

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kirsti Toodu

**AUTENTNE JA ORGANISATSIOONILINE
EESTVEDAMINE PÄRNU LINNAVALITSUSES**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: dotsent Kurmet Kivipõld

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Eestvedamise erinevad käsitlused	7
1.1. Indiviiditasandi eestvedamine	7
1.1.1. Eestvedamise mõiste ja sisu	7
1.1.2. Eestvedamise ja juhtimise võrdlus	9
1.1.3. Eestvedamisteooriate areng	12
1.2. Autentne eestvedamine	17
1.2.1. Autentse eestvedamise mõiste	17
1.2.2. Autentse eestvedamise mudel ja faktorid	18
1.2.3. Autentse eestvedamise protsess ja väljundid	21
1.3. Organisatsiooniline eestvedamine	24
2. Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise avaldumine Pärnu Linnavalitsuses ..	31
2.1. Organisatsiooni tutvustus, valimi kirjeldus ja uuringu meetoodika	31
2.2. Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse uuringu andmete analüüs	37
2.3. Autentse eestvedamise avaldumine organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kontekstis	45
Kokkuvõtte	50
Viidatud allikad	53
Lisad	62
Lisa 1. Pärnu Linnavalitsuse organisatsiooniskeem (seisuga 2018. a oktoober) ..	62
Lisa 2. Autentse eestvedamise (AE) faktorite hajuvusdiagrammid	63
Lisa 3. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse (OEV) faktorite hajuvusdiagrammid	65
Summary	66

SISSEJUHATUS

Juhi oskustest sõltub, kas tema ja alluvate vahel tekib usalduslik töösuhe ja hea organisatsiooni sisekliima (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005), nende tingimuste täitmisel on kollektiiv pühendunud ja rahulolev. Eestvedamisoskus on eelduseks, et juhust kujuneks liider, keda soovitakse järgida ja kellega koos soovitakse töötada ning seatud eesmärged saavutada, autentse eestvedamise aluseks on eestvedaja moraalsed väärtused. Organisatsiooni edukaks toimimiseks ei piisa vaid üksikute juhtide autentsusest, silmas tuleb pidada ka organisatsiooni eesmärki ja seetõttu on oluline töötajate teadlikkus organisatsiooni kõrgematest eesmärkidest ning keskkonnast, milles tegutsetakse.

Kohalik omavalitsus on avaliku sektori organisatsioon, mis on erinevalt erasektorist tugevama poliitilise surve all. Nende otsused on mõjutatud arvukatest mitteformaalsetest välisteguritest (avalik arvamus, huvi- ja survegrupid jts). Lisaks on regulatiivne keskkond küllaltki jäik ja pakutavad avalikud teenused enamasti kohustuslikud. (Gortner, Mahler, & Nicholson, 1997) Et muutlikus keskkonnas kohaneda, on vaja võimekust kõiki organisatsiooni unikaalseid kompetentse (usaldus, eestvedamine, teadmus jt) oskuslikult integreerida ja juurutada.

Uuritava küsimuse aktuaalsus seisneb autentse eestvedamise põhimõtete kasutamisega kaasnevas positiivses mõjus töökeskkonnale. 2018.a oli vabatahtlik voolavus avalikus teenistuses ja hallatavates riigiasutustes kokku 7,7%, personali vabatahtliku voolavuse kriitiliseks piirmääraks tippspetsialistidega organisatsioonis peetakse 10%, millest ülespoole minnes kannatab organisatsiooni institutsionaalne mälu ja asjatundlikkus (Avaliku teenistuse 2018. aasta aruanne, 2019, lk 42, 43). Pärnu Linnavalitsuse 2018. aastal personali vabatahtliku voolavuse määr oli 10,8% (informatsioon asutuse personalispetsialistilt), mis ületab kriitilist piiri. Autor on valinud uurimiseks Pärnu Linnavalitsuse, kuna tegemist on ühe suurema omavalitsusega Eestis, kus autor ka ise töötab. Asjakohane on uurida, kas Pärnu Linnavalitsuse keskastme juhid kasutavad

autentse eestvedamise põhimõtteid. Täiendavalt toob autor välja, et kohaliku omavalitsuse kohta ei ole temale kätte saadava info kohaselt Eestis autentse eestvedamise teorial põhinevaid uuringuid läbi viidud. Autentse eestvedamise olulisust on mainitud 2017. aastal Rahandusministeeriumi veebilehelt leitavas riigi äriühingu ja sihtasutuse nõukogu liikme käsiraamatus (Haldma, et al., 2017), kuid see ei keskendu pelgalt kohaliku omavalitsuse üksusele, mistõttu peab autor vajalikuks analüüsida Pärnu Linnavalitsust. Autori arvates on töö tulemust võimalik kasutada personali värbamise ja töötajate koolituste või infopäevade planeerimisel.

Selleks, et autentse eestvedamise kasutamist Pärnu linnavalitsuse keskastme juhtide seas hinnata, võrreldakse käesolevas töös eestvedamise erinevate kontseptsioonide arengut. Tänapäeval on enim fookuses kaks eestvedamise käsitlust – autentne eestvedamine, mille tähtsaim osa on juhi moraalse küpsuse kaudu saavutatud usaldus suhetes järgijatega ning organisatsiooniline eestvedamine, mis lisab individuaalsele eestvedamisele ka kollektiivse käsitluse ning on sellega seoses mitmekihilisem nähtus. Seetõttu on käesolevas töös autentse eestvedamise kõrval pööratud tähelepanu organisatsioonilise eestvedamise võimekusele.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas avaldub autentne eestvedamine Pärnu Linnavalitsuses keskastme juhtide seas ning organisatsiooniline eestvedamine nende poolt juhitud struktuuriüksustes.

Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- 1) anda ülevaade eestvedamise käsitlustest;
- 2) selgitada autentse eestvedamise käsitlust;
- 3) selgitada organisatsioonilise eestvedamise käsitlust;
- 4) kirjeldada uurimisobjekti ning -metoodikat;
- 5) analüüsida autentse eestvedamise avaldumist keskastme juhtide seas ning organisatsioonilise eestvedamise avaldumist nende poolt juhitud üksustes.

Magistritöö teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk annab ülevaate eestvedamisest kui nähtusest üldisemalt ning käsitluste kujunemisest ajas kuni autentse eestvedamise käsitluste esilekerkimiseni 2000ndate aastate alguses. Teine alapeatükk selgitab autentse eestvedamise mõistet ja käsitlusi ning selgitab empiirilises

osas kasutatava mudeli faktoreid. Kolmandas alapeatükis antakse lühiülevaade eestvedamise kollektiivse tasandi käsitlustest, organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kontseptsioonist ja tutvustatakse empiirilises osas kasutatava mõõtmismudeli faktoreid. Ennekõike on teoreetilise osa eesmärgiks anda lugejale taustainformatsioon käsitlevate nähtuste olemuse kohta ning empiirilises osas kasutatud olulisemate mõistete selgitamiseks.

Empiiriline osa sisaldab Pärnu Linnavalitsuse töötajate seas läbi viidud küsitluse tulemuste analüüsi ja tulemuste arutelu. Töös kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit (küsitlus). Kurmet Kivipõllu ja Maaja Vadi (2010) organisatsioonilise eestvedamise küsimustik annab võimaluse hinnata eestvedamise efektiivsust, sealhulgas väliskeskkonnaga kohanemist, võimustamise määra, ühtsust strateegilistele eesmärkidele keskendumisel ja tajutud tulemuslikkust. Walumbwa *et al* (2008) küsimustik seevastu keskendub individuaalsel tasandil autentsetele eestvedamisoskustele, mille oluline väljund on muuhulgas ka usaldus. Uuringu jaoks valitud mõõdikud täiendavad teineteist ning võimaldavad autoril jõuda seatud eesmärgini.

Kuna autentset eestvedamist on kohalikes omavalitsustes vähe uuritud, on võrdlusandmete leidmine keeruline, seetõttu rõhutab autor, et ühe organisatsiooni käsitlemisel ei ole võimalik teha üldistusi kohalikele omavalitsustele tervikuna.

Magistritöö autor tänab usalduse eest oma 80 kolleegi – uuritava organisatsiooni töötajaid, kes pingelise töö kõrvalt leidsid aja küsimustikele vastata, ning magistritöö juhendajat Kurmet Kivipõldu nõuannete ja motiveerimise eest.

Märksõnad: eestvedamine, autentne eestvedamine, organisatsiooniline eestvedamine, kohalik omavalitsus.

1. EESTVEDAMISE ERINEVAD KÄSITLUSED

1.1. Indiviiditasandi eestvedamine

1.1.1. Eestvedamise mõiste ja sisu

Paljud eestvedamise juhtimisvaldkonna uurijad on välja toonud valdkonna põhiliste terminite, definitsioonide ja tõlgenduste mitmekesisuse, ka omavahelise vasturääkivuse ning märkinud, et definitsioon sõltub paljuski uurija isiklikust huvist, uurimissuunast ja vaatenurgast – olgu selleks siis juhi isiksuseomadused, käitumis- ja suhtlemismustrid, rollisuhted, mõju järgijatele, keskendumine ülesandele, eesmärkidele, organisatsioonikultuurile ja nii edasi (Northouse, 2013; Yukl, 1989). Eestvedamise fenomenile ei saa seetõttu anda kindlat definitsiooni, mis suudaks nähtust üldistada, kuid ka piisavalt eristada. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade eestvedamise olemusest, juhtimise ja eestvedamise erinevusest ning sarnasustest ning eestvedamise käsitluste kujunemisest ajas.

Eesti Keele Instituudi inglise-eesti sõnastik annab sõnale *management* tähenduseks *haldus, juhtkond, juhtimine, taltsutamine, käitlus*, terminile *leadership* aga *juhtimine* ja *juhatamine*. Õigekeelsussõnaraamat täpsustatab küll terminit *eestvedamine* tähendusega *algatus*, kuid käsitleb mõlemat terminit – *juhtimine* ja *eestvedamine*, sünonüümidena. (Eesti Keele Instituut, 2020)

Henry Fayol tõi 1916. aastal tippjuhtide kriitilise tähtsusega juhtimistegevustena (*management*) välja planeerimise, organiseerimise, mehitamise, koordineerimise, kontrollimise – enamasti praktilise suunitlusega funktsioonid. Tema sõnastatud 14 juhtimisprintsipi sisaldasid ka töötajate võrdse ja õiglase kohtlemise põhimõtet ning neile plaanide tegemisel piisava vabaduse andmist. Muuhulgas tõi ta ka välja kontseptsiooni, mida nimetas *esprit de corps* – ühtekuuluvustunne ja harmoonia töötajate vahel, mis on oluline mõõde eestvedamisteooriate arengu kontekstis. (Fayol, 1949), viidatud (Clegg,

Kornberger, & Pitsis, 2008) kaudu. Sotsioloog Mary Follett rõhutas 1940. aasta raamatus „*Dynamic Administration*“, et töötajad ei peaks teenima mitte juhti, vaid ühist eesmärki, ning tema vaade võimule oli uudsem kui eelmistel uurijatel: Follett oli veendunud, et demokraatlikus ühiskonnas peab võimu rakendama kellegagi koos (*power-with*), mitte kellegi üle (*power-over*) (Follett, 2020). Alates 20. sajandi keskpaigast sai alguse juhtimise põhitõdede laialdasem käsitlemine, mis jättis tahaplaanile majanduslikud teemad ja fookus kaldus inimteguritele ja -suhetele, organisatsioonile kui tervikule, muutustele, uuendustele ja üleilmastumisele (Üksvärav, 2004, lk 41).

Eestvedamisest saabki rääkida just inimestevahelises suhtluses ja suhetes. Teatud väärtused ja ühised huvid tekitavad ühisosa ning ühtekuuluvustunde, kuid alati (seda eriti laharvamuste ilmnemisel) jääb suuremal või vähemal määral peale ühe inimese algatus, valik või tegutsemissuund – seega saab väita, et üks on teist mõjutanud teatud suunas (Horne, 2020).

Eestvedamist kirjeldatakse kui tegevuste ja käitumise kogumit, mille abil üksikisik mõjutab isikute gruppi saavutama ühist eesmärki (Northouse, 2013; Daft, 2008; Yukl, 2008), sealjuures on iseloomulik järgimise vabatahtlikkus ametlikku võimu kasutamata Üksvärav (2004). Teisisõnu on eestvedamine selline tegevus, kus inimesed täidavad vabatahtlikult teise inimese poolt seatud sihte.

Kokkuvõtlikult eristub kirjanduses enim neli läbivat põhikomponenti, mis eestvedamist iseloomustavad (Northouse, 2013; Türk, Eestvedamine, 2001):

- muudatuste kavandamise ja realiseerimise protsess – eestvedamine on liidri ja järgija vaheline tehing, tegemist on vastastikmõjuga (kus liider mõjutab järgijat ja vastupidi), mitte lineaarse ühepoolse tegevusega;
- aktiivne mõjutus – eestvedamisel on järgijale mõjutuse efekt, ilma mõjutuseta eestvedamist ei eksisteeri;
- liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivne tegevus – eestvedamine leiab aset ühiste eesmärkide nimel kokku tulnud grupi kontekstis, kusjuures grupi suurus ei ole oluline (võib varieeruda väikesest töögrupist terve kogukonnani) ja gruppi mõjutab üks konkreetne isik;

- tegevuse eesmärkide ning erinevate huvide ühildamine ühisteks eesmärkideks – liider suunab oma energia grupi poole, et midagi ühiselt saavutada.

Kokkuvõtte. Eestvedamine on tegevuste ja käitumise kogum, mille abil indiviid mõjutab isikute gruppi saavutama ühist eesmärki, iseloomulik on järgimise vabatahtlikkus ametlikku võimu kasutamata – teisisõnu on eestvedamine selline tegevus, kus inimesed liiguvad vabatahtlikult teise inimese poolt seatud sihtide poole.

1.1.2. Eestvedamise ja juhtimise võrdlus

Funktsioonide vaatenurgast on juhtimine ennekõike organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks läbiviidav formaalne ja praktiline juhtimistegevus, nagu planeerimine, organiseerimine, mehitamine, koordineerimine ja kontrollimine. Eestvedamine seevastu visiooni, strateegia, kultuuri ja väärtuste loomine ning järgijate motiveerimine (Daft, 2008). Üksvärv (2004, lk 36) liigitab juhtimistegevused kavandamiseks, korraldamiseks ja kontrollimiseks. Korraldavate tegevuste koosseisus on lisaks eelnenud klassikalistele juhtimistegevustele veel ka siirmine (delegeerimine), suhtlemine, otsustamine ja eestvedamine. Eestvedamine on üks juhtimistegevuse alamliikidest (Bedeian & Hunt, 2006), selle juhtmõtte ja tuum. Kuna juhtimine kätkeb endas siiski oluliselt laiemat ja formaalsemat lähenemist (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008, lk 8), käituvad eestvedamine ja juhtimine kui osa ja tervik ning ei ole kindlasti üks ja seesama nähtus.

Protsesside vaatenurgast on juhtimise keskne idee sündmuste sihipärane suunamine ja uuenduste läbiviimine eesmärkide saavutamiseks (Üksvärv, 2004, lk 34). Eestvedamise keskne idee seevastu aga inimeste koostöötamisel esile kerkivate vajaduste, emotsioonide ja soovide suunamine (Gemmil & Oakley, 1992) – sotsiaalse vastastikmõjuga protsess, mille tulemus sõltub eestvedaja võimest oma järgijate käitumist mõjutada, sealjuures võimaldab protsessi aluseks olev usaldus liidril ja järgijatel organisatsioonis muudatuste läbiviimiseks võimalusi leida ja riske võtta (Humphrey, 2002). Eestvedamisele on iseloomulik liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mida oma olemuselt saab nimetada partnerluseks (Daft, 2008), fookus on järgijate mõjutamisel suhete loomise ja arendamise kaudu, samas kui juhtimist iseloomustab alluvate suunatud ja kontrollitud töötamine süsteemi ja protsesside kaudu (Arruda, 2016). Saab öelda, et eestvedamine on pigem proaktiivne, juhtimine aga reaktiivne tegevus. Barker (2001) vastandab juhtimist ja

eestvedamist kaose ja ettearvamatus kontekstis – kui juhtimine keskendub selle vältimisele ja kontrollile ning peab muutusi pigem kontrollimist nõudvaks kõrvalekaldeks, siis eestvedamine seevastu näeb kaost, ennustamatust ja muutusi arengu ning innovatsiooni käivitajatena.

