

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Juhtimise ja turunduse instituut  
Juhtimise õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr.

Kaur Kivirähk

**TEGELIK JA IDEAALNE JUHTIMISSTIIL  
ORGANISATSIOONIS NING NENDE SEOSSED  
SOORITUSE JA KOHESIIVSUSEGA**

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2007

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Ideaalse juhtimisstiili, tegeliku juhtimisstiili, soorituse ning koheivsuse omavahelised seosed ja nende hindamise võimalused.....	7
1.1. Juhtimisstiil organisatsioonis ja selle seosed soorituse ning koheivsusega .....	7
1.2. Ideaalse juhtimisstiili seosed tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja koheivsusega	19
2. Ideaalse juhtimisstiili seosed tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja koheivsusega eesti pankade it valdkonna osakondades .....	30
2.1. Metoodika ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ning koheivsuse vaheliste seoste uurimiseks Eesti pankade IT valdkonna osakondades .....	30
2.2. Ideaalse juhtimisstiili seoste empiiriline analüüs tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja koheivsusega Eesti pankade IT valdkonna osakondades .....	44
Kokkuvõte .....	58
Kasutatud kirjandus.....	61
Lisad .....	65
Lisa 1. MLQ küsimustik ideaalse juhtimisstiili hindamiseks .....	65
Lisa 2. MLQ küsimustik osakonna juhtide juhtimisstiili hindamiseks .....	67
Lisa 3. Küsimused osakonna koheivsuse hindamiseks ja esialgse informatsiooni saamiseks osakonna sooritusest. ....	69
Lisa 4. Ülevaade intervjuu käigus esitatud küsimustest .....	70
Lisa 5. Hinnangud ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili komponentidele, koheivsusele ja sooritusele .....	71
Lisa 6. Erinevad analüüsis kasutatud muutujad järjestatuna osakondade lõikes .....	72
Summary .....	73

## SISSEJUHATUS

Inimesed on juba aastasadu juurelnud selle üle, kuidas teisi inimesi edukalt juhtida. Kui sajandeid tagasi sooviti teada, kuidas edukalt juhtida sõjaväge ja riiki, siis tänapäeval keskenduvad juhtimise uuringud peamiselt äriettevõtetele. Nii nagu ajas on muutunud juhitud organisatsioon, nii on muutunud ka juhtimise vahendid. Küsimus, kuidas edukalt juhtida, on aga jäänud sama aktuaalseks ka tänapäeval. Hoolimata sellest, et süvateaduslikke uuringuid organisatsiooni juhtimise kohta on tehtud juba rohkem kui sada aastat, ei ole siiani suudetud kokku leppida ühises teoorias, mis suudaks ammendavalt vastata eelpool tõstatatud küsimusele. Paralleelselt on kasutusel palju juhtimist käsitlevaid teooriaid, mida kasutatakse juhtimise kui fenomeni selgitamiseks.

Seoseid juhtimisstiili ja soorituse vahel on käsitletud paljudes uuringutes. Märksa vähemates on kaasatud analüüsi grupi kohesiivsus ja väga vähestes töödes on nende seoste analüüsimisel uuritud ka ideaalset juhtimisstiili organisatsioonis. Autor on seisukohal, et soovides ammendavalt selgitada juhtimisstiili ja soorituse mõju organisatsioonis, ei saa käsitlusest välja jätta ideaalset juhtimisstiili ja kohesiivsust. Sellest tulenevalt keskendub käesolev magistritöö seoste analüüsile ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse vahel.

Sõna „juhtimisstiil“ kasutatakse käesolevas töös sünonüümina väljendi „eestvedamisstiil“ kohta, mida kasutatakse osades eestikeelsetes teadusartiklites. Tavakeeles pole sõna „eestvedamine“ üheselt mõistetav termin ja seda on hakatud kasutama alles suhteliselt hiljuti, erinevalt ingliskeelsest sõnast „leadership“, mis on olnud kasutusel juba sajandeid. Võib väita, et eesti keeles on ingliskeelse sõna „*leadership*“ vasteks olnud sõna „juhtimine“. Kuna töös ei vastandata omavahel juhti ja liidrit, siis on autori põhjendatud seisukohaks kasutada eesti keeles enam käibes olevaid sõnu „juhtimine“ ja „juhtimisstiil“, ingliskeelsete väljendite „*leadership*“ ja „*leadership style*“ kohta.

Käesolevas töös pakub autor välja uue eestikeelse vaste ingliskeelsele juhtimisstiili määratlusele *transformational leadership*, sest senised kasutusel olevad terminid ei ava piisavalt hästi selle juhtimisstiili olemust. *Transformational leadership* eesti keelseks vasteks pakub autor välja perspektiivse juhtimisstiili. Pikem selgitus ja põhjendus selle kohta on leitav töö esimesest peatükist.

Siiani pole leitud universaalselt efektiivset juhtimisstiili ja mitmed uurimistööd on keskendunud sellele, et selgitada, miks sellise juhtimisstiili leidmine pole võimalik. Ka autor on seda meelt, et ei ole võimalik määratleda universaalset juhtimisstiili, mis oleks efektiivne igal ajal ja kõigis organisatsioonides. Samas soovitakse käesolevas töös anda vastus küsimusele, kas on võimalik leida universaalset juhtimisstiili juhul, kui organisatsioonile on seatud rida kitsendavaid tingimusi.

Kui juhtimisstiili uuringus, kus on seatud piiranguks sama kultuuriruum, sama tegevusala ja sama valdkond selle tegevusala raames, selgub, et ühtset nägemust juhtimisstiilist sellegi poolest ei eksisteeri, siis ei ole põhjust otsida universaalse juhtimisstiili olemasolu ka märksa erinevates organisatsioonides.

Kuigi puudub juhtimisstiilide universaalne käsitus, on siiski teatud hulk tunnustatud paradigmasid, mille abil on võimalik uurida erinevaid juhtimist puudutavaid küsimusi. Antud töös uuritakse juhtimisstiili, kasutades kahe tunnustatud koolkonna teadustöid ja üritades neid omavahel võimaluse piires siduda. Need kaks koolkonda on perspektiivse - pragmaatilise (*transformational-transactional*) juhtimisstiili koolkond ja tunnetuslik koolkond.

Töö eesmärgiks on tuua välja tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seosed soorituse ja koheivsusega organisatsioonis. Töö eesmärki toetavad järgmised uurimisülesanded:

- Määratleda juhtimisstiili uurimise võimalused organisatsioonis ja pakkuda välja sobiv lähenemisviis juhtimisstiilide analüüsimiseks;
- Analüüsida juhtimisstiili seoseid soorituse ja koheivsusega;
- Uurida, kui sarnased on samas kultuurikeskkonnas ja samas valdkonnas tegutsevate organisatsioonide ideaalsed juhtimisstiilid;
- Käsitleda probleemi, kas ja millisel viisil on ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili sarnasus ja erinevus organisatsioonis seotud soorituse ja koheivsusega.

Käesolev magistritöö uurib tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seoseid soorituse ja koheivsusega. Tegeliku juhtimisstiili all mõistetakse juhi poolt tegelikkuses kasutatavat juhtimisstiili. Ideaalse juhtimisstiili all mõistetakse käesolevas töös sellist konstrueeritud juhtimisstiili, mis alluvate arvates tagaks organisatsiooni maksimaalse soorituse. Sellist hüpoteetilist juhtimisstiili võib mööndustega nimetada ka uuritava organisatsiooni juhi prototüübiks. Mööndustega just selles osas, et juhi prototüüp ei pruugi alati tagada maksimaalset sooritust, vaid tegemist on alateadlikult konstrueeritud juhtimisstiiliga, mis iseloomustab head juhti.

Soorituse all mõistetakse hinnangut organisatsiooni tulemusele, mis võib olla nii positiivne kui negatiivne. Empiirilises uuringus hinnatakse organisatsiooni liikmete arvamust organisatsiooni tulemusest. Kohesivsus näitab organisatsiooni liikmete omavahelist sidusust ja sõltuvust. Täpsed definitsioonid on välja toodud töö teoreetilises osas.

Töö esimeses peatükis analüüsitakse tõstatatud probleeme meta-analüütiliste vahenditega, kasutades erinevaid teadusuuringuid ja –artikleid. Peatükk on jagatud kaheks osaks, millest esimeses keskendutakse juhtimisstiili uurimisele organisatsioonis ja käsitletakse selle seoseid soorituse ning koheivsusega. Peatüki teises osas uuritakse ideaalse juhtimisstiili kujunemist organisatsioonis ja selle seoseid tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja koheivsuse vahel. Esimeses peatükis püstitatud hüpoteesid põhinevad eelnevatel uuringutel.

Teine peatükk keskendub Eesti pankade IT osakondades läbi viidud empiirilise uuringu analüüsile ja peatükk on jaotatud kaheks osaks. Esimene osa sellest kirjeldab empiirilise uuringu metoodikat ja uurimisvahendeid. Teises osas tuuakse välja empiirilise uuringu tulemused ja analüüsitakse esimeses peatükis ülestõstatatud hüpoteeside kehtivust.

Pankade IT valdkonna osakonnad on võetud empiirilise uuringu valimiks just selletõttu, et nende osakondade eesmärgid ja ülesanded on organisatsioonides sarnased. See võimaldab osakondade tulemusi omavahel usaldusväärselt tõlgendada ja võrrelda.

Käesolev magistritöö peaks huvi pakkuma eelkõige Eesti pankade IT osakondade juhtidele, kes saavad väärtuslikku informatsiooni, kuidas töötajad hindavad nende juhtimisstiili ja sooritust. Samuti võimaldavad töö tulemused neil võrrelda ennast teiste

samas valdkonnas tegutsevate juhtidega. Järeldusi arvesse võttes on võimalik oma juhtimisstiili muuta selliselt, et parendada oma osakonna sooritust.

Kõik keskastme ja tippjuhid hoolimata ettevõtte tegevusvaldkonnast võiksid samuti olla käesoleva töö tulemustest huvitatud. Uuringu järeldusi saab tõlgendada märksa laiemalt kui ainult Eesti pankade IT valdkonna osakonnad. Tulemuste laiemat kasutatavust ja interpreteerimist tagab esimese peatüki teoreetiline analüüs, kus käsitletakse uuringuid, mis on läbi viidud erinevates tegevusvaldkondades.

Seoses uudse lähenemisega juhtimisstiilide uurimisele, kus käsitletakse juhtimisstiili läbi kahe koolkonna lähenemisviisi, võiks magistr töö huvi pakkuda ka selle valdkonna teadlastele. Samuti pole eelnevates teadusuuringutes käsitletud ühe uuringu lõikes tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili, soorituse ja koheivsuse omavahelisi seoseid. Seega võiks käesolev töö olla huvitav nii teoretikuile kui praktikuile.

# **1. TEGELIKU JUHTIMISSTIILI, IDEAALSE JUHTIMISSTIILI, SOORITUSE NING KOHESIIVSUSE OMAVAHELISED SEOSSED JA NENDE HINDAMISE VÕIMALUSED**

## **1.1. Juhtimisstiil organisatsioonis ja selle seosed soorituse ning kohesiivsusega**

Juhtimisstiile on teaduslikult uuritud juba veidi üle sajandi. Käesolev peatükk annab lühikese ülevaate juhtimisstiilidest ja selgitab, miks antud uuringus kasutatakse just Bernard Bassi poolt 1985. välja töötatud ja viimastel aastakümnetel tublisti täiendatud perspektiivse ja pragmaatilise juhtimise paradigmat. Oluline on märkida, et erinevate koolkondade teooriad, millest edaspidi juttu tuleb, kasutatakse mõningate modifikatsioonidega tänaseni. Seega pole juhtimisstiilide uurimisel tekkinud homogeenset teooriat, mida teadlased üheskoos edasi arendaksid (Antonakis *et al* 2004: 6). Seetõttu on otstarbekas iga uuringu puhul täpsustada, millist paradigmat kasutatakse.

Üheks esimeseks teaduslikuks lähenemiseks juhtimisstiilidele võib lugeda 20. sajandi algust, kui tekkis koolkond, mille raames hakati uurima juhiks sobilike inimeste iseloomujooni. See koolkond seadis eesmärgiks leida konkreetseid iseloomujooni, mis viitaksid inimese võimele olla tulevikus edukas juht. Tuntuim teooria sellelt koolkonnalt oli Thomas Carlyle poolt loodud „suurmehe“ (*great man*) teooria. (Sashkin *et al* 2003: 11; Tirmizi 2002: 270)

40.-ndatel aastatel tekkis käitumuslik koolkond, kes polnud enam nõus, et juhtimist analüüsitakse vaid iseloomujoonte abil. Eesmärgiks sai välja töötada käitumuslikud juhised, mille abil võiksid juhtida kõik, kes seda sooviksid. Selle koolkonna tuntumaid teooriaid on demokraatliku-autokraatliku juhtimisstiili teooria. Veel töötati välja ülesandele ja töötajatele orienteeritud juhi teooria. (Sashkin *et al* 2003: 11; Tirmizi 2002: 270) Mainitud teoreetilise käsitluse abil on võimalik juhi käitumist uurides anda

hinnang juhi juhtimisstiilile. Kuna tegemist on hästi lihtsa käitumise tüpoloogiaga, kasutatakse seda tänapäevalgi suhteliselt palju. Koolkonna tuntuimateks esindajateks on Kurt Lewin ja Douglas McGregor.

Järgmine koolkond sai aluse 60.-ndatel aastatel tänu Fred Fiedleri varieeruvate situatsioonide teooriale (*Contingency Theory*) ja seda koolkonda võikski nimetada situatiivsuse koolkonnaks. Fiedler uuris juhi ja alluva suhteid, ülesande struktuuri ja juhi võimupositsiooni ning leidis, et juhtimisotsuste tegemisel tuleb arvestada nende kolme komponendi varieeruvust. Situatsioonidega õigesti kohandatud juhtimisstiil muudab juhtimise tulemuslikuks. (Antonakis *et al* 2004: 8; Turner, Müller 2005: 50-51) Samasse koolkonda kuuluvad ka teadlased Paul Hersey ja Ken Blanchard, kes uurisid juhtimise ja töötaja küpsuse (*maturity*) vahelisi seoseid. Hersey-Blanchardi teooria märgib, et efektiivne on juhtimisstiil, kui seda varieeritakse vastavalt töötaja tööalasele küpsusele. (Sashkin *et al* 2003: 12; Tirmizi 2002: 270)

70.-ndatel aastatel tekkis päris mitu koolkonda: vastastikuste suhete (*relational*) koolkond, mis uuris juhi ja alluva vahelisi suhteid, ning skeptikute koolkond, mis kahtles kõigis seni väljapakutud teooriates. Esimene väitis, et suhteid juhi ja alluva vahel saab iseloomustada kui madala- ja kõrgekvaliteedilisi. Madala kvaliteediga suhted kätkesid endas lepingulisi suhteid ja kõrgekvaliteedilised suhted olid usaldus ja vastastikune mõistmine. Kusjuures leiti, et kõrge kvaliteediga suhted tagavad parema soorituse. Vastastikuste suhete uurimisvahendiks oli ka tänapäeval kasutusel olev LMX (*leader-member exchange*) küsimustik. Suurimaks probleemiks selle vahendi kasutamisel laialdasemate uuringute tegemiseks oli asjaolu, et küsimustik kirjeldab väga hästi juhi ja konkreetse alluva vahelisi vastastikuseid seoseid indiviidi tasandil, kuid grupi tasandil on seda väga keeruline kasutada. (Antonakis *et al* 2004: 8-9; Sashkin *et al* 2003: 12)

Skeptikute koolkond leidis, et liigutakse valel teel, kui arvatakse, et juhi roll on organisatsiooni tulemuste parandamisel märkimisväärne. Samuti avaldati arvamust, et kõik teooriad, mis selgitava juhtide seoseid töötulemustega, on konstrueeritud selliselt, et tõestada uurijate püstitatud hüpoteese. (Antonakis *et al* 2004: 8-9)

70.-ndate aastate lõpus tekkis nõ uue juhtimise koolkond (*new leadership*), mille olulisemaks esindajaks on Bernard Bass. See koolkond tõi erialakirjandusse mõisted



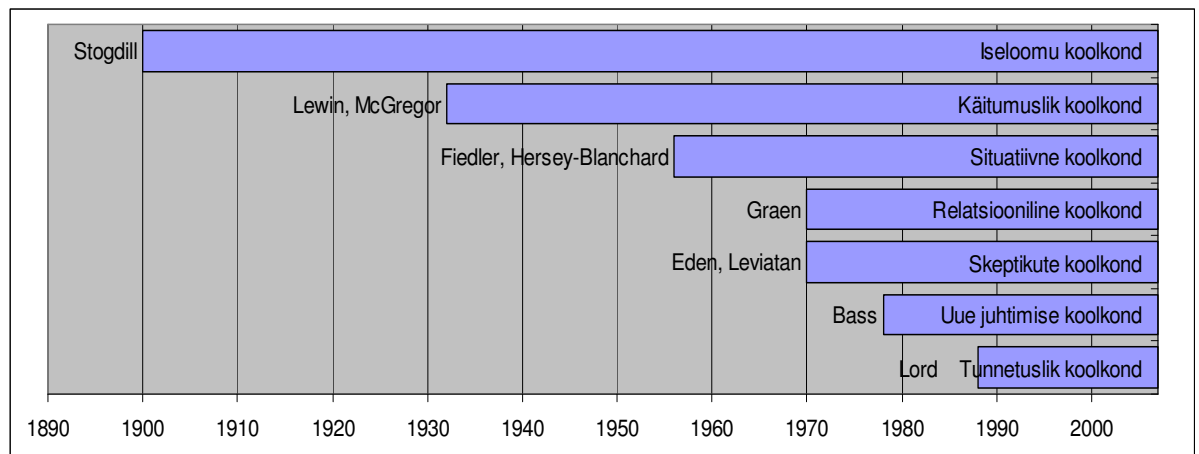
karismaatiline juhtimine (*charismatic leadership*), perspektiivne juhtimine (*transformational leadership*) ja pragmaatiline juhtimine (*transactional leadership*). Selle koolkonna loodud paradigma suutis osavalt ühendada juhi iseloomujoonte koolkonna ja käitumusliku koolkonna põhiteesid. (Antonakis *et al* 2004: 9-10; Tirmizi 2002: 270) Tänu sellele, et Bassi poolt võeti kasutusele äärmiselt lihtsalt kasutatav MLQ küsimustik (*Multifactor Leadership Questionnaire*), hakati läbi viima märkimisväärselt rohkem kvantitatiivseid juhtimisstiili puudutavaid uuringuid kui varem (Bass 1999: 10). Tänapäeva juhtimisstiile uurivatest teadusartiklitest kasutab ligi kolmandik just seda paradigmat (Antonakis *et al* 2004: 10; Popper, Druyan 2001: 550).

Käesolevas töös kasutatakse Bernard Bassi poolt kasutusse võetud termini *transformational leadership* eesti keelse tõlkena mõistet perspektiivne juhtimine. Autori arvates iseloomustab perspektiivne juhtimine paremini *transformational leadership* mõiste sisu, kui senini erialakirjanduses kasutatud termin ümberkujundav juhtimine (Türk 2001: 41-43). Bassi teooria järgi on perspektiivse juhtimise eesmärk luua ja toetada sellist töökollektiivi, kes järgib oma tegevuses pikaajalist planeerimist ja ei ole ainult tänaste probleemide lahendamisele orienteeritud ning soovib saavutada eesmärke läbi organisatsiooni ja töötajate arengu. Selline juhtimisstiil peab silmas pikaajalist perspektiivi, millest on tuletatud ka perspektiivse juhtimisstiili termin. Samuti sobib mõiste hästi kokku eriala kirjanduses kasutatud pragmaatilise juhtimisstiili (*transactional leadership*) terminiga, olles selle vastandiks, nagu on vastandlikeks ka teooria ingliskeelsed mõisted. Pragmaatiline juhtimine erinevalt perspektiivsest juhtimisest on suunatud lühiajaliste eesmärkide saavutamisele ja analüüsib olukorda tänapäevast vajadustest lähtuvalt.

Üks viimaseid selgesti piiritletavaid koolkondi (paljusid teisi viimasel 15 aastal loodud teooriaid saab liigitada nii ühe kui ka teise koolkonna alla) tekkis 80.-ndate lõpus Robert G. Lordi ja tema kolleegide eestvedamisel ja seda võiks nimetada tunnetuslikuks koolkonnaks (*information-processing school*). Nimelt püstitati küsimus, kas juhi efektiivsus võib olla seotud tema alluvate alateadvusliku juhi prototüübiga? Elik kas parema soorituse tagab see, kui juht vastab töötajate prototüübile ideaalsest juhust. (Hay, Hodgkinson 2006: 145-148; Nye 2005: 39-41)

Terminit „tunnetuslik koolkond“ kasutatakse seetõttu, et see kirjeldab koolkonna olemust paremini kui otsetõlge „informatsiooni analüüsimise koolkond“. Tunnetuslik koolkond käsitleb juhtimist kui juhi ja järgija vahelist tunnetuslikku protsessi. Selline vastastikune liidri ja järgija üksteise tunnetamine ja selle tunnetusliku informatsiooni analüüsimise uurimine on selle koolkonna uurimisfookuseks. Peamiseks erinevuseks eelnevate koolkondadega saab tuua juhtimisstiili uurimisel järgija võtmise keskseks uurimisobjektiks (*Ibid*). Käesolev uurimus on samuti seotud selle lähenemisviisiga, kuna uuritakse, kas töötajate poolt kirjeldatud ideaalne juhtimisstiil on seotud nende otsese juhi juhtimisstiiliga ja mis tegurid neid seoseid veel mõjutavad.

Parema ülevaate saamiseks juhtimisstiilide teooriatest ja teooriate arengust koostas autor joonise 1, kus on kronoloogiliselt ära toodud juhtimisstiilide koolkonnad ja koolkondade tuntuimad esindajad. Antud joonis selgitab, milline on olnud juhtimisstiilide uurimise ajalugu viimasel sajandil ja näitab, et kõikide koolkondade teooriad on koos modifikatsioonidega endiselt kasutusel ka tänapäeval.



**Joonis 1.** Juhtimisstiilide teooriad esile kerkimise järjekorras koos tähtsamate teoretikutega (Autori koostatud joonis)

Analüüsides ükskõik millist tänapäeva teooriat võib märgata, kuidas enamikes uutes teooriates on ära kasutanud ühe või teise eelneva koolkonna paradigmat ning üritatud integreerida paremaid leide teistest koolkondadest. Samas ei ole veel loodud sellist teooriat, mis suudaks kõik olulise erinevatest koolkondadest kokku võtta ja ei baseeruks peamiselt ühel kindlal koolkonnal. Tuleb öelda, et skeptikud on seisukohal, et sellist teooriat ei tulegi ja tänu juhtimise valdkonna keerukusele tulebki leppida teatud teooriate mitmekesisusega.

Käesolevas töös on kasutatud juhtimisstiili uurimiseks perspektiivse ja pragmaatilise juhtimise paradigmat. Sellise valiku tegemisel on mitmeid põhjuseid:

- Esimeseks põhjuseks on antud teooria juhtimisstiilide hea kirjeldatuse tase. Nii perspektiivne kui ka pragmaatiline juhtimisstiil on omakorda jagatud komponentideks, mis kirjeldavad juhtimisstiili erinevaid palgeid. (Waldman *et al* 1987: 179-181; Hoyt, Blascovich 2003: 679-680) Täpsem juhtimisstiili komponentide kirjeldus on välja toodud käesoleva töö alapunktis 2.1.
- Teiseks põhjuseks on antud paradigma laialdane kasutus teadusartiklites (Antonakis *et al* 2004: 10; Popper, Druryan 2001: 550). Sellest tingituna on autoril piisavalt materjale empiirilisele uuringule eelneva meta-analüüsi tegemiseks uuritava teema kohta. Samuti aitab see usaldusväärset tõlgendada empiirilise uuringu tulemusi.
- Kolmandaks põhjuseks on suhteliselt lihtsalt kasutatava uurimisvahendi olemasolu, milleks on MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) küsimustik. Kuna see vahend on lihtsalt kasutatav ja annab hea ülevaate organisatsiooni juhtimisstiilist, on seda ka väga laialdaselt kasutatud. See on tinginud küsimustiku pideva edasiarendamise, mis omakorda tagab suurema usaldusvääruse (Avolio *et al* 1999: 442-445). Antud töös kasutatakse MLQ küsimustiku versiooni MLQ5X mida on edukalt kasutatud ka Eestis. Pikem ülevaade sellest uurimisvahendist on toodud uurimistöö teises osas ja lisades.
- Neljanda põhjusena võib välja tuua, et uuringutes, kus on kasutatud perspektiivset ja pragmaatilist juhtimist kui juhtimisstiili karakteristikut, on leitud statistiliselt olulisi seoseid juhtimisstiili ja mitmete organisatsiooni tegurite vahel. Nendeks teguriteks on olnud näiteks sooritus, organisatsiooni efektiivsus, töötajate rahulolu, grupi kohesiivsus, innovatiivsus, motivatsioon ja teised. (Hoyt, Blascovich 2003: 680 - 682) Seega on teooria ennast tõestanud hea vahendina juhtimisstiili sellega seotud tegurite uurimisel.

Nagu eelpool mainitud, on pragmaatilise ja perspektiivse juhtimisstiili paradigma eripäraks mitmete koolkondade teooriate ühendamine. Kui iseloomujooni uuriv koolkond ja käitumuslik koolkond ei suutnud kumbki teaduslikult ammendavalt selgitada juhtimisstiili olemust ja selle mõju organisatsioonile, siis nende kahe

koolkonna ühendamisel tekkinud uus koolkond – „uue juhtimise“ koolkond - seda suutis.

