

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Janika Rougijainen ja Lauri Kalm

ORGANISATSIOONILISE JA AUTENTSE EESTVEDAMISE MUUTUS
ÜLEMINEKUL MADALA HIERARHIAGA JUHTIMISSTRUKTUURILE ENEFIT
SOLUTIONS AS'IS

Magistritöö

Juhendaja: Kurmet Kivipõld

Kaasjuhendaja: Aksel Ers

Tartu 2024

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. ÜLEMINEK MADALA HIERARHIAGA JUHTIMISSTRUKTUURILE.....	8
1.1. Keerukusest tingitud üleminek madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile	8
1.2. Organisatsiooniline eestvedamine madala hierarhiaga organisatsioonis	16
1.3 Autentne eestvedamine madala hierarhiaga organisatsioonis.....	20
2. ORGANISATSIOONILINE JA AUTENTNE EESTVEDAMINE NING MUUTUSED MADALA HIERARHIAGA ORGANISATSIOONIS	29
2.1. Metodoloogia ja andmed	29
2.2. Uuringu tulemused	35
2.3. Uuringu järeldused ja diskussioon.....	42
Viidatud allikad.....	51
Lisa 1 Autentse eestvedamise küsimustik (eesti keeles).....	57
Lisa 2 Autentse eestvedamise küsimustik (vene keeles)	58
Lisa 3 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik (eesti keeles).....	59
Lisa 4 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik (vene keeles).....	61
Summary	63

Sissejuhatus

Tänapäeva maailmas, kus ärikeskkond on globaalne ja dünaamiline, seisavad organisatsioonid silmitsi arvukate väljakutsetega, mis nõuavad nende pidevat kohandumist ja evolutsiooni. Need väljakutsed ulatuvad kiiresti muutuvatest turgudest ja tehnoloogiatest kuni demograafiliste ja sotsiaalsete muutusteni, mis mõjutavad tööjõuturгу ja töötajate ootusi. Viimastel aastatel on esile kerkinud tehnoloogilised arengud ja generatsioonide vahelised erinevused tööjõus, mis toovad kaasa vajaduse uute, kaasavamate ja paindlikumate juhtimisstiilide kujundamiseks.

Organisatsioonid, mis soovivad säilitada või parandada oma konkurentsipositsiooni selles rohkete väljakutsetega keskkonnas, peavad olema võimelised kiiresti reageerima uutele võimalustele ja ohtudele. See nõuab mitte ainult ärikontseptsioonide ja strateegiade pidevat ümberhindamist, vaid ka organisatsioonikultuuri ja -struktuuri kohandamist, et kutsuda esile innovatsiooni ja kohanemisvõimet. Oluline on mõista, et edu saavutamiseks peavad organisatsioonid integreerima jätkusuutlikkuse ja sotsiaalsete väärtustega vastavuse oma ärimudelitesse, tagades seeläbi oma tegevuse eetilise ja vastutustundlikkuse.

Paraku seisavad paljud organisatsioonid silmitsi raskustega nende põhimõtete rakendamisel, peamiselt töötajate vastuseisu ja juhtide poolse toe puudumise või muudatuste ebapädeva juhtimise tõttu. Sellised probleemid on sageli juurdunud vananenud juhtimispraktikates ja -suhtumistes, mis ei vasta enam tänapäeva tööjõu vajadustele ja ootustele. Uute juhtimisstiilide omaksvõtt ja praktiseerimine, mis on kooskõlas kaasaegse ärikeskkonna vajaduste ja sotsiaalsete normidega, on möödapääsmatu, et ületada need väljakutsed ja edu organisatsiooni tasemel.

Nagu toetavad ka mitmed uuringud (Yüksel et al., 2017; Bălan & Vreja, 2018), siis vajab peale kasvav Z-generatsioon üha rohkem innovaatsilisust, individualistlikku lähenemist, usaldust ning tähendust töös – kõik, mida madalama hierarhiaga juhtimisstruktuurid ja isejuhtivad meeskonnad suudavad pakkuda.

Seetõttu on organisatsioonide struktuurides ilmnenu d suundumus madalamatele ja paindlikumatele vormidele, kus juhtimistasandeid on vähem, et paremini adapteeruda tehnoloogia kiire arengu, tööjõuturul koos töötavate generatsioonide ja nende erisustega ning demograafiliste ja sotsiaalsete muudatustega.

Madala hierarhiaga organisatsioonid annavad teed avatusele, autonoomiale, iseseisvusele ja kollektiivsele vastutusele. Need organisatsioonid, mis lubavad oma liikmetele rohkem otsustusvabadust ja vastutust, ning julgustavad iseseisvat mõtlemist, on pälvinud tunnustust kui uuenduslikud ja neil on efektiivsed viisid tööjõu kaasamiseks ja motiveerimiseks. Paindlik organisatsioonistruktuur soodustab organisatsiooni liikmete vahelisi kontakte ja teadmiste jagamist (Millikin et al., 2010). Suuremat kohanemisvõimet saabki saavutada isejuhtimise põhimõtete rakendamise kaudu (Bernstein et al., 2016), selle puhul on tegemist juhtimispõhimõttega, millega suurendatakse töötajatele kontrolli ja otsustusõiguse andmist oma tööalase tegevuse, eesmärkide ja nende saavutamiseks vajalike vahendite üle. Seeläbi suurendatakse ka töötajate usaldust ja vastutust (Groen, 2018).

Globaalselt on mitmeid ettevõtteid, kes madalama hierarhia poole ehk seega ka suurema vastutuse, paindlikkuse, innovaatilisuse ja usalduse poole juba püüdnud - sellised ettevõtted on näiteks Valve, Netflix, Buurtzorg, Futureplay, Futurice, Google Play, Spotify ning paljud teisedki. (Murambinda, 2024)

Eestis madala hierarhiaga juhtimisstruktuuride ja isejuhtivusega seotud teemad niivõrd laialt levinud veel ei ole, ent on mõned ettevõtted ka siin, kes on proovinud ning proovivad siiani enda organisatsiooni madala hierarhia poole viia – sellised ettevõtted on näiteks Pipedrive OÜ, Proekspert AS, Novel Clinic AS.

Üks ettevõtte, kes samuti alustas teekonda madala hierarhia suunas, on Eesti Energia AS ning selle tütarettevõtte Enefit Solutions AS, kes vähendas kogu kontsernis juhtimistasandeid alates 01.01.2023.

Uuendatud organisatsioon tähendab muutust ja edasiliikumist nii juhtimises kui ka organisatsiooni kultuuris. Liigutakse organisatsioonikultuuri suunas, mis põhineb vastutusel ja vabadusel. (Piikov, 2022)

Enefit Solutions AS on suurettevõtte, kus enne madala juhtimisstruktuurile üleminekut töötas 75 juhti. Struktuuri muudatuse järgselt säilis juhi roll 53 töötajal. Ettevõttes on olulisel kohal juhtimiskvaliteedi järjepidev tõstmine. Juhtimiskvaliteedi indeks on üks strateegilistest KPI-mõõdikutest, mida ettevõttes iga aastaselt järgitakse.

Autorid keskenduvad oma töös kaasaegsete eestvedamisteooriate, autentse eestvedamise (*authentic leadership*) ja organisatsioonilise eestvedamise (*organizational leadership*), uurimisele. Kuna madalale juhtimisstruktuurile üleminek on kaasa toonud

palju muutusi, siis on autentse ja organisatsioonilise eestvedamise näitajad ettevõttele olulised sisendid juhtimiskvaliteedi järjepidevaks arendamiseks.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada tajutud juhtimiskvaliteedi muutus organisatsioonilise ja autentse eestvedamise kontekstis üleminekul madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile Enefit Solution AS'is.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda teadusartiklite põhjal ülevaade madala hierarhiaga juhtimisstruktuuri organisatsiooni teooriast ning organisatsioonilisest ülesehitusest;
2. Teaduslikule kirjandusele tuginedes anda ülevaade organisatsioonilise eestvedamise mõistetest ja käsitlustest;
3. Teaduslikule kirjandusele tuginedes anda ülevaade autentse eestvedamise mõistetest ja käsitlustest;
4. Tutvustada uuringu ettevõtet, uurimisprotsessi ja valimit;
5. Viia läbi empiiriline uuring töötajate seas, selgitamaks välja organisatsioonilise ja autentse eestvedamise tajutud muutust;
6. Viia läbi dokumendi vaatlus, määratlemaks üksuse disaini;
7. Analüüsida uuringu tulemusi ja esitada järeldused organisatsioonilise eestvedamise ja autentse eestvedamise tajutud muutustest madalale juhtimisstruktuurile ülemineku järgselt.

Magistritöö teoreetiline osa „Üleminek madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile“ on jaotatud kolmeks osaks, mille esimeses alapeatükis avatakse läbi teooriate madala hierarhia ja isejuhtiva organisatsiooni olemus ning antakse ülevaade erinevatest organisatsioonilistest käsitlustest ning ülesehitustest. Teises ja kolmandas alapeatükis käsitletakse organisatsioonilise ja autentse eestvedamise rolli, analüüsitakse juhtide kompetentse ja nende mõju avaldumist organisatsioonile.

Magistritöö empiirilise osa koostamiseks teostasid autorid kvantitatiivse uurimuse, kus osalesid 751 töötajat 23st üksusest - kokku 80,1% kogu töötajaskonnast. Uurimustöö teostamiseks kasutasid autorid kahte küsimustikku. Juhtide autentsuse määramiseks võeti aluseks (Meerits et al., 2022) välja töötatud autentse eestvedamise küsimustik (ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire*) ning organisatsioonilise eestvedamise hindamise aluseks kasutasid autorid (Kivipõld & Vadi, 2010) välja töötatud organisatsioonilise

eestvedamise võimekuse küsimustikku (OLQ – *Questionnaire of Organizational Leadership Capability*).

Lisaks teostati kvalitatiivne uuring läbi dokumentide vaatluse ja analüüsi, et määratleda üksuste tegevuste keerukuste tasemed.

Uurimistöö annab põhjaliku ülevaate organisatsioonilise ja autentse eestvedamise hinnangust Enefit Solutions AS'is, keskendudes juhtidele antud hinnangute analüüsile. See annab aluse mõistmiseks, kuidas ettevõtte juhtimiskultuur ja -praktikad on arenenud, eriti arvestades üleminekut madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile. Samuti võrreldakse uurimustöö tulemusi uurimustööga (Pauksoo, 2022), kus uuriti Enefit Solutions AS'is organisatsioonilist ja autentset eestvedamist, enne kui ettevõtte läks üle madala hierarhiaga juhtimismudelile.

Uurimistöö tulemused annavad ettevõttele väärtuslikku sisendit organisatsioonilise ja autentse eestvedamise muutuste ning arenguvõimaluste kohta, aidates seeläbi kaasa organisatsiooni enda ja selle kultuuri edasisele arendamisele.

Magistritöö autorid tänavad Enefit Solution AS juhatust, juhte ja töötajaid, kes panustasid uuringu läbiviimisse, magistritöö juhendajat Kurmet Kivipõldu ja kaasjuhendajat Aksel Ersi professionaalsete nõuannete ja motiveerimise eest. Samuti tänavad autorid Chat GPT abi osade artiklite tõlgendamisel.

Märksõnad: madala hierarhiaga juhtimisstruktuur, isejuhtivus, organisatsiooniline eestvedamine, autentne eestvedamine.

Teaduseriala kood: S190 Ettevõtte juhtimine.

1. ÜLEMINEK MADALA HIERARHIAGA JUHTIMISSTRUKTUURILE

1.1. Keerukusest tingitud üleminek madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile

Suureneva keerukusega toime tulemiseks on olemas mitmeid variante. Üheks oluliseks aspektiks on kategoriseerida organisatsiooni üksuste tööloikude keerukused, kasutades Perrow'i tüpoloogiat. Perrow tüpoloogia (Joonis 1) keskendub ülesannete varieeruvusele ja analüüsitavusele. See jagab ülesannete keerukuse neljaks tüübiks: rutiinne, käsitöö, inseneeria ja mitterutiinne töö, põhinedes ülesannete varieeruvusel (erandite arv standardprotseduurides) ja analüüsitavusel (teadaolevad meetodid eranditega toimetulekuks). Perrow raamistik võimaldab sügavamalt mõistmist organisatsiooniliste süsteemide ja nende tehnoloogiliste protsesside keerukuse kohta. Keerukusest arusaamine aitab tuvastada töö olemust ning on oluline, kuna see aitab organisatsioonil kategoriseerida üksuseid, kus võib rohkem madalat hierarhiat ja usaldust vaja minna. (Hatch, 2013; Lee & Edmondson, 2017)

		Töö varieeruvus	
		madal	kõrge
Töö analüüsitavus	kõrge	Rutiinne	Inseneeria
	madal	Käsitöö	Mitterutiinne

Joonis 1. Perrow tüpoloogia. Allikas: (Hatch, 2013)

Rutiinne (*routine*) tehnoloogia või töö on iseloomustatud madala ülesannete varieeruvuse ja kõrge ülesannete analüüsitavusega. See kategooria hõlmab protsesse, kus standardprotseduurid on hästi välja kujunenud ja erandid on harvad või kergesti hallatavad olemasolevate protokollide kaudu. Näideteks saab tuua traditsioonilised tootmisliinid ja kontoritöö, kus protseduurid on standardiseeritud ja kõrvalekalded minimaalsed. (Hatch, 2013)

Käsitöotehnoloogia või -töö (*craft*) hõlmab madalat ülesannete varieeruvust ning ka madalat ülesannete analüüsitavust. Selles kategoorias piisab tavaliselt standardprotseduuridest, kuid kui erandeid esineb, tuleb välja mõelda uuenduslikke lahendusi. Käsitöotehnoloogia on levinud ehituses ja kunstilises tootmises, kus ekspertteadmine ja improvisatsioon on haruldaste ja ettearvamatute eranditega tegelemise võti. (Hatch, 2013)

Inseneritehnoloogiat ja -tööd (*engineering*) iseloomustab kõrge ülesannete varieeruvus ja kõrge ülesannete analüüsitavus. See hõlmab valdkondi, kus erandid on sagedased, kuid samas on olemas tugev teadmiste baas või ekspertiis nende variatsioonidega tegelemiseks. Sellised ametid nagu inseneritöö, raamatupidamine ja laboritöö kuuluvad sellesse kategooriasse, nõudes spetsialiseeritud väljaõpet probleemide lahendamiseks. (Hatch, 2013)

Mitterutiinne töö või tehnoloogia (*non-routine*) hõlmab kõrget ülesannete varieeruvust ja madalat ülesannete analüüsitavust, esindades sektoreid nagu teadus- ja arendustegevus, lennundusinseneritöö ja näiteks disainilaborid. Sellistes töodes on tihti sagedased probleemid ning puuduvad standardlahendused, nõudes pidevat innovatsiooni ja kohanemist uute väljakutsetega. (Hatch, 2013)

Kui rutiinsed tehnoloogiad ja tööd on kasulikud hierarhilisema struktuuri all rangete protseduuridega, siis mitterutiinsed tööd võivad kasu saada paindlikumast ja kohanemisvõimelisemast organisatsioonilisest kujundusest, et kutsuda esile innovatsiooni ja reageerimist uutele väljakutsetele (Hatch, 2013).

Et keerukamate tööülesannetega paremini toime tulla, on üheks võimaluseks lisaks protsesside parandamisele ka organisatsioonides struktuuriliste muudatuste sisseviimine. Organisatsiooni struktuurimuudatuste teoorias esineb termin nagu "*Span of Control*" ehk juhtimisulatus – see termin viitab inimeste arvule, keda üks juht otseselt juhib. See mõiste on oluline organisatsiooni juhtimisstruktuuri ja juhtimisefektiivsuse mõistmisel, kuna see mõjutab otseselt juhtide võimet pakkuda tõhusat juhendamist, avatud suhtlust ja tuge iga meeskonna liikmele. *Span of Control*'i ulatus võib varieeruda sõltuvalt organisatsiooni struktuurist, töö iseloomust, juhtimisstiilist ja ka töötajate pädevusest. (Remenova et al., 2018; Theobald & Nicholson-Crotty, 2005)

On kahte peamist tüüpi *Span of Control*'i ehk juhtimisulatust:

Kitsas juhtimisulatus tähendab seda, et juhil on pigem vähe otseseid alluvaid. See võimaldab vahetumat suhtlemist ja isikupõhisemat lähenemist, kuid võib viia suurema halduskoormuse ja kõrgemate juhtimiskuludeni.

Lai juhtimisulatus tähendab, et juhil on palju otseseid alluvaid. See vähendab juhtimiskihte organisatsioonis, mis võimaldab parandada kommunikatsiooni ja teha organisatsiooni paindlikumaks muudatustele reageerimisele. Samas võib aga juhi võime igale meeskonnaliikmele vajalikku tähelepanu pöörata olla piiratud. (Remenova et al., 2018; Theobald & Nicholson-Crotty, 2005)

Span of Control'i valik mõjutab oluliselt organisatsiooni efektiivsust tervikuna. Lai *Span of Control* on tavaliselt eelistatud keskkondades, kus tööd on lihtne standardiseerida või kui alluvad on väga iseseisvad ja pädevad. Kitsast *Span of Control*'i peetakse sobivamaks olukordades, kus töö nõuab suuremat spetsialiseerumist ning töö on keerukam – kui on vajalik intensiivsem juhendamine ja kontroll. (Remenova et al., 2018; Theobald & Nicholson-Crotty, 2005; Martela, 2023) Enefit Solutions AS nägi vajadust liikuda laiema juhtimisulatusega ettevõtte poole, et paremini toime tulla suureneva keerukusega.