Tabel 1. Erinevused juhtimise ja eestvedamise vahel

	Juhtimine	Eestvedamine
Suuna loomine	Eesmärkide seadmine ja neile keskendumine, planeerimine, eelarvestamine – pilk on lõpptulemusel.	Visiooni ja strateegia loomine ja selle suunas töötamine – pilk on silmapiiril.
Tegutsemislaad	Süsteemi ja protsesside loomine. Alluvate suunamine ja kontrollimine. Piiride seadmine. Soovide ja vajaduste rahuldamine kindla üksikisiku vastutusel. Sügavalt juurdunud kommete, traditsioonide ja väärtuste säilitamine. Riskide kontrollimine. Varem tehtu kopeerimine, olemasolevate oskuste kohandamine. Muutused, kaos ja keerukus kui vältimist vajavad kõrvalekalded staatilisest normist.	Muudatuste algatamine. Järgijate mõjutamine, arengu soosimine. Piiride vähendamine. Soovide ja vajaduste rahuldamine kollektiivse tahte põhjal. Kohanemise ja arenemise vaheldumine, väärtuste ümberkujundamine. Riskide võtmine. Julgus luua midagi unikaalset, pidevalt uute oskuste arendamine. Dünaamiline ja ennustamatu muutus, kaos ja keerukus kui süsteemi oluline osa, arengu, kohanemise ja uuenduste käivitajad.
Suhted	Keskendumine objektile – kaupade ja teenuste tootmine/müük. Suhted põhinevad positsioonivõimul, juht kui ülemus, peremees, boss.	Keskendumine inimesele – järgijate motiveerimine ja inspireerimine. Suhted põhinevad isiklikul võimul, juht kui juhendaja, abistaja, teener.
Väljund	<i>Status quo</i> säilitamine, tõhusus.	Muudatuste algatamine, terviklikkus.
Isiksuseomadused	Emotsionaalne kaugus. Asjatundlikkus, piiratus. Rääkimine. Kuulekus. Teadmine organisatsioonist.	Emotsionaalne lähedus. Avatud meel. Kuulamine. Julgus. Teadmine iseendast.

Allikas: (Arruda, 2016; Barker, 2001; Simonet & Tett, 2013; Kotter, 2013).

Ka Kotter (2013) rõhutab, et eestvedamise asendamatu funktsioon on pidevalt unikaalsete võimaluste leidmine ja nende töölepanemine organisatsiooni tuleviku heaks. Erinevate

autorite välja toodud erinevused juhtimise ja eestvedamise vahel on kokkuvõtlikult esitatud tabelis (vt tabel 1).

Püsivaimelise tegevusega organisatsioonis, kus on kehtestatud ranged reeglid, juhised ja ametlikud eesmärgid, on eestvedamise vajadus väiksem (Üksvärav, 2004, lk 310). Näiteks on avalik sektor, pangandus- ja rahandussektor allutatud kindlatele eeskirjadele ja käitumisele. Sarnaselt toob Kotter (2013) välja, et eestvedamine tõuseb olulisemale kohale siis, kui väliskeskkond muutub ettearvamatumaks, aga juhul kui tegemist on suure organisatsiooniga ja ettearvatava dünaamilise keskkonnaga, on juhtimine ja eestvedamine samaväärse tähtsusega. Yukl ja Lepsinger (2005) rõhutavad, et juhtimine ja eestvedamine on igal juhul komplementaarsed ning töötavad organisatsiooni efektiivsuse, muutuste ja inimeste arengu heaks juhul, kui kõik välised suundumused ja sisemised protsessid on mõistetavad, probleemidele ja väljakutsetele lähenetakse süsteemselt, eestvedamist koordineeritakse organisatsiooni kõikidel tasanditel ja allüksustes ning juht on ise teistele eeskujuks.

Arvestades, et eestvedamine on juhtimise osa, saab juhtival kohal olev inimene, kes tegeleb eestvedamisele iseloomulike tegevustega, olla samal ajal nii juht kui ka liider – kuid mitte vastupidi. Juhil on olemas positsioon organisatsiooni ametlikus struktuuris, talle on antud õigused ja kohustused, mis puudutavad organisatsiooni tegevust ja eesmäärke. Liidripositsiooni ametlikus struktuuris ei eksisteeri, kuid liider suudab kõige rohkem teisi mõjutada. (Türk, 2005, lk 387).

Järgijate grupisisene mitteformaalne eestvedamine koos formaalse juhi eestvedamisoskustega aitab kaasa ühiste eesmärkide saavutamisele, juhtimine toimub tõhusat tegevust tagavate eelduste, mitte tulemuste kaudu (Türk, 2001). Peters ja Haslam (2018) märgivad, et iseenda liidrivõimesse uskuvaid järgijaid tunnustavad liidrina nii formaalne juht kui ka teised järgijad. Kuna põhiliseks mõjutajaks ja suunanäitajaks on enamasti siiski üksikisikust eestvedaja ehk liider, on olulisel kohal liidri moraalsed ja eetilised väärtused (Northouse, 2013). Järgijatele ametliku otsustusõiguse (kuidas ja mida teha ning milliseid projekte valida) andmine kinnitab järgijatele eestvedaja usaldust nende tegevuse suhtes, mis omakorda viib vastastikuse usalduse tekkimiseni, motivatsiooni tõusu ning vähenenud kontrollivajaduseni. See ei pruugi aga kehtida juhul, kui järgijad ei saa ise valida, milliste projektidega tegeleda, vaid peavad vastu võtma eestvedaja valitud

projektid. Usaldus on nii delegeerimise tingimus kui selle võimalik tagajärg ning iseloomustab efektiivset eestvedamist (Sloof & von Siemens, 2019).

Kokkuvõtte. Kui juhi võim põhineb ametlikul positsioonil, siis eestvedajal ei pea seda organisatsiooni struktuuris olema, tema mõju aluseks on muuhulgas eetilised väärtused ja usaldus – autori arvates on eestvedamine seetõttu universaalne nii avalikus-, kui erasektoris. Kuna avalikus sektoris on muudatuste tegemine erinevate regulatsioonide tõttu aeglasem, tõuseb tegutsemiskeskonna muutlikkuse taustal seda enam esile vajadus eestvedamise järel, mis näeb muutustes potentsiaali arenguks ja innovatsiooniks ning annab võimaluse avalikul sektoril muutlikkusega paremini kohaneda ja ennetada tekkivaid tagasilööke avalike teenuste osutamisel.

1.1.3. Eestvedamisteooriate areng

Erinevate eestvedamisteooriate areng kuni autentse eestvedamiseni on kokkuvõtlikult esitatud tabelis nr 2. Eestvedamise käsitlused on ajas muutunud, keskendudes sellele, kuidas liidri isiksuseomadused, käitumine ja konkreetne situatsioon mõjutavad efektiivset eestvedamist ning millised on liidri mõjuvõimu allikad (Northouse, 2013, lk 20-22).

Esmased käsitlused keskendusid isiksuseomadustele, mille alusel arvati eestvedajat eristuvat teistest inimestest. 19. sajandil esile kerkinud Suurmehe teooria (*Great Man Theory*) tõi välja Thomas Carlyle 1841. aastal oma raamatus „*On Heroes*“ ning selle aluseks oli veendumus, et liidriks sünnitakse ja õige liider saab olla ainult tugev, teistest eristuv üksikisik (Daft, 2008, lk 38; Northouse, 2013, lk 19). Eristuv seisund kindlustatakse kas sünnipäraselt (näiteks kuningas või hõimupealik) või isiksuse loomupärase karismaatilisusega (Üksvärav, 2004, lk 321).

Suurmehele omistati kindlaid omadusi, nagu intelligentsus, enesekindlus, pühendumus ja emotsionaalne küpsus, mis võimaldavad tal olla kangelane igas olukorras, ning ka loomulik anne inimesi mõjutada ja valitseda (Yukl, 1989). Suurmehe teooria arenes edasi isiksuseomaduste teooriaks (*Trait Theory*), mille puhul varasem fookus põhimõtteliselt muutus – leiti, et eestvedaja isiksuseomadused ei tule kaasa sünniga, vaid neid saab õppimise teel arendada. Ühena varasematest uurijatest keskendus Ralph Melvin Stogdill efektiivse eestvedamisega seostuvatele isiksuseomadustele, nagu näiteks intelligentsus,

ettvõtlikkus, enesekindlus, sõltumatus ja stressitaluvus. (Daft, 2008) Katz (1955) tõi aga eri juhtimistasanditel välja kombinatsioonid kolmest põhioskusest – kontseptuaalsed, tehnilised ja inimestega seotud oskused (*three-skill-model*), märkides sealjuures, et inimestega seotud oskused võimaldavad luua usaldusliku ja turvalise õhustiku ning töötajad tunnevad ennast kaasatuna ja motiveerituna.

Tabel 2. Eestvedamisteooriate areng autentse eestvedamiseni alates 19. sajandist 20. sajandi lõpuni

Algusaeg	Teooria	Teooria fookus, lühiselgitus, käsitlused	Uurija(d)
1840ndad	Isiksuseomaduste teooriad (<i>Great Man Theory</i>)	Liider (mees) kui asendamatu kangelane. Liidriks sünnitakse, isiksuseomadused on kaasa antud.	Carlyle
1930ndad	Isiksuseomaduste teooria (<i>Trait Theory</i>)	Liidri isiksuseomadused ja võimekus. Liider eristub teistest teatud isiksuseomadustega, omandatud ja/või õpitud oskustega. Käsitlused: - isiksuseomaduste põhine (<i>traits approach</i>); - oskustepõhine (<i>skills approach</i>).	Stogdill; Katz
1950ndad	Käitumuslik teooria (<i>Behavioral Theory</i>)	Liidri käitumine. Eestvedamise efektiivsuse määrab liidri tegevus ja käitumine, isiksuseomadused ei ole olulised. Liidri tegevus on suunatud kas inimesele või ülesandele.	Lewin; Tannenbaum & Schmidt; Ohio ja Michigani uurimused; Blake ja Mouton
1960ndad	Olukorraline teooria (<i>Contingency Theory, Situational Theory</i>)	Liidrist sõltumatud välised tingimused. Liidri võime analüüsida keskkonda ja olukorda aitab valida just sellesse situatsiooni sobiva efektiivse eestvedamisstiili; universaalset stiili pole olemas.	Hersey ja Blanchard; Vroom-Yetton-Jago; Fiedler
1970ndad	Pragmaatilise ja ümberkujundava eestvedamise teooriad (<i>Transactional Leadership Theory, Transformational leadership Theory</i>)	Liidri ja järgijate vahelised praktilise suunitlusega tehingud (pragmaatiline) vs liidri ja järgijate vastastikune suhtlemine ja ümberkujundav mõjutus (ümberkujundav). Järgijad ja liider on pühendunud ühisele visioonile ning mõjutavad teineteist selle suunas tegutsema.	Burns; Bass; Bennis ja Nanus; Bass ja Avolio
2000ndad	Autentne eestvedamine (<i>Authentic Leadership</i>)	Liidri ja järgijate vahel tekkiv vastastikune mõjutus põhineb usaldusel, liidri eneseteadlikkusel ja sisemisel moraalsel suundumusel.	Avolio; Luthans; Walumbwa

Allikas: (Daft, 2008; Northouse, 2013; Türk, 2001).

Järgmiste käsitluste fookuses oli eestvedamise stiil ja juhtimissituatsioon. Käitumuslikke käsitlusi (*Behavioral Theory*) iseloomustab kas ülesandele (*task oriented*), suhetele (*relationship oriented*) või neile mõlemale suunatud (juhi) käitumine ning olukorralise käsitluse (*Contingency Theory*) puhul lisanduvad ka keskkonna- ja situatsioonimõjud (Northouse, 2013, lk 20-22). Neist viimase järgi nõuab efektiivne eestvedamine juhilt olukorraga adapteerumist ning oma käitumise kohandamist vastavalt ülesande iseloomule või alluvate ja järgijate vajadustele (Üksvärav, 2004, lk 324).

Tuntumad käitumusliku käsitluse esindajad on Kurt Lewin (kolm eestvedamisstiili – autokraatlik, demokraatlik, *laissez faire*); Tannenbaum ja Schmidt (olukorrast sõltuv kontinuum autokraatliku ja demokraatliku stiili vahel); Ohio ja Michigani uurimused (kaks liidri käitumise põhikategooriat – ülesandele või suhetele orienteeritud käitumine) ning Blake ja Mouton (viis eestvedamise stiili vastavalt põhikategooriate kombinatsioonidele). Olukorralise käsitluse tuntumad näited on Hersey ja Blanchardi teooria (liidri eestvedamise stiil sõltuvalt järgijate valmisoleku tasemest), Vroom-Yetton-Jago mudel (olukorrast sõltuv kontinuum autokraatliku ja osaleva eestvedamise vahel) ja Fiedleri sõltuvuse mudel (eestvedamise stiili määrab ülesandele ja suhetele orienteeritus ning konkreetsest situatsioonist lähtuv liidri mõjukuse või antava vabaduse tase, ülesande struktuur ja liidri-järgija suhe) (Daft, 2008, lk 43-70).

Kui klassikaliste käsitluste keskmes on liider, tema omadused ja käitumine, siis kaasaegsete eestvedamiskäsitluste keskmes on eestvedamise protsess, mis võtab lisaks kahele käitumuslikule mõõtmele (orienteerumine ülesandele ja suhetele) arvesse ka kolmanda – orienteerumine muutustele. Saab öelda, et kaasaegsetes teooriates on erinevate vaatenurkade all ühendatud kõik varasemad teooriad (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008, lk 140).

James MacGregor Burns oli esimene, kes eristas selgelt kaks fundamentaalselt erinevat eestvedamise liiki – pragmaatiline (*transactional*) ehk praktilistel kaalutlustel ja vastastikustel vahetustehingutel põhinev eestvedamine ning ümberkujundav (*transforming*) eestvedamine, kuid nägi mõlemat nähtust juhi poolt eraldi kasutatavana. Ümberkujundav eestvedaja innustab ja motiveerib järgijat ühise eesmärgi nimel. Selle aluseks on vastastikune mõjutamine ja edasiliikumine, mille jooksul võivad järgijatest

saada liidrid ja eestvedajatest moraalsed agendid – isikud, kes kannavad vastutust oma tegude eest. (Burns, 1978)

Ümberkujundav eestvedamine (*transformational leadership*) on protsess, mis kujundab inimesi ümber ning mille käigus võivad nii liider kui ka järgijad senisest tugevamate ja kõrgemate moraalsete väärtustega esile kerkida. See on juhtimisstiil, mille abil juht motiveerib alluvat ennast ületama ning saavutama tulemusi, mis varem tundusid kättesaamatud või isegi võimatud. (Northouse, 2013, lk 186)

Bass ja Steidlmeier rõhutasid, et eestvedamine saab olla tõeliselt ümberkujundav ainult siis, kui see on autentne – idealiseeritud mõju (karisma), inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne ergutamine ja isikupärastatud tähelepanu põhinevad moraalsel alustel. Moraali puudumine viib nn pseudo-ümberkujundava eestvedamiseni, kus mõjutus ja muutus toimub, kuid mitte ühistes, vaid liidri isiklikes huvides või ebaeetilistel eesmärkidel. Tõelised ümberkujundavad juhid kannavad nii sisemiselt kui väliselt hoolt, et tagada oma vastutusalas oleva grupi, organisatsiooni või ühiskonna heaolu (Bass & Steidlmeier, 1999). Järgijad on eestvedajale seda lojaalsemad, mida tugevama usalduse ja aususe õhkkonna ta suudab luua, ning eestvedaja kujundab järgijaid, kuna tal on olemas selleks vajalikud omadused (Northouse, 2013).

Bass ja Avolio välja töötatud kõikehõlmav eestvedamismudel (*Full Range Leadership Model*) püüab kirjeldada kõiki eestvedamisstiile – alates täielikust sekkumatusest (*laissez faire*) kuni ümberkujundava eestvedamiseni (Kirkbridge, 2006). Selle mudeli mõõtmisvahend – mitmefaktoriline eestvedamise küsimustik (*Multifactor leadership questionnaire – MLQ*) mõõdab juhi pragmaatilist, ümberkujundavat ja sekkumatut eestvedamise stiili (Avolio, Bass, & Jung, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, 1999), täiendatud mudelid ka eestvedamise väljundeid.

