

EESTI EVANGEELIUMI KRISTLASTE JA BAPTISTIDE  
KOGUDUSTE LIIT  
KÕRGEM USUTEADUSLIK SEMINAR

Alland Parman

**GLS-i MÕJUST LÄBI OSALEJATE PERSPEKTIIVI**

Lõputöö

Juhendaja: Einike Pilli, PhD

Tartu 2018

Olen kõigile lõputöös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõtteliste seisukohtadele ja muudest allikatest pärinevatele andmetele viidanud.

Ühtlasi tänan oma abikaasat Airini ja lapsi Hannat ja Elisabethi, kes toetasid mind selle töö valmimisel ja aitasid oma tähelepanekutega ning mitmekordse läbilugemisega mitmeid vigu vältida.

Autor: Alland Parman

(allkiri)

/Allkirjastatud digitaalselt/.....

(kuupäev) 29.05.2018

## SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	<b>5</b>
<b>1 GLS</b> .....	<b>7</b>
1.1 MIS ON GLS, WILLOW CREEK JA WCA.....	7
1.1.1 Mida on GLS-i kohta varem uuritud? .....	9
1.2 GLS JA EESTI .....	10
1.3 GLS-I JUHTIMISFILOSOFIA.....	11
1.3.1 Jumala riigi ehitamine ja kohaliku koguduse juhtimine.....	12
1.3.2 Igäiüks võidab, kui juht saab paremaks .....	13
1.3.3 Alandlikkus ja kõikidelt õppimine.....	14
1.3.4 Suurem visioon .....	15
1.3.5 Evangeeliumi kuulutamine .....	15
1.3.6 Päevakohased juhtimisteemad.....	17
<b>2 UURIMUSLIK OSA</b> .....	<b>18</b>
2.1 MÕJU UURIMINE.....	18
2.1.1 Efekt ja selle mõõtmine.....	20
2.2 UURINGU VAHEND .....	22
2.3 KÜSIMUSTIK .....	22
2.4 VALIM .....	26
2.5 INTERVJUEERIMINE.....	27
2.6 UURINGU LÄBIVIIMINE JA ANDMETÖÖTLUS .....	28
<b>3 TULEMUSED, ANALÜÜS JA DISKUSSIOON</b> .....	<b>30</b>
3.1 ARUSAAMAD JUHTIMISEST JA MUUTUSED JUHTIMISES.....	30
3.1.1 „Tavaline juhtimine“ ja „kristlik juhtimine“ .....	30
3.1.2 Juhtimisalase kirjanduse lugemine.....	31
3.1.3 Enese juhtimisvõimekuse edenemise ja arusaamade/praktika muutuse hindamine	
32	
3.2 HINNANGUD GLS-ILE JA SELLE SISULE .....	41
3.3 MÕJU MEESKONNALE JA ORGANISATSIOONILE.....	49
3.3.1 GLS-il osalejate määr ja mis seda mõjutab .....	52
3.3.2 Arutelu koos meeskonnaga või mitte .....	53
3.4 IDEEDE EDASIANDMINE JA RAKENDAMINE.....	54
3.4.1 GLS-i sobivus ja mõju organisatsioonile .....	61

3.5	<i>OSALEJATE JUHTIMISFILOSOOFIA JA HOIAKUD</i> .....	65
3.5.1	<i>Juhtimise definitsioon</i> .....	65
3.5.2	<i>Juhi isikuomadused ja oskused</i> .....	66
3.5.3	<i>Muud hinnangud</i> .....	71
3.6	<i>VASTAJATE DEMOGRAAFILISED NÄITAJAD JA TAUST</i> .....	77
3.7	<i>MUUD KÜSIMUSED</i> .....	82
<b>4</b>	<b>KOKKUVÕTE</b> .....	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU</b> .....	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>LISA</b> .....	<b>90</b>
6.1	<i>LISA 1: KÜSIMUSTIK</i> .....	90
6.1.1	<i>Sissejuhatav osa</i> .....	90
6.1.2	<i>Minu arusaamad juhtimisest</i> .....	90
6.1.3	<i>Muutused minu juhtimise praktikas</i> .....	94
6.1.4	<i>Muutused meeskonnas ja organisatsioonis</i> .....	95
6.1.5	<i>Juht: Muutused meeskonnas</i> .....	97
6.1.6	<i>Juht: Muutused organisatsioonis</i> .....	100
6.1.7	<i>Meeskonnaliige: muutused meeskonnas ja organisatsioonis</i> .....	104
6.1.8	<i>Mõned küsimused Teie juhtimisfilosoofia kohta</i> .....	108
6.1.9	<i>Mõned küsimused Teie tausta kohta</i> .....	110
6.1.10	<i>Lõpuosa</i> .....	113
<b>7</b>	<b>SUMMARY</b> .....	<b>115</b>

## SISSEJUHATUS

GLS ehk The Global Leadership Summit on kord aastas toimuv kristlik juhtimiskonverents, mida korraldavad Willow Creek Community Church (Illinois, USA) ja Willow Creek Association (edaspidi kasutatud lühendit WCA). GLSi algatajaks ja eestvedajaks on Bill Hybels, Willow Creek'i koguduse asutaja ja vanempastor kuni 2018. aasta märtsini. GLS on kasvanud kohaliku tähtsusega mõnesaja osavõtjaga koguduste juhtidele suunatud juhtimis-koolitusest ülemaailmse mõjuga juhtimiselaseks sündmuseks.

Hybels on tuntud oma ütluse poolest: „Kohalik kogudus on maailma lootus.” Sageli tsiteeritakse vaid seda osa tema lausest, kuid enamasti lisab Hybels sellele ka teise poole: „Kohalik kogudus on maailma lootus ning selle tulevik on peamiselt tema juhtide kätes.”<sup>1</sup> Hybels ja WCA usuvad, et neil on osa Jumala plaanis kohaliku koguduse edendamisel üle kogu maailma ning seda eelkõige koguduse juhte arendades. Selgitades, „miks me teeme GLS-i”, öeldakse WCA lehel: „Me oleme tähele pannud, et koguduse tõhusus Jumala antud missiooni saavutamisel sõltub suuresti selle juhtide tuumiku iseloomuomadustest, pühendumusest ja oskustest.”<sup>2</sup>

GLS muutus rahvusvaheliseks aastal 2005 ning jõudis Eestisse 2008. aastal. Tänapäevaks on Eestis korraldatud 10 GLS-i juhtimiskonverentsi ning neil on osalenud enam kui 2000 inimest.

Selle uurimistöökeskmeks on küsimus: Kas Hybelsi ja WCA missioon on andnud tulemusi? Korraldada üle maailma GLS-i juhtimiskonverentse arendamiseks kohaliku koguduse juhte ning selle läbi edendada kogudusi ning Jumala riiki laiemalt – kas ja millist mõju on see missioon Eestis avaldanud? Ning ka veidi laiemalt – kas ja kuidas on GLS mõjutanud Eesti kristlikku juhtimismaastikku?

Uurimistöökäigus küsitlen GLS-il korduvalt osalenud juhte ja meeskonnaliikmeid, kes on ise ja kelle juhid on GLS-il osalenud, lähtudes hüpoteesist, et GLS on nende juhtimist, meeskonda, organisatsiooni ja selle kaudu ka Eesti kristlikku juhtimismaastikku mõjutanud. Teadvustan, et uurimistööga ei ole võimalik mõõta vahetult GLS-i mõju, kuid kavatsen hinnata seda, millist mõju küsitlusele vastanud juhid ja meeskonnaliikmed GLS-ile omistavad.

---

<sup>1</sup> Bill Hybels, *Julge juhtimine*, Tallinn: Allika kirjastus, 2017, 28

<sup>2</sup> [https://www.willowcreek.com/events/leadership/why\\_rsp.asp](https://www.willowcreek.com/events/leadership/why_rsp.asp)

Uurimistöö eesmärgiks on teada saada, millist mõju omistavad GLS-il käinud inimesed oma isiklikele juhtimisalastele tõekspidamistele, oma vahetule meeskonnale ning samuti organisatsioonile tervikuna. Eesmärgi saavutamiseks küsitlen ja intervjuueerin GLS-il korduvalt osalenud inimesi. Küsitlusele vastamisel palun neil meeskonna/organisatsiooni mõju hindamisel valida, kas nad vastavad meeskonna/organisatsiooni juhi või liikme rollis. Sellega püüan eristada, kas ja kuidas tajuvad ning hindavad juhid ja meeskonna liikmed muutusi ja mõju erinevalt.

Selle uurimistöö raames ei analüüsita mahupiirangu tõttu sügavuti kõiki aspekte, mida võib küsitluste materjalidest välja tuua, huvi ja vajaduse korral võib GLS Eesti toimkond kasutada uurimise toorandmeid täiendavate analüüside tegemiseks.

Uurimistulemusi saab GLS Eesti toimkond kasutada vähemalt järgmistel eesmärkidel:

- Hinnata, kuivõrd senised GLS-i konverentsid on osalejaid kõnetanud;
- Milline on peamine GLS-i sihtgrupp, millised on nende põhilised juhtimisalased tõekspidamised ja kuidas need võivad olla muutunud lähtudes GLS-il esitatust;
- Teha järeldusi eelolevate GLS-ide sisu valimiseks ja korralduslikeks aspektideks.

# 1 GLS

## 1.1 Mis on GLS, Willow Creek ja WCA

GLS juhtimiskonverentsid on saanud alguse kogudusest nimega Willow Creek Community Church, mis asutati USA-s Illinois osariigis Chicago eeslinna Palatine kinosaaalis 12. oktoobril 1975 Bill Hybelsi ja tema meeskonna poolt. 1981. aastal kolis mitmetuhande liikmeliseks kasvanud kogudus oma praegusesse asukohta South Barringtonis, kuhu rajas oma linnaku (hoonete pindala üle 30000 m<sup>2</sup>). Aastaks 2000 oli kogudus kasvanud enam kui 15000-liikmeliseks ning aastal 2004 avati uus saal, kuhu mahub enam kui 7000 inimest.

Aastal 2018 käib Willow Creeki koguduse teenistustel umbes 26000 inimest, mis teeb sellest ühe USA suurimatest kogudustest. Oma põhiasukohas South Barringtonis peetakse nädalavahetusel 3 inglisekeelset jumalateenistust ja 2 hispaaniakeelset teenistust. Lisaks sellele on kogudusel Chicago piirkonnas 5 satelliitkogudust.<sup>3</sup>

1992. aastal asutas Bill Hybels Willow Creek Association'i (WCA), et laiendada oma veendumusel – kohalik kogudus on maailma lootus – põhinevat teenimistööd. WCA keskmeks on Willow Creek kogudus, organisatsioon koondab sadu erinevaid partnereid – kogudusi ja mittetulundusorganisatioone, kes jagavad sarnaseid evangeelseid ja aktiivselt ühiskonda panustamise väärtusi.<sup>4</sup>

Üks tuntumaid WCA tegevusi on iga-aastane juhtimiskonverents The Global Leadership Summit (GLS), mis leiab igal aastal augustikuus aset USA-s, Willow Creek koguduses. Esimene konverents toimus 1995. aastal ning esimesed kümme aastat oli selle peamiseks auditooriumiks USA ja Kanada koguduste juhid. Aastal 2005. toimusid esimesed GLS konverentsid väljaspool Põhja-Ameerikat (Inglismaal ja Lõuna-Aafrika vabariigis) ning sealt alates laienes GLS kiiresti erinevatesse riikidesse, sest see seati WCA-s prioriteetseks arengusuunaks.<sup>5</sup>

Täna on GLS kahepäevane juhtimiskonverents, millest tehakse otseülekanne Põhja-Ameerikas enam kui tuhandesse satelliitsaiti (sealhulgas näiteks ka vanglakogudustesse<sup>6</sup>) ja salvestatakse

---

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Willow\\_Creek\\_Community\\_Church](https://en.wikipedia.org/wiki/Willow_Creek_Community_Church)

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Hybels](https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Hybels) ja <https://www.willowcreek.org/en/about/history>

<sup>5</sup> <http://www.willowcreek.com/about/>

<sup>6</sup> [http://www.willowcreek.com/support/docs/WCA\\_Annual\\_Report\\_2017.pdf](http://www.willowcreek.com/support/docs/WCA_Annual_Report_2017.pdf) kohaselt kanti 2017. aastal GLS-i üle 60 vanglas, aasta varem oli see arv 43.

järgnevate kohalike konverentside tarvis. GLS-i esinejad on maailmaklassi juhid, kelle seas on olnud suurkorporatsioonide juhte, kõrgeid riigiametnikke, tuntud loomeinimesi ja loomulikult koguduste juhte. Igal aastal peab sissejuhatava kõne GLS-i asutaja Bill Hybels<sup>7</sup>, kes astub lavale sageli ka külaliste intervjuueerijana. Pärast GLS-i muutumist rahvusvaheliseks, on kaasatud esinejaid ka väljastpoolt USA-d.

2018. aastal tehakse otseülekanne 9300 kohapealse osalejaga sündmusest enam kui 600 Põhja-Ameerika kogudusse ja asukohta, mis jõuab umbes 100000 vaatajani. Seejärel videosisu ja muud konverentsi materjalid tõlgitakse enam kui 60 keelde ning järgnevate kuude jooksul toimuvad umbes 800 linnas ja 135 või enamas riigis kohalikud GLS-i konverentsid, mille tulemusena saab sellest osa umbes 445000 juhti.<sup>8</sup>

GLS-i formaat koosneb hoolikalt valitud kõnelejate sessioonidest, mis on kas kõned või intervjuud. Tavapäraselt on GLS-il 12-15 kõnelejat, nende hulgas on püütud leida tasakaal koguduse juhtide, ärijuhtide, avaliku elu ja loomeinimeste vahel. Suurem osa kõnelejatest, kes ei ole koguduste juhid, on ühel või teisel viisil “kristliku taustaga”, kuid on olnud ka esinejaid, kes teadaolevalt kristlikku usku ei praktiseeri. GLS-i materjalid on varustatud lahtiütluusega: “Külaliskõnelejad on kutsutud GLS-ile osalema lähtudes nende tunnustatud võimekusest oma valdkondades. Nende uskumused ei pruugi väljendada Willow Creek Association-i ja Willow Creek koguduse uskumusi ja nende kaasamine käesolevas materjalis ei tähenda tingimata toetust nende vaadetele või kuuluvusele.”<sup>9</sup>

Lisaks kõnedele kuulub GLS-i formaati rohkesti muusikat ja loomingulisi etteasteid ning tunnistusi innustavatest juhtimispraktikatest, kus rõhuasetus on eelkõige kristlike juhtide poolt kogukonnale avaldatud heal mõjul.

GLS-i korraldavate riikide esindajad võtavad reeglina osa GLS-i konverentsist Willow Creekis ning teevad oma valiku kõnelejatest ja muudest programmelementidest, mida oma riigis kasutada soovitakse. Pärast valikute kooskõlastamist WCA poolt tõlgitakse valitud sisu kohalikkude keelde ning valmistatakse ette kohalikud GLS-i konverentsid.

---

<sup>7</sup> Pärast 22. märtsil 2018 ajalehes Chicago Tribune ilmunud artiklit, milles mõned koguduse endised kaastöötajad ning liikmed süüdistasid Hybelsit seksuaalselt ebakohases käitumises ning koguduse juhte ebapiisavas asja uurimises (<http://www.chicagotribune.com/news/local/breaking/ct-met-willow-creek-pastor-20171220-story.html>), otsustas Bill Hybels 10. aprillil 2018. oma senistest rollidest tagasi astuda. Hybes ei ole GLS 2018 (9.-10. august 2018) kõnelejate kavas (<https://www.willowcreek.com/events/leadership/>).

<sup>8</sup> <https://www.willowcreek.com/events/leadership/>

<sup>9</sup> „Best Talks of The Summit“ DVD edition, Celebrating 20 years, Willow Creek Association 2014



### 1.1.1 Mida on GLS-i kohta varem uuritud?

Iga GLS-i järel küsitakse osalejalt küsimustikuga tagasisidet. Küsimustiku rõhuasetus on hinnata sündmuse korraldust ja sel korral kavas olnud esinejaid. Tagasisidet analüüsitakse konkreetse GLS-i korralduse ja esinejate kontekstis. Teadaolevalt ei ole GLS-ile omistatavat mõju Eestis varem uuritud.<sup>10</sup>

Willow Creek GLS tellitud uuringud (*Excellence in Giving*, USA mittetulundusorganisatsioone annetajate perspektiivist hindav organisatsioon<sup>11</sup>) väidavad muuhulgas<sup>12</sup>, et GLS korduvad küllastajatest:

- 83% näitavad üles paranenud meeskonnatöö oskusi, tööga rahulolu ja tootlikkust;<sup>13</sup>
- 81% viitavad konkreetsetele viisidele, kuidas nende juht on muutunud tänu GLS-ile paremaks oma juhtimisülesannetes;
- 61% ütlevad, et nende organisatsioon on tõhusam tänu selgemale organisatsiooni visioonile;
- 87% tunnevad suuremat tähenduslikkust ning rahuldust oma isiklikus ja tööalases elus;

Lisaks täpsustab WCA 2014. aasta aruanne, et uuring viidi läbi GLS 2014. aasta 1952 korduvküllastaja seas, kes hindasid, kuidas nende varasem GLS-ist osavõtt on neid ja nende organisatsiooni mõjutanud.<sup>14</sup> Samuti avaldab aastaaruanne lisaks ülaltoodud arvudele veel mõned osalejate hinnangud:

- 25% kogevad paremat isiklikku osadust Jumalaga;
- 10% väidavad, et nad oleks oma juhtimistöe lõpetanud ilma saadud inspiratsioonita;
- 13% on vabatahtlikult võtnud koguduses uusi juhtimisülesandeid;
- 23% on saanud inspiratsiooni jagada evangeeliumi ja tõid konkreetseid näiteid kuidas ja kus nad seda tegid ning millised olid tulemused;
- 35% ütlesid, et nende kogudus on kasvanud tänu juhtimisostkuste paranemisele, visioonile ja inspiratsioonile;

---

<sup>10</sup> Intervjuu Meelis Kibuspuuga, 29.03.2018

<sup>11</sup> <http://excellenceingiving.com>

<sup>12</sup> <http://www.willowcreek.com/events/leadership/>

<sup>13</sup> Sarnase sõnastusega näitaja allpool viidatud WCA 2014. aasta aruandes on 86%.

<sup>14</sup> [https://www.willowcreek.com/support/docs/WCA\\_Annual\\_Report\\_2014.pdf](https://www.willowcreek.com/support/docs/WCA_Annual_Report_2014.pdf)

- 19% ütlesid, et nende organisatsioon on kasvanud tänu juhtimisoskuste paranemisele, visioonile ja inspiratsioonile.

Käesoleva töö küsimuste koostamisel ei ole otseselt arvestatud selles jaotises esitatud uuringutulemustega, sest autorile ei olnud kättesaadavad *Excellence in Givig* uuringu lähteandmed ega meetoodika (kuidas olid esitatud küsimused, mille vastustele tuginedes esitatud uurimisandmed on saadud).

## 1.2 GLS ja Eesti

GLS jõudis Eestisse Soome kaudu, kes oli üks varaseid GLS-i kohalikke adopteerijaid 2006. aastal. Esimesel aastal osales seal väike grupp Eesti koguduste juhte ning oldi hämmastunud konverentsi kõrgest tasemest ning asjaolust, et valdavalt videomaterjalidega vahendatud sisuga sündmust niivõrd mõjusalt korraldada saab. 2007. aastal osales Soome GLS-il juba 60-70 erinevate uskkondade ja koguduste juhti Eestist ning seal käinud osalejatel tekkis mõte tuua GLS ka Eestisse. Initsiatiivgrupi moodustasid Meelis Kibuspuu, Henri Lehtsaar ning Kenno Leier, kes oli siis ka Soome GLS-i korraldajatest.

WCA oli sel ajal huvitatud uute riikide lisamisest ning 2008. aasta kevadel tuligi WCA põhjamaade ülevaataja Ulf Österlundi kaudu luba GLS-i korraldamiseks 2008. aasta sügisel. Eesti oli esimese 20 riigi seas, kes GLS-i korraldamisega ühines. WCA seadis ranged tingimused sündmuse korraldamiseks, kuid andis ka startikapitali.

Esimene GLS-i konverents toimus novembris 2008 EKNK Toompea keskuses ning sellel osales umbes 300 inimest. Konverents sai osalejailt ja ka WCA vaatlejatelt väga hea tagasiside ning hinnangu, otsustati jätkata ja järgmiseks aastaks valiti toimumiskohaks juba Tallinna Tehnikaülikooli märksa suurem saal ja võimalusterohkemad ruumid.

Osalejate arvud registreerimisandmetest (2008 -2010 registreerimisandmed ei ole säilinud, arvud on hinnangulised<sup>15</sup>)

Aasta	Osalejaid
2008	300
2009	450
2010	550 <sup>16</sup>

<sup>15</sup> Intervjuu Meelis Kibuspuuga.

<sup>16</sup> 2010 ja 2011 toimus GLS kahes asukohas, Tallinnas ja Tartus, osalejate arvud on summeeritud.

2011	588
2012	519
2013	531
2014	596
2015	643
2016	659
2017	781

*Tabel 1*

Eesti GLS-i meeskond on formaalselt toiminud Eesti Evangeelse Alliansi juhtimistoimkonnana<sup>17</sup> ning oma organisatsiooni ei ole asutatud. Alliansi egiidi all tegutsemine on Kibuspuu hinnangul andnud juhtimiskonverentsile usaldusväärust, konverentsi osalejate hulgas on kõikide vabakiriklike koguduste esindajaid.

Rahvusvahelises GLS-i korraldajate pildis on GLS Eesti hästi silma paistnud oma innovatiivse lähenemise poolest. Ühena esimeste hulgas hakati tegema noorte GLS-i (noortele suunatud ühe loenguga mini-GLS), kutsuti oma riigi *live*-esinejaid, katsetati GLS+ formaati (eri saalid ja programm kogodusliku ja ärisuunitlusega osalejatele).

Nii nagu Eesti GLS sai alguse Soome kaudu, on Eesti vahendusel alustatud GLS konverentsidega Lätis ja Leedus, samuti on toetatud Georgia GLS liikumise alustamist.

### **1.3 GLS-i juhtimisfilosoofia**

GLS-i kõnelejate ja teemade valiku taga on mõned äratuntavad printsiibid. Maailm vajab Hybelsi uskumuse kohaselt hädasti kogudusi ning kogudused vajavad hädasti head juhtimist ja häid juhte. Selliste juhtide leidmiseks, kasvatamiseks, innustamiseks ja varustamiseks ongi GLS ellu kutsutud.

Alltoodud GLS-i juhtimisfilosoofia teemad ei ole mulle teadaolevalt sellise loendi ega jaotusena kusagil esitatud. Olen olnud GLS-i videoloengute eesti keelde tõlkija ja/või toimetaja aastatel 2009 – 2017 ning osalenud viiel korral GLS-i konverentsil Willow Creekis. GLS-i juhtimisfilosoofia on „tuletatud“ töö autori poolt, tuginedes viimasel aastakümnel GLS-il kõlanud Hybelsi kommentaaridele, tema kõnede teemavalikutele ning GLS-i külaliste valikule.

<sup>17</sup> <http://www.allianss.ee/toimkonnad/juhtimistoimkond/>

### 1.3.1 Jumala riigi ehitamine ja kohaliku koguduse juhtimine

Mõnikord tsiteeritakse Hybelsit kohaliku koguduse ja maailma lootuse kontekstis sarnaselt: „Kohalik kogudus on maailma lootus, kui see toimib õigesti.“ Oma kõnedes on Hybels ka sellist sõnastust kasutanud. 2014. aasta GLS-i sissejuhatavas kõnes sõnas Hybels: „GLS on tõestanud end sellega, et ta on katalüsaatoriks juhtimisele igapäevase meie sees ning koondab meid ühise visiooni ümber. Me usume, et kohalik kogudus on maailma lootus, ... kui see toimib õigesti. Selleks, et kogudused saavutaksid oma täieliku lunastava potentsiaali, peavad nad olema hästi juhitud.“

Põhjalikumalt on Hybelsi lähenemine kirjeldatud tema ühes juhtimise teemalises põhiteoses „Julge juhtimine“, kus ta kõigepealt ütleb kohaliku koguduse kohta: „*Ei ole olemas midagi sarnast kui kohalik kogudus, kui see toimib õigesti. Selle ilu on kirjeldamatu. Selle vägi on hingetukstegev. Selle potentsiaal on piiritu. See lohutab leinajaid ja tervendab murtuid kogukonna keskel. See ehitab sildu otsijateni ning pakub tõde segaduses olijatele. See annab abi neile, kes on vajadustes ja avab oma käed neile, kes on unustatud, muserdatud ja pettunud. See murrab sõltuvuste ahela, vabastab rõhutatud ja pakub kuuluvustunnet neile, kes on maailmas eemale tõugatud. Milline iganes on inimliku kannatuse suurus, kogudusel on veel suurem võime tuua sinna paranemist ja tervekssaamist.*“<sup>18</sup>

Edasi jätkab Hybels arutlust: „*Mitte miski ei saa sinna lähedalegi, ... kui kogudus toimib õigesti. Aga seal on see suur „kui“.*“<sup>19</sup> Järgneva arutelu käigus jõuabki Hybels oma põhitõdemuseni, millest on kantud kogu GLS-i visioon: „*Kümme aastat tagasi*<sup>20</sup> *istusin suvisel uurimisvaheajal väikeses restoranis ja panin kirja järgmised sõnad: Kohalik kogudus on maailma lootus ning selle tulevik on peamiselt tema juhtide kätes. Esimest korda mõistsin, et inimlikust perspektiivist vaadates sõltub planeedil Maa aset leidva lunastusdraama tulemus sellest, kui hästi koguduste juhid juhivad. Paljud kogudused on täis siiraid, andekaid ja usklike inimesi, kes tahaksid hea meelega oma vaimuande kasutada, et mõjutada maailma Kristuse poole. Küsimus on selles: kas mehed ja naised, kellele on usaldatud juhtimisannid, võtavad oma ande tõsiselt, arendavad need täiesti välja, rakendavad neid julgesti nii, et innukad ja andidega usklikud saavad koos töötada ja maailma muuta?*“

---

<sup>18</sup> Bill Hybels, *Julge juhtimine*, 24

<sup>19</sup> Sealamas

<sup>20</sup> Hybelsi „*Courageous Leadership*“ ilmus esmatrükina aastal 2002 (Zondervan), seega on võimalik, et ülalnimetatud lause kirjapanek langeb ajaliselt kokku WCA asutamisega.

Ülaltoodud tsitaatidest ja mõttekäikudest ning osundatud teosest, mida võib nimetada Hybelsi juhtimismanifestiks, saab üsna selgeks, et Hybels seostab koguduse edukust eelkõige selle hea juhtimisega, mis omakorda sõltub juhtide valikust (kas juhtivatele kohtadele koguduses saavad juhianniga inimesed) ning ettevalmistusest (kas kogudustes juhikohal teenivad inimesed väärtustavad juhtimise alast ettevalmistust ja kas neil on sellisele ettevalmistusele ligipääs).

Käesoleva uurimistöö küsimustikus tahame erinevate küsimustega hinnata, kuidas näevad vastajad (kes valdavas enamuses on koguduses mingil juhtival ja vastutaval positsioonil) juhtimist laiemalt, kas nad hindavad, et GLS-il esitatu on neid juhtidena isiklikult arendanud ja kuidas on see mõjutanud nende meeskonda ja organisatsiooni. Küsime ka vastajate arvamust selle kohta, kas koguduse edukus sõltub juhtimisest rohkem või vähem, kui tavalise organisatsiooni juhtimine ning kui hästi juhituiks peavad nad Eesti kogudusi ja kas juhtimise vaimuandi käsitletakse kogudustes piisavalt.

### *1.3.2 Igaüks võidab, kui juht saab paremaks*

Hybels on hästi tuntud veel ühe ütluse poolest: „Igaüks võidab, kui juht saab paremaks.“<sup>21</sup> Sellele väitele on raske vastu vaielda ning see peaks tegema relvituks igaühe, kes tahaks juhi arengut alatahtsustada või seda kuidagi juhi isiklikuks erivajaduseks taandada.

Selle põhimõttega on seotud juhi pideva õppimise ja enesearendamise vajadus ning vastutus. Hybels rõhutab korduvalt ja läbivalt oma õpetustes, et juht vastutab ise selle eest, et ta loeks piisavalt kirjandust, tegeleks enesearenguga ja teeks kõik, mida vaja, et „hoida oma visioon tulikum“. Lisaks enese arendamisele tähendab juhi „paremaks saamine“ ka seda, et „tema paak oleks täis“ ning juhi vastutus on teha mis iganes vaja, et seda paaki täita.<sup>22</sup> See võib tähendada lugemist ja enesetäiendamist, puhkust purjekal või refleksioone, aga kindlasti tähendab see visiooni ja innukust kasvatavate juhtimisalastest sündmustest, sealhulgas GLS-ist regulaarset osavõttu.

Olles näidanud, kuidas WCA on pingutanud selle nimel, et GLS-i programm on võimalikult kõrgetasemeline ning konverents ise maksimaalselt kättesaadav, ütles Hybels 2015 aasta GLS-sissejuhatavas sõnavõtus, mis peaks nüüd olema juhtide kohus: „Teie asi on teha GLS vaieldamatuks prioriteediks oma iga-aastasest kalendris – sulle endale ja kogu sinu meeskonnale

---

<sup>21</sup> Bill Hybels, GLS avakõne „The Privilege of Leadership“, WCA 2012

<sup>22</sup> Bill Hybels, GLS kõne „From Here to There“, WCA 2010

... sest me soovime, et ei oleks mingeid takistusi ega vabandusi, et sa ei saaks seda oma kalendrisse panna ning saada viis protsenti paremaks igal aastal.“<sup>23</sup>

Uurimistöö küsimustega tahame teada saada, kuidas on GLS-il osalejad hinnanud oma juhtimisalast arengut ja „paremaks saamist“ seoses GLS-il esitatud materjalide ja ideedega. Uuringu valimis on just need inimesed, kes Eesti GLS-il kõige enam kordi on osalenud ning kellest võiks juhina paremaks saamist kõige rohkem eeldada.

### *1.3.3 Alandlikkus ja kõikidelt õppimine*

GLS on saanud usuringkondades omajagu kriitikat ja peamiselt selle tõttu, et esinejate seas moodustavad märkimisväärse osa väljapaistvad juhid ja eksperdid, kes ei juhi kogudusi, vaid on mittetulundussektorist, ärist, poliitikast, sotsiaaluuringute valdkonnast jmt.

Hybels ei püüagi väita, nagu oleks mitte-nii-religioossed juhid GLS-ile juhuslikult või kogemata sattunud. Ta ei püüa ka fundamentaalsetele äärmusseisukohtadele asunud kriitikutega („maailm on nii hukas, et sealt ei ole kristlastel midagi õppida“) vaielda, sest Willow Creeki laiem maailmavaade näeb maailma selgelt kohana, mida saab ja tuleb Jumala abiga parandada. Selmet kulutada laskemoona GLS-i fakulteedi valiku õigustamisele või vabandamisele, läheneb Hybels asjale uue nurga alt, mida ei ole nii lihtne kritiseerida – selleks on alandlikkus ja õppimisvõime.

Avasõnades 2017 GLS-il ütles Hybels: „Olen aastaid korranud igale GLS-i osalejale: kui juhil on piisavalt alandlikkust, siis ta õpib igahelst. Pastorid võivad õppida ärijuhtidelt. Ärijuhid võivad õppida pastoritelt. Olles piisavalt alandlik, võivad vanemad meie hulgast õppida nooremalt ja nooremad õppida vanematelt. Olles küllalt alandlik, võivad usuinimesed kasvada ja õppida neilt, kes ei pea end usuinimesteks oma praegusel eluperioodil – ja vastupidi. Asi on üksnes alandlikkuses ja õppimises.“<sup>24</sup>

Uurimistöös tahame teada saada, kas see printsiip on Eesti oludes toiminud. Küsime, kas ja milliseid erisusi nähakse „juhtimisel“ ja „kristlikul juhtimisel“, millistel juhtidel võiks GLS-i materjalidest kõige enam kasu olla ning kas ja kui palju arendavad vastajad end juhtidena, soetavad GLS-il juhtimisalast kirjandust.

---

<sup>23</sup> Bill Hybels, GLS-i saatekõne „Comments on Summit“, WCA 2015

<sup>24</sup> Bill Hybels, GLS-i avakõne, WCA 2017

#### 1.3.4 Suurem visioon

Kuigi GLS on oma esinejate hulka läbi kogu ajaloo kutsunud erinevate elualade esindajaid, on alates 2015. aasta GLS-ist konverentsi programmi põimitud spetsiaalseid „suurema visiooni“ (*Grander Vision*) elemente – peamiselt videolugude ja -tunnistuste vormis, kus kristliku taustaga ettevõtlikud inimesed on ära teinud midagi, mis on ühiskonnas laiemat kõlapinda leidnud.

Suurema visiooni eesmärgiks on julgustada ka kõiki teisi juhte, kes otseselt kogudust ei juhi, paremini juhtima ning oma kogukonnas või ka kaugemal midagi ära tegema. Suurem visioon tähendab maailma paremaks tegemist, mitte üksnes oma kitsas valdkonnas edukas olemist.

Suurema visiooni teemale on GLS-il loomulikuks eelkäijaks olnud konverentsi rahvusvaheliseks muutumine, kõnelejate kaasamine väljastpoolt USA-d, sotsiaalse õigluse, rassiliste ja etniliste küsimuste läbiv käsitlemine praktiliselt igal GLS-il.

Koos suurema visiooni teema päevakajaliseks muutumisega on olnud märgatav samade valdkondade läbitöötamine Willow Creeki koguduses – sellest on märku andnud Hybelsi kõnedes leiduvad vihjed ja näited: valdavalt valgete koguduses on märgatavalt suurenenud muude etniliste rühmade osakaal ja asutatud mõjukas hispaaniakeelne tööharu, tehakse vanglatööd ja GLS-i kantakse üle vanglakogudustesse, viimastel aastatel on koguduse linnakusse ehitatud ja välja arendatud eraldi hoolekandekeskus, mida GLS-i võtmekülalistele uhkusega on näidatud.

Selles uuringus ei ole eraldi küsimusi suurema visiooni temaatika kohta, kuid vabateksti vastused võivad neid teemasid esile tuua, samuti on intervjuudes küsitud eraldi, kas osalejad on GLS-il kuulnud-õpitud ka väljaspool oma tavapärast kogoduslikku konteksti kasutanud.

#### 1.3.5 Evangeeliumi kuulutamine

Hybels on nimetanud oma kolmeks peamiseks vaimuanniks juhtimist, evangelismi ja õpetamist<sup>25</sup>. Kui juhtimise ja õpetamise annid on GLS-i kontekstis väga ilmseks saanud, siis konverentside taga seisva isiku südamelähedust evangeeliumi kuulutamisega võib märgata pisut teravama pilguga vaadates.

Hybelsi lähenemine evangelismile oli pikka aega tuntud kui „*seeker-sensitive*“ (otsija-tundlik või ka otsija-sõbralik) – nii imetletud, järgitud kui ka vihaselt kritiseeritud mõtteviis, mille

---

<sup>25</sup> Bill Hybels, *Julge juhtimine*, 125

lipukirjaks on Ap 15:19 osundatud Jaakobuse sõnad, mille kohaselt paganlusest Jumala poole pöördujatele ei tohiks *raskusi valmistada*. Aastatel 2007-2008 Willow Creekis ja teistes sarnastes kogudustes läbiviidud siseuuringud (*Reveal*<sup>26</sup>) näitasid koguduseliikmete kasvavat rahulolematust ja koguni kogudusest lahkumist, kuna juba usuletulnud inimeste vaimulikule kasvule ei pööratud ilmselt piisavalt tähelepanu<sup>27</sup>. Hybels on ülalmainitud uuringu tulemusi ka GLS-i kõnedes kommenteerinud ning Willow Creek kogudus on teinud oma programmis olulisi muudatusi, mis aitavad usuletulnud inimestel küpsemaks saada. See ei ole aga muutnud Willow Creeki koguduse ja GLS-i püüdlusi olla vaimulikele otsijaile kergesti kättesaadavad ja arusaadavad.

Evangeelset hoiakut võib GLS-i sisus tajuda mitmel otsija-sõbralikul viisil:

- Mitmed GLS-i esinejad saavad oma seisukohti esitada mitte kõnet pidades, vaid teevad seda intervjuu vormis. Alati püüab intervjuueerija (kelleks väga sageli on Hybels ise) sessiooni lõpuosas viia jututeema vaimulikele või vähemalt vaimsetele ja igavikulistele asjadele.
- Intervjuudest ning kontekstist ilmneb, et sageli on Hybels või WCA töötajad GLS-i kõnelejatega, kellel puudub kõige otsesem kristlik ja koguduslik taust, olnud pikemaegses sõprussuhtes ja mõnikord ka vaimulikuks mentoriks või nõuandjaks.
- GLS-i formaat ja kõnelejate valik on koostatud selliselt, et kristlastest juhtidel on hõlbus konverentsile kutsuda mittekristlastest sõpru. Sellele aitavad oluliselt kaasa ka GLS-i kõrged kvaliteedinõuded ning korraldusjuhised.
- GLS-i programmis on alati sobivalt kujundatud ja sisse juhutatud (enamasti Hybelsi poolt) harduse-, otsustamise- ja pühendumishetk, kus juhte kutsutakse üles Jumala ees mõtisklema oma kutsumusest, uuendama oma pühendumust.

Uurimistöös tahame teada, kuidas omistatakse GLS-i mõju oma vaimulikule kasvule ning kas GLS-i formaat ja sisu on inspireerinud sinna kutsuma ka teisi inimesi. Intervjuudes küsin täiendavalt, millised on olnud väljastpoolt kristlikku kogukonda kutsutud osalejate arvamused GLS-ist, mida nad kutsujatega on jaganud.

---

<sup>26</sup> <https://revealforchurch.com>

<sup>27</sup> <https://www.christianitytoday.com/ct/2008/june/5.13.html>



### 1.3.6 Päevakohased juhtimisteemad

Üks GLS-i iseloomustav joon on see, et igal aastal on võimalik tajuda teatud rõhuasetusi, mis näivad tulenevat sellest, milliste juhtimisväljakutsetega on Willow Creeki kogudus parajasti viimastel aastatel tegelnud ning kus ollakse midagi jagamisväärset õppinud.

Nimetamist väärivad mõned temaatilised näited: „Siit-sinna“ liikumine ja visiooni uuendamine, organisatsiooni sisekultuuri uurimine ja selle tähtsus, koguduse vaimuliku õhkkonna hinnang ning sellest tehtud järeldused (*Reveal*<sup>28</sup> uuringud Willow Creeki koguduses 2004. ja 2007. aastal<sup>29</sup>), etnilised, sotsiaalse õigluse- ja rassiteemad, juhi isikuomadused, loovuse osa koguduse elus ja juhtimises, organisatsiooni juhi järeltulija leidmine.

Uuringus kaardistame vabateksti küsimustega juhtimisteemasid, mis on osalejatele eriliselt meelde jäänud, millega nad on eriti nõus olnud ning kas on olnud ka midagi sellist, millega nad üldse pole nõustunud.

---

<sup>28</sup> <https://revealforchurch.com>

<sup>29</sup> <http://www.christiancoachingcenter.org/index.php/russ-rainey/coachingchurch2/>

## 2 UURIMUSLIK OSA

Uurimistöö keskmeks on küsimus: Kas ja milliseid tulemusi on andnud WCA missiooni elluviimine Eestis. GLS-i juhtimiskonverentse on Eestis korraldatud nüüd 10 aastat (aastal 2017. tähistas GLS Eestis oma 10. aastapäeva) ning neist on vähemalt ühe korra on GLS-ist osa võtnud üle 2000 inimese, kellest enamik on koguduste juhid ja kaasateenijad. GLS-i korraldamisse ja sellel osalemisse pannakse palju ressursse ning GLS-il on ambitsioonikas (WCA missioonist tulenev) eesmärk muuta koguduste juhtimist paremaks eelkõige tema juhtide arendamise kaudu.

### 2.1 Mõju uurimine

Mõju uurimine ei paista pealiskaudsel vaatlemisel olevat kuigi keerukas, ent peidab endas süvenemisel palju keerukusi ja nüansse – valdkond, millesse me selle töö piiratud mahu tõttu väga sügavalt ei sisene. Läheneme mõju uurimise keerukusele samm-sammult (ja mitte täie rangusega, vaid peamiselt selle huviga, et teadvustada probleemi olemasolu ja olemust) ja teatud kohas teeme teadliku otsuse leppida suure keerukuse tõttu lihtsustusega.

