, et kõikidele intervjueeritavatele on omane erinevate olukordade üle mõtlemine ja enda käitumise analüüsimine. Küll aga ei toimu see alati teadvustatud refleksioonina. Eristus üks keskastmejuht (B), kes tegeleb refleksiooniga regulaarselt ja teadlikult. Intervjueeritav A tõi välja, et on enda analüüsimisele hakanud rohkem tähelepanu pöörama just hiljuti, kuid tunnistas, et teadlikult ta eneseanalüüsiga ei tegele. Samas leidis ta, et tagantjärele ta siiski

mõtleb tihti erinevatele teemadele. C analüüsib enda sõnul olukordi automaatselt ja seoses tööga mõneti regulaarselt, kuid samuti mitte väga teadlikult.

(3) *Ja, mina teen seda tegelikult alati /.../ kogu aeg reflekteerid kogemust, et sa saad poole pealt aru, et kuule, et see töötab, see ei tööta, et siin peab midagi nagu paremini tegema ja saad aru ise, et see ei ole kõige paremini välja tulnud /.../ pärast mingeid suuremaid teemasid või kui on mingisugune raske „keiss“ või mingi raske suhtlus, siis pärast mõtled, et kas oleks võinud nii olla või oleks võinud seda teisiti teha. (B)*

(4) */.../ kui läheb midagi aia taha, siis on see kogemusest õppimine. Ehk et mida ma enam, mida ma järgmine kord sarnases olukorras tahan teha teistmoodi. (C)*

Rääkides lähenemistest reflekteerimisele selgus, et ainult üks intervjueeritavatest (B) reflekteerib mudeli toel, kaks kolmest (B ja C) reflekteerivad kirjalikult, kuid kõik kolm intervjueeritavatest on kasutanud reflekteerimise toetamiseks teiste inimeste abi. Kahe juhi puhul on reflekteerimiskaaslaseks olnud kolleegid (A ja C) ning ühe puhul (B) lisaks kolleegidele ka mentor.

(5) */.../ sain reflekteerida, kuidas mul on läinud olles siis mentee karjäärinõustajate ühingu /.../ PARE tegi täpselt sedasama asja, et mentorpaaride moodustamine /.../ sain endale ühe kogenud personalitöötaja, mentori. (B)*

Põhjused, miks keskastmejuhid reflekteerivad on mitmekülgsed ja seotud nii isiklike kui ka tööalaste eesmärkidega. Nii selgub intervjuudest, et reflektiooni eesmärk võib olla vajadus paremini mõista enda, kui juhi, tegevust ning saadud kogemustest õppida (B). Samuti selgub, et eesmärkideks on koostööoskuse arendamine ja paremaks inimeseks saamine (C) ning sisemine segadus ning rahutus (A).

(6) */.../ et aru saada oma tegevusest ja siis kuidas asju nagu edaspidi teha või mitte teha või noh, mida teha, mida mitte teha ja kuidas teha. (B)*

Enda analüüsimise tulemusel järelduseni jõudmine on oluline kõikide intervjueeritavate jaoks, kuid B sõnas, et see oleneb olukorrast ja vahel tuleb taipamine ning õppimine alles hiljem ning see ei pea alati juhtuma kohe. Rääkides järeldustest lähtuvalt otsuste tegemisest sõnasid

intervjueeritavad B ja C, et teevad järelduste põhjal otsuseid ning peavad seda oluliseks, kuid A tunnistas, et ei ole tegelikult läbi refleksiooni otsuste tegemiseni jõudnud.

(7) *Ikka, ikka teed otsusse. Ikka mõtled, et see ei töötanud või see töötab ja edaspidi teen seda või edaspidi ära seda tee. (B)*

(8) *Ma ei ole niimoodi nagu võib-olla täna omale seda mõelnud välja, mis ma teen, kas ma teen ja kuidas ma siis seda olukorda nagu muudan. (A)*

### **Refleksioon ja juhi roll**

Kõik intervjueeritavad leidsid, et töökeskkonnas esineb vajadust reflekteerida. Ühise joonena tuli esile, et vajadust nähti olukordades, mis erinevad igapäevatööst sh kriitilised ning stressirohked olukorrad, uued projektid ja konfliktid kaastöötajatega.