Ümberkujundava eestvedamise kontseptsiooni edasiarendusena on üha suurem tähelepanu koondunud juhi eetilisele ja autentsusele. Eetilise eestvedamise aluseks on eetilised tõekspidamised ja väärtused ning teiste väärkuse ja õiguste austamine, see on seotud hooliva suhtumise, aususe, juhi usaldamise ja õiglusega. Väljundina nimetatakse

tajutavat efektiivsust, järgijate töörahulolu ja pühendumust ning valmisolekut probleemidest juhtkonnale teatada. (Brown, Trevino, & Harrison, 2005)

Eetiline tasand eksisteerib nii pragmaatilise, ümberkujundava, kui eetilise eestvedamise puhul. Seetõttu on autentsuse osakaal positiivse eestvedamise defineerimisel määrava tähtsusega näitaja. Näiteks ümberkujundava eestvedamise puhul vastab see küsimusele, kas eestvedaja töö on siiras ja alluvatele ning organisatsioonile kasulik või hoopis ahistav ja ebaeetiline (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018). Autentsus seostub iseenda ja oma väärtustega kooskõlas olemise ja tegutsemisega ning oluline on, et sellel lastakse ka selgelt välja paista. Autentsed juhid on teadlikud oma tõekspidamistest ja väärtustest, nad on ehedad, usaldusväärsed, kõlbelised ja keskendunud teistele ning pühendunud järgijate arendamisele ja positiivse ning kaasava organisatsioonilise konteksti loomisele (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Bedeian & Hunt (2006) on leidnud, et eestvedamise vajalikkuse ja ulatuse kindlaks tegemine on organisatsioonis juhtival positsioonil oleva isiku kohustus. Kotter (2013) on samuti teinud tähelepaneku, et eestvedamist peetakse organisatsiooni tippjuhtide pärusmaaks. Kaasaegsetes organisatsioonides kaasneb aga vastastikuse mõjutusega üha enam liidri-järgija rollide vahetumine (Northouse, 2013), eestvedamine ei hõlma ainult ühe kindla indiviidi mõju grupi üle, vaid mitteformaalset eestvedamist esineb järgijate seas ka grupisisiselt, ning see kerkib esile ka ajutiselt (Peters & Haslam, 2018). See tähendab, et eestvedamist esineb grupis mitmetasandiliselt ning eestvedaja ei kinnistu individipõhiselt, grupis võivad kõik selle rolli üle võtta ning individuaalse tasandi eestvedamisest on saanud kollektiivse tasandi eestvedamine.

Kokkuvõtte. Eestvedamise käsitlused on ajas muutunud, keskendudes sellele, kuidas liidri isiksuseomadused, käitumine ja konkreetne situatsioon mõjutavad efektiivset eestvedamist ning millised on liidri mõjuvõimu allikad. Algsest lihtsustatud arusaamast, et eestvedajaks sünnitakse ning eestvedaja on kindlate omadustega üksikisik, on välja kasvanud mitmedimensioonilistele protsessidele ja väärtustele keskendunud käsitlused, kus muuhulgas on olulisel kohal eetika ja usaldus. Kuigi kohaliku omavalitsuse ametiasutuses, kus kehtestatud reeglid, juhised ja ametlikud eesmärgid võimaldavad kasutada ka traditsioonilist juhtimist, on keskkonna pideva muutumisega kohanemiseks ning organisatsiooni arengu seisukohalt vaja eestvedamise ja juhtimise vahel leida

tasakaal. Tasakaalustamiseks on autori arvates sobilik autentne eestvedamine, mis põhineb juhi eetilistel väärtustel ning loodaval usaldussuhtel.

1.2. Autentne eestvedamine

1.2.1. Autentse eestvedamise mõiste

Autentne eestvedamine kogunud järjest suuremat populaarsust alates 2000ndate aastate algusest (Luthans & Avolio, 2003). Nii keskendus 2005. aastal autentse eestvedamise käsitlele lausa spetsiaalselt ajakirja *The Leadership Quarterly* üks eriväljaanne. Käsitlus tõusis tähelepanu keskpunkti Ameerika Ühendriikides aset leidnud korporatsioonide (Enron, WorldCom) skandaalide tõttu, mille käivitajaks oli sealsete juhtide ebaetiline käitumine (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ja May (2004) – autorid, kes on ühtlasi teema silmapaistvamad uurijad, loevad autentse eestvedamise käsitlust ühelt poolt ümberkujundava eestvedamise edasiarenduseks, teiselt poolt kõikide positiivse eesvedamise vormide, sealhulgas ümberkujundava, eetilise ja eestvedamise eelduseks.

Sõna *autentne* sisuline eestikeelne tähendus (2020) on *ehtne (päris), ehe, täiesti usaldatav, algallikail põhinev*. Tegemist on laensõnaga kreeka (*authentikos* 'usaldatav, õige'), hilisladina (*authenticus* 'usaldatav, õige') ja saksa (*authentisch* 'autentne, õige') keeltest. Golomb (1995) iseloomustab autentsust kui iseendale teatud sisemise standardi püstitamist ja valitud tõekspidamise järgi tegutsemist, seades endale isiklikud elueesmärgid ja -suunad, mida pole võimalik ainult väliste tegurite ja eesmärkide põhjal mõista. Kogeda saab autentsust truudusena iseendale – teades oma „tõelise“ mina olemust ning omades emotsionaalset kogemust nii „tõelise“, kui „mitte tõelise“ mina avaldumise osas (Vannini & Franzene, 2008).

Vaatamata järjest kasvavale huvile puudub autentse eestvedamise olemuse kohta täpne määratlus. Kahe enim tsiteeritud autentse eestvedamise kirjandusallikate (Google Scholar seisuga 06.04.2020) alusel on autentne eestvedamine:

- Protsess, mis tugineb positiivsele psühholoogilisele võimekusele ja kõrgelt arenenud organisatsioonilisele kontekstile. See suurendab nii juhtide kui ka

alluvate eneseteadlikkust ja positiivset eneseregulatsiooni ning toetab lisaks sellele ka positiivset isiklikku arengut. (Luthans & Avolio, 2003)

- Juhi käitumismuster, mis tugineb kollektiivisisesele positiivsele psühholoogilisele võimekusele ja eetilisele keskkonnale ning ka edendab neid. Samaaegselt juhi enda kõrge eneseteadlikkuse, eneseregulatsiooni, tasakaalustatud infovahetuse ja suhete läbipaistvuse arenguga toetab selline käitumine ka kollektiivi liikmete isiklikku positiivset arengut. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, lk 94)

Mõlemas definitsioonis kajastuvad kontseptsiooni olulisemad tegurid: liidri ja järgijate olemasolu, positiivne psühholoogiline võimekus, organisatsiooniline kontekst, eestvedaja ja järgija(te) eneseteadlikkus ja eneseregulatsioon ning tulemusena kollektiivi liikmete isiklik positiivne areng.

1.2.2. Autentse eestvedamise mudel ja faktorid

Walumbwa *et al* (2008) koostatud neljafaktoriline eestvedamise mudel ning selle mõõtmiseks välja töötatud küsimustik (*Authentic Leadership Questionnaire – ALQ*), mille modifikatsiooni ka käesolevas magistritöö empiirilises osas kasutatakse. Walumbwa mudel sisaldab nelja mõõdet: eneseteadlikkus, sisemine moraalne suunatus – mõlemad iseloomustavad liidri enda sisemist küpsust, ning suhete läbipaistvus ja tasakaalustatud infovahetus – markeerivad liidri ja järgijate vahelist suhtlemise protsessi. Autentse eestvedamise mudeli faktorid ja nende sisu on toodud tabelis 3.

Eneseteadlikkus (*self-awareness*). Inimesel pole võimalik autentsust saavutada, ilma et ta esitaks endale erinevaid eksistentsiaalseid küsimusi: kes ta on ja kelleks tahab saada ning kuidas ta võiks maailma hüvanguks omapoolse panuse anda – sellise sisekaemuse väljundiks on eneseteadlikkus, enesekindlus, suhete terviklikkus (Eigel & Kuhnert, 2005). Eneseteadlikkus väljendub oma väärtuste, identiteedi, emotsioonide, motiivide ja eesmärkide teadvustamises (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005), maailma mõistmises ja mõistmise protsessi mõjust enesekuvandile (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Eneseteadlikkus kujuneb kogu elu kestva pideva protsessi käigus, mida mõjutavad suhted, uued töised ja muu iseloomuga väljakutsed (Alvesson & Einola, 2019). Autentsed juhid hoolitsevad selle eest, et nende sisemised

väärtused kajastuksid ka käitumises – selline eneseregulatsioon võimaldab vastu panna välisele survele ja mõjule (Avolio & Gardner, 2005). Eneseteadlikkus on seega iseenda tundmine ja oskus selle tundmisega erinevatele väljakutsetele vastu minna. Eneseteadlikkuse saavutamine eeldab pidevat tööd iseendaga, sealhulgas tasakaalu leidmist oma sisemiste väärtuste ja identiteedi ning välismõjudest tuleneva surve vahel.

Tabel 3. Autentse eestvedamise mudeli faktorid

Faktorinimi	Faktori sisu
Eneseteadlikkus (<i>self-awareness</i>)	Pidev areng ja sisekaemus eneseteadlikkuse saavutamise eeldus (Eigel & Kuhnert, 2005); Väärtuste, identiteedi, emotsioonide, eesmärkide ja motiivide teadvustamine (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005); Eneseregulatsioon – teadlikult oma sisemiste väärtuste kajastamine käitumises (Avolio & Gardner, 2005)
Sisemine moraalne suunatus (<i>internalized moral perspective</i>)	Otsuste tegemine tuginedes oma sisemisele kõlbelisele standardile ja väärtustele (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008); Situatsiooni hindamine, alternatiivide kaalumine ja läbipaistvad otsused kooskõlas veendumusega nende kõlbelisuses (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003);
Suhete läbipaistvus (<i>relational transparency</i>)	Usalduse loob loomulik, ehe käitumine, oma tugevuste ja nõrkuste välja näitamine (Avolio & Gardner, 2005); Emotsioonide ja käitumise reguleerimine vastavalt olukorrale, kui selleks on vajadus (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005);
Tasakaalustatud infovahetus (<i>balanced processing</i>)	Objektiivne analüüs enne otsuste tegemist, võttes arvesse ka teiste ideed ja tagasiside ning muu asjassepuutuva informatsiooni (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

Allikas: (Avolio & Gardner, 2005; Eigel & Kuhnert, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Sisemine moraalne suunatus, eneseregulatsioon (*internalized moral perspective*).

Autentsed juhid reguleerivad oma käitumist vastavalt oma kõlbelistele väärtustele ning tänu sellele on nende käitumine ja otsused eetilised (Avolio & Gardner, 2005). Sellist eneseregulatsiooni juhib sisemiste väärtuste ja kõlblusstandardite ning väliste faktorite (grupi-, organisatsiooniline- ja ühiskondlik surve) vastandumine, kuid tulemuseks on sisemistel väärtustel tuginevad otsused (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Selle faktori kirjeldamisel tuuakse kriitikas suurima probleemina välja laialivalguv sõnastus. On raske aru saada, millest lähtub autentne juht siis, kui kõlbelise

otsuse tegemisel on võimalik ja vajalik valida omanike, järgijate, konkreetse huvigrupi, kogu planeedi huvide vahel (Alvesson & Einola, 2019). May *et al* (2003) väitel nõuab autentne otsuste tegemine konkreetse situatsiooni hindamist kõlbelisel tasandil, kõikide asjakohaste alternatiivide läbipaistvat hindamist ning ka sisemist veendumust oma otsuste kõlbelisuses ja valmisolekut kogemuste najal pidevalt oma moraalset võimekust tõsta. Seega on sisemine moraalne suunatus ennekõike juhi võimekus teha läbipaistvaid otsuseid kantuna tema enda kõlbelistest standarditest ja väärtustest.

Suhete läbipaistvus (*relational transparency*). Autentsed juhid tunnistavad oma vigu ja loovad suhted usaldusele ja aususele, suhete läbipaistvus väljendub eheduses, lisaks tugevustele ka nõrkuste välja näitamises (Avolio & Gardner, 2005), oma tegeliku mina, mõtete ja tunnete avaldamises (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), reguleerides neid teadlikult ja kindlalt nii palju, et minimeerida situatsiooni sobimatuid või võimalikku kahju põhjustavate emotsioonide välja näitamist järgijatele (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Läbipaistvate suhete saavutamine on küllaltki keeruline – kuna suhtlemine on alati kahepoolne, selle algus ja kulg sageli spontaanne, avaldub ka tõeline "mina" erinevalt, vastavalt olukorrale tulevad avalikuks erinevad omadused (Alvesson & Einola, 2019). Niisiis on suhete läbipaistvuse üheks eelduseks eneseteadlikkus, mis võimaldab oma emotsionaalsest pagasist leida situatsioonidesse sobiva käitumisviisi – ka sellise, mis võimaldab edasi anda negatiivseid emotsioone, teisalt piisav enesekindlus oma väärtuste, identiteedi, eesmärkide ja motiivide selgeks edasiandmiseks.

Tasakaalustatud infovahetus (*balanced processing*). Tagasiside andmine on väga keeruline – raske on teada, kuidas kedagi hinnata, kuidas täpset tagasisidet sõnastada ja edastada ning kuidas seda tõlgendada, eriti kui tagasiside on negatiivne ja puudutab keerulisi küsimusi (Alvesson & Einola, 2019). Tasakaalustatud enesehinnanguga juhid ei lase end segada oma egost, nad suudavad objektiivselt hinnata nii oma positiivseid kui negatiivseid külgi, sealhulgas oma nõrkusi ja puudujääke ning ei karda seada kahtluse alla oma sügavalt juurdunud põhimõtteid (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Tänu sellele analüüsivad nad infot enne otsuste tegemist objektiivselt, võttes arvesse ka teiste ideed ja tagasiside ning muu asjassepuutuva informatsiooni (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Autentsed juhid on

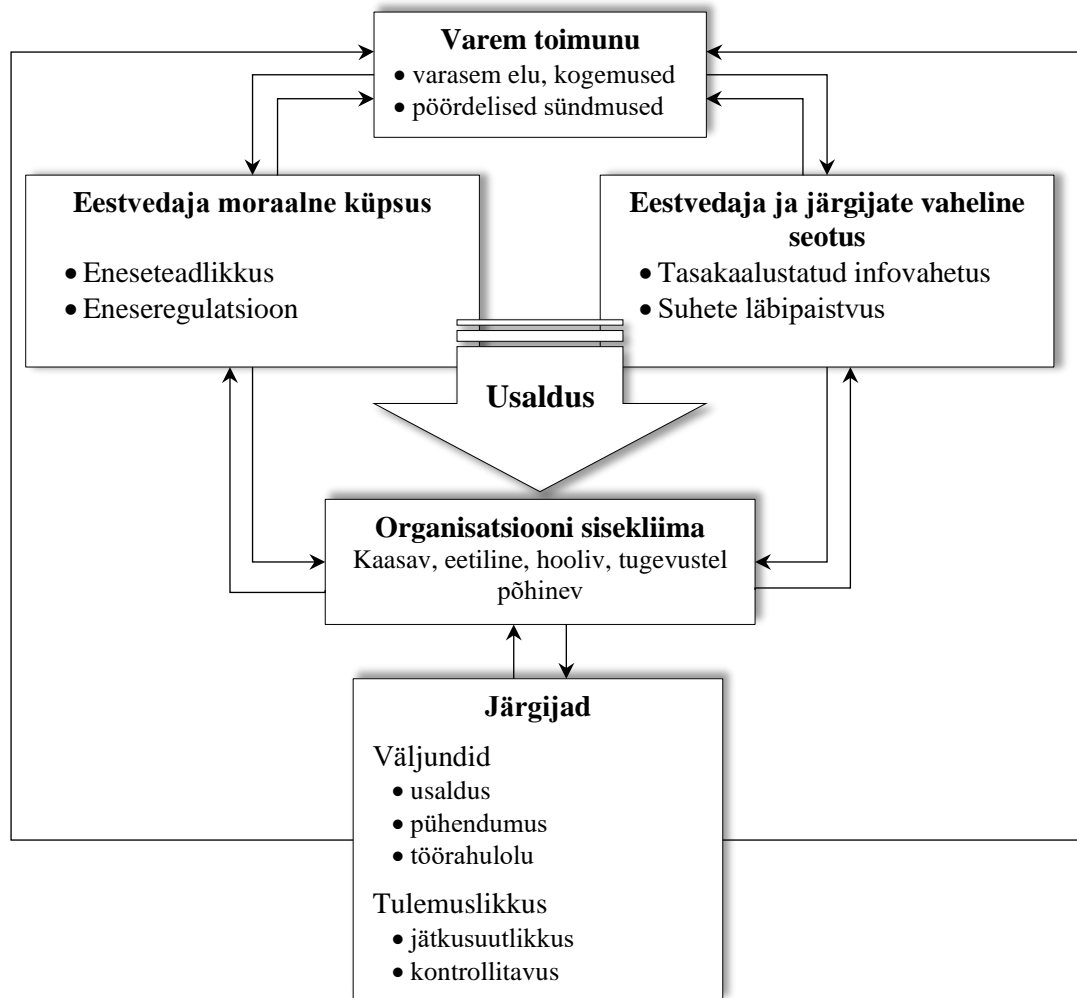
suhtlemisel ehtsad, jagades oma tundeid ja motiive avatult (Avolio & Gardner, 2005). Seega on tasakaalustatud infovahetuse eelduseks juhi tasakaalustatud enesehinnang, mis võimaldab muutuvates olukordades otsuseid objektiivselt teha ning sealjuures kogu asjassepuutuvat informatsiooni arvesse võtta. Autentsel juhil ei ole rõhuvat vajadust oma sügavalt juurdunud põhimõtteid ainult oma ego kaitsmiseks teistele peale suruda – olles enda tugevuste ja nõrkuste osas objektiivne, suudab ta ka järgijatesse adekvaatselt suhtuda ning võtta kompleksivabalt vastu otsuseid, mis tuginevad mitmekülgsele informatsioonil ja teenivad lõppväärtusi.

