TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Jane Pauksoo

JUHTIDE AUTENTSE EESTVEDAMISE JA NENDE JUHITAVATE ÜKSUSTE ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE VÕIMEKUSE VAHELISED SEOSED TÖÖSTUSETTEVÕTTES X

Magistritöö

Juhendaja: Kurmet Kivipõld, PhD
Kaasjuhendaja: Aksel Ers, MA

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Kurmet Kivipõld

(allkirjastatud digitaalselt)

Aksel Ers

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Jane Pauksoo

SISUKORD

Sissejuhatus 4
1. Autentsne ja organisatsiooniline eestvedamine 8
1.1. Autentse eestvedamise käsitlus 8
1.2. Kollektiivse eestvedamise olemus organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kontekstis 18
2. Autentse ja organistasioonilise eestvedamise omavahelisedsed seosed 25
2.1. Organisatsiooni X juhtimispõhimõtted ning eestvedamise väljakutsed 25
2.2. Uuringu metoodika ja tulemused 27
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud Tööstusettevõttele X 43
Kokkuvõte 48
Viidatud allikad 52
Lisa 1 Autentse eestvedamise küsimustik eesti keeles 63
Lisa 2 Autentse eestvedamise küsimustik vene keeles 65
Lisa 3 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik eesti keeles 67
Lisa 4 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik vene keeles 68
Summary 69

SISSEJUHATUS

Organisatsioonid vajavad autentseid juhte, kes on tugeva identiteeditundega, teavad kuhu on organisatsioonil vaja liikuda, teavad kuidas panna inimesi ühiseid eesmärke saavutama.

Autor keskendub uurimistöös kaasaegsete eestvedamisteooriate uurimisele, käsitledes neist lähemalt kahte: autentset eestvedamist (*authentic leadership*) ja organisatsioonilist eestvedamist (*organizational leadership*). Eeltoodud eestvedamisteooriate rakendamine võib aidata organisatsioonidel tulla tänapäevases kiires ja muutuste rohkes keskkonnas paremini toime ning seda kõikidel organisatsiooni tasanditel.

Autentne eestvedamine põhineb viiel omadusel: autentsed juhid saavad aru oma eesmärgist, tegutsevad õige asja eest kõrgeid väärtusi järgides, nad loovad usalduslikud suhted inimestega, tegutsevad kindlameelselt, fokuseeritult, väärtustest lähtuvalt ja entusiastlikult viies ellu missiooni (Avolio, Gardner, 2005). Autentse eestvedamise kaudu järgijate mõjutamine toimub kahe tunnuse kaudu, mille peamised komponendid on lootus, usaldus ja positiivsed emotsioonid, need mõjutavad enim ka järgijate töösse suhtumist ja käitumist (Avolio *et al*., 2004).

Organisatsiooniline eestvedamine kindlustab see-eest organisatsioonisiseste protsesside tõhusa toimimise ning võimaldab ühtlasi suhestuda organisatsiooni kuvandiga (Kivipõld & Vadi 2013, lk 369), säilitades seejuures organisatsiooni põhieesmärgid ja kaasates organisatsiooni terviklikku toimimisse kõiki osapooli.

Eestis on varasemalt keskendutud autentse eestvedamisega seonduvates läbiviidud uuringutes pigem erinevate eestvedamise kontseptsioonide võrdlemisele (Pukk, 2018; Savi, 2016; Vapper, 2017). Alas jt (2007, lk 60) on varasemalt oma juhtumiuuringus

leidnud, et Eesti juhtimiskultuuris esineb vaid üksikuid autentse eestvedamisstiili jooni, mis tähendab, et autentse eestvedamise uurimine on käesoleval hetkel aktuaalne.

Tööstusettevõtte X strateegiaplaanis on juhtkonna ühe fookustegevusena välja toodud juhtimiskvaliteedi arendamine organisatsioonis. Juhtimiskvaliteedi tõstmise väljakutsena nähakse organisatsioonis juhtimiskultuuri arendamist innovaatiliseks, agiilsete praktikate juurutamist ning juhtide teadlikkuse suurendamist iseenda mõjust. Organisatsiooni juhtidelt oodatakse kõrgeid juhtimisstandardeid ja juhtide juhtimiskvaliteeti hinnatakse iga-aastaselt. Organisatsiooni töötajaid innustatakse välja pakkuma uusi ideid parimateks juhtimispraktikateks. Üheks kriitilisemaks organisatsiooniliseks ressurssuks on juhtide juhtimiskvaliteet kõigil juhtimistasanditel, kuid esmajoones on oluline just esmatasandi juhtide juhtimiskvaliteet ja selle arendamine.

Magistritöö eesmärk on leida seoseid organisatsiooni juhtide autentse eestvedamise ja nende poolt juhitavate üksuste organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahel Tööstusettevõttes X.

Uurimistöö valimisse on valitud organisatsiooni keskastme juhid ja nende töötajad. Uurimistöö tulemused on olulised organisatsioonile, andes sisendi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise eripäradest ja arenguvõimalustest ning autentse ja organisatsioonilise eestvedamise seostest. Ettevõtte edu ja jätkusuutlikkuse kindlustavad eelkõige inimestega seotud tegurid. Autentne eestvedamine vaatleb juhtide käitumist, selle ehedust, eneseteadlikust, väärtuste eetilisuse järgimist ning vastava eestvedamisstiili kasutust. Järgijad tunnevad, et nad on olulised, entusiastlikud, juhi isiklikust eeskujust motiveeritud, see paneb neid pingutama enamat. Kollektiivne eestvedamine toob välja organisatsiooni liikmete koostöö ja toimimise ühtse meeskonnana, teadmiste ja oskuste jagamise, initsiatiivi võtmise ning loova lähenemise igapäevastele ülesannetele.
Kiiresti muutuv majanduskeskkond sunnib organisatsiooni ümber organiseerima ning juhtidel tuleb senisest enam silmitsi seista ning toime tulla uute ja keeruliste olukordadega. Organisatsiooni tulemus on seotud organisatsiooni terviksüsteemiga, mis on pidevas muutumises. Autor soovib leida vastuse uurimisküsimusele: milline on organisatsiooni allüksuste juhtide eestvedamise võimekus koos nende juhitud allüksuste efektiivsusega.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda teaduskirjanduse põhjal ülevaade autentse ja organisatsioonilise eestvedamise mõistetest ja käsitlustest;
2. hinnata organisatsioonis juhtide autentse eestvedamise taset;
3. hinnata organisatsioonilise eestvedamise võimekuse taset üksuste lõikes;
4. analüüsida ja tuua esile organisatsiooni juhtide autentse eestvedamist ning nende poolt juhitavate meeskondade organisatsioonilise eestvedamise võimekuse võimalikke omavahelisi seoseid.

Uurimistöö läbiviimiseks kasutab autor kahte küsimustikku. Juhtide autentsuse ulatuse mõõtmiseks, võtab autor aluseks Meerits, Kivipõld & Akuffo (2019) välja töötatud eestikeelset ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*) küsimustiku edasiarendust. Organisatsioonilise eestvedamise hindamiseks kasutab autor Kivipõld & Vadi (2010) OLQ (*Organizational Leadership Capability Questionnaire*) välja töötatud metoodikat ja küsimustikku. Antud küsimustik võimaldab uurida organisatsioonilise eestvedamise võimekuse fenomeni ja selle seotust organisatsiooni toimimise erinevate aspektidega.

Autentse eestvedamise uurimine on oluline nii teaduse kui ka praktilise poole pealt, kuna autentne eestvedamine on positiivse organisatsioonikäitumise alustala (Avolio, Walumbwa, Weber *et al* 2009, lk 423).

Organisatsioonilise eestvedamise seoseid on Eestis uuritud organisatsioonide tulemuslikkuse (Kivipõld & Vadi, 2013), ettevõtte sotsiaalse vastutuse (Kivipõld, 2015) ja töörahulolu (Kivipõld & Ahonen, 2013) kontekstis.

Magistritöö teoreetiline osa on jaotatud kaheks osaks, mille esimeses alapeatükis avatakse autentse eestvedamise olemus, analüüsitakse selle komponente, antakse ülevaade erinevatest teoreetilistest käsitlusviisidest ja arendamise võimalustest ning tuuakse välja argumendid autentse eestvedamise edasiseks uurimiseks. Teises alapeatükis käsitletakse autentse ja organisatsioonilise eestvedamise kujunemist, nende mõju ning vaadeldakse nende uurimismeetodeid. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimistöö metoodikat ja valimi moodustamist, antakse ülevaade töö tulemustest ning tuuakse välja uurimistöö järeldused.

Uurimistöö valimisse valis autor organisatsiooni töötavate juhtide seast 21 keskastmejuhi, kellele annavad hinnanguid läbi küsitluste nende alluvuses töötavad 524 töötajat. Valimi representatiivsuse kindlustamiseks on vajalik iga juhi kohta üksuses vähemalt 10 töötaja olemasolu, mistõttu jättis autor valimist välja väiksema töötajate arvuga üksused. Uurimistöö tulemused on olulised organisatsioonile, andes sisendi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise eripäradest ja arenguvõimalustest ning autentse ja organisatsioonilise eestvedamise seostest.

Autor on tänulik juhendajatele, Anne Aidla' le (PhD) ning uuringule vastajatele nende panuse eest töö valmimisel.

1. AUTENTNE JA ORGANISATSIOONILINE EESTVEDAMINE

1.1. Autentse eestvedamise käsitlus

Olenevalt ajajärgust saab välja tuua perioode, millal üks või teine juhtimisteooriate grupp on domineerivam olnud. Sarnaste vaadetega juhtimisteooria gruppe võib nimetada ka eestvedamisteooria gruppideks. Teooriate grupi vahetumise on tinginud iga eelneva grupi teooriate kritiseerimine, sest see pole andud pädevat vastust, kuidas kujuneda heaks, edukaks juhiks. Eestvedamise protsessi aluseks on juhi ja tema juhitavate vaheline mõjusuhe.

Eestvedamise definitsioonid võivad erialakirjanduses mõneti erineda. Enamus definitsioone keskenduvad kahele olulisele komponendile:

1) inimeste grupi mõjutamine, et saavutada ühist eesmärki;

2) luua ja arendada visiooni.

Liidrid tegelevad ühelt poolt motiveerimise ja inspireerimisega (Kotter 1990), teisalt kaasavad teisi oma visiooni järgima, et saavutada ühiseid eesmärke ning esitada väljakutse status quo'le (Bennis & Nanus, 1997)

Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad on ajalooliselt esimesed, mis püüdsid anda vastust kuidas saada heaks juhiks. Stodgill keskendus edukale juhile vajalikest pädevuste (teadmised, oskused, võimed) ja isiksuseomaduste väljaselgitamisele. Katz (1955) leidis, et inimestega seotud oskused võimaldavad luua usaldusliku ja turvalise õhustiku ning töötajad tunnevad ennast kaasatuna ja motiveerituna. (Daft, 2008)

Erinevatel ajahetkedel on juhtimiskäsitlustes domineerinud mitmed erinevad teooriad nagu näiteks 20. sajandil levima hakanud isiksuse omaduste ja oskuste teooria, mis

keskendus vaid liidrile või 50-ndate algusest levinud käitumuslik teooria, mille kohaselt juhtimine ei olene niivõrd liidrist kuivõrd juhtimise stiilist ja juhi käitumisest ning viimasena 1960-ndatel levima hakanud situatiivse lähenemise ja olukorrateooriad, kus nagu nimigi ütleb, juhtimine sõltub olukorrast ja erinevad olukorrad vajavad erinevate juhtimisstiilide kasutamist (Northouse, 2013)

Transformatiivne eestvedamine on protsess, mis kujundab inimesi ümber ning mille käigus võivad nii juht kui juhitavad senisest tugevamate ja kõrgemate moraalsete väärtustega esile kerkida. Juht motiveerib juhitavat ennast ületama ning saavutama tulemusi, mis varem tundusid kättesaamatud või isegi võimatud. (Northouse, 2013, lk 186). Transformatiivse juhtimise mõõtmiseks on kasutusele võetud mitme faktoriga juhtimisküsimustik (MLQ), mis määrab kindlaks erinevad juhtimisoskused ja annab aluse juhtide koolitamiseks.

Eestvedamine saab olla tõeliselt transformatiivne vaid siis, kui see on idealiseeritud mõjuga, inspireerivalt motiveeriv, intellektuaalselt ergutav ja põhineb moraalsetel alustel. Moraali puudumine viib eestvedamiseni, kus mõjutamine toimub vaid juhi huvides ning ebaeetilistel eesmärkidel. Tõelised transformatiivsed juhid tagavad oma vastutusalas oleva grupi, organisatsiooni või ühiskonna heaolu. (Bass &Steidlmeier, 1999) Bass ja Avolio poolt välja töötatud kõikehõlmav eestvedamismudel püüab kirjeldada kõiki eestvedamisstiile (Kirkbridge, 2006).

1980. aastatel levima hakanud postmodernistlike juhtimisteooriate esindajate põhiline väide oli, et klassikalised juhtimisteooriad ei ole osutunud sobivaimateks. Postmodernistlikud teooriad käsitlesid uut laadi juhtimist, mille jaoks vajalikke teadmisi ei omandata mitte raamatutest, vaid kogemuste kaudu, ning väga suur roll on juhtimise puhul ka intuitsioonil.

Postmodernistlike juhtimisteooriate puhul saab aktuaalsete teemadena välja tuua õppiva organisatsiooni idee (P. Senge loodud teooria ja termin), projektipõhise juhtimise esile kerkimise ja info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengust tingitud uudsete töövormide võidukäigu. Viimase alla kuuluvad sellised juhtimisteooria mõistes suhteliselt uued

mõisted nagu kaug- ja virtuaaltöö, virtuaalsed meeskonnad ja paindlikud töövormid. (Türk, 2001). Eestvedamise teooriaid on kirjeldatud tabelis 1.

Tabel 1. Eestvedamise teooriate areng. Allikad: Türk, 2001; Northouse, 2013 põhjal

Aeg	Teooria	Iseloomustus	Autorid
20.sajandi I pool	Isikusteomaduste ja oskuste teooriad	Liider eristub oma isiksuseomaduste ja õpitud oskustega	Stogdill; Katz
1950-ndad aastad	Juhtimisstiili ja käitumise teooriad	Juhtimisstiil valitakse vastavalt suhtele või ülesandele	Lewin; Tannenbaum &Schmidt; Ohio &Michigani uurimused; Blake &Mouton
1960-ndad aastad	Situatiivsed ehk olukorra teooriad	Olenevalt situatsioonist võib kasutada erinevaid juhtimisstiile	Hersey &Blanchard; Vroom-Yetton-Jago; Fiedler
1970-ndad aastad	Transformatiivse eestvedamise teooriad	Juhi käitumine mõjutab juhitavaid ja innustab neid tegutsema üle nende võimete	Burns; Bass; Avolio
1980-ndad/1990-ndad	Postmodernistlikud eestvedamise teooriad	Õppiva organisatsiooni idee. Kirjeldavad pigem käitumis- ja mõtlemisviise	P.Drucker; T.Peters; P.Senge; C.Handy; E.Goldratt; S.Covey; D.Goleman
2000-ndad	Autentne eestvedamine	Juhi ja juhitavate vahel toimuv vastastikune mõjutamine põhineb usaldusel, juhi enesseteadlikkusel ja sisemisel moraalsel kompassil	Avolio; Luthans; Walumbwa

Autentse eestvedamise (*authentic leadership*) kontseptsiooni mõistmiseks defineerime kõigepealt sõna „autentne“, mis eesti õigekeelsussõnaraamatu järgi (2013, lk 90) tähendab ehtne, ehe (eheda), täiesti usaldatav; algallikail põhinev. Lääne filosoof Kierkegaard (1846) on tõlgendanud autentsust kui olema tõeline-mina (*true-self*), kes ei lähe kaasa rahva mõjutustega. Klenke (2007, lk 71) on välja toonud, et autentsus seisneb hingelisuses ja vaimsuses. Fusco *et al* (2015, lk 132) on defineerinud autentse kui „ennast ise üles töötanud“. Autentne juht tunneb ennast ja tegutseb vastavalt oma väärtustele ning

suudab enda väärtusi ka edasi peegeldada oma järgijatele (Harter, 2002; Ladkin &Taylor, 2010)

Walumbwa *et al.* (2008, lk 94) defineerivad autentset eestvedamist kui „juhi käitumismuster, mis julgustab positiivset käitumismustrit ja positiivset eetilist kliimat, et suurendada eneseteadlikkust, sisemist moraalset perspektiivi, tasakaalustatud informatsiooni töötlemist ja suhete läbipaistvust“.

Autentse eestvedamise mõiste kerkis rohkem esile alates 2000-ndast aastast seoses suurorganisatsioonide Enroni ja WorldComi skandaalidega, kus tippjuhtide tehtud otsused viisid nende juhitavad organisatsioonid täieliku hävingu ja pankrotini. Selles ajast alates on autentsele ja eetilisele juhtimisele hakatud rohkem tähelepanu pöörama kogu maailmas. Autentne eestvedamise teooria mõjub kõikehõlmava lahendusena usaldusdefitsiidile, mis kaasneb juhtide poolt läbiviidavate muudatuste juhtimisega organisatsioonis. Eeldatakse, et autentne eestvedamine ei rõhuta mitte niivõrd seda, mida juht teeb vaid seda kes juht on või peaks olema.

Eneseteadlikkus, eneseteadvus – mitmed autorid (Avolio & Gardner 2005, lk 324; Gardner *et al* 2005, lk 346) on välja toonud neli eneseteadliku inimese omadust, mis on olulised just autentse juhi puhul: väärtused, oma isiksuse tunnetus, emotsioonid ja motiivid/eesmärgid. Oluline on, et juht saaks aru ja jagaks teistele infot oma tugevuste ja nõrkuste kohta, saades läbi selle aru mineviku kogemusest ja neist õppida (Avolio, Walumbwa *et al* 2009, lk 423). Eneseteadlikkus on seega inimese võimekus mõõta ja hinnata iseennast täpselt ja võimalikult objektiivselt, tänu millele on kergem vastu võtta kriitikat ja sellest õppida.