Tuleb aga mõista, et teatud suurusest alates muutub antud mudel elujõuetuks, kuna tippjuhtkonna "kontrolliulatus" võib kasvada üle hallatavate piiride, viies olukorrani, kus juhid on pidevalt hõivatud taktikaliste tegevustega, et lahendada igapäevaseid väljakutseid. (Remenova et al., 2018; Theobald & Nicholson-Crotty, 2005; Martela, 2023)

Administratiivne intensiivsus on samuti üks termin, mille abil saab organisatsiooni struktuurimuudatusi kirjeldada. Sellega kirjeldatakse haldus- ja toetusfunktsioonide osakaalu tihedust organisatsioonis. Mõiste viitab asjaolule, kui suur osa organisatsiooni ressurssidest, sealhulgas tööjõust, rahalistest vahenditest ja ajast, kulub haldusülesannete täitmisele, võrreldes põhitegevusega seotud tegevuste täitmisele. Administratiivse intensiivsuse mõõtmine aitab mõista, kui efektiivselt ettevõtte oma olemasolevaid ressursse kasutab ning võib anda vihjeid selle kohta, kuidas organisatsiooni struktuur ja protsessid mõjutavad selle terviklikku toimimist. Kõrge administratiivne intensiivsus tähendab, et enamus organisatsiooni ressurssidest on seotud haldusülesannetega, mis viitab üleliigsele bürokraatialle, ebatõhusatele protsessidele või vajadusele parandada ressursikasutuse efektiivsust. Vastupidiselt, madal administratiivne intensiivsus näitab, et

väiksem osa ressurssidest kulub haldusülesannetele, mis võib osutada sellele, et organisatsioon on suutnud optimeerida oma protsesse ja suunata rohkem ressursse oma põhitegevusele. See on märk paindlikumast, vähem bürokraatlikust organisatsioonist, mis on võimeline kiiremini reageerima muutuvatele turuolukordadele. (McKinley, 1987; Pondy, 1969)

Madala hierarhiaga organisatsioonid pürgivad just madalama intensiivsuse poole – seda proovib ellu viia ka Enefit Solutions AS.

Madalam hierarhia ja isejuhtivus viitavad juhtimisstiilile, kus juht soodustab teadlikult oma meeskonnaliikmete iseseisvust, vastutustunnet ja algatusvõimet ning ettevõtte struktuur toetab seda. Selline lähenemine hõlmab usalduse andmist meeskonnaliikmetele, et nad saaksid iseseisvamalt oma ülesandeid täita. (Lee & Edmondson, 2017) Madalam hierarhia on organisatsiooni praktika, kus meeskonnad või inividid võtavad enda peale rohkem vastutust töö korraldamise, otsuste tegemise ja eesmärkide seadmise eest, ilma traditsioonilise mitmetasandilise juhtimiseta. Seda saab samastada enesejuhtimise, autonoomia ja vastutusega. Uuringud näitavad, et organisatsioonides, kus eelistatakse madalamat hierarhiat ja isejuhtivust, on reeglina vähem bürokraatiat ja rohkem paindlikkust, kuna töötajad saavad seal võimaluse enda tööd ise kujundada. (Alexy, 2022; Webb, 2023)

Kuna organisatsioonis on juhtimistasemeid vähem, saab kõige enam madala hierarhiaga juhtimisstruktuure seostada enesekorralduslike aspektidega nagu isiklik vastutus, iseseisvalt eesmärkide seadmine, enesehindamine, iseseisvus, pidev õppimine, eneseteadvus, ajajuhtimine, otsustusvõime ning kohanemisvõime. Selline enesekorraldus annab töötajatele võimaluse võtta rohkem initsiatiivi, teha julgemalt vajalikke otsuseid, edendada autonoomiat ning juhtida omaenda edu ja kasvu organisatsioonis, aidates kaasa paindlikuma ja kohanemisvõimelisema tööjõu kujunemisele. (Manz & Sims, 1980; Rothstein & Burke, 2010)

Madal hierarhia ja isejuhtivus on seotud ka otseselt töötajate heaoluga. Uuringuid on proovinud teha kindlaks, kuidas erinevad organisatsioonilised struktuurid mõjutavad töötajate rahulolu. Madalate juhtimisstruktuuride eelistena iseloomustatakse väiksemaid hierarhilisi tasemeid, töötajate autonoomiat ja otsuste tegemise panuse suurendamist. See on vastand tcentraliseerimise mõjudele, mis teoreetiliselt võivad vähendada töötajate heaolu. (Webb, 2023; Kirkman & Rosen, 1999)

Romme (2019) uuris organisatsioonide hierarhiate arenevat olemust, kus leiti erinevusi traditsiooniliste hierarhiliste struktuuride vahel, mida iseloomustavad ülalt-alla autokraatus ja tekkivad alt-üles vastutuse "redelid" organisatsioonides. Romme viitab sellele, et kaasaegsed organisatsioonilised ülesehitused, nagu ka enesejuhtimine, muudavad hierarhiad paindlikumateks ja vastutusel põhinevateks struktuurideks. Selline ümberkujundamine võimaldab kombineerida autoriteeti ja iseorganiseerunud vastutust, eesmärgiga suurendada just organisatsiooni innovatsiooni ja töötajate kaasamist ning rahulolu. (Romme, 2019)

Madala hierarhiaga struktuurimudelid on elujõulisemad tööstusharudes, kus üksuste vastastikune sõltuvus on madalam ja väljundid on kohandatud (Martela, 2019).

Martela (2019) uuris isejuhtivate organisatsioonide eripära, võrreldes neid Weberi bürokraatia ja Mintzbergi adhokraatiaga. Ta tuvastas kuus fundamentaalset organisatsioonilist probleemi:

- ülesannete jaotamine;
- ülesannete allokeerimine;
- premeerimiskäitumine;
- "freeride'i" ehk "vabasõidu" välistamine;
- suuna andmine;
- koordineerimise tagamine.

Madala hierarhiaga ja isejuhtivad organisatsioonid, mida iseloomustavad detsentraliseeritud volitused ja kaaslaste-põhine vastutus, pakuvad uuenduslikke lahendusi nende probleemidega tegelemiseks. Madalaks hierarhiaks saab pidada uudseks organisatsiooniliseks vormiks, mis on eriti tõhus keskkondades, kus lisaks ülesannete kohandatavusele on töötajatel ka kõrgemad teadmised ja motivatsioon. (Martela, 2019)

Madala hierarhia optimaalseks toimimiseks on vajalikud nii kollektiivsed kui ka individuaalsed autentsed juhtimisvormid (Ziegert et al., 2021). Manzi uuring (Manz & Sims, 1980) annab ulatusliku ülevaate madalatest struktuuridest ja isejuhtimisest nii üksikisiku (autentse) kui ka meeskonna (organisatsioonilise) tasandil - suurenenud isejuhtivus on korrelatsioonis paremate efektiivsemate reaktsioonide ja töösooritusega individuaalsel tasandil, kuid tulemused meeskonna tasandil on vähem järjepidevad. See sisemiste ja väliste tegurite mõju enesejuhtimisele viitab sellele, et kuigi enesejuhtimine on kasulik, ei asenda see täielikult välist juhtimist (Stewart et al., 2011). Seda uurivad käesoleva magistr töö autorid ka ise, kuna Enefit Solutions AS'i otsus muutuda rohkem

isejuhtivaks ei tähenda juhtimistasandite täielikku ära kaotamist, vaid nende vähendamist ning seejuures välise juhtimise säilitamist.

Organisatsioonidel on tavaliselt kolm põhilist võimalikku suuremat koordinatsiooni mehhanismi – hierarhia, *network* ning turg. Turgu saab samastada isejuhtivuse ja madalama hierarhilise juhtimisstruktuuriga ning need koosnevad mudelitest, millel on erinevad ülesehituse disainid. Levinumateks neljaks ülesehituse disainimudeliteks on:

- Adhokraatia – paindlik, kohandatav organisatsiooniline struktuur ilma jäikade protokollideta;
- Maatriksorganisatsioon – struktuur, kus töötajad kuuluvad mitmesugustesse hierarhilistesse ja funktsionaalsetesse meeskondadesse või projektidesse;
- *Network* organisatsioon – paindlik struktuur, kus organisatsioon toimib laiaulatusliku võrgustikuna - suhtlus ja koostöö toimuvad mitme erineva osapoole vahel;
- Holakraatia – spetsiaalne organisatsiooni juhtimise süsteem hajutatud autoriteediga. Organisatsioonis on struktuur jagatud selgelt määratletud rollideks ja vastutusaladeks, mida nimetatakse "üksusteks".

(Rothstein & Burke, 2010; Manz & Sims, 1980; Markham & Markham, 1995)

Tabelis 1 on välja toodud põhilised omadused, mille abil eristada eelnimetatud nelja põhilist disainimudelit – nendeks on iseseisvus ja vastutus, otsustusprotsessid, struktuur ja hierarhia ning kommunikatsioon.

Tabel 1. Disainimudelite erinevused

Omadused	Adhokraatia	Matriksorg.	Network org.	Holakraatia
Autonoomia ja vastutus	Suurem rõhk autonoomial ja vastutusel töötajate tasemel.	Rõhutatakse autonoomiat ja vastutust, kuid struktuur võib olla keerukam.	Autonoomia ja vastutus on olulised, sageli hajutatud struktuuriga.	Autonoomia ja vastutus on kesksel kohal, struktuur põhineb selgelt määratletud rollidel ja vastutusosaladel.
Otsustusprotsessid	Otsustusprotsessid võivad olla paindlikud ja mitteametlikud.	Otsustusprotsessid võivad olla keerukamad, sõltudes erinevatest hierarhilistest ja funktsionaalsetest struktuuridest.	Otsustusprotsessid võivad olla hajutatud ja on võrgustikul põhinevad.	Otsustusprotsessid on selged ja põhinevad kindlalt määratletud rollidel ja vastutusosaladel.
Struktuur ja hierarhia	Struktuur on tihti vaba ja paindlik.	Struktuur on tavaliselt keerukam ja jaguneb sageli vastavalt funktsionaalsetele või projektijuhtimise mudelitele.	Struktuur võib olla hajutatud ja põhineb võrgustikulisel koostööl.	Struktuur põhineb selgelt määratletud rollidel ja vastutusosaladel.
Kommunikatsioon	Kommunikatsioon ja koostöö võivad olla vabamad ja mitteametlikumad.	Kommunikatsioon ja koostöö võivad olla keerukamad, sõltudes erinevatest hierarhilistest ja funktsionaalsetest struktuuridest.	Kommunikatsioon ja koostöö võivad olla hajutatud ja on võrgustikul põhinevad.	Kommunikatsioon ja koostöö toimuvad selgete rollide ja vastutusosalade kaudu.

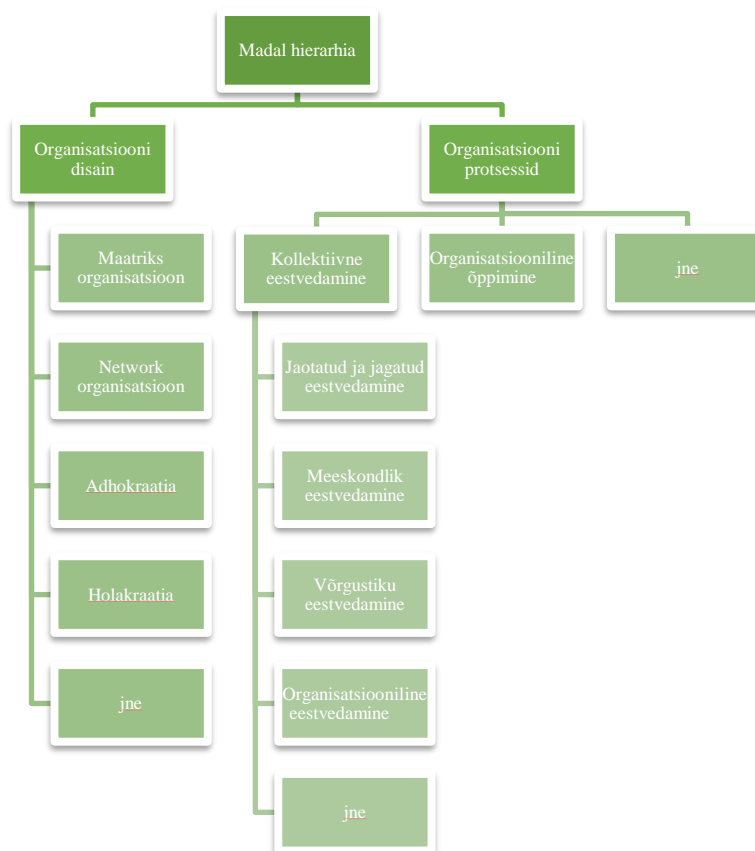
Allikas: (Manz & Sims, 1980; Rothstein & Burke, 2010). Autorite koostatud.

Ühised karakteristikud: Kõik disainimudelid on mõeldud keerukamate protsesside ja tööloikudega keskkondades, lihtsamates tegevustes ei ole mõtet neid mudeleid rakendada, kuna need tekitavad üleliigset kompleksust ning pigem isegi lisatööd. Üheks ühiseks tunnusjooneks saab nimetada ka ajutiste meeskondade teket nii matriks kui adhokraatia disainimudelite puhul. See tähendab, et spetsialistidel peavad olema sama head juhtimisoskused kui juhtidel endil, et orienteeruda mitme käsuliini ja nendest

saabuvate sisendite vahel. Veel üheks phiseks tunnusooneks saab pidada madalamaid transaktsioonikulusid suurenenud usalduse tõttu, mida esineb suuremal kujul nii *Network* disainimudeli kui ka Holakraatia puhul. (Rothstein & Burke, 2010; Alexy, 2022; Manz & Sims, 1980)

Suurimad erisused: Adhokraatias esineb suurim autonoomia ja paindlikkus. *Network* organisatsioonide puhul on töötajad kogunenud ühe või mitme “tsentri” ümber - nendeks “tsentriteks” võivad olla nii juhid kui ka spetsialistid. See tähendab rohkemat arvu või ka suurema infovooga suhtlemiskanaleid, mis eeldab suuremat usaldust. Holakraatias on suurimaks erisuseks fikseeritud rollid ning kõige enam esinev institutsionaalne regulatsioon. (Rothstein & Burke, 2010; Alexy, 2022; Lee & Edmondson, 2017)

Madalad hierarhiad ja isejuhtivus koosnevad lisaks disainimudelitele ka organisatsiooni protsessidest. Autorid uurivad käesoleva magistritöö raames isejuhtivuse kontekstis lisaks autentsele eestvedamisele ka ettevõtte kollektiivse eestvedamise allharusse kuuluvat organisatsioonilist eestvedamist (Joonis 2).



Joonis 2. Madala hierarhia olemus. Allikad: (Manz & Sims, 1980; Rothstein & Burke, 2010). Autorite koostatud.

1.2. Organisatsiooniline eestvedamine madala hierarhiaga organisatsioonis

Ajavahemikul 1950 kuni 1980 keskendusid enamik juhtimiskäitumise uuringutest selgitamisele, kuidas liidrid mõjutavad üksikute alluvate suhtumisi ja sooritust (Yukl, 2012), vaadeldes lühiajalisi liidri-järgija suhteid mikrotasandil (Kivipõld & Vadi, 2010). Edaspidi tõusis üha enam fookusesse kollektiivne eestvedamine, mis käsitleb eestvedamist grupi tasandil. Kollektiivne eestvedamine on üks eestvedamise vorme, kus formaalsed ja mitteformaalsed eestvedajad teevad organisatsiooni edu nimel vajalikku koostööd. (Pauksoo, 2022)

Kollektiivne eestvedamine on lähenemine, kus eestvedamine on jaotatud, jagatud või kollektiivselt rakendatud protsess, mis hõlmab mitmeid osapooli organisatsioonis. See keskendub sellele, kuidas erinevad inimesed ja grupid aitavad juhtimisele kaasa, rõhutades ühiseid eesmärke, koostööd ja vastastikust sõltuvust eestvedamise protsessis. Kollektiivne eestvedamine rõhutab üksikisikutevahelist suhtlust, võimu delegerimist ja koostööd, et saavutada organisatsioonilisi eesmärke ja lahendada keerukaid probleeme. (Ospina 2020)

Kollektiivne eestvedamine on oluline edukate koostöövõrgustike loomisel ja haldamisel. Kollektiivne eestvedamine hõlmab erinevate osapoolte kaasamist, ühise arusaama kujundamist ning ühtsete eesmärkide saavutamisele suunamist. Oluline rõhk on usaldusel, avatusel ja ühtsusel kui võrgustiku efektiivsuse olulisel teguril. (Silvia, 2011)

Kollektiivse eestvedamise tuumaks on koordineerimisprotsess, mis viib kollektiivi liikmed ülesande täitmiseks eduni, jagades liidri omadusi kollektiivi liikmete vahel (Kivipõld & Vadi, 2010).

Käesolev magistritöö alapeatükk käsitleb organisatsioonilist eestvedamist kui võimekust, mis hõlmab kogu organisatsiooni ja põhineb kollektiivsel eestvedamisel.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekus mõistetuna kui terve organisatsiooni juhtimisomadus on tihedalt seotud töötajate üldise töörahuloluga (Kivipõld & Ahonen 2013). Arvestades asjaolu, et Enefit Solutions AS'is regulaarselt läbiviidav pühendumuse uuring keskendub töötajate pühendumuse ja rahulolu hindamisele, andis see põhjuse organisatsioonilise eestvedamise teoreetilise aluse põhjalikumaks uurimiseks käesolevas magistritöös, et hinnata selle praktilist mõjukust töötajate rahulolule.

Organisatsiooniline eestvedamine on protsess, mille kaudu juhid suunavad ja mõjutavad organisatsiooni liikmeid ühiste eesmärkide saavutamiseks. See hõlmab visiooni loomist, strateegilist planeerimist ja initsiatiivi võtmist, et tagada organisatsiooni

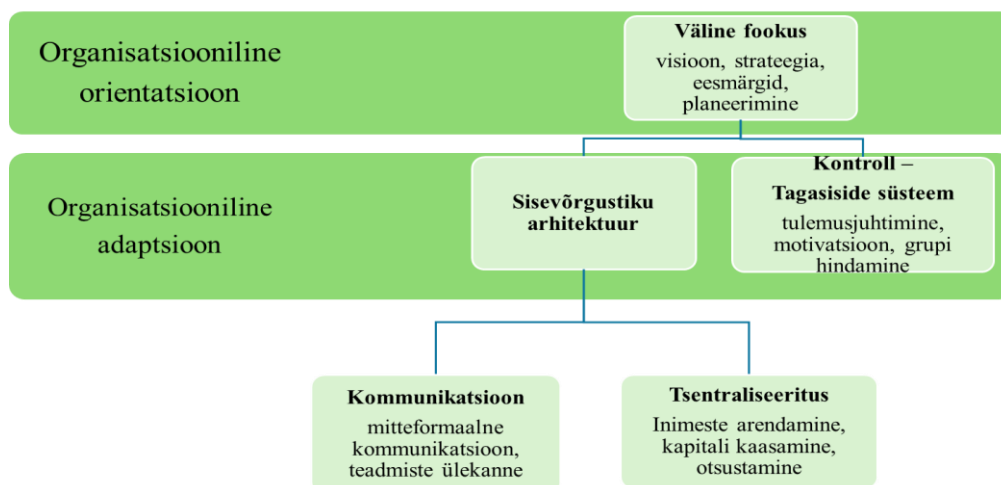
edukus ja kohanemisvõime muutuvus keskkonnas. Organisatsiooniline eestvedamine on vajalik, et mobiliseerida ressursse, innustada töötajaid, edendada uuenduslikkust ja tagada jätkusuutlik areng. See aitab luua organisatsioonikultuuri, mis toetab eesmärkide saavutamist ja tõstab organisatsiooni üldist tõhusust. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Eestvedamise olemus organisatsioonides seisneb üksikisikute ja kollektiivsete jõupingutuste suunamises ja hõlbustamises ühiste eesmärkide saavutamiseks. Eestvedajad saavad mõjutada meeskonna või organisatsiooni sooritust, mõjutades sooritust määravaid protsesse. (Yukl, 2012)

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmise raamistiku moodustavad kaks dimensiooni (organisatsiooniline orientatsioon ja organisatsiooniline adaptatsioon) ning kolm Kivipõld ja Vadi (2010) poolt tuletatud faktorit:

- väline fookus ja joondumine (*alignment and cohesion*);
- sisevõrgustiku arhitektuur (*architecture of the internal network*);
- kontroll tagasiside süsteem (*control-feedback system*).

