

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Julia Niitsoo

**ESMATASANDI- JA KESKASTMEJUHTIDE  
EESTVEDAMISE PROFIL SISEKAITSEAKADEEMIAS  
NING JUHTIDE ARENDAMINE**

Lõputöö

Juhendaja:  
Anne Valk, MA

Tallinn 2014

## ANNOTATSIOON

Kolledž: Finantskolledž	Kuu ja aasta: Mai 2014
Töö pealkiri eesti keeles: "Esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiil Sisekaitseakadeemias ning juhtide arendamine" Töö pealkiri võõrkeeles: " <i>First-level and Middle-level Managers Leadership Profile in Academy of Security Sciences and Managers Development</i> "	
Töö autor:	Olen nõus oma lõputöö kättesadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja võõrkeelne kokkuvõte koostatud inglise keeles. Lõpuöö mahuks on 73 lk, millest 43 lk moodustab töö põhiosa. Tööl on 4 lisa. Töö koostamisel on kasutatud 43 allikat, milledele on viidatud tekstisiselt. Töö vormistamisel on tuginetud Sisekaitseakadeemia rektori 06.01.2012.a käskkirjaga nr 6.1-5/1 kinnitatud üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhendile.</p> <p>Lõputöö aktuaalsus seisneb selles, et juhtide arendamine on Sisekaitseakadeemias käesoleval hetkel aktuaalne teema ning esmajärjekorras pööratakse tähelepanu esmatasandi- ja keskastmejuhtide arendamisele. Sellest lähtuvalt on vajalik antud sihtgruppi põhjalikumalt uurida.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiil ning juhtide arendamise vajadust.</p> <p>Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anda ülevaade eestvedamise käsitlustest ja erinevatest juhtimisstiilidest.</li> <li>2. Anda ülevaade esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamisega seotud rollidest ja võimalustest eestvedamise arendamiseks.</li> <li>3. Analüüsida Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili.</li> <li>4. Analüüsi tulemusel teha järeldused juhtimiskäitumise tugevate ja/või arendamist vajavate külgede kohta ning koostada ettepanekud juhtide arendamiseks.</li> </ol> <p>Uurimisülesannetele vastamiseks viib autor läbi empiirilise uuringu, mille meetodika ja küsimustiku on välja töötanud Michael Williams. Meetodika arendati välja 1983. aastal. Tegemist on eestvedamise profiili analüüsiva instrumendiga, mida kasutatakse juhtide arenguprogrammides nende tugevate ja arendamist vajavate külgede väljaselgitamisel. Küsimustiku abil saab hinnata eelistusi, käitumisviise ja oskusi, mida oodatakse juhtivaid ametikohti täitvatelt oma ala professionaalidelt.</p>	
Võtmesõnad: eestvedamine, eestvedamise profiil, juhtimine, juhtimisstiil, juht, liider, juhi rollid, juhtide arendamine.	
Võõrkeelsed: <i>leadership, leadership profile, management, management style, manager, leader, manager roles, managers development.</i>	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu, erinõudeid ei ole.	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Uno Silberg, dr (maj)	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Anne Valk, MA	Allkiri:

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. EESTVEDAMINE KAASAEKSES ORGANISATSIOONIS .....	6
1.1. Eestvedamise käsitlused ja juhtimisstiilid .....	6
1.2. Esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamisega seotud rollid ning juhtide arendamine	13
2. EESTVEDAMISE PROFIIILI METOODIKA RAKENDAMINE	
SISEKAITSEAKADEEMIAS .....	21
2.1. Eestvedamise profiil Sisekaitseakadeemias.....	21
2.2. Eestvedamise ja juhtimise arendamine Sisekaitseakadeemias .....	27
KOKKUVÕTE .....	35
SUMMARY .....	38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	40
TABELITE JA JOONISTE LOETELU .....	43
LISAD .....	44
LISA 1. Juhtimisstiilide tugevused ja nõrkused .....	44
LISA 2. Küsimustik juhtidele.....	47
LISA 3. Küsimustik alluvatele .....	53
LISA 4. Uuringu tulemused juhtide lõikes .....	59

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva organisatsioonid, mida iseloomustavad sagedased muudatused, eeldavad juhtidelt ja töötajatelt suuremat kohanemisvõimet ning arenemisvalmidust. Seda seetõttu, et erinevad organisatsiooni arengufaasid, situatsioonid ja eesmärgid nõuavad erinevat käitumist ja rolle. Näiteks tähendavad struktuurilised muudatused inimeste jaoks enamasti tööülesannete mitmekesisustumist ja juhtide jaoks väljakutset juhtida inimesi, kes võivad füüsiliselt paikneda teises piirkonnas või koguni teises riigis, kui pidada silmas rahvusvahelisi töögrupe. Kokkuvõttes nõuab juhtimiskeskonna mitmekesisustumine juhtidelt veenmis- ja mõjutamisoskuste ning muude liidrikompetentside arendamist, mille eelduseks on omakorda see, et juhid tunnetavad oma arenguvajadusi ka ise.

Sisekaitseakadeemial on lähiaastatel ees mitmeid väljakutseid, nagu kõrg- ja kutseharidusreformist tulenevate uuenduste läbiviimine ning akadeemilise personali jätkusuutlikkus ja rahvusvahelistumine. Kõige selle juures on olulisel kohal töötajate arendamine ja kaasamine ning akadeemia üksuste juhtimiskultuuri arendamine. Juhtide arendamine on käesoleval hetkel aktuaalne teema ning esmajärjekorras pööratakse tähelepanu esmatasandi- ja keskastmejuhtide arendamisele. Sellest lähtuvalt on vajalik antud sihtgruppi põhjalikumalt uurida. Kuna eestvedamisega seotud käitumine on juhi üks olulisemaid kompetentse, siis antud töö keskendubki eestvedamisega seonduvate kompetentside uurimisele.

Töö uudsus on seotud asjaoluga, et autori andmetel ei ole Sisekaitseakadeemias juhtide eestvedamise profiili varem koolitus- ja arendustegevuse osana uuritud ning see annab võimaluse kasutada antud uuringut ühe osategevusena koolitusvajaduse väljaselgitamisel.

Lõputöö lisaväärtus seisneb selles, et üks väljunditest on isiklike juhtimisprofiilide koostamine uuringus osalenud juhtidele, seega on võimalik kõigil juhtidel oma juhtimisstiili kohta saada personaalset tagasisidet ning sellega koolituste ja arendustegevuste planeerimisel arvestada.

Probleemipüstitus on seotud Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide olulise rolliga neile alluvate inimeste töö juhtimisel ja eestvedamisel. Vajalik on hinnata juhtide

potentsiaali ja valmisolekut juhi rolli kanda ning anda neile tagasisidet arendamist vajavatest külgedest. Seega on oluline uurida, milline on Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide arusaam oma juhtimisstiilist ning millistele arendustegevustele oleks vaja koolitustegevuses enam tähelepanu pöörata. Paralleelselt viiakse antud küsimustik läbi ka nende alluvate seas, mis võimaldab võrrelda juhi enesehinnangut tema alluvate poolt antud hinnanguga. Tegemist on positiivse probleempüstitusega, kuna töö fookus on juhtide arendamisel, mitte kitsaskohtade väljatoomisel.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiil ning juhtide arendamise vajadust.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade eestvedamise käsitlustest ja erinevatest juhtimisstiilidest.
2. Anda ülevaade esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamisega seotud rollidest ja võimalustest eestvedamise arendamiseks.
3. Analüüsida Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili.
4. Analüüsi tulemusel teha järeldused juhtimiskäitumise tugevate ja/või arendamist vajavate külgede kohta ning koostada ettepanekud juhtide arendamiseks.

Esimeses peatükis käsitletakse kahte esimest uurimisülesannet ning antakse ülevaade erinevate autorite ja koolkondade seisukohtadest eestvedamise olemusest ja erinevatest juhtimisstiilidest, tuuakse välja vastava juhtimistasandi eestvedamisega seotud rollid ning võimalused eestvedamise arendamiseks.

Teises peatükis käsitletakse kolmandat ja neljandat uurimisülesannet, empiirilise uuringu meetodikat, tuuakse Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili analüüsi tulemused ning järeldused ja ettepanekud juhtide arendamiseks.

Empiirilise uuringu meetodika on välja töötanud Michael Williams. Tegemist on juhi eestvedamise profiili analüüsiva instrumendiga, mida kasutatakse juhtide arenguprogrammides nende tugevate ja arendamist vajavate külgede väljaselgitamisel. Praktikast leiab küsimustik kasutamist eelkõige täiendava vahendina näiteks intervjuudele või arenguestlustele.

Küsimustiku abil on võimalik teha järeldusi eelistuste, kalduvuste ja oskuste kohta ning tuvastada uuritavate eestvedamisega seotud peamiste kompetentside omavahelist vahekorda.

Küsimustik ja uuringu meetodika tõlgiti lõputöö autori poolt eesti keelde ning enne uuringu läbiviimist testiti selle arusaadavust juhuslikult valitud 3 erineva juhiga.

Uuring viidi läbi 2014. aasta märtsis-aprillis. Küsimustikule vastamine toimus elektrooniliselt Limesurvey keskkonnas ning saadud andmete töötlus Exceli keskkonnas autori poolt koostatud tabelite ja programmi alusel.

Uuringu valimisse kuulusid Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhid ning nende alluvad, eesmärgiga saada võimalikult laiapõhjalist materjali juhtimisprofili analüüsimiseks. Nii juhid kui alluvad vastasid samadele küsimustele (vt lisad 2 ja 3), kuid alluvate küsimustikus olid küsimuste sõnastused vastavalt kohandatud (nt mitte “mina juhina pigem...”, vaid “minu juht pigem...”).

# 1. EESTVEDAMINE KAASAEGSES ORGANISATSIOONIS

## 1.1. Eestvedamise käsitlused ja juhtimisstiilid

Eestvedamise käsitlused on mitmekülgsed ja erinevad ning antud temaatikaga tegelevad uurijad defineerivad eestvedamist lähtuvalt nende poolt uuritavast fenomenist. Eestvedamine on lai mõiste ja mitmed väljaarendatud teooriad on tõestuseks, et ühte ja õiget lähenemist ei ole.

Näiteks on eestvedamisega seondatud individuaalseid isikuomadusi, liidri- või rollikäitumist ja mõju järgijate üle. Mitmed definitsioonid sisaldavad mõjutamist kui protsessi, kuid erinevad samas muudes aspektides, alustades sellest, kes mõju omab, mis eesmärgiga ja mil viisil. (Yukl 1989) Eestvedamine ongi kõige laiemalt mõjutamis- ja juhtimisalane tegevus ning selle juured ulatuvad juba kaugesse minevikku. Esmakordselt võeti mõiste *leadership* kasutusele umbes 200 aastat tagasi ja mõiste *leader* veelgi varem (Türk 2001:9).

Eestvedamine sisaldab nelja peamist komponenti (Türk 2005:382): (1) liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivset tegevust; (2) erinevate eesmärkide ja huvide ühildumist; (3) mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb motiveerimisel; (4) muudatuste kavandamist ja realiseerimist.

Seega võib öelda, et eestvedamine on protsess, mille käigus toimub vastastikune mõjutamine liidri ja järgija(te) vahel, kelle tegevus toimub ühiste eesmärkide saavutamise nimel. Eestvedamise väljundiks on reeglina mingi muutus ja protsess eeldab töötaja motiveerimist ning temas tegutsemissoovi loomist. (Rost ja Baker 2000:3; Daft 2005:6; Drucker 1996:11-14)

Mõjutamisega kui juhtimisalase tegevusega seostatakse sageli võimusuhteid ning üheselt *võimu-mõju aspektist* lähtuvad eestvedamise uurijad seletavad liidri efektiivsust võimu ulatusega järgijate ja teiste sihtgruppide üle, nagu näiteks samal tasandil olevad juhid, ülemused, aga ka kliendid ja teised välised huvigrupid. Keskendutakse sellele, millised on peamised võimuallikad ja kuidas võimu kasutatakse. Mõnevõrra erinev vaatenurk on *käitumuslikel lähenemistel*, mis uurivad, mida liidrid tegelikult igapäevaselt teevad ja milline juhtimisstiil on efektiivsem.

*Isikuomaduste uurijad* eeldavad omakorda, et liidritel on teatud kindlad isikuomadused, nagu intelligentsus, enesekindlus, otsusekindlus, paindlikkus jm ning uuritakse seda, kuidas vajalikke omadusi arendada ja tasakaalustada. (Yukl 1989)

Edasised uuringud keskenduvad juba *eestvedamise stiili ja situatsiooniliste faktorite sobivusele* ning leitakse, et iga liider võib olla edukas erinevates situatsioonides, kui ta suudab olla piisavalt paindlik ja oma stiili vastavalt olukorrale muuta (*Ibid*). Tannenbaum ja Schmidt (1958) leiavad, et juht peaks juhtimisstiili valides keskenduma kolmele peamisele faktorile, millisteks on isiksusest tulenevad omadused, teadmised ja kogemused, alluvate omadused ja võimekus ning situatsioonist tulenevad faktorid nagu organisatsiooni tüüp oma väärtussüsteemiga, grupi koostöövõime, probleemi olemus ja ajaline piirang. Blanchard ja Hersey (1996) peavad ühtlasi oluliseks alluvate valmisolekut ehk küpsust mingit ülesannet täita ning soovivad sellest lähtuvalt kasutada sobivat juhtimisstiili: kui alluvate valmisolek on väiksem, siis juhikesksemat stiili (juht otsustab) ja vastupidisel juhul töötajakesksemat stiili (töötajal suurem otsustusõigus).

Peale eelpool käsitletute on kerkinud üles mitmeid erinevaid eestvedamise teooriaid, nagu näiteks *pragmaatiline* ja *ümberkujundav eestvedamine*. Esimene nendest keskendub formaalsele struktuurile ja klassikalistele mõjutusvahenditele, millisteks on üldjuhul tasu ja karistus, samas kui teine toetub liidri visioonile, suhtlusele organisatsioonis ning järgijate motiveerimisele mitterahaliste mõjutusvahenditega nagu veenmine, inspireerimine ja moraal. (Bass 1999)

Uuema teooriana leiab juhtimisteoreetikute poolt toetust *jagatud eestvedamine*, mida defineeritakse kui meeskondlikku protsessi, kus kõik meeskonna liikmed on valmis vajadusel võtma vastutust ja juhi rolli. Meeskonna liikmed täiendavad üksteist ja üheskoos tegutsedes tekib kollektiivne teadmine. (Fitzsimons jt 2011; McIntyre, Foti 2013) Seega on jagatud eestvedamine dünaamiline vastastikune mõjutamine meeskonnaliikmete poolt, mis eeldab ühist arusaamist meeskonna eesmärkidest ja iga meeskonnaliikme ülesannetest selle saavutamisel. Ühtlasi võimaldab see vajadusel kiiresti tegutseda, nähes ette üksteise tegevusi ja koordineerides neid komplekselt. (McIntyre, Foti 2013)

Erinevus varasemate teooriate ja jagatud eestvedamise vahel seisneb selles, et esimesed keskenduvad pigem indiviidile kui eestvedajale, jagatud eestvedamine aga organisatsioonile tervikuna. Organisatsiooniline eestvedamine hõlmab paljusid osapooli, kes võtavad eestvedaja rolli kas formaalselt või mitteformaalselt, jagavad seda koos töötades, tihti ignoreerides

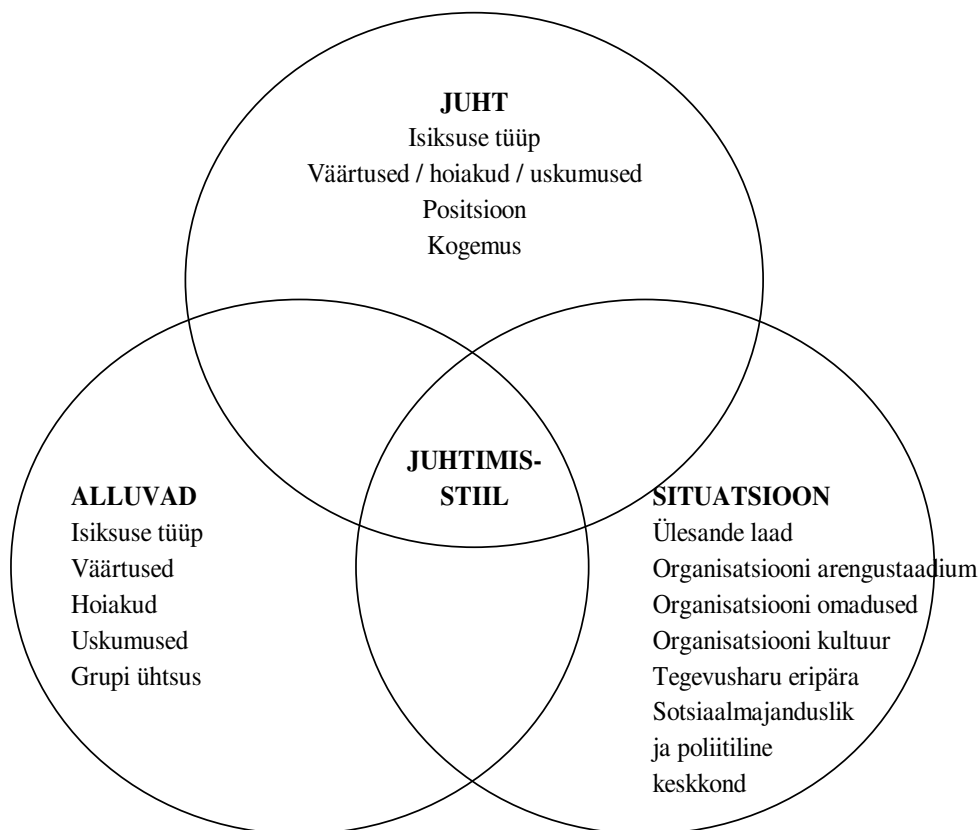


organisatsioonilisi või professionaalseid/valdkondlikke raame. Liidrid võivad olla kõikidel tasanditel, mis tähendab, et eestvedamine ei toimu ainult organisatsiooni tipus. (Kim Turnbull 2011:4) Eestvedamine ei ole seega juba ammu ainult tippjuhtide pärusmaa, kuna neil ei pruugi olla kõige kohta piisavat ja tõetruud informatsiooni (*Ibid*:5; Fitzsimons jt 2011). Samuti ei saa paljud kriitilised eestvedamisega seotud teemad olla adresseeritud ainult üksikutele liidritele, kuna järjest olulisemaks muutub koostöö, mitte võistlus juhtide vahel. Muudatused hõlmavad kõiki osakondi ja meeskondi, mitte üksikuid juhte ja eestvedamine muutub seega järjest enam üleorganisatsiooniliseks protsessiks. (Kim Turnbull 2011:5)

Eestvedamine on eelnevast lähtuvalt oskus teha koostööd, motiveerida ja juhtida võrgustikke (Ketz de Vries, Korotov 2010; Fitzsimons jt 2011; Kim Turnbull 2011:6) ning uus eestvedamise mudel erineb traditsioonilisest individualistlikust mudelist eelkõige oma laiema haarde poolest. Selle asemel, et keskenduda indiviidi omadustele ja võimalikele juhtimistehnikatele sellega seoses, tuleks organisatsioonis soodustada spontaanseid koostöövorme ja suunata koostöötavaid inimesi initsiatiivi võtma. Jagatud ja koostööl põhinev eestvedamine on midagi enam kui suur arv üksikuid liidreid ja see eeldab ka mõnevõrra teistsugust lähenemist juhtimisele. Rollid võivad muutuda ja liider ühes situatsioonis võib samade inimeste puhul ja samas meeskonnas olla järgija teises situatsioonis. Eestvedamine peaks seega looma keskkonna, kus tekib uus teadmine – kollektiivne õppimine ning tegevus ei tohiks põhineda ainult ühe juhi plaani elluviimisel, vaid peaks kasvama välja kollektiivsest teadmisest. (Kim Turnbull 2011:6)

Eestvedamist ja juhtimist peetakse osades allikates eri fenomenideks, kuid mõlemad on organisatsioonile tähtsad ja vajalikud. Juhtimine seisneb organisatsiooni eesmärkide saavutamiseiga seotud tegevuses klassikaliste juhtimisfunktsioonide kaudu, fokuseerides peatähelepanu organisatsiooni stabiilsuse saavutamisele (Skinner, Ivancevich 1992:232-233; Daft 2000:503), samas kui eestvedamise ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte aga läbi hüvitiste või karistuste. Eestvedamise funktsioonid nõuavad juhilt pikaajaliste eesmärkide püstitamist ja realiseerimist ning eestvedamise põhiolomuseks on organisatsiooni visiooni väljatöötamine ja muudatuste esilekutsumine järgijate väärtustes, hoiakutes ja käitumistes (Conger, Kanungo 1998:8-9; Daft 2000:503). Belasco ja Stayer (2002:27) leiavad, et liidrirolli võtmine on seotud vastutuse andmisega neile, kes tööd teostavad. Liidrid peaksid looma omanikutunde keskkonna, kus iga

inimene tahab vastutav olla. Sellega juhendavad liidrid töötajate isiklike võimete arendamist ning peavad ka ise olema kiired õppijad.