Perspektiivne juhtimisstiil on jagatud neljaks alamkomponendiks (vt tabel 1): idealiseeritud mõju (*idealized influence*), inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*), intellektuaalsust stimuleeriv lähenemine (*intellectual stimulation*), individuaalne lähenemine (*individual consideration*). (Bass *et al* 2003: 208)

Pragmaatiline juhtimisstiil on parema arusaamise huvides jagatud kolmeks alamkomponendiks (vt tabel 1). Nendeks on süsteemne tasustamine (*contingent reward*), erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm (*management-by-exception active*) ja erandi kaudu juhtimise passiivne vorm (*management-by-exception passive*). (*Ibid*) Täpsem ülevaade nendest komponentidest on esitatud käesoleva töö teises osas (vt ptk 2.1. ).

**T a b e l 1.** Juhtimisstiili elemendid MLQ küsimustiku järgi

	<b>Perspektiivne juhtimisstiil</b>	<b>Pragmaatiline juhtimisstiil</b>
<b>Komponendid</b>	Idealiseeritud mõju	Süsteemne tasustamine
	Inspireeriv motiveerimine	Erandi kaudu juhtimine (passiivne)
	Intellektuaalsust stimuleeriv lähenemine	Erandi kaudu juhtimine (aktiivne)
	Individuaalne lähenemine	

Allikas: Autori koostatud Bass *et al* 2003: 208-210 järgi

Soorituse all mõistetakse käesolevas töös organisatsiooni tegevuse tulemit. Olenevalt organisatsioonist võib see tulemit sisaldada erinevaid komponente. Töö teoreetilises osas käsitletakse uuringuid, kus mõni neist vaatlus sooritust kui organisatsiooni tegevuse kvantitatiivset tulemit, teine jälle kui kvalitatiivset tulemit. Kuna antud uurimistöö eesmärk ei kohusta sooritust hindama arvulise väärtusega, siis on võimalik koondada soorituse mõiste sisse nii organisatsiooni kvantitatiivne kui ka kvalitatiivne tulemit. Täpsemalt käsitletakse soorituse empiirilise uurimise problemaatikat antud töö empiirilises osas.

Kohesiivsuse all mõistetakse käesolevas töös töötajate omavahelist sidusust. Kohesiivsust on ka kirjeldatud kui inimeste soovi eksisteerida grupina. Mida kõrgem on see näitaja, seda enam tunnetavad inimesed ennast grupi liikmena. Kohesiivsuse

paremaks uurimiseks on levinud kohesiivsuse allkomponentideks jagamine. Käesolevas töös kasutatakse ühte enim kasutatavat liigitust, mille alusel jagatakse kohesiivsus kolmeks komponendiks:

- vastastikune meeldivus;
- ülesandele pühendumine;
- uhkus gruppi kuulumise üle. (Mullen, Copper 1994: 211)

Juhtimisstiili ja soorituse vahelised seosed on juhtimisstiili uuringutes üks enim uuritud valdkondi. Peamiseks põhjuseks on kahtlemata nõ ühiskondlik tellimus, sest paljud firmajuhid vaevlevad küsimuse käes, kuidas oma ettevõtet kasumlikumalt tööle panna. Kahjuks küll senini mingit imeravimit juhtimisstiilide uuringutes leitud ei ole. Palju võib leida erinevaid näpunäiteid, mida peaks juht tegema, et parandada erinevaid sooritust mõjutavaid tegureid. Järgnevalt analüüsitakse erinevaid juhtimisstiili ja soorituste vahelisi seoseid kajastavaid uuringuid. Magistritöö suunitlusest lähtudes uuritakse siin peamiselt perspektiivset ja pragmaatilist juhtimisstiili ja nende komponentide seoseid soorituse ja kohesiivsusega.

Kirkpatrick ja Locke (1996: 36-38) viisid läbi perspektiivse juhtimisstiili ja soorituse hindamise uuringu, kus nad laboratoorse eksperimendi käigus uurisid eraldi perspektiivse juhtimise komponente ja välistasid sooritus-mõjuri (*performance-cue*) mõju juhtimisstiili hinnangule. Sooritus-mõjurit võib käsitleda, kui eelteadmist kellegi sooritusest, mis mõjutab inimese hinnangut teise inimese sooritusele. Seega ei teadnud uuringus osalejad midagi juhi eelnevatest saavutustest. Selle teguri välistamine peaks tagama, et hinnatakse ainult juhtimisstiili mõju sooritusele ja muud tegurid, nagu eelnev sooritus, ei saa uuringutulemusi mõjutada. Sooritus-mõjuri mõju sooritusele ja juhtimisstiilide hindamisele käsitletakse pikemalt käesoleva töö peatükis 1.2. (vt ptk 1.2.: 25).

Üheks uuritud juhtimisstiili komponendiks oli visiooni olemasolu ja selle oskuslik selgitamine alluvatele. Visiooni viimine töötajateni on ka üks oluline komponent perspektiivse juhtimisstiili paradigmas „inspireeriva motiveerimise“ komponendi näol (vt tabel 1). Uuringu kohaselt leiti, et see komponent parandas märkimisväärselt katseisikute rahulolu neile antud ülesandega. Statistiliselt olulist seost rahulolu ja

soorituse vahel ei leitud, kuid teadlaste arvates võib see seos eksisteerida pikemaajalise töösuhte puhul, mida antud uuringu puhul ei analüüsitud. (Kirkpatrick, Locke 1996: 46)

Teiseks leiti juhi karismaatilise suhtlemisstiili ja soorituse seose uurimisel, et suhtlemise stiil ei avaldanud suurt mõju ei rahulolule ega ka sooritusele. Samas arvasid teadlased, et karismaatilise suhtlemise mõju mitte-avalbumise taga võib samuti olla eksperimendi lühiajalisus ja longituuduuringu puhul võivad tulemused olla teised. (Kirkpatrick, Locke 1996: 46)

Kolmandaks testiti ülesande kohta antavate näpunäidete mõju sooritusele. Perspektiivse juhtimisstiili paradigma järgi tähendab see põhimõtteliselt intellektuaalselt stimuleeriva ja individuaalse lähenemise komponendi mõju hindamist sooritusele (vt tabel 1). Tulemuseks oli, et antud näpunäited parandasid märkimisväärselt sooritust nii kvantitatiivselt kui kvalitatiivselt. Samuti paranes sarnaselt edukale visiooni selgitamisele töötajate suhtumine töösse. Oluline oli, et kui antavatele näpunäidetele lisati ka edukas visiooni selgitus, suurenes veelgi nii töö kvaliteet kui ka katseisikute motivatsioon. (Kirkpatrick, Locke 1996: 46-47) Analüüsides Kirkpatricku ja Locke'i uuringu tulemusi käesoleva uuringu kontekstis, võib väita, et perspektiivne juhtimine, täpsemalt tema alamkomponendid inspireeriv motiveerimine, intellektuaalsust stimuleeriv lähenemine ja individuaalne lähenemine, peaksid parandama töötajate rahulolu ja sooritust.

USA sõjaväes läbi viidud uuring näitas, et sõjaväelaste esmatasandi juhi perspektiivne juhtimisstiil mõjub positiivselt rühma sooritusele, kui tegutsetakse ebaselges ja ootamatus olukorras. Samas järgmise kõrgema tasandi juhi juhtimisstiili ja sõdurite soorituse vaheliste seoste uurimine näitas, et positiivsele sooritusele aitas praktiliselt samal määral kaasa nii perspektiivse juhtimise kasutamine kui ka pragmaatilise juhtimise süsteemse tasustamise komponendi kasutamine. (Bass *et al* 2003: 215)

Enamik käsitletud uuringutest toetasid arvamust, et perspektiivse juhtimisstiili ja soorituse vahel on pigem positiivne seos ja pragmaatilise juhtimisstiili ja soorituse vahel pigem negatiivne seos. (Yun *et al* 2006: 381-384; Hoyt, Blascovich 2003: 702-709; Sivasubramaniam *et al* 2002: 83-91; Ardichvili, Gasparishvili 2001: 67-68)

On läbi viidud ka mõningaid uuringuid, kus on analüüsitud juhtimisstiili pikaajalist mõju grupi efektiivsusele ja sooritusele. Sarnaselt teistele uuringutele on leitud, et

perspektiivse juhtimisstiili mõju grupi efektiivsusele ja efektiivsuse uskumusele (*group potency*) ning läbi selle grupi sooritusele on ka pikema aja vältel positiivne. Eraldi käsitleti ka juhtimist erandi kaudu ja *laissez-faire* juhtimisstiili mõju grupi efektiivsuse uskumusele ja sooritusele. See seos oli pikaajaliselt negatiivne. Uuringus vaadeldi töögrupe pikema perioodi vältel ja leiti, et statistiliselt oluline seos eksisteerib ka grupi soovil säilitada juhtimisstiili mitme perioodi vältel. Leiti, et märkimisväärne hulk perspektiivset juhtimisstiili kasutavad grupid jätkasid ka järgmisel perioodil sama juhtimisstiili kasutamist. Sama tendents oli märgatav ka juhtimist erandi kaudu ja *laissez-faire* juhtimisstiili kasutanud gruppidel. Mis tähendas, et efektiivselt toimivad grupid parandasid teises perioodis oma efektiivust ja sooritust veelgi ja ebaefektiivselt toimivad grupid töötasid võrreldes esimese perioodiga veel ebaefektiivsemalt. (Sivasubramaniam *et al* 2002: 83-91)

Paljud uuringud, mis on tehtud juhtimisstruktuuri madalamal tasemel, näitavad tugeva positiivse seose olemasolu perspektiivse juhtimise ja soorituse vahel. Samas ei ole üheselt tõestatud negatiivse seose olemasolu pragmaatilise juhtimise ja soorituse vahel, pigem vastupidi. Olenevalt tööülesande tüübist võib mõningatel juhtudel pragmaatiline juhtimine tagada isegi kõrgema positiivse seose sooritusega kui perspektiivne juhtimisstiil. Siinjuures on oluline teha vahet kvantitatiivsel sooritusel (kui suur on tootlikkus) ja soorituse kvaliteedil (kui hea kvaliteediga on tehtav töö). (Bass *et al* 2003: 207, 215-216; Jung, Sosik 2002: 314)

Järjest olulisemaks on muutunud tänapäeval töö kvaliteet ja kvaliteedi tõstmise eesmärgil on ettevõtjad nõus ka kvantitatiivse tootlikkuse kahanemisega. Sarnaselt eelpool kirjeldatud uuringutega käsitles ka Hoyt ja Blascovich'i uuring juhtimisstiili seoseid sooritusega, analüüsides soorituse kvantitatiivset ja kvalitatiivset aspekti. (Hoyt, Blascovich 2003: 681).

Uuringu läbiviimisel kasutati laboratoorset eksperimenti, mille käigus lasti inimestel gruppides lahendada erineva raskusega ülesandeid. Selle käigus leiti, et perspektiivse juhtimise kasutamine andis tulemuseks märkimisväärselt kõrgema töö soorituse kvaliteedi. Samas tagas pragmaatilise juhtimise kasutamine omakorda kõrgema kvantiteedi. Juhtimist vahendavate tegurite (*mediating links*) uurimisel selgus, et

perspektiivse juhtimise kasutamisel kasvas grupi kohesiivsus, mis tagas ka inimeste suurema rahulolu tööga. (Hoyt, Blascovich 2003: 702-709)

Samas uuringus leiti ka, et oluliseks juhtimisstiili ja sooritust vahendavaks teguriks on kollektiivne efektiivsus, usk liidrisse, grupi ja juhi väärtuste sarnasus. Kui tavaliselt vaadatakse neid tegureid perspektiivse juhtimisstiili juurde kuuluvatena, siis selles uuringus leidis kinnitust nende tegurite seos pragmaatilise juhtimisstiiliga. Täpsemalt oli nende tegurite seos pragmaatilise juhtimisstiili ja soorituse vahel negatiivne. (*Ibid*)

Eelnevast analüüsist saab tõstatada kaks hüpoteesi.

Kuna selgus, et perspektiivne juhtimisstiil tagab enamusel juhtudel kõrgema soorituse kui mõni teine juhtimisstiil (Kirkpatrick, Locke 1996; Bass *et al* 2003; Jung, Sosik 2002; Sivasubramaniam *et al* 2002; Yun *et al* 2006), siis saab esimeseks hüpoteesiks tõstatada:

**Hüpotees 1a:** Perspektiivse juhtimisstiili seos organisatsiooni sooritusega on positiivne.

Kui uuringutes on võrreldud nii pragmaatilist kui perspektiivset juhtimisstiili, on selgunud, et komplekssete ülesannete korral on perspektiivse juhtimisstiili positiivne mõju sooritusele kõrgem, kui pragmaatilise juhtimisstiili mõju (Kirkpatrick, Locke 1996; Hoyt, Blascovich 2003; Yun *et al* 2006). Kuna käesoleva töö empiirilises osas uuritakse töötajaid, kelle tööd võib pidada suhteliselt keerukaks ja teadmisi nõudvaks, võime esitada laienduse eelmisele hüpoteesile:

**Hüpotees 1b:** perspektiivne juhtimisstiil tagab kõrgema soorituse kui pragmaatiline juhtimisstiil.

Mitmed perspektiivset juhtimisstiili ja sooritust analüüsivad empiirilised ja metauuringud keskenduvad indiviidi tasandile, samas on just käesoleva uurimistöö puhul märksa olulisem teada seoseid juhtimisstiili ja erinevate tegurite vahel grupi tasandil. Osad uuringud väidavad, et perspektiivse juhtimisstiili eelis tuleb välja just grupi tasandit uurides. Grupi tasandil väljendub paremini ka grupi pühendumuse ja kohesiivsuse mõju, mis tõstab grupi efektiivsust, koostöövõimet ja seeläbi märkimisväärselt ka grupi sooritust. (Jung, Sosik 2002: 314; DeGroot *et al* 2000: 363)

Olulise mõjutegurina juhtimisstiili ja soorituse vahel on nimetatud ka kohesiivsust. Mitmed uuringud käsitlevad, kuidas perspektiivne juhtimisstiil suurendab grupi kohesiivsust ja läbi selle avaldab positiivset mõju sooritusele. Jung ja Sosik (2002: 324-



329) uurisid lisaks, kuidas perspektiivne juhtimisstiil ja võimustamine (*empowerment*) suurendab töötajate kollektiivset efektiivsust, mis omakorda pidi andma positiivse lisaimpulsi grupi sooritusele. Leiti märkimisväärsed seosed perspektiivse juhtimisstiili, grupi kohesiivsuse ja töötajate võimustamise vahel. Samas leiti veel, et võimustatud töötajad tagavad suurema kollektiivse efektiivsuse, mis tähendab ennekõike suurt vastastikust usaldust töötajate vahel ja mille evimine grupis näitab kõrget grupi ja töötajate eesmärkide sarnasust. Samuti oli tugev seos kollektiivse efektiivsuse ja grupi soorituse vahel. Mitmed teisedki uuringud näitavad tugevat seost perspektiivse juhtimisstiili, grupi kohesiivsuse ja soorituse vahel. (Jung, Sosik 2002: 324-329; Wang *et al* 2005: 176-178; Stashevsky, Koslowski 2006: 68-71; Pillai, Williams 2004: 156)

Kui perspektiivne juhtimisstiil mõjub positiivselt kohesiivsusele, siis kohesiivsus omakorda mõjutab positiivselt sooritust. Kohesiivsuse mõju sooritusele on mõjutatud suuresti töö iseloomust. Kui grupi liikmete töö on omavahel tihedalt seotud ja töö lõppresultaat on kombineeritud erinevate töötajate tööst, siis on kohesiivsuse positiivne mõju sooritusele märksa tugevam võrreldes juhuga, kus grupi liikmete töö omavahel seotud ei ole. (Beal *et al* 2003: 990; Wang *et al* 2005: 176-178)

Kohesiivsuse mõju sooritusele sõltub ka grupi suurusest. Mida väiksem on grupp, seda suuremaks peetakse kohesiivsuse mõju sooritusele. Üle 10 liikmelise grupi puhul väheneb kohesiivsuse mõju sooritusele oluliselt, mis tõttu suurte gruppide puhul ei ole põhjust arvestada kohesiivsust kui ühte soorituse mõjurit. Seetõttu on erinevate gruppide kohesiivsuse võrdlemisel oluline jälgida, et grupi suurus oleks võrreldav. (Mullen, Copper 1994: 212-213)

Kuigi enamasti on kohesiivsus ja sooritus omavahel tihedalt seotud, võib ette tulla ka erandsituatsioone. Keskmise ja veidi kõrgema kohesiivsusega gruppides võib märgata trendi, et kohesiivsuse kasvades sooritus tõuseb ja vastupidi. Samas äärmuslikult kõrge kohesiivsusega gruppides võib mõningatel juhtudel olla kohesiivsuse ja soorituse seos hoopis negatiivne. (Marmarosh 2005: 33) Just selletõttu on oluline uurida juhtimisstiili seoseid kohesiivsusega sooritusest eraldi.

Eelnev analüüs on näidanud, et kohesiivsus on suurem organisatsioonides, kus kasutatakse perspektiivset juhtimisstiili võrreldes organisatsioonidega, kus kasutati pragmaatilist juhtimist. (Jung, Sosik 2002; Mullen, Copper 1994; Beal *et al* 2003; Wang

*et al* 2005; Stashevsky, Koslowski 2006; Pillai, Williams 2004) Seega võib tõstatada hüpoteesi:

**Hüpotees 2:** Perspektiivne juhtimisstiil tagab organisatsiooni kõrgema kohesiivsuse kui pragmaatiline juhtimisstiil.

Eelpool toodud uuringutes käsitleti järgijate gruppi kui juhtimise juurde käivat passiivset elementi. Samas võib järgijate käsitlemine passiivse elemendina põhjustada valesid järeldusi.

Teoreetilise osa esimeses peatükis tõstatati kaks hüpoteesi, mis on parema arusaadavuse huvides koondatud tabelisse 2 koos autorite nimedega, kelle töid analüüsides need hüpoteesid tõstatati.

**T a b e l 2.** Hüpoteeside püstitamise alused (1)

Hüpotees 1a: Perspektiivse juhtimisstiili seos organisatsiooni sooritusega on positiivne.	Kirkpatrick, Locke 1996; Bass <i>et al</i> 2003; Jung, Sosik 2002; Sivasubramaniam <i>et al</i> 2002; Yun <i>et al</i> 2006; DeGroot <i>et al</i> 2000
Hüpotees 1b: Perspektiivne juhtimisstiil tagab kõrgema soorituse kui pragmaatiline juhtimisstiil.	Hoyt, Blascovich 2003; Yun <i>et al</i> 2006; Kirkpatrick, Locke 1996
Hüpotees 2: Perspektiivne juhtimisstiil tagab organisatsioonis kõrgema kohesiivsuse kui pragmaatiline juhtimisstiil.	Jung, Sosik 2002; Mullen, Copper 1994; Beal <i>et al</i> 2003; Wang <i>et al</i> 2005; Stashevsky, Koslowski 2006; Pillai, Williams 2004

Allikas: Autori koostatud tabel

Alapeatükis 1.1. selgitati juhtimisstiilide uurimise võimalusi. Samuti kirjeldati seoseid juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse vahel erinevate eelnevate uuringute põhjal.

Nende seoste analüüsil tõstatati kaks hüpoteesi, mille kehtivust uuritakse töö empiirilises osas.

## **1.2. Ideaalse juhtimisstiili seosed tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsusega**

Järgnevalt uuritakse, kuidas kujuneb grupi arvamus ideaalsest juhtimisstiilist ja millised on tema seosed juhi tegeliku juhtimisstiiliga. Veel käsitletakse ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili seoseid soorituse ja kohesiivsusega ning teiste mõjuteguritega.

Ideaalse juhtimisstiili all mõistetakse sellist konstrueeritud juhtimisstiili, mis tagab alluvate arvates organisatsioonis maksimaalse soorituse. Sellise, suure tõenäosusega reaalselt mitte-eksisteeriva juhtimisstiili leidmise vajadus on tingitud ühest töö ülesandest, mis näeb ette sarnaste tegevusalaga organisatsioonide ideaalsete juhtimisstiilide võrdlemise. Võrdlus peaks näitama, kas suhteliselt sarnast tüüpi organisatsioonides eksisteerib universaalne arvamus juhust, kes suudab organisatsiooni maksimaalse efektiivsusega tööle panna ja saavutada parima soorituse.

Ideaalselt juhtimisstiili võib mõõndustega nimetada ka kui prototüüpi tõhusast juhust. Selline kujutluspilt juhust ei eelda, et sellele vastav juht suudab tagada just maksimaalse soorituse organisatsioonis, mida eeldatakse ideaalse juhtimisstiili uurimisel. Samas on prototüüp nägemus heast juhust, mis eeldab üle keskmise head sooritust. (Hains *et al* 2006: 384-386) Kuna juhi prototüübi ja ideaalse juhtimisstiili puhul on tegemist niivõrd sarnase teguriga, siis võib neid uuringuid, mis käsitlevad juhi prototüüpi, laiendada ka ideaalsele juhtimisstiilile. Mõlemad tegurid - nii juhi prototüüp kui ka ideaalne juhtimisstiil - selgitavad põhimõtteliselt, millist juhtimist konkreetses organisatsioonis oodatakse. Seetõttu on juhtimisstiili komponendid, mis on olulisel kohal juhi prototüübis, olulised ka organisatsiooni ideaalses juhtimisstiilis. Edaspidi kasutatakse juhi prototüübi asemel ideaalse juhtimisstiili mõistet, kui pole just tegemist mõne uuringuga, mis ei luba neid kahte mõistet samastada.

Viimase aja tunnetusliku koolkonna uuringud toetavad arvamust, et juhtimine on kahesuunaline protsess, milles järgijaid ei saa vaadelda kui passiivseid elemente, mis reageerivad juhtimisele kindlaks määratud viisil. Käsitledes juhtimisstiili ja soorituse mõju, et saa keskenduda ainult liidrile ja juhtimisstiilile, kuna siis ei ole võimalik ammendavalt vastata üleskerkivatele küsimustele, mis on tingitud järgija mõjust

juhtimisstiili ja soorituse seosele. See probleem on esile kerkinud mitmetest empiirilistest uuringutest, kus on uuritud juhi juhtimisstiili ja soorituse mõju, kuid pole arvestatud järgijate erineva käitumisega (Antonakis 2004; Andrews, Field 1998). Nende uuringute tulemused võivad olla tihtipeale vastukäivad ja ebatäielikud. Neid tulemusi analüüsivad kriitikud kalduvad arvama, et üheks vastuolu põhjuseks võib olla just järgijate käsitlemine passiivse tegurina. (Antonakis 2004: 134-137; Andrews, Field 1998: 128) Sellest tulenevalt on käesolevas töös juhtimisstiilide ja soorituse analüüsimisel tähelepanu pööratud ka järgijatele.

Järgijate mõju olulisuse juhtimisstiilide uurimisel toob välja Yun *et al* (2006: 377-378) poolt läbiviidud empiiriline uuring, kus uuriti kuidas perspektiivne ja pragmaatiline juhtimisstiil mõjutavad töötajate enese-juhtimist (*self-leadership*), kui töötajad on kõrge autonoomsuse vajadusega. See uuring näitas, et perspektiivne juhtimine mõjutab kõrge autonoomsuse vajadusega töötajate enesejuhtimist positiivselt ja pragmaatiline juhtimisstiil negatiivselt. Edukas enesejuhtimine viib ka hea soorituseni. (Yun *et al* 2006: 381-384) Sellest tulenevalt oli uuringu puhul oluline tähelepanu alla võtta järgijate autonoomsuse vajadus kui tegur, mis määras ära juhtimisstiili ja soorituse suhte ja mõju. Kui mainitud uuringu puhul ei oleks järgijate autonoomsuse vajadust uuritud, ei oleks pruukinud avalduda ka perspektiivse juhtimise ja soorituse positiivne seos.

Järgnevate uuringute analüüsi käigus soovitakse leida vastus küsimustele, kas juhi tegelik juhtimisstiil on olulises seoses ideaalse juhtimisstiiliga ja kas samas tegevusvaldkonnas, samal turul tegutsevas ettevõttes eksisteerib ühtne nägemus ideaalsest juhust? Vastus neile küsimustele võimaldab mõista, kas küsimuses välja toodud piirangute korral on võimalik leida konkreetses tegevusvaldkonnas ideaalne juhtimisstiil, mis tagaks igas selle tegevusvaldkonna organisatsioonis maksimaalse soorituse.

Igal inimesel eksisteerib ilmselt arusaam ideaalsest juhust, mis aitab töötajal juhtimist kui suhteliselt keerulist suhete rägastikku enda jaoks lihtsustada. Koondades kõik tema arvates juhile olulised oskused ühte prototüüpi, tekib töötajal arvamus ideaalsest juhtimisstiilist. Sellist ideaalset juhtimisstiili kasutab inimene teiste hindamiseks ja klassifitseerimiseks. Kui teine inimene käitub vastavalt tema ideaalsele juhtimisstiilile, siis on see isik töötaja arvates hea ja efektiivne juht, kui mitte, siis ebaefektiivne juht.

(Andrews, Field 1998: 129; Gronn 1997: 276; Vardiman *et al* 2006: 95) Ainult need juhid, keda töötajad tunnetavad juhtidena, saavad töötajate sooritust positiivselt mõjutada (Andrews, Field 1998: 128; Nye 2005: 39).