Füüsika vallas sobib mõjust rääkimiseks triviaalne kooliõpiku näide: liikuma löödud piljardipall põrkab vastu seisvat palli, mis hakkab pärast kokkupõrget liikuma. Ütleme, et üks (liikuv) pall *mõjutas* teist (liikumatu) palli, mõju peaks saama mõõta teise palli liikumise kiirust ja suunda mõõtes. Kui tahame põhikooli füüsikast kaugemale minna, võime sisse tuua erinevad füüsikalised suurused nagu hõõrdetegur, jäiga keha dünaamika või lisategureid (mis siis, kui samal ajal sajab lauale vihma või keegi müksab piljardilauda). Keerukus algab kohe, kui mõju hindamisel on **arvestatavaid tegureid rohkem kui üks**.

Füüsikaga tegeledes oleme praktiliselt märkamatu toonud mõju hindamisse juurde keeruka filosoofilise kontseptsiooni – selleks on **põhjuslikkus**. Me eeldame intuiitiivselt, et seal, kus räägime mõjust, peab esinema põhjuslikkus – üks nähtus või sündmus (põhjus) tingib (või võimaldab või hoiab ära) teise (tagajärje). Praktiliselt alati on ühel asjal rohkem kui üks põhjus.

Aastaid tagasi kingiti mulle kuldkala. Olles guugeldades varustanud end vajalike teadmistega ja zoopoest saadavate vahenditega püüdsin olendi jaoks luua parimad võimalikud tingimused. Paari-kolme kuu pärast hakkas kala imelikult käituma ja kahjuks ta peagi suri. Miks? Võimalikest keerukate põhjuste ja mõjude kombinatsioonidest (millest mõnda ma sain kontrollida ja mõnda mitte) ei jäänud sõelale muud kui hulk oletusi, kuid samas kindel teadmine

– mis iganes selle elusolendi surma põhjustas, see pidi juhtuma **minevikus, enne** tema surma. Suurem osa mõistlikke loogikaid ei toetaks näiteks arutlust, et kuldkala surmani viis asjaolu, et aastaid hiljem kirjutati ma uurimustöö GLS-i võimalikust mõjust Eesti koguduste juhtimisele ning kavatsen kasutada siin asjakohast näidet mõjust ja põhjuslikkusest.

Teadvusega või vähemalt eneseteadvusega olendite domeenis on tegelikult üsna tavaline, et mõju ja põhjuslikkus on seotud **tulevikus** (mis siis, et ainult teatud tõenäosusega) aset leidvate nähtuste või sündmustega. Miks „rändlinnud kogunevad parve“ või miks võib teatud kellaajal raudteepeatuses inimesi kohata suurema tõenäosusega kui muul ajal?

Tulles tagasi algse piljardipallide näite juurde, võime öelda, et lokaliseerides küsimuse vaid pallide füüsikaliste omadustega, saame mõju iseloomustavaid suurusi tuletada ja arvutada, **tehes teatud mõõtmisi „enne“ ja „pärast“**. Laiendades aga konteksti ja tuues mängu piljardimängijad, kellel võivad olla kavatsused, sotsiaalsed sidemed, ettevalmistus, tuju, tervis, siis on küsimus palju keerukam: **mida ja millal täpselt mõõta**, et saada teada, mis ja kui palju mõjutas näiteks mängu tulemust?

Enne lihtsustamist lisame veel keerukust. Juba mõiste „mõju“ definitsioon esitatakse sageli rekursiivsena, näiteks „Eesti keele seletava sõnaraamatu“<sup>30</sup> veebilehelt saame teada, et mõju on „millestki v. kellestki lähtuv teat. muutust esile kutsuv toime“. Sama allikas ütleb, et „toime“ pole aga midagi muud kui „toimimine“ ehk „mõju“! Inglise keel on mõjust rääkides veidi mitmekesisem, seal eristatakse „mõju“ (*influence* enamasti pikemaajalise ja/või korduva toimimise tähenduses ja *impact* lühiajalise ja/või ühekordse toimimise tähenduses) ning mõju poolt esile kutsutud vaadeldavat tulemust (*effect*). Mõju on seega võimekus mingit oodatavat või vaadeldavat tulemust esile kutsuda.<sup>31</sup> Mõju hindamiseks tuleks seega (lihtsustatult)<sup>32</sup>:

1. Valida oodatavad ja vaadeldavad suurused, mis võiks mõju tulemusena muutuda (*effect* – nimetame siin ka edaspidi „efekt“) ning leida nende mõõtmiseks sobivad viisid;
2. Mõõta neid suurusi oludes, kus saab välistada uuritava mõju avaldumise;
3. Avaldada (vajadusel erinevates gradatsioonides) mõju;
4. Teha samade suuruste osas uued mõõtmised;
5. Võrrelda ja analüüsida mõõtmistulemusi, mis on tehtud ilma mõjuta ja koos mõjuga.

<sup>30</sup> <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=m%C3%B5ju>

<sup>31</sup> <http://www.dictionary.com/browse/influence> ; <https://wikidiff.com/influence/effect>

<sup>32</sup> <http://www.uaf.edu/ces/info/reporting/impactstatements/RutgersMeasuringImpactsArticle.pdf>

### 2.1.1 Efekt ja selle mõõtmine

Oleme nüüd lihtsustamise tarvis sisse toonud uue mõiste – *efekt*: oodatavad ja vaadeldavad suurused, mis võiks *mõju* tagajärjel muutuda ja mida me plaanime mõõta. Efekti valiku osas peaksime lähtuma uurimistöö eesmärgist – tahame kindlaks teha, kas „juhtimine on muutunud paremaks“, aga keerukus tekib siin sellest: mis siis ikkagi on „parem juhtimine“. Samuti tuleb arvestada, et hindame teatud mõttes haridusprogrammi (kas muutuvad vaid teadmised ja suhtumine või ka oskused, käitumine ja tulemused)<sup>33</sup>. Kirkpatrick/Phillipsi mudel<sup>34</sup> annab sobiva raamistiku asjakohaste mõõdikute valikul, kui vaatleme GLS-i kui koolitusprogrammi:

1. Kas GLS meeldis (rahulolu)?
2. Kas GLS-ilt saadi uusi teadmisi/oskusi (õppimine)?
3. Kas GLS-i tulemusena muutus käitumine (mõju)?
4. Kas GLS-i tõttu leidis aset mõõdetavaid soorituse paranemisi (tulemused)?
5. Kas GLS „tasus end ära“ (*return on investment* ehk ROI)?

Tulevaste uurimiste tarbeks võiks soovitada lähtuda küsimuste koostamisel ka Hyblesi „Julge juhtimine“ sisukorrast ning hinnata, kuivõrd on koguduste juhid ja nende juhitud organisatsioonid edenenud sellistes kategooriates nagu:

1. Visiooni saamine ja edastamine;
2. Visiooni muutmine tegudeks;
3. Unistuste meeskonna loomine;
4. Ressursside leidmine ja kasutamine;
5. Uute juhtide arendamine;
6. Oma isikupärase juhtimisstiili leidmine;
7. Intuitsioon ja otsuste tegemine;
8. Enesejuhtimine;
9. Juhi vaimulik elu ja distsipliinid;
10. Vastupidavus ja kursil püsimine.

Käesolevas uurimistöös olen mahu- ja ajapiirangute tõttu neid valdkondi uuringuküsimustes vaid riivamisi puudutanud.

---

<sup>33</sup> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3484955/>

<sup>34</sup> <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>  
<http://www.roiofcoaching.com/kirkpatrick-phillips-evaluation-model.pdf>

Efekti mõõtmiseks valin GLS-il osalenud inimeste küsitlemise. See toob vältimatult sisse piirangu, et mõju hindamise asemel saan ma mõõta üksnes **omistatud mõju**. Teine kaasnev piirang on see, et vastajad annavad oma hinnanguid oma mälu ja pädevuse piires ning hinnangute andmisel avaldavad mõju mitmesugused psühholoogilised efektid, näiteks eelhäälestuse (*priming*), haloefekt jmt, mida on kirjeldanud Kahneman<sup>35</sup>. Kolmas piirang on see, et küsimustele vastamine on vabatahtlik ning mõistliku vastajate hulga saamiseks tuleb piirata küsimuste keerukust ning hulka.

Lähtudes sellest, mida GLS-il osalenud küsitlusele vastajad saaksid oma kogemustele tuginedes suhteliselt hõlpsasti hinnata, valisin *Development Dimension International* materjalides<sup>36</sup> pakutud lähenemise – mõõta ja hinnata:

1. juhi ja järgijate käitumise muutust;
2. juhi soorituse muutust;
3. organisatsiooni soorituse muutust.

Arvestades seda, et objektiivset soorituse muutuse hinnangut on inimeste küsitlemisel raske saavutada (vastajatel puuduvad kiiresti kättesaadavad allikad sellistele küsimustele vastamiseks), võime saada eelkõige sellise mõjuhinnangu, mida saab nimetada sotsiaalpsühholoogiliseks mõjuks, mis puudutab muutusi inimeste individuaalses või kollektiivses käitumises, väärtustes ja tõekspidamistes<sup>37</sup>.

Selle uurimistöökontekstis (tahan teada GLS-i mõju) tekivad raskused ka lk 19 toodud mõju hindamise loendi punkti 2 juures: me ei saa enam teha mõõtmisi oludes, kus GLS-i ei ole veel toimunud. Sellest raskusest ülesaamiseks on kaudne meetod – võib toetuda küsitletavate mälule ning kui esitada küsimused vormis „Kuidas GLS on sinu hinnangul mõjutanud X?“ siis sisaldub siin juba eeldus, et vastaja võrdleb sisimas „GLS-i eelset“ ja „GLS-i järgset“ olukorda. Ehk siis vastaja *sooritab ise* eelpooltoodud mõju hindamise loendi protsessis punktid 2, 4 ja 5.

Olles sunnitud mõju hindamisel jätma nii suure osa vastajate hooleks ning võttes arvesse nii eelpoolkirjeldatud kui ka autorile märkamatuks jäänud piiranguid efektide määratlemisel ja

---

<sup>35</sup> Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin Books, 2011.

<sup>36</sup> [https://www.ddiworld.com/ddi/media/brochures/leadershipdevelopment\\_br\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/ddi/media/brochures/leadershipdevelopment_br_ddi.pdf?ext=.pdf)

<sup>37</sup> [https://www.ut.ee/haridustehnoloogia/projekt/kursus2/13\\_mis\\_on\\_sotsiaalne\\_mju.html](https://www.ut.ee/haridustehnoloogia/projekt/kursus2/13_mis_on_sotsiaalne_mju.html)

mõõtmisel, saab selle uurimistöö tulemuste valguses teha vaid väga ettevaatlikke ja reserveeritud järeldusi.

## 2.2 Uuringu vahend

Hoolimata eelpoolkirjeldatud raskustest ja piirangutest kavatsesin uurida muutusi juhtimise kontseptsioonides, juhtimispraktikas ja juhitavais meeskondades ja organisatsioonides, mida GLS-il osalejad seostavad GLS-il kuuldu ja õpituga.

Muutuse uurimiseks kasutasin GLS-i osalejate küsitlusi ja intervjuusid. Küsitluse viisin läbi e-ankeetidega, mis on kiirem ja ökonoomsem. Samas eeldasin, et vastamise protsent on e-küsitluse puhul väiksem kui vahetu pöördumise korral, seepärast tuleb soovitud arvu vastuste saamiseks valimit suurendada. Küsitlusplatvormi valikul pidasin oluliseks järgmist:

- Piisavalt lai valik küsimuste liike (valikvastused, lühivastus, vabatekstvastus)
- Andmete lihtne töödeldavus ja eksportimise võimalus
- Küsitlusloogika kasutamise võimalikkus
- Mõistlik küsitluse kujundamise võimalus

Uuringu läbiviimiseks valisin kümnete sarnaste platvormide seast Google Forms<sup>38</sup>, sest see võimaldab tasuta versioonina mulle vajalikke küsitluste funktsionaalsust, mida teised platvormid ainult raha eest pakuvad.

Küsitluse vastajaiks valisin isikud, kes on teistest rohkem kordi GLS-il osalenud ja kelle GLS-i kogemus on värskem. Täpsem valimi kirjeldus on toodud allpool eraldi alajaotises. Motiveerimiseks kasutasin võimalust osaleda GLS-i teemalise kirjanduse ja GLS-i pääsmete loosimises vastajate vahel.

## 2.3 Küsimustik

Küsimustik on modulaarne ning koosneb järgmistest suurematest plokkidest:

1. Sissejuhatus ning mõju hinnang isiklikele juhtimisarusaamadele ja juhtimispraktikatele;
2. Valikukoht, kus vastaja valib, millise meeskonna kontekstis ta edasisi vastuseid annab ning kas ta vastab juhi või meeskonnaliikme rollis;
3. Mõju hinnang meeskonnale ja organisatsioonile vastavalt varem tehtud valikule;

---

<sup>38</sup> <https://www.google.com/forms/about/>

- a. Juhi hinnang mõjule meeskonnale ja organisatsioonile;
  - b. Meeskonnaliikme hinnang mõjule meeskonnale ja organisatsioonile;
4. Küsimused vastaja praeguse juhtimisfilosoofia kohta;
  5. Küsimused vastaja tausta kohta;
  6. Lõpuosa, võimalus anda oma nõusolek intervjuuks ning jätta kontaktandmed.

Kokku oli küsimustikus 96 küsimust, neist 71 valikvastustega ja 25 vabateksti vastustega. Kohustuslikke küsimusi (millele vastamata jättes ei saanud küsimustikku postitada) oli 81, sealhulgas kõik mittekohustuslikud küsimused olid vabatekstvastustega küsimused. Valikvastustega küsimuste suur osakaal tulenes hüpoteesist, et siis on vastajatel kergem vastata ning küsimustiku lõpetamise tõenäosus on suurem.

Valikvastustega küsimused jagunesid kolme kategooriasse:

1. **Lineaarse skaalaga** küsimused, kus vastaja sai nõustumise 5-pallisel skaalal anda hinnanguid esitatud väidetele, kusjuures markeeritud olid vaid skaala otstes olevad väited (näiteks: 1 = „Ei nõustu üldse“ kuni 5 = „Nõustun täielikult“ ning vastajate hinnangud selle vahel on tõlgendatud järgmiselt:
  - a. 4 = „nõustun suuremas osas“ ja 4 ning 5 kokku „nõustun“;
  - b. 2 = „suuremas osas ei nõustu“ ning 1 ja 2 kokku „ei nõustu“;
  - c. 3 = „nii ja naa“ või ka „ei oska öelda“);
2. **Välistavate valikvastustega** küsimused (nn *radiobutton* tüüpi)
  - a. Selle alamhulgaks on oma variandi lisamisvõimalusega välistavate vastustega küsimus;
3. **Mitme valikvastusega** küsimused (nn *checkbox* tüüpi)
  - a. Selle alamhulgaks on oma variandi lisamisvõimalusega mitme valikvastusega küsimus.

Valikvastustega küsimuste jagunemine vastavalt kasutatud küsimuse tüübile on toodud allpoololevast Tabel 2:

Küsimuse tüüp	Arv
Lineaarne skaala	20
Välistavate valikvastustega	26
Välistavate valikvastustega, oma variandi lisamine	14
Mitme valikvastusega	2

Mitme valikvastusega, oma variandi lisamine	9
---	---

Tabel 2

Vastajad pidid tegelikult vastama väiksemale arvule küsimustele, sõltuvalt sellest kas nad valisid juhi või meeskonnaliikme stsenaariumi. Küsimuste liigid ja jagunemine vastavalt vastaja stsenaariumile on Tabel 3.

Stsenaarium	Valikvastustega	Vabatekst	Kohustuslikud	Kokku
Juht	58	22	67	80
Meeskonnaliige	56	19	64	75

Tabel 3

Küsimustiku täpsemad alamosad ja küsimuste jaotus on toodud alljärgnevas Tabel 4:

Pealkiri	Sisu kirjeldus	Küsimusi
Sissejuhatus ja juhised	Selgitab küsimustiku konteksti ja annab juhiseid vastamiseks	-
1. Minu arusaamad juhtimisest	Kas ja kuidas on vastaja arvates muutunud tema arusaamad juhtimisest lähtudes sellest, ta on GLS-il kuulnud	9 valikvastustega; 7 vabateksti vastustega; kokku 16 küsimust, neist 12 kohustuslikud vastata.
2. Muutused minu juhtimise praktikas	Kas ja kui võrd on muutunud vastaja juhtimine lähtudes sellest, mida ta on GLS-il kuulnud ja õppinud.	8 valikvastustega; 2 vabateksti vastustega; kokku 10 küsimust, neist 9 kohustuslikud vastata.
3. Muutused meeskonnas ja organisatsioonis	Siin teeb vastaja valiku, kas ta vastab juhi või meeskonnaliikme rollis ning millist konteksti ta vastates silmas peab.	2 valikvastust, mille valikust sõltub küsimustiku edasise täitmise käik.
4. Juht: Muutused meeskonnas	Vastuseid küsitakse ühe konkreetse meeskonna kohta, mida vastaja juhib.	8 valikvastustega; 2 vabateksti vastustega; kokku 10 küsimust, neist 9 kohustuslikud vastata.



5. Juht: Muutused organisatsioonis	Vastuseid küsitakse ühe konkreetse organisatsiooni või selle allüksuse kohta, mida vastaja juhib.	7 valikvastustega ; 4 vabateksti vastusega; kokku 11 küsimust, neist 8 kohustuslikud vastata.
6. Meeskonnaliige: muutused meeskonnas ja organisatsioonis	Vastaja hindab muutusi, mis GLS-ilt saadud ideedest lähtuvalt tema meeskonnas ja/või organisatsioonis on toimunud.	13 valikvastustega; 3 vabateksti vastusega; kokku 16 küsimust, neist 14 kohustuslikud vastata
7. Küsimused juhtimisfilosoofia kohta	Vastaja kirjeldab oma praeguseid arusaamu juhtimisest	7 valikvastustega; 3 vabateksti vastustega; kokku 10 küsimust, neist 10 kohustuslikud vastata.
8. Küsimused vastaja tausta kohta	Muud demograafilised ja eristuste tegemiseks sobivad andmed.	16 valikvastustega; 3 vabateksti vastustega; kokku 19 küsimust, neist 17 kohustuslikud vastata.
9. Lõpuosa	Tänu ja võimalus anda oma kontaktid, et osaleda intervjuus ja auhindade loosimisel	1 valikvastustega; 1 vabatekstiga; kokku 2 küsimust, neist 0 kohustuslikud vastata

Tabel 4

Testisin küsimustikku 15 (6,8 % valimist) inimese suuruse pilootgrupi peal . Koos viitega küsimustele palusin vastajail mõelda ja vastata järgmistele küsimustikuga seotud aspektidele:<sup>39</sup>

- Kas küsimustik oli arusaadav? Millistest küsimustest oli raske aru saada?
- Kas küsimustiku ligipääs ja täitmine oli tehniliselt lihtne? Kas/millega esines probleeme?
- Kui palju aega kulus küsimustiku täitmiseks? Kas see ajakulu oli Teie arvates mõistlik?
- Kas Te tundsite, et küsimustele vastamiseks pidite liigselt avalikustama oma privaatsfääri või olid küsimused muul viisil ebamugavad vastata?
- Kas Teil on mõtteid ja ideid, kuidas seda küsimustikku täiustada?

<sup>39</sup> <https://www.wikihow.com/Develop-a-Questionnaire-for-Research>

Testküsimustikule vastas 7 (47%) inimest, kellest 4 andis kirjalikult tagasisidet küsitluse kohta. Testküsimustiku tagasiside oli üldiselt positiivne, küsimustest saadi aru ning täiendustepanekuid tuli üksikute küsimuste ja/või vastusevariantide sõnastuse kohta. Kuna tegelik küsimustik sisuliselt pilootküsimustikust ei erinenud, kasutasin vastuste analüüsil ka pilootküsimustike vastuseid.

Küsitlus oli anonüümne, välja arvatud nende jaoks, kes soovisid osaleda loosimises ja kes ise avaldavad valmisolekut osaleda järgneval intervjuuvoorul.

Tervikküsimustik on esitatud käesoleva lõputöö [Lisas 1](#).

## 2.4 Valim

Valimi koostamise aluseks oli GLS konverentsi aastate 2011-2017 (7 järjestikust aastat) osalejate registreerimisandmed, kus oli kokku 4371 registreerimiskirje hulgas 2257 unikaalset nime. Aastate jooksul on registreerimiseks kasutatud erinevat meetodikat ning kogutud erinevaid andmeid, läbivalt oli siiski kõikides registreerimisandmetes küsitud nimi, e-posti aadress ja organisatsiooniline või koguduslik kuuluvus. Valimi koostamisel oli oluline e-posti aadressi olemasolu, sest kasutasin e-küsimustikku, mis saadetakse adressaadini e-kirjaga.

Valimi koostamisel lähtusin põhimõttest, et uuritav isik oleks osalenud GLS-il vähemalt 4 korral ja GLS-i kogemus ei oleks enam kui 2 aastat vana. Korduv osalus viitab suuremale tõenäosusele, et uuritav on GLS-i kontseptsiooniga üldiselt tuttav ja väärtustab GLS-i. Seepärast tuleb uurimistulemuste tõlgendamisel arvesse võtta, et küsitlusel osaleja on olnud GLS-i suhtes pigem positiivselt eelhäälestatud.

Valimi esimese osa (182 kirjet) moodustasid osalejad, kellel oli täidetud alljärgnevad tingimused:

1. Esines GLS-i 2011-2017 registreerimisnimekirjas vähemalt 5 korral;
2. Oli olemas e-posti aadress, mis ei olnud organisatsiooni üldaadress.

Valimi teise (38 kirjet) osa moodustasid osalejad, kellel oli täidetud alljärgnevad tingimused:

1. Esines GLS-i 2011-2017 registreerimisnimekirjas vähemalt 4 korral;
2. Oli GLS-i registreerimisnimekirjas 2016. ja 2017. aastal;
3. Oli olemas e-posti aadress, mis ei olnud organisatsiooni üldaadress.

E-küsitluse valimi suuruseks (kellele saadeti e-kirjad palvega vastata küsimustele) kujunes seega 220 kirjet, mis on 9,75% unikaalsetest nimekirjetest GLS-i registreerimisandmetes aastatel 2011-2017. Arvestades tagasipõrganud kirju (5) ning ühte kirjalikku vastust sooviga küsimustikule mitte vastata (1) kujunes tegeliku valimi (inimeste hulk, kelleni küsimustik eelduslikult jõudis) suuruseks 214 inimest.

Eeldatav küsitlusele vastamise määr e-küsitluste puhul on erinevate allikate<sup>40</sup> andmetel küllalt erinev, kõikides 25% (tavaline e-posti teel saadetud küsitlus) ja 70% (mitmemodaalne lähenemine).

Seadsin eesmärgiks saavutada e-küsimustikule 35-40% vastamise määr (77-88 tagastatud ja täidetud ankeeti), arvestades järgmisi asjaolusid:

1. Osalejad on GLS-ist huvitatud ja lubasin nendega uurimistulemusi jagada;
2. Loosin vastajate vahel välja GLS-i autorite kirjandust ja GLS-i pääsmeid;
3. Saadan vajadusel küsitletavatele meeldetuletuskirju või võimaluse korral teen meeldetuletuskõne;
4. Paljud vastajad tunnevad mind isiklikult.

## 2.5 Intervjueerimine

Intervjuud viisin läbi telefoni teel või vahetult kohtudes. Intervjuud salvestasin ja tegin üleskirjutusi olulisematest asjadest intervjuu ajal. Intervjuudeks valisin isikud, kes kuuluvad ühte gruppi kolmest:

- 1) tippjuhid, kelle peamine juhtimisülesanne on juhtida kogudust (pastorid);
- 2) koguduse keskastme juhid või liikmed, kelle juhid on ka osalenud GLS-il;
- 3) juhid, kelle peamine juhtimisülesanne ei ole koguduses.

Seadsin eesmärgiks valida igast intervjuugrupist (koguduse tippjuhid, koguduse liikmed/keskastmejuhid, juhid, kes ei juhi koguduses) 1-2 esindajat ja teha kokku umbes 10 intervjuud.

---

40

[https://www.researchgate.net/post/What\\_is\\_the\\_average\\_response\\_rate\\_for\\_an\\_electronic\\_survey\\_administratio\\_n](https://www.researchgate.net/post/What_is_the_average_response_rate_for_an_electronic_survey_administratio_n) ja edasiviited ning <http://fluidsurveys.com/university/response-rate-statistics-online-surveys-aiming>

Intervjuudes soovisin saada näiteid konkreetsetest muutustes, mida GLS-ile omistati ja nende muutuste laiemat konteksti. Samuti esitasin küsimusi vabateksti vastuste kohta, mis olid lakooniliselt vastatud või vajasis arusaamiseks täiendavat konteksti.

## 2.6 Uuringu läbiviimine ja andmetöötlus

E-kirjad viitega uuringu küsimustikule saatsin välja 26. märtsil 2018. aastal ning palusin vastajail küsimustikule vastata 2 nädala jooksul, määrates tähtajaks 9. aprill 2018. Lisaks sellele saatsin 7. aprillil 2018. meeldetuletuskirjad, korduskirja ei saatnud neile, kes olid juba vastanud ning andnud oma e-posti aadressi.

Tegelikku analüüsi alustasin küsimustike vastuste andmebaasi kasutades 20. aprillil 2018. ning selleks ajaks oli andmebaasis 50 inimese vastused. Seega kujunes tegelikuks vastamise määraks 50/214 ehk 23,4%.

Küsimustikule vastanute määr jäi madalamaks ootustest (35-40%). Isikliku suhtlemise vahendusel ilmnisid mõned põhjused, miks inimesed siiski küsimustikku ei täitnud:

- Ei olnud aega, oleks nõus täitma mõni teine kord;
- Plaanisin täita, aga läks meelest ära;
- Küsimustik oli liiga pikk, jätsin pooleli.

Küsimustiku vastused olid salvestatud Google Sheet tabelisse, sealt kopeerisin vastuste massiivi andmetöötuse hõlbustamiseks Microsoft Exceli (versioon 2016) tabelisse, kus sobivate valemitega kodeerisin vastused ning koostas graafikud.

Kohtades, kus olen arvutanud korrelatsioonikordajaid, on esitatud lineaarne ehk Pearsoni korrelatsioonikordaja ning kasutatud Exceli valemit =CORREL(massiivX, massiiv).

Vastavalt küsimustiku lõpus olnud lisaküsimusele oli intervjuusid nõus andma 17 vastajat. Valisin kokku 8 intervjueeritavat järgmiselt:

- koguduse tippjuhid 4
- muud juhid koguduses 2
- juhid, kes ei juhi koguduses 2

Intervjuud viisin läbi 5.-17. aprillil 2018, intervjuude kestuseks oli 25-35 minutit, 5 intervjuud toimus telefoni teel ning 3 vahetult kohtudes. Intervjuud salvestasin ning tegin samal ajal märkmeid, mida vajadusel salvestustest täiendasin.

Iga intervjuueeritava jaoks valmistasin ette unikaalse küsimustiku, mille rõhuasetused sõltusid vastaja antud või andmata jäetud vastustest, mida intervjuu käigus täpsustasin ja süvendasin. Näitena: Vastaja oli hinnanud, et Eesti kogudusi juhitakse „üldiselt kehvasti“, küsisin, millest tema selline hinnang lähtub (kas oma koguduse kogemusest, laiemast pildist vmt).

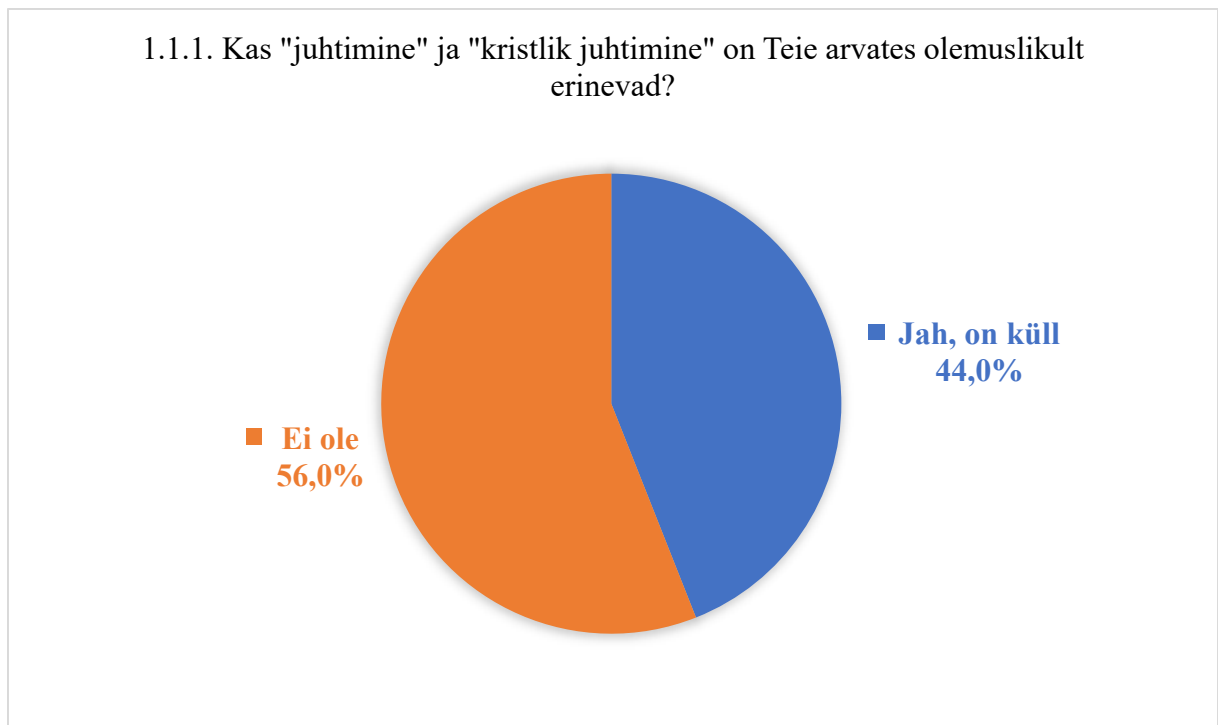
Intervjuudest saadud lisamaterjali kasutasin analüüsi ja diskussiooni osas üldistatud kujul esitatud tulemuste ilmestamiseks.

### 3 TULEMUSED, ANALÜÜS JA DISKUSSIOON

Analüüsi ja diskussiooni osas esitan mõningaid olulisemaid küsitluse tulemusi. Vastused on esitatud graafilises formaadis ning kommenteeritud, kui küsitlus andis graafiliselt esitatud tulemustele olulist lisainfot. Analüüsi tulemused on esitatud küsimustiku ülesehitusega sarnastes alamjaotistes, ent mitte rangelt küsimustiku struktuuri järgides, vaid grupeerituna küsimuste sisemise loogika kohaselt. Graafiku pealdisena on kasutatud vastava küsimuse numeratsiooni ja küsimuse sõnastust.

#### 3.1 Arusaamad juhtimisest ja muutused juhtimises

##### 3.1.1 „Tavaline juhtimine“ ja „kristlik juhtimine“

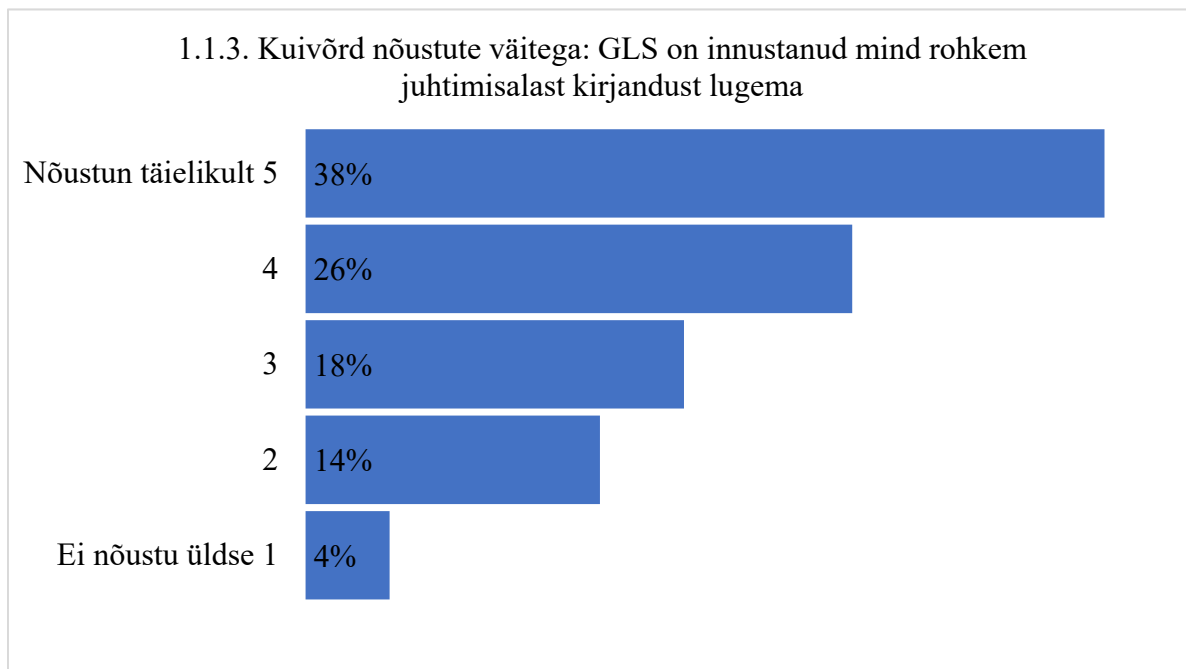


Joonis 1 – juhtimine ja kristlik juhtimine; n=50

Vastajad, kes leidsid, et „juhtimise“ ja „kristliku juhtimise“ vahel ei ole olemuslikku erinevust, tõid oma vastustes (küsimus „1.1.2. Palun põhjendage oma eelmist vastust“) peamiselt välja sarnaseid mõttekäike, mida esindab ilmekalt intervjuus esile tulnud näide „kas on vahet „poeskäimisel“ ja „kristlikul poeskäimisel“?“ – lisades sageli väärtuste dimensiooni – õige (või „tavaline“) juhtimine peakski olema „kristlik“ ehk „kristlikel väärtustel põhinev“.

Vastajad, kes nägid erinevust, pidasid „juhtimist“ üldmõisteks, millel on kristlikus kontekstis olulised erimid – Jumalaga arvestamine, Jumala-kesksus (*sic!* vs inimesekesksus), Jeesuse eeskuju ja Pühakirjale tuginemine.

### 3.1.2 Juhtimisalase kirjanduse lugemine



Joonis 2 – juhtimisalase kirjanduse lugemine; n=50

64% vastanutest leiavad üsna veendunult (vastavad 5-palli skaalal 4 või 5), et GLS on neid innustanud rohkem juhtimisalast kirjandust lugema.

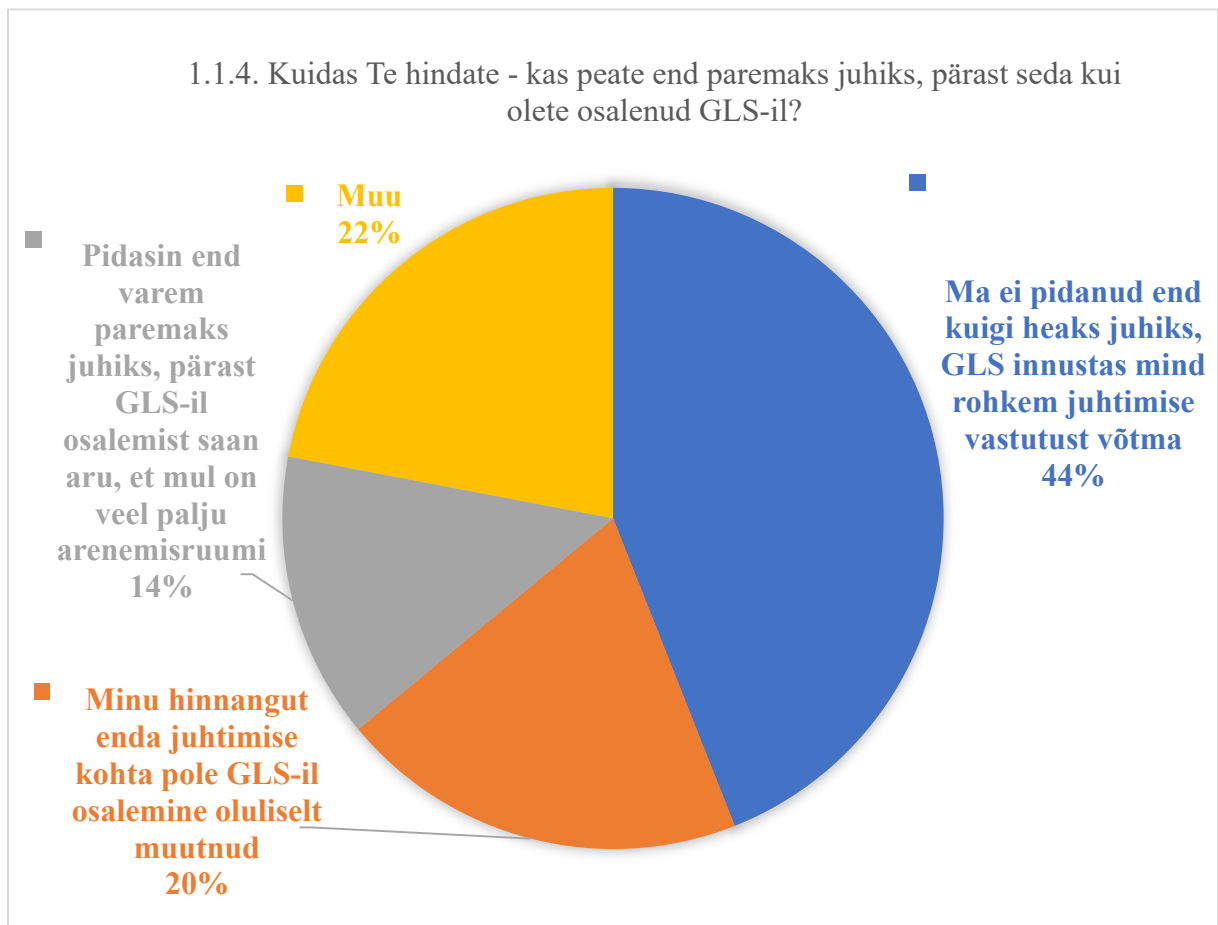
---

*64% vastanutest leiavad (5-palli skaalal 4 või 5), et GLS on neid innustanud rohkem juhtimisalast kirjandust lugema.*

---

Mõõdukas positiivne korrelatsioon on leitav kasvanud juhtimiskirjanduse lugemishuvi ja juhtimisalase kirjanduse lugemise sageduse (küsimus „1.7.7. Ma loen juhtimisalast kirjandust [kui sageli]“) vahel – korrelatsioon 0,5 ning GLS-ilt video- ja lugemismaterjali kaasa ostmise vahel (küsimused „1.8.8. Kas olete ostnud (endale/organisatsioonile) GLS videoloenguid (DVD/online)?“ ja „1.8.9. Kas olete ostnud (GLS-il või mujalt) GLS-i kõnelejate kirjutatud raamatuid?“ vahel – korrelatsioon 0,37.