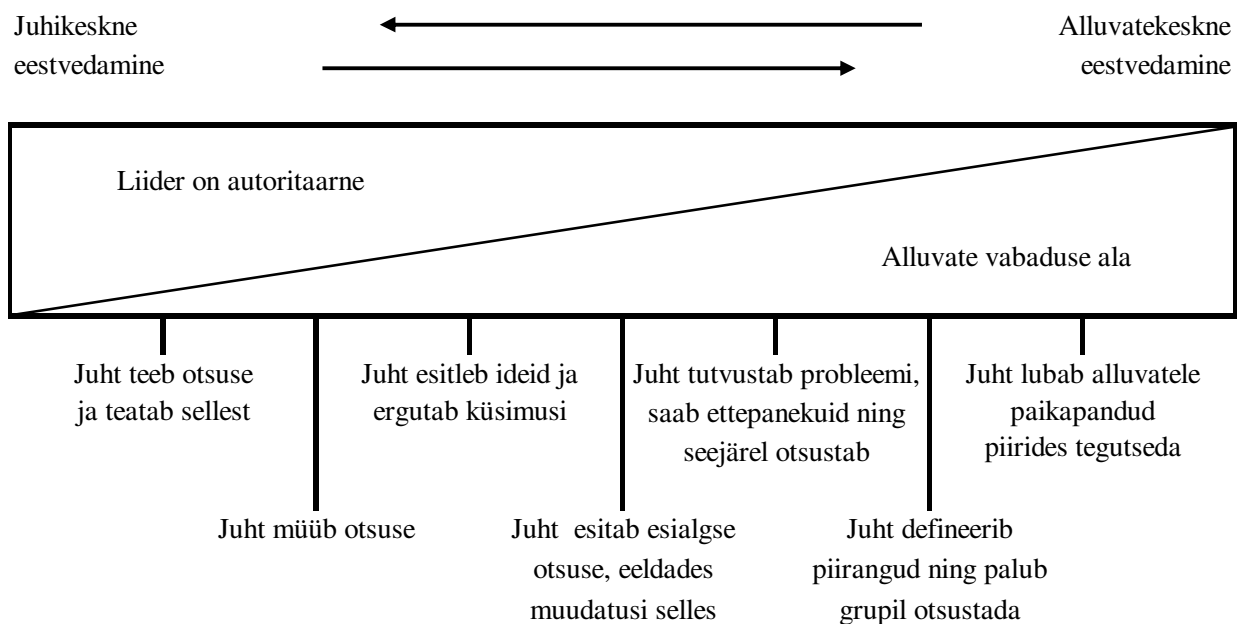
Joonis 1. Juhtimisstiili mõjutavad aspek (Kets de Vries 2002:179)

Kuna eestvedamine on käitumuslik protsess, siis eeldab see käitumisega seotud aspektide jälgimist, mis on seotud juhi juhtimisstiiliga. Kets de Vries'i (2002:178-180) ning Tannenbaum'i ja Schmidt'i (1973:162-163) kohaselt väljendabki mõiste juhtimisstiil seda, kuidas juht erinevates situatsioonides inimestega käitub ja millisel viisil ta oma ülesandeid täidab. Kets de Vries (2002:178-180) peab juhtimisstiili kujunemisel oluliseks juhi, alluva ja situatsiooni vastastikkust mõju. Nagu joonisel 1 näha, on juhi isiksusel, positsioonil ja kogemusel küll juhtimises oma roll, kuid olulised on ka alluvate isiksused, mis kombineeruvad situatsiooniga. Kõigi nende asjaolude koosmõju tingib ka optimaalse juhtimisstiili valiku konkreetses situatsioonis.

Kõige üldisemalt eristatakse kolme peamist juhtimise-eestvedamise stiili (Skinner, Ivancevich 1992:232-233):

- demokraatlik juhtimine (*democratic*);
- autokraatlik juhtimine (*autocratic*);
- passiivne (liberaalne) juhtimine (*laissez-faire*).

Autokraatlik juht püüab võimu tsentraliseerida ja on harjunud mõjutama inimesi positsiooni, kontrolli, sunni, tasude ja karistuste süsteemi kaudu. Autokraatlik juhtimine väärtustab korraldusi, kontrolli ja juhivoolset domineerimist. Demokraatlik juhtimine väärtustab koostööd ja juhtimises osalemist, mis võimaldab teha tasakaalustatud otsuseid. Demokraatlik juht delegerib võimu, toetub töötajate teadmistele ning tema mõju põhineb suurel määral töötajatepoolisel austusel. Passiivne (liberaalne) juht käsitleb töötajaid indiviididena ja motiveerib neid läbi vabaduse andmise, sekkudes töötajate tegevusse minimaalselt. Kuid passiivne juhtimine võib sageli olla ka juhtimisalase ebakompetentsuse või ebakindluse tulemus. (*Ibid*)



Joonis 2. Tannenbaum-Schmidti eestvedamise kontiinum. (Tannenbaum, Schmidt 1973:164)

Tannenbaum ja Schmidt (1973:164) pakkusid välja juhtimisstiili ja eestvedamise kontiinumi, kus juhtide/liidrite käitumise äärmusteks on autokraatlikkus ja demokraatlikkus (vt joonis 2). Kontiinumi aluseks on töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse. Autokraatlik juht on ülemus ja keskendub enamasti oma ülemusele, demokraatlik juht keskendub aga töötajatele. Kumbagi äärmust esineb harva ja enamasti on tegemist mõlema stiili kombineerimisega. Kahe

peamise juhtimisstiili vahetuse oleneb organisatsioonist ja olukorrast ning juhid/liidrid võivad vastavalt olukorrale oma käitumist korrigeerida. Seega on autokraatlik ja demokraatlik juhtimine vastandid, mille vahele jäävad mitmed muud juhtimisstiilid, nagu näiteks selgitav (integreeriv), osalev ja delegeeriv juhtimise-eesvedamise stiil.

Hersey ja Blanchard (1996:44) käsitlesid oma 1969. aasta artiklis situatiivse eestvedamise teooria nelja eestvedamise stiili, milledeks olid, käskimine ehk autokraatlik juhtimine (*telling*), selgitamine (*selling*), osalemine (*participating*) ja delegeerimine (*delegating*). Järgneva kolmekümne aasta jooksul on teooria läbinud teatud arengud ning mõnevõrra on täpsustunud ka stiilide nimetused. Nelja eestvedamise stiili vaadeldakse nüüd etappidena, millest esimene on suunamine (*telling or directing*), kus antakse eesmärgid ja määratletakse rollid. Teine on veenmine/nõustamine (*persuading or coaching*), kus tegeletakse vajadusel rahulolematusega ning pakutakse toetust, suunamist, julgustamist ja kuulamist. Kolmas etapp on osalemine/toetamine (*participating or supporting*), kus grupp on võimeline võtma vastutust ning neljas on delegeerimise (*delegating*) etapp, kus juht pakub töötajatele erinevaid võimalusi iseotsustamiseks. (1996:45)

Goleman jt (2004: 53-55) kirjeldavad 6 erinevat juhtimisstiili, milleks on visionäärlik (suunab inimesi ühise unistuse nimel tegutsema), nõustav (ühendab inimese soovid ja organisatsiooni eesmärgid), ühendav (tekitab harmooniat, paneb inimesed üksteisega kontakteeruma), demokraatlik (väärtustab inimeste panust ja paneb nad pühenduma osaluse kaudu), domineeriv (eeldab täiuslikkust, nõuab enda seatud eesmärkide täitmist), käskiv (annab selge suuna, eeldab korralduste vastuvaidlematut täitmist, on külm ja kauge). Leitakse, et juht peab käituma vastavalt olukorrale ning kasutama juhtimisstiile paindlikult. Neli stiili, nagu visionäärlik, nõustav, ühendav ja demokraatlik, loovad positiivse kliima, ülejäänuid (domineeriv ja käskiv) tuleb rakendada ettevaatlikult, et ei kaoks soov tööd teha.

Kets de Vries (2006) on kirjeldanud juba 8 erinevat juhi "arhetüüpi" ("*archetypes*") ehk stiilide kogumit, mida juht kasutab inimeste ja olukordadega seoses. See sisaldab kaheksat erinevat eestvedamise stiili, mis kõik on vajalikud erinevate juhtimisväljakutsete lahendamiseks. Kets de Vriesi (2006) seisukohalt on ideaalne juhtkond, kus on esindatud kõik 8 stiili või juht, kes suudab erinevates juhtimisolukordades kasutada selles olukorras kõige efektiivsemat stiili, milleks võib olla: strateeg (*strategist*), kes käsitleb juhtimist kui malemängu, muutja (*change-catalyst*), kes on keskendunud saneerimisele, tehingumeister (*transactor*), kes juhib oskuslikult läbi erinevate

osapooltega seotud kokkulepete, ehitaja (*builder*), kes on ettevõtlik kõiges, mida teeb, innovaator (*innovator*), kes loob uusi ideid, protsessor (*processor*), kes otsib võimalust protsesse efektiivsemaks muuta, treener (*coach*), kes keskendub inimeste arendamisele ja suhtleja (*communicator*), kes näeb juhtimist kui lavastust, kus kõigil osalejatel on oma rollid, mis eeldavad erinevat lähenemist.

Analoogselt eelmisega, toob ka Michael Williams (1999) välja stiilide kogumi, mis koosneb 12-st eestvedamise stiilist. Stiilid on omakorda jagatud kaheks suuremaks kategooriaks, milleks on arendav käitumine ja kontrolliv käitumine. Arendavad stiilid on julgustav/usaldust loov, suhtlemisele orienteeritud, riske ja väljakutseid eelistav, tegevusvabadust eelistav, paindlikkust ja muutusi eelistav ning grupitegevust eelistav stiil. Antud stiilid lähtuvad inimeste juhtimisest ja nendele motiveeriva töökeskkonna loomisest. Kontrollivad stiilid on suunav/korraldav, tulemustele orienteeritud, kindlust ja stabiilsust eelistav, korda ja distsipliini eelistav, järjekindlust eelistav ning üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil. Need stiilid on suunatud protsesside ja struktuuri ülesehitamisele, mille raames inimesed täidavad kindlaid rolle ja ülesandeid. Selle profiili puhul saab autori arvates tuua paralleele eelpool kirjeldatud juhtimise ja eestvedamise vastandamisega, mis on samas mõlemad edukaks juhtimiseks olulised. Ka Williamsi eestvedamise profiil lähtub stiilide tasakaalu vajadusest ning soovib erinevaid stiile vastavalt olukorrale kombineerida.

Seega on eestvedamine organisatsiooni eesmärkide saavutamise kunst, mis eeldab mõjutamistegevust ja liidriks olemise oskust. Viimane eeldab endas tugevate (*hard*) juhtimisoskuste ühendamist pehmete (*soft*) eestvedamisoskustega, valides vastavalt olukorrale sobiva juhtimisstiili (Bossidy, Charan 2004:29).

Kokkuvõtteks võib öelda, et erinevad juhtimisstiilid erinevad üksteisest eelkõige selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostevusse, juhtimisse ja otsustamisse. Erinevad mudelid käsitlevad seega oma olemuselt sarnaseid stiile, mis jagunevad kas töötajakeskseteks või juhikeskseteks. Eestvedamine on lai mõiste ja mitmed väljaarendatud teooriad on tõestuseks, et ühte ja õiget lähenemist ei ole. Iga juht peaks omandama oskuse kasutada vastavalt olukorrale erinevaid võimuallikaid, valida situatsioonile sobivat juhtimisstiili ning tundma oma alluvaid, et neid tulemuslikult juhtida. Alluvatele tuleb anda ka vastutust ning võimaldada neil samuti aeg-ajalt eestvedaja rolli võtta, kuna tänapäeval on oluline, et kõik inimesed organisatsioonis suudaksid vastutada oma tööga seonduva eest. Samuti on tähtis teha

koostööd teiste juhtidega, et kindlustada ühesugune arusaamine üldistest eesmärkidest, millega oma igapäevast tegevust seostada. Seega võib öelda, et eestvedamine nõuab juhilt paljusid erinevaid oskusi ja paindlikkust neid oskusi juhtimisprotsessis kombineerida.

## 1.2. Esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamisega seotud rollid ning juhtide arendamine

Juhi töö on mitmekesine ja vastutusrikas ning selleks, et igapäevaste kohustustega edukalt toime tulla, on oluline selge arusaam oma rollist ning vastutusalast. Samuti on tähtis tegeleda järjepideva enesearendamisega ning omada selgust enda kui juhi tugevustest ja arendamist vajavatest külgedest.

Vadi (2001:29) toob välja, et erinevad juhid teevad oma igapäevaste kohustuste täitmisel sarnaseid tegevusi, mida nimetatakse juhi rollideks. Roll kirjeldab inimese tegevusi ja kindlustab, et sarnastel ametikohtadel ning situatsioonides käituvad erinevad inimesed ühesugusel viisil.

Henry Mintzberg (1973:92-93) jagab juhi rollid kolme kategooriasse, milleks on *suhtlemisega* (esindamine, juhendamine ja sidepidamine), *informatsiooniga* (info vastuvõtmine, info edastamine ja teavitamine) ning *otsustamisega* seotud rollid (uuendamine, arusaamatuste lahendamine, ressursside jagamine ja läbirääkimine). Suhtlemisega seotud rollid eeldavad juhilt mitmesuguste sotsiaalset laadi kohustuste täitmist, kontaktide loomist ning töötajate abistamist ja motiveerimist. Infoga seotud rollides korraldab juht erinevate juhtimisotsuste tegemiseks vajaliku info jõudmise temani, samuti edastab ta pidevalt töötajatele tööks vajalikku infot ja informeerib tähtsamatest sündmustest ja muudatustest. Otsustamisega seotud rollides otsib juht uusi võimalusi ja algatab projekte, seob need vajalike ressurssidega, räägib läbi organisatsiooni võimaluste osas väliste huvigruppidega ning tegeleb vajadusel kriiside juhtimisega.

Mintzbergi rollidega võrreldes on Doherty ja Horne (2002:26) toonud sisse uue rolli, mis eeldab iseenda ja töötajate pidevat arendamist, siia kuulub ka juhi kui nõustaja roll oma alluvate karjääri edendamisel. Nad toovad välja juhi kuus põhirolli, millisteks on: muudatuste juhtija, tegevuste ja operatsioonide juhtija, inimeste juhtija, finantside ja ressursside juhtija, informatsiooni juhtija ning isikliku arengu ja pideva õppimise juhtija.

Kets de Vries'i (2002:221) seisukohalt täidavad tõhusad juhid kahte rolli – karismaatilist ja ehituslikku. Karismaatilises rollis luuakse nägemust paremast tulevikust ning antakse oma alluvatele enesekindlust ja energiat. Ehituslikus rollis tegeletakse organisatsiooni kujundamise ning kontrolli ja tasustamissüsteemiga. Mõlemad rollid on olulised ja täiendavad teineteist. Võib öelda, et karismaatiline roll kirjeldab inimeste suunamist pikaajalise visiooni suunas ning eeldab paindlikkust ja head intuitsiooni, samas kui ehituslik roll kirjeldab igapäevast juhtimist, mis eeldab keskendumist olevikule, loogikale ja sellega seonduvatele probleemkohtadele. Tabel 1 toob välja peamised erinevused kahe olulise rolli puhul.

Tabel 1. Karismaatilise ja ehitusliku rolli erinevused. (Kets de Vries'i 2002:211-212; autori koostatud)

<b>Karismaatiline roll</b>	<b>Ehituslik roll</b>
On huvitatud tulevikust.	Keskendub olevikule.
On huvitatud muutustest.	Eelistab püsivust.
On orienteerunud pikale perioodile	On orienteeritud lühiajalisele perioodile.
On haaratud visioonist.	On keskendunud instruksioonidele, pühendunud reeglitele ja eeskirjadele.
Tegeleb küsimusega: Miks?	Tegeleb küsimusega: Kuidas?
Oskab alluvaid suunata.	Kipub alluvaid kontrollima.
Oskab asju lihtsustada.	Meeldib keerukus.
Kasutab intuitsiooni.	Toetub loogikale.
Vaatab asju lihtsamalt ja näeb ka ühiskondlikke probleeme.	On rohkem hõivatud ametimuredega.

Organisatsiooni struktuurides võib olla erinevaid juhtimistasandeid, kuid Jago (1981) jagab need kolme põhitasandisse: esmatasandi-, keskastme- ja tippastme juhid.

Robbins ja De Cenzo (1998:13) on seisukohal, et kuigi kõik juhid tegelevad oma tasandil planeerimise, organiseerimise, eestvedamise ja kontrolliga ning kokkuvõttes otsuste vastuvõtmisega, on erinevate juhtimisrollide võtmise ulatus (maht) siiski seotud konkreetse juhtimistasandiga. Seega on eri tasanditel samad rollid mõnevõrra erineva olulisusega, mida illustreerib alljärgnev Tabel 2.

Tabel 2. Juhtimisfunktsioonidele kuluv aeg eri tasandi juhtidel. (Robbins, De Cenzo 1998:13)

Tiptasandijuht	Planeerimine 28%		Organiseerimine 36%	Eestvedamine 22%	Kontroll 14%
Kesktaandijuht	Planeerimine 18%	Organiseerimine 33%		Eestvedamine 36%	Kontroll 13%
Esmatasandijuht	Planeerimine 15%	Organiseerimine 24%	Eestvedamine 51%		Kontroll 10%

Nagu näha, väheneb planeerimisele, organiseerimisele ja kontrollimisele kuluv aeg juhtimistasandite lõikes ülevalt allapoole, suureneb ainult eestvedamisele kuluv aeg. Analoogilise seisukoha on välja toonud ka Alas (2008:13), kes väidab, et kui tiptasandijuhi ülesandeks on eelkõige asutuse tegevuse üldine suunamine ning kooskõlastamine, mis seisneb eeskätt juhtide tegevuse suunamises, siis kesktaandijuhi ülesandeks on tegeleda arengukavast lähtuvate konkreetsete tegevuskavade väljatöötamise ja altpoolt tuleva informatsiooni ja tulemuste analüüsimisega. See seisneb eeskätt spetsialistide tegevuse suunamises ja nende eestvedamises. Esmatasandijuhi ülesandeks on aga juhendada üksiktoimingute elluviimist ja neid kontrollida. Seega seisneb nende tegevus põhiliselt eestvedaja rolli täitmises ning tehniliste täitjate suunamises ja igapäevases kontrollimises, kusjuures põhirõhk jääb eelkõige eestvedaja rolli täitmisele. Mõnevõrra väiksema osakaaluga on meeskonna igapäevatöö organiseerimine ja osalemine lühiajalises planeerimises (*Ibid*). Kuna esmatasandijuht vastutab meeskonna igapäevase töö organiseerimise, vahetu juhtimise ja läbiviimise eest, kutsutakse esmatasandijuhti tihti juhendajaks (Robbins, De Cenzo 1998:4).

Eelpool nimetatud rollide täitmiseks peab juht valdama ka teatavaid oskusi. Juhile vajalikeks oskusteks on traditsiooniliselt peetud tehnilisi oskusi, suhtlemisoskust ja kontseptuaalseid oskusi (Alas 2008:15). Oskuste vahetel erinevatel juhtimistasanditel iseloomustab alljärgnev tabel 3.



Tabel 3. Oskuste vahekord eri juhtimistasanditel. (Alas 2008:16)

Tipptasandijuht	Tehnilised oskused 18,6%	Suhtlusoskus 33,0%	Kontseptuaalsed oskused 48,4%
Keskstasandijuht	Tehnilised oskused 32,3%	Suhtlusoskus 41,3%	Kontseptuaalsed oskused 26,4%
Esmatasandijuht	Tehnilised oskused 54,5%	Suhtlusoskus 31,3%	Kontseptuaalsed oskused 14,1%

Nagu näha, on tipptasandijuhtide jaoks kontseptuaalsed oskused esmatähtsad ja tehnilised oskused vähem tähtsad. Esmatasandijuhtidel on see vahekord vastupidine, sest nad vastutavad meeskonna töö tulemuslikkuse ja neile alluvate töötajate töösoorituse eest. (*Ibid:16*) Kuna esmatasandijuhid juhendavad otseselt töötajaid, püstitavad meeskonnale igapäevaseid ja lühiajalisi ülesandeid ning täidavad eelkõige jooksvaid ülesandeid, vajavad nad kõige enam tehnilisi oskuseid. Teisel kohal on suhtlemisoskus, sest just esmatasandijuht puutub kõige lähemalt kokku inimestega, annab tagasisidet nii keskstasandijuhile kui ka alluvatele ning viib alluvateni tähtsamad sõnumid. Kontseptuaalsed oskused on vajalikud organisatsiooni eesmärkide täitmise ja koostöö kohapealt, aga nad ei ole selles tegevuses eestvedajad. Seega peab esmatasandijuht autori seisukohalt olema mitte ainult oma ala spetsialist, kes vastutab meeskonna töö tulemuslikkuse ning tehniliste nõuete täitmise eest, vaid tal lasub ka vastutus meeskonna igapäevatöö planeerimise (lühiajaline planeerimine) ja organiseerimise eest.

Keskstasandijuhil on organisatsioonis tähtis roll, kuna paljudel juhtudel on ta vahendajaks esma- ja tipptasandi vahel. Üheks oluliseks funktsiooniks on filtreerida ning töödelda informatsiooni, mis tuleb esmatasandilt ning edastada see tippjuhtidele. Keskstasandijuhidel võib olla tippjuhtidest suurem mõju alluvatele, kuna juht on alluvatele lähemal. (Sun, Anderson 2011) Samuti peab keskstasandijuht suutma strateegiast lähtuvalt välja töötada edaspidiseid tööplaanid ning vastutama nende plaanide elluviimise eest (Ren, Guo 2011).

Erinevate juhirollide täitmine eeldab vastava tasandi juhtide arendamist. Arendamine on protsess, mis täiendab töötajate oskusi ja innustab edasi püüdlema. Juhendamine ja mentorlus peavad neid protsesse toetama. Arengutegevust alustatakse koolitusvajaduste hindamisega, mille

lähtepunktiks on töötaja praegune töö, tema olemasolevate oskuste tase ja see, milliseid oskusi on vaja, et tööd tõhusalt ja ohutult teha. Järgmiseks etapiks on koolitusmeetodite valik, st kas väljaõpe toimub töökohal, firmasisesel koolituskursusel või koolituskursusena väljaspool organisatsiooni. Koolituse järel viiakse koos töötajaga läbi tulemuste hindamine ja planeeritakse edasine tegevus. Tähtis on peale koolitust töötaja võimekuse tõus ning juhi toetus töötaja suhtes, nt arenguestlus ning juhendamine. (Heller 2003:181-184)

Juhtimis- ja eestvedamisoskusi on võimalik arendada nii *individuaalselt* kui *kollektiivselt* ning soovitatav on eestvedamise arendamisel neid kahte suunda omavahel võimalikult organisatsiooni siseselt seostada (Hanson 2013).

Golemani jt (2003:125) seisukohalt on individuaalsete juhtimisoskuste arendamise sisuks iseõppimine, oma tegeliku või soovitud mina või mõlema põhiomaduse edasiarendamine ja tugevdamine. See nõuab kõigepealt selget ettekujutust oma ideaalsest minast ja täpset pilti oma tegelikust minast – milline on inimene praegu. Selline iseõppimine on väga tulemuslik ja jätkusuutlik, kui muutumisprotsessi mõistetakse ja teatakse, millised sammud on selle saavutamiseks vajalikud.