Vastavalt definitsioonile peab ideaalne juhtimisstiil tagama organisatsioonis kõrgema soorituse, kui tegelik juhtimisstiil. Nagu peatükis 1.1. analüüsitud uuringutest selgus, tagab kõrgema soorituse organisatsioonis perspektiivne juhtimisstiil (Kirkpatrick, Locke 1996; Bass *et al* 2003; Jung, Sosik 2002; Sivasubramaniam *et al* 2002; Yun *et al* 2006). Seega võib püstitada kolmanda hüpoteesi järgmiselt:

**Hüpotees 3:** Ideaalne juhtimisstiil sisaldab endas suuremal määral perspektiivse juhtimise komponente kui organisatsiooni tegelik juhtimisstiil.

Mitmed uuringud (Gronn 1997; Andrews, Field 1998) on keskendunud ideaalse juhtimisstiili uurimisele erinevates kultuurides. On leitud, et eksisteerib mingi hulk sõltumatuid liidri tunnuseid, mida hoolimata kultuurist liigitatakse juhile vajalikeks omadusteks. Neid omadusi võib nimetada kultuurist sõltumatuteks liidriomadusteks. Samas on märkimisväärne hulk ka neid tunnuseid, mis varieeruvad olenevalt kultuurist, ehk siis kultuurist sõltuvad liidriomadused. Seega on juhtide liikumine ühest kultuuriruumist teise tihtipeale problemaatiline ja hea juht ühes kultuuris võib osutada läbikukkunuks teises. (Gronn 1997: 274-277; Andrews, Field 1998: 134) Kui uurida ideaalset juhtimisstiili empiirilisel, peaks uuringu tulemusel leitav juhtimisstiil sisaldama ka eelpool nimetatud kultuurist sõltumatuid liidriomadusi.

Ideaalse juhtimisstiili kujunemist mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Nendeks teguriteks on kogemus, omandatud teadmised ja teise inimese eeskuju. Ideaalse juhtimisstiili kujunemisele avaldavad mõju ka väliskeskkonna tegurid: haridussüsteem, referentgrupid ja massimeedia. (Gronn 1997: 277; Nye 2005: 39; Vardiman *et al* 2006: 98-99) See näitab, et üheks oluliseks ideaalse juhtimisstiili kujundajaks on kultuuriruum.

Ideaalse juhtimisstiili kujunemist läbi erinevate tegurite on uuritud ka töökeskkonnas. Erinevad töökeskkonna tegurid avaldavad mõju neile ideaalse juhtimisstiili elementidele, mis ei ole tihedalt seotud kultuuriga. Kultuuriga seotud ideaalse juhtimisstiili elemendid ei ole märkimisväärselt mõjutatud töökeskkonna teguritest. Seega saab väita, et domineerib kultuuritausta mõju ideaalsele juhtimisstiilile töökeskkonna ees. (Antonakis *et al* 2004: 140; Andrews, Field 1998: 134)

Uuring, kus käsitleti sarnase sotsiaalse taustaga inimeste (üliõpilaste) arvamust ideaalsest juhtimisstiilist näitas, et hoolimata sellest, millist juhtimisstiili nad eelnevalt kogunud olid, oli nende nägemus ideaalse juhtimisstiili kohta sarnane. See uuring oli läbi viidud ühe riigi üliõpilaste seas, mis tähendab üldiselt sama kultuuriruumi. (Rush, Russell 1988: 92-95)

Ideaalne juhtimisstiil sõltub ka sellest, kas organisatsiooni juhiks on mees või naine. Töötajate ideaalsed juhtimisstiilid erinevast soost juhtide puhul võivad erineda ja oluline mõjutegur on siinjuures kultuuritaust. Kultuuris, kus sugude vaheline ebavõrdus on suurem, on erinevus ideaalsetes juhtimisstiilides samuti suurem. (Antonakis *et al* 2004: 140)

Enamik kujutab ideaalse juhina ette just meesjuhte. See on peamiselt kinni stereotüübis, et juhiks on pigem mees kui naine. (Hoyt, Balscovich 2003: 706) Sama tendents on kinnitust leidnud ka Eesti kultuuriruumis (Pettai, Proos 2003: 34-36).

Ideaalse juhtimisstiili kohta saab järeldusi teha ka Kelleri (1999) efektiivse liidri omaduste uuringu põhjal. Keller käsitles, kas ideaalsele juhtimisstiilile omistatavad tunnused on kuidagi seotud isikute eelneva kogemusega. Uuriti seost ideaalse juhtimisstiili ning inimeste ema ja isa käitumise vahel. Ehk siis võrreldi, kui palju ideaalse juhtimisstiili tunnustest kattusid katseisiku ema ja isa iseloomu ja käitumisega. Selles uuringus leidsid kinnituse väited, et isa kodune juhtimisstiil oli mõjutanud inimese vaateid ideaalsele juhtimisstiile. (Antonakis *et al* 2004: 141) See järeldus toetab kultuuritausta ja keskkonna mõju ideaalse juhtimisstiili kujunemisel. Samas võib kriitikana lisada, et inimesel on kalduvus oma vanemaid idealiseerida ja nii neile hoopis „juurde mõelda“ omadusi, mis on tema arvates ühel heal liidril.

Eelneva analüüsi põhjal saab väita, et ideaalne juhtimisstiil on mõjutatud kultuuritaustast ja keskkonnast, kus inimene töötab (Antonakis *et al* 2004; Gronn 1997; Vardiman *et al* 2006; Nye 2005; Andrews, Field 1998; Rush, Russell 1988). Seega peaks samas kultuurikeskkonnas ja sarnases tegevusvaldkonnas olema ideaalne juhtimisstiil sarnane. Sellest tulenevalt saab esitada järgmise hüpoteesi:

**Hüpotees 4:** Sarnase tegevusalaga organisatsioonides, mis tegutsevad samas kultuurikeskkonnas, eksisteerib sarnane ideaalne juhtimisstiil.

Järgnevalt analüüsitakse võimalike seoste olemasolu ideaalse juhtimisstiili ja töötaja otsese juhi tegeliku juhtimisstiili ning kohesiivsuse vahel. Tegurit, mis näitab, kui tugevalt inimene ennast grupi liikmena identifitseerib ja kui suurt uhkust ta gruppi kuulumise üle tunneb, nimetatakse kohesiivsuseks. Hogg käsitles oma töös, kuidas mõjutab isiku gruppi kuulumine tema ideaalse juhtimisstiili kujunemist. Tulemused näitasid, et mida rohkem isik ennast grupi liikmena identifitseerib, seda rohkem mõjutab tema arvamust ideaalsest juhtimisstiilist grupi poolt väljendatav ideaalne juhtimisstiil. (Hogg 2001:195-197)

Enamik uuringuid, mis keskenduvad kohesiivsuse ja ideaalse juhtimisstiili vahelistele seostele, on läbi viidud laboratoorsete eksperimentidena. Üheks põhjuseks on kindlasti selle seose keerukas analüüsimine tavalises töögrupis ning see, et on raske leida gruppe mille kohesiivsus oleks väga madal ja samuti gruppe, mille kohesiivsus oleks väga kõrge. Samas on laboratoorsete eksperimentide puuduseks see, et paljud seosed ei pruugi avalduda, kui uurida lühiajaliselt koos tegutsevat gruppi. (Hains *et al* 2006: 384)

Kui ühe grupi liikme käitumine vastab grupi ideaalsele juhtimisstiilile paremini, eeldatakse temalt *a priori* kõrgemat efektiivsust grupi juhtimisel, kui grupi liikmelt, kes selle ei vasta. Grupis, kus valmidus ennast grupiga identifitseerida on kõrgem, on hinnangud ideaalsele juhtimisstiilile ühtsemad, kui grupis, kus enese identifitseerimine grupiga on madalam. Seega tekib grupis, kus töötajad soovivad ennast grupina identifitseerida, ühtsem ideaalne juhtimisstiil kui grupis, kus seda tendentsi ei ole. (Hains *et al* 2006: 395-397)

Soov ennast grupi liikmena identifitseerida on üks osa grupi kohesiivsuse näitajast. Võib eeldada, et kõrge kohesiivsus grupis mõjutab positiivselt sarnase ideaalse juhtimisstiili kujunemist grupis. See ühtib ka eespool välja toodud uuringutega, mis väidavad, et referentgrupid avaldavad mõju ideaalse juhtimisstiili kujunemisele. Seega, kui grupp on kohesiivne, peaks olema väiksem ka töötajate arvamuse erinevus ideaalse juhtimisstiili kohta.

Kohesiivses grupis on arvamused erinevate tegurite ja nähtuste kohta organisatsioonis sarnasemad, kui vähem kohesiivses grupis. Üheks selliseks teguriks teiste hulgas, mille kohta arvamus kohesiivses grupis ühtlustub on grupi juhi juhtimisstiil. (Marmarosh *et al* 2005: 33-35)

Ideaalne juhtimisstiil grupis tähendab selle liikmete ideaalse juhtimisstiilide agregeeritud tulemust. Kui grupp on kohesiivne, siis esineb tendents, et grupi liikmed lasevad grupi arvamusel mõjutada enda arvamust. Samas mõjutavad nad oma arvamusega ka gruppi. Sellest tulenevalt võib kohesiivsuse mõju ideaalsele juhtimisstiilile olla oluline ja selle uurimine töö empiirilises osas vajalik. Arvamuste sarnasus peaks tagama ka ühtsema nägemuse organisatsiooni juhi tegevuse kohta. Sellest tulenevat võib eeldada, et kohesiivsuse seos tegelikule juhtimisstiilile antud hinnangute sarnasusega on samuti positiivne.

Tuginedes eelnevatele uuringutele mõjutab organisatsiooni kohesiivsus ideaalse juhtimisstiili kujunemist selles organisatsioonis. Kõrge kohesiivsusega organisatsioonil peaks olema töötajate ideaalne juhtimisstiil sarnasem kui madala kohesiivsusega organisatsioonis (Hogg 2001; Hains *et al* 2006; Marmarosh *et al* 2005). Seega saame esitada järgmise hüpoteesi:

**Hüpotees 5:** Kõrge kohesiivsusega organisatsioonides on töötajate poolt ideaalsele ja tegelikule juhtimisstiilile antud hinnangu erinevus väiksem kui madala kohesiivsusega organisatsioonides.

Tunnetusliku koolkonna teoreetikud tõstavad juhtimisstiilide efektiivsuse uurimisel keskmesse järgija ja tema liidri tajumise. Teooria järgi on kaks olulist protsessi, mis mõjutavad juhtimisstiili efektiivsust ja mis on rohkem seotud järgijate kui liidritega. Nendeks on sarnasuspõhine protsess (*recognition-based process*) ja järelduspõhine protsess (*inference-based process*). (Antonakis *et al* 2004: 141-145; Nye 2005: 40-43) Termin *recognition-based process* tõlkimisel ei ole kasutatud otsetõlget, vaid autor on silmas pidanud nimetatud protsessi reaalselt sisu. Nimetatud protsess kirjeldab, kuidas hindab üks inimene teist vastavuse põhjal oma ideaalsele juhtimisstiilile. Ülal mainitud uuringud seavad kahtluse alla laialt levinud arvamuse, et juht mõjutab järgijat ja seeläbi tema sooritust. Need teooriad selgitavad, et mõju võib olla hoopis vastupidine.

Sarnasuspõhise protsessi järgi liigitab inimene tema poolt hinnatava inimese kas oma ideaalsele juhtimisstiilile sarnaseks, erinevaks või neutraalseks. Peale alateadvuslikult tehtud otsust hakkab järgija hindama kõiki juhi edasisi samme vastavalt tehtud lahterdamisele ja on edasise informatsiooni vastuvõtmisel kallutatud. Teatud situatsioonides võib järgija oma alateadlikku ettekujutust muuta, muutes samas ka oma



arvamust ideaalsest juhtimisstiilist. Tõenäolisem on sellise ettekujutuse muutmine kriisisituatsioonides. On kindlaks tehtud, et kriisi korral suureneb inimestel nende juhtimisstiili tunnuste hulk, mida ta soovib näha ideaalsel juhil. See tähendab, et inimesed muutuvad nõudlikumaks selle liidri suhtes, kes nad kriisisituatsioonist välja aitaks. Samas on ka sellele väitele vastukäivad uuringud, mis on leidnud, et järgijad on juhi suhtes leplikumad, kuna nad mõistavad, et väliste kriiside vastu juht ei saa. (Antonakis *et al* 2004: 141-145; Nye 2005: 40-43)

Vastavalt järelduspõhise protsessi teooriale mõjutavad indiviidi arvamust teisest inimesest kui juhist selle inimese eelnevad saavutused. Kui on teada, et konkreetne inimene on väga edukas juht, märkab individ tema käitumises ideaalsele juhtimisstiilile vastavat käitumist ning liigitab selle inimese enda jaoks nõ hea juhi kategooriasse. See sama alateadlik protsess toimub ka juhi mittevastavusel ideaalse juhtimisstiiliga: järgija hindab juhti juba ette halvaks juhiks ja on selle inimese kohta käiva informatsiooni suhtes negatiivselt kallutatud. Seda teooriat on laboratoorseseksperimentides korduvalt edukalt testitud. (Antonakis *et al* 2004: 144-145; Nye 2005: 40-43)

Efekti, kus informatsioon juhi sooritusest mõjutab indiviidi või grupi hinnangut juhi käitumisele, nimetatakse sooritus-mõjuriiks (*performance-cue*). Eristada saab positiivset ja negatiivset sooritus-mõjuri efekti. Tähelepanuväärne on, et pole vahet, kas eelneva soorituse informatsioon saadakse enne või pärast hinnatava juhi nägemist, sooritus-mõjuri efekt toimub mõlemal juhul sama moodi. (Antonakis *et al* 2004: 144-145; Nye 2005: 40-43)

Sooritus-mõjuri efekti mõjul võib juhile hinnangu andmisel tekkida erinevus juhi otseste alluvate ja organisatsiooni teiste liikmete vahel. Otseste alluvate hinnangut mõjutab juhi tegelik sooritusvõime ja käitumine, isikud väljastpoolt organisatsiooni on tänu sooritus-mõjuri efektile oma hinnangu kujundamisel mõjutatud rohkem üksuse numbriliselt mõõdetavatest tulemustest. Samas jällegi tunnetavad alluvad, et juht kuulub nendega samasse gruppi ja see võib neid mõjutada andma juhile positiivsemat hinnangut, kui seda teeksid väljaspool gruppi olevad inimesed. (Antonakis, Atwater 2002: 699-700; Nye 2005: 51-54; Ghosh 2005: 56).

Sellist järeldust toetavad ka sooritus-mõjuri efekti laboratoorseseksperimentid (Nye 2005), kui katseisikutele näidati filmi ühe grupi koosolekust. Pooltele osalejatele öeldi, et

tegemist on hea sooritusega grupiga, teisele osale öeldi, et tegemist on halva sooritusega grupiga. Siis lasti eksperimendis osalejatel hinnata grupi liidrit. Need, kellele oli öeldud, et tegemist on hea sooritusega grupiga, hindas grupi juhti oma ideaalse juhtimisstiiliga sarnaseks. Teine osa, kes teadis, et tegemist oli halvasti töötava grupiga, hindas grupi juhi käitumist märksa vähem oma ideaalsele juhtimisstiilile vastavaks. (Nye 2005: 51-54)

Sama uuringu käigus käsitleti katseisikute arvamust ideaalsest juhtimisstiilist ja siis pandi seda gruppi juhendama teistsuguse juhtimisstiiliga isik. Kui grupi sooritus oli positiivne, hindas grupp juhti positiivselt hoolimata sellest, et ta ei vastanud nende ideaalsele juhtimisstiilile. Kui gruppi segati väliste faktoritega tööd tegemast, siis hinnati hoolimata grupi soorituse ebaõnnestumisest juhti positiivselt, kuna ei leitud, et tegemist oli juhi veaga. (Nye 2005: 51-54) Siit võib järeldada, et hinnang juhile võib oluliselt sõltuda sellest, kas tegemist on tema alluvaga või kõrvalseisjaga. Kriitikana tuleb öelda, et nendest tulemustest ei saa teha tõsiseid järeldusi gruppide kohta, kes töötavad koos pikaajaliselt nagu osakonnad ettevõttes.

Ideaalse juhtimisstiili seoste käsitlemisel inimese minevikukogemustega uuris Matehews ja Lord erinevas vanuses lapsi ja täiskasvanuid ning palus neil nimetada liidriks olemise vajalikke omadusi. Vanusegruppide arvamused olid erinevad, kuid samas vanuserühmas esines piisavalt sarnasusi järelduse tegemiseks, et kogemus on üks oluline faktor, mis kujundab ideaalset juhtimisstiili. (Antonakis *et al* 2004: 140).

Matehewsi ja Lordi uuringu tulemus kinnitab väidet, et arvamus ideaalsest liidrist tekib inimesel elu käigus ja see on ajas muutuv. Inimene korrigeerib oma ideaalset juhtimisstiili, kui ta saab uusi kogemusi, seega peaks töökeskkond samuti arvamuse kujunemisel ideaalsest juhtimisstiilist rolli mängima.

Veidi teise nurga alt on käsitletud juhtimisstiili tõhusust ja selle kujundamise võimalusi parema soorituse saavutamiseks Vardiman *et al* (2006) uuringus. Leiti, et kui juhtimisstiil vastab töötajate ootustele ja nägemusele, kuidas mingis keskkonnas peaks juht tegutsema, oli töötajate hinnang juhi sooritusele kõrgem, juhust kui juhtimisstiil ootustele ei vastanud. (Vardiman *et al* 2006: 99-102) Kui panna selle uuringu järeldused käesoleva töö konteksti, siis ootust juhi tegutsemisele võib käsitleda kui ideaalset

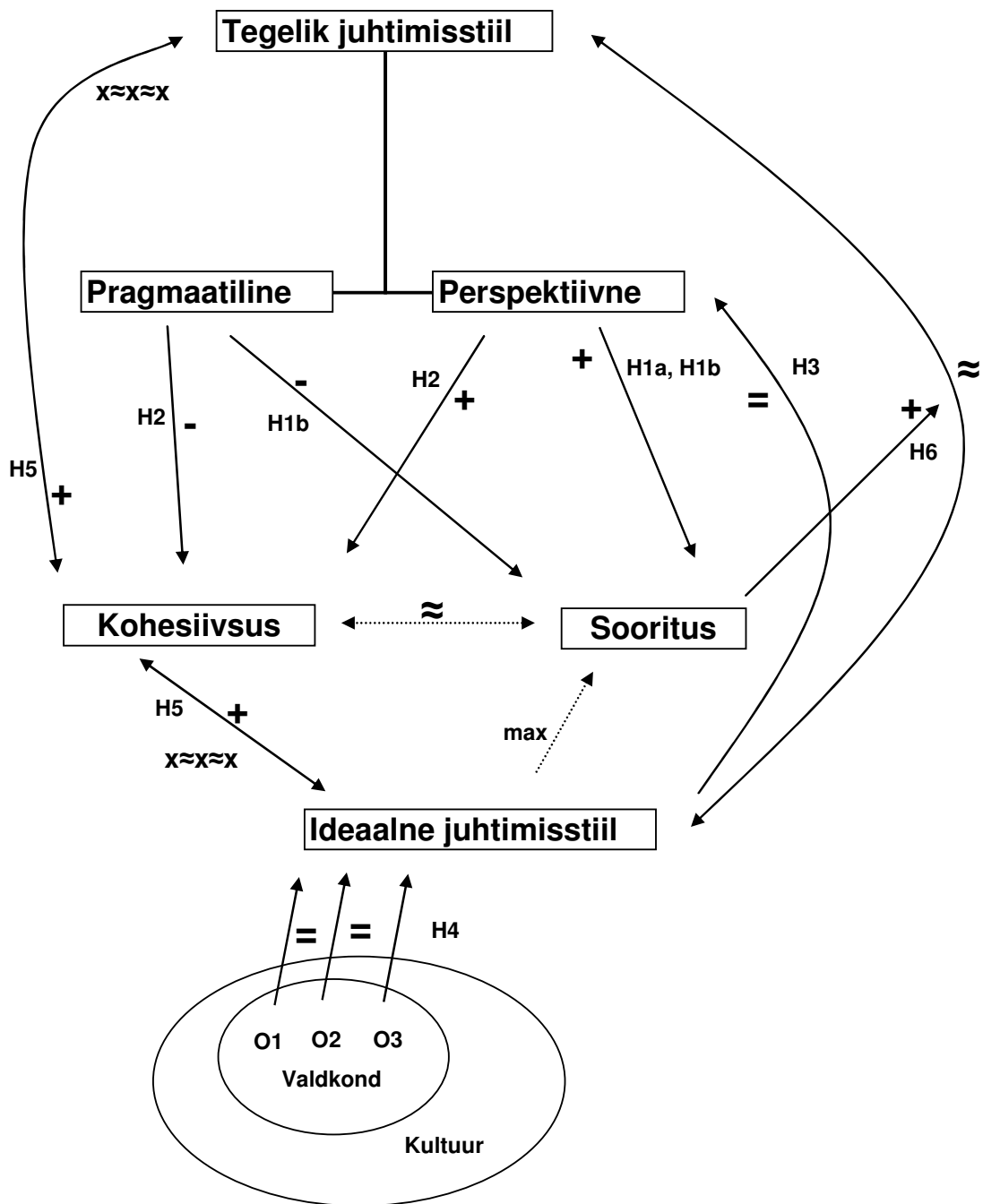
juhtimisstiili. Ja saab järeldada, et juhi juhtimisstiili sarnasus ideaalse juhtimisstiiliga tagasi antud juhul kõrgema soorituse ja oli mõjutatud ka keskkonnast.

Eelnevalt välja toodud uuringutest saab järeldada, et kui alluvad hindavad oma ülemuse tööd positiivselt, siis võib see arvamus avaldada mõju ka nende ideaalsele juhtimisstiilile, mis peaks sarnanema nende juhi tegeliku juhtimisstiiliga (Nye 2005; Antonakis, Atwater 2002; Ghosh 2005; Vardiman *et al* 2006). Siit saab järeldada, et mida kõrgem on grupi sooritus seda sarnasemad on töötajate ideaalse juhtimisstiili ja juhi tegelik juhtimisstiil ja mida väiksem on sooritus osakonnas, seda suurem peaks olema ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili erinevus. Selle järelduse saab vormida järgnevas hüpoteesiks:

**Hüpotees 6:** Mida suurem on ideaalse juhtimisstiili ja tegeliku juhtimisstiili vahel esinev positiivne korrelatsioon, seda parem on organisatsiooni sooritus.

Esimeses peatükis välja toodud hüpoteesid ja seosed ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ning kohesiivsuse vahel on ülevaate saamise huvides välja toodud joonisena 2. Peale tegurite omavaheliste seoste, mis on märgitud nooltega on joonisele märgitud ka tõstatatud hüpoteesid, mis annab kirjeldatud seosele teoreetilise tagapõhja. Märkidena „+“ ja „-“, abil on välja toodud kas seos kahe teguri vahel on positiivne (+) või negatiivne (-). Punktiirjoonega on joonisele kantud teadustööde meta-analüüsi käigus avaldunud seosed, mis hüpoteesidena üles ei tõstatunud.

Joonis illustreerib neid keerukaid seoseid, mis avalduvad ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse vahel. Võib märgata, et kõik neli uuritavat tegurit on omavahel väga tihedas seoses, mis tõttu on erinevate seoste eraldi analüüsimine suhteliselt keerukas.



**Joonis 2.** Tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse seosed ja hüpoteesid. Märkus: H1, H2 jne tähistavad hüpoteese, x tähistab töötajate antud hinnanguid ja O1, O2, O3 on organisatsioonid. (Autori koostatud joonis)

Teoreetilise osa teises peatükis tõstatati neli hüpoteesi, mis on parema arusaadavuse huvides koondatud tabelisse 3 koos autorite nimedega, kelle töid analüüsid need hüpoteesid tõstatati.

**T a b e l 3.** Hüpoteeside püstitamise alused (2)

Hüpotees 3: Ideaalne juhtimisstiil sisaldab endas suuremal määral perspektiivse juhtimise komponente kui organisatsiooni tegelik juhtimisstiil.	Kirkpatrick, Locke 1996; Bass <i>et al</i> 2003; Jung, Sosik 2002; Sivasubramaniam <i>et al</i> 2002; Yun <i>et al</i> 2006
Hüpotees 4: Sarnase tegevusalaga organisatsioonides, mis tegutsevad samas kultuurikeskkonnas eksisteerib sarnane ideaalne juhtimisstiil.	Antonakis <i>et al</i> 2004; Gronn 1997; Vardiman <i>et al</i> 2006; Nye 2005; Andrews, Field 1998; Rush, Russell 1988
Hüpotees 5: Kõrge kohesiivsusega organisatsioonides on töötajate hinnangu erinevus ideaalsele ja tegelikule juhtimisstiilile väiksem kui madala kohesiivsusega organisatsioonides.	Hogg 2001; Hains <i>et al</i> 2006; Marmarosh <i>et al</i> 2005
Hüpotees 6: Mida suurem on ideaalse juhtimisstiili ja tegeliku juhtimisstiili vahel esinev positiivne korrelatsioon, seda parem on organisatsiooni sooritus	Nye 2005; Antonakis, Atwater 2002, Ghosh 2005; Vardiman <i>et al</i> 2006

Allikas: Autori koostatud tabel

Magistritöö teoreetilises osas selgitati juhtimisstiilide uurimise võimalusi ja toodi välja põhjused Bernard Bassi poolt loodud perspektiivse pragmaatilise juhtimisstiili skaala kasutamiseks. Veel analüüsiti juhtimisstiili ja erinevate organisatsiooni siseste tegurite vahelisi seoseid ning selgitati ideaalse juhtimisstiili olemust ja seoseid tegeliku juhtimisstiiliga. Töö esimeses peatükis tõstatati kuus hüpoteesi, mis põhinesid erinevate teadustööde analüüsil ning millele otsitakse kinnitust magistritöö empiirilises osas.