Sisemine moraalne perspektiiv – inimese sisemiste moraalsete/eetiliste standardite järgimine (Avolio, Gardner 2005, lk 325). Autentset juhti tunnetavad töötajad kõrgete moraalsete standarditega ja usaldusväärsena, mis tähendab positiivset reputatsiooni ja sellega kaasnevat toetust ja austust (Kernis 2003, lk 14). Mitmed uurijad ongi välja toonud, et autentse eestvedamise korral just meeskonnaliikmete usaldus juhi vastu on eduka koostöö eelduseks.

Tasakaalustatud tegevus – info põhjalik analüüsimine enne otsuste vastuvõtmist, töötajate julgustamine küsimusi küsima ja otsuseid kahtluse alla seadma. Eelnevale lisaks toob Gardner et al (2005, lk 346) välja, et juht ei liialda ega moonuta infot ning võtab arvesse nii positiivset kui negatiivset saadud tagasisidet.

Juhil võivad olla sügavalt juurdunud seisukohad, kuid teiste arvamuse küsimine annab talle uue vaatenurga, mis võib aidata otsuste langetamisel. (Walumbwa *et al*, 2008)

Suhete läbipaistvus – avatus info ja tunnete jagamisel vastavalt olukorrale, samas jäädes iseendaks (Gardner *et al* 2005, lk 347). Avatus teistega on justkui eneseregulatsiooni faktor (Northouse 2013, lk 264), kuna läbipaistvust teistega on inimesel võimalik ise kontrollida. Lisaks on Kernis (2003, lk 14) arvamusel, et suhete läbipaistvus ilmneb, kui inimesed jagavad oma tundeid, mõtteid, motiive. Tunnete läbipaistev väljanäitamine ei saa kunagi olla ainult positiivne, sageli on inimestel aga raske välja näidata just oma negatiivseid emotsioone, mis võib teistele tunduda nõrkusena või ka pahatahtlikkusena.

Eneseregulatsiooni (*self-regulation*), mida on kirjeldatud järgmiste omaduste põhjal: distsipliin, energilisus, paindlikkus, emotsionaalne kontroll, kannatlikkus ja vastupidavus, on märgitud Avolio & Gardner´i (2005, lk 325) poolt autentse eestvedamise kujunemist soodustava tegurina, võimaldades juhtidel viia oma tegevused vastavusse nende endi väärtuste ja kavatsustega, muutes sellega töötajatele tegevused selgemaks ja arusaadavamaks.

Fusco et al (2015, lk 142) on oma uuringu põhjal lisaks välja toonud neli sooritusel põhinevat autentse juhi tunnust ehk 4-C mudeli:
1) teadlik eestvedamine (*concious leadership*) ehk enese-mõistmine ning juhi tähelepanelikkus ja teadlik käitumine;
2) kompetentne eestvedamine (*competent leadership*) ehk efektiivne suhtlemisoskus ja ka eestvedamise võimekus ning produktiivsus;
3) enesekindel eestvedamine (*confident leadership*), mis aitab parandada strateegilise juhtimise võimekust, juht ise on veenev ja enesekindel;
4) ühildav eestvedamine (*congruent leadership*) ehk eneseteadlikkus ja enesejuhtimise võimekus.

Autentset eestvedamist on tõlgendatud ka kui läbipaistvat ja eetilist eestvedamise viisi, mis julgustab avatust ja otsuste vastuvõtmiseks vajaliku info liikumist, samal ajal julgustades töötajatepoolset panust organisatsiooni tulemuslikkusesse (Avolio, Walumbwa *et al* 2009, lk 423). Autentne eestvedamine julgustab seega töötajatepoolset algatust, autentne juht tekitab usaldust ja meeskonna liikmed on altimad pakkuma välja innovaatilisi ideid. Lipman (2013) on nimetanud eduka juhi üheks olulisemaks omaduseks just eneseteadlikkuse, olles teadlik oma nõrkustest oskab juht leida enda kõrvale inimesed, kes on tugevad omadustes, milles temal endal on vähem taiplikkust. Eneseteadlikud juhid suudavad hinnata töötajate poolt tehtud ettepanekuid ja ideid. Autentse juhi-järgija suhetes on Gardner ja Avolio (2005) välja toonud kõrgema usalduse taseme, samuti töökeskkonna parema heaolu ja kõrgema soorituse taseme. Autentne eestvedamine on eesmärk, õilis eesmärk. Juht, kes mõistab iseennast, suudab mõista ka oma töötajaid. Autentsel juhil on tõenäoliselt ka suurem selgus ja kindlamad tõekspidamised, mis omakorda mõjutavad juhti positiivses suunas. (Fusco, 2015, lk 145)

Kernis ja Goldman (2006, lk 296, lk 298) on tõlgendanud autentse eestvedamise komponente järgnevalt:
1) teadlikkus (*awareness)* - seotud eneseteadlikkuse ja omaenda emotsioonide tundmisega, uskumuste, motiivide ja tunnetusega;
2) erapooletus (*unbiased processing*) – objektiivsus ja täpsus, eriti iseennast puudutava info osas;
3) käitumine (*behaviour*) – vaba ja loomulik tunnete väljanäitamine, iseendale kindlaks jäämine;
4) suhetele orienteerituse (*relational orientation*) - avatus, ausus ja teiste inimestega siiras suhtlemisviis.

Avolio et al (2004, lk 804) on rõhutanud, et autentne juht oskab tähele panna ka teiste inimeste ehtsust, ausust, paindlikkust ja moraalsust ning kuigi autentne eestvedamine on seotud paljude teiste eestvedamise stiilidega (näiteks jaotunud, karismaatiline, hingeline jne) on erinevuseks, et autentsus ja usaldus on peamised omadused, mis peab kindlasti olemas olema positiivsel eestvedamise mustril. Ka Riggio (2014) on rõhutanud, et au-

tentne eestvedamine nõuab juhtidelt tugevat enese tagasisidestamist, ausust ja julgust teha õiget asja.

Eestvedamise kontekstis väljendub autentsus liidri eneseteadlikkuses, enesega rahulolus, autentsetes tegudes ning läbipaistvates, avatud ja usalduslikes suhetes järgijatega (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Liider, kes saab avatult rääkida oma nõrkadest külgedest ja haavatavusest, aktsepteerib, et ka teised seda teevad ning loob sellega järgijates sügava usalduse ja pühendumuse (George, McLean, & Craig, 2011).

Autentse eestvedamise väljundid on usaldus, pühendumus ja töörahulolu (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, lk 117). Töörahulolu näitab seda, kas inimene on rahul oma töötingimustega, kui head on inimeste omavahelised suhted nii tööajal, kui ka väljaspool tööaega ning kas ja kui palju on inimesel otsustusõigust ja kuidas antakse jooksvat tagasisidet.

Autentne eestvedaja oskab luua püsivaid suhteid, juhib südamega, võtab vastutuse ebaedu eest ning seab kõrged eesmärgid endale ja teistele. Autentne juht on tugeva moraalse kompassiga ning suuteline võtma erinevaid rolle jäädes iseendaks. Kirjeldatud faktorite tulemusena tekib autentse eestvedamise väljundina organisatsioonis hooliv ja kaasav sisekliima, järgijates usaldus, pühendumus ja tööga rahulolu, mis omakorda mõjutab organisatsioonilise eestvedamise võimekust. Eestvedamine on suunatud sisemise motivatsiooni loomisele ja süvendamisele ning juhitavate pidevale arendamisele. Autor leiab, et koos keerukate hierarhiliste struktuuride kadumisega organisatsioonides ning muude inimkapitali mõjutavate muutuste taustal on uuema aja juhtide võimekus üha enam tähelepanu pälvimas. Organisatsioonid vajavad muutusi täis keskkonnas tõeliselt autentseid eestvedajad, kes suudaksid oma tegevusega luua tähendust organisatsioonis.

2003.aastal viis Bill George läbi 125 eduka juhi seas uuringu eesmärgiga analüüsida autentset juhtimist. Oma järeldustes juhib George (2003) tähelepanu sellele, et autentsetel juhtidel on tõeline ambitsioon teenida teisi, neil on eneseteadlikkus ning nad ei eira oma põhiväärtusi juhtimisprotsessides. Ta tõi esile viis peamist omadust autentsete juhtide juures: nad teavad oma eesmärki, tuginevad otsuseid tehes oma väärtustele, loovad usaldusväärseid suhteid teistega, käituvad järjepidevalt oma väärtushinnangute piires

ning omavad suurt kirge oma tööülesannete suhtes. Autor on kasutanud töö koostamisel Meerits, A., Kivipõld, K., Akuffo, I. N. (2022) viie faktorilist mudelit (vt. tabelit 2)

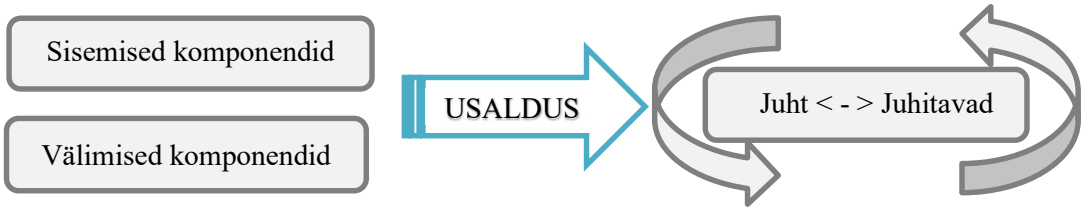
Tabel 2. Autentse eestvedamise komponendid Meerits, A., Kivipõld, K., Akuffo, I. N. (2022) viie faktorilise mudeli põhjal

Faktor	Kirjeldus	Autorid
Eneseteadlikkus (*self awerness*)	Iseenda tundma õppimine. Oma tugevuste ja nõrkuste teadvustamine ning iseenda arendamine. Maailma ja ümbritseva mõistmine	Walumbwa *et al*., 2008, lk 96; Beddoes-Jones & Swailes, 2015, lk 99; Avolio *et al*., 2009, lk 424; Kernis, 2003, lk 13; Olckers *et al.,* 2019, lk 3
Eneseregulatsioon (*self regulation)*	Võimekus saavutada kontroll oma käitumise üle. Distsipliin, energilisus, paindlikkus, emotsionaalne kontroll, kannatlikkus ja vastupidavus. Tegevuste vastavusse viimine oma väärtuste ja kavatsustega	Gardner *et al*., 2005, lk 355-356; Olckers *et al*., 2019, lk 3; Beddoes-Jones &,, 2015, lk 99; Olckers *et al,.* 2019, lk 3
Eetiline regulatsioon (*internal moral perspective)*	Isiklikele ja kollektiivsetele standarditele ning väärtustele vastav käitumine. Teadlikkus oma väärtustest ning nende edasi andmine.	Walumbwa *et al*., 2008, lk 96; Avolio *et al*., 2009, lk 424; Gardner *et al* , 2005, lk 354
Suhete läbipaistvus *(transparency)*	Teabe ja tunnete avatud, selge, moonutamata jagamine. Ausad ja usalduslikud suhted. Ehtsa mina esitlemine.	Avolio *et al.*, 2009, lk 424; Gardner *et al*., Kernis, 2003, lk 13; Olckers *et al*., 2019, lk 3
Tasakaalustatud protsessid *(balanced processing)*	Põhjalik ja ettevaatlik teabe käsitlemine enne otsuste langetamist. Teabe ja seda mõjutavate asjaolude objektiivne analüüsimine. Erinevate vaatepunktide ning arvamuste aktsepteerimine.	Gardner *et al*., 2005, lk 347; Walumwa *et al.,* 2008, lk 95; Avalio *et al* , 2009, lk 424; Kernis, 2003, lk 14

Meerits jt (2022) vaatlevad autentse eestvedamise mudelis kompetentse komponentide perspektiivist lähtuvalt, kus eneseteadlikkust, eetilist regulatsiooni ja eneseregulatsiooni loetakse sisemisteks komponentideks ning tasakaalustatud protsesse ning suhete läbipaistvust välimisteks komponentideks (vt joonis 1). Sisemisi kompetentside all nähakse juhtide võimet hinnata oma sisemisi väärtusi, tunnetada oma isikust, võimet näidata oma käitumises järjepidevust ning viia kooskõlla oma väärtushinnangud,

kavatsused ja käitumine ning teha otsuseid eetiliselt kõrgetel standarditel. Välimiste kompetentside all nähakse juhi võimet olla avatud ning võime julgustada järgijaid esitama küsimusi ning seadma kahtluse alla varem tehtud otsuseid.

Meerits, A., Kivipõld, K., Akuffo, I. N. (2022) järeldasid, et kui juhid jagavad informatsiooni moonutamata ja avatult ning arvestavad organisatsioonis kõikide gruppidega, peavad nad leidma usaldust organisatsiooni liikmetelt. Sellest tulenevalt on autentse eestvedamise komponendid omavahel seotud, mistõttu on autentse eestvedamise arendamisel oluline kaasata selle kõiki faktoreid.



Joonis 1. Autentse eestvedamise komponendid mõjutamisprotsessis Walumbwa *et al* 2008; Meerits *et al,* 2022 põhjal autori koostatud joonis

Autentsel eestvedamisele on omandatud ka kriitikat peamiselt uuringute vähesuse tõttu. Näiteks on Gardner (2011) välja toonud, et autentne eestvedamise protsess vajab tugevamat teoreetilist aluspõhja ning teooria edasiarendamist kuna senini on lähenetud teooriale vaid positivistlikust vaatenurgast.

Positiivne psühholoogia lähenemine suunab fookuse indiviidide tugevuste mõistmisele ja nende kasvule, mitte niivõrd nende nõrkuste parandamisele. (Seligman, 2002)

Shen & Kim (2012, lk 374-375) leiavad, et töötajad kogevad organisatsioonis autentset käitumist peamiselt juhtimispõhimõtete kaudu, mida iseloomustab läbipaistvus, usaldusväärsus ja järjepidevus. Palanski & Yammarino (2009, lk 410-412) hinnangul paraneb kehtestatud normide järgmine ning organisatsiooni tervikliku potentsiaali realiseerumine juhul, kui töötajad järgivad organisatsiooni eetikakoodeksit, kus on kogu töötajaskonda arvesse võetud.

Töötajate tasandil on läbi viidud mitmeid uuringuid ning leitud, et autentne eestvedamine suurendab töötajate tulemuslikkust (Ribeiro *et al*., 2018; Hadian Nasab ja Afshari, 2019), loovust (Xu *et al.*, 2017; Zeb jt., 2019; Imam jt, 2020) ning innovaatilist töökäitumist (Laguna *et al*., 2019; Grošelj., *et al* 2021). Autentse eestvedamisega on võimalik vältida sellised negatiivsed väljundid, nagu läbipõlemine ja kavatsus töölt lahkuda (Fallatah, Laschinger, & Read, 2017; Wong & Cummings, 2009). Lisaks eelpool toodule on tabelis 3 veel nimetatud autentse eestvedamise positiivseid väljundeid.

Tabel 3. Autentse eestvedamise positiivsed seosed Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016; Datta, 2015 põhjal

Väljund	**Autorid**
Rahulolu juhiga, usaldus, rahulolu üksuse juhtimisega	Gardner, Avolio, Luthans, May ja Walumwa, 2005
Suurem pühendumus organisatsioonile, vastupidavamad suhted	Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011
Positiivne mõju töötajate ja organisatsiooni väljunditele	Banks, McCauley, Gardner & Culer, 2016; Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011
Suutlikkus tulla toime kriisidega ja muutustega, paremad probleemide lahendamis eoskused, juhtimise efektiivsus	Datta, 2015
Loovuse avaldumine, ideede paljusus, parem otsuste kvaliteet	Gardner *et al*., 2016, Cerne *et al*., 2013

George (2007) leidis, et autentseid juhte iseloomustab ka oma teekonna loo jutustamine. Ettekujutus oma teekonna lõpul kirjeldada enda mitmenda põlve järeltulijale lugu mida oma elu aja jooksul tehtud on selleks, et maailma muuta, loob tegelikult eetilise tahte, mis omakorda on inspiratsiooniks autentsele eestvedamisele. (George, 2007, lk 201) Oma loo jutustamiseks peegeldab juht pidevalt endale iseennast ja selleks, et jutustada oma lugusid peab juht olema võimeline nägema ennast nii nagu teised teda näevad. (Sparrowe, 2005, lk 429).

Autentse eestvedamise keksekseteks komponentideks on ehtsus ja usaldusväärsus, mistõttu iga autentne juht on unikaalne. Autentsed juhid mõistavad, et nende väärtus ei seisne nende isiklikus edus vaid eduka organisatsiooni võti on nende endi võimes inspireerida oma hoiakutega neid ümbritsevaid meeskonnaliikmeid. Nad loovad usaldusväärseid ja pikaajalisi suhteid ning neil on tugev enesedistsipliin tulemuste saavutamiseks.

1.2. Kollektiivse eestvedamise olemus organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kontekstis

Eestvedamisteooriad käsitlevad eestvedamist enamasti indiviidi tasandil, kuid üha enam on hakatud tähelepanu pöörama ka organisatsioonilise eestvedamise olulisusele, mis käsitleb eestvedamist grupi tasandil. Kollektiivne eestvedamine on üks eestvedamise vorme, kus formaalsed ja mitteformaalsed eesvedajad teevad organisatsiooni edu nimel koostööd.

Kollektiivse eestvedamise fookuseks on vastastikmõjud üksuse liikmete vahel, mis viivad üksuse eestvedamise jagamiseni ning kus eestvedamine ei puuduta mitte ainult juhte vaid kõiki üksuse liikmeid. Kollektiivse eestvedamise teooria keskendub erinevatele, kuid siiski omavahel seotud eestvedamise aspektidele, nagu kollektiivi kesksus, suhetele orienteeritus, samuti mõju tööprotsessidele ja tulemustele (Bryman *et al.*, 2011).