Individuaalseid eestvedamise oskusi on võimalik analüüsida läbi 360 kraadi hindamise. See on tehnika, mis kaasab juhi hindamisprotsessi tema ülemuse, alluvad, samal tasandil olevad juhid ja tema enda (Kim Turnbull 2011:11; Ketz de Vries ja Korotov 2010). Nimetatud lähenemine võimaldab juhtidel näha, kuidas teised nende tegevust näevad. Keskendatakse enamjaolt stiilile, väärtustele ja käitumisele. See on eestvedamise arendamise programmides väga oluline osa ning ühtlasi vajalik osa juhi arendamise vajaduste väljaselgitamisel. Sealt edasi sõltub juhtidest endast, kuidas nad oma potentsiaali avavad ja üles ehitavad. (Kim Turnbull 2011:11)

Samas võib öelda, et arendustegevus, mis keskendub ainult liidrikompetentsidele, ei ole piisav, toomaks esile organisatsioonilist muutust, kuna eestvedamine on kollektiivne fenomen. Eestvedamise arendamine peaks keskenduma rollidele, suhetele ja praktikatele konkreetses organisatsioonis ning see eeldab arutelusid ja õppimist koos inimestega, kes seda konteksti jagavad. (Bolden, Gosling 2006; Kim Turnbull 2011:4) Ka Dragoni jt (2009) toovad välja, et kriitilisi kompetentse õpivad juhid kõige paremini läbi oma tööpraktika. Ühtlasi defineerivad nad juhtimise arendamist kui protsessi, kus indiviidid, kes täidavad konkreetseid rolle, õpivad läbi selle, kuidas olla oma tegevuses efektiivsem. Kennedy jt (2013) leiavad, et selline eestvedamise

arendamine eeldab mõtteviisi muutust, kuna küsimuse alla seatakse mitmed seni domineerinud mõttemudelid ja tegutsemisviisid.

Indiviididel tuleks aidata areneda, tuues nad kokku ja pannes töötama küsimusega, kuidas igaüks saaks paremini organisatsioonilises keskkonnas oma panuse anda. Meetodid võivad põhineda näiteks tegevuse kaudu õppimisel ja organisatsiooniliste väljakutsetega tegelemisel. Võti on seega spetsiifilises organisatsioonilises kontekstis koosõppimine. (Kim Turnbull 2011:13) Indiviidid saavad olla efektiivsed liidrid siis, kui ka organisatsioon teadvustab kollektiivsete praktikate vajadust ja panust organisatsioonilisse eestvedamisse, mitte ei juhindu ainult ideaalse liidri ideest. Seega tuleks muuta süsteemi, mitte otsida ideaalset liidrit juhtima olemasolevat süsteemi. (*Ibid:18-19*)

Selleks, et arendada nii indiviide kui organisatsioonilist võimekust, tuleks luua pikaajalised (soovitavalt vähemalt 1-aastased) programmid, kus kõigepealt selgitatakse välja juhtide ootused ja omadused ning pakutakse neile siis võimalust koos teistega vajalikke kompetentse arendada. Projektid, mille kallal töötada, peaksid olema seotud organisatsiooni pikaajalise strateegiaga ja eesmärgiks on panna juhid erinevatest organisatsiooni osadest seda teadlikult ja koostöös tegema. Programmis osalejatele tuleks pidevalt rõhutada, et oodatud tulemus ei ole pelgalt projekti tulemus, vaid eelkõige see teadmine, kuidas edukalt koostööd teha. Strateegiaga sidumine aitab juhil hinnata, mida tema kui liider peaks selle strateegia elluviimiseks senisest teistmoodi tegema, et luua vajalikku/teistsugust töökultuuri. (Kim Turnbull 2011:13;16-17)

Õppimismudel eelpool kirjeldatud programmides võiks lähtuda kolmest teadmiste tüübist, mida omavahel kombineerida (Kim Turnbull jt 2007):

- teadmine, mida toovad osalejad ise – nende senised kogemused ja probleemid ning huvi/entusiasm mingi konkreetse tööalase dimensiooni osas jne;
- väline, avalik, kehtiv teadmine – tehtud uuringud, parimad praktikad, praktiline ja teoreetiline teadmine koos, mis annaks raamistiku, pakuks tuge ja struktuuri osalejate teadmistele ja mõtlemisele;
- teadmine, mis luuakse üheskoos läbi programmi raames toimuvate protsesside ja vastastikkuse suhtlemise.

Ketz de Vries ja Korotov (2010) peavad liidrite arendamiseks parimateks moodusteks enesehindamist, tegevusõppimist ja nn õpipoisiks olemist. Paralleelselt on vajalik kasutada ka

loenguid, eestvedamise ülesandeid, elamustreeningut väljaspool kontorit, situatsioonianalüüse, simulatsioone ja 360 kraadilist hindamist. Esmalt on oluline, et juht teadvustaks, kes ta on, millised on tema huvid ja õppimisvajadused juhina ja isiksusena. Peale seda saab läbi tegevusõppe püstitada tõelisi juhtimisülesandeid ja esitada väljakutseid, mida töö käigus lahendada. Samal ajal on tähtis ühendada erinevate meeskondade juhte ja esitada ülesandeid, mis nõuaksid koostööd ja üksteise vajadustega arvestamist. Õppimismeetodina soovivad autorid ka teise juhi kui rollimudeli kasutamist.

Klassikaliste koolitusmeetodite hulka kuuluvad loengud ja seminarid. Loeng on koolitusmeetod, kus koolitaja on aktiivne ning osaleja üldiselt passiivne. Loengu plussideks on vähene ressursivajadus ja võimalus rakendada üheaegselt paljusid osalejaid, miinusteks aga vähene tagasiside ja koolitaja keskne lähenemine. (Creative...13.03.14) Seminari (*workshop*) puhul on aktiivsemaks pooleks osalejad, kes saavad teema ning teemast lähtuvalt peavad lahendama ülesande. Osalejaid on võimalik jaotada väikestesse gruppidesse ja anda igale grupile oma ülesanne. Seminari lõpus presenteerib grupp oma tulemusi kõigi osalejate ees. Seminari plussideks on osalejate aktiivne kaasamine, koostöö ja arutelu võimalus teiste koolitatavatega ning elulähedaste situatsioonide kasutamine. Miinuseks võib olla teadmiste omandamise limiteeritus ja osalejate võimalik passiivsus. Seminari vorm eeldab tugevat eestvedajat. (Creative...13.03.14)

Juhtimise arendamist toetavad ka juhtimise mängud ehk simulatsioonid, mis pakuvad paljusid erinevaid võimalusi (Lopes jt 2013:539). Mängude kaudu püütakse arendada individuaalseid võimeid ja stiile, fokuseerides tähelepanu suhetele ja tagajärgedele ning otsuse tegemise protsessi kaasatakse nii juht kui järgijad. Strateegiliste mängude eesmärk on lähedus reaalsusele ning need võivad olla omavahel kombineeritud. (*Ibid:534*)

Mängud põhinevad igapäevatöö juhtumitel ning tööprotsessidel. Üks mängu liikidest on veebipõhised mängud. Suhtlus ning probleemile lahenduse otsimine toimub läbi veebikeskkonna, mis on mängus osalejatele suureks abiks. Veebikeskkonnas juhendab osalejat veebipõhine mentor, kes jälgib kogu protsessi vältel teostamist ning aitab ennetada osaleja poolt valede otsuste tegemist. Nende mängude puhul on vaja osalejale täpselt paika panna toimumise aeg, protsessi kestvus ning tagasiside saamise võimalused. Oluline on, et osalejal oleks aega ning võimalust planeerida enda tegevust, samuti panna paika strateegia ülesande lahendamiseks ning läbi kogu protsessi jõuda püstitatud eesmärgini. Lõpliku hinnangu saamiseks peab osaleja

esitama enda lahenduse juhtumist mängust osavõtnud grupi ees. Esitaja ülesandeks on lähtuvalt ülesandest hinnata enda tulemuslikkust ning tulemust, mida sooviks näha organisatsioonis. Samuti on tähtis võime hinnata enda kasutatavat juhtimisstiili. Selleks, et parandada oma mängu tulemust, tuleb läbi viia analoogseid praktilisi harjutusi läbi juhtumite. Samuti tuleb iga juhtumi kohta eraldi vaadelda, millist juhtimisstiili kasutati ja kas see oli asjakohane. (Lopes jt 2013)

Veebipõhise kursuse ülesehitamist käsitleb ADDIE (*Analyze Design Develop Implement Evaluate*) mudel, mis soovib planeerida seda järgmiste etappidena: (1) analüüs (koolitaja selgitab välja kursuse eesmärgid ja osalejate eelnevad teadmised ja oskused); (2) disain (pannakse paika detailne plaan ning koos õpetamise meetodite strateegiaga); (3) arendamine (kursuse valmimine ja õppeprotsessi kujundamine); (4) teostamine (läbiviimine ja tagasiside koolitajale); (5) hindamine (kogu protsessile hinnangu andmine) (Allen 2006: 430-441).

Kokkuvõttes võib öelda, et esmatasandi- ja keskastmejuhtide peamine roll on meeskonna igapäevatöö organiseerimine ja planeerimine ning töötajate otsene juhendamine ning see eeldab head eestvedamisoskust. Erinevalt tippjuhist, vajavad esmatasandi- ja keskastmejuhid enam ka tehnilisi oskusi, kuna on seotud otsuste teostajatega ja peavad vahendama informatsiooni nii üles kui allapoole organisatsiooni juhtimishierarhiat. Juhtimise arendamisel on oluline jälgida individuaalsete eestvedamisoskuste arendamist ja kollektiivse õppimise tasakaalu, kuna organisatsioonilise eestvedamise seisukohalt on vajalik ühtlasi koostöö teiste juhtidega. Samuti on otstarbekas kombineerida võimalusel erinevaid koolitus- ja arendusmeetodeid ning tuua sisse enam praktilist õpet igapäevatöö kontekstis.

## 2. EESTVEDAMISE PROFIILI METOODIKA RAKENDAMINE SISEKAITSEAKADEEMIAS

### 2.1. Eestvedamise profiil Sisekaitseakadeemias

Eestvedamisega seotud käitumine on juhi üks olulisemaid kompetentse. Seoses sellega keskendubki antud töö eestvedamisega seonduvate kompetentside uurimisele. Uurimise käigus kasutati Michael Williamsi poolt väljatöötatud metoodikat ja küsimustikku.

Metoodika arendati välja 1983. aastal. Tegemist on eestvedamise profiili analüüsiva instrumendiga, mida kasutatakse juhtide arenguprogrammides nende tugevate ja arendamist vajavate külgede väljaselgitamisel. Küsimustiku abil saab hinnata eelistusi, käitumisviise ja oskusi, mida oodatakse juhtivaid ametikohti täitvatelt professionaalidelt. Profiil annab võimaluse näha, mil määral on nõutud oskused, omadused ja käitumisviisid teatud isiksuses esindatud, eriti juhtudel, kui profiile toetavad ka muud diagnostilised andmed. (Williams 1999:5-6)

Küsimustik ei sisalda õigeid ja valesid vastuseid. Ankeet koosneb kuuekümmet punkti alla koondatud küsimusest (valikvastusest), millistele vastates saab iga vastaja valida temale sobiva kahe väite vahel. Igale küsimusele vastates kasutatakse koondsummana 3 punkti, millised vastaja jagab endale sobivalt igas küsimuses antud kahe väite vahel, andes eelistusele 2 ja teisele väitele 1 punkti. Vastates ei kasutata poolikuid punkte. (*Ibid:48*)

Kuna igale juhtimisstiili elemendile (nt A) vastab 10 küsimustiku valikvastust, siis ühe juhtimisstiili elemendi eest saadav punktide summa on maksimaalselt 20 punkti (10 valikvastust x 2 punkti) ja minimaalselt 10 punkti (vastavalt 10 x 1) ning ühe juhtimisstiili elemendi punktide summa maksimaalselt 120 punkti (6 juhtimisstiili elementi x 20 punkti) ja minimaalselt 60 punkti (6 x 10). Punktide kogusummaks arendavate ja kontrollivate stiilide lõikes kokku on 180 punkti, sest kokku on 60 küsimust ja igale küsimusele vastates kasutatakse koondsummana 3 punkti.

Juhi eestvedamine koosneb erinevatest käitumuslikest osadest, mis moodustavad käitumisprofiili. Üldisemalt saab vaadelda käitumise kahte poolust, millisteks on vastuvõtlik käitumine ja

ettekirjutav käitumine (vt tabel 4), mis kumbki on seotud vastavalt arendavate ja kontrollivate juhtimisstiilidega. Kummagi pooluse puhul uuritakse kalduvusi ja eelistusi kuue käitumusliku dimensiooni raames (Williams 1999:47). Juhtimisstiilide tugevused ja nõrkused on põhjalikumalt ära toodud lisas 1.

Tabel 4. Käitumise kaks poolust. (*Ibid:47*)

<b>Vastuvõtlik käitumine</b>	versus	<b>Ettekirjutav käitumine</b>
<b>Arendavad stiilid</b>		<b>Kontrollivad stiilid</b>
A. Julgustav/usaldust loov stiil		B. Suunav/korraldav stiil
C. Suhtlemisele orienteeritud stiil		D. Tulemustele orienteeritud stiil
E. Riske ja väljakutseid eelistav stiil		F. Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil
G. Tegevusvabadust eelistav stiil		H. Korda ja distsipliini eelistav stiil
I. Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil		J. Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil
K. Grupitegevust eelistav stiil		L. Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil

Vasakpoolsed arendavad käitumisstiilid ehk punktid A, C, E, G, I ja K esindavad vastuvõtlikku käitumist ja suhtlemist, mis jätab ruumi arutlusele ja väitlemisele ning läbiräägitud muutustele, kompromissidele, muudatustele ja manööverdamisele. Nendele vastanduvad punktid B, D, F, H, J ja L on ettekirjutava käitumise- ja suhtlemisega seotud käitumised, seega kontrollivad stiilid, kus tavaliselt eksisteerivad "õiged" ja "valed", "head" ja "halvad" hinnangud. Hinnangud, kriitika ja heakskiit või halvaks panu on tihti just "parempoolse" käitumisstiili osaks. Seda peetakse psühholoogias tavaliselt "kinniseks" käitumiseks, samas kui vasakpoolseid peetakse pigem "avatuks". (Williams 1999:47) Väljenditele "avatud" ja "kinnine" ei tohiks samas omastada hinnanguid "hea" ja "halb", kuna mõlemad on professionaalsel suhtlemisel hädavajalikud. Põhilised küsimused on, kuidas, millal, kus ja kellega neid käitumisstiile kasutada. (*Ibid:48*)

Kõrgetest ja madalatest tulemustest on võimalik teha erinevaid järeldusi. Üldiselt võib väita, et mida kõrgemad on tulemused, seda ilmekamalt väljenduvad tugevused ja nõrkused (vt lisa 1). Ülikõrged tulemused konkreetsete juhtimisstiilide tugevuste suhtes võivad viidata ka tõsistele nõrkustele, välja arvatud juhul, kui need on kompenseeritud isiku tulemuste teistes aspektides. Vähestel juhtudel tuleb ette, et isik saab väga kõrge tulemuse iga paari kohta "vasakpoolsetes" või vastupidi "parempoolsetes" omadustes, kuigi esimene variant on rohkem levinud. (Williams 1999:48)

Lõputöö tulemused edastatakse kõigi juhtide lõikes tervikuna ning õppeüksuse ja tugiüksuse lõikes eraldi. Arvulised tulemused tuuakse tabelitena, kus on toodud eestvedamise stiilidega

seotud punktisummad (alapeatükk 2.1) ning illustreeritakse joonistega alapeatükis 2.2. Joonistele on lisatud ka analüüs. Lisas 4 on uuringu tulemused toodud iga konkreetse juhi lõikes.

Küsitlus ei olnud juhtide seisukohalt anonüümne, võimaldamaks anda neile individuaalset tagasisidet nende eestvedamise profiili kohta ja selleks, et viia kokku konkreetse juhi ja tema alluvate hinnangud. Alluvate seisukohalt oli küsitlus anonüümne. Nemad pidid märkima juhi nime, kelle kohta küsimustikku täidetakse.

Kõigile küsitluses osalenud juhtidele koostatakse isikliku eestvedamise profiili, mis sisaldab nii juhi enda kui alluvate vaadet tema juhtimisstiilidele tabeli ja joonisena ning metoodikast lähtuvaid selgitusi ja soovitusi. Lõputöö lisas esitatakse tulemused tabelite ja joonistena ning isikud on kodeeritud (juht A, juht B jne).

Uuring viidi läbi 2014. aasta märtsis-aprillis. Küsimustikule vastamine toimus elektrooniliselt Limesurvey keskkonnas ning saadud andmete töötlus Exceli keskkonnas autori poolt koostatud tabelite ja programmi alusel. Küsimustikud on toodud lisades 2 ja 3.

Küsimustik oli esitatud 21 juhile ja 97 alluvale. Tagasisidet andis 15 juhti ja 35 alluvat. Seega vastas küsimustikule 71% juhtidest ja 36% alluvatest, kusjuures alluvad vastasid ebaproportsionaalselt, st 1-5 alluvat konkreetse juhi kohta. Üldandmed vastanute kohta ja andmed üksuste lõikes on toodud tabelis 5.

Tabel 5. Küsimustikus osalenute arvud koondina ning õppe- ja tugiüksuste lõikes. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

	Õppeüksus										Tugiüksus					Σ		
Juhi kood	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	10	K	L	M	N	O	5	15
Vastanud alluvad	5	3	1	1	3	1	3	1	1	1	20	3	1	5	3	3	15	35

Esmalt antakse ülevaate kõigi vastanud Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide tulemustest koondina, mis on toodud tabelis 6.



Tabel 6. Sisekaitseakadeemia küsitluse koondülevaade. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	19	17	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	11	13
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	17	16	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	13	14
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	14	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	16	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	14	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	16
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	15	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	15
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	16	16	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	14	14
Punktide summa	<b>96</b>	<b>93</b>	Punktide summa	<b>84</b>	<b>87</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>53,3%</b>	<b>51,7%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>46,7%</b>	<b>48,3%</b>

Nagu küsitluse tulemusena koostatud tabelist näha, eelistavad Sisekaitseakadeemia juhid arendavaid stiile. Arendavate stiilide punktide kogusumma on juhtidel 96, mis moodustab 53,3% punktide võimalikust kogusummast (alluvatel vastavalt 93 punkti ja protsendiks on 51,7%). Kontrollivate stiilide summaarsed andmed moodustavad juhtide enesehinnangu alusel 84 punkti (so 46,7%) ja alluvate hinnangul oma juhtidele 87 punkti (so 48,3%).

Kõige suurem on juhtide enesehinnangu ja alluvate hinnangu vahe julgustava/usaldust loova ja suunava/korraldava stiili osas (2 punkti). Ülejäänud stiilidele antud hinnangute osas juhtide ja alluvate hinnangud praktiliselt kattuvad, mis annab tunnistust sellest, et alluvad ja juhid on üksmeelel, kuna juhi enesehinnang läheb kokku alluva hinnanguga. Seega alluvad tunnevad oma juhti üsna hästi. Eriti tahaks lõputöö autor tuua välja juhtide ja alluvate kattuvat punktisummat grupitegevust eelistava stiili osas (mõlemal juhul 16 punkti).

Juhid eelistavad julgustavat ja usaldust loovat (A, 19 punkti), suhtlemisele orienteeritud (C, 17 punkti) ning grupitegevust eelistavaid (K, 16 punkti) stiile. Alluvad oma hinnangutes toetavad juhtide enesehinnangut julgustava ja usaldust loova stiili osas (A, 17 punkti), kuid toovad juhtide eelistustena välja pigem korda ja distsipliini (H, 16 punkti) ning kindlust ja stabiilsust (F, 15 punkti) eelistavad stiilid.

Järgnevalt analüüsitakse tulemusi õppe- ja tugiüksuste juhtide osas eraldi. Õppeüksuse juhtide tulemused on toodud tabelis 7.

Tabel 7. Õppeüksuse küsitluse tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	18	15	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	12	15
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	17	15	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	13	15
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	15	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	14	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	16
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	14	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	16
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	16	15	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	14	15
Punktide summa	<b>97</b>	<b>88</b>	Punktide summa	<b>83</b>	<b>92</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>53,7%</b>	<b>48,6%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>46,3%</b>	<b>51,4%</b>

Nagu küsitluse tulemusena koostatud tabelist näha, eelistavad õppeüksuse juhid arendavaid stiile. Arendavate stiilide punktide kogusumma on juhtidel 97, mis moodustab 53,7% punktide võimalikust kogusummast (alluvatel vastavalt 88 punkti ja protsendiks 48,6%). Alluvad kalduvad oma hinnangutes juhtidele pigem kontrollivate stiilide poole (92 punkti ja 51,4% punktide kogusummast), samas kui juhid ise on hinnanud kontrollivaid stiile 83 punktiga (so 48,6%).

Kõige suurem on juhtide enesehinnangu ja alluvate hinnangu vahe julgustava/usaldust loova ja suunava/korraldava stiili vahel (vastavalt 18:15 punkti). Suhtlemisele orienteeritud (C) ja tulemustele orienteeritud (D) stiili vahe on 2 punkti, mis ei ole märkimisväärselt suur näitaja.

Juhid eelistavad julgustavat ja usaldust loovat (A, 18 punkti), suhtlemisele orienteeritud (C, 17 punkti) ning grupitegevust eelistavaid (K, 16 punkti) stiile. Alluvad oma hinnangutes toovad aga juhtide eelistustena välja pigem korda ja distsipliini (H, 16 punkti) ning järjekindlust ja stabiilsust (J, 16 punkti) eelistavad stiilid.

Tugiüksuste tulemused on toodud tabelis 8. Siin on juhid ja alluvad juhtimisstiilide osas üksmeelsemad.