(9) *Sellised keerulised inimestega seotud teemad, kus on sellist konfliktilaadset alget õhus ja kus on sellist vastandumist olnud /.../ Selline tavapärase töö /.../ ei ole see, mida ma pärast siis nagu reflekteerin. Probleemid käivad ikka mööda inimesi ja kus on probleem, seal on emotsioon. (B)*

(10) */.../ mingid uued projektid või asjad, mingid tööalased, sellised väljakutsed, mida varem pole olnud, et siis sa nagu kobad esimest korda. (C)*

Arutades näiteid olukordadest töökeskkonnas, kus intervjueeritavad on reflekteerinud tõi A välja näite, kus ta on tegelenud enda analüüsimisega, et mõista paremini keerukat töösuhtelist olukorda enda juhiga. Antud reflekteerimise tulemusel jõudis ta olukorra mõistmiseni ja leidis enda puudujäägid, mis on olukorra tekkimisele kaasa aidanud. Samuti tegi ta otsuse end olukorras taandada. Tegemist oli refleksiooni näitega, mis lõppes järelduse ning sellest lähtuvalt tehtud otsusega kohandada edasist käitumist. Samas ilmnes A puhul kogemuste ja suhete analüüsimisest rääkides reeglina teiste käitumise üle mõtlemine, mitte sügav enesevaatlus.

Intervjueeritav C meenutas olukorda, kus tal oli enda juhiga arusaamatus, mis seonduks tema tööülesannetega. Refleksiooni tulemusel jõudis ta järelduseni, et vajalik on juhiga sel teemal rääkida, mida ta ka olukorda selguse toomiseks tegi. Samuti meenus talle kaks juhtumit, kus oli vajadus suhelda enda meeskonnaliikmetega. Esimene, et lahendada tööülesannete mitte täitmise probleem ja teine, mis hõlmas tööjaotuse muutmist. Mõlemal juhul oli tegemist



omavahelise suhtluse ja vastastikku peegeldamisega, et mõista, kuidas olukordi lahendada, kuid mitte konkreetselt refleksiooniga.

Intervjueeritav B tõi mitmeid näiteid olukordadest, mis olid seotud erinevate tema meeskonna liikmetega. Nendeks olid koondamisteadete üleandmisel tekkinud emotsioonidega tegelemine isiklikul tasandil ning kogemuste lahti mõtestamine, et tulevikus samas olukorras parim lähenemine valida. Samuti tööülesannete ümberdelegeerimisega seonduva konfliktse olukorra analüüsimine ning refleksiooni tulemusel otsuse vastu võtmine, mis aitaks tulevikus sarnases olukorras teisiti läheneda. Lisaks ka kriitilise tagasiside andmise üle reflekteerimine, et mõista, kuidas seda võimalikult konstruktiivselt teha ilma konfliktset olukorda tekitamata. Kõikide näidete puhul oli tegemist teadliku ning sihipärase refleksiooniga, mis viis järelduste ning otsusteni käitumise muutmise või mitte muutmise osas.

Intervjueeritavate poolt toodud näidete tulemusel selgus, et mida tuttavam on juht refleksiooni mõistega ning mida teadlikumalt ta refleksiooni praktiseerib, seda suuremat rolli mängib refleksioon tema igapäevatoos. Näidete põhjal ilmnes ka see, et läbi refleksiooni paraneb juhi võime luua kokkuleppeid, lahendada diskussioone, vajadusel end kehtestada ning samuti areneb oskus sügavaks enesevaatluseks.