## **2. TEGELIKU JA IDEAALSE JUHTIMISSTIILI SEOSD SOORITUSE JA KOHESIIVSUSEGA EESTI PANKADE IT VALDKONNA OSAKONDADES**

### **2.1. Metoodika tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili, soorituse ning kohesiivsuse vaheliste seoste uurimiseks Eesti pankade IT valdkonna osakondades**

Empiiriline uuring analüüsima esimeses peatükis tõstatatud hüpoteese on läbi viidud Nordea panga, Sampo panga ja SEB Eesti Ühispaniga Eesti allüksustes. Uuringus osalesid pankade infotehnoloogia (edaspidi IT) valdkonna osakonnad ja nende osakondade juhid. Ajaliselt viidi uuring läbi 2007. aasta mai ja juuni kuus.

Uuringu eesmärgiks oli tuua välja tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seosed soorituse ja kohesiivsusega Eesti pankade IT valdkonna osakondades, kontrollimaks empiiriliselt magistr töö teoreetilises osas tõstatatud hüpoteese.

Töö esimeses osas selgus, et töö iseloom on oluline tegur, mis mõjutab märkimisväärselt arvamust ideaalsest juhtimisstiilist (Hoyt, Balscovich 2003: 681). Oluline oli eristada omavahel töötajaid, kes teevad keerulist ja teadmisi nõudvat tööd, nendest, kes teevad lihtsat tööd. Kuna uuringus sooviti analüüsida osakondi, mille töö iseloom on teadmisi nõudev ja keerukas ning ei soovitud, et erinevate tegevusvaldkondade erinevused mõjutaks ideaalse juhtimisstiili tulemusi, siis piiritleti valim sama valdkonna osakondadega.

Käesolevas töös valiti selleks valdkonnaks Eesti pankade IT valdkond, kus kõigi töötajate töö on äärmiselt vastutusrikas ja erialaseid teadmisi nõudev. Nende osakondade ülesandeks on tagada panga tõrgeteta töö ja neid osakondi võib nimetada ka pangale teenust pakkuvateks üksusteks. Peamiselt selletõttu, et nende osakondade volitused, õigused ja ka probleemid on sarnased ja kindlalt piiritletud ning ei sõltu

olulisel määral konkreetsest ettevõttest. Analüüsi käigus võib neid käsitleda homogeenses keskkonnas töötavate osakondadena.

Pangad võeti valimiks, kuna tegemist on Eesti mõistes suuretegevõtetega ja kus osakondade suurused on piisavalt suured uurimaks kvantitatiivsete vahenditega juhtimisstiile. Enamik teiste valdkondade puhul avaldub Eestis probleem, et osakondade suurused ei võimalda neid kvantitatiivsete vahenditega usaldusväärset uurida. Valimisse võetud kolm panka kuuluvad nelja suurema panga hulka Eestis. Nende pankade töötajate arv IT valdkonnas ja osakondade suurus on piisav juhtimisstiilide uurimiseks kvantitatiivsel meetodil. Valimisse ei kaasatud Eesti suurimat panka Hansapanka, kuna uuringu läbiviimise ajal toimus seal IT valdkonna restruktureerimine, mis poleks võimaldanud saada usaldusväärseid tulemusi ei juhi juhtimisstiili ega ka soorituse ja kohesiivsuse kohta.

Asjaolu, et pankade IT valdkonna osakonnad tegutsevad samas valdkonnas ja samal turul, vähendab võimalust, et väliskeskond võiks eri ettevõtete töötajate arvamust ideaalsest juhtimisstiilist erinevalt mõjutada. See võimaldab väliskeskonna mõju ideaalsele juhtimisstiilile põhjalikuma analüüsi alt välja jätta.

Valimisse kuulusid 22 IT osakonna töötajad, kellel paluti hinnata oma juhi juhtimisstiili. E-maili teel saadeti veebiküsimustikud välja 126 inimesele. Vastuseid saadi kokku 82, mis annab tagasiside protsendiks 65%, mida võib sellise meetodika puhul lugeda heaks tulemuseks. Analüüsiks sai kasutada andmeid 19 osakonna kohta, kolme osakonna puhul ei olnud tagasiside piisav analüüsi tegemiseks ja tulemuste interpreteerimiseks. Neist 19 osakonnast olid 7 Sampo panga, 7 SEB Eesti Ühispanga ja 5 Nordea panga allüksused.

Uuritud osakondade suurus jäi vahemikku 5 kuni 12 inimest. Väiksemate osakondade puhul ei oleks võimalik usaldusväärset hinnata osakonnajuhi juhtimisstiili ja suurema osakonna puhul ei pruugi kohesiivsuse näitajad anda usaldusväärseid tulemusi (Jourden, Heath 1996: 337). Kui uuritav osakond oli 5-7 liikmeline, kasutati andmeid juhul, kui tagasiside minimaalne hulk oli 4 ankeeti. Suuremate kui 7 liikmeliste osakondade puhul oli miinimumiks vähemalt 5 ankeedi tagasisaamine küsitletutelt. Sootunnuse järgi jagatuna olid 19 osakonna juhtidest 15 meesjuhid ja 4 naisjuhid.

Uuringus kasutati nii kvantitatiivseid uurimisvahendeid (veebiküsimustik) kui ka kvalitatiivseid vahendeid (intervjuud). Kvalitatiivsete vahendite kasutamise tingis valdkonna komplitseeritus ja kvantitatiivsete vahendite piiratus selliste tegurite nagu osakonna sooritus ja juhi sooritus hindamisel.

Intervjuude kasutamise poolt räägib ka asjaolu, et kvantitatiivse uuringu käigus hinnatud juhi ja osakonna soorituse näitajad olid suhteliselt sarnased kõigis osakondades. See tähendab, et enamikes osakondades oli osakonna ja juhi sooritus hea või väga hea, kuid neid polnud võimalik teiste osakondade sooritusest piisava usaldusväärusega eristada. Kuna soorituse näol on tegemist käesoleva töö võtmeteguriga, siis oli osakondade soorituse omavahelise võrdluse võimalikkus kriitilise tähtsusega ja uurimismeetod pidi võimaldama selgelt hinnata, millisel osakonnal on sooritus parem, millisel halvem. Intervjuu tulemuste analüüs näitas, et tegemist oli hea uurimisvahendiga, mis võimaldas osakondade sooritust üksteisest eristada.

Intervjuude käigus küsitleti kokku 41 inimest. 28 intervjuud viidi läbi telefoni ja 13 intervjuud näost näkku kohtumise teel. Igast osakonnast küsitleti juhuvaliku teel 2-3 inimest. Esitatud küsimused on välja toodud käesoleva töö lisa (vt lisa 4). Intervjuu käigus said töötajad anda põhjalikuma ülevaate oma osakonna ja juhi soorituse kohta, kui veebiküsimustikule vastates. See võimaldas autoril erinevate osakondade sooritust omavahel paremini võrrelda ja osakondi grupeerida.

Teoreetilises osas selgus, et ideaalset juhti ette kujutades on inimestel tähtsal kohal sootunnus. Enamik inimesi kujutab ideaalse juhina ette just meesjuhti. (Hoyt, Balscovich 2003: 706) Sellest tulenevalt oleks piisava valimi korral olnud huvitav uurida, kas nais- ja meesjuhtide alluvatel on erinev nägemus ideaalsest juhtimisstiilist. Seoses sellega, et valim ei ole piisavalt proportsioonis sugude vaheliste erinevuste uurimiseks osakondades ja tõstatud hüpoteeside uurimine soorollidest lähtuvalt ei olnud ka eesmärgiks seatud, jäetakse soorollide problemaatika uurimise alt välja.

Empiirilise uuringu raames jäetakse uurimise alt välja ka kultuurilised eripärad. Kasutatud valimi, Eesti pankade IT osakondade, põhjal ei ole võimalik neid erisusi uurida, kuna kõik uuritavad organisatsioonid kuuluvad samasse kultuuriruumi ja sellist ülesannet ka töö eesmärkides ei seatud.

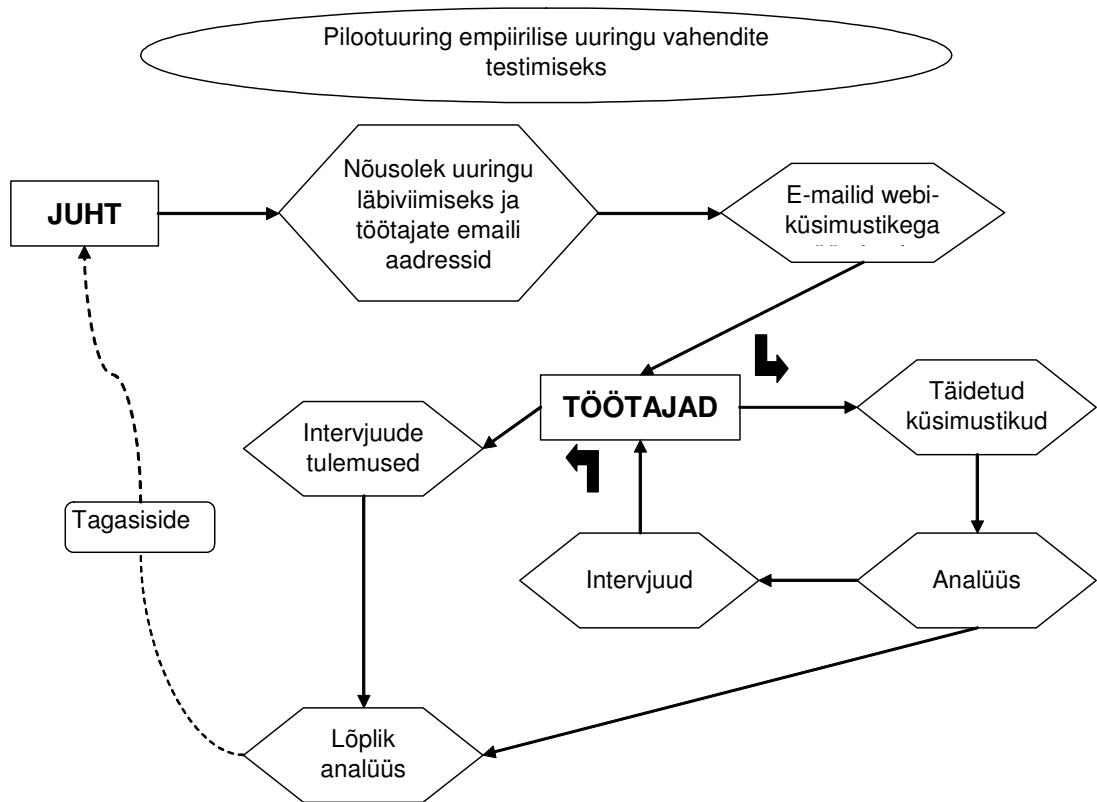


Käesolevas töös keskendutakse keskastmejuhi ja alluvate vaheliste suhete analüüsile. Seda on oluline märkida, sest mitmetest skeptilise koolkonna teadusuuringutest (Antonakis *et al* 2004: 10) on selgunud, et ei ole õige üldistada juhtimisstiili ja soorituse vahelisi seoseid tippjuhi juhtimistasandile, kui need seosed on leitud uurides keskastmejuhte ja alamastmejuhte. Seetõttu on valimi moodustamisel jälgitud, et erinevate osakondade juhtimisstiilide analüüsimisel hinnatakse sama juhtimistasandi juhte, vastasel juhul ei pruugi erinevate osakondade tulemused olla omavahel võrreldavad. Enamik juhtimisstiili ja soorituse vahelisi seoseid analüüsivaid uuringuid käsitlevad just juhtimisstruktuuri madalamat taset, see muudab käesolevas töös kasutatud uuringud võrreldavateks empiirilise analüüsi tulemustega.

Empiirilise uuringu protseduuri loogika oli järgmine (vt joonis 3):

1. Viidi läbi pilootuuring IBM Eesti OÜs, kus testiti uurimisvahendeid (veebiküsimustiku kujundus, kohesiivsuse ja soorituse küsimuste arusaadavus ja üheti mõistetavus)
2. Kohtuti iga osakonna juhiga, kellelt saadi nõusolek viia nende osakonnas läbi uuring. Samuti saadi juhtidelt kõigi nende otseste alluvate emaili aadressid.
3. Osakondade töötajatele saadeti e-maili teel veebiküsimustik, milles paluti hinnata ideaalset juhtimisstiili oma osakonnas, osakonna juhi juhtimisstiili, kohesiivsust ja sooritust (soorituse kohta sooviti saada esialgset informatsiooni, mille põhjal läbi viia kvalitatiivset uuringut).
4. Saadi tagasi küsimustikud ja tehti esialgne analüüs, mis oli vajalik kvalitatiiv-uuringu läbi viimiseks.
5. Viidi läbi intervjuud, et hinnata osakonna ja osakonna juhi sooritust. (intervjuude käigus kasutatud küsimused on ära toodud lisa 4) Intervjuude käigus hinnati ka osakonna juhi sooritust, sest see on osakonna soorituse lähendmuutuja ja töötajad ei pruugi suuta sooritust adekvaatselt hinnata. Pikemat selgitust soorituse hindamise probleemidest saab lugeda lk 41.
6. Analüüsiti intervjuude tulemusi, mille alusel anti hinnang osakondade ja osakonna juhtide sooritusele.

7. Viidi läbi lõplik analüüs, kus kasutati nii kvantitatiivse kui ka kvalitatiivse uuringu käigus saadud andmeid.
8. Anti tagasisidet osakonna juhtidele, kelle osakonnas uuring läbi viidi.



**Joonis 3.** Empiirilise uuringu läbiviimine (Autori koostatud joonis)

Eestis on juhtimisstiili uuringutes edukalt kasutatud eesti keelde tõlgituna nii MLQ küsimustiku originaalvarianti (Mihhailova 2003: 74) kui ka MLQ edasiarendust, mis on tuntud MLQ5X nime all. Käesoleva töö veebiküsimustikes kasutati Bernard Bassi MLQ5X küsimustiku eestikeelset versiooni (Liik, Laud 2002: 36; Liik 2003). Selle küsimustiku abil paluti töötajatel hinnata nende osakonna ideaalset juhtimisstiili ja juhi tegelikku juhtimisstiili (vt lisad 1 ja 2). Enne küsimustiku kasutamist viidi läbi pilootuuring IBM Eesti OÜ's (vt joonis 3). Piloottuuringu käigus analüüsiti, kui palju avaldab mõju, kui samaaegselt oma juhi hindamisele tuleb hinnata ka ideaalset juhti. Piloottuuringu käigus leiti, et mõju oli minimaalne juhul kui:

- küsimused ideaalse juhtimisstiili ja tegeliku juhtimisstiili kohta olid eraldi lehel;
- töötaja hindas alguses ideaalset juhtimisstiili ja siis osakonnajuhi juhtimisstiili;

- peale esimese lehe täitmist ja teise lehe täitmise alustamist ei olnud võimalik enam esimesel lehel olevaid vastuseid muuta.

MLQ5X küsimustiku eestikeelset versiooni kasutati nii tegeliku juhtimisstiili uurimiseks (vt lisa 2) kui ka ideaalse juhtimisstiili välja selgitamiseks (vt lisa 1). Väiteid hinnatakse MLQ küsimustikus 4 palli skaalal ühest kuni neljani. Mida madalam on tulemus, seda olulisem on selle komponendi kasutamine juhtimisstiilis ja mida kõrgem on tulemus, seda vähem antud komponendi juhtimisel kasutatakse. MLQ küsimustik võimaldab määrata juhtimisstiili kas perspektiivseks või pragmaatiliseks.

MLQ5X eestikeelset versiooni on esmakordsel kasutamisel Eestis testinud Liik ja Laud (2002). Läbi viidi reliaablus-, korrelatsiooni- ja klasteranalüüs kasutades Wardi meetodit ja Pearsoni  $r$  korrelatsiooni meetrikat. Reliaablusanalüüs näitas kõigi uuritud juhtimisstiili komponentide korral Cronbachi  $\alpha$  väärtust üle 0,5. (Liik, Laud 2002: 36-37; Liik 2003)

Korrelatsioonianalüüsi käigus ilmnes tugev korrelatsioon perspektiivse juhtimise komponentide vahel. Sellist tüüpi korrelatsioon on avaldunud ka ingliskeelse versiooni kasutamisel (Bass *et al* 2003: 210-211). See on positiivne, sest näitab, et tõlkimine ei ole uurimisvahendi omavahelisi seoseid muutnud. Kõrge korrelatsioon esines ka perspektiivse juhtimise komponentide ja süsteemse tasustamise komponendi vahel. Pragmaatilise juhtimise komponentide vahel esines samuti korrelatsioon aga mitte nii tugev, kui perspektiivse juhtimisstiili puhul. (Liik, Laud 2002: 36-37)

Klasteranalüüs kinnitas korrelatsioonianalüüsi tulemust, et perspektiivse juhtimisstiili komponendid grupeeruvad omavahel. Samuti kuulub nendega samasse klastrisse pragmaatilise juhtimisstiili süsteemse tasustamise komponent. Teise gruppi kuuluvad teised pragmaatilise juhtimisstiili komponendid: erandi kaudu juhtimise passiivne ja aktiivne vorm ning *laissez-faire* juhtimine. Klasteranalüüsi tulemus toetab väidete jaotumist kahte suuremasse rühma, mida võib käsitleda perspektiivse ja pragmaatilise juhtimisstiilina. (*Ibid*) Kumbki juhtimisstiil kätkeb endas veel alamkomponente, millel järgnevalt pikemalt peatutakse.

Pragmaatiline juhtimisstiil koosneb kolmest juhtimisstiili komponendist, nendeks on süsteemse tasustamise, erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm ja passiivne vorm. (Bass *et al* 2003: 208)

- Süsteemse tasustamise komponent tähendab, et pragmaatiline juht on organisatsioonis selgelt määratlenud tasustamise süsteemi sõltuvalt ettevõtte eesmärkidest. Sellist komponenti evivad juhid on juurutanud organisatsioonis palga, preemiate ja muude tasude süsteemi või siis ka vajadusel karistuste süsteemi, mida töötajatele selgitatakse ja mida vajadusel rakendatakse. Kindlaks määratud eesmärgi saavutamise eest ootab töötajat teatud tasu ja eesmärgi täitmata jätmise eest karistus. (Bass *et al* 2003: 208; Popper, Druryan 2001: 550-551)
- Erandi kaudu juhtimise aktiivne vorm iseloomustab juhti, kes kehtestab organisatsioonis kindlad standardid, mida töötajad peavad järgima. See komponent näitab, et organisatsioonis on kehtestatud süsteem, mille abil juht vahetult ja pidevalt kontrollib töötajaid, kuidas kehtestatud standardeid täidetakse. Kui tekib väiksemagi viga või eksimus, sekkub juht koheselt, juhhib sellele töötaja tähelepanu ja vajadusel parandab vea ise. (*Ibid*)
- Erandi kaudu juhtimise passiivse vormi ilmnemise korral juht kehtestab küll standardid, aga ei jälgi neid standardeid väga aktiivselt enne kui midagi tõsist ei juhtu. Juht sekkub ja hakkab probleemidega tegelema alles siis kui tekivad tõsised vead või puudused. Kui aga juht üldse ei sekku, nimetatakse seda *laissez-faire* juhtimiseks, mida mõningatel juhtudel samuti pragmaatilise juhtimisstiili ühe väljundina käsitletakse. (*Ibid*)

Perspektiivne juhtimisstiil hõlmab nelja komponenti: idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimuleerimine, individuaalne lähenemine.

- Idealiseeritud mõju komponent ehk karisma on kõigi nende inimeste juhtimisstiilis, kes on oma alluvate seas kõrgelt respektitud ja imetletud. Järgijad soovivad nendega sarnaneda ja jagada ühiseid väärtuseid ja printsiipe. Seda tüüpi juhte võib nimetada ka karismaatilisteks. Kuna karismaatilisus seondub paljudes kultuurides selliste negatiivsete diktaatorlike eeskujudega nagu näiteks Hitler ja Mussolini, siis kasutataksegi selle komponendi iseloomustamisel erialakirjanduses idealiseeritud mõju mõistet. (Bass *et al* 2003: 208-209) Viimastes Bassi teooria arengutes on idealiseeritud mõju komponent omakorda jagatud kaheks komponendiks: idealiseeritud mõju omistatud ja

käitumuslik vorm. Kahe komponendi eristamise tingis asjaolu, et tihtipeale omistatakse karismaatilisust ka inimestele neid ise otseselt tundmata. Käitumuslik komponent näitab aga kui palju on karismaatilisi jooni reaalselt juhi käitumises.

- Inspireeriva motiveerimise kasutamine juhtimisstiilis näitab juhi oskust oma alluvaid nõnda motiveerida, et see stimuleeriks töötajaid töötama nõ üle oma võimete. See on oskus siduda ettevõtte eesmärgid ja visioonid töötajate isiklike ja grupi eesmärkidega nii, et tõuseb töötajate entusiasmi ja motivatsioon edukalt töötada. Sellist komponenti eviva juhi alluvad on tavaliselt oma tööle äärmiselt pühendunud ja nende efektiivsus on kõrge. (Bass *et al* 2003: 208-209; Popper, Druryan 2001: 550-551)
- Intellektuaalse stimuleerimise kasutamine juhtimises märgib oskust panna töötajad lähenema probleemidele uut moodi. Selline juht ei kasuta probleemide lahendamiseks rutiinseid vahendeid põhjendusega, et nii on alati tehtud, vaid otsib uusi ja efektiivseid võimalusi töö käigus esile kerkinud probleemide ja võimaluste lahendamisel. Sellise juhi põhipostulaadiks on pidev innovatiivsus, areng kõigis töövaldkondades ja tootlikkuse kasv. (*Ibid*)
- Individuaalset lähenemist kasutav juht läheneb oma alluvatele individuaalselt. Ta teab iga töötaja oskusi ja võimeid ja suudab seeläbi olla töötaja mentor, õpetaja ja ka sõber. Sellise oskuse olemasolu on eriti oluline keskastme juhtide puhul, kes on oma töökohustuste tõttu töötajatele oluliselt lähemal kui tippjuhid. Sellist tüüpi juhid oskavad oma töötajaid õigesti koolitada ja arendada, et nad kokkuvõttes organisatsioonile võimalikult suurt tulu tooksid. (*Ibid*)

MLQ5X küsimustik, mis on Bassi edasiarendus algsest MLQ küsimustikust, hõlmab veel mõnda komponenti, mida ei saa otseselt liigitada ei perspektiivse ega pragmaatilise juhtimise alla kuuluvaks komponendiks. Nendeks on *laissez-faire* juhtimisstiil (*laissez-faire leadership*), lisajõupingutus (*extra effort*), tõhusus (*effectiveness*) ja rahulolu (*satisfaction*).

- *Laissez-faire* (eesti keeles: las minna, väljend mis on tulnud prantsuse keelest ja tavaliselt ei tõlgita) juhtimisstiil iseloomustab sellist juhti, kes reaalselt

juhtimisse ei sekku. Ta üritab hoiduda otsuste tegemisest ja igasugusest vastutuse võtmisest.

- Lisajõupingutuse komponent näitab, et selles kõrged hinded saanud juht suudab panna oma töötajaid tööle üle oma võimete. Perspektiivse ja pragmaatilise juhtimisstiili teooria järgi peaks see faktor olema kõrgem just perspektiivset juhtimist kasutatavatel juhtidel. Käesolevas uuringus saab seda kasutada kontrolliva faktorina.
- Tõhususe komponent peaks näitama alluvate arvamust, kui tõhusalt juht organisatsiooni juhib.
- Rahulolu komponent peaks näitama alluvate rahulolu juhi juhtimisstiiliga. (Bass, Avolio 2000: 45-47)

Kahe viimase komponendi puhul on tegemist juba otseselt juhtimisstiili mittekuuluvate komponentidega ja need hindavad osaliselt juhtimisstiili enda mõju töötajatele. Samas tuleb tõdeda, et rahulolu ja efektiivsuse mõõtmiseks on kasutusel märksa põhjalikumaid uurimisvahendeid ja kui uuringu fookuseks on just nende tegurite uurimine soovitatakse teisi uurimisvahendeid. (Bass 1999: 12-14) Antud juhul ei ole need komponendid uurimisülesande täitmisel määrava tähtsusega ja neid komponente analüüsitakse rohkem üldiste seaduspärasuste kontrolliks, mitte tõstatatud hüpoteeside kinnitamiseks.

Juhtimisstiili komponente hinnati reliaablusanalüüsi teel, kasutades analüüsiks Cronbachi  $\alpha$  karakteristikut. Tabelis 4 on välja toodud kõigi MLQ küsimustiku faktorite, kohesiivsuse faktori ja soorituse faktori alfad.

MLQ küsimustiku reliaablusanalüüsil hinnati 12 komponenti. Kõigi komponentide  $\alpha$  on tegeliku juhi juhtimisstiili korral üle 0,7 või selle lähedal. Statistilisest analüüsist lähtudes oli tegu suhteliselt väikese valimiga. Seda silmas pidades on saadud tulemused suhteliselt kõrged ja sellest võib järeldada, et küsimustik hindab neid 12 komponenti usaldusväärset.