Kollektiivse eestvedamise käsitlemine laiemalt on julgustanud juhte indiviidi põhiselt juhtimiselt pöörduma kollektiivse põhimõttega juhtimise suundadele ja järjest enam avastama kollektiivset ja sotsiaalset kasulikkust juhtimisele (Uhl-Bien, 2006). Tegelikkuses on ka veel praegugi kogenud uurijatel keeruline keskenduda kollektiivsele eestvedamisele kuna harjumuspäraselt tähendab eestvedamine ja juhtimine siiani üksikisiku rolli (Jones, 2014 lk 131)

Fairhurst *et al*. (2020) on esile toonud eestvedamise kollektiivset fenomeni uurides, et teadusartiklites käsitletakse kollektiivse eestvedamise jooni ka järgmistes teooriates: jaotunud eestvedamine, jaotatud eestvedamine, kompleksne eestvedamine, diskursiivne eestvedamine, suhetel põhinev eestvedamine ja võrgustiku eestvedamine (vt tabel 4). Nende hulka kuulub ka organisatsioonilise eestvedamise teooria, mis on üks kollektiivse eestvedamise üks alaliikidest.

Tugev ja visiooniga eestvedaja suudab tõsta organisatsiooni tulemuslikkust, samas motiveerida töötajaid ja seda tehes tõsta ka töötajate rahulolu. Oluline on pakkuda oma meeskonnale väljakutseid nende võimekuse ja tugevuse rakendamiseks, samas toetades

ja julgustades inimesi neid võimekusi avastama (Surji, 2014, lk 151). Liidrid julgustavad mõtlema suurelt ja seda mitte nende enda heaolu vaid oma töötajate meeleheaks.

Tabel 4. Kollektiivse eestvedamise alaliigid Silvia, 2011; Day *et al*., 2004, Carson, 2007; Kivipõld &Vadi, 2008 põhjal koostatud

Eestvedamise liik	Kirjeldus	Autorid
Võrgustikul põhinev eestvedamine	Usalduse loomine, sidusrühmade tähtsustamine, koostööle suunatud	Silvia, 2011; McCuire, 2010
Jaotatud eestvedamine	Jagatud ülesanded, õppimine, indiviidide võimustamine	Gronn, 2002; Day *et al.*, 2004; Spillane; Diamond, 2007
Jaotunud eestvedamine	Liidrite vahetumine, vastastikune mõjutamine, jagatud ühine eesmärk; ametlik ja mitteametlik kommunikatsioon	Carson, 2007; Balkundi &Harrison, 2006
Organisatsiooniline eestvedamine	Organisatsiooniline orientatsioon, kõrge eneseregulatsioon, adapteerumine väliskeskonnaga, efektiivsus, eesmärgistatud tegevus	Kivipõld, Vadi, 2008; Pasternack *et al.* , 2001; Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007

Võrgustikulise eestvedamisega organisatsioonides töötavad juhid kulutavad oluliselt rohkem aega inimestele suunatud tegevusteks: näiteks töötajate motiveerimine, usalduse loomine, võrdne kohtlemine, lojaalsete gruppide ja võrgustike loomine. Seevastu juhid hierarhilises organisatsioonis kulutavad aega valdavalt töö planeerimisele, määramisele ja koordineerimisele. Juhid mõlemast grupist pidasid aga ühiselt oluliseks organisatsioonilist keskkonda, ressursside ja sidusrühmade identifitseerimist ning liidrite julgustavat toetust protsessidele (Silvia *et al*., 2010).

Võrgustikud on suures osas iseorganiseeruvad ning eestvedamine võrgustikus toimub osaliste vahelise sotsiaalse suhtluse kaudu, kus vastastikku tunnetatakse teineteise võimekusi võtta initsiatiivi. (Borgatti *et al*., 2009) Mõnede autorite hinnangul võib olla võrgustikul põhinevas keskkonnas keerulisem saavutada eesmärgipärast tulemust iga organisatsiooni liikme erinevate isiklike eesmärkide tõttu kuna organisatsiooni tulemus sõltub liikmete ühistest pingutustest eesmärkide saavutamisel. (Silvia, 2011)

Jaotatud eestvedamine on kollektiivne tegevus läbi grupisuhete (Bennett *et al*, 2003) Enamik jaotatud eestvedamise temaatikal läbi viidud uuringutest toetab lähenemisviisi, et see on tingimus, milles rollid organisatsioonis jaotatakse (Yukl, 2008). Gronn (2002) illustreeris jaotatud eestvedamise teooriat üksikisikute panuste summana kolme alternatiivse kaasamisvormiga nagu spontaanne koostöö, intuitiivsed töösuhted ja institutsionaliseeritud praktikad.

Jaotunud eestvedamise korral eristatakse kolme muutuvat komponenti: liidrirollide vahetus kollektiivis, muutuv sotsiaalne kontekst ja elemendid, mis loovad tingimused liidrite ja järgijate rollide vahetuseks. Suurem osa jaotunud eestvedamise kirjeldusi kinnitavad, et konkreetne käitumine, rollid või ülesanded on ametlikult või mitteametlikult jagatud meeskonnaliikmete või üksikisikute vahel, võimustades indiviide ja jagades vastutust saavutamaks ühiseid eesmärke. Oma uuringus leidis Carson *et al*. (2007), et eestvedamise jaotumine oli võrdeline järgijate arusaamadega oma osalusest otsustes, ühise eesmärgitunde ja tajutava organisatsiooniliikmete sotsiaalse toetusega.

Balkund ja Harrison (2006) leiavad, et tihe kommunikatsioon meeskonnaliikmete vahel on seotud meeskonna elujõulisusega. See avaldab positiivselt mõju meeskonna sisekliimale ning loob pühendumuse ja sidusa õhkkonna.

Organisatsiooniline eestvedamine on protsess, mis hõlmab mitut inimest, kes jagavad omavahel eestvedamist, et saavutada ühiseid eesmärke (Pearce, Conger 2003, viidatud Mendez *et al*. 2015, lk 675 kaudu). Organisatsiooni efektiivsus on seotud liidri ja üksikisikute ning seeläbi kollektiivse pühendumusega organisatsiooni eesmärkidele (Zaccaro *et al.* 2001). Edu saavutamiseks peavad organisatsiooni liikmed toetama organisatsiooni eesmärke ja organisatsioon peab olema teadlik oma liikmete soovist mõista kollektiivse panustamise olemust ühiste eesmärkide saavutamisel.

Eestvedamist defineeritakse kui kollektiivset võimekust registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele, hoides fookuses organisatsiooni põhieesmärke. Gary Yukl (2012) ütleb, et eestvedamise sisuks organisatsioonides on individuaalsete ja kollektiivsete jõupingutuste mõjutamine, et täita ühist eesmärki.

Griffin (2002) väidab, et organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisele keskendudes on eestvedamine tegevus, mis tagab juhi vabatahtliku järgimise juhitavate poolt.

Mitmed autorid, näiteks Marion ja Uhl-Bien (2001), O`Connor ja Quinn (2004) määratlevad eestvedamist, kui üht olulisemat organisatsioonide käsutuses olevat ressurssi, mis otseselt mõjutab nende tulemuslikkust. Tulemuslikkusega on seotud ka organisatsiooni käsutuses olevate ressursside kasutus ja paigutus.

Raelin (2011, lk 196) väidab, et otsuste tegemine ja ülesannete jagamine ei pea käima läbi ühe inimese. Organisatsiooniline eestvedamine võimaldab tõusta esile ja omavahel koostööd teha ka inimestel, kes töötavad ettevõttes erinevates osakondades ja hierarhilistel astmetel ning kes ei pruugi olla ametlikult juhi positsioonile määratud.

Vastavalt organisatsioonilise eestvedamise kontseptuaalsele raamistikule eksisteerib eestvedamine läbi organisatsiooniliikmete vastastikuse mõjutamise. See toimub jätkuvas protsessis organisatsioonis nii indiviidi, grupi kui organisatsiooni tasandil. Protsess koordineerib organisatsiooniliikmete kompetentside koondumist kollektiivseks võimekuseks, mis annab organisatsioonile iseorganiseerumise võime. Selle tulemusel vähenevad organisatsiooni sees juhtimis-, kontrolli-, ja transaktsioonikulud ning organisatsioon on võimeline kiiremini reageerima väliskeskkonna mõjudele (Kivipõld, 2011).

Organisatsiooni jaoks on oluline, et meeskonnad oleksid ülesannete sooritamisel piisavalt efektiivsed. Seetõttu on vaja efektiivsuse parendamiseks teada, millised nähtused seda mõjutavad. Cooke'i ja Hiltoni (2015, lk 2) poolt esitatud definitsiooni kohaselt on meeskonna efektiivsuse puhul tegu meeskonna võimekusega saavutada eesmärke. Võimekus kujuneb nii meeskonnast endast (näiteks rahulolust ja valmidusest jätkata koostööd) kui ka nende poolt genereeritud väljunditest ning seega sobib sellesse konteksti ka organisatsioonilise eestvedamise fenomen, mille kaudu on võimalik ühiselt nende eesmärkide poole püüelda.

Choo ja Bontis (2002) leiavad, et iga organisatsioon, mis tegeleb muutuva keskkonnaga dünaamiliselt, peaks mitte ainult töötlema informatsiooni efektiivselt, vaid ka looma

informatsiooni ja teadmust. Organisatsiooni efektiivne toimimine sõltub ühest küljest nii organisatsiooni struktuurist, kuid teisest küljest ka struktuuri jäädvustunud oskustest ja teadmistest, mille rakendamisel on oluline roll eestvedamisel.

Kivipõld ja Ahonen (lk 107) leiavad, et mida kõrgemad on töörahulolu välised aspektid (töötingimused, järelevalve, sotsiaalne kliima), seda kõrgem on töötajate organisatsioonilise eestvedamise võimekus.

Han *et al*. (2017, lk 4) sõnul saab meeskonna protsesside kaudu organisatoorset eestvedamist vaadelda kolmel tasandil:

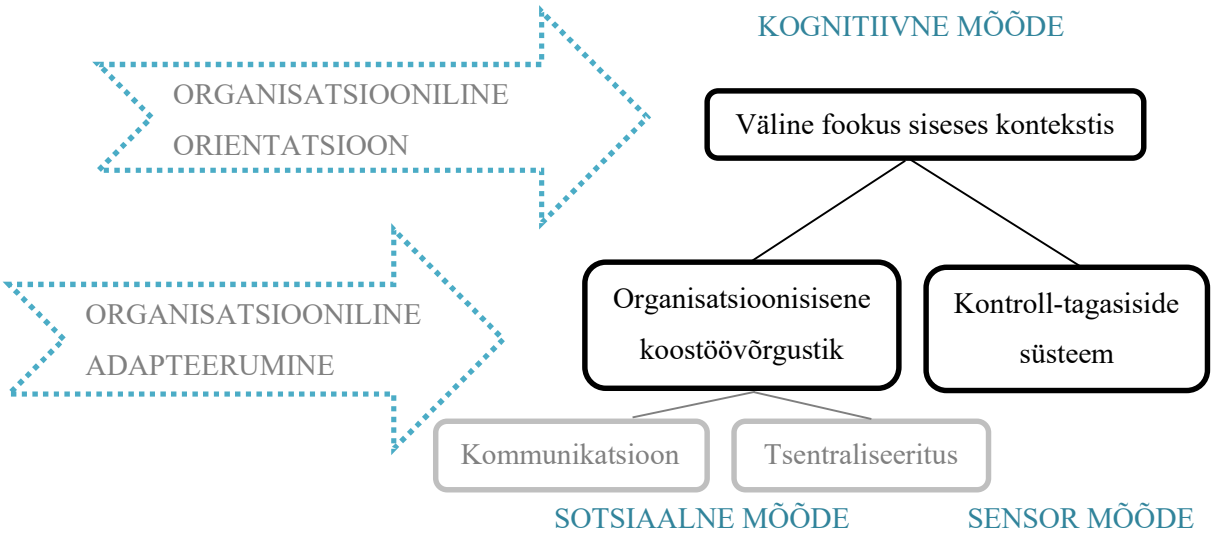
- käitumuslikul – näitab, kui palju millegi saavutamiseks pingutati, kui palju ja kui kvaliteetselt suheldi ja koordineeriti omavahel ülesandeid probleemide lahendamisel;
- emotsionaalsel/motivatsioonilisel – näitab, kui palju ollakse pühendunud eesmärgi täitmisele;
- kognitiivsel – näitab, kui palju õpitakse ja jagatakse omavahel teadmisi.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekus on kahemõõtmeline, millest tulevikuperspektiiv ehk organisatsiooniline orientatsioon on kirjeldatud ühe faktoriga, milleks on väline fookus. Väliskeskkonna muutustega toimetulekut ehk organisatsioonilist adaptsiooni on kirjeldatud kahe faktoriga, milledeks on kommunikatsioon ja kontroll-tagasiside süsteem.

Organisatsioonilist eestvedamist kirjeldab kokkuvõtvalt joonis 2, mille järgi eksisteerib organisatsioonis kaks käitumuslikku dimensiooni: organisatsiooniline orientatsioon ja organisatsiooniline adaptsioon, mis omakorda jagunevad kognitiivseks, sotsiaalseks ja sensormõõtmeks. Organisatsiooniline eestvedamise võimekus avaldub kõigi faktorite koostoimes. Tegemist on protsessiga, kus organisatsiooni liikmed täidavad oma igapäevaseid tööülesandeid hoides fookuses pikaajalisi eesmärke. Liikmed suhtlevad omavahel, nende käitumine on koordineeritud ning ühendatud tervikuks tagasiside protsesside kaudu, mida juhitakse suhete läbi. (Kivipõld, 2011)

Kognitiivne mõõde võimaldab kirjeldada, kui suur on organisatsiooniliikmete emotsionaalne seotus organisatsioonivälistе faktoritega. Sotsiaalne mõõde iseloomustab

sisemist organisatsiooniliikmete võrgustikku, kus luuakse uut sünergiat sisemiste ja välise informatsiooni tõlgendamise teel. Sensor mõõde võimaldab kirjeldada, kuidas meeskonnaliikmed suudavad saavutada strateegilisi eesmärke. (Kivipõld &Vadi, 2013)



Joonis 2. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus. Kivipõld &Vadi (2010) põhjal autori koostatud.

Väline fookus, kui üks põhifaktoritest, iseloomustab strateegilist protsessi, mille osaks on organisatsiooniline eestvedamine. Pasternack (2001) väidab, et väline fookus koosneb visioonist, strateegiast ning eesmärkide planeerimisest. Strateegiline tegevuskavaga määratakse organisatsiooni tegevuse suund ja organisatsiooni eesmärgid. Väline fookus ja sisene kontekst moodustavad koos strateegilise tegevuskavaga dünaamilise protsessi, kaasates organisatsiooni erinevaid tasandeid ning keskendudes kesksetele eesmärkidele terves organisatsioonis. (Kivipõld &Vadi, 2010, lk 123)

Organisatsiooni koostöövõrgustik annab aimu organisatsiooni võrgustiku võimele töödelda informatsiooni. Informatsioon võib olla nii kindlale tegevusele suunatud, kui ka taustinfo, mis on vajalik kursis olemiseks organisatsiooni tegevustega tervikuna. Informatsioon liigub organisatsioonis nii formaalseid kui ka mitteformaalseid kanaleid

pidi. Informatsiooni liikumist kirjeldavad faktorid on mitteformaalne kommunikatsioon ja tsentraliseeritus. Organisatsiooniliikmed peavad mitteformaalseid kanaleid info liikumiseks võrreldes formaalsetega täpsemateks ja usaldusväärsematena kuna nendes liigub info kiiremini edasi. Tsentraliseeritus näitab info liikumist läbi ametlike kanaleid pidi. Mida kõrgemal hierarhia tasandil otsuste vastuvõtmine toimub, seda tsentraliseeritum on informatsiooni liikumine formaalsetes kanalites. Kui organisatsiooniliikmete omavaheline läbikäimine on vähene, siis jääb organisatsioonil otsuste vastuvõtmisel kasutamata erinevatest kogemustest ja kompetentsidest kaasnev ressurss.

Kontroll-tagasiside süsteem näitab eneseregulatsiooni osa, kusjuures oluline on nii negatiivne kui ka positiivne tagasiside. Positiivne tagasiside aitab uute asjade avastamisele, innovatsioonile ja organisatsiooni muutumisele kaasa ning negatiivne tagasiside aitab organisatsioonidel säilitada oma eesmärke ka muutuvas keskkonnas. (Kivipõld, 2011)

Autor kasutab käesoleva töö empiirilises osas organisatsioonilise eestvedamise võimekuse hindamiseks mõõtmisvahendit, mille on välja töötanud Kurmet Kivipõld ja Maaja Vadi (Kivipõld & Vadi, 2010; Kivipõld, 2011). Nimetatud mõõtmisvahendiga saab mõõta organisatsiooni eestvedamise võimekust kõikidel organisatsiooni tasemetel, sest eestvedamine on integreeritud kogu organisatsiooni struktuuris (Kivipõld & Vadi, 2010).

Organisatsiooniline eestvedamine hõlmab paljusid osapooli, kes võtavad eestvedaja rolli kas formaalselt või mitteformaalselt, jagavad seda koos töötades, tihti ignoreerides organisatsioonilisi või ametialaseid raame. Liidrid võivad olla kõikidel tasanditel, mis tähendab, et eestvedamine ei toimu ainult organisatsiooni tipus. (Kim Turnbull, 2011, lk 4).

Erinevad uurijad on oma töödes kajastanud edukat organisatsioonilist eestvedamist kui organisatsioonilist võimekust töötjate teadmiste ja oskuste arendamisel. Visiooniga eestvedaja suudab töötajaid motiveerides ja nende rahulolu tõstes tõsta ka organisatsiooni tulemuslikkust.

2. AUTENTSE JA ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE OMAVAHELISED SEOSED

2.1. Organisatsiooni X juhtimispõhimõtted ning eestvedamise väljakutsed

Tööstusettevõte X on Ida-Virumaal asuva tegevusüksusega suuremasse kontserni kuuluv insenerettevõte. Organisatsioon on tegutsenud üle 70 aasta ja pakub tööd üle 800 tööstusvaldkonna spetsialistile. Oma strateegiliste eesmärkide saavutamise üheks kriitilisemaks organisatsiooniliseks ressursiks on eelkõige allüksuste juhtide juhtimiskvaliteedi arendamine.