### 3.1.3 Enese juhtimisvõimekuse edenemise ja arusaamade/praktika muutuse hindamine



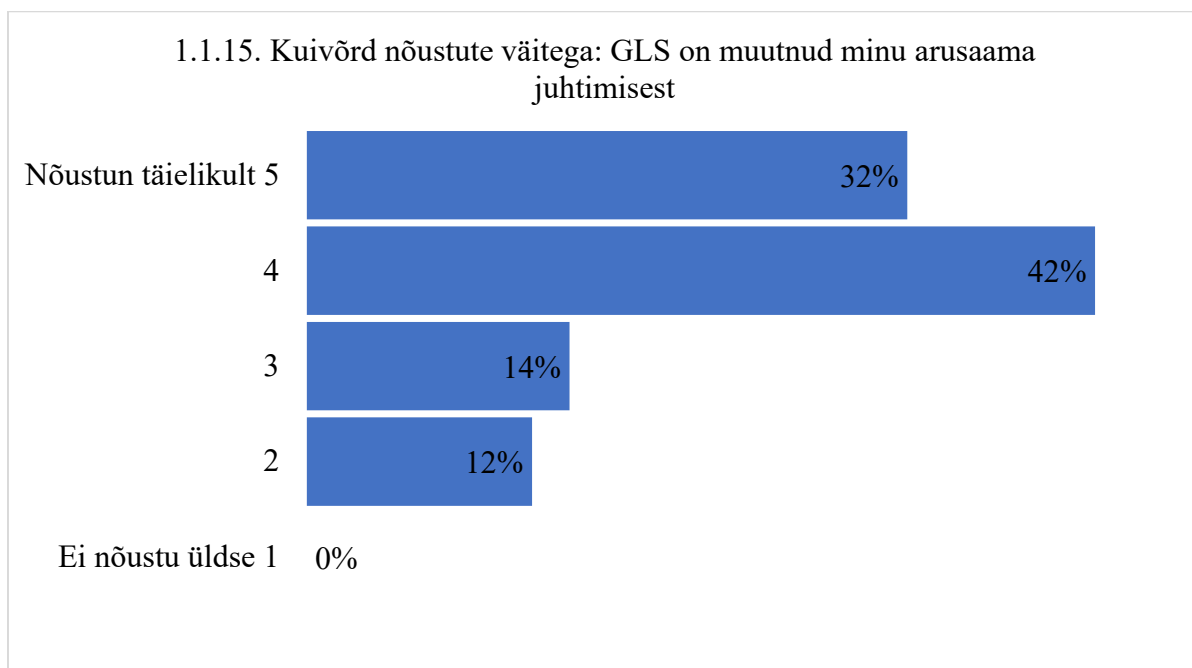
Joonis 3 – enda juhtimisvõimekuse hindamine GLS-il kuuldu valguses; n=50

Küsimusel „1.1.4. Kuidas Te hindate - kas peate end paremaks juhiks, pärast seda kui olete osalenud GLS-il?“ oli vabalt lisatava variandi võimalus, millest mõned iseloomulikumat toon siinkohal esile:

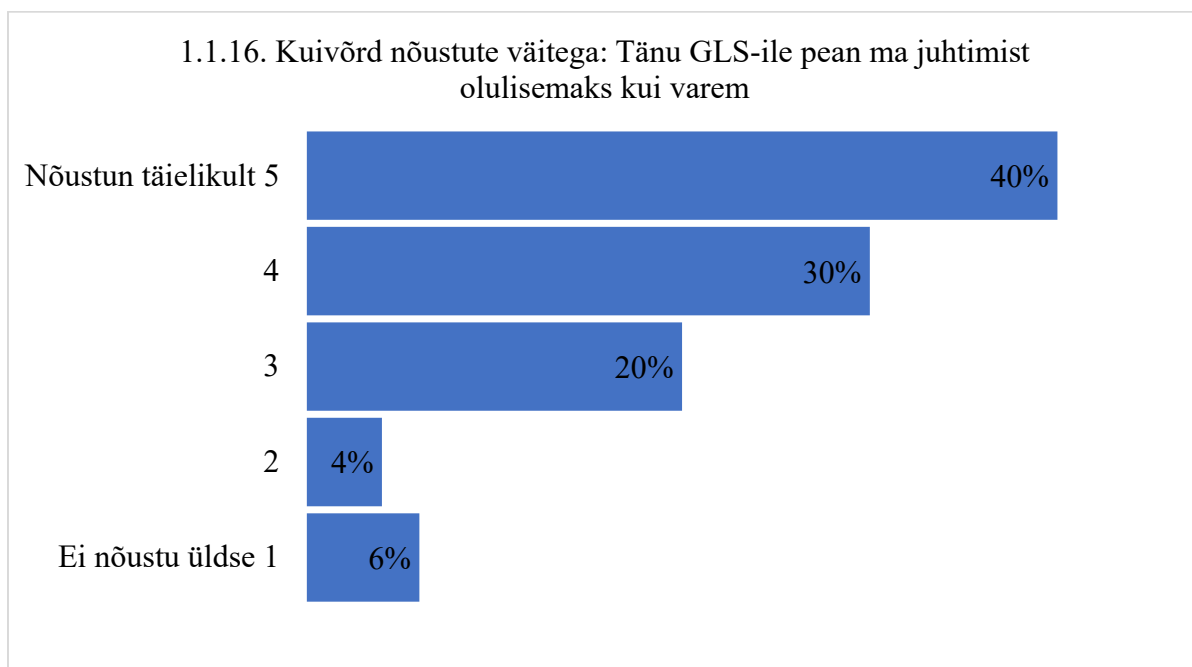
- Minu jaoks on GLS pigem kinnistanud arvamusi juhtimisest, millele olen üsna sageli just kas jõudnud sellel elu etapil või varem.
- Ei pidanud ennast ei heaks ega halvaks. Olen pidevas arengus ja areng peab jätkuma. GLS inspireerib arenema.
- GLS on mind juhina tohutult innustanud, inspireerinud ja arendanud, samuti tõstnud enesekindlust juhina ja kinnitanud mingeid arusaamu, milles ehk varem kõhklesin.
- GLS on pigem kinnitanud neid juhtimismõtteid, millest juba olen peaaegu alati mõelnud. Pigem olen üllatunud, et samad teemad on GLS-il.



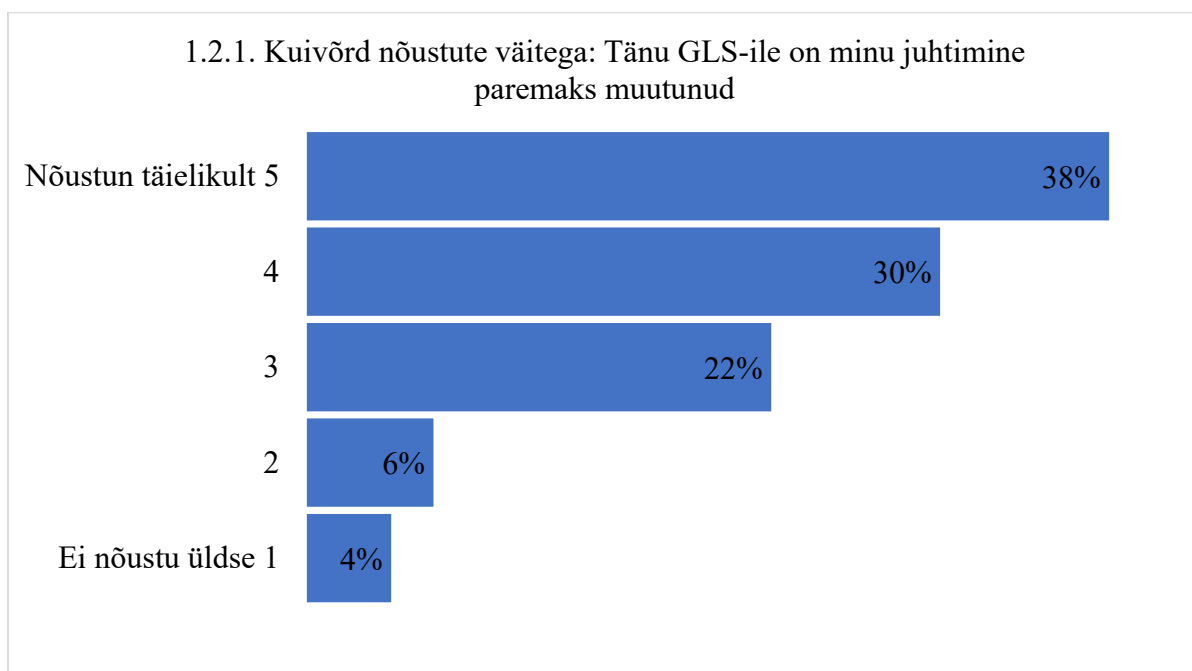
Järgmised küsimused paluvad vastajal hinnata 5-pallisel skaalal GLS-i mõju oma juhtimisele üldisemas plaanis. Siit võib järeldada, et üldiselt peavad vastajad GLS-i mõju oma juhtimisele üpris suureks ja positiivseks ning nad peavad nüüd juhtimist olulisemaks kui varem.



Joonis 4 – arusaama muutumine juhtimisest; n=50



Joonis 5 – juhtimise olulisemaks pidamine; n=50



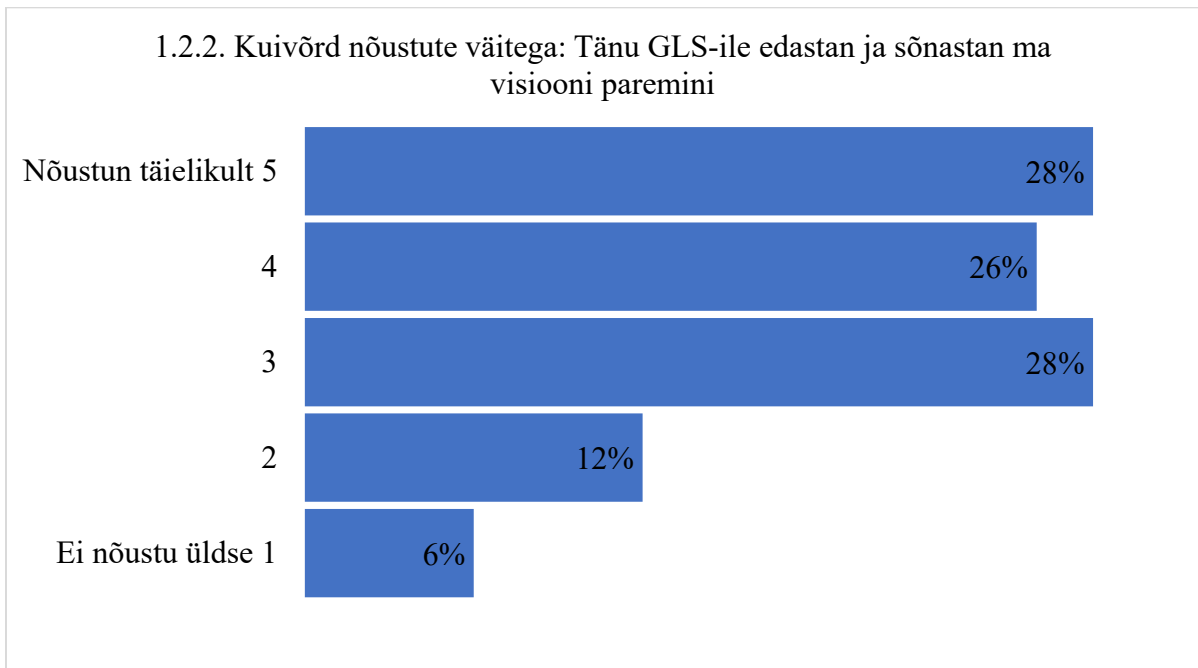
Joonis 6 – juhtimise paremaks muutumine; n=50

---

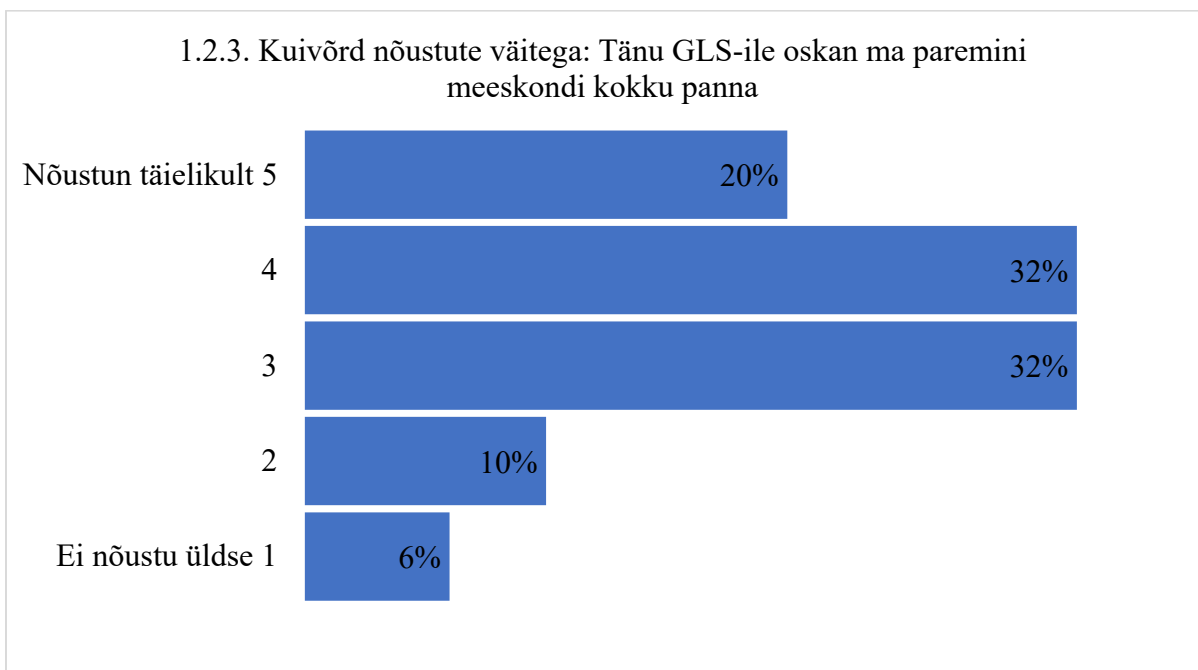
*68% vastanutest leiavad (5-palli skaalal 4 või 5), et tänu GLS-ile on nende juhtimine paremaks muutunud.*

---

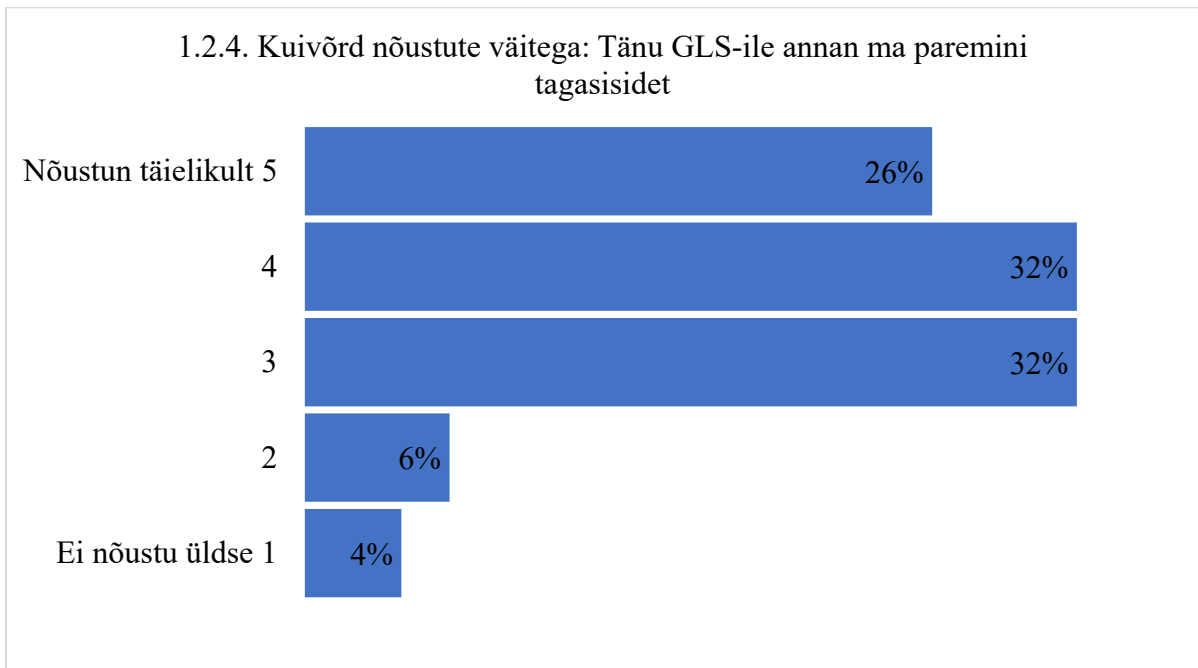
Palusin vastajatel hinnata GLS-i mõju erinevatele juhtimisalastele valdkondadele spetsiifilisemalt. Siin avalduvad GLS-ile omistatud mõju osas suuremad erinevused.



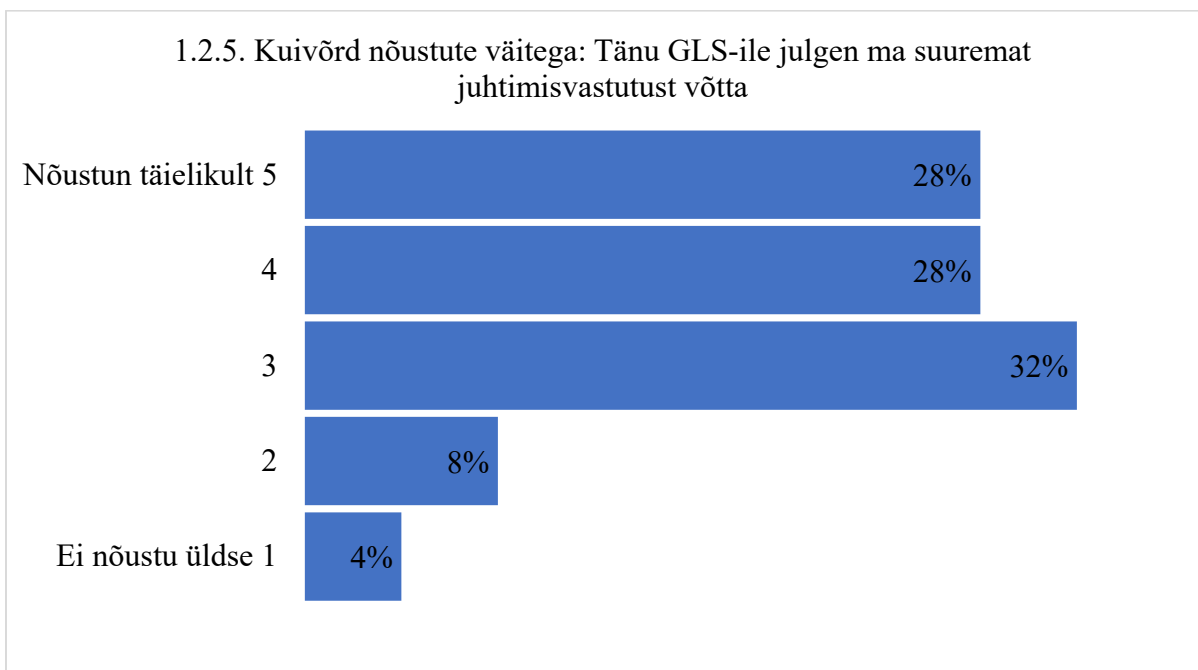
Joonis 7 – visiooni parem sõnastamine; n=50



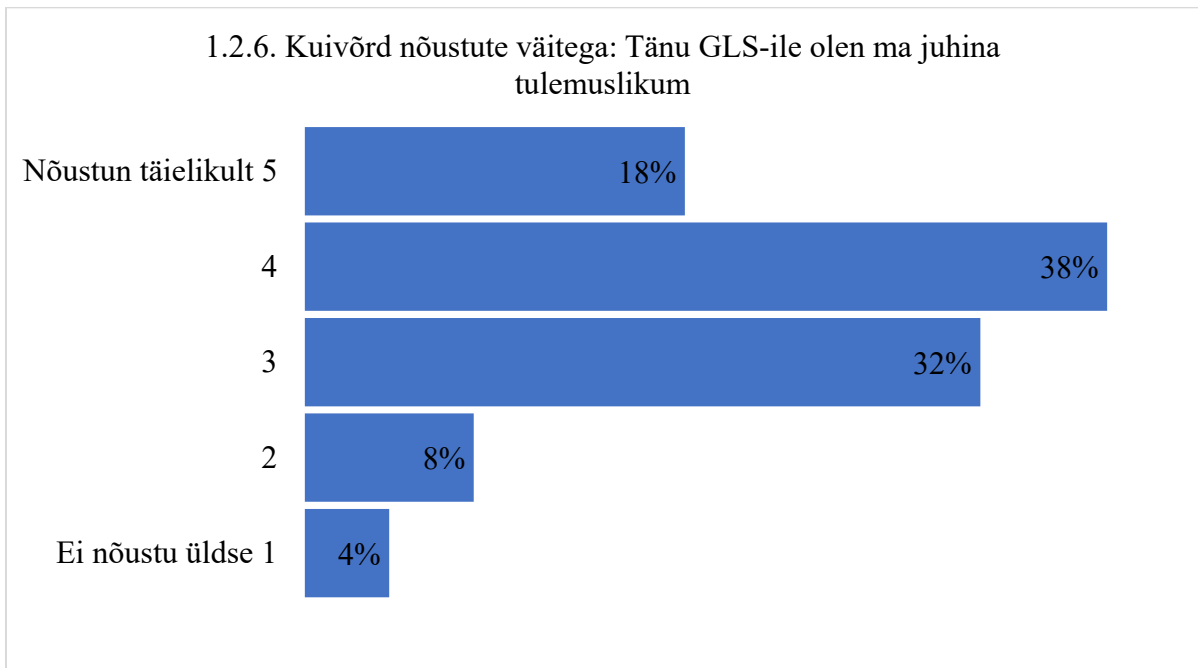
Joonis 8 – parem meeskondade kokkupanek; n=50



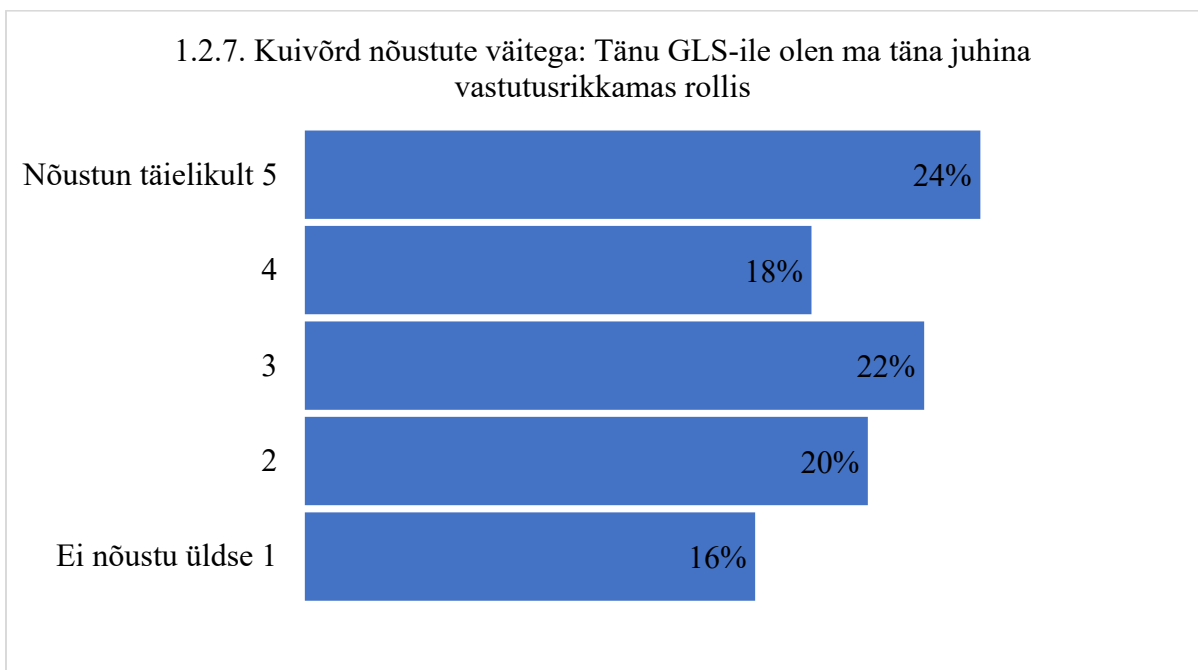
Joonis 9 – parem tagasiside; n=50



Joonis 10 – suurema juhtimisvastutuse võtmine; n=50

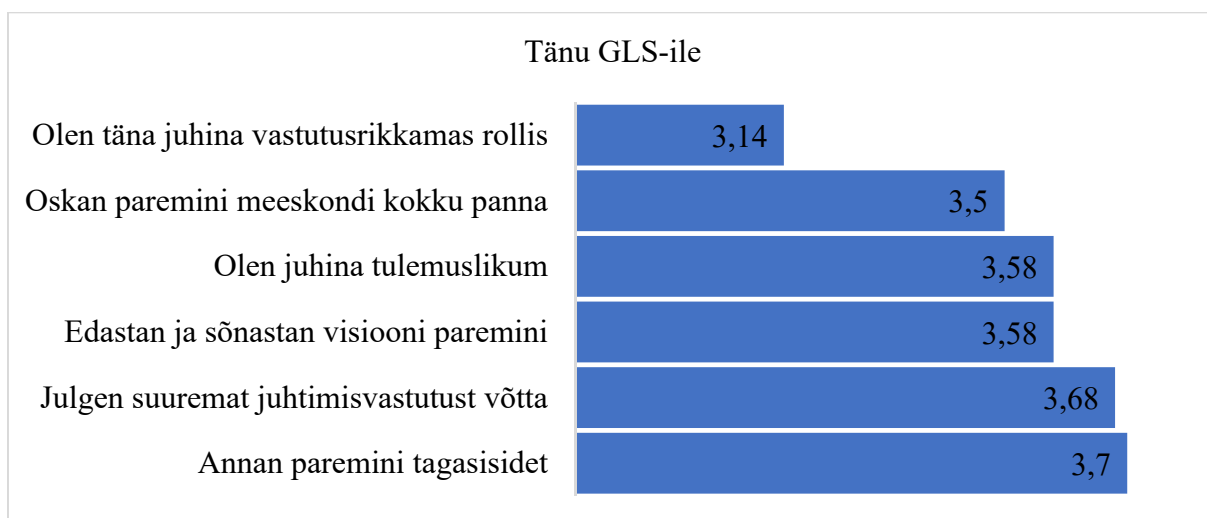


Joonis 11 – tulemuslikum juhtimine; n=50



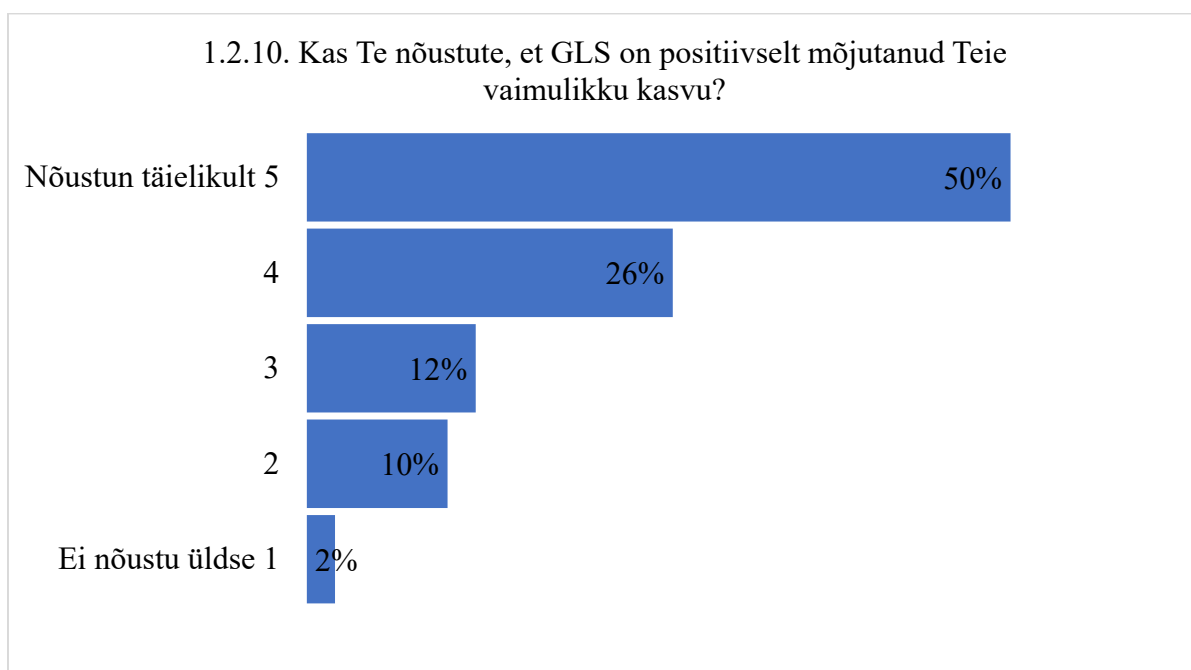
Joonis 12 – vastutusrikkamasse rolli liikumine; n=50

Võrreldes eelpooltoodud kuut juhtimisvaldkonda ja leides igale valdkonnale antud keskmise hinde, saame järgmise pingerea sellest, milliseid juhtimisvaldkondi peetakse GLS-i poolt kõige rohkem mõjutatuiks.



*Joonis 13 – valdkonnad, mida peetakse enim mõjustatuiks – keskmine hinne ; n=50*

Üllatavalt suur osakaal on olnud vastajail, kes omistavad GLS-ile positiivset mõju oma vaimulikule kasvule.



*Joonis 14 – GLS vaimuliku kasvu mõjutajana; n=50*

Arvestades seda, et vastajad on ühes või teises mõttes juhid, saab siit järeldada, et juhid seostavad vaimulikku kasvu oma juhioskuste ja -võimete arenguga.

---

***Juhid seostavad vaimulikku kasvu oma juhioskuste ning -võimete arenguga.***

---

Mõnede mittekvantitatiivselt hinnatavate küsimuste vastused on esitatud nn „sõnapilve“ (*word cloud* või *tag cloud*) meetodil<sup>41</sup>, et tuua esile märksõnadena sagedamini esinevad nimed, sõnad ja fraasid, mida küsimustele vastates kasutati. Mõnedel juhtudel on kasutatud tulemuse ilmekuse huvides mõtete ja sünonüümsete väljendite ümbersõnastust.

Liitsin kokku kahe küsimuse vastused: „1.2.8. Milliseid muutusi oma juhitöös olete teinud lähtudes GLS-il kuuldust või õpitust?“ ning „1.2.9. Milliseid muutusi oma isiklikus elus olete teinud lähtudes GLS-il kuuldust või õpitust?“ Tulemused on esitatud sõnapilvena ja tabelina. Kokku tuli esile 64 märksõna.

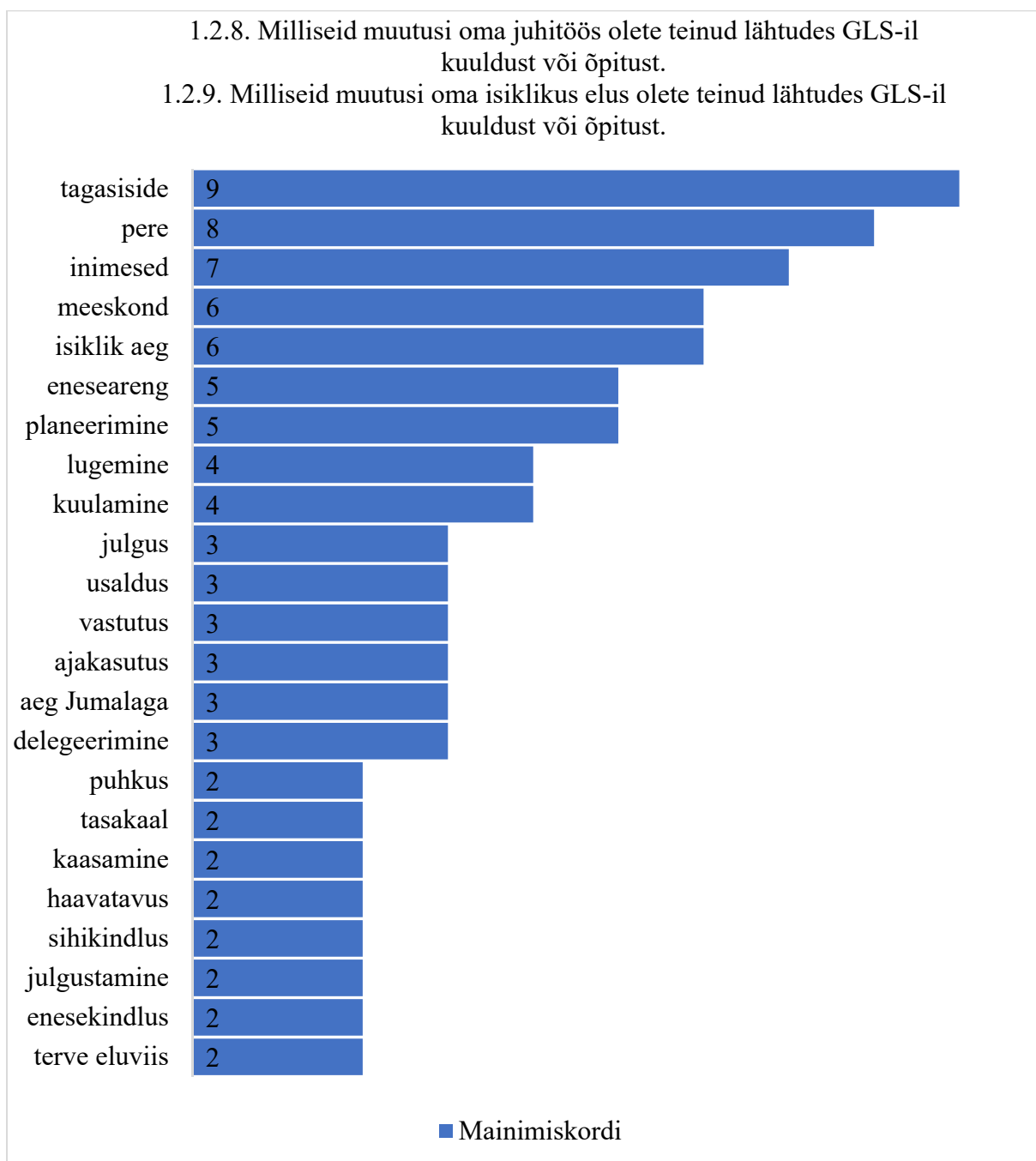


Joonis 15 – muutused isiklikus elus ja juhtimises – sõnapilv

<sup>41</sup> Sõnapilvede visualiseerimiseks on kasutatud keskkonda <https://www.wordclouds.com/>

Allpooltoodud tabelis on järjestatud märksõnad (kokku 23), mida oli seoses muutustega oma juhtimispraktikas või isiklikus elus mainitud kokku kaks või rohkem korda. Ülejäänud märksõnad (kokku 41) on lisatud siia: vigade tunnistamine, Jumala kuulamine, inimeste tundmine, lõpuni tegemine, mitteametlikkus, pealehakkamine, struktuursus, väärtustamine, tulemuslikkus, inspiratsioon, isikuomadused, tunnustamine, läbipaistvus, mitmekesisus, motivatsioon, panustamine, distsipliin, kokkulepped, koosolekud, ettevõtlus, süsteemsus, kirglikkus, eesmärgid, identiteet, teenimine, mõtlemine, õppimine, ei solvu, mõõdikud, muutmine, kutsumus, treening, armastus, visioon, energia, avatus, selgus, lootus, annid, kirg, kasv.





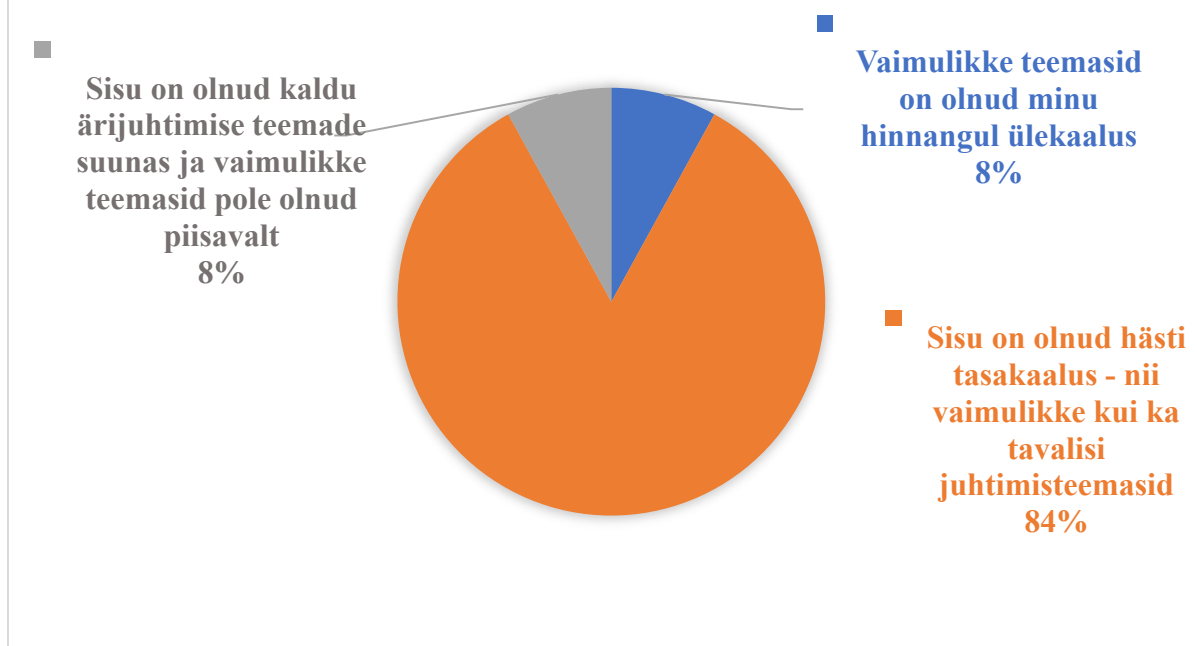
Joonis 16 – muutused isiklikus elus ja juhtimises – sagedustabel; n=50

Tähelepanuväärseks võib pidada seda, et silmatorkavalt suur osa muudatustest juhtimispraktikas ja juhtide isiklikus elus on seotud juhtide isikliku elu (enesejuhtimine ja -areng, terve eluviis, puhkus), Jumala suhte ja perekonnaeluga (sh muud suhted lähedastega).

### 3.2 Hinnangud GLS-ile ja selle sisule

Mõned küsimused hindasid seda, kuidas vastajad GLS-i üldisemas plaanis näevad ja mäletavad (sealhulgas milliseid kõnelejaid, teemasid ja valdkondi), kellele seda sobivaks peavad ning kas see on nende vaimulikku kasvu mõjutanud.

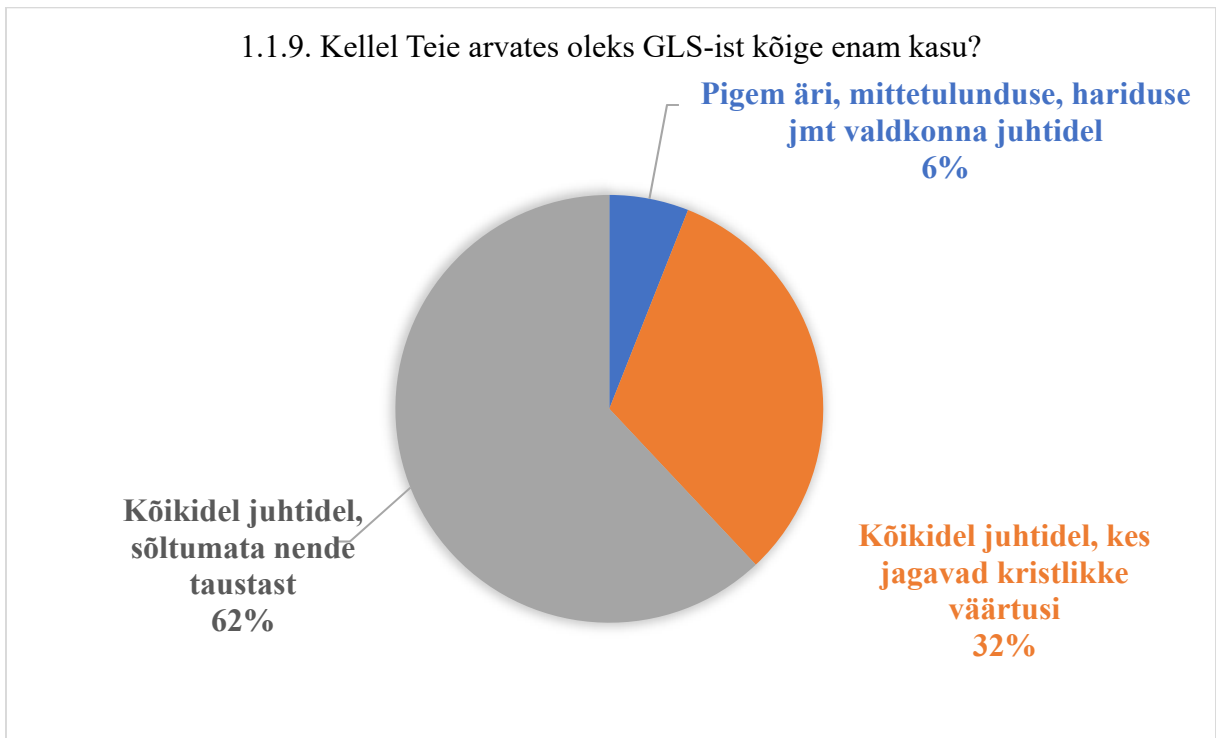
1.1.7. Kuidas Teie hinnangul on GLS-il tasakaalus olnud vaimulikud ja tavalised juhtimise teemad?