Kokkuvõte. Kirjeldatud nelja faktori – eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, tasakaalustatud infovahetus ja suhete läbipaistvus, koosmõjul tekib ideaalne liidri-järgija suhe. Viimane väljendub vastastikusel austuses, usalduses ja lojaalsuses ning nendevahelise kommunikatsiooni ja infovahetuse avatuses. Sellised suhted on aga kriitiliselt vajalikud töötajatepoolse erilise pühendumuse välja teenimiseks, mis omakorda paneb aluse suurepärasele teenindusele, klientide rahulolule, suurenenud kasumlikkusele ja konkurentsieelistele (Beer, 2009).

1.2.3. Autentse eestvedamise protsess ja väljundid

Joonisel 1.1 on välja toodud autentse eestvedamise protsess. Eestvedaja sisemist moraalselt küpsust kujundavad eelnenud elu kulg – nii lapsepõlv, kasvatus, isiklikud eeskujud, rollimudelid, haridus, töö- ja isiklikud kogemused, aga ka negatiivsed ja positiivsed pöördelised sündmused, mis on olnud väga olulised või seotud kriiside ületamisega ning aidanud inimesel areneda ja kasvada. Sealjuures on olulised nii eelnenud, kui ka eestvedamisprotsessi jooksul (sealhulgas vastastikuse mõjutamise käigus) pidevalt saadavad uued kogemused ja sündmused ning areng. (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005)

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).



Joonis 1.1. Autentse eestvedamise kontseptuaalne raamistik

Allikas: (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Kernis, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Eestvedaja moraalne küpsus koos tasakaalustatud suhetega loovad järgijate usalduse kaudu organisatsioonis hoolivusel, eetilisel ja tugevustel põhineva positiivse sisekliima, see omakorda on aluseks pühendumusele ja tööraahulole ning loovad aluse jätkusuutlikkusele ja tulemuslikkusele. Autentse eestvedamise positiivsed väljundid on muuhulgas:

- Usaldus ja rahulolu seoses juhi ja juhtimisega (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005);
- Vastupidavamad suhted ja suurem pühendumus organisatsiooni visioonile (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011);

- Positiivne mõju nii töötajate, kui organisatsiooni väljunditele (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011);
- Juhtimise efektiivsus, sealhulgas organisatsiooni tulemuslikkus, paremad probleemide lahendamise oskused, suutlikkus tulla toime kriiside ja muutustega (Datta, 2015);

Lisaks on autentse eestvedamisega välditavad sellised negatiivsed väljundid, nagu läbipõlemine ja kavatsus töölt lahkuda (Fallatah, Laschinger, & Read, 2017; Wong & Cummings, 2009).

Kuna autentse eestvedamise kontseptsioon on teoreetilises mõttes küllaltki noor, esineb ka kriitikat. Nagu eestvedamise ja juhtimise terminit kasutatakse kirjanduses läbisegi, nii on ka autentse eestvedamise (*authentic leadership*) käsitluse keskmes autentse eestvedaja kui indiviidi omadused, kui ka eestvedamise protsess ise (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), kuigi need ei ole päris üks ja seesama nähtus. Alvesson ja Einola (2019) on väga kriitilised, leides, et autentse eestvedamise kontseptsiooni filosoofiline ja teoreetiline baas on rabe, põhjendused tautoloogilised, empiirilised uuringud nõrgad, mõõtmisvahendid mõttetud ning arusaamad ettevõtte toimimisest lihtsustatud ja aegunud. Käesolevas töö uurimisülesandeks ei olnud keskenduda kriitikale, kuid sarnastes töödes on see edaspidi autori arvates asjakohane.

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

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtte on, et autentne eestvedamine on ümberkujundava eestvedamise edasiarendus ja tugineb eetilisel eestvedamisel. Kuna autentne eestvedamine on indiviiditasandi käsitlus, pöörab see tähelepanu eestvedajale endale.

Autentne eestvedaja teadvustab endale oma väärtusi, emotsioone, motiive ja selline optimaalne eneseteadvus võimaldab toimida sisemiste kõlbeliste väärtuste kohaselt, näidata välja oma tõelist mina, tegutseda erapooletult ja oma ego kõrvale jättes. Autentse eestvedamise väljundina tekib organisatsioonis hooliv ja kaasav sisekliima, järgijates usaldus, pühendumus ja tööga rahulolu, mis omakorda mõjutab organisatsioonilise eestvedamise võimekust. Autori arvates on oluline, et kohaliku omavalitsuse ametiasutuses töötavad keskastme juhid kasutaksid autentseid eestvedamisoskusi. Usalduslik õhkkond innustab ja julgustab töötajaid avaldama oma erialast arvamust erinevates olukordades, arvestades samaaegselt nii juhtkonna poliitilisi suundumusi, kui jäädes oma valdkonna asjatundjaks. Kui töötajatevaheline suhtlusvõrgustik on hea, tekib meeskonnatunnetus ning üksikisikute teadmistest tekib mitmekülgsem teadmus.

1.3. Organisatsiooniline eestvedamine

Traditsioonilised eestvedamise käsitlused keskenduvad liidri kui indiviidi ja järgija(te) vahelisele mõjutusprotsessile üksikisiku, grupi või meeskonna tasandil. Sellised protsessid ei pruugi aga enam olla kaasaegses majanduskeskkonnas jätkusuutlikult toimimiseks piisavad, enamgi veel – uuringud on näidanud, et paljudes edukates ettevõtetes kasutatakse mitmetasandilisemaid eestvedamissüsteeme (Pasternack, Williams, & Anderson, 2001, lk 3). Samaaegselt autentse eestvedamise populaarsuse kasvuga ongi viimastel aastakümnetel arenenud ka eestvedamise kollektiivse ja organisatsioonilise taseme protsesside käsitlused, mille fookus on nihkunud üksikisikust eestvedaja tegevuselt ja vastasmõjult kollektiivi liikmete seas tekkivale mitteametlikule dünaamilisele eestvedamisele (Contractor, DeChurch, Carson, Carter, & Keegan, 2012, lk 994). Eestvedamise kollektiivset fenomeni kirjeldatakse kui mitmete isikute osalemist muutuvates juhirollides, mis kerkivad esile nii formaalsetest kui mitteformaalsetest suhetest (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, & Shuffler, 2012, lk 382). Eestvedamist, mis mitmedimensioonilisena läbib organisatsiooni erinevaid tasandeid ja on salvestunud organisatsiooni struktuuri, nähakse kui institutsionaalset võimekust, organisatsiooni strateegilist ressursi (Pasternack, Williams, & Anderson, 2001, lk 3).

Kollektiivset eestvedamist nii organisatsiooni kui meeskonna tasandil on käsitletud erinevatest vaatenurkadest ning sõnastatud erinevate terminitega. Nii põhinevad näiteks

traditsioonilistel eestvedamisteooriatel jagatud/jaotatud eestvedamine (Pearce & Conger, 2003; Gronn, 2002) ja kollektiivne eestvedamine (Hiller, Day, & Vance, 2006), strateegilise juhtimise teooriatel strateegiline eestvedamine ja institutsionaalne eestvedamine (Pasternack, Williams, & Anderson, 2001) ning kompleksuse teoorial orgaaniline eestvedamine ja kompleksne eestvedamine (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

Kollektiivse eestvedamise käsitluste autorid toovad välja, et kollektiivne eestvedamine on üks olulisem ressurss või vara, millega on otseselt võimalik tulemuslikkust kujundada. Strateegilise juhtimise kesksele küsimusele, miks mõnel organisatsioonil on olemas võimekus oma ressursse ja tegevusi muutuva keskkonnaga edukalt kohandada ja mõnel mitte (Helfat & Winter, 2011), saab vastuse anda organisatsiooniline võimekus (*organizational capability*), täpsemalt dünaamiline võimekus – organisatsiooni suutlikkus tunnetada ja ära kasutada uusi esilekerkivaid võimalusi, kohandades, integreerides ja ümber kujundades oma unikaalseid eeliseid (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007). Sellised unikaalsed võimekused on näiteks koordineerimine ja eestvedamine, pühendumus ja usaldus, avatud suhtlemine, loovus, konfliktide lahendamise oskus, õppimine ja kompetentsid – tehnilised kompetentsid ja eestvedamine (Beer, 2001). Efektiivsel eestvedamisel kui ühel strateegilisel võtmetegevusel on märkimisväärne roll identiteedi, lojaalsuse ja pühendumuse kujundamisel, mis mõjub positiivselt ettevõtte tulemuslikkusele (Hooijberg, 1996; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Organisatsiooniline eestvedamine on üks kollektiivse eestvedamise terviklikumaid käsitlusi, mis hõlmab nii traditsiooniliste, kollektiivsete kui ka komplekssete käsitluste põhimõtteid ning kus terviklik eestvedamise protsess on lõimitud organisatsiooni liikmete vahel (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001). See on erinevate juhtkonnatasemete kollektiivse mõju ja paljude eestvedajate olemasolul koordineeritav koostöö, mille tulemusel on võimalik saavutada unikaalsete teadmiste parim kasutus ja soovitud tulemuslikkus (Yukl, 2008, lk 716).

Organisatsioonilise eestvedamise võimekus on organisatsiooni terviksüsteemi salvestunud fenomen – „...kollektiivne võimekus registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele, hoides fookuses organisatsiooni põhieesmärke.“ (Kivipõld, 2011, lk 176) ning see avaldub organisatsiooni struktuuri

põimitud eestvedamisprotsesside kombinatsioonina organisatsiooni süsteemis (Kivipõld & Vadi, 2010, lk 119).

Eestvedamine eksisteerib organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kontseptsiooni kohaselt pidevalt areneva protsessina organisatsiooni kõikidel tasanditel (indiviidi, grupi, organisatsiooni) organisatsiooniliikmete vastastikuse mõjutusena, mille tulemusena integreeritakse organisatsiooniliikmete oskused ja teadmised organisatsioonilisteks võimekusteks ja salvestatakse konkurentsieelist loovaks varaks. Avaldub selline võimekus organisatsiooni kui terviksüsteemi iseorganiseerumise võimes ja suurenenud võimes reageerida väliskeskonna muutustele. (Kivipõld, 2011, lk 178) Käesoleva töö empiirilises osas kasutatakse organisatsioonilise eestvedamise võimekuse hindamiseks mõõtmisvahendit, mille on välja töötanud Kurmet Kivipõld ja Maaja Vadi (Kivipõld & Vadi, 2010; Kivipõld, 2011).

Tabel 4. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmisraamistiku dimensioonid, põhi- ja alamfaktorid

Dimensioon	Põhifaktor	Alamfaktor
Organisatsiooniline orientatsioon	Joondumine ja sidusus	
Organisatsiooniline adaptatsioon	Sisevõrgustiku arhitektuur	Mitteformaalne suhtlemine
	Kontrolli-tagasiside süsteem	Tsentraliseerituse määr

Allikas: (Kivipõld & Vadi, 2010, lk 123-125).

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmisraamistik on kahedimensiooniline (organisatsiooniline orientatsioon ja adaptatsioon), ning seda hinnatakse kolme iseseisva faktori (millest üks on jaotatud kaheks alamfaktoriks) kaudu (vt tabel 4). Organisatsiooniline adaptatsioon on määratud kahe faktoriga – organisatsiooni sisevõrgustiku arhitektuur ja kontroll-tagasiside süsteem, organisatsiooniline orientatsioon on määratud ühe faktoriga – joondumine ja sidusus. Dimensioonidevahelisi seoseid iseloomustavad interaktsioonid faktorite vahel (vt kirjeldust lk 29).

Esimene põhifaktor joondumine ja sidusus (*alignment and cohesion*) mõõdab organisatsioonilise orientatsiooni dimensiooni. Faktor määratleb mudelis organisatsiooni suundumuse ja loob strateegia rakendamise kaudu organisatsiooni tuleviku, sealjuures

joondumine tähistab välist fookust ja sidusus organisatsioonisiselt rakendatava strateegia konteksti (Kivipõld & Vadi, 2010, lk 123). Selliselt on faktor esindatud kui strateegiline protsess, mis kõikidel organisatsiooni tasanditel on suunatud kesksete (nii organisatsiooni, kui selle liikmete) eesmärkide ja sihtide saavutamisele (Kivipõld, 2011, lk 38). Ühtse tervikuna on võimalik organisatsiooniliste eesmärkide poole liikuda siis, kui organisatsiooni liikmed saavad eesmärkidest ja strateegiast ka aru ning mõistavad, kuidas nende töö ja tööga loodud väärtus konkreetselt strateegiaga seostub ning ühist eesmärki saavutada aitab (Wheatley M. J., 2005, lk 107).

Kaks ülejäänud põhifaktorit – sisevõrgustiku struktuur (*architecture of the internal network*) ja kontroll-tagasiside süsteem (*control-feedback system*) esindavad mudelis organisatsioonilist adaptatsiooni, mis saavutatakse informatsiooni töötlemisega organisatsiooni jaoks õigel viisil (Kivipõld & Ahonen, 2013, lk 98). Õigel viisil töötlemine tähendab seda, et loodud ametlikud ja tekkinud mitteametlikud struktuurid tagavad infovoogu liikumise kogu organisatsioonis ning kontroll-tagasiside süsteemid samaaegselt tagavad informatsiooni õigesti tõlgendamise (Kivipõld & Vadi, 2010, lk 124).

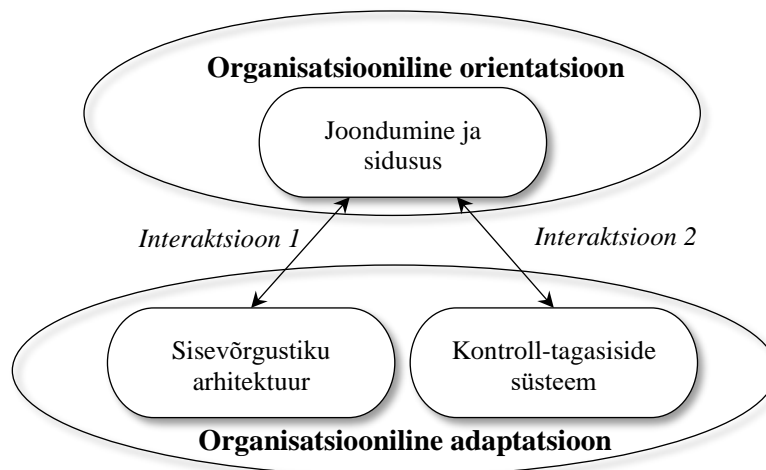
Informatsioon ise jaguneb tegevusele orienteeritud (*action oriented*) ja taustainfoks (*contextual*), mõlemal on oma osa ja tähtsus – näiteks tegevusele orienteeritud informatsiooni vajab kindlasti see üksus, kellesse konkreetne info puutub ja kes info põhjal peab oma tegevust planeerima ja ülesandeid täitma, kuid tegevusse oteseselt mitte puutuvat kontekstuaalset infot on samuti vaja, kuna see aitab organisatsiooni liikmetel pidevalt olla kursis organisatsiooni kui terviku toimimisega (Kivipõld, 2011, lk 39). Informatsioon liigub inimestevahelises suhtluses ning selle töötlemise kvaliteet ja muster kujuneb vastavalt suhtlemise sagedusele, kvaliteedile ning info liikumiseks kasutatavatele kanalitele ja võrgustikele (formaalsed või mitteformaalsed). Formaalne kommunikatsioon järgib organisatsiooni formaalset struktuuri või hierarhiat, mitteformaalne baseerub inimestevahelistel sotsiaalsetel sidemetel (Guffy, Rhoddes, & Rogin, 2005) – need informatsiooni liikumise teed ja mustrid moodustavadki sisevõrgustiku arhitektuuri. Sisevõrgustiku arhitektuuri faktoril on tulenevalt info liikumise võrgustike erinevusest kaks alamfaktorit – mitteformaalne suhtlemine ja tsentraliseerituse määr (*extent of centralisation*).