Organisatsiooni strateegia elluviimise võtmekompetentsid ja ressursid puudutavad motiveeritud töötajaid, kelle inspireerijateks ja suunajateks on organisatsiooni juhid. Seega on organisatsiooni üks olulisemaid fookusi innovaatilise juhtimiskultuuri arendamine. Kiiresti muutuva väliskeskkonnaga hakkama saamiseks on eesmärgiks seatud ehitada agiilselt kohanduv ja paindlikult tegutsev organisatsioon. Talentide leidmine ja kaasamine, organisatsiooni atraktiivse tööandjana esitamine ja suurepärase töötajakogemuse loomine on väljakutsed, mille poole organisatsioonis püüeldakse.

Juhtimiskvaliteedi arendamisega on seotud alljärgnevad probleemid organisatsioonis:

- Viimastel aastatel toimunud struktuurimuudatused kontsernis on kokku toonud ebaühtlase juhtimiskvaliteedi tasemega juhte.
- Ettevõte on liikumas ärimudelite muudatuste etappi ning vajab muudatuste läbiviimiseks kõrgema juhtimiskvaliteediga juhte.

Eelpool toodust lähtuvalt on organisatsioon seadnud sihid, mida siiani on mõõdetud kord aastas organisatsioonis läbi viidava pühendumuse ja rahulolu uuringuga. Uuringu ankeet

on koostatud 50-60 rahulolu mõõtvast väitest ja küsimusest organisatsiooni vajadustest ja prioriteetidest lähtuvalt, kattes järgmised valdkonnad: töö sisu ja arenguvõimalused, töökorraldus ja tööohutus, koostöö eri tasanditel, töö eesmärgistamine ja hindamine, tagasiside oma juhile, muudatuste juhtimine, organisatsiooni väärtused ja maine tööandjana, sisekommunikatsioonikanalid. Uuringus saavad osaleda kõik töötajad, kes on töötanud uuringu lõpuks vähemalt neli kuud.

Küsimustiku täitmiseks on 15-30 minutit ja vastamine anonüümne. Vastusevariandid esitatakse uuringus viie punkti skaalal, kus 1 – üldse ei ole rahul, 2 - pigem ei ole rahul, 3 - pigem rahul, 4 - üldiselt rahul ja 5 – täiesti rahul. Juhtimiskvaliteedi indeks koosneb juhi pädevustest ja TRI*M indeksist, milles juhi pädevusi hinnatakse viies grupis: eesmärgid (5 väidet), info jagamine (4 väidet), areng (4 väidet), avatus uuendustele (3 väidet), hoolimine ja tunnustus (4 väidet). TRI*M indeks koosneb järgmistest organisatsioonilise käitumise nähtusest: töörahulolu, lojaalsus, kaastöötajate motiveerimine ja organisatsiooni edukus, sealjuures kaastöötajate motiveeritus väljendab kollektiivset tasandit ning töörahulolu ja lojaalsus individuaalset tasandit.

Juhtidele annab uuring võimaluse saada tagasisidet töötajate pühendumuse (sh selle põhjuste ja mõjutegurite) kohta, saada infot kuidas näeb tema meeskond eetika normidest kinni pidamist, mõõta juhtimiskvaliteedi ja koostöö seost töötajate pühendumusega, näha, kuidas töötajad tunnetavad muutusi kliendikesksuse ning rohepöörde suunal ning saada tagasisidet oma töötajate tööstressi taseme kohta.

Viimasel kolmel aastal on olnud Tööstusettevõtte X juhtimiskvaliteedi indeks uuringu tulemusena olnud kontsernis madalaim tulemus. Uuringu tulemuste põhjal koostavad üksused tegevuskavad muutuste elluviimiseks ja arendusplaanide tegemiseks.

Töötajate jaoks on uuringus osalemine võimalus anda tagasisidet ja jagada mõtteid organisatsioonis töötamise kohta ning teha ettepanekuid kitsaskohtade lahendamiseks. Ka kontserni madalaim pühendumusindeks tuleb organisatsiooni X ühe üksuse tulemusest. Uuringu tulemuste väljundite kaudu ja abil peab olema võimalik selgitada milliseid konkreetseid tulemusi/vahendeid soovitud eesmärgini jõudmiseks vaja läheb.

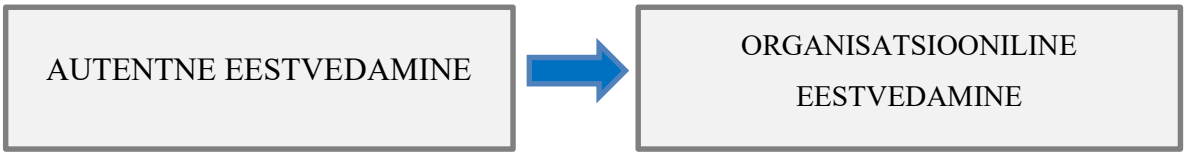
Autori hinnangul ilmnevad Tööstusettevõttes X juhtimiskvaliteedi indeksi kasutamisel järgnevad kitsaskohad:

- Juhi pädevused ja üksuse sooritus on koondatud ühte mõõdikusse;
- Indeks on liialt üldistav – 16 erinevat näitajat;
- Ligikaudu 30% ulatuses sisaldab juhi pädevusi kontserni tasandil, mida üksuse juht ise otse mõjutada ei saa.

Eeltoodust lähtuvalt viis autor läbi uuringu, mille eesmärgiks on hinnata allüksuste juhtide juhtimisalast eestvedamise võimekust koos nende juhtide poolt juhitud allüksuste efektiivsusega.

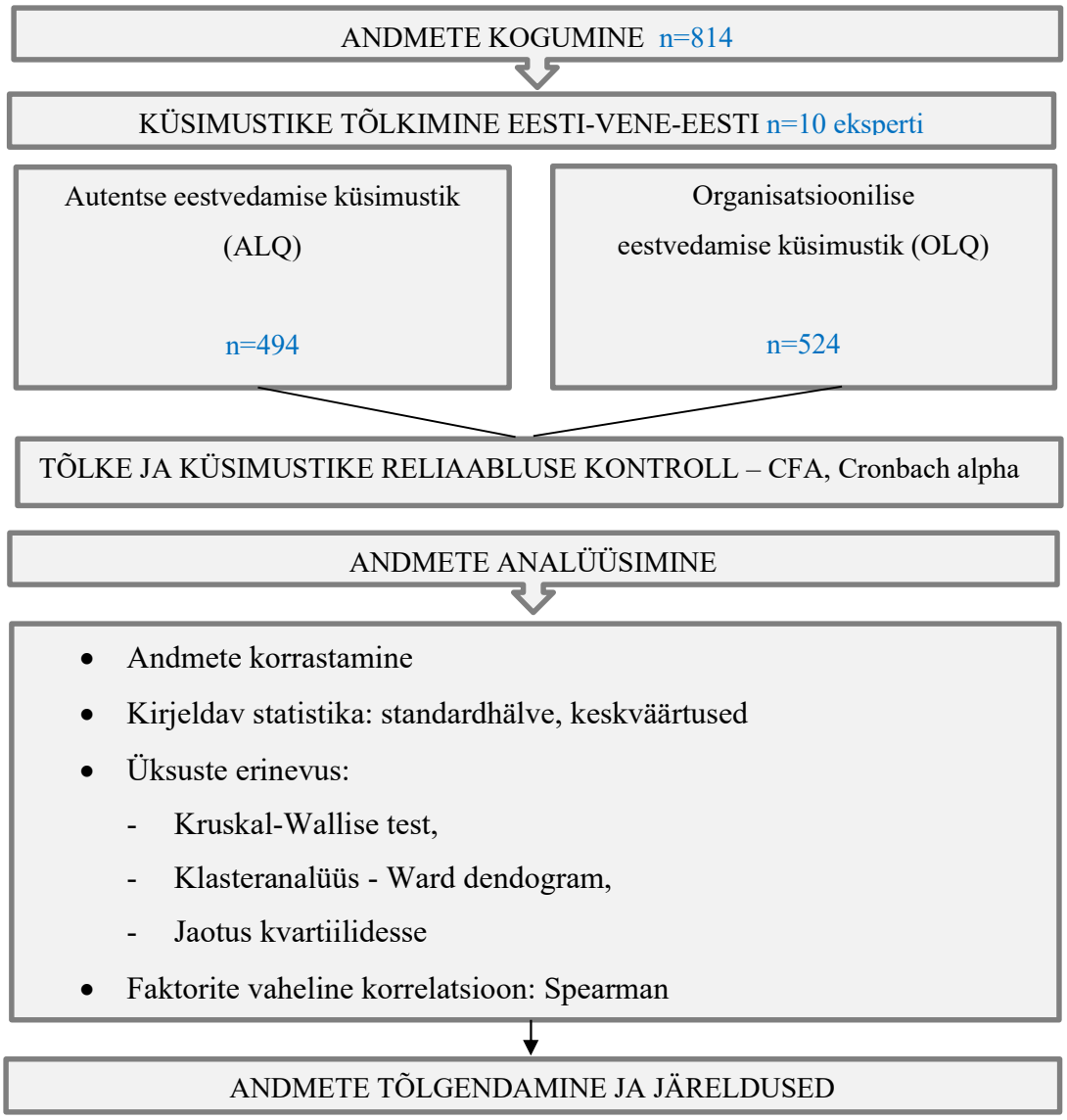
2.2. Uuringu metoodika ja tulemused

Käesoleva magistritöö raames viidi tööstusettevõttes X läbi uuring, mille eesmärk oli leida seoseid organisatsiooni juhtide autentse eestvedamise ja nende poolt juhitavate üksuste organisatsioonilise eestvedamise vahel (vt joonis 3).



Joonis 3. Uuringu loogika. Üksuste juhtide autentne eestvedamine ja üksuse organisatsioonilise eestvedamise võimekus

Uuringus osales kokku 594 töötajat kokku 21-st üksusest (vt tabel 7). Uuring viidi läbi kolmes etapis, millest esimeses etapis kogus autor andmeid, teises etapis analüüsis andmeid ning viimases etapis toimus tulemuste tõlgendamine (vt joonis 4).

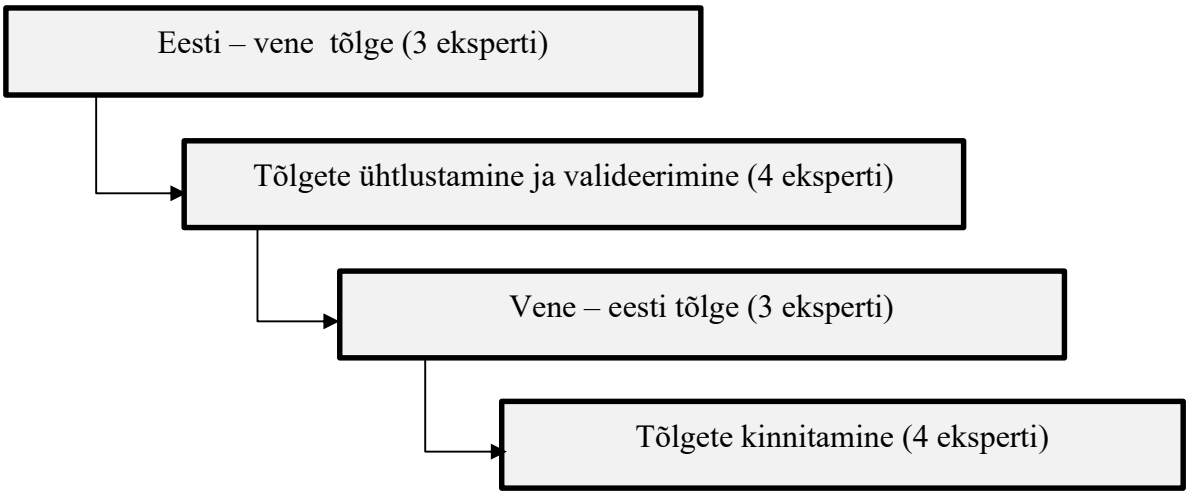


Joonis 4. Uuringu etapid ja kasutatud analüüsimeetodid.

Kuna Tööstusettevõtte X valimisse kuuluvad valdavalt vene keelt kõnelevad töötajad ja uuringus kasutusele planeeritud mõõdikud olid eestikeelsed, siis tuli neid kohandada venekeelseteks, mille jaoks võeti kasutusele edasi-tagasi tõlke metoodika.

Tõlkeprotsessis osales kokku 10 eksperti, nende hulgas kuus isikut osales protsessis tõlkijana ning neli eksperdina. Tõlgete valideerimise ja kinnitamise ekspertgruppi kuulusid Tartu Ülikooli professor, Tööstusettevõtte X esindaja ja kaks tudengit, sh autor. Tõlkijatena olid kaasatud võrdselt nii eesti kui vene keelt emakeelena kõnelevad isikud.

Esmalt tõlkisid kolm vene keele eksperti eraldiseisvalt eestikeelse ankeedi vene keelde. Seejärel tõlkisid kolm eksperti uuesti eraldiseisvalt ankeedid tagasi eesti keelde. Neli eksperti osales edasi-tagasi tõlgete võrdlemisel ja lõplike kohanduste tegemisel (vt joonis 5).



Joonis 5. Tõlkeprotsess

Andmete koondamiseks ja korrastamiseks kasutas autor MS Excelit ning hilisem analüüs toimus analüüsiprogrammis SPSS Statistics (versioon 28), CFA arvutamise jaoks kasutati SPSS Amos lahendust.

Uuringu läbiviimisel kasutas autor andmete kogumisel kahte küsimustikku – autentse eestvedamise küsimustik (*Authentic Leadership Questionnaire* – ALQ) ning organisatsioonilise eestvedamise võimekuse hindamiseks kasutati küsimustikku (*Organizational Leadership Capability Questionnaire* – OLQ).

Tööstusettevõtte X uuringus osalejate anonüümsuse tagamiseks on üksused kodeeritud numbritega 1-21. Uuringu küsitlus viidi läbi novembris 2021. Paberkandjal ankeetküsitlusi aitasid töötajatele laiali jagada nende juhid.

Autentse eestvedamise küsimustiku aluseks on võetud Avolio (2007) koostatud ja Walumbwa (2008) poolt kinnitavate faktorite analüüsi läbinud eestvedamise küsimustik (*ALQ – Authentic Leadership Questionnaire*), edasiarendusega Meerits, Kivipõld & Akuffo (2022) poolt.

Küsimustikus kasutati 27-st väitest koosnevat mõõdikut, milles eristatakse viite erinevat faktorit:

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

Küsimustiku struktuur vastab Likerti 5-pallisele skaalale, kus vastusevariant 0 tähendab väitega „üldse mitte" nõustumist ning 4 „pea alati" nõustumist.

Organisatsioonilise eestvedamise küsimustiku (*OLQ – Organizational Leadership Capability Questionnaire)* aluseks võetud mõõdik (Kivipõld &Vadi, 2010) koosneb 16-st väitest, kus eristatakse kolme põhifaktorit ja kahte alamfaktorit:

- Väline fookus – VF (*alignment and cohesion*) – väidete arv 4
- Kontroll-tagasisidesüsteem – KS (*control feedback system)* -väidete arv 4
- Sisene võrgustiku arhitektuur – AH (*architecture of internal network*) – väidete arv 4
    - Tsentraliseeritus – DT (extent of centralisation) – väidete arv 2
    - Mitteformaalne kommunikatsioon – MK *(informal communication)* - väidete arv 2

Küsimustikule vastamine toimus 7-pallisel skaalal, kus 1 „üldse ei ole nõus" väljendab vastaja väitega täielikku mittenõustumist ning vastusevariant 7 „olen täiesti nõus" väljendab nõusolekut väitega.

Veendumaks, kas vene keelde kohandatud mõõdikud korrektselt töötavad, viidi kahe mõõdiku puhul läbi kinnitav faktoranalüüs (CFA- *confirmatory factor analysis*) ja kontrolliti mõõdikute faktorite reliaablust (vt tabel 5).

Tabel 5. Kinnitava faktoranalüüsi (CFA) ja reliaablusanalüüsi tulemused

Mõõdik	Faktorite arv	X^2/Df	SRMR	RMSEA	GFI	TLI	CFI
ALQ	5	2,81	0,03	0,07	0,85	0,94	0,94
OLQ	3	4,09	0,05	0,08	0,90	0,94	0,95
Piirväärtus		≤ 3,0	≤ 0,06	≤ 0,08	≥ 0,80	≥ 0,95	≥ 0,90

Kinnitava faktoranalüüsi näitajad olid head: χ^2-statistiku ja vabadusastmete suhe jäi ALQ näitaja puhul alla 3,0 piiri ning OLQ näitaja oli 4,09, mõõdikute CFI näitajad ületasid 0,90 piiri ning RMSEA jäi samuti aktsepteeritavasse vahemikku. Konstruktsioonilise valideerimise CFA analüüsi tulemused kinnitavad mõõdikute reliaablust.

Enne andmete analüüsimise juurde minemist selgitas autor välja autentse eesvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite sisemist reliaablust kasutades Cronbach α näitajat ehk sisereliaabluse koefitsienti. Leitud väärtused on näidatud tabelis 6.

Tabel 6. Faktorite sisemise reliaabluse Cronbachi α väärtused

	Autentne eestvedamine					Organisatsioonilise eestvedamise võimekus		
	SA	SR	ER	TR	BP	VF	KS	AH
Cronbach' i α	0,92	0,86	0,90	0,86	0,87	0,90	0,90	0,79

Märkus: SA- Eneseteadlikkus, SR- Eneseregulatsioon, ER- Eetiline regulatsioon, TR- Suhete läbipaistvus, BP- Tasakaalustatud protsessid, VF- Väline fookus, KS- Kontroll-tagasiside süsteem, AH- Sisevõrgustiku struktuur.

Küsimustikke võib pidada usaldusväärseteks, kui Cronbach´i α väärtus on vahemikus 0,70 – 0,95 (Tavakol & Dennick, 2011), kuid kasutatakse ka madalamaid väärtusi. Kui alaskaalas on vähe küsimusi, siis võib ka arvestatavaks Cronbach´i α väärtuseks lugeda 0,60 (Smith *et al*., 1995)

Tabelis 6 toodud tulemustest selgub, et mõõdikud sobivad venekeelsetes uuringutes kasutamiseks. Cronbachi α väärtused jäävad faktorite puhul 0,77 ja 0,92 vahele, mille alusel saab otsustada, et andmed on edasisteks analüüsideks sobivad.