Joonis 17 – teemade tasakaal; n=50

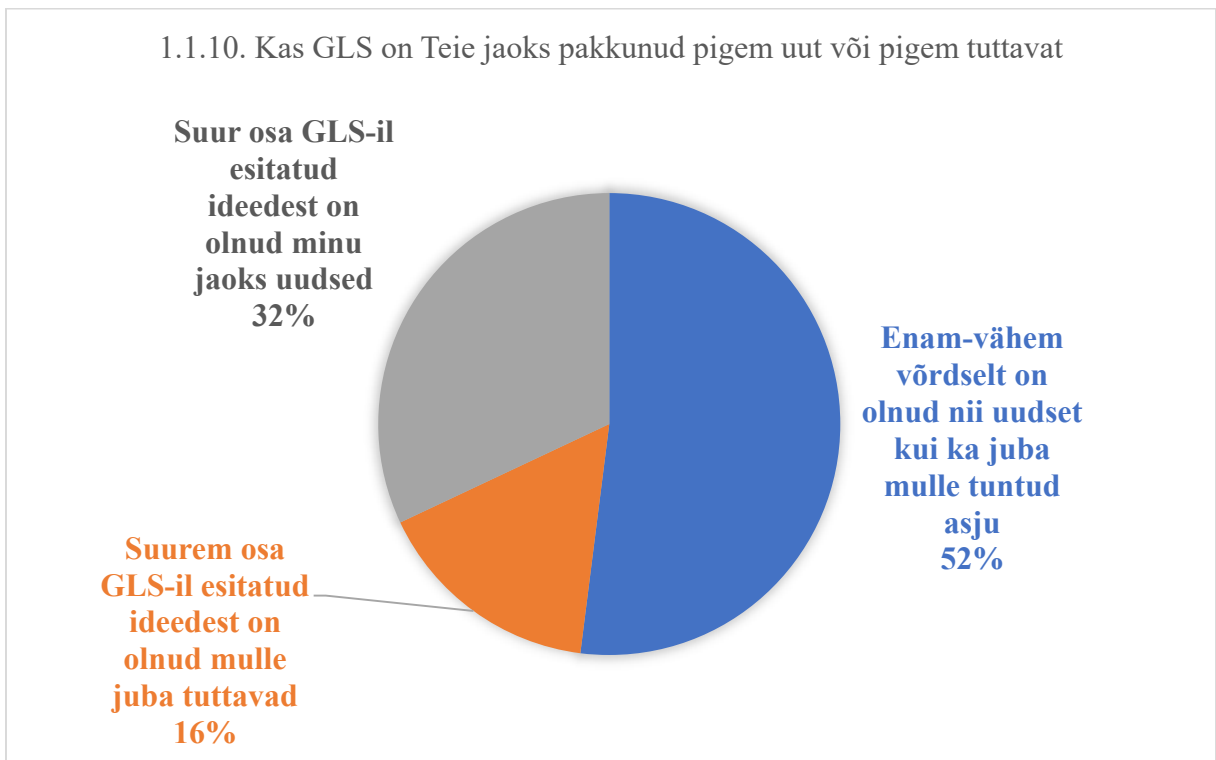
Ülaltoodud küsimusele oli võimalik lisada kommentaare, toon välja mõned iseloomulikumat neist:

- Väga meeldivad praktilised ettevõtluse teemad, mis on põimitud kristlusega.
- Näen, et kogudusel on palju õppida ärimaailmast. Kirikus on juhtimine jäetud unarusse. GLS on ennekõike juhtimise koolitus!
- Minu jaoks ongi üks GLS-i erilisi väärtusi olnud see, kuidas erinevad teemad täiendavad üksteist ja moodustavad omamoodi unikaalse terviku igal aastal (isiksuse ja vaimuliku kasvu teemad põimuvad strateegiliste juhtimise teemadega ning lisaks veel ka sotsiaalsed teemad esitavad suurema missiooni väljakutseid).
- Meeldib, et alati on ka mitte kristlastest tippjuhte.
- Olen hämmingus, kuidas mu mitte kristlastest kolleegid (ikka igal aastal võtan mõne uue kaasa) hindavad kõige kõrgemalt just neid vaimuliku sõnumiga jutlusi juhtimisest. Seega Jumalal on omad teed.
- Julgeks seda koolitust soovitada ka oma mitte kristlastest juhtidest sõpradele.



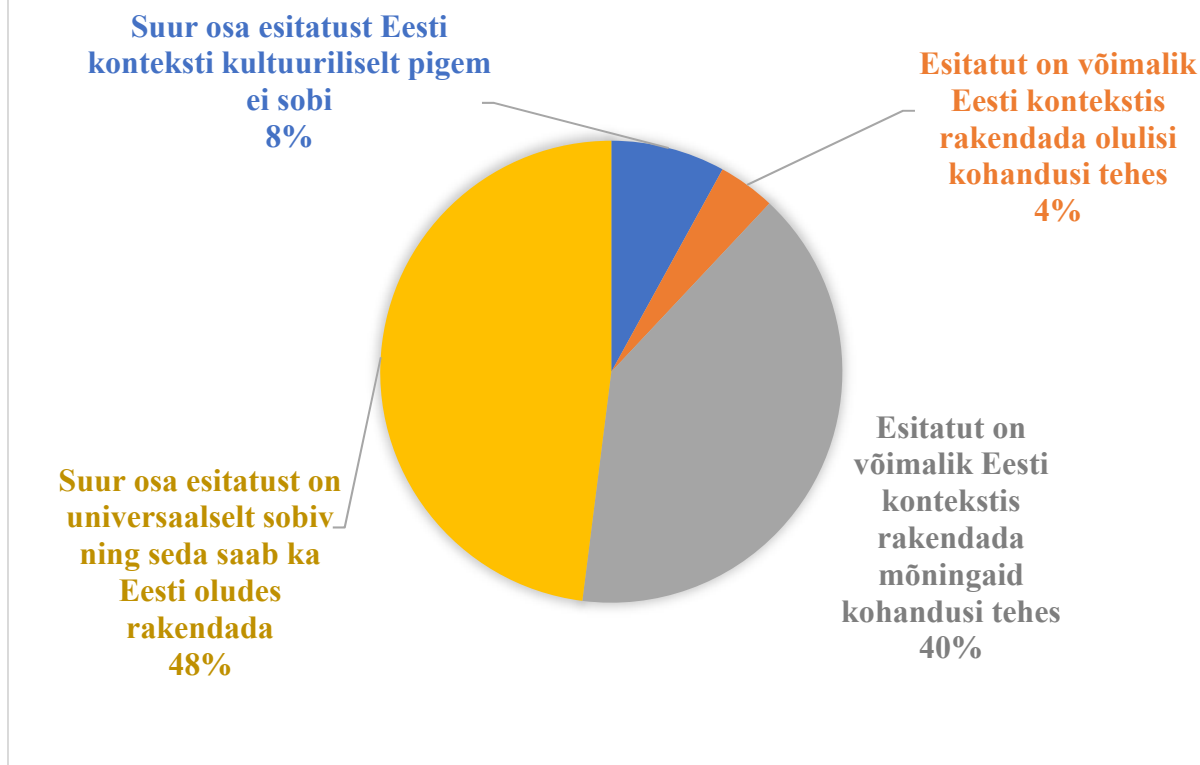
Joonis 18 kellel on GLS-ist enim kasu; n=50

Ülaltoodud küsimusel oli ka vastusevariant „Pigem koguduse juhtidel ja töötajatel“, kuid seda ei valinud ükski vastaja.



Joonis 19 – GLS-i sisu – uus või tuttav; n=50

1.1.13. Kui suur osa GLS-il esitatust on Teie hinnangul kultuuriliselt sobiv Eesti konteksti?



Joonis 20 – kultuuriline sobivus; n=50

Vastajad, kes pidasid GLS-i sisu Eesti konteksti kas sobimatuks või sobivaks, üksnes oluliste kohandustega (12%), tõid muuhulgas välja järgmisi probleeme (küsimus „1.1.14. Palun kommenteerige oma eelmist vastust“ ning intervjuud, vastajate kirjaviis muutmata):

- Eestis kogudused ei suuda pastoritele, veel vähem teistele töötajatele palka maksta. Seetõttu on kõik vaimulik töö koguduses hobi korras tehtav töö – kui muust aega üle jääb.
- Palju esitatust on suurkorporatsioone ja megakirikuid puudutav, kuid Eesti rahvaarv on kordades väiksem ning ka kultuuriline kontekst on palju paindumatum.
- Näiteks mõni Aafrikas läbi viidud projekt ei ole otseselt samamoodi Eestis teostatav, aga see näitab ilmekalt, kuidas me erinevates kultuurides peame leidma ja kasutama just seal omaseid vajadusi.
- Mulle ei meeldi see, et kogu GLS on Ameerika-keskne ja Ameerikat imetlev. Me ei peaks sellega kaasa minema. Ameerikas on palju sellist, mis "kõnnib" kristliku ja ebakristliku piiril. Eriti ilmneb see küsimuses, mida peetakse eduks, mille jaoks mul on vaja koostööd Jumalaga.

---

*88% vastajatest peab GLS-i sisu Eesti oludes kultuurilises mõttes  
otseselt või mõningaste kohandustega kasutatavaks.*

---

Need, kes pidasid GLS-i sisu universaalselt või väikeste kohandustega sobivaks (88%), andsid järgmisi kommentaare:

- Paljud näited on ka Eestis teostatavad kui Jumal seda juhib tegema. Lihtsalt kedagi kopeerides ei ole mingit tulemust.
- Inimese põhivajadused on ühesugused, olenemata kas ta elab Eestis, Aafrikas või näiteks Kanadas.
- Enamus teemasid on ikkagi seotud inimestega ja juhi kui inimese arengu, väljakutsete, probleemidega. Selles osas on pea kõik rakendatav. Organisatsiooni juhtimise seisukohalt on ehk kultuurilisi ja keskkonna erinevusi, kuid need on kohandatavad.
- Ideid saab enamasti rakendada igas riigis. Meie inimesed ei tule võib-olla nii palju uute ideedega kaasa. Ei ole alati usku ja pealehakkamist, et kui näed probleemi, siis asud kohe seda lahendama.

Küsimuste „1.1.5. Nimetage mõned juhtimisteemad või valdkonnad, mis on Teile GLS-ilt erilisel meelde jäänud.“ ning „1.1.11. Nimetage mõni huvitav idee või kontseptsioon GLS-ilt, millega te väga nõus olete.“ vastused esitasin märksõnade (kokku 76) pilvena ja sagedustabelina.



Joonis 21 – meelde jäävad märksõnad – sõnapilv

---

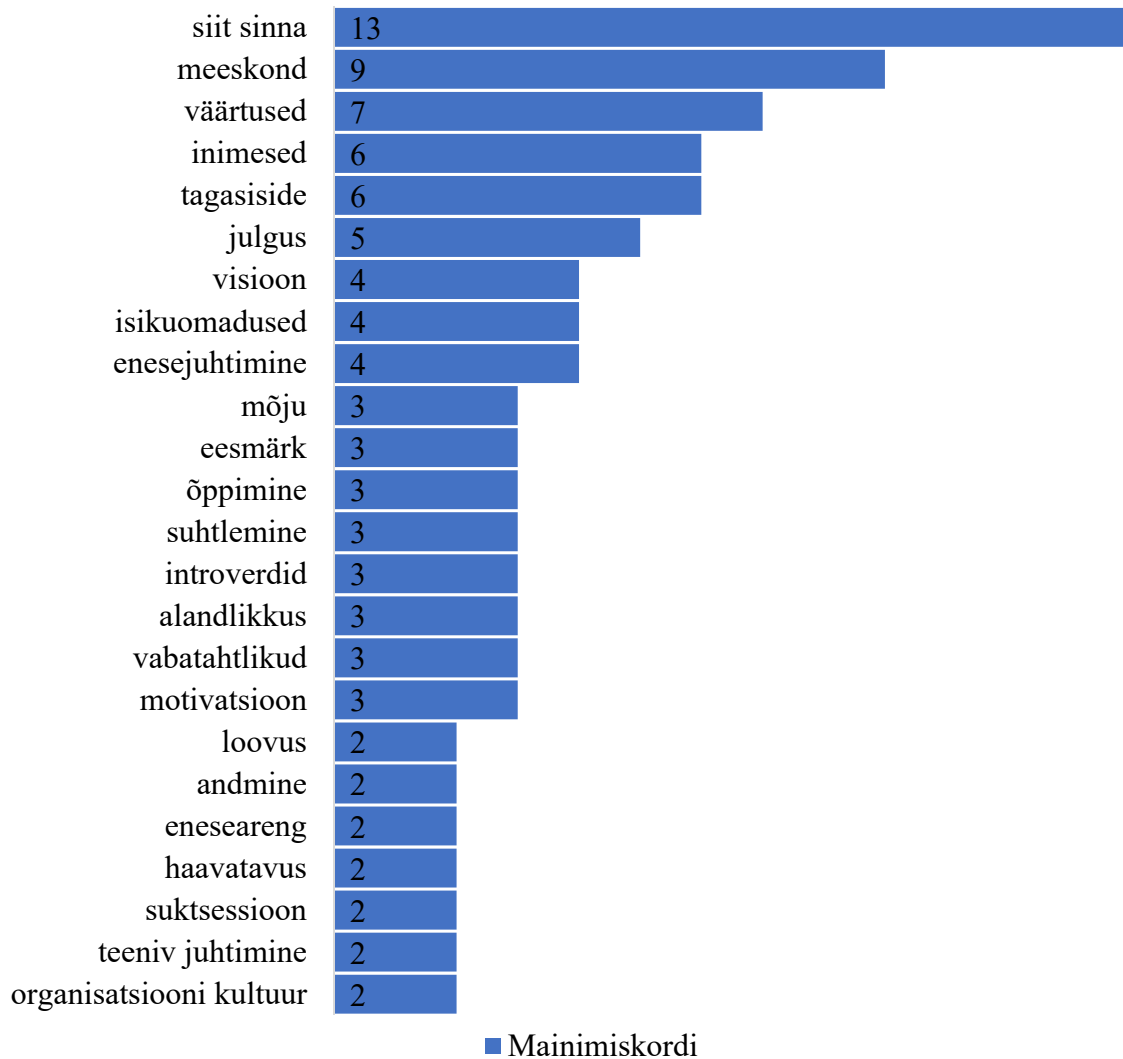
*Rohkem kui 25%-le vastanuist meenub GLS-ilt  
juhtimiskontseptsioon „siit sinna“.<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> Bill Hybelsi kõne 2010. aasta GLS-il.

1.1.5. Nimetage mõned juhtimisteemad või valdkonnad, mis on Teile  
GLS-ilt eriliselt meelde jäänud.

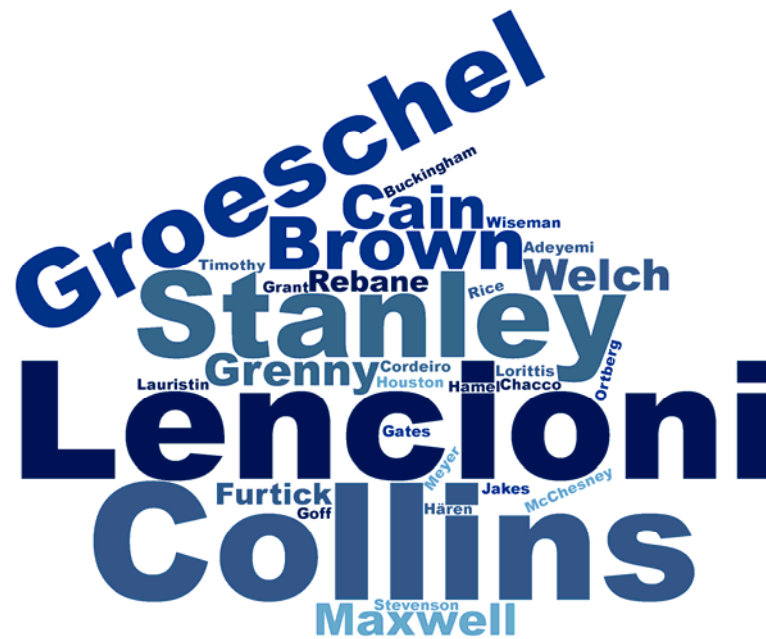
1.1.11. Nimetage mõni huvitav idee või kontseptsioon GLS-ilt, millega te  
väga nõus olete



Joonis 22 – meeldejäädavad märksõnad – sagedustabel; n=50

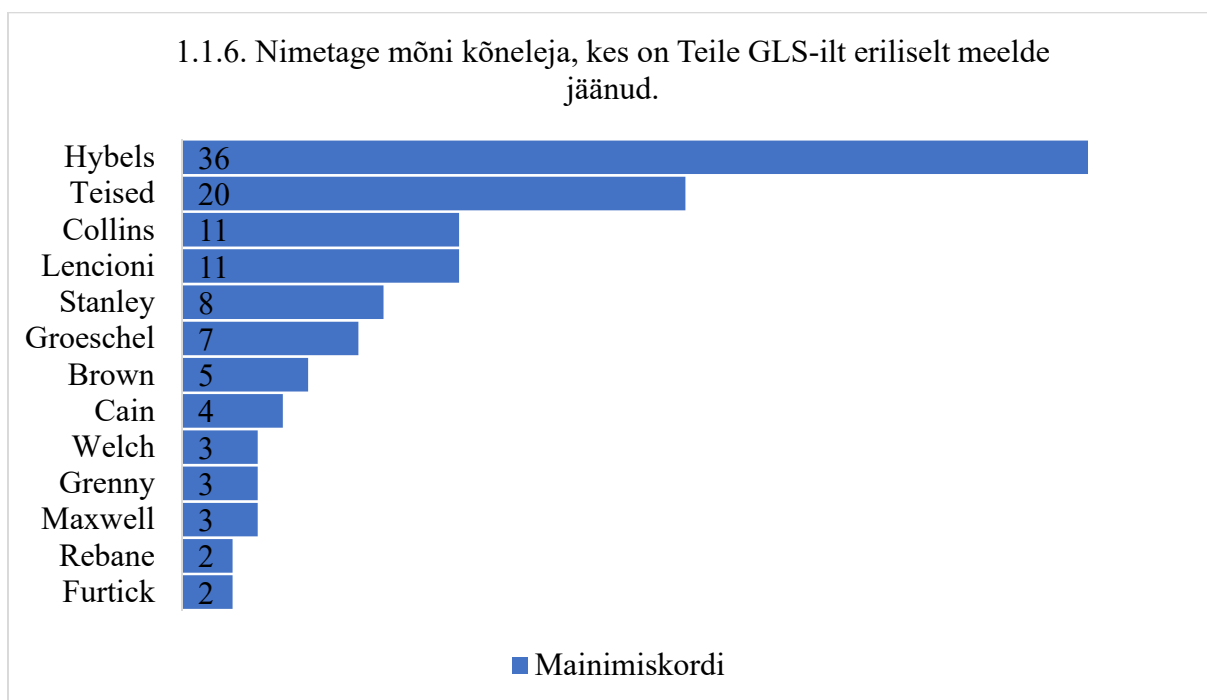
Ülaltoodud joonisel on esitatud juhtimisteemade esinemissagedus, mida mainiti enam kui 2 või rohkem korda (kokku 24). Üks kord mainiti järgmisi märksõnasid (kokku 52): püha rahulolematus, järgmised sammud, Jumala kuulamine, kommunikatsioon, inspireerimine, delegerimine, 360 juhtimine, läbipõlemine, jüngerdamine, läbipaistvus, järjepidevus, suurepärasus, täideviimine, prioriteedid, planeerimine, sihikindlus, innustamine, armastamine, panustamine, ajakasutus, uued juhid, mõjutamine, ettevõtlus, konfliktid, identiteet, valmisolek, kuulamine, hoolimine, arenemine, aksioomid, suhtumine, mõistmine, kaasamine, tugevused, puhkamine, teenimine, tasakaal, kutsumus, vastutus, jagamine, uuringud, valimine, eeskuju, haridus, oskused, avatus, edukus, õiglus, ausus, süda, usk.

Küsimuse „1.1.6. Nimetage mõni kõneleja, kes on Teile GLS-ilt eriliselt meelde jäänud.“ Juures toodi esile kokku 33 kõnelejat, neist 2 Eesti esinejat. Sõnapilve joonistamisel pidin välja jätma Bill Hybelsi, sest tema esinemissagedus oli oluliselt suurem, kui teiste kõnelejate oma. Enam kui 2 korda nimetati 13 kõnelejat (sagedustabelis) ning 1 kord nimetati 20 kõnelejat: Buckingham, Lauristin, McChesney, Stevenson, Lorittis, Cordeiro, Timothy, Wiseman, Houston, Adeyemi, Ortberg, Chacco, Hären, Hamel, Jakes, Gates, Grant, Meyer, Goff, Rice.



Joonis 23 – meeldejäädavad kõnelejad – sõnapilv





Joonis 24 – meelde jäävad kõnelejad – sagedustabel; n=50

GLS-il esitatud ideede või väidetega mittenoostumist („1.1.12. Kas teile meenub GLS-ilt mõni esineja, idee või mõttekäik, millega te üldse nõus ei ole? Palun põhjendage.“) nimetas kokku 10 vastajat (20%), neist 5 (10%) olid vastuses umbmäärased („midagi on olnud, aga see pole olnud oluline või pole meelde jäänud“) ning 5 (10%) märkisid ära ka konkreetseid mõttekäike. Kolmel juhul olid need mõttekäigud seotud üldisema juhtimisvaldkonnaga ja nimelt (sulgudes töö autori selgitused):

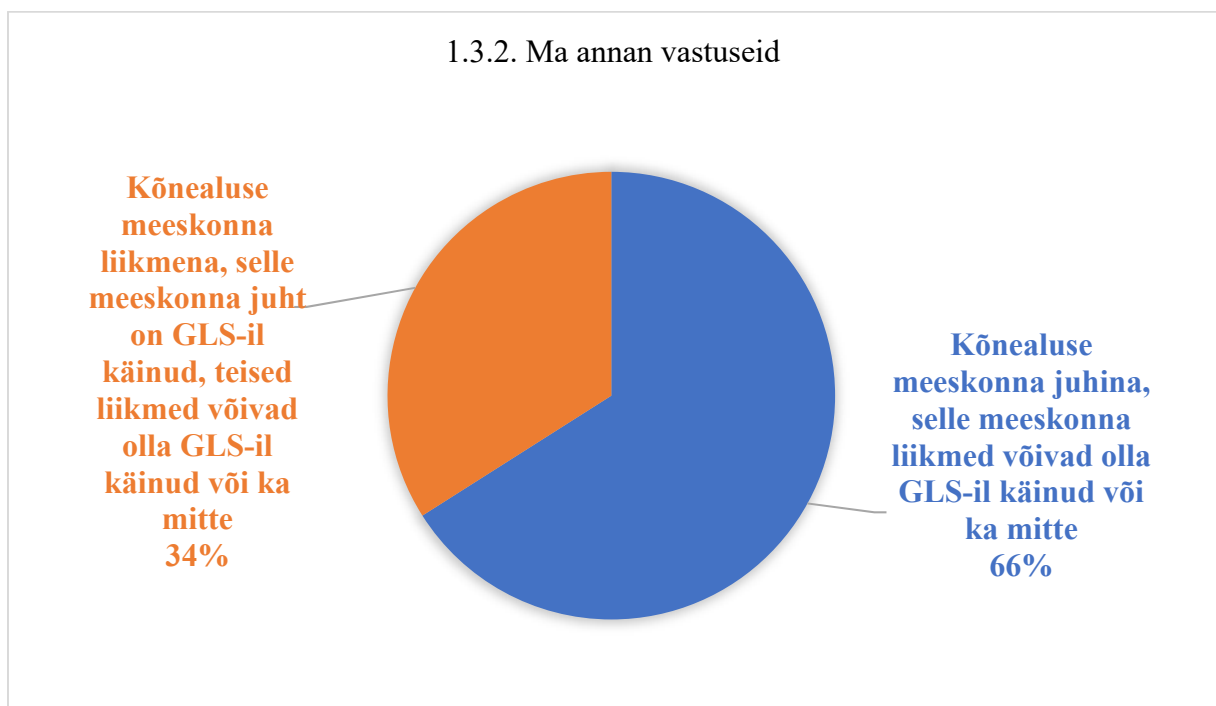
- Koguduste juhtide vabatahtlikul töö põhineval süsteemil (Eesti kontekstis) ei saa rakendada rangeid palkamise/vallandamise põhimõtteid;
- Kogudust ei saa juhtida nagu äriühingut (ilmselt vastaja tõlgendus mõnele GLS-il esitatud põhimõttele);
- Ei nõustu sellega, et igapäheast võib saada hea juht.

### 3.3 Mõju meeskonnale ja organisatsioonile

Küsimustiku teises osas pidid vastajad otsustama, kas nad vastavad küsimustikule meeskonna juhina või meeskonna liikmena ning näitama ära konteksti, millist meeskonda või organisatsiooni nad vastamisel silmas peavad. Küsimustiku eeldus oli, et vastajad on tõenäoliselt GLS-il osalenud mitme erineva meeskonna kontekstis (selle juhi või liikmena) ning vastates peavad silmas eelkõige ühte oma mõtteis väljavalitud konteksti.

Küsimustiku valikvastused ja intervjuud tõid esile, et viimane eeldus kõikide vastajate puhul ei töötanud või polnud neile arusaadav. Mõned vastajad ei osanud või soovinud konkreetses kontekstis püsida ning vastasid „üldiselt“, ühtegi konkreetset meeskonda või organisatsiooni silmas pidamata. Osa vastajaid ütles täpsustavate intervjuude käigus, et mõnele küsimustele vastates pidasid nad silmas ühte meeskonda või organisatsiooni ning teistele küsimustele vastates oli neil mõttes mõni teine meeskond või organisatsioon. GLS-ile omistatud mõju üldises plaanis uurides ei ole kontekstist kinnipidamisel kuigi oluline tähtsus, aga detailsemate järelduste tegemisel tuleb ülalmainitud asjaolu arvesse võtta.

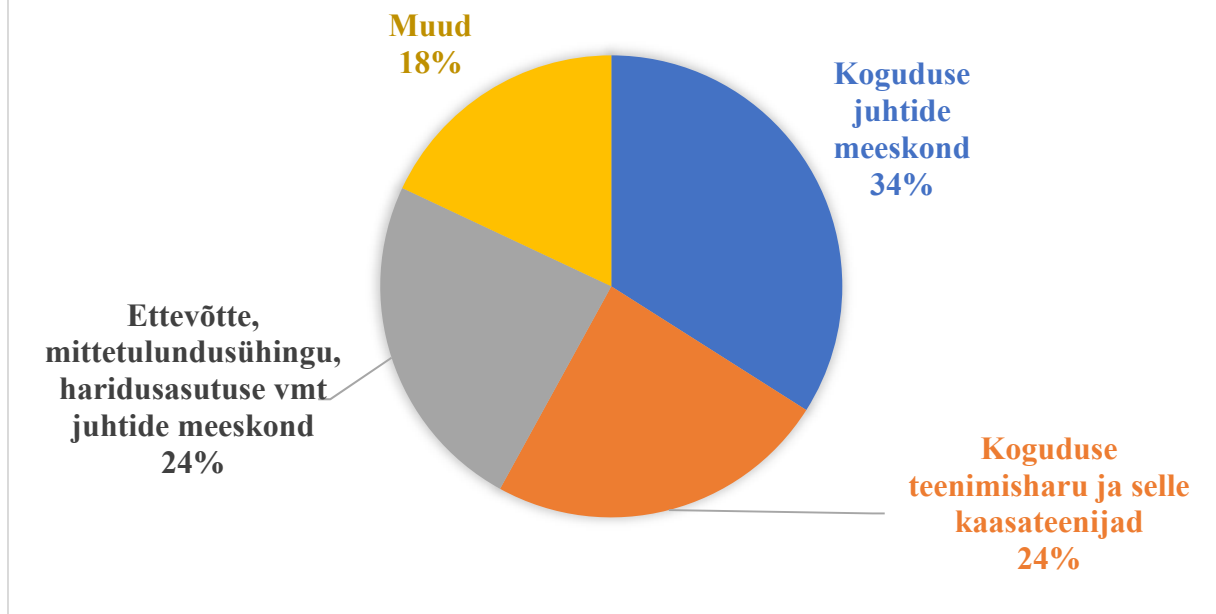
Vastanutest valis 66% vastamise meeskonna juhina (sõltumata sellest, kas tema meeskonna liikmed, keda ta vastuse andmisel silmas pidi pidama, on GLS-il käinud või mitte. 34% valis vastamise meeskonna liikmena, kellest vähemalt juht on samuti GLS-il käinud. Mõlemad grupid hindasid muutusi oma meeskonnas ja organisatsioonis, ent erinevast perspektiivist – vastavalt juhi ja meeskonnaliikme omast lähtudes.



Joonis 25 – vastajate jagunemine meeskonna juhtideks ja meeskonna liikmeteks; n=50

Vastajad valisid kolme suurema konteksti vahel, kus nad pidid kirjeldama muutusi, mida nad omistasid asjaolule, et meeskonna või organisatsiooni juht (ja võib-olla ka selle liikmed) on GLS-il osalenud.

### 1.3.1. Ma kirjeldan vastuseid andes muutusi järgmises meeskonnas/tiimis

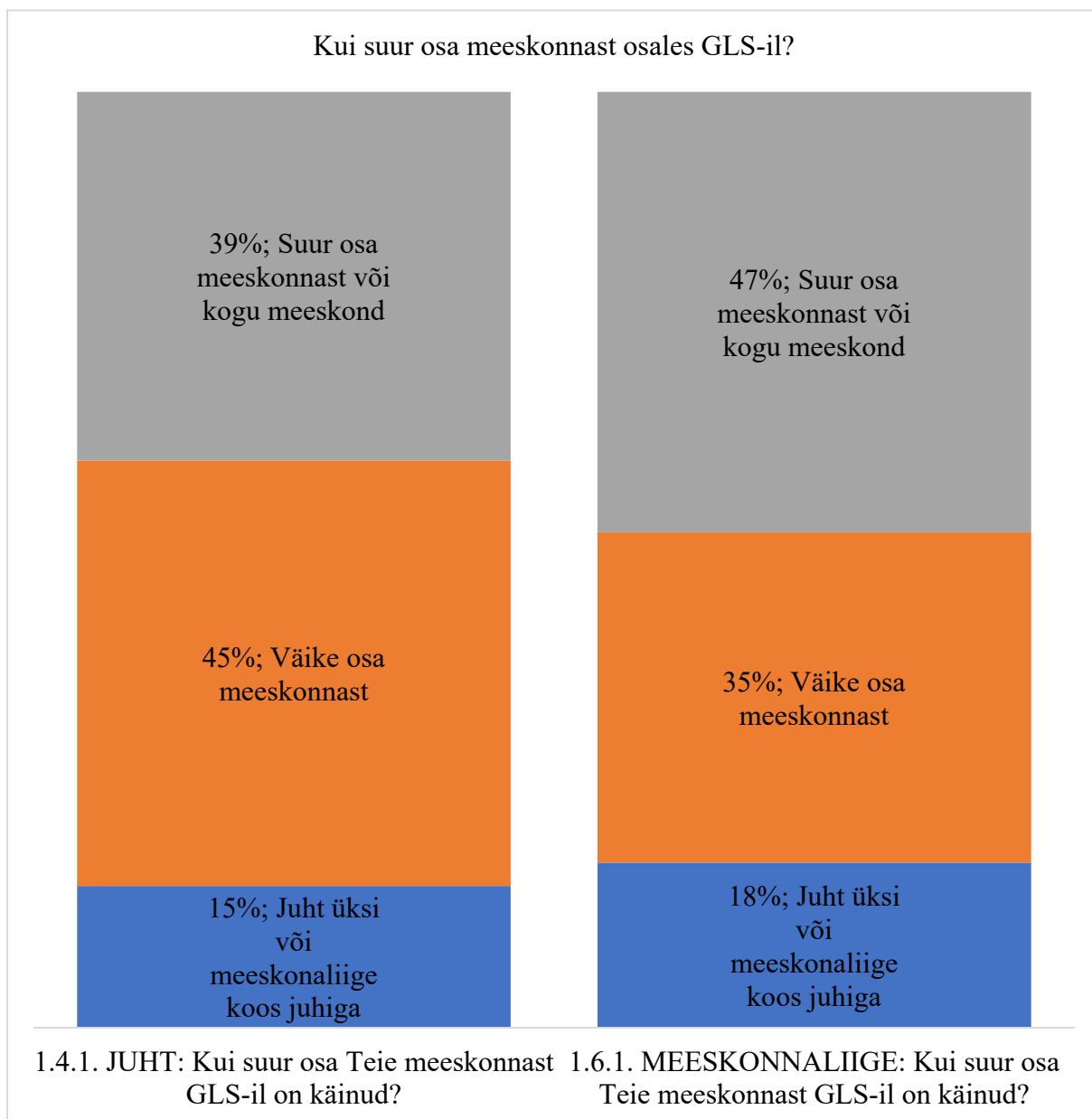


Joonis 26 – vastamise kontekstid; n=50

Nagu eespool mainitud, ei ole saadud vastused konkreetse vastaja puhul alati rangelt ja läbivalt nende kategooriatega seotud, ent üldise omistatud mõju hindamisel ei ole see liiga oluline faktor.

Kategooria „muud“ alla kuuluvad erinevad koguduse teenimistööga otseselt mitte seotud juhtimisvaldkonnad, sealhulgas projektimeeskonnad, omavalitsuse üksuste juhtimine ning samuti oma pere ja kodu juhtimine.

### 3.3.1 GLS-il osalejate määr ja mis seda mõjutab



Joonis 27 – GLS-il osalemine – kaasas olnud meeskonna osakaal; juht  $n=33$ , meeskonnaliige  $n=17$

Juhi ja meeskonnaliikme vaatenurgast lähtudes on hinnangud GLS-il osalenud meeskonnaliikmete määra suhtes üsna sarnased. Heaks tulemuseks võib lugeda seda, et enam kui 80% juhtidest osaleb GLS-il koos oma meeskonnaga. Küsimuses, kus juhtidel paluti selgitada, miks just selline osa meeskonnast GLS-il osales („1.4.3. Palun selgitage, miks meeskonnast just selline osa GLS-il osales“) jäi kõlama seisukoht, et osalemine oli pigem vabatahtlik ning meeskonnale osalemist kuidagi kohustuseks ei tehtud.

---

*Enam kui 80% juhtidest osaleb GLS-il koos oma meeskonnaga.*

---

Ei tohiks tulla üllatusena, et eksisteerib positiivne korrelatsioon meeskonna osalemise määra („1.4.1. Kui suur osa Teie meeskonnast GLS-il on käinud?“ ja „1.6.1. Kui suur osa Teie meeskonnast GLS-il on käinud?“) ning meeskonnale tehtava soodustuse („1.4.9. Kas Te teete soodustusi oma meeskonnale GLS-il osalemiseks?“, „1.5.2. Kas Te teete soodustusi oma organisatsioonis GLS-il osalemiseks?“ ja „1.6.2. Kas juht kutsus Teid GLS-ile ja/või tegi soodustusi osalemiseks?“ – viimasest küsimusest soodustuste osa) ning organisatsioonis tehtava GLS-i reklaami ja isikliku soovitusel („1.5.1. Kas Te reklaamite või soovitate isiklikult GLS-i oma organisatsiooni liikmetele?“, „1.6.4. Kas Teie meeskonnas või organisatsioonis reklaamiti või soovitati GLS-il osalemist?“ ning „1.6.2. Kas juht kutsus Teid GLS-ile ja/või tegi soodustusi osalemiseks?“ – viimasest küsimusest kutsumise osa) vahel – vastavalt 0,49 ja 0,66. On märkimisväärne, et reklaamimise, isikliku kutsumise ning soovitamise ja osaluse määra seos on isegi suurem, kui soodustuste tegemise ja osaluse vaheline seos! Teisisõnu – hea uudis neile, kes soovivad oma meeskonna osalust kasvatada – GLS-i reklaam ja isiklikud soovitused annavad paremaid tulemusi kui osalusele rahaliste soodustuste tegemine. „See on küll kallis ja läheb sulle maksma, aga ma tahan, et sa kindlasti tuleksid“ juhi poolt öelduna annab tõenäoliselt parema tulemuse kui „Kes soovivad võivad osaleda ja me maksame teie eest.“

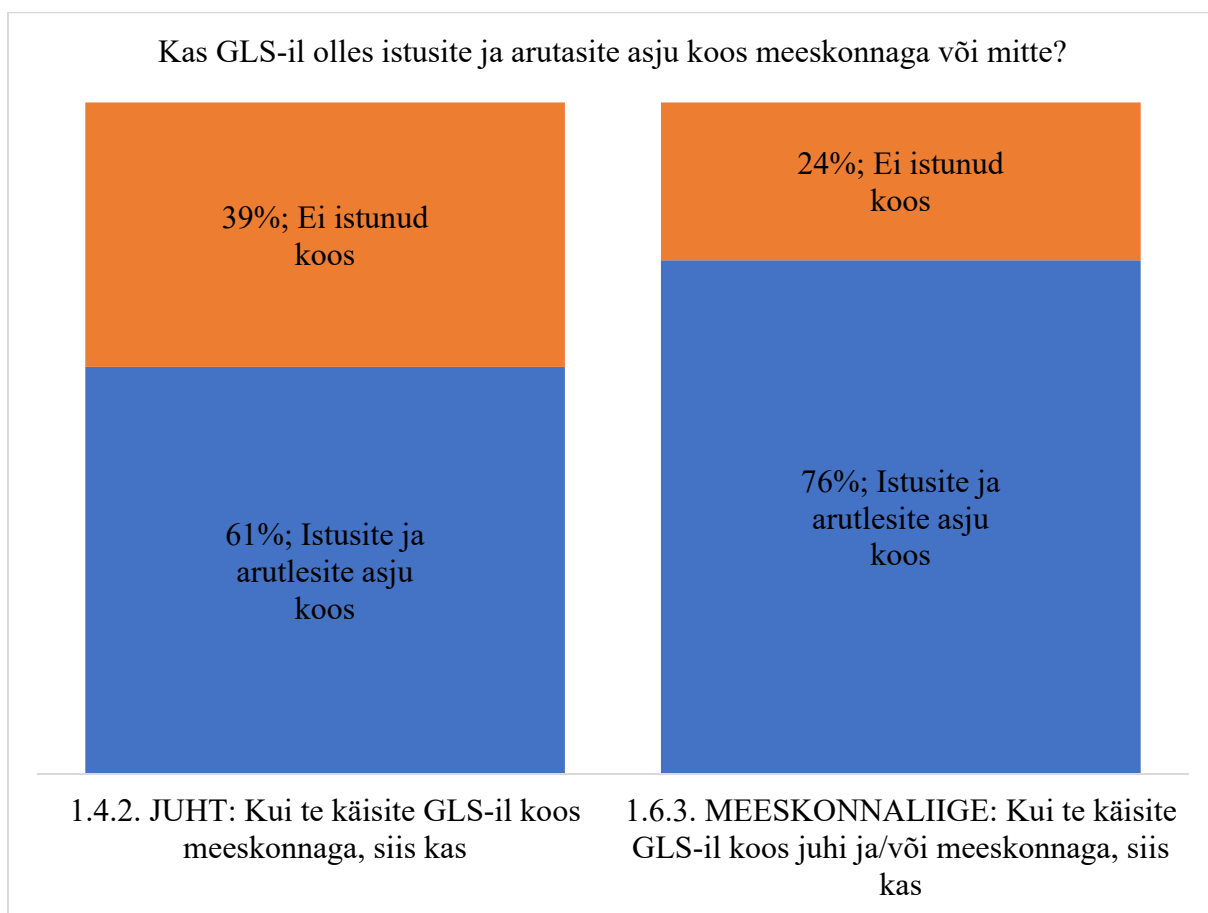
---

*GLS-i reklaam organisatsioonis ja juhi isiklik kutse või soovitus toob meeskonna paremini GLS-ile kaasa kui soodustuste tegemine.*

---

### *3.3.2 Arutelu koos meeskonnaga või mitte*

GLS-i rahvuslike konverentside formaat erineb originaalset selle poolest, et videoesitluste vahel on aruteluaeg, kus moderaatori ja töövihiku abil arutatakse loengus esitatud materjali. GLS soovib meeskondadel koos istuda ja arutada kõneksolnud teemasid omavahel ning seostada neid oma meeskonna ja organisatsiooni väljakutsetega. Küsisime, kuidas selline praktika on omaks võetud.



