

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Evelin Pennula

**KOGENENUD JUHTIDE POOLT KASUTATAVAD
JUHTIMISSTIILID JA NENDE ISIKUOMADUSED MEEDIALE
ANTUD INTERVJUUDE PÕHJAL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud bakalaureusetöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 7575 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Evelin Pennula 11.05.2023

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 206086TABB

Üliõpilase e-posti aadress: evelinpennula@gmail.com

Juhendaja Maris Zernand-Vilson

Töö vastab kehtivatele nõuetele

11.05.2023

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. JUHTIMISSTIILIDE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Juhtimisstiilide käsitlus.....	8
1.1.1. Hersey-Blanchard eestvedamise mudel.....	9
1.1.2. Bernand Bassi juhtimisstiilide teooria	10
1.1.3. Daniel Golemani juhtimisstiilide teooria.....	11
1.1.4. Adizes'i PAEI mudel.....	12
1.1.5. Blake-Mouton'i mudel	14
1.2. Juhi olulisemad isikuomadused ja oskused, juhitüübi teooriad.....	17
1.2.1. Maccoby ja Leigh-Maynard olulised isikuomadused.....	18
2. UURINGU LÄBIVIIMINE.....	20
2.1. Meediale avaldatud intervjueeritud juhtide tutvustus, uuringu valim	20
2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused, meetodika	21
2.3. Uurimisprotsessi kirjeldus	22
3. UURINGU JÄRELDUSED, TULEMUSED JA ETTEPANEKUD.....	23
3.1. Intervjuude arutelu.....	23
3.1.1. Blake-Mounton'i juhtimisstiili uuring.....	25
3.1.2. Adizes'i PAEI mudeli uuring	26
3.1.3. Olulisemad isikuomadused.....	27
3.2. Intervjuude tulemused	28
3.3. Kogenenud juhtide juhtimisstiili ja isikuomaduste seosed.....	28
3.4. Järeldused ja ettepanekud	29
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY.....	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
LISAD	40
Lisa 1. Intervjuude allikad	40
Lisa 2. Lihtlitsents	41

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada milliseid juhtimisstiile ja isikuomadusi kasutavad kogenenud juhid ning anda praktilist väärtust alustavate juhtidele. Selleks kasutab autor meedias avaldatud juhtide intervjuusid ning analüüsib teoreetilist käsitlust antud teemal. Intervjuu valim koosneb juhuslikult valitud juhtidest, kes on avalikustanud meedias enda juhtimisstiili ning olulisemad isikuomadused juhi ameti saavutamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks esitab autor kolm uurimisküsimust:

- 1) Millised on peamised juhtimisstiilid ja nendega seotud juhi isikuomadused?
- 2) Milliseid juhtimisstiile rakendavad kogenenud juhid enda töös?
- 3) Millised isikuomadused peaksid juhil olema?

Bakalaureusetöö uurimisprobleem on, et alustavad juhid peavad oma praktika ise looma, kuid võiksid omada võimalust õppida kogenenud juhtide praktikast. Juhtimisstiilide käsitlus annab juhtidele ülevaade oma väärtustest ning aitab organisatsioonile suuremat edu saavutada.

Uuringus selgus, et peamisteks juhtimisstiilideks võib pidada integreeritud juhtimisstiil ning ettevõtja juhtimisstiili. Neid juhtimisstiile rakendades on juhid empaatilised, otsekohesed, nõudlikud, loovad, paindlikud ja kohanevad kiirelt muudatustega. Juht on suunatud headele töötulemustele ning enda meeskonda toetav ja arendav. Samuti pakub alati uusi ideid ja kaasab enda meeskonnaliikmeid sama tegema.

Võtmesõnad: juhtimisstiilid, juhtimisteooriad, juhi isikuomadused

SISSEJUHATUS

Nii inimese kui organisatsiooni tegevus sõltub juhi otsustest. Juhhi otsuseid mõjutavad mitmed tegurid: juhi isiksus (kasvatus, isiklikud käitumisviisid ja väärtushinnangud), organisatsiooni üldised põhimõtted, juhtide ja kaastöötajate käitumine, juhtimisstiil ning keskkond. Juhtimisstiile võib liigitada kolme kategooriasse, milleks on autokraatlik, demokraatlik ja liberaalne. Ükski juht ei kasuta ainult üht juhtimisstiili, sest iga olukorra lahendus nõuab erinevat lähenemisviisi. Siiski igal juhil on enda valdav stiil, mida ta kasutab lähtuvalt enda arusaamadest elus, töös ja suhetes. (Uverskaja & Papp, 2012)

Juhtimine on mis tahes organisatsiooni edu ja ebaõnnestumise üks peamisi määrajaid. Juhtimisstiil on viis, kuidas juht motiveerib ja suunab töötajaid organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Ettevõtte seisavad silmitsi probleemidega, mis on seotud suure tööjõu volavusega, halbade finantstulemustega ning ebaeetiliste tavadega. Selle põhjuseks võib olla tõhusa juhtimise puudumine. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja töötajate kordineerimiseks on vaja tõhusaid juhte, kes võtavad arvesse oma juhtimisstiili ja teavad nende puudujääke. (Khajek, 2018, lk 1-2) Uuringus tuuakse välja juhtide poolt erinevaid praktiseeritavaid juhtimisstiile. Sellest tulenevalt toob autor välja ettepanekud.

Juhtimisstiili tunnuste selgitamine viitab sellele, et inimene, kes saavutab juhi ametipositsiooni omab teatud juhi isikuomadusi juhtimisel (Dike & Madubueze, 2019, lk 132). Umbes 2500 aastat tagasi väitis Sokrates, et juht peab lähtuvalt olukorrast kasutama teatud isikuomadused, mis on kasulikud juhtimise valdkonnas, seega on need tõenäoliselt kasulikud ka muus valdkonnas ning neid ei saa treenida. Juhid peavad olema hästi kvalifitseeritud ja mõjukad. Mõjuka isikusega juht saab alluvaid paremini juhtida, kasutades mis tahes juhtimisstiili. (Khan *et al.*, 2015, lk 87)

Bakalareuse töö teema valikut toetas puudulik informatsioon kasutatavate juhtimisstiilidest ja juhi isikuomaduste vaheliste seoste kohta. Kui juhtimisstiile on uuritud, siis eelnevate uuringute põhjal on käsitletud eri juhtimisstiile ühe kindla mudeli põhjal ning puuduvad laiapõhjalised uurimused kahe eri mudeli Blake-Mounton'i ja Adizes'i PAEI vahel. Autori uurimuse põhifookuseks on välja

selgitada, millist peamist juhtimisstiili juhid kasutavad ja missugune seos on nende stiilidega juhi isikuomadustel. Käesolevas töös autor uurib ja analüüsib vastavaid seoseid.

Antud teema uurimine annab teadmisi alustavatele ettevõtjatele, kuidas erinevaid juhtimisstiile kasutatakse ning annab ülevaade tähtsamadest juhi isikuomadustest. Selle uurimine on oluline, kuna annab ülevaate juhi ametirollis olevale inimesele individuaalse lähenemise vajadusest. Samuti on valitud teema seotud autori spetsialiseerumisega, milleks on ettevõtlus ja juhtimine.

Bakalareusetöö eesmärk on välja selgitada, milliseid juhtimisstiile kasutavad kogenenud juhid ning anda praktilist väärtust alustavate juhtidele, milliseid isikuomadusi kasutavad kogenenud juhid. Selle jaoks analüüsitakse meediale avaldatud interjuusid kogenenud juhtidega. Tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele saavad teadlikult alustavad juhid lisaväärtusi eneseanalüüsiks. Bakalareusetöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud kolm uurimisküsimust:

- 1) Millised on peamised juhtimisstiilid ja nendega seotud juhi isikuomadused?
- 2) Milliseid juhtimisstiile rakendavad kogenenud juhid enda töös?
- 3) Millised isikuomadused peaksid juhil olema?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutab autor kaht mudelit, milleks on PAEI mudel ja Blake-Mouton'i mudel, koos. Varasemates uuringutes on kasutatud ainult ühte mudelit ja kuna eelmised neid kahte mudelit kasutatavad uurimistööd olid positiivsetele tulemustele sooritatud, siis autor otsustas lähtuda neist kahest mudelist, seostada enda uuritava teemaga ja võrrelda, millised on nende mudelite erinevused. Uuringus ei võetud arvesse organisatsiooni majandustegureid, sugu ega rahvust.

Kogenenud juhtide juhtimisstiilide käsitlemiseks autor kasutab juba mõnda aega kasutusel olnud PAEI mudelit, mis kirjeldab nelja juhtimisstiili. Autor valis antud mudelid lõputööks, sest see on arusaadav, täpne ja mitmekülgne (Paych, 2018). Võrdluseks valis autor juhtimisstiili käsitleva mudeli, milleks on Blake-Mouton'i mudel, mis põhineb kahel käitumuslikul mõõtmel.

Bakalareusetöö esimeses peatükis käsitleb autor juhtimisstiilide teoreetilist alust ja selgitab uuringus kasutatavaid kaht meetodit ning nende kahe mudelite loojate seisukohti, mis on vajalikud uurimisteema tausta selgitamiseks. Samuti tuuakse välja juhi olulisemad isikuomadused ja selgitatakse nende põhimõtteid. Töö teises peatükis on tähelepanu all uuringu eesmärk, uurimisobjekt ja valim. Tuuakse välja kasutatavat uurimismeetodit ja kogu uurimisprotsessi

kirjeldus. Samuti tutvustatakse 6 valitud kogenenud juhtide poolt meediale avaldatud intervjuud ja nende analüüs, milleks on uurimise aluseks võetud. Kolmandas peatükis on kirjeldatud uuringus osalenud juhtide juhtimisstiilid ning uuritud intervjuude tulemustest nende isikuomadused. Seejärel on võrreldud tulemusi teoreetilise osaga. Viimaks on toodud välja järeldused ja ettepanekud.

1. JUHTIMISSTIILIDE TEOREETILISED ALUSED

Bakalaureustöö esimeses peatükis kirjeldab autor juhtimisstiilide teoreetilist alust, tuues välja mitmeid juhtimisstiilide teooriad ja mudelid. Esimeses alapeatükis on kirjeldatud Adizes'i (Adizes, 2004) juhtimisstiilide käsitlevat mudel, Blake-Mouton'i (Vadi, 2004) juhtimisstiilide mudel, Hersey-Blanchard (Türk, 2001) juhtimisstiilide mudel, B. Bassi (Kivirähk, 2007) juhtimisstiilide mudel ja D. Golemanni (Virovere, *et al.*, 2005) juhtimisstiilide mudel. Teises alapeatükis on kirjeldatud juhtide isikuomadusi juhtimisel Maccoby ja Leigh-Maynard järgi.

1.1. Juhtimisstiilide käsitlus

Juhtimisstiili ja teooria uuringud on üks enim levinum uurimisvaldkondi. Põhjuseks on ühiskondlik huvi, sest paljude organisatsioonijuhtide probleemiks on kuidas ettevõtte edu ja kasum maksimeerida. Kahjuks seni ei ole varasemate uuringute käigust paljastatud kõige efektiivsemat juhtimisstiili, kuid on ettekirjutusi sellest, mida peaks tegema juht, et parandada firma edukust. (Kivirähk, 2007, lk 13) Seetõttu on juhtimisstiil kõige olulisem juhtimise osa, sest juhid arendavad juhtimisstiili läbi oma hariduse, koolituste ja kogemuste (Jony, *et al.*, 2019, lk 29). Järgnevalt analüüsitakse erinevaid juhtimisstiili teooriad ja nende loojaid. Bakalaureusetöös uuritakse erinevaid juhtimisstiile käsitlevaid teooriaid.

Kõige üldisemalt eristatakse kolme juhtimisstiili (Türk & Siimon, 2004, lk 205):

- 1) demokraatlik juhtimine;
- 2) autokraatlik juhtimine;
- 3) liberaalne (mittesekkuv) juhtimine.

Demokraatliku juhtimise väärtused on koostöö ja juhtimises osalemine, mis tasakaalustab juhi otsuseid. Sellist juhtimist iseloomustab „ma jagan” filosoofia ehk otsuseid tehakse meeskonnasiseselt ning iga meeskonna liige on võrdne. Autokraatlikus juhtimises on peamine võimule keskendumine, mille käigus töötajaid mõjutatakse positsiooni, sunni, karistuste ja

kontrolli süsteemi kaudu. Seda stiili iseloomustab „ma ütlen” ütlus ehk juhid ütlevad enda alluvatele mida ja kuidas täpsemalt tuleb teha. Asjakohane sellist juhtimisstiili kasutada on siis, kui organisatsioon seisab silmitsi kriisiga või kiireloomuliste probleemide ilmnemisel, mis nõuavad viivitamatut sekkumist. Liberaalset juhtimisstiili kasutav juht motiveerib enda töötajaid läbi vabaduse, sekkudes vaid väheselt määral nende tegevustesse. (Türk & Siimon, 2004, lk 205; Iqbal, *et al.*, 2015)

Lipulaevaks peetakse Wharton School'i ülikooli, kus professor Robert J. House töötas välja meetodika, mille alusel analüüsisid Estonian Business Schooli üliõpilased 61 Eesti tippjuhti. Juhtidele isikuomadusi grupeerides märgiti 4 peamist juhtimisstiili. Uuringu käigus selgus, et alluvad näevad Eesti juhti eelkõige dikteerivat eestvedajana. Eesti alluvate silmis on juht esmalt administratiivse funktsiooni täitja. Teisalt on töötajad enda ülemuse juhtimisstiili kirjeldanud kui demokraatlikku stiili. Järgmine juht on kui kõige motiveerivamalt mõjuv töötajatele suhteliselt harvaesinev karismaatiline juht. Seda juhtimisstiili peavad juhti kui tulemuste sooritustele orienteeritud korraldajaks. Kui eelnevad juhtimisstiilid on valdavalt positiivsed ja töömotivatsiooni suurendavad, siis pahatahtlikkuse poole pealt formeerus välja individualistlik autokraat. Selle juhtimisstiili puhul on mõju töötajatele negatiivne. Kui organisatsiooni toodete/teenuste kvaliteedi ning pikemaajalise edukuse tagamine, töötajate arengule ja professionaalsele kasvule tähelepanu pööramine on osa juhi väärtustest, siis avaldab see alluvate motivatsioonile positiivset mõju. (Alas, 2008, lk 120-122)

1.1.1. Hersey-Blanchard eestvedamise mudel

Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard on loonud 60.-ndate aastate lõpus Hersey-Blanchard eestvedamise mudeli, kus nimetasid 4 juhtimisstiili: käskimine (*telling*), selgitamine (*selling*), osalemine (*participating*), delegeerimine (*delegating*). Loojad väitsid, et juht peab keskenduma kõikidele erinevatele juhtimisstiilidele olenevalt töötajate ametialase professionaalsusest ehk kas järgijad on nõus ja võimelised läbi oma motivatsiooni, kompetentsuse ning pühendumuse osalema organisatsiooni tegevuses. (Türk, 2001)

Käskivat juhtimisstiili sobib kõige rohkem kasutada nende töötajatega, kellel on vähim valmisolek töötegemiseks ja toimetulek sellega, kes kardavad midagi uut proovida. Juht rõhutab kõrget ülesandetäitmist ja piiratud suhtekäitmust, sest juht orienteerub hästi ühesuunalisele suhtlusele ja kasutab võimu. Selline juhtimisstiil kordineerib tugevalt töötajate tegevust. Selgitavat

juhtimisstiili kasutavat juhti kirjeldatakse kui mõõduka jälgimisvalmidusega ehk juht rõhutab tööülesannete täitmisel suurt hulka suhtlemist, toetab emotsionaalselt andes nõu ja kaasab töötajaid otsustamisel. Osalevat juhtimisstiili tuleb rakendada siis, kui töötajatel on piisavad oskused ja kõrge töömotivatsioon, kuid nende tööülesannete arv on madal ehk puudub soov panustada organisatsiooni töösse. Sel juhul juht peab motiveerima ja kasvatama töötajate enesekindlustust. Delegeerimine on hea siis, kui töötajatel on piisavad oskused, ametialased teadmised kui ka tööülesannete soorituste arv on kõrge. Selle tulemusena on juhid vähe keskendunud tööle, vaid pigem tegelevad üldise juhtimise ja kontrolliga ning töötajad nõuvad rohkem toetust, sest on kogu selle aja töötanud iseseisvalt lähtudes kokkulepitud strateegiast. (Türk, 2001; Hakim, *et al.*, 2021)

Juhtimisstiilid erinevad üksteisest kõige rohkem selle poolest, kuidas juht suhtub enda töötajatesse ja kuidas mõjutab neid meeskonnatööd tegema, kas võtab otsustamisel arvesse nende arvamust või ideid ning kas ja kuidas kaasab kõiki juhtimisse. Hersey-Blanchard'i mudeli järgi ei ole ainuõiget juhtimisstiili, olenevalt töökeskkonnast ja töötajate eripärsusest rakendab juht tõhususe ja sobivuse saavutamiseks erinevaid juhtimisstiile. Juhtimisstiili rakendamisel tuleb arvestada töötajate valmisolekuga ja nende professionaalsusega. Kui töötaja vajab rohkemat arenemist ja tähelepanu, siis juht kasutab eelkõige käskivat ja selgitavat juhtimisstiili. Töötajad, kellel on kõik vajalikud ametialased teadmised ja oskused olemas, siis juht kasutab osalevat ja delegeerivat juhtimisstiili. (Türk & Siimon, 2004, lk 208)

1.1.2. Bernard Bassi juhtimisstiilide teooria

70.-ndate aastate lõpus tekkis uue juhtimise koolkond (*new leadership*), kelle loojaks oli Bernard Bass. Bass jagas juhtimisstiilid kolmeks grupiks: karismaatiline juhtimisstiil (*charismatic leadership*), perspektiivne juhtimisstiil (*transformational leadership*) ja pragmaatiline juhtimisstiil (*transactional leadership*). Bassi teooria järgi saab karismaatilist juhtimisstiili kasutavat juhti kirjeldada enesekindlana ja jõulisena, ta peab oluliseks teiste inimeste isiklike vajadusi ning tähtsaks, et tulevikus oleks kõrgemad ideaalid ja eetika Perspektiivse (ümberkujundav) juhtimise eesmärk on läbi organisatsiooni ja töötajate arengule suunatud tegevuste saavutada edu. Juht soovib luua sellist töömeeskonda, kus kõik suudavad ja oskavad järgida oma tegevuses pikaajalist planeerimist, mitte tegeleda vaid päevakohaste probleemidega. Pragmaatiline juhtimisstiil erineb teistest stiilidest selle poolest, et juht on suunab oma meeskonda lahendama vaid lühiajalisi probleeme ning selle kaudu ka saavutama lühiajalisi eesmärke, analüüsides vaid tänastest vajadustest lähtuvaid olukordi. (Kivirähk, 2007; Liiksaar, 2018)

1.1.3. Daniel Golemani juhtimisstiilide teooria

Daniel Golemani uuringud näitavad, et juhi juhtimisstiil on otseselt seotud organisatsiooni õhkkonnaga, kus peamised tegurid on vastutus, suhetest kujunev toetus – ja soojustunne, motivatsioon, töötajate pühendumus eesmärgi saavutamiseks ning töötamine täies jõus. Edukuse saavutamiseks tuleb juhil kasutada vastavalt olukorrale paindlikult juhtimisstiili. D. Goleman on toonud välja 6 juhtimisstiili: sundija, autoriteet, ühendaja, demokraat, domineerija, nõustaja. (Virovere, *et al.*, 2005, lk 53-54; Goleman, 2019)

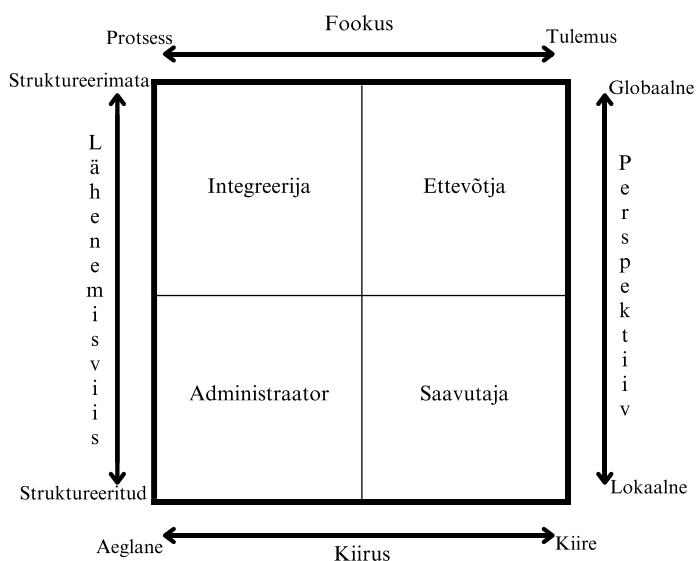
Juht – sundija (*coersive leader*) on diktaatorlik stiil, mis nõuab kohest töötajate nõustumist. Selle stiili iseloomustav ütlus on „Tee nii, nagu mina!“. Diktaatorliku juhtimisstiili kasutav juht on suunatud saavutustele, nii organisatsioonis kui isiklikus suunas, pühendumisele ja enesekontrollile. Organisatsiooni jaoks sellise stiili kasutamine on negatiivne, sest enamik juhtudel pärsib sundjuhtimine organisatsiooni paindlikkust ja töötajate motivatsiooni, kuid töötab kõige paremini siis, kui tekivad kriisisituatsioonid muudatuste algatamisel. Selle stiili vastand, mis on organisatsioonile kõige positiivsem mõjuga, on autoriteetlik juht (*authoritative leader*), kes suunab enda töötajaid koos endaga visiooni suunas liikuma, arvestades üldist eesmärki. Selline juht on enesekindel, muudatuste tekkimisel väga paindlik ja suurema empaatiavõimega. Juht – ühendaja (*affiliative leader*) loob alluvatega emotsionaalset sidet, tema jaoks on inimene kõige tähtsam lüli. Humanistliku stiili kasutav juht oskab hästi luua meeskonda, parandada meeskonnas tekkivaid lõhesid ning stressirohketes olukordades neid motiveerida. Demokraatlikut juhtimisstiili kasutavat juhti (*democratic leader*) kirjeldab D. Goleman kui meeskonna üksmeelsuse loojat, kellele on tähtis teiste inimeste arvamuste ja ideede vastuvõtmine ning koostöös meeskonnaga läbi pideva suhtlemise nende arvamustega arvestamine otsuste tegemisel. Juht – domineerija (*pacesetter leader*) kasutab taset kehtestavat stiili ehk seab tegevustele kõrged jõudlusstandardid. Kutsub töötajaid tegema ja ennast järgmina ning ootab neilt kohest reageerimist ja tegutsemist. Juht arvab, et saavutab kiireid tulemusi kõrgelt motiveeritud ja kompetentselt meeskonnalt, kuid teised töötajad kipuvad tundma end rabatult sellistest juhi nõudmistest tipptasemel. Juhendava stiiliga juht (*coaching leader*) on suunatud sellele, et töötajaid pidevalt arendada tuleviku jaoks. Juht aitab töötajal parandada töötulemusi või arendada pika-ajaliselt oma tugevaid külgi. See töötab vaid siis, kui töötajad on teadlikud oma nõrkustest ja tahavad end parandada. (Virovere, *et al.*, 2005, lk 53-54; Goleman, 2019)

Mida rohkem stiile on juht omandanud, seda kiiremini saab ta oma juhtimisstiili vahetada nii nagu olukorra tingimused seda nõuavad. Selline juht, kes omandab erinevaid stiile ja oskab paindlikult neid rakendada, loob parima organisatsioonilise kliima ja optimeerib ettevõtte toimivust. (Virovere, *et al.*, 2005, lk 53-54; Goleman, 2019)

1.1.4. Adizes'i PAEI mudel

Ichak Kalderon Adizes töötas välja PAEI mudeli, mille abil on võimalik kirjeldada juhtide erinevaid juhtimisstiile. Adizes'i PAEI mudelis on kirjeldatud 4 juhtimisstiili, milleks on saavutaja (*Producer*), administraator (*Administrator*), ettevõtja (*Enterprenuer*) ja integreerija (*Integrator*). Organisatsiooni edu saavutamiseks peab juht hoolitsema selle eest, et kasutab kõiki nelja juhtimisstiili, kuid enamik juhte paistab silma ühe või kahe stiiliga. (Adizes, 2004, lk 41-43)

Joonisel 1 on näha juhtimisstiilide maatriksit, mis on jagatud meetmete järgi, milleks on fookus, perspektiiv, kiirus ja lähenemisviis. (Paych, 2018)



Joonis 1. PAEI mudeli maatriks

Allikas: Autori koostatud Paych, 2018 põhjal

Saavutaja „P” juhtimisstiili kasutav juht on peab tähtsaks tööd tegema kiiresti ja keskendub peamiselt lõpptulemusele, mille eest juht ka vastutab. Juht pöörab tähelepanu ainult lahendusele, mitte protsessile. Sageli on ta väga hõivatud ja ülekoormatud, sest pidevalt tegeleb tööga, mis on kasulikum kui selle kontrollimine. Selline juht on väga vastutustundlik ja peab end asendamatuks

lülks töös. Töötajate arengule ei pea silmas, kuna kulutab liiga palju aega sellele. Otsustamisel leiab lahendusi iseseisvalt ja mõtleb pikemas perspektiivis. Juhid ei sukeldu detailidesse, vaid püüavad leida kohese lahenduse. (Paych, 2018)

Administraatori „A” juhtimisstiili iseloomustab tugev analüüsioskus ja struktureeritud lähenemine. Juht keskendub rohkem tööprotsessidele täpselt organiseerides, planeerides, süstematiseerides ja hoiavad üldist kontrolli. Administraatorid järgivad täpseid organisatsiooni reegleid ja eeskirju vältides riskide vastuvõtmist ning ootavad ka töötajatelt selle järgimist. Otsuste langetamiseks kulutavad nad väga palju aega, sest koguvad selle jaoks rohkem andmeid ja kinnitusi õige otsustuse vastuvõtmisest. (Paych, 2018)

Ettevõtja juhtimisstiili „E” juht on muudatustele avatud ning vastutab uuenduste, uute võimaluste vastuvõtmise ja riskide võtmise eest. Ettevõtja on loov ning genereerib tulevikunägemusega uusi ideid. Selline juht oskab hästi probleeme lahendada ja on otsuste tegemisel struktureerimata lähenemisviisiga. Ta eeldab, et kui tuleb uute ideedega, siis töötajad peavad neid koheselt ellu viima. (Paych, 2018)

Integreeriv juhtimisstiil „I” keskendub meeskonna arendamisele, mis muudab organisatsiooni pikaajaliselt edukaks, seetõttu sellistel juhtidel on kõige suurem empaatiavõime. Juhi ja töötajate vahel on tugev usaldus ja austus, sest juht loob meeskonnasisese tasakaalu. Otsustamisel kaasab teisi töötajaid ning ei võta otsuseid vastu seni, kui kõik on sellega nõus. Juht arvab, et ükski muutus ei saa toimuda ilma konfliktita ja seetõttu väldib suuri muutusi. (Paych, 2018)

Juhil on enda domineeriv juhtimisstiil ja puudulikud juhtimisjooned, näiteks kui juht paistab välja saavutajana, olles samas pädev ka teistes stiilidest, siis Adizes kasutab kodeeringut nii, et näiteks Paei juures näitab suurtäht „P” tipptaset ja teised tähed on väiksed ning näitavad väiksemat pädevust. Teine juht aga võib silma paista organiseerimises (pAei), kolmas tulevikutreninde suure tajuvusega (paEi) ning neljas motiveerimises pädev (paeI). Kui ühte või mitut PAEI juhtimisstiili juht ei oma, siis tähistatakse koodis P---, -A--, --E-, ---I. Teadmised, millist juhtimisstiili ei oma juht aitab organisatsioonile probleemide tekkimisel lahendusi leida. (Adizes, 2004, lk 45)

Adizes kirjeldab mudelit, kus juhil on üks või mitut juhtimisstiili puudu (Adizes, 2004, lk 87-111): P--- ehk juht, kes on pädev, hoolas, suurepärase tegija ja teda ei takista ükski probleem. Juht, kes ei ole loominguiline ja ei tule uute ideedega, samuti talle ei meeldi riskida. Adizes kirjeldab sellise

juhtimisstiiliga juhti kui üksikut hunti, sest ta ei ole inimestevaheliste suhetes tundlik ehk ei muretse üksikisikute tunnete pärast ja tal puuduvad võimed luua ühtset meeskonda.

-A-- ehk bürookraat ei hooli sellest, mida meeskond teeb, vaid kuidas ja mis viisil tööülesandeid tehakse. Sellised juhid kalduvad kulutama rohkemat aega tööprotsessi detailidele ja töö õigsusele ehk nad on valmis tegema valet asja õigesti, pidades rangelt kinni organisatsiooni reeglitest, mitte õiget asja valesti. Bürookraadid pööravad tähelepanu numbritele ehk kui tema peaks tegema aruande, siis kulutab rohkem aega analüüsimiseks, kui konkurent võib kiiremini olla, sest bürookraat ei võtta riske. Ta tahab, et kõik oleks turvaline ja hästi organiseeritud.

--E- ehk süütaja, kes on alati muudatustele avatud, kuna tal on pidevalt uued ideed ning järgijad peavad olema alati juhi kõrval, et inimesed oleksid koosolekuteks iga kell valmis. Süütaja on suure sümpaatiaga, sest ta on egutav, ettevõtlik ja täis energiat. Sellise juhi käe all valmivad projektid surve all, sest ta leiab alati teiste inimeste vigu ja sunnitud tegema ületunnid, kuna prioriteetid muutuvad pidevalt. Sellist tüüpi juht ei kaldu vaatama detailidele, vaid pigem suurt pilti.

---I ehk super järgija, kes tegelikult ei ole juht, sest ta ei juhi. Ta püüab välja selgitada plaani, millega oleks enamik kaastöötajaid nõus. Ta tahab, et töö sujuks, kuulates, mis toimub igal pool ning püüab tajuda allhoovust. Super järgija ei hooli sellest, mis toob tulevik, ta lükkab tagasi kõiki lahendused isegi, kui see on organisatsioonile vajalik. Kui super järgijal on aega, siis veedab seda suheldes ning kaebusi või kokkuleppeid kuulates. Otustamisel väldib nii kaua kui võimalik, sest tal pole oma ideid, mida ta tahaks ellu viia ja tal pole ka tugevaid veendumusi, kipub oma meelt kiiresti ja lihtsalt muutma.

Organisatsioon saavutab edu kui juht omab kõiki nelja juhtimisstiile olenemata inimese ametipositsioonist ning juht on organisatsiooni tulemustele orienteeritud. Juht peab olema kontrollitavalt paindlik, kohanema hästi muutustega ja andma prognoositavaid tulemusi. Lõpuks peab see süsteem olema isekohanduv, nii et väliseid parandusmeetmeid ei nõuta. Adizes aga arvab varasemate läbiviidud ülemaailmsete uuringute kaudu, et ideaalset juhti pole olemas, vaid inimene võtab omaks PAEI mudeli järgi vaid üht või mitut juhtimisstiili. (Adizes, 2004, lk 66)

1.1.5. Blake-Mouton'i mudel

1940. aastatel Michigani Ülikooli uuringukeskused viisid läbi eestvedamise uuringud, mis keskendusid peamiselt kahele vaatenurgale, milleks on töötajatele orienteeritud tegevused ja toodangule orienteeritud tegevused. Töötajatele orienteeritud juhtide peamine tähelepanu all on töötajate heaolu ja motivatsioon ning väldivad karistamist. Tulemustele orienteeritud juhid

töötavad meeskondades produktiivsemalt ning rõhutavad toodangu esmatähtsust ja tehnilisi aspekte. Samal ajal Ohio Osariigi Ülikooli uurimisgrupp püüdis määratleda juhtide käitumist eristades kaht aspekti - „hoolivuse struktuur” ja „algatuse struktuur”. Hoolivus määras juhi usalduse ja head kontakti töötajatega ning käitumises peab juht tähtsaks oma töötajatega austust ja soojust. Algatuse struktuuri defineeriti kui juhi eelisust tööülesandeid täpse määratleda ja protsessireeglite tähtsustada. (Vadi, 2004, lk 119)

Nende teooriate põhjal rajasid Robert Blake ja Jane Mouton juhtimisvõrgustiku, mis on üheks laialdaselt levinud Blake-Mounton'i juhtimise mudeliks. Blake ja Mouton töid välja 5 juhtimisstiili. (Vadi, 2004, lk 119)

Joonisel 2 on juhtimisvõrgustik, mis kaardistab 9x9 ruudustikul erinevad juhtimisstiilid ning esitab mudeli punktidele järgnevad selgitused (Mathews, 2023):

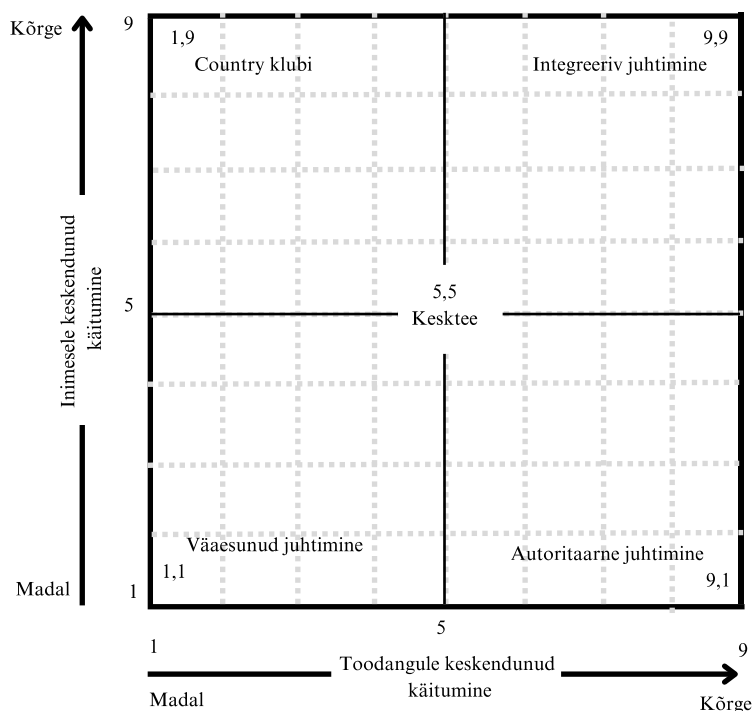
1,1 – vaesunud juhtimisstiil (*Impoverished style*) iseloomustab juhti, kes tunneb vähe muret nii ülesannete kui ka töötajate pärast. Juhid pühenduvad tööülesannetele täpselt nii palju, et neid ei vallandataks ning minimaalsete pingutustega;

1,9 – maaklubi juhtimisstiil (*Country Club style*) seda stiili kasutav juht hoiab tähelepanu rohkem töötajate suhete hoidmisele ning vähemal määral tulemustel ja tootlikusel. Juht keskendub positiivse töökeskkonna loomisele ja kerge töötempole;

5,5 – kompromisslik, kesktee juhtimisstiiliga (*Compromise, middle of the road style*) juht püüab leida tasakaalu töötajate ja tööülesannete vahel. Keskendub rahu säilitamisele ja töökorralduste edasiviimisele. Sageli ebaefektiivsem prioriteetide muutumise ja veendumuse puudumise tõttu;

9,1 – autoritaarse, diktaatorlik juhtimisstiiliga (*Authoritarian, dictatorial style*) juhid, kes keskenduvad kõrgetele tulemustele ja töökorraldustele, kuid tunnevad vähe muret töötajate keskkonna ja omavaheliste suhete pärast. Juht arvab, et inimesed on ressursid, mida kasutatakse tulemuste saavutamiseks;

9,9 – integreeriv juhtimisstiil (*Integrative style*) iseloomustab juhte, kes pööravad suurt tähelepanu nii inimeste kui ka tulemuste pärast. Sageli iseloomustatakse kui demokraatliku lähenemisviisiga, juhtides meeskonda ühiste eesmärkide ja tulemusteni. Samuti iseloomustab juhtimist, mis annab häid töötulemusi ja toetab inimeste arengut ning juht hoiab pikaajalisi suhteid töötajatega.



Joonis 2. Blake-Mouton'i juhtimisvõrk

Allikas: Autori koostatud (Vadi, 2004) põhjal

Juhtimisvõrgustik on kasulik selleks, et ennustada, millised juhid saavad kõige paremini töökorraldustega hakkama, määrates ette parimad lähenemisviisid. Blake-Mouton'i peamine eesmärk on inimeste ja tulemuste vahelist tasakaalu (9,9 integreeriv juhtimisstiil) tõhusamaks teha. Selline juhtimismudel on kasulik kui diagnostiline tööriist, mis toob esile pimealad ja eelarvamused. Uue meeskonna ülevõtmisel üheks lähenemiseks on keskenduda esialgu inimestele. Aja jooksul tasakaalustada (1,9) ja (9,1), stabiliseeruda (5,5) ja seejärel töötada lõpuks oskuslikult tasemel (9,9). (Mathews, 2023)

Igal juhtimisstiilil on oma positiivsed ja negatiivsed küljed, töötades millegi saavutamise nimel. Autoritaarne stiil kardab näidata nõrkusi ja ebaõnnestumisi, samas kui maaklubi stiil on rohkem keskendunud tagasilükkamise välitamisele. Tugevalt ülesandele orienteeritud juhid saavad kasu sellest, et nad mõistavad, mis paneb inimesi tööle. Inimestele orienteeritud juhid saavad seevastu kasu eesmärkide seadmisest ja tugevamatest järelvestlustest. Eelkõige ei ole juhtidel konkreetset stiili, vaid pigem kalduvad kahe stiili vahele ning Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustik aitab märgata juhtidele selles, mida nad oma domineeriva juhtimisstiili tõttu kahe silma vahele jätsid. (Mathews, 2023)

1.2. Juhi olulisemad isikuomadused ja oskused, juhitüübi teooriad

Juhist teevad liidri tema isikuomadused, milleks on osavõtlikkus ja koostöö, avatus ja usaldusväärsus, otsustus – ja vastutusvõime, oma mõtete edastamise veenvus. Juht on saavutanud läbi oma mõjuvõimu ja töötajatele eesmärgitunde andmisega autoriteetsuse. (Türk, 2005, lk 387)

1800. aastate keskel pakkus esmakordselt Thomas Carlyle juhtimise tunnusteooria „suur mees”, mille alusel Carlyle uskus, et inimesed sünnivad juhtimisvõimega ja seda ei saa arendada. Juhtimise teooria põhineb loogikal, et teatud tunnused toodavad teatud käitumismustreid ja on erinevates olukordades ühtsed ning inimesed on sündinud juhiomadustega. Pärast Carlyle väitekirja on 1940.-ndatest väitis psühholoog Ralph Melvin Stogdill, et juhtimine on iga inimese ja sotsiaalse olukorra vahelise koostoime tulemus. 1980. aastatel väitsid James M. Kouzes ja Barry Z. Posner, et usaldusväärsus on juhtimisoskuste põhinäitaja, mida iseloomustavad sellised omadused nagu ausus, tulevikku vaatamine, inspireerivus ja pädevus. Teadlaste sõnul võib juhti kirjeldada järgmiste omaduste läbi: kohanemisvõime ja paindlik, kehtestav ehk otsekohene ja pealehakkav, ilma et oleks liiga pealetükkiv ja agressiivne, lisaks väldib ülereageerimist ja hoiab emotsionaalset kontrolli. Hea juht teab, kuidas teisi töötajaid motiveerida andma endast parimat. Julgus ja otsekohesus on head omadused juhile, kuna nad ei väldi väljakutseid, samuti ka loovus, otsustusvõime, saavutusvajadus, intelligentsus, sihikindlus, enesekindlus, usaldusväärsus. Tõhusad juhid pööravad tähelepanu grupiliikmetele ja hoolitsevad selle eest, et töötajad saavutaksid edu, võttes enda ülemuselt eeskuju. (Cherry, 2022)

Juhi olulised isikuomadused on eneseusaldus, isiksuse terviklikkus, ausus ja sisemine sund. Juht peab olema enesekindel oma otsuste langetamisel, selle läbi tekitab usaldustunnet ka töötajates ning juht teenib seekaudu austust. Isiksuse terviklikkus tähendab seda, et juht peab hoidma oma sõnu ja tegevust kooskõlas. Sisemise sunniga juhid on ambitsioonikad, püüeldes aktiivselt organisatsiooni eesmärkide poole. Väga vajalikuks omaduseks juhile on tema otsustusvõime ja kindlameelsus eesmärkide püstitamisel ja nende järgimisel. Juht peab arvestama teiste töötajatega ja suutma tähelepanu pöörata kogu informatsioonile ning seekaudu keskenduma kõige olulisemale. (Türk & Siimon, 2004)

Head juhti saab kirjeldada ka tõhusa suhtlejana, kes suudavad selgelt ja lühidalt selgitada alluvatele tööülesandeid, probleeme ja nende lahendusi, vaatamata mil tasandil on suhtlus: kas üks – ühele, telefoni või meili kaudu. Juhid on vastutuskindlad kõikide vigade eest ning toetavad ja julgustavad

individuaalselt kõiki järgides organisatsiooni põhimõtteid. Juhte kirjeldatakse kui visionääre, kes suudavad tuleviku planeerida, läbi uute lähenemisviiside ja pidevate muutuste ning liikuda eesmärkide poole. Kuna juhid on ise motiveeritud, siis suudavad jätkata ja saavutada eesmärke vaatamata tagasilöökidest ning on võimelised teisi kaasama motiveerides ja andes energiat liikuda organisatsiooni edu poole. Edu saavutamiseks peab juht olema oma eesmärkide saavutamisel järjekindel, liikudes pidevalt edasi läbi ebaõnnestumiste. Halbade juhtide omadused on aga liiga ülemuslik, egoistlik, hirm muutuste ees, empaatiavõime puudumine, ebajärjekindel, kaldub süüdistama teisi, mitte vastutuse võtmine, otsustusvõimetu ning kui juht ei mõista enda meeskonna isisusetüüpe ja selle kaudu ei suuda suhelda kõige optimaalsemalt. (Wale, 2023; Gail, n.d.)

1.2.1. Maccoby ja Leigh-Maynard olulised isikuomadused

Eri tüüpi juhid kasutavad mitmesuguseid juhtimisvõtteid. Robert Maccoby tõi välja 4 juhitüüpi, kes juhivad põhimõtetest ja omavad juhtimisalast potentsiaali (Türk, 2001):

- spetsialist – ratsionaalselt mõtlej juht, kes rõhub töövaliteedile omab selliseid isikuomadusi nagu ausus, tasakaalustus, otsustus – ja sihikindlus, praktilisus, asjalikus;
- võistleja – juht, kes mureseb töötajate heaolu ja edu pärast ning tema peamine omadus on teiste seas konkurentsitu olemine ning olla uhke selle üle, et sisendab konkurentidele hirmu;
- patrioot – juht, kes on organisatsiooni vastu lojaalne ja pühendunud. Patrioot juhti saab kirjeldada kui inimlikku, osavõtlikku, hoolivat, liigse järeleandlikkusega inimest. Ta soovib enda töötajatele tagada alati huvitava ja pideva töö;
- mängur – juht, kes panustab alati enda jõule ning teda iseloomustab kiirus, läbisurumisvõime, suur taluvusvõime. Teisi konkurente trumpab üle.

Maccoby arvates kõige tõhusam juhitüüp on mängur, kuna ta suudab endas ühendada spetsialisti asjalikkust, võistleja radikaalsust ja patrioodi ustavust. Selline juht on alati uutele väljakutsetele avatud ning ei loobu oma saavutatud edu järel edasipürgimisest. (Türk, 2001)

Andrew Leigh ja Michael Maynard aastal 1998 esitasid 7 juhtimise põhiomadust, mis on olulised juhi kujunemisel. Juht, kes oskab mõista enda kaastöötajaid ja seekaudu olukordades näha õiget lahendust on eneseteaev, taiplik ja nutikas. Tuleb omada tugevat füüsilist ja vaimset tervist selleks, et vastu võtta muudatustega kaasnevaid riske. Leigh-Maynard toovad samuti esile juhi isikuomadustena individuaalsuse, inspireerivuse, kaasatuse, improviseerituse ja täideviimise. Individuaalsel juhil on isiklik stiil ja väärtus, samas olles ka loov, tuues organisatsioonile ja

meeskonnale uusi ideid. Juht kaasab töötajaid plaanidesse ja juhtimisse ning on nende eeskujuks, mis nõuab talt usku saavutatavasse ning kangekaelne olemist takistuste ületamiseks. (Türk, 2001)

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Antud bakaluereusetöö raames kasutati meediale avaldatud interjuusid juhtidega hindamaks nende juhtimisstiili ja isikuomadusi. Käesolevas peaktükis antakse intervjuudest ülevaade. Esimeses alajaotuses kirjeldatakse uuringus kasutatavaid intervjuusid juhidest ja nende tegevusest ühiskonnas ning ametipositsioonist. Teises alajaotuses kirjeldab autor bakaluereusetöö eesmärki, uuringu eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisküsimusi ja uuringu metoodikat. Kolmandas alajaotuses kirjeldab autor uurimisprotsessi lähemalt.

2.1. Meediale avaldatud intervjueritud juhtide tutvustus, uuringu valim

Antud bakaluereusetöö raames valis autor juhuslikult 6 intervjuud, kus juhid jagavad enda hoiakud ja arusaamu ning nende olulisemaid isikuomadusi, mida nad kasutavad oma töös. Valimisse on valitud Ilona Lott, Kati Kusmin, Andreas Kase, Kristiina Mustonen, Helen Roonet ja Gunnar Okkiga tehtud intervjuud. Intervjuudes pidi autor analüüsi käigus selgeks saama juhtide juhtimisstiil, selleks pidi intervjuus kajastuma järgmised kriteeriumid: juht kirjeldab oma olemust ja tema isikuomadused, käitumised juhtimises ja otsustamisel ning kas ja kuidas juht kaasab meeskonnaliikmeid. Autor valis just neid juhte, kuna sobisid kõikide kriteeriumite alla.

Interim Agentuurile avaldatud intervjuus kajastatud Ilona Lott on töötanud Eesti ettevõtetes HR direktorina, aitanud organisatsioonidele luua meeskondi ning on olnud personali- ja kommunikatsioonivaldkonna asepresident Schneideri rahvusvahelise kontserni erinevates regioonides. (Interim Agentuur, 2020) Samale agentuurile on avaldanud oma mõtteid ka Andres Kase, kes aitab parandada ettevõtete tulemuslikkust, andes praktilisi soovitusi tõhusama juhi saamiseks. Kase on pikaajaliselt panustanud erinevatesse tööstuse ja tootmisega tegelevate firmade praktilisse juhtimisse. Ta on juhtinud nii operatiiv- kui ka kesktasandit, olnud spetsialist, alustanud ettevõtjana ning olnud 10 aastat tippjuhi ametis. (Opstar Profit, 2023) Kati Kusmin on töötanud Kalevi šokolaadivabriku juhatuses, samuti ka organisatsioonide Silvano ja Baltika juhina. Kusmin sai 2017. aastal Riigi Kinnisvara juhiks, mis oli tema jaoks juhtimisalane väljakutse. (Mandel, 2017; Samel, 2012) 2018. aastal intervjuu avaldanud Kristina Mustonen on Maxima kommertsdirektor ja juhatuse liige. Mustonen on saavutanud kõrge tippjuhtkonna ametipositsiooni alustades assistendina ja samas organisatsioonis töötanud 6 erineval ametikohal. (Fefilov, 2018)

Helen Roonet on lapsepõlvest saati unistanud töötada reklaamiagentuuris ning tänaseks on ta selles valdkonnas tegutsenud üle kahekümne aasta. Roonet on lisaks ka Imagine/TBWA tegevjuht ja partner ning TULI juhatuse liige. (Tomp & Täll, 2022) Gunnar Okk on Tallinna Tehnikaülikooli nõukogu esimees aga samuti oli 1999. aastatal astunud Eesti Energia AS juhatuse esimeheks 6 aastaks. Okk on siiani Põhjamaade Investeerimispanga (NIB) asepresident. Oma elu jooksul on Gunnar Okk olnud mitmel ametipositsioonidel nii peadirektorina kui juhi asetäitjana. (Director, 2021)

2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused, meetodika

Bakalareusetöö eesmärk on välja selgitada, milliseid juhtimisstiile kasutavad kogenenud juhid ning anda praktilist väärtust alustavate juhtidele, milliseid isikuomadusi kasutavad kogenenud juhid. Uuringu eesmärgi saavutamiseks esitas autor kolm uurimisküsimust:

- 1) Millised on peamised juhtimisstiilid ja nendega seotud juhi isikuomadused?
- 2) Milliseid juhtimisstiile rakendavad kogenenud juhid enda töös?
- 3) Millised isikuomadused peaksid juhil olema?

Antud bakalareusetöö eesmärkide saavutamiseks ehk hindamaks kogenenud juhtide juhtimisstiili ja juhtimiseks vajalikke isikuomadusi, valis autor juhuslikult meedias avaldatud intervjuud. Uuringus osalevad juhid on läbi aastate olnud erinevatel ametipositsioonidel ning saavutanud edu juhtimises. Tulemuseks on teooria või põhjalikud kirjeldused uuritavatest nähtustest.

Esimese osa analüüs koosnes juhtimisstiilide väljaselgitamisest Adizes'i poolt loodud PAEI juhtimismudeli abil ning Blake ja Mouton rajatud Blake-Mounton'i juhtimisvõrgustiku baasil. Võrreldi antud kahe mudeli juhtimisstiilide käsitlese erinevusi. Teises osas analüüsis autor intervjuude põhjal kogenenud juhtide isikuomadusi juhtimises toetudes teoreetilises osas käsitletud isikuomadustele. Intervjuude valimisel lähtus autor teoreetilises käsitlesest tulenevaid juhtimisstiile ning intervjuueerijate ametikohast ja saavutustest. Antud uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset meetodit, kuna uuritavast nähtusest keskendutakse praktikatele, pööratakse tähelepanu põhimõtetele ning töötatakse mitteamvuliste andmetega.

2.3. Uurimisprotsessi kirjeldus

Enne uuringu läbiviimist oli vaja tutvuda vastava erialase kirjandusega ning paika panna teoreetiline raamistik, tuues välja erinevaid juhtimisstiilide käsitluste juhtimisteooriad ja olulisemad isikuomadused juhtimises. Uuringu läbiviimiseks oli vaja välja valida sobivad intervjuud juhtidega ning tutvuda intervjuueeritavate taustaga juhtimises. Intervjuude otsimiseks kasutas autor arhiive Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogus ning interneti otsingumootorit. Uuringus käsitletakse 6 intervjuud, millest üks intervjuu on Äripäeva arhiivist, teine on Äripäeva raadio salvestus ning ülejäänud kirjalikus vormis erinevatest kanalitest.

Intervjuude sisu analüüsi autor tegi kasutades teoreetilist alust. Lugesdes tegi uuringu arutelus kokkuvõtliku pildi intervjuust ning tõi olulisemad juhtide seisukohad juhtimises, millest saab järeldada nende juhtimisstiili ja isikuomadusi. Analüüsides autor kasutas järgmisi märksõnu: juhina, juhtimisstiil, omadus ja isikuomadus.

Intervjuude analüüsimine ning tulemuste esitlemine toimub läbi teorias käsitletud punktidele, toetudes kahele alateemale. Juhtimisstiilide kirjeldamiseks kasutati Adizes'i poolt välja töödatud mudeli järgi, kus on neli juhtimisstiili, milleks on saavutaja, administraator, ettevõtja ja integreerija ning kõrvale tuuakse juhi Blake-Mouton'i mudeli järgi võrdluseks 5 juhtimisstiili, milleks on vaesunud juhtimisstiil, maaklubi juhtimisstiil, kompromisslik ehk kesktee juhtimisstiil, autoritaarne ehk diktaatorlik juhtimisstiil ning integreeriv juhtimisstiil.

Teise, isikuomadusi puudutava analüüsi osa mõõtis intervjuueeritavate isikuomadusi juhtimises. Selle osa uurimiseks on aluseks võetud kogenenud juhtide intervjuude analüüs ning autor seostas juhtimisstiilid isikuomadustega juhtimises. Uuringu tulemused ja järeldused ning nende põhjal tehtud ettepanekud on välja toodud bakalaureusetöö kolmandas peatükis.

3. UURINGU JÄRELDUSED, TULEMUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis on esitatud intervjuude tulemused vastavalt teoreetilise osas käsitletud alateemadele ning väljatoodud punktidele. Intervjuude käigus said kaetud kõik vajalikud aspektid. Lisaks on võrreldud teoorias kirjeldatud juhtimisstiilide ja isikuomaduste seoseid.

3.1. Intervjuude arutelu

Intervjuus Interim juhiga on Ilona Lott kirjeldanud enda tööd juhina tuues välja peamised isikuomadused, mida peab tähtsaks juhtimises. Meeskonna loomisel otsib inimesi, kes on erineva ja teistsuguse mõtteviisiga ning arendab enda meeskonda pidevalt. Tema väärtustab arenemisvõimet, mida inimene peab omama ning juht peab tähtsaks tema enda, organisatsiooni kui ka töötajate arenemisvõimelisust. Meeskonda motiveerib töötama lähtudes ettevõtte strateegiatest ja visioonist. Lott töötab peamiselt projektiga lühikest aega, aga selle aja jooksul saavutab tulemusi. Juhtimisstiililt on ta töötajate arengut toetav. Selleks, et nende mõtteviis muutuks, annab juht neile rohkem vabadust ja otsustamisõigust aga omakorda peab tähtsaks usaldusväärne ja osalev olemist. Juhtimisstiili valik ei põhine aga ainult ettevõtte kasumi saavutamiseks, vaid tuleb silmas pidada töötajate ressursse ja anda võimalus arenguks. Juhina uute väljakutsete vastuvõtmisel tuleb mugavustsoonist välja tulla, kuna organisatsioonis toimuvad pidevad muutused ning sellega peab kiiresti kohanema ja jooksvalt õppima uut. (Interim Agentuur, 2020)

Andres Kase töötades üle 10 aasta tippjuhina kirjeldab end tööprotsesside juhtuma panejana. Seab kõrged eesmärgid, püüdes paremuse poole ja nende nimel vajab teadlikku tegutsemist. Juhtimisstiililt eelistab head suhtumist töötajatesse, mõtteviisilt orienteerub lahendustele ja tulemustele ning omab erialaseid teadmisi ja kogemusi. Juht peab oskama läbi oma kogemuse ja meeskonna tööprotsesse käivitada ja neid juhtida. Otsustamisel teeb juht oma lõpliku järelduse, selleks peab ta olema julge. Juht on see, kes viib ellu olulist ülesannet ja näeb organisatsiooni nii terviku kui ka detailidena. Tuleb enda ideid genereerida iseseisvalt, sisuliselt aru saamise kaudu omandatud oskused toovad tulemuse. (Interim Agentuur, 2021; Opstar Profit, 2023)

Kati Kusmini arvates on juhil 2 peamist stiili, milleks on võimaldaja ja suunaja. Tema on suunaja, kes püüab hoida ettevõtet õigel teel juhendades töötajaid. Juht peab teadma enda nõrkusi teatud valdkondades ja läbi selle omama meeskonnas liiget, kes on selles valdkonnas tugevam. Kusmin vaatleb organisatsiooni detaile ja teeb neid endale ja töötajatele selgeks. Näiteks töötajate motiveerimisel peab tähtsaks iga inimeste vajadusi, kuna põlvkondade erinevuste tõttu on inimeste motiveerimise allikad teistsugused. Meeskonnas on inimesed, kes alati järgivad oma juhti, isegi kui vahetub organisatsioon, peavad inimesed olema juhiga kaasatud. Meeskonnaliikmetel aitab juht alati areneda, selleks et inimene saaks soovi korral kõrgemale ametipositsioonile. Juht on avatud oma meeskonnaliikmete ideedele ja mõtetele, samuti tunneb muret nende probleemide tekkimisel, sest inimesed on organisatsiooni vundament ehk kõige tähtsamad organisatsiooni elus. Kusmin on intuiitvne juht, kes otsustamisel lähtub sisetundest ning väldib hierarhilist käsuliini, vaid peab tähtsaks igat töötajat võrdsel tasandil vaatamata tema ametipositsioonile. (Mandel, 2017; Samel, 2012)

Kristiina Mustonen ootab enda meeskonnaliikmetelt kogemust ja haridust ning võtab neilt eeskujut, kes on saavutanud edu oma erialasel töökohal. Ta järgib kaht peamist reeglit juhtimisel: tööd tehes tuleb teha enda tööd hästi või ei tee seda üldse ning tuleb järgida neid inimesi, kes on kõrgel ametipositsioonil õppides neilt niipalju kui võimalik nende kogemusest. Juhtimises vaatab ainult seda, mis toimub hetkel ning ei vaata tulevikuvaadet. Planeerides enda tööd arvestab, kuidas ta saab enda töötajate tööd lihtsustada ning on alati kursis, mis toimub tema meeskonna sees. Juhtimises on liider ja peab oluliseks oma meeskonda ning olla neile eeskujut läbi oma tegevuse. Selle tulemusena tema meeskonnaliikmed järgivad ja austavad teda. Juhina on tal alati palju ideid ning olukorrast lähtuvalt on tema otsus lõplik ja vaieldamatu, asjad peavad tehtud olema nii nagu juht seda ütleb. Soovib aga alati kuhugi poole liikuda edasi ning saavutada veel rohkem edu. (Fefilov, 2018)

Helen Roonet on juhtimises tiimimängija, toetades oma tiimiliikmeid olles nendega samal suhtlustasandil ning vältides käskivat juhtimisstiili. Ta võtab alati vastutust ning töötades teeb rohkem, kui temalt oodatakse. Roonet on visionäär, kes vajab endale ellu viivat tiimi ehk juht pakub ideid ning teised peavad seda kiiremas korras tegema, sest juhile ei meeldi, kui keegi jääb enda tööga kauemaks juurdlema. Meeskonnaliikmetes peab tähtsaks empaatiline olemist luues neile paremaid tingimusi. Süstemaatiline ja selge juht, kes püüab alati isegi kõige keerulisemates olukordades lahendust leida. Otsustamisel kaasab töötajaid selleks, et juht saaks olla loov. Tähtis

on olla pidevas muutumises, et edu saavutada, peab olema juhil kohanemisoskus. (Tomp & Täll, 2022)

Gunnar Okk peab juhtimises oluliseks otsuste vastuvõtmist ja kommunikatsiooni. Juhtimine on alati situatiivne ja juht peab alati genereerima uusi ideid organisatsiooni omanikele, kuidas saaks veel suuremat edu saavutada. Otsustamisel peab juht kinni pidama tähtaegadest ja valima õige ajastuse, millal see otsus vastu võetakse. Juhi juhtimisstiili kirjeldamiseks on kõige lihtsam küsida tema alluvate, kolleegide ja klientide käest. Hea juht peab nägema organisatsiooni tulevikustsenaariumit ning vastavalt olukorrale suuremat vaatepilti. Meeskonnaga on usaldusväärne suhtlus juhi ja töötajate vahel. Enesedistsipliin ja võime oma kogemusest õppida aitab juhil ise kontrollida oma ajakasutust. Okk peab tähtsaks, et juht oskab analüüsida olukordi ja inimeste käitumist ning selle käigus tundma õppida mustreid, mis hakkavad korduma. Käitumise mustrite tundma õppimine aitab juhil edasiselt kiiremini lahendusi leida. Juht peab kiiresti kohanema muudatustega, selleks on vajalik tulevikuvision, kuhu juht tahab jõuda. Väärtuspõhine juhtimine loob töötajatele väärtussüsteemi ja hoiab seekaudu käskude-keeldude pealt kõvasti kokku. (Director, 2021)

Intervjuud on tulemuste esitamisel tähistatud järgnevalt (*Lisa 1*):

- Intervjuu 1 – Ilona Lott
- Intervjuu 2 – Andres Kase
- Intervjuu 3 – Kati Kusmin
- Intervjuu 4 – Kristina Mustonen
- Intervjuu 5 – Helen Roonet
- Intervjuu 6 – Gunnar Okk

3.1.1. Blake-Mounton'i juhtimisstiili uuring

Uuringus kasutatud Blake-Mouton'i järgi intervjuu 1 kohaselt kasutab juht maaklubi juhtimisstiili, kuna juht keskendub heale töökeskkonna loomisele kerge töötempoga. Intervjuu 2 järgi autor liigitab seda juhti autoritaarsesse juhtimisstiili, sest juht püstitab kõrged eesmärgid ja keskendub ka kõrgetele tulemustele ning inimesed on need, kes aitavad neid tulemusi saavutada. Intervjuu 3 analüüsis autor järeldab, et juht on integreeriva juhtimisstiiliga, kuna juht peab tähtsaks oma töötajatega heade pikaajalisi suhete hoidmist ning kui juht otsustab vahetada organisatsiooni, siis tema töötajad peavad teda järgima ja koos juhiga vahetama töökohta, sest nad on ühtne meeskond

ja liiguvad alati koos. Autoritaarset juhtimisstiili valdab ka intervjuus 4 osalenud juht, sest tema sõna otsustamisel jääb viimaseks ning järgijad peavad tegema nii nagu juht on seda öelnud. Samuti on juhil ka maaklubi juhtimisstiil, sest hoiab oma meeskonnaga häid suhteid ning püüab nende tööülesandeid lihtsustada jagades oma kogemust teistega. Intervjuu 5 põhjal eeldab autor, et juht kasutab autoritaarse juhtimisstiili vastandit integreerivat juhtimisstiili, sest juhtimises on tiimimängija, juhtides meeskonda ühiste eesmärkide teel ning on teiste tiimiliikmetega samal suhtlustasandil, vältides käskivat kõneviisi. Integreerivat juhtimisstiili pooldab ka intervjuu 6 kohaselt juht, kelle tähelepanu on nii töötajate kui ka tulemuste pärast. Meeskonnasisene usaldusväärsus ja kiire kohanemine muudatustega aitavad juhil ja töötajatel ühise eesmärgi ja tulemuseni jõuda.

3.1.2. Adizes'i PAEI mudeli uuring

Uuringus kasutatud PAEI mudeli järgi intervjuu 1 kohaselt kasutab juht ettevõtja juhtimisstiili ja integraatori juhtimisstiili, kuna toetab oma meeskonnaliikmeid, arendades neid ning aitab ka neil muudatustega kohaneda. Autor kirjeldab sellist juhti mudeli järgi --EI, kus juht keskendub uuendustele ja meeskonna vahel on usaldus ja austus. Organisatsioonis toimuvad pidevad muutused ja sellega kaasneb ka jooksev õppimine.

Intervjuust 2 järeldab autor, et juht kasutab saavutaja juhtimisstiili, kuna keskendub peamiselt lõpptulemusele ja vastutab tehtud töö eest. Selline juhtimine on iseloomulik mudeli järgi PA--, kus juht valdab ka administraatori juhtimisstiili, pöörates tähelepanu detailidele ja tööprotsesside organiseerimisele. Otsustamisel keskendub juht peamiselt enda järeldustele.

Administraatori juhtimisstiiliga kirjeldab autor intervjuu 3 juhti, kellele on omane süstematiseerida tootmisprotsessid nii, et kõik oleks selge ja hästi organiseeritud. Mudeli järgi autor liigitab --EI, kus juht on ka motiveerimises pädev, sest teab, millist motiveerimist iga töötaja peab tähtsaks. Kui juhil on aega, siis veedab seda töötajate probleemide lahendamiseks ja tunneb muret iga inimese emotsionaalse seisundi pärast.

Administraatori juhtimisstiil on omane ka intervjuu 4 osalenud juhile, sest keskendub tööülesannete täitmisele ja peab rangelt kinni organisatsiooni reeglitest ja eeskirjades. Juhile on omane -AEI, sest juht toetab oma töötajaid, märgates nende võimalusi, aga ka võimaldab

organisatsioonil olevikus sujuvalt toimida, lihtsustades töötajate tööprotsesse ning luues meeskonnas usaldust ja austust.

Intervjuu 5 juht on ettevõtja ehk süütaja, kes hoolitseb selle eest, mis tulevik toob ning kui juht tuleb uute ideedega, siis töötajad peavad neid ideid ellu viima ja tegutsema kiiremas korras, kuna juhile ei ole omane, et keegi jääb tegutsemisel pikemaks ajaks mõtlema. PAEI mudelis sellist juhtimisstiili kirjeldab kood --E-, mis eeldab, et töötajad peavad olema alati juhi kõrval.

Intervjuust 6 võib järeldada, et juht kasutab ettevõtja ja administraatori juhtimisstiile. Mudeli järgi saab kirjeldada -AE-, sest juht pöörab tähelepanu numbritele ja analüüsile oma meeskonna käitumisel ja tööprotsessidele. Selline juht ei kaldu vaatama detaile, vaid pigem suurt pilti.

3.1.3. Olulisemad isikuomadused

Intervjuude põhjal võib järeldada, et igal juhil on isikuomadused, mida juht peab juhtimises olulisemaks ning kasutab enda töös. Järeldada võib ka seda, et mõned isikuomadused on treenitavad ehk omadused, mis läbi kogemuste ja vastavalt olukordadele tulevad läbi aja juhile, mõned omadused on aga kaasa sündinud, mida peab juht omama selleks, et juhtida mõnd organisatsiooni.

Ilona Lott peab juhtimisel tähtsaks paindlikkust, kuna organisatsioonis ja tööprotsessides on pidevalt muutused ning nende tuleb kiiresti kohaneda. Usaldus ja osalev juhtimine on tähtis selle jaoks, et töötajad tunneksid end vabana töötades ja andes juhile uusi ideid. Juhi omadustena toob välja julguse, haavatuse ja autentsuse. Nende omaduste all peab intervjuueeritav ehk juht silmas, et juht peab oma tundeid ja emotsioone jagama oma töötajatega, sest siis hakatakse juhti rohkem usaldama. (Interim Agentuur, 2020) Andres Kase tõi juhti kirjeldades välja sellised omadused nagu tegelik, tark, täis töökust, edasipüüdlikkus, ambitsioon. Tema jaoks on oluline järjepidevus, julgus võtta kaalutletud riske, tasakaalustav konservatiivsus, nutikalt loodud kavandamine, kiire kohaneja ehk juht peab suutma tööga kohe alustada. (Interim Agentuur, 2021; Opstar Profit, 2023) Kristiina Mustonen samuti märgib juhtimises oluliseks isikuomaduseks ambitsioonikuse, sest juht peab soovima saavutada paremat tulemust. Hea suhtleja oma meeskonnaliikmetega selleks, et tekitada usaldusväärset sidet. Samuti selline omadus, mis laseb juhil ebaõnnestumise korral küsida abi ning et ta julgeks ka seda teha. Eetilisus ehk kui konkurendid pakuvad suuremat palka, siis juht on oma organisatsioonile ustav. (Fefilov, 2018) Empaatiline juht loob oma töötajatega head sideme

ning loob organisatsioonile paremad lahendused, arwab Helen Roonet. Juhtimises on ta otsekohene ja nõudlik, kuid eelistab meeldivat suhtumist enda töötajatesse. Loovus on teadlikult harjutav ning selleks, et olla loov inimene, peab juht omama kogemust ja laia silmaringi. (Tomp & Täll, 2022) Gunnar Okk peab kõige tähtsamaks juhtimises vastutustunnet, selgust, enesekindlust ja inimlikkust, et ei üritaks end näidata ainuõigena ja tunnistaks oma vigu ning energilisust ehk juht suudab motiveerida alluvaid andes neile energialaengu. (Director, 2021)

3.2. Intervjuude tulemused

Intervjuudest lähtuvalt kogus autor andmeid ja analüüsis neid selleks, et teada saada, millist juhtimisstiili juhid kasutavad kõige rohkem. Blake-Mounton'i juhtimisstiili analüüsi käigus selgus, et kõige rohkem kasutatud juhtimisstiil on integreeriv juhtimine, millele järgneb *Country* klubi ja autoritaarne juhtimine. Vaesunud ja kesktee juhtimisstiiliga juhte antud uuringus ei leidunud. Tulemusi on kokku 7, kuna juhtidel on omane kasutada juhtimises ka mitut dominantset juhtimisstiili

Adizes'i poolt loodud PAEI mudeli järgi juhtimisstiilide analüüsi käigus selgus, et kõige rohkem kasutatakse paEi koodi järgi ettevõtja juhtimisstiili. Seejärel on kasutatakse pAei administraatori juhtimisstiili ning sama suure osakaaluga paeI mudeli integreerija juhtimisstiili. Kõige vähem leitakse, et kasutatakse saavutaja juhtimisstiili.

3.3. Kogenenud juhtide juhtimisstiili ja isikuomaduste seosed

Autor võrdleb seoseid kogenenud juhtide juhtimisstiili Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustiku ja intervjuude põhjal nende isikuomadused juhtimises ning Adizes'i PAEI mudeli ja intervjuude põhjal juhtide isikuomadused seosed.

Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustiku juhtimisstiilidest kasutatakse intervjuude põhjal 3 juhtimisstiili: *Country* klubi, autoritaarne juhtimisstiil ja integreeriv juhtimisstiil. *Country* klubi juhtimisstiili kasutavad juhid intervjuudes 1 ja 4. Juhid kirjeldavad end juhtimises hea suhtlejana, sest nad hoiavad tähelepanu all töötajatega suhete hoidmiset ning positiivse keskkonna loomisele aitab kaasa juhi julgus, haavatus ja autentsus, sest siis hakatakse juhti rohkem usaldama.

Autoritaarsed juhtimisstiili kasutavad juhid intervjuudes 2 ja 4. Seda juhtimisstiili kasutavate juhtide peamine isikuomadus on ambitsioonikus ning nendele on omane järjepidevus ja edasipüüdlikkus. Juhid soovivad alati muuta end paremaks ja saavutada rohkem edu ning selleks kohanevad nad muutustega kiiresti. Integreerivat juhtimisstiili kasutavad intervjueritavad 3, 5 ja 6. Juhid on töös alati suure empaatiavõimega ja pööravad tähelepanu meeskonna loomisele selleks, et juhtida ühiste eesmärkide ja tulemusteni. Pädevad on ka motiveerimises, sest teavad kui vajalik on töötajate motivatsioon selleks, et genereerida ning ellu viia uued ideed ja mõtted. Kuid samas on juhid vastutustundlikud, selged ja enesekindlad, et soovitud tulemusteni jõuda.

Adizes'i PAEI juhtimismudeli stiilide ja isikuomaduste vaheliste seoste leidmiseks kasutab autor kõiki 4 juhtimisstiili: Paei, pAei, paEi ja paeI. Koodi Paei järgi juht on saavutaja juhtimisstiiliga ja seda kasutab intervjuerija 2. Juhtimises on juht töökas, tegelik ja tark ning see on selle jaoks, et juht on suunatud tööd tegema kiiresti ja keskendub lõpptulemusele, samuti on ta vastutuskindel ning võtab vastutuse ka tulemuste eest. Mudeli pAei kood on administraatori juhtimisstiil, kellele on omane intervjuude 2, 4 ja 6 juhtidele. Nad on täis energiat juhtimises selleks, et tööasjad oleksid hästi organiseeritud ja planeeritud. Organisatsiooni reeglitest kinni pidamiseks, peavad juhid riske vastu võtma ja nendega kiiresti kohanema. Koodiga paEi ehk ettevõtja juhtimisstiili kasutab enamik vaadeldavate intervjuude juhidest. Intervjuude 1, 3, 4, 5 ja 6 ühine isikuomadus on loovus, sest juhtidel on alati uued ideed ja nad suudavad võtta riske. Adizes'i mudeli paeI on integreerija juhtimisstiiliga ja kirjeldavad seda kõige paremini intervjuud 1, 3 ja 4. Neile on tähtis hea suhtlus töötajatega, sest loovad endale meeldivat ja tugevat meeskonda, kellega liiguvad tulemuste poole.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas alapeatükis toob autor välja peamised järeldused, mis selgusid uuringu tulemuste ning teoreetilise osa analüüsimises ja võrdlemises. Lisaks teeb autor omapoolsed ettepaneku millist juhtimisstiili saaks edendada/parandada juhtimises. Analüüsidest empiirilise uuringu tulemusi, on leitud vastused bakalaureusetöö alguses püstitatud uurimisküsimustele: millised on peamised juhtimisstiilid ja nendega seotud juhi isikuomadused; milliseid juhtimisstiile rakendavad kogenenud juhid enda töös ning millised isikuomadused peaksid juhil olema?

Bakalaureusetöö autor soovis välja selgitada, milliseid juhtimisstiile rakendavad kogenenud juhid enda töös. Analüüsi tulemusena selgus, et populaarsemateks juhtimisstiilideks uuritavate seas peetakse Blake-Mouton'i juhtimisstiilidest integreerivat juhtimist, mis on iseloomulik 3/6-le intervjueeritavatest, seejärel maaklubi ja autoritaarne juhtimisstiil, mida rakendavad 2/6-le intervjueeritavatest. Adizes'i PAEI mudeli järgi kõige levinum on pAei ehk ettevõtja juhtimisstiil, mis on iseloomulik 5/6-le intervjueeritavates. Sellele järgneb pAei ehk administraatori ja paeI ehk integreerija juhtimisstiil, mida rakendavad mõlemad 3/6-le intervjuerijatest ning viimaks on Paei ehk saavutaja juhtimisstiil, mis on iseloomulik 1/6-le intervjuerijatest.

Töös otsiti vastust küsimusele, millised on peamised juhtimisstiilid ja nendega seotud juhi isikuomadused. Uuringust selgus, et Blake-Mouton'i peamine juhtimisstiil on integreeriv stiil, millega kaasnevad järgmised juhtide isikuomadused: empaatiline, otsekohene, nõudlik, loov, laia silmaringiga. Juht on suunatud headele töötulemustele ning enda meeskonda toetav ja arendav. Adizes'i PAEI mudeli järgi peamine juhtimisstiil on ettevõtja stiil, mille isikuomadusteks on loovus, kiire kohanemine muutustega, energilisus, võtab vastu riske, paindlikkus. Juht pakub alati uusi ideid ja kaasab enda meeskonnaliikmeid sama tegema.

Kolmandaks uuriti, millised isikuomadused peaksid juhil olema. Intervjuude analüüsi käigus võib järeldada, et peamised isikuomadused juhtimises on paindlikus, usaldus, osalus, julgus, ambitsioon, edasipüüdlikkus, töökus, järjepidevus, nutikus, hea suhtleja, empaatia, otsekohesus, enesekindlus, energilisus. Autor teoreetilise aluse abil lisab eelnimetatud loendisse samuti sellised isikuomadused, mida peab tähtsaks juhtimises nagu autoriteetsus, ausus, kindlameelsus, individuaalsus.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemused kattuvad osaliselt ka Estonian Business School'i üliõpilaste poolt läbiviidud uuringuga, kus selgus, et juhid kasutavad administratiivset funktsiooni ehk hästi organiseeritud ja süstematiseeritud juhtimise ning tulemustele orienteeritud juhtimisstiili.

Kuigi bakalaureusetöö uuringu valim oli väike ja suuri üldistusi teha ei ole võimalik, on seosed juhtimisstiili ja isikuomadused vahel juhtimises ilmsed. Kõige sagedamalt esinevat juhtimisstiili Adizes'i poolt loodud PAEI mudeli järgi on ettevõtja juhtimisstiil ning seetõttu autor täiustab seda stiili järgmiste punktidega:

- kui juht tuleb uute ideedega, siis lasta teistel kaastöötajatel enda arvamused välja öelda ning neid kuulda võtta;
- viia kõik tööprotsessid lõpuni enne, kui uue idee projektiga toime tulla, siis on saavutatud eesmärk ja tulemus realistlikumad;
- enda ülekoormamise vältimiseks jaotada tööülesanded töötajate vahel võrdselt ning tasakaalustada eraelu ja töö suhe.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid juhtimisstiile kasutavad kogenenud juhid ning anda praktilist väärtust alustavate juhtidele, milliseid isikuomadused peaksid juhil olema. Bakalaureusetöö uurimisprobleem on puudulik ühtne ülevaade sellest, milliseid juhtimisstiile ja isikuomadusi kogenenud juhid kasutavad. Juhtimisstiilide käsitus annab juhtidele ülevaade oma väärtustest ning aitab organisatsioonil suuremat edu saavutada.

Eesmärgi saavutamiseks käsitles autor eesti- ja ingliskeelset erialast kirjandus ja tõi esimeses peatükis teoreetilist tautsa juhtimisstiilide kohta ja selgitas juhi isikuomadusi. Uuringu läbiviimiseks valiti meedias avaldatud 6 intervjuud kogenenud juhtidelt. Uuringus toetuti kahele meetodile, milleks on Blake-Mounton'i juhtimisvõrgustik ja Adizes'i poolt loodud PAEI mudel, et hiljem saadud tulemusi analüüsida koos juhtide isikuomadustega ning leida nende seoseid. Tulemustest pidi selguma, millised on peamised juhtimisstiilid, mida kogenenud juhid kasutavad enda töös ning milliste isikuomadustega peab olema juht.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis töötas autor juhtimisstiilide teoreetilise alusega, tuues välja erinevate teoreetikute juhtimisstiilide käsitluse, samuti selgitab Adizes'i ja Blake-Mounton'i seisukohti nende meetodit, mida kasutati uuringu käigus. Samuti toob autor esile juhi olulisemad isikuomadused ja selgitatakse nende kasutamist juhtimises. Bakalueruseöö teises peatükis keskendus autor metadoloogiale, kus tähelepanu all on uuringu eesmärk, uuritav objekt, valim ja uuringuprotsess. Töö kolmandas peatükis on kirjeldatud uuringus osalenud juhtide intervjuude analüüs ja nende tulemused. Seejärel toetudes teoreetilise osale seostati juhtide juhtimisstiil ja nende isikuomadused. Viimaks on toodud välja uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud.

Blake-Moutuoni juhtimisvõrgustiku uuringu tulemustest järeldub, et enamik juhtidest kasutab integreerivat juhtimisstiili, seega juhid on orienteeritud nii meeskonnale kui töötulemustele. Adizes'i poolt loodud PAEI mudeli uuringu tulemused näitavad, et enamik juhtidele on omane

paEi koodi järgi ettevõtja juhtimisstiil, mis on orienteeritud kiirele kohanemisele muudatusteks ning uute mõtete toomine organisatsiooni ja nende ellu viimine.

Uuringu läbiviimisel analüüsiti intervjuudest tulenevaid juhtimisstiile ja nende isikuomaduste seoseid. Autor leidis kasutatavatele juhtimisstiilidele omased isikuomadused ning seekaudu lähtuvalt intervjuudest olulisemad isikuomadused, mida juht peab omama juhtimisel. Nendeks on paindlikkus, usaldus, osalus, julgus, ambitsioon, edasipüüdlikkus, töökus, järjepidevus, nutikus, hea suhtleja, empaatia, otsekoheus, enesekindlus, energilisus. Autor järeldab, et isikuomadused peamiselt on juhtidel kaassündinud, kuid mõningad nendest on treenitavad ehk tulevad juhtidele läbi aja kogemuste kaudu.

Läbiviidud uuring andis bakalaureusetöö autorile põhjaliku ülevaate juhtimisstiilide ja juhtimises kasutatavad juhi isikuomaduste teoreetiliste aluste kohta ning potentsiaalselt annab praktilist väärtust alustavate juhtidele. Antud uuringu valimi väiksuse tõttu on oluline edaspidi põhjalikumalt uurida seoseid juhtimisstiili ja isikuomaduste vahel. Tegemist on olulise teemaga, kuna annab praktilist väärtust alustavatele juhtidele oma juhtimises kaasnevate probleemide mõistmiseks ja nende lahendamiseks. Uuringus ei võetud arvesse organisatsiooni majandustegureid, sugu ega rahvust.

SUMMARY

LEADERSHIP STYLES USED BY EXPERIENCED MANAGERS AND THEIR PERSONALITY CHARACTERISTICS BASED ON MEDIA INTERVIEWS

Evelin Pennula

The bachelor's thesis aims to find out which management styles are used by experienced managers in Estonia and to give practical value to beginning managers, which personal characteristics experienced managers possess. For this purpose, the author uses the interviews of managers published in the media and analyzes the theory's approach to the given topic. The interview sample consists of randomly selected managers who have disclosed in the media their management style and their most important personal qualities to achieve the position of manager. The research problem of the bachelor's thesis is that novice managers have to create their practice, but could have the opportunity to learn from the practice of experienced managers.

To achieve the purpose of the study, the author asked three research questions: what are the main management styles and the personal characteristics of the manager associated with them; what management styles do experienced Estonian managers apply in their work and what personal qualities must an effective manager possess?

Researching this topic gives knowledge to starting entrepreneurs about how certain management styles differ and a manager's most important personal characteristics. It is necessary to study it because it provides an overview of the need for an individual approach to a person in the role of manager.

To get answers to the research questions, the author uses two models together. To address the management styles of experienced managers, the author uses the PAEI model, which has been in use for some time and describes four management roles. And for comparison, the author chose the Black-Mouton model based on two behavioral dimensions. As a sample of this bachelor's thesis,

the author chose 6 interviews, in which managers share their attitudes and understandings about their management and the most important personal characteristics that they use at work.

Based on the interviews, the author collected data and analyzed them to find out which leadership style managers use the most. As a result of the analysis, it was revealed that the Blake-Mouton Integrative style, which is characteristic of 3/6 of the interviewees, is considered to be the most popular management style, followed by the Country Club and the Authoritarian management style, which are both used by 2/6 of the interviewees. According to Adizes' PAEI model, the most common is paEi, or Entrepreneur's management style, which is characteristic of 5/6 interviewees. This is followed by pAei or Administrator and paeI or Integrator management style, which are both applied by 3/6 of the interviewees and finally Paei or Producer management style, which is characteristic of 1/6 of the interviewees.

The work sought an answer to the question, what are the main management styles and the manager's characteristics related to them. The research revealed that Blake-Mouton's main leadership style is an integrative style, which is accompanied by the following personal characteristics of leaders: empathy, straightforwardness, demand, creativity, and broad-minded. The manager is focused on good work results and supports and develops his team. According to Adizes' PAEI model, the main management style is the entrepreneurial style, the characteristics of which are creativity, quick adaptation to changes, energy, accepting risks, and flexibility. The leader always offers new ideas and involves his team members to implement them.

During the analysis of the interviews, it can be concluded that the main personal qualities in management are flexibility, trust, participation, courage, ambition, diligence, consistency, intelligence, good communication, empathy, directness, self-confidence, energetic. With the help of a theoretical basis, the author also adds to the aforementioned list such personal qualities that he considers important in management, such as authority, honesty, determination, and individuality.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Adizes, I. K. (2004). *The Ideal Executive. Why You Cannot Be One and What To Do About It*. The Adizes Institute Publishing.

Alas, R. (2008). *Juhtimisealused, 5 tr.* Külim.

Cherry, K. (2022). Understanding the Trait Theory of Leadership. *Verywellmind*.

<https://www.verywellmind.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322>

Dike, E. E., & Madubeuze, M. H. C. (2019). Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 2360-9044.

<http://www.internationalpolicybrief.org/images/2019/APRIL/IJDSHMSS/ARTICLE8.pdf>

Director (2021). *Gunnar Okk: Juhtimine on alati situatiivne*. TalTech Uudised.

<https://taltech.ee/uudised/gunnar-okk-juhtimine-alati-situatiivne>

Fefilov, D. (2018, 15. juuni). *Intervjuu Maxima kommertsdirektoriga*. Äripäev.

<https://www.kaubandus.ee/uudised/2018/06/15/intervjuu-maxima-kommertsdirektoriga?+kaubandus-rss+%28www.kaubandus.ee%29>

Gail, C. (n.d.). Leadership Personality Traits: What Are the Traits of a Good Leader?. *Crystal*.

<https://www.crystalknows.com/blog/leadership-personality-traits>

Goleman, D. (2019). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.

<https://med.stanford.edu/content/dam/sm/CME/documents/Goleman-20--20Leadership-20That-20Gets-20Results-20093019-20-1-.pdf>

- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas'adah, N. (2021). Analysis of Leadership Style by Using the Model of Hersey and Blanchard. *Journal of Leadership in Organization*, 3(2), 2656-8810. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership/article/view/64390/pdf>
- Interim Agentuur (2020, 05. märts). *Intervjuu interim juhiga: tunda end mugavalt ebamääruses on interim juhi olulisim omadus*. <https://www.vvt.ee/intervjuu-interim-juhiga-ilona-lott/>
- Interim Agentuur (2021, 08. aprill). *Intervjuu interim juhi Andres Kasega: töö olgu elamuste, võidurõõmude ja kogemuste kogumise teekond*. <https://www.vvt.ee/intervjuu-interim-juhi-andres-kasega/>
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 10.412/2223-5833.1000146. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-5833-1000146.pdf>
- Jony, M. T. I., Alam, Md. J., Amin, M.R. (2019). The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studie*. 1(6), 10.5171/2018.687849. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/338109747_The_Impact_of_Autocratic_Democratic_and_Laissez-Faire_Leadership_Styles_on_the_Success_of_the_Organization_A_Study_on_the_Different_Popular_Restaurants_of_Mymensingh_Bangladesh
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-2, 10.5171/2018.687849. <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- Khan, M. S., Khan, I., Qamar, A. Q., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 2225-0972. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/20878/21131>

- Kivirähk, K. (2007). *Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ning nende seosed soorituse ja koheivsusega*. [Dissertatsioon, Tartu Ülikool].
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/4856/kivirahk_kaur.pdf
- Liiksaar, J. (2018). *B.M. Bassi juhtimisstiilide praktikad kiiresti kasvavate ettevõtete näitel*. [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Digikogu.
<https://digikogu.taltech.ee/et/Item/02e4b4ff-8198-4d3c-a765-99cd0a6c3ba5>
- Mandel, M. (2017). *Riigi Kinnisvara hakkab juhtima Kati Kusmin*. Äripäev.
<https://www.aripaev.ee/uudised/2017/11/27/riigi-kinnisvara-hakkab-juhtima-kati-kusmin>
- Mathews, S. (2023). Blake Mouton Leadership Grid – A Model on Leadership Styles. *Leading Sapiens*. <https://www.leading sapiens.com/blake-mouton-leadership-grid-styles/>
- Opstar Profit (2023). *Andres Kase Opstar Profit*. <https://opstarprofit.ee/andres-kase/>
- Paych, M. (2018). There are 4 leadership styles. What's yours?. *ADCI Solutions. Medicum*.
<https://medium.com/drupal-stories-an-insiders-view/paei-leadership-styles-a1fde32e7179>
- Samel, E. (2012, 06. märts). *Intervjuu Kalevi juhi Kati Kusminiga*. Postimees.
<https://majandus.postimees.ee/762798/intervjuu-kalevi-juhi-kati-kusminiga>
- Tomp, K., & Täll, K. (2022). *Intervjuu, Helen Roonet: „Kui vundament on korras, siis viivad eriarvamused väga heade tulemusteni.”*. Turundajate Liit.
<https://turundajaliit.ee/intervjuu-helen-roonet/>
- Türk, K., & Siimon, A. (2004). *Juhtimine, 2 tr.* Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Uverskaja, E., & Papp, Ü. M. (2012). *Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks*. [Uuring, Tallinna Ülikool].

https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20alusuuring/6_juhtimine_ja_inimesteva_helised_suhted_organisatsioonis.html

Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Virovere, A., Alas, R., & Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Külüm.

Wale, H. (2023). Leadership Traits. *Corporate Finance Institute*.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-traits-list/>

LISAD

Lisa 1. Intervjuude allikad

- Intervjuu 1 – Ilona Lott: <https://www.vvt.ee/intervjuu-interim-juhiga-ilona-lott/>
- Intervjuu 2 – Andres Kase: <https://www.vvt.ee/intervjuu-interim-juhi-andres-kasega/>
- Intervjuu 3 – Kati Kusmin: <https://majandus.postimees.ee/762798/intervjuu-kalevi-juhi-kati-kusminiga>.
- Intervjuu 4 – Kristina Mustonen: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2018/06/15/intervjuu-maxima-kommertsdirektoriga?+kaubandus-rss+%28www.kaubandus.ee%29>
- Intervjuu 5 – Helen Roonet: <https://turundajateLiit.ee/intervjuu-helen-roonet/>
- Intervjuu 6 – Gunnar Okk: <https://taltech.ee/uudised/gunnar-okk-juhtimine-alati-situatiivne>

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Evelin Pennula

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kogenenud juhtide poolt kasutatavad juhtimisstiilid ja nende isikuomadused meediale antud intervjuude põhjal”,

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.