Tööstusettevõtte X töötajate arv kokku on 814 ehk kokku osales küsitluses 73% organisatsiooni töötajatest. Lõplikult sai analüüsis kasutada seega 494 vastust juhi eestvedamise autentse eestvedamise puhul ning 524 vastust organisatsioonilise eestvedamise puhul. Valimi representatiivsuse tagamiseks kaasati uuringusse vaid üksused, kus on vähemalt 10 töötajat, mistõttu vähema arvuga üksused jäid valimist välja. 90% vastajatest olid mehed. Vastasid töötajad vanuses 18-63 ja vastajate keskmine vanus on 46,7 aastat.

Tabel 7. Uuringus osalenute arv ja praakvastused üksuste lõikes

Üksuse kood	Töötajate arv üksuses	Uuringule vastanute arv	Vastanute %	sh juhi eestvedamise praak	Üksuse efektiivsuse praak
1	23	20	87%	20%	15%
2	25	22	88%	14%	0%
3	63	56	89%	38%	11%
4	12	12	100%	0%	0%
5	18	17	94%	6%	6%
6	47	22	47%	27%	5%
7	39	26	67%	12%	12%
8	27	20	74%	0%	5%
9	82	48	59%	21%	15%
10	58	9	16%	22%	0%
11	53	45	85%	22%	20%
12	49	29	59%	10%	7%
13	112	103	92%	12%	9%
14	46	43	93%	14%	16%
15	38	33	87%	15%	39%
16	22	20	91%	20%	5%
17	26	2	8%	0%	0%
18	25	22	88%	18%	0%
19	11	10	91%	10%	10%
20	26	23	88%	17%	26%
21	12	12	100%	8%	0%
Kokku	**814**	**594**			

Märkus: Punasega on esile toodud halvimad tulemused

Üksuse efektiivsuse puhul ei saanud analüüsis kasutada 70 vastust. Juhi eestvedamise osas on suurepärased tulemused üksustes 4,8 ja 17, kus praaki ei esinenud. Kõige rohkem

praaki oli üksustes 3 ja 6. Üksuste efektiivsuse osas oli kuus üksust ilma praagita. Rohkem esines praake üksustes 15 ja 20.

Neljateistkümnes üksuses oli vastajaid üle 80%, kuid näiteks kahes üksuses oli vastajaid alla 20% (vt tabel 7). Andmete korrastamise käigus selgus, et vastustes esineb ka palju praaki. Osa vastajaid ei olnud peale oma vanuse ja soo midagi vastanud või oli kõigile küsimustele vastanud sama vastusevariandiga.

Suurem praagiprotsent oli juhi autentse eestvedamise küsimuste puhul, kus kasutuskõlbmatuks osutus 100 vastust. Siin võib eeldada, et vastajatel on ebamugav personaalselt oma juhi kohta arvamust avaldada.

Üksuse efektiivsuse puhul ei saanud analüüsis kasutada 70 vastust. Juhi eestvedamise osas on suurepärased tulemused üksustes 4,8 ja 17, kus praaki ei esinenud. Kõige rohkem praaki oli üksustes 3 ja 6. Üksuste efektiivsuse osas oli kuus üksust ilma praagita. Rohkem esines praake üksustes 15 ja 20.

Praagiks luges autor vastajate ankeedid, kus esinesid vastamistes alljärgnevad tunnused:

- Kõik vastused olid sama tulemusega. Ankeedid, kus kõikidele küsimustele vastati näiteks hindega 5 praagiti välja;
- Vastustes esines korduvat rütmi. Näiteks 1;1;1;2;2;2;3;3;3 jne;
- Märgistatud olid kõik vastusevariandid kõikide küsimuste juures;
- Vastused puudusid täielikult või vastuste asemel oli kommentaar tekstina kirjutatud juurde.

Andmeanalüüsi esimeses etapis on kasutatud kirjeldava statistikana faktorite hinnangute keskväärtust ja standardhälvet (vt tabel 8).

Keskväärtus näitab, kas struktuuriüksus hindab nähtus pigem madalamalt või kõrgemalt, standardhälve aga näitab vastuste variatiivsust. Uurimuses kogutud andmete näol on tegemist järjestustunnustega, seetõttu on analüüsi järgmistes etappides kasutatud mitteparameetrilisi teste.

Tabel 8. Juhi autentse eestvedamise keskmised hinnangud ja standardhälbed üksuste lõikes.

Üksus	Vastajad	Enese-teadlikkus SA		Enese-regulatsioon SR		Eetiline regulatsioon ER		Suhete läbipaistvus TR		Tasakaalustatud protsessid BP	
		Keskm	SD	Keskm	SD	Keskm	SD	Keskm	SD	Keskm	SD
1	16	4,26	0,67	4,28	0,59	4,25	0,66	4,40	0,62	4,33	0,64
2	19	4,54	0,68	4,41	0,71	4,47	0,65	4,51	0,67	4,44	0,62
3	35	3,67	**0,93**	3,71	**0,98**	3,70	**0,93**	3,63	**0,90**	3,69	**0,87**
4	12	4,22	0,62	4,28	0,74	4,17	**0,72**	4,19	0,72	3,99	**0,88**
5	16	4,49	0,63	4,35	**0,92**	4,55	0,66	4,34	**0,83**	4,42	0,69
6	16	4,23	**1,00**	4,36	**0,98**	4,24	**0,99**	4,15	**0,93**	4,23	**0,96**
7	23	4,46	0,52	4,71	0,45	4,56	0,51	4,57	0,51	4,54	0,55
8	20	4,69	0,53	4,74	0,46	4,77	0,44	4,71	0,47	4,66	0,73
9	38	4,40	0,65	4,33	0,74	4,36	0,68	4,28	0,70	4,24	0,74
10	**7**	2,63	**1,01**	2,90	**0,81**	2,90	**0,93**	2,67	**1,07**	2,68	**1,02**
11	35	4,30	**0,69**	4,36	0,76	4,43	0,61	4,46	0,65	4,31	0,64
12	26	3,77	**1,00**	3,80	**1,08**	3,88	**1,05**	3,79	**1,01**	3,78	**1,09**
13	91	3,56	**1,14**	3,61	**1,31**	3,66	**1,13**	3,60	**1,21**	3,53	**1,14**
14	37	3,69	**1,03**	3,81	**1,06**	3,82	**0,96**	3,71	**1,05**	3,61	**1,08**
15	28	3,94	0,65	3,88	**0,80**	3,98	**0,78**	4,05	0,77	4,12	0,67
16	16	4,54	0,56	4,59	0,59	4,45	0,60	4,33	**0,80**	4,49	0,64
18	18	3,41	**0,98**	3,53	**1,02**	3,51	**1,07**	3,26	**1,07**	3,45	**1,07**
19	9	4,28	0,56	4,69	0,70	4,52	0,54	4,43	0,77	4,44	**0,81**
20	19	3,88	**0,96**	4,16	**0,92**	3,93	**1,08**	3,98	**0,98**	3,91	**1,09**
21	11	4,33	**0,69**	4,53	**0,88**	4,47	0,56	4,35	0,69	4,45	0,63
Standardhälbe mediaan			0,69		0,80		0,70		0,79		0,78

Märkus: Punasega on välja toodud mediaanist kõrgemad standardhälbed, oranžiga mediaaniga võrdsed standardhälbed, kahe osalejaga üksus nr 17 ei ole kaasatud analüüsi, SD- standardhälve, 5-palli skaala

Juhi autentse eestvedamise faktorite keskmised hinnangud kogu organisatsiooni vaates olid üsna sarnased ja kõrged varieerudes vahemikus 4,06- 4,17 (viie-palli skaalal).

Standardhälbed on eri faktorite lõikes organisatsiooni üldvaates vahemikus 0,95-1,00, mis tähendab, et vastajad pole olnud kuigi üksmeelsed (mida väiksem standardhälve, seda sarnasemalt on vastatud). Seega mõned on oma juhti kõrgelt hinnanud ja mõned madalalt.

Selleks, et aru saada, kas erinevad arvamused juhi autentsest eestvedamisest on kogu organisatsiooni eripära või ainult teatud üksustele iseloomulik, vaadati standardhälbeid üksuste lõikes (vt tabel 8). Mõnedes üksustes ollakse juhi hindamisel palju üksmeelsemad kui teistes. Parimad tulemused on üksustes 7 ja 8, kus mõne faktori osas on

standardhälbed 0,4 ja 0,5 kandis. Oma juhi suhtes kõige enam eriarvamusel ollakse üksuses 13, kus standardhälbed ulatuvad mõne faktori osas isegi 1,2 - 1,3 kanti.

Ühtlaselt kõrge varieeruvus vastustes ehk erinevad arvamused on ka üksustes 3, 6, 10, 12, 13, 14, 18 ja 20. Kõrgeks peame standardhälbeid, mis on kõrgemad kui standardhälbe mediaan. Mõnes aspektis kõrge varieeruvus ja mõnes aspektis madal oli üksustes 4, 5, 11, 15, 16, 19, 21.

Sarnaselt autentse eestvedamise tulemustele on organisatsioonilise eestvedamise puhul üksuste lõikes vastuste varieeruvus üsna suur (vt tabel 9). Kriteeriumiks, millal on tegu konkreetse mõõdiku mõttes kõrge standardhälbega, on standardhälbe mediaan.

Tabel 9. Üksuse organisatsioonilise eestvedamise võimekuse keskmised hinnangud ja standardhälbed üksuste lõikes.

Üksus	Vastajad	Väline fookus VF		Kontroll-tagasiside süsteem KS		Sise-võrgustiku struktuur AH		*Tsentraliseerituse tase*		*Mitteformaalne kommunikatsioon*	
		Keskm	SD	Keskm	SD	Keskm	SD	Keskm	SD	Keskm	SD
1	17	5,04	1,26	5,18	1,27	4,68	1,82	*5,74*	*1,17*	*3,74*	*1,68*
2	22	5,72	1,16	5,23	1,31	5,16	1,51	*5,78*	*1,18*	*4,32*	*1,78*
3	50	5,16	**1,48**	4,57	1,54	4,75	1,79	*5,20*	***1,47***	*4,18*	***1,99***
4	12	5,00	1,24	5,46	1,25	5,04	1,53	*5,33*	*1,36*	*4,71*	*1,83*
5	16	6,03	1,19	5,67	1,36	5,09	1,90	*5,84*	*1,44*	*4,50*	*1,83*
6	21	4,67	**1,86**	4,88	**1,72**	4,82	**1,92**	*5,35*	***1,78***	*4,33*	*1,89*
7	23	5,92	1,19	5,83	1,26	5,30	1,81	*5,85*	*1,23*	*4,74*	***2,12***
8	19	6,29	0,80	5,26	1,58	4,49	**2,40**	*6,25*	*1,13*	*4,03*	***2,39***
9	41	5,72	1,45	4,88	**1,75**	4,58	**2,23**	*5,63*	*1,44*	*3,84*	***2,25***
10	9	3,31	**1,77**	2,28	1,37	3,00	1,69	*3,25*	*1,44*	*2,28*	*1,63*
11	36	5,40	**1,56**	5,08	**1,60**	4,67	**1,94**	*5,25*	***1,50***	*4,40*	***2,12***
12	27	4,44	**1,66**	3,94	**1,87**	3,88	**2,05**	*4,42*	***1,76***	*3,73*	***2,18***
13	94	4,37	**1,85**	3,83	**1,99**	3,68	**1,95**	*4,22*	***1,86***	*3,15*	***1,91***
14	36	4,33	**1,65**	3,86	**1,87**	3,71	**2,00**	*4,20*	***2,00***	*3,76*	***2,07***
15	20	4,48	**1,58**	4,20	**1,96**	3,90	**1,95**	*4,85*	***1,58***	*3,29*	***1,91***
16	19	5,59	1,22	5,29	1,42	4,43	**2,14**	*5,49*	***1,60***	*3,82*	*1,87*
18	22	4,92	**1,84**	4,22	**1,94**	4,07	**2,14**	*5,01*	***1,78***	*3,34*	***2,16***
19	9	6,00	1,01	5,50	1,54	4,98	1,85	*6,14*	*0,89*	*3,80*	*1,60*
20	17	4,15	1,01	3,38	**1,80**	3,40	**1,92**	*3,85*	***1,79***	*3,00*	*1,65*
21	12	5,02	**1,58**	4,67	**1,83**	4,85	1,91	*5,79*	*1,41*	*4,13*	***1,94***
Standardhälbe mediaan			1,46		1,59		1,92		*1,46*		*1,91*

Märkus: Punasega on välja toodud mediaanist kõrgemad standardhälbed, oranžiga mediaaniga võrdsed standardhälbed, kahe osalejaga üksus nr 17 ei ole kaasatud analüüsi, SD- standardhälve, 7- palli skaala

Standardhälbe on vahemikus 0,80 – 2,40, mis näitab, et vastajad pole olnud üksmeelsed oma hinnangutes. Siin tuleb rõhutada, et kuna tegu on 7-pallilise skaalaga, siis on standardhälbed kõrgemad, kui juhi autentse eestvedamise puhul, kus oli 5-palline skaala.

Selleks, et teada saada, kas erinevates üksustes keskmised hinnangud statistiliselt oluliselt erinevad, viidi läbi Kruskal-Wallise H test. Kruskal-Wallis dispersioonanalüüsi testi kasuks otsustas autor seetõttu, et hinnangul põhineva Likert skaala vastused esinevad ordinaalskaalal, mille puhul kasutatakse eelkõige mitteparameetrilisi teste. Testi tulemused on esitatud tabelis 10.

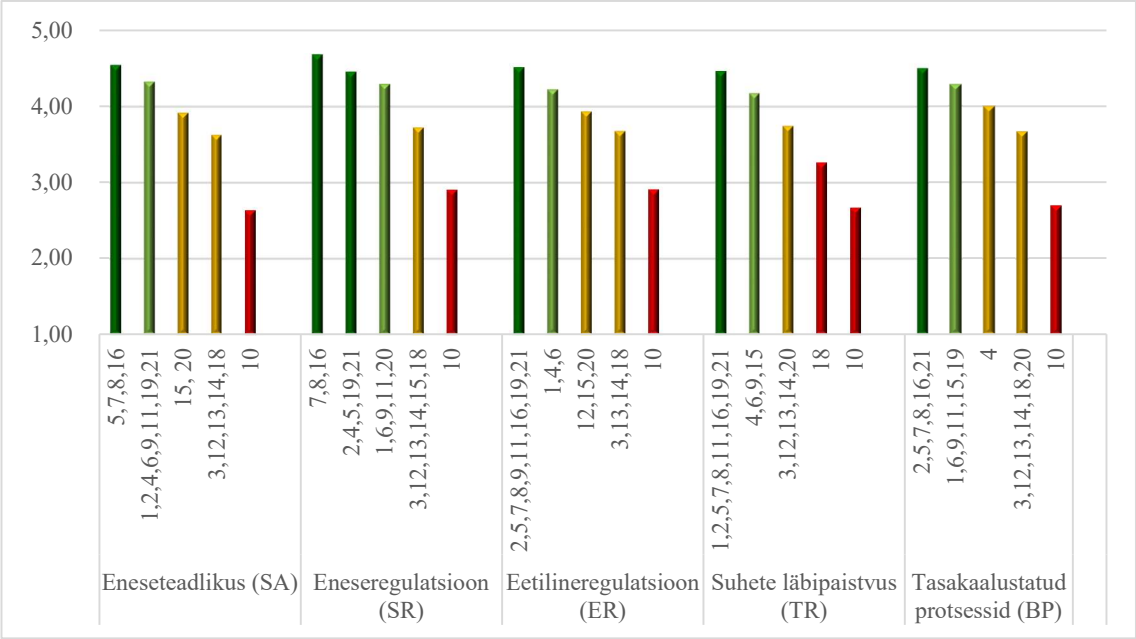
Tabel 10. Üksuste erinevuste hindamine Kruskal-Wallise testiga

Faktor	Kruskal -Wallis	p väärtus
Eneseteadlikkus (SA)	106,94	0,001
Eneseregulatsioon (SR)	123,26	0,001
Eetline regulatsioon (ER)	125,73	0,001
Suhete läbipaistvus (TR)	147,48	0,001
Tasakaalustatud protsessid (BP)	118,33	0,001
Väline fookus (VF)	109,62	0,001
Kontroll-tagasiside süsteem (KS)	67,60	0,001
Sisevõrgustiku struktuur (AH)	91,14	0,001

Andmeid võrreldes otsustati kas erinevused on statistiliselt olulised ($p < 0,05$). Testi tulemusel selgus, et üksuste hinnangud on erinevad kõigi näitajate lõikes ($p < 0,001$). Mitteparameetrilise testina võimaldab Kruskal -Wallis kindlaks teha, kas mingi kindla nähtuse iseloomustamisel on mõni üksus teistest oluliselt erinev ja nähtus avaldub teiste üksustega võrreldes eriti tugevalt või eriti nõrgalt.

Järgmiseks viis autor läbi klasteranalüüsi. Kõrgemate ja madalamate hinnangutega üksused eristati hierarhilise klasteranalüüsi Ward meetodiga. Tõlgendamisel lähtutakse kvartiilidest järgnevalt: I kvartiil – „väga hea“; „teine kvartiil – „hea“; III kvartiil – „rahuldav“; IV kvartiil – „kasin“.
Tõlgendamisel lähtume klasteranalüüsi tulemustest (joonisel on eri klastrid eri värvi).

Keskmised hinnangud klastrite kaupa on tabelis 11 ja kvartiilid tabelis 12.



Joonis 6. Hierarhiline klasteranalüüs juhi eestvedamise faktorite kohta. Eri klastrid on eri värvides.