Kivipõld ja Vadi (2010) disainitud raamistik (Joonis 3) võimaldab hinnata organisatsioonilise eestvedamise võimekust, mis on integreeritud organisatsioonide struktuuri.



Joonis 3. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus. Allikas: (Kivipõld & Vadi, 2010; Pasternack et al., 2001). Autorite koostatud.

Väline fookus ja joondumine esindab strateegilist protsessi kui organisatsioonilise juhtimise koondpõhimõtet, et määratleda organisatsiooni tegevuse suund ja luua organisatsiooni tulevik strateegia rakendamise kaudu (Kivipõld & Ahonen, 2013). Väline

fookus koosneb visioonist, strateegiast ja eesmärkide planeerimisest (Pasternack et al., 2001), millega määratakse organisatsiooni tegevuse suund ja organisatsiooni kui terviku eesmärgid (Kivipõld & Vadi, 2010). Väline fookus ja joondumine moodustavad protsessi, mis toob välja kuidas organisatsiooni liikmed on seotud ja teadlikud organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja on oma isiklikud eesmärgid nendega seostanud (Kivipõld & Vadi, 2010).

Sisevõrgustiku arhitektuur (*architecture of internal network*) esindab organisatsioonivõrgustiku võimet töödelda informatsioonivoogu läbi organisatsiooni: selle registreerimist, üleminekut ja tõlgendamist juhtimisprotsessides. Informatsioon võib olla "tegevusele suunatud" või lihtsalt taustaline, järgides nii organisatsiooni formaalseid kui ka mitteametlikke võrgustikke. (Kivipõld & Ahonen, 2013)

Sisevõrgustiku arhitektuur jaguneb kaheks alafaktoriks: tsentraliseerituse määr (*extent of centralisation*) ja mitteformaalne kommunikatsioon (*informal communication*). Tsentraliseerituse määr esindab formaalset ehk ametlikku suhtlust, mis liigub tavaliselt vastavalt organisatsiooni struktuurile ja paika pandud kommunikatsiooni kanalitele. Informatsioon ametlikes suhtlusvõrgustikes on tsentraliseeritum, sest otsuste vastuvõtmine toimub organisatsiooni kõrgemal tasandil. (Valma & Pedaspuu, 2020)

Mitteformaalne kommunikatsioon esindab suhtlust, mis ei liigu ametlikke kommunikatsioonikanaleid pidi, vaid nii ülevalt alla, alt üles, horisontaalselt kui ka diagonaalselt (Valma & Pedaspuu, 2020).

Mitteametlikud võrgustikud on keerukamad ja vähem organiseeritud kui formaalsed võrgustikud. Mitteametlike võrgustike kasutamisel jagavad inimesed erinevat tüüpi informatsiooni organisatsiooni sees, ületades funktsionaalseid ja hierarhilisi tasemeid. Sõnumid liiguvad mitteametlikke kanalite kaudu kiiremini ning sageli peetakse neid formaalsetest süsteemidest täpsemaks ja usaldusväärsemaks. (Kivipõld & Vadi, 2010) Mitteformaalse kommunikatsiooniga antakse edasi nii kommunikatsiooni kui ka teadmisi (Pasternack et al., 2001), mis tugineb inimeste vahelistel sotsiaalsetel sidemetel (Sheykh et al., 2010).

Samas leidsid Sheykh et al (2010), et mitteametlike kanalite kaudu edastatavasse infosse tuleb suhtuda teatud reservatsiooniga, kuna alati ei pruugi mitteformaalse kommunikatsiooni raames esitatud info olla korrektne ja võib olla eksitav.

Kontroll-tagasiside süsteem (*control – feedback system*) on organisatsiooni liikmete kollektiivne võime seostada oma igapäevaseid tegevusi organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega (Kivipõld, 2011).

Kontroll-tagasisidesüsteem hõlmab kolme erinevat tagasiside regulatsiooni, milledest üks on positiivne ja kaks negatiivset (Kivipõld & Vadi, 2010). Positiivsel tagasisidel on võimendav funktsioon, mis aitab kaasa uute asjade avastamisele ja innovatsioonile ning organisatsiooni muutumisele. Negatiivsed tagasiside regulatsioonid esinevad kahel tasandil: individuaalsel-operatiivsel ja organisatsioonilistel eesmärkide tasandil. Tagasisidesüsteemid aitavad organisatsioonil moodustada eneseregulatsiooni, mis omakorda annab organisatsioonile võime kohaneda muutuva keskkonnaga. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse moodustavad organisatsiooniliikmete organisatsiooni terviksüsteemi salvestunud oskused ja teadmised. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus on dünaamiline protsess kõigi organisatsiooni liikmete ja tasandite vahel, mille eesmärgiks on organisatsiooni strateegia elluviimine ja eesmärkide saavutamine organisatsiooni sotsiaalse võrgustiku kaudu. Organisatsioonis on erinevate probleemide lahendamiseks vaja mitmekülgseid oskusi ja teadmisi, mistõttu on töötajate vaheline adapterumise ja iseorganiseerumise võimekus oluline ja vajalik. (Valma & Pedaspuu, 2020)

Turbulentses keskkonnas, millega seisab silmitsi ka käesoleva magistr töö uurimisobjektiks olev ettevõtte, edukaks navigeerimiseks peab organisatsiooniline eestvedamine demonstreerima paindlikkust, innovaativsust ja kiiret kohanemisvõimet muutuvate tingimustega. See nõuab organisatsioonilt pidevat õppimis- ja arenguprotsessi, mis toetab organisatsiooni üldist võimekust ning kindlustab selle pikaajalise jätkusuutlikkuse. Seetõttu on oluline, et organisatsiooniline eestvedamine oleks kujundatud viisil, mis võimaldab järjepidevat innovatsiooni ja õppimist, tagades organisatsiooni paindliku kohanemise ja eduka arengu. Organisatsioonilist eestvedamist madala hierarhiaga struktuuris aitab genereerida autentne eestvedamine.

1.3 Autentne eestvedamine madala hierarhiaga organisatsioonis

Tänapäeva maailmas on üha enam nõudlust autentsemate juhtide järele. Nõudlust on ajendanud kasvav skeptitsism juhtide suhtes, kes eelistavad isiklikke huve oma organisatsioonide heaolu arvelt. (Avolio & Wernsing, 2008) Autentse eestvedamise käsitlus tõusis fookusesse korporatsioonide Enron ja WorldCom skandaalide tõttu, mille aluseks oli juhtide ebaeetiline käitumine (Brown et al., 2005). Organisatsioonid vajavad juhte, kellel on kõrged eetilised standardid, on teadlikud oma võimetest ning on õiglasel otsustusprotsessis, luues töökohas ausust (Diddams & Chang, 2012). Autentse eestvedamise kontseptsiooni keskmes on juhi moraalne kohustus mõista sügavuti iseennast, demonstreerida läbipaistvust oma soovide, ootuste ja väärtuste suhtes ning integreerida need omadused igapäevasesse käitumisse (May et al., 2003).

Avolio ja Luthans (2006) on seisukohal, et autentne eestvedamine on fundamentaalne alus kõigile positiivsetele juhtimisvormidele. See tähendab, et võib olla autentseid, direktiivseid ja osalusel põhinevaid juhte, samuti nagu võib olla autentseid transformatsioonilisi juhte (Avolio & Wernsing, 2008). See on seetõttu, et autentne eestvedamine kirjeldab juhtimise alust – esmalt peavad juhid mõistma ja juhtima iseennast intrapersonaalsete pädevuste kasutamise kaudu ja pärast seda suudavad juhid juhtida teisi, kasutades interpersonaalseid pädevusi (Meerits et al., 2022).

Autentne eestvedamine on läbipaistva ja eetilise juhtimiskäitumise muster, mis julgustab avatust jagama otsuste tegemiseks vajalikku informatsiooni, samal ajal järgijate sisendit aktsepteerides (Avolio et al., 2009). Autentne eestvedamine hõlmab positiivset moraalset perspektiivi, mida iseloomustavad kõrged eetilised standardid, mis juhendavad otsustusprotsessi ja käitumist (Avolio & Gardner, 2005).

Autentne juht on isik, kes on truu on sisemisele kompassile ja juhib lähtudes oma tõelistest väärtustest, kirgedest ning eesmärkidest (George & Sims, 2007). Autentne juht peaks oskama näidata eeskujut, kuna ta demonstreerib läbipaistvat otsustusprotsessi, enesekindlust, optimismi, lootust ja vastupidavust ning järjepidevust oma sõnade ja tegude vahel (Avolio & Gardner, 2005).

Autentne eestvedamine ei tulene liidri positsioonist, võimust või staatusest, vaid isiklikust eneseteadlikkusest, väärtustest, suhetest ja enesedistsipliinist (George & Sims, 2007).

Autentsed juhid ei pruugi tingimata olla transformatsioonilised, visionäärid või karismaatilised liidrid. Nad ei paista igapäevaselt välja. Kuid just need on juhid, kes

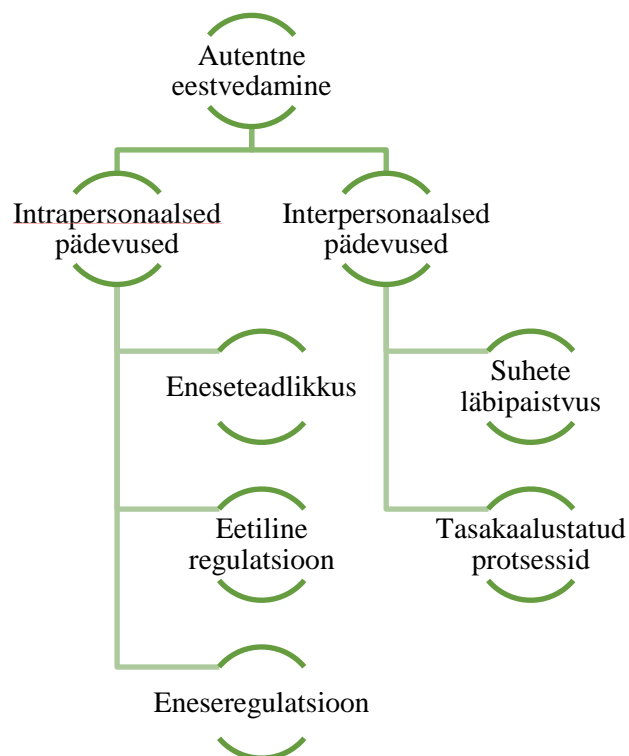
võtavad seisukoha, mis muudab ajaloo kulgu teiste jaoks, olgu selleks organisatsioonid, osakonnad või lihtsalt teised inimesed. (May et al., 2003)

Olemasolevatest autentse eestvedamise teoreetilistest raamistikest on tõenäoliselt kõige populaarsem (Walumbwa et al., 2008) mudel ja nende autentse eestvedamise küsimustik (ALQ), mis eristab ja hindab nelja autentse eestvedamise pädevust: eneseteadlikkus, suhete läbipaistvus, tasakaalustatud protsessid ja eetiline regulatsioon (Walumbwa et al., 2008).

Tuginedes (Walumbwa et al., 2008) ja (Beddoes-Jones & Swailes, 2015) teoreetilistele raamistikele, on (Meerits et al., 2022) välja pakkunud Laiendatud Autentse Eestvedamise Mudeli (*Extended Authentic Leadership Model - EALM*), mis rõhutab intrapersonaalseid ja interpersonaalseid pädevusi (Joonis 4). Laiendatud autentse eestvedamise mudeli alusel koostatud autentse eestvedamise küsimustik on käesoleva magistritöö autentse eestvedamise hindamise aluseks.

Esmalt on vajalikud intrapersonaalsed kompetentsid, et juhid saaksid objektiivselt hinnata enda positsiooni juhina, kuna juhi enesehinnang ja tegelikkus võivad erineda tajumise kallutatuse tõttu, mida mõjutavad erinevad välised ja sisemised aspektid (Meerits et al., 2022). Autentsed juhid on teadlikud oma nõrkustest ja tugevustest, kontrollivad oma emotsioone ning annavad hinnanguid lähtuvalt oma isiklikust eetilisest ja moraalsest taustast, seega autentse juhtimise intrapersonaalsed pädevused on eneseteadlikkus, eneseregulatsioon ja eetiline regulatsioon. (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003; Meerits et al., 2022)

Interpersonaalsed pädevused, milledeks on tasakaalustatud protsessid ja suhete läbipaistvus, on vajalikud sotsiaalsete sidemete mõistmiseks ja hindamiseks. Juhi vaatenurgast kirjeldavad need juhi emotsionaalset kontrolli, et suurendada järgijate tulemuslikkust ja pühendumust. Teisisõnu iseloomustavad vahetute suhete kompetentsid juhi võimet olla objektiivne suhtlemisel teistega, kasutades ja edendades avatud ja õiglast suhtlust. (Meerits et al., 2022)



Joonis 4. Autentse eestvedamise pädevused ja kompetentsid. Allikas: (Meerits et al., 2022). Autorite koostatud.

Laiendatud Autentse Eestvedamise Mudeli tulemusena saame autentse eestvedamise kompetentsideks, mida autentne eestvedaja peab omama: eneseteadlikkus, eetiline regulatsioon, eneseregulatsioon, tasakaalustatud protsessid ja suhete läbipaistvus (Tabel 2).

Eneseteadlikkus (*self-awareness*) - see on võime demonstreerida arusaamist sellest, kuidas inimesed haldavad ja tõlgendavad enda ümbritsevat keskkonda ning kuidas see mõjutab neid aja jooksul. See hõlmab ka oma tugevuste ja nõrkuste ning enese mitmekülgse olemuse mõistmist ja teadlikkust oma mõjust teistele inimestele. (Walumbwa et al., 2008) Eneseteadlikkus on kujunev protsess, kus inimene järk-järgult mõistab oma ainulaadseid talente, tugevusi, eesmärke, põhiväärtusi, uskumusi ja soove (Avolio & Gardner, 2005). Need, kes on iseendaga rahul ja eneseteadlikud, on avatumad ja läbipaistvamad - see hõlmab ka oma haavatavuste jagamist (George & Sims, 2007).

Eneseteadlikkus on seega iseenda tundmine ja oskus selle tundega erinevatele väljakutsetele vastu minna. Eneseteadlikkuse saavutamine eeldab pidevat tööd iseendaga, sealhulgas tasakaalu leidmist oma sisemiste väärtuste ja identiteedi ning välismõjudest tuleneva surve vahel. (Toodu, 2020)

Eneseregulatsioon (*self regulation*) on protsess, mille kaudu inimesed saavutavad kooskõla oma sisemiste standardite (põhimõtted, eesmärgid, ideaalid) ja tegeliku käitumise vahel, viies läbi eneseanalüüsi ja rakendades vajalikke muutusi või kohandusi. See protsess on autentse eestvedamise jaoks oluline, kuna see aitab juhtidel olla kooskõlas oma väärtuste, eesmärkide ja tegudega. (Avolio & Gardner, 2005)

Eneseregulatsiooni iseloomustavad märksõnad: distsipliin, energilisus, paindlikkus, kannatlikkus, emotsionaalne kontroll ja vastupidavus (Beddoes-Jones & Swailes, 2015).

Eetiline regulatsioon (*internal moral perspective*) - eetiline käitumine juhtimises hõlmab selgete eetiliste standardite järjepidevat järgimist ning eetika ja väärtuste sõnumi selget kommunikeerimist. Juhtide otsused ja käitumine on kooskõlas nende sisemiste väärtustega. Juhid juhivad iseennast lähtudes oma sisemistest väärtustest ja moraalilis, nad ei sõltu ainult välistest reeglitest või standarditest, vaid nende käitumine ja otsused on juhitud nende isiklikest eelistest põhimõtetest. (Walumbwa et al., 2008)

Suhete läbipaistvus (*relational transparency*) - juhi autentse mina esitamine teistele. Selline käitumine edendab usaldust läbi avalike jagamiste, mis hõlmavad informatsiooni jagamist ja oma tõeliste mõtete ning tunnete väljendamist, samal ajal püüdes minimeerida ebasobivate emotsioonide väljendamist. (Walumbwa et al., 2008)

Tasakaalustatud protsessid (*balanced processing*) - juhid analüüsivad objektiivselt kõiki asjakohaseid andmeid enne otsuse langetamist. See tähendab, et juhid kaaluvad hoolikalt erinevaid vaatenurki ja teavet, enne kui nad teevad otsuseid, tagades, et nende otsused põhinevad kõige asjakohasemal ja usaldusväärsemal informatsioonil. (Avolio et al., 2009)

Tabel 2. Autentse eestvedamise komponendid

Autentse eestvedamise faktorid	Kirjeldus	Autorid
Eneseteadlikkus (<i>self-awareness</i>)	Teadlikkus enda tugevustest, nõrkustest, väärtustest ja mõjust teistele; teadlikkus kuidas isiklikud omadused ja käitumine mõjutavad juhtimisstiili ja suhteid teistega, teadmiste omandamine enda kohta teiste kaudu.	(Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al 2004; Walumbwa et al., 2008)
Eneseregulatsioon (<i>self-regulation</i>)	Võimekus juhtida oma käitumist, emotsioone ja mõtteid vastavalt isiklikele väärtustele ja seda ka muutuvates oludes.	(Beddoes-Jones & Swailes, 2015; Avolio & Gardner, 2005)
Eetiline regulatsioon (<i>internal moral perspective</i>)	Isiklikud väärtused ja eetilised standardid mõjutavad käitumist ja otsuste langetamist, ei muuda oma väärtusi ja standardeid isikliku kasu saavutamiseks.	(George & Sims, 2007; Walumbwa et al., 2008)
Suhete läbipaistvus (<i>relational transparency</i>)	Avatud ja aus suhtlus, teabe avatud ja moonutamata jagamine, tunnistades oma vigu, ehtsa mina esitlemine. Selgete ootuste seadmine ja tagasiside andmine.	(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008)
Tasakaalustatud protsessid (<i>balanced processing</i>)	Teabe põhjalik ja objektiivne analüüsimine ja käsitlemine. Avatus tagasisidele, erinevate vaatenurkade ning arvamuste aktsepteerimine, küsimuste esitamine.	(Avolio et al., 2009; Avolio & Gardner, 2005)

Allikas: Autorite koostatud.