Ideaalse juhtimisstiili komponentide analüüs nii head tulemust reliaabluse kohta ei andnud. Enamus komponentide alfa näitajaid jäi alla 0,7. Samas on tulemus üle 0,5 sellise suurusega valimi puhul rahuldav. Sellest tulenevalt käsitletakse järgnevas analüüsis neid komponente, mille  $\alpha$  on üle 0,5. (vt tabel 4)

**T a b e l 4:** MLQ küsimustiku, koheivsuse ja soorituse komponentide Cronbachi alfad ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili hindamise korral

JUHTIMISSTIILI KOMPONENDID	Ideaalne juhtimisstiil	Tegelik juhtimisstiil
Idealiseeritud mõju (omistatud)	0,33	0,68
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	0,52	0,74
Inspireeriv motiveerimine	0,57	0,75
Intellektuaalselt stimuleeriv lähenemine	0,51	0,74
Individuaalne lähenemine	0,64	0,67
Süsteemne tasustamine	0,54	0,73
Erandi kaudu juhtimine (aktiivne vorm)	0,68	0,75
Erandi kaudu juhtimine (passiivne vorm)	0,54	0,74
Laissez-faire juhtimine	0,35	0,80
Tõhusus	0,64	0,74
Rahulolu	0,76	0,83
Ekstra pingutus	0,77	0,85
Sooritus	n/a	0,53
Kohesivsuse	n/a	0,71

Allikas: Autori koostatud tabel

MLQ küsimustik on koostatud eelkõige reaalse inimese juhtimisstiili hindamiseks. Mis selgitab Cronbachi  $\alpha$  kõrgeid näitajaid juhi tegeliku juhtimisstiili hindamisel. Sellel, et ideaalse juhtimisstiili hindamisel olid reliaabluse näitajad veidi madalamad võrreldes tegeliku juhtimisstiiliga, võib olla mitmeid põhjuseid. Ideaalse juhtimisstiili hindamisel tuleb töötajal ideaalset juhti ette kujutada, see tähendab, et loodud mentaalne kujutluspilt juhist ei pruugi vastata ühelegi reaalselt eksisteerivale inimesele. Selle tulemusel võibki reaalse inimese hindamiseks tehtud küsimustik MLQ näidata ka väiksemat reliaablust. Selle arvamuse illustreerimiseks võib välja tuua karismaatilise komponendi, mille  $\alpha$  väärtused ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili korral olid teiste komponentidega võrreldes kõige erinevamad. Kui tegelikku inimest hinnatakse karismaatiliseks, siis käitub ta selliselt enamikes olukordades. Hindaja võib aga karismaatilist käitumist ühes olukorras hinnata positiivselt teises aga negatiivselt. Kui nüüd sama inimene peab hindama kujutluspilti ideaalsest juhist, võib ta ette kujutada just sellist juhti, kes ühes olukorras käitub karismaatilisena ja teises mitte. See ei sobi aga kokku reaalsusega, sest karismaatiline liider käitub selliselt igas olukorras kuna see on tema olemuses. MLQ küsimustik ongi koostatud just seda inimese olemust silmas pidades, mistõttu reliaablus tegelikku juhi hindamisel tuleb kõrgem. Samas on

reliaablus ideaalse juhtimisstiili enamike komponentide korral üle 0,5 , mis on piisav järelduste tegemiseks.

Levinuimateks soorituse hindamise kriteeriumiteks on ettevõtetes siiani kasumlikkus, käive ja investeringu tasuvus (*return of investments*). Samas on mitmetes uuringutes välja toodud, et pikaajaliselt ei kirjelda nimetatud kriteeriumid juhi jõupingutusi ja ei pruugi näidata tema tegelikku panust ettevõtte arengusse. (Ghosh 2005: 58-59)

Eriti keeruline on traditsioonilist soorituse mõistet kasutades hinnata ettevõttele teenust pakkuva üksuse (*back-office*) keskastme juhtide sooritust, kuna nende töö on peamiselt seotud ettevõtet toetavate funktsioonide töö korraldamisega ja nende positiivne sooritus ei pruugi kajastuda firma üldistes numbrilistes tulemustes. (Hemmer 1996: 88) Samuti on raske leida kvantitatiivselt hinnatavat resultaati, mis sõltuks olulisel määral just kindlat teenust pakkuvast üksusest ja ei oleks mõjutatud ettevõtte peategevusalast. Sellest tulenevalt on käesoleva valimi korral otstarbekas kasutada soorituse hindamiseks peamiselt kvalitatiivseid vahendeid.

Peamiseks kvalitatiivseks uurimisvahendiks olid intervjuud. Kvalitatiivse uuringu analüüsi käigus hindas autor intervjuude abil osakonna sooritust ja osakonnajuhi sooritust. Skaalaks võeti 5-palli skaala. Kvalitatiivse uuringu käigus hinnati sooritust kas väga nõrgaks, nõrgaks, keskmiseks, heaks või väga heaks. Mõnel juhul kasutati ka kahe hindepalli vahelist hinnangut, näiteks osakonna sooritus on hea ja väga hea vahel. Käesoleva kvalitatiivse uuringu puhul on selline liigitus aktsepteeritav, sest eesmärgiks on võimalikult usaldusväärse tulemuse saamine ja kvantitatiivsete vahenditega poleks soovitud tulemust saadud.

Esialgne sisend kvalitatiivse uuringu tegemiseks igas osakonnas saadi küsimustest, mis puudutasid osakonna ja osakonna juhi sooritust ja olid lisatud MLQ veebiküsimustiku lõppu. Reliaablusanalüüsil oli Cronbachi  $\alpha$  väärtus 0,53 (vt tabel 4), mis oli piisav selleks, et saadud tulemusi kasutada kvalitatiivse uuringu paremaks läbiviimiseks.

Soorituse uurimiseks ja hindamiseks on majandusteadlased kasutanud väga erinevaid meetodeid. (Bass *et al* 2003; Castka *et al* 2001; Jung, Sosik 2002; Somech 2006; Russ *et al* 1996) Viimasel ajal on rõhku hakatud panema meetodite kasutamisele, mis arvestavad juhi otsuse ja resultaadi vahelist kontrollitavust. Näiteks Ghosh ja Lush soovitasid soorituse hindamisel ära määrata resultaadi tõenäosus, mis on otseselt seotud



juhi poolse otsuse tegemisega. Kui positiivse resultaadi tõenäosus on kõrge õige otsuse puhul ja madal vale otsuse puhul, võib antud resultaati kasutada juhi soorituse hindamiseks. Kui aga resultaadi tõenäosus ei sõltu otseselt juhi otsuse õigest või väärast iseloomust, ei ole antud resultaati otstarbekas kasutada juhi soorituse määramiseks. Samas tõdetakse, et vaid kvantitatiivsete vahenditega on äärmiselt keeruline sooritust adekvaatselt hinnata. (Ghosh, Lusch 2000: 414-416) Seda arvesse võttes sooviti intervjuu käigus saada hinnang just juhi sooritusele, mis on seotud tema jõupingutustega, mitte väliste teguritega.

Soorituse uurimisel on tähtis silmas pidada sooritus-mõjuri avaldumist kui võimalikku ohtu soorituse objektiivsele hinnangule. Käesoleva uuringu puhul on sooritus-mõjuri võimalikku avaldumist arvestatud ka hüpoteeside välja toomisel (vt hüpotees 5 ja 6). Järgnevalt tuuakse välja sooritus-mõjuri need aspektid, mis võivad soorituse hindamisel mõju avaldada ja mida käesoleva töö teoreetilises osas otseselt ei uuritud.

Tiedensi uuringus avaldus seos sooritus-mõjuri negatiivse efekti ja juhi emotsionaalse käitumise vahel. Leiti, et kui nõrka sooritust tunnistav juht on vihane, hindavad alluvad nõrga soorituse põhjuseks väliseid tegureid ja on juhi soorituse suhtes märksa positiivsemalt meelestatud võrreldes olukorraga, kui juht räägib nõrgast sooritusest kurva ja melanhoolse emotsiooniga. See näitab, et inimesed tõlgendavad vihast reageeringut nõrgale sooritusele kui välisest tegurist tingitud ebaõnnestumist ja kurba reageerinut kui oskamatuses ja võimetusest põhjustatud negatiivset sooritust. Selle uuringu puhul oli üheks eelduseks, et inimesed ei tunne hinnatavat inimest. (Tiedens 2001: 90-91) Minimiseerimaks riski, et töö tulemusi võiks mõjutada kirjeldatud seos, pöörati soorituse hindamisel tähelepanu ka juhtide käitumise emotsionaalsusele. Samuti uuriti, kas töötajad seostavad osakonna sooritust juhi tegevusega või väliste teguritega.

Lähtudes teoreetilises osas käsitletud uuringute tulemustest (Antonakis, Atwater 2002; Nye 2005; Ghosh 2005) ja lähtudes käesoleva magistr töö ülesannetest on soorituse uurimisel oluline teada just töötajate arvamust sooritusest. Osakonna töötajad oskavad hinnata juhi sooritust käitumuslikult ja ei hinda osakonda traditsiooniliste tulemusnumbrite järgi nagu teevad isikud väljapool osakonda. Tihti määravad organisatsiooni soorituse tulemuse ära välised tegurid (turu olukord, asukoht jne), mis ei pruugi näidata juhi tegelikku sooritust osakonnajuhina. (Beal *et al* 2003; 990) Peale

selle on ideaalse juhtimisstiili ja soorituse vaheliste seoste uurimisel oluline just teada osakonna ja selle juhi sooritust selliselt nagu nähakse seda osakonna sees. Sellest tulenevalt hindavad empiirilises uuringus osakonna ja osakonnajuhi sooritust selle osakonna töötajad.

Kuna osakonna soorituse hindamisel peavad töötajad hindama kaudsel ka enda tööd, on oluline mõista, kuidas võib enesehindamine mõjutada soorituse hinnanguid. Jourdeni ja Heathi (1996: 376-378) uurimus analüüsis enesehindamist ja selle erinevust tegelikust tulemusest. Sellist enesehinnangu kallutatust nimetati hindamislõheks (*evaluation gap*). Uuring näitas, et üksikisikute enesehindamise puhul avaldub tavaliselt negatiivne hindamislõhe. Ehk siis inimene, kes peab enda sooritust hindama võrreldes teistega, hindab oma tulemust madalamalt kui see tegelikult on. Grupi puhul avaldus aga positiivne hindamislõhe. Seega grupi liikmetel on tendents hinnata oma grupi sooritust kõrgemaks tegelikust. Mida suurem oli grupp, seda suurem oli positiivne soorituse illusioon (uuriti 2 inimesega gruppe ja 4 inimesega gruppe). Uuriti ka grupi kohesiivsust ja leiti, et eksisteeris korrelatsioon kohesiivsuse ja positiivse illusiooni vahel. See tähendab, et kohesiivse grupi puhul oli oma soorituse ülehindamine suurem kui madala kohesiivsusega grupi puhul. (Jourden, Heath 1996: 337)

Hindamislõhest tulenevalt on empiirilise uuringu puhul oht, et töötajad hindavad organisatsiooni sooritust kõrgemaks, kui see tegelikult on. Käesoleva töö puhul ei ole eesmärgiks hinnata konkreetse ettevõtte sooritust numbriliselt, samuti ei võrrelda leitud sooritust teiste uuritavate organisatsioonidega. Seetõttu ei tohiks võimalik positiivne illusioon, mis avaldub suure tõenäosusega kõigis uuritavates organisatsioonides, tehtavaid järeldusi mõjutada. Samas tuleb kriitiliselt suhtuda nende osakondade soorituse hinnangutesse, kus kohesiivsus on võrreldes teiste osakondadega märkimisväärselt kõrgem või ka madalam.

Antud juhul paluti töötajatel hinnata nii oma osakonna sooritust kui ka oma osakonnajuhi sooritust. Osakonnajuhi soorituse abil sooviti teada saada, kas tegeliku juhtimisstiili sarnasus ideaalse juhtimisstiiliga tagab töötajate kõrgema hinnangu juhi sooritusele. Samuti sooviti empiirilisel kontrollida hüpoteese, mis väidavad, et perspektiivse juhtimisstiili ja osakonna soorituse vahel eksisteerib positiivne seos. Seos osakonna juhi soorituse ja osakonna soorituse vahel oli väga tugev, võib väita et need

tegurid omavahel praktiliselt kattusid. (vt lisa 5) Seetõttu ei olnud otstarbekas kasutada kahte eraldi muutujat. Edasises analüüsis kasutatakse lihtsuse mõttes sooritust iseloomustava tegurina osakonna sooritust, samastades selle käesolevas töös osakonnajuhi sooritusega.

Sooritust uuriti käesolevas töös grupi tasandil, soovides vähendada indiviidide subjektiivsetest hinnangutest tulenevat riski. Alluvate hinnangud soorituse kohta agregeeriti, seetõttu ei muuda üksiku töötaja ekstreemne hinnang märkimisväärselt üldist hinnangut juhile. Töötajate ekstreemsete hinnangute põhjuseks võib olla tõsiasi, et juht ei käitu kõigi töötajatega sarnaselt. Ükskõik kui objektiivne juht püüab olla, esineb inimesi juhtides ikkagi teatud subjektiivsust (Yun *et al* 2006: 379). Näitena võib tuua olukorra, kus juht suhtub osadesse töötajatesse sõbralikumalt kui teistesse, mis põhjustab juhi erinevat tajumist indiviidide poolt.

Kohesiivsust uuriti käesolevas töös kvantitatiivse uuringu kaudu. Küsimused moodustati kasutades eelpool nimetatud kolme kohesiivsuse komponenti, milleks olid vastastikune meeldivus, ülesandele pühendumine ja uhkus grupi kuulumise üle. Nende komponentide kõrged näitajad grupis näitavad ära organisatsiooni grupi kohesiivsuse. (Beal *et al* 2003: 990; Mullen, Copper 1994: 221) Kohesiivsust hinnati samuti 4 pallisel skaalal, millel 1 näitas väga kõrget kohesiivsust ja 4 kohesiivsuse puudumist osakonnas.

Kohesiivsuse küsimused lisati veebiküsimustikku juhtimisstiili küsimuste lõppu. (vt lisa 3). Need olid koostatud iga kohesiivsuse komponendi kohta eraldi. Hiljem nad summeriti üheks kohesiivsuse näitajaks. Sarnaselt MLQ küsimustikule piloteeriti ka neid küsimusi IBM Eesti OÜ-s läbi viidud uuringus.

Reliaablusanalüüsil hinnatud kohesiivsuse komponendi Cronbachi  $\alpha$  väärtus oli 0,71 (vt tabel 4), mis peaks tagama piisava reliaabluse, et seda komponenti kasutada järgnevas analüüsis.

## **2.2. Tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seoste empiiriline analüüs soorituse ja kohesiivsusega Eesti pankade IT valdkonna osakondades**

Empiirilise uuringu analüüsi käigus leidsid kinnitust mitmed esimeses peatükis tõstatatud hüpoteesid ja selgusid seosed ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ning kohesiivsuse vahel. Tuginedes analüüsile teoreetilises osas võis oodata, et tänapäeval kasutavad juhid organisatsioonides peamiselt perspektiivse juhtimisstiili komponente. Empiirilise uuringu tulemused seda tõdemust ka kinnitasid. 19-st uuritud osakonnast 18-s võis juhtimisstiili nimetada perspektiivseks, sest perspektiivse juhtimisstiili tulemused 4 palli skaalal jäid vahemikku 1,51st 2,25ni, samas kui pragmaatilise juhtimisstiili näitajad nendes osakondades olid vahemikus 2,41 ja 3,06 (vt tabel 7).

Kõigi osakonnajuhtide juhtimisstiilis esines ka ühe pragmaatilise juhtimisstiili komponent. Selleks komponendiks oli süsteemne tasustamine (tulemused vahemikus 1,63 ja 2,25 vt lisa 6). Selline tulemus oli oodatav, sest Liigi ja Laudi poolt läbiviidud uuringu klasteranalüüs näitas tugeva positiivse korrelatsiooni olemasolu perspektiivse juhtimisstiili komponentide ja süsteemse tasustamise komponendi juures (Liik, Laud 2002: 36). Süsteemse tasustamise komponendi olulisust osakonnajuhtide juhtimisstiilis iseloomustab hästi ka selle komponendi väike keskväärtus 1,95 ja madal variatsioonikoefitsient 0,11 (vt tabel 5). Vastavalt eelpool toodule võib süsteemse tasustamise komponenti lugeda nii perspektiivse kui ka pragmaatilise juhtimisstiili juurde käivaks. Sellest tulenevalt leidis autor iga osakonna kohta pragmaatilise juhtimisstiili näitaja ilma süsteemse tasustamise komponendita (vt tabel 7). Võrreldes nüüd omavahel osakondade perspektiivset ja pragmaatilist (ilma süsteemse tasustamise komponendita) juhtimisstiili avaldub veel selgemalt osakonnajuhtide perspektiivse juhtimisstiili märgatavalt suurem kasutamise osakaal võrreldes pragmaatilise juhtimisega.

Soorituse ja teiste tegurite vaheliste seoste analüüsimisel on järgnevalt kasutatud soorituse kategooriaid, sest nende abil on võimalik teha kvalitatiivse uuringu tulemused hinnatavaks kvantitatiivsete vahenditega. Kuna moodustatud kategooriad ei ole

omavahel proportsioonis (I kategoorias 4, II 4, III 7, IV 3 ja V 1 osakonda), on autor veelkord andmeid agregeerinud ja grupeerinud omavahel soorituse I ja II kategooria ja III ja IV kategooria. Selliselt toimides jääb kõrgema sooritusega gruppi 8 ja nõrgema sooritusega gruppi 10 osakonda. Suurema osakonna arvuga gruppide usaldusväärsus on kõrgem, kui väiksemate osakondade arvuga gruppidel. (vt tabel 6) Järgnevalt analüüsitakse püstitatud hüpoteese empiirilise uuringu vahenditega.

Soorituse kategooriad moodustati intervjuude tulemuste baasil. Algselt valis autor välja viis referentsosakonda, mille sooritused vastavalt intervjuude tulemustele selgelt eristusid. Järgnevalt analüüsi teisi osakondi printsibi järgi, millise referentsosakonna sooritusega iga sooritus enim sarnanes.

**T a b e l 5.** Osakonnajuhtide juhtimisstiili komponentide keskväärtused ja variatsiooni koefitsiendid

TEGELIKU JUHTIMISSTIILI KOMPONENDID	Keskväärtus	Variatsiooni- koefitsient
Idealiseeritud mõju (omistatud)	2,08	0,15
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	2,15	0,16
Inspireeriv motiveerimine	1,91	0,18
Intellektuaalselt stimuleeriv lähenemine	1,87	0,17
Individuaalne lähenemine	1,92	0,18
Süsteemne tasustamine	1,95	0,11
Erandi kaudu juhtimise aktiivne komponent	2,79	0,14
Erandi kaudu juhtimise passiivne komponent	3,05	0,12
Laissez-faire juhtimine	3,45	0,09
Tõhusus	1,65	0,16
Rahulolu	1,53	0,25
Ekstra pingutus	2,12	0,16

**Märkus:** Juhtimisstiili on hinnatud 4 punktilisel skaalal, keskmisega 2,5 punkti. Hinnang mis on lähedane punktile 1 näitab selle komponendi kõrget esindatust juhtimisstiilis ja hinnang, mis läheneb punktile 4 näitab selle komponendi väikest esindatust juhtimisstiilis

Allikas: Autori koostatud tabel.

**Esimene hüpotees (hüpotees 1a) väitis, et perspektiivse juhtimisstiili seos sooritusega on positiivne.** 18 juhti 19st võib lugeda perspektiivse juhtimisstiili kasutajateks ja nii juhtide kui osakondade soorituse tulemus hinnatati kvalitatiivse uuringu käigus kas heaks või väga heaks (vt lisa 5). Kui vaadata tabelit 6, kus osakonnad on järjestatud soorituse põhjal kategooriatesse, võib märgata, et kõrgema soorituse näitajatega osakondades (I ja II kategooria) on ka perspektiivse juhtimise

näitaja kõrgem kui madalama sooritusega osakondades (III ja IV kategooria) (vt tabel 6). Sellest tulenevalt leiab kinnitust hüpotees, et perspektiivse juhtimisstiili seos sooritusega on positiivne.

**T a b e l 6.** Töötajate ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili hinnangute vaheline korrelatsioon, korrelatsiooni olulisuse tõenäosus, perspektiivse ja pragmaatilise juhtimisstiili ning kohesiivsuse näitajad ja standardvead reastatuna soorituse kategooriate järgi.

Osakondade arv kat.-s	Soorituse kategooriad	Korrelatsioon	Olulisuse tõenäosus p	Perspektiivne juhtimisstiil	Perspekt.juht.s. standard viga	Pragmaatiline juhtimisstiil	Pragmat.juht.s. Standardviga	Kohesiivsus	Kohesiivsuse standardviga
4	I	0,89	0,00	1,67	0,22	2,88	0,13	2,02	0,19
4	II	0,85	0,00	1,86	0,07	2,87	0,05	2,45	0,26
7	III	0,71	0,00	2,10	0,13	2,71	0,15	2,42	0,16
3	IV	0,67	0,00	1,97	0,08	2,95	0,14	2,62	0,13
1	V	0,27	0,07	2,60	n/a	2,56	n/a	2,60	n/a
8	I ja II	0,87	0,00	1,76	0,18	2,87	0,09	2,23	0,31
10	III ja IV	0,69	0,00	2,06	0,13	2,78	0,18	2,48	0,17

**Märkus:** Juhtimisstiili on hinnatud 4 punktilisel skaalal, keskmisega 2,5 punkti. Hinnang mis on lähedane punktile 1 näitab selle komponendi kõrget esindatust juhtimisstiilis ja hinnang, mis läheneb punktile 4 näitab selle komponendi väikest esindatust juhtimisstiilis

Allikas: Autori koostatud tabel

**Esimese hüpoteesi laiendus (hüpotees 1b) väitis, et perspektiivne juhtimine tagab kõrgema soorituse kui pragmaatiline juhtimisstiil.** Vaid ühte juhti analüüsitud 19-st ei saanud liigitada perspektiivse juhtimisstiili kasutajaks, mistõttu on empiirilist materjali pragmaatilise juhtimisstiili kohta suhteliselt vähe. Samas saame analüüsida trendi olemasolevate andmete põhjal. Kui vaadata tabelit 6 võib märgata, et I ja II soorituse kategooria korral on pragmaatilise juhtimisstiili näitaja 2,87, aga III ja IV soorituse kategooria korral on vastav näitaja 2,78. Samuti on ainsana V soorituse kategooriasse sattunud osakonna pragmaatilise juhtimisstiili näitaja 2,56 mis näitab, et võrreldes kõrgema sooritusega osakondadega kasutatakse selles osakonnas seda juhtimise komponenti enam. Sellest tulenevalt võib hüpoteesi lugeda osaliselt kinnitatuks, sest saadud tulemuste järgi võib eeldada väite paikapidavust, aga andmete hulk pragmaatilise juhtimisstiili kohta ei ole piisav, et hüpoteesi kinnitatuks lugeda.

**Teine hüpotees väitis, et perspektiivne juhtimisstiil tagab organisatsioonis kõrgema kohesiivsuse kui pragmaatiline juhtimisstiil.** Analüüsides osakonna juhtidele antud perspektiivse juhtimisstiili komponentide hindeid ja võrreldes neid osakondade kohesiivsuse näitajatega võib märgata mustrit, kus kohesiivsus on keskmisest kõrgem

nendes osakondades, kus perspektiivse juhtimisstiili komponendid on kõrgemalt hinnatud (vt tabel 7) Kui analüüsida tabelit 6, kus soorituse kategooriate kõrval on ära toodud ka kohesiivsuse näitaja, võib märgata seost perspektiivse juhtimisstiili kõrge tulemuse ja kõrgema kohesiivsuse vahel. Kuigi analüüsil avaldub muster annab põhjust eeldada hüpoteesi kehtivust, ei tulnud käesoleva valimi korral need seosed välja, mistõttu ei ole võimalik näidata, et kohesiivsus oleks pragmaatilise juhtimisstiili korral väiksem. Seetõttu tuleb lugeda teine hüpotees osaliselt kinnitatuks.

**T a b e l 7.** Töötajate ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili hinnangute vaheline korrelatsiooni, perspektiivse ja pragmaatilise juhtimisstiili, kohesiivsuse ning osakondade ideaalse juhtimisstiili ja IT valdkonna ideaalse juhtimisstiili korrelatsiooni näitajad järjestatuna osakondade lõikes.

