

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Viktor Engelbrecht

ESMATASANDI JUHI ROLL JA JUHTIMISSTIIL MEESKONNA
EESMÄRKIDE SAAVUTAMISEL
(Päästeameti Ida päästekeskuse näitel)

Lõputöö

Juhendaja:
Anne Valk, MBA

Tallinn 2012

ANNOTATSIOON

Kolledž: Päästekolledž	Kuu ja aasta: juuni 2012
Töö pealkiri: "Esmatasandi juhi roll ja juhtimisstiil meeskonna eesmärkide saavutamisel" (Päästeameti Ida päästkeskuse näitel)	
Töö autor: Viktor Engelbrecht	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Käesolev lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning võõrkeelne kokkuvõte on koostatud inglise keeles. Lõputöö maht kokku on 54 lehekülge.</p> <p>Töö vormistamisel on tuginetud Sisekaitseakadeemia rektori 06.01.2012. aastal käskkirjaga nr 6.1-5/1 kinnitatud üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhendile.</p> <p>Lõputöö koosneb sissejuhatusest, kolmest peatükist, millised kõik koosnevad omakorda alapeatükkidest, kokkuvõttest ja 2 lisast.</p> <p>Uurimistöö eesmärk on juhtimise arendamine päästkeskuses. Töö tulemusena selgitab autor välja Ida päästkeskuse esmatasandi juhtide juhtimisstiilid ning teeb ettepanekud kaasaegsema ja tulemusliku juhtimise saavutamiseks.</p> <p>Uurimisküsimustele vastamiseks viis autor läbi uuringu Ida päästkeskuse esmatasandi juhtide seas, kasutades Michael Williamsi poolt välja töötatud metoodikat ja küsimustikku.</p>	
Võtmesõnad: eestvedamine, juhtimisstiil, liider, võim	
Võõrkeelsed võtmesõnad: leadership, management style, leader, power	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	4
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	9
1.1. Juhi rollid ja ülesanded eestvedamisel	9
1.2. Juhtimisstiilid ja võimukasutus erinevates situatsioonides	13
1.3. Juhtimisoskuste teadlik arendamine	18
2. UURIMISTÖÖ METOODIKA	22
2.1. Organisatsiooni iseloomustus	22
2.2. Uurimismeetod	22
2.3. Valim ja uuringu läbiviimine	26
3. UURIMISTÖÖ TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	27
3.1. Juhtimisstiilide uuringu tulemuste analüüs ja järeldused	27
3.2. Autoripoolsed ettepanekud	34
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY	39
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	41
Lisa 1. Juhtimisstiilide tugevused ja nõrkused	43
Lisa 2. Küsimustik	47

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Juhtimisfunktsioonidele kuluv aeg eri tasandi juhtidel	13
Tabel 2. Käitumise kaks poolust	23
Joonis 1. Julgustav vs kontrolliv stiil	27
Joonis 2. Suhtlemisele vs tulemusele pühenduv stiil	28
Joonis 3. Väljakutsetele keskenduv vs stabiilsust eelistav stiil	29
Joonis 4. Tegevusvabadust vs distsipliini eelistav stiil	29
Joonis 5. Painduvust vs järjekindlust eelistav stiil	30
Joonis 6. Grupitegevust vs eneseusaldust soosiv stiil	30
Joonis 7. Juhtide tervikprofiil	33

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

Eestvedamine (leadership) - on tegevuste ja käitumise kogum, kus üks inimene mõjutab teisi mingi eesmärgi saavutamisele vabatahtlikult kaasa töötama. (Üksvärav 2004:306)

Juht (manager) - inimene kes peab määratlema organisatsiooni eesmärgid ja välja arendama strateegia, mis võimaldaks olemasolevaid ressursse arvestades eesmäärke saavutada. (Alas 2001:103)

Juhtimisstiil (management style) - on juhi tahte läbisurumise viis, mis tugineb erinevatele, kuid ühisel printsiibil baseeruvatele väärtustele, hoiakutele ja tegevusele, millega juht püüab probleeme lahendada ning õigusi, kohustusi ja vastutust töötajate vahel jagada. (Türk 2001:64)

Liider (leader) - väljendab juhiks olemist ka ilma ametliku võimuta, märksõnadeks: ühised eesmärgid, isikkooselis, suhtlemine innustamine. (Alas 2001:103)

Võim (power) - on juhi võime mõjutada alluvate tegutsemist ja käitumist, laskmata alluvatel ebasoovitavalt mõjutada enda tegutsemist ja käitumist. (Üksvärav 2004:177)

Võimuallikad – alluvatele mõju avaldamise allikad, mis jagunevad organisatsioonis tegutsemisel kolmeks- varustus-, teabe- ja toetuslätte, mis on omavahel seotud, tingides ja põhjustades üksteist. (Üksvärav 2004:179)

Situatsiooniline juhtimine - Juhtimisstiilide rakendamise sobivus ja tõhusus olenevalt keskkonnast ning töötajate iseärasusest. (Kivirähk 2004:22)

SISSEJUHATUS

Päästeteenistuse personalipoliitika eesmärk on põhiülesannete täitmise tagamine piisava arvu vajaliku kvalifikatsiooni ja hästi motiveeritud personaliga. Personalipoliitika formuleerimisel lähtutakse organisatsiooni missioonist ja strateegilistest eesmärkidest (Päästeameti Arengukava 2005- 2009).

Esmatasandi juhtide ülesanne on juhendada üksiktoimingute elluviimist ja neid kontrollida. Seega seisneb tegevus põhiliselt tehniliste täitjate suunamises ja kontrollimises (Alas 1997:13).

Päästeteenistuse esmatasandijuhiks on päästespetsialist, kelle vastutusalasasse kuulub päästetööde juhtimine, personali arendamine (koolitus), tehnika ja varustuse korrashoid. Samas on päästespetsialisti vastutada meeskonna motiveerimine, et täita paremini organisatsiooni eesmärgi. Päästespetsialist esindab päästeteenistujaid juhtkonna ees ja vastupidi, ning kannab 24- tunnist vastutust komando töö toimimise eest.

Töö päästeteenistuses on läinud keerukamaks ja nõudlikumaks, kuna uueneb tehnika ja toimuvad ümberkorraldused komandodes. Kõige selle eesmärgiks on pakkuda elanikkonnale järjest efektiivsemat päästeteenust. Sellist teenust on võimeline pakkuma ainult heade tehniliste oskuste, motiveeritud ja oskusliku juhiga päästemeeskond.

Ida päästeteenistuses ja ka teistes keskustes on tüüpiline, et päästespetsialist kasvab välja päästjate seast. Kuna puudub eelnev ettevalmistus, on tal keeruline ennast juhi rollis mõista. Oluline on teadvustada talle esmatasandi juhile juhi rolli, et töötaja saaks hakata ennast teadlikult arendama. Sellest tulenevalt leiab autor, et antud teema on päästevaldkonnas juhtimise parendamise aspektist väga vajalik.

Tulenevalt töö eripärast (töötamine kriisiolukorras), on päästespetsialisti prioriteediks tehnilised oskused. Samas on juhile vajalikud ka kontseptuaalsed oskused ja suhtlemisoskus. Suurepärast võimalust erialateadmisi omandada pakuvad päästespetsialistile Sisekaitseakadeemia päästekolledži päästekool ja Sisekaitseakadeemia päästekolledž. Kahjuks ei hõlma kummagi kooli õppekavad piisavalt suhtlemisoskuse arendamist ehk oskust motiveerida inimesi, lahendada konflikte, korraldada meeskonnatööd. Loengud ei hõlma küllaldaselt ka juhile oluliste võimeallikate omandamise ja rakendamise võimalusi ning seda, millist juhtimisstiili on otstarbekas kasutada erinevates situatsioonides.

Päästespetsialisti ametikoha eesmärgiks on päästetööde juhtimine vastavalt päästeosakonna väljasõidukorras sätestatule ning meeskonna töö juhtimine ja töö korraldamine (Ida-Eesti Päästkeskuse meeskonnavanema ametijuhend). Päästetööde korral on päästemeeskonna ülesanded ja tegevus planeeritud ning vastutusalad täpselt jagatud. Antud olukorras on päästespetsialistil lihtsam olla direktiivne ja kontrolliv ehk anda otsusest alluvatele üheselt teada, eeldades otsuse tingimusteta täitmist.

Töötades Ida päästkeskuse meeskonnavanema ametikohal, on töö autor täheldanud, et esmatasandi juhid on enam kontrollivad ja kasutavad direktiivset juhtimisstiili ka tavaolukorras, tuginedes seega ainult oma positsioonile. Alluvad täidavad käsu, kuid samas ei tunnusta juhti, kellel puuduvad alternatiivsed juhtimis-ja suhtlemisoskused. Autori soovi uurida organisatsiooni esmatasandi juhtide juhtimisstiili toetavad ka läbiviidud mitteametlikud eelvestlused nii päästespetsialistide, kui ka päästeteenistujate hulgas, kus päästespetsialistid rõhutasid eelkõige alluvate käskimise vajadust, kuid päästeteenistujad omalt poolt märkisid ära, et puudub tagasiside ning leidsid, et õigesti ja hoolikalt tehtud tööd tuleks märgata ja tunnustada.

Käesolev töö keskendub päästespetsialisti (esmatasandi juhi) juhtimis-ja eestvedamisstiili uurimisele.

Töö eesmärgiks on selgitada välja Ida päästkeskuse esmatasandi juhtide juhtimis-eestvedamisstiili profiili tugevused ja arendamist vajavad küljed ning teha ettepanekuid juhtimisstiili ja juhtimisoskuste arendamiseks.

Lähtuvalt eelnevast, on autor püstitanud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Milliseid on esmatasandijuhile olulisemad rollid ja oskused ja kuidas oma juhtimisstiili arendada?
2. Milliseks hindavad Ida päästkeskuse päästespetsialistid oma juhtimisoskusi ja millised on nende tugevad ja nõrgad küljed juhina?

Uurimisküsimustest lähtuvalt püstitab autor järgmised **uurimisülesanded**:

1. Analüüsida temaga seotud teoreetilist kirjandust, omandamaks süvendatud teadmisi juhi rollidest ja juhtimise-eestvedamise stiilidest.
2. Analüüsida ja sünteesida uurimistulemusi ja teha ettepanekuid esmatasandi juhtide juhtimis-ja eestvedamisstiili arendamiseks.

Uurimistöös viib autor läbi ankeetküsitluse. Küsimustik ja metoodika pärinevad Michael Williamsi raamatust „Test your management skills“. Tegemist on juhi eestvedamise profiili hindava instrumendiga, mida kasutatakse juhtide arenguprogrammides nende tugevate ja arendamist vajavate külgede väljaselgitamisel (Williams 2005: 7-11).

Küsimustik viiakse läbi 30 Ida päästkeskuse päästespetsialisti seas ning see koosneb valikvastustest. Küsimustik uurib inimeste tavapärast käitumist professionaalse stiili kuues eri valdkonnas.

Lõputöö koosneb sissejuhatusest, kolmest peatükist, kokkuvõttest ja kahest lisast.

Uurimistöo tulemuste analüüsist tulenevalt soovib autor teha ettepanekud Ida päästkeskuse päästespetsialistide juhtimisoskuste parendamiseks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Juhi rollid ja ülesanded eestvedamisel

Eestvedamine kui inimeste mõjutamis- ja juhtimisalane tegevus ulatub kaugesse minevikku, selle põhilised teoreetilised käsitlused pärinevad aga eelmise sajandi teisest poolest. *Leadership* võeti terminina kasutusele Inglismaal u 200 aastat tagasi, tüvi *leader* on ingliskeelses sõnavaras juba ligi 1300 aastat, tänapäevases tähenduses u 700 aastat (Türk 2001: 9).

Tänapäevaks on terminid *leadership* (juhtimine), *controlling* (kontrollimine), *organizing* (organiseerimine), *motivating* (motiveerimine), *communicating* (kommunikeerumine), *team building* (meeskonna loomine), *empowering* (volitamine) jmt saanud organisatsiooni toimimise kontekstis peaaegu sünonüümideks. Juhtimisest on kirjutatud väga arvukalt raamatuid ning artikleid, pidevalt töötatakse välja paremaid teooriaid efektiivsemaks juhtimiseks. Sellegipoolest ei ole olemas ühte ja ainuõiget juhtimisstiili. Juhtimine on oma olemuselt oluliselt komplekssem kui enamasti arvatakse ning enamasti õpib juhtima kõige paremini seda praktiseerides. (Smith 2007:240)

Eestvedamine on midagi enamat kui korralduste jagamine. See on protsess, mille käigus juht mõjutab töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel. Kuigi juhi ametist tulenev võim peaks alluva tööle rakendama, on sellele lisaks tarvilik, et lisanduks alluva soov juhile järgneda. (Rost 2000:3)

Sageli võidakse arvata, et eestvedamise protsess on ühesuunaline s.t, et liider mõjutab järgijat, aga tegelikult on see vastastikune mõjutamine. Enamikus organisatsioonides mõjutavad kõrgemalseisvad juhid alluvaid, samas mõjutavad alluvad ka ülemusi. Eestvedamine kätkeb endas muutuste loomist, mitte staatuse säilimist. Muutused väljendavad eesmärki, mida liider ja järgijad omavahel jagavad. Üks paljudest arvamustest on selline, et liider on teistest kõrgemal, aga reaalsuses on liidril ja järgijal samad omadused. (Daft 2005:6)

Eestvedamine peab olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkide, strateegia ja taktikaga ning selle tõhususe mõõdupuuks on organisatsiooni poolt püstitatud eesmärkide realiseerimine.

Eesmärkide realiseerimine sõltub juhtimise tõhususest ja personali (gruppide ja indiviidide) motiveeritusest ning pühendumisest. Juht/liider kujundab organisatsioonis niisuguse tööõhkkonna, et järgijad on huvitatud ja suutelised saavutama häid töötulemusi. (Türk, Mihhailova: 180)

Juhi töö algab oma töö eri tahkude mõistmisest ja töökorraldusest. Oma kohustuste täitmisel teevad juhid mõndagi sarnast. Neid tegusid võib nimetada *juhi rollideks*. Roll kirjeldab, mida inimene teeb. Roll üldistab asjaolu, et sarnastes ametites, olukordades käituvad erinevad inimesed ühtemoodi. Tegevuse teatud sarnasus, olenemata sellest, kas juhitakse 10, 100 või 1000 inimest, võimaldaski Henry Mintzbergil kirjeldada neid toiminguid juhi rollidena (ref Vadi 2001:29).