Autentse eestvedamise teooriale on osaks saanud ka kriitika ja seda peamiselt uuringute vähesuse tõttu. Alvesson ja Einola (Gardner et al., 2021) toovad esile, et juhtimisteooriate populaarsus võib tihtipeale esineda moevooludel kriitikavabal eelduste kordamisel ning mitte teaduslikul edasiminekul.

Mõõta autentset eestvedamist on võimatu missioon (Gardner et al., 2021). Seisukoht kirjeldab selgelt kriitikute arvamust, et autentset eestvedamist on keeruline mõõta, kuna autentse eestvedamise omadused ja mõjud on keerulised ning raskesti kvantifitseeritavad.

Kriitilised hinnangud autentsele eestvedamisele on järgmised:

- Teooria populaarsus tugineb pigem moevoolul, mitte tõelisel teaduslikul edasiminekul;
- Autentse eestvedamise definitsioonid segavad kokku nii eeldused (*antecedents*) kui ka tagajärjed (*consequences*) ehk autentse eestvedamise definitsioonid sisaldavad elemente, mis peaksid teoorias olema eristatavad. Näiteks võib autentse eestvedamise definitsioon hõlmata nii isikuomadusi, mis soodustavad autentset eestvedamist (eeldused), kui ka tulemusi, mida autentne eestvedamine toob kaasa (tagajärjed). Selline lähenemine loob segadust, kuna ei erista selgelt põhjuseid ja mõjusid, vaid käsitleb neid kui teineteisega läbipõimunud ja määratletud osi;
- Autentset eestvedamist on keeruline mõõta, kuna autentse eestvedamise omadused ja mõjud on keerulised ning raskesti kvantifitseeritavad. Näiteks autentne eestvedamine hõlmab mitmeid isiksuse ja käitumise aspekte, mis on subjektiivsed ja sisemised ning seetõttu objektiivselt raskelt mõõdetavad;
- Autentne eestvedamine ei põhine piisavalt tugeval teoreetilisel alusel. Autentse eestvedamise komponendid (eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, suhetes läbipaistvus, tasakaalustatud protsessid ja eetiline regulatsioon) ei moodustada loogilist tervikut ega kindlat teoreetilist ülesehitust.

(Cao et al., 2020; Gardner et al., 2021)

Autentsus on lihtsalt järjekordne juhtimisarengu retsept, mis ei ole kasulik ega enamasti isegi võimalik. *Stanford Business School* professor Jeffrey Pfefferi sõnul on palju olulisem, et juhid mõistaksid, mida konkreetne olukord nõuab ja käituksid sobival viisil. Juhtidel on vaja olla trued sellele, mida olukord nõuab ja mida nende ümber olevad inimesed soovivad ja vajavad. (Zimmerman, 2015)

May et al., (2003) autentse eestvedamise toetajana on samas ka veendunud, et pole kahtlust, et on rohkem juhte, kellel on olnud kavatsus tegutseda autentselt, kui neid, kes tegelikult lõpuks autentselt käituvad. Korralikud inimesed, kellel on imetlusväärased kavatsused, võivad mitmel väga hea põhjusel, sealhulgas oma karjääri säilitamise nimel, valida mitte käituda eetilisel.

Vaatamata autentse eestvedamise teooria kriitilisusele, on oluline märkida, et selle kontseptsiooni praktiline väärtus ja positiivsed mõjud organisatsiooni dünaamikale ja töötajate heaolule on siiski märkimisväärsed (Tabel 3). Uuringud on näidanud (Duarte et al., 2021; Fallatah & Laschinger, 2016), et autentne eestvedamine toob kaasa mitmeid soodsaid tulemusi, nagu kõrgem töötajate rahulolu, suurem kaasatus ja parem

meeskonnatöö, mis autorite hinnangul tasakaalustavad väljatoodud kriitikat. Autentsus juhtimises ei ole lihtsalt moevoor või teoreetiline kontseptsioon, vaid fundamentaalne alus, mis edendab tervet ja toetavat töökultuuri. Seega, kuigi teooria arendamine ja selle mõõtmine võivad esitada väljakutseid, leiavad autorid, et autentse eestvedamise põhimõtete rakendamine praktikas on väärtuslik.

Usaldus on kõige olulisem tulemus autentse eestvedamise protsessis, kus juhtimiskompetentsid loovad mõjuka suhtekvaliteedi juhi ja järgijate vahel (Meerits et al., 2022). Jiang ja Luo (2018) poolt läbiviidud uuring näitab, et autentne eestvedamine, läbipaistev organisatsiooniline suhtlus ja töötajate kaasatus mõjutavad otseselt ja oluliselt töötajate usaldust nende organisatsiooni vastu.

Tabel: 3. Autentse eestvedamise väljund

Autentse eestvedamise väljund	Sisu	Autor
Usalduse tõus	Autentsete juhtide järgijad usaldavad neid rohkem, mis on oluline tõhusa koostöö jaoks ning viib ühtsemate ja pühendunumate meeskondadeni. Rahulolu juhiga.	(Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004.)
Parem töötajate kaasatus	Töötajad tunnevad end rohkem kaasatuna organisatsiooni töösse.	(Gardner et al., 2011; Bandura et al., 2019))
Positiivne töökultuur, suurenenud töörahulolu ja tulemuslikkuse tõus	Autentne juhtimisstiil aitab kaasa positiivsele ja avatud organisatsioonikultuurile, mis omakorda tõstab meeskondade töösoorituse tulemuslikkust.	(Datta, 2015; Duarte et al., 2021; Fallatah & Laschinger, 2016; Hoy, 1983)
Innovatsiooni ja loovuse edendamine	Autentsed juhid julgustavad töötajaid olema loovad ja innovaatilised, pakkudes selleks turvalist ja toetavat keskkonda.	(Grošelj et al., 2020)
Töötajate isiklik areng	Autentsed juhid mõistavad iga töötaja unikaalsust ja toetavad nende isiklikku ja professionaalset arengut.	(Gardner et al., 2011)

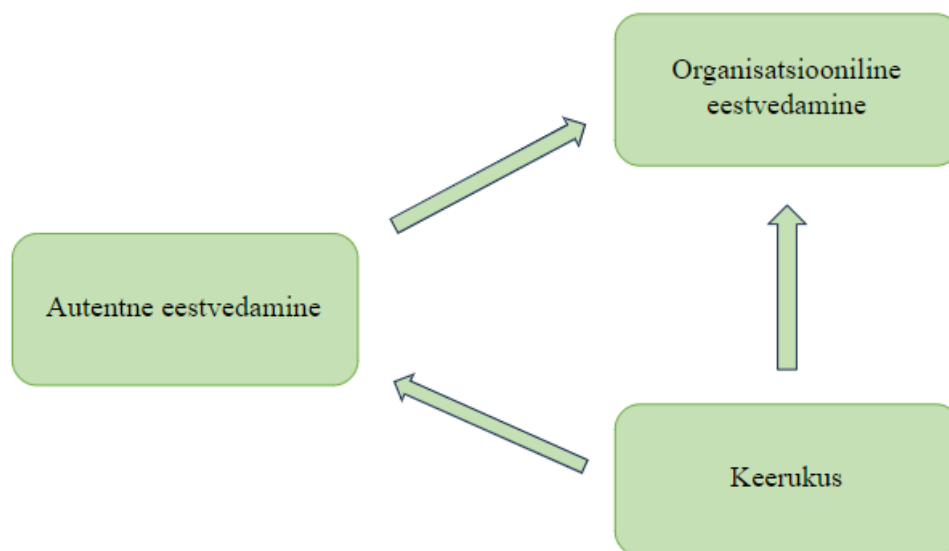
Allikas: tabelis toodud allikate alusel. Autorite koostatud.

Õppivat ja arenevat organisatsiooni saavad eest vedada vaid autentse juhid, kes on suutelised looma ning säilitama organisatsioonile sobivat õhkkonda – tagades juurdepääsu teabele, ressurssidele ja toele ning võimaluse kõigil õppida ja areneda (Gardner et al., 2005).

Erinevad üksused on organisatsioonis tihti erineva keerukuse astmega.

Mida keerukamad on tegevused ja tööloigud, seda rohkem on vaja madalama hierarhiaga juhtimisstruktuure ja isejuhtivust – see tagab parema infoliikumise, paindlikkuse, usalduse ja vastutuse töökollektiivis, mis aitavad paremini keerukusega toime tulla. Et seda saavutada, on vaja rohkem organisatsioonilist eestvedamist – autentne eestvedamine aitab seda genereerida ja tagada. (Martela, 2019)

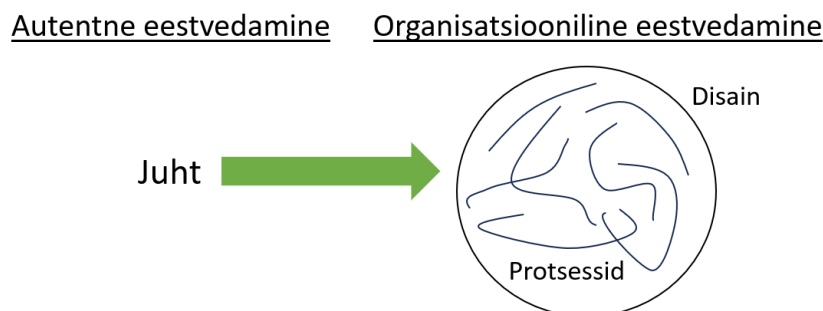
Keerukuse seos autentse ja organisatsioonilise eestvedamisega on esitatud Joonisel 5.



Joonis 5. Keerukuse seos autentse ja organisatsioonilise eestvedamisega. Autorite koostatud.

Nagu eelnevalt mainitud, toetab autentne eestvedamine madala hierarhiaga organisatsioonides informatsioonivoo paranemist, suurendab paindlikkust, usaldust ning vastutust. Selle tulemusena kujuneb suurema väärtusega organisatsiooniline eestvedamine, kus üksuste disainis toimivad protsessid iseseisvamalt vähesema kontrolli ja väiksema bürokraatiaga (Joonis 6).

Madal hierarhia



Joonis 6. Autentse eestvedamise seos organisatsioonilise eestvedamisega disaini ja protsesside kujundamisel. Autorite koostatud.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib rõhutada, et autentse eestvedamise tuum peitub juhtide autentsuses ja usaldusväärsuses, mis tõstab esile iga juhi ainulaadse panuse. Selle juhtimisstiili juures on kesksel kohal mitte ainult isiklik saavutus, vaid eelkõige võime mõjutada ja inspireerida meeskonnaliikmeid oma hoiakute ja tegevustega. Eduka organisatsiooni tuumaks on juhid, kes suunavad oma meeskondi mitte üksnes sõnade, vaid eeskätt isikliku eeskuju ja kindlaksmääratud väärtuste abil, luues sellega keskkonna, kus iga liige tunnetab oma panuse väärtust ja on motiveeritud ühiselt seatud eesmärke saavutama.

Lisaks on oluline mõista, et autentne eestvedamine mängib olulist rolli organisatsiooni eesmärkide efektiivsel saavutamisel. Autentsed juhid rakendavad ausat ja avatud suhtlust, mis parandab meeskonnatööd ja tõstab töötajate rahulolu ning kaasatust, viies paremate tulemusteni. Selline lähenemine võimaldab juhtidel mitte ainult saavutada soovitud tulemusi kiiremini ja efektiivsemalt, vaid ka tagada nende tulemuste jätkusuutlikkus. Autentne eestvedamine innustab meeskonda töötama ühtsena, kus iga liige mõistab oma rolli ja tähtsust ühiste eesmärkide saavutamisel, edendades sellega organisatsiooni üldist toimivust ja edu. Kokkuvõttes on autentne eestvedamine fundamentaalne tegur, mis mitte ainult ei suuna organisatsiooni eesmärkide poole, vaid loob ka jätkusuutliku ja toetava töökultuuri, kus iga töötaja tunneb end hinnatuna ja motiveerituna.

2. ORGANISATSIOONILINE JA AUTENTNE EESTVEDAMINE NING MUUTUSED MADALA HIERARHIAGA ORGANISATSIOONIS

2.1. Metodoloogia ja andmed

Käesoleva magistr töö raames viidi läbi uuring Eesti Energia kontserni kuuluvas ettevõttes Enefit Solutions AS. Uuringu eesmärk oli hinnata ja võrrelda autentset ja organisatsioonilist eestvedamist juhtimisstruktuuri tasandite restruktureerimise järgselt.

Enefit Solutions AS, kes annab tööd ligi 950 töötajale, on elektrijaamade, õlitehaste, kaevanduste korrashoiuteenuse ja tehnoloogiliste lahenduste elluviija. Enefit Solutions AS remondib ja hooldab, valmistab mitmesuguseid tööstusseadmeid, teeb metallide ja keevisliidete ekspertiise ning sertifitseerib keevitajaid. (Eesti Energia, 2024)

Uurimistöö valimisse valisid autorid Enefit Solutionsis töötavate juhtide seast 23 funktsionaalse taseme juhti, kellele andsid läbi küsitluste hinnanguid nende alluvuses töötavad töötajad. Tabelis 4 on esitatud uuringus osalenud üksuste suurused.

Tabel 4. Töötajate arv üksustes uuringu läbiviimise ajal

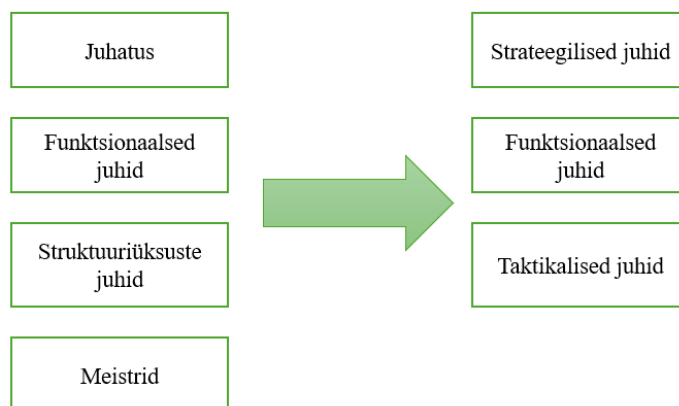
Üksuse kood	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Töötajate arv üksuses	21	28	72	13	19	39	41	32	90	70	59	70	120	44	45	24	24	20	12	20	29	9	37

Allikas: Autorite koostatud.

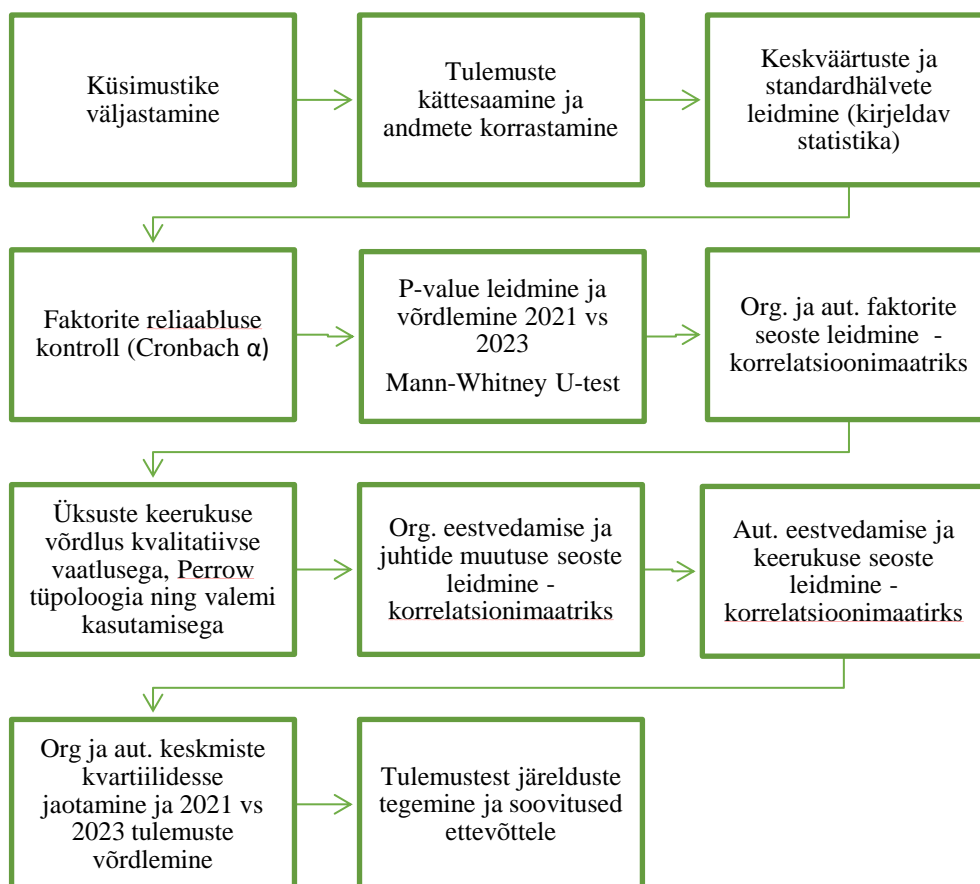
Kõik 23 üksust tegelevad erinevate tööülesannete ning -lõikudega. Üksuste peamiseks tegevusaladeks on näiteks: relekaitseadmete hooldus elektrilaboris, mehhatroonika seadmete, elektriseadmete, automaatikaseadmete hooldus ja remont nii laborites kui ka kaevandustes, tootmisjäätmete ladustusala masinate korrashoid, soojusisolatsiooniga seotud tööde teostamine, katlaseadmete ja turbiinide hooldus, keemiatööstusseadmete hooldus, allmaa statsionaarse ja allmaa mobiilse tehnika hooldus ja remont, tööstusobjektide ehitus ja montaaž, metallkonstruktsioonide koostamine, töötlemine ja värvimine, metalli ja keevitustööd, müügitegevus ja projektijuhtimine, ohutuse ja kvaliteedi järelevalve teostamine ja arendamine jne.