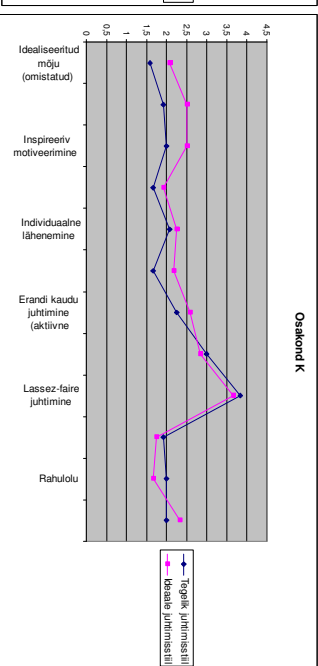
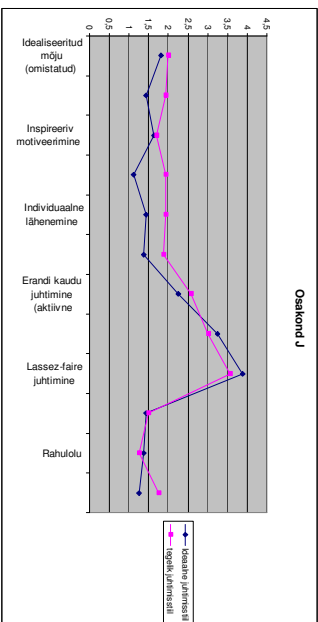
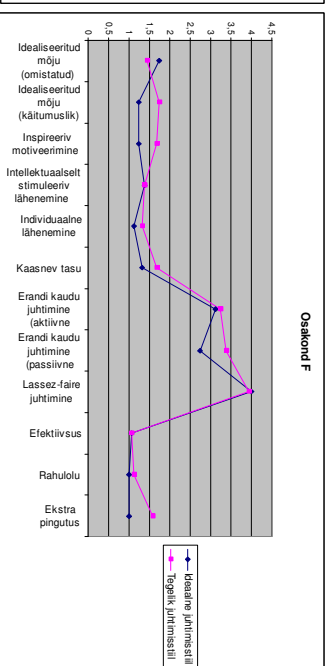
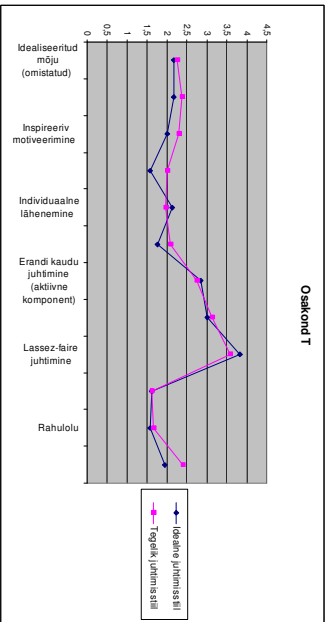
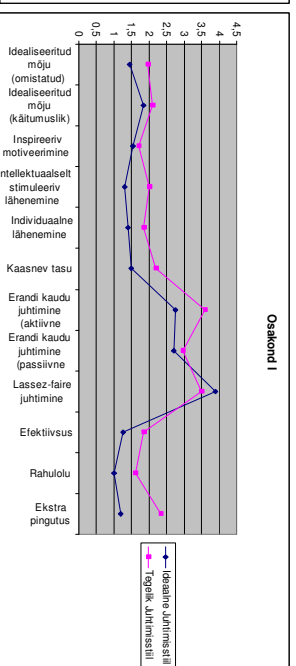
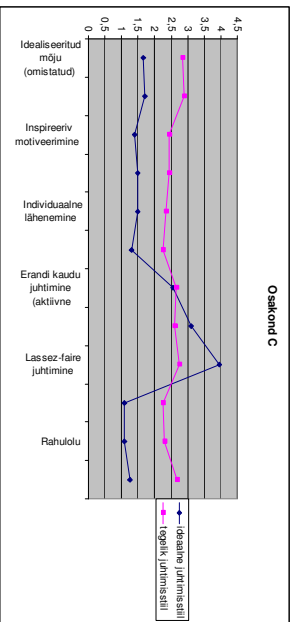
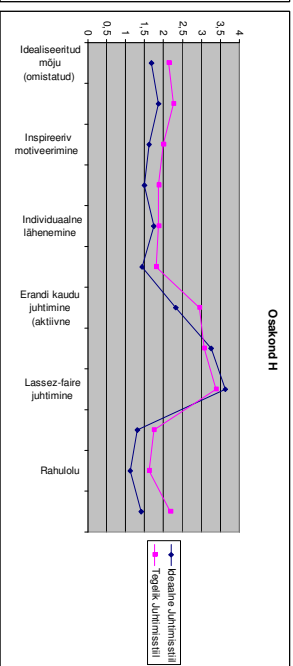
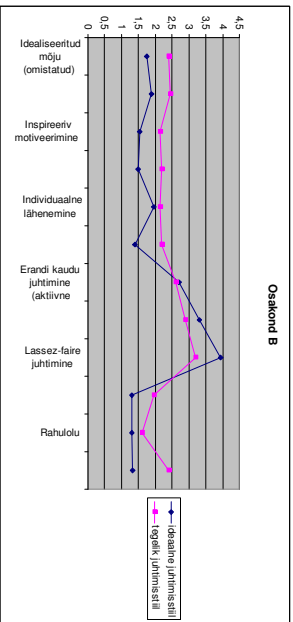
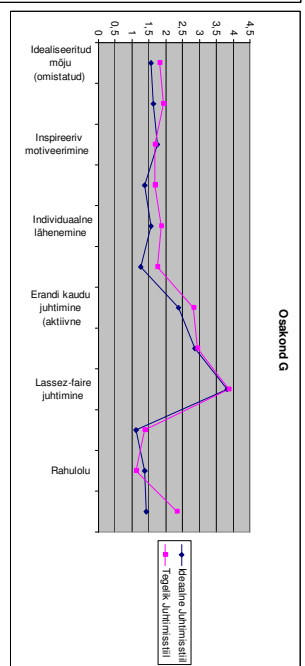
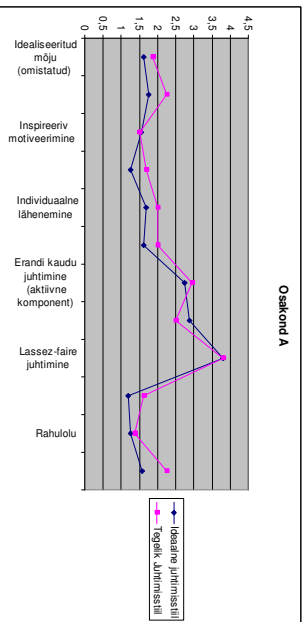
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	T
Osakondade soorituse kategooria	2	3	5	1	4	1	1	3	4	1	3	4	2	3	2	2	3	3	3
Korrelatsioon ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili vahel osakondades	0,83	0,57	0,27	0,95	0,86	0,90	0,87	0,55	0,65	0,88	0,81	0,74	0,94	0,89	0,92	0,77	0,87	0,68	0,78
Kohesiivsus	2,27	2,48	2,60	1,75	2,75	2,04	2,15	2,63	2,48	2,15	2,13	2,62	2,44	2,42	2,25	2,82	2,44	2,54	2,32
Perspektiivne juhtimisstiil	1,86	2,27	2,60	1,45	1,93	1,51	1,80	2,03	1,92	1,90	2,25	2,06	1,85	1,95	1,79	1,95	2,11	1,95	2,18
Pragmaatiline juhtimisstiil	2,81	2,73	2,56	2,84	3,00	3,06	2,84	2,80	3,06	2,75	2,81	2,79	2,94	2,69	2,86	2,85	2,67	2,41	2,89
Pragmaatiline juhtimisstiil ilma süsteemse tasustamise komponendita	3,08	2,90	2,67	3,25	3,28	3,52	3,21	3,13	3,35	3,04	3,03	3,00	3,33	3,00	3,17	3,17	2,89	2,67	3,15
Osakondade ideaalse juhtimisstiili korrelatsioon IT valdkonna ideaalse juhtimisstiiliga	0,99	0,99	1,00	0,92	0,98	0,96	0,99	0,98	0,98	0,98	0,92	0,99	0,97	0,95	0,97	0,98	0,98	0,96	0,98

**Märkus:** Juhtimisstiili on hinnatud 4 punktilisel skaalal, keskmisega 2,5 punkti. Hinnang mis on lähedane punktile 1 näitab selle komponendi kõrget esindatust juhtimisstiilis ja hinnang, mis läheneb punktile 4 näitab selle komponendi väikest esindatust juhtimisstiilis

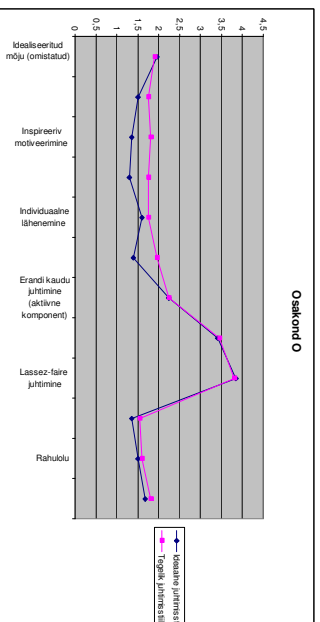
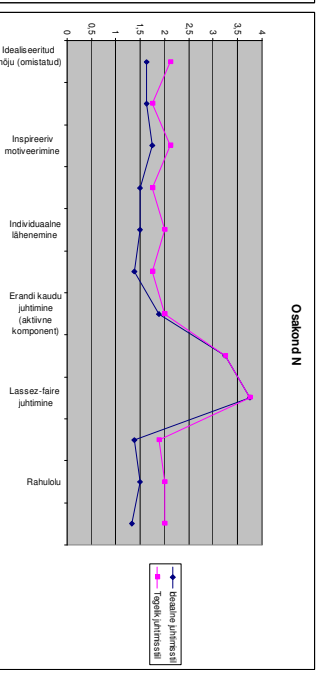
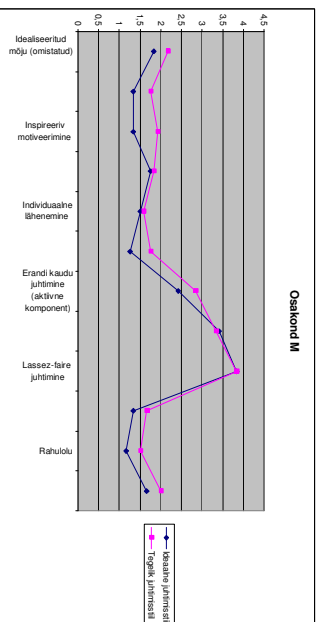
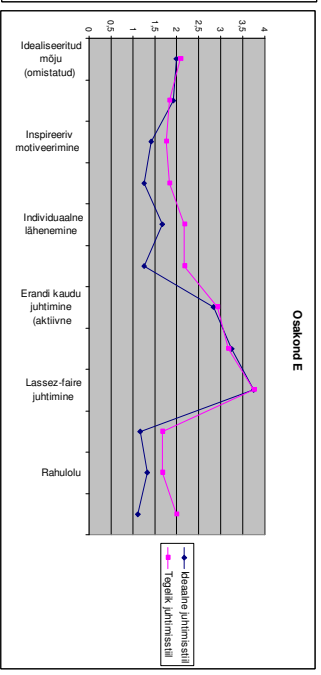
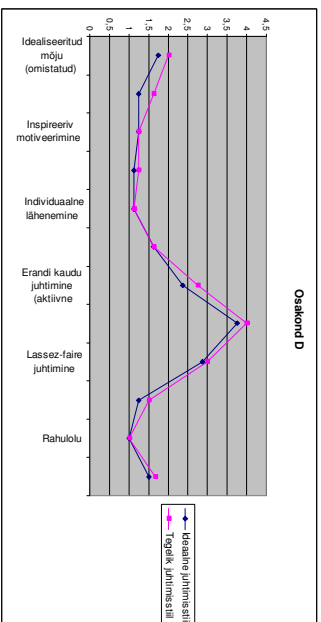
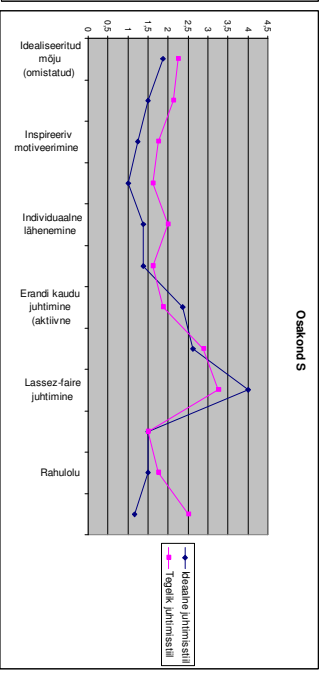
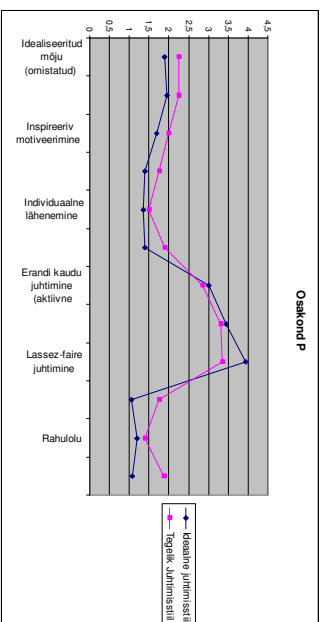
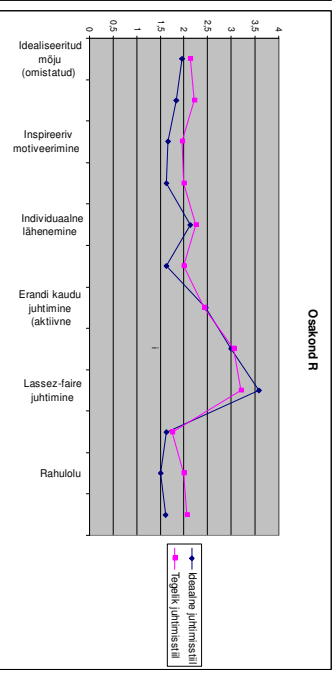
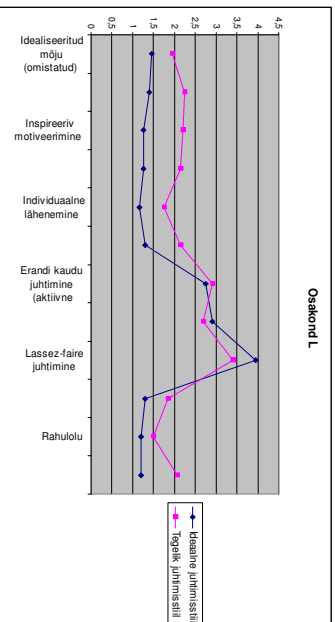
Allikas: Autori koostatud tabel

**Kolmas hüpotees väitis, et ideaalne juhtimisstiil sisaldab endas suuremal määral perspektiivse juhtimise komponente kui organisatsiooni tegelik juhtimisstiil.** Võrreldes omavahel iga osakonna ideaalset juhtimisstiili ja tegelikku juhtimisstiili selgus, et ideaalse juhtimisstiili korral hindavad töötajad kõrgemal määral perspektiivse juhtimisstiili komponente. Graafiliselt annab väga hea ülevaate joonis 4, kus on kahe erineva joonega välja toodud hinnangud iga osakonna ideaalsele juhtimisstiilile ja tegelikule juhtimisstiilile.

Samuti võib märgata, et pragmaatiline juhtimisstiil on ideaalse juhtimisstiili puhul märksa madalamalt hinnatud kui tegelike juhtide korral. Seega eelistavad töötajad perspektiivse juhtimise kasutamist oma juhtide juhtimisstiilis. Kõrge hinnangu on







**Joonis 4. Juhimissstiili komponentide graafikud ideaalse ja tegeliku juhtimissstiili kohta osakondade lõikes.**

saanud ka pragmaatilise juhtimisstiili süsteemse tasustamise komponent, mida võis eeldada ka eelnevate uuringute põhjal ja millest oli eelmises alapeatükis pikemalt juttu. Eelneva põhjal saab väita, et ideaalne juhtimisstiil sisaldab endas rohkem perspektiivse juhtimisstiili komponente võrreldes osakonna tegeliku juhtimisstiiliga ja kolmanda hüpoteesi võib lugeda kinnitatuks.

**Neljas hüpotees väitis, et sarnase tegevusalaga organisatsioonides, mis tegutsevad samas kultuurikeskkonnas eksisteerib sarnane ideaalne juhtimisstiil.** Tabel 7 viimane rida nimetusega „osakondade ideaalse juhtimisstiili korrelatsioon IT valdkonna ideaalse juhtimisstiiliga“ illustreerib ilmekalt, kui sarnaseid olid hinnanguid, mis anti ideaalsele juhtimisstiilile erinevate osakondade töötajate poolt. Kõigi osakondade korrelatsiooni näitajad varieeruvad 0,92 ja 1,00 punkti vahel, mis näitab väga kõrget korrelatsiooni ja osakondade väikest omavahelist varieeruvust. Selle põhjal võime väita, et Eesti pankade IT valdkonna osakondades eksisteerib ühine nägemus ideaalsest juhtimisstiilist.

Graafiliselt iseloomustavad ideaalse juhtimisstiili sarnasust osakondades osakondade ideaalse juhtimisstiili graafikud joonisel 4. Seega on neljas hüpotees leidnud kinnituse. Pikem selgitus uuringu tulemuste põhjal leitud Eesti pankade IT valdkonna osakondade ideaalse juhtimisstiili kohta on esitatud selles peatükis leheküljel 54.

**Viies hüpotees väitis, et kõrge kohesiivsusega organisatsioonides on töötajate hinnangu erinevus ideaalsele ja tegelikule juhtimisstiilile väiksem kui madala kohesiivsusega organisatsioonides.** Sellele hüpoteesile kinnituse leidmiseks on vajalik võrrelda töötajate individuaalseid hinnanguid nii ideaalsele juhtimisstiilile kui ka tegelikule juhtimisstiilile osakonna siseselt. Kõige otstarbekamaks statistiliseks näitajaks antud probleemi analüüsimisel peeti indiviidide hinnangute variatsioonikoefitsientide võrdlemist. Variatsioonikoefitsient näitab antud juhul, kui palju varieerub töötajate hinnang osakonna keskmisest.

Sarnaselt soorituse seoste analüüsil tehtule, peeti vajalikuks moodustada ka kohesiivsuse kohta kategooriad, kuna kõigi osakondade tulemuste vaatlemisel ei olnud võimalik leida mustrit kohesiivsuse ja juhtimisstiilile antud hinnangute variatiivsuse kohta. Vastavalt kohesiivsuse tulemusele jaotati osakonnad nelja kategooriasse. Esimesse kategooriasse kuulusid vastavalt kõige suurema kohesiivsusega osakonnad ja

neljandasse kategooriasse kõige väiksema kohesiivsusega osakonnad. Järgnevalt leiti iga kategooria variatsioonikoefitsientide keskmised nii ideaalse juhtimisstiili kui ka tegeliku juhtimisstiili kohta ja saadi tabel 8.

Koostatud tabelist (vt tabel 8) nähtub, et ideaalse juhtimisstiili hinnangud ei ole otseselt seotud kohesiivsusega, sest variatsioonikoefitsiendid on kõigi kohesiivsuse kategooriate korral sarnased. Samas on märgata mustrit töötajate poolse tegeliku juhtimisstiili hindamise ja kohesiivsuse vahel. Kui kõige suurema kohesiivsusega osakondades on keskmine variatsioonikoefitsient tegeliku juhtimisstiili hindamisel 0,19 siis kõige madalama kohesiivsusega osakondades juba 0,25. Seega võib märgata teguri järkjärgulist kasvu, mis on seotud kohesiivsuse suurenemisega osakonnas.

**T a b e l 8.** Ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili komponentide keskmised variatsiooni koefitsiendid kohesiivsuse kategooriate lõikes

Osakondade arv	Kohesiivsuse kategooriad	Juhtimisstiil	Keskmesed variatsioonikoefitsiendid
5	I	Ideaalne	0,18
		Tegelik	0,19
3	II	Ideaalne	0,19
		Tegelik	0,20
6	III	Ideaalne	0,17
		Tegelik	0,24
5	IV	Ideaalne	0,20
		Tegelik	0,25
8	I ja II	Ideaalne	0,19
		Tegelik	0,19
11	III ja IV	Ideaalne	0,18
		Tegelik	0,25

Allikas: Autori koostatud tabel

Lähtudes töö teoreetilisest osast, võib selline tulemus olla põhjustatud sellest, et kõrge kohesiivsusega osakonnas on töötajatel välja kujunenud ühtne arvamus oma juhust. Ideaalne juhtimisstiili hinnangud tulenevad aga kultuurist, mistõttu ei suuda töökeskkond „kaasaarvatud kohesiivsus osakonnas, avaldada mõju arvamusele ideaalsest juhtimisstiilist. Sellest tulenevalt ei olegi märgata seost ideaalse juhtimisstiili hinnangu ja kohesiivsuse vahel. Järelikult võib viienda hüpoteesi lugeda vaid osaliselt kinnitatuks. Kinnitust leidis, et hinnangu erinevus tegeliku juhtimisstiilile on kõrge

kohesiivsusega osakondades väiksem. Samas ei leidnud kinnitust teine osa hüpoteesist, nimelt ideaalse juhtimisstiili hinnangu erinevuse ja osakonna kohesiivsuse vahel märgatavat seost ei ilmnenu.

**Kuues hüpotees väitis, et mida suurem on ideaalse juhtimisstiili ja tegeliku juhtimisstiili vahel esinev positiivne korrelatsioon, seda parem on organisatsiooni sooritus.** Analüüsivaks ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili korrelatsiooni seost sooritusega on otstarbekas jällegi vaadata sooritust erinevate kategooriate lõikes ja korrelatsiooni ideaalse juhtimisstiili ja tegeliku juhtimisstiili vahel. Korrelatsiooni olulisuse tõenäosus  $p$  on kõikidel soorituse gruppidel 0,00 ja  $t$ -statistiku väärtus oluliselt suurem kahest, mis näitab korrelatsiooni kõrget statistilist usaldusväärsust ja lubab saadud tulemustest järeldusi teha. Vaid grupp V, mis iseloomustab ainult ühte osakonda ja mida seetõttu analüüsil ei kasutata, on olulisuse tõenäosusega 0,07. (vt tabel 6)

Tabelist 6 on võimalik lihtsalt märgata positiivset seost ideaalse ja tegeliku juhtimisstiilide sarnasuse ja soorituse vahel. Kõige kõrgema sooritusega osakondades on ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili korrelatsioon 0,89 (vt tabel 6), mis on väga kõrge näitaja. Vastavalt soorituse hinnangu vähenemisele osakonnas väheneb ka ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili vaheline sarnasus. Veenvalt kinnitab seda seost ka tabeli alumine osa, kus on omavahel võrreldud I ja II kõrgema soorituse kategooria osakondi ja III ja IV soorituse kategooria osakondadega. Esimesel juhul on ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili vaheline korrelatsioon 0,87 ja teisel juhul 0,69. Selline seos näitab, et mida kõrgem on osakonna sooritus seda enam sarnaneb omavahel osakonna ideaalne ja tegelik juhtimisstiil. Mis tähendab, et kui juhi juhtimisstiil vastab töötajate arvamusele ideaalsest juhust tagab see ka osakonna kõrgema soorituse ja mida vähem juhi juhtimisstiil sellele vastab seda madalam on sooritus. Seega on kuues hüpotees leidnud kinnituse.

Võtmaks kokku empiirilise uuringu tulemusi on koostatud tabel 9, mis selgitab mis osa hüpoteesidest kinnitust leidis.

Esimene hüpotees toetas selgelt teoreetilises osas kajastamist leidnud uuringuid selle kohta, et keerulise ja teadmisi nõudva töö korral tagab parima töö tulemuse perspektiivse juhtimisstiili kasutamine.

Teine hüpotees, mis käsitles seoseid juhtimisstiili ja koheivsuse vahel, ei leidnud küll täieliku kinnitust seoses andmete ebapiisava hulgaga. Samas toetas ta eelnevalt käsitletud teooriaid juhtimisstiili ja koheivsuse vahelistest seostest. Analüüsidest koos teist ja neljandat hüpoteesi võib märgata, et teoreetilises osas märkimist leidnud positiivne seos koheivsuse ja soorituse vahel tuli välja ka empiirilises uuringus. Kuna nii sooritus kui ka koheivsus on positiivses seoses perspektiivse juhtimisstiiliga.

**T a b e l 9.** Empiirilise uuringu käigus testitud hüpoteesid

Hüpotees 1a: Perspektiivse juhtimisstiili seos organisatsiooni sooritusega on positiivne.	<b>Leidis kinnitust</b>
Hüpotees 1b: Perspektiivne juhtimisstiil tagab kõrgema soorituse kui pragmaatiline juhtimisstiil.	<b>Leidis osaliselt kinnitust</b>
Hüpotees 2: Perspektiivne juhtimisstiil tagab organisatsioonis kõrgema koheivsuse kui pragmaatiline juhtimisstiil.	<b>Leidis osaliselt kinnitust</b>
Hüpotees 3: Ideaalne juhtimisstiil sisaldab endas suuremal määral perspektiivse juhtimise komponente kui organisatsiooni tegelik juhtimisstiil.	<b>Leidis kinnitust</b>
Hüpotees 4: Sarnase tegevusalaga organisatsioonides, mis tegutsevad samas kultuurikeskkonnas eksisteerib sarnane ideaalne juhtimisstiil.	<b>Leidis kinnitust</b>
Hüpotees 5: Kõrge koheivsusega organisatsioonides on töötajate hinnangu erinevus ideaalsele ja tegelikule juhtimisstiilile väiksem kui madala koheivsusega organisatsioonides.	<b>Leidis osaliselt kinnitust</b>
Hüpotees 6: Mida suurem on ideaalse juhtimisstiili ja tegeliku juhtimisstiili vahel esinev positiivne korrelatsioon, seda parem on organisatsiooni sooritus.	<b>Leidis kinnitust</b>

Allikas: Autori koostatud tabel

Kindlasti on selle empiirilise uuringu üks tähelepanuväärsemaid tulemusi järeldus, et sarnase tegevusalaga organisatsioonides, mis tegutsevad samas kultuurikeskkonnas,

eksisteerib sarnane ideaalne juhtimisstiil. Selle järelduse tulemusel sai kokku panna Eesti pankade IT valdkonna osakondade ideaalse juhtimisstiili.

Ülevaate Eesti pankade IT valdkonna ideaalsest juhtimisstiilist annab tabel 10. Eesti pankade IT valdkonna ideaalse juhtimisstiili leidmisel agregeeriti kokku kõik küsitluses osalenud töötajate ideaalse juhtimisstiili hinnangud. Siit selgub, et maksimaalse soorituse tagab töötajate arvates perspektiivne juhtimisstiil, kuna perspektiivse juhtimisstiili komponentidele antud hinnangutest jäävad enamik 1,5 punkti lähedale. Kõrgelt hinnatakse ka süsteemse tasustamise komponenti. Pankade IT valdkonna töötajad ei soovi, et ideaalses juhtimisstiilis esineks erandi kaudu juhtimist ja *laissez-faire* juhtimist. Tõhususe, rahulolu ja ekstra pingutuse näitajad on samuti kõrged, mis on oodatav, sest tegemist on ideaalse juhtimisstiiliga. Viimane peab tagama organisatsioonis maksimaalse soorituse ja selle käigus on efektiivsus ja ekstra pingutus samuti kõrged.