Tabel 8. Tugiüksuse küsitluse tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	19	18	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	11	12
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	16	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	14
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	13	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	16	15	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	14	15
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	16	16	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	14	14
Punktide summa	<b>97</b>	<b>95</b>	Punktide summa	<b>83</b>	<b>85</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>54,1%</b>	<b>52,9%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>45,9%</b>	<b>47,1%</b>

Analoogselt õppeüksuse juhtidele, eelistavad ka tugiüksuse juhid arendavaid stiile. Arendavate stiilide punktide kogusumma on juhtidel 97, mis moodustab 54,1% punktide võimalikust kogusummast. Kuid erinevalt õppeüksusest, toetavad tugiüksuse alluvad oma hinnangutes juhtide eelistusi arendavate stiilide kasuks. Nende poolt antud punktide summa on 95, mis moodustab 52,9% punktide kogusummast. Seega on punktide kogusumma vahe juhtide enesehinnangu ja alluvate hinnangu vahel vaid 2 punkti, mis on väga hea tulemus.

Kõige suurem on juhtide enesehinnangu ja alluvate hinnangu vahe suhtlemisele orienteeritud (C) ja tulemustele orienteeritud (D) stiilide, aga ka riske ja väljakutseid (E) ning kindlust ja stabiilsust (F) eelistavate stiilide vahel (mõlemal juhul 2 punkti). Ülejäänud kasutatavate stiilide hinnangud praktiliselt kattuvad.

Tugiüksuse juhid eelistavad julgustavat ja usaldust loovat (A, 19 punkti), suhtlemisele orienteeritud (C, 18 punkti) ning kindlust ja stabiilsust (F, 17 punkti) eelistavaid stiile. Ka alluvad on oma hinnangutes toonud juhtide eelistustena välja kaks esimest stiili (A, 18 punkti ja C, 16

punkti), kuid mitte vähemtähtsaks peavad nad grupitegevust eelistavat stiili (K, 16 punkti). See kordab ka juba eelpool autori poolt toonitatud juhtide ja alluvate kattuva punktisumma olulisust grupitegevust eelistava stiili osas (mõlemal juhul 16 punkti), mis annab tunnistust, et nii juhtide kui ka alluvate hinnangul on grupitöö igapäevases tööprotsessis vajalik.

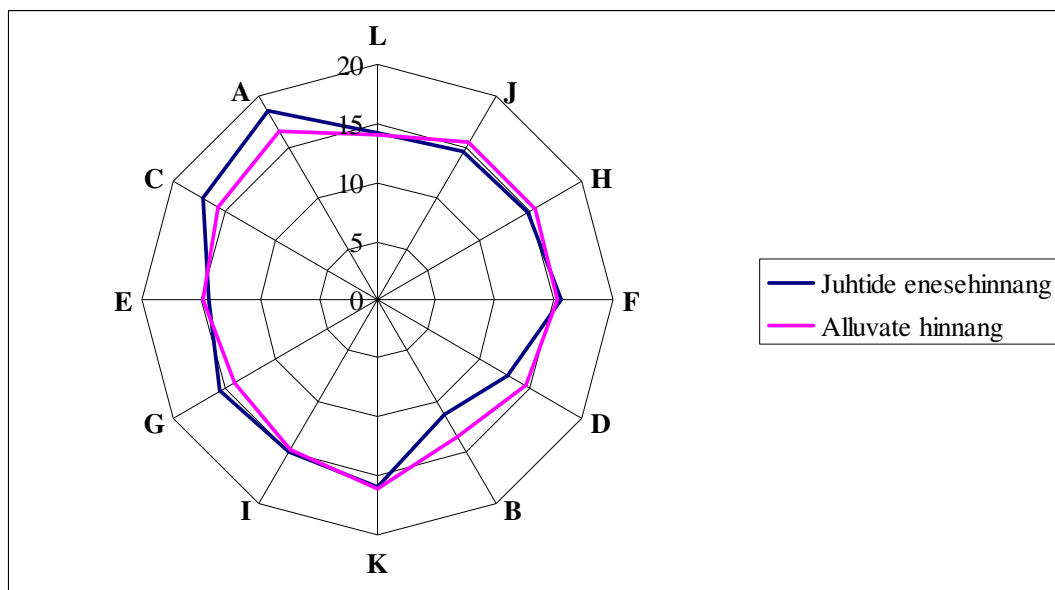
Seega võib läbiviidud küsitluse tulemusena välja tuua, et Sisekaitseakadeemia juhid eelistavad arendavaid stiile, seda nii õppe- kui ka tugiüksuse lõikes. Ka alluvate hinnangud juhtidele ühtivad Sisekaitseakadeemias tervikuna juhtide omaga, kuid õppeüksuses kalduvad alluvad oma hinnangutes pigem kontrollivate stiilide kasutamise poole.

## 2.2. Eestvedamise ja juhtimise arendamine Sisekaitseakadeemias

Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide juhtimiskäitumise tugevate ja/või arendamist vajavate külgede kohta järelduste tegemiseks ning juhtidele arendamisettepanekute koostamiseks, viiakse läbi saadud tulemuste analüüs.

Kõigepealt viiakse uuringu analüüs läbi Sisekaitseakadeemia juhtide lõikes tervikuna (vt joonis 3).

Toodud graafikust on näha, et Sisekaitseakadeemia juhid kasutavad valdavalt arendavaid stiile (96 punkti) ning kontrollivad stiilid on mõnevõrra tagaplaanil (84 punkti), seega on stiilide vaheline summaarne vahe 12 punkti. Alluvate poolt juhtidele antud hinnangus on stiilid veel vähem tasakaalust väljas (vastavalt 93 ja 87 punkti), seega on summaarne vahe vaid 6 punkti. Positiivseks näitajaks on ka see, et punktide kogusumma vahe juhtide enesehinnangu ja alluvate hinnangu vahel on vaid 3 punkti, mis iseenesest on positiivne tulemus, sest nii juhid kui ka alluvad on juhtimisstiilide osas ühel meelel ning alluvad tunnevad oma juhte.



Joonis 3. Uuringu koondtulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

Metoodika põhjal näitab kõrge "vasakpoolne" tulemus (arendavad stiilid) üldjuhul vastutulelikkust, kõneosavust, jutukust, seltsivust ning professionaalset mõju. Sellised inimesed on valmis tegema kompromisse ja on osavad manööverdajad läbirääkimistel. Nad võtavad asju kergelt ning on paindlikud ja valmis tegema muudatusi, neid innustavad uued projektid ja ideed. Samas võib neil jääda „karmi“ liini rakendamisel puudu „tugevusest“ ning vastumeelselt võetakse ka kontrolli inimeste ja olukordade üle, mistõttu juhtimine võib olla fokuseerimata ja koordineerimata. Neid on võimalik kergesti esialgselt teelt kõrvale kallutada ja neid iseloomustab liigne laialivalgusus, ülereageerimine ning impulsiivne lähenemisviis.

Kõrge tulemus kontrollivates stiilides iseloomustab tavaliselt isikut, kes on keskendunud ülesande ja püstitatud eesmärgi saavutamisele, püüab üldjuhul vältida seltskondlikku suhtlemist, lobisemist/keelepeksu ja sotsiaalvõrgustikus osalemist. Ta on enesekindel, otsustav, tõsine, annab hinnanguid, kritiseerib ja arvustab keskmisest enam. Ta on analüütiline ja kaldub olema juhitud pigem oma „peast“ kui „südamest“.

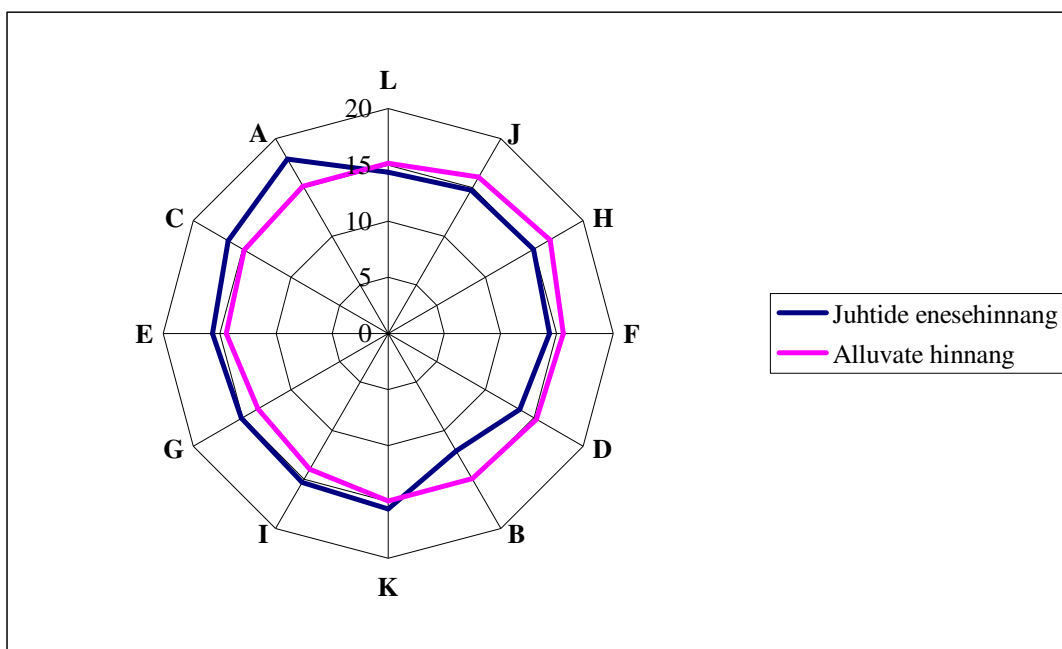
Käesoleva uuringu tulemuste põhjal ei ole arendavate stiilide puhul tegemist ülikõrgete punktidega, mistõttu ei saa kindlasti rääkida äärmuslikust käitumisest. Nii juhtide kui ka alluvate hinnangutes on kõrgemaid punkte arendavate stiilide osas saanud stiilid A, C ja K, mis näitab selget orienteeritust inimestele ja suhtlemisele ning grupitegevuste eelistamist. Nende stiilide tugevusteks on sõbralikkus, vastuvõtlikkus ja osavõtlikkus, meeeldi antakse töötajatele vajalikku

informatsiooni ja soovitusi ning toetatakse ja kaasatakse neid. Stiilide nõrkusteks on liigne leebus ja vähene vastutustundlikkus, samuti vähene nõudlikkus. Grupitegevust eelistava stiili esindaja on hea meeskonnaliige, kellele meeldivad üksmeelsed otsused ja ühistegevused, ta on avatud suhtleja, sobib teistega hästi ning on loomu poolest meeskonnamängija. Grupitegevust eelistava stiili nõrkuseks on aga vähene iseseisvus, iseenda juhtimisvõime ning liigne sõltuvus teistest. Ka lähtutakse rohkem intuitsioonist kui faktidest ning heade suhete säilitamise nimel ollakse valmis tegema järeleandmisi tööülesannetes. Alluvate hinnangul on kõrgemaid punkte saanud ka kontrollivad stiilid H ja F, st korda ja distsipliini ning kindlust ja stabiilsust eelistavad stiilid. Alluvate hinnangul on nende juhid ettevaatlikud ja kalkuleerivad, toetudes järelproovitule ning usaldusväärsetele meetoditele ning eelistavad seega olemasolevaid ja tuttavaid olukordi. Kõrgemad punktid antud stiilides näitavad, et juhid on liigselt kinni analüüsis ning neil võib puududa julgus riske võtta. Võidakse takerduda detailidesse ja bürokraatiasse ning ametiasutusele omaselt eelistatakse pigem järgida reegleid kui pakkuda uuenduslikke ideid. Samal ajal iseloomustab neid korralikkus, organiseeritus, distsiplineeritus ja kohusetundlikkus.

Edasi analüüsitakse õppeüksuse tulemusi. Graafikust on näha, et juhtide hinnangul kasutavad nad valdavalt arendavaid stiile (97 punkti) ning kontrollivad stiilid on mõnevõrra tagaplaanil (83 punkti). Samas on alluvate poolt antud hinnangus olukord vastupidine (arendavad stiilid 88 ja kontrollivad stiilid 92 punkti).

Nagu Sisekaitseakadeemias tervikuna, on ka õppeüksuses nii juhtide kui ka alluvate hinnangutes kõrgemaid punkte arendavate stiilide osas saanud stiilid A, C, ja K, mis näitab selget orienteeritust inimestele ja suhtlemisele ning grupitegevuste eelistamist.

Alluvate hinnangul on kõrgeid punkte saanud veel ka kontrollivad stiilid H ja J, st korda ja distsipliini ning järjekindlust ja stabiilsust eelistavad stiilid. Seega on alluvate hinnangul nende juhid järjekindlad, visad ja sihiteadlikud, kuid pedantsed, kangekaelsed ning paindumatud, kellede nõrgaks küljeks võib olla vähene uuendusmeelsus ja võimekus keerulistes situatsioonides tegutseda. Samal ajal iseloomustab neid korralikkus, organiseeritus, distsiplineeritus ja kohusetundlikkus. Nõrkuste osas võib aga välja tuua liigset korrektsust, takerdumist detailidesse ja bürokraatlikust, st nad liialt juhitud reeglitest.

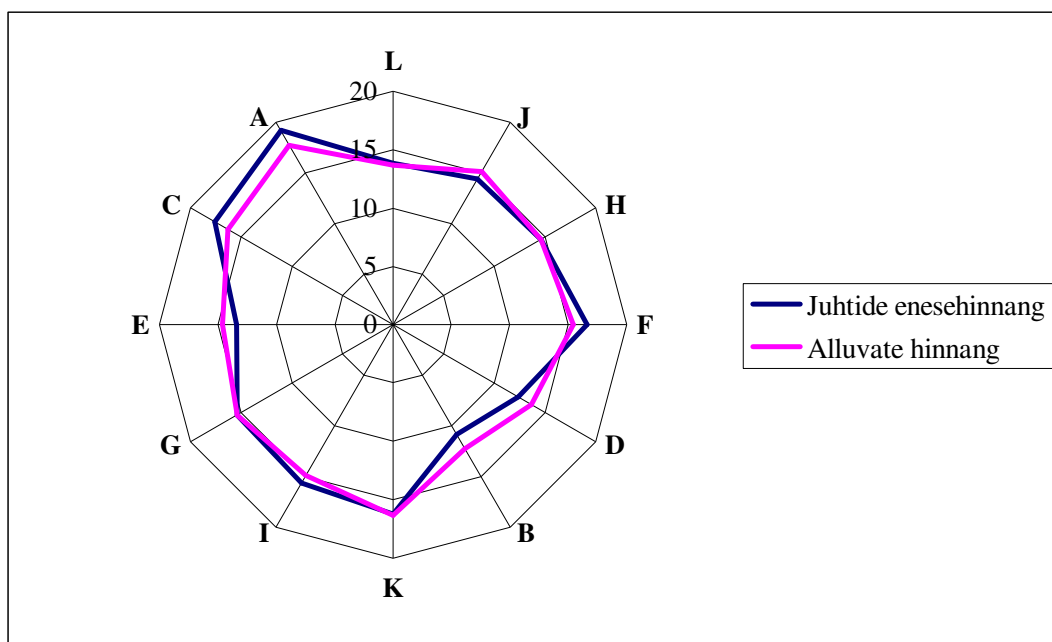


Joonis 4. Õppeüksuse uuringu tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

Tugiüksuse graafikust on näha, et analoogselt õppeüksusega, kasutavad juhid valdavalt arendavaid stiile (97 punkti) ning kontrollivad stiilid on samuti tagaplaanil (83 punkti). Kuid erinevalt õppeüksusest, toetavad tugiüksuse alluvad oma hinnangutes juhtide eelistusi arendavate stiilide kasuks (95 punkti). Seega on punktide kogusumma vahe juhtide enesehinnangu ja alluvate hinnangu vahel vaid 2 punkti, mis iseenesest on positiivne tulemus, sest nii juhid kui ka alluvad on juhtimisstiili osas ühel meelel. Väikesed erinevused on näha pigem üksikstiilide puhul, kus on alluvad andnud mõnevõrra vähem või rohkem punkte, kui juht ise.

Analoogselt õppeüksusega, on ka tugiüksuses nii juhtide kui ka alluvate hinnangutes kõrgemaid punkte arendavate stiilide osas saanud stiilid A, C, ja K, mis näitab selget orienteeritust inimestele ja suhtlemisele ning grupitegevuste eelistamist.

Põhiliseks erinevuseks on asjaolu, et kui õppeüksuses andsid alluvad kõrgemad punktid kontrollivatele stiilidele H ja F, siis tugiüksuses olid juhid need, kes andsid kõrged punktid kindlust ja stabiilsust eelistavale stiilile F. Pärast arendavaid stiile A ja C, on kindlust ja stabiilsust eelistav stiil (F) kolmandal positsioonil. Seega, kuigi tugiüksuse juhid eelistavad valdavalt arendavaid stiile, on nad põhjalikud ja hoolitsevad, ettevaatlikud ja kalkuleerivad, toetudes järelproovitule ning usaldusväärsetele meetoditele, eelistades olemasolevaid ja tuttavaid olukordi.



Joonis 5. Tugiüksuse uuringu tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

Seega võib uuringu tulemuste analüüsi alusel teha järelduse, et Sisekaitseakadeemia juhtide juhtimisstiilid on tervikuna tasakaalus, väikese kaldega arendavate stiilide suunas. Mõningad erinevused on näha pigem üksikstiilide puhul.

Ka Williams (vt. lk.: 22) leiab, et ei ole olemas ainuõiget juhtimisstiili ning hinnanguid "hea" ja halb", kuna mõlemad on professionaalsel suhtlemisel hädavajalikud. Tema eestvedamise profiil (vt. lk.: 12) lähtubki stiilide tasakaalu vajadusest ning soovib erinevaid stiile vastavalt olukorrale kombineerida. Samuti peavad Bossidy ja Charan (vt. lk.: 12) liidriks olemise oskuse eelduseks tugevate juhtimisoskuste ühendamist pehmete eestvedamisoskustega, valides vastavalt olukorrale sobiva juhtimisstiili.

Nii Kets de Vries (vt. lk.: 8) kui Tannenbaum ja Schmidt (vt. lk.: 7) leiavad, et juht peaks juhtimisstiili valides arvestama juhi, alluva ja situatsiooni koosmõjuga. Blanchard ja Hersey (vt. lk.: 7) peavad ühtlasi oluliseks alluvate valmisolekut ehk küpsust mingit ülesannet täita ning soovivad sellest lähtuvalt kasutada sobivat juhtimisstiili: kui alluvate valmisolek on väiksem, siis juhikesksemat stiili (juht otsustab) ja vastupidisel juhul töötajakesksemat stiili (töötajal suurem otsustusõigus). Antud uuringu tulemuste põhjal võib väita, et Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmetasandi juhid kasutavad valdavalt töötajakeskset juhtimisstiili, mida näitab kõrgete punktide saamine arendavate stiilide osas. See võib olla seotud asjaoluga, et



juhitakse teadmustöötajaid, kes suudavad oma tööd ise kontrollida ning kes vajavad pigem sobiva töökeskkonna loomist ning nende arvamustega arvestamist. Juhtidel puudub seega vajadus pidevalt protsessi sekkuda ning sellest lähtuvalt antakse töötajatele ka palju võimalusi iseotsustamiseks.

Uuringu tulemustest lähtuvalt suudavad Sisekaitseakadeemia juhid täita erinevaid juhirolle, kuid eelistavad teatud situatsioonides olla pigem arendavad ja teatud situatsioonides pigem kontrollivad, eelistades viimasel juhul eelkõige kindlust ja järjepidevust ning reeglite järgimist. See on seletatav Sisekaitseakadeemia kui organisatsiooni eripäraga, kuna erinevalt teistest kõrgkoolidest, kuulub akadeemia Siseministeeriumi haldusalasse ning on sellest lähtuvalt enam ametnikukultuurist sõltuv kui teised kõrgkoolid. Paratamatult mõjutavad organisatsioonikultuuri ka erinevate ametite kultuurid, kuna tööandjatega suhtlemine ning nende kaasamine õppe- ja arendustöö läbiviimisesse on erialade seisukohalt oluline.

Kuna erinevate organisatsioonikultuuridega arvestamine on otseselt seotud oskusega olla paindlik ning situatsioonist lähtuv, siis soovitab autor juhtide arendamisel pöörata eelkõige tähelepanu individuaalsete juhtimisoskuste arendamise ja kollektiivse õppimise kombineerimisele pikemaajalistes arenguprogrammides, mida soovitab ka Hanson (vt. lk.: 17). Ka Kim Turnbull (vt. lk.: 8) peab oluliseks, et eestvedamine peaks looma keskkonna, kus tekib uus teadmine, kollektiivne õppimine ning tegevus ei tohiks põhineda ainult ühe juhi plaani elluviimisel, vaid peaks kasvama välja kollektiivsest teadmisest.

Kuna paindlikkuse arendamine on seotud eelkõige oskusega tulla toime erinevates situatsioonides, siis siinkohal teeb autor ettepaneku pöörata enam tähelepanu praktiliste situatsioonide loomisele ja nende läbi õppimisele. Eelkõige on oluline, et osalejad saaksid tagasisidet nii läbiviijalt kui üksteiselt. Ka Ketz de Vries ja Korotov (vt. lk.: 18) rõhutavad liidrite arendamisel tegevusõppimist. Samas toovad nad ka vajaduse rakendada paralleelselt klassikalisi koolitusmeetodeid nagu loengud ja seminarid ja soovivad nt elamustreeningut väljaspool kontorit, simulatsioone ning 360 kraadilist hindamist. Tegevuse kaudu õppimise olulisust toob välja ka Kim Turnbull, kes soovitab juhtide arendamist kombineerida organisatsiooni ees seisvate väljakutsetega (vt. lk.: 18), pakkudes juhtidele võimalust oma võimeid proovile panna. Siinkohal soovitab antud töö autor näiteks uute ja ambitsioonikate projektide juhtimist või mõne uue tegevusharu väljaarendamist. Ka Dragoni, Tesluk ja Oh (vt. lk.: 17) toovad välja, et kriitilisi kompetentse õpivad juhid kõige paremini läbi oma tööpraktika.

Lopes, Fialho, Cunha ja Niverios (vt. lk.: 19) toovad juhtimise arendamisel esile igapäevatöö juhtumitel ning tööprotsessidel põhinevate juhtimise mängude ehk simulatsioonide toetava rolli. Üks mängu liikidest on veebipõhised mängud. Veebipõhiseid kursuseid käsitleb näiteks ADDIE mudel, mille etapid on välja toonud Allen (vt. lk.: 20). Tänapäeva tehnoloogia võimaldab taolisi simulatsioone edukalt koolitusprogrammides kasutada, mistõttu on ka töö autori arvates sobiv neid teiste meetoditega kombineerida.