Alamfaktor mitteformaalne suhtlemine (*informal communication*) mõõdab põhifaktori *sisevõrgustiku struktuur* mitteformaalset tasandit – informatsiooni liikumist inimeselt inimesele spontaanselt, kasutamata ametlikke kanaleid. Sellised suhtlusvõrgustikud, näiteks töötajate vahel kujunenud sõpruskonnad, on vähem organiseeritud, neis liikuv info omandab originaalset erineva kuju ja on võrgustiku liikmete arvates usaldusväärsem ja täpsem. (Kivipõld, 2011, lk 39) Kui aga töötajad ei saa asjakohast informatsiooni ametlikke kanaleid pidi, toetuvad nad mitteametlikele kanalitele (Gray & Laidlaw, 2002). Mitteformaalseks suhtlemiseks peab organisatsiooni liikmetel olema võimalusi, näiteks sobivad selleks vabamas õhkkonnas korraldatud tööga seotud või mitteseotud ühisüritused, tööruumidest eraldiseisvad puhketoad või kohvinurgad, aga ka tööalal tekkinud sõpruskonnad, kus suhtlus toimub ka töövälisel ajal.

Alamfaktor tsentraliseerituse määr (*extent of centralisation*) mõõdab põhifaktori *sisevõrgustiku struktuur* formaalset tasandit – millised ametlikud struktuurid on organisatsiooni liikmetele nende igapäevatoeks vajaliku informatsiooni ja organisatsiooniliste ressursside tagamiseks loodud. Kuna ressurssidele ligipääs on seotud võimuga ning tsentraliseeritus näitab võimu jagunemist organisatsioonis, kasutatakse organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mudelis just tsentraliseerituse taset. (Kivipõld & Vadi, 2010, lk 125) Tsentraliseerituse määra hinnatakse mudeli küsimustikus nelja väitega: töötajatele piisava tegevusvabaduse andmise, tähtsate küsimuste ühise arutelu võimaluse, üksteisesse võrdse suhtumise ning oluliste otsuste vastu võtmisel kogemuste ja pädevuse arvesse võtmise kohta ametipositsiooni asemel.

Põhifaktor kontrolli-tagasiside süsteem (*control-feedback system*) näitab organisatsiooni dünaamilist isereguleerimise ja -organiseerumise võimet tagasisideprotsesside ja kontrollisüsteemide kaudu vastavalt kättesaadava informatsiooni õigele tõlgendamisele (Kivipõld & Ahonen, 2013, lk 98). Tagasisidet on kahte tüüpi (Wheatley M. J., 1999):

- Negatiivne ehk regulatiivne tagasiside toimib kahel tasandil (indiviidi/tegevusliku ja organisatsiooni/eesmärgi tasand), see on aluseks organisatsiooni eesmärkide saavutamisele muutuv keskkonnas. Tegevuslikul tasandil tähendab see otseste erinevate suuniste andmist, sh standardid, eeskirjad ja muud kirjalikud juhised.
- Positiivne ehk võimenduv tagasiside kindlustab, et märgataks võimalusi innovatsiooniks ja organisatsioonilisteks muudatusteks.



Joonis 1.2. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse dimensioonid, neid kujundavad faktorid ja faktoritevahelised interaktsioonid

Allikas: Kivipõld ja Vadi (2010, lk 123).

Joonisel 1.2 on esitatud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmismudeli komponendid. Eespool kirjeldatud põhifaktorid on grupeeritud kahte organisatsioonilisse käitumuslikku dimensiooni – organisatsiooniline orientatsioon ja adaptatsioon. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus avaldub just nende dimensioonide vastastikuste seoste, mitte eraldiseisvate faktorite endi otsese mõju kaudu (Kivipõld, 2011, lk 180). Joonisel 1.2 on näidatud vastastikused seosed (interaktsioonid 1 ja 2) dimensioonide vahel faktorite kaudu – orientatsiooni faktor (joondumine ja sidusus), mis tähistab välist fookust ja sisemist konteksti, on seotud adaptatsiooni mõlema faktoriga (sisevõrgustiku arhitektuur ja kontroll-tagasiside süsteem).

Joondumise ja sidususe ning sisevõrgustiku struktuuri faktorite vaheline vastastikmõju on joonisel 1.2 tähistatud Interaktsioon 1 ja mudelis defineeritud kui organisatsiooniline kohesiivsus (*organizational cohesiveness*), mida võib kirjeldada kui organisatsiooni visiooni ja missiooni (kõrgeimal tasemel agregeeritud organisatsiooni eesmärgid) seotust formaalse ja mitteformaalse sotsiaalse võrgustikuga. Joondumise ja sisevõrgustiku struktuuri faktorite vaheline vastastikmõju näitab organisatsioonilise eestvedamise kahe peamise dimensiooni – organisatsioonilise orientatsiooni ja –adaptatsiooni vahelist koostoimet rõhuga sotsiaalsele mõõtmele (*social domain*). Nende kahe võtmefaktori suhe näitab, kas eesmärkide seadmine (väline fookus, kognitiivne mõõde) ja eesmärkide elluviimine (sisemine kontekst, sotsiaalne mõõde) organisatsioonis toimib tasakaalustatult ja dünaamiliselt. (Kivipõld & Vadi, 2013) Desmidt ja Prinzie (2019, lk

682) on ühes avaliku sektori organisatsioonis tehtud uuringus leidnud, et alluvate teadlikkus oma töö olulisusest tõuseb, kui nad osalevad väärtusalases suhtluses tippjuhtidega. Selle käigus tehakse alluvatele selgeks organisatsioonilised eesmärgid ning nende tehtav töö seostatakse nimetatud sihtide saavutamisega; sarnane efekt on suhtlusel kaastöötajatega. Seetõttu on autori arvates võrdselt oluline nii tippjuhtkonna tegevus organisatsiooni kõrgemate eesmärkide selgitamisel töötajatele, kui ka optimaalse organisatsiooni sisevõrgustiku struktuuri loomine (formaalse ja mitteformaalse kommunikatsiooni muster ning töötajate võimustamise määra), kuna selle siseselt saavad töötajad üksteiselt kinnitust töö seotuse ja olulisuse kohta. See on aga seotud järgmise interaktsiooniga.

Joendumise ja sidususe ning kontrolli-tagasiside süsteemi faktorite vaheline vastasmõju (joonisel 1.2 tähistatud Interaktsioon 2) ning Kivipõllu (2011, lk 44) sõnastuses näitab see vastasmõju: "...organisatsiooniliikmete kollektiivset võimekust tõlgendada oma igapäevaseid tegevusi strateegilistesse eesmärkidesse". Joendumise ja kontrolli-tagasiside süsteemi omavaheline vastastikmõju ehk strateegilised tegevused näitab organisatsioonilise orientatsiooni ja adaptatsiooni vahelist koostoimet rõhuga tagasisidestavale mõõtmele (*sensor domain*). Interaktsioonil on võimendav mõju, kuna tegemist on topelt-tagasisidestamisega – see toimub samaaegselt nii individuaalsel kui ka kollektiivsel tasandil. Tagasisidestava mõõtme kujundab organisatsiooni monitooringusüsteemi ülesehitus, mis võimaldab organisatsiooni liikmetel strateegilisi eesmärke saavutada. (Kivipõld & Vadi, 2013, lk 372)

Kokkuvõte. Organisatsiooniline eestvedamine avaldub eelnevale tuginedes organisatsiooni liikmete vaheliste suhete mustrite ja eestvedamisprotsesside kombinatsioonina. Nii liikmetevahelistes suhetes, kui eestvedamise efektiivsuse seisukohalt on oluline usaldus ja tööga rahulolu – mis ühtlasi on ka autentse eestvedamise väljund. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus on aga dünaamiline võimekus, mis võimaldab toime tulla nii sise- kui väliskeskkonna muutustega. Kohalik omavalitsus on seotud avalike teenuste, sealhulgas ka elutähtsate teenuste korraldamise ja osutamisega, seetõttu on oluline kogu organisatsiooni liikmete kollektiivne suutlikkus seostada oma töö sisu organisatsiooni kõrgemate eesmärkidega ning teha nende suunas koostööd.

2. AUTENTSE JA ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE AVALDUMINE – UURING PÄRNU LINNAVALITSUSES

2.1. Organisatsiooni tutvustus, valimi kirjeldus ja uuringu metoodika

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi uuring, mille käigus Pärnu Linnavalitsuse struktuuriüksuste töötajad hindasid kahte nähtust – oma struktuuriüksuse ametliku juhi (keskastme juht) autentseid eestvedamisoskusi ning kogu ametiasutuse organisatsioonilise eestvedamise võimekust.

Pärnu linn kui uus omavalitsusüksus moodustati haldusreformi käigus 1. novembril 2017. aastal, kui jõustus Audru valla, Paikuse valla, Pärnu linna ja Tõstamaa valla ühinemine. Loodud omavalitsusüksuse juhtimisel võetakse aluseks arengukava (käesoleva töö küsimustikele vastamise ajal oli see kehtestatud kuni 2035. aastani), milles on kirjeldatud linna tähtsaimad arenguprioriteedid ja –eesmärgid. Lisaks arengukavale oli käesoleva töö küsimustike vastamise ajal Eesti Keskerakonna, Erakonna Isamaa ja Res Publica Liit ja Valimisliidu Pärnu Ühendab vahel sõlmitud Pärnu linna juhtimiseks aastatel 2017-2021 koalitsioonileping. Töö esitamise ajaks vahetus koalitsioonipartner – Erakonna Isamaa ja Res Publica Liit asemel on alates 2020. aasta veebruarist koalitsioonis Eesti Konservatiivne Rahvaerakond.

Pärnu Linnavalitsuse juht on linnapea. Igal ametiasutuse struktuuriüksusel on oma põhimäärus, millega kinnitatakse üksuse ülesanded ja vastavalt linnavalitsuse tööjaotusele alluvus linnapeale või abilinnapeale. Linnapeal on õigus teenistusse võtta ja sellest vabastada ametnikke ning sõlmida, muuta ja lõpetada töölepinguid töötajatega.

Magistritöö koostamise perioodil oli Pärnu linnavalitsuse koosseisus linnapea ja neli abilinnapead. Linnapea käskkirjaga oli kinnitatud tööjaotus abilinnapeade vahel ning määratud struktuuriüksuste alluvus. Linnavalitsuse kui ametiasutuse 15 struktuuriüksuses

oli kokku 177,5 ametikohta – 112,5 avaliku teenistuja (sh struktuuriüksuste juhid) ja 65 töötaja ametikohta. Uuringu läbiviimise ajal töötas neil ametikohtadel kokku 110 avalikku teenistajat ja 63 töötajat (täitmata oli neli ametikohta ja lapsepuhkusel üks töötaja). Ametiasutuse struktuur on toodud joonisel töö lisas 1.

Tabel 5. Üldkogumi, valimi ja vastanute jaotus struktuuriüksuste kaupa

Linnavalitsuse struktuuriüksused seisuga 2018. a sügis	Üldkogum		Valim		Vastanud	
	töötajaid	osakaal üldkogumist (%)	töötajaid	osakaal kogu valimist (%)	vastanuid	osakaal vastanutest (%)
Linnakantselei	35	22,2	34	23,1	19	23,8
Haridusosakond	7	4,4	7	4,8	5	6,3
Linnavara- ja heakorrateenistus	7	4,4	7	4,8	6	7,5
Taristu- ja ehitusteenistus	8	5,1	8	5,4	3	3,8
Korraldusteenistus	6	3,8	6	4,1	5	6,3
Planeerimisosakond	24	15,2	24	16,3	9	11,3
Arenguteenistus	7	4,4	7	4,8	7	8,8
Sotsiaalosakond	30	19,0	30	20,4	10	12,5
Finantsjuhtimisteenistus	5	3,2	5	3,4	5	6,3
Raamatupidamise teenistus	19	12,0	19	12,9	11	13,8
Avalike suhete teenistus	4	2,5				
Sisekontrolörid	2	1,3				
Kultuuri- ja sporditeenistus	4	2,5				
Kokku	158		147		80	

Allikas: autori koostatud.

Magistritöö raames kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks sai autor linnapealt suulise nõusoleku. Uuritav üldkogum on Pärnu Linnavalitsuse töötajad (välja arvatud struktuuriüksuste juhid – 15 inimest) 2018. aasta septembri seisuga, kokku 158 inimest. Andmed üldkogumi, valimi ja vastanute kohta struktuuriüksuste lõikes on esitatud tabelis 5. Valimi eraldamiseks üldkogumist moodustati esmalt kihtvalim, mille puhul populatsioon jaotatakse teatud tunnuste alusel kihtideks ehk alampopulatsioonideks, kihi tunnuseks käesolevas töös on linnavalitsuse struktuuriüksus. Järgmise etapina valimit kitsendati ja jäeti uuringust välja struktuuriüksused, kus töötajaid oli alla viie ning kaks töötajat, kes alluvad otse linnapeale. Edasi rakendati mugavusvalimi põhimõtteid. Lõplikult moodustasid valimi 147 töötajat, seega valimisse sattus 93,0% üldkogumist. Küsimustikud saadeti e-kirja teel kõigile välja valitud struktuuriüksuste töötajatele, küsitlus viidi läbi perioodil 27.09.2018 kuni 18.10.2018, küsimustikku sai täita rakenduse

Google Forms (<https://docs.google.com/forms>) abil. Ühes struktuuriüksuses kasutati osaliselt ka paber kandjal küsimustikku, mis ametikoha iseloomust tulenevalt oli vastajale endale mugavam. Küsimustikele vastuse tagastas 80 töötajat, see on 54,4% valimist.