Joonis 28 – meeskond GLS-il koos või eraldi; juht  $n=33$ , meeskonnaliige  $n=17$

Lisatud graafikult on näha, et meeskonna juhi vaates, kellest meeskonna koos- või lahus istumise korraldamine peaks sõltuma rohkem kui meeskonnaliikmest, istutakse koos isegi vähem. Meeskonna juhid kas ei hinda GLS-il kohapeal asjade arutamise võimalust sama kõrgelt kui meeskonna liikmed või on otsustanud oma liikmetele suurema vabaduse anda. Juhul, kui juhid on pisut peljanud oma liikmeid GLS-i ajal aruteludeks koondada, siis siin on neile julgustus, et tegelikult meeskonna liikmed hindavad sellist asja isegi rohkem, kui juhid ise.

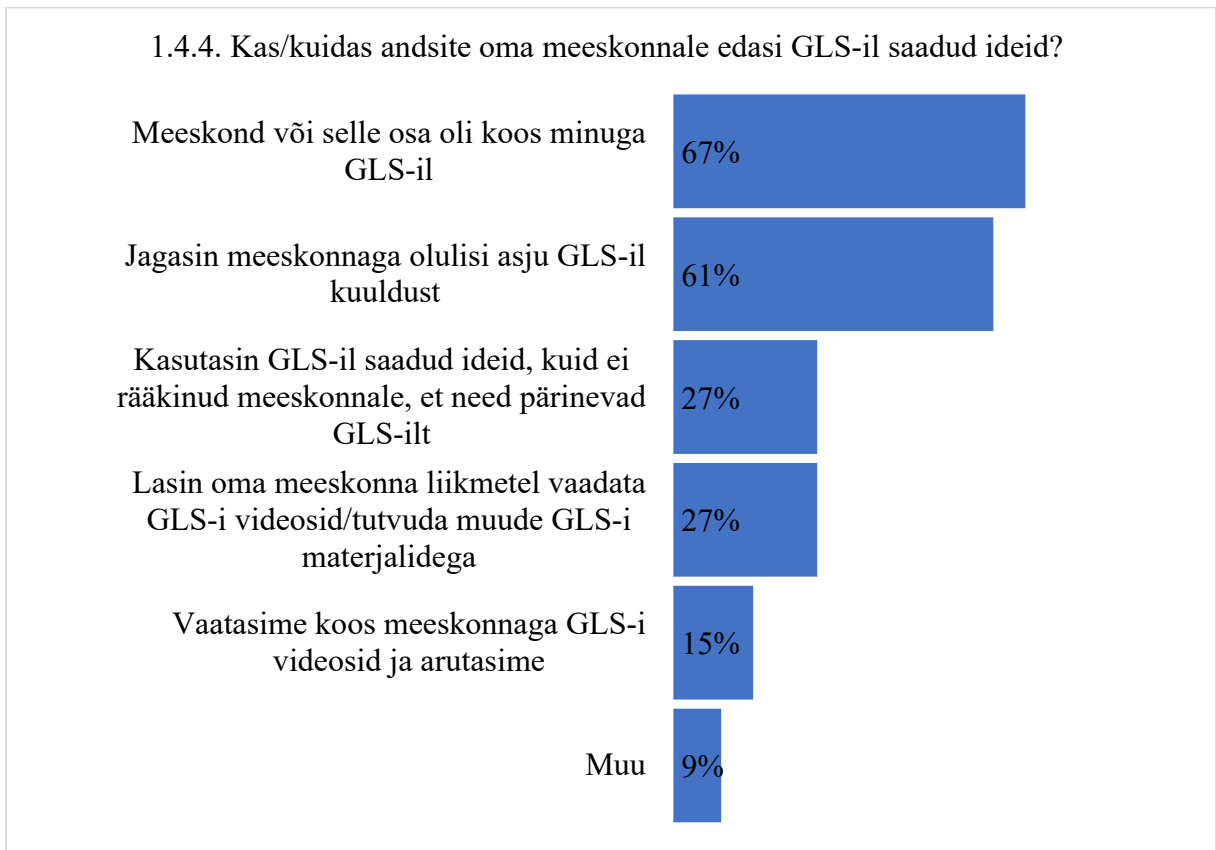
---

*Meeskonna liikmed hindavad GLS-il koos istumist  
ja arutelu rohkem, kui meeskonna juhid.*

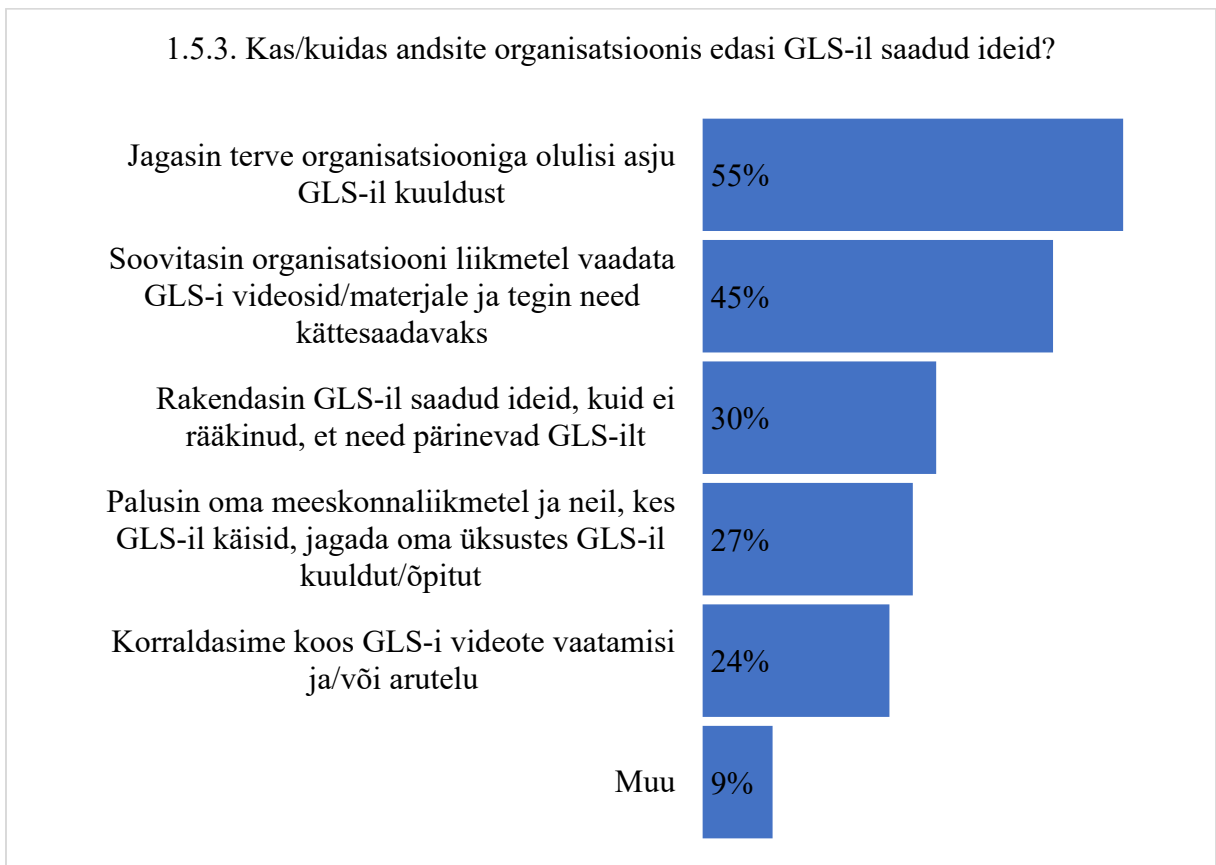
---

### 3.4 Ideede edasiandmine ja rakendamine

Juhid andsid oma ideid oma meeskonnale ja organisatsioonile edasi suhteliselt sarnase mustriga, olulisemaks vaheks oli see, et meeskonnaliikmetele GLS-i ideede edasiandmise peamiseks viisiks oli meeskonnaliikmete kaasavõtmine GLS-ile.



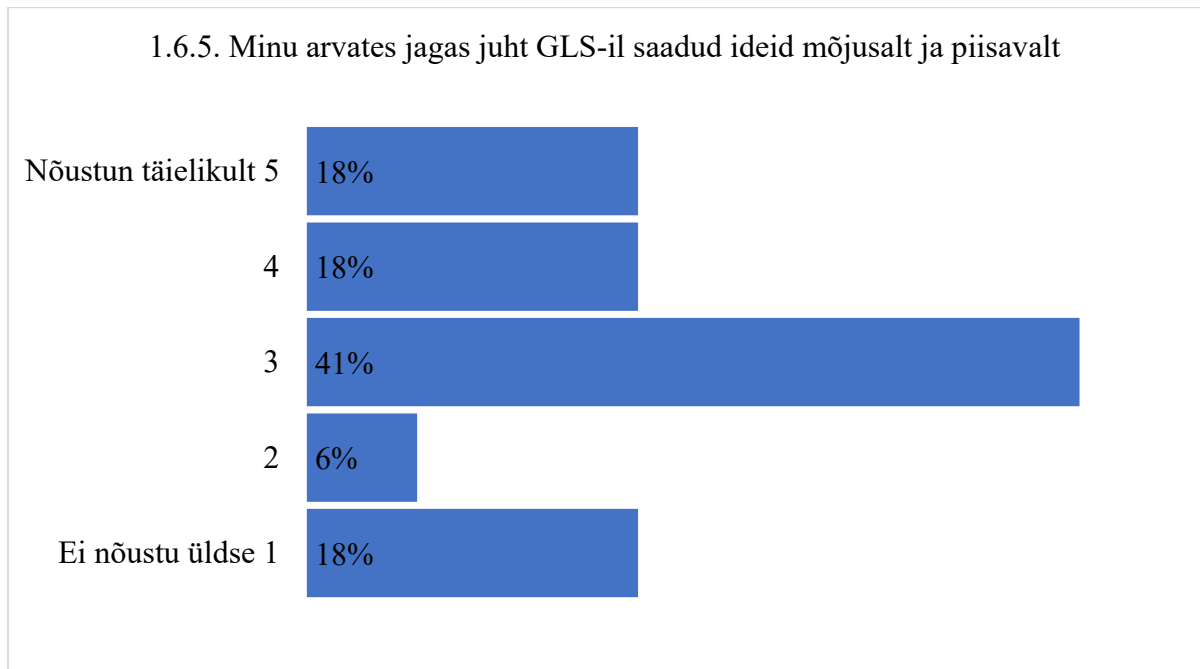
Joonis 29 – GLS-i ideede edasiandmine meeskonnas; n=33



Joonis 30 – GLS-i ideede edasiandmine organisatsioonis; n=33

Meeskonnaliikmed hindavad seda, kas juhid jagasid GLS-il esitatud ideid mõjusalt ja piisavalt, pigem keskpäraseks. Kui käsitleda hindamise skaalat viiepallisena, siis annavad meeskonnaliikmed siin juhile keskmiseks hindeks 3,1.

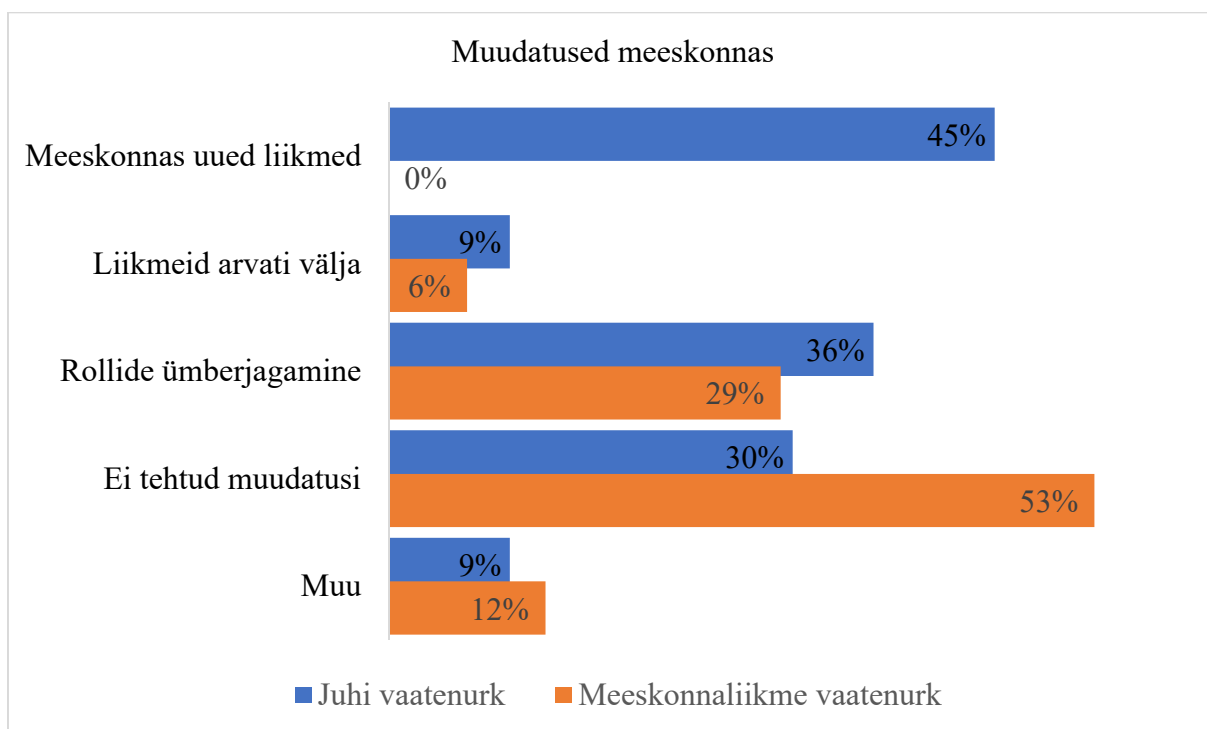
Meeskonnaliikmed tõid välja peamiselt kahte viisi, kuidas juht GLS-il kuulnud jagas („1.6.6. Kirjeldage mõnda viisi, kuidas Teie meeskonnas või organisatsioonis pärast GLS-i seal käsitletud teemasid arutati“) – meeskonna arutelu ja ühe või mõne videoloengu järelvaatamine.



Joonis 31 – meeskonnaliikmete hinnang juhi mõjususele GLS-ist jagamisel; n=17

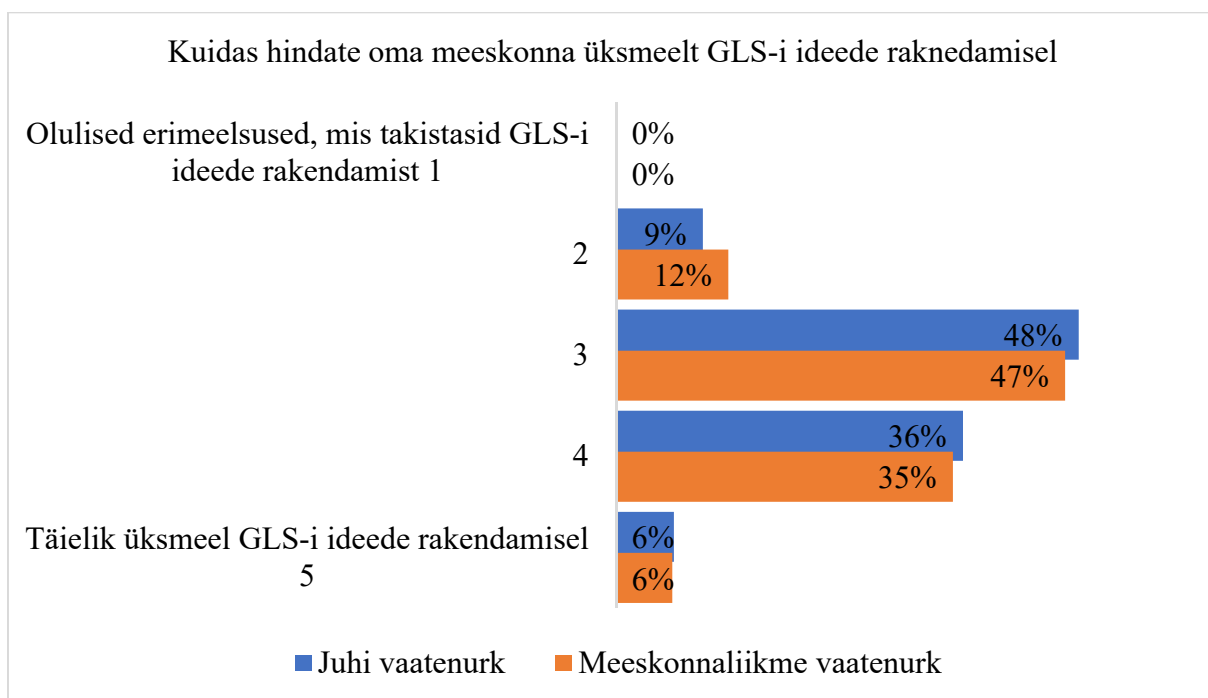
Meeskonnas tehtud muudatusi näevad juhid ja meeskonnaliikmed erinevalt – tõsi valimi väiksus ja tuvastamata seos juhtide ning meeskonnaliikmete valimi vahel ei võimalda väga kaugeleulatuvaid järeldusi teha, ent huvitav on sarnastele küsimuste („1.4.5. Kas Te tegite oma meeskonnas GLS-il kuuldust lähtudes muudatusi?“ ja „1.6.7. Kas Teie meeskonnas on tehtud GLS-il kuuldust lähtudes muudatusi?“ ) antud vastuste võrdlus siiski.





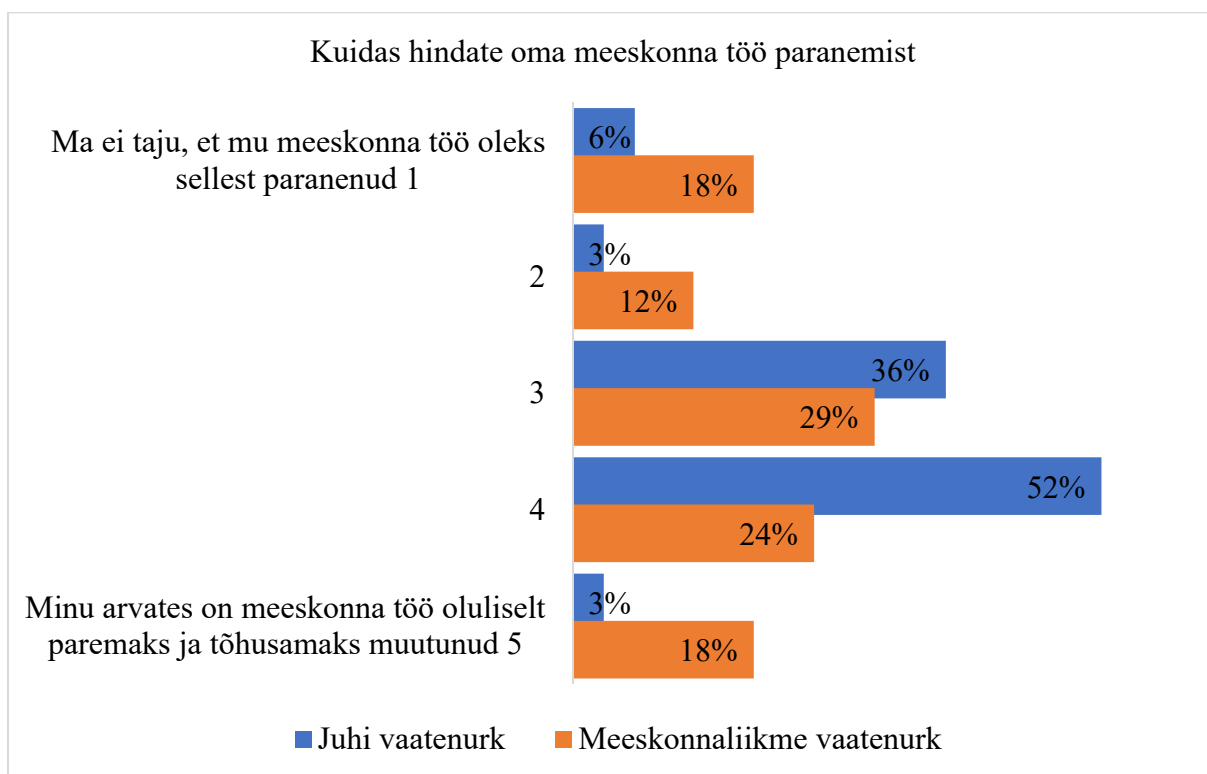
*Joonis 32 – muudatused meeskonnas; juht n=33, meeskonnaliige n=17*

Palju sarnasemad on juhtide ja meeskonnaliikmete arvamused selle kohta, milline oli meeskonna üksmeel GLS-ilt saadud ideede ja muudatuste ellu rakendamisel (küsimused „1.4.6. Kuidas hindate oma meeskonna üksmeelt GLS-i ideede rakendamisel“ ja „1.6.8. Kuidas hindate oma meeskonna üksmeelt GLS-i ideede rakendamisel“). Nii juhtide kui meeskonnaliikmete keskmine hinne üksmeelele 5-palli skaalal oli 3,4.



*Joonis 33 – meeskonna üksmeel GLS-i ideede rakendamisel; juht n=33, meeskonnaliige n=17*

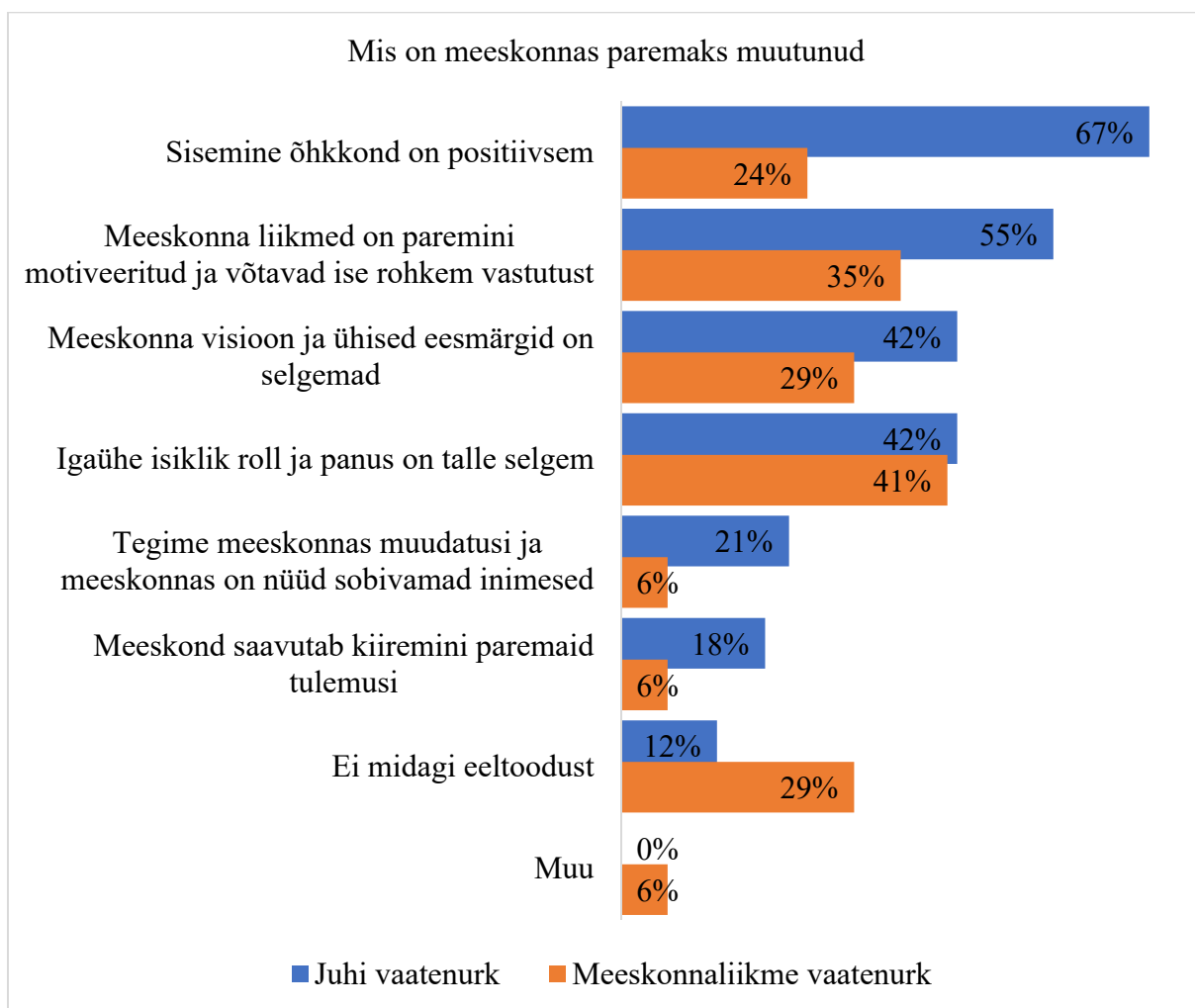
Meeskonnatöö paranemise osas (küsimused „1.4.7. Kuidas hindate oma meeskonna töö paranemist lähtudes sellest, et Teie juhina olete midagi GLS-ilt õppinud“ ja „1.6.9. Kuidas hindate meeskonna töö paranemist lähtudes sellest, et juht osales GLS-il“) on juhid veidi optimistlikumad, kui meeskonnaliikmed – andes keskmiselt enda mõjule 5-palli skaalal hinnangu 3,4, samas kui meeskonnaliikmed annavad juhi mõjukuseks samal skaalal 3,1.



*Joonis 34 – hinnang meeskonnatöö paranemisele; juht n=33, meeskonnaliige n=17*

Minnes spetsiifilisemaks selles, mis on juhtide ja meeskonnaliikmete arvetes meeskonnas paremaks muutunud (küsimused „1.4.8. Mis on Teie hinnangul meeskonnas paremaks muutunud lähtudes sellest, et olete rakendanud GLS-il kuulnud ideid“ ja „1.6.10. Mis on Teie hinnangul meeskonnas paremaks muutunud lähtudes sellest, et juht on käinud GLS-il“), on näha, millest eriarvamused tekivad.

Juht on palju (kohati enam kui kaks korda) optimistlikum kõikides kategooriates (v.a. negatiivne hinnang, et midagi pole muutunud). Kõige sarnasem hinnang juhtide ja meeskonnaliikmete poolt on selles, et igatüüpe isiklik roll ja panus on talle selgem.



*Joonis 35 – mis on meeskonnas paremaks läinud; juht n=33, meeskonnaliige n=17*

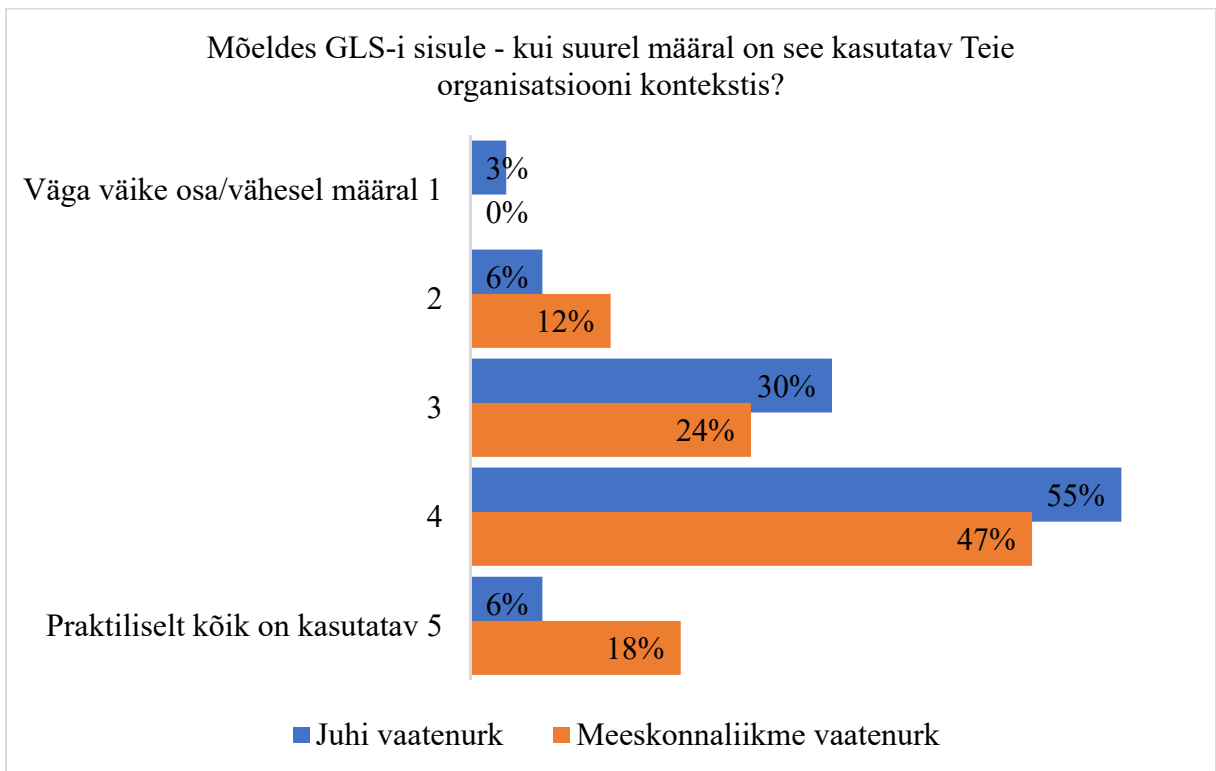
---

*Juhid on meeskonnas toimunud positiivsete muutuste hindamisel oluliselt optimistlikumad kui meeskonnaliikmed.*

---

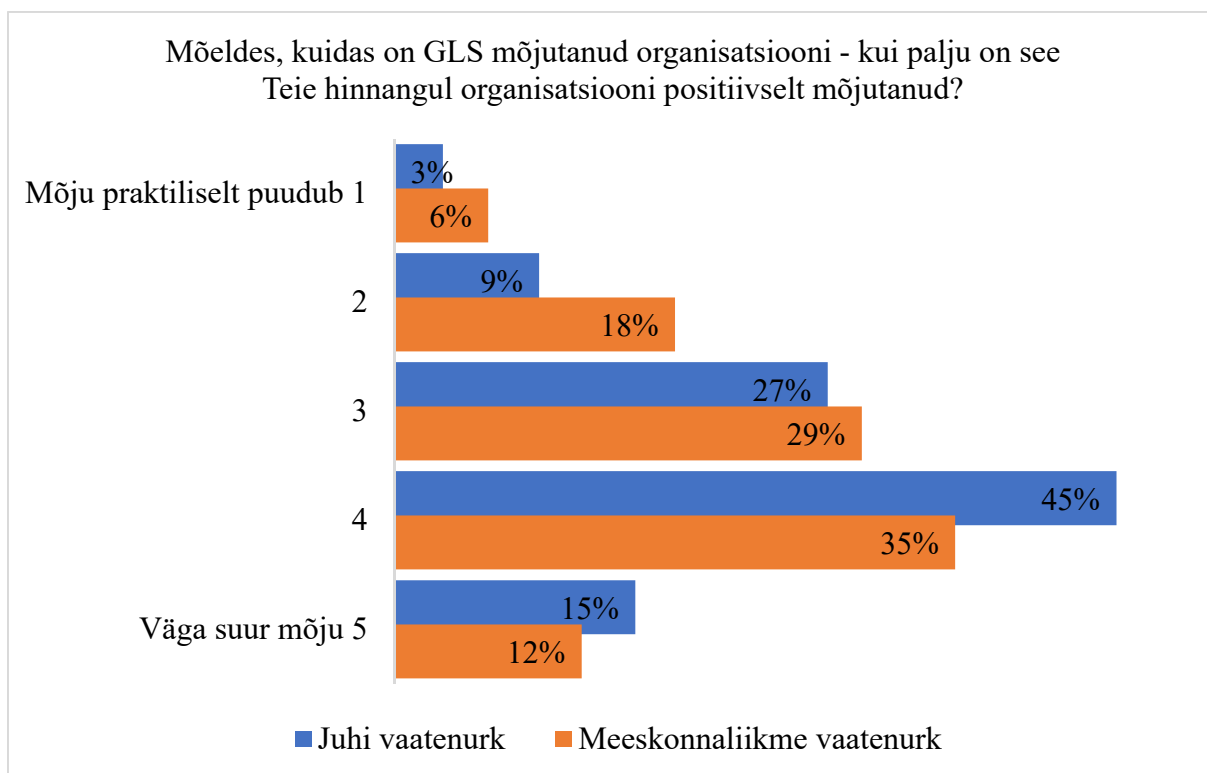
### 3.4.1 GLS-i sobivus ja mõju organisatsioonile

GLS-i sobivust oma organisatsioonile (küsimused „1.5.6. Mõeldes GLS-i sisule - kui suurel määral on see kasutatav Teie organisatsiooni kontekstis?“ ja „1.6.11. Mõeldes GLS-i sisule - kui suurel määral on see kasutatav Teie organisatsiooni kontekstis?“) hindasid juhid ja meeskonnaliikmed üsna sarnaseks. Huvitav on tähelepanek, et kõrgeima hinnangu „praktiliselt kõik on kasutatav“ andsid meeskonnaliikmed kolm korda sagedamini, kui seda tegid juhid. Juhtide keskmine hinnang sobivusele 5-palli skaalas on 3,5 ning meeskonnaliikmete keskmine hinnang on 3,7.



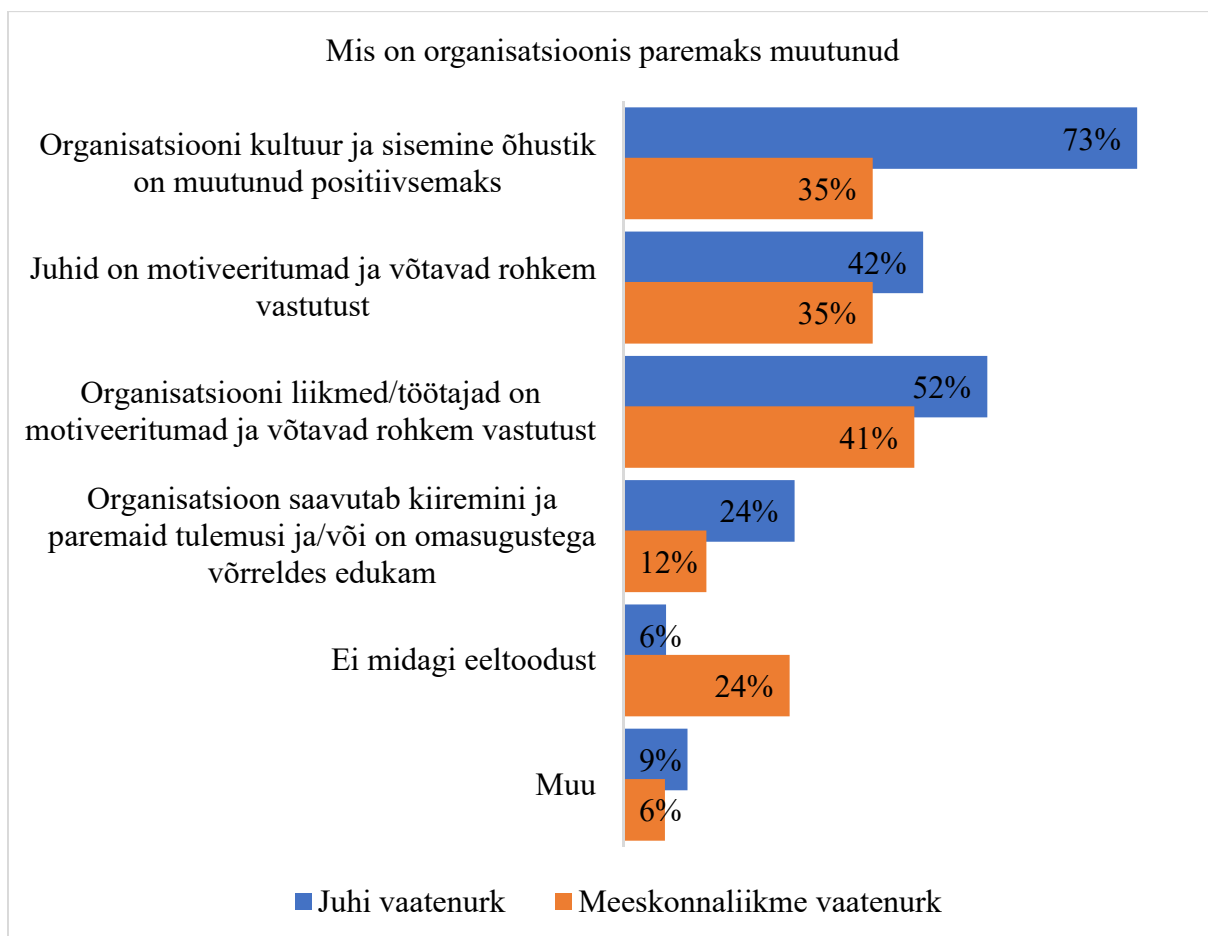
Joonis 36 – GLS-i kasutatavus organisatsiooni kontekstis; juht n=33, meeskonnaliige n=17

GLS-i positiivset mõju organisatsioonile tervikuna (küsimused „1.5.7. Mõeldes, kuidas on GLS mõjutanud organisatsiooni - kui palju on see Teie hinnangul organisatsiooni positiivselt mõjutanud?“ ja „1.6.12. Mõeldes GLS-i mõjule tervikuna organisatsioonile - kui palju on see Teie hinnangul organisatsiooni positiivselt mõjutanud?“) hindasid juhid ja meeskonnaliikmed üsna sarnase mustriaga. Taas on juhid positiivse mõju hindamisel pisut optimistlikumad, andes 5-palli skaalal keskmiseks hindeks 3,6 ning meeskonnaliikmed andsid hindeks keskmiselt 3,3.



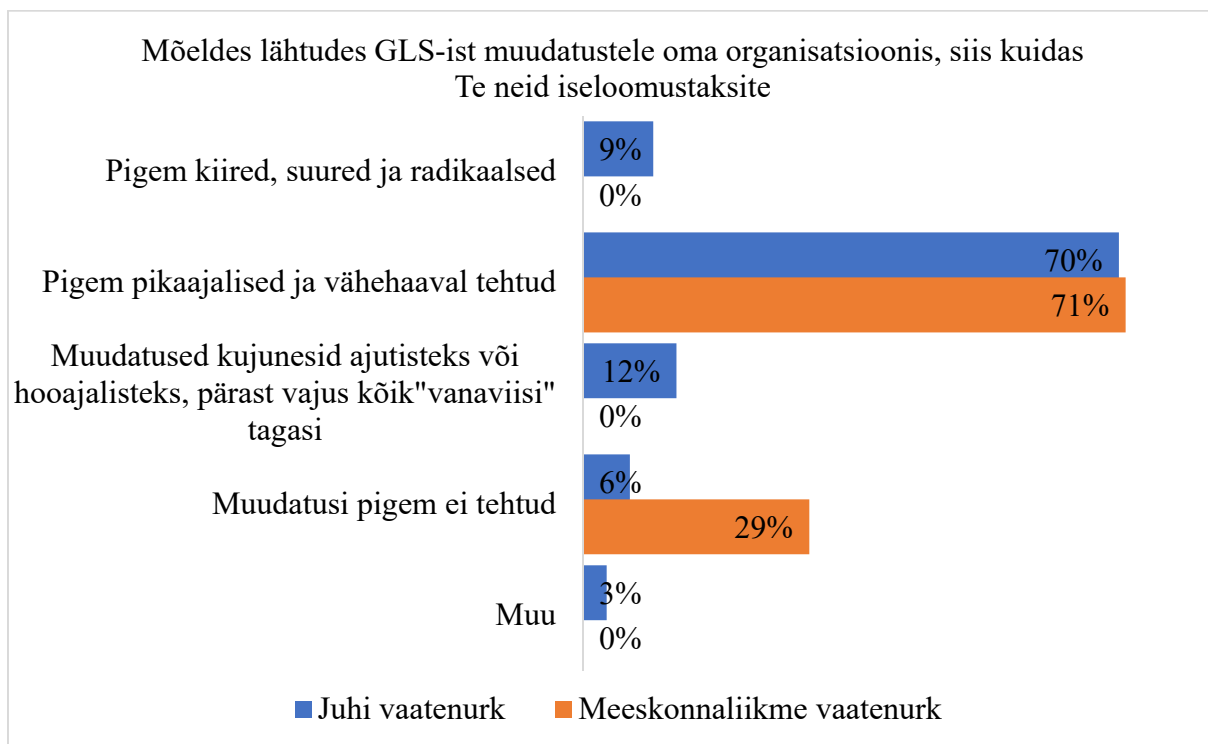
Joonis 37 – GLS-i mõju organisatsioonile tervikuna; juht n=33, meeskonnaliige n=17

Nagu meeskonnatöö paranemise spetsiifilistes aspektides, nii on ka organisatsiooni toimimise paranemise detailsema hinnanguga – juhid on siin kõikides kategooriates (v.a. negatiivne kategooria „midagi pole paremaks läinud“) optimistlikumad ja näevad positiivseid muutusi rohkem kui meeskonnaliikmed (küsimused „1.5.9. Mõeldes, kuidas GLS on mõjutanud organisatsiooni - millist positiivset mõju Teie hinnangul on see kaasa toonud“ ja „1.6.13. Mõeldes GLS-i mõjule tervikuna organisatsioonile - millist positiivset mõju Teie hinnangul on see kaasa toonud“).