Henry Mintzberg (ref Joustenkunna, Heikurainen 1997:47-51) jagab juhi rollid kolme suurde kategooriasse, mis sisaldab suhtlemisega, informatsiooniga ja otsustamisega seotud rolle.

Suhtlemisega seotud rollid on Mintzbergi (*Ibid*) põhjal *esindamine*, *juhendamine* ja *sidepidamine*. Esindaja roll sisaldab valdkonna esindamisega seotud asjade korraldamist ja isikliku eeskju andmist. Näiteks võtavad alluvad üle juhi hoiakud asutuse ja tema juhtkonna suhtes. Juhendaja- eestvedaja roll on seotud nii töötajate otsese juhendamisega (tööülesannete andmine, premeerimine, karistamine jne) kui kaudse juhendamisega (planeerimine, töömotivatsiooni eelduste loomine jne). Üheks tähtsamaks juhendaja- eestvedaja rolli juurde kuuluvaks ülesandeks on hea tööõhkkonna säilitamine. Sidepidaja rollis tegeleb juht aga kõikide suhetega, mis jäävad juht- töötaja suhetest väljapoole.

Informatsiooniga seotud rollidest toob Mintzberg (*Ibid*) välja *informatsiooni vastuvõtja*, *informatsiooni vahendaja* ja *teavitaja*. Informatsiooni vastuvõtjana jälgib juht erinevaid nähtusi ja otsustab, millised neist on tema enda ja asutuse tegevuse seisukohalt olulised. Informatsiooni vahendajana jagab ta informatsiooni oma organisatsioonile ja meeskonnale. Vahendatud informatsiooni võib jagada kahte rühma: tegevuslik, operatiivne informatsioon ning üld- ja abistav informatsioon. Teavitaja roll eeldab inimeste aktiivset, planeeritud teavitamist ja nende tähelepanu suunamist just nendele asjadele, mida juht või asutus ise tahavad esile tõsta.

Otsustamisega seotud rollid jagab Mintzberg (*Ibid*) neljaks, tuues välja *uuendaja*, *arusaamatuste lahendaja*, *ressursside jagaja* ja *läbirääkija* rollid. Uuendaja käivitab vabatahtlikult ja omaalgatuslikult mitmesuguseid muudatusi oma valdkonnas, samas kui arusaamatuste lahendamine sisaldab otsuste tegemist, kui juht satub tahtmatult olukorda, mis seda eeldab. Need on olukorrad, millest juhil pole võimalik mööda minna ning mis vajavad lahendust.

Ressursside jagajana otsustab juht, kuidas juhtida inimesi ja seadmeid, raha ning aega, mille jagamisel peab meeles pidama asutuse kriitilisi edukustegureid ning läbirääkijana tegutsemine eeldab mitmesuguste ametlike ja mitteametlike läbirääkimiste pidamist, mille eesmärgiks on jõuda käsitletavais asjades kokkuleppele. Läbirääkija roll on juhile väga tähtis, sest ainult temal on täielikud volitused oma võimupiiride ulatuses teha nõupidamissituatsioonis vajalikke otsuseid.

Kui juhi ülesandeks peetakse meeskonna tööle panemist selliselt, et eesmärgid saaksid täidetud võimalikult efektiivselt, siis mõnevõrra vähem pööratakse tähelepanu juhi emotsionaalsele ja moraalsele rollile. Igal organisatsioonil on kogum väärtustest ja eetilistest tõekspidamistest, mida järgitakse. Mõned organisatsioonid kasutavad ka mõistet *filosoofia*. Seejuures mõjutavad organisatsiooni tugevasti oma liikmed ning väga tihti koondataksegi teatud sarnaste põhimõtete, eetiliste väärtuste ja tõekspidamistega inimesi. Selline teatav sümbioos organisatsiooni ja liikmete vahel on elulise tähtsusega organisatsiooni vastupidamiseks. Juhil on suur roll ka organisatsiooni esindamisel ja seda mitmel tasandil. Esiteks on ta organisatsiooni väärtuste esindaja väljaspool organisatsiooni, kuna tema kaudu võidakse defineerida konkreetse organisatsiooni kultuuri olemust. Teisest küljest on juht esindajaks ka organisatsiooni siseselt, pakkudes meeskonnale eeskuju ning töötades organisatsiooni huvides. Mida suuremaid ülesandeid juht täidab, seda kõrgema riski ta endale võtab – tema käitumine mõjutab otseselt organisatsiooni prestiiži ja mainet nii organisatsioonisiselt kui ka –väliselt. (Fernandes 2009:15)

Kokkuvõttes leiab autor, et juhi roll on erinevate tegevuste ja käitumismallide süsteem, mis peegeldab organisatsiooni põhifunktsioone ning juhi rollid on seotud juhtimistasandiga. Seega võib eeldada, et eri tasanditel on samad rollid mõnevõrra erineva olulisusega. Näiteks päästeteenistuse esmatasandi juht vahendab informatsiooni päästeteenistujatele ja ülespoole, kannab 24- tunnist vastutust komando reageerimisvalmiduse eest, hoolitseb komando siseste

asjade korraldamise eest ning meeskonna koolituse eest. Seega on tema puhul olulisema osakaaluga informatsiooni õigeaegne andmine ja teavitamine ning oma meeskonna juhendamine.

Oluliseks valdkonnaks eestvedamise (leadership) definitsiooni kõrval on ka juhi (manager) ja liidri (leader) eristamine. Peamine erinevus seisneb selles, et juht on ametliku organisatsiooni osa koos konkreetsete õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees. Liider aga on isik, kes kõige rohkem suudab mõjutada kaastöötajate tegevust. Liidril on võrreldes teiste töötajatega rohkem mõjuvõimu ning see mõju ei põhine üksnes organisatsioonis kehtivate reeglite ja tavade järgimises ning nendega nõustumises. (Daft 2000: 503)

Liider on alluvate rollimudeliks, kandes organisatsiooni väärtusi avatuse ja eksperimenteerimise osas. Liidri rolliks on ka organisatsiooni liikmete toetamine muudatustega kohanemisel ja uute väärtuste ning käitumisviiside omandamisel. (Alas 2002:119) Heale strateegilisele liidriks on iseloomulikud järgmised omadused (Alas 2005:24):

- tal on selge ettekujutus sellest, kuhu organisatsioon peaks jõudma ja ta peab suutma selle visiooni töötajateni viia nii, et see mõjuks innustavalt ja muutuks organisatsiooni koostisosaks;
- ta peab pühendumata visiooni elluviimisele, näidates sellega isikliku eeskujuga;
- ta peab olema hästi informeeritud ja arendama välja informaalsetest ja formaalsetest allikatest koosneva võrgustiku, mis hoiab neid pidevalt organisatsioonis toimuvaga kursis;
- ta peab olema valmis delegeerima ja võimu jagama, et mitte olla kohustustega üle koormatud, samas jättes enda kätte kontrolli määravamate otsuste üle;
- tal peab olema poliitilist kavalust viia ideid ellu mitte formaalset võimu kasutades, vaid püüdes saavutada teiste heakskiitu.

Seega võib öelda, et juhtimine ja eestvedamine erinevad selle poolest, et juht täidab organisatsioonis teatud funktsioone, tal on ametlik tiitel ja teatud rollid. Juhi tööks on organiseerimine, korralduste jagamine ja töötajate kontrollimine. Eestvedamine seevastu keskendub juhtimise suhtega seotud aspektile. Eestvedamine on juhtimisest enam seotud innustamise ja emotsionaalse lähenemisega. Eestvedaja motiveerib töötajaid ja julgustab uustulnukaid, mis omakorda eeldab töötajate kaasahaaramist organisatsiooni tegevusse. Päästespetsialistil on täita tähtis roll meeskonna eestvedamisel, kuna üle 50%

juhtumiskompleksidele kulutatavast ajast kulub just nimelt meeskonnaga suhtlemisele-
eestvedamisele.

Järgnev tabel 1 iseloomustab juhtumiskomplekside täitmise osakaalu erinevate juhtumistasandite
pühul, millest nähtub, et esmatasandi juhile on olulisemad just eestvedamise ja organiseerimise
oskused oma meeskonna juhtimisel.

Tabel 1. Juhtumiskompleksidele kuluv aeg eri tasandi juhtidel. (Allikas: Alas 2001:13)

Tippjuhid	Planeerimine 28%	Organiseerimine 36%	Eestvedamine 22%	Kontroll 14%
Keskastmejuhid	Planeerimine 18%	Organiseerimine 33%	Eestvedamine 36%	Kontroll 13%
Esmatasandi juhid	Planeerimine 15%	Organiseerimine 24%	Eestvedamine 51%	Kontroll 10%

1.2. Juhtumiskompleksid ja võimukasutus erinevates situatsioonides

Eestvedamine ei olene niivõrd liidrist, kuivõrd juhtumiskompleksist. Viimase all mõistetakse juhi
käitumiskompleksi püstitatud eesmärkide realiseerimisel, hõlmates liidri käitumiskompleksi järgijate suhtes.
(Türk 2001:21)

Erinevate juhtumiskompleksiteooriate (Bass 1995; Kanungo 1998; Spinnelli 2006; Yammarin, Bass 1997;
Yukl 1989) ühendavaks küsimuseks on: millal on üks juhtumiskompleks kohasem kui teine? Vastus
sõltub situatsioonist, kus keskendutakse järgmistele aspektidele: millised käitumiskompleksid peavad
muutuma, millises vahekorras on konkreetne juhtumiskompleks ja situatsioon. Sellist lähenemist
nimetatakse situatiivseks teooriaks. Antud käsitluse põhiidee järgi ei ole parimat planeerimise,

organiseerimise ja kontrolli viisi, vaid juhid peavad leidma erinevad lahendused, mis vastaksid eri situatsioonidele. Ühes situatsioonis tõhus meetod või juhtimisstiil ei pruugi sobida teises situatsioonis. (ref Yukl 1989:120)

Fiedleri (1977:31) eesmärgi teooria käsitleb juhtimisstiili muutumist situatsiooni muutumisel. Teooria väidab, et see sõltub küll situatsioonist, millisel määral juht omandab võimu ja kontrolli, kuid juhi motivatsiooni tase ülesanne edukalt sooritada sõltub sellest, kas ta on orienteeritud ülesande täitmisele või suhtele alluvatega. Juhid kes tõrjuvad alluvaid, kuna need on kehvemad koostöötegitjad, on tavaliselt ülesandele orienteeritud juhid, ning juhid kes innustavad isegi kõige kehvemate tulemustega alluvat, on suhtele orienteeritud. Oluline on märkida, et ühte juhtimisstiili ei saa pidada paremaks kui teist.

Situatsiooniga kohandumist peavad oluliseks ka Hersey ja Blanchard (1998: 173-174), kes leiavad, et suhted juhtide ja alluvate vahel on kriitilise tähtsusega situatsioonis, kus järgijad on otsustanud mitte järgida. Siis pole enam oluline, mida juht või võtmeisikud mõtlevad või mida tööülesanded eeldavad. Pole olemas juhtimist, kui pole järgijaid. Alluva valmisoleku taset järgimiseks võib defineerida kui alluva oskuste ja tahte suurust täita antud ülesanne. Organisatsiooni liikmed on tavaliselt erinevatel valmisoleku tasemetel

Juhtimisstiilide valikul ja rakendamisel tuleb samuti arvestada töötajate tööalast küpsust, mille tõustes paraneb töötajate tööülesande mõistmise ja lahendamise suutlikkus ning neid on vaja vähem kontrollida ja otseselt juhtida. Nn küpsete töötajate juhtimisel kasutatakse delegeerimist või osalevat juhtimist, madalama tööalase küpsusega töötajate puhul aga selgitavat ja autoritaarset juhtimisstiili. (Türk, Siimon 2004:208)

Juhtimisstiilid erinevad üksteisest eelkõige selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse. Erinevad juhtimisstiilid on sobilikud eri olukordade jaoks. Näiteks autoritaarne ja võimukas juhtimine on tulemuslik rutiinse töö korral või olukordades, kus on tarvis kiiresti otsustada. Juhtimisstiilide rakendamise sobivus ja tõhusus olenevad keskkonnast ning töötajate iseärasustest. (Kivirähk 2004:22)

Templar (2007:75) soovib juhil kohandada oma juhtimisstiili igale meeskonnaliikmele ning see ei tähenda seda, et juht peaks muutuma kameeleoniks, vaid suhtub tähelepanelikult igasse oma meeskonna liikmesse ja käitub temaga vastavalt. Kindlasti on meeskonnas inimesi, kellele

meeldib tähelepanu ja avalik kiitus ning samuti vaiksemaid enesesse süüvinud inimesi, kellele see ei meeldi ja sobib rohkem, kui nende tööd tunnustatakse eraviisiliselt. Igale inimesele tuleb läheneda eraldi ja selgitada välja, mida ta vajab, mis teda motiveerib ning kohandada vastavalt oma juhtimisstiili.

Eelnevast järeldab autor, et juhtimisstiile on mitmeid ja juht peab olema teadlik paljudest neist ning kasutama juhtimisstiile, mis olukorraga paremini sobivad. Päästeteenistuse töö on mitmetahuline ja päästespetsialistil tuleb lahendada väga kriitilisi ülesandeid, samas tegeleda tavapärase komando valmisoleku tagamisega. Seega juhtimisstiili valikul peab arvestama mitmete situatsiooniteguritega: meeskonna valmisolekuga, so kutseoskustega ja motivatsiooniga, ülesande laadiga ja organisatsiooni eesmärkidega.

Tegevuse korraldamiseks ja kontrollimiseks peab juhil olema mõju inimeste üle. Selleks, et anda töötajatele ülesandeid ja teha neile midagi kohustuslikuks, on tarvis mõjutusviise, mille hulgas on keskseks võim.