Lisaks Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili analüüsile, on koostatud järgmised ettepanekud:

1. Kasutada juhtide arendamisel pikemaajalisi 1-2 aastaseid arenguprogramme, mis võimaldaksid paremini teadmisi kinnistada.
2. Pöörata tähelepanu individuaalsete juhtimisoskuste arendamise ja kollektiivse õppimise kombineerimisele.
3. Kasutada enam tegevuse kaudu õppimist, kombineerides õppimist organisatsiooni ees seisvate väljakutsetega (nt uute ja ambitsioonikate projektide juhtimine või tegevussuuna väljaarendamine).
4. Kasutada arenguprogrammides kombineeritud lähenemist, ühendades klassikalised koolitusmeetodid (loengud, seminarid) arvutisimulatsioonide ja praktiliste situatsioonide loomisega.

Kuigi uuringu tulemuste analüüsi alusel võib teha järelduse, et Sisekaitseakadeemia juhtide juhtimisstiilid on tervikuna pigem tasakaalus (väikese kaldega arendavate stiilide suunas), siis juhtidele individuaalse tagasiside andmiseks tehtud personaalsete analüüsise alusel peab tõdema, et osad juhid kasutavad valdavalt ühepoolset juhtimisstiili või siis nende poolt eelistatud üksikstiilid ei ole omavahel tasakaalus. Lõputöö üks väljunditest on ka isiklike juhtimisprofiilide koostamine uuringus osalenud juhtidele, seega on võimalik kõigil juhtidel oma juhtimisstiili kohta saada personaalset tagasisidet ning sellega koolituste ja arendustegevuste planeerimisel arvestada.

Autor mõõnab, et juhi juhtimisprofiili põhjalikuks analüüsimiseks peaks iga juht saama tagasisidet vähemalt kolmelt (miinimum kahelt) alluvalt. Seega antud tulemused ei pruugi anda

piisavat materjali, tegemaks ulatuslikke järeldusi, kuna mitmete juhtide kohta andis tagasisidet vaid 1 alluv. Samas on see siiski heaks võrdlusmaterjaliks juhi enda hinnangule ning kindlasti ei saa ka ühe alluva hinnangut pidada väheoluliseks. Uuringu tulemused annavad üldise ülevaate Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiilist ning võimaldavad saadud teadmist rakendada koolitustegevuse planeerimisel.

## KOKKUVÕTE

Juhtide arendamine on nii teoorias kui praktikas olnud aastaid aktuaalne teema ning on seda jätkuvalt, kuna pidevalt tuleb juurde uusi juhte, kes on juhtimisega seni kokku puutunud vaid alluva rollis. Viimastel aastatel on sellest lähtuvalt hakatud pöörama rohkem tähelepanu esmatasandi- ja keskastmejuhtide arendamisele ning antud sihtgrupi põhjalikumale uurimisele. Kuna eestvedamisega seotud käitumine on juhi üks olulisemaid kompetentse, siis antud töö keskendubki eestvedamisega seonduvate kompetentside ning eestvedamisoskuste arendamise uurimisele.

Lõputöö aktuaalsus seisneb selles, et juhtide arendamine on Sisekaitseakadeemias käesoleval hetkel aktuaalne teema ning esmajärjekorras pööratakse tähelepanu esmatasandi- ja keskastmejuhtide arendamisele. Sellest lähtuvalt on vajalik antud sihtgruppi põhjalikumalt uurida.

Töö uudsus on seotud asjaoluga, et autori andmetel ei ole Sisekaitseakadeemias juhtide eestvedamise profiili varem koolitus- ja arendustegevuse osana uuritud ning see annab võimaluse kasutada antud uuringut ühe osategevusena koolitusvajaduse väljaselgitamisel.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiil ning juhtide arendamise vajadust.

Selleks, et töö eesmärki saavutada, oli esimeseks uurimisülesandeks anda ülevaade eestvedamise käsitlustest ja erinevatest juhtimisstiilidest. Erinevad juhtimisstiilid erinevad üksteisest eelkõige selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse. Erinevad mudelid käsitlevad seega oma olemuselt sarnaseid stiile, mis jagunevad kas töötajakeskseteks või juhikeskseteks. Eestvedamine on lai mõiste ja mitmed väljaarendatud teooriad on tõestuseks, et ühte ja õiget lähenemist ei ole. Iga juht peaks omandama oskuse kasutada vastavalt olukorrale erinevaid võimuallikaid, valida situatsioonile sobivat juhtimisstiili ning tundma oma alluvaid, et neid tulemuslikult juhtida. Alluvatele tuleb anda ka vastutust ning võimaldada neil samuti aeg-ajalt eestvedaja rolli võtta, kuna tänapäeval on oluline, et kõik

inimesed organisatsioonis suudaksid vastutada oma tööga seonduva eest. Samuti on tähtis teha koostööd teiste juhtidega, et kindlustada ühesugune arusaamine üldistest eesmärkidest, millega oma igapäevast tegevust seostada. Seega võib öelda, et eestvedamine nõuab juhilt paljusid erinevaid oskusi ja paindlikkust neid oskusi juhtimisprotsessis kombineerida.

Teiseks uurimisülesandeks oli anda ülevaade esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamisega seotud rollidest ning võimalustest eestvedamise arendamiseks. Esmatasandi- ja keskastmejuhtide peamine roll on meeskonna igapäevatöö organiseerimine ja planeerimine ning töötajate otsene juhendamine ning see eeldab head eestvedamisoskust. Erinevalt tippjuhist, vajavad esmatasandi- ja keskastmejuhid enam ka tehnilisi oskusi, kuna on seotud otseste töötegijatega ja peavad vahendama informatsiooni nii üles kui allapoole organisatsiooni juhtimishierariat. Juhtimise arendamisel on oluline jälgida individuaalsete eestvedamisoskuste arendamise ja kollektiivse õppimise tasakaalu, kuna organisatsioonilise eestvedamise seisukohalt on vajalik ühtlasi koostöö teiste juhtidega. Samuti on otstarbekas kombineerida võimalusel erinevaid koolitus- ja arendusmeetodeid ning tuua sisse enam praktilist õpet igapäevatöö kontekstis.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli analüüsida Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili. Selleks viidi läbi ankeetküsitlus, mis põhineb Michael Willamsi meetodikal. Tegemist on eestvedamise profiili analüüsiva instrumendiga, mida kasutatakse juhtide arenguprogrammides nende tugevate ja arendamist vajavate külgede väljaselgitamisel. Profiil annab võimaluse näha, mil määral on nõutud oskused, omadused ja käitumisviisid teatud isiksuses esindatud, eriti juhtudel, kui profiile toetavad ka muud diagnostilised andmed. Seega võib läbiviidud küsitluse tulemusena välja tuua, et Sisekaitseakadeemia juhid eelistavad arendavaid stiile, seda nii õppe- kui ka tugiüksuse lõikes. Ka alluvate hinnangud juhtidele ühtivad Sisekaitseakadeemias tervikuna juhtide omaga, kuid õppeüksuses kalduvad alluvad oma hinnangutes pigem kontrollivate stiilide kasutamise poole.

Neljandaks uurimisülesandeks oli analüüsi tulemusel teha järeldused juhtimiskäitumise tugevate ja/või arendamist vajavate külgede kohta ning koostada ettepanekud juhtide arendamiseks. Kuigi uuringu tulemuste analüüsi alusel võib teha järelduse, et Sisekaitseakadeemia juhtide juhtimisstiilid on tervikuna pigem tasakaalus (väikese kaldega arendavate stiilide suunas), siis juhtidele individuaalse tagasiside andmiseks tehtud personaalsete analüüside alusel peab tõdema, et osad juhid kasutavad valdavalt ühepoolset juhtimisstiili või siis nende poolt eelistatud

üksikstiilid ei ole omavahel tasakaalus. Lisaks Sisekaitseakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili analüüsile, on koostatud järgmised ettepanekud:

1. Kasutada juhtide arendamisel pikemaajalisi 1-2 aastaseid arenguprogramme, mis võimaldaksid paremini teadmisi kinnistada.
2. Pöörata tähelepanu individuaalsete juhtimisoskuste arendamise ja kollektiivse õppimise kombineerimisele.
3. Kasutada enam tegevuse kaudu õppimist, kombineerides õppimist organisatsiooni ees seisvate väljakutsetega (nt uute ja ambitsioonikate projektide juhtimine või tegevussuuna väljaarendamine).
4. Kasutada arenguprogrammides kombineeritud lähenemist, ühendades klassikalised koolitusmeetodid (loengud, seminarid) arvutisimulatsioonide ja praktiliste situatsioonide loomisega.

Edasised uuringud võiksid keskenduda sellele, milline on juhtide areng aastate lõikes olnud peale erinevate koolitusprogrammide läbimist ning edasise koolitusvajaduste uurimisel on kasulik tagasiside funktsiooni laiendada ning küsida seda juhtidelt endilt, nende alluvatelt, ülemustelt ja sama tasandi juhtidelt ehk kolleegidelt.

## SUMMARY

The thesis is written in Estonian. Summary is written in English. The size of work is 73 pages and basic of work is 43 pages. Work has 4 supplement and 43 sources.

The problem raised in the final thesis is related to the important role of first-level and middle-level managers of Academy of Security Sciences in managing and leading their subordinates. It is important to evaluate managers potential and readiness to take up the leader's role and give them feedback on the aspects needing development.

Academy of Security Sciences is a topical issue and priority attention is to develop first-level and middle-level managers. It is necessary to research.

The aim of the thesis is to find out the first-level and middle-level managers leadership profile in Academy of Security Sciences and thereby give an input into specifying the managers training needs and planning of training and development activities. Research tasks and an appropriate structure for the thesis were prepared in order to achieve the objective.

In the theoretical part an overview of the nature and approaches of leadership and different management styles is given, roles related to certain management level leadership and possibilities for leadership development are described according to the set research tasks. First-level and middle-level managers have a key role in the everyday work in the organization. They need to make plans, direct supervision of employees. Leadership development is important to monitor the development of individual and collective learning balance as an organizational leadership perspective is also necessary to cooperate with other leaders. It is also useful to combine different ways of training and development methods of learning in the context of everyday work.

In the second chapter the empirical research methodology is specified, results of the analysis of the first-level and middle-level leadership profile in Academy of Security Sciences, conclusions and proposals for managers development are given. A questionnaire based on Michael Williams' methodology was used. It is a leadership profile analyzing instrument, which is used in managers development programs with the aim of finding out their strong sides and the sides needing

development. The profile gives an opportunity to see to which extent the required skills, qualities and ways of behavior are represented in a person, especially in cases when profiles are also supported with other diagnostic data.

As a result of the research analysis it can be concluded that management styles of the managers of Academy of Security Sciences in a whole are rather balanced (with a small bias to developing styles). At the same time the personal analyses given to managers for individual feedback revealed that some managers predominantly use a one-sided management style or the individual styles preferred by them are not balanced.

The results of the research give a general overview of the first-level and middle-level managers leadership profile in Academy of Security Sciences and enable to apply the received knowledge in planning training activities as by the growth of managers' management knowledge, their share and contribution into achieving the objectives of the organisation's substructures and Academy of Security Sciences as a whole will also increase.

In addition to the analysis of the first-level and middle-level managers profile of Academy of Security Sciences, the author prepared the following proposals:

1. In developing managers use 1-2 year development programs which enable to consolidate the knowledge to a better extent.
2. Pay attention to combining individual management skills development and collective learning.
3. Use more activity-based learning by combining learning with corporate challenges (e.g. management of new and ambitious projects or developing a course of action).
4. In development programs use a combined approach by uniting classical training methods (lectures, seminars) with computer simulations and creating real-life situations.

In conclusion it can be said that the objectives set in the introduction of the thesis have been achieved and the research tasks completed. Future studies could focus on what growth has been done over the various training programs. After completion of further training needs the investigation is to extend the useful function of feedback.



## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

1. Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külim.
2. Allen, C. W. 2006. Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Developing Human Resources* 8 (4), 430-441.
3. Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 9-32.
4. Belasco, J. A., Stayer, R. C. 2002. Piisoni lend. Goldratt Baltic.
5. Blanchard, K. H., Hersey, P. 1996. Great Ideas. *Training and Development*. Vol 50 (1), 42-47.
6. Bolden, R., Gosling, J. 2006. Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership* 2 (2), 147-163.
7. Bossidy, L., Charan, R. 2004. Elluviimine. Pegasus.
8. Conger, J., Kanungo, R. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks. Sage.
9. Creative Web Sources koduleheküljelt  
<http://www.creativewebsources.com/creativebooks/training-methods-for-management-and-development-by-r-k-samanta.html> välja otsitud 13.03.2014.
10. Daft, R. L. 2000. *Management*. Dryden Press.
11. Daft, R. L. 2005. *The Leadership Experience*. 3rd ed. Thomson, South-Western.
12. Doherty, L. T., Horne, T. 2002. *Managing Public Services: Implementing Changes – A Thoughtful Approach to the Practice of Management*. Routledge.
13. Dragoni, L., Tesluk, P. E., Oh, I.-S. 2009. Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 731-743.
14. Drucker, P. 1996. Not Enough Generals Were Killed. Foreword, pp.11-15. *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. The Drucker Foundation.

15. Fitzsimons, D., Kim Turnbull, J., Denyer, D. 2011. Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 313-328.
16. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. 2004. *Primal Leadership. Learning to Lead With Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
17. Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. 2003. Loomulik juhtimine. OÜ Väike Vanker.
18. Hanson, B. 2013. The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning. *Advances in Developing Human Resources* 15 (1), 106-120.
19. Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat. Varrak.
20. Hersey, P., Blanchard, K. 1996. *Greath Ideas*. Harvard Business School Press, 44-45.
21. Jago, A., G. 1981. An Assessment on the Deemed Appropriateness on Participative Decision Making of High and Low Hierarchical Levels. *Human Relations*, 34(5) 379-396.
22. Kennedy, F., Carroll, B., Francoeur, J. 2013. Mindset Not Skill Set: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 15 (1), 10-26.
23. Kets de Vries, M. F. R. 2002. *Juhtimise müstika*. Pegasus.
24. Kets de Vries, M. F. R. 2006. *Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play*. Faculty and Research Working Paper. INSEAD Business School Working Paper Collections.
25. Ketz de Vries, M. F. R., Korotov, K. 2010. *Developing Leaders and Leadership Development*. Faculty and Research Working Paper. INSEAD Business School Working Paper Collections.
26. Kim Turnbull, J., Mann, J., Creasy, J. 2007. Leaders as Lead Learners: A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders. *Management Learning*, Vol. 38 (1), 79-94.
27. Kim Turnbull, J. 2011. *Leadership in Context. Lessons from New Leadership Theory and Current Leadership Development Practice*. Commission on Leadership and Management in the NHS. The King's Fund.
28. Lopes, M. C., Fialho, F. A. P., Cuhna, C. J. C. A., Niverios, S. I. 2013. Business Games for Leadership Development: A Systematic Review. *NASAGA*, 44(4), 523-543.

29. McIntyre, H. H., Foti, R. I. 2013. The Impact of Shared Leadership on Teamwork Mental Models and Performance in Self-directed Teams. *Group Processes and Intergroup Relations* 16 (1), 46-57.
30. Mintzberg, H., 1973. *The Nature on Managerial Work*. Longman.
31. Ren, C. R., Guo, C. 2011. Middle Manager`s Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. *SAGE*, 37(6) 1586-1610.
32. Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. 1998. *Fundamental of Management*. Prentice Hall International.
33. Rost, J. C., Barker, R. A. 2000. Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm. *The Journal of Leadership Studies*, 3.
34. Sisekaitseakadeemia arengukava 2020, Sisekaitseakadeemia nõukogu otsus 26. veebruar 2014. a käskirjast nr 1.1-6/4.
35. Skinner, S., Ivancevich, J. 1992. *Business for the 21<sup>st</sup> Century*. Irvin.
36. Sun, P. Y. T., Anderson, M. H. 2011. The combined influence of top and middle management leadership style on absorptive capacity. *SAGE*, 43(1) 25-51.
37. Tannenbaum, R., Schmidt, W. 1958. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review* 36 (2), 95-101.
38. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. 1973. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*.
39. Türk, K. 2001. *Eestvedamine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
40. Türk, K. 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
41. Vadi, M. 2001. *Organisatsioonikäitumine*. Neljas trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus.
42. Williams, M. 1999. *Test Your Management Skills*. Thorogood.
43. Yukl, G. A. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15 (2), 251-289.

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Karismaatilise ja ehitusliku rolli erinevused.....	14
Tabel 2. Juhtimisfunktsioonidele kuluv aeg eri tasandi juhtidel.....	15
Tabel 3. Oskuste vahekord eri juhtimistasandeil.....	16
Tabel 4. Käitumise kaks poolust.....	22
Tabel 5. Küsimustikus osalenute arvud koondina ning õppe- ja toetusüksuste lõikes.....	23
Tabel 6. Sisekaitseakadeemia küsitluse koondülevaade.....	24
Tabel 7. Õppeüksuse küsitluse tulemused.....	25
Tabel 8. Tugiüksuse küsitluse tulemused.....	26
Joonis 1. Juhtimisstiili mõjutavad aspektid.....	9
Joonis 2. Tannenbaum-Schmidti eestvedamise kontinuum.....	10
Joonis 3. Uuringu koondtulemused.....	28
Joonis 4. Õppeüksuse uuringu tulemused.....	30
Joonis 5. Tugiüksuse uuringu tulemused.....	31

## LISAD

LISA 1. Juhtimisstiilide tugevused ja nõrkused. (Alus: Williams 1999:47; autori koostatud )

Vastuvõtlik käitumine	versus	Ettekirjutav käitumine
<b>Arendavad stiilid</b>		<b>Kontrollivad stiilid</b>
<u>A. Julgustav/usaldust loov stiil</u>		<u>B. Suunav/korraldav stiil</u>
Tugevused:		Tugevused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sõbralik, interaktiivne ja demokraatlik</li> <li>• vastuvõtlik ja osavõtlik</li> <li>• abivalmis, annab informatsiooni ja soovitusi</li> <li>• algatab ja aktiveerib</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• jõuline ja/või konkureeriv</li> <li>• enesekindel ja julgeb juhtimist enda peale võtta</li> <li>• otsustav, juhiseid jagav</li> <li>• autokraatlik ja konkreetne</li> </ul>
Nõrkused:		Nõrkused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiga kerge, leebe ja familiaarne (ei avalda survet „jah” sõna saamiseks)</li> <li>• liiga vastutulelik (ei suuda öelda ”ei”)</li> <li>• minnalaskev, ei nõua teistelt piisavalt</li> <li>• räägib, aga ei tegutse efektiivselt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• domineeriv ja "lämmatav", ei lase teistel esile tõusta</li> <li>• survestav ja liiga nõudlik</li> <li>• intolerantne, kannatamatu või taktitu</li> <li>• agressiivne, sundiv ja ebasõbralik</li> </ul>
<u>C. Suhtlemisele orienteeritud stiil</u>		<u>D. Tulemustele orienteeritud stiil</u>
Tugevused:		Tugevused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastutulelik ja seltsiv, sageli jutukas ja kõneosav</li> <li>• meeskonnatööle orienteeritud ja kergesti seltsiv</li> <li>• osaleb ja kaasab teisi – jagab ideid</li> <li>• loob suhteid ja kontaktne – hangib abi ja toetust</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• tajub hästi tähtaegu/pakilisust</li> <li>• faktidele toetuv ja sageli analüütiline</li> <li>• ülesandele keskendunud ja fokuseeritud</li> <li>• iseseisev ja juhtiv</li> </ul>
Nõrkused:		Nõrkused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liigselt teadlik teiste inimeste suhtes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• "külm" või liialt ülesandele keskendunud</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiga manipuleeriv ja "poliitiline"</li> <li>• liiga sõbralik ja populaarne – kaotab fookuse</li> <li>• ebaobjektiivne ja järgib teisi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• alahindab sõprussuhteid ja teiste panust</li> <li>• kauge, kinnine ja hoiab teisi endast eemal</li> <li>• üleolev, soosiv või kõrk</li> </ul>
<u>E. Riske ja väljakutseid eelistav stiil</u>		<u>F. Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil</u>
Tugevused:		Tugevused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• julge ja eneskindel, otsib ning uurib uusi ideid</li> <li>• silmapaistev rühma tegevuses</li> <li>• otsib põnevust, uusi kogemusi ja kontakte</li> <li>• algatab ning naudib muutusi ja väljakutseid</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ettevaatlik ja kalkuleeriv, toetub järeiproovituile ning usaldusväärsetele meetoditele</li> <li>• põhjalik ja/või hoolitsev</li> <li>• kaitsev, hea "valvur"</li> <li>• eelistab olemasolevat ja tuttavaid olukordi</li> </ul>
Nõrkused:		Nõrkused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastutustundetu ja mõtlematu, tüdineb kergesti, puuduliku keskendumisvõimega</li> <li>• vähese tähelepanu ja sensitiivsusega</li> <li>• vähe hooliv</li> <li>• impulsiivne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• üleliia ettevaatlik (iseendale seatud piirangud)</li> <li>• võib puududa julgus riske võtta</li> <li>• hoiab tagaritta (liiga ettevaatlik juhtimine)</li> <li>• liigselt analüüsis kinni, aeglane otsustaja ja tegutseja</li> </ul>
<u>G. Tegevusvabadust eelistav stiil</u>		<u>H. Korda ja distsipliini eelistav stiil</u>
Tugevused:		Tugevused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stimuleerib ideid ja vaba mõtlemist</li> <li>• eksperimentaalne – püstitab oma eesmärgid ja suunad</li> <li>• otsib võimalusi ja soodsaid juhuseid</li> <li>• tavatu ja kammitsmata</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• korralik, organiseeritud ja distsiplineeritud</li> <li>• muretseb korrektsuse ja detailide pärast</li> <li>• kohusetundlik ja juhindub reeglitest</li> <li>• meeldib struktuur ja selged eesmärgid, meetmed</li> </ul>
Nõrkused:		Nõrkused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tundub ebaküps või tavatu</li> <li>• vähene kontroll ja distsipliin, kaootiline</li> <li>• loob oma reegleid, mis võib meeskonnale kahju teha</li> <li>• vähene kriitiline otsustamis- ja hindamisvõime</li> <li>• puudulik planeerimine ja struktuur</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiga korrektne, takerdub detailidesse</li> <li>• bürookraatlik, reeglitest liialt juhinduv</li> <li>• piirav ja keelav</li> <li>• pingutab üle, täiustab asju, mis ei vaja täiustamist</li> <li>• vähene kujutlusvõime ja innovaatsus, kinni harjumuspärasuses</li> </ul>
<u>I. Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil</u>		<u>J. Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil</u>
Tugevused:		Tugevused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• loob uusi võimalusi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• visa</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohanduv ja abivalmis</li> <li>• leidlik, suudab leida konkreetsete olukordade jaoks sobivaid lahendusi</li> <li>• innovaatiline, võimeline keerulistes situatsioonides efektiivselt tegutseda</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• järjekindel ja tungiv</li> <li>• sihiteadlik</li> <li>• järjepidev</li> </ul>
Nõrkused:		Nõrkused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ebakindel, kõhklev</li> <li>• sihitu ja ebajärjekindel</li> <li>• liiga järeleandlik ja leplik</li> <li>• väldib vastasseisu ja tahab meeldida</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• pedantne ja tähenärija</li> <li>• kangekaelne või järeleandmatu</li> <li>• paindumatu, ei tee kompromisse</li> <li>• mitteloominguline – vähene innovaatilisus ja võimekus keerulistes situatsioonides efektiivselt tegutseda</li> </ul>
<u>K. Grupitegevust eelistav stiil</u>		<u>L. Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil</u>
Tugevused:		Tugevused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hea meeskonnaliige – meeldivad üksmeelsed otsused</li> <li>• koostööaldis, meeldivad ühistegevused</li> <li>• sobib teistega hästi, loomupoolest meeskonnamängija</li> <li>• avatud suhtleja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• iseseisev mõtleja – teeb iseseisvaid otsuseid</li> <li>• iseseisev ja ennastusaldav, "üksimängija"</li> <li>• töötab asjad ise välja</li> <li>• objektiivne ja asjalik</li> </ul>
Nõrkused:		Nõrkused:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vähene iseseisvus ja iseenese juhtimisvõime</li> <li>• sõltub liialt teistest</li> <li>• liiga ebakindel, et seista üksinda</li> <li>• "kaob" meeskonda ära, on "liige", mitte juht</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• intellektuaalne ülbus/üleolek</li> <li>• ei ole koostööaldis</li> <li>• liiga iseseisev või isekas</li> <li>• ei ole suhtleja ja pigem üksik</li> </ul>

## LISA 2. Küsimustik juhtidele.

Lugupeetud vastaja

Olen Sisekaitseakadeemia Finantskolledži üliõpilane Julia Niitsoo ja käesolev küsimustik aitab mul koostada lõputööd teemal „Esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiil Sisekaitseakadeemias”. Küsimustiku abil on võimalik teha järeldusi juhtide eelistuste ja kalduvuste kohta ning uurimistöö eesmärgiks on selgitada välja Sisekaitsesakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili tugevad ja arendamist vajavad käitumised ning anda sellega sisend juhtide koolitus-ja arendustegevuste planeerimiseks.