Üksuste tulemused saab liigitada järgnevalt:

- Üksused, mille tulemus faktorite kaupa on sama, mis terviktunnuse lõikes. Sealjuures üksuste 5, 7 ja 8 tulemus on kõigi faktorite lõikes väga hea. Üksuste 3 ja 6 tulemus on hea. Üksustel 12, 13, 14 rahuldav ja üksusel 10 kasin.
- Üksused, mille tulemus faktorite kaupa on üldiselt sama, mis terviktunnuse lõikes, erinevus on ainult ühe faktori puhul. Sealjuures üksustes 1 ja 9 on see üks faktor parema tulemuse andnud kui terviktunnusena. Üksustes 2, 4, 18, 20 aga halvema.
- Üksused, kus faktorite kaupa vaade on positiivsem, kui terviktunnusena vaadates. Üksuses 16 on juhtide autentne eestvedamine tervikuna „hea“, kuid kui faktorite kaupa vaadata, siis on see igal pool liigitunud „väga heaks“. Üksuses 21 on juhi autentse eestvedamine tervikuna hinnang samuti „hea“, kuid neli faktorit viiest annab tulemuseks „väga hea“. Üksus 11 on tervikuna „hea“, kuid kaks faktorit annavad tulemuseks „väga hea“. Üksus 15 on tervikuna „rahuldav“, kuid kaks faktorit annavad tulemused „hea“.

- Üksus, kus faktorite kaupa vaade on veidi negatiivsem. Üksuses 19 on üldine tulemus „väga hea“, kuid kaks faktorit annavad tulemuseks „hea“.

Tabel 11. Keskmised hinnangud juhi eestvedamise faktorite klastrite lõikes

Üksused	SA	Üksused	SR	Üksused	ER	Üksused	TR	Üksused	BP
5, 7, 8, 16	**4,54**	7, 8, 16	**4,68**	2, 5, 7, 8, 9, 11, 16, 19, 21	**4,51**	1, 2, 5, 7, 8, 11, 16, 19, 21	**4,46**	2, 5, 7, 8, 16, 21	**4,50**
1, 2, 4, 6, 9, 11, 19, 21	**4,32**	2, 4, 5, 19, 21	**4,45**	1, 4, 6	**4,22**	4, 6, 9, 15	**4,17**	1, 6, 9, 11, 15, 19	**4,28**
15, 20	**3,91**	1, 6, 9, 11, 20	**4,29**	12, 15, 20	**3,93**	3, 12, 13, 14, 20	**3,74**	4	**3,99**
3, 12, 13, 14, 18	**3,62**	3, 12, 13, 14, 15, 18	**3,72**	3, 13, 14, 18	**3,67**	18	**3,26**	3, 12, 13, 14, 18, 20	**3,66**
10	**2,63**	10	**2,90**	10	**2,90**	10	**2,67**	10	**2,68**

Märkus: SA- Eneseteadlikkus, SR- Eneseregulatsioon, ER- Eetiline regulatsioon, TR- Suhete läbipaistvus, BP- Tasakaalustatud protsessid, 5-palli skaala

Tabel 12 Kvartiilid juhi eestvedamise faktorite kohta.

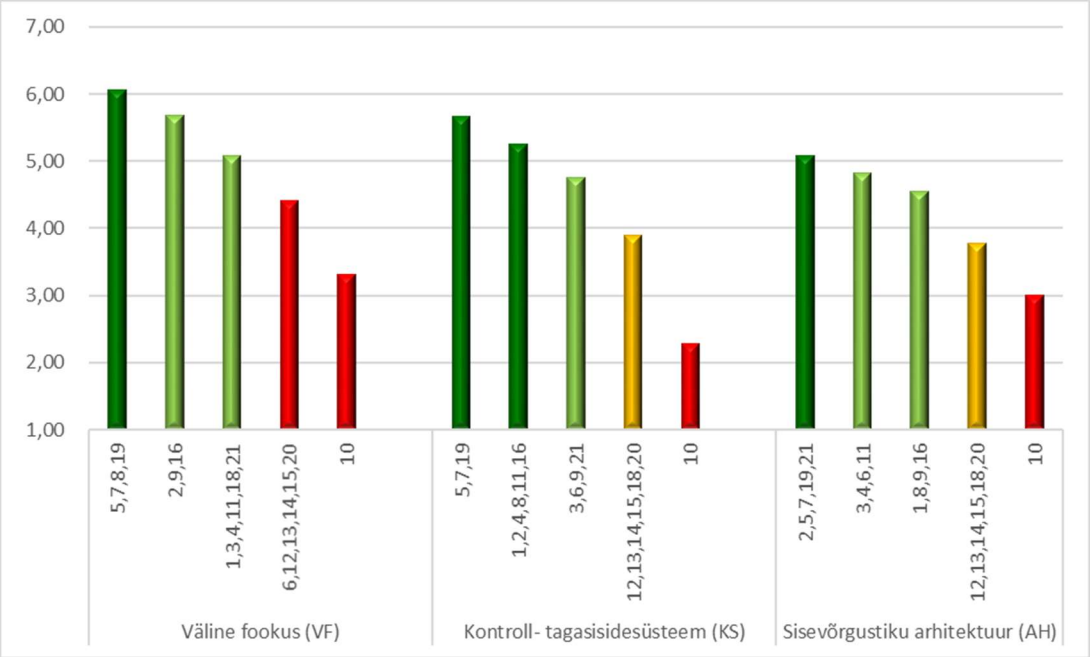
Faktor	I kvartiil	II kvartiil	III kvartiil	IV kvartiil
SA	4,37 < x	4,06 < x < 4,37	3,57 < x < 4,06	3,57 > x
SR	4,44 < x	4,15 < x < 4,44	3,61 < x < 4,15	3,61 > x
ER	4,45 < x	4,13 < x < 4,45	3,67 < x < 4,13	3,67 > x
TR	4,38 < x	4,07 < x < 4,38	3,59 < x < 4,07	3,59 > x
BP	4,42 < x	4,07 < x < 4,42	3,58 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

Märkus: SA- Eneseteadlikkus, SR- Eneseregulatsioon, ER- Eetiline regulatsioon, TR- Suhete läbipaistvus, BP- Tasakaalustatud protsessid, 5-palli skaala

Organisatsioonilise võimekuse eestvedamise kohta faktorite lõikes leiab jooniselt 7. Keskmised klastrite kaupa on tabelis 11 ja kvartiilid tabelis 12.

Üksuste tulemused saab liigitada järgnevalt:

- Üksused, mille tulemus faktorite kaupa on sama, mis terviktunnuse lõikes. Sealjuures üksuste 5, 7 ja 19 tulemus on väga hea, üksuste 3 ja 9 oma hea ja 10 kasin.
- Üksused, kus faktorite kaupa vaade on veidi positiivsem, kui terviktunnusena vaadates. Seal juures üksustes 1, 4, 11, 16 ja 21 on olukord üldiselt hea, kuid ühe faktori vaates väga hea. Üksuses 18 on üldiselt olukord rahuldav, kuid ühe faktori lõikes hea.
- Üksused, kus faktorite kaupa vaade on veidi negatiivsem. Sealjuures üksustes 2 ja 8 on olukord üldiselt väga hea, kuid ühe faktori lõikes hea. Üksuses 6 on olukord üldiselt hea, kuid ühe faktori osas rahuldav. Üksustes 12, 13, 14, 15 ja 20 on üldine olukord rahuldav, kuid ühe faktori osas kasin. Halvemad tulemused on enamasti just välise fookuse osas.



Joonis 8 Hierarhiline klasteranalüüs organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite kohta

Joonisel 8 võib näha, et pigem homogeensed ollakse kõigi organisatsioonilise eestvedamise faktorite lõikes üksustes 1, 2, 4, 5 ja 19. Ühtlaselt kõige erinevamad on

hinnangud üksustes 11, 12, 13, 14, 15 ja 18. Ülejäänud üksustes oldi mõnes osas üksmeelsed ja mõnes jagunesid arvamused heterogeenseteks. Homogeenseks võib pidada gruppi, mille liikmetel esineb suurel määral sarnaseid tunnuseid. Heterogeense grupi liikmete tunnused aga varieeruvad suurel määral (Vadi, 2001, lk 48)

Vastamiste varieeruvuse osas võib välja tuua neli erinevat üksuste gruppi ja ühe teistest erineva üksuse – üksus nr 9.

- Üksmeelsed üksused - 1,2,4,5,7,8 ja 19 üksustes ollakse üksmeelsed kõigis aspektides;
- Eriarvamustega üksused – 6,12,13,14,18 ja 20 üksustes on vastajate hulgas rohkem eriarvamusi;
- Üksmeelsus organisatsioonilises eestvedamises - üksustes 3 ja 10 on eriarvamused üksuse juhi eestvedamisele, aga üksuse efektiivsuse kontekstis ollakse üksmeelel;
- Üksmeelsus autentse eestvedamise osas – 11, 15, 16 ja 21 üksustes ollakse üksmeelel autentse eestvedamise osas, aga eriarvamusele jäädakse üksuse efektiivsuse kontekstis;

Tabel 13. Keskmised hinnangud organisatsioonilise eestvedamise faktorite klastrite lõikes. Autori arvutused

Üksused	VF	Üksused	KS	Üksused	AH
5, 7, 8, 19	**6,06**	5, 7, 19	**5,67**	2,5,7,19,21	**5,08**
2, 9, 16	**5,68**	1, 2, 4, 8, 11, 16	**5,25**	3,4,6,11	**4,82**
1, 3, 4, 11, 18, 21	**5,09**	3, 6, 9, 21	**4,75**	1,8,9,16	**4,54**
6, 12, 13, 14, 15, 20	**4,41**	12, 13, 14, 15, 18, 20	**3,90**	12,13,14,15,18,20	**3,77**
10	**3,31**	10	**2,28**	10	**3,00**

Märkus: VF- Väline fookus, KS- Kontroll-tagasiside süsteem, AH- Sisevõrgustiku struktuur

Tabel 14. 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

Märkus: VF- Väline fookus, KS- Kontroll-tagasiside süsteem, AH- Sisevõrgustiku struktuur

Kuna tunnused ei olnud normaaljaotusega, siis kasutas autor faktorite vahelise seose tugevuse mõõtmiseks Spearmani korrelatsioonikordajat (vt tabel 15).

Spearmani astakkorrelatsioonikorda kajastab astakute lähedusastet motiivide variatsiooniridades, mõõtes lähedusastet täielikule monotoonsele seosele. Korrelatsioonikordaja väärtused asuvad vahemikus -1 ja 1 vahel. Kui korrelatsioonikordaja väärtus on positiivne, siis tähendab see kasvavat seost tunnuste vahel: kui ühe tunnuse väärtus on suur, siis on tavaliselt suur väärtus ka teisel tunnusel (Andmete analüüs...2015, 220).

Tabel 15 Spearman' i korrelatsioon.

n=20	**Väline fookus (VF)**	**Kontroll-tagasiside süsteem (KS)**	**Sisevõrgustiku struktuur (AH)**
Eneseteadlikkus (SA)	,827	,779	,615
Sig.(2-tailed) p	<,001	<,001	<,004
Eneseregulatsioon (SR)	,766	,783	,641
Sig.(2-tailed) p	<,001	<,001	<,002
Eetiline regulatsioon (ER)	,855	,834	,701
Sig.(2-tailed) p	<,001	<,001	<,001
Suhete läbipaistvus (TR)	,803	,793	,683
Sig.(2-tailed) p	<,001	<,001	<,001
Tasakaalustatud protsessid (BP)	,806	,791	,640
Sig.(2-tailed) p	<,001	<,001	<,002

*Korrelatsioon on oluline 0.01 nivool

Korrelatsioonikordajaid tõlgendatakse järgnevalt: mida lähemal on tulemus ühele, seda tugevam on korrelatsioon ehk seos. Lisaks peab olulisuse tõenäosus (p) olema alla 0,05 Korrelatsioonimaatriksi tulemusena saab väita, et tunnuste vahel on kasvav monotoonne seos ($p > 0$).

Lisaks üksikute organisatsioonilise võimekuse eestvedamise põhifaktorite väärtusele on oluline teada ka nende vahelise tasakaalu. Ideaalne tasakaalu muster on toodud võrrandiga (1), kus kontroll-tagasisidesüsteem on kõrgeima väärtusega ning väline fookus ja sisevõrgustiku arhitektuur on võrdse väärtusega (Kivipõld & Vadi, 2013).

$$AH = VF < KS \quad (1)$$

$$AH < KS < VF \quad (2)$$

Tööstusettevõttes X kõigi üksuste organisatsioonilise võimekuse eestvedamise põhifaktorite vahelise tasakaalumuster (võrrand 2) erineb oluliselt ideaalmustrist (võrrand 1) ning üksusel 10 on see isegi veelgi erinevam.

Kõrgeima väärtusega on üksustel „väline fookus“, mis näitab töötajate seotust organisatsiooni pika-perspektiivi eesmärkidega. Samas jääb neil puudu oma igapäevase tegevuse seostamisel nende pika-perspektiivi eesmärkidega – „kontroll-tagasiside süsteem“ on madala väärtusega (peaks olema kõrgema väärtusega kui „väline fookus“).

Siit tuleb välja, et KPI-de süsteem, mida rakendatakse, ei seo töötajate lühi-perspektiivi (igapäevane tootmistegevus) piisavalt hästi kokku organisatsiooni pika-perspektiiviga. Madalaima väärtusega on üksustel „sisevõrgustiku arhitektuur“ (välja arvatud üksus 10, kus on madalaim „kontroll-tagasiside süsteem“), mis on tingitud „mitteformaalse kommunikatsiooni“ alamfaktori madalatest väärtustest (vt tabel 7) – on üsna iseloomulik tootmisettevõtetele.

Mitteformaalses suhtluse kõrgemates väärtustes loovad töötajad isiklikke kontakte ning informatsioon liigub loodud suhete baasil väljakujunenud kanalite kaudu. Informatsioon levib kiiresti ja tõhusalt.

Mitteformaalne suhtlus on organisatsioonile tähtis ja vajalik, kuna sõltumata ametlikust positsioonist loob see inimeste vahel võrdsuse ja ühistunde (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002). Samas on suhteliselt kõrge väärtusega üksuste „detsentraliseeritusse“ alamfaktori näitaja (vt tabel 6) tuues välja töötajaskonna kaasatuse üksuste otsustusprotsessidesse.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud Tööstusettevõttele X

Magistritöö eesmärk on tuua välja seoseid Tööstusettevõtte X juhtide autentse eestvedamise ja nende poolt juhitavate üksuste organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahel. Pärast uuringus kogutud andmete kvantitatiivset sisuanalüüsi saab töö autor teha üldistusi ja järeldusi, kõrvutades neid teoreetilise osaga ning jagada ettepanekuid organisatsiooni juhtkonnale ettepanekuid.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekus kuulub kollektivistlike eestvedamiste hulka, mis põhinevad protsessidel, milles kollektiivi liikmed vastastikku mõjutavad üksteist võttes samaaegselt nii eestvedaja (liidri) kui ka järgija rolli. Kivipõld ja Vadi (2010) on organisatsioonilise eestvedamise võimekust defineerinud kui kollektiivse eestvedamise võimet tabada ja kohanduda väliskeskkonna muutustega organisatsiooni eesmärkide kontekstis.

Hinnangud üksustele koos järelduste ja soovitustega juhtide autentse eestvedamise ja organisatsioonilise võimekuse eestvedamisel on esitatud tabelis 14.

Väline fookus ja joondumine toob välja, kuidas organisatsiooni liikmed on kollektiivselt seotud organisatsiooni pika-perioodi (tuleviku) eesmärkidega – on teadlikud

organisatsioonilistest peaeesmärkidest (strateegilised) ja on oma isiklikud eesmärgid (ambitsioonid) seostanud nendega.

Kontroll-tagasiside süsteem on tervik mõõdiksüsteem koos oma ülesehitusega, mida organisatsiooni liikmed peavad õiglaseks ja mis samal ajal aitab neil mõtestada oma igapäevaseid tööülesandeid ning teha õigeid valikuid nende täitmisel. Positiivsel tagasiside süsteemil on võimendav funktsioon, kus väliskeskkonna väikesed signaalid muudetakse organisatsioonisisesteks suurteks muutusteks. Positiivne tagasiside kommunikeerib organisatsioonile tulevikutrende ja innovatsioonialaseid muutuseid (Wheatley, 1999). Negatiivse tagasiside all mõistetakse esiteks individuaalset operatiivset juhtimist, mõõdikuid, juhendmaterjale ja instruktsioone. Teiseks aga kõiki organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja tulemustega seotud suuniseid, kus konkureerivad kõik organisatsioonilised eesmärgid organisatsiooni eri tasanditelt.

Sisevõrgustiku arhitektuur markeerib organisatsiooni liikmete vahelist sotsiaalset võrgustikku, kus kantakse üle organisatsiooni põhiseid oskusi ja teadmisi ning genereeritakse uusi (nn organisatsiooniline õppimine).

Võrgustik ise koosneb kahte tüüpi organisatsiooni liikmete vahelistest sidemetest, mille läbi vastastikku üksteist mõjutatakse: mitteformaalsetest, mida mõõdetakse mitteformaalse kommunikatsiooniga ja formaalsetest, mida esindab detsentraliseeritusse mõõde. Samas näitab detsentraliseeritus ametliku (formaalse) mõjukuse jaotust organisatsioonis, mis otseselt väljendub otsustusprotsessi jaotuses.

Kokkuvõtvalt selgus uuringu tulemusena, et on võimalik eristada kõrgete ja madalate hinnangutega üksusi, eristuva hinnanguga üksusi, kus on ka pigem madal hinnang ja on ka üks kriitiliste hinnanguga üksus.