Aastal 2022 algatas ettevõtte üleminekut madala hierarhiatasemega juhtimisstruktuurile, mis viis juhtimistasandite ja juhtide arvu vähenemiseni (Joonis 7). 2022. aastal oli ettevõtte juhtide koosseisus 75 juhti. Organisatsioonilise ümberkorralduse tulemusena vähendati alates 02.01.2023 juhtide arvu 53'ni. Enne struktuurimuudatusi oli

iga juhi alluvuses keskmiselt 13 töötajat, kuid pärast muudatusi suurenes see näitaja 19,4 töötajani juhi kohta.



Joonis 7. Juhtimistasandite muutus 2022 versus 2023. Autorite koostatud.



Joonis 8. Autorite uuringuprotsess ja analüüsimeetodid. Autorite koostatud.

Andmete koondamiseks, korrastamiseks ja esmaseks analüüsiks kasutasid autorid MS Excelit, edasine analüüs viidi läbi analüüsiprogrammis SPSS Statistics.

Uuringu läbiviimisel kasutasid autorid kahte küsimustikku (Lisa 1- 4) - organisatsioonilise eestvedamise võimekuse hindamise küsimustik (*Organizational Leadership Capability Questionnaire – OLQ*) ning autentse eestvedamise küsimustik (*Authentic Leadership Questionnaire – ALQ*).

Organisatsioonilise eestvedamise küsimustiku aluseks võtsid autorid Kivipõld ja Vadi (2010) väljatöötatud 16 väidet, kus eristatakse viite faktorit:

- Väline fookus - *alignment and cohesion* (VF) – 4 väidet
- Kontroll-tagasisidesüsteem - *control feedback system* (KS) – 4 väidet
- Sisene võrgustiku arhitektuur - *architecture of internal network* AH – 4 väidet
- Tsentraliseerituse tase - *extent of centralization* (TS) – 4 väidet
- Mitteformaalne kommunikatsioon - *informal communication* (MK) 2 väidet

Küsimustiku struktuur vastas 7-pallisel skaalal, kus 1 „üldse ei ole nõus“ väljendab vastaja väitega täielikku mittenõustumist ning vastusevariant 7 „olen täiesti nõus“ väljendab vastaja väitega nõusolekut.

Autentse eestvedamise küsimustiku aluseks on Walumbwa et al (2008) poolt kinnitavate faktorite analüüsi läbinud eestvedamise küsimustik (ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire*), edasiarendusega Meerits et al (2022) poolt.

Autentse eestvedamise küsimustikus on esitatud 27-st väitest koosnevat mõõdikut, milles eristatakse viite faktorit:

1. Eneseteadlikkus - *self-awareness* (SA) – 6 väidet
2. Eneseregulatsioon - *self regulation* (SR) – 5 väidet
3. Eetiline regulatsioon - *internal moral perspective* (ER) – 6 väidet
4. Suhete läbipaistvus - *transparency* (TR) – 6 väidet
5. Tasakaalustatud protsessid - *balanced processing* (BP) – 4 väidet

Küsimustiku struktuur vastab Likerti 5-pallisele skaalale, kus: vastusevariant 1 tähendab väidet „üldse mitte“, 2 tähendab väidet „peaaegu üldse

mitte“, 3 tähendab väidet „vahetevahel“, 4 tähendab väidet „päris sageli“ ning 5 väidet „pea alati“.

Tabel 5. Uuringule vastanute arv ja protsendiline jaotus küsitluste lõikes

Üksuse kood	Töötajate arv üksuses	Uuringule vastanute arv	Vastanute %	Autentse praagi %	Autentse lõpp-vastajate %	OLQ praagi	OLQ lõpp-vastajate %
1	21	21	100%	5%	95%	0%	100%
2	28	27	96%	7%	89%	0%	100%
3	72	56	78%	14%	67%	2%	98%
4	13	13	100%	0%	100%	0%	100%
5	19	19	100%	5%	95%	16%	84%
6	39	29	74%	3%	72%	0%	100%
7	41	32	78%	6%	73%	0%	100%
8	32	28	88%	7%	81%	4%	96%
9	90	64	71%	0%	71%	2%	98%
10	70	46	66%	7%	61%	2%	98%
11	59	55	93%	4%	90%	0%	100%
12	70	40	57%	13%	50%	5%	95%
13	120	95	79%	3%	77%	6%	94%
14	44	43	98%	2%	95%	7%	93%
15	45	27	60%	22%	47%	4%	96%
16	24	24	100%	4%	96%	0%	100%
17	24	17	71%	12%	63%	0%	100%
18	20	17	85%	6%	80%	0%	100%
19	12	11	92%	18%	75%	0%	100%
20	20	20	100%	20%	80%	5%	95%
21	29	23	79%	9%	72%	0%	100%
22	9	9	100%	0%	100%	0%	100%
23	37	35	95%	3%	92%	0%	100%
Kokku	938	751	80,10%	7%	79%	2%	98%

Allikas: Autorite koostatud.

Uuringus osales kokku 751 töötajat 23 osakonnast. Uuringus osalejate anonüümsuse tagamiseks olid üksused kodeeritud numbritega 1-23. Uuringu küsitlus viidi läbi november - detsember 2023. Paberkandjal ankeetküsitlused, mis olid koostatud nii eesti kui ka vene keeles, andsid autorid üksuste juhtidele, kes jagasid need laiali osakonna töötajatele.

Uuringu raames jagati välja 938 küsimustikku, milledest tagastati 751 täidetud ankeeti ehk kokku osales 80,1% ankeedi saanud töötajat (Tabel 5). Praagi välja arvestamise järgselt sai lõplikus analüüsis kasutada autentse eestvedamise puhul 701 vastust (50 arvestati praaki) ja organisatsioonilise eestvedamise puhul 731 vastust (20 arvestati praaki). Siinkohal võib eeldada, et töötajatel on mugavam hinnata organisatsiooni kui oma vahetat juhti.

Kõige enam praaki oli autentse küsimustiku puhul üksustes 8, 12 ja 15 ning organisatsioonilise eestvedamise puhul üksuses 13. Praaki ei esinenud autentse eestvedamise küsimustiku puhul üksustes 4, 9 ja 22 ning organisatsioonilise eestvedamise küsitluse puhul üksustes 1, 2, 6, 7, 11, 17, 18, 19, 21, 22 ja 23. Praagiks arvasid autorid vastuseid, kus küsimustele oli vastatud sama vastusevariandiga ehk variatiivsust ei esinenud või vastamata oli jäetud pooltele küsimustele.

Enne andmete analüüsi kontrollisid autorid autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite sisemist usaldusväarsust, kasutades Cronbach'i α koefitsienti. Vastavad väärtused on esitatud Tabelis 6.

Tabel 6. Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite reliaabluse Cronbach'i α väärtused

	AUTENTNE EESTVEDAMINE					ORGANISATSIOONILINE EESTVEDAMINE		
	SA	ER	SR	BP	TR	VF	KS	AH
Cronbach'i α	0,89	0,87	0,86	0,83	0,84	0,91	0,89	0,79

Allikas: Autorite koostatud. Märkus: SA – eneseteadlikkus, ER – eetiline regulatsioon, SR – eneseregulatsioon, BP – tasakaalustatud protsessid, TR – suhete läbipaistvus, VF – väline fookus, KS – kontroll- tagasiside süsteem, AH – sisevõrgustiku arhitektuur.

Küsimustikke võib pidada usaldusväärseteks, kui Cronbach'i α väärtus on vahemikus 0,70 – 0,95 (Tavakol & Dennick, 2011). Tabelis 6 toodud tulemustest selgub, et mõõdikud sobivad uuringutes kasutamiseks. Cronbachi α väärtused

varieeruvad vahemikus 0,79 kuni 0,91, mis näitab, et andmed on sobilikud edasisteks analüüsideks.

Andmete analüüsi esimeses etapis on kasutatud faktorite hinnangute keskvaartust (Tabel 7 ja 8). Keskmine väärtus näitab üksuse keskmist hinnangut faktorile.

Et paremini aru saada organisatsioonilise ja autentse eestvedamise edendamise vajadustest üksustes, prooviti hinnata kõigi 23 üksuse keerukust. Keerukuse indeksi leidmiseks viidi läbi kvalitatiivne vaatlus, kus vaadati iga osakonna spetsialistide arvu, juhtide arvu ning nende osakaalu kogu töötajate arvu suhtes. Ekspertid hindasid üksuste töö keerukust Perrow maatriksiga (Joonis 1), kus **1** vastab „rutiinile“, **2** – „käsitöenduslikule“, **3** - „insenerlikule“ ja **4** – „mitterutiinsele“ tegevusele. Ekspertühm koosnes ettevõtte personali äripartnerist, iga vastava hinnatava üksuse juhust ja sealsest töötavast spetsialistist ning tegevuste tõhustamise juhust. Keerukuse indeks arvutati vastavuses valemile (Valem 1). Üksuse suuruse ja juhtide arvu muutuse osas teostati dokumendianalüüs, milles üksuse suurus määratleti 2023 a. lõpu töötajate arvuga (Tabel 4) ja juhtide arvu muutus määratleti 2021 a. lõpu ning 2023 a. lõpu seisuga.

$$\text{Keerukuse indeks} = \frac{\text{Ekspertihinnang} * \text{Spetsialistide arv} * \text{Juhtide arv}}{\text{Üksuse suurus}^2}$$

Valem 1. Keerukuse indeks. Autorite koostatud.

Keerukuse indeks aitab välja selgitada autentse eestvedamise komponentide seost ja muutust.

Kui kõik vajalikud andmed on olemas – keskvaartused, standardhälbed, p-value'd ja keerukuse indeksid – saab neid andmeid kasutada, et võrrelda 2021. aasta uuringu tulemustega, teha korrelatsioonimaatriksid ning kvartiilidesse jagamise, et leida mustreid, analüüsida tulemusi ja teha järeldusi.

2.2. Uuringu tulemused

Organisatsioonilise eestvedamise faktorite hinnangud on vahemikus 3,58 – 6,53 (7-palli skaalal).

Kolme põhifaktori osas on tulemustes kogu organisatsiooni lõikes kõrgeim hinnang välisel fookusel (keskimine 5,56), järgnevad kontroll-tagasiside süsteem (keskimine 5,20) ja sisevõrgustiku arhitektuur (keskimine 4,90). Sama järjestus oli ka 2021. aasta uuringus, kuid 2023. aastal on kõik tulemused tõusnud (Tabel 7). See annab aluse väita, et organisatsiooniline eestvedamine toimib organisatsioonis tervikuna paremini.

Organisatsioonilises eestvedamises on toimunud muutus üksustes 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18 ja 21.

Tabel 7. Organisatsioonilise eestvedamise keskmised hinnangud

Üksus	2023	2021	p-value	2023	2021	p-value	2023	2021	p-value	2023	2021	p-value	2023	2021	p-value
	VF	VF		KS	KS		AH	AH		TS	TS		MK	MK	
	keskm.	keskm.		keskm.	keskm.		keskm.	keskm.		keskm.	keskm.		keskm.	keskm.	
1	5,65	5,04	0,09	5,75	5,18	0,06	5,55	4,68	0,01	6,08	5,74	0,49	4,80	3,74	0,04
2	6,20	5,72	0,04	5,89	5,23	<0,05	5,28	5,16	0,98	6,27	5,78	0,09	4,56	4,32	0,72
3	5,50	5,16	0,06	5,36	4,57	0,00	5,23	4,75	0,05	5,58	5,20	0,03	4,93	4,18	0,02
4	5,67	5,00	<0,05	5,73	5,46	0,32	5,46	5,04	0,35	5,88	5,33	0,19	5,29	4,71	0,30
5	5,47	6,03	0,15	5,44	5,67	0,54	4,92	5,09	0,54	5,58	5,84	0,49	4,38	4,50	0,75
6	4,58	4,67	0,91	4,34	4,88	0,28	4,13	4,82	0,14	4,67	5,35	0,20	3,82	4,33	0,27
7	5,59	5,92	0,17	5,15	5,83	0,02	4,98	5,30	0,28	5,80	5,85	0,73	4,16	4,74	0,12
8	5,73	6,29	0,13	5,24	5,26	0,88	5,20	4,49	0,01	5,75	6,25	0,09	4,72	4,03	0,06
9	5,57	5,72	0,52	4,86	4,91	0,68	4,54	4,58	0,77	5,46	5,63	0,50	3,84	3,84	0,88
10	5,32	3,31	0,00	5,11	2,28	0,00	4,88	3,00	0,00	5,21	3,25	0,00	4,84	2,28	0,00
11	5,83	5,40	0,08	5,76	5,08	0,03	5,44	4,67	0,02	5,89	5,25	0,01	4,90	4,40	0,27
12	5,03	4,44	0,12	4,11	3,94	0,77	4,05	3,88	0,68	4,66	4,42	0,80	3,47	3,73	0,38
13	5,31	4,37	0,00	4,94	3,83	0,00	4,77	3,68	0,00	5,00	4,22	0,00	4,47	3,15	0,00
14	6,31	4,33	0,00	5,86	3,86	0,00	4,86	3,71	0,00	6,22	4,20	0,00	3,68	3,76	0,64
15	4,79	4,48	0,39	4,40	4,20	0,827	4,20	3,90	0,43	4,76	4,85	0,89	4,23	3,29	0,02
16	5,73	5,59	0,56	5,93	5,29	<0,05	5,53	4,43	0,01	6,18	5,49	0,09	4,78	3,82	0,01
17	5,75	5,38	0,42	5,60	5,38	0,95	5,06	6,00	0,35	5,94	6,25	0,95	4,40	5,00	0,66
18	5,75	4,92	0,11	5,07	4,22	0,07	4,66	4,07	0,22	5,43	5,01	0,41	4,53	3,34	0,00
19	6,50	6,00	0,22	5,82	5,50	0,50	5,43	4,98	0,28	6,41	6,14	0,22	4,50	3,8	0,20
20	4,72	4,15	0,34	3,89	3,38	0,24	3,75	3,40	0,46	4,24	3,85	0,43	3,58	3,00	0,11
21	5,75	5,02	0,20	5,47	4,67	<0,05	5,10	4,85	0,67	5,83	5,79	0,75	4,60	4,13	0,33
22	6,53			5,98			5,75			6,39			4,72		
23	5,78			5,60			5,07			5,82			4,53		

Allikas: Autorite koostatud.

Juhtide autentse eestvedamise faktorite hinnangud on vahemikus 3,72 - 4,87 (viie-palli skaalal). Faktorite tulemused kogu organisatsiooni lõikes on üsna sarnased (Tabel 8). Võrreldes 2021. aasta uuringuga on tulemused paremaks läinud. Autentses eestvedamises on toimunud muutus üksustes 3, 4, 8, 10, 13, 14, 16, 18 ja 19.

Tabel 8. Autentse eestvedamise keskmised hinnangud 2021 vs 2023

Üksus	2023 SA keskm.	2021 SA keskm.	p-value	2023 SR keskm.	2021 SR keskm.	p-value	2023 ER keskm.	2021 ER keskm.	p-value	2023 TR keskm.	2021 TR keskm.	p-value	2023 BP keskm.	2021 BP keskm.	p-value
1	4,38	4,26	0,65	4,54	4,28	0,10	4,58	4,25	0,06	4,48	4,40	0,81	4,55	4,33	0,21
2	4,53	4,36	0,33	4,64	4,41	0,16	4,51	4,47	0,96	4,61	4,51	0,76	4,70	4,44	0,06
3	4,45	3,61	0,00	4,54	3,71	0,00	4,46	3,70	0,00	4,50	3,63	0,00	4,51	3,69	0,00
4	4,33	4,25	0,50	4,25	4,28	0,85	4,46	4,17	0,04	4,50	4,19	<0,05	4,44	3,99	<0,05
5	4,22	4,46	0,14	4,31	4,35	0,88	4,19	4,55	0,08	4,26	4,34	0,77	4,21	4,42	0,48
6	3,90	4,13	0,41	4,00	4,36	0,12	3,96	4,24	0,32	3,88	4,15	0,35	3,86	4,23	0,25
7	4,44	4,49	0,51	4,59	4,71	0,19	4,51	4,56	0,88	4,55	4,57	0,86	4,51	4,54	1,00
8	4,40	4,69	0,00	4,43	4,74	0,04	4,35	4,77	0,00	4,46	4,71	0,01	4,39	4,66	0,05
9	4,27	4,39	0,84	4,34	4,33	0,48	4,35	4,36	0,56	4,39	4,28	0,07	4,35	4,24	0,13
10	3,93	2,83	0,00	3,92	2,90	0,00	3,93	2,90	0,00	3,90	2,67	0,00	3,93	2,68	0,00
11	4,32	4,32	0,91	4,41	4,36	0,63	4,42	4,43	0,92	4,44	4,46	0,58	4,37	4,31	0,53
12	3,87	3,78	0,97	4,02	3,80	0,40	3,99	3,88	1,00	3,78	3,79	0,42	3,87	3,78	0,97
13	3,96	3,54	0,00	4,00	3,61	0,01	4,00	3,66	0,01	4,04	3,60	0,00	3,97	3,53	0,00
14	4,52	3,65	0,00	4,57	3,81	0,00	4,50	3,82	0,00	4,50	3,71	0,00	4,46	3,61	0,00
15	3,68	3,95	0,21	3,72	3,88	0,56	3,79	3,98	0,30	3,75	4,05	0,18	3,74	4,12	0,12
16	4,64	4,48	0,23	4,81	4,59	0,25	4,62	4,45	0,39	4,63	4,33	0,04	4,68	4,49	0,36
17	4,43	3,92	0,18	4,68	4,50	0,29	4,49	3,83	0,24	4,58	3,92	0,29	4,55	4,50	0,94
18	4,14	3,34	0,01	4,26	3,53	0,01	4,08	3,51	<0,05	3,99	3,26	0,03	4,19	3,45	0,02
19	4,76	4,26	0,00	4,87	4,69	0,34	4,85	4,52	0,01	4,54	4,43	0,67	4,64	4,44	0,26
20	4,00	3,89	0,61	4,10	4,16	0,83	4,12	3,93	0,39	4,08	3,98	0,42	4,13	3,91	0,57
21	4,34	4,34	0,91	4,40	4,53	0,43	4,37	4,47	0,39	4,44	4,35	0,73	4,32	4,45	0,37
22	4,61			4,67			4,70			4,59			4,72		
23	4,32			4,35			4,35			4,39			4,31		

Allikas: Autorite koostatud.