Traditsiooniliselt on võim tähendanud teiste üle domineerimist. Sageli aga alahindavad juhid oma käitumise mõju ega mõista, et nende heidutav juhtimisstiil ja liigne võimukasutus ei pane töötajaid panustama. Samas ei saa nad aru, miks neil ei õnnestu inimesi endast parimat andma panna. Kuigi nii mõnigi arvab, et konsensuslikku ja ühendavat juhtimisstiili kasutavatel juhtidel on märgatavalt vähem võimu kui teiste juhtimisstiilide järgijatel, on asi hoopis vastupidi. Nende võime veenda inimesi oma vaatenurgaga nõustuma, annab neile teiste üle palju suurema võimu. (George; Sims 2008:199)

Võimu sisu ilmneb võimuallikatest ja –vahenditest. Võimuallikaid on organisatsioonis tegutsemisel kolm: varustus-, teabe- ja toetuslätte, mis on omavahel seotud, tingides ja põhjustades üksteist. *Varustuslättest tulenev võim* tähendab, et organisatsioonisiselt saab seda käsitada seal laiali jagatavate hüvitistena, mis toob kaasa nii tunnustuse kui ka lugupidamise ja austuse. *Teabelättest tulenev võim* on juhi käsutusse saav mitmekesine ametlik ja mitteametlik teave, milleta ei ole juhi edukas tegutsemine mõeldav. *Toetuslättest tulenev võim* tähendab, et juht võib ülesannete täitmisel tegutseda suhteliselt vabalt ja iseseisvalt, kohates ümbritsejate mõistmist ja poolehoidu. Siia kuulub ka asutuse võtmeisikute mitteametlik vaikiv heakskiit, mis näitab juhi kuulumist nende hulka. (Üksvärav 2003:179)

Tavaliselt võib ühe juhi võimu kirjeldada kombinatsioonina erinevatest võimuallikatest. Tähtis on, et juht omaks realselt kas või ainult ühte võimuallikat. Oluline faktor on see, et ka alluvad seda tajusid, kuigi võib-olla tegelikult juht seda võimuallikat ei omagi. (Alas 2001:111) Seega põhineb võim sellel, kuidas alluvad juhti näevad ja tunnetavad.

Kõikidel võimuallikatel on mingeid ühiseid tunnuseid, aga kõik nad sõltuvad alluvate veendumusest ja usust, mille olemasolu või mitteolemasolu sõltub suuresti juhi isikuomadustest ja käitumisest. Alluvad peavad uskuma, et juhil on need võimuallikad olemas. Võimuallikad on tihedas omavahelises seoses ning ühe võimuallika ebaõige rakendamine toob kaasa ka teiste võimuallikate mõju vähenemise. Võimuallikate efektiivne kasutamine, nende omavaheline segamine oleneb suuresti olukorrast ning on juhi poolt rakendatava juhtimisstiili aluseks. (Türk 1999:243)

Isegi, kui juht kasutab sobilikku juhtimisstiili, mis haakub situatsiooniga ja lähtub tema alluvate valmisoleku tasemest talle järgneda, ei pruugi valitud stiil anda maksimaalset tulemust, kuna juht ei toetu sobivale võimuallikale. Edukas juht toetub erinevatele võimuallikatele, varieerib juhtimisstiili ja on kursis alluvate valmisolekuga talle järgneda. Juhile olulised võimuallikad on (Hersey; Blanchard 1988:214-217):

1) **Sunnivõim**

Alluv, kes on madalal valmiduse tasemel (nt ülesanne on tema jaoks uus), vajab kindlasti positiivse tulemuse saavutamiseks palju juhendamist. Siia sobib kõige paremini käskiv stiil ehk juht ütleb, kuidas tuleb teha. Et olla edukas, peab juht omama sunnivõimu. Alluvad, kes on madalal valmiduse tasemel, peavad tajuma, et juhil on võimu sundida neid käituma soovitud viisil. Kui alluvad ei õpi järgima reegleid, ei arenda ennast ja ei tee täpselt seda, mida juht nõuab, järgnevad sanktsioonid.

2) **Suhete võim**

Alluv on arenenud järgmisele tasandile, tal on mõningad oskused, kuid jääb puudu enesekindlusest. Sellel tasandil vajab alluv veel juhendamist, kuid oluliseks muutub juhi toetav käitumine. Sellel tasandil on juhtimisstiilidena aktuaalsed käskimine ja müümine. Suhete võimu baasil saavutab juht paremini alluvate nõustumise ja endale järgnemise.

3) **Tasustamise võim**

Tasustamise võim on aktuaalne madalama valmisoleku tasandi korral, mille puhul vajatakse juhendamist ja toetamist. Sobilik on müüv juhtimisstiil, toetatuna tasustamise võimust. Alluvad

on juba valmis proovima uut käitumist ning on hea, kui nad tajusid, et juhil on juurdepääs tasustamise võimule ning ta saab neid soovitud suunas arengu puhul tasustada ja premeerida.

4) Positsioonivõim

Stiilid, mis avaldavad mõju alluvatele, kes asuvad keskmisel valmiduse tasemel, on müümine ja osalemine (alluvate arvamust arvestatakse). Nende stiilide toimimisel on tähtis osa positsiooni võimul. Siin on oluline juhi oskus avaldada alluvatele mõju, toetudes oma legitiimsele positsioonile organisatsioonis.

5) Mõjuvõim

Alluvate kõrgemale valmiduse tasemele jõudes, vajavad nad üsna vähe juhendamist, kuid vajavad tihedat suhtlemist juhiga, juhi toetust ja informatsiooni, mida juht valdab. Siia sobib hästi osalev stiil, mida toetab mõjuvõim, mis toetub omakorda juhi headele suhetele nii alluvatega kui ülemustega. Alluvate jaoks sisaldab see võimuallikas tunnustamist, isiklikku toetamist ja abistamist. Kui juht nii toimib, täidavad alluvad ülesandeid hea meelelega ning tunnustavad oma juhti kui liidrit.

6) Informatsiooni võim

Juhtimisstiilid, mis sobivad kõrgel valmiduse tasemel olevatele alluvatele, on osalemine ja delegerimine (alluvad otsustavad ise). Alluvad on sellel tasandil valmis ja oskavad ise ülesannet täita, kuid loodavad, et juhi hallatav informatsioon, mida ta võiks nendega jagada, aitab kaasa ülesande paremale täitmisele. Alluvate valmisolekut ülesannet täita hõlbustab alluvate uskumus, et juhil on nende jaoks vajalikku informatsiooni, st juht jagab selgitusi kuupäevade ja oluliste faktide osas. Kuid informatsiooni võim avaldab täieliku mõju siiski ainult neile alluvatele, kes on suutelised ja tahavad ülesannet täita.

7) Ekspertvõim

Alluv kes on suuteline ja tahab ülesannet täita, vajab vähe juhendamist ja toetust juhi poolt, on igati valmis delegerivaks juhtimisstiiliks ja allub ekspertvõimule. Selliste alluvate juht peab neid mõjutama oma teadmiste ja kompetentsiga s.o toetuma oma ekspertvõimule (Hersey; Blanchard 1988:214-217).

Otsustades oma juhtimisstiili ja võimukasutuse variantide üle mingis kindlas olukorras, tasub mõelda ka meeskonnaliikmete valmisolekule võtta enda kanda suurem võim ja autoriteet. Näiteks meeskonnaliikmed, kes on harjunud alati täpseid tegutsemisjuhendeid saama, ei pruugi konsensuslikus stiilis tegutsemiseks valmis olla ning väga loovad ja iseseisvad meeskonnakaaslased ei suutu hästi direktiivse stiili kasutamisse. Samuti peaks kaaluma, milliseid

suhteid oma meeskonnaliikmetega luua soovitakse ning millised suhted aitaksid meeskonnal ettevõttele seatud eesmärkide täitmiseni jõuda. (George; Sims 2008:203)

Tundes võimu põhimõtteid organisatsioonis, saab juht autori hinnangul välja töötada taktikalised võtted selle saavutamiseks ja kindlustamiseks, et saavutada selle abil organisatsiooni eesmärke. Võimuallikad on seega alusbaas, millele juht saab oma võimu rajada. Eelnevast lähtuvalt saab võimuallikaid jagada ametlikust hierarhiast tulenevateks ja isiksusest lähtuvateks. Asjatundlikkuse väljendamise ja eeskujuks olemisega saavutab juht teatud valdkonnas eksperdi maine. See kehtib ka päästeteenistuse valdkonnas. Mida suuremad on juhi nähtavad saavutused, seda enam on tal võimu. Enamik inimesi armastab ja austab karismaatilist ja asjatundlikku juhti, kellele järgneda. Harva on inimene mõnes töös täiuslik, kuid selleks, et olla professionaalne juht, on vaja vastavaid isikuomadusi ja ka juhtimisoskusi. Neid mõlemaid saab ja peakski arendama.

1.3. Juhtimisoskuste teadlik arendamine

Et olla suuteline hoolitsema oma meeskonna arenemise eest, peab juht hea seisma ka iseenda arenemise eest. Selleks pakuvad võimalust erinevad juhtimisalased koolitused, kuid tegelik muutus tuleb esile tähtsate käitumisviiside ja väärtuste meeldetuletamisel, juhindudes erinevatest juhtimisteooriatest.

Juhtide väljaarendamine tugineb peaaesjalikult inimese enese püüdele paremini asju tunda, et tugevdada ja laiendada oma kandepinda. Tahe seda teha peab lähtuma seestpoolt, sest keegi teine ei saa inimese varjatud võimeid välja arendada. Teised saavad teda selles ainult aidata. Väljaarendamine ongi enesearendamine. (Üksvärav 2003:161)

Juhi omaalgatuslikul enesearendamisel on võimatu liigselt rõhutada vaimse erksuse ja mõtlemisvõime säilitamist. Asjade aktiivne jälgimine, lugemine ja lahtiste silmadega liikumine ning vestlused erinevate inimestega aitavad juhil säilitada kontakti ühiskonnaga, neis esinevate väljakutsete ja võimalustega. Juht peab teadlikult reserveerima aega vestlusteks ja suhtlemiseks erinevate inimestega. Eriti tähtis on meeles pidada oma töögrupi liikmeid. Tugev juht elab oma töögrupile kaasa, suudab rõõmustada saavutatud tulemuste üle ega satu suurtest raskustest

ülemäärasesse masendusse. Juht seab eesmärgid realistlikul ja konkreetset viisil ning eesmärgipärasus on tema igapäevase tegutsemisviisi loomulik osa. Tugev juht julgeb juhtimistöös olla isiksus. Tal on julgust kontrolli alla võtta ka oma sissejuurdunud mõtte- ja tegutsemisviisid, kui olukord seda nõuab. (Joutsenkunnas; Heikurainen 1997:183-184)

Juhtimise aluseks on usaldus. Juht peaks kasvatama oma usaldusväarsust, näidates järjepidevalt üles kompetentsi, kontakteerumist ja karakterit. Inimesed unustavad juhuslikud väärsammud, eriti kui näevad, et juht õpib ka vigadest. Siis nad annavad võimaluse nendega kontakti leida. Usaldus võimaldab juhtida ja pälvida respekti. Respekt on jätkusuutliku juhtimise kohalt hädavajalik ning selle saavutamiseks tuleb teha usaldatavaid otsuseid, tunnista enda vigu ja seada järgijate ja organisatsiooni huvid isiklikest ettepoole. (Maxwell 2007:90)

Juhtimisoskuste arendamise sisuks on iseõppimine, oma tegeliku mina või soovitud mina või mõlema põhiomaduste edasiarendamine ja tugevdamine. Iseõppimine hõlmab viit avastust, millest igaüks esindab mingit vastuolu. Neid avastusi tuleks kasutada kui vahendit enese soovitud suunas muutmiseks, saamaks emotsionaalselt intelligentseks liidriks. Edukal enesemuutmisel läbitakse järgmised etapid:

- Esimene avastus: minu ideaalne mina- milline ma olla tahan?
- Teine avastus: minu tegelik mina- milline ma olen? Millised on minu tugevad ja nõrgad küljed.
- Kolmas avastus: minu õppimiskava- kuidas ma saan edasi arendada oma tugevaid külgi ja vähendada puudusi?
- Neljas avastus: uute käitumis- ja mõtteviisidega ning tunnetega eksperimenteerimine, nende kasutamine praktikas, kuni nad on täiuslikult omandatud.
- Viies avastus: toetava ja usaldusliku suhte loomine, mis teeb muutused võimalikuks.

Ideaalolukorras saavutatakse edusamme ilmnenu vastuolude tõttu- see on avastushetk, mil me saame teadlikuks oma probleemidest ja mis kutsub meis esile vajaduse midagi ette võtta. (Goleman; Boyatzis; McGee 2003:125-126)

Juhi tegevuse tulemuslikkus on tihedalt seotud tema isikuomadustega, parim viis ennast teiste jaoks meeldivaks teha, on arendada endas omadusi, mida me teiste juures imetleme.

Keith Davis (ref Alas 2001:104) eristab neli olulist omadust:

- intelligentsus;
- sotsiaalne küpsus;
- sisemine motiveeritus;
- inimsuhete tähtsustamine.

Intelligentsuse all on mõeldud üldist arukust ja taibukust, sotsiaalne küpsus viitab liidri emotsionaalsele tasakaalukusele ja eeldab, et juhil on oma isiksusest täpne ettekujutus ja et ta oskab ka teiste erisusi märgata, sisemise motivatsiooni all on mõeldud tavalisest suuremat vastutustunnet, soovi saavutada häid töötulemusi.

John W. Gardner (ref Maxwell 2009:11) on nimetanud suhtlemist universaalseks juhtimisvahendiks ja lisab, et juhtimine algab ja lõpeb suhtlemisega. Meeskonda juhtides tuleb tema seisukohalt inimestega suhtlemisel järgida järgnevaid standardeid, milleks on:

1. *otsusekindlus*. Miski ei tekita meeskonnaliikmeis rohkem tuska kui juhid, kes ei suuda otsusele jõuda;
2. *arusaadavus*. Meeskond ei saa tegutseda, kui selle liikmed ei tea, mida te tahate. Juht ei tohiks püüda kedagi pimestada oma intelligentsusega, vaid avaldada inimestele muljet oma otsekoheusega;
3. *viisakus*. Igaüks on ära teeninud austuse, ükskõik missugune on juhi arvamus temast või mis varasemad lood tal temaga olla võivad. Olles oma inimeste vastu viisakas, annab juht tooni kogu oma asutusele.