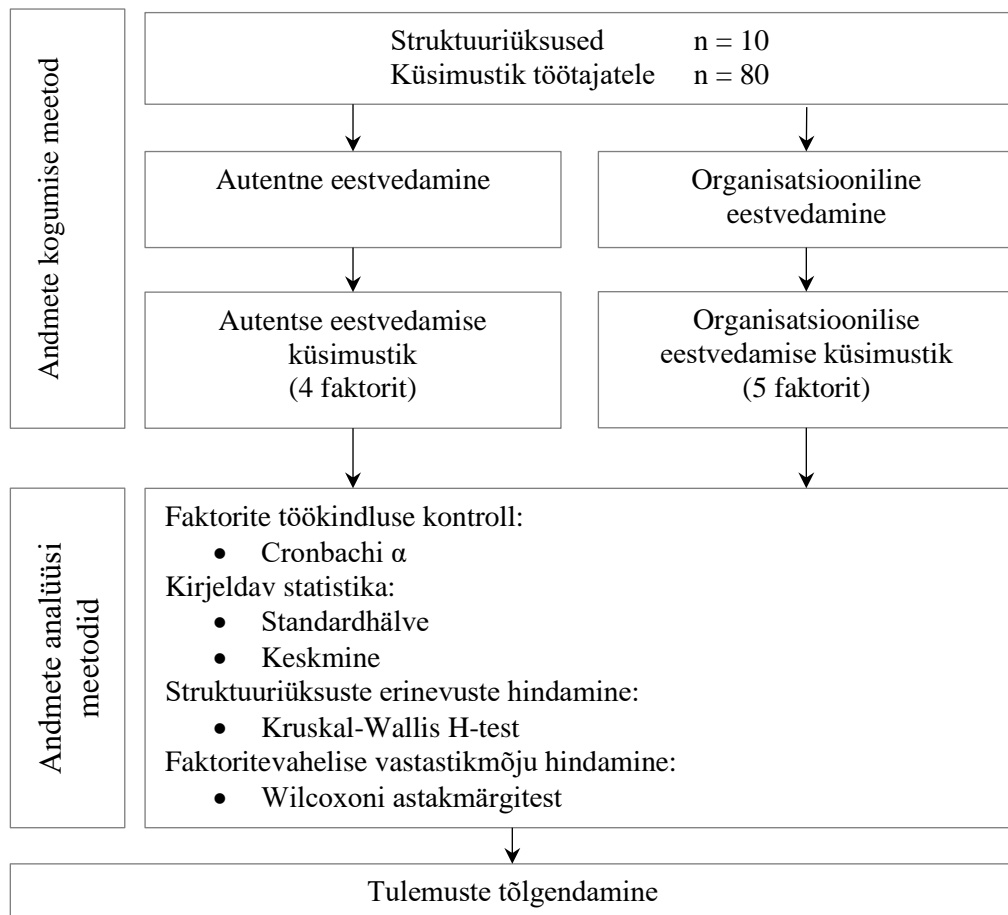
Tabel 6. Küsimustikele vastanud töötajate sotsiaaldemograafilised andmed

	Üldkogum		Valim		Vastanud	
	töötajaid	osakaal üld- kogumist (%)	töötajaid	osakaal kogu valimist (%)	vastanuid	osakaal vasta- nutest (%)
Sugu						
mees	31	19,6	28	19,0	10	12,5
naine	127	80,4	119	81,0	65	81,3
ei soovinud vastata					5	6,3
Haridus						
muu haridus	31	19,6	27	18,4	23	28,8
esimese astme kõrg	80	50,6	76	51,7	37	46,3
teise astme kõrg	47	29,7	44	29,9	18	22,5
ei soovinud vastata					2	2,5
Staaž asutuses						
alla ühe aasta	31	19,6	30	20,4	16	20,0
1 - 5 aastat	41	25,9	37	25,2	20	25,0
6 - 10 aastat	22	13,9	22	15,0	15	18,8
11 - 20 aastat	33	20,9	30	20,4	11	13,8
üle 20 aasta	31	19,6	28	19,0	18	22,5
Kokku	158		147		80	

Allikas: autori koostatud.

Sotsiaaldemograafiliste andmete põhjal (vt tabel 6) saab välja tuua, et üldkogumist 80,4% moodustavad naissoost töötajad (valimis 81,0% ja vastanutest 81,3%). Haridustasemelt on 50,6% töötajatest esimese astme ja 29,7% teise astme kõrgharidusega (valimis vastavalt 51,7% ja 29,9%). Riigi kõigis kohalikes omavalitsustes on võrdselt 32% töötajatest esimese või teise astme kõrgharidusega (Avaliku teenistuse 2018. aasta aruanne, 2019) – seega on Pärnus esimese astme kõrgharidusega töötajate osakaal märkimisväärselt suurem. Vastanutest kõige aktiivsem oli võrreldes üldkogumiga muu haridustasemega grupp (üldkogumis 19,6%, valimis 18,4%, vastanutest 28,8%). Võttes aluseks tööstaaži asutuses, on näha, et kõige madalama vastamisaktiivsusega oli grupp staažiga 11-20 aastat (üldkogumist 20,9%, valimist 20,4%, vastanutest vaid 13,8%).

Empiirilise uuringu etapid on välja toodud joonisel 2.3. Uuringul on kolm etappi: andmete kogumine, andmete analüüs ja tulemuste tõlgendamine:



Joonis 2 Tõrge! Dokumendis pole määratud laadis teksti..3. Uuringu etapid ja kasutatavad meetodid

Allikas: autori koostatud.

Enne andmeanalüüsi kontrollis autor, kui töökindlalt (reliaablus, *reliability*) küsimustiku faktorid mõõdavad ühte ja sama fenomeni. Selleks kasutas autor Cronbachi alfa-kordajat ehk sisemise usaldusväarsuse (reliaabluse) koefitsienti, ning mis võimaldab otsustada, kas sisemine reliaablus on aktsepteeritaval tasemel ja kogutud andmed sobivad edaspidiseks analüüsiks. Erinevatelt autoritelt on mitmeid seisukohti, kui suur koefitsiendi väärtus (saab olla kuni 1,0) peaks olema. Käesolevas töös on aluseks võetud klassikaline jaotus, kuna valim on väike – avastusliku uurimuse puhul loetakse sobivaks koefitsiendiks 0,7, alusuuringuteks 0,8 ja rakendusuringuteks 0,9 kuni 0,95 (Nunnally, 1978, lk 245), tulemused on esitatud tabelites 7 (autentse eestvedamise faktorid) ja 8 (organisatsioonilise eestvedamise faktorid).

Autentse eestvedamise kombineeritud küsimustik koosnes algselt 39 väitest, millega nõustumist sai väljendada kasvaval viiepallisel skaalal (0 – üldse mitte, 4 – pea alati). Vastuste analüüsil selgus, et kõige paremini mõõtis 39 väitest juhi autentseid eestvedamiskompetentse 15 väidet, mida kasutasid Walumbwa *et al* (2008) oma autentse eestvedamise küsimustikus (*Authentic Leadership Questionnaire*). Nimetatud küsimustik koosneb neljast väidete grupist, iga grupp mõõdab erinevat faktorit (faktorite nimetused on antud ka inglise keeles, samasugusel kujul, nagu originaalartiklis):

- eneseteadlikkus (*self-awareness*);
- sisemine moraalne suunatus ehk eneseregulatsioon (*internalized moral perspective*);
- suhete läbipaistvus (*relational transparency*);
- tasakaalustatud infovahetus (*balanced processing*).

Cronbachi α väärtused jäävad nende faktorite puhul 0,73 ja 0,85 vahele, mille alusel saab otsustada, et andmed on edasisteks analüüsideks sobivad. Andmed on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Cronbachi α väärtused autentse eestvedamise faktorite lõikes

Mõõdik	Faktor	Väidete arv	Cronbachi α , n=80
Autentne eestvedamine	Eneseteadlikkus	4	0,81
	Eneseregulatsioon	4	0,78
	Suhete läbipaistvus	4	0,73
	Tasakaalustatud infovahetus	3	0,85

Allikas: autori arvutused.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse (*organizational leadership capability - OLC*) hindamiseks on kasutatud Kivipõld ja Vadi (2010) poolt välja töötatud küsimustikku. See koosneb 20 väitest (suletud küsimused), millele hinnangu sai anda Likerti seitsmepallisel skaalal. Skaalal tähistas 1 – ei ole üldse nõus ja 7 – olen täiesti nõus. Väidete grupid, igas neli väidet, mõõdavad kolme põhifaktorit (faktorite nimetused on antud ka inglise keeles, samasugusel kujul, nagu originaalartiklis):

- joondumine ja sidusus (*alignment and cohesion*);
- sisevõrgustiku struktuur (*architecture of internal network*);
- kontrolli-tagasiside süsteem (*control-feedback system*).

Sisevõrgustiku struktuur põhifaktorina koosneb omakorda kahest alamfaktorist:

- mitteformaalne suhtlemine (*informal communication*);
- tsentraliseerituse tase (*extent of centralization*).

Organisatsioonilise eestvedamise küsimustiku kõigi kolme põhifaktori (joondumine ja sidusus, sisevõrgustiku struktuur ja kontrolli ja tagasiside süsteem) ja kahe alamfaktori (mitteformaalne suhtlemine ja tsentraliseerituse tase) sisemise reliaabluse koefitsiendi väärtused jäävad 0,74 ja 0,90 vahele, mis näitab, et küsimustiku adapteerimine on õnnestunud ja erinevad küsimused mõõdavad ühte ja sama fenomeni piisavalt töökindlalt.

Tabel 8. Cronbachi α väärtused organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite lõikes

Mõõdik	Faktor	Väidete arv	Cronbachi α , n = 80
Organisatsioonilise eestvedamise võimekus	Joondumine	4	0,87
	Sisevõrgustiku struktuur	4	0,74
	<i>Mitteformaalne suhtlemine</i>	4	0,75
	<i>Tsentraliseerituse tase</i>	4	0,86
	Kontrolli-tagasiside süsteem	4	0,90

Allikas: autori arvutused.

Et tagada struktuuriüksuste anonüümsus, on need analüüsi edaspidises etappides erinevas suvalises järjekorras võrreldes valimi kirjeldusega (vt tabel 5) ning üksuste nimetused on kodeeritud numbrita 1 kuni 10. Kogutud andmete süstematiseerimisel kasutati programmi Excel (Microsoft) ning andmete analüüsimisel programmi Stata (StataCorp).

Andmeanalüüsi esimeses etapis kasutatakse kirjeldava statistikana faktorite hinnangute keskvaartust (M) ja standardhälvet (SD). Keskvaartus 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.

Struktuuriüksuste vahelisi erinevusi faktorite siseselt analüüsitakse Kruskal-Wallis testiga, mis mitteparameetrilise testina võimaldab kindlaks teha, kas mingi kindla nähtuse (näiteks eneseteadlikkus) iseloomustamisel on mõni struktuuriüksus teistest oluliselt erinev ja nähtus avaldub teiste üksustega võrreldes eriti tugevalt või eriti nõrgalt. Olulisuse nivooks määrab autor selles testis 0,05. Käesolevas töös võrreldakse faktorisiselt, kas hinnangud faktoritele on kõikides üksustes sarnased või erinevad.

Olulisuse tõenäosuse $p > 0,05$ korral saab otsustada, et on olemas vähemalt kaks üksust, mille hinnangute keskväärtused kindlale faktorile on statistiliselt oluliselt erinevad. Kui $p \leq 0,05$, erinevusi ei ole.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite vahelisi interaktsioone ja nende mõju organisatsioonilisele tulemuslikkusele analüüsitakse käesoleva andmestiku väikese mahu ning andmete liigi alusel sobiva mitteparameetrilise Wilcoxon'i astakmargitestiga (*Wilcoxon signed rank test*). Test võimaldab leida kahe nähtuse vahelisi erinevusi ühes kindlas struktuuriüksuses ning otsustada, kas dimensioonidevahelised (organisatsiooniline orientatsioon ja adaptatsioon) seosed on tasakaalus. Käesolevas töös on autor olulisuse nivooks määranud 0,05. Olulisuse tõenäosuse $p > 0,05$ korral saab otsustada, et kahe faktori väärtuste erinevus ei ole statistiliselt oluline ning seega ka vastastikmõju ei ole statistiliselt oluline. Kui faktorite vahel on statistiliselt oluline erinevus ehk kui $p \leq 0,05$, arvutatakse välja faktorite keskväärtuste suhe ning saadud tulemuse alusel hinnatakse faktorite interaktsioonide tugevust.

2.2. Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise uuringu andmete analüüs

Kirjeldav statistika

Struktuuriüksuste (edaspidi *üksused*) töötajad hindasid oma otsese juhi autentse eestvedamise kompetentse skaalal 0 kuni 4. Autor alustas analüüsi üksuste kaupa faktoritepõhiselt hinnangute keskväärtuse (M) ja standardhälbe (SD) leidmisega, mis on esitatud tabelis 9.

On näha, et kõikides faktorites on kõrgemaid keskmisi hinnanguid ($M > 3,0$) andnud üksused nr 4 ja nr 9, pidades seega oma juhi kõiki autentse eestvedamise oskusi kõrgemaks, kui teised üksused nende juhi oskusi. Üksus nr 9 paistab ühtlasi silma kui kõige homogeensem ehk hinnangutes üksmeelseim kõikide faktorite lõikes ($SD = 0,56$ kuni $0,63$) teiste üksustega võrreldes, mis annab aimu, et juht rakendab oma autentseid eestvedamisoskusi töötajate silmis ühtsetel alustel. Tegemist on üksusega, mis haldusreformi järgselt jätkas küll suurenenud töötajate arvu, kuid endiste ülesannetega. Üksuse tegevuse iseloom eeldab, et seal töötavad inimesed on empaatilised ja kõrge emotsionaalse intelligentsusega. Üksust juhtis sama, üle 10-aastase juhistaaziga juht ning

hinnangud näitavad juhi kõrget moraalset küpsust ja usalduse olemasolu juhi-töötajate vahelistes suhetes.

Üksuses nr 4 erinevad faktorite keskmised hinnangud rohkem ($SD = 0,65$ kuni $1,10$) – on näha, et töötajate hinnangud on ühtsemad juhi moraalse küpsuse osas, kuid erinevad rohkem juhi ja töötajate vaheliste suhete osas. Üksus nr 4 on enne haldusreformi suurema osakonna koosseisus olnud teenistus, mis pärast haldusreformi hakkas tegutsema eraldiseisva struktuuriüksusena. Endisest teenistuse juhust sai seega struktuuriüksuse juht, millega seoses suurenes temaga jagatav organisatsiooni info – ka selline, mille puhul ei ole otsest vajadust seda töötajatega jagada. Suhete läbipaistvuse faktori hinnangute suur kõikumine ($SD = 1,10$) näitabki, et kuigi töötajate poolt kõrgelt hinnatud, ei ole juht siiski kõikide silmis ühtmoodi ehe – nii võib töötajatele tunduda, et juht jagab informatsiooni, kui ka oma mõtteid ja tundeid erineva avatusega.

Tabel 9. Hinnangud autentse eestvedamise faktoritele üksuste lõikes

Üksus (nr)	N	Autentse eestvedamise faktorid			
		enese-teadlikkus M (SD)	sisemine moraalne suunatus M (SD)	suhete läbipaistvus M (SD)	tasakaalustatud infovahetus M (SD)
1	7	2,43 (0,79)	2,46 (0,92)	2,71 (1,05)	2,29 (0,96)
2	5	2,20 (1,32)	2,50 (1,15)	2,35 (1,23)	2,80 (0,94)
3	5	2,60 (0,60)	3,05 (0,51)	2,90 (0,55)	2,60 (0,51)
4	5	3,01 (0,65)	3,45 (0,69)	3,40 (1,10)	3,33 (0,98)
5	19	2,63 (0,96)	2,83 (0,96)	2,63 (1,06)	2,82 (1,10)
6	6	2,21 (0,72)	2,50 (0,93)	2,54 (0,98)	<i>1,94 (0,80)</i>
7	9	2,64 (0,90)	2,56 (1,05)	2,61 (1,23)	2,93 (1,24)
8	11	2,66 (0,57)	2,70 (0,51)	2,55 (0,63)	2,88 (0,55)
9	10	3,40 (0,63)	3,58 (0,55)	3,50 (0,60)	3,60 (0,56)
10	3	2,92 (0,79)	3,17 (0,83)	3,00 (0,85)	3,11 (0,78)

Allikas: autori arvutused; N – vastanute arv, M – keskmine hinnang, SD – standardhälve. Tumeda taustaga on tähistatud Kruskal-Wallis testi alusel oluliselt kõrgemalt või madalamalt hinnatud faktorite keskvaartustega eristuvad üksused (vt ka tabel 12); paksus kirjas on kõrgemad hinnangud ($M > 3,0$), kaldkirjas skaala keskmisest madalamad hinnangud ($M < 2,0$).

Kõige madalamalt ($M = 1,94$) hindasid tasakaalustatud infovahetuse faktorit üksuse nr 6 töötajad. Madal keskmine hinnang näitab, et töötajate arvates ei võeta nende ideid ja tagasisidet piisavalt või üldse mitte arvesse, otsuste tegemisel ei toetu juht objektiivsele

analüüsile. Selle üksuse juht oli uuringu läbiviimise ajal olnud ametis lühikest aega (vähem, kui aasta), mistõttu võis sisseelamisperioodil tunda ajutist ebakindlust talle pandud ootuste, kohustuste ja rolli osas juhina. Seetõttu võis juht sel ajal usaldada rohkem ennast, kui oma töötajaid.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekust hindasid töötajad skaalal 1 kuni 7, tabelisse 10 on koondatud hinnangud kõikidele põhi- ja alamfaktoritele struktuuriüksuste kaupa. Kõikide faktorite osas eristub taas kõrgemate hinnangutega ($M > 5,0$) üksus nr 9 ning on näha, et juhi kõrgete autentsete eestvedamisoskuste kõrval on ka kogu üksuse organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorid kõrged.