Joonis 38 – mis on organisatsioonis paremaks muutunud; juht n=33, meeskonnaliige n=17

Muudatuste radikaalsusele ja ajalisele ulatusele (küsimused „1.5.10. Mõeldes lähtudes GLS-ist muudatustele oma organisatsioonis, siis kuidas Te neid iseloomustaksite“ ja „1.6.15. Mõeldes lähtudes GLS-ist muudatustele organisatsioonis, siis kuidas Te neid iseloomustaksite“) vaatavad juhid mõnevõrra erinevalt. Siiski on mõlemas grupis valdav enamus üksmeelel, et muudatused olid „pigem pikaajalised ja vähehaaval tehtud“.



Joonis 39 – organisatsiooniliste muutuste iseloom; juht n=33, meeskonnaliige n=17



### 3.5 Osalejate juhtimisfilosoofia ja hoiakud

Küsitluse lõpuosas uurisin mõningaid asju vastajate juhtimisfilosoofia kohta. See ei anna otsest infot muutuste kohta, mida GLS-il osalejad omistavad sellele juhtimiskonverentsile, ent võimaldavad teha järeldusi selle kohta, milline on tüüpiline GLS-i auditorium. Subjektiivselt võrreldes võib teatud määral siiski hinnata, kuivõrd GLS-il kajastatud temaatika ja lähenemine vastustes kajastub.

#### 3.5.1 Juhtimise definitsioon

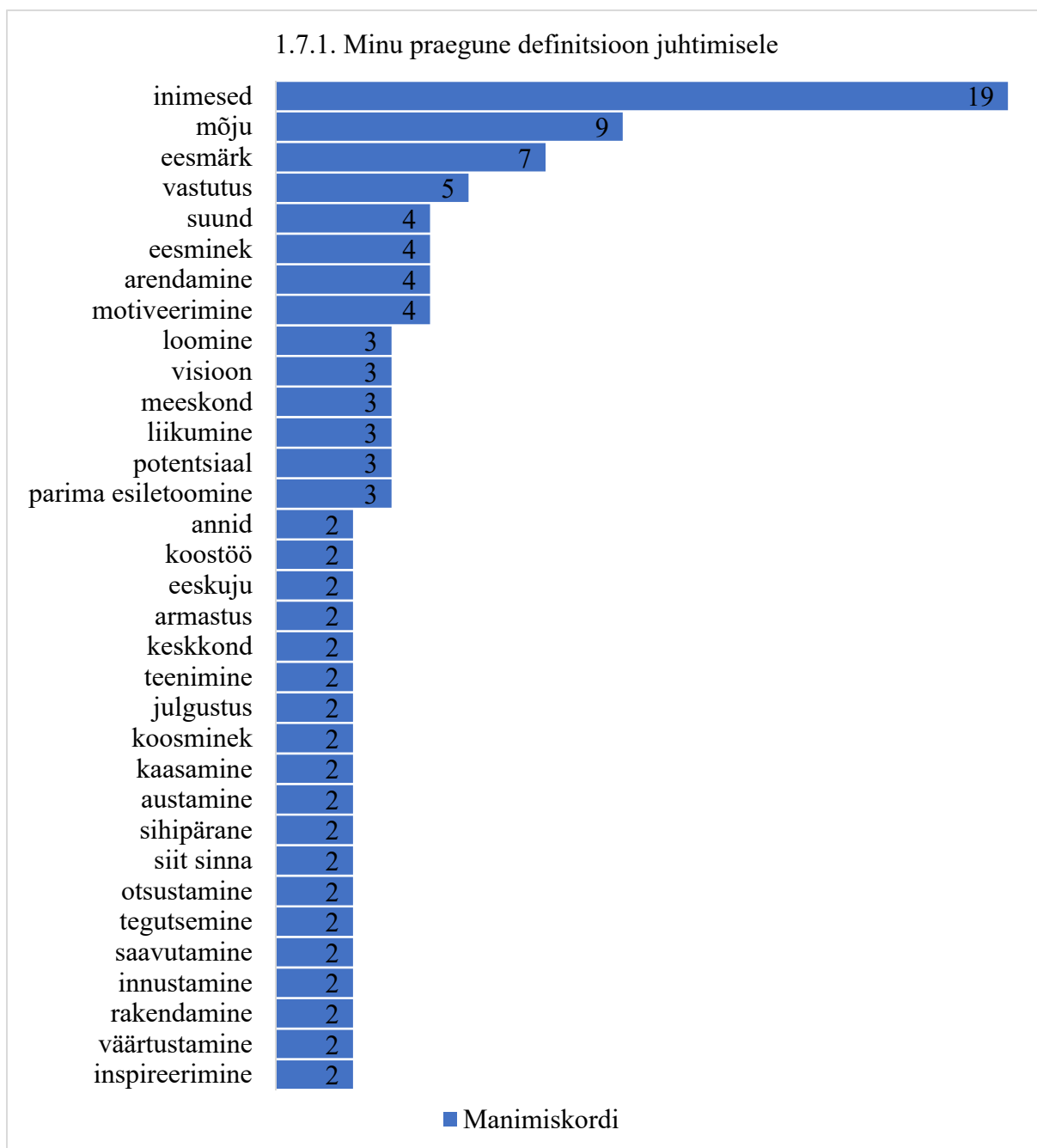
Juhtimise definitsiooni (küsimus „1.7.1. Minu praegune definitsioon juhtimisele on:“) kujutamiseks eraldasin vastustes toodud defineerivad nimisõnad ja tegusõnad ning kasutasin kõikide sõnade puhul sama grammatilist vormi, et joonistada sõnapilv ning kasutatud märksõnade sagedustabel. Sama meetodikat on kasutatud ka mujal, kus esinevad märksõnade pilved ja sagedustabelid.



Joonis 40 – märksõnad juhtimise definitsioonis – sõnapilv

Märkimisväärne, ent samas ootuspärane on „inimeste“ ülekaalukas esinemine juhtimise definitsioonis. Kokku oli juhtimise definitsioonis tuvastatud 62 märksõna. Lisaks alltoodud tabelis toodud kaks või enam korda esinenud sõnadele (33 märksõna) nimetati veel 29 märksõna: organisatsioon, tähendusriikas, isikuomadused, esiletoomine, varustamine, pühendumine, elluviimine, protsessid, volitamise, suhtlemine, ülesanded, entusiasm, ressursid,

toetamine, õhutamise, kuulamine, võimalus, aitamine, kutsumus, õige asi, viimine, õhkkond, õnnelik, valikud, võimed, Jumal, kunst, idee, edu.



Joonis 41 – märksõnad juhtimise definitsioonis – sagedustabel; n=50

### 3.5.2 Juhi isikuomadused ja oskused

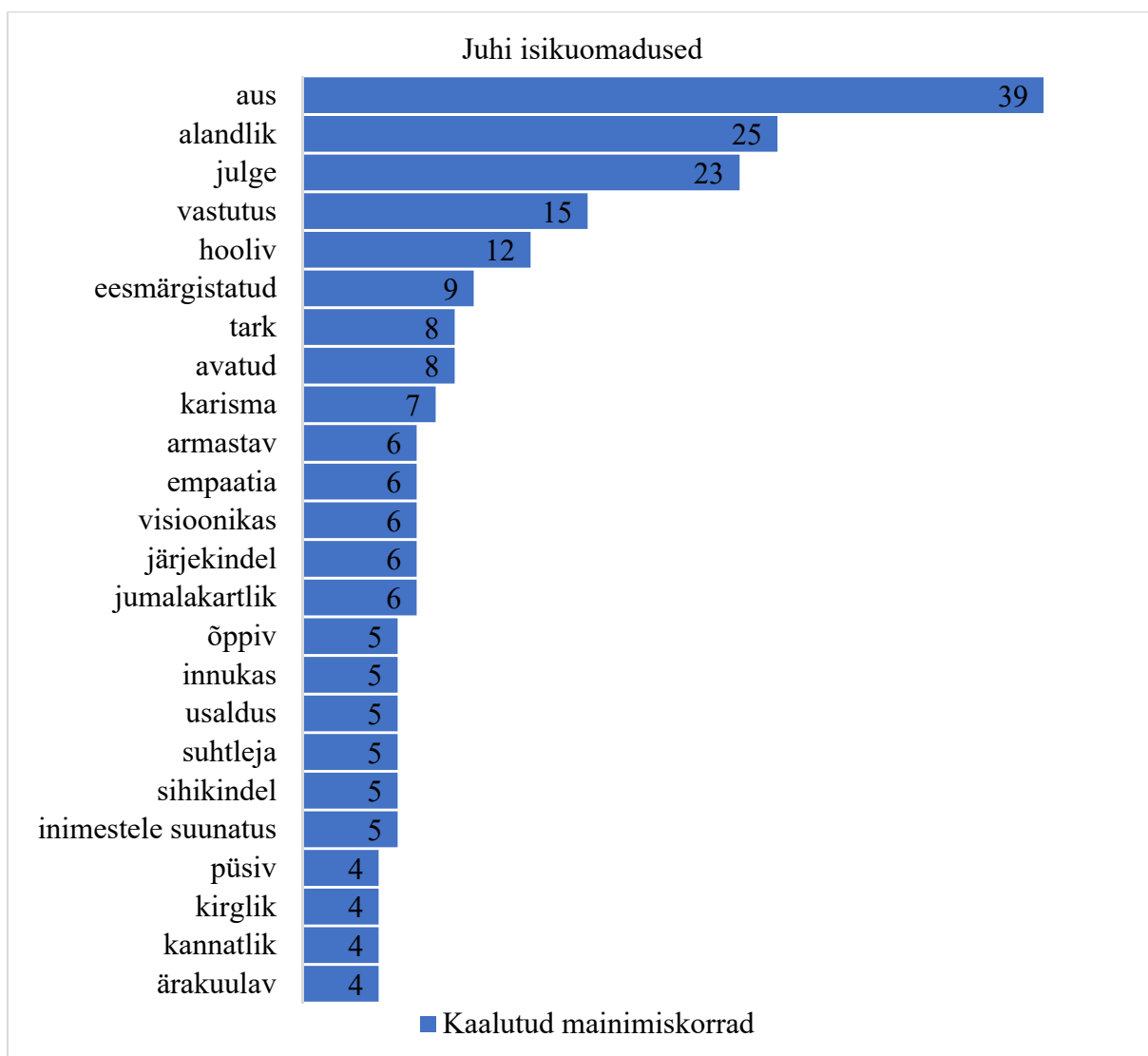
Juhi isikuomaduste ja oskuste kirjeldamisel esines teatud mõistete osas kattuvusi, mis oli ootuspärane. Isikuomadused (küsimus „1.7.2. Nimetage 3 isikuomadust tähtsuse järjekorras, mis peavad juhil olema“) ja oskused (küsimus „1.7.3. Nimetage 3 oskust tähtsuse järjekorras, mis peavad juhil olema“) on taas esitatud sõnapilve ja sagedustabelina.

Juhi isikuomaduste ja oskuste sõnapilve ja sagedustabeli juures on kasutatud kaalumist, kuna vastajatel paluti neid esitada tähtsuse järjekorras. Esikohale pandud omadus/oskus sai kaaluks 3, teisele kohale pandud omadus/oskus sai kaaluks 2 ning kolmandal kohal oli kaaluks 1.



Joonis 42 – Juhi isikuomadused – sõnapilve kaalutud tulemustest

Kokku tuvastati juhi isikuomaduste juures 63 märksõna. Juhi isikuomaduste kaalutud sagedustabelis on toodud ära märksõnad (kokku 24), mis leidsid kasutust 4 või rohkem korda. Lisaks neile mainiti (kaalumist arvestades) 3 korda järgmisi märksõnu (kokku 10): saavutusvajadus, vigu tunnistav, lõbipaistvus, enesekindlus, hingesoojus, eeskujulik, viisakas, südikas, arukas, siiras. 2 korda mainiti järgmisi märksõnu (kokku 13): teistega arvestamine, enesedistsipliin, kohusetundlik, stressitaluv, otsusekindel, vaimustunud, pikameelne, vooruslik, suur pilt, optimist, otsustav, mõistev, täpne. 1 kord mainiti (kokku 16) järgmisi märksõnu: teenimisvalmis, rõõmsameelne, motiveeritud, mitmekülgne, konkreetne, lugupidav, stabiilne, volitav, nakatav, õiglane, inimlik, energia, toetav, selge, visa, hea.

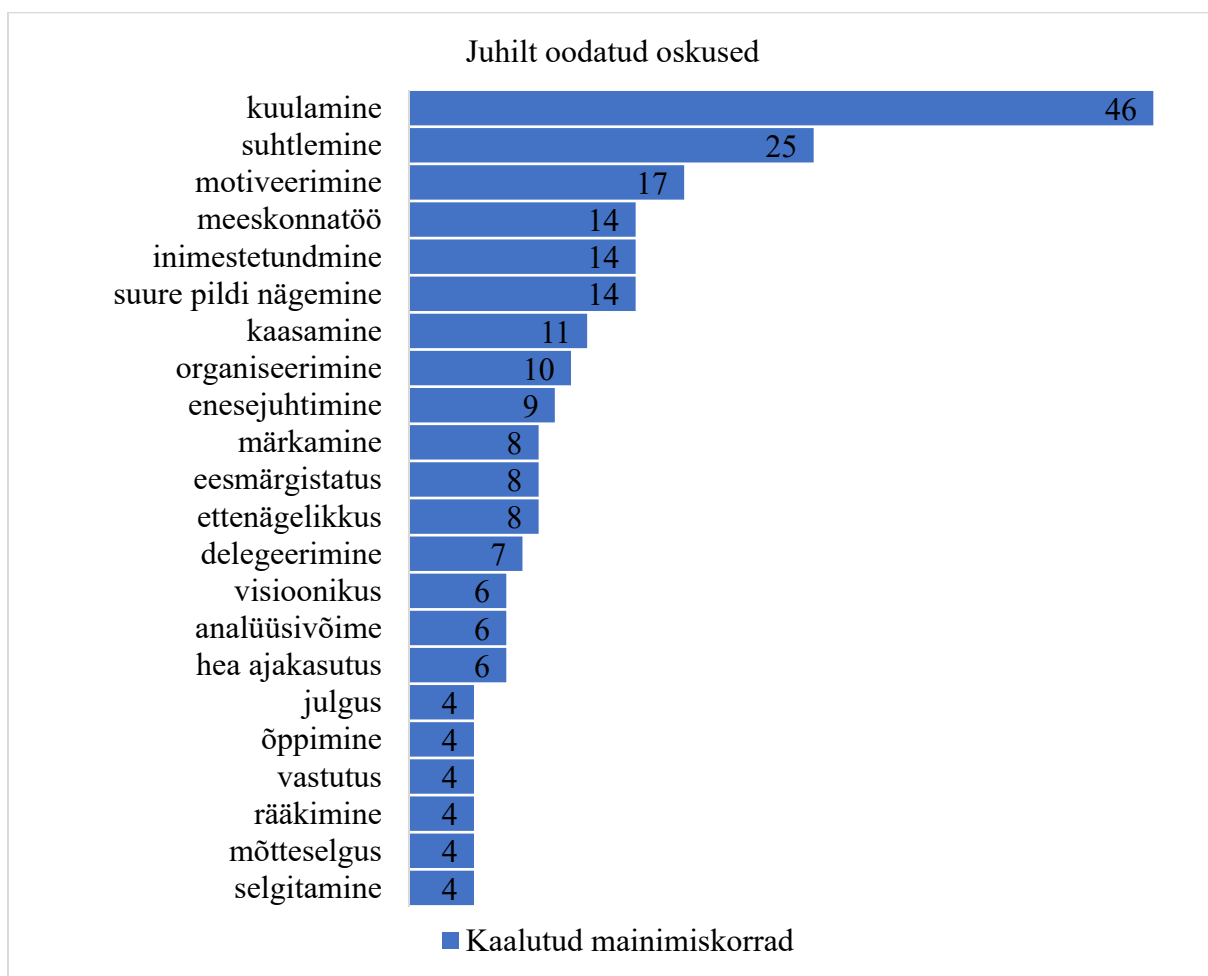


*Joonis 43 – juhi isikuomadused – kaalitud sagedustabel; n=50*



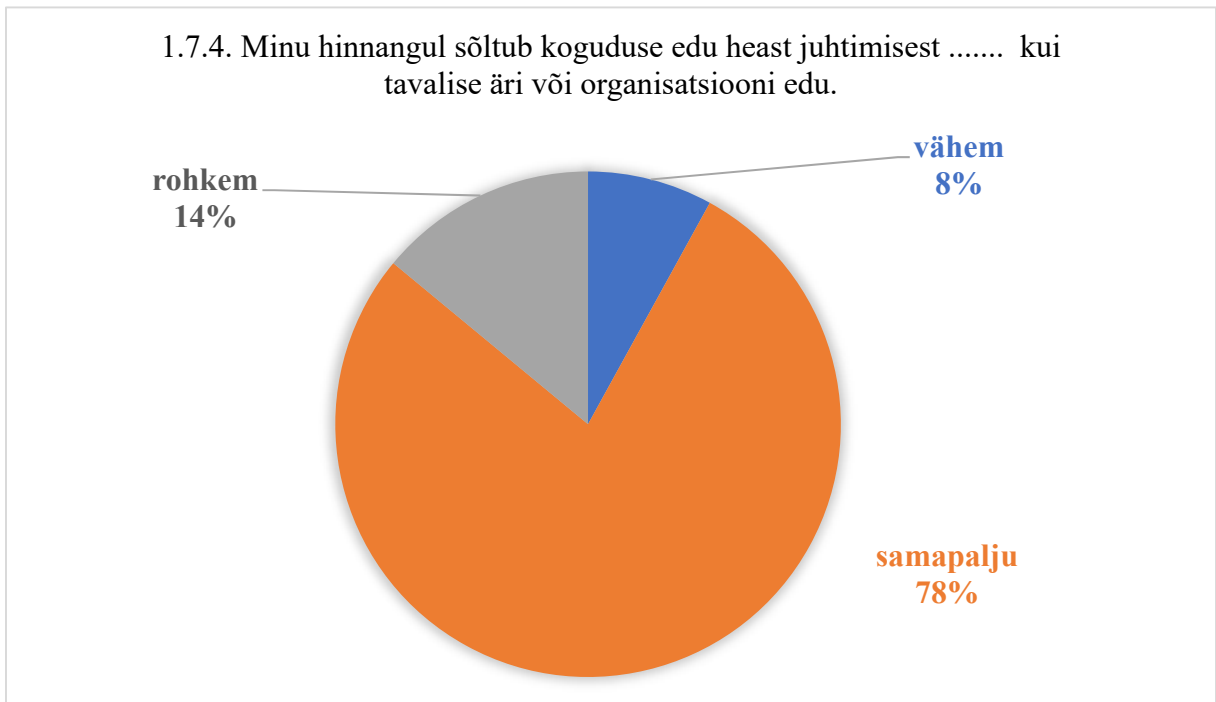
Joonis 44 – juhilt oodatud oskused – sõnapilv kaalutud tulemustest

Juhi oskuste vastustest tuli esile kokku 56 erinevat märksõna. Juhilt oodatud oskuste sagedustabelis on kujutatud märksõnad (kokku 22), mis esinesid (koos kaalumise) 4 või enam korda. Lisaks sellele esines (kaalutuna) 3 korda järgmisi märksõnu (kokku 8): emotsionaalne intelligentsus, enesedistsipliin, tunnustamine, julgustamine, innustamine, otsustamine, tagasiside, mõtlemine. 2 korda esinesid järgmised märksõnad (kokku 11) professionaalsus, võimestamine, kompetentsus, planeerimine, andestamine, sihikindlus, suunamine, veenmine, ekspert, loovus, kiirus. 1 kord esines järgmisi märksõnu (kokku 15): teistega arvestamine, äraütlemisjulgus, järjekindlus, põhjendamine, juhendamine, tegutsemine, pühendumine, paindlikkus, teenimine, riskimine, õpetamine, majandaja, empaatia, avatus, küpsus.



*Joonis 45 – juhilt oodatud oskused – sagedustabel; n=50*

### 3.5.3 Muud hinnangud



Joonis 46 – kas koguduse edu sõltub heast juhtimisest sama palju, kui tavalise organisatsiooni juhtimine? ; n=50

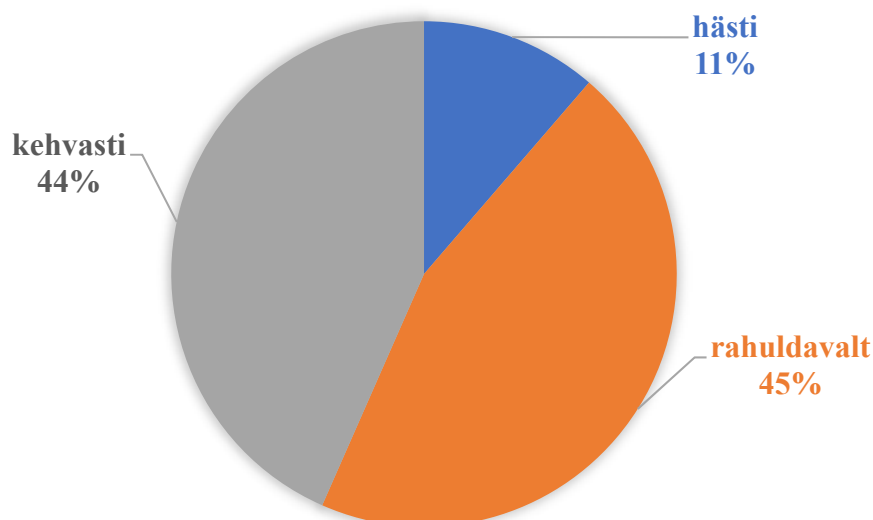
Märkimisväärne on see, et valdav enamus vastajates seostab koguduse edu selle hea juhtimisega (küsimus „1.7.4. Minu hinnangul sõltub koguduse edu heast juhtimisest \_\_\_\_\_ kui tavalise äri või organisatsiooni edu.“) samavõrra kui hea juhtimine võiks olla mistahes muu organisatsiooni või äriettevõtte edu eelduseks.

---

*92% vastajatest seostab koguduse edu selle hea juhtimisega.  
Võib öelda, et GLS on oma peasõnumi kuulajatele kohale viinud!*

---

1.7.5. Minu hinnangul on tänased Eesti kogudused üldiselt ..... juhitud.



Joonis 47 – kuidas on Teie hinnangul Eesti kogudused üldiselt juhitud? ; n=50

Üllatavalt kasina hinnangu annavad vastajad Eesti koguduste keskmisele juhtimistasemele (küsimus „1.7.5. Minu hinnangul on tänased Eesti kogudused üldiselt \_\_\_\_\_ juhitud.“). Intervjuudes lisa küsides täpsustasid vastajad, et oma hinnangut andes nad pigem ei vaadanud oma koguduse olukorrale, vaid koguduste olukorrale laiemalt vastavalt sellele, kui lai kellegi silmaring või tutvusringkond on. Esile toodi seda, et kogudused pigem on oma nišši ja *status quo*'ga leppinud ning ei püüdle suuremaid ja kaugemaid eesmärke ning seostatakse hea juhtimise puudumisega.

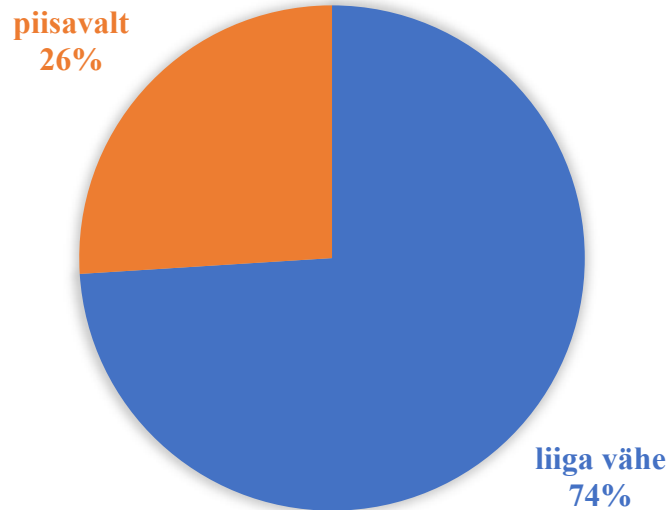
---

*GLS-il on põhjust oma tööd jätkata –  
9 vastajat 10-st ei pea Eesti kogudusi hästi juhituiks.*

---



1.7.6. Mulle teadaolevates kogudustes pööratakse juhtimise vaimuannile  
..... tähelepanu. .  
liiga palju  
0%



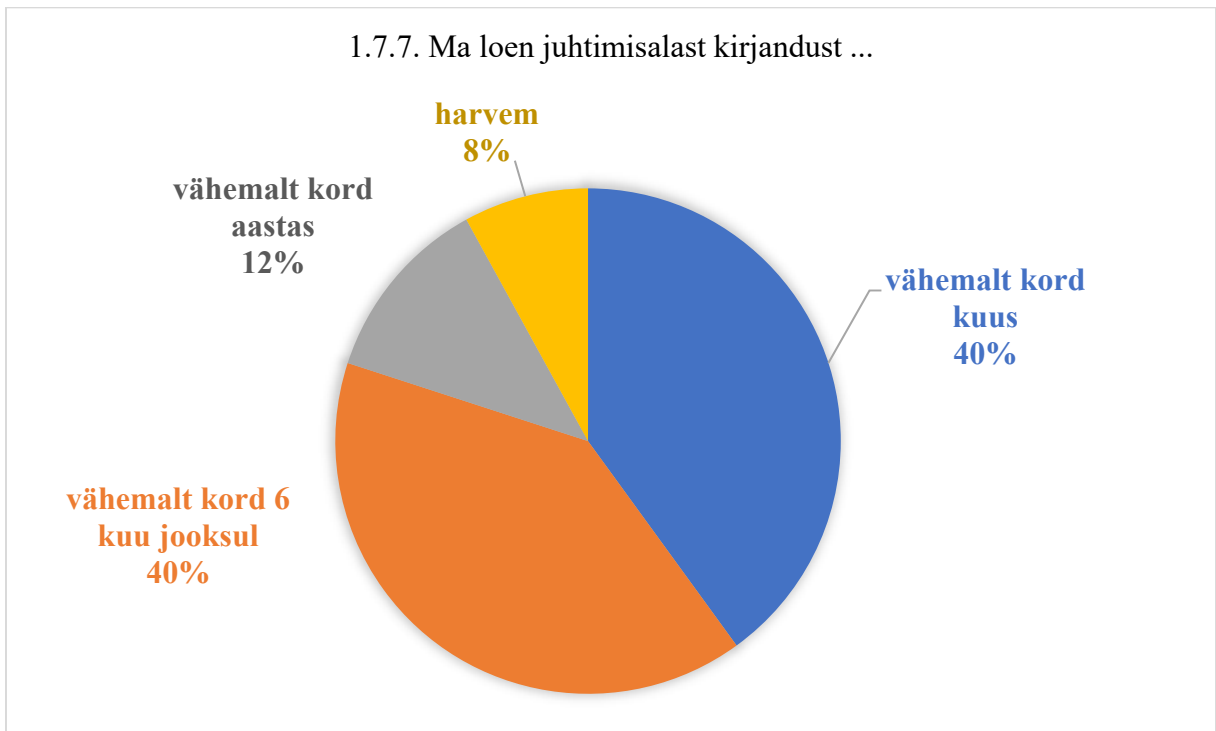
*Joonis 48 – juhtimise vaimuannile tähelepanu pööramine ; n=50*

Umbes kolmveerand vastajaist hindab juhtimise vaimuannile tähelepanu pööramist talle teadaolevates kogudustes „liiga väheseks“ (küsimus „1.7.6. Mulle teadaolevates kogudustes pööratakse juhtimise vaimuannile \_\_\_\_\_ tähelepanu.“). Sellele küsimusele pakutud vastusevariandi „liiga palju“ ei valinud ükski vastaja. Ootuspärane on ka seos nende vahel, kes hindasid koguduste juhtimist „kehvaks“ ja nende vahel, kes leiavad, et juhtimise vaimuannile pööratakse liiga vähe tähelepanu: 0,47 – mõõdukas korrelatsioon.

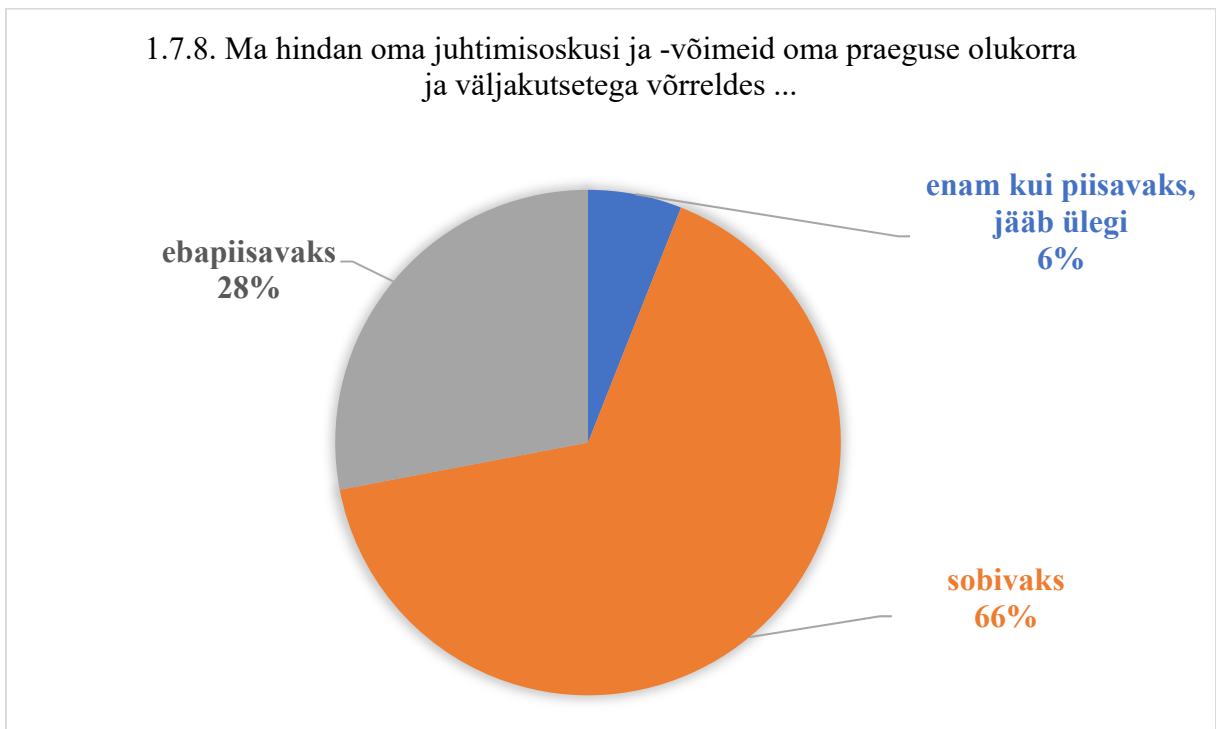
---

*Kes valib kogudustes jutlustamise ja õpetamise teemad?  
Kolmveerand vastajatest leiab, et juhtimise vaimuannile  
pööratakse liiga vähe tähelepanu.*

---



Joonis 49 – kui sageli loete juhtimisalast kirjandust; n=50



Joonis 50 – juhtimisoskused versus praegused väljakutsed; n=50

---

*Optimism? 9 vastajat 10-st peavad Eesti kogudusi rahuldavalt või kehvasti juhituks, 7 vastajat 10-st peavad oma juhtimisoskusi ja -võimeid väljakutsetega võrreldes sobivaks või enam kui piisavaks.*

---

Kirjanduse lugemise sageduse ning oma juhtimisvõimekuse praegusele olukorrale vastavuse vahel valitseb oodatust nõrgem korrelatsioon: 0,23. Sellest võib järeldada, et need, kes peavad oma juhtimisvõimekust pigem ebapiisavaks, loevad küll pisut rohkem juhtimisalast kirjandust, kuid see seos võiks tugevam olla ja juhtimisalases kirjanduses ei pruugita oma vajadustele lahendusi näha. Korrelatsioon juhtimisalase kirjanduse lugemise sageduse ja vastaja vanusegrupi vahel oli praktiliselt 0, soolise kuuluvuse korrelatsioon oli 0,16 näidates meeste väga kerget eelistust juhtimisalase kirjanduse sagedasema lugemise suunas.

Uuris ka vastajate huvi suuremate juhtimisalaste väljakutsete vastu (Küsimus „1.7.9. Kas Te sooviksite juhtida midagi suuremat/enamat kui praegu?“).

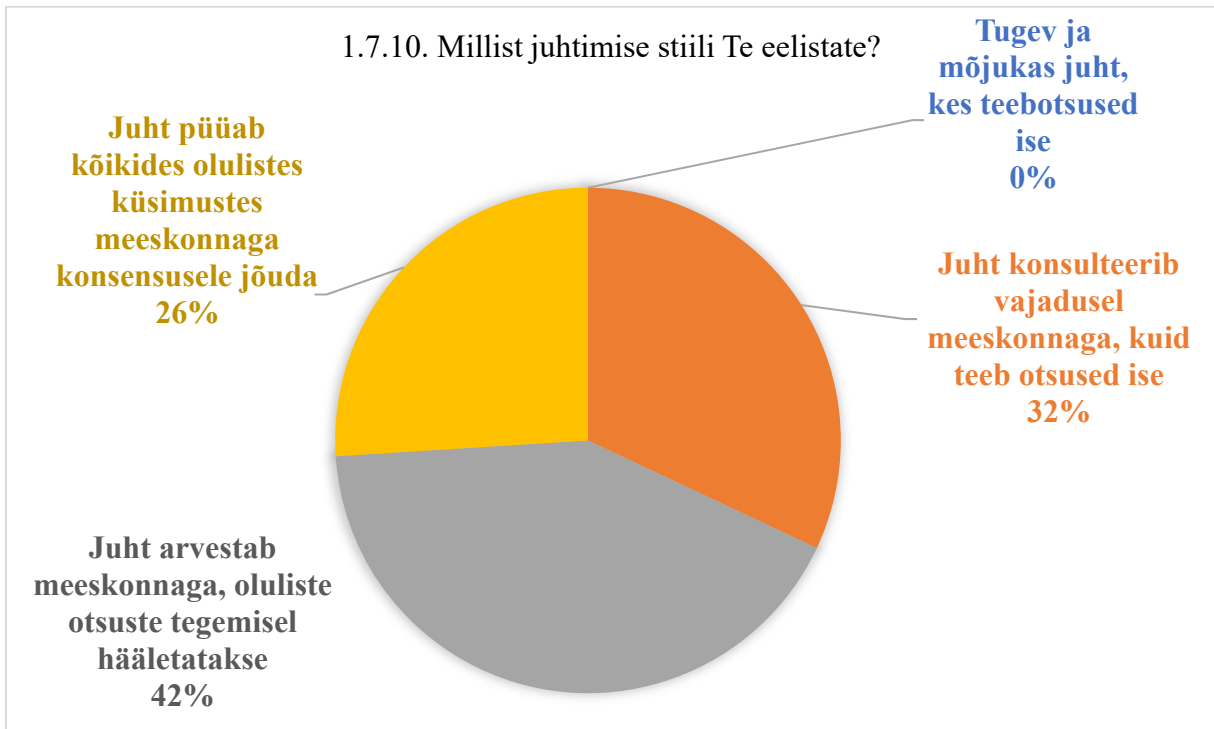


Joonis 51 – suuremate väljakutsete otsimine; n=50

Huvitav asjaolu on see, et oma juhtimisvõimekuse vastavuse („1.7.8. Ma hindan oma juhtimisoskusi ja võimeid oma praeguse olukorra ja väljakutsetega võrreldes ...“) ja uute väljakutsete otsimise („1.7.9. Kas Te sooviksite juhtida midagi suuremat/enamat kui praegu?“) vaheline korrelatsioon oli praktiliselt 0.

Märgatav, kuid pigem tagasihoidlik korrelatsioon esines suurema väljakutse ja vastajate nooruse vahel – nooremad vastajad otsivad suuremaid väljakutseid pisut enam, kui vanemad – korrelatsioon oli 0,37.

Juhtimise stiili eelistusel (küsimus „1.7.10. Millist juhtimise stiili Te eelistate?“) jagunesid vastused kolme suuremasse kategooriasse, kusjuures kategooriat „Tugev ja mõjukas juht, kes teeb otsused ise“ ei valinud ükski vastaja. Suurim, aga mitte ülekaalukas (42%) eelistus on nn „demokraatlik variant“ ehk meeskonnaga arvestamine koos hääletamisega oluliste küsimuste juures.



Joonis 52 – juhtimise stiili eelistus;  $n=50$

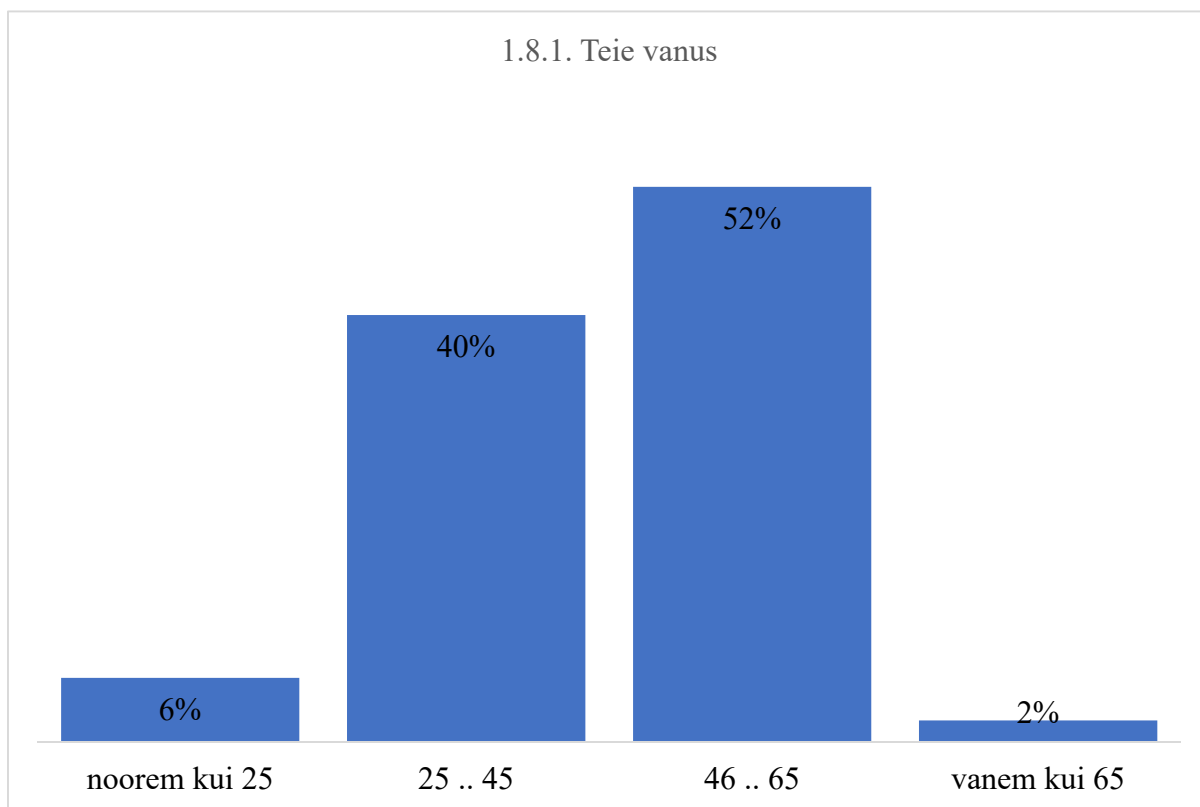
Juhtimise stiilileelistusel ja vanusegrupil praktiliselt mingit lineaarset korrelatsiooni (0,02) ei olnud – seega ei saa väita, et vanusegrupid eelistaks rohkem autoritaarsemat või konsensusele suunatud juhtimise stiili. Samuti ei tuvastanud ma korrelatsiooni vastaja soo ja stiilileelistuse vahel (-0,04).