Juhi eestvedamine koosneb erinevatest käitumuslikest osadest, mis moodustavad käitumisprofiili. Lõputöös vaadeldakse professionaalse suhtlemise kahte olulist poolust, millisteks on vastuvõtlik (arendav) käitumine ja ettekirjutav (kontrolliv) käitumine. Mõlemad on seotud 6 erineva juhtimisstiiliga, mida juhid erineval moel oma igapäevases töös kombineerivad ning mille tulemusena kujuneb individuaalne eestvedamise profiil.

Palun Teil juhina anda uuringusse oma panus ja täita küsimustik nii ausalt kui võimalik. Metoodika näeb ette, et sama küsimustiku täidavad ühtlasi Sisekaitseakadeemia spetsialistid, kes juhtidele alluvad (iga juhi puhul vähemalt 2 alluvat), kuna see võimaldab analüüsida eestvedamise profiili erinevatest vaatenurkadest.

Palun hinnake iga küsimuse puhul 2 punktiga väidet, Teie tavapärast käitumist paremini iseloomustab ja 1 punktiga väidet, mis ei ole Teie käitumisele üldiselt omane. Palun ärge poolitage punkte ja jälgige, et iga küsimuse kogusumma oleks 3.

Näidis

1. Mina pigem...

- a) olen visa ja eesmärgikindel juht.....1  
b) olen tundlik ja teistega arvestav juht.....2

### **Küsimustik**

Mina pigem...

1. a) suunan ise ja otseselt teiste inimeste jõupingutusi  
b) toetan ja julgustan teisi inimesi nende püüdlustes
2. a) eelistan pigem juhtida eemalt, kui osaleda otseses tegevuses  
b) eelistan olla otseselt kaasatud ja panna ülesande täitmisel oma õla alla



3. a) tegutsen julgelt, kus vaja, et võita ja kasutada ära uusi võimalusi  
b) kindlustan eesmärged, mis on juba saavutatud
4. a) tuginen töös faktidele, loogikale, analüüsile ja ratsionaalsele mõtlemisele  
b) kasutan töös kujutlusvõimet, inspiratsiooni ja loovust
5. a) jätan mõned asjad juhuse hooleks, et sündmuste kulgemisega sammu pidada  
b) kontrollin alati, et asjad oleksid enne edasiliikumist korras
6. a) eelistan järgida oma tööeesmärged, lootes teistele inimestele minimaalselt  
b) eelistan tunda, et olen osa hästi töötavast meeskonnast
7. a) eelistan panna aluse toimivale koostööle, suunates ja arendades töötajaid  
b) juhin meeskonda ja mobiliseerin inimesi, et saavutada vajalikke tulemusi
8. a) võtan karmi hoiaku, kui inimesed on liiga muretud või mõtlevad loobumisele  
b) vähendan survet juhul, kui tulemused hakkavad halvenema ja motivatsioon kaduma
9. a) eelistan vaheldust ja põnevust nii töös kui ka töösuhetes  
b) eelistan kindlust ja stabiilsust nii töös kui ka töösuhetes
10. a) eelistan töötada inimestega, kes käituvad etteaimatavalt ja korralikult  
b) eelistan töötada inimestega, kes käituvad tunnete ajel ja lasevad emotsioonidel välja paista
11. a) olen harva esimene, kes vaidluses alla annab  
b) annan järele, kui on selgelt näha, et kaotan vaidluse
12. a) teen asjade kohta omad järeldused ja otsustan ise  
b) jagan teistega ideid ja arutan otsused põhjalikult kolleegidega läbi
13. a) kasutan energiat ja mõjuvõimu enda kehtestamiseks rühmas ning organiseerin efektiivselt töötava meeskonna  
b) julgustan inimesi ja tunnustan nende püüdlusi, et edendada enesekindlust
14. a) keskendun teatud tööks vajalikele oskustele  
b) kujundan tööd inimeste oskuste ja iseloomu järgi
15. a) eelistan probleemide lahendamisel uusi, omapäraseid ja ootamatuid lähenemisevõtteid  
b) toetun peamiselt juba varem tõestatud ja toimivatele viisidele ja meetoditele
16. a) olen selline juht, kes toetab töötajate algatusvõimet ja katsetusi  
b) olen juht, kes eelistab, et alluvad töötaksid kindla plaani ja ülesannete järgi
17. a) töötan järjepidevalt etteantud põhimõtete, standardite ja professionaalsete väärtuste järgi

- b) tegutsen sisetunde järgi ja kohanen tekkinud olukordadega
- 18.** a) töötan keskkonnas, kus saab keskenduda ja asjade üle põhjalikult järele mõelda  
b) töötan interaktiivses keskkonnas, kus inimesed üksteist innustavad ning uute ideede ja püüdlustega välja tulevad
- 19.** a) julgustan meeskonda iseseisvalt mõtlema ning oma probleemide ja muredega tegelema  
b) tagan, et inimesed teavad täpselt, mida neilt oodatakse ning annan neile selged juhised ja eesmärgid
- 20.** a) panen ennast maksma ning tegelen otsustavalt vastupanu ja ükskõiksusega, mis eesmärkide saavutamist takistavad  
b) olen kannatlik, tolerantne ja mõistev, et võita inimeste usaldus
- 21.** a) olen riskialdis ja tegelen kõrgete panustega  
b) eelistan madalamaid panuseid, kui see tagab suurema võimaluse õnnestumiseks
- 22.** a) lasen mõistusel valitseda südame üle  
b) lasen südamel valitseda mõistuse üle
- 23.** a) olen järjekindel, visa ja sihikindel  
b) olen paindlik, mitmekülgne ja kohanemisvõimeline
- 24.** a) töötan isiklike tõekspidamiste, väärtuste ja põhimõtete alusel  
b) saan enesekindlust teistelt saadud informatsioonist ja tagasisidest
- 25.** a) näitan meeskonna liikmetele, et usaldan neid ning hindan nende ideid ja panust  
b) esinen kompetentse ja enesekindla juhina
- 26.** a) hoian meeskonnaga lähedast ja usalduslikku suhet  
b) hoian suhetes teatud distantsi, et ülemuse rolliga efektiivselt toime tulla
- 27.** a) osalen olukordades, kus minu kui juhi julgus korralikult proovile pannakse  
b) eelistan olukordi, mis nõuavad käitumist hoolika, ettevaatliku ja vankumatu juhina
- 28.** a) eelistan tööd regulaarselt analüüsida, planeerida ja kontrollida  
b) osalen ise tegevuses ja haaran kinni kõigist võimalustest, kui need tekivad
- 29.** a) juhin meeskonda lähtudes professionaalsest südametunnistusest ja vastutustundest  
b) lähtun põhimõttest, et eesmärk pühendab abinõud
- 30.** a) eelistan olla hõlmatud meeskonna atmosfääri ja koostöösse  
b) eelistan mitte sündmustesse tormata enne, kui ei ole täiesti valmis
- 31.** a) julgustan inimesi tuginema oma võimetele ja otsustele  
b) panen inimesi tundma, et asjad on juhi kontrolli all ning neid juhitakse kindlakäeliselt

- ja otsustavalt
- 32.** a) säilitan head suhted töötajatega, riskides ühtlasi halvenenud töötulemustega  
b) säilitan head töötulemused, riskides mõnikord halvenenud suhetega
- 33.** a) eelistan olla täiskasvanulik, vastutustundlik ja hooliv juht, kes oma meeskonda hätta ei jäta  
b) eelistan olla dünaamiline juht, kes suudab pakkuda meeskonnale põnevust ja väljakutseid
- 34.** a) katsetan sageli uusi ideid ja teooriaid  
b) jään mõistuspäraste ja kindlalt toimivate lahenduste juurde
- 35.** a) nõuan põhimõttelist täpsust ja korrektsust  
b) toimin paindlikult, lähtudes ajast ja olukorrast
- 36.** a) argumenteerin läbirääkimistel põhjendatult, objektiivselt ja analüütiliselt  
b) jälgin hoolikalt teisi ning kujundan oma lähenemisviisi nende tuju ja reaktsiooni järgi
- 37.** a) eelistan, et personal peab mind arukaks, vastuvõtlikuks ja abivalmiks  
b) eelistan, et personal peab mind tugevaks, mõjukaks ja asju kontrolli all hoidvaks
- 38.** a) eelistan julget pealehakkamist, eriti kui otsused on seotud riskide ja takistustega  
b) eelistan võtta vaid kaalutletud riske
- 39.** a) paistan silma kui kõva tegija, kellel on muljetavaldav saavutuste loend  
b) aitan teistel eesmärke saavutada ja tulemused sünnivad tänu meeskonnatööle
- 40.** a) annan inimestele vabad käed ja lasen neil õppida oma vigadest  
b) sean oma personalile kindlad eesmärgid, juhised ja volituste ulatuse
- 41.** a) teen tihti lihtsalt lõbu pärast üsna pööraseid asju  
b) teen harva midagi pöörast ainult sellepärast, et see on lõbus
- 42.** a) usaldan inimesi kohe algusest peale nii palju kui võimalik  
b) annan inimestele teada, kui asjad on võimalikult hästi sujunud ja olen valmis edasi liikuma
- 43.** a) veenan ja julgustan inimesi ebaõnnestumise korral ja uurin kehvade jõudluse põhjusi  
b) annan selgelt ja detailselt inimestele teada ebaõnnestumise põhjustest ja tagajärgedest
- 44.** a) tunnen juhina rahulolu inimeste ja meeskonna arenemise ning saavutuste üle  
b) tunnen juhina rahulolu märkimisväärsete tulemuste saavutamise üle
- 45.** a) tunnen rahulolu põhjalikult tehtud tööst ja endast maksimumi andmisest  
b) naudin konkurentsi põnevust ja uusi väljakutseid

46. a) delegeerin ülesandeid teistele, et näha, kuidas nad enda ideede najal hakkama saavad  
b) säilitan tugeva kontrolli asjade üle, et olla kindel, et need saavad korralikult tehtud
47. a) tagan, et minu välimus on alati korrektne ja sobiv ning pöoran tähelepanu ka detailidele  
b) olen alati puhas ja korralik, kuigi kannan vabaaja rõivaid
48. a) hoian hoolega oma teadmisi, teades, et need on teistest paremad  
b) jagan oma mõtteid ja ideid, et teised saaksid mu headest teadmistest osa
49. a) tunnen viha ja süüdistan ennast, kui asjad valesti lähevad  
b) ärritun ja süüdistan teisi, kui asjad valesti lähevad
50. a) arutan varjatud vastuseisu põhjusi minu kui meeskonna juhi ja liidri rollile  
b) rõhutan vastuseisjatele, et mina olen meeskonna juht ja kavatsen teha meeskonnast tulemuslikult töötava üksuse
51. a) usun, et parim juhtimisfilosoofia peegeldub lauses „kes kahtleb, on juba ette kaotanud”  
b) eelistan juhtimisfilosoofiat „üheksa korda mõõda, üks kord lõika”
52. a) lasen ohjad vabaks ja julgustan teisi oma algatusvõimet näitama  
b) tagan eesmärkide seadmise ja saavutamise õigete autoriteetsete kanalite ja korrektse juhtimisstruktuuri kaudu
53. a) lõpetan kogu alustatu ega jäta lahtisi otsi  
b) viin lõpule ainult tähtsa ja jätan muu kõrvale
54. a) ignoreerin ülbeid inimesi, kes üritavad domineerida ning jätkan enda tööspidamiste järgi  
b) panen sellised inimesed kiiresti ja kindlakäeliselt paika
55. a) eelistan, et mind nähakse kui mõistvat inimest, kellele toetuda, kui asjad keeruliseks lähevad  
b) eelistan, et mind austatakse selle eest, et olen resoluutne ja otsustav, kui asjad keeruliseks lähevad
56. a) eelistan, et mind peetakse avatud, osavõtlikuks ja meeldivaks inimeseks, kellega tahetakse koos olla  
b) eelistan, et mind peetakse jõuliseks ja edukaks uuendajaks, kes teab täpselt, mis on vajalik
57. a) eelistan organisatsioonist lahkudes saada kaasa järgmised sõnad: „Ta oli päris segane, aga me armastasime teda!”  
b) eelistan organisatsioonist lahkudes saada kaasa järgmised sõnad: „Me austame teda

selle eest, kuidas ta meist hoolis!“

- 58.** a) eelistan laiemaid eesmärke, kus edasine on paljuski minu enda teha  
b) eelistan selgeid reegleid ja konkreetseid eesmärke
- 59.** a) naudin katsetamist erinevate asjadega, hoolimata sellest, kas läheb hästi või halvasti  
b) keskendun teatud asjadele, millega tegelen põhjalikult
- 60.** a) eelistan olla projekti aju, kes annab loogika, intellektuaalse struktuuri ja strateegilise ülevaate  
b) eelistan olla organiseerija, kes motiveerib ja ergutab teisi, et säilitada pühendumus

### LISA 3. Küsimustik alluvatele.

Lugupeetud vastaja

Olen Sisekaitseakadeemia Finantskolledži üliõpilane Julia Niitsoo ja käesolev küsimustik aitab mul koostada lõputööd teemal „Esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiil Sisekaitseakadeemias”. Küsimustiku abil on võimalik teha järeldusi juhtide eelistuste ja kalduvuste kohta ning uurimistöö eesmärgiks on selgitada välja Sisekaitsesakadeemia esmatasandi- ja keskastmejuhtide eestvedamise profiili tugevad ja/või arendamist vajavad käitumised ning anda sellega sisend juhtide koolitus- ja arendustegevuste planeerimiseks.

Juhi eestvedamine koosneb erinevatest käitumuslikest osadest, mis moodustavad käitumisprofiili. Lõputöös vaadeldakse professionaalse suhtlemise kahte olulist poolust, millisteks on vastuvõtlik (arendav) käitumine ja ettekirjutav (kontrolliv) käitumine. Mõlemad on seotud 6 erineva juhtimisstiiliga, mida juhid erineval moel oma igapäevases töös kombineerivad ning mille tulemusena kujuneb individuaalne eestvedamise profiil.

Palun Teil juhi alluvana anda uuringusse oma panus ja täita küsimustik nii ausalt kui võimalik. Metoodika näeb ette, et sama küsimustiku täidab ka Teie juht, kuna see võimaldab analüüsida eestvedamise profiili erinevatest vaatenurkadest.

Palun hinnake iga küsimuse puhul 2 punktiga väidet, mis Teie juhti tavapärasest käitumist paremini iseloomustab ja 1 punktiga väidet, mis ei ole Teie juhi käitumisele üldiselt omane. Palun ärge poolitage punkte ja jälgige, et iga küsimuse kogusumma oleks 3.

Näidis

1. Minu juht pigem...

a) on visa ja eesmärgikindel.....1

b) on tundlik ja teistega arvestav.....2

#### **Küsimustik**

Minu juht pigem...

1. a) suunab ise ja otseselt teiste inimeste jõupingutusi
- b) toetab ja julgustab teisi inimesi nende püüdlustes

2. a) eelistab pigem juhtida eemalt, kui osaleda otseses tegevuses  
b) eelistab olla otseselt kaasatud ja panna ülesande täitmisel oma õla alla
3. a) tegutseb julgelt, kus vaja, et võita ja kasutada ära uusi võimalusi  
b) kindlustab eesmärged, mis on juba saavutatud
4. a) tugineb töös faktidele, loogikale, analüüsile ja ratsionaalsele mõtlemisele  
b) kasutab töös kujutlusvõimet, inspiratsiooni ja loovust
5. a) jätab mõned asjad juhuse hooleks, et sündmuste kulgemisega sammu pidada  
b) kontrollib alati, et asjad oleksid enne edasiliikumist korras
6. a) järgib oma tööeesmärged, lootes teistele inimestele minimaalselt  
b) eelistab tunda, et ta on osa hästi töötavast meeskonnast
7. a) eelistab panna aluse toimivale koostööle, suunates ja arendades töötajaid  
b) juhib meeskonda ja mobiliseerib inimesi, et saavutada vajalikke tulemusi
8. a) võtab karmi hoiaku, kui inimesed on liiga muretud või mõtlevad loobumisele  
b) vähendab survet juhul, kui tulemused hakkavad halvenema ja motivatsioon kaduma
9. a) eelistab vaheldust ja põnevust nii töös kui ka töösuhetes  
b) eelistab kindlust ja stabiilsust nii töös kui ka töösuhetes
10. a) eelistab töötada inimestega, kes käituvad etteaimatavalt ja korralikult  
b) eelistab töötada inimestega, kes käituvad tunnete ajal ja lasevad emotsioonidel välja paista
11. a) on harva esimene, kes vaidluses alla annab  
b) annab järele, kui on selgelt näha, et kaotab vaidluse
12. a) teeb asjade kohta omad järeldused ja otsustab ise  
b) jagab teistega ideid ja arutab otsused põhjalikult kolleegidega läbi
13. a) kasutab energiat ja mõjuvõimu enda kehtestamiseks rühmas ning organiseerib efektiivselt töötava meeskonna  
b) julgustab inimesi ja tunnustab nende püüdlusi, et edendada enesekindlust
14. a) keskendub teatud tööks vajalikele oskustele  
b) kujundab tööd inimeste oskuste ja iseloomu järgi
15. a) eelistab probleemide lahendamisel uusi, omapäraseid ja ootamatuid lähenemisviise  
b) toetub peamiselt juba varem tõestatud ja toimivatele viisidele ja meetoditele
16. a) on selline juht, kes toetab töötajate algatusvõimet ja katsetusi  
b) on juht, kes eelistab, et alluvad töötaksid kindla plaani ja ülesannete järgi

17. a) töötab järjepidevalt etteantud põhimõtete, standardite ja professionaalsete väärtuste järgi  
b) tegutseb sisetunde järgi ja kohaneb tekkinud olukordadega
18. a) töötab keskkonnas, kus saab keskenduda ja asjade üle põhjalikult järele mõelda  
b) töötab interaktiivses keskkonnas, kus inimesed üksteist innustavad ning uute ideede ja püüdlustega välja tulevad
19. a) julgustab meeskonda iseseisvalt mõtlema ning oma probleemide ja muredega tegelema  
b) tagab, et inimesed teavad täpselt, mida neilt oodatakse ning annab neile selged juhised ja eesmärgid
20. a) paneb ennast maksma ning tegeleb otsustavalt vastupanu ja ükskõiksusega, mis eesmärkide saavutamist takistavad  
b) on kannatlik, tolerantne ja mõistev, et võita inimeste usaldus
21. a) on riskialdis ja tegeleb kõrgete panustega  
b) eelistab madalamaid panuseid, kui see tagab suurema võimaluse õnnestumiseks
22. a) laseb mõistusel valitseda südame üle  
b) laseb südamel valitseda mõistuse üle
23. a) on järjekindel, visa ja sihikindel  
b) on paindlik, mitmekülgne ja kohanemisvõimeline
24. a) töötab isiklike tõekspidamiste, väärtuste ja põhimõtete alusel  
b) saab enesekindlust teistelt saadud informatsioonist ja tagasisidest
25. a) näitab meeskonna liikmetele, et usaldab neid ning hindab nende ideid ja panust  
b) esineb kompetentse ja enesekindla juhina
26. a) hoiab meeskonnaga lähedast ja usalduslikku suhet  
b) hoiab suhetes teatud distantsi, et ülemuse rolliga efektiivselt toime tulla
27. a) osaleb olukordades, kus tema kui juhi julgus korralikult proovile pannakse  
b) eelistab olukordi, mis nõuavad käitumist hoolika, ettevaatliku ja vankumatu juhina
28. a) eelistab tööd regulaarselt analüüsida, planeerida ja kontrollida  
b) osaleb ise tegevuses ja haarab kinni kõigist võimalustest, kui need tekivad
29. a) juhhib meeskonda lähtudes professionaalsest südametunnistusest ja vastutustundest  
b) lähtub põhimõttest, et eesmärk pühendab abinõud
30. a) eelistab olla hõlmatud meeskonna atmosfääri ja koostöösse  
b) eelistab mitte sündmustesse tormata enne, kui ei ole täiesti valmis