Tabel 14. Üksuste põhised järeldused ja soovitused

Tulemus	Üksused	Järeldused	Soovitused
Väga hea	2,5,7,8,19	Vastajate hinnangud on olnud üksmeelsed (homogeensed). Üksused 5 ja 7 eristuvad kõrgemate hinnangute poolest kõikides aspektides.	Uurida, mida üksuste 5 ja 7 juhid teevad sellist, et nende juhitud üksused eristuvad kõigist teistest kõrgemate hinnangute poolest (see võimaldaks hea praktika ülekannet terves organisatsioonis)
Hea	1,3,4,6,9, 11,16,21	Üksustes 9, 11, 16 ja 21 esineb kas suuremas mahus praaki ja/või hinnangud mõnes juhtimise aspektis ei ole üksmeelsed (on heterogeensed). Üksuses 9 on lisaks ka vastajate arv väga tagasihoidlik.	Üksuste juhid peaksid läbi mõtestama enda tulemused kõigi näitajate osas. Üksuste 9,11 ja 16 juhtide juures võiksid mõelda mis võib olla selle taga, et juhtide eestvedamise hindamisel esineb suures mahus praaki ja miks üksuse 9,11,16 ja 21 töötajad ei ole oma üksuse efektiivsuse (OLC) hindamisel üksmeelsed.
Rahuldav	12,13,14, 15,18,20	Üksustes 12, 13, 14, 18 ja 20 vastajate hinnangud ei ole üksmeelsed mitte üheski uuritud aspektis. Üksuses 15 on juhi autentse eestvedamise hinnangud üksmeelsed, aga hinnangud üksuse efektiivsusele ei ole üksmeelne	Uurida, miks üksuste 12,13,14,18 ja 20 töötajate hinnangud oma juhi eestvedamise osas ei ole üksmeelsed ning miks üksustes 12,13,14,15,18 ja 20 töötajate hinnangud oma üksuse efektiivsuse OLC kontekstis ja soorituse osas ei ole üksmeelsed
Kasin	10	üksuses 10 on hinnangud kõikides aspektides „kasin“, lisaks väga madal vastanute osa 16%. Juhi autentse eestvedamise hinnangud ei ole üksmeelsed ning praagi osakaal on suur 22%	Viia läbi süvauuring teada saamaks, kuidas antud üksus toimib ja kuidas üksuse juht seda juhib. Uurida, miks üksuse töötajate hinnangutes oma juhi eestvedamise osas esineb palju praaki. Kaaluda juhi välja vahetamist.

Eristuva hinnanguga üksused – pigem madala hinnanguga (vt tabel 15).

1. Üksuses 3 on hinnang juhi autentse eestvedamise osas „rahuldav“, millele lisandub kõrge praagi osakaal 38%, lisaks ka vastajad ei ole üksmeelsed. Samas hinnangud organisatsioonilise võimekuse eestvedamise osas on „head“ ja üksmeelsed.
2. Üksus 6 – kuigi hinnang kõikides aspektides on „hea“ välja arvatud *kollektiivne tuleviku orientatsioon,* esineb siin komplekt kriitilisi aspekte:
   (i) vastanute osa madal, ainult 47%; (ii) juhi autentse eestvedamise hinnangute praak kõrge 27%; (iii) hinnangud ei ole üksmeelsed mitte ühegi aspekti osas. Sellest tulenevalt tuleb saadud tulemustesse suhtuda kriitiliselt.

Tabel 15 Soovitused eristuvate hinnanguga üksuste (3 ja 6) osas

Soovitus	**Üksus**
Uurida, miks üksuse töötajate hinnangutes oma juhi eestvedamise (osas esineb palju praaki **Oluline**	3; 6
Uurida, miks üksuse töötajate hinnangutes oma juhi eestvedamise osas ei ole üksmeelt Siduda eelneva soovitusega	3
Uurida, miks üksuse töötajate hinnangud kõigis uuritud aspektides ei ole üksmeelsed **Oluline**	6

Organisatsioonipõhised soovitused/ettepanekud:

- Töötada välja madalama autentse eestvedamise üksuse juhtidele koolitusprogramm nende järele aitamiseks (lähtuda üksuste süvauuringu tulemustest, mis on läbi viidud vastavuses eeltoodud soovitustele).
- Täiustada olemasolevat juhtide hindamissüsteemi vastavuses organisatsiooni ärimudeli muutustele. Läbi viia juhtide hindamissüsteemide põhjalik analüüs ja tuua välja millised juhtimisaspektid jäävad tähelepanuta.
- Uurida, miks olemasolev KPI-de süsteem ei seo üksuse töötajate lühi-perspektiivi (igapäeva tegevusi) ühtseks tervikuks organisatsiooni pika-

perspektiiviga ning vastavalt sellele täiustada või disainida ümber olemasolev KPI-de süsteem.

Üksusepõhised soovitused/ettepanekud:

- Selgitada välja põhjused mida kõrgemate hinnangutega üksuste juhid teisiti teevad ning laiendada nende head praktikat üle organisatsiooni.
- Kriitilise hinnanguga üksuste osas välja selgitada kuidas üksust juhitakse ning miks üksuse juhi autentse eestvedamise hindamisel esineb palju praaki.
- Välja uurida miks madalama hinnanguga üksuste juures töötajate hinnangud oma juhi autentse eestvedamise osas ei ole üksmeelsed ning miks organisatsioonilise võimekuse eestvedamise osas ei olda üksmeelsed.

Uurimistöö tulemused on olulised organisatsioonile, andes sisendi autentse eestvedamisega seotud faktorite eripärad ja nende arenguvõimalused organisatsioonilise eestvedamise kõrgemas avaldumises.

KOKKUVÕTE

Juhtimiskvaliteedi arendamise väljakutsena nähakse organisatsioonides ette juhtimiskultuuri arendamist innovaatiliseks, agiilsete praktikate juurutamist ning juhtide teadlikkuse suurendamist iseenda mõjust. Organisatsiooni juhtidelt oodatakse kõrgeid juhtimisstandardeid ning töötajaid innustatakse välja pakkuma uusi ideid parimateks juhtimispraktikateks. Üheks kriitilisemaks organisatsiooniliseks ressurssuks on juhtide juhtimiskvaliteet kõigil juhtimistasanditel, kuid esmajoones on oluline just esmatasandi juhtide juhtimiskvaliteet ja selle arendamine. Talentide leidmine ja kaasamine, organisatsiooni atraktiivse tööandjana esitamine ja suurepärase töötajakogemuse loomine on väljakutsed, mille poole organisatsioonides püüeldakse.

Uurimistöös keskenduti kaasaegsete eestvedamisteooriate uurimisele, käsitledes neist lähemalt kahte: autentset eestvedamist (*authentic leadership*) ja organisatsioonilist eestvedamist (*organizational leadership*). Töö eesmärgiks oli uurida seoseid organisatsiooni juhtide autentse eestvedamise ja nende poolt juhitavate üksuste organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahel Tööstusettevõttes X

Üldlevinult on eestvedamist käsitletud kui üksikindiviidi käitumist organisatsiooni liikmete tegevuste mõjutamiseks ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, kuid organisatsioonid teadvustavad üha enam koostöövõrgustike olulisust, mis aitavad neil kohaneda kiiresti muutuva keskkonnaga ning tõhustada juhtimist.

Autentne eestvedamine on juhtimise valdkonnas esilekerkiv kontseptsioon, mis tugineb positiivsele psühholoogiale ning keskendub juhtide väärtustele ja tõekspidamistele. Autentne eestvedamise teooria mõjub kõikehõlmava lahendusena usaldusdefitsiidile, mis kaasneb juhtide poolt läbiviidavate muudatuste juhtimisega organisatsioonis. Eeldatakse, et autentne eestvedamine ei rõhuta mitte niivõrd seda, mida juht teeb vaid seda kes juht on või peaks olema. Eetilistele ja moraalsetele väärtustele tuginedes langetatakse

organisatsioonides kaalutletud otsuseid, mis võtavad arvesse kõigi organisatsiooni liikmete seisukohti, kaasates sellega otsustusprotsesside läbiviimisesse kõiki organisatsiooni töötajad.

Organisatsiooniline eestvedamine on dünaamiline protsess kõikidel organisatsiooni tasanditel, mis aitab täita püstitatud eesmärke ning juhinduda seatud strateegiast. Keeruliste probleemidega toimetulekuks on organisatsioonides vajalikud mitmekülgsed oskused ja teadmised, mistõttu on grupiliikmetel vajalik omandada adapteerumise ja iseorganiseerumise võime. Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse koosmõjul on võimalik saavutada organisatsioonides soovitud tulemusi nii individuaalsel kui ka organisatsioonilisel tasandil. Juhtide autentset eestvedamist iseloomustavad omadused toetavad organisatsioonides läbipaistva kommunikatsioonisüsteemi loomist, võimaldades töötajatel mõista nende töö tähendust ning täiustada oma teadmisi ja oskusi.

Uurimistöö empiirilises osas kirjeldati uurimistöö metoodikat ja valimi moodustamist, anti ülevaade uurimistöö tulemustest ning toodi välja nende põhjal pakutud järeldused.

Uuringus osales kokku 594 töötajat kokku 21-st üksusest ning vastajate arv kokku oli 814 ehk kokku osales küsitluses 73% organisatsiooni töötajatest. Lõplikult kasutati analüüsis 494 vastust juhi eestvedamise autentse eestvedamise puhul ning 524 vastust organisatsioonilise eestvedamise puhul.

Uuring viidi läbi kolmes etapis, millest esimeses etapis koguti andmeid, teises etapis toimus andmete analüüsimine ning viimases etapis tõlgendati tulemusi. Kuna valimisse kuulusid valdavalt vene keelt kõnelevad töötajad ja uuringus kasutusele planeeritud mõõdikud olid eestikeelsed, siis tuli kohandati küsitlus ja venekeelseteks, mille jaoks võeti kasutusele edasi-tagasi tõlke metoodika. Tõlkeprotsessi oli kaasatud kümme eksperti. Uuringu läbiviimisel kasutati andmete kogumisel kahte küsimustikku – autentse eestvedamise küsimustik ning organisatsioonilise eestvedamise võimekuse hindamiseks kasutati organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikku.

Mõõdikute välimise kontruktsiooni reliaabluse kinnitamiseks viidi läbi CFA analüüs ning autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite sisemise

reliaabluse hindamiseks analüüsiti Cronbach α koefitsiente. Analüüsi tulemused kinnitasid küsimustike usaldusväärsust.

Järgmiseks arvutati küsitluste vastuste põhjal autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse keskväärtus ning standardhälve. Esimene väärtus näitab, kas struktuuriüksus hindab nähtus pigem madalamalt või kõrgemalt, teine väärtus aga näitab vastuste variatiivsust. Selleks, et aru saada, kas erinevad arvamused juhi autentsest eestvedamisest on kogu organisatsiooni eripära või ainult teatud üksustele iseloomulik, vaadati standardhälbeid üksuste lõikes. Arvutuste tulemusena leiti, et üksuste lõikes on vastuste varieeruvus üsna suur.

Järgmise sammuna viidi läbi Kruskal-Wallise test, et teha kindlaks kas mingi kindla nähtuse iseloomustamisel on mõni üksus teistest oluliselt erinev ja nähtus avaldub teiste üksustega võrreldes eriti tugevalt või eriti nõrgalt. Testi tulemusel selgus, et üksuste hinnangud on erinevad kõigi näitajate lõikes ($p < 0{,}001$).

Selleks, et aru saada kus täpselt erinevused aset leiavad eristati kõrgemate ja madalamate hinnangutega üksused hierarhilise klasteranalüüsi Ward meetodiga. Tõlgendamisel lähtuti kvartiilidest järgnevalt: I kvartiil – „väga hea“; „teine kvartiil – „hea“; III kvartiil – „rahuldav“; IV kvartiil – „kasin“. Selgitati välja, et pigem homogeensed ollakse kõigi organisatsioonilise eestvedamise faktorite lõikes üksustes 1, 2, 4, 5 ja 19. Ühtlaselt kõige erinevamad on hinnangud üksustes 11, 12, 13, 14, 15 ja 18. Ülejäänud üksustes oldi mõnes osas üksmeelsed ja mõnes jagunesid arvamused heterogeenseteks. Autentsel eestvedamisel olid üksuste 5, 7 ja 8 tulemus on kõigi faktorite lõikes väga hea. Üksuste 3 ja 6 tulemus on hea. Üksustel 12, 13, 14 rahuldav ja üksusel 10 kasin

Kuna tunnused ei olnud normaaljaotusega, siis kasutati faktorite vahelise seose tugevuse mõõtmiseks Spearmani korrelatsioonikordajat. Korrelatsioonimaatriksi tulemusena saab väita, et tunnuste vahel on kasvav monotoonne seos ($p > 0$). Kõrgeima väärtusega on üksustel „väline fookus“.ning madalama väärtusega „kontroll-tagasiside süsteem“. Madalaima väärtusega on üksustel „sisevõrgustiku arhitektuur“.

Kokkuvõtvalt selgus uuringu tulemusena, et on võimalik eristada kõrgete ja madalate hinnangutega üksusi, eristuva hinnanguga üksusi, kus on ka pigem madal hinnang ja on ka üks kriitiliste hinnanguga üksus.

Uurimistöö tulemused on olulised organisatsioonile, andes sisendi autentse eestvedamisega seotud faktorite eripärad ja nende arenguvõimalused organisatsioonilise eestvedamise kõrgemas avaldumises.

.

VIIDATUD ALLIKAD

Akuffo, I. N., & Kivipõld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*. In print doi:10.1108/MRR-02-2019-0078.

Alas, R., Tafel, K., & Tuulik, K. (2007). Leadership style during transition in society: Case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management, 5*(1), 50-60.

Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, *44*(2), 399–411. doi:10.1177/0149206317739960

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. - *The Annual Review of Psychology*, Vol 60, pp 421-449, DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Balkundi, P., & Harrison, D. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on teamviability and performance. *Academy of Management Journal,* 49.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410

Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, *44*(2), 399–411. doi:10.1177/0149206317739960

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. - *The Annual Review of Psychology*, Vol 60, pp 421-449, DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Balkundi, P., & Harrison, D. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on teamviability and performance. *Academy of Management* Journal, 49.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bennett, N., Wise, C., Woods, P.A. and Harvey, J.A. (2003).Distributed Leadership. Nottingham: National College of School Leadership

Bennis, W. G. and Nanus, B. (1997), Leaders: The Strategies for Taking Charge, HarperCollins, New York

Braun, S., & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, *28*(6), 780-797. doi:10.1016/j.leaqua.2017.04.003

Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (2011) The SAGE Handbook of Leadership. London: SAGE.

Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, *14*(3), 94-99. doi:10.1108/SHR-04-2015-0032

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. science, 323(5916).

Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigationof antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal.*

Cooke, N.J., Hilton, M.L. (2015) Enhancing the Effectiveness of Team Science. National Research Council, *The National Academies Press*, Washington, DC, 268 p, DOI: 10.17226/19007.

Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity : The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(9), 2071–2088. doi:10.1108/IJPPM-02-2018-0082

Choo, C; Bontis, N. (2002) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York: *Oxford University Press*, 739 p.

Daft, R. F. (2008). *The Leadership Experience.* South-Western, Cengage Learning.

Datta, B. (2015). Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies,* 9(1), 62-75. Allikas: https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol9iss1/2-IJLS.pdf

Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification,and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses'job turnover intentions in Canada. Nursing Outlook, 65(2), 172-183.

Fairhurst G.T, Jackson B, Foldy E.G, Sonia M Ospina S.M.(2020) Studying collective leadership: The road ahead. human relations, Vol. 73(4).

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*. 1-25.

George, B. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

George, W. (2007). True north: Discover your authentic leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Gill, C., & Caza, A. (2018). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, *44*(2), 530–554. doi:10.1177/0149206314566461

Griffin, D. (2002). The emergence of leadership: Linking self-organization and ethics, Psychology Press, London.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis.*Leadership Quarterly,* 13.

Grošelj, M., Cerne, M., Penger, S., and Grah, B. (2021). Authentic and ˇ transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. Eur. J. *Innov. Manag*. 24, 677–706. doi: 10.1108/EJIM-10-2019-0294

Hadian Nasab, A., and Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadersh. Organ*. Dev. J. 40, 548–560. doi: 10.1108/LODJ-01-2019-0026

Han, S.J., Beyerlein, M., Kolb, J.(2017) The Role of Coordination, Goal Commitment, and Knowledge Sharing on Perceived Team Performance. Team Performance Management: *An International Journal ,* 19 p, DOI: 10.1108/TPM-11-2016-0050.

Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, *6*(3), 164-170.

Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox: Why feeling like a fake can actually be a sign of growth for leaders. *Harvard Business Review*, *93*(1/2), 53-59.

Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., and Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the

supervisor. *Leadersh. Organ. Dev*. J. 41, 847–864. doi: 10. 1108/LODJ-05-2019-0203

Iszatt-White, M., & Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct'?. *International Journal of Management Reviews*, *21*(3), 356-369. doi:10.1111/ijmr.12193

Jones, S. (2014) Distributed leadership: A critical analysis. – *Leadership*, Vol 10, No 2, pp 129-141, DOI: 10.1177/1742715011433525

Kim Turnbull, J., (2011). Leadership in Context. Lessons from New Leadership Theory and Current Leadership Development Practice. *Commission on Leadership and Management in the NHS*. The King's Fund.

Kirkbridge, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 23-32. doi:10.1108/00197850610646016

Kivipõld, K. (2011). Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations. Tartu University Press.

Kivipõld, K. (2015). Organizational leadership capability – a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: A case study in Estonian service industries. *Baltic Journal of Management, 10*(4), 478−496. doi:10.1108/BJM-10-2014-0152

Kivipõld, K., & Ahonen. M. (2013). Relationship between Organizational Leadership Capability and Job Satisfaction: Exploratory Study in the Small-Sized IT Service Organization in Estonia. *Review of International Comparative Management, 14*(1), 95−115.

Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, *5*(1), 118-136. doi:10.1108/17465261011016595

Kivipõld, K., & Vadi, M. (2013). "Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance", *International Journal of Bank Marketing*, *31*(5), 368-387. doi:10.1108/IJBM-09-2012-0092

Kivipõld, K., Vadi M.(2008) A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of management*.

Kotter, J. P., (2001), ―What leaders really do?―, *Harvard Business Review*, Vol. 79 Issue 11, p. 85–96

Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., and Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: a multilevel investigation in three countries. Int. J. Environ. Res. *Public Health* 16:4201. doi: 10.3390/ijerph16214201

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677–1697. doi:10.1177/0149206312457822

Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: the mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics 141*, 59-70. doi:10.1007/s10551-015-2692-3

Marion, R., Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 389-418.