Kõik intervjueeritavad leidsid, et juhi roll ning refleksioon on ja peaksid olema seotud. Samas tunnistas intervjueeritav A, et on hetkel enda tööga ülekoormatud ja tal ei ole sellest tulenevalt aega refleksiooniga tegeleda.

- (11) *Tegelikult see võiks olla osake tööst. Selles mõttes, et hea oleks võtta hetk ja mõelda ja arutleda kas või iseendaga ja vaadata mis tulem on. Ilmselt ma täna olen piisavalt väsinud oma tööst, et nagu ei noh, ideaalmaailmas ja ma ütlen, et see võiks olla üks osa. (A)*

Juhi rolli ja refleksiooni seose olulisust arutades toodi välja erinevaid aspekte, mille tõttu reflekteerimine juhi rollis tähtis on. Nende seas toodi välja nii sotsiaalseid, kui ka töösooritust mõjutavad murekohti.

- (12) */.../ kui sul on need alluvad, siis inimeste isiksused on väga erinevad. See, mis sobib ühele, kuidas sa midagi ütled, ei pruugi teisele sobida. Ma ei pea siin silmas isegi mitte ainult nagu mingisuguse negatiivse tagasiside andmist, vaid ka see, mis võib-olla*

*paneb seda inimest rohkem siis motiveeritult ka tööd tegema. Mis on need nii-öelda „triggerid“, mis siis teda võib-olla innustavad rohkem. (A)*

(13) *./.../ kui mina olen iseendaga tasakaalus ja ma olen enda jaoks need asjad nagu läbi mõelnud ja mul on olemas endal mingisugune nägemus või ma olen selle teema andnud kellelegi teha, ma olen jõudnud ise oma peas selle refleksiooni ära teha. See aitab neil ka seda selgust luua. ./.../ kui minu peas on selgus, siis on inimestel ka selgus, aga kui mina olen nagu natukene „lost“, noh, ma ei tea, vaatame, proovime, teeme kuskilt midagi, eeldan või nii. Ei ole vist väga toetav, ma arvan ./.../ (B)*

(14) *See võib nagu meeskonda hästi palju lõhkuda ./.../ siis tekib rohkemal määral sellist juhi alluva positsiooni või see kuidagi joonistub tugevamalt välja. Üks on üleval ja jagab korraldusi, et tehtagu ./.../ see võib mõjutada inimeste motivatsiooni eriti allapoole hästi palju. ./.../ Kui juht on selline, siis selle töötaja õlule langeb nagu see koht raskemalt ja suuremalt, kust ta ise peab selle jutulõnga nagu üles võtma mingites olukordades. See ei pruugi olla nagu pigem meeldiv ja juht ei pruugi seda üldse vastu võtta ja see võib suhteid rikkuda. (C)*

Ettevõtetes, milles intervjueeritavad töötavad, ei ole konkreetseid refleksiooni toetavaid või sellele suunavaid vorme, plaane, koolitusi vms. Intervjueeritav C tõi välja, et ettevõtte väärtused suunavad juhi ja töötaja vahelises suhtluses eneseanalüüsi väärtustama. Samuti on ühiselt töötajaga reflekteerimine sisse toodud neli korda aastas toimuvatesse arenguveestlustesse. Intervjueeritav B leidis, et väikese osana on refleksiooni teema kaasatud juhtide arendamise koolitusmoodulisse ning ühtlasi hõlmavad endas mõningast refleksiooni juhtide ja töötajate vahelised arenguveestlused, kuid nende läbiviimise stiil sõltub eelkõige juhi isiklikust lähenemisest.

Kahe intervjueeritava puhul (B ja C) tuli esile enesearengu väljatoomine isikliku eesmärgina ja selle tähtsustamine üldisest vaatenurgast. Antud ilming näitas seost refleksiooni praktiseerimise ning enesearenguhuvi vahel, kuna tegemist oli juhtidega, kellest üks tegeleb refleksiooniga regulaarselt ning teine aeg ajalt.