Tabel 9. Korrelatsiooni-maatriks – organisatsioonilise ja autentse eestvedamise faktorite seosed (Spearman, n=23)

	Keskmine	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 SA	4,28	0,53	-										
2 SR	4,37	0,53	.95**	-									
3 ER	4,33	0,51	.95**	.93**	-								
4 TR	4,32	0,48	.95**	.92**	.94**	-							
5 BP	4,32	0,56	.96**	.94**	.97**	.97**	-						
6 AL keskm	4,32	0,52	.98**	.97**	.97**	.97**	.98**	-					
7 VF	5,61	1,15	.76**	.75**	.72**	.68**	.72**	.76**	-				
8 KS	5,27	1,21	.83**	.78**	.84**	.82**	.84**	.84**	.84**	-			
9 AH	4,95	1,18	.75**	.68**	.79**	.76**	.81**	.78**	.66**	.86**	-		
10 OL keskm	5,28	1,18	.85**	.80**	.85**	.81**	.85**	.86**	.89**	.99**	.88**	-	
11 Tsentraliseeritus	5,61	1,15	.89**	.86**	.90**	.86**	.89**	.91**	.88**	.96**	.83**	.83**	-
12 Mitteform. komm	4,42	1,33	.35	.23	.34	.38	.41	.36	.35	.53**	.79**	.42*	.43*

**p<0.01; *p<0.05

Korrelatsioonimaatriks Tabelis 9 kinnitab, et autentse eestvedamise komponendid on oluliselt seotud organisatsioonilise eestvedamise komponentidega. Kui autentse eestvedamise väärtused kasvavad, tõusevad ka organisatsioonilise eestvedamise näitajad.

Tabel. 10 Üksuste keerukuse indeksid

Üksus	Perrow	Juhtide muutus	Töötajate arv	Juhtide arv	Juhtide %	Spetsialistide arv	Spetsialistide %	Keerukuse indeks
1	3	+1	21	2	0,10	13	0,62	1,77
2	4	-1	28	2	0,07	5	0,18	0,51
3	3	-5	72	2	0,03	14	0,19	0,16
4	3	0	13	1	0,08	1	0,08	0,18
5	3	0	19	1	0,05	3	0,16	0,25
6	3	-4	39	2	0,05	8	0,21	0,32
7	2	-1	41	5	0,12	1	0,02	0,06
8	2	-1	32	3	0,09	2	0,06	0,12
9	3	-11	90	3	0,03	16	0,18	0,18
10	3	-1	70	6	0,09	2	0,03	0,07
11	2	0	59	2	0,03	13	0,22	0,15
12	2	+2	70	4	0,06	13	0,19	0,21
13	2	-2	120	2	0,02	19	0,16	0,05
14	2	-1	44	1	0,02	4	0,09	0,04
15	2	0	45	1	0,02	4	0,09	0,04
16	2	+1	24	2	0,08	4	0,17	0,28
17	4	+1	24	2	0,08	23	0,96	3,19
18	3	-1	20	2	0,10	5	0,25	0,75
19	3	0	12	2	0,17	10	0,83	4,17
20	2	-1	20	1	0,05	1	0,05	0,05
21	2	0	29	1	0,03	2	0,07	0,05
22	4	0	9	1	0,11	9	1,00	4,44
23	3	0	37	1	0,03	3	0,08	0,07

Allikas: Autorite koostatud.

Tabelis 10 on näha, et keerukamad töölõigud esinevad üksustes 17, 19 ning 22. Kui vaadata keerukamate töölõikude üksuste autentse eestvedamise hinnanguid (Tabel 10) ning autentse eestvedamise keskmiste tulemusi (Tabel 8), siis näeme, et need üksused

on üle keskmise tasemega – sellest võime järeldada, et keerukamad tööd vajavad ja saavad ka rohkem autentset eestvedamist.

Tabel 11. Korrelatsiooni-maatriks – organisatsiooniline eestvedamine (Spearman, n=23)

	Keskmine	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Suurus			-							
2 Keerukus			-.56**	-						
3 Juhtide muutus			-.40	.33	-					
4 VF	5,61	1,15	-.41	.34	.23	-				
5 KS	5,27	1,21	-.45*	.39	.39	.84**	-			
6 AH	4,95	1,18	-.44*	.44*	.44*	.66**	.86**	-		
7 Tsentraliseeritus	5,61	1,15	-.47*	.43*	.36	.88**	.96**	.83**	-	
8 Mitteform. komm.	4,42	1,33	-.16	.21	.23	.35	.53**	.79**	.42*	-
9 OL keskm	5,28	1,18	-.47*	.42*	.39	.89**	.99**	.88**	.97**	.54**

**p<0.01; *p<0.05

Korrelatsioonimaatriks (Tabel 11) organisatsioonilise eestvedamise kontekstis näitab, et võrgustiku arhitektuuri (AH) väärtus on kasvanud koos juhtide arvu vähenemisega. See viitab sellele, et suurem arv spetsialiste organisatsioonis, kes tegelevad Perrow tüpoloogia järgi mitte-rutiinsete ülesannetega, suurendavad AH väärtust. Spetsialistide arvu kasvades koonduvad nad enam organisatsioonilistes "tsentrites", mis omakorda suurendab suhtluskanalite arvu ja võib viidata usalduse kasvule. Lisaks näitab analüüs, et võrgustiku arhitektuur ja ka tsentraliseeritus on positiivselt seotud töö keerukuse astmega, mis peegeldab keerukamaid tööülesandeid täitvate isikute suuremat osakaalu ning nende avatumat suhtlemisaktiivsust.

Tabel 12. Korrelatsiooni-maatriks – autentne eestvedamine (Spearman, n=23)

	Keskmine	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Suurus			-							
2 Keerukus			.56**	-						
3 Juhtide muutus			-.40	.33	-					
4 SA	4,28	0,53	-.41	.37	.14	-				
5 SR	4,37	0,53	-.40	.47*	.26	.95**	-			
6 ER	4,33	0,51	-.47*	.45*	.28	.95**	.93**	-		
7 TR	4,32	0,48	-.41	.39	.20	.95**	.92**	.94**	-	
8 BP	4,32	0,56	-.44*	.51*	.20	.96**	.94**	.97**	.97**	-
9 AL keskm	4,32	0,52	-.46*	.45*	.24	.98**	.97**	.97**	.97**	.98**

**p<0.01; *p<0.05

Korrelatsioonimaatriksi analüüs (Tabel 12) autentse eestvedamise kontekstis näitab, et autentne eestvedamine on suurenenud, samuti on kasvanud SR, ER ning BP seoses keerukusega. Need on faktorid, mida keerukamate tööloikude korral juhilt eeldatakse. Märkimisväärne on tasakaalustatud protsesside (BP) väärtuse kasv, mis näitab, et töötajad on suuremal määral kaasatud otsustusprotsessidesse. Juhtide muutusega seotud seoseid autentse eestvedamise faktoritega aga ei esine.

Tabelite 11 ja 12 korrelatsioonimaatriksite analüüs näitab, et organisatsioonilise eestvedamise kontekstis on juhtide muutus seotud üksnes sisevõrgustiku arhitektuuri (AH) aspektiga. Need leiud viitavad sellele, et hoolimata juhtimistasemete vähendamisest ja juhtide arvu kärpimisest ei ole organisatsioonis olulisi muutusi aset veel leidnud.

Selleks, et eristada kõrgemate ja madalamate hinnangutega üksuseid ja analüüsida muutusi eelmise uuringuga, liigitasid autorid tulemused ka kvartiilidesse. Autorid kasutasid töös 2021. a uuringu kvartiilide jaotusi. Seda, millisesse kvartiili konkreetne üksus kuulub, saab teada organisatsioonilise eestvedamise faktorite puhul Tabelist 14 ja autentse eestvedamise faktorite puhul Tabelist 16.

Tabelites 14 ja 16 tähistab üksuste värvus kvartiilide tõusu, langust või samasse kvartiili jäämist vastavalt:

- roheline värv tähistab kvartiilides tõusu,
- must värv tähistab samasse kvartiili jäämist,
- punane värv tähistab kvartiilides langust.

Tabel: 13. Kvartiilid organisatsioonilise eestvedamise faktorite kohta

Faktor	I kvartiil	II kvartiil	III kvartiil	IV kvartiil
VF	$5,76 < x$	$5,08 < x < 5,76$	$4,52 < x < 5,08$	$4,52 > x$
KS	$5,24 < x$	$4,66 < x < 5,24$	$3,78 < x < 4,66$	$3,78 > x$
AH	$4,83 < x$	$4,42 < x < 4,83$	$3,66 < x < 4,42$	$3,66 > x$

Allikas: (Pauksoo, 2022). Märkus: VF – väline fookus, KS – kontroll- tagasiside süsteem, AH – sisevõrgustiku arhitektuur.

Tabel: 14. Kvartiilide muutused organisatsioonilise eestvedamise faktorite kohta 2021 vs 2023

	2021 Üksused VF	2023 Üksused VF	2021 Üksused KS	2023 Üksused KS	2021 Üksused AH	2023 Üksused AH
I	7, 8, 19	4, 11, 14, 19	7, 19	1, 2, 3, 4, 8, 11, 14, 16, 19, 21	2, 7, 19, 21	1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 14, 16, 19, 21
II	2, 16	1, 2, 3, 7, 8, 10, 13, 16, 18, 21	1, 2, 4, 8, 11, 16	7, 10, 13, 18	3, 4, 11	13, 18
III	1, 3, 4, 11, 18, 21	15	3, 21	15	1, 8, 16	15
IV	10, 13, 14, 15	-	13, 14, 15, 18,	-	10, 13, 14, 15, 18	

Allikas: Autorite koostatud. Märkus: VF- väline fookus, KS- kontrolltagasiside süsteem, AH- sisevõrgustiku struktuur.

Vaadates kvartiilidesse jaotumist 2021 vs 2023, on näha, et kõige enam on kvartiilide väärtuste jaotumine kasvanud üksustes 14, 10 ja 13 ja kahanenud üksuses 7.

Tabel: 15. Kvartiilid juhi eestvedamise faktorite kohta

Faktor	I kvartiil	II kvartiil	III kvartiil	IV kvartiil
SA	4,37 < x	4,06 < x < 4,37	3,57 < x < 4,06	3,57 > x
SR	4,44 < x	4,15 < x < 4,44	3,61 < x < 4,15	3,61 > x
ER	4,45 < x	4,13 < x < 4,45	3,67 < x < 4,13	3,67 > x
TR	4,38 < x	4,07 < x < 4,38	3,59 < x < 4,07	3,59 > x
BP	4,42 < x	4,07 < x < 4,42	3,58 < x < 4,07	3,58 > x

Allikas: (Pauksoo, 2022). Märkus: SA - eneseteadlikkus, SR – eneseregulatsioon, ER – eetiline regulatsioon, TR – suhete läbipaistvus, BP – tasakaalustatud protsessid, 5-palli skaala.

Tabel: 16. Kvartiilide muutused autentse eestvedamise kohta 2021 vs 2023

	2021 Üksused SA	2023 Üksused SA	2021 Üksused SR	2023 Üksused SR	2021 Üksused ER	2023 Üksused ER	2021 Üksused TR	2023 Üksused TR	2021 Üksused BP	2023 Üksused BP
I	7, 8, 16	1, 2, 3, 7, 8, 14, 16, 19	7, 8, 16	1, 2, 3, 4, 7, 14, 16, 19, 21	2, 7, 8, 11, 16, 19, 21	1, 2, 3, 4, 7, 14, 16, 19	1, 2, 7, 8, 11, 16, 19, 21	1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 14, 16, 19, 21	2, 7, 8, 16, 21	1, 2, 3, 4, 7, 14, 16, 19
II	1, 2, 4, 11, 19,	4, 11, 18, 21	2, 4, 19, 21	8, 11, 18	1, 4	8, 11, 21	4, 15	-	1, 11, 15, 19	8, 11, 18, 21
III	15	10, 13, 15	1, 11	10, 13	15	10, 13, 15, 18	3, 13, 14	10, 13, 15, 18	4	10, 13, 15
IV	3, 10, 13, 14, 18	-	3, 10, 13, 14, 15, 18	-	3, 10, 13, 14, 18	-	10, 18	-	3, 10, 13, 14, 18	-

Allikas: Autorite koostatud. Märkus: SA- eneseteadlikkus, SR- eneseregulatsioon, ER- eetilise regulatsioon, TR - suhete läbipaistvus, BP- tasakaalustatud protsessid.

Vaadates Tabelis 16 välja toodud kvartiilidesse jaotumist 2021 vs 2023, on näha, et kõige enam on kvartiilide väärtuste jaotumine kasvanud üksustes 3, 14 ja 18 ning kahanenud üksustes 8, 15 ja 21. Juhtidel, kel autentse eestvedamise tase on jäänud eelmise uuringuga võrreldes madalamale tasemele, toob esile vajaduse eneseanalüüsiks ja professionaalseks arenguks.

Tasub lisaks ära mainida, et

- Üksuses 14 juhte vähendati ühe võrra, töötajate arv tiimis vähenes 12 võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks;
- Üksuses 10 juhte vähendati ühe võrra, töötajate arv tiimis suurenes viie võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks;
- Üksuses 13 juhte vähendati kahe võrra, töötajate arv tiimis vähenes 34 võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks.
- Üksuses 7 juhte vähendati ühe võrra, töötajate arv tiimis vähenes kolme võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks.
- Üksuses 3 juhte vähendati 5 võrra, töötajate arv tiimis suurenes kolme võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks;
- Üksuses 18 juhte vähendati 1 võrra, töötajate arv tiimis suurenes kuue võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks.

- Üksuses 8 juhte vähendati 1 võrra, töötajate arv tiimis suurenes kahe võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks;
- Üksuses 15 juhtide arv jäi samaks, töötajate arv tiimis vähenes kaheksa võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks;
- Üksuses 21 juhtide arv jäi samaks, töötajate arv tiimis suurenes 16 võrra ning juhtimistasandite arv jäi samaks.

Tabel 17. Juhtide ning töötajate arvu muutus 2021 vs 2023

Üksus	3	7	8	10	13	14	15	18	21
Juhtide arv	-5	-1	-1	-1	-2	-1	-	-1	-
Töötajate arv	+3	-3	+2	+5	-34	-12	-8	+6	+16
Juhtimistasemete arv	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Allikas: Autorite koostatud.

Tabel 17. näitab muutusi erinevates üksustes, kus uuringu kohaselt toimusid kõige suuremad muutused nii positiivsetes kui ka negatiivsetes aspektides.

2.3. Uuringu järeldused ja diskussioon

Tabel 18. Kategoriseeritud üksused, kus toimusid suurimad muutused

Üksus	13	14	10	3	4	16	18
Muutus AL	KÕIK AL kasvanud	KÕIK AL kasvanud	KÕIK AL kasvanud	KÕIK AL kasvanud	ER, TR, BP kasvanud	TR kasvanud	KÕIK AL kasvanud
Muutus OLC	KÕIK OLC kasvanud	KÕIK OLC kasvanud	KÕIK OLC kasvanud	KS, AH kasvanud	VF kasvanud	KS, AH kasvanud	-
Muutus Tsentr.	Kasvanud	Kasvanud	Kasvanud	Kasvanud	-	-	-
Muutus Mitteform. komm.	Kasvanud	-	Kasvanud	Kasvanud	-	Kasvanud	Kasvanud
Muutus Kvartiilid	KÕIK OLC kasvanud; SA, SR, ER, BP kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; KÕIK AL kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; KÕIK AL kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; KÕIK AL kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; SR, ER, TR, BP kasvanud	KS, AH kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; KÕIK AL kasvanud

Allikas: Autorite koostatud.

Nagu Tabel 18. kirjeldab, esinevad suurimad muutused p-value'de ja kvartiilide järgi üksustes 13, 14 ja 10 ning seejärel 3, 4, 16 ja 18. Üksustes 13, 14 ja 10 on toimunud muutused kõigis organisatsioonilise ja autentse eestvedamise faktorites.

Tabel 19. Kategoriseeritud üksused, kus toimusid väiksemad muutused

Üksus	19	11	2	1	21	15
Muutus AL	SA, ER kasvanud	-	-	-	-	-
Muutus OLC	-	KS, AH kasvanud	VF, KS kasvanud	AH kasvanud	KS kasvanud	-
Muutus Tsentr.	-	Kasvanud	-	-	-	-
Muutus Mitteform. komm.	-	-	-	Kasvanud	-	Kasvanud
Muutus Kvartiilid	SA, SR, BP kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; SR kasvanud; ER kahanenud	KS kasvanud; SA, SR, kasvanud	KÕIK OLC kasvanud; SA, SR, ER, BP kasvanud	VF, KS kasvanud; SR kasvanud; ER, BP kahanenud	KÕIK OLC kasvanud; TR, BP kahanenud

Allikas: Autorite koostatud.

Tabel 19. toob esile, et väiksemad muutused p-value'de järgi ning annab ülevaate muutustest kvartiilides.

Tabel 20. Kategoriseeritud üksused, kus muutusi ei toimunud

Üksus	5	6	9	12	17	20
Muutus AL	-	-	-	-	-	-
Muutus OLC	-	-	-	-	-	-
Muutus Tsentr.	-	-	-	-	-	-
Muutus Mitteform. komm.	-	-	-	-	-	-
Muutus Kvartiilid	-	-	-	-	-	-

Allikas: Autorite koostatud.

Tabel 20. näitab, et üksustes 5, 6, 9, 12, 17 ja 20 ei ole toimunud ühtegi muutust.