Meeskonnad peegeldavad alati oma juhti ja juht ei tohi unustada, et hea suhtlemine ei ole kunagi ühesuunaline. See ei tohi olla üleolev või diktaatorlik. Parimad juhid kuulavad, kutsuvad kaasa ja seejärel julgustavad osa võtma. (Keith Davis, ref Alas 2001:104)

Juhtimine tähendab töötamist inimestega ja seega on juhi jaoks oluline olla hea suhtleja ning arendada oskust töötada inimestega- organisatsiooni kõige tähtsama ressursiga. Arendades juhtimisoskuseid, suudab ühtlasi päästespetsialist mõista meeskonna vajadusi ning innustada neid arenema ja edu saavutama.

Töötavate päästespetsialistide enesearendamise motiveerituse tõstmiseks, on siiski vajalik läbi viia juhtimisalast koolitust. Ressursside kokkuhoidu arvestades saaks seda korraldada sisekoolituse abil.

Planeeritud ja hästi läbi viidud sisekoolitus võimaldab:

- kujundada ühist nägemust organisatsiooni eesmärkidest ja tegevusestrateegiast;
- tõsta valmidust meeskondlikuks tegevuseks;
- tõsta ametialast kompetentsust;
- tõsta motiveeritust enesearendamisele;
- parandada inimestevahelisi suhteid organisatsioonis ja suurendada töörahulolu;
- tõsta personali üldist kultuuritaset;
- tõsta organisatsiooni kui terviku tegevuse efektiivsust. (Lõhmus; Simson; Vigla 2002: 111-122)

Rühmaõppes koondub võrreldes individuaalõppega rohkem vaimseid ressursse. Igal õppijal on oma vaated maailmale, õpitavale, samuti individuaalne, teistest erinev kogemus, ideed jms. Õpperühm võib märksa efektiivsemalt kui asjatundja tark jutt, igat oma liiget mõjutada suhtumistes ja käitumises muudatusi tegema. Kui õpperühma ressursi oskuslikult kasutada, siis koolituse positiivne toime mitmekordistub, kuna lisaks teadmiste ja oskuste omandamisele saavutatakse ka suurem ühtekuuluvustunne, tugevam motivatsioon õpitud rakendada ja kinnistuvad ühtlasi organisatsiooni väärtused. (*Ibid*).

2. UURIMISTÖÖ METOODIKA

2.1. Organisatsiooni iseloomustus

Ida päästekeskus on Siseministeriumi haldusalasse kuuluva Päästeameti Ida – ja Lääne-Virumaal tegutsev struktuuriüksus, mille tegevusvaldkonda kuulub päästetööde korraldamine, päästeala ennetustöö, riiklik tuleohutusjärelvalve ja kriisireguleerimine.

Ida päästekeskus on üks neljast regionaalsest päästekeskusest.

Ida päästekeskuse tegevuspiirkonda kuuluvad Ida-Virumaa ja Lääne-Virumaa. Piirkond hõlmab ca 6990 km² ja 37 kohalikku omavalitsusüksust, millest Ida-Virumaal on 22 (seitse linna) ja Lääne- Virumaal 15 (neli linna). Elanike arv piirkonnas kokku on 230 027 inimest (seisuga 01.01.2011), sealhulgas Ida-Virumaal 164 558 ja Lääne-Virumaal 65 469. (www.rescue.ee)

Ida päästekeskuses on 411 ametikohta, millest täidetud on 398 (seisuga 01.02.2012). Päästekeskus koosneb: bürood (7), maakondlikud pääste piirkonnad (2) ja komandod (12). Ida-Virumaal on seitse ja Lääne-Virumaal viis päästekomandot. (*Ibid*)

2.2. Uurimismeetod

Lõputöö autori uurimustöö eesmärgiks on koguda olulist informatsiooni päästeteenistuse esmatasandi juhtide arendamiseks, mille väljaselgitamiseks viis autor läbi ankeetküsitluse.

Küsimustik ja meetodika pärinevad Michael Williamsi raamatust „Test your management skills“. Tegemist on juhi eestvedamise profiili hindava instrumendiga, mida kasutatakse juhtide arenguprogrammides nende tugevate ja arendamist vajavate külgede väljaselgitamisel (Williams 2005: 7-11).

Juhtimisstiili profiili on arendatud ja täiustatud alates 1983. aastast, mil see esmakordselt käivitati peale laialdasi uuringuid, katseid ning hindamisi viiesaja juhi ning professionaaliga.

Alates selle loomisest on seda kasutatud mitmete tuhandete juhtide arendamiseks Ühendkuningriikides, Iirimaal, Lääne-Euroopas, Ühendriikides ja Kanadas. (*Ibid*:46)

Sellest tulenevalt on Professionaalset Juhtimisstiili Profiili arendatud inimeste jaoks, kes töötavad juhtivas rollis, kus esineb vajadus mõjutada teisi käituma teatud viisidel.

Väga harva, kui üldse, saab käitumisviisi hinnata otseselt ning täpselt. Psühhomeetriselised vahendid teevad järeldusi eelistuste, kalduvuste ning oskuste kohta. Seega on tavaliselt üsna võimalik tuvastada isiku käitumismugavuse ja oskuste ulatust, millest väljaspool on ta tõenäoliselt vähem efektiivne või käitub antud ülesande suhtes ebasobivalt. (*Ibid*)

Juhtimisstiili Profiil on loodud tuvastamiseks inimeste tavapärasest käitumist professionaalse stiili kuues eri valdkonnas. On tähtis pidada meeles, et psühhomeetriselised andmed ei ole absoluutsed ega otsustavad. Need vaid viitavad käitumistavadele ja normidele, mida võiks töö või rolli vajadusest lähtuvalt lähemalt uurida. (Williams 2005: 46).

Juhtimisstiili profiil on põhiliselt tüüpiline bi-polaarne instrument, mille abil uurida kalduvusi ja eelistusi käitumises kuue juhtimisstiili puudutava dimensiooni raames. Üldisemalt saame vaadelda käitumise kahte poolust, milleks on vastuvõtlik käitumine ja ettekirjutav käitumine. (*Ibid*)

Tabel 2. Käitumise kaks poolust. (Williams 2005: 47)

VASTUVÕTLIK KÄITUMINE Arendavad stiilid	versus	ETTEKIRJUTAV KÄITUMINE Kontrollivad stiilid
A Julgustav ja kindlust pakkuv suhtlemine		B Juhiste andmine ja kontroll
C Teistega suhtlemisel osavõtlik ja kaasav		D Ühepoolne, kindlameelne ja sihikindel lähenemine
E Muutumisvajadust, väljakutset ja riski ja põnevust näitav		F Ettevaatlik, hooliv käitumine, orienteeritus stabiilsusele ja kindlusele
G Tegutsemisvabaduse ja isikliku valikuvabaduse eelistamine		H Struktureeritud keskkonna ja distsiplineeritud töölähenemise eelistamine
I Tegutsemine kohanemisvõimeliselt, vastutavalt ja paindlikult või võimalustest lähtuvalt		J Tegutsemine järjekindlalt ja muretsemine asjade õigesti tegemise pärast
K Meeskonna/grupi kohalolu ja müra eelistamine töökeskkonnas		L Üksinda töötamise ning vaikuse, rahu ja segamatuse eelistamine

Vasakpoolsed käitumisstiilid ehk punktid A, C, E, G, I ja K esindavad pigem vastuvõtlikku ning mitmekülgset käitumist ning suhtlemist. Põhimõtteliselt on need 'ülesehituslikud' ning 'arendavad' käitumisstiilid, mis jätavad ruumi arutlusele ning väitlemisele, läbiräägitud muutustele, kompromissidele ning muudatustele ja manööverdamisele.

Kuus nendele vastandlikku käitumisstiili (punktid B, D, F, H, J ja L) on eeskätt ettekirjutavad, kus tavaliselt eksisteerivad 'õiged' ja 'valed', 'head' ja 'halvad' hinnangud. Hinnangud, kriitika ning heakskiit või halvakspanu on tihti 'parempoolsete' käitumisstiilide osaks. Neid peetakse psühholoogias tavaliselt kinnisteks käitumisteks, samas kui vasakpoolseid käitumisstiile peetakse pigem avatuks. (Williams 2005:47)

Väljenditele 'avatud' ja 'kinnine' ei tohiks omastada hukkamõistu või hinnanguid 'hea' ja 'halb', need on pelgalt vastandsuunad käitumisstiilides. Mõlemad neist on professionaalsel suhtlemisel hädavajalikud. Põhilised küsimused on, kuidas, millal, kus ja kellega neid käitumisstiile kasutada, et nendest maksimaalselt kasu oleks. (Williams 2005:48)

Nende unikaalse vormi ja struktuuri tõttu tuleb sügavuti uurida kõigi käitumisstiilide mõju ning kasutamist nende põhiliste punktide vastasosades ning vastupidi. Kõrgetest ja madalatest tulemustest on võimalik teha erinevaid järeldusi. Juhtimisstiili Profiili kahteist erinevat käitumisstiili on kirjeldatud kui tugevusi ja nõrkusi, mida tõenäoliselt leiab mõlemas mõõtmes. Üldiselt võib väita, et mida kõrgemad tulemused, seda ilmekamalt väljenduvad tugevused ja nõrkused. Ülikõrged tulemused 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). Üldiselt näitavad kõrged 'vasakpoolsed' tulemused järgnevat:

- väljendusrikas, jutukas stiil (võib olla lobisemishimuline ning liiga lähedustotsiv);
- seltsiv ning liialt kalduv ja mõjutatav isiklikust mõjutamisest;
- suurenisti läbi mõtlemata ning impulsiivne lähenemisviis;
- mõnevõrra vabakäeline juhtimisstiil (kuigi võib olla väga ekstravertne ning paindlik);
- keskendumisraskustega ning puudujääkidega pühendumises, kooskõlastamata juhiste andmine;
- kergesti rajalt kõrvale kalduv ning eesmärkidest kõrvale juhitav;

- puudub jõud hoida vajadusel karmi joont ning tekib tõrge, kui on vaja kindlat haaret nii inimeste kui ürituste suhtes (*Ibid*).

Üsna haruldased väga kõrged tulemused 'parempoolsetes' omadustes viitavad kellelegi, kes:

- on ülesannetele väga keskendunud, tihti suhtlemise ning sotsialiseerumise arvelt;
- on kindlameelne ning pigem pessimistlik, kui optimistlik;
- on keskmisest kriitilisem, hukkamõistvam ja hindavam;
- on analüütiline ning lähtub pigem mõistuse häälest kui kõhutundest. (Williams 2005:49)

Juhul, kui kõrgete tulemustega on punktid F, H ja J, on isik suure tõenäosusega ettevaatlik, arvestav ning konservatiivne. Vaid üks kõrge tulemus 'vasakpoolsete' punktide seas, näiteks E, võib isiku stiili suuresti mõjutada, viidates rahutule, rangele, isegi 'üksiküritaja' mentaliteedile, kellega pole lihtne toime tulla ning kes vajab autoriteetset ülemust. (*Ibid*)

Juhul, kui kõrgete tulemustega on punktid D ja L (vastavalt 'ühekülgsus' ning 'piisavus'), on tavaliselt tegemist enesekindlate 'üksikmängijatega', kes kalduvad tegutsema eraldatud, individuaalsel moel. Nende reserveeritus, kaugus, vajadus isikliku ruumi järele ning isekus kavatsustes ning otsustes võib mõningates gruppides põhjustada isiku eraldatuse- eriti juhul, kui grupi toimimiseks on vajalik üksteisest sõltumine ning vastastikune koostöö. (*Ibid*)

Isiksuse ning käitumise eripärade tõttu on vajalik arvestada nähtavate vastuoludega, mis esinevad erinevate käitumistüüpide vahel. Ka üksainus kõrge või madal tulemus võivad viidata tähtsale asjaolule isiku juhtimisstiilis ning tavapärases käitumismustris. Siinkohal on oluline uuesti rõhutada seda, et psühhomeetriselised andmed on normatiivsed ja soovituslikud, mitte täpsed ja absoluutsed ning sellistes vahendites, nagu seda on Juhtimisstiili Profiil, on need soovituslikud arenemiseks. (*Ibid*)

Selle instrumendi kasutamine on loodud stimuleerimaks väitlust ning dialoogi isiku juhtimisstiili kohta ning seega aitamaks kaasa selgitamisel, millised arendamisvõtted tuleksid kõige suurema tõenäosusega kasuks organisatsioonile ning isikule, kes tahab endas arendada oskusi juhina, spetsialistina või mõnes muus valdkonnas, kus juhtimisstiilil on rolli jaoks suur olulisus.

Ankeetküsimustik ei sisalda õigeid ja valesid vastuseid. Ankeet koosneb kuuekümmne punkti alla koondunud küsimustest (valikvastustest), millele vastates saab vastaja valida temale sobiva kahe väite vahel.

Küsimustele vastates kasutatakse koondsummana 3 punkti, mida vastaja jagab endale sobivalt igas küsimuses antud kahe väite vahel. Vastates ei kasutata poolikuid punkte, iga punkti all esitatud väidete summa peab olema täpselt 3.

Läbiviidud ankeetküsitlusega otsib autor vastust küsimusele, millised juhtimisstiilid domineerivad esmatasandi juhtidel organisatsioonis. Ühtlasi analüüsib autor saadud andmeid ning toob välja juhtide arendamist vajavad küljed.