(15) *Areng on üks minu väärtusi või millest ma nagu juhindun. Ise arenda ja õppida ja seeläbi sa õpid ka toredaid inimesi tundma ./.../ (B)*

(16) *Minu meelest on üli äge tunnistada oma nõrkusi ja proovida siis saada paremaks. ./.../ Üldse ka tegelikult inimeste sihuke täitsa isiklik eneseareng ja see, et*

*mõeldakse enda peale ja miks ma nii mõtlen ja tunnen ja mida ja kus me saaks paremini.  
See on teemas, mis on tore tegelikult. (C)*

## **ARUTELU JA KOKKUVÕTE**

Uurimuse eesmärgiks oli analüüsida Eesti suuretevõtete keskastmejuhtide refleksioonioskust. Poolstruktureeritud intervjuude tulemusel selgus, et juhtide refleksioonioskus on erinev ning see mõjutab ka nende tööalast lähenemist ning pädevust. Samas ei olnud seost juhtide tööstaaži ning refleksioonioskuse vahel. Lisaks refleksioonioskusele varieerus valimigrupis teadlikkus antud mõiste tähendusest.

Intervjuude kaudu sain hea ülevaate erinevatest juhtidest. Ühe juhi näol oli tegemist teadlikult ning regulaarselt reflekteeriva juhiga, teise näol teatud regulaarsusega, kuid mitte teadlikult reflekteeriva juhiga ning kolmanda näol juhiga, kes reeglina reflekteerimist ei harrasta. Tulemustest selgus, et refleksiooni mõiste tundmise ning selle teadliku praktiseerimise vahel oli konkreetne seos. See tähendab, et juht, kelle jaoks refleksioon ning selle praktikad olid tuttavad, tegeleb regulaarselt refleksiooniga. Samal ajal juhid, kelle jaoks mõiste tuttav ei olnud refleksiooniga ega otsese eneseanalüüsiga teadlikult ei tegele.

Kuigi kõikide juhtide puhul võis välja lugeda, et mingil määral on nende töös esinenud eneseanalüüsi ja ka refleksiooni, siis teadlikult praktiseeriva juhi puhul tõusis esile konkreetne eesmärgistatus järelduste ning nendest lähtuvate otsuste tegemiseks, mis on tulemusliku refleksiooni aluseks. Seda põhjusel, et sellisel juhul toimub ka transformatiivne õppimine, mille tulemusel on võimalik vastavalt vajadusele käitumist kohandada (Mezirow, 1991).

Juht, kes teadlikult reflekteerimisega ei tegele tõi välja, et teda suunab eneseanalüüsile segadus ning sisemine rahulolematuus seoses tööülesannetega, kuid tunnistas ka, et ta ei ole läbi enese mõtestamise otsuste tegemiseni jõudnud. Refleksiooni tulemusel võib teooriale tuginedes võimalikuks saada alusetute ebakindluste kadumine ning mõjuvõimu kasv (Moon, 2004). See võiks olla kasuks tema poolt intervjuu käigus välja toodud probleemse olukorra lahendamisel.

Intervjuude põhjal võib järeldada, et juhid, kes reflekteerivad, on enda käitumisest ning selle mõjudest teadlikumad. Seda põhjusel, et refleksiooni tulemusel on nad analüüsinud nii enda isiklike arenguvajadusi, kuid ka oma käitumise ning lähenemiste mõju enda kolleegidele. Ilmnes ka seos refleksiooni ning eneseteadlikkuse kasvu vahel. Refleksiooni praktiseerivad juhid mõtlevad olukordi ja suhteid analüüsides nii teiste, kui ka enda käitumise ning tunnete peale, kuid refleksiooni vähim harrastav juht keskendub eelkõige teiste mõistmisele. Antud ilming on välja toodud ka töö teoreetilises osas, kus seisab, et vähese eneseteadlikkusega juhid

võivad probleemide tekkimisel pöörata tähelepanu eelkõige endast välja poole mõistmata või analüüsimata oma käitumise mõju (Vesso, 2020). Samuti oskasid teadlikumalt reflekteerivad juhid tuua rohkem näiteid töökeskkonnas esinenud olukordadest, mis on tekitanud vajaduse refleksiooniks.