Tabel 21. Kategoriseeritud üksused, kus toimusid negatiivsed muutused

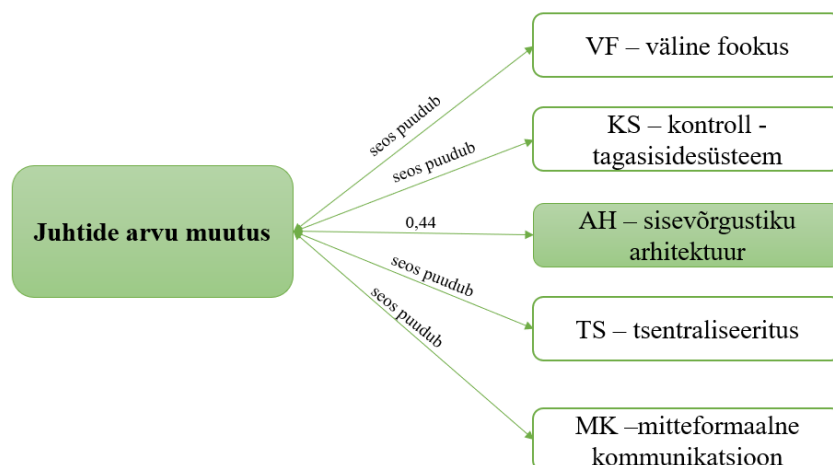
Üksus	7	8
Muutus AL	-	SA, SR, ER, TR kahanenud
Muutus OLC	KS kahanenud	AH kasvanud
Muutus Tsentr.	-	-
Muutus Mitteform. komm.	-	-
Muutus Kvartiilid	VF, KS kahanenud	KS, AH kasvanud; VF kahanenud; SR, ER, BP kahanenud

Allikas: Autorite koostatud.

Tabel 21. illustreerib, et üksustes 7 ja 8 on toimunud p-value'de ja kvartiilide järgi negatiivse loomuga muutused.

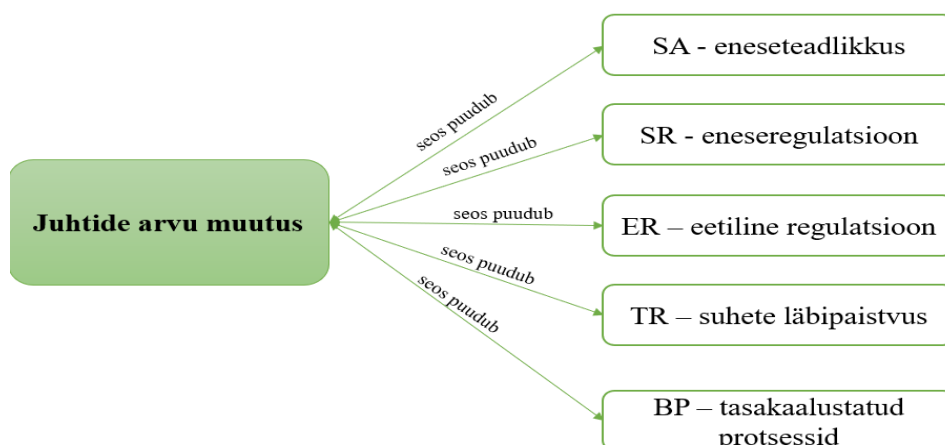
Kui teha ülevaade juhtide arvu muutuse seostest eestvedamistega, selgub, et nii organisatsioonilise kui ka autentse eestvedamisega tervikuna seos puudub. Kui vaadata

aga faktoreid, siis on seos ainult ühe aspektiga ehk sisevõrgustiku arhitektuuri osas (Joonis 9).



Joonis 9. Juhtide arvu muutuse seos organisatsioonilise eestvedamise faktoritega. Autorite koostatud.

Autentse eestvedamise faktorid ei ole juhtide arvu muutusega seotud (Joonis 10). Oletatavasti võib see olla kõrgema võimudistantsiga kultuuri eripära, kus juhil on suur sõnaõigus ja autoriteet ning kui juhte ja juhtimistasandeid jääb vähemaks, siis ei tekita see alles jäänud juhtidele vajadust oma eestvedamist autentsemaks muuta.



Joonis 10. Juhtide arvu muutuse seos autentse eestvedamise faktoritega. Autorite koostatud.

Lisaks eelnevale võib tulemustest järeldada:

- Üksuste suurusega kasvab tsentraliseerituse tase;
- Üksuste suurusega langevad nii OLC kui ka AL faktorid üleüldiselt;
- Keerukuse kasvuga langeb tsentraliseeritus;
- Keerukuse kasvuga tõusevad aga SR, ER ning BP;
- Suuremad üksused on vähem keerukamad;
- Suurematel üksustel on suurem võrgustikuarhitektuur;
- Üksus 7 ja 8 on faktorite väärtustena kahanenud p-value'de ning kvartiilide kohaselt, ent see ei pruugi tähendada olukorra halvenemist meeskonnas, kuna keskmised tulemused olid siiski kõrgel tasemel;
- Üksused 3, 4, 13 ja 14 on faktorite tase kasvanud p-value'de ning kvartiilide kohaselt, mis võib tähendada olukorra paranemist meeskonnas;
- Osakonnas 10 on samuti tase kasvanud, ent seal on põhjuseks meeskonna suurenemine ning küsitluses osalejate arvu märgatav kasv – 2021 oli küsitluses vastanute arv märkimisväärselt väike;
- Otsustusprotsessid on ainuke põhiline faktor, mille tase on kasvanud korrelatsioonis keerukusega;
- Ei leitud märkimisväärsid seoseid kõigis faktoritest korruga, mis oleksid korrelatsioonis juhtide arvu muutustega, v.a sisevõrgustiku arhitektuur.

Autorid viisid läbi kvalitatiivse vaatluse organisatsiooni personali äripartneriga, et kaardistada üksuste reaalelu muutused 2021 vs 2023. Vaatluse järeldusena sai teada, et

- Üksuses 15 on vahetunud juht, mis võib selgitada väikest väärtuste kasvu paremuse poole;
- Üksus 12 vähenes töötajate arv optimeerimise tulemusena märkimisväärselt, mis võib selgitada juhile antud hinnangute tagasihoidlikkust;
- Üksuses 3 muudeti mitmed juhid spetsialistideks ning muutus ka juht.

Autorid tõstavad esile kõige olulisemad järeldused:

- Organisatsioonis on keskmiselt autentse ja organisatsioonilise eestvedamise tasemed kasvanud. Saame järeldusena tõdeda, et vahepeal tehtud muutused on olnud edukad ning õiges suunas liiguvad ehk sellega tuleks jätkata, olgugi et märkimisväärseid seoseid või järeldusi ei leitud faktorite põhiselt;
- Tähelepanuväärseid seoseid ei leitud ühegi uuritud faktori puhul, mis korreleeruksid juhtide arvu muutustega. Sisevõrgustiku arhitektuur on ainuke faktor, mille tase on kasvanud korrelatsioonis juhtide arvu muutusega. See viitab kommunikatsioonikanalite ja usalduse suurenemisele meeskonnas;
- Üksustes 3, 4, 13 ja 14 on faktorite tasemed kasvanud p-value'de (ning kvartiilide) kohaselt, mis võib tähendada olukorra paranemist meeskondades – need on meeskonnad, kellest tuleks eeskuju võtta ning sealseid juhte intervjuerida.

Autorid peavad oluliseks välja tuua ka läbiviidud uuringu piirangud. Esiteks, kuigi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise taseme muutus võib olla seotud organisatsiooni üleminekuga madalale juhtimisstruktuurile, võivad tegelikku mõju avaldada ka mitmed teised tegurid. Teiseks, üleminek hierarhiliselt juhtimisstruktuurilt madalale on olnud lühiajaline, et midagi veel järeldada, kuna organisatsioonis ei ole jõudnud muutused veel korralikult juurduda. Kolmandaks, oluline uuringutulemuste mõjutaja on vastamistele eraldatud võimalik aeg tööpäeva raames ning soov ainult positiivset hinnangutes esile tuua oma üksuse juhi tegevustele.

Autorid pakuvad omaltpoolt võimalike tulevikus tehtavate uuringute jaoks alljärgnevat fookuseid:

- Juhtide käitumise mõju uuring autentse eestvedamise kontekstis ja kuidas see toetab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist pikaajalises vaates.
- Tütarettevõtete põhine uuring: Eesti Energia AS kontserni kuuluvate ettevõtete üleminekuga madalale juhtimisstruktuurile, hinnata autentse ja organisatsioonilise eestvedamise avaldumise taset kontserni tütarettevõtete põhiselt. See võimaldab leida parimaid praktikaid juhtimises ja planeerida vajalikke tegevusi juhtidele suunatud arengu – ja järelkasvuprogrammides.

Autorid esitavad ettevõttele uuringu tulemustele tuginedes alljärgnevad ettepanekud:

1. Korraldada analoogseid uuringuid perioodiliselt, et hinnata muutusi üksuste põhiselt.
2. Struktuurimuudatuste kommunikatsiooni teha ettevõtte üleselt, kaasates muudatuste eestvedajaid üksustes.
3. Juhtimiskvaliteedi indeks asendada autentse eestvedamise mõõdikuga.
4. Anda rohkem eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste algataja vastutust üksustes ka spetsialistidele.
5. Järgnevate uuringute tulemusi kommunikeerida kõikidele töötajatele töötubade kaudu.

Kokkuvõte

Magistritöö "Organisatsioonilise ja autentse eestvedamise muutus üleminekul madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile Enefit Solutions AS-is" pakub põhjalikku uurimistööd, mille eesmärk on välja selgitada tajutud muutust organisatsioonilisest ja autentsest eestvedamisest tulenevalt üleminekust madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile. Uurimistöö keskendub Enefit Solutions AS-ile, ettevõttele, mis on teinud olulisi samme juhtimisstruktuuri uuendamise suunas, et reageerida kiiremini muutuvatele turunõudmistele.

Magistritöö teoreetiline raamistik annab ülevaate juhtimisteooriatest, mis toetavad üleminekut madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile. See hõlmab keerukuse teooriat, mis selgitab, miks traditsioonilised hierarhilised struktuurid ei pruugi enam tänapäeva muutavas ärikeskkonnas toimida ning miks on vaja teha struktuurimuudatusi. Lisaks tutvustatakse organisatsioonilise ja autentse eestvedamise kontseptsioone, rõhutades nende tähtsust kaasava, paindliku ja reageeriva organisatsioonikultuuri loomisel.

Empiirilise uuringu aluseks on kvantitatiivne meetod, kus osales kokku 751 töötajat 23-st üksusest – vastajate arv kokku oli 80,1% Enefit Solutions AS töötajatest. Uuringu raames kasutati autentse eestvedamise küsimustikku (ALQ) ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikku (OLQ), et hinnata töötajate tajusid juhtimiskvaliteedi muutuste osas. Küsitluse tulemusi analüüsiti Exceli ja IBM SPSS programmide abil.

Samuti rakendati kvalitatiivset uurimismeetodit dokumentide analüüsi ja vaatluse näol, et saada täiendavat ülevaadet organisatsiooni struktuurimuudatuste mõjust.

Uuring viidi läbi kolmes etapis, millest esimeses etapis koguti andmeid, teises etapis toimus andmete analüüsimine ja võrdlus eelmise perioodi uuringuga ning viimases etapis tõlgendati tulemusi.

Tulemustena leiti, et uuritavad üksused jagunevad nelja gruppi: üksused, kus toimusid veidi suuremad muutused, üksused, kus toimusid veidi väiksemad muutused, üksused, kus muutusi ei kategoriseeritud ning üksused, kus toimusid muutused negatiivse trendi poole. Paraku suuri seoseid juhtimistasemete vähendamise, juhtide arvu kärpimise või keerukusega ei leitud. Olukord paranes kuues ning halvenes kahes üksuses, ent ei saa

kindla tõenäosusega väita, et need on kindlasti seotud Enefit Solutions AS struktuurimuudatusega.

Uuringu tulemused näitavad aga, et konkreetselt organisatsioonilise eestvedamise kontekstis on juhtide muutus seotud üksnes sisevõrgustiku arhitektuuri aspektiga ning autentse eestvedamise perspektiivist on keerukusega peamiselt seotud tasakaalustatud protsesside suurenemine. Need leiud viitavad sellele, et vaatamata juhtimistasemete vähendamisele ja juhtide arvu kärpimisele ei ole organisatsioonis olulisi muutusi veel aset leidnud.

Magistritöö annab soovitusel ettevõttele jätkata autentse ja organisatsioonilise eestvedamise alase teadlikkuse tõstmisega. Teadlik lähenemine eestvedamisele on oluline organisatsioonile nii struktuurimuudatuste protsessis kui ka olukorras, kus soovitakse säilitada või parandada oma konkurentsipositsiooni rohkete väljakutsetega keskkonnas. See nõuab nii strateegiate pidevat ümberhindamist kui ka organisatsioonikultuuri ja -struktuuri kohendamist, edendades uuenduslikkust ja paindlikkust.

Autorid on veendunud, et just autentne eestvedamine kujutab endast optimaalset juhtimisstiili uuritavale ettevõttele, eriti ajal, mil ettevõtte seisab silmitsi keerukate ja pidevalt muutuvate väljakutsetega. See veendumus põhineb autentse eestvedamise võimel edendada ausust, usaldust, avatust ja koostööd mis on hädavajalikud, et navigeerida ettevõtet läbi turbulentsuse ja ebakindluse. Selline lähenemine suurendab organisatsioonilist eestvedamist ehk organisatsiooni kohanemisvõimet ja vastupanuvõimet muutustele ning tagab ka selle, et muudatuste juhtimise protsess on kooskõlas organisatsiooni põhiväärtuste ja -eesmärkidega. Seeläbi suureneb töötajate rahulolu ja kaasatus ning saavutatakse kõrgem juhtimiskvaliteet ja töökultuur.

Autorid soovitavad ettevõttele parandada struktuurimuudatuste kommunikatsiooni, leides, et muudatuste juhtimine on jäänud osaliselt lõpule viimata, mis on põhjustanud töötajate seas segadust juhtide arvu vähendamise vajalikkuse osas. Autorid on seisukohal, et kõik üksused ei ole veel uue struktuuri kohaselt tööle hakanud, vaid jätkavad endiste ülesannete täitmist, kuigi nende töötiitlid ja kohustused on muutunud. Seetõttu on ka töötajate tajutud muutused nii autentses kui ka organisatsioonilises eestvedamises tagasihoidlikud. Teadlikkust saaks tõsta läbi autentse eestvedamise koolituste.

Autentne eestvedamine on juhtimisstiil, mida üha enam teadvustatakse ja mille poole püüeldakse, seetõttu teevad töö autorid ettevõttele ettepaneku lisada autentse eestvedamise mõõdiku rahulolu uuringu komponendina juurde, mis võimaldaks juhtide hindamist veelgi individuaalsemaks muuta.

Viidatud allikad

1. Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design*, 11(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0>
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
3. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60, pp. 421–449). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
4. Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). *Practicing Authentic Leadership*.
5. Avolio B. J., & Luthans F. (2006). The high impact leader: Moments matter in Accelerating authentic leadership development
<https://www.semanticscholar.org/reader/ae739501251be7155ccd12d31a9e1251d2e8df78>
6. Avolio B. J., Gardner L. W., Walumbwa O. F., Luthans F., & May R. D. (2004). *Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*.
7. Bălan, S., & Vreja, L. O. (2018). *Generation Z: challenges for management and leadership*.
8. Bandura, C. T., Kavussanu, M., & Ong, C. W. (2019). Authentic leadership and task cohesion: The mediating role of trust and team sacrifice. *Group Dynamics*, 23(3–4), 185–194. <https://doi.org/10.1037/gdn0000105>
9. Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), 94–99.
<https://doi.org/10.1108/shr-04-2015-0032>
10. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). *Beyond the Holacracy Hype*. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
11. Brown M., Trevino L.K., & Harrison D.A. (2005). Ethical leadership: A social learningperspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

12. Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Is authentic leadership always good for employers? A perspective of time management. *Frontiers in Psychology, 11*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>
13. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies, 9*(1). www.mindgarden.com.
14. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 593–603.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.12.010>
15. Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology, 12*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
16. Eesti Energia. (2024). *Enefit Solutions Mitmekülgne lähenemine tootmistööstusele*. <https://www.energia.ee/ettevottest/tehnoloogia/enefit-solutions>
17. Fallatah, F., & Laschinger, H. K. S. (2016). The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing, 21*(2), 125–136.
<https://doi.org/10.1177/1744987115624135>
18. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). *A Review of the Literature and Research Agenda*.
19. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly, 32*(6).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
20. George B., & Sims P. (2007). *True North Discover Your Authentic Leadership*.
21. Groen A. (2018). *Managing Without Managers: Shaping Management Control in Self-Managing Organizations How to Overcome Challenges of Job Autonomy?* Radboud University Nijmegen.
22. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management, 24*(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>

23. Guillén, L., Karelaia, N., & Leroy, H. (2016). *The Authenticity Gap: When Authentic Individuals are not Regarded as Such and why it Matters*.
http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search_papers.cfm
24. Hatch M. J. (2013). *Organization Theory*.
25. Hoy, W. K. (1983). Principal authenticity, school climate, and pupil-control orientation. In *Article in Alberta Journal of Educational Research*.
<https://www.researchgate.net/publication/232596721>
26. Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
27. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. In *Academy of Management Journal* (Vol. 42, Issue 1).
28. Kivipõld, K. (2011). *Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations*.
<https://www.researchgate.net/publication/50600692>
29. Kivipõld K., & Ahonen M. (2013). *Relationship between Organizational Leadership Capability and Job Satisfaction: Exploratory Study in the Small-Sized IT Service Organization in Estonia*.
30. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 118–136. <https://doi.org/10.1108/17465261011016595>
31. Lee Y. M., & Edmondson C.A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–38.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308517300059>
32. Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*.
33. Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
34. Markham E.S., & Markham S.I. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/1048984395900136>

35. Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
36. Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 12(1–2), 19–25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
37. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
38. McKinley W. (1987). Complexity and Administrative Intensity: The Case of Declining Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32, 87–105.
39. Meerits, A., Kivipõld, K., & Akuffo, I. N. (2022). Possibilities for assessing authentic leadership competencies: testing existing instruments and proposing an extended one. *Management Research Review*, 45(6), 801–823. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0277>
40. Millikin P. J., Hom W. P., & Manz C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21(5). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984310001177>
41. Murambinda B. (2024). *Features of the Adhocracy Culture*. Retrieved April 13, 2024, from <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/adhocracy-culture-complete-guide>
42. Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441–463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
43. Pasternack A. B., Williams D. T., & Andersor F. P. (2001). Beyond the Cult of the CEO: Building Institutional Leadership. *Strategy-Business*. <https://www.strategy-business.com/article/10841>
44. Pauksoo J. (2022). Juhtide autentse eestvedamise ja nende juhivate üksuste organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahelised seosed tööstusettevõttes x. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž. <http://hdl.handle.net/10062/83186>