Meerits, A., Kivipõld, K., Akuffo, I. N. (2019). Development of Extended Authentic Leadership Questionnaire. International Military Testing Association conference, Tallinn, Estonia, 07-11.10.2019.

Meerits, A., Kivipold, K (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (8), 953−970. doi: 10.1108/LODJ-09-2019-0392.

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*, Vol 45 No 6, 801-823, doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0277

Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(5), 548–560. doi:10.1108/LODJ-01-2019-0026

Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and Practice, 5th ed., Sage Publications Ltd, London.

Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, *10*(4), 437-455. doi:10.1177/1742715013504425

O'Connor, P. M. G., Quinn, L**.** Organizational capacity for leadership. In E. Van Velsor, & McCauley, C. (Eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development, pp. 417-437

Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.008

Pasternack, B.A., Williams, T.D. and Anderson, P.F. (2001), “Beyond the cult of the CEO – building institutional leadership”, *Strategy & Business*, Vol. 22.

Pearce, C.L., Conger, J.A.,(2003). Viidatud läbi Mendez, M.J., Howell, J.P., Bishop, J.W., (2015), Beyond the Unidimensional Collective Leadership Model, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, No. 6, pp 675–696, DOI:10.1108/LODJ-11-2013-0141.

Pukk, K. (2018). Juhtide autentne eestvedamine Bauhof Group AS näitel. Magistritöö. Tartu 2018..

Raelin, J. (2011) From Leadership-As-Practice to Leaderful Practice. *Leadership,* Vol.7, No. 2, pp 195–211, DOI: 10.1177/1742715010394808

Ribeiro, N., Duarte, A. P., and Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. Int. J. *Product. Perform. Manag.* 67, 1585–1607. doi: 10.1108/ IJPPM-11-2017-0318

Savi, S. (2016). Koolide eestvedamise eripärad Tartu linna ja maakonna üldhariduskoolides. Magistritöö. Tartu 2018.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). Organizational Behavior (7th edition tr.). John Wiley & Sons

Silvia, C., (2011).Collaborative Governance Concepts for Successful Network *Leadership. State and Local Government Review*. 43(1), Sage 2011

Seligman, M. E. P. (Ed.). (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. New York: *Oxford University Press.*

Shen, H., & Kim, J. N. (2012). The authentic enterprise: Another buzz word, or a true driver of quality relationships? *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 371-389. doi:10.1080/1062726X.2012.690255

Smith R, Schutz R, Smoll F, Ptacek J. (1995) Development and validation of a multidimensional measure of sport-specific psychological skills: The athletic coping skills inventory. *J Sport Exercise Psy* ;17: 379-398

Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). Distributed leadership in practice. New York: Teachers College Press

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.004

Surji, K.M, (2014).The Positive Affect of Leadership on Employee Performance and Its Impact on Improving Workplace Environment in Addition to Organizational Culture.-*European Journal of Business and Management* ,Vol 6, No 25, pp 150 –161

Tavakol M, Dennick R. Making sense of Cronbach's alpha. Int J Medic Educ 2011; 2: 53-55

Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. - *Leadership Quarterly*, 2006, Vol 17, No 6, pp 654–676, DOI:10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B.(2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from theindustrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (2007).

Vadi, M. (2001). Organisatsioonikäitumine. TÜ Kirjastus

Vapper, K. (2017). Juhtimise ja eestvedamise mõju organisatsiooni infokultuurile keskkonnaministeeriumi näitel. Magistritöö. Tallinn 2017.

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. doi:10.1177/0149206307308913

Wheatley, M. J. (1999) Leadership and the New Science: Discovering Order in Chaotic World. Berrett-Koehler Publishers Inc

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomesof health care staff. *Journal of Leadership Studies,* 3(2), 6-23.

Xu, B.-D., Zhao, S.-K., Li, C.-R., and Lin, C.-J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadersh. Organ.* Dev. J. 38, 482–498. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0194

Yukl, G**.** Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 2012, Vol. 26, No 4, pp. 66.

Yukl, G. (2008), "How leaders influence organizational effectiveness", *The Leadership Quarterly,* Vol. 19 No. 6.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. The *Leadership Quarterly,* 12.

Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., and Safi, A. (2019). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Manag. Res. Rev*. 43, 669–690. doi: 10.1108/MRR-04-2019-0164

LISA 1 Autentse eestvedamise küsimustik eesti keeles

Küsimustiku teoreetiline alus: Meerits, Kivipõld & Akuffo, 2019

Hindamisskaala:		*FAKTORID*				
		SA	**SR**	**ER**	**TR**	**BP**
		ENESETEADLIKKUS	ENESEREGULATSIOON	EETILINE REGULATSIOON	SUHETE LÄBIPAISTVUS	TASAKAALUSTATUD PROTSESSID
0	" üldse mitte"					
1	" peaaegu üldse mitte"					
2	" vahetevahel"					
3	" päris sageli"					
4	" pea alati"					
*	" ei oska hinnata või ei saa vastata"					
Minu ettevõtte (organisatsiooni) juht…						
1	… ütleb välja täpselt selle, mida ta mõtleb				X	
2	… teab, milline on tema mõju teistele inimestele	X				
3	… käitumine peegeldab selgelt tema tõekspidamisi			X		
4	… tunnistab tehtud vigu				X	
5	… oskab õigesti hinnata seda, kuidas teised tema võimeid tajuvad	X				
6	… väljendab selgelt oma ideid ja mõtteid				X	
7	… julgustab mind asumast seisukohale, mis on kooskõlas minu põhiväärtustega			X		
8	… on kogu aeg teistele eeskujuks		X			
9	… usub, et tema roll liidrina hõlmab ka eetilist (moraalset) vastutust teiste eest			X		
10	… palub avaldada teistel oma arvamust isegi siis, kui see ei kattu tema seisukohtade ja veendumustega					X
11	… jääb eetiliselt vankumatuks ka lahkarvamuste korral			X		
12	… teab, millal on õige aeg hinnata ümber oma seisukohad olulistes küsimustes	X				
13	… julgustab igaühte avaldama oma arvamust				X	
14	… säilitab avatud suhtumise ka keerulistes olukordades		X			

15	… näeb kõiges selles, mis temaga juhtub võimalust ennast veelgi rohkem (paremini) tundma õppida	X				
16	… ütleb mulle välja karmi tõe				X	
17	… analüüsib enne otsuste vastuvõtmist kogu olemasolevat infot					X
18	… soovib saada teistelt tagasisidet, et muuta oma suhteid teistega paremaks	X				
19	… näitab välja, et on teadlik oma tugevustest ja nõrkustest	X				
20	… näitab üles enesedistsipliini		X			
21	… arutleb teiste inimestega keerulistel eetilistel teemadel			X		
22	… kuulab enne järelduste tegemist hoolikalt ära erinevad seisukohad					X
23	… jagab teistega informatsiooni avatult				X	
24	… julgustab ka vastupidiseid seisukohti välja ütlema					X
25	… teeb otsuseid, mis vastavad tema põhiväärtustele			X		
26	… ei kannata meeleolukõikumiste all		X			
27	… hoiab oma ego kontrolli all		X			

LISA 2 Autentse eestvedamise küsimustik vene keeles

Küsimustiku teoreetiline alus: Meerits, Kivipõld & Akuffo, 2019

Hindamisskaala:		*FAKTORID*				
		SA	**SR**	**ER**	**TR**	**BP**
		ENESETEADLIKKUS	ENESEREGULATSIOON	EETILINE REGULATSIOON	SUHETE LÄBIPAISTVUS	TASAKAALUSTATUD PROTSESSID
0	"совсем нет"					
1	"почти нет"					
2	"изредка"					
3	"довольно часто"					
4	"почти всегда"					
*	"не могу оценить или не могу ответить"					
Руководитель моей компании (организации)…						
1	… Говорит именно то, что он имеет в виду				X	
2	… Знает, какое влияние оказывает на других людей	X				
3	… Поведение явно отражает его или ее убеждения			X		
4	… Признает допущенные ошибки				X	
5	… Может правильно оценить, как другие воспринимают его / ее способности	X				
6	… Ясно выражает свои идеи и мысли				X	
7	… Призывает меня занять позицию, соответствующую моим основным ценностям			X		
8	… Всегда является примером для других		X			
9	… Считает, что его роль лидера также включает этическую (моральную) ответственность за других			X		
10	… Просит других выразить свои взгляды, даже если они не совпадают с его взглядами и убеждениями					X
11	… Остается этически непоколебимым даже в случае разногласий			X		
12	… Знает, когда пора пересмотреть свое мнение по важным вопросам	X				
13	… Призывает всех выражать свое мнение				X	

14	… Сохраняет открытость даже в сложных ситуациях		X			
15	… Видит во всем, что с ним происходит, возможность узнать себя еще больше (лучше)	X				
16	… Говорит мне суровую правду				X	
17	… Анализирует всю доступную информацию перед принятием решения					X
18	… Хочет получить обратную связь от других, чтобы улучшить свои отношения с другими	X				
19	… Показывает, что он осознает свои сильные и слабые стороны	X				
20	… Демонстрирует самодисциплину		X			
21	… Обсуждает сложные этические вопросы с другими людьми			X		
22	… Прежде чем делать выводы, внимательно выслушивает различные точки зрения					X
23	… Открыто делится информацией с другими				X	
24	… Также поощряет сказать противоположное мнение					X
25	… Принимает решения, соответствующие его или ее основным ценностям			X		
26	… Не страдает перепадами настроения		X			
27	… Держит свое эго под контролем		X			

LISA 3 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik eesti keeles

Küsimustiku teoreetiline alus: Kivipõld & Vadi, 2010

		PÕHIFAKTORID				
		VF	**KS**	**AH**	**DT**	**MK**
	Hindamisskaala vahemikus 1 kuni 7 1 - "üldse ei ole nõus" …. 7 - "olen täiesti nõus"	VÄLINE FOOKUS	KONTROLL-TAGASISIDE	SISEVÕRGUSTIKU ARHITEKTUUR	TSENTRALISEERITUS	MITTEFORMAALNE KOMMUNIKATSIOON
1	Meil on arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (äristrateegia)	X				
2	Meil on seatud nii peaeesmärgid kui vahe-eesmärgid	X				
3	Minu isiklikud eesmärgid ühilduvad organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega	X				
4	Osalen aktiivselt meie eesmärkide seadmise ja nende elluviimise kavade kujundamises	X				
5	Suhtleme kaastöötajatega ka tööväliselt					X
6	Meie organisatsioonis korraldatakse tööväliseid ühisüritusi			X		X
7	Meie organisatsioonis korraldatakse tööga seotud ühisüritusi			X		X
8	Meie organisatsioonis on kohad (puhkenurgad), kus käime koos, et suhelda oma kaastöötajatega					X
9	Meil suhtutakse üksteisesse kui võrdsetesse				X	
10	Meil on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust				X	
11	Meil toimub tähtsate otsuste vastuvõtmine ühise arutelu käigus			X	X	
12	Otsuste vastuvõtmisel on meil määravad kogemused ja pädevus, mitte ametipositsioon			X	X	
13	Arvan, et meie kontrollimeetodid on õiglased		X			
14	Heade tulemuste saavutamist märgatakse		X			
15	Heade tulemuste eest tunnustatakse piisavalt		X			
16	Meil arutavad alluvad ja juhid, mida töötajad ootavad organisatsioonilt		X			

LISA 4 Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik vene keeles

Küsimustiku teoreetiline alus: Kivipõld & Vadi, 2010

		PÕHIFAKTORID				
		VF	**KS**	**AH**		
		VÄLINE FOOKUS	KONTROLL-TAGASISIDE	SISEVÕRGUSTIKU ARHITEKTUUR	**DT** TSENTRALISEERITUS	**MK** MITTEFORMAALNE KOMMUNIKATSIOON
Hindamisskaala vahemikus 1 kuni 7 1 - "üldse ei ole nõus" …. 7 - "olen täiesti nõus"						
1	У нас есть четкие, известные планы действий и планы (бизнес-стратегия)	X				
2	Мы поставили как основные, так и промежуточные цели	X				
3	Мои личные цели совместимы с долгосрочными целями организации	X				
4	Принимаю активное участие в формировании планов по постановке целей и их реализации	X				
5	Мы также общаемся с коллегами вне работы					X
6	Наша организация организует совместные мероприятия вне работы			X		X
7	Наша организация организует совместные рабочие мероприятия			X		X
8	В нашей организации есть места (зоны отдыха), куда мы ходим вместе, чтобы общаться с коллегами					X
9	Мы относимся друг к другу как к равным на работе				X	
10	У нас достаточно свободы действий для всех сотрудников				X	
11	Мы принимаем важные решения в совместной дискуссии			X	X	
12	В принятии решений У нас главное опыт и компетенция , а не должность			X	X	
13	Я считаю, что наши методы контроля справедливы		X			
14	Мы замечаем хорошие результаты		X			
15	Хорошие результаты признаны достаточно		X			
16	Обсуждаем с подчиненными и руководителями, чего ожидают сотрудники от организации		X			

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS AUTHENTIC LEADERSHIP AND THEIR UNITS ORGANIZATIONAL LEADERSHIP CAPACITY IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE X

Jane Pauksoo

The challenge of developing the quality of management in organizations is to develop the management culture to be innovative, to introduce agile practices and to increase the awareness of managers about their own impact. Organizational leaders are expected to have high management standards and employees are encouraged to come up with new ideas for best management practices. One of the most critical organizational resources is the management quality of managers at all levels of management, but the management quality and development of first-level managers is of primary importance. Finding and attracting talent, presenting the organization as an attractive employer, and creating an excellent employee experience are challenges that organizations strive for.

The research focused on the study of modern leadership theories, looking at two of them in more detail: authentic leadership and organizational leadership. The aim of the study was to investigate the relationships between the authentic leadership of the organization's leaders and the organizational leadership of the units they manage in the Industrial Company X

Leadership is widely seen as the behavior of individuals to influence the activities of their members and to achieve their goals, but organizations are increasingly aware of the importance of networking to help them adapt to a rapidly changing environment and improve leadership.

Authentic leadership is an emerging concept in the field of leadership that is based on positive psychology and focuses on the values and beliefs of leaders. Authentic leadership theory acts as a comprehensive solution to the trust deficit that accompanies the management of change in an organization. It is assumed that authentic leadership emphasizes not so much what the leader does but who the leader is or should be. Based on ethical and moral values, it is reduced considered decisions within organizations that take into account the views of all members of the organization, thereby involving all employees of the organization in the decision-making process.

Organizational leadership is a dynamic process at all levels of the organization that helps to achieve the set goals and be guided by the set strategy. In order to cope with complex problems, organizations need diverse skills and knowledge, which is why group members need to acquire the ability to adapt and self-organize. The combined effect of authentic leadership and organizational leadership can achieve the desired results in organizations at both the individual and organizational levels. The characteristics of authentic leadership of managers support the creation of a transparent communication system in organizations, enabling employees to understand the meaning of their work and improve their knowledge and skills.

In the empirical part of the research, the research methodology and sampling were described, the results of the research were reviewed and the conclusions proposed based on them were presented.

A total of 594 employees from 21 units participated in the survey, and the total number of respondents was 814, ie a total of 73% of the organization's employees participated in the survey. In the final analysis, 494 responses were used for authentic leadership leadership and 524 responses for organizational leadership.

The study was conducted in three phases, of which data were collected in the first phase, data analysis was performed in the second phase, and results were interpreted in the final phase. As the sample consisted mainly of Russian-speaking employees and the measures planned for the survey were in Estonian, the survey had to be adapted to Russian, for which a back-and-forth translation methodology was introduced. Ten experts were

involved in the translation process. Two questionnaires were used to collect the data - the authentic leadership questionnaire, and the organizational leadership capability questionnaire was used to assess organizational leadership capabilities.

To confirm the reliability of the external design of the metrics, a CFA analysis and an internal analysis of the factors of authentic leadership and organizational leadership were performed. Cronbach's α coefficients were analyzed to assess reliability. The results of the analysis confirmed the reliability of the questionnaires.

Next, the mean and standard deviation of the authentic leadership and organizational leadership capabilities were calculated based on the survey responses. The first value indicates whether the structural unit evaluates the phenomenon rather lower or higher, while the second value indicates the variability of the answers. In order to understand whether different views on the authentic leadership of a leader are specific to the organization as a whole or specific to certain units, standard deviations were reviewed by unit. As a result of the calculations, it was found that the variability of the answers by the units is quite large.

The next step was to perform the Kruskal-Wallis test to determine whether one entity is significantly different from another in characterizing a particular phenomenon, and whether the phenomenon is particularly strong or particularly weak compared to other entities. As a result of the test, it was found that the assessments of the units differ in all indicators ($p < 0.001$).

In order to understand exactly where the differences occur, units with higher and lower ratings were distinguished by the Ward method of hierarchical cluster analysis. The interpretation was based on the quartiles as follows: I quartile - "very good"; "Second quartile -" good "; Quartile III - "satisfactory"; Quartile IV - "meager". It was found that there is a rather homogeneity in all organizational leadership factors in units 1, 2, 4, 5 and 19. The assessments in units 11, 12, 13, 14, 15 and 18 are evenly the most different. opinions are heterogeneous. Under the authentic leadership, the results of units 5, 7 and 8 are very good in all factors. Units 3 and 6 have a good result. Satisfactory for units 12, 13, 14 and meager for unit 10

As the characteristics were not normally distributed, the Spearman correlation coefficient was used to measure the strength of the relationship between the factors. As a result of the correlation matrix, it can be stated that there is an increasing monotonic relationship between the characteristics (p> 0). Items with the highest value have an "external focus" .and units have a lower value with a "control feedback system". Entities have the lowest value of "intranet architecture".

In conclusion, the study revealed that it is possible to distinguish between units with high and low ratings, units with differentiated ratings, which also have a rather low rating and there is also one unit with a critical rating.

The results of the research are important for the organization, giving the peculiarities of the factors related to the authentic leadership of the input and their development possibilities in the higher manifestation of the organizational leadership.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jane Pauksoo,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „ Juhtide autentse eestvedamise ja nende juhitavate üksuste organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahelised seosed Tööstusettevõttes X“, mille juhendaja on Kurmet Kivipõld ja kaasjuhendaja Aksel Ers, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Jane Pauksoo

19.05.2022