2.3. Valim ja uuringu läbiviimine

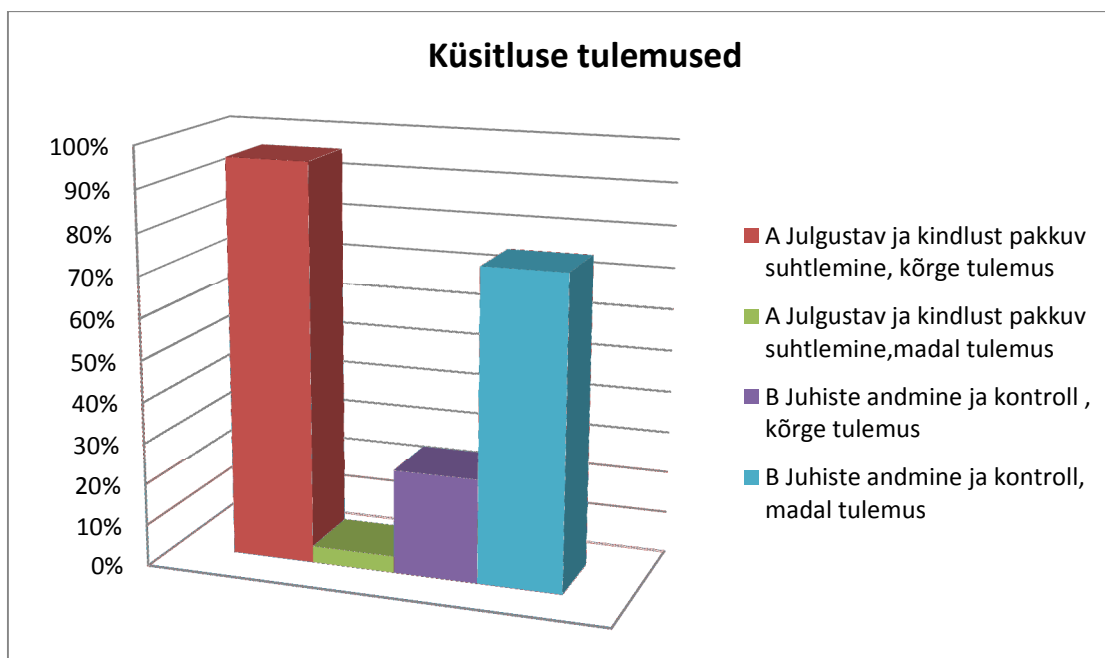
Käesoleva lõputöö valimisse kuuluvad Ida-Eesti Päästkeskuse päästespetsialistid ja päästejuhtivspetsialistid.

Uuringu läbiviimiseks jagati välja 30 küsimustikku, küsimustele vastas ning ankeedi tagastas 25 päästespetsialisti ja 3 päästejuhtivspetsialisti.

Uuring viidi läbi 2012.aasta veebruarist märtsini ning tegemist oli anonüümse ankeetküsitlusega (vt lisa 2). Ankeetküsitlus edastati autori poolt paberkandjal.

3. UURIMISTÖÖ TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

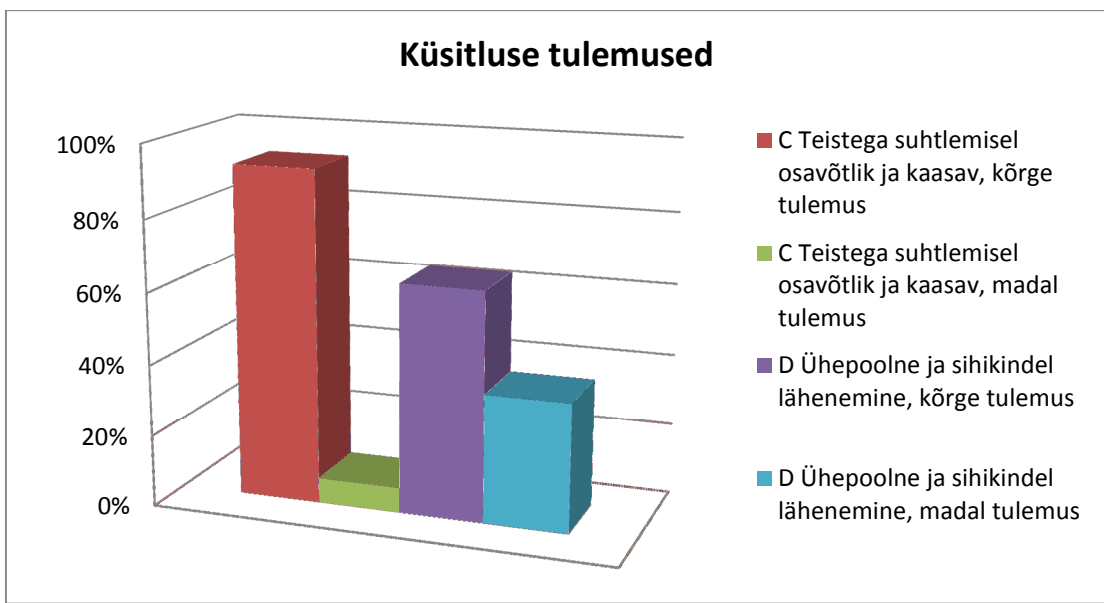
3.1. Juhtimisstiilide uuringu tulemuste analüüs ja järeldused



Joonis 1. Julgustav vs kontrolliv stiil.

Allikas: autor

Küsimustikule vastanute eelistused stiilide kategooriate (vastuvõtlik versus ettekirjutav) punktide A ja B lõikes jagunesid vastavalt: punktis A said kõrge tulemuse 27 (96 % vastanutest) ja 1 (4% vastanutest) sai madala tulemuse. Punktis B jagunesid tulemused vastavalt kõrge 7 (25% vastanutest) ja madal 21 (75% vastanutest). Seega eelistati julgustavat ja kindlust pakkuvat suhtlemist, juhiste andmisele ja kontrollile.

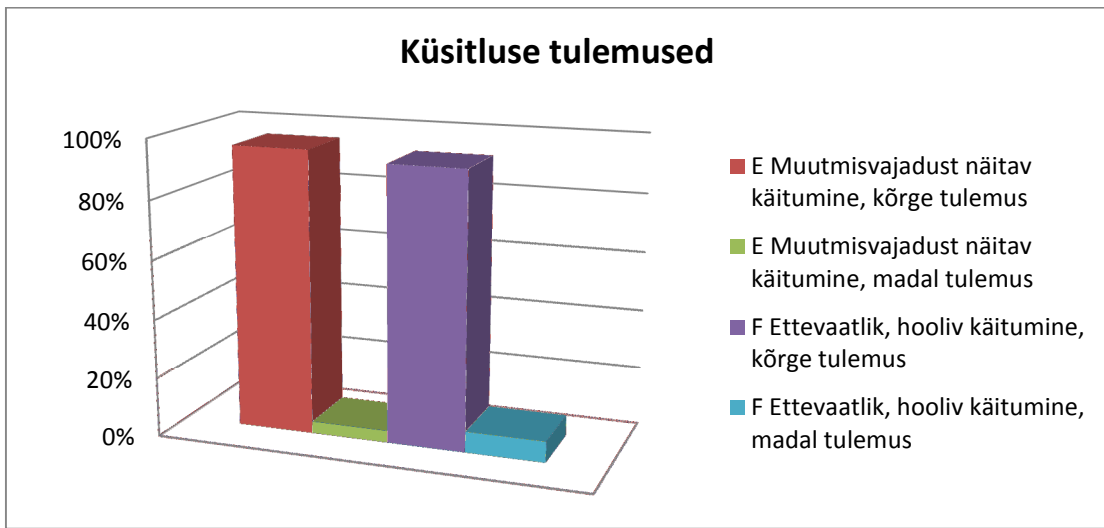


Joonis 2. Suhtlemisele vs tulemusele pühenduv stiil.

Allikas: autor

Punktide C ja D tulemused jagunesid vastavalt C kõrge 26 (93% vastanutest), madal 2 (7% vastanutest) ja D kõrge 18 (64% vastanutest), madal 10 (36% vastanutest).

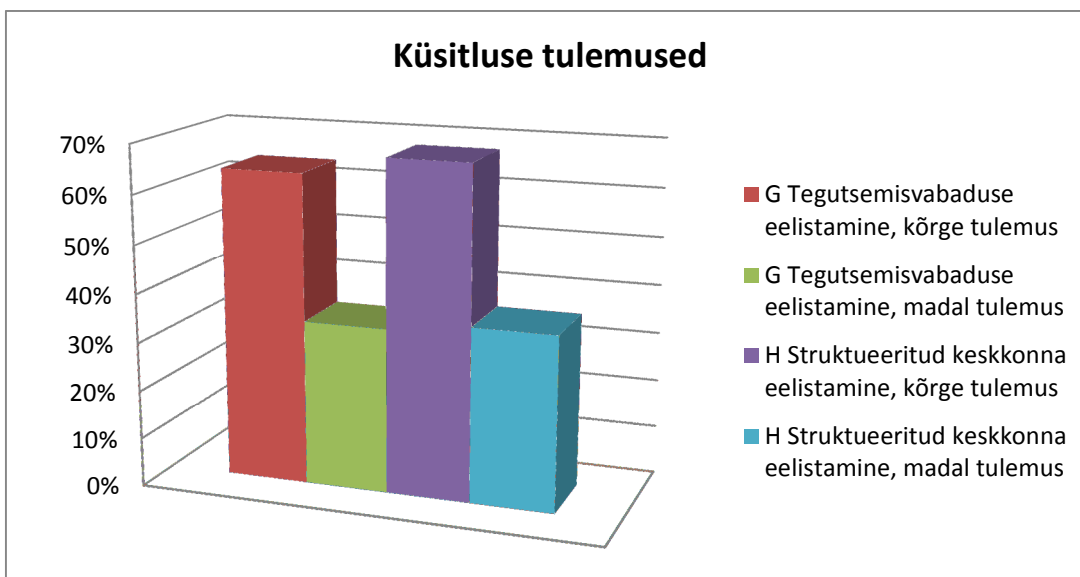
Antud punktides eelistati küll suhtlemisele pühenduvat stiili, kuid samas oli protsent kõrge ka tulemusele pühenduval stiilil.



Joonis 3. Väljakutsetele keskenduv vs stabiilsust eelistav stiil.

Allikas: autor

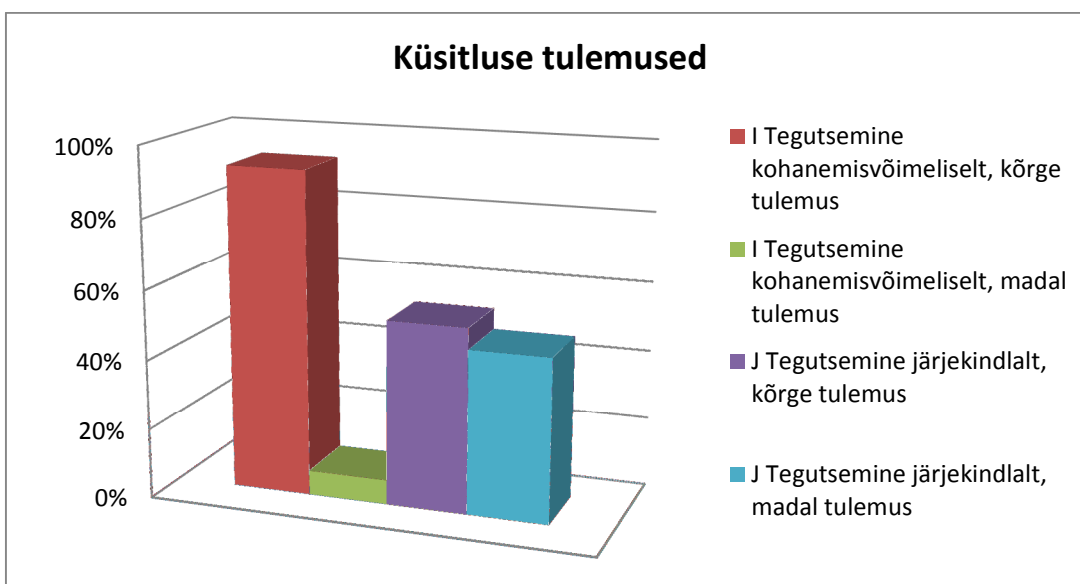
Punktide E ja F tulemused jagunesid vastavalt E kõrge 27 (96% vastanutest), madal 1 (4% vastanutest) ja F kõrge 26 (93% vastanutest), madal 2 (7% vastanutest).



Joonis 4. Tegevusvabadust vs distsipliini eelistav stiil

Allikas: autor

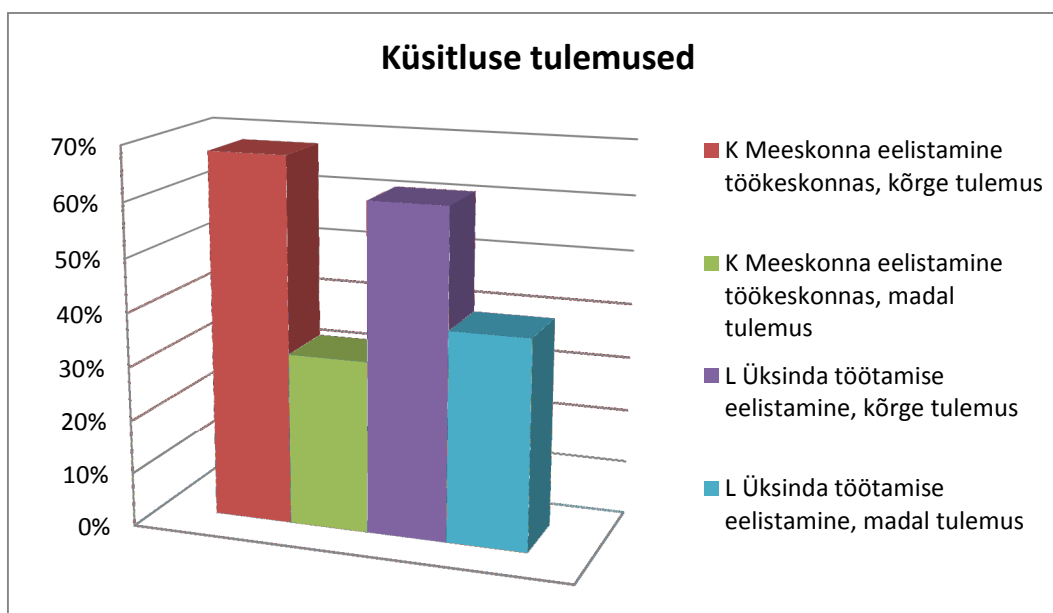
Punktide G ja H tulemused jagunesid vastavalt G kõrge 18 (64% vastanutest), madal 10 (36% vastanutest) ja H kõrge 19 (68% vastanutest), madal 9 (32% vastanute).



Joonis 5. Painduvust vs järjekindlust eelistav stiil

Allikas: autor

Punktide I ja J tulemused jagunesid vastavalt I kõrge 26 (93% vastanutest), madal 2 (7% vastanutest) ja J kõrge 15 (53% vastanutest), madal 13 (47% vastanutest).