Tabel 10. Struktuuriüksuste hinnangud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktoritele

Üksus (nr)	N	Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorid				
		joondumine ja sidusus <i>M (SD)</i>	sisevõrgustiku struktuur <i>M (SD)</i>	mitteformaalne suhtlemine <i>M (SD)</i>	tsentraliseerituse tase <i>M (SD)</i>	kontrollitavate süsteemide süsteem <i>M (SD)</i>
1	7	4,89 (1,50)	4,54 (1,55)	5,39 (1,45)	4,36 (1,66)	3,50 (1,14)
2	5	4,65 (0,93)	4,50 (1,19)	4,70 (1,26)	5,15 (0,93)	4,10 (1,12)
3	5	3,95 (1,39)	4,35 (1,31)	4,10 (1,59)	4,70 (1,45)	3,90 (1,29)
4	5	4,30 (1,53)	5,20 (1,47)	5,60 (1,54)	5,05 (1,64)	5,00 (1,86)
5	19	4,74 (1,69)	4,08 (1,56)	4,67 (1,68)	4,28 (1,68)	4,29 (1,52)
6	6	4,25 (1,15)	4,33 (1,13)	4,50 (1,56)	4,79 (1,14)	4,58 (1,25)
7	9	3,72 (1,37)	4,03 (1,48)	4,25 (1,81)	4,31 (1,53)	4,14 (1,22)
8	11	4,93 (1,23)	4,16 (1,12)	3,95 (1,33)	4,34 (1,01)	3,80 (1,00)
9	10	5,08 (1,46)	5,13 (1,38)	5,33 (1,33)	5,68 (1,46)	5,43 (1,57)
10	3	4,75 (1,48)	4,50 (0,90)	4,92 (1,08)	4,83 (1,27)	4,00 (1,13)

Allikas: autori arvutused; N – vastanute arv, M – keskmine hinnang, SD – standardhälve. Tumeda taustaga on tähistatud Kruskal-Wallis testi alusel kõrgemalt hinnatud faktorite keskväärtustega eristuvad üksused (vt ka tabel 12); paksus kirjas on eristatud faktorite kõrgemad hinnangud ($M > 5,0$), kaldkirjas skaala keskmisest madalamad hinnangud ($M < 4,0$).

Kõrgemaid keskmisi hinnanguid ($M > 5,0$) andis üksus nr 9 kõikide faktorite kohta ning üksus nr 4 sisevõrgustiku struktuuri ja selle mõlema alamfaktorite kohta. Sisevõrgustiku struktuur ehk organisatsioonilise suhtluse muster ja mitteformaalne suhtlemine kui selle mustriga osa, on olulised, kuna suhtlus kolleegidega aitab selgusele saada organisatsioonilistes eesmärgides ning tehtava igapäevatöö sidustamisel nendega (Desmidt & Prinzie, 2019). Tsentraliseerituse määra ($M = 5,68$; $SD = 1,46$) ning kontrolli-

tagasiside süsteemi ($M = 5,43$; $SD = 1,57$) kõrgeimad hinnangud andis jällegi üksus nr 9. Tsentraliseerituse määra faktori kõrged väärtused näitavad töötajate suurema võimustamise määra, üksuse töötajad tunnevad, et ametlikud struktuurid toetavad neid igapäevatööks vajaliku informatsiooni ja organisatsiooniliste ressursside tagamisel.

Kontrolli-tagasiside faktori osas oli kõige rohkem mõõtmiskaala keskmisest (4,0) madalamaid hinnanguid – lisaks madalaima hinnangu andnud üksusele nr 1 ($M = 3,50$; $SD = 1,14$), ka üksus nr 3 ($M = 3,90$; $SD = 1,29$) ja üksus 8 ($M = 3,80$; $SD = 1,00$). Tegevuslikul tasandil tähendab kontroll otseste erinevate suuniste andmist, sh standardid, eeskirjad ja muud kirjalikud juhised (näiteks üksuse nr 8 töö on regulatsioonidega kindlalt piiritletud) ning kui kontrollmeetodid on piisavalt paindlikud ja õiglased, aitab see kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele muutuv keskkonnas. Teisalt võivad faktori madalad keskmised viidata ka positiivse tagasiside puudulikkusele, mille tõttu võivad jääda märkamatuks võimalused innovatsiooniks ja organisatsioonilisteks muudatusteks.

Üksused nr 3 ja nr 7 hindasid madalalt ka joondumise ja sidususe faktorit ($M = 3,95$; $SD = 1,39$) – töötajad ei ole piisavalt teadlikud organisatsiooni eesmärkidest, strateegiast, tegevusplaanidest, aga ka oma igapäevase töö osast ja mõttest selles kõiges. Üksus nr 8 hindas keskmiselt madalamalt mitteformaalse suhtlemise faktorit ($M = 3,95$; $SD = 1,33$), see tähendab, et omavahelise vabama suhtlemise võimalused on piiratud.

Kirjeldava statistika kokkuvõtteks – analüüsides faktoritele antud hinnangute keskvaartust ja standardhälvet, avaldus autentne eestvedamine võrreldes teiste üksustega tugevamalt üksustes nr 9 ja nr 4. Üksuses nr 9 olid kõikide organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite hinnangute keskmised samuti võrreldes teiste üksustega kõrgemad, üksus nr 4 eristus sisevõrgustiku struktuuri faktori ja selle mõlema alamfaktori kõrgete keskmiste hinnangutega. Üksuses nr 1 hindasid töötajad keskmisest madalamaks kontrolli-tagasiside süsteemi kirjeldavat faktorit, kuid samal ajal kõrgeks mitteformaalse suhtlemise faktorit. Järgmiseks analüüsitakse, kas faktorisiselt üksused nr 9, nr 4 ja nr 1 või mõned teised üksused ka tegelikult oluliselt eristuvad.

Struktuuriüksuste erinevuste hindamine

Järgmise andmeanalüüsi etapina analüüsitakse Kruskal-Wallis H-testi kasutades autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite keskväärtuste erinevusi, et kindlaks teha, kas mõni struktuuriüksus on faktorisiselt teistest oluliselt erinev ja faktori poolt kirjeldatav nähtus avaldub teiste üksustega võrreldes eriti tugevalt või eriti nõrgalt. Testi tulemused on esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Struktuuriüksuste erinevuste hindamine Kruskal-Wallise testiga

Faktor	<i>p</i> väärtus
Joondumine ja sidusus	0,35
Sisevõrgustiku struktuur	0,13
Mitteformaalne suhtlemine *	0,04
Tsentraliseerituse tase	0,23
Kontrolli ja tagasiside süsteem	0,14
Tulemuslikkus	0,32
Eneseteadlikkus *	0,03
Väärtushinnangud *	0,00
Suhete läbipaistvus *	0,01
Tasakaalustatud infovahetus *	0,00

Allikas: autori arvutused;

* – faktorisiselt esineb üksuste vahel erinevus; *p* – olulisuse tõenäosus.

Tabelis 11 tärniga tähistatud faktorite *p*-väärtused on alla 0,05. Seega usalduse nivool 0,05 on tõenäoline, et tähistatud faktorite (mitteformaalne suhtlemine, eneseteadlikkus, väärtushinnangud, suhete läbipaistvus, tasakaalustatud infovahetus) seas leidub vähemalt kaks üksust, mille hinnangute keskväärtused on statistiliselt oluliselt erinevad. Analüüsi jätkatakse nende faktoritega, et selgitada välja, millised struktuuriüksused faktorite siseselt erinevad ja millised sarnanevad. Teiste faktorite puhul $p > 0,05$ – seega keskväärtuste hinnangud ei erine ehk erinevust ei saa üldistada.

Järgmisena kontrollitakse samuti Kruskal-Wallis testi kasutades, kas erinevad üksused moodustavad faktorisiselt sarnaseid gruppe. Esmalt jäetakse analüüsist välja enim eristuvad üks või mitu üksust (või eraldatakse üksuste grupid), kuni on selgunud, kas kindla faktori siseselt on olemas sarnaste keskmistega üksuste gruppe olulisuse tõenäosuse taseme 0,05 juures. Autor otsustas tuvastada erisused visuaalselt faktorite hajuvusdiagrammidel (vt lisa 3). Visuaalselt eristuvad grupid ja nendesse kuuluvad üksused faktorite kaupa on esitatud tabelis 12.

Faktoriseselt on võimalik tuvastada kaks kuni kolm gruppi, mis grupiseselt on hinnangute sarnaste keskmistega. Visuaalselt ja ka keskväärtuste põhjal eristuvad autentse eestvedamise kõigis faktoreis kõrgema keskväärtuse alusel üksused nr 4 ja nr 9 (grupp B) ning tasakaalustatud infovahetuse faktoris madalama keskväärtuse alusel üksused nr 1 ja nr 6 (grupp C). Mitteformaalse suhtlemise faktoris eristuvad teistest kõrgema keskväärtusega üksused nr 1, nr 4 ja nr 9 (grupp B). Ülejäänud üksused moodustavad faktoriseselt mõõdukate keskväärtustega grupi (grupp A). Eristuvad üksused ja faktorite keskväärtused ning standardhälbed on tabelis 9 ja 10 tähistatud tumedama taustaga.

Tabel 12. Faktoriseselt eristuvate üksuste gruppide hindamine

Faktor	Grupp A		Grupp B		Grupp C	
	üksused (nr)	<i>p</i>	üksused (nr)	<i>p</i>	üksused (nr)	<i>p</i>
Mitteformaalne suhtlemine	2, 3, 5, 6, 7, 8, 10	0,61	1, 4, 9	0,66		
Eneseteadlikkus	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10	0,56	4, 9	0,14		
Sisemine moraalne suunatus	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10	0,49	4, 9	0,49		
Suhete läbipaistvus	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10	0,87	4, 9	0,66		
Tasakaalustatud infovahetus	2, 3, 5, 7, 8, 10	0,78	4, 9	0,31	1, 6	0,31

Allikas: autori arvutused;

p – olulisuse tõenäosuse väärtus.

Struktuuriüksuste erinevuste hindamise kokkuvõtteks – analüüsi tulemusena selgus, et kõikide autentse eestvedamise faktorite ja ühe organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktori (mitteformaalne suhtlemine) siseselt eristus faktori keskmise hinnangu alusel kolm üksuste gruppi (kõrged, keskmised ja madalad keskmised hinnangud). Üksused nr 4 ja nr 9 eristusid igas faktoris kõrgeimate hinnangutega. Autori tähelepanu köitis üksus nr 1, kus väga madal keskmine hinnang juhi autentse eestvedamisoskuse tasakaalustatud infovahetuse kohta vastandub kõrge hinnanguga mitteformaalse suhtlemise tasemega. Üksuse nr 1 juht oli uuringu ajal äsja tööle asunud, mis autori arvates võib selgitada ka faktori madala väärtuse. Selline olukord on üsna arusaadav, kuna töötajad võivad omavahelise mitteformaalse suhtlusega kompenseerida puudujääke, mis on tekkinud suhtluses juhiga. Üldistust siiski ei saa selle näite põhjal teha, kuna üksus nr 6, kus samuti tasakaalustatud infovahetus on üks madalamatest, pole mitteformaalne suhtlemine oluliselt kõrgemalt hinnatud.

Faktoritevahelise vastastikmõju hindamine

Andmeanalüüsi järgmises etapis hinnatakse organisatsioonilise eestvedamisevõimekust struktuuriüksuste lõikes, mis avaldub faktorite vastastikmõju kaudu. Kivipõld ja Vadi (2013, lk 380) on leidnud, et kindlate organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite vastastikmõju iseloomustab kahte organisatsioonilise tulemuslikkuse mõttes (käesolevas töös tulemuslikkust küll ei käsitleta) olulist nähtust – organisatsioonilist kohesiivsust ja tema liikmete kollektiivset võimekust asetada oma igapäevased tegevused organisatsiooni strateegiliste eesmärkide konteksti, käesolevas töös kasutatakse samade autorite välja töötatud interaktsioonide (vastastikmõjude) hindamiskriteeriume ning võrreldakse tulemusi autentse eestvedamise faktoritega. Interaktsioonide hindamiseks selgitatakse esmalt, kas kahe koos toimiva faktori keskväärtuste vahel on statistiliselt oluline erinevus, selle olemasolul arvutatakse välja faktorite vastastikmõju.

Tabel 13. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite vahelised erinevused ja interaktsioonide (vastastikmõju) tugevus, n=10

Üksus (nr)	N	Interaktsioonides osalevad faktorid			p väärtus		Interaktsioonid	
		joondumine ja sidusus (X_1)	sise- võrgustiku struktuur (X_2)	kontrolli- tagasiside süsteem (X_3)	kohe- siivsus	strateegi- lised tege- vused	kohe- siivsus (X_1/X_2)	strateegi- lised tege- vused (X_1/X_3)
1	7	4,89	4,54	3,50	0,26	0,02*	1,00	1,40
2	5	4,65	4,50	4,10	0,50	0,10	1,00	1,00
3	5	3,95	4,35	3,90	0,27	0,78	1,00	1,00
4	5	4,30	5,20	5,00	0,13	0,34	1,00	1,00
5	19	4,74	4,08	4,29	0,05*	0,14	1,16	1,00
6	6	4,25	4,33	4,58	0,67	0,39	1,00	1,00
7	9	3,72	4,03	4,14	0,37	0,19	1,00	1,00
8	11	4,93	4,16	3,80	0,01*	0,01*	1,19	1,30
9	10	5,08	5,13	5,43	1,00	0,71	1,00	1,00
10	3	4,75	4,50	4,00	0,59	0,17	1,00	1,00

Allikas: autori arvutused;

N – vastanute arv; p – olulisuse tõenäosus; * $p \leq 0,05$ (faktorite keskväärtuste vaheline erinevus on oluline).

Tabelis 13 on esitatud interaktsioonides osalevad faktorid – joondumine ja sidusus (X_1), sisevõrgustiku struktuur (X_2) ja kontrolli-tagasiside süsteem (X_3). Organisatsioonilist kohesiivsust (tabelis „kohesiivsus“) hinnatakse joondumise ja sidususe ning sisevõrgustiku struktuuri faktorite keskväärtuste suhtena (X_1/X_2), kus $X_1/X_2 > 1$

iseloomustab madalat ning $X_1/X_2 < 1$ kõrget taset. Organisatsiooni liikmete kollektiivset võimekust asetada oma igapäevased tegevused organisatsiooni strateegiliste eesmärkide konteksti (tabelis „strateegilised tegevused“) hinnatakse joondumise ja sidususe ning kontrolli-tagasiside süsteemi faktorite keskväärtuste suhtena (X_1/X_3), kus $X_1/X_3 < 1$ iseloomustab kõrget ning $X_1/X_3 > 1$ madalat taset. Vastastikmõju on oluline kui $p \leq 0,05$. Kui faktoritevahelise erinevuse olulisuse tõenäosus $p > 0,05$, loetakse mõlema interaktsiooni väärtuseks 1,00 ning tähistab käesolevas töös mõõdukat taset.

Organisatsiooniline kohesiivsus on madal üksuses nr 5 ($X_1/X_2 = 1,16$) ja üksuses nr 8 ($X_1/X_2 = 1,19$). Organisatsiooni liikmete kollektiivne võimekus oma igapäevategevusi seostada organisatsiooni eesmärkidega on madal üksuses nr 1 ($X_1/X_3 = 1,40$) ja üksuses nr 8 ($X_1/X_3 = 1,30$). Interaktsioonil „strateegilised tegevused“ on võimendav mõju organisatsioonilisele tulemuslikkusele, kuna tegemist on topelt-tagasisidestamisega – see toimub samaaegselt nii individuaalsel kui ka kollektiivsel tasandil; interaktsioonil „kohesiivsus“ (organisatsiooniline kohesiivsus) sellist võimendust ei ole (Kivipõld, 2015, lk 486).

Kokkuvõtteks – käesolevas alapeatükis kajastati andmeanalüüsi kõik planeeritud etapid. Faktorite töökindluse kontrollimisel (Cronbachi α) selgus, et tase oli aktsepteeritav ning andmed analüüsiks sobivad. Kirjeldava statistika abil (keskväärtus, standardhälve) anti ülevaade kõikide küsimustike faktorite ja üksuste lõikes, sealhulgas toodi andmestiku iseloomustamiseks välja madalamad ja kõrgemad keskväärtused ning suurima ja väikseima hajuvusega hinnangud. Kruskal-Wallis testi abil kontrolliti üksuste poolt faktoritele antud hinnangute sarnasusi kõikide faktorite lõikes – esmalt selgitati välja faktorid, mille siseselt üksuste keskmised erinesid (eristusid mitteformaalne suhtlemine ja kõik autentse eestvedamise neli faktorit) ning pärast seda testiti, kas eristuvate faktorite siseselt moodustasid üksused sarnaste keskmistega grupe.