45. Piikov K. (2022.). Õhem organisatsioon viib meid kliendile lähemale. Retrieved February 18, 2024, from <https://energiaee.sharepoint.com/sites/CorporateNews/SitePages/KADI-PIIKOV--%C3%95hem-organisatsioon-viib-meid-kliendile-l%C3%A4hemale.aspx>
46. Pondy R. L. (1969). Effects of Size, Complexity, and Ownership on Administrative Intensity. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 47–60.
47. Remenova, K., Skorkova, Z., & Jankelova, N. (2018). Span of control in teamwork and organization structure. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 155–165. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.10>
48. Romme, A. G. L. (2019). Climbing up and down the hierarchy of accountability: implications for organization design. *Journal of Organization Design*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0060-y>
49. Rothstein G. M., & Burke J. R. (2010). *Self-Management and Leadership Development*.
50. Sheykh, N., Kandlousi, A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. In *International Journal of Business and Management* (Vol. 5, Issue 10). www.ccsenet.org/ijbm
51. Silvia, C. (2011). Collaborative Governance Concepts for Successful Network Leadership. *State and Local Government Review*, 43(1), 66–71. <https://doi.org/10.1177/0160323x11400211>
52. Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 1, pp. 185–222). <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
53. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. In *International journal of medical education* (Vol. 2, pp. 53–55). <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
54. Theobald A.N., & Nicholson-Crotty S. (2005). The Many Faces of Span of Control: Organizational Structure Across Multiple Goals. *Administration & Society*, 36(6). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399704270585>
55. Toodu K. (2020). *Autentne ja organisatsiooniline eestvedamine Pärnu linnavalitsuses*. Majandusteaduskond, Tartu Ülikool. <http://hdl.handle.net/10062/68199>

56. Valma M., & Pedaspuu L. (2020). *Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed Eesti organisatsioonide X ja Y näitel*. Majandusteaduskond, Tartu Ülikool. <http://hdl.handle.net/10062/68364>
57. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
58. Webb S. (2023). *Flat Structures, Centralisation, and Formalisation: The Relationship with Employee Wellbeing*.
59. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
60. Yüksel, İ., Arar, T., & Yüksel, I. (2017). *How to manage generation z in business life?* <https://www.researchgate.net/publication/282506391>
61. Ziegert, J. C., Mayer, D. M., Piccolo, R. F., & Graham, K. A. (2021). Collectivistic Leadership in Context: An Examination of How and When Collective Charismatic Leadership Relates to Unit Functioning. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(2), 112–136. <https://doi.org/10.1177/1548051820986536>
62. Zimmerman E. (2015). Jeffrey Pfeffer: Why the Leadership Industry Has Failed. *Stanford Business*. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/jeffrey-pfeffer-why-leadership-industry-has-failed>

Lisa 1 Autentse eestvedamise küsimustik (eesti keeles)

Hea küsitlusele vastaja!



Palume Teil vastata antud küsimustikule, millega aitate meie ettevõttes juhtimiskvaliteedi tõsta. Vastamine on anonüümne. Tulemusi kasutatakse ainult üldistatud kujul.

Teie sugu? mees naine Teie vanus? aastat

Küsimustikus ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Vastamisel mõtle oma juhi peale ning ja hinda, kuidas väide teda iseloomustab. Tee sobivale valikule ring ümber.

Minu juht...

Hindamisel kasuta skaalat 1 – üldse mitte, 2 – peaaegu üldse mitte, 3 – vahetevahel, 4 – päris sageli, 5 – pea alati

1 ... ütleb välja täpselt selle, mida ta mõtleb	1	2	3	4	5
2 ... teab, milline on tema mõju teistele inimestele	1	2	3	4	5
3 ... käitumine peegeldab selgelt tema tõekspidamisi	1	2	3	4	5
4 ... tunnistab tehtud vigu	1	2	3	5	5
5 ... oskab õigesti hinnata seda, kuidas teised tema võimeid tajuvad	1	2	3	4	5
6 ... väljendab selgelt oma ideid ja mõtteid	1	2	3	4	5
7 ... julgustab mind asumast seisukohale, mis on kooskõlas minu põhiväärtustega	1	2	3	4	5
8 ... on kogu aeg teistele eeskujuks	1	2	3	4	5
9 ... usub, et tema roll liidrina hõlmab ka eetilist (moraalset) vastutust teiste eest	1	2	3	4	5
10 ... palub avaldada teistel oma arvamust isegi siis, kui see ei kattu tema seisukohtade ja veendumustega	1	2	3	4	5
11 ... jääb eetiliselt vankumatuks ka lahkarvamuste korral	1	2	3	4	5
12 ... teab, millal on õige aeg hinnata ümber oma seisukohad olulistes küsimustes	1	2	3	4	5
13 ... julgustab igaühte avaldama oma arvamust	1	2	3	4	5
14 ... säilitab avatud suhtumise ka keerulistes olukordades	1	2	3	4	5
15 ... näeb kõiges selles, mis temaga juhtub võimalust ennast veelgi rohkem (paremini) tundma õppida	1	2	3	4	5
16 ... ütleb mulle välja karmi tõe	1	2	3	4	5
17 ... analüüsib enne otsuste vastuvõtmist kogu olemasolevat infot	1	2	3	4	5
18 ... soovib saada teistelt tagasisidet, et muuta oma suhteid teistega paremaks	1	2	3	4	5
19 ... näitab välja, et on teadlik oma tugevustest ja nõrkustest	1	2	3	4	5
20 ... näitab üles enesedistsipliini	1	2	3	4	5
21 ... arutleb teiste inimestega keerulistel eetilistel teemadel	1	2	3	4	5
22 ... kuulab enne järelduste tegemist hoolikalt ära erinevad seisukohad	1	2	3	4	5
23 ... jagab teiste inimestega informatsiooni avatult	1	2	3	4	5
24 ... julgustab ka vastupidiseid seisukohti välja ütleva	1	2	3	4	5
25 ... teeb otsuseid, mis vastavad tema põhiväärtustele	1	2	3	4	5
26 ... ei kannata meeleolukõikumiste all	1	2	3	4	5
27 ... hoiab oma ego kontrolli all.	1	2	3	4	5

Suur tänu küsimustiku täitmise eest

Lisa 2 Autentse eestvedamise küsimustik (vene keeles)

**Уважаемый участник опроса!**

Просим ответить на данный опрос. Этим Вы поможете нашему предприятию повысить качество управления. Участие в опросе анонимное. Результаты используются только в обобщенном виде.

Ваш пол? мужчина женщина Ваш возраст? лет

В опросе нет правильных или неправильных ответов. Подумайте о своем руководителе и оцените, как утверждение его охарактеризовывает. Обведите в кружок подходящий вариант ответа.

Мой руководитель ...

При оценивании используйте шкалу 1 – совсем нет, 2 – почти нет, 3 – иногда, 4 – довольно часто, 5 – почти всегда

1 ... высказывает именно то, что он думает	1	2	3	4	5
2 ... знает, как он влияет на других людей	1	2	3	4	5
3 ... его поведение четко отражает его убеждения	1	2	3	4	5
4 ... признает совершенные ошибки	1	2	3	4	5
5 ... умеет правильно оценить, как другие воспринимают его/ее способности	1	2	3	4	5
6 ... четко выражает свои идеи и мысли	1	2	3	4	5
7 ... призывает меня занимать позицию, соответствующую моим основным ценностям	1	2	3	4	5
8 ... всегда является примером для других	1	2	3	4	5
9 ... верит, что его роль лидера включает в себя также моральную (этическую) ответственность за других	1	2	3	4	5
10 ... просит других выражать свое мнение даже тогда, когда это не совпадает с его мнениями и убеждениями	1	2	3	4	5
11 ... остается этически стойким даже в случае разногласий	1	2	3	4	5
12 ... знает, когда необходимо пересмотреть свои взгляды в значимых вопросах	1	2	3	4	5
13 ... призывает каждого выражать свое мнение	1	2	3	4	5
14 ... сохраняет открытое отношение даже в сложных ситуациях	1	2	3	4	5
15 ... видит во всем, что с ним происходит, возможность научиться понимать себя еще лучше (больше)	1	2	3	4	5
16 ... высказывает мне суровую правду	1	2	3	4	5
17 ... до принятия решения анализирует всю имеющуюся информацию	1	2	3	4	5
18 ... желает получать обратную связь от других, чтобы улучшить свои отношения с ними	1	2	3	4	5
19 ... показывает, что он осознает свои сильные и слабые стороны	1	2	3	4	5
20 ... проявляет самодисциплину	1	2	3	4	5
21 ... обсуждает сложные этические вопросы с другими	1	2	3	4	5
22 ... внимательно выслушивает различные мнения, прежде чем делать выводы	1	2	3	4	5
23 ... открыто делится информацией с другими	1	2	3	4	5
24 ... поощряет высказывания противоположных мнений	1	2	3	4	5
25 ... принимает решения, соответствующие его/ее основным ценностям	1	2	3	4	5
26 ... не страдает перепадами настроения	1	2	3	4	5
27 ... держит свое эго под контролем	1	2	3	4	5

Благодарим Вас за заполнение анкеты.

Lisa 3 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik (eesti keeles)

Hea küsitlusele vastaja!



Palume Teil vastata antud küsimustikule, millega aitate meie ettevõttes juhtimiskvaliteedi tõsta. Vastamine on anonüümne. Tulemusi kasutatakse ainult üldistatud kujul.

Teie sugu? mees naine

Teie vanus? aastat

Küsimustikus ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Vastamisel mõtle oma üksuse peale ning hinda, kuidas väide üksust iseloomustab. Tee sobivale valikule ring ümber. Hindamisel kasuta skaalat 1 (ei ole üldse nõus) kuni 7 (olen täiesti nõus). Palun hinda kõiki väiteid!

I OSA

- 1 Meil on arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (äristrateegia)
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 2 Meil on seatud nii peaesmärgid kui vahe-esmärgid
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 3 Minu isiklikud eesmärgid ühilduvad organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus.
- 4 Osalen aktiivselt meie eesmärkide seadmise ja nende elluviimise kavade kujundamises
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

II OSA

- 1 Suhtleme kaastöötajatega ka tööväliselt
üldse mitte 1 2 3 4 5 6 7 väga tihti
- 2 Meie organisatsioonis korraldatakse tööväliseid ühisüritusi
üldse mitte 1 2 3 4 5 6 7 väga tihti
- 3 Meie organisatsioonis korraldatakse tööga seotud ühisüritusi
üldse mitte 1 2 3 4 5 6 7 väga tihti
- 4 Meie organisatsioonis on kohad (puhkenurgad), kus käime koos, et suhelda oma kaastöötajatega
ei ole nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen nõus

III OSA

- 1 Meil tööl suhtutakse üksteisesse kui võrdsetesse
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 2 Meil on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 3 Meil toimub tähtsate otsuste vastuvõtmine ühise arutelu käigus
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 4 Otsuste vastuvõtmisel on meil määravad kogemused ja pädevus, mitte
ametipositsioon
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

IV OSA

- 1 Arvan, et meie kontrollmeetodid on õiglased
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 2 Heade tulemuste saavutamist märgatakse
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 3 Heade tulemuste eest tunnustatakse piisavalt
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 4 Meil arutavad alluvad ja juhid, mida töötajad ootavad organisatsioonilt ei ole
üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

V OSA

- 1 Meie organisatsioon rakendab kõiki töötajate oskusi ja võimeid
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 2 Meie organisatsioon pakub häid arenguvõimalusi
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 3 Meie organisatsioon on edumeelne
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 4 Meie organisatsioon tegeleb töö tulemuslikkuse tõstmisega
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 5 Meie organisatsioon on edukas
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus
- 6 Meie organisatsioon suudab ka tulevikus edukalt püsida konkurentsisis
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

Suur tänu küsimustiku täitmise eest!

Lisa 4 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik (vene keeles)

Уважаемый участник опроса!

Просим ответить на данный опрос. Этим Вы поможете нашему предприятию повысить качество управления. Участие в опросе анонимное. Результаты используются только в обобщенном виде.

Ваш пол? мужчина женщина Ваш возраст? лет

В опросе нет правильных или неправильных ответов. Подумайте о своем отделе и оцените, как утверждение его охарактеризовывает. Обведите в кружок подходящий вариант ответа. При оценивании используйте шкалу от 1 (полностью не согласен) до 7 (полностью согласен). Пожалуйста оцените каждое утверждение!

ЧАСТЬ I

1. У нас есть понятные, всем известные планы и программы действий
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
2. У нас установлены как основные цели, так и промежуточные
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
3. Мои личные цели совместимы с долгосрочными целями организации
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
4. Принимаю активное участие в постановке наших целей и составлении планов для их реализации
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен

ЧАСТЬ II

1. Мы также общаемся с коллегами вне работы
совсем нет 1 2 3 4 5 6 7 очень часто
2. В нашей организации проводятся совместные нерабочие мероприятия
совсем нет 1 2 3 4 5 6 7 очень часто
3. В нашей организации проводятся совместные мероприятия, связанные с работой
совсем нет 1 2 3 4 5 6 7 очень часто
4. В нашей организации есть места (зоны отдыха), куда мы ходим вместе, чтобы общаться с коллегами
не согласен 1 2 3 4 5 6 7 согласен

ЧАСТЬ III

1. У нас на работе относятся к каждому как к равному
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
2. У нас достаточно свободы действий у всех сотрудников
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
3. Важные решения мы принимаем в ходе совместного обсуждения
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
4. При принятии решений определяющими являются опыт и компетенция, а не
должностная позиция
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен

ЧАСТЬ IV

1. Считаю, что наши методы контроля справедливы
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
2. Достижение хороших результатов замечается
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
3. За хорошие результаты достаточно поощряют
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
4. У нас обсуждают подчиненные с руководителями, чего ожидают работники от
организации
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен

ЧАСТЬ V

1. Наша организация применяет все навыки и способности своих сотрудников
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
2. Наша организация предлагает хорошие возможности для развития/роста
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
3. Наша организация прогрессивна
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
4. Наша организация работает над повышением эффективности работы
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
5. Наша организация успешна
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен
6. Наша организация сможет успешно конкурировать и в будущем
полностью не согласен 1 2 3 4 5 6 7 полностью согласен

Благодарим Вас за заполнение анкеты.

Summary

"Change in Organizational and Authentic Leadership During the Transition to a Lower Hierarchy Management Structure in Enefit Solutions AS"

Janika Rougijainen and Lauri Kalm

The master's thesis "Change in Organizational and Authentic Leadership during the Transition to a Lower Hierarchy Management Structure: The Case of Enefit Solutions AS" provides an extensive research aimed at determining the changes perceived by employees due to the transition from traditional to a lower hierarchy management structure. The study focuses on Enefit Solutions AS, a company that has taken significant steps to update its management structure to respond more quickly to changing market demands.

The theoretical framework of the thesis provides an overview of management theories that support the transition to a lower hierarchy management structure. It includes complexity theory, which explains why traditional hierarchical structures may no longer function in today's changing business environment and why structural changes are often necessary. Additionally, it introduces the concepts of organizational and authentic leadership, emphasizing their importance in creating an inclusive, flexible, and responsive organizational culture.

The empirical study is based on a quantitative method involving 751 employees across 23 units – representing 80.1% of the workforce at Enefit Solutions AS. The study utilized the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) and Organizational Leadership Capability Questionnaire (OLQ) to assess employees' perceptions of changes in leadership quality. The survey results were analyzed using Excel and IBM SPSS.

A qualitative research method was also applied through document analysis and observation to gain further insight into the impact of organizational structural changes.

The study was conducted in three phases, where the first phase involved data collection, the second phase consisted of data analysis and comparison with the previous period's study, and the final phase involved interpretation of the results.

The findings indicated that the units studied could be divided into four groups: those with slightly more significant changes, those with slightly fewer changes, those where changes were not categorized, and those where changes trended negatively. Unfortunately, no significant correlations were found with the reduction of management levels, cutting the number of leaders, or complexity. The situation improved in six units

and worsened in two, but it cannot be definitively stated that these are directly related to Enefit Solutions AS's structural changes.

The study's results suggest that in the context of organizational leadership, the change in leaders is related only to the aspect of internal network architecture; from the perspective of authentic leadership, it is mainly the increase in balanced processes that are associated with complexity. These findings indicate that despite the reduction in management levels and the cut in the number of leaders, significant changes have not yet occurred within the organization.

The thesis recommends that the company continues to enhance awareness of authentic and organizational leadership. A conscious approach to leadership is crucial both in the process of structural changes and in situations where there is a desire to maintain or improve competitive positioning in a challenging environment. This requires constant reassessment of strategies and adaptation of organizational culture and structure, promoting innovation and flexibility.

The authors are convinced that authentic leadership represents the optimal leadership style for the studied company, especially at a time when the company faces complex and continually changing challenges. This belief is based on the ability of authentic leadership to promote honesty, trust, openness, and collaboration – all essential attributes to navigate a company through turbulence and uncertainty. Such an approach enhances organizational leadership, i.e., the organization's adaptability and resilience to changes, and ensures that the change management process is aligned with the organization's core values and objectives. Consequently, this increases employee satisfaction and engagement, achieving higher management quality and work culture.

The authors recommend that the company improve communication about structural changes, finding that change management has been partially incomplete, causing confusion among employees about the necessity of reducing the number of leaders. They believe that not all units have started operating according to the new structure, although their job titles and responsibilities have changed. Awareness could be increased through authentic leadership training.

Authentic leadership is a management style that is increasingly recognized and aspired to; therefore, the authors also propose that the company add an authentic leadership coefficient as a component of the satisfaction survey, which would allow for more personalized evaluation of leaders.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Janika Rougijainen ja Lauri Kalm,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Organisatsioonilise ja autentse eestvedamise muutus üleminekul madala hierarhiaga juhtimisstruktuurile Enefit Solutions AS´is”,

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld ja kaasjuhendaja Aksel Ers,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Janika Rougijainen ja Lauri Kalm
21.05.2024