Joonis 6. Grupitegevust vs eneseusaldust soosiv stiil

Punktide K ja L tulemused jagunesid vastavalt K kõrge 19 (68% vastanutest), madal 9 (32% vastanutest) ja L kõrge 17 (61% vastanutest), madal 11 (39% vastanutest).

Uuringu tulemustest selgub, et esmatasandi juhid eelistasid julgustava vs kontrolliva stiili võrdluses selgelt julgustavat ja kindlust pakkuvat suhtlemist. Autori arvates võib sellist prevaleerimist selgitada sellega, et päästeteenistuse operatiivtöö eeldab kontrollivat stiili. Päästetööde käigus jagab juht juhiseid ja korraldusi ning eeldab nende tingimusteta täitmist, hoiab alluvatega distantsti. Seega nõ rahuajal üritavad juhid oma suhteid alluvatega parandada, et ei tekkiks olukorda, kus olenemata tööülesannetest kannatab töö kvaliteet, kasutades seejuures arendavat juhtimisstiili. Samal seisukohal on ka Kivirähk (käesolev töö :14), kes rõhutab, et juhtimisstiilide rakendamise sobivus oleneb keskkonnast. Julgustava/kindlustava stiili tugevused ja nõrkused on toodud käesolev töö lisas (vt tabel 2 Lisa 1).

Suhtele vs tulemusele pühenduvate stiilide lõikes said vastanud päästespetsialistid kõrgeid tulemusi mõlema poole pealt. Autor teeb siit järelduse, et kuigi esmatasandi juht meeskonna eestvedajana lööb kaasa meeskonnatöös, on osavõtlik ja suhtlemisaldis, soovib ta siiski tunnetada, et ta omab kontrolli alluvate tegevuse üle, mis viib tulemuslike tööülesannete täitmiseni. Säilitamiseks kontrolli alluvate tegevuse üle, saab juht toetuda erinevatele võimuallikatele, päästespetsialisti puhul on selleks eelkõige suhete võim, kusjuures juhtimisstiilina on aktuaalsed käskimine ja müümine. Suhtlemisele ja tulemusele pühenduvate stiilide tugevused, nõrkused on toodud käesoleva töö lisa (vt tabel 2 Lisa 1).

Vastustest tulenevat kõrget protsenti nii väljakutsetele keskenduva stiili kui ka kindlust ning stabiilsust eelistava stiili puhul saab selgitada päästeteenistuse töö eripäraga. Päästeteenistuses on aegade jooksul välja kujunenud teatud käitumistavad, välja töötatud kindlad tööpõhimõtted. Seega eelistatakse kindlust ning stabiilsust pakkuvat stiili, mis toetab järeleproovitud ning usaldusväärseid meetodeid. Eelistatakse tuttavat ja kindlat.

Samas töötavad päästeteenistuses enamasti abivalmid ja julged inimesed, kes on professionaalsed abistajad õnnetuse korral. Eelkirjeldatud omadustele vastavad inimesed tavaliselt naudivad väljakutseid ja on nõus riskima. Väljakutsetele keskenduva stiili kasutamisel operatiivtöös peaks siiski meeles pidama, et juht ei tohi vastu võtta läbimõtlematud otsuseid. Antud stiilide tugevused ja nõrkused on toodud töö lisa (vt tabel 2 Lisa 1).

Tegevusvabadust vs distsipliini eelistava stiili kõrged tulemused jagunesid väga võrdselt, seda saab selgitada sellega, et päästeteenistuse töö on kaks tahku, milleks on operatiivtöö ja muu komando sisene tegevus. Päästetööd eeldavadki distsipliini eelistavat juhtimisstiili, meeskond peab olema organiseeritud ja täitma korralikult neile antud ülesandeid. Samas nii treeningutel, õppetegevuse ja olmeprobleemide korraldamisel soovivad juhid meeskonda otsustamisse kaasata ja julgustavad tagant ideesid ja ettepanekute tegemist, kasutades siinjuures tegevusvabadust eelistavat stiili. Nimetatud stiilide tugevused ja nõrkused on toodud töö lisa (vt tabel 2 Lisa 1).

Päästeteenistuse esmatasandi juhi tegutsemistingimused on alati muutunud. Erialaste teadmiste tõus, uue tehnika ja tehnoloogia omandamine seab uusi ülesandeid ja lahendusi juhtimises. Seega eelistatakse järjekindlust eelistavale stiilile painduvust ja mitmekülgset eelistavat stiili, mis on kohanemisvõimeline ja avatud uutele võimalustele. Antud stiilide tugevused ja nõrkused on toodud töö lisa (vt tabel 1 Lisa1).

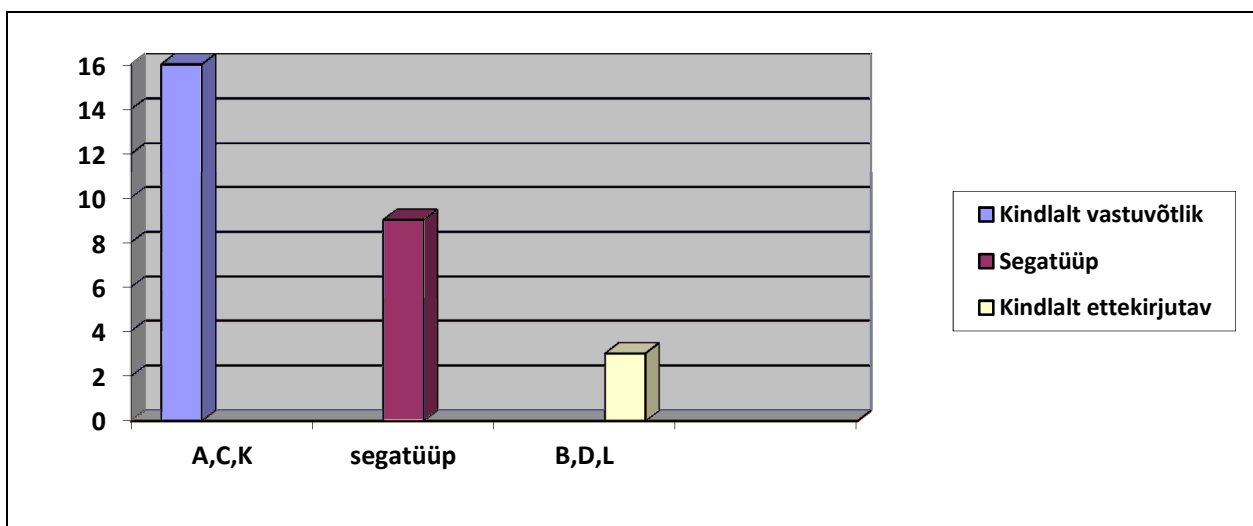
Päästetöötajate hulgas on väga kõrgelt arenenud grupi meele- tunne. Ühised eesmärgid, sihid ja väärtushinnangud on tõhusa päästemeeskonna kriteeriumiks. Grupitegevust eelistava stiiliga juht on hea meeskonnaliige.

Kõrget tulemust analüüsi ning eneseusaldust soosiva stiili puhul saab selgitada sellega, et päästetööde käigus peab päästetöödejuht tegema iseseisvaid otsuseid, toetudes vaid isiklikele teadmistele.

Mainitud stiilide tugevused ja nõrkused on toodud töö lisa. (vt tabel 2 Lisa 1)

Läbiviidud küsitluse tulemustest selgus, et päästeteenistuse esmatasandi juhid jagunesid oma juhtimisstiililt kolme gruppi. (vt. joonis 7)

Juhid kes valisid eelkõige A, C ja K, juhid kes valisid selgelt B, D ja L ja juhid kes said kõrgeid tulemusi nii vastuvõtliku, kui ka ettekirjutava stiili poole pealt. Seega kujunesid välja juhitüübid: kindlalt vastuvõtlik, segatüüp ja kindlalt ettekirjutav.



Joonis 7. Juhtide tervikprofiil

Allikas: autor

Juhid kes valisid eelkõige A, C ja K, lähtusid ka teistes valikutes eelkõige vasaku poole stiilidest. Seega valisid nad osaleva juhtimisstiili, mis on orienteeritud suuresti suhete alluvatega ja vähem suunatud ülesande täitmisele. Sellise juhtimisstiili puhul võib tekkida olukord, kus rühm jagab vahel osaliselt ise tööülesandeid. Komando sisesel tegevusel võib seda isegi soosida, kuid päästetöödel ei saa päästjad valida, vaid peavad tegutsema nii, nagu päästetöödejuht määrab.

Päästespetsialisti peamiseks rolliks on olla juhendaja- eestvedaja, seega kasutades arendavat juhtimisstiili, saab ta sellega luua hea tööõhkkonna ja hoida meeskonna motivatsiooni kõrgel tasemel. Päästetöödel rutiinset tööd tehes tuleks lähtuda sellest, et juhtimisstiil peaks olema kontrolliv.

Juhtimine on situatsiooniline ja seda mida juhilt nõutakse, mõjutab alati üks või teine situatsioon. Sellest tulenevalt võib väita, et parimad juhid on segatüüpi juhid, kelle juhtimisstiil on suunatud nii ülesandele, kui ka suhetele alluvatega. Hea töökorraldus on see, kui inimesel on tööl nii suhetega kui ka ülesandega seotud eesmärged.

Uuritud päästeteenistujad on erineval valmisoleku tasemel, seega on ka juhtimisstiilid töötajate juhtimisel erinevad. Küpsete töötajate puhul, kellel on olemas tööülesannete mõistmise ja lahendamise suutlikkus, saab kasutada arendavat juhtimisstiili. Madala tööalase küpsusega töötajate puhul aga kontrollivat juhtimisstiili. Samal seisukohal on Türk ja Siimon (käesolev töö : 14), kes rõhutavad et juhtimisstiili valikul ja rakendamisel tuleb arvestada töötajate tööalast küpsust.

Segatüüpi juhtimisstiil on toimiv juhul, kui juhtide juhtimisstiili moodustavad domineerivad üksikstiilid on omavahel sobivad. Samas tõdes autor, et küsimustikule vastanute segatüüpi üheksast juhust kuuel tekkisid käitumises vastuolud. Näiteks väideti, et soovitakse meeskonna kohalolu, kuid samas sooviti vaikust ja üksinda töötamist. Samuti väideti, et ollakse väga osavõtlik, samas pooldati ühepoolset lähenemist. Juht ei saa olla hea meeskonnaliige, kes naudib ühiseid otsuseid, kui tal puudub koostöövalmidus. Seega saab väita, et kuuel segatüüpi juhil ei ole üksikstiilid omavahel tasakaalus.

Kindlalt ettekirjutava stiiliga juht, kellele meeldib ise määrata kõike tükkaaval ja tema juhtimisstiil on orienteeritud kindlalt ülesande täitmisele, võib seista silmitsi olukorraga, kus

järgijad muutuvad oma ülesannete täitmisel passiivseks, alluva valmisoleku tase juhile järgneda langeb.

Ka Hersey ja Blanchard (käesolev töö : 14) on rõhutanud, et suhted alluvate ja juhtide vahel on kriitilise tähtsusega situatsioonis, kus järgijad on otsustanud mitte järgida, kuna siis pole enam oluline, mida juht mõtleb või mida tööülesanded eeldavad. Mida paremini juht kohandab oma käitumist erinevates situatsioonides, seda tõhusam juht ta on ning ühtlasi suureneb alluva tahe täita oma tööülesandeid.

Juhtimisstiilide uuring tõi välja, et Ida päästkeskuse esmatasandi juhid rakendavad oma töös valdavalt arendavat juhtimisstiili. Kuna esmatasandi juhid tegelevad valdavalt operatiivtööga, siis võib ainult suhtele alluvatega suunatud juhtimisstiil kahandada tööprotsessi efektiivsust, mis omakorda võib mõjutada päästeteenuse kvaliteeti.

Segatüüpi esmatasandijuhtide seas olid ainult kolmel vastanutest üksikstiilid omavahel tasakaalus. Kuuel vastanutest oli vasturääkivusi domineerivate üksikstiilide omavahelisel sobivusel. Kolm esmatasandi juhti pooldasid kindlalt ettekirjutavat juhtimisstiili. Liigne võimukasutus aga langetab meeskonna motivatsiooni ja tõrjub eemale teiste panuse tööülesannete täitmisel.

Seega sobiva tööõhkkonna ja töötajate kõrge motiveerituse tagamiseks peavad olema juhtimise üksikstiilid tasakaalus. Küsimustikule vastanutest esmatasandi juhtidest ainult kolm vastasid sellisele eeldusele.

3.2. Autoripoolsed ettepanekud

Käesolev uuring tõi välja, et Ida päästkeskuse esmatasandi juhid kasutavad valdavalt ühepoolset juhtimissiili või siis nende poolt eelistatud üksikstiilid ei ole omavahel tasakaalus. Ülevaade teooriast aga näitab, et iga olukorra jaoks peab juht leidma sobiva stiili ja olema võimeline seda vajadusel kohandama. Ühte juhtimisstiili ei saa pidada paremaks kui teist vaid neid tuleb kohandada vastavalt situatsioonile.

Päästekooli õppeprogramm sisaldab ainet organisatsiooni kultuur. Aine eesmärk on kujundada õpilastes päästetöötajale omased väärtushoiakuid ja käitumisnormid, anda teadmised päästeorganisatsiooni ajaloost, missioonist, visioonist, tegevusest ja tulemustest, struktuurist, juhtimistasanditest, töö -ja õppekorraldusest.

Päästespetsialistide juhtimisalaste teadmiste arendamiseks soovib autor järgnevat võimalusi. Viia aine organisatsiooni kultuur raames päästespetsialistide õppeprogrammi sisse juhtimisalased treeningud, saamaks terviklikku „pilti“ juhtimise põhimõtetest. Treeningu tulemusena peaks päästespetsialistid mõistma:

- juhi rolli, juhtimise peamisi funktsioone ja juhi positsioonile asumisel kerkivaid probleeme ning nende lahendamist;
- juhioskuseid, mis puudutavad planeerimist, organiseerimist, kontrollimist ja liidrirolli täitmist ning motiveerimist;
- iseenda rolli meeskonnas ja hindama meeskonna arendamise vajadusi;
- töötajate probleeme, töötajate töö hindamise vajadust ja koolitust planeerimise vajadust.