Igas autentse eestvedamise faktoris eristus kaks gruppi (üksused nr 4 ja nr 9 eristusid teistest kõrgemate keskmiste hinnangute alusel), mitteformaalse suhtlemise faktoris kolm gruppi (üksused nr 4 ja nr 9 eristusid kõrgemate ning üksused nr 1 ja nr 6 madalamate keskmiste hinnangute alusel), ülejäänud üksused moodustasid omavahel sarnaste keskmiste hinnangutega grupi (autor loeb hinnangud mõõdukaks). Wilcoxon'i astakmargitesti kasutades selgitati esmalt organisatsioonilise eestvedamise faktorite

vahelise sarnasuse tõenäosus, mille järel arvutati eristuvate faktorite puhul välja faktoritevahelised interaktsioonid (madalate tasemetega paistsid silma üksused nr 1, nr 5 ja nr 8).

2.3. Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise avaldumine

Käesolevas alapeatükis võtab autor kokku eelnevalt tehtud analüüsid ning võrdleb autentse eestvedamise avaldumist organisatsioonilise eestvedamise võimekusega üksustes. Selleks on analüüside tulemused koondatud tabelisse 14. Faktorite ja interaktsioonide võrdlemisel kasutab autor kolme kategooriat – kõrge (*H*), mõõdukas (*M*) ja madal (*L*). Kategooriad omakorda kujunevad andmeanalüüsi alusel ning tabelis 14 on iga faktori puhul kategooriasse kuulumise alus keskväärtuste vahemike kaupa esitatud.

Tabel 14. Üksuste võrdlemine faktorite ja interaktsioonide taseme alusel

Üksus nr	N	Autentne eestvedamine				Organisatsioonilise eestvedamise võimekus		
		eestvedaja moraalne küpsus		eestvedaja ja järgijate seotus		mitte-formaalne suhtlemine	interaktsioonid	
		enese-teadlikkus	sisemine moraalne suunatus	suhete läbi-paistvus	tasa-kaalustatud infovahetus		kohe-siivsus	strateegi-lised tegevused
4	5	H	H	H	H	H	M	M
9	10	H	H	H	H	H	M	M
2	5	M	M	M	M	M	M	M
3	5	M	M	M	M	M	M	M
7	9	M	M	M	M	M	M	M
10	3	M	M	M	M	M	M	M
5	19	M	M	M	M	M	L	M
8	11	M	M	M	M	M	L	L
6	6	M	M	M	L	M	M	M
1	7	M	M	M	L	H	M	L
H alus		3,01-3,40	3,45-3,58	3,40-3,50	3,33-3,60	5,33-5,60		
M alus		2,20-2,92	2,46-3,17	2,35-3,00	2,60-3,11	3,95-4,92	1,00	1,00
L alus					1,94-2,29		>1	>1

Allikas: autori koostatud.

N – vastanute arv; H – kõrge, M – mõõdukas, L – madal (kategooriad); *alus* – faktorite puhul hinnangute keskväärtuste vahemik kategooria määramiseks; interaktsioonide puhul faktorite suhte vahemik kategooria määramiseks.

Autentse eestvedamise faktorite puhul tuvastati Kruskal-Wallise testi alusel faktorite siseselt kolm teineteisest oluliselt eristuvat üksuste gruppi (vt ka tabel 9 tumeda taustaga

lahtrid – sh madalamate hinnangutega grupp kaldkirjas, kõrgemate hinnangutega grupp paksus kirjas). Organisatsioonilise eestvedamise puhul tuvastati sama testiga kaks eristuvat gruppi (vt ka tabel 10 tumeda taustaga lahtrid – kõrgemate hinnangutega grupp paksus kirjas).

Organisatsioonilise eestvedamise interaktsioonides on kohesiivsus ja strateegilised tegevused tähistatud „madal“ (kui interaktsioonides osalevate faktorite suhe $> 1,0$) ja „mõõdukas“ (kui vastastikmõju $=1,0$ – käesolevas töös ühtlasi tähistab interaktsioonis osalevat faktorite vahelise erinevuse puudumist, vaata ka tabel 13). Tabelis 14 on struktuuriüksused järjestatud kõrgemast madalamani vastavalt autentse eestvedamise keskmiste hinnangutele ning selle järel vastavalt organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ja interaktsioonide tugevusele.

Üksused nr 4 ja nr 9, kus kõik autentse eestvedamise faktorid on kõrged, on organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktoritest kõrgel tasemel mitteformaalse suhtlemise faktor. Samuti on mõõdukal tasemel organisatsiooniline kohesiivsus ja võimekus joondada oma igapäevaseid tegevusi strateegiliste eesmärkide suunas (vt ka tabel 9). Autori arvates annab see kinnitust selle kohta, et neil üksustel on töötajate hinnangul autentsed juhid, kelle sisemine moraalne küpsus koos tasakaalustatud infovahetuse ja läbipaistvate suhetega on tekitanud hea sisekliima ja järgijate usalduse. Lisaks ei olnud neist üksustest 2018. aastal töötajaid lahkunud, mis on samuti üks autentse eestvedamine positiivsetest väljunditest (Fallatah, Laschinger, & Read, 2017). Mitteformaalne suhtlemine, mille tase üksuses oli kõrge, saavutab sellise koosluse puhul oma parima väljundi – ametlikult tunnustatud info usalduslikes mitteametlikes suhetes liikumine on kiire ja vahetu ning inimestele paremini arusaadav. Kui inimesed sealjuures on teadlikud organisatsiooni kõrgematest eesmärkidest (mida näitab nende üksuste joondumise ja sidususe faktori kõrge tase), tõlgendatakse kõrgemaid eesmärke töötajate omavahelises suhtluses paremini igapäevastesse tegevustesse ja saadakse paremini aru oma panusest, mida toetab ka Desmidt ja Prinzie (2019) uuring.

Üksused nr 1 ja nr 6 eristusid autentse eestvedamise tasakaalustatud infovahetuse faktori madalate tulemustega. See näitab, et nende üksuste töötajate arvates ei analüüsi juht enne otsuste tegemist kogu informatsiooni (sealhulgas oma alluvate teadmisi) objektiivselt ning peab oma seisukohti õigeteks, seadmata neid kahtluse alla (Gardner, Avolio,

Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Wong & Cummings, 2009). Autori arvates võib töötajate madala keskmise hinnangu üheks põhjuseks olla mõlema juhi väga lühike staaž üksuses ning fakt, et mõlemad polnud organisatsiooniga varem seotud. Üksuse nr 6 (ümber struktureeritud üksus pärast haldusreformi) juht oli tööle asunud kohe pärast haldusreformi ning uuringu ajaks töötanud 10 kuud, üksuse nr 1 juht aga vaid mõned kuud. See annab aimu, et olukord võis olla ajutine, juht usaldas sisseelamisperiodil otsuste tegemisel pigem enda teadmisi ja sisetunnet. Samas asus haldusreformi järgselt ametisse kokku neli organisatsiooni jaoks täiesti uut juhti, kuid tasakaalustatus infovahetuse madal tase oli ainult üksuses nr 1 ja nr 6.

Üksuses nr 1 oli tasakaalustatud infovahetuse madala hinnangu taustal mitteformaalse suhtlemise tase väga kõrge, samaaegselt hinnati madalalt ka kontrolli-tagasiside süsteemi faktorit (vt ka tabel 10), mis annab tunnistust, et formaalne struktuur ei võimaldanud ametlikul asjakohasel informatsioonil töötajateni jõuda. Kuna ka juhipoolne infovahetus ei olnud tasakaalustatud, täitsid töötajad lünga ja toetusid rohkem mitteformaalse suhtluse käigus saadavale infole (Gray & Laidlaw, 2002). Kui töötajad tunnevad ennast ebamugavalt, pinges all, ärevuses muutuste pärast ning suhtlus juhiga on mingil põhjusel piiratud, kalduvad nad toetuma mitteformaalsele informatsioonile, mis aitab küll inimesi segastest aegadest teineteise toel inimlikus plaanis üle saada, kuid mille üks negatiivne külg on oletamine ja kuulujutud (Crampton, Hodge, & Mishra, 1998). Autori arvates võib eelnevale toetudes organisatsiooni strateegiline siht sellises suhtluses moonduda või jääda täiesti arusaamatuks, mis organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa ei aita.

Autentse eestvedamise faktorite mõõduka tasemega üksustest väärivad tähelepanu üksused nr 8 ja nr 5, kus Wilcoxon testi põhjal selgus, et organisatsiooniline kohesiivsus on madal (vt ka tabel 10). Mõlemas üksuses hindavad töötajad oma teadlikkust ja arusaamist agregeeritud eesmärkidest (visioon, strateegia) kõrgemalt kui sisevõrgustiku ülesehituse sobivust – üksuste sisemine struktuur sotsiaalse mõõtmena ei toeta eesmärkide realiseerimist samaväärselt, see on aga oluline organisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt (Kivipõld, 2011, lk 99). Kuna sisevõrgustiku struktuuris on olulisel kohal nii töötajate võimustamise määr kui ka mitteformaalse suhtlemise võimalused, võib madal kohesiivsus viidata puudustele neis komponentides. Mitteformaalse suhtlemise faktorid andis madalaima keskmise hinnangu üksus nr 8, lisaks

oli seal vastuste standardhälve suur. Autor järeldab, et tingimused vabamaks suhtluseks (sh puhkenurgad, ühised üritused) ei ole kas üldse või võrdsetel alustel kättesaadavad või sobilikud – selle lahendamine võib aidata kaasa kohesiivsuse suurenemisele. Üksus nr 5 andis madalaima keskmise hinnangu tsentraliseerituse määra faktoris, mis mõjutab ka sisevõrgustiku struktuuri keskmist hinnangut ja kohesiivsust. Autor järeldab, et tajutud võimustamise määr on madal, kuna juht kas ei usalda oma töötajaid (või vastupidi) või on töötajatel küll suured spetsiifilised vastutusvaldkonnad, kuid ametlikku otsustusõigust selles valdkonnas neile antud ei ole.

Üksuste nr 1 ja nr 8 kollektiivne võimekus mõista ja siduda oma igapäevaülesanded organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega on madal (vt ka tabel 10) – see näitab, et kui üksuste töötajad ongi enda hinnangul piisavalt teadlikud organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest, tunnetavad nad siiski, et nende võimekus ja võimalused oma igapäevaste ülesannete planeerimisel, täitmisel ning tagasiside saamisel ja andmisel on mingil põhjusel piiratud või tasakaalust väljas. Eriti madalalt hinnati mõlemas üksuses heade tulemuste märkamist ja nende eest tunnustamist. Autor pani tähele, et lisaks kontrolli-tagasiside faktori madalale hinnangule ei olnud hinnangud üksuste siselt ka üksmeelsed, see võib anda tunnistust kas mõnes kindla tööloiguse oluliste regulatsioonide, juhendite eeskirjade puudumisest või vastupidi – ebaproportsionaalsest ülereguleerimisest.

Kokkuvõtteks – käesoleva töö empiirilises osas viidi läbi uuring autentse eestvedamise avaldumise kohta kümne struktuuriüksuse töötajate hinnangute alusel oma otsesele juhile, samal ajal analüüsiti taustal organisatsioonilise eestvedamise võimekust ning võrreldi tulemusi autentse eestvedamise avaldumisega. Uuringus osales 80 inimest, mis moodustas 54,4% valimist. Küsimustike välja saatmisel ja tutvustamisel ilmnes töötajate hirm ja kõhklused otsese juhi isiku kohta küsimustele vastamisel, seda vaatamata küsimustike anonüümsusele ja võimalusele jätta enamikele sotsiaaldemograafilistele küsimustele vastamata. Seetõttu võis ka vastajate hulk jääda väiksemaks, kui autor esialgu lootis.

Uuringu tulemusena selgus, et keskastme juhtide autentne eestvedamine avaldus Pärnu Linnavalitsuse üksuste töötajate hinnangul kahes üksuses (nr 4 ja nr 9) kõrgel ning kuues üksuses (nr 2, nr 3, nr 5, nr 7, nr 10) mõõdukal tasemel. Ülejäänud kahes üksuses (nr 1 ja

nr 6) avaldus juhi moraalne küpsus mõõdukas ja seotus järgijatega madalamal tasemel. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse näitajad selle taustal ei andnud aimu, et faktorite vahel võiks esineda seos – seoste leidmine ei olnud ka käesoleva töö eesmärk. Organisatsioonilise koheivsuse tase ja kollektiivse võimekuse tase tõlgendada oma igapäevategevusi organisatsiooni strateegilistesse eesmärkidesse oli madal üksuses nr 8, kus töötajad hindasid madalalt kontrolli-tagasiside süsteemi ning üksuse sisevõrgustiku struktuur sotsiaalse mõõtmena ei toeta eesmärkide realiseerimist samaväärselt.

KOKKUVÕTE

Kohalik omavalitsus on avaliku sektori organisatsioon, mis erinevalt erasektorist on tugevama poliitilise surve all, regulatiivne keskkond küllaltki jäik ja pakutavad avalikud teenused enamasti kohustuslikud. Et muutlikus keskkonnas kohaneda, on vaja võimekust kõiki organisatsiooni unikaalseid kompetentse oskuslikult integreerida ja juurutada, sealhulgas säilitada ja suurendada töötajate motivatsiooni ja heaolu, ühtekuuluvustunnet ja uuendusmeelsust, aga ka teadlikkust organisatsiooni kõrgematest. On oluline, et oma valdkonna tippspetsialistid sooviksid organisatsioonis töötada, kuna nende lahkumisega kaasneks teadmiste kadu ning katkeksid inimeste- ja organisatsioonidevahelised koostöösuhted. Kõige eelneva tõttu on igas organisatsioonis vaja pidevalt kohandada ja arendada juhtimis- ja eestvedamiskompetentse.

Esimeses peatükis analüüsis autor individuaalse ja kollektiivse eestvedamise kontseptsioone ning andis ülevaate empiirilise osas kasutatavatest mudelitest. Eestvedamise käsitlused on ajas muutunud, keskendudes sellele, kuidas liidri isiksuseomadused, käitumine ja konkreetne situatsioon mõjutavad efektiivset eestvedamist ning millised on liidri mõjuvõimu allikad. Algsest lihtsustatud arusaamast, et eestvedajaks sünnitakse ning eestvedaja on kindlate omadustega üksikisik, on välja kasvanud mitmedimensioonilistele protsessidele ja väärtustele keskendunud käsitlused, kus muuhulgas on olulisel kohal moraalsed väärtused. Autentse eestvedamise käsitlus keskendub juhi väärtustele, mõju saavutatakse usalduse kaudu, väljundina tekib organisatsioonis hooliv ja kaasav sisekliima, järgijates usaldus, pühendumus ja tööga rahulolu, mis omakorda mõjutab tulemuslikkust.

Kollektiivse eestvedamise käsitluste keskmes on üksikisikust eestvedaja tegevuse ja vastasmõju asemel kollektiivi liikmete seas tekkiv mitteametlik ja organisatsiooni erinevaid tasandeid läbiv dünaamiline eestvedamine – mitmete isikute osalemine muutuvates juhirollides, mis võivad esile kerkida nii formaalsetest kui mitteformaalsetest suhetest. Kollektiivse eestvedamise käsitlused hõlmavad nii organisatsiooni kui

meeskonna tasandit. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kompleksne käsitlus, mida kasutati ka empiirilises osas, keskendub mitmemõõtmelisele (kognitiivne, sotsiaalne, tagasisidestav) terviklikule eestvedamissüsteemile. Kognitiivne mõõde iseloomustab organisatsiooni orientatsiooni, sotsiaalne ja tagasisidestav mõõde aga adaptatsiooni, ning nimetatud dimensioonide vaheliste vastastikmõjude tulemusena saavutatakse võimekus väliskeskonna mõjutustega edukalt toime tulla, keskendudes samal ajal organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele.

Pärnu Linnavalitsuse töötajate seas viidi läbi uuring