Oluline on märkida, et enamik näidetena välja toodud olukordadest hõlmasid endas suhtlust kolleegidega. Samuti rääkisid juhid refleksiooni tulemusel tehtud otsustest, mis nende hinnangul tulevikus paremate tulemusteni viia võiksid. Näidetest ilmnes soov reflekteerida eesmärgiga muuta seeläbi enda alluvuses töötavate inimeste töökogemust ning saavutada harmooniline koostöö. Artikli esimeses pooles välja toodud teooriale toetudes on juhi positsioonil töötava inimese puhul oluliseks pädevuseks võime analüüsida nii enda, kui ka teiste mõttekäike ja selle tulemusel teha järeldusi ning vajadusel muudatusi (Vesso, 2020). Intervjuude tulemustest võib järeldada, et reflekteerivad juhid on eneseteadlikumad ning ühtlasi rohkem arvestavad enda meeskonnaliikmete osas.

Kõik intervjuueeritavad omasid kogemust kellegi toel reflekteerimisest, olgu nendeks kolleegid või mentorid. Küll aga oli vaid refleksiooniga teadlikult tegeleva juhi praktika näol tegemist stabiilse reflekteerimisprotsessiga. Teistel juhtudel esinesid refleksioonid enamasti vaid seoses ootamatute ning juhusest tulenevate olukordadega. Teoorias esile tõstetud Läänemetsa (2019) uurimustöö tulemustest järeldati, et kõne all olevas uuringus osalenute peamiseks mõjutajaks parema enese mõistmise suunal olid suured pöördepunktid elus. Käesoleva uurimuse tulemusel võib öelda, et teadliku ning süstemaatilise refleksiooni harrastamine annab paremaid tulemusi, kui vaid ootamatuste tõttu reflekteerimine.

Huvitav tähelepanek oli, et hoolimata sellest, et kaks intervjuueeritavat regulaarselt ega teadlikult tööalaselt ei reflekteeri leidsid siiski kõik kolm valimigrupis osalenut, et refleksioon peaks olema osa juhi positsioonil töötava inimese praktikast. Vajadust põhjendades esines taas kattuvus, kuna kõik töid välja olukorrad, mis erinevad igapäevatööst. Seega võib järeldada, et juhi töös esinevaid ootamatuid, stressirohkeid või konfliktseid olukordi lahendades oleks kasuks refleksiooni harrastamine. Samuti oli märkimisväärne, et kõik juhid põhjendasid süvitsi, miks juhi roll ning refleksioonioskus on tihedalt seotud ning töid välja argumente, miks reflekteerimine on antud positsioonil töötades tähtis.

Üheski uurimuses käsitletud ettevõttes ei esine refleksiooni hõlmavaid või nendele suunavaid praktikaid, kuid kahes neist võib leida mingil määral refleksiooni käsitlusi. Viimasel juhul on tegemist ettevõtetega, kus töötavad kaks juhti kolmest, kes vähemal ja rohkemal määral refleksiooniga tegelevad. Küll aga ei saa öelda, et nende reflekteerimise harjumused on seotud ettevõtete suunistega, vaid nende isiklike praktikatega.