**T a b e l 10.** Eesti pankade IT valdkonna ideaalne juhtimisstiil MLQ komponendid

IT VALDKONNA IDEAALSE JUHTIMISSTIILI KOMPONENDID	Keskväärtus
Idealiseeritud mõju e karisma (käitumuslik)	1,71
Inspireeriv motiveerimine	1,56
Intellektuaalselt stimuleeriv lähenemine	1,40
Individuaalne lähenemine	1,62
Süsteemne tasustamine	1,44
Erandi kaudu juhtimine (aktiivne komponent)	2,59
Erandi kaudu juhtimine (passiivne komponent)	3,09
Laissez-faire juhtimine	3,82
Tõhusus	1,33
Rahulolu	1,32
Ekstra pingutus	1,42

**Märkus:** juhtimisstiili on hinnatud 4 punktilisel skaalal, keskmisega 2,5 punkti. Hinnang mis on lähedane punktile 1 näitab selle komponendi kõrget esindatust juhtimisstiilis ja hinnang, mis läheneb punktile 4 näitab selle komponendi väikest esindatust juhtimisstiilis

Allikas: Autori koostatud tabel

Vastavalt eelpool mainitule sisaldab eesti pankade IT valdkonna ideaalne juhtimisstiil „intellektuaalselt stimuleeriva lähenemise“, „süsteemse tasustamise“, „inspireeriva motiveerimise“ ja „individuaalse lähenemise“ komponenti. (vt tabel 10) Intellektuaalselt stimuleeriva lähenemise komponendi suur osakaal võib olla tingitud sellest, et tegemist

on IT sektoriga, mis on oma olemuselt märksa innovatiivsem ja pidevale arengule suunatud kui teised sektorid. Samas on tähtsal kohal ka juhi karismat näitavad komponendid: „idealiseeritud mõju“ omistatud ja käitumuslik komponent.

Iseloomustades Eesti panga IT osakonna ideaalset juhtimisstiili evivat juhti, siis näeks ta välja karismaatilise isiksusena, kes on kehtestanud osakonnas selge tasustamise ja premeerimissüsteemi. Kõik töötajad teavad, mille eest nad millist tasu saavad. Juht on selgelt innovatsioonile orienteeritud ja ei proovi lahendada esile kerkinud probleeme selliselt nagu alati, vaid pakkuda välja paremaid lahendusi. Eesmärgiks on pidev areng ja uute võimaluste leidmine probleemide lahendamisel. Juht suudab oma töötajaid motiveerida ja siduda iga töötaja töised eesmärgid organisatsiooni ühise eesmärgiga. Ta suudab selgitada töötajatele ettevõtte visiooni ja põhjendada adekvaatselt, miks selles suunas liigutakse. Selline juht on kursis iga oma alluva oskuste ja võimetega ning jälgib, et töötaja personaalne arengusoo on kooskõlas osakonna visiooniga. Ta ei keskenda oma tähelepanu töötajate vigadele ega jälgi neid pidevalt. Samuti ei ole ta loonud osakonnas jäiku standardeid, mille abil töötajate tööd hinnatakse.

Analüüsid viendas hüpoteesis osaliselt kinnitust leidnud seoseid kohesiivsuse ja soorituse kategooriate vahel võib märgata, et kõik esimesse soorituse kategooriasse kuuluvad osakonnad kuuluvad samal ajal ka kõrgeimasse kohesiivsuse kategooriasse (vt lisa 6). Samuti võib märgata et madalama sooritusega osakonnad kuuluvad ka kohesiivsuse osas madalamasse kategooriasse. See tulemus on igati oodatav ning toetab hüpoteesi üks ja kaks põhjal tehtud järeldust ja eelnevaid teadusuuringuid, mis kinnitavad, et soorituse ja kohesiivsuse vahel osakonnas eksisteerib positiivne seos.

Uurides veel tabelit 8 ja lisa 6 võib märgata seaduspärasust, et erinevate osakondade tegeliku juhtimisstiili variatsioonikoefitsient on suurem, kui ideaalse juhtimisstiili variatsioonikoefitsient. See näitab, et ideaalse juhtimisstiili hindamisel oli töötajate üksmeel suurem, kui tegeliku juhi hindamisel. See tõsiasi kinnitab veelkord, neljandat hüpoteesi et sarnases kultuuriruumis ja samas valdkonnas asuvates organisatsioonides on sarnane nägemus ideaalsest juhtimisstiilist.

Sellest, et kuues hüpotees leidis kinnituse, saab järeldada ka ideaalse juhtimisstiili uurimismeetodi korrektsust. Järeldati, et need juhid, kelle juhtimisstiil oli võimalikult lähedane osakonna ideaalsele juhtimisstiilile, näitasid ka oma sooritusel paremaid

tulemusi. Ideaalse juhtimisstiili definitsiooni järgi on tegemist juhtimisstiiliga, mis tagab organisatsioonis maksimaalse soorituse. Seega, mida rohkem tegelik juhtimisstiil sarnaneb ideaalse juhtimisstiiliga, seda parem peaks olema sooritus, mis leidis ka kinnituse.

Uurides sooritust erinevate ettevõtete osakondades võib tekkida oht, et soorituse kõrge või madala tulemuse taga ei pruugi olla reaalne juht. Sooritus võib sõltuda ettevõtte üldisest palgapoliitikast, tehniliste vahenditega varustatusest, värbamispoliitikast või mõnest teisest ettevõtte ülesest tegurist. Käesoleva empiirilise uuringu analüüsil ei tekkinud olukorda, kus ühe ettevõtte osakonnad oleksid erinenud ülejäänud valimist kas parema või halvema soorituse poolest.

Teoreetilises osas toodi välja ohtudena positiivse hindamislõhe tekkimise võimaluse kõrge kohesiivsusega osakondades, mis tähendab et sooritust hinnatakse üle. Autori arvates see oht ei realiseerunud. Kuigi võis märgata soorituse ja kohesiivsuse positiivse seost, ei olnud see nii üks-ühene. (vt lisa 6) Samuti ei ole kohesiivsuse näitajad nende osakondade puhul väga kõrged, väärtused jäävad 4 palli skaalal 2 ja 3 punkti vahele (ühel juhul 1,75, mis aga üldist tulemust oluliselt ei mõjuta). Teooria järgi tekkis märkimisväärne hindamislõhe just sellistes osakondades, kus kohesiivsus oli väga kõrge ja see saavutati laboratoorse eksperimendi käigus (Jourden, Heath 1996: 337).

Käesoleva töö põhjal saab teha mitmeid järeldusi ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse omavaheliste seoste kohta. Enamik teoreetilises osas joonisel 2 välja toodud seostest leidis kinnitust empiirilise uuringu käigus. Selgus, et perspektiivse juhtimisstiili seosed soorituse ja kohesiivsusega on positiivsed. Samuti on positiivselt seotud omavahel sooritus ja kohesiivsus. Pragmaatilise juhtimisstiili seosed soorituse ja kohesiivsusega käesoleva valimi puhul välja ei tulnud.

Kohesiivses organisatsioonis on juhtimisstiili hinnangud sarnasemad, kui mitte nii kõrge kohesiivsusega organisatsioonides. Sama tendents ei väljendunud ideaalse juhtimisstiili hindamisel, sest seal olid hinnangud ühtlased hoolimata osakonna kohesiivsusest. Selgus ka, et esineb positiivne seos kõrge soorituse ning tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili sarnasuse vahel. Mis annab tulevikus juhtidele põhjuse jälgida oma juhtimisstiili vastavust töötajate ootustele ning mitte lähtuda ainult oma juhtimisstiili võrdlemisest uuemate juhtimismetoodikatega.



Empiiriline uuring täitis temale püstitatud eesmärgi ja sellele vastavalt toodi välja seosed tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse vahel. Leiti, et organisatsioonides eksisteerib ideaalne juhtimisstiil, kui organisatsioonide tegevusala on sarnane ja tegutsetakse samas kultuuriruumis.

Töö teoreetiline ja empiiriline osa järgisid oma ülesehituses akadeemilist traditsiooni ja välja toodud hüpoteesid olid koostatud uurimiseesmärgi ja ülesandeid silmas pidades. Valim ja empiiriline analüüs lähtusid teoreetilisest osast ja töö järeldused vastasid samuti uuringu üldeesmärgile, milleks oli välja tuua seosed ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse vahel. Analüüsi käigus leidsid kinnitust ka mitmed hüpoteesid, mida teadustöodes eelnevalt uuritud ei ole ja mis annavad huvitavaid lähtepunkte, kuidas seda temaatikat tulevikus uurida.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeval on järjest suurema tähelepanu all juhtimisstiilid ja see, kuidas nende rakendamise abil organisatsiooni sooritust parandada. Käesolev töö uuris samuti juhtimisstiile ja neid mõjutavaid erinevaid tegureid. Erinevalt paljudest uuringutest ei käsitletud siin järgijaid kui passiivset komponenti juhtimisstiili ja soorituse vahelistes suhetes, vaid kui selle suhte olulist ja muutuvat elementi. Juhtimisstiile käsitleti läbi perspektiivse ja pragmaatilise juhtimise paradigma, mis on teadusuuringutes populaarsust kogunud peamiselt oma suhteliselt lihtsate uurimisvahendite ja hea kirjeldatuse taseme poolest.

Töö oli jaotatud kaheks peatükiks, mis omakorda jagunesid kumbki kaheks osaks. Esimese peatüki esimeses osas anti ülevaade juhtimisstiilide olemusest ja sellest, millised on seosed juhtimisstiili, soorituse ja koheivsuse vahel. Teine osa analüüsis põhjalikumalt ideaalset juhtimisstiili, selle kujunemist organisatsioonis ja seoseid tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja koheivsusega. Esimeses peatükis tõstatati kuus hüpoteesi, mille kehtivust kontrollis empiiriline uuring.

Teise peatüki esimene osa keskendus käesoleva töö raames läbi viidud empiirilise uuringu meetoodika ja uurimisvahendite tutvustamisele. Teise peatüki teine osa keskendus uuringu tulemuste analüüsimisele ja teoreetilises osas esitatud hüpoteesidele kinnituse otsimisele.

Töö eesmärgiks oli tuua välja tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seosed soorituse ja koheivsusega. Enamik tõstatatud hüpoteesidest leidsid kinnituse ja erinevad seosed käsitletud muutujate vahel said uuringu käigus välja toodud ja analüüsitud. Seega võib lugeda magistr töö eesmärgi täidetuks.

Magistritöö teoreetilises osas selgitati juhtimisstiilide uurimise võimalusi ja toodi välja põhjused Bernard Bassi poolt loodud perspektiivse pragmaatilise juhtimisstiili skaala kasutamiseks. Põhjendati uue termini „perspektiivne juhtimisstiil“ kasutusele võttu käesolevas töös. Analüüsiti ka juhtimisstiili ja erinevate organisatsiooni siseste tegurite vahelisi seoseid ning selgitati ideaalse juhtimisstiili olemust ja selle seoseid tegeliku juhtimisstiiliga. Töö esimeses peatükis tõstatati kuus hüpoteesi, mis põhinesid erinevate teadustööde analüüsil ning millele otsiti kinnitust magistritöö empiirilises osas. Teoreetilise osa tulemused võeti kokku joonisel 2, mis illustreeris tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seoseid soorituse ja kohesiivsusega.

Empiiriline uuring käesoleva magistritöö raames viidi läbi Eesti pankade IT valdkonna osakondades 2007. aasta mais ja juunis. Uuringus osales 126 inimest 22 osakonnast. Uuriti ideaalset ja tegelikku juhtimisstiili MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) küsimustiku abil, samuti leiti uuritavate osakondade kohesiivsuse ja soorituse näitajad.

Uuringu käigus ilmnisid mitmed olulised seosed ideaalse juhtimisstiili, tegeliku juhtimisstiili, soorituse ja kohesiivsuse vahel. Selgus, et perspektiivse juhtimise seos sooritusega on positiivne ja mida kõrgemad on perspektiivse juhtimise näitajad, seda kõrgem on ka osakonna sooritus. Samuti leidis kinnitust tugevam positiivne seos ideaalse juhtimisstiili ja perspektiivse juhtimisstiili komponentide vahel võrreldes tegeliku juhtimisstiili ja perspektiivse juhtimisstiili komponentide vahelise seosega. Positiivne seos avaldus ka perspektiivse juhtimisstiili ja osakonna kohesiivsuse vahel

Üheks märkimisväärsemaks tulemuseks on kindlasti järeldus, et sarnase tegevusalaga organisatsioonides, mis tegutsevad samas kultuurikeskkonnas, eksisteerib sarnane ideaalne juhtimisstiil. Veel avaldus seos, et kõrge kohesiivsusega osakondades on töötajate hinnangu erinevus tegelikule juhtimisstiilile väiksem kui madalama kohesiivsusega organisatsioonides. Avaldus ka seos, et kui osakonnas sarnaneb tegelik juhtimisstiil ideaalsele juhtimisstiilile, siis on osakonna sooritus kõrgem võrreldes juhtumitega, kui nende muutujate erinevus on suurem.

Käesoleva uuringu käigus tõstati mitmeid huvitavaid küsimusi, mis võiksid tulevikus eraldi uurimisobjektideks saada. Töö empiirilises osas ei avaldunud sooritus-mõjuri ning ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili vahelisi seoseid. Tuginedes varasematele uuringutele on nende tegurite vahel olulisi seoseid leitud peamiselt laboratoorsetes

uuringutes. Seetõttu oleks tulevikus otstarbekas uurida sooritus-mõjuri ja juhtimisstiilide vahelisi seoseid paralleelselt reaalses organisatsioonides ja laboratoorsetes tingimustes. Siis saaks hinnata, kui palju avaldub sooritus-mõjuri efekt ideaalse juhtimisstiili kujunemisel ja mõjutab hinnangut tegelikule juhtimisstiilile.

Olulist infot ideaalse juhtimisstiili kohta annaks ka uuring, mis viidaks läbi paralleelselt erinevates kultuuriruumides erinevate tegevusaladega ettevõtetes ja erinevast soost juhtide osakondades. See peaks andma informatsiooni, kui palju erineb ideaalne juhtimisstiil erinevates valdkondades, kultuurides ja erinevast soost juhtide korral.

Keskenduda võiks ka ideaalse juhtimisstiili uurimisele sarnases kultuuriruumis ja sarnases valdkonnas. Uut informatsiooni kindla tegevusvaldkonna ideaalse juhtimisstiili kujunemise kohta annaks longituud-uuring. Selle abil saaks leida, kui püsiv on ideaalne juhtimisstiil ajas, kas uuritava tegevusvaldkonna areng, turu situatsiooni muutus või muutused kultuuris muudavad ka ideaalset juhtimisstiili või mitte.

Kokkuvõtteks võib öelda, et hoolimata paljudest teooriatest ja aastakümnete vältel läbi viidud uuringutest juhtimisstiilide valdkonnas on vastuseta palju küsimusi. Viimaste aastakümnete suundumus näitab, et järjest rohkem keskendutakse juhtimisstiili ja soorituse uurimisel järgijale ning järjest suuremat rolli hakkab nende seoste uurimisel mängima inimpsühholoogia tundmine. Järgnevad uuringud selles vallas toovad loodetavasti huvitavaid leide juhtimisstiilide ja neid mõjutavate tegurite osas ning arendavad seda valdkonda edasi.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Andrews, J. P., Field, R. H. G.** Regrounding the Concept of Leadership. – Leadership & Organization Development Journal, 1998, Vol 19, No 3, pp128-136
2. **Antonakis, J., Atwater, L.** Leader Distance: A Review and a proposed theory. – Leadership Quarterly, 2002, Vol 13, pp 673-704
3. **Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Sternberg, R. J.** (Eds.) The Nature of Leadership. London: Sage Publication, 2004, 438 p
4. **Ardichvili, A., Gasparishvili, A.** Leadership Profiles of Managers in Post-communist Countries: A Comparative Study. – Leadership and Organization Development Journal, 2001, Vol 22, pp 62-69
5. **Avolio, B. J., Bass, B., Jung, D. I.** Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, pp 441-462.
6. **Bass, B.** Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, pp 9-32.
7. **Bass, B., Avolio, J. B.** MLQ Manual and Sampler Set. Redwood: Mind Garden, 2000, 106 p
8. **Bass, B., Avolio, J. B., Jung, D. I., Berson, Y.** Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. – Journal of Applied Psychology, 2003, vol 88, no 2, pp 207-218.
9. **Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., McLendon, C. L.** Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. – Journal of Applied Psychology, 2003, Vol 88, No 6, pp 989-1004
10. **Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., Belohoubek, P.** Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams. – Team Performance Management: An International Journal, 2001, Vol 7, pp 123-134
11. **DeGroot, T., Kiker, D. S., Cross, T. C.** A Meta-analysis to Review Organisational Outcomes Related to Charismatic Leadership. – Canadian Journal of Administrative Sciences, 2000, Vol 17, pp 356-371
12. **Ghosh, D.** Alternative Measures of managers' Performance, Controllability, and the Outcome Effect. – Behavioral research in Accounting, 2005, Vol 17, pp 55-70

13. **Ghosh, D., Lusch, R. E.** Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses. – Accounting, Organizations and Society, 2000, Vol 25, pp 411-426.
14. **Gronn, P.** Leading for Learning Organizational Transformation and the Formation of Leaders. – Journal of Management Development, 1997, Vol 16, No 4, pp 274-283
15. **Hains, S. C., Hogg, M. A., Duck, J. M.** Self-Categorization and Leadership: Effects of Group Prototypicality and Leader Stereotypicality. Small Groups. Levine, J., Moreland, R. (Eds) New York: Psychology Press, 2006, pp 383-400
16. **Hay, A., Hodgkinson, M.** Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? – Leadership & Organization Development Journal, 2006, Vol 27, No 2, pp144-158
17. **Hemmer, T.** On the Design and Choice of Modern Management Accounting Measures. – Journal of Management Accounting Research, 1996, fall, pp 87-116
18. **Hogg, M. A.** A Social Identity Theory of Leadership – Personality and Social Psychology Review, 2001, vol 5, pp 184-200
19. **Hoyt, C. L., Blascovich, J.** Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. – Small Group Research, 2003 dec, pp 678-715.
20. **Jourden, F. J., Heath, C.** The Evaluation Gap in Performance Perception: Illusory Perceptions of Groups and Individuals. – Journal of Applied Psychology, 1996, Vol 81, No 4, pp 369-379
21. **Jung, D. J., Sosik, J. J.** Transformational Leadership in Work Groups: Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. – Small Group Research, 2002, Vol 33, No 3 pp 313-336
22. **Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A.** Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes – Journal of Applied Psychology, 1996, Vol 81, No 1, pp 36-51
23. **Liik, K., Laud, K.** The Style of Leadership and Work Locus of Control. – In Bultin, A. & Soomer, D. (Eds.) Psychology in the Baltics: At the Cross-roads. Union of Estonian Psychologists Abstracts 2002, pp 36-37
24. **Liik, K.** The Relationship of Locus of Control with Work Performance and Organizational Effectiveness. Grant 42234 Tallinn: Tallinn Pedagogical University, 2003
25. **Marmarosh, C., Holtz, A., Schottenbauer, M.** Group Cohesiveness, Group-Derived Collective Self-Esteem, Group-Derived Hope, and the Well-Being of Group Therapy Members. – Group Dynamics Theory, Research, and Practice, 2005, Vol 9, No 1, pp32-44
26. **Mihhailova, G.** Juhtimisstiilide rakendamine eestvedamisel. (AS-i Cibus näitel) Magistritöö Tartu: 2003

27. **Mullen, B., Copper, C.** The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. – *Psychological Bulletin*, 1994, Vol 115, No2, pp 210-227
28. **Nye, J., L.** Implicit Theories and Leadership Perceptions in the Thick of it – The Effects of Prototype Matching, Group Setbacks, and Group Outcomes. pp 39-62 – *Implicit Leadership Theories: Essays and Explorations*, Schyns, B., Meindl, J. (Eds), 2005, p 364
29. **Pettai, I., Proos, I.** Indikaatorite süsteem ja monitooring soolise võrdõiguslikkusest Eestis. Eesti Avatud Ühiskonna Instituut, EV Sotsiaalministeerium, Tallinn 2003, lk 63
30. **Pillai, R., Williams, E. A.** Transformational leadership, self efficiency, group cohesiveness, commitment, and performance. – *Journal of Organizational Change Management*, 2004, Vol 17, pp 144-159
31. **Popper, M., Druyan, N.** Cultural prototypes? Or leaders' behaviors? A study on workers' perceptions of leadership on an electronic industry. – *Journal of Managerial Psychology*, 2001, Vol 16, No 7, pp 549-558
32. **Rush, M. C., Russell, J. E. A.** Leader Prototypes and Prototype-contingent Consensus in Leader Behavior Description. – *Journal of Experimental Social Psychology*, 1988, Vol 24, pp 88-104
33. **Russ, F. A., McNeilly, K. M., Comer, J. M.** Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach. – *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1996, Vol 16, Issue 3, pp 1-14
34. **Sashkin, M., Sashkin, G. M.** Leadership that Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organizations' Success. New York: Berrett-Koehler Publishers, 2003, 200 p
35. **Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., Jung, D. I.** A Longitudinal Model of The Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. – *Group & Organisational Management*, 2002, Vol 27, No 1, pp 66-96
36. **Somech, A.** The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. – *Journal of Management*, 2006, Vol 32, No 1, pp132-157
37. **Stashevsky, S., Koslowski, M.** Leadership team cohesiveness and team performance. – *International Journal of Manpower*, 2006, Vol 27, Issue 1, pp 63-74.
38. **Tiedens, L. Z.** Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral. – *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, Vol 80, pp 86-94
39. **Tirmizi, S., A.** The 6-L Framework: a model for leadership research and development. – *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, Vol 25, No 5, pp 269-279

40. **Turner, J. R., Müller, R.** The Project Managers's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. – Project Management Journal, 2005, Vol 36, No 1, pp 49-61
41. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001, 192 lk
42. **Vardiman, D. P., Houghton, J. D., Jinkerson, D. L.** Environmental Leadership Development: Toward a Contextual model of Leader Selection and Effectiveness. – Leadership and Organization Development Journal, 2006, Vol 27, No 2, pp 93-105
43. **Waldman, D. A., Bass, B., Einstein, W. O.** Leadership and Outcomes of performance appraisal processes. – Journal of Occupational Psychology, 1987, pp 177-186.
44. **Wang, E., Chou, H., Jiang, J.** The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. – Journal of Project Management, 2005, April, Vol 23, No 3, pp 173-180.
45. **Yun, S., Cox, J., Sims, H. P.** The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. – Journal of Managerial Psychology, 2006, Vol 21, No 4, pp 374-388



## LISAD

### Lisa 1. MLQ küsimustik ideaalse juhtimisstiili hindamiseks

Töötajatel paluti hinnata ideaalse juhtimisstiili väiteid 4-pallisel skaalal. 1 - „nõustun täiesti“, 2 – „pigem nõustun“, 3 – „pigem ei nõustu“, 4 – „ei nõustu“.

1. Ideaalne juht pakub mulle oma tuge vastutasuks minu pingutuste eest
2. Ideaalne juht analüüsib kriitikat mitmekordselt, et vaagida, kas see on asjakohane
3. Ideaalne juht sekkub probleemidesse alles siis, kui need on muutnud tõsiseks
4. Ideaalne juht koondab oma tähelepanu vigadele, eranditele ja standarditest kõrvalekaldumistele
5. Ideaalne juht hoiab eemale, kui esile kerkivad tähtsad küsimused
6. Ideaalne juht räägib oma tähtsamatest väärtustest ja tõekspidamistest
7. Ideaalne juht pole vajadusel kättesaadav
8. Ideaalne juht otsib probleemide lahendamisel erinevaid võimalusi
9. Ideaalne juht räägib tulevikust optimistlikult
10. Ideaalne juht tekitab minus uhkustunnet selle üle, et olen temaga seotud
11. Ideaalne juht räägib väga täpselt läbi, kes on vastutav mingi eesmärgi saavutamise eest
12. Ideaalne juht võtab alles siis midagi ette, kui asjad on juba halvasti
13. Ideaalne juht räägib innustunult teostamist vajavatest asjadest
14. Ideaalne juht rõhutab tugeva eesmärgitunnetuse tähtsust
15. Ideaalne juht õpetab ja juhendab alluvaid
16. Ideaalne juht teeb selgeks, mida keegi võib eesmärkide saavutamise puhul oodata
17. Ideaalne juht usub kindlalt põhimõttesse „kui see ei ole katki, ära paranda seda“
18. Ideaalne juht jätab grupi heaolu nimel enese huvid tagaplaanile
19. Ideaalne juht kohtleb mind pigem isiksusena kui lihtsalt grupi liikmena
20. Probleemide lahendamisega tegeleb ideaalne juht siis, kui need on korduvalt üles kerkinud
21. Ideaalne juht käitub viisil, mis tekitab minus tema vastu austust
22. Ideaalne juht koondab oma tähelepanu vigade, kaebuste ja ebaõnnestumistega tegelemisele
23. Ideaalne juht mõtleb otsuste moraalsete ja eetiliste tagajärgede üle
24. Ideaalne juht peab kõigi vigade üle arvestust
25. Ideaalsest juhust kiirgab võimu ja enesekindlust
26. Ideaalne juht väljendab selget visiooni tulevikust
27. Ideaalne juht suunab minu tähelepanu minu kõrvalekaldumistele nõuetest ja normidest
28. Ideaalne juht väldib otsuste tegemist
29. Ideaalne juht näeb, et minul on teistest inimestest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused
30. Ideaalne juht paneb mind probleemidele paljudest erinevatest vaatevinklitest lähenema
31. Ideaalne juht aitab mul oma tugevaid külgi arendada

32. Ideaalne juht soovib uusi lähenemisviise, kuidas ülesandeid täita
33. Ideaalne juht viivitab kriitilise tähtsusega küsimustele vastamisega
34. Ideaalne juht rõhutab kollektiivse missioonitunde tähtsust
35. Ideaalne juht väljendab rahulolu, kui ma tegutsen vastavalt ootustele
36. Ideaalne juht väljendab usku, et teised eesmärgid saavad täidetud
37. Ideaalne juht tuleb minu tööalaste vajaduste rahuldamisega hästi toime
38. Ideaalse juhi poolt kasutatavate juhtimismeetoditega olen ma rahul
39. Ideaalne juht paneb mind tegema enam kui ise plaanisin
40. Ideaalne juht tuleb minu esindamisega kõrgema tasandi juhtide ees hästi toime
41. Ma olen rahul kuidas koostöö ideaalse juhiga sujub
42. Ideaalne juht suurendab minus soovi edu saavutada
43. Ideaalne juht vastab organisatsiooni nõuetele
44. Ideaalne juht suurendab minus tahet rohkem pingutada
45. Ideaalne juht paneb grupi efektiivselt tööle

## Lisa 2. MLQ küsimustik osakonna juhtide juhtimisstiili hindamiseks

Osakonna juhti hinnati 4-palli skaalal, sarnaselt ideaalsele juhile.