Treeningute tulemusena peaks esmatasandi juht toime tulema tööülesannetes tulenevate probleemide, isikutevaheliste suhete lahendamisega ja ennetamisega. Treeningud peaksid sisaldama enda isiksuse analüüsimise mudeleid, mis aitavad selgitada, millised valdkonnad endas vajaksid arendamist.

Uuringu tulemustest selgus, et Ida päästkeskuse päästespetsialistid eelistavad kasutada ühepoolset juhtimisstiili või ei oska üksikstiile omavahel siduda. Treeningute tulemusena mõistaksid päästespetsialistid juhi, kui liidri olemust, omandaksid oskuse kehtestada end juhina. Omandatud teadmised annaksid juurde enesekindlust oma meeskonna juhtimiseks ja tulemuste saavutamiseks.

Treeningud võiksid sisaldada rühmatöid, individuaalseid harjutusi, rollimänge ja tulemuste analüüsi. Osalejatele võimaldatakse treeningujärgselt kirjalik materjal, mille abil on hea õpitut meelde tuletada ja praktikas kasutada.

Päästespetsialistid peaksid sisse seadma spetsiaalse õppimispäeviku, kuhu kantakse treeningute käigus toimunud nende jaoks olulised sündmused, loetletakse omandatud teadmised ja oskused ning kõik muu info, mis tundub oluline.

Goleman; Boyatzis ja McGee (käesolev töö: 18) on seisukohal, et juhtimisoskuse arendamise sisuks on iseõppimine, oma tegeliku mina või soovitud mina põhiomaduste edasiarendamine ja tugevdamine.

Seega päästekomandodes töötavate päästespetsialistide juhtimisoskuste arendamise kaasaaitamiseks soovib autor Päästeameti personali ja asjaajamise osakonnale (üks põhiülesannetest on koolituse ja personali arendustegevuse korraldamine) tellida vastava ala spetsialistidelt juhtimisalane õppematerjal. Antud materjali ja küsimustiku selle kohta saaks päästespetsialistideni tuua kasutades WebTrainerit (päästeasutuse virtuaalne koolituskeskkond).

Selleks, et olla professionaalne juht, on vaja vastavaid isikuomadusi ja ka juhtimisoskusi. Neid mõlemaid saab ja peakski arendama.

Päästespetsialisti enesearendamisele aitaks suuresti kaasa õppimine rühmas, kus õpperühma liikmed tegutsevad vastastiku toetavalt ja julgustavalt, seega peaksid nad osalema koolitusel. Ajal, mil Päästeametis üha enam arvestatakse ressurside kokkuhoiuga, oleks üheks võimaluseks sisekoolituse tegemine, kus ameti enda kogenumad juhid koolitavad järelkasvu, olles samas algajatele juhtidele mentoriks-juhendajaks, targaks sõbraks ja nõustajaks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk on selgitada välja Ida päästkeskuse esmatasandi juhtide juhtimiseestvedamisstiili profiili tugevused ja arendamist vajavad küljed ning teha ettepanekuid juhtimisstiili ja juhtimisoskuste arendamiseks.

Organisatsiooni juhtimise seisukohalt on tähtis, et juhid oskaksid valida olukorrast tingitud õige juhtimisstiili, sellest sõltub suurel määral organisatsiooni edukus. Juhi oskus võtta arvesse alluvate valmisoleku taset ja kohaldada vastavat juhtimisstiili, on meeskonnatöös esmatähtis.

Võttes kokku erinevate juhtimisteoreetikute seisukohad, saab öelda, et üks juhtimisstiil ei ole parem kui teine, kõik oleneb olukorrast. Juhi ülesandeks on olenevalt situatsioonist valida õige juhtimisstiil, olla vajadusel osalev meeskonnaliige või autokraatlik juht, kes dikteerib tööülesandeid. Juht peaks tundma oma kalduvust ühte või teist stiili eelistada

Päästesündmuse käigus pole päästespetsialistil enamasti aega pikalt demokraatlikul viisil nõu pidada, vaid tuleb toimida resoluutselt ja otsusekindlalt. Rahulikus igapäevases õhkkonnas on komandos, kus valitsevad usaldussuhted ning päästjad töötavad pühendunult, kindlasti eelistatult vastuvõtlik käitumine ja arendavad juhtimisstiilid.

Selleks, et teada saada, millised juhtimisstiilid Ida päästkeskuse päästespetsialistide seas domineerivad, viis autor läbi ankeetküsitluse. Autor kasutas Michael Williamsi küsimustikku, mis uurib inimeste tavapärasest käitumist professionaalse stiili kuues eri valdkonnas.

Uuringu tulemusena selgus, et päästespetsialistid eelistasid kas kindlalt vastuvõtliku juhtimisstiili või siis kindlalt ettekirjutavat stiili. Segatüüpi juhtimisstiili valinud esmatasandi juhtidel ei olnud aga erinevad juhtimisstiilid valdavalt tasakaalus.

Sellest tulenevalt tõi autor välja päästespetsialistide juhtimisalase koolituse vajalikkuse ja vastavasisulise õppematerjali koostamise vajaduse päästekomandode tarbeks.

Ajal kus Päästeamet on võtnud kasutusele teenusepõhise juhtimismudeli, tõhustamaks teenuste osutamise mõjusust, efektiivsust ja juhtimisotsuste kvaliteeti, on üheks kriitiliseks eduteguriks töötajaskonna kaasamine ja koolitamine.

Esmatasandi juhtide juhtimisalaste teadmiste arenguga tõuseb ka nende panus organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

SUMMARY

The aim of the current thesis is to find out the strengths and sides that need to be developed in first level leaders' management/leadership style profiles in the East Rescue Centre. Aside with that, the work holds a purpose to make suggestions for achieving more modern and better management style.

In the point of organization leadership it is important that the leaders would know how to choose a correct management style in accordance to the situation as the success of the organization is largely based on that. The leader's ability to take employees' preparedness level into account and apply according management style is primary in teamwork.

Considering all the viewpoints of the management theorists it can be stated, that one leadership style is not better than another one, it all depends on the situation. The leader's tasks are: to choose the correct leadership style according to the situation, to be participating team member in case of a need or an autocratic leader dictating work assignments. The leader should feel the tendency to prefer one or another style.

In the course of a rescue case the leader of the rescue team mostly does not have the time to negotiate on a democratic way but has to operate resolutely and decisively. A receptive behaviour and inspiring leadership are preferred methods in a rescue commando's daily routine as trusting relationships between team members and working devotedly are practiced.

To find out which leadership styles dominate among the East Rescue Centre rescue specialists the author carried out a form of a questionnaire. The author used the questionnaire of Michael Williams, which studies people's ordinary behaviour in a sense of six different fields of the professional styles.

As a result of the study it was found out that the rescue specialists preferred receptive leadership or a definite steadfast leadership. First level leaders with mixed type leadership styles did not have the different leadership styles balanced.

According to that, the author brought out the need for rescue specialists' leadership training and composing corresponding training materials for rescue brigades.

During the time when Rescue Centre has put to use leadership module, which is based on service to intensify service rendering effectiveness and the efficiency and leadership decision quality, the main critical success factor is the staff inclusion and training. Primal leaders' managerial knowledge development raises also their contribution in achieving the goals of the organization.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 2001. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.

Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim.

Alas, R. 2005. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.

Daft, R. L. 2000. Management. The Dryden Press.

Daft, R. L. 2005. The Leadership Experience. 3rd ed. Thomson, South-Western.

Fiedler, F. E. 1977. Job engineering for effective leadership: Anew approach. AMA FORUM, Volume 66. No. 9, September 1977.

George, B., Sims, P. 2008. Juhi kompass. Tallinn: OÜ Väike Vanker.

Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. 2003. Loomulik juhtimine. Tallinn: OÜ Väike Vanker.

Hersey, P. Blanchard, K. 1988 Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Fifth Edition.

Joutsenkunnas, T., Heikurainen, P. 1997. Juhi töö teenindusettevõttes. Tallinn: Aspectum Eesti OÜ.

Kivirähk, K. 2004. *Kõigile sobivat universaalset juhtimisstiili pole olemas.*-Juhtimine (Äripäeva lisa), 22.

Lõhmus, M. Simson, L. Vigla, H. 2002. Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. AS Pakett.

Maxwell, John C. 2009. 365 pilguheitu juhiomaduste arendamisele ja ümbritsevate mõjutamisele. Kirjastus ERSEN.

Maxwell, John C. 2007. 21 vääramatut juhtimisseadust. OÜ Haarwood ja Eesti Kristlike Meeste Teenistus.

Päästeameti põhimäärus. 27.12.2011. RT I, 29.12.2011, 142.

Päästeamet. Päästeteenistuse arengukava 2005-2009.

- Rost, J. C. & Barker, R. A. 2000. Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm. *The Journal of Leadership Studies*, 3.
- Smith, R. C. 2007. Educating the metamanager: a new breed of leader. – Focus on Leadership. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd, pp 240-245.
- Templar, R. 2007. Juhtimise mängureeglid. Eduka juhtimise täiuslik teejuht. Kirjastus Tänapäev.
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. 2001. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K., Mihhailova, G. 2004. Juhtimisteooria ja –praktika sünergia organisatsioonides. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K., Siimon, A. 2004. Juhtimine: Teoreetilised alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Üksvärav, R. 2003. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ kirjastus.
- Vadi, M. 2001. Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus..
- Williams, M. 2005. Test Your Management Skills. Thorogood
- Yukl, A. G. 1989. Leadership in Organizations. 2nd ed. NJ: Prentice-Hall International Editions.

Lisa 1. Juhtimisstiilide tugevused ja nõrkused

VASTUVÕTLIK KÄITUMINE	versus	ETTEKIRJUTAV KÄITUMINE
Arendavad stiilid		Kontrollivad stiilid
<u>A julgustavad/kindlustavad stiilid</u>		<u>B juhatav/kontrolliv stiil</u>
Tugevused		Tugevused
<ul style="list-style-type: none"> • sõbralik, sotsiaalne ning õiglane • avatud ning tagasisidet andev • abivalmis, jagab informatsiooni ning soovitusi • julgustav ning elavdav 		<ul style="list-style-type: none"> • jõuline ja/või konkureeriv • enesekindel ning julgeb juhtimist enda peale võtta • otsustav, juhiseid jagav • isevalitsuslik ning otsekohene oma stiilis
Nõrkused		Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • liiga mõjutatav ja familiaarne (lihtne veenda) • liiga vastutulelik (ei suuda öelda 'ei') • liiga kergekäeline - ei nõua teistelt piisavalt • on jutukas, kuid mitte tegus 		<ul style="list-style-type: none"> • domineeriv ning lämmatav - ei aita kaasa teiste enesekindluse tõstmisele • rõhuv ning liialt nõudlik • kannatamatu, teistega mitteamvestav või mittesalliv • agressiivne, sundiv ning ebasõbralik
<u>C suhtlemisele pühenduv stiil</u>		<u>D tulemustele pühenduv stiil</u>
Tugevused		Tugevused
<ul style="list-style-type: none"> • suhtlemisaldis ning väljendusrikas • meeskonnatöös kaasalööja • pühendunud ning pühendab teisi asjasse - jagab ideid • loob suhteid ning kontakte, värbab abi ning tuge 		<ul style="list-style-type: none"> • tähtaja ning kiirustamisvajaduse mõistmine • analüütiline, faktidele toetuv • ülesandele keskendunud ja orienteerunud • iseseisev ning juhinduv

Nõrkused		Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • võib olla liiga valvas teiste suhtes • liiga manipuleeriv ning 'poliitiline' • liiga sõbralik ja populaarne - ei keskendu ülesandele • ei ole objektiivne ning sõltub teiste arvamusest 		<ul style="list-style-type: none"> • 'külma' suhtumisega, liialt eesmärgile pühendunud • alahindab sõprussuhteid ning teiste pingutusi • eemalehoidev, privaatsust armastav • üleolev või ülbe
<u>E riskialdis ning väljakutsetele keskenduv stiil</u>		<u>F kindlust ning stabiilsust eelistav stiil</u>
Tugevused		Tugevused
<ul style="list-style-type: none"> • julge ja enesekindel, otsib ning uurib uuenduslikke ideid • grupitegevust juhtiv • otsib põnevust, uusi kogemusi ning kontakte • algatab ja naudib muutusi ja väljakutseid 		<ul style="list-style-type: none"> • ettevaatlik ning kalkuleeriv, toetub järeleproovitud ning usaldusväärsetele meetoditele • põhjalik ja hoolitsev • kaitsev, hea 'valvur' • eelistab tuttavat ja kindlat
Nõrkused		Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • vastutustundetu, läbimõtlematu, puudub keskendumisvõime, igavus tekib kiiresti • tähelepanu ja tundlikkuse puudus • impulsiivne, puudub hoolitsus ja hoolivus 		<ul style="list-style-type: none"> • üleliia ettevaatlik (iseendale seatud piirangud) • võib puududa julgus riske võtta • ei taha võtta vastutust (liialt ettevaatlik korraldamine) • 'halvatud analüüsist', otsustamisel ja tegutsemisel aeglane
<u>G tegevusvabadust eelistav stiil</u>		<u>H struktuuri, korda ning distsipliini eelistav stiil</u>
Tugevused		Tugevused
<ul style="list-style-type: none"> • soosib vaba mõtlemist, 		<ul style="list-style-type: none"> • korralik, organiseeritud ja