Märkimisväärne oli tõsiasi, et mõlemad refleksiooniga tuttavamad juhid tõid intervjuu käigus välja enesearengu olulisuse. Kuigi, nagu artikli teoreetilises pooles mainitud, võib refleksiooni tulemus tunduda esmajärjekorras isiklikku arengut toetavana, siis reaalsuses arendab see laiemas plaanis pädevusi, millest on mõjutatud ka teised, sh kolleegid (Moon, 2004). See on oluline tähelepanek, kuna näitab selget seost teadliku refleksiooni ning eneseteadlikkuse ja enda pädevuste arendamise vahel. Teisisõnu võib öelda, et refleksioon toetab enesearengut. Nagu välja toodud uurimuse teoreetilises osas on tänapäeva ühiskonnas ja samuti ettevõtete tasandil arenguvõimelisus ning innovatsioonile suunatus tähtsal kohal, et käia kaasas pidevas muutumises olevate protsessidega (Faller, Marsick, Lundgren, 2020). Seega on enesearengu hindamine ning selle nimel töötamine lisaks isiklikule kasule väärtuseks ka ettevõtete tasandil.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et uuringu tulemusel selgusid konkreetsed seosed refleksiooni ning juhtide pädevuste vahel. Kõik intervjueritavad olid ühel meelel, et refleksiooni praktiseerimine peaks olema osake nende, ning ka üldiselt juhtide, tööst ning põhjendasid enda arvamust erinevate argumentidega. Juhtide argumentid haakusid käesoleva uurimustöö teoreetilise osaga, mis kirjeldas läbivalt refleksioonioskuse ja juhi rolli seotust. Oli kõnekas, et refleksiooni väärtust nägid ka intervjueritavad, kelle jaoks refleksiooni mõiste tuttav ei olnud. See näitas, et tegemist ei olnud vaid enda käitumisest lähtuvate ja nii öelda oma kasuks kallutatud arvamusedustega.

Uurimuse tulemustest võib järeldada, et refleksioonioskusel ja sagedusel on konkreetne mõju juhtide isiklikule enesearengule ning seeläbi tööalasele pädevusele ja suhtlusele enda kolleegidega. Uuringu tulemustest lähtuvalt soovitan teemat laialdasemalt uurida hõlmates valimisse suuremal hulgal keskastme juhte, et saada ülevaade reaalsest olukorrast, juhtide refleksiooni oskusest ning kogemustest. Saadud andmete toel on võimalik luua ja läbi viia juhte toetavaid koolitusi ning programme eesmärgiga tõsta teadlikust refleksioonioskuse väärtusest nii isiklikul, kui ka tööalasel tasandil. Ühtlasi kasvatada oskusi reaalses refleksiooni praktikas ja parandada juhtimiskvaliteeti, -pädevust, koostööd ning laiemas pildis ettevõtete edukat toimimist ja jätkusuutlikust.

## ALLIKAD

- Faller, P., Marsick, V., Lundgren, H. (2020). Overview: Why and How Does Reflection Matter in Workplace Learning? *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 248–263.  
Loetud aadressil: <https://doi-org.ezproxy.tlu.ee/10.1177/1523422320927295>
- Lagerspetz, Mikko (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*, Tallinn: TLÜ kirjastus
- Laherand, M.-L. (2010). Kvalitatiivne uurimisviis (II). Sulesepp OÜ. Loetud aadressil: <https://dspace.ut.ee/handle/10062/68249>
- Langemets, M., Tiits, M., Valdre, T., Veskis, L., Viks, Ü., & Voll, P. (2009). *Eesti keele seletav sõnaraamat*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Läänemets, H. (2019). Refleksiivsed praktikad kui professionaalset enesearengut toetavad eeldused ja võimalused. Magistritöö. Tallinna Ülikool, andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Moon, J. A. (2004). *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. New York: Routledge Falmer
- Mängli, J. (2016). Andragoogiliste väärtuste, põhimõtete ja seisukohtade avaldumine juhtimises. Magistritöö. Tallinna Ülikool, andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond.
- TÜ Ühiskonnateaduste Instituut (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.  
<https://samm.ut.ee/valimid>
- Vesso, S. (2020). *Kovisiooni käsiraamat: kolleegidevaheline coaching*. Tallinn: Printoni trükikoda.