1. Ta pakub mulle oma tuge vastutasuks minu pingutuste eest
2. Ta analüüsib kriitikat mitmekordselt, et vaagida, kas see on asjakohane
3. Ta sekkub probleemidesse alles siis, kui need on muutnud tõsiseks
4. Ta koondab oma tähelepanu vigadele, eranditele ja standarditest kõrvalekaldumistele
5. Ta hoiab eemale, kui esile kerkivad tähtsad küsimused
6. Ta räägib oma tähtsamatest väärtustest ja tõekspidamistest
7. Ta pole vajadusel kättesaadav
8. Ta otsib probleemide lahendamisel erinevaid võimalusi
9. Ta räägib tulevikust optimistlikult
10. Ta tekitab minus uhkustunnet selle üle, et olen temaga seotud
11. Ta räägib väga täpselt läbi, kes on vastutav mingi eesmärgi saavutamise eest
12. Ta võtab alles siis midagi ette, kui asjad on juba halvasti
13. Ta räägib innustunult teostamist vajavatest asjadest
14. Ta rõhutab tugeva eesmärgitunnetuse tähtsust
15. Ta õpetab ja juhendab alluvaid
16. Ta teeb selgeks, mida keegi võib eesmärkide saavutamise puhul oodata
17. Ta usub kindlalt põhimõttesse „kui see ei ole katki, ära paranda seda“
18. Ta jätab grupi heaolu nimel enese huvid tagaplaanile
19. Ta kohtleb mind pigem isiksusena kui lihtsalt grupi liikmena
20. Probleemide lahendamisega tegeleb ta siis, kui need on korduvalt üles kerkinud
21. Ta käitub viisil, mis tekitab minus tema vastu austust
22. Ta koondab oma tähelepanu vigade, kaebuste ja ebaõnnestumistega tegelemisele
23. Ta mõtleb otsuste moraalsete ja eetiliste tagajärgede üle
24. Ta peab kõigi vigade üle arvestust
25. Temast kiirgab võimu ja enesekindlust
26. Ta väljendab selget visiooni tulevikust
27. Ta suunab minu tähelepanu minu kõrvalekaldumistele nõuetest ja normidest
28. Ta väldib otsuste tegemist
29. Ta näeb, et minul on teistest inimestest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused
30. Ta paneb mind probleemidele paljudest erinevatest vaatevinklitest lähenema
31. Ta aitab mul oma tugevaid külgi arendada
32. Ta soovib uusi lähenemisviise, kuidas ülesandeid täita
33. Ta viivitab kriitilise tähtsusega küsimustele vastamisega
34. Ta rõhutab kollektiivse missioonitunde tähtsust
35. Ta väljendab rahulolu, kui ma tegutsen vastavalt ootustele
36. Ta väljendab usku, et töised eesmärgid saavad täidetud
37. Ta tuleb minu tööalaste vajaduste rahuldamisega hästi toime
38. Ta poolt kasutatavate juhtimismeetoditega olen ma rahul \*
39. Ta paneb mind tegema enam kui ise plaanisin
40. Ta tuleb minu esindamisega kõrgema tasandi juhtide ees hästi toime
41. Ma olen rahul meie koostöö sujuvusega
42. Ta suurendab minus soovi edu saavutada
43. Ta vastab organisatsiooni nõuetele

44. Ta suurendab minus tahet rohkem pingutada
45. Ta juhib gruppi, mis on efektiivne

**Lisa 3.** Küsimused osakonna kohesiivsuse hindamiseks ja esialgse informatsiooni saamiseks osakonna sooritusest.

„Print screen“ veebiküsimustikust, selliselt kuidas nägi seda vastaja. Kohesiivsust ja sooritust puudutavad küsimused on nummerdatud 1 kuni 6ni.

39. Ta paneb mind tegema enam kui ise plaanisin

40. Ta tuleb minu esindamisega kõrgema tasandi juhtide ees hästi toime

41. Ma olen rahul meie koostöö sujuvusega

42. Ta suurendab minus soovi edu saavutada

43. Ta vastab organisatsiooni nõuetele

44. Ta suurendab minus tahet rohkem pingutada

45. Ta juhib gruppi, mis on efektiivne

1. Milliseks hindate koostööd teie osakonna töötajate vahel?  
 Väga heaks  Heaks  Keskmiseks  Halvaks  Väga halvaks

2. Millised on suhted teie kolleegide vahel üldiselt?  
 Väga head  Head  Keskmised  Halvad  Väga halvad

3. Mis teie arvate, milliseks hindavad teie osakonna sooritust ettevõtte teised osakonnad?  
 Väga heaks  Heaks  Keskmiseks  Halvaks  Väga halvaks

4. Mis te arvate, milline on teie osakonna sooritus võrreldes teiste firmade samas valdkonnas tegutsevate osakondadega?  
 Märnatavalt parem  Parem  Sama  Halvem  Märnatavalt halvem

5. Kuidas teile tundub, kas teie osakonna töötajatele üldiselt meeldib nende töö?  
 Väga meeldib  Üldiselt meeldib  Pigem ei meeldi  Üldse ei meeldi

6. Kas teie osakonna töötajad tunnevad uhkust, et nad kuuluvad sellesse osakonda?  
 Nad on väga uhked  Nad on uhked  Nad pole eriti uhked  Nad pole üldse uhked

Valmis

#### **Lisa 4. Intervjuu käigus esitatud küsimused**

##### **Küsimused osakonna soorituse kohta:**

Milliseks sa hindad 5 punkti skaalal oma osakonna sooritust?

Mis sa arvad, milliseks hindavad organisatsiooni teised osakonnad teie osakonna sooritust?

Mis te arvate, milliseks hinnatakse teie osakonna sooritust väljaspool teie osakonda nõrgaks/rahuldavaks/heaks/väga heaks?

Millist võib selline hinnang tingitud olla?

Kui suurel määral mõjutavad teie osakonna õnnestumistele/ebaõnnestumistele välised tegurid?

Milliseks te hindate hetke sooritust osakonnas võrreldes eelnevate aastatega?

##### **Küsimused osakonnajuhi ja tema soorituse kohta:**

Mis on sinu juhi tugevad ja nõrgad küljed?

Kuidas on ta saanud osakonna juhtimisega hakkama?

Milliseks sa hindaksid oma juhi sooritust osakonna juhtimisel?

Mis te arvate, kui palju mõjutab teie osakonna juht osakonna sooritust?

Kui kaua te olete töötanud oma juhi alluvuses?

Kas minevikust on teile meelde jäänud, mõni periood, kus tänu teie juhile saavutas osakond märkimisväärsed tulemusi/tänu juhi tegevusele ebaõnnestus mõnel perioodil?

Millest oli teie arvates tingitud õnnestumine/ebaõnnestumine?

Kas hetkel on osakonnas tavapärane tegevus/kriitiline olukord

Kui on kriitiline olukord, siis millest on tekkinud kriitiline olukord?

Välisest mõjust/ juhi oskamatuses

Kui suurel määral on seotud juhi poolt vastu võetud otsused ja osakonna sooritus?

Millist seost te näete juhi käitumise ja osakonna soorituse vahel?

Kirjeldage kuidas juht teavitab teid osakonna tulemustest? (emotsionaalsus)

**Lisa 5. Hinnangud ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili komponentidele, koheivsusele ja sooritusele**

IDEAALNE JUHTIMISSTIIL	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	T
Idealiseeritud mõju (omistatud)	1,63	1,75	1,65	1,75	2,00	1,75	1,56	1,69	1,45	1,81	1,58	1,45	1,83	1,63	1,95	1,90	1,96	1,88	2,17
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	1,75	1,90	1,70	1,25	1,92	1,25	1,63	1,88	1,85	1,44	1,92	1,40	1,33	1,63	1,50	1,95	1,83	1,50	2,17
Inspireeriv motiveerimine	1,56	1,55	1,40	1,25	1,42	1,25	1,75	1,63	1,55	1,63	2,00	1,25	1,33	1,75	1,35	1,70	1,67	1,25	2,00
Intellektuaalselt stimuleeriv lähenemine	1,25	1,50	1,50	1,13	1,25	1,38	1,38	1,50	1,30	1,13	1,25	1,25	1,75	1,50	1,30	1,40	1,63	1,00	1,58
Individuaalne lähenemine	1,69	1,95	1,50	1,13	1,67	1,13	1,56	1,75	1,40	1,44	2,08	1,15	1,50	1,50	1,60	1,35	2,13	1,38	2,13
												u							
Süsteemne tasustamine	1,63	1,40	1,30	1,63	1,25	1,31	1,25	1,44	1,50	1,38	1,67	1,30	1,25	1,38	1,40	1,40	1,63	1,38	1,75
Erandi kaudu juhtimine (aktiivne komponent)	2,75	2,70	2,55	2,38	2,83	3,13	2,38	2,31	2,75	2,25	2,25	2,75	2,42	1,88	2,25	3,00	2,46	2,38	2,83
Erandi kaudu juhtimine (passiivne komponent)	2,88	3,30	3,10	3,75	3,25	2,75	2,88	3,25	2,70	3,25	3,00	2,90	3,42	3,25	3,40	3,45	3,00	2,63	3,00
Laissez-faire juhtimine	3,81	3,95	3,95	2,88	3,75	4,00	3,81	3,63	3,90	3,88	3,83	3,95	3,83	3,75	3,85	3,95	3,58	4,00	3,83
Efektivsus	1,19	1,30	1,10	1,25	1,17	1,06	1,13	1,31	1,25	1,44	1,92	1,30	1,33	1,38	1,35	1,05	1,63	1,50	1,63
Rahulolu	1,25	1,30	1,10	1,00	1,33	1,00	1,38	1,13	1,00	1,38	2,00	1,20	1,17	1,50	1,50	1,20	1,50	1,50	1,58
Ekstra pingutus	1,58	1,33	1,27	1,50	1,11	1,00	1,42	1,42	1,20	1,25	2,00	1,20	1,67	1,33	1,67	1,07	1,61	1,17	1,94
Korrelatsioon ideaalse juhtimisstiiliga	0,99	0,99	1,00	0,88	0,98	0,96	0,99	0,98	0,98	0,98	0,92	0,99	0,97	0,95	0,97	0,98	0,98	0,96	0,98
<b>TEGELIK JUHTIMISSTIIL</b>																			
Idealiseeritud mõju (omistatud)	1,88	2,40	2,85	2,00	2,08	1,44	1,81	2,13	1,95	2,00	2,08	1,95	2,17	2,13	1,90	2,25	2,13	2,25	2,25
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	2,25	2,45	2,90	1,63	1,83	1,75	1,94	2,25	2,10	1,94	2,50	2,25	1,75	1,75	1,75	2,25	2,21	2,13	2,38
Inspireeriv motiveerimine	1,50	2,15	2,45	1,25	1,75	1,69	1,69	2,00	1,70	1,69	2,50	2,20	1,92	2,13	1,80	2,00	1,96	1,75	2,29
Intellektuaalselt stimuleeriv lähenemine	1,69	2,20	2,45	1,25	1,83	1,38	1,69	1,88	2,00	1,94	1,92	2,15	1,83	1,75	1,75	2,00	1,63	2,00	2,00
Individuaalne lähenemine	2,00	2,15	2,35	1,13	2,17	1,31	1,88	1,88	1,85	1,94	2,25	1,75	1,58	2,00	1,75	1,50	2,25	2,00	1,96
Süsteemne tasustamine	2,00	2,20	2,25	1,63	2,17	1,69	1,75	1,81	2,20	1,88	2,17	2,15	1,75	1,75	1,95	1,90	2,00	1,63	2,08
Erandi kaudu juhtimine (aktiivne komponent)	2,94	2,60	2,65	2,75	2,92	3,25	2,81	2,94	3,60	2,56	2,58	2,90	2,83	2,00	2,25	2,85	2,42	1,88	2,75
Erandi kaudu juhtimine (passiivne komponent)	2,50	2,90	2,60	4,00	3,17	3,38	2,94	3,06	2,95	3,00	2,83	2,70	3,33	3,25	3,45	3,30	3,04	2,88	3,13
Laissez-faire juhtimine	3,81	3,20	2,75	3,00	3,75	3,94	3,88	3,38	3,50	3,56	3,67	3,40	3,83	3,75	3,80	3,35	3,21	3,25	3,58
Efektivsus	1,63	1,95	2,25	1,50	1,67	1,06	1,38	1,75	1,85	1,50	1,75	1,85	1,67	1,88	1,55	1,75	1,75	1,50	1,63
Rahulolu	1,38	1,60	2,30	1,00	1,67	1,13	1,13	1,63	1,60	1,25	1,67	1,50	2,00	2,00	1,60	1,40	2,00	1,75	1,67
Ekstra pingutus	2,25	2,40	2,67	1,67	2,00	1,58	2,33	2,17	2,33	1,75	2,33	2,07	2,00	2,00	1,80	1,87	2,06	2,50	2,39
<b>Koheivsus</b>	<b>2,27</b>	<b>2,48</b>	<b>2,60</b>	<b>1,75</b>	<b>2,75</b>	<b>2,04</b>	<b>2,15</b>	<b>2,63</b>	<b>2,48</b>	<b>2,15</b>	<b>2,13</b>	<b>2,62</b>	<b>2,44</b>	<b>2,42</b>	<b>2,25</b>	<b>2,82</b>	<b>2,44</b>	<b>2,54</b>	<b>2,32</b>
<b>Osakonna sooritus</b>	hea	hea	keskmise	väga hea	keskmise	väga hea	väga hea	hea	keskmise	väga hea	hea	keskmise	hea	hea	hea	hea	hea	hea	hea
<b>Osakonna juhi sooritus</b>	v.hea/hea	hea	keskmise	väga hea	hea	väga hea	v.hea/hea	hea	hea	väga hea	hea	hea	v.hea/hea	hea	v.hea/hea	v.hea/hea	hea	hea	hea

**Märkus:** juhtimisstiili on hinnatud 4 punktilisel skaalal, keskmisega 2,5 punkti. Hinnang mis on lähedane punktile 1 näitab selle komponendi kõrget esindatust juhtimisstiilis ja hinnang, mis läheneb punktile 4 näitab selle komponendi väikest esindatust juhtimisstiilis

**Lisa 6.** Erinevad analüüsis kasutatud muutujad osakondade lõikes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	T
Ideaalse juhtimisstiili komponentide variatsioonikoeffitsendid	0,20	0,19	0,18	0,17	0,21	0,22	0,18	0,18	0,19	0,16	0,19	0,19	0,26	0,13	0,22	0,22	0,16	0,08	0,16
Tegeliku juhtimisstiili komponentide variatsioonikoeffitsendid	0,24	0,26	0,25	0,19	0,20	0,19	0,19	0,28	0,32	0,17	0,20	0,22	0,28	0,18	0,17	0,30	0,16	0,23	0,19
Osakondade soorituse kategooria	2	3	5	1	4	1	1	3	4	1	3	4	2	3	2	2	3	3	3
Kohesiivsus	2,27	2,48	2,60	1,75	2,75	2,04	2,15	2,63	2,48	2,15	2,13	2,62	2,44	2,42	2,25	2,82	2,44	2,54	2,32
Osakondade kohesiivsuse kategooriad	2	3	4	1	4	1	1	4	3	1	1	4	3	3	2	4	3	3	2
Perspektiivne juhtimisstiil	1,86	2,27	2,60	1,45	1,93	1,51	1,80	2,03	1,92	1,90	2,25	2,06	1,85	1,95	1,79	1,95	2,11	1,95	2,18
Pragmaatiline juhtimisstiil	2,81	2,73	2,56	2,84	3,00	3,06	2,84	2,80	3,06	2,75	2,81	2,79	2,94	2,69	2,86	2,85	2,67	2,41	2,89
Pragmaatiline juhtimisstiil ilma süsteemse tasustamise komponendita	3,08	2,90	2,67	3,25	3,28	3,52	3,21	3,13	3,35	3,04	3,03	3,00	3,33	3,00	3,17	3,17	2,89	2,67	3,15
Korrelatsioon ideaalse ja tegeliku juhtimisstiili vahel osakondades	0,83	0,57	0,27	0,95	0,86	0,90	0,87	0,55	0,65	0,88	0,81	0,74	0,94	0,89	0,92	0,77	0,87	0,68	0,78
Osakondade ideaalse juhtimisstiili korrelatsioon IT valdkonna ideaalse juhtimisstiiliga	0,99	0,99	1,00	0,92	0,98	0,96	0,99	0,98	0,98	0,98	0,92	0,99	0,97	0,95	0,97	0,98	0,98	0,96	0,98

**Märkus:** juhtimisstiili on hinnatud 4 punktilisel skaalal, keskmisega 2,5 punkti. Hinnang mis on lähedane punktile 1 näitab selle komponendi kõrget esindatust juhtimisstiilis ja hinnang, mis läheneb punktile 4 näitab selle komponendi väikest esindatust juhtimisstiilis



## SUMMARY

### IDEAL AND ACTUAL LEADERSHIP STYLE IN ORGANISATION AND THEIR RELATIONS WITH PERFORMANCE AND COHESIVENESS.

Kaur Kivirähk

Leadership has been an important subject for hundreds of years. In history there has been high interest in military or political leaders. In an era of the market economy an increasingly important question is how to lead the company or part of the company in an effective way. There are a large amount of leadership studies investigating how to lead a company and how to find an effective leadership style. Despite many studies in the leadership research field there is not yet a common understanding of how to lead to gain maximum performance and it is not yet possible to identify common indicators that are determining effective leadership.

There has been lot of studies that examine the relationship between leadership style and performance. Some of studies have concentrated on the links between these elements with cohesiveness. Unfortunately there are only a few studies that investigate relations between actual leadership and ideal leadership. This thesis has the aim of investigating these indicators and relations between them.

The goal of this thesis is to bring out the relationship between ideal leadership style, actual leadership style, performance and cohesiveness. Accordingly, the tasks of this work are the following:

- To define the possibilities to research leadership style in organization and find a suitable paradigm for analysing leadership styles;
- To analyse leadership style relations between performance and cohesiveness
- To study how similar are ideal leadership styles in organizations that are performing in same field

- To research how similarities between ideal and actual leadership styles are connected with performance and cohesiveness in organization.

This investigation should be of interest to banks IT managers, who could obtain useful information about leadership styles and performance relations in their area. Also managers from other fields could benefit from the research, because the theoretical part of research investigates relations between leadership styles, performance and cohesiveness in an area broader than the field of IT.

From an academic point of view it is of interest, because this research looks at leadership style in quite an innovative way. The thesis compares actual and ideal leadership styles using two different paradigms to interpret the results. This kind of interpretation helps to reveal the relations between the factors that have not been investigated before.

The thesis has two main chapters, first chapter analyses the subject theoretically and second chapter concentrates on empirical research.

The first chapter investigates leadership history and describes schools of thought on leadership. One can differentiate between seven schools, they are known chronologically as: trait school, behavioural school, contingency school, relational school, school of sceptics, new-leadership school and information-processing school.

This thesis uses the new-leadership school and information-processing school paradigms. The New-leadership school is based on work of Bernard Bass on transformational and transactional leadership theory. There are many reasons to use this theory as a basis:

- First, this theory has good description level of leadership style. Two main styles transformational and transactional are divided into sub-styles describing different elements of leadership.
- Second, the transformational-transactional leadership paradigm has been used widely in different academic research and therefore has lot of materials from which to conduct make meta-analysis before empirical research.

- Lastly, Bernard Bass has created research tool that is easy to use known as MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). This questionnaire also has an Estonian version that has been already verified in real research.

In the first part of the first chapter the relationship between actual leadership style, performance and cohesiveness are examined and two hypotheses are generated.

H1a: Relations between transformational leadership style and performance are positive.

H1b: Transformational leadership style ensures a higher performance in organizations than a transactional leadership style

H2: Transformational leadership style ensures higher cohesiveness than transactional leadership style.

In the second part of the first chapter the essence of ideal leadership style is analysed and the relations between the ideal leadership style, actual leadership style, performance and cohesiveness. The ideal leadership style is investigated based on theories of information-processing school. Ideal leadership style has been seen as a vision of leader prototype. The cognitive prototype called ideal leadership could ensure the maximum performance in organization. In that subchapter four hypotheses are generated:

H3: Ideal leadership style includes more transformational leadership style elements than actual leadership style in organization

H4: Organizations that are operating in the same cultural environment and in the same field have a similar vision of ideal leadership style.

H5: In organizations with high cohesiveness ideal and actual leadership estimations are more similar than in organizations with lower cohesiveness.

H6: Positive correlation between ideal and actual leadership style ensures better performance in an organization.

At the end of chapter one there is figure that are illustrating the relations between ideal leadership style, actual leadership style, performance and cohesiveness.

The second chapter has divided into two parts, the first part describing methodology and research tools of empirical research and second part concentrating on analysing the hypothesis using the empirical study.

The empirical research was done in the IT divisions of Estonian banks. The sample consists of 22 departments and web-questionnaires have been sent by email to 126 people. The response rate was 65% which is relatively high for this form of questioning. Department sizes were between 5 and 12.

IT departments of Estonian banks were chosen as a sample because these departments' goals and assignments are similar across different organisations. Because of this, it is possible to compare departments results to each other.

For examining actual and ideal leadership style an MLQ5X questionnaire was used. Performance was measured using qualitative study and research tool was interview. Cohesiveness was examined using quantitative study and questions were composed by the author and tested beforehand in a pilot study in IBM Estonia.

Reliability analysis showed sufficient reliability in used questionnaires- the Cronbach alpha value was higher than 0.5 in most of examined components.

Practically all departmental managers' leadership style was estimated as transformational. Also departments' performance measures was rated as good or very good. That shows that the first hypothesis (H1a) is verified and relations between transformational leadership style and performance are positive

The extended first hypothesis (H1b) was verified partly because some relationship appeared in the sample. Data shows that if managers transformational leadership style ratings are higher then performance is higher than where managers have lower transformational leadership style ratings.

The second hypothesis relates to the link between leadership style and cohesiveness. The empirical study shows that transformational leadership style ensures high cohesiveness in the department. Again, the sample could not describe relations between transactional leadership style and cohesiveness and hypothesis was thus partially verified.

Third hypothesis has been verified and figures illustrate that ideal leadership style has more transformational leadership components than in manager actual leadership.

All investigated departments had a very similar vision about ideal leadership style. That verifies the fourth hypothesis of the research, namely that the departments which are

operating in the same cultural environment and in the same field have a similar vision of ideal leadership style.

This empirical research investigates the similarity in both leadership styles are ideal and actual. The findings show dependencies between cohesiveness and actual leadership style but not between cohesiveness and ideal leadership style. So hypothesis five has verified partly.

The last hypothesis was verified and correlation between ideal and actual leadership style has positive a relationship with performance in organization. That means that, if actual leadership style is very similar to ideal leadership style, then performance ratings are high and if actual leadership is less similar to ideal leadership style, then performance ratings are lower.

This research showed that it is possible to define ideal leadership of Estonian banks IT field. Ideal leaders are using in their leadership style mainly transformational leadership style components (high ratings in ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration component) and from a transactional leadership side this kind of leader uses only the contingent reward component. Such a leader avoids using management-by-exception and laissez-faire.

This thesis has many notable conclusions about ideal and actual leadership style and their dependencies and relations with performance and cohesiveness. There are positive links between transformational leadership and performance nay cohesiveness. That shows dependence between performance and cohesiveness as well. Transactional leadership relations between performance and cohesiveness were not reveal because of the sample used.

The thesis indicates the phenomenon that people rate their manager more similarly, if they are member of organization that has high cohesiveness. The same tendency did not arise in the case of ideal leadership style. There was also a positive relation between performance and ideal and actual leadership correlations. That verifies that if manager is acting in harmony with his/her employees ideal leadership vision he/she could expect better performance results in the department.

The thesis has raised interesting questions, which could suggest areas of future research. This research does not investigate cultural differences and differences that are related to

the field of business. In the future it would be useful to understand if this vision of ideal leadership style differs according to cultural context or fields of business. It could be interesting to test the possible influence of performance-cue on leadership style and performance relation that were not revealed in this study. Longitudinal studies should give more information on whether and how the ideal leadership style varies over time. If some differences are found, then it is significant to know what the drivers are that change the ideal leadership style in organization.

In conclusion, the research fulfilled the goal and revealed the relationship between ideal leadership style, actual leadership style, performance and cohesiveness. During the research many important hypotheses are verified and future research questions are identified.