---

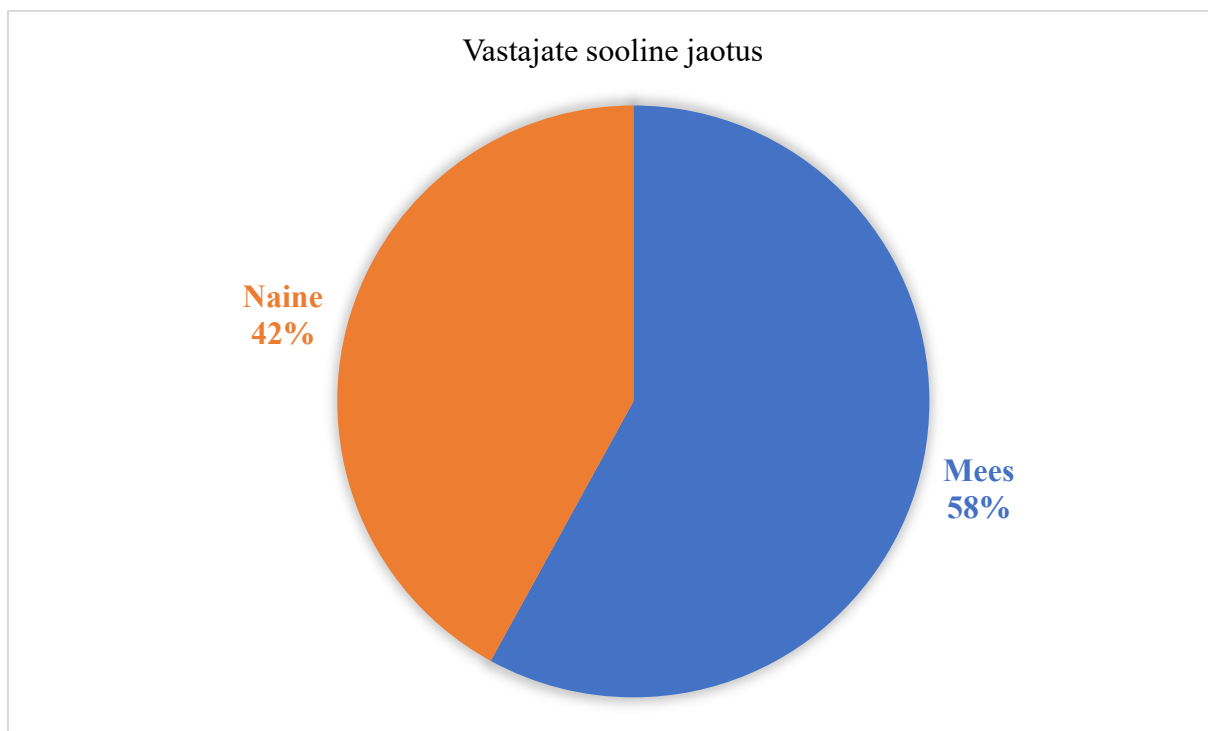
*2 juhti 3-st otsivad olulistest otsustes konsensust  
või hääletavad meeskonnas otsuste üle.*

---

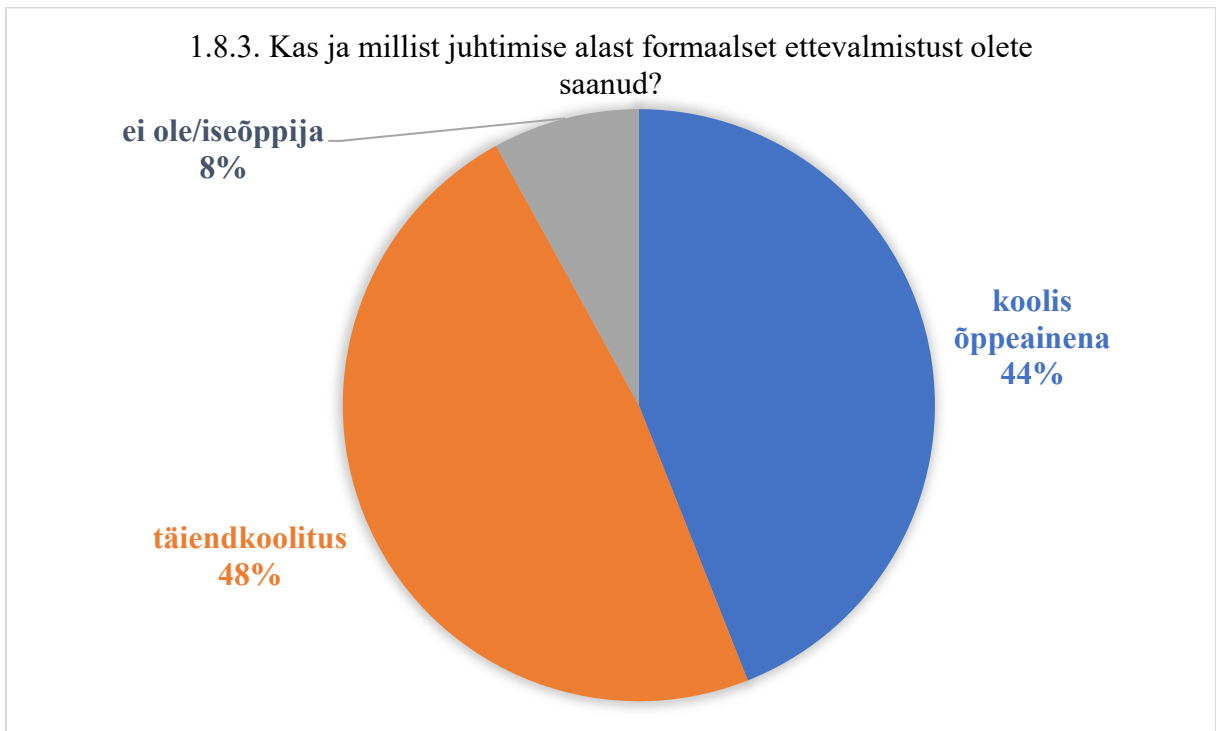
### 3.6 Vastajate demograafilised näitajad ja taust



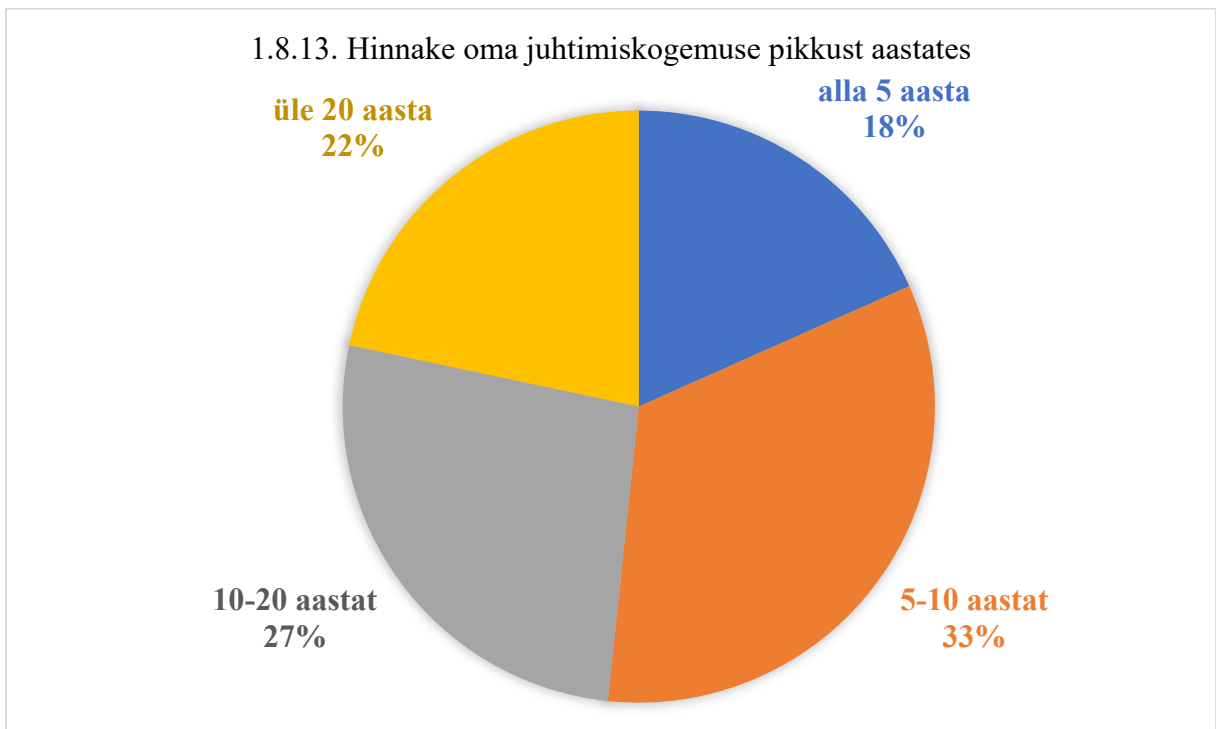
Joonis 53 – vastajate vanus; n=50



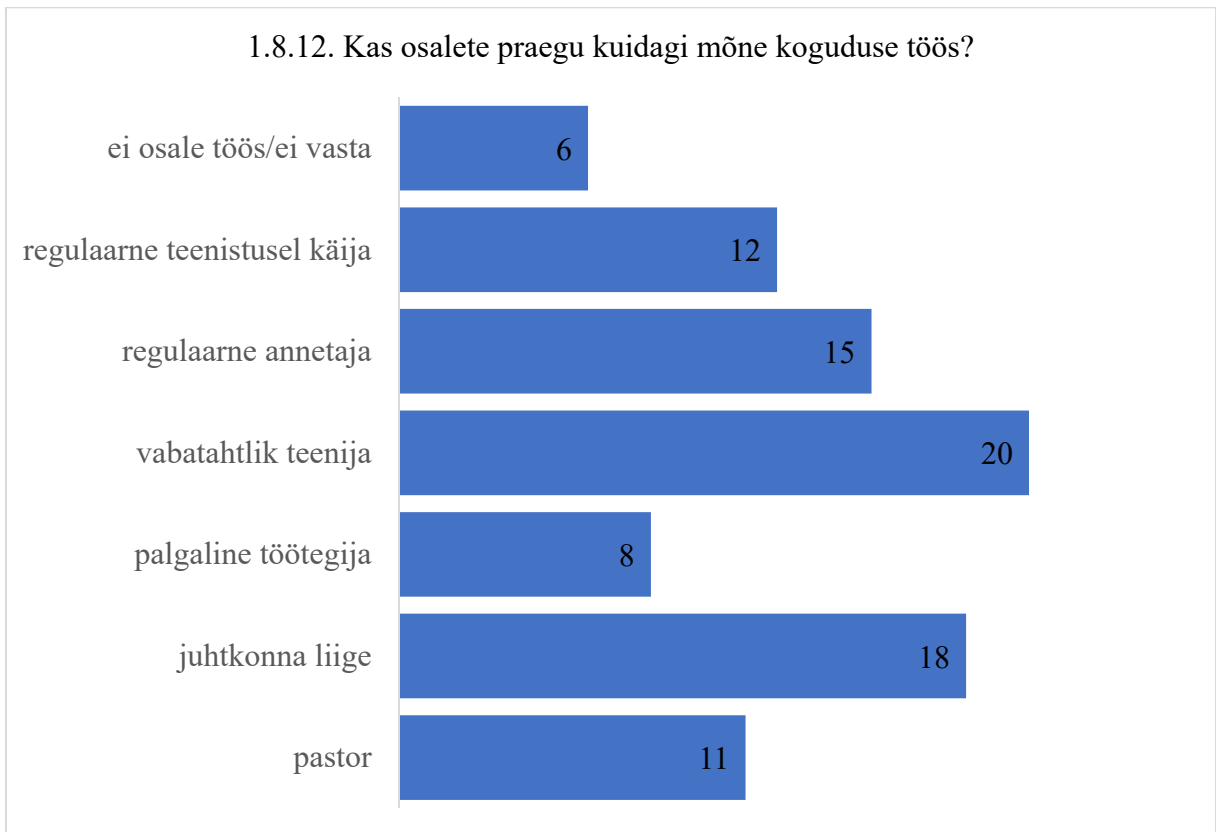
Joonis 54 – vastajate sooline jaotus; n=50



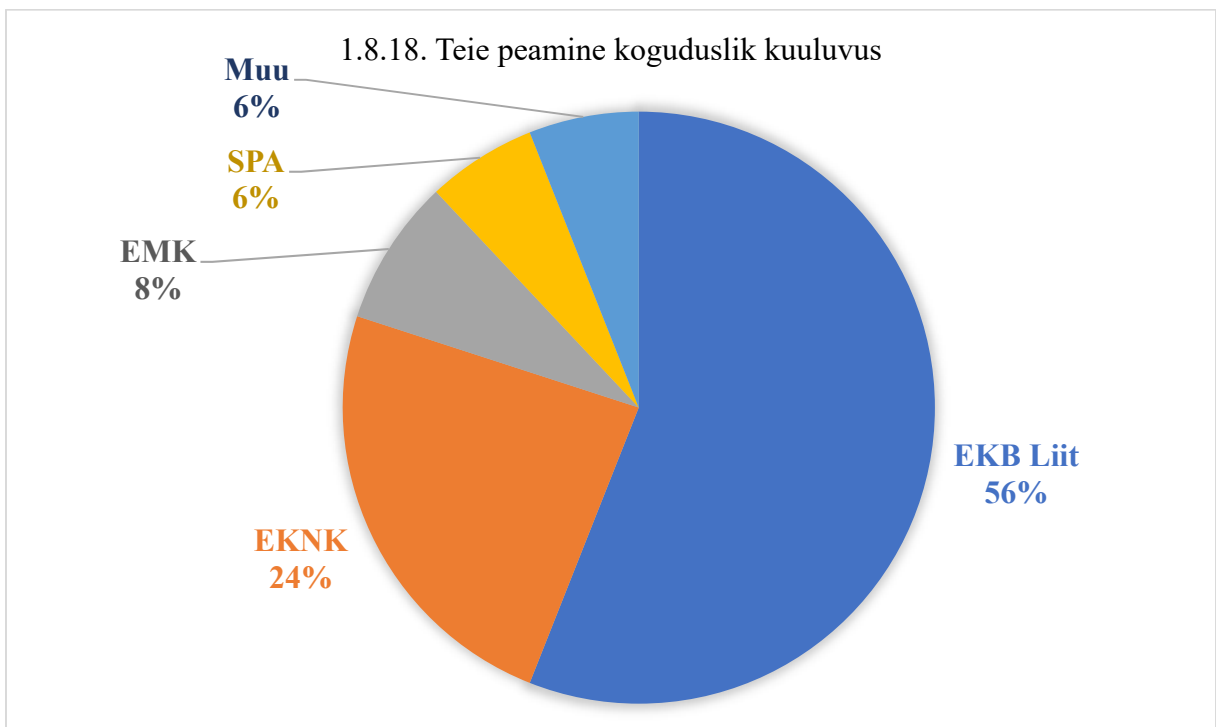
Joonis 55 – juhtimisalane ettevalmistus; n=50



Joonis 56 – juhtimiskogemuse pikkus; n=50

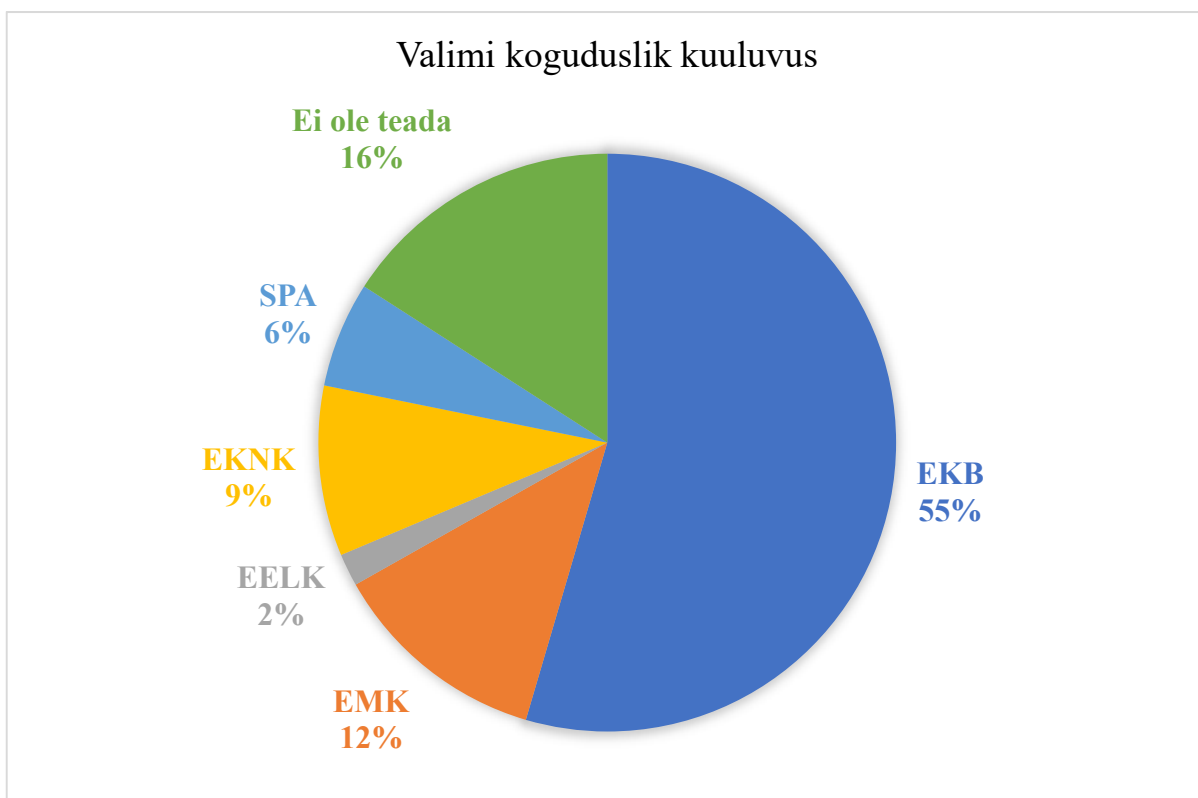


Joonis 57 – osalemine koguduse töös; n=50



Joonis 58 – koguduslik kuuluvus; n=50

Ülaltoodud kogudusliku kuuluvuse<sup>43</sup> diagramm väljendab pigem vastajate aktiivsuse ja kogudusliku kuuluvuse suhet. Toome siinkohal ära ka valimi kogudusliku kuuluvuse:



Joonis 59 – Valimi koguduslik kuuluvus; n= 220

Lisaks sellele toome ära ka registreeritud osalemiskirjete (2011-2017) kogudusliku kuuluvuse graafiku:

<sup>43</sup> Kogudusliku kuuluvuse jooniste juures on kasutatud järgmisi lühendeid:

EELK – Eesti Evangeelne Luterlik Kirik

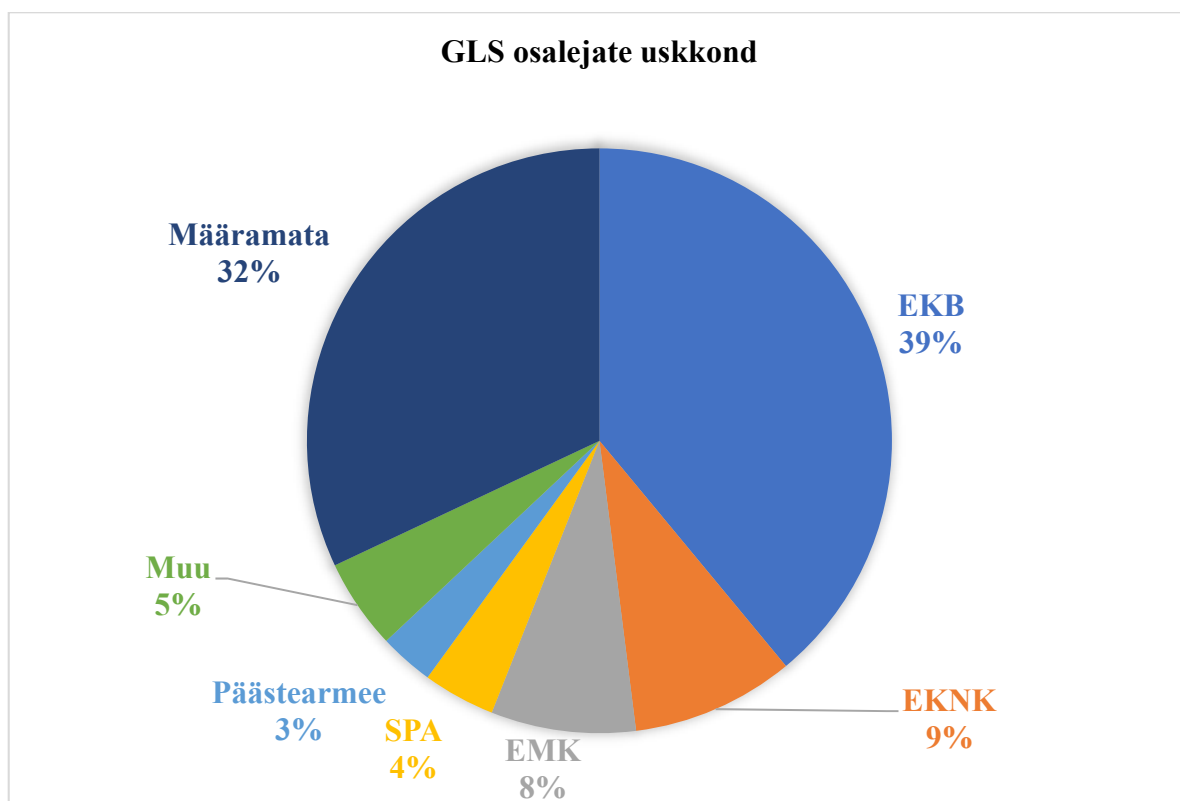
EKB Liit – Eesti Evangeeliumi Kristlaste ja Baptistide Koguduste Liit

EKNK – Eesti Kristlik Nelipühi Kirik

EMK – Eesti Metodisti Kirik

SPA – Eesti Seitsmenda Päeva Adventistide Koguduste Liit





*Joonis 60 – GLS osalejate uskkondlik kuuluvus 2011-2017; n=4371*

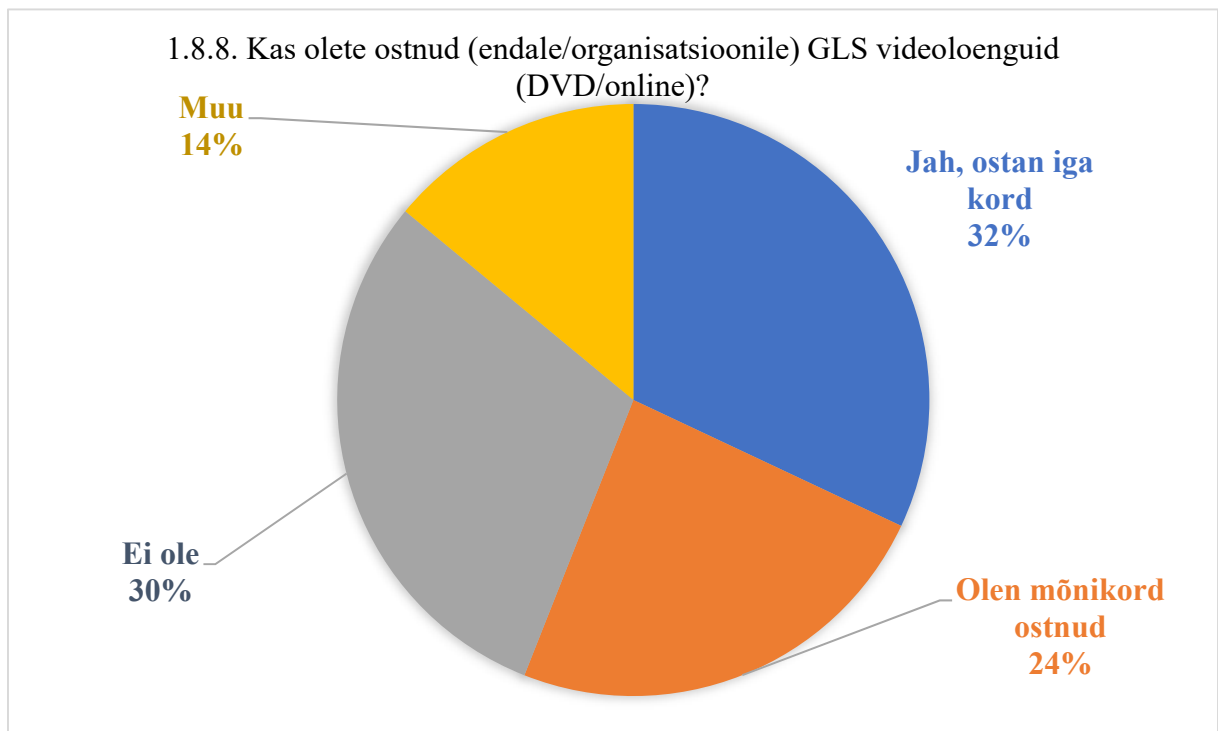
---

*GLS-il domineerivad*

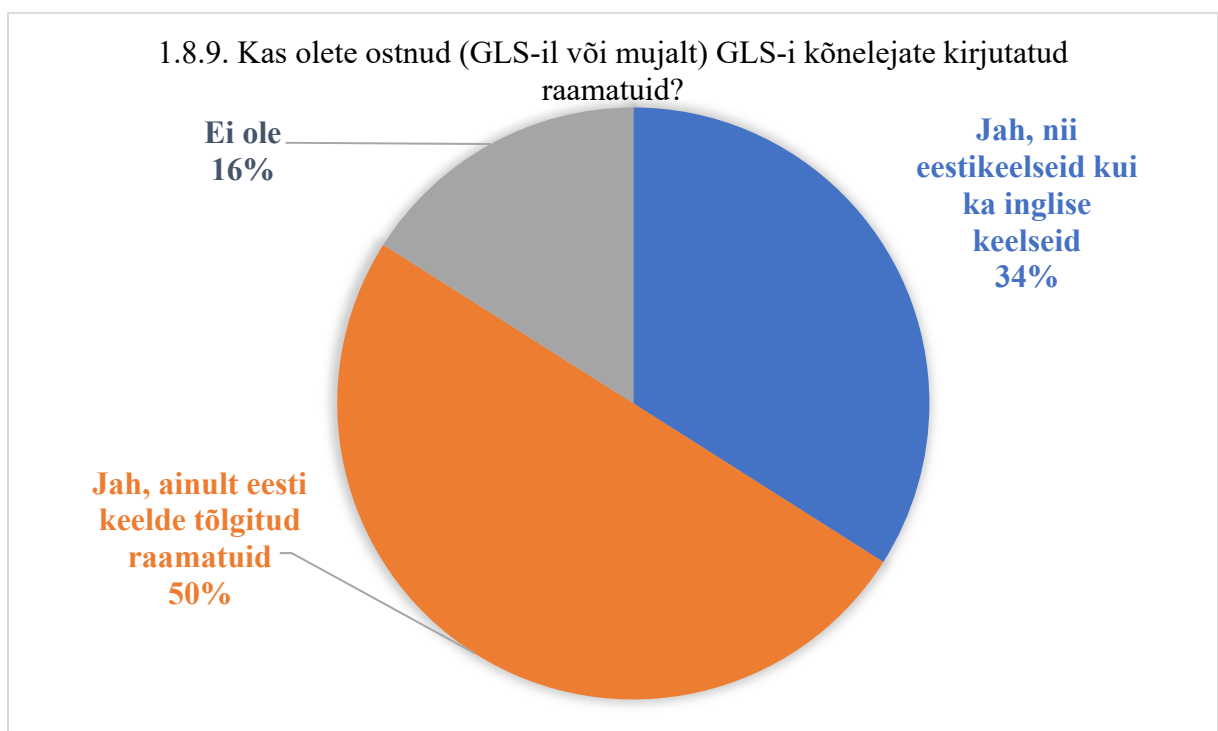
*Eesti Evangeeliumi Kristlaste ja Baptistide Koguduste Liidu  
juhid ja meeskonnad.*

---

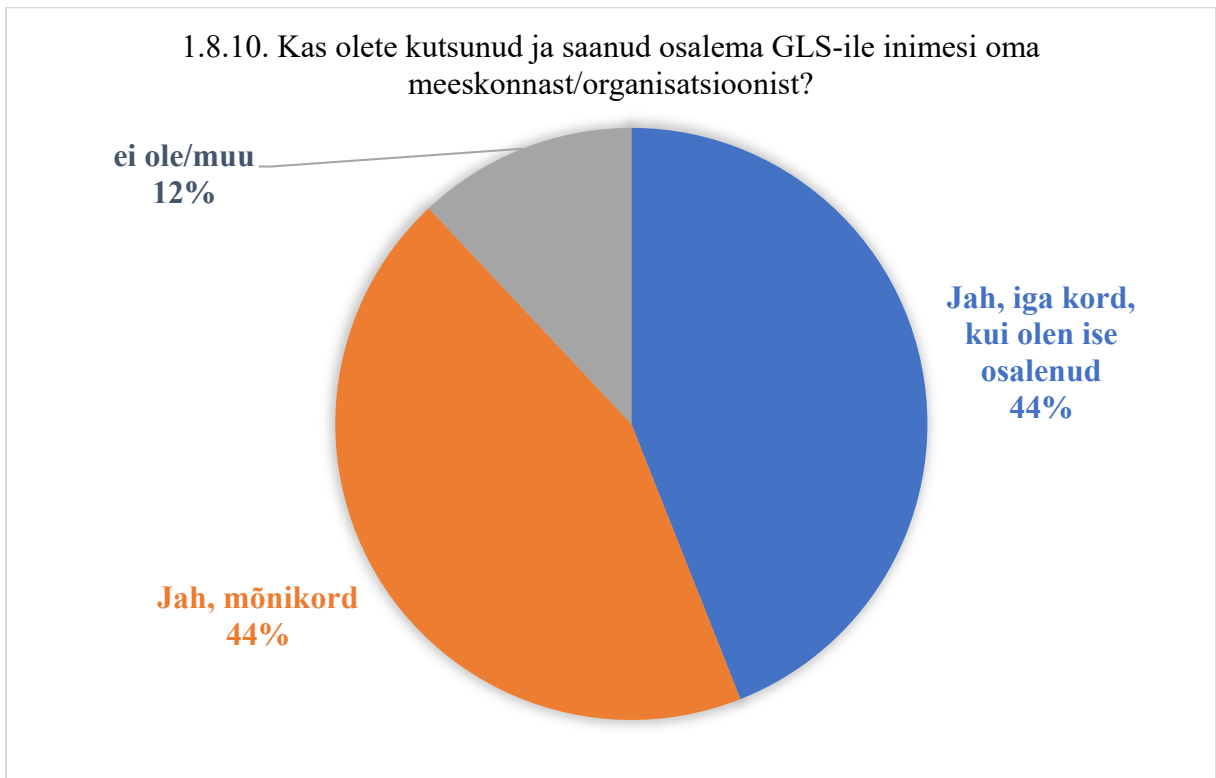
### 3.7 Muud küsimused



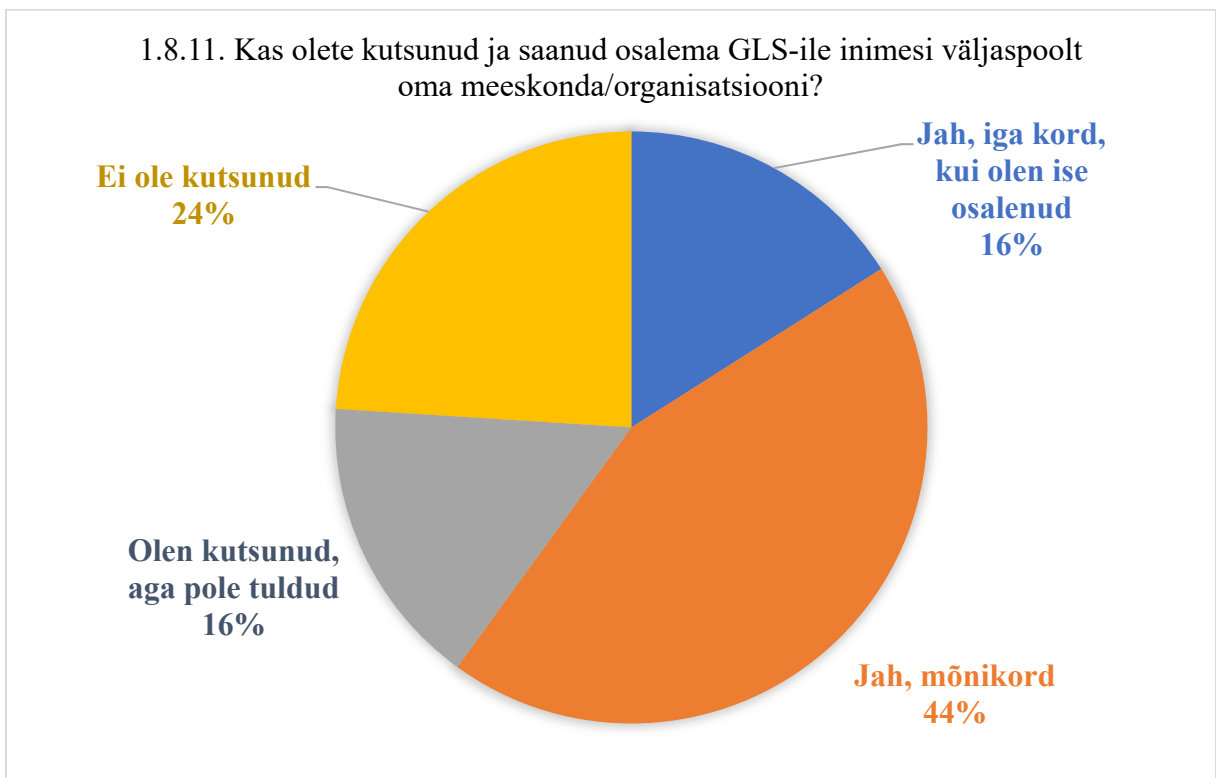
Joonis 61 – DVD või videomaterjali ostmine; n=50



Joonis 62 – GLS-ilt raamatute ostmine; n=50



Joonis 63 – GLS-ile kutsumine oma organisatsioonist; n=50



Joonis 64 – GLS-ile kutsumine väljastpoolt oma organisatsiooni; n=50

92% vastanutest leiab, et GLS peaks Eestis jätkama (kuigi arvuliselt on see protsent sama, mis nende vastajate osakaal, kes seostavad koguduse edu selle hea juhtimisega, ei ole need tingimata samad vastajad – korrelatsioon nende vastuste vahel on 0,27).

Toon ära mõned sõnumid vastajatelt, kes olid GLS-i jätkamise poolt:

- See on parim Eestis toimiv juhtimiskonverents;
- See on täna oluline verstapost aastas, kus hinnata saavutusi ja ammutada uusi ideid;
- Olen 9 aastat käinud ega ole tüdinud, aasta oodatuim piduroog minu vaimule;
- Juhtimise arendamisega tuleb aktiivselt pidevalt tegeleda ja GLS on selleks parim koht;
- Hinna ja kvaliteedi suhe on parim juhtimisalaste koolituste ja konverentside vallas;
- Siia kutsun heameelega oma mittekristlikke sõpru-juhte ja nad julgevad järjest rohkem ka tulla;
- Juhtimisalaste mõtteviiside muutumine on pika vinnaga, nüüd alles hakkab asi mõjuma.

Lõpetuseks ka mõned mõtted sellelt vähemuselt, kes näeksid meelsasti GLS-il mõningaid muutusi:

- Liiga Ameerika- ja programmikeskne, Eesti esinejaid võiks rohkem olla;
- Rohkem tähelepanu isiksuse vaimulikule arengule ja suhtele Jumalaga.

## 4 KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimustöö keskmeks oli küsimus: Kas Bill Hybelsi ja tema asutatud organisatsiooni WCA missioon edendada kohalikke kogudusi ning selle läbi Jumala riiki laiemalt koguduse juhte varustades ja koolitades, on GLS-i konverentse korraldades Eesti oludes täitunud?

Sellele küsimusele vastuse saamiseks küsitlesin ja intervjueerisin GLS-i osalejaid. Valisin vastajaiks GLS-il kõige aktiivsemalt osalenud umbes 10% osalejatest, kellest vastas veidi vähem kui veerand, andes vastajate protsendiks 2,22%.

Kokkuvõtteks saame vastavalt uurimistulemustele väita, et **GLS-il osalenud koguduste juhtimise kvaliteet on osalejate endi hinnangul paranenud** tänu juhtide „paremaks saamisele“. Näiteks ütlevad osalejad, et tänu GLS-ile

- 64% on hakanud rohkem juhtimisalast kirjandust lugema;
- 44% on valmis võtma rohkem juhtimisvastutust kui varem;
- 74% leiavad, et nende arusaam juhtimisest on muutunud;
- 70% peavad juhtimist olulisemaks kui varem;
- 68% peavad oma juhtimist paremaks kui varem.

Konkreetsetest juhtimisvaldkondadest omistatakse GLS-ile järgmisi juhtimisalaseid muutusi:

- 54% sõnastab oma visiooni paremini;
- 52% oskab meeskondi paremini kokku panna;
- 58% annab paremini tagasisidet;
- 56% julgeb suuremat juhtimisvastutust võtta;
- 56% on juhina tulemuslikum;
- 42% on täna juhina vastutusrikkamas rollis.

Lisaks sellele ütleb 76% vastanutest, et GLS on nende vaimulikku kasvu positiivselt mõjutanud, millest võib järeldada, et GLS-il osalevad juhid seostavad oma vaimulikku arengut juhtimisoskuste ja -võimete arenguga.

Veel üks põhjus, miks võib GLS-i pidada õnnestunuks Jumalariigi laiendamise mõttes, on GLS-i sisu: Seda hindavad osalejad Eesti oludesse pigem hästi sobivaks (88% vastajaist) ning ühtlasi

kasutatavaks ka evangeelsetel (Jumala riiki laiendavatel) eesmärkidel – seda sobib kuulama kutsuda ka juhtimisest huvitatud, aga kristliku tausta mitte omavaid inimesi (62% vastajaist).

GLS-il esitatud kontseptsioonid on osalejatele suhteliselt hästi meelde jäänud. Ühe näitena võib mainida, et kõige enam meelde jäänud põhimõttena (25% vastanuist) mainiti „siit-sinna“, mis pärineb GLS-i 2010. aasta B. Hybelsi avakõnest (tõsi, Hybels on seda ka hilisemates sõnavõttudes meenutanud).

Heaks näitajaks GLS-i mõju kohta võib pidada seda, et **enam kui 80% juhtidest osaleb GLS-il koos oma meeskonnaga**. Huvitav ning praktiliselt hästi kasutatava tähelepanekuna ilmnes seejuures, et meeskonna kaasatulekul omab **suuremat kaalu GLS-i reklaam organisatsioonis ning juhi isiklik kutse ja soovitamine** kui konverentsil osalemiseks tehtavad soodustused.

Võrreldes juhtide ja meeskonnaliikmete vastuseid GLS-i mõju kohta meeskonnale või organisatsioonile, torkab silma see, et **juhid on avaldatud mõju suhtes palju optimistlikumad**. Juhid on pigem paremal arvamusel sellest, kuidas nad GLS-i ideid meeskonnas edastasid, kui meeskonna liikmed. Samuti hindavad juhid meeskonnas toimunud positiivseid muudatusi pea poole suurmateks, kui seda teevad meeskonna liikmed ise.

Vastajad tõid oma juhtimise definitsioonis ja juhilt oodatud oskuste ning omaduste kirjeldamisel välja märksõnu, mis autori hinnangul resoneeruvad hästi GLS-i sõnumiga. Siit ei saa küll järeldada, kas need märksõnad kirjeldavad rohkem GLS-i auditooriumi *enne* (GLS-ile tulevadki inimesed, kellel on selline juhtimisfilosoofia) või *pärast* (selline juhtimisfilosoofia on kujunenud GLS-il osaledes) – ilmselt on oma osa mõlemal. Nimetame veelkord ülekaalukalt tipus olevad võtmesõnad (tähemärgi suurusega on esitatud võtmesõnade esindatust):

- Juhtimine  $\approx$  **inimesed** + mõju + eesmärk;
- Juhi isik  $\approx$  **aus** + alandlik + julge;
- Juhi oskused  $\approx$  **kuulamine** + suhtlemine + motiveerimine.

Omaette küsimus, väärides ehk mõnda järgmist uurimistööd, on see, kas märksõnad „inimesed“, „ausus“ ja „kuulamine“ tõusevad nendes loeteludes nii kõrgele seetõttu, et need on vastajate hinnangul nende tugevused või hoopis kõige enam arendamist vajavad aspektid.