<p> julgustab tagant ideesid</p> <ul style="list-style-type: none"> • katsetaja - loob ise enda eesmärgid ning suuna • otsib võimalusi • uuenduslik kammitsatest vaba ning 		<p> distsiplineeritud</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoolitseb põhjalikult detailide eest • kohusetundlik ning reeglitest kinni pidav • hindab struktuuri ning selgeid meetmeid
Nõrkused		Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • teda nähakse kui ebatäiskasvanulikku või piire ületavat • kontrolli ja distsipliini puudumine, organiseerimatus • loob oma reegleid, mis võib meeskonnale kahju teha • kriitikameele ning hinnanguvõime puudumine • puudulik planeerimine ning struktuur 		<ul style="list-style-type: none"> • liiga korrektne, takerdub detailidesse • bürokraatlik, reeglitest liialt juhitud • piirav ja keelav • keskendub liigselt täiuslikkusele • steriilne, ei ole edasipüüdlik, liialt harjumuspärane
<u>I painduvust ja mitmekülgset eelistav stiil</u>		<u>J järjekindlust ja püsivust eelistav stiil</u>
Tugevused		Tugevused
<ul style="list-style-type: none"> • loob uusi võimalusi • kohanemisvõimeline • leidlik ja mõjukas • uuenduslik 		<ul style="list-style-type: none"> • vastupidav • visa ja järjekindel • kindlameelne • järjepidev
Nõrkused		Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • ebakindel, otsustusvõimetu • sihitu, eesmärgitu • liiga kompromissialdis • väldib vastasseise, püüab meelega järele olla 		<ul style="list-style-type: none"> • pedantne ning 'nokkiv' • kangekaelne • paindumatu, ei tee kompromisse • kujutlusvõime ning loovuse

		puuduvus
<u>K grupitegevust eelistav stiil</u>		<u>L analüüsi ning eneseusaldust soosiv stiil</u>
Tugevused		Tugevused
<ul style="list-style-type: none"> • hea meeskonnaliige - naudib ühiseid otsuseid • koostööaldis, meeldivad grupitegevused • sobib teistega hästi • avatud suhtleja 		<ul style="list-style-type: none"> • iseseisev mõtleja - teeb ise otsuseid • iseendale toetuv 'üksikmängija' • paneb asjad enda jaoks sujuma • objektiivne
Nõrkused		Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • nõrgad isiklikud sihid • sõltub liialt teistest • ei julge üksi esile kerkida • 'kaob' meeskonda ära, on 'liige', mitte juht 		<ul style="list-style-type: none"> • intellektuaalne üleolek/ülbus • puudub koostöövalmidus • liiga iseseisev või isekas • ebasotsiaalne, eraldihoidev

Lisa 2. Küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Olen Sisekaitseakadeemia päästeteenistuse eriala üliõpilane Viktor Engelbrecht ja käesolev küsimustik aitab mul koostada oma lõputööd teemal „Esmatasandi juhi roll ja juhtimisstiil meeskonna eesmärkide saavutamisel (Päästeameti Ida-Eesti Päästekeskuse näitel)“.

Ankeet ei sisalda õigeid ja valesid vastuseid, vaid selle eesmärgiks on koguda olulist informatsiooni päästeteenistuse esmatasandi juhtide arendamiseks.

Palun täida ankeet võimalikult ausalt ja täpselt.

Vastates küsimustele, kasuta koondsummana 3 punkti ning jaga need endale sobivalt igas küsimuses antud kahe väite vahel. Ära kasuta poolikuid punkte, iga küsimuse punktide summa peab olema täpselt 3.

Näide:

Mulle on enam omane..

- | | |
|--|----------|
| <i>1.a) olla karm ja kindlameelne juht</i> | <i>1</i> |
| <i>b) olla tundlik ja empaatiline juht</i> | <i>2</i> |

Nüüd oled Sa valmis ankeeti täitma.

Mulle on enam omane..

1. a) suunata ise ja otseselt teiste inimeste jõupingutusi
b) toetada ja julgustada teisi inimesi nende püüdlustes

2. a) pigem juhtida eemalt ja mitte olla ise otseselt ülesande täitmisel kaasatud
b) olla otseselt kaasatud ja panna ülesande täitmisel oma „õlg alla“

3. a) tegutseda vajadusel jõuliselt kui on vaja edeneda ja kasutada ära uusi võimalusi
b) kindlustada eesmärgid, mis on juba saavutatud

4. a) toetuda töös faktidele, loogikale, analüüsile ning ratsionaalsele mõtlemisele
b) kasutada töös kujutlusvõimet, inspiratsiooni ning loovust

5. a) jätta mõned detailid juhuse hooleks, et jõuda pidada sammu tegevuste tempoga
b) alati kontrollida ja kindlustada kõik detailid enne edasi liikumist

6. a) püüelda alati oma eesmärkide poole, pöörates minimaalselt tähelepanu teistele
b) eelistada tunda, et olen osa hästitöötavast meeskonnast

7. a) panna alus toimivale koostööle, suunates ja arendades töötajaid
b) võtta meeskonna eest vastutus, rakendades inimesi soovitud tulemuste saavutamiseks

8. a) võtta karm hoiak, kui inimesed hakkavad võtma asju liiga muretult või mõtlevad alla andmisele
b) vähendada survet, juhul, kui tulemused hakkavad langema ja motivatsioon kaduma

9. a) eelistada mitmekesisust ja põnevust nii töös kui töösuhetes
b) eelistada kindlust ja stabiilsust nii töös kui töösuhetes

10. a) eelistada töötada inimestega, kes käituvad etteaimatavalt ja korralikult
b) eelistada töötada inimestega, kes käituvad oma tunnete järgi ja 'võtavad vabalt'
-
11. a) olla harva esimene, kes vaidluses alla annab
b) anda järele, kui on selgelt näha, et kaotan vaidluse
-
12. a) teha järeldused asjade suhtes ja otsustada ise
b) jagada teistega ideid ning arutada otsused põhjalikult kolleegidega läbi
-
13. a) kasutada energiat ja isiklikku mõju, et kindlustada ennast grupis ja organiseerida nad efektiivseks töömeeskonnaks
b) julgustada inimesi ja tunnustada nende püüdlusi, edendamaks enesekindlust
-
14. a) keskenduda teatud töö jaoks vajalikele oskustele
b) vormida tööülesandeid vastavalt inimeste iseloomule ning oskustele
-
15. a) eelistada uusi, omapäraseid ning ootamatuid lähenemisevõtteid probleemide lahendamiseks
b) toetuda tuntud ning läbiproovitud meetoditele, mille töökindlus on tõestatud
-
16. a) olla juht, kes julgustab alluvaid võtma initsiatiivi ja katsetama
b) olla juht, kes eelistab, et alluvad töötaksid kindla plaani ja ülesannete järgi
-
17. a) töötada järjepidevalt etteantud põhimõtete, standardite ning professionaalsete väärtuste järgi
b) asju 'lennult haarata' ning kohaneda sündmustega nende toimumise käigus
-
18. a) töötada keskkonnas, kus saab keskenduda ning asjade üle põhjalikult järele mõelda
b) töötada interaktiivses keskkonnas, kus inimesed oma ideedega üksteist innustavad ning ideid välja käivad
-
19. a) julgustada meeskonda iseseisvalt mõtlema ning oma probleemide ja muredega tegelema

- b) kindlustada, et inimesed teavad täpselt, mida neilt oodatakse ning anda neile selgeid juhiseid
-
20. a) olla veenev ning otsustav, tegeledes vastuseisu või erimeelsustega eesmärkide saavutamisel
- b) olla kannatlik, tolerantne ning mõistev, et võita inimeste usaldus
-
21. a) olla riskialdis ning tegeleda kõrgete panustega
- b) eelistada madalamaid panuseid, kui see kindlustab suurema võimaluse õnnestumiseks
-
22. a) juhinduda mõistuse häälest
- b) lubada südamehäälel juhtida mõistust
-
23. a) olla järjekindel, visa ning sihikindel
- b) olla painduv, mitmekülgne ning kohanev
-
24. a) toetuda isiklikele uskumustele, väärtushinnangutele ning põhjendustele
- b) saada enesekindlust teistelt saadud informatsioonist ja tagasisidest
-
25. a) näidata meeskonnale, et ma usaldan neid ning hindan nende ideid ja panust
- b) luua imidž endast kui enesekindlast, kogenud juhust
-
26. a) hoida meeskonnaga lähedast, usalduslikku suhet
- b) hoida suhetes kerget distantsi et säilitada oma autoriteeti
-
27. a) tekitada olukordi, kus mu julgus võtta liidrirolli saab tõestatud
- b) eelistada olukordi, mis nõuavad käitumist hoolika, ettevaatliku ja vankumatu juhina
-
28. a) tööd regulaarselt analüüsida, plaanida ja kontrollida
- b) ise tegevuses osaleda ning haarata kinni kõigist võimalustest, kui need tekivad
-
29. a) juhatada meeskonda lähtudes professionaalsest kohusetundest ning isiklikust vastutustundlikkusest

- b) lähtuda põhimõttest, et eesmärk pühitseb abinõu
-
30. a) saada haaratud meeskonnatöö ning ühise tegutsemise vaimust
b) eelistada mitte sündmustesse tormata, kui puudub täielik valmidus
-
31. a) julgustada inimesi toetuma oma võimetele ja otsustele
b) panna inimesi tundma, et asjad on juhi kontrolli all ning neid juhatatakse kindlakäeliselt ning otsustavalt
-
32. a) säilitada head suhted töötajatega, riskides samas töötulemuste langemisega
b) säilitada kõrged töötulemused, riskides mõnikord suhete halvenemisega
-
33. a) olla täiskasvanulik, vastutustundlik ning hooliv juht, kes oma meeskonda hätta ei jäta
b) olla dünaamiline juht, kes suudab pakkuda meeskonnale põnevust ning väljakutseid
-
34. a) sageli katsetada uute ideede ja teooriatega
b) jääda mõistuspäraste ning kindlalt toimivate lahenduste juurde
-
35. a) nõuda põhimõttelist täpsust ja korrektsust
b) toimida paindlikul viisil lähtudes antud tingimustest
-
36. a) argumenteerida läbirääkimistel põhjendatult, objektiivsel ning analüütilisel viisil
b) jälgida hoolikalt teisi ning kujundada oma lähenemisviis vastavalt nende tujudele ja reaktsioonidele
-
37. a) olla meeskonna poolt nähtud kui mõistlik, abivalmis ning avatud
b) olla nähtud kui tugev, mõjuv ja kontrolli omav
-
38. a) eelistada julget suhtumist, kui asi puudutab riske ja takistusi
b) eelistada põhjalikku riskide kalkuleerimist
-
39. a) olla saavutaja, kellel on ette näidata eeskujulik elu- ja teenistuskäik

-
- b) aidata teistel saavutada eesmärgid ning näidata tulemust kui tiimi (mitte enda) saavutust
-
40. a) anda inimestele vabad käed ning lasta neil õppida oma vigadest
- b) panna oma meeskonna osas paika konkreetsed eesmärgid, juhtnöörid ja volituste ulatus
-
41. a) teha tihti lihtsalt lõbu pärast üsna pööraseid asju
- b) teha harva midagi pöörast ainult sellepärast, et see on lõbus
-
42. a) usaldada inimesi nii palju kui võimalik kohe algusest peale
- b) anda inimestele teada, kui asjad on võimalikult hästi sujunud ning ma olen valmis edasi liikuma
-
43. a) julgustada inimesi kui nad oma ülesandes ebaõnnestuvad, et nad mõistaksid kehva tulemuslikkuse põhjuseid
- b) anda selgelt ja detailselt inimestele teada ebaõnnestumise põhjustest ja tagajärgedest
-
44. a) juhina tunda rahulolu inimeste ja meeskonna arenemisest ning saavutustest
- b) juhina tunda rahulolu märkimisväärsete tulemuste saavutamisest
-
45. a) tunda rahulolu põhjalikult tehtud tööst ning endast maksimumi andmisest
- b) nautida konkurentsi põnevust ning uusi väljakutseid
-
46. a) delegeerida ülesandeid teistele, et näha, kuidas nad enda ideede najal hakkama saavad
- b) omada tugevat kontrolli asjade üle, et olla kindel, et need saavad korralikult tehtud
-
47. a) kindlustada, et minu maine ning väljumine on alati korrektne ja sobiv, pöörates tähelepanu ka pisidetailidele
- b) olla alati hoolitsetud, kuid mugav ja igapäevane oma riietuses
-
48. a) hoida hoolega oma teadmisi ja nõuandeid, teades, et need on teiste omast paremad

-
- b) jagada oma teadmisi ning nõuandeid, et teised nendest kasu lõigata saaksid
-
49. a) tunda viha ning süüdistada end, kui asjad valesti lähevad
b) ärritada ning süüdistada teisi, kui asjad valesti lähevad
-
50. a) arutada varjatud vastuseisu põhjuseid minu kui meeskonna juhi ja liidri rollile
b) rõhutada vastuseisjatele, et mina olen tiimi juht ja kavatsen muuta meeskonna hästi töötavaks grupiks
-
51. a) uskuda, et parim filosoofia on 'kahtleja eksib'
b) eelistada juhtimisfilosoofiat 'üheksa korda mõõda, üks kord lõika'
-
52. a) edastada ideid, millest teistel võiks kasu olla, isegi kui need minu omadega ei ühti ning lasta ohje lõdvemaks, et teised saaksid tegutseda omal initsiatiivil
b) kindlustada, et eesmärgid on seatud ja saavutatud volitusi ja selget struktuuri järgides
-
53. a) lõpetada kõik alustatu ning mitte jätta lahtisi otsi
b) lõpetada vaid tähtsad asjad ning loobuda teiste sooritamisest
-
54. a) ignoreerida ülbeid inimesi, kes üritavad domineerida ning jätkata enda tõekspidamiste järgi
b) panna sellised inimesed kindlalt paika
-
55. a) olla tuntud kui mõistev inimene ning „hea õlg“, kellele rasketes olukordades toetuda
b) olla keegi, keda teised austavad ranguse ja otsustusvõimelisuse eest, kui asjad raskeks lähevad
-
56. a) olla teatud kui avatud, jagamisaldis ning meeldiv inimene, kelle seltskonda nauditakse
b) olla teatud kui võimukas saavutaja, kes teab täpselt, mida tahab
-
57. a) saada hauakivile kirja 'ta oli üsna hull, kuid me armastasime teda!'
b) saada hauakivile kirja ' me austasime teda selle eest, kuidas ta meist hoolis'
-

58. a) eelistada laiemaid eesmärke, kus edasine on paljuski minu teha
b) eelistada selgeid reegleid ja konkreetseid eesmärke
-
59. a) nautida uute asjade proovimist, hoolimata sellest, kas ma õnnestun või ei
b) keskenduda asjadele, milles olen kindlasti osav
-
60. a) eelistada olla „aju“ projektide taga, kes annab loogilise struktuuri ja strateegilise ülevaate
b) eelistada olla organiseerija, kes motiveerib ja stimuleerib teisi, et säilitada pühendumus
-