31. a) julgustab inimesi tuginema oma võimetele ja otsustele  
b) paneb inimesi tundma, et asjad on juhi kontrolli all ning neid juhitakse kindlakäeliselt ja otsustavalt
32. a) säilitab head suhted töötajatega, riskides ühtlasi halvenenud töötulemustega  
b) säilitab head töötulemused, riskides mõnikord halvenenud suhetega
33. a) on täiskasvanulik, vastutustundlik ja hooliv juht, kes oma meeskonda hätta ei jäta  
b) on dünaamiline juht, kes suudab pakkuda meeskonnale põnevust ja väljakutseid
34. a) katsetab sageli uusi ideid ja teooriaid  
b) jääb mõistuspärase ja kindlalt toimivate lahenduste juurde
35. a) nõuab põhimõttelist täpsust ja korrektsust  
b) toimib paindlikult lähtudes ajast ja olukorrast
36. a) argumenteerib läbirääkimistel põhjendatult, objektiivselt ja analüütiliselt  
b) jälgib hoolikalt teisi ning kujundab oma lähenemisviisi nende tuju ja reaktsiooni järgi
37. a) on arukas, vastuvõtlik ja abivalmis  
b) on tugev, mõjukas ja asju kontrolli all hoidev
38. a) eelistab julget pealehakkamist, eriti kui otsused on seotud riskide ja takistustega  
b) eelistab võtta vaid kaalutletud riske
39. a) paistab silma kui kõva tegija, kellel on muljetavaldav saavutuste loend  
b) aitab teistel eesmärke saavutada ja tulemused sünnivad tänu meeskonnatööle
40. a) annab inimestele vabad käed ja laseb neil õppida oma vigadest  
b) seab oma personalile kindlad eesmärgid, juhised ja volituste ulatuse
41. a) teeb tihti lihtsalt lõbu pärast üsna pööraseid asju  
b) teeb harva midagi pöörast ainult sellepärast, et see on lõbus
42. a) usaldab inimesi kohe algusest peale nii palju kui võimalik  
b) annab inimestele teada, kui asjad on võimalikult hästi sujunud ja ta on valmis edasi liikuma
43. a) veenab ja julgustab inimesi ebaõnnestumise korral ja uurib kehva jõudluse põhjusi  
b) annab selgelt ja detailselt inimestele teada ebaõnnestumise põhjustest ja tagajärgedest
44. a) tunneb juhina rahulolu inimeste ja meeskonna arenemise ning saavutuste üle  
b) tunneb juhina rahulolu märkimisväärsete tulemuste saavutamise üle
45. a) tunneb rahulolu põhjalikult tehtud tööst ja endast maksimumi andmisest

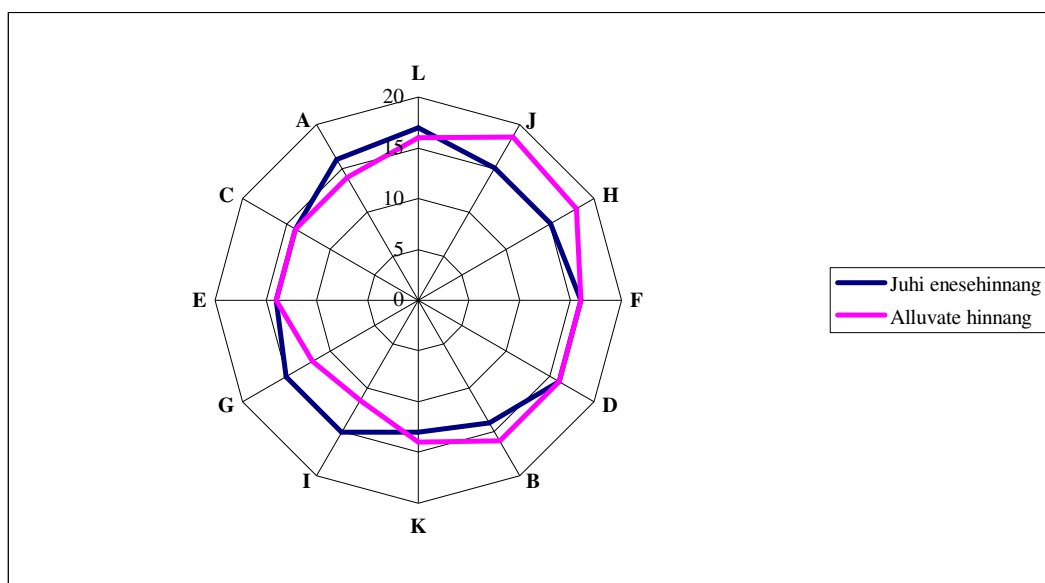
- b) naudib konkurentsi põnevust ja uusi väljakutseid
- 46.** a) delegeerib ülesandeid teistele, et näha, kuidas nad enda ideede najal hakkama saavad  
b) säilitab tugeva kontrolli asjade üle, et olla kindel, et need saavad korralikult tehtud
- 47.** a) tagab, et tema välimus on alati korrektne ja sobiv ning pöörab tähelepanu ka detailidele  
b) on alati puhas ja korralik, kuigi kannab vabaaja rõivaid
- 48.** a) hoiab hoolega oma teadmisi, teades, et need on teistest paremad  
b) jagab oma mõtteid ja ideid, et teised saaksid tema headest teadmistest osa
- 49.** a) tunneb viha ja süüdistab ennast, kui asjad valesti lähevad  
b) ärritub ja süüdistab teisi, kui asjad valesti lähevad
- 50.** a) arutab varjatud vastuseisu põhjusi tema kui meeskonna juhi ja liidri rollile  
b) rõhutab vastuseisjatele, et tema on meeskonna juht ja kavatseb teha meeskonnast tulemuslikult töötava üksuse
- 51.** a) usub, et parim juhtimisfilosoofia peegeldub lauses „kes kahtleb, on juba ette kaotanud”  
b) eelistab juhtimisfilosoofiat „üheksa korda mõõda, üks kord lõika”
- 52.** a) laseb ohjad vabaks ja julgustab teisi oma algatusvõimet näitama  
b) tagab eesmärkide seadmise ja saavutamise õigete autoriteetsete kanalite ja korrektse juhtimisstruktuuri kaudu
- 53.** a) lõpetab kogu alustatu ega jäta lahtisi otsi  
b) viib lõpule ainult tähtsa ja jätab muu kõrvale
- 54.** a) ignoreerib ülbeid inimesi, kes üritavad domineerida ning jätkab enda tööspidamiste järgi  
b) paneb sellised inimesed kiiresti ja kindlakäeliselt paika
- 55.** a) on mõistev inimene, kellele toetuda, kui asjad keeruliseks lähevad  
b) on resoluutne ja otsustav, kui asjad keeruliseks lähevad
- 56.** a) on avatud, osavõtlik ja meeldiv inimene, kellega tahetakse koos olla  
b) on jõuline ja edukas uuendaja, kes teab täpselt, mis on vajalik
- 57.** a) saab organisatsioonist lahkudes kaasa sõnad: „Ta oli päris segane, aga me armastasime teda!”  
b) saab organisatsioonist lahkudes kaasa sõnad: „Me austasime teda selle eest, kuidas ta meist hoolis!”
- 58.** a) eelistab laiemaid eesmärke, kus edasine on paljuski tema enda teha

- b) eelistab selgeid reegleid ja konkreetseid eesmärke
- 59.** a) naudib katsetamist erinevate asjadega, hoolimata sellest, kas läheb hästi või halvasti  
b) keskendub teatud asjadele, millega tegeleb põhjalikult
- 60.** a) eelistab olla projekti aju, kes annab loogika, intellektuaalse struktuuri ja strateegilise ülevaate  
b) eelistab olla organiseerija, kes motiveerib ja ergutab teisi, et säilitada pühendumus

## LISA 4. Uuringu tulemused juhtide lõikes.

Tabel. Juhi A ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

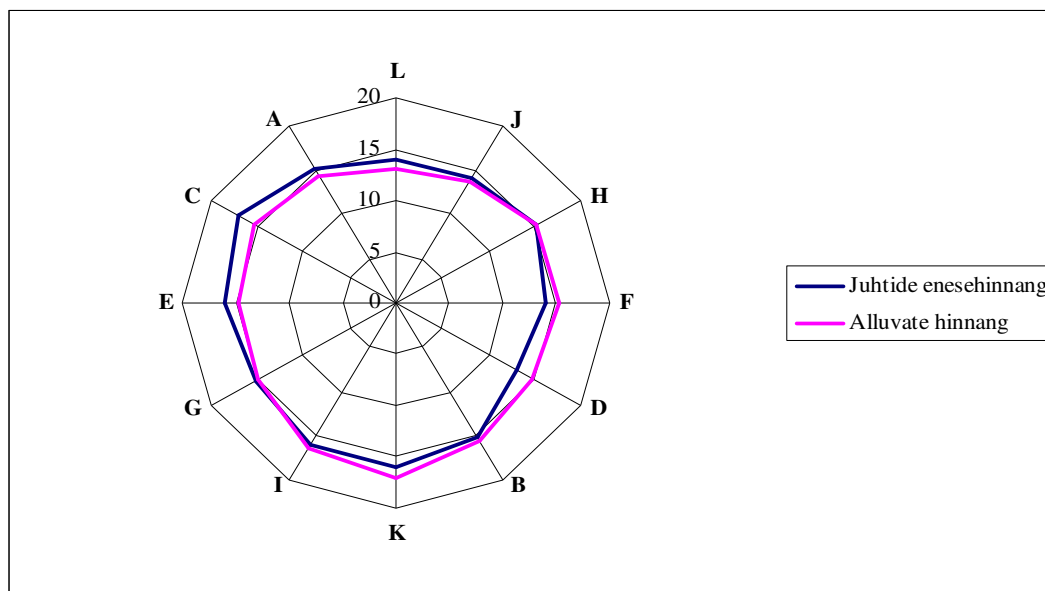
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	16	14	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	14	16
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	14	14	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	16	16
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	14	14	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	16	16
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	12	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	18
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	11	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	19
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	13	14	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	17	16
Punktide summa	<b>87</b>	<b>79</b>	Punktide summa	<b>93</b>	<b>101</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>48,3%</b>	<b>44,1%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>51,7%</b>	<b>55,9%</b>



Joonis: Juhi A uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhid B ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

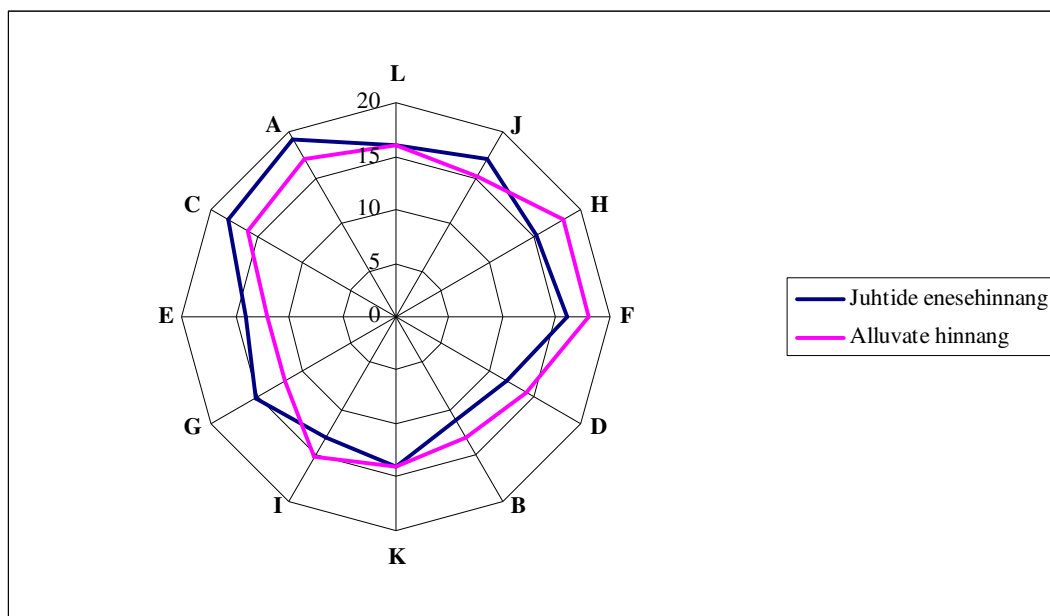
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	15	14	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	15	16
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	17	15	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	13	15
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	16	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	14	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	16	16	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	14	14
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	16	17	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	14	13
Punktide summa	<b>95</b>	<b>93</b>	Punktide summa	<b>85</b>	<b>87</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>52,8%</b>	<b>51,5%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>47,2%</b>	<b>48,5%</b>



Joonis: Juhid B uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi C ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

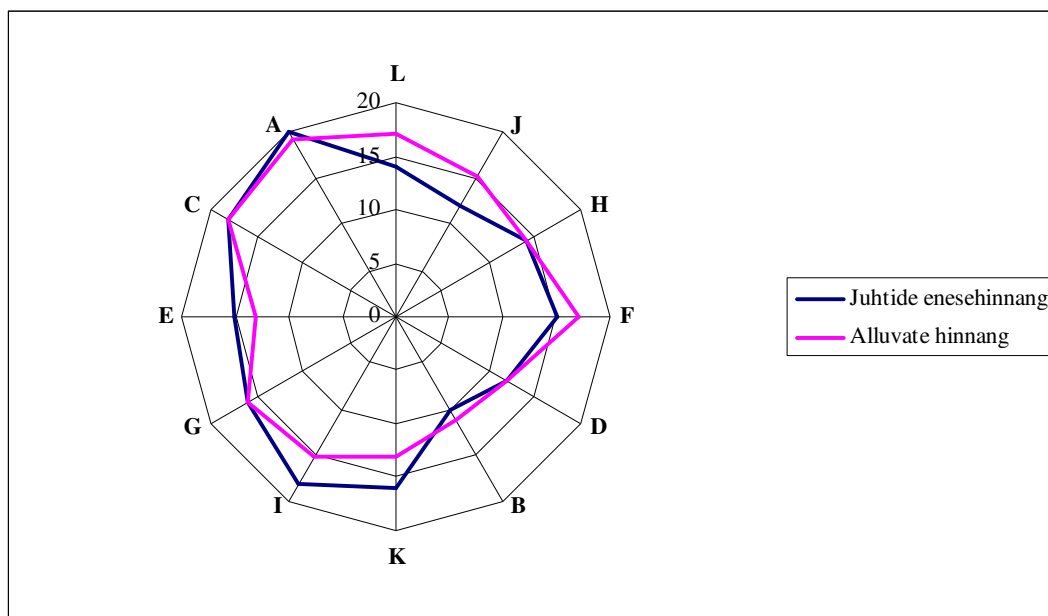
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	19	17	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	11	13
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	16	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	14
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	14	12	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	16	18
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	12	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	18
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	13	15	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	15
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	14	14	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	16	16
Punktide summa	<b>93</b>	<b>86</b>	Punktide summa	<b>87</b>	<b>94</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>54,7%</b>	<b>47,8%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>48,3%</b>	<b>52,2%</b>



Joonis: Juhi C uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi D ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

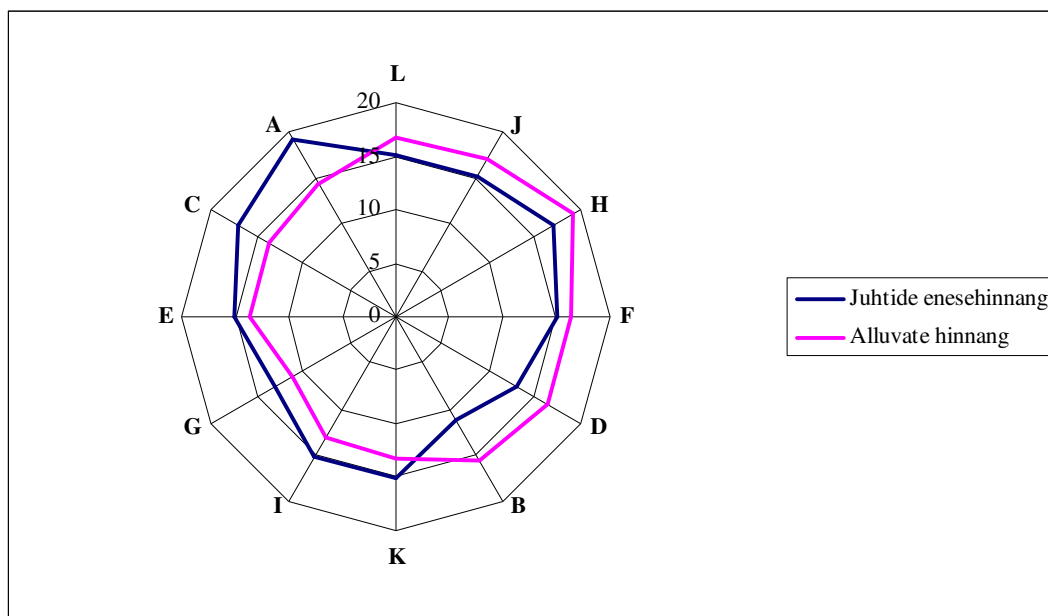
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	20	19	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	10	11
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	18	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	12
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	15	13	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	17
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	16	16	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	14	14
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	18	15	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	12	15
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	16	13	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	14	17
Punktide summa	<b>103</b>	<b>94</b>	Punktide summa	<b>77</b>	<b>86</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>57,2%</b>	<b>52,2%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>42,8%</b>	<b>47,8%</b>



Joonis: Juhi D uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi E ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	19	14	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	11	16
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	17	14	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	13	16
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	15	14	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	16
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	13	11	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	17	19
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	13	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	17
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	15	13	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	15	17
Punktide summa	<b>94</b>	<b>79</b>	Punktide summa	<b>86</b>	<b>101</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>52,2%</b>	<b>43,9%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>47,8%</b>	<b>56,1%</b>

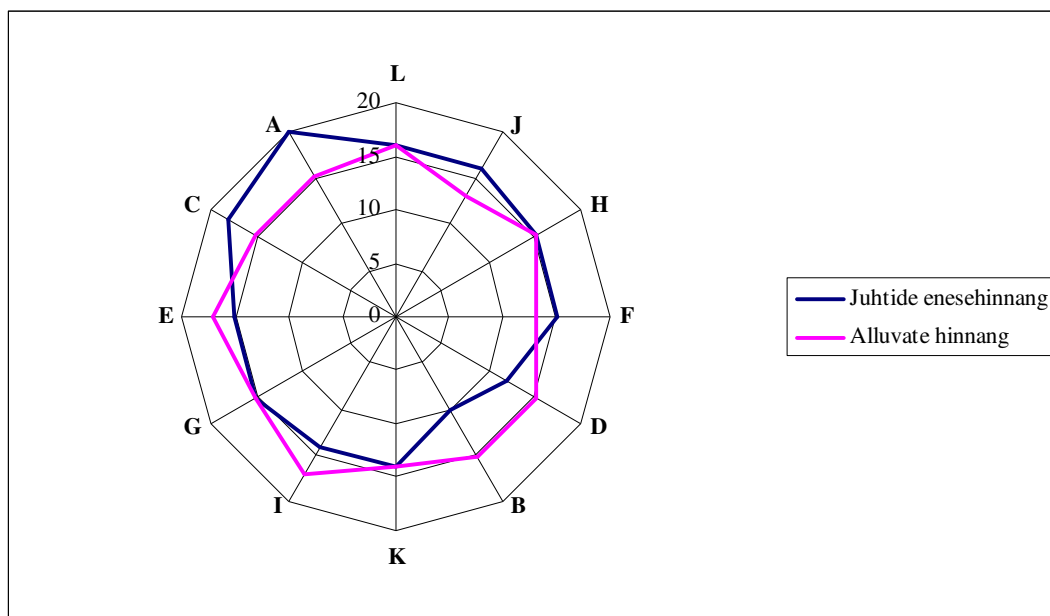


Joonis: Juhi E uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)



Tabel. Juhi F ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

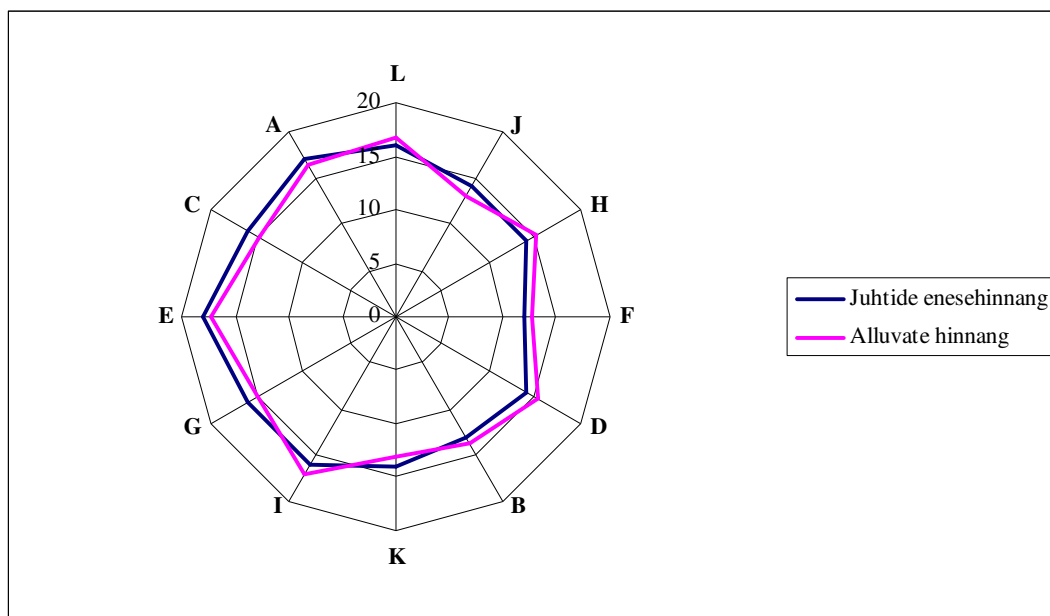
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	20	15	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	10	15
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	15	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	15
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	15	17	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	13
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	14	17	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	16	13
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	14	14	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	16	16
Punktide summa	<b>96</b>	<b>93</b>	Punktide summa	<b>84</b>	<b>87</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>53,3%</b>	<b>51,7%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>46,7%</b>	<b>48,3%</b>