Üks kõige kokkuvõtavam uuringu järeldus on see, et **92% GLS-il osalejatest seostab koguduse edu selle hea juhtimisega** – see on kõige selgemas mõttes olnud nii Hybelsi kui tema rajatud liikumise peamine ja kandev idee ning võime kindlalt öelda, et see on GLS-il osalejateni jõudnud.

Samuti paistab uuringu tulemustest edasi innustav sõnum GLS-i tegijatele – 9 vastajat 10-st ei pea tänaseid Eesti kogudusi veel hästi juhituiks – seega GLS-il on veel palju tööd teha. Esimesed 10 aastat on kulunud peamiselt juhtimise tähtsuse teadvustamiseks ning selle töö võib lugeda teatud osas tehtuks. 92% vastanutest leiab, et GLS peaks Eestis jätkama.

Uurimistöö ja pilk GLS-i registreerimisandmetele näitab, et esimese 10 aastaga on GLS jõudnud peamiselt Eesti EKB Liidu kogudusteni (55% valimist) ning vähemal määral muude, end pigem vabakoguduslikena määratlevate kogudusteni (kokku 82% valimist).

GLS on Eestis seni täitnud umbes 500-kohalisi saale, millest umbes pooled kohad on ostnud kindel püsiklientuur (mis praktiliselt langeb kokku käesoleva uuringu valimiga). 2011. aasta rahvaloenduse andmeil on Eestis umbes 300000 ennast kristlaseks pidavat inimest<sup>44</sup>. GLS on jõudnud neist umbes 2200-ni, mis on vähem kui 1% ja see suhtarv on suure tõenäosusega väiksem, kui mistahes juhtide suhtarv. Seega on GLS-il kristlastest juhtide koolitamisel ja arendamisel veel pikk tee käia. Selle uurimistöö autor loodab, et tehtud uuring ja kokkuvõtted julgustavad GLS-i jätkama ning valgustavad pisut suunda GLS Eesti edasiste otsuste tegemiseks.

---

<sup>44</sup> <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=RL0451>

## 5 KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

1. Bill Hybels, *Julge juhtimine*, Tallinn: Allika kirjastus, 2017.
2. <https://www.willowcreek.com>, Willow Creeki koguduse kodulehekülje materjalid, kasutatud aprill 2018.
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/Willow\\_Creek\\_Community\\_Church](https://en.wikipedia.org/wiki/Willow_Creek_Community_Church), Wikipedia informatsioon Willow Creeki koguduse kohta, kasutatud aprill 2018.
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Hybels](https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Hybels), Wikipedia informatsioon Bill Hybelsi kohta, kasutatud aprill 2018.
5. Manya Brachear Pashman, Jeff Coen, *After years of inquiries, Willow Creek pastor denies misconduct allegations*, Chicago Tribune veebiväljaanne, <http://www.chicagotribune.com/news/local/breaking/ct-met-willow-creek-pastor-20171220-story.html>, kasutatud aprill 2018.
6. „Best Talks of The Summit“ DVD edition, *Celebrating 20 years*, Willow Creek Association 2014.
7. Intervjuu Meelis Kibuspuuga, 29.03.2018.
8. Bill Hybels, *GLS kõne „From Here to There“*, WCA 2010.
9. Bill Hybels, *GLS kõne „The Privilege of Leadership“*, WCA 2012.
10. Bill Hybels, *GLS-i kõne „Comments on Summit“*, WCA 2015.
11. Bill Hybels, *GLS-i avakõne*, WCA 2017.
12. Matt Branaugh, *Willow Creek's 'Huge Shift'*, Christianity Today veebiversioon, <https://www.christianitytoday.com/ct/2008/june/5.13.html>, kasutatud aprill 2018.
13. Russ Rainey, *Willow Creek Reveal Study – Summary*, The Christian Coaching Center veebiväljaanne <http://www.christiancoachingcenter.org/index.php/russ-rainey/coachingchurch2/>, kasutatud aprill 2018.
14. Keith G. Diem, *Measuring Impact of Educational Programs*, <http://www.uaf.edu/ces/info/reporting/impactstatements/RutgersMeasuringImpactsArticle.pdf>, kasutatud aprill 2018.
15. Katherine Schilling, Rachel Applegate, *Best methods for evaluating educational impact: a comparison of the efficacy of commonly used measures of library instruction*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3484955/>, kasutatud aprill 2018.
16. Allan Bailey, *The Kirkpatrick/Phillips Model for Evaluating Human Resource Development and Training*, <http://www.roiofcoaching.com/kirkpatrick-phillips-evaluation-model.pdf>, kasutatud aprill 2018.



17. Donald L., James D., Wendy K. *Kirkpatrick, The Kirkpatrick Model*, <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>, kasutatud aprill 2018.
18. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin Books, 2011.
19. Measuring Leadership Development, DDI publication, [https://www.ddiworld.com/ddi/media/brochures/leadershipdevelopment\\_br\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/ddi/media/brochures/leadershipdevelopment_br_ddi.pdf?ext=.pdf), kasutatud aprill 2018.
20. Parema õigusloome ja õigusaktide mõjude analüüsi metoodikakoolitus riigiametnikele, e-õppematerjal, [https://www.ut.ee/haridustehnoloogia/projekt/kursus2/13\\_mis\\_on\\_sotsiaalne\\_mju.html](https://www.ut.ee/haridustehnoloogia/projekt/kursus2/13_mis_on_sotsiaalne_mju.html), kasutatud aprill 2018.
21. How To Develop Questionnaire for Research, <https://m.wikihow.com/Develop-a-Questionnaire-for-Research>, kasutatud aprill 2018.
22. *What is the average response rate for an electronic survey administration?* ResearchGate publikatsioon, [https://www.researchgate.net/post/What\\_is\\_the\\_average\\_response\\_rate\\_for\\_an\\_electronic\\_survey\\_administration](https://www.researchgate.net/post/What_is_the_average_response_rate_for_an_electronic_survey_administration), kasutatud aprill 2018.
23. Response Rate Statistics for Online Surveys - What Numbers Should You be Aiming For? FluidSurveys publikatsioon, <http://fluidsurveys.com/university/response-rate-statistics-online-surveys-aiming/>, kasutatud aprill 2018.

## 6 LISA

### 6.1 Lisa 1: Küsimustik

#### 6.1.1 Sissejuhatav osa

Juhised osalejale

Mina olen Alland Parman ja kutsun Teid andma oma tagasisidet selle kohta, kuidas GLS (www.gls.ee) on viimaste aastate jooksul mõjutanud Eesti kristlikku juhtimismaastikku. Palun varuge umbes 30 minutit küsimustikule vastamiseks. Kui jätate küsimustiku pooleli (sulgete veebisirvija akna), siis Teie vastuseid ei salvestata, kuid Te võite alustada tühja küsimustiku täitmist pärast uuesti. Samuti ei tohi küsimustiku täitmisel vajutada veebisirvija Back/Tagasi nuppu.

Küsimustik on anonüümne ning selle tulemusena valmivat analüüsi kasutatakse GLS Eesti töö paremaks korraldamiseks, et tuua Eesti juhtideni veel inspireerivamaid ja kasulikumaid juhtimisalaseid materjale. Uuring valmib koostöös Tartu Kõrgema Usuteadusliku Seminariga minu lõputöö raames.

Küsimustiku vastajate vahel loosime välja vähemalt 10 nimetust GLS-i autorite kirjandust ja õppematerjale (näiteks Bill Hyblesi raamatud "Julge juhtimine" ja DVD "Best Talks of the Summit"). Loosimises osalemiseks küsime Teie e-posti aadressi, kuid seda ei seota kuidagi uuringu tulemustega. Samuti saadan kõikidele, kes uuringu lõpus oma e-posti aadressi annavad, oma uurimistöö.

#### 6.1.2 Minu arusaamad juhtimisest

Tahame teada, kas ja kuidas on Teie arvates muutunud Teie arusaamad juhtimisest lähtudes sellest, mida te olete GLS-il kuulnud.

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustusliikkus
1.1.1. Kas "juhtimine" ja "kristlik juhtimine" on	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"><li>Ei ole</li><li>On küll</li></ul>	Jah

Teie arvates olemuslikult erinevad?			
1.1.2. Palun põhjendage oma eelmist vastust.	Vabatekst		Ei
1.1.3. Kuivõrd nõustute väitega: GLS on innustanud mind rohkem juhtimisalast kirjandust lugema	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.1.4. Kuidas Te hindate - kas peate end paremaks juhiks, pärast seda kui olete osalenud GLS-il?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pidasin end varem paremaks juhiks, pärast GLS-il osalemist saan aru, et mul on veel palju arenemisruumi;</li> <li>• Minu hinnangut enda juhtimise kohta pole GLS-il osalemine oluliselt muutnud;</li> <li>• Ma ei pidanud end kuigi heaks juhiks, GLS innustas mind rohkem juhtimise vastutust võtma;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.1.5. Nimetage mõned juhtimisteemad või valdkonnad, mis on Teile GLS-ilt eriliselt meelde jäänud.	Vabatekst		Jah
1.1.6. Nimetage mõni kõneleja, kes on Teile GLS-ilt eriliselt meelde jäänud.	Vabatekst		Jah

1.1.7. Kuidas Teie hinnangul on GLS-il tasakaalus olnud vaimulikud ja tavalised juhtimise teemad?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaimulikke teemasid on olnud minu hinnangul ülekaalus;</li> <li>• Sisu on olnud hästi tasakaalus - nii vaimulikke kui ka tavalisi juhtimisteemasid;</li> <li>• Sisu on olnud kaldu ärijuhtimise teemade suunas ja vaimulikke teemasid pole olnud piisavalt</li> </ul>	Jah
1.1.8. Palun kommenteerige eelmist vastust	Vabatekst		Ei
1.1.9. Kellel Teie arvates oleks GLS-ist kõige enam kasu?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pigem koguduse juhtidel ja töötajatel;</li> <li>• Pigem äri, mittetulunduse, hariduse jmt valdkonna juhtidel;</li> <li>• Kõikidel juhtidel, kes jagavad kristlikke väärtusi;</li> <li>• Kõikidel juhtidel, sõltumata nende taustast</li> </ul>	Jah
1.1.10. Kas GLS on Teie jaoks pakkunud pigem uut või pigem tuttavat?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suur osa GLS-il esitatud ideedest on olnud minu jaoks uudsed;</li> <li>• Enam-vähem võrdselt on olnud nii uudset kui ka juba mulle tuntud asju;</li> <li>• Suurem osa GLS-il esitatud ideedest on</li> </ul>	Jah

		olnud mulle juba tuttavad	
1.1.11. Nimetage mõni huvitav idee või kontseptsioon GLS-ilt, millega te väga nõus olete	Vabatekst		Jah
1.1.12. Kas teile meenub GLS-ilt mõni esineja, idee või mõttekäik, millega te üldse nõus ei ole? Palun põhjendage.	Vabatekst		Ei
1.1.13. Kui suur osa GLS-il esitatust on Teie hinnangul kultuuriliselt sobiv Eesti konteksti?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suur osa esitatust Eesti konteksti kultuuriliselt pigem ei sobi;</li> <li>• Esitatut on võimalik Eesti kontekstis rakendada olulisi kohandusi tehes;</li> <li>• Esitatut on võimalik Eesti kontekstis rakendada mõningaid kohandusi tehes;</li> <li>• Suur osa esitatust on universaalselt sobiv ning seda saab ka Eesti oludes rakendada</li> </ul>	Jah
1.1.14. Palun kommenteerige oma eelmist vastust	Vabatekst		Ei
1.1.15. Kuivõrd nõustute väitega: GLS on muutnud minu arusaama juhtimisest	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah

1.1.16. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile pean ma juhtimist olulisemaks kui varem	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
--	------------------	--	-----

Tabel 5

### 6.1.3 Muutused minu juhtimise praktikas

Tahame teada, kas ja kuivõrd on muutunud Teie juhtimine lähtudes sellest, mida olete GLS-il kuulnud ja õppinud.

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustuslikkus
1.2.1. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile on minu juhtimine paremaks muutunud?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.2.2. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile edastan ja sõnastan ma visiooni paremini?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.2.3. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile oskan ma paremini meeskondi kokku panna?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.2.4. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile annan ma paremini tagasisidet?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.2.5. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile julgen ma suuremat juhtimisvastutust võtta?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.2.6. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ...	Jah

olen ma juhina tulemuslikum?		5 Nõustun täielikult	
1.2.7. Kuivõrd nõustute väitega: Tänu GLS-ile olen ma täna juhina vastutusrikkamas rollis?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah
1.2.8. Milliseid muutusi oma juhitöös olete teinud lähtudes GLS-il kuuldust või õpitust.	Vabatekst		Jah
1.2.9. Milliseid muutusi oma isiklikus elus olete teinud lähtudes GLS-il kuuldust või õpitust.	Vabatekst		Ei
1.2.10. Kas Te nõustute, et GLS on positiivselt mõjutanud Teie vaimulikku kasvu?	Lineaarne skaala	1 Ei nõustu üldse ... 5 Nõustun täielikult	Jah

*Tabel 6*

#### *6.1.4 Muutused meeskonnas ja organisatsioonis*

Tahame teada, milliseid muutusi on GLS-il kuuldu ja õpitu Teie hinnangul kaasa toonud Teie meeskonnas.

Palun mõelge ühele meeskonnale, mida Te juhite või mille liige te olete ning andke vastused seda konkreetset meeskonda ja konteksti silmas pidades (kogudus, mittetulundusorganisatsioon, äriorganisatsioon, haridusasutus, perekond/kodu või mõni muu meeskond). Valige selline juhtum, mis on kõige ilmekam ja/või Teil kõige värskemalt meeles.

Te võite valida, kas vastate nendele küsimustele meeskonna/tiimi juhina või meeskonna/tiimi liikmena.

- Valige palun vastamine juhina, kui Te juhite meeskonda.
- Valige palun vastamine meeskonnaliikmena, kui selle meeskonna juht on GLS-il käinud ja Te olete selle meeskonna liige.

<b>Küsimus</b>	<b>Küsimuse liik</b>	<b>Valikud</b>	<b>Kohustus- likkus</b>
1.3.1. Ma kirjeldan vastuseid andes muutusi järgmises meeskonnas/tiimis	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koguduse juhtide meeskond;</li> <li>• Koguduse teenimisharu ja selle kaasateenijad;</li> <li>• Ettevõtte, mittetulundusühingu, haridusasutuse vmt juhtide meeskond;</li> <li>• Ettevõtte, mittetulundusühingu, haridusasutuse vmt osakond või projektimeeskond;</li> <li>• Omavalitsusüksus, riigiasutus või nende osakond;</li> <li>• Perekond/kodu;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.3.2. Ma annan vastuseid	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõnealuse meeskonna juhina, selle meeskonna liikmed võivad olla GLS-il käinud või ka mitte;</li> <li>• Kõnealuse meeskonna liikmena, selle meeskonna juht on GLS-il käinud, teised liikmed võivad olla GLS-il käinud või ka mitte.</li> </ul>	Jah

Tabel 7



Siit lehelt edasi liikudes küsitakse veidi erinevaid küsimusi sõltuvalt sellest, kas valisite vastamise juhina või meeskonnaliikmena.

#### 6.1.5 Juht: Muutused meeskonnas

Palun pidage meeles, et siin te annate vastuseid ühe konkreetse meeskonna kohta, mida Te juhite. Küsime siin muutuste kohta vaid oma lähemas meeskonnas (nt otsesed alluvad). Organisatsiooni kohta laiemalt küsime järgmises osas.

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustusliikkus
1.4.1. Kui suur osa Teie meeskonnast GLS-il on käinud?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käisin vaid mina üksi;</li> <li>• Minuga koos käis väike osa meeskonnast;</li> <li>• Minuga koos käis suur osa meeskonnast või terve meeskond</li> </ul>	Jah
1.4.2. Kui te käisite GLS-il koos meeskonnaga, siis kas	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te istusite GLS-il koos ja osalesite koos rühmaruteludes ning tegelesite oma organisatsiooni/ meeskonna asjakohaste teemadega;</li> <li>• Igaüks istus omaette või osales aruteludes teistes meeskondades;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.4.3. Palun selgitage, miks meeskonnast just selline osa GLS-il osales	Vabatekst		Ei
1.4.4. Kas/kuidas andsite oma meeskonnale edasi GLS-il saadud ideid? Valige kõik sobivad.	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeskond või selle osa oli koos minuga GLS-il;</li> </ul>	Jah

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jagasin meeskonnaga olulisi asju GLS-il kuuldust;</li> <li>• Lasin oma meeskonna liikmetel vaadata GLS-i videosid/tutvuda muude GLS-i materjalidega;</li> <li>• Vaatasime koos meeskonnaga GLS-i videoid ja arutasime;</li> <li>• Kasutasin GLS-il saadud ideid, kuid ei rääkinud meeskonnale, et need pärinevad GLS-ilt;</li> <li>• Muu</li> </ul>	
1.4.5. Kas Te tegite oma meeskonnas GLS-il kuuldust lähtudes muudatusi?	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kutsusin oma meeskonda uusi liikmeid;</li> <li>• Arvasin oma meeskonnast liikmeid välja;</li> <li>• Jagasin meeskonnas rolle ja ülesandeid ümber;</li> <li>• Ma ei teinud meeskonnas muudatusi;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.4.6. Kuidas hindate oma meeskonna üksmeelt GLS-i ideede rakendamisel	Lineaarne skaala	1 Olulised erimeelsused, mis takistasid GLS-i ideede rakendamist ... 5 Täielik üksmeel GLS-i ideede rakendamisel	Jah
1.4.7. Kuidas hindate oma meeskonna töö	Lineaarne skaala	1 Ma ei taju, et mu meeskonna töö oleks sellest paranenud	Jah

paranemist lähtudes sellest, et Teie juhina olete midagi GLS-ilt õppinud		... 5 Minu arvates on meeskonna töö oluliselt paremaks ja tõhusamaks muutunud	
1.4.8. Mis on Teie hinnangul meeskonnas paremaks muutunud lähtudes sellest, et olete rakendanud GLS-il kuulnud ideid?	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegime meeskonnas muudatusi ja meeskonnas on nüüd sobivamad inimesed;</li> <li>• Meeskonna liikmed on paremini motiveeritud ja võtavad ise rohkem vastutust;</li> <li>• Sisemine õhkkond on positiivsem;</li> <li>• Meeskonna visioon ja ühised eesmärgid on selgemad;</li> <li>• Igähe isiklik roll ja panus on talle selgem;</li> <li>• Meeskond saavutab kiiremini paremaid tulemusi;</li> <li>• Ei midagi eeltoodust;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.4.9. Kas Te teete soodustusi oma meeskonnale GLS-il osalemiseks?	Välitavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koostame oma grupi ja organisatsioon maksab kõigi eest;</li> <li>• Organisatsioon maksab osa osalustasust;</li> <li>• Organisatsioon maksab osa või täielikult nende eest, kes seda eraldi taotlevad;</li> </ul>	Jah

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatsioon maksab (juhi või juhtkonna valikul) teatud võtmeisikute eest;</li> <li>• Püüame kokku panna meeskonna (grupihind), igaüks maksab ise;</li> <li>• Me ei tee soodustusi, igaüks vaatab ise;</li> <li>• Muu</li> </ul>	
1.4.10. Kirjeldage mõnda muudatust, mida te GLS-ilt saadud ideede kohaselt oma meeskonnas tegite	Vabatekst		Jah

Tabel 8

#### 6.1.6 Juht: Muutused organisatsioonis

Palun pidage meeles, et siin te annate vastuseid ühe konkreetse organisatsiooni või selle allüksuse kohta, mida Te juhite. Eelmises jaotises "meeskonnast" rääkides pidasime silmas kitsamat ringi (näiteks teile vahetult alluvad inimesed, organisatsiooni/üksuse juhtgrupp jmt). Siin peame silmas laiemat organisatsiooni ja selle kõiki liikmeid.

Kui te ei ole organisatsiooni tippjuht, siis vastake küsimustele nii, et seal, kus seisab "organisatsioon", mõtlete Te oma juhivat allüksust.

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustuslikkus
1.5.1. Kas Te reklaamite või soovitate isiklikult GLS-i oma organisatsiooni liikmetele?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah, üsna palju ja/või regulaarselt;</li> <li>• Juhuslikult, möödamindes, mõne korra;</li> <li>• Praktiliselt mitte</li> </ul>	Jah

<p>1.5.2. Kas Te teete soodustusi oma organisatsioonis GLS-il osalemiseks?</p>	<p>Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koostame oma grupi ja organisatsioon maksab kõigi eest;</li> <li>• Organisatsioon maksab osa osalustasust;</li> <li>• Organisatsioon maksab osa või täielikult nende eest, kes seda eraldi taotlevad;</li> <li>• Organisatsioon maksab (juhi või juhtkonna valikul) teatud võtmeisikute (nt juhtide) eest;</li> <li>• Püüame kokku panna meeskonna (grupisoodustus), igaüks maksab ise;</li> <li>• Me ei tee soodustusi, igaüks vaatab ise;</li> <li>• Muu</li> </ul>	<p>Jah</p>
<p>1.5.3. Kas/kuidas andsite organisatsioonis edasi GLS-il saadud ideid? Valige kõik sobivad.</p>	<p>Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jagasin terve organisatsiooniga olulisi asju GLS-il kuuldust;</li> <li>• Soovitsin organisatsiooni liikmetel vaadata GLS-i videosid/materjale ja tegin need kättesaadavaks;</li> <li>• Korraldasime koos GLS-i videote vaatamisi ja/või arutelu;</li> </ul>	<p>Ei</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palusin oma meeskonnaliikmetel ja neil, kes GLS-il käisid, jagada oma üksustes GLS-il kuuldut/õpitud;</li> <li>• Rakendasin GLS-il saadud ideid, kuid ei rääkinud, et need pärinevad GLS-ilt;</li> <li>• Muu</li> </ul>	
1.5.4. Milliseid tähtsamaid muudatusi lähtudes GLS-ilt saadud ideedest olete oma organisatsioonis ellu viinud?	Vabatekst		Jah
1.5.5. Kas GLS-il on olnud ideid, mida Te oleks tahtnud organisatsioonis ellu viia, kuid pole viinud? Miks?	Vabatekst		Ei
1.5.6. Mõeldes GLS-i sisule - kui suurel määral on see kasutatav Teie organisatsiooni kontekstis?	Lineaarne skaala	1 - Väga väike osa/vähesel määral ... 5 - Praktiliselt kõik on kasutatav	Jah
1.5.7. Mõeldes, kuidas on GLS mõjutanud organisatsiooni - kui palju on see Teie hinnangul organisatsiooni positiivselt mõjutanud?	Lineaarne skaala	1 - Mõju praktiliselt puudub ... 5 - Väga suur mõju	Jah

1.5.8. Palun kommenteerige ja täpsustage eelmist vastust	Vabatekst		Ei
1.5.9. Mõeldes, kuidas GLS on mõjutanud organisatsiooni - millist positiivset mõju Teie hinnangul on see kaasa toonud	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatsiooni kultuur ja sisemine õhustik on muutunud positiivsemaks;</li> <li>• Juhid on motiveeritumad ja võtavad rohkem vastutust;</li> <li>• Organisatsiooni liikmed/töötajad on motiveeritumad ja võtavad rohkem vastutust;</li> <li>• Organisatsioon saavutab kiiremini ja paremaid tulemusi ja/või on omasugustega võrreldes edukam;</li> <li>• Ei midagi eeltoodust;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.5.10. Mõeldes lähtudes GLS-ist muudatustele oma organisatsioonis, siis kuidas Te neid iseloomustaksite	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pigem kiired, suured ja radikaalsed;</li> <li>• Pigem pikaajalised ja vähehaaval tehtud;</li> <li>• Muudatused kujunesid ajutisteks või hooajalisteks, pärast vajus kõik „vanaviisi“ tagasi;</li> <li>• Muudatusi pigem ei tehtud;</li> </ul>	Jah

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muu</li> </ul>	
1.5.11. Palun kirjeldage mõnda muutust Teie organisatsioonis, mida võib seostada GLS-iga ja mis ei andnud soovitud tulemust.	Vabatekst		Ei

Tabel 9

### 6.1.7 Meeskonnaliige: muutused meeskonnas ja organisatsioonis

Eeldame, et Teie meeskonna juht osales GLS-il. Kuidas Te hindate muutusi, mis GLS-ilt saadud ideedest lähtuvalt Teie meeskonnas ja/või organisatsioonis on toimunud.

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustuslikkus
1.6.1. Kui suur osa Teie meeskonnast GLS-il on käinud?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käisime vaid mina ja juht;</li> <li>• Meiega koos käis väike osa meeskonnast;</li> <li>• Meiega koos käis suur osa meeskonnast või terve meeskond</li> </ul>	Jah
1.6.2. Kas juht kutsus Teid GLS-ile ja/või tegi soodustusi osalemiseks?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juht kutsus, ma tasusin kõik ise;</li> <li>• Juht kutsus ja võimaldas soodustusi;</li> <li>• Juht ei kutsunud, käisin omal initsiatiivil;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.6.3. Kui te käisite GLS-il koos juhi ja/või meeskonnaga, siis kas	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te istusite GLS-il koos ja osalesite koos rühmaruteludes ning tegelesite oma organisatsiooni/</li> </ul>	Jah



		meeskonna asjakohaste teemadega; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igaüks istus omaette või osales aruteludes teistes meeskondades;</li> <li>• Muu</li> </ul>	
1.6.4. Kas Teie meeskonnas või organisatsioonis reklaamiti või soovitati GLS-il osalemist?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah, üsna palju ja/või regulaarselt;</li> <li>• Juhuslikult, möödaminnes, mõne korra;</li> <li>• Praktiliselt mitte</li> </ul>	Jah
1.6.5. Minu arvates jagas juht GLS-il saadud ideid mõjusalt ja piisavalt	Lineaarne skaala	1 - Ei nõustu üldse ... 5 - Nõustun täielikult	Jah
1.6.6. Kirjeldage mõnda viisi, kuidas Teie meeskonnas või organisatsioonis pärast GLS-i seal käsitletud teemasid arutati	Vabatekst		Jah
1.6.7. Kas Teie meeskonnas on tehtud GLS-il kuuldust lähtudes muudatusi?	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeskonda on toodud uusi liikmeid;</li> <li>• Meeskonna liikmeid on lahkunud;</li> <li>• Meeskonnas on rolle ja ülesandeid ümber jagatud;</li> <li>• Meeskonnas pole muudatusi tehtud;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.6.8. Kuidas hindate oma meeskonna	Lineaarne skaala	1 - Olulised erimeelsused, mis takistasid GLS-i ideede rakendamist	Jah

üksmeelt GLS-i ideede rakendamisel		... 5 - Täielik üksmeel GLS-i ideede rakendamisel	
1.6.9. Kuidas hindate meeskonna töö paranemist lähtudes sellest, et juht osales GLS-il	Lineaarne skaala	1 - Ma ei taju, et meeskonna töö oleks sellest paranenud ... 5 - Minu arvates on meeskonna töö oluliselt paremaks ja tõhusamaks muutunud	Jah
1.6.10. Mis on Teie hinnangul meeskonnas paremaks muutunud lähtudes sellest, et juht on käinud GLS-il?	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeskonnas tehti muudatusi ja meeskonnas on nüüd sobivamad inimesed;</li> <li>• Meeskonna liikmed on paremini motiveeritud ja võtavad ise rohkem vastutust;</li> <li>• Sisemine õhkkond on positiivsem;</li> <li>• Meeskonna visioon ja ühised eesmärgid on selgemad;</li> <li>• Igatühe isiklik roll ja panus on talle selgem;</li> <li>• Meeskond saavutab kiiremini paremaid tulemusi;</li> <li>• Ei midagi eeltoodust;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.6.11. Mõeldes GLS-i sisule - kui suurel määral on see kasutatav Teie organisatsiooni kontekstis?	Lineaarne skaala	1 - Väga väike osa/vähesel määral ... 5 - Praktiliselt kõik on kasutatav	Jah

1.6.12. Mõeldes GLS-i mõjule tervikuna organisatsioonile - kui palju on see Teie hinnangul organisatsiooni positiivselt mõjutanud?	Lineaarne skaala	1 - Mõju praktiliselt puudub ... 5 - Väga suur mõju	Jah
1.6.13. Mõeldes GLS-i mõjule tervikuna organisatsioonile - millist positiivset mõju Teie hinnangul on see kaasa toonud	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatsiooni kultuur ja sisemine õhustik on muutunud positiivsemaks;</li> <li>• Juhid on motiveeritumad ja võtavad rohkem vastutust;</li> <li>• Organisatsiooni liikmed/töötajad on motiveeritumad ja võtavad rohkem vastutust;</li> <li>• Organisatsioon saavutab kiiremini ja paremaid tulemusi ja/või on omasugustega võrreldes edukam;</li> <li>• Ei midagi eeltoodust;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.6.14. Kirjeldage mõnda märkimisväärset muutust Teie meeskonnas või organisatsioonis, mida võib seostada GLS-iga?	Vabatekst		Ei
1.6.15. Mõeldes lähtudes GLS-ist muudatustele organisatsioonis, siis	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pigem kiired, suured ja radikaalsed;</li> </ul>	Jah

kuidas Te neid iseloomustaksite	valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pigem pikaajalised ja vähehaaval tehtud;</li> <li>• Muudatused kujunesid ajutisteks või hooajalisteks, pärast vajus kõik „vanaviisi“ tagasi;</li> <li>• Muudatusi pigem ei tehtud;</li> <li>• Muu</li> </ul>	
1.6.16. Palun kirjeldage mõnda muutust Teie meeskonnas või organisatsioonis, mida võib seostada GLS-iga, aga mis ei andnud soovitud tulemust.	Vabatekst		Ei

Tabel 10

#### 6.1.8 Mõned küsimused Teie juhtimisfilosoofia kohta

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustuslikkus
1.7.1. Minu praegune definitsioon juhtimisele on:	Vabatekst		Jah
1.7.2. Nimetage 3 isikuomadust tähtsuse järjekorras, mis peavad juhil olema	Vabatekst		Jah
1.7.3. Nimetage 3 oskust tähtsuse järjekorras, mis peavad juhil olema	Vabatekst		Jah
1.7.4. Minu hinnangul sõltub koguduse edu	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vähem;</li> <li>• samapalju;</li> </ul>	Jah

heast juhtimisest _____ kui tavalise äri või organisatsiooni edu.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• rohkem</li> </ul>	
1.7.5. Minu hinnangul on tänapäevased Eesti kogudused üldiselt _____ juhitud.	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hästi;</li> <li>• rahuldavalt;</li> <li>• kehvasti</li> </ul>	Jah
1.7.6. Mulle teadaolevates kogudustes pööratakse juhtimise vaimuannile _____ tähelepanu.	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiga vähe;</li> <li>• piisavalt;</li> <li>• liiga palju</li> </ul>	Jah
1.7.7. Ma loen juhtimisalast kirjandust _____	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vähemalt kord kuus;</li> <li>• vähemalt kord 6 kuu jooksul;</li> <li>• vähemalt kord aastas;</li> <li>• harvem</li> </ul>	Jah
1.7.8. Ma hindan oma juhtimisoskusi ja võimeid oma praeguse olukorra ja väljakutsetega võrreldes .	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enam kui piisavaks, jääb üleli;</li> <li>• sobivaks;</li> <li>• ebapiisavaks</li> </ul>	Jah
1.7.9. Kas Te sooviksite juhtida midagi suuremat/enamat kui praegu?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei, ma ei soovi praegu suuremaid väljakutseid;</li> <li>• Ma kaaluksin, kui tekiksid suuremad väljakutsed;</li> <li>• Ma otsin aktiivselt suuremaid väljakutseid;</li> </ul>	Jah
1.7.10. Millist juhtimise stiili Te eelistate?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugev ja mõjukas juht, kes teeb otsused ise;</li> </ul>	Jah

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juht konsulteerib vajadusel meeskonnaga, kuid teeb otsused ise;</li> <li>• Juht arvestab meeskonnaga, oluliste otsuste tegemisel hääletatakse;</li> <li>• Juht püüab kõikides olulistes küsimustes meeskonnaga konsensusele jõuda</li> </ul>	
--	--	---	--

Tabel 11

#### 6.1.9 Mõned küsimused Teie tausta kohta

Küsimus	Küsimuse liik	Valikud	Kohustuslikkus
1.8.1. Teie vanus	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• noorem kui 25;</li> <li>• 25 .. 45;</li> <li>• 46 .. 65;</li> <li>• vanem kui 65</li> </ul>	Jah
1.8.2. Te olete	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naine</li> <li>• Mees</li> </ul>	Jah
1.8.3. Kas ja millist juhtimise alast formaalset ettevalmistust olete saanud?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koolis/ülikoolis õppeainena;</li> <li>• Täiendkoolitusi kokku vähemalt mahus 1 nädal;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.8.4. GLS on Eestis olnud 10 aastat. Kas peaks jätkama?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah;</li> <li>• Mul ükskõik;</li> <li>• Ei</li> </ul>	Jah
1.8.5. Palun kommenteerige oma eelmist vastust	Vabatekst		Ei

1.8.6. Mitmel GLS-il olete osalenud?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-3;</li> <li>• 4-6;</li> <li>• Rohkem kui 6</li> </ul>	Jah
1.8.7. Millise aasta GLS-il Te viimati osalesite?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017;</li> <li>• 2016;</li> <li>• 2015;</li> <li>• varem</li> </ul>	Jah
1.8.8. Kas olete ostnud (endale/organisatsioonile) GLS videoloenguid (DVD/online)?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah, ostan iga kord;</li> <li>• Olen mõnikord ostnud;</li> <li>• Ei ole;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.8.9. Kas olete ostnud (GLS-il või mujalt) GLS-i kõnelejate kirjutatud raamatuid?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah, nii eestikeelseid kui ka inglise keelseid;</li> <li>• Jah, ainult eesti keelde tõlgitud raamatuid;</li> <li>• Ei ole;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.8.10. Kas olete kutsunud ja saanud osalema GLS-ile inimesi oma meeskonnast/organisatsioonist?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah, iga kord, kui olen ise osalenud;</li> <li>• Jah, mõnikord;</li> <li>• Olen kutsunud, aga pole tulnud;</li> <li>• Ei ole kutsunud;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah
1.8.11. Kas olete kutsunud ja saanud osalema GLS-ile inimesi väljastpoolt oma meeskonda/organisatsiooni?	Välistavad valikvastused valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jah, iga kord, kui olen ise osalenud;</li> <li>• Jah, mõnikord;</li> <li>• Olen kutsunud, aga pole tulnud;</li> <li>• Ei ole kutsunud;</li> <li>• Muu</li> </ul>	Jah

1.8.12. Kas osalete praegu kuidagi mõne koguduse töös?	Mitme valikuga vastus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olen pastor;</li> <li>• Olen juhtkonna/juhatuse liige;</li> <li>• Olen koguduse palgaline töötaja;</li> <li>• Olen koguduse vabatahtlik kaasateenija;</li> <li>• Olen regulaarne annetaja/toetaja;</li> <li>• Olen regulaarne jumalateenistuste külastaja;</li> <li>• Praegu ei osale koguduse töös;</li> <li>• Ei soovi vastata</li> </ul>	Jah
1.8.13. Hinnake oma juhtimiskogemuse pikkust aastates	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla 5 aasta;</li> <li>• 5-10 aastat;</li> <li>• 10-20 aasta;</li> <li>• Üle 20 aasta</li> </ul>	Jah
1.8.14. Milline on Teie karjääri kõige vastutusrikkam juhtimisalane tegevus?	Vabatekst		Jah
1.8.15. Mõeldes eelmise küsimuse vastusele, kui suur oli Teie juhitud organisatsioon, ettevõtte või allüksus?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla 10 inimese;</li> <li>• 10-100 inimest;</li> <li>• 100 - 250 inimest;</li> <li>• 250 - 1000 inimest;</li> <li>• üle 1000 inimese</li> </ul>	Jah
1.8.16. Kui suur on olnud kõige suurem teile vahetult alluvate inimeste arv?	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alla 5 inimese;</li> <li>• 5 - 10 inimest;</li> <li>• 11 - 25 inimest;</li> <li>• Üle 25 inimese</li> </ul>	Jah



1.8.17. Teie praegune juhtimistö iseloom	Mitme valikuga vastus valiku lisamise võimalusega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koguduse juhtimine;</li> <li>• Koguduse tööharu juhtimine;</li> <li>• Mittetulundus-organisatsiooni juhtimine;</li> <li>• Omavalitsusüksuse, riigiasutuse või selle osakonna juhtimine;</li> <li>• Ettevõtte juhtimine;</li> <li>• Ettevõtte allüksuse (osakond, talitus vmt) juhtimine;</li> <li>• Töörühma, projektimeeskonna vmt meeskonna juhtimine;</li> <li>• Muu</li> </ul>	
1.8.18. Teie peamine koguduslik kuuluvus	Välistavad valikvastused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EELK;</li> <li>• EKB Liit;</li> <li>• EMK;</li> <li>• EKNK;</li> <li>• SPA;</li> <li>• Muu;</li> <li>• Ei soovi vastata</li> </ul>	Jah
1.8.19. Soovin GLS Eesti juhtidele ja/või uuringu läbiviijale veel midagi öelda:	Vabatekst		Ei

Tabel 12

#### 6.1.10 Lõpuosa

Aitäh sellele küsimustikule vastamise eest! On jäänud veel paar asja - kui tahate osaleda küsimustiku täitjate vahel väljaloositavates juhtimisteemalistes materjalides, siis palun Teil täita ära lahter oma e-posti aadressiga - siis saame Teiega loosiõnne puhul ühendust võtta.

Ja veel üks asi - sellel uurimistööl on ka väike jätku-uurimus - umbes 30-minutiline intervjuu, milles ma uurin mõningaid selles küsimustikus toodud teemasid veidi süvendatult. Kutsun Teid üles olema valmis veel väikeseks lisapanustamiseks - kui Te olete valmis selleks, et Teiega võetakse intervjuu kokkuleppimiseks ühendust, siis palun täitke ära nii e-posti aadress ning tehke linnuke vastavasse kastikesse allpool. Intervjuu valimisse võetakse üksnes teatud tunnustega vastajad, seega on võimalik, et Teiega ei võeta ühendust, kuigi olete selleks nõusoleku andnud.

Ning nüüd eriline maiuspala - kõikide vahel, kellega tehakse intervjuu, loositakse välja kolm GLS Eesti 2018 vabapääset! Pääsmed ei ole nimelised ning võitja võib ise valida, kes pääset kasutab.

<b>Küsimus</b>	<b>Küsimuse liik</b>	<b>Valikud</b>	<b>Kohustuslikkus</b>
1.9.1. Minu e-posti aadress	Vabatekst		Ei
1.9.2. Nõusolek täiendavaks 30-minutiliseks intervjuuks	Valikvastus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olen nõus, et minuga võetakse ühendust ja lepitakse kokku aeg täiendavaks intervjuuks GLS-i mõju teemadel lähima 2 nädala jooksul.</li> </ul>	Ei

*Tabel 13*

## 7 SUMMARY

This paper studies GLS (The Global Leadership Summit, <http://global.willowcreek.com/>) leadership conference influence in Estonian Christian community during its 10-year history (2008-2017). The main hypothesis was to find out whether Willow Creek Association (organization behind the GLS conferences) mission – to create world-class leadership development tools and services to energize Christians and mobilize churches globally – was fulfilled in Estonia doing GLS leadership conferences.

For research purposes 220 contacts were chosen from 2257 unique registration records of GLS Estonia yearly event between 2011-2017 based mainly on attendance frequency. Questionnaire consisted 96 questions, including 81 with predefined choices and was done by Google Forms. Altogether 50 responses were received and analyzed, including 8 in-depth interviews. Questionnaire and interviews were conducted in April 2018.

Prevailing outcome from studies was that GLS has had positive impact on its participants, however GLS has reached mainly one denomination in Estonian Christian landscape – the Free and Baptist Church Union (Eesti Evangeeliumi Kristlaste ja Baptistide Koguduste Liit) and additionally some other free church denominations.

Examples from study show that from participants attribute to GLS:

- 76% agree that GLS positively impacted their spiritual growth;
- 74% admit that their understanding of leadership has changed;
- 70% consider leadership more important matter;
- 68% think that their leadership has improved;
- 64% read more leadership literature;

88% GLS participants evaluate GLS contents appropriate in Estonian cultural context and 62% think that any Estonian leader would benefit from GLS.

More than 80% leaders go to GLS with at least a part of their team and 92% participants relate local church success with its good leadership – that could be main evidence, that GLS has mainly fulfilled its mission at least in its good leadership awareness part leaving long path to discover, since yet 9 out of 10 are not happy with current church leadership today.