Joonis. Juhi F uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi G ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

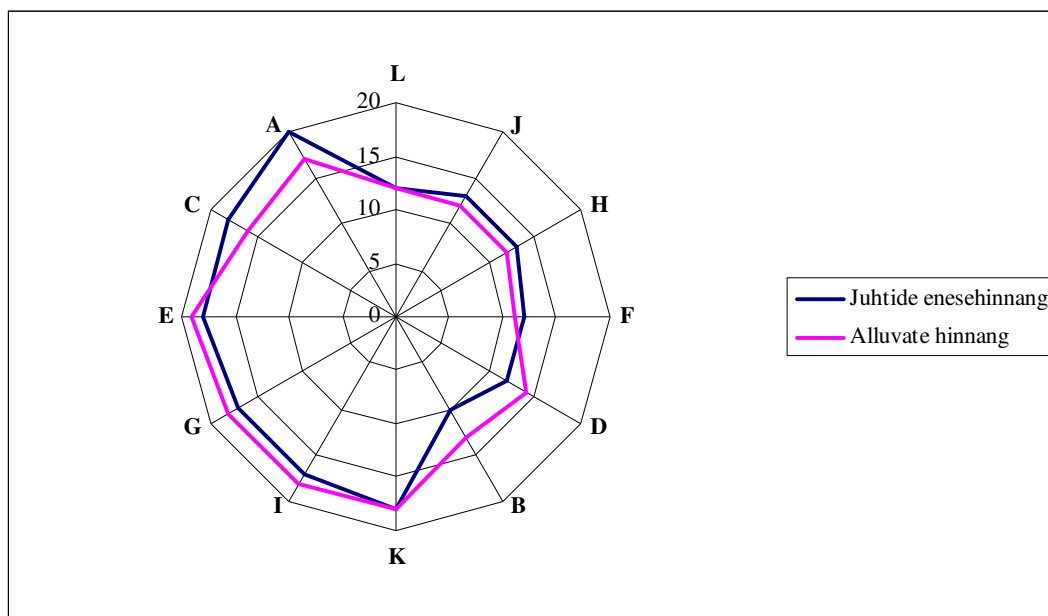
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	17	16	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	13	14
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	16	15	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	14	15
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	18	17	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	12	13
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	16	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	14	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	16	17	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	14	13
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	14	13	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	16	17
Punktide summa	<b>97</b>	<b>93</b>	Punktide summa	<b>83</b>	<b>87</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>53,9%</b>	<b>51,9%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>46,1%</b>	<b>48,1%</b>



Joonis: Juhi G uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi H ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

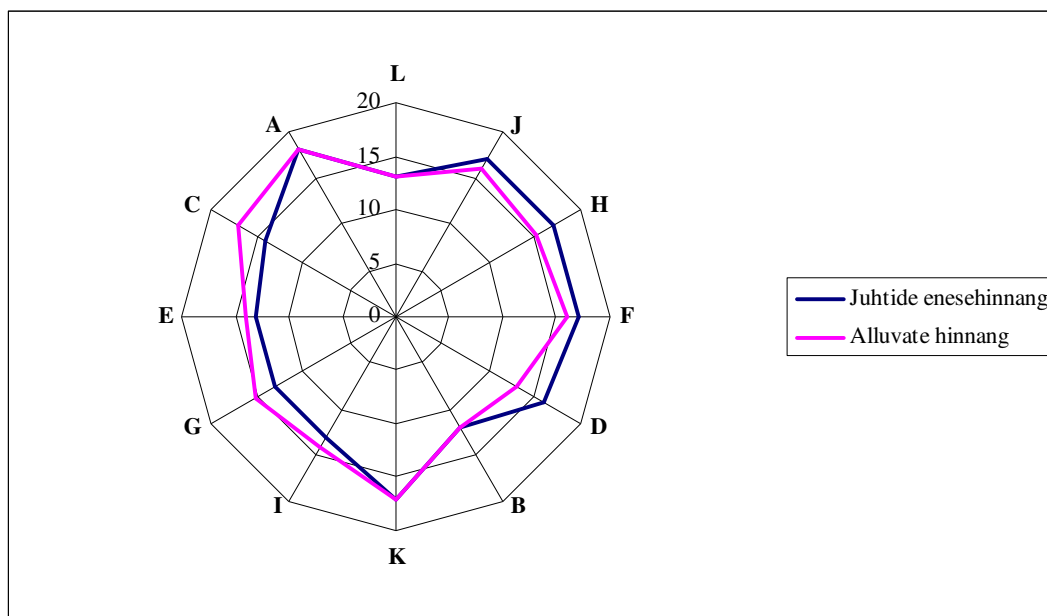
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	20	17	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	10	13
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	16	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	14
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	18	19	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	12	11
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	17	18	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	13	12
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	17	18	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	13	12
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	18	18	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	12	12
Punktide summa	<b>108</b>	<b>106</b>	Punktide summa	<b>72</b>	<b>74</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>60,0%</b>	<b>58,9%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>40,0%</b>	<b>41,1%</b>



Joonis: Juhi H uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi I ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

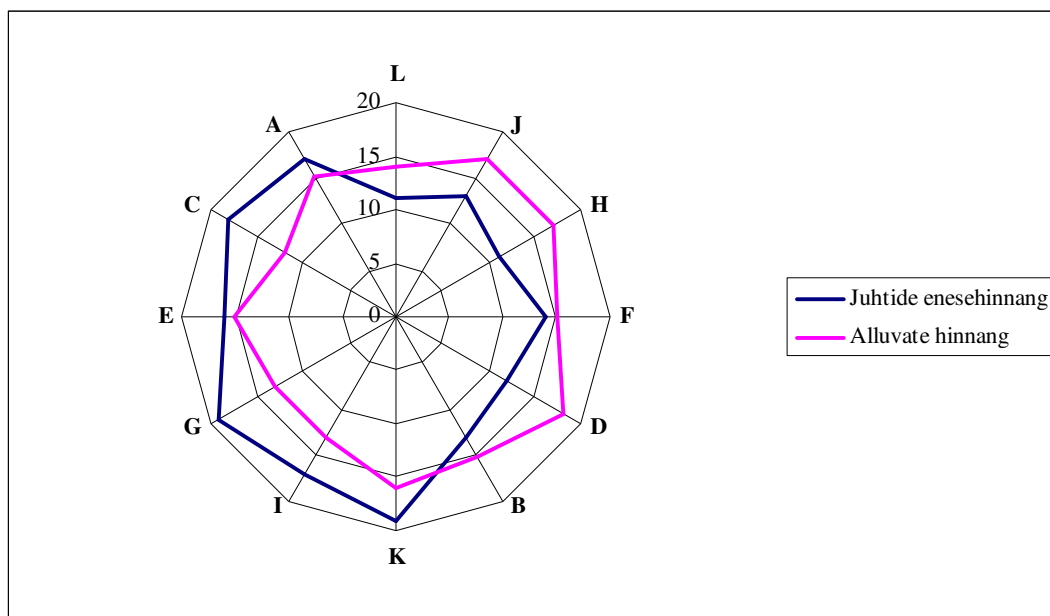
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	18	18	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	12	12
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	14	17	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	16	13
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	13	14	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	16
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	13	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	17	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	13	14	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	16
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	17	17	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	13	13
Punktide summa	<b>88</b>	<b>95</b>	Punktide summa	<b>92</b>	<b>85</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>48,9%</b>	<b>52,8%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>51,1%</b>	<b>47,2%</b>



Joonis: Juhi I uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi J ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

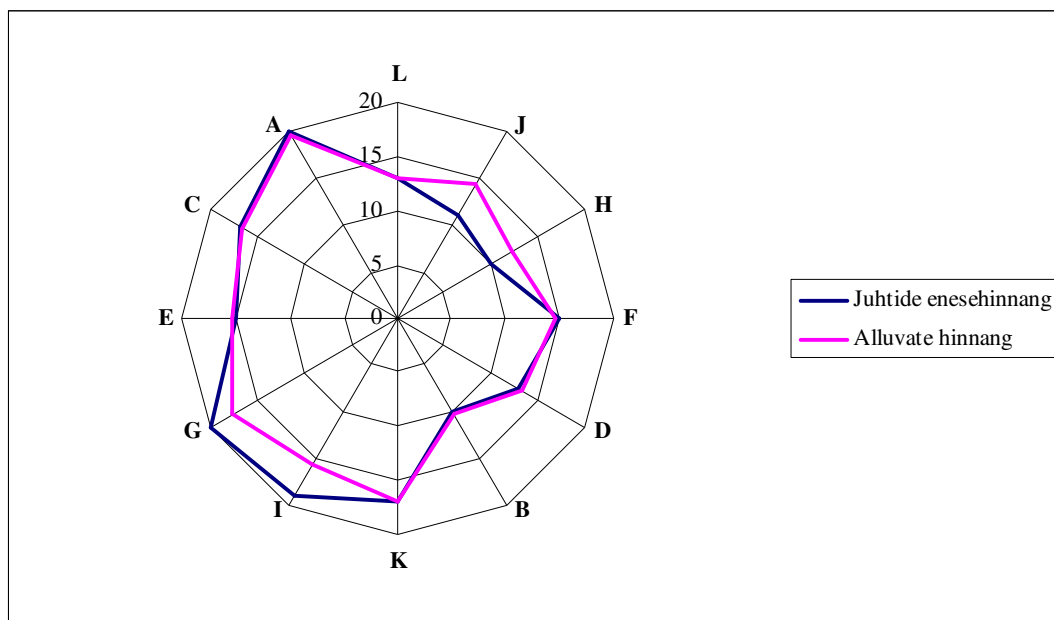
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	17	15	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	13	15
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	12	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	18
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	16	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	14	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	19	13	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	11	17
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	17	13	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	13	17
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	19	16	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	11	14
Punktide summa	<b>106</b>	<b>84</b>	Punktide summa	<b>74</b>	<b>96</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>58,9%</b>	<b>46,7%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>41,1%</b>	<b>53,3%</b>



Joonis: Juhi J uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi K ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

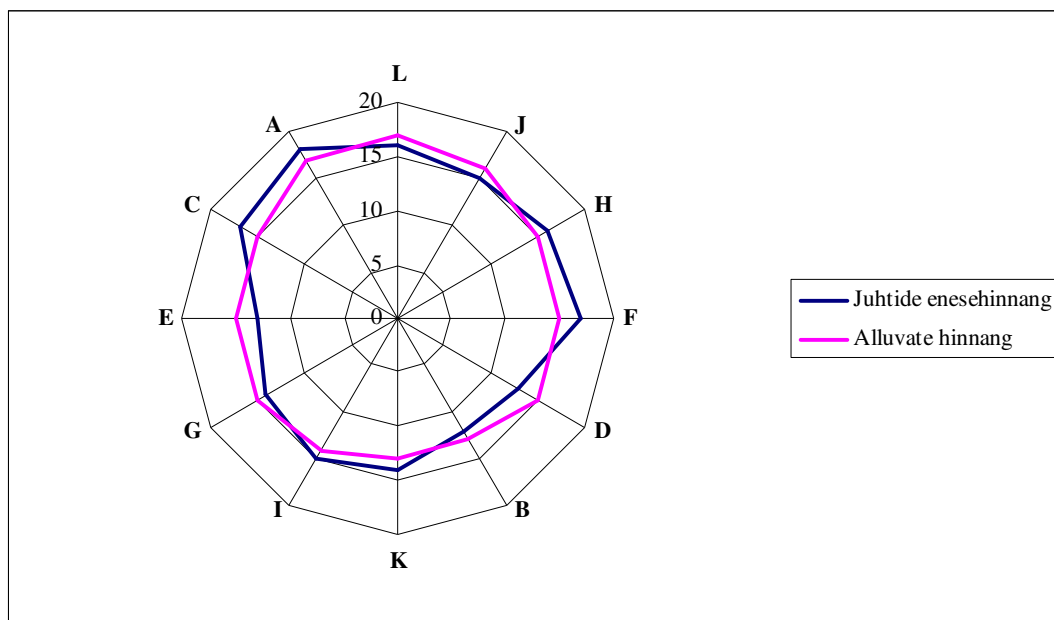
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	20	20	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	10	10
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	17	17	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	13	13
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	15	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	20	18	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	10	12
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	19	16	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	11	14
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	17	17	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	13	13
Punktide summa	<b>108</b>	<b>102</b>	Punktide summa	<b>72</b>	<b>78</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>60,0%</b>	<b>56,7%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>40,0%</b>	<b>43,3%</b>



Joonis: Juhi K uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi L ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

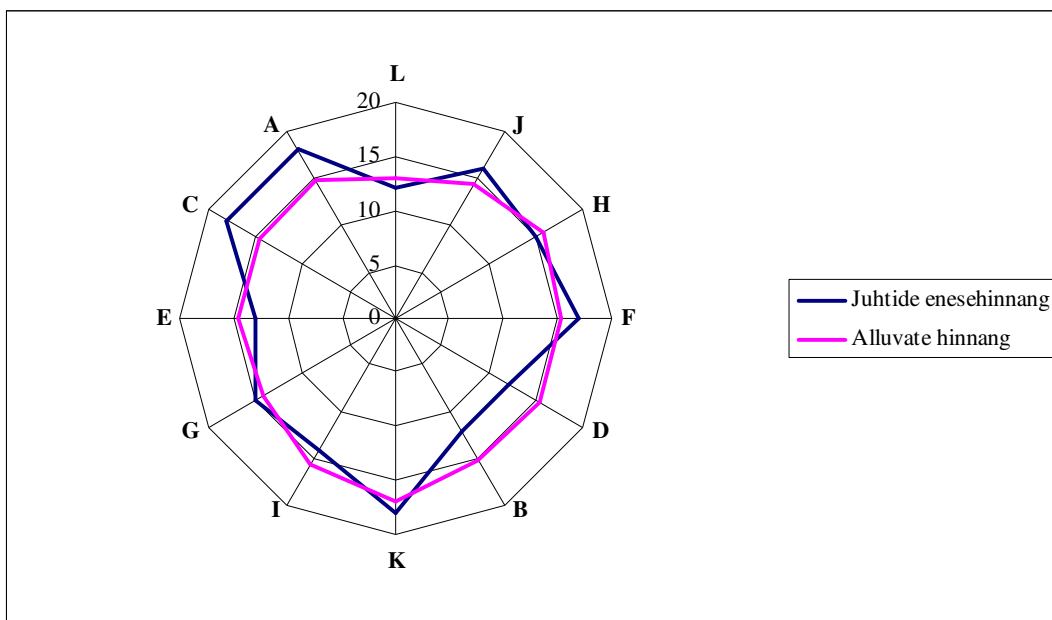
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	18	17	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	12	13
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	17	15	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	13	15
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	13	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	14	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	16	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	14	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	16
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	14	13	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	16	17
Punktide summa	<b>91</b>	<b>89</b>	Punktide summa	<b>89</b>	<b>91</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>50,6%</b>	<b>49,4%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>49,4%</b>	<b>50,6%</b>



Joonis: Juhi L uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi M ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	18	15	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	12	15
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	15	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	15
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	13	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	15	14	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	15	16
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	14	16	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	16	14
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	18	17	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	12	13
Punktide summa	<b>96</b>	<b>91</b>	Punktide summa	<b>84</b>	<b>89</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>53,3%</b>	<b>50,4%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>46,7%</b>	<b>49,6%</b>

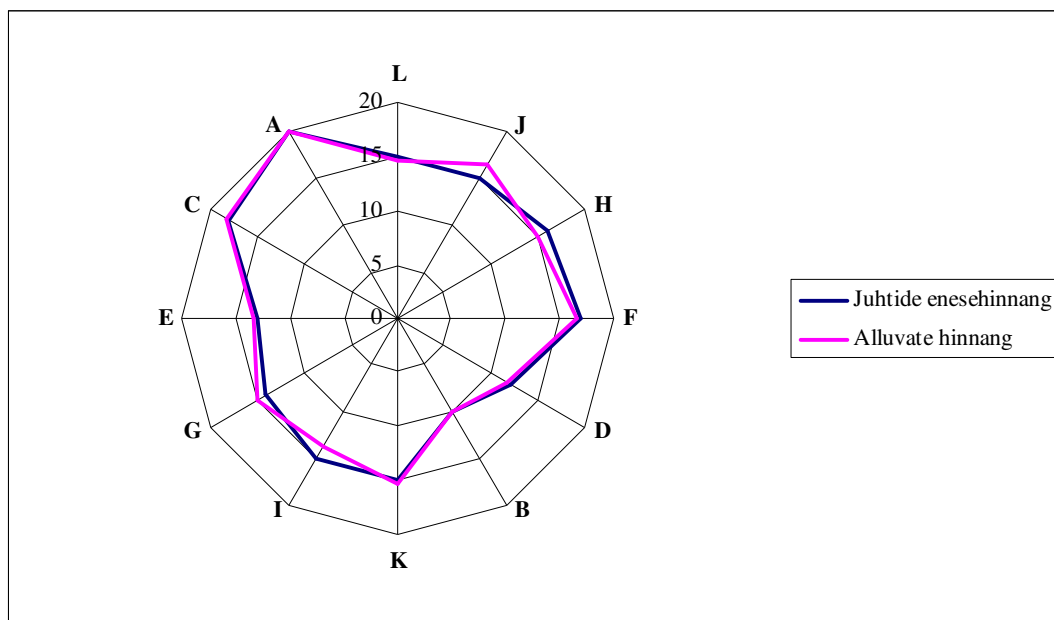


Joonis: Juhi M uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)



Tabel. Juhi N ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

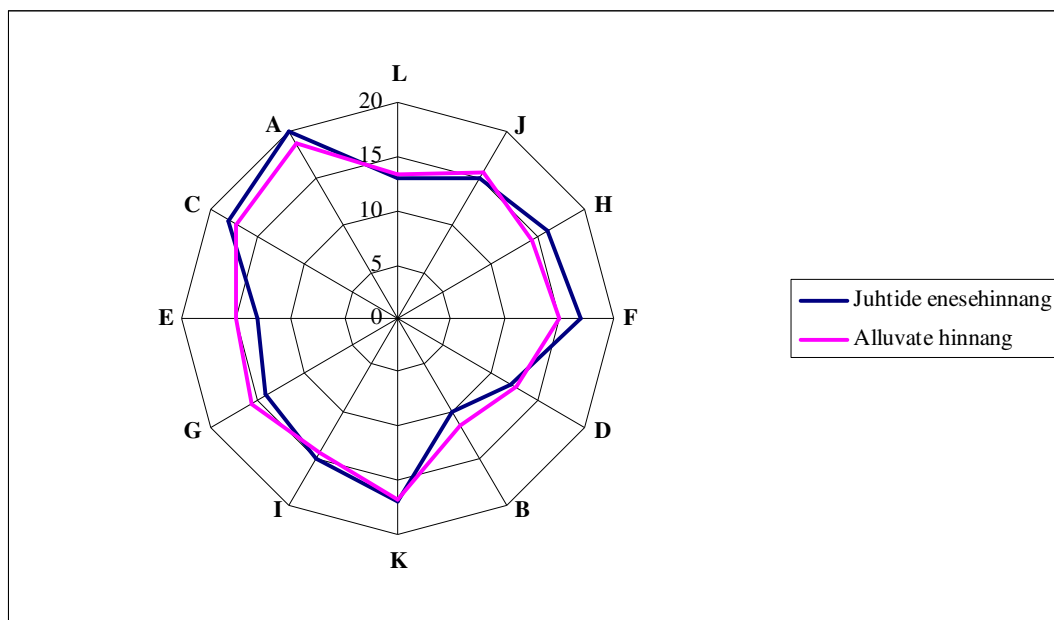
<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	20	20	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	10	10
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	18	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	12
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	13	13	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	17
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	14	15	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	16	15
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	14	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	16
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	15	15	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	15	15
Punktide summa	<b>95</b>	<b>96</b>	Punktide summa	<b>85</b>	<b>84</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>52,8%</b>	<b>53,1%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>47,2%</b>	<b>46,9%</b>



Joonis: Juhi N uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)

Tabel. Juhi O ja alluvate küsitluste tulemused. (Küsitluse tulemused; autori koostatud)

<b>Arendavad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang	<b>Kontrollivad stiilid</b>	Juhtide hinnang	Alluvate hinnang
<b>A.</b> Julgustav/usaldust loov stiil	20	19	<b>B.</b> Suunav/korraldav stiil	10	11
<b>C.</b> Suhtlemisele orienteeritud stiil	18	17	<b>D.</b> Tulemustele orienteeritud stiil	12	13
<b>E.</b> Riske ja väljakutseid eelistav stiil	13	15	<b>F.</b> Kindlust ja stabiilsust eelistav stiil	17	15
<b>G.</b> Tegevusvabadust eelistav stiil	14	16	<b>H.</b> Korda ja distsipliini eelistav stiil	16	14
<b>I.</b> Paindlikkust ja muutusi eelistav stiil	15	14	<b>J.</b> Järjekindlust ja stabiilsust eelistav stiil	15	16
<b>K.</b> Grupitegevust eelistav stiil	17	17	<b>L.</b> Üksinda tegutsemist ja sõltumatust eelistav stiil	13	13
Punktide summa	<b>97</b>	<b>98</b>	Punktide summa	<b>83</b>	<b>82</b>
Protsent punktide kogusummast	<b>53,9%</b>	<b>54,3%</b>	Protsent punktide kogusummast	<b>46,1%</b>	<b>45,7%</b>



Joonis: Juhi O uuringu tulemused. (Küsitluste tulemused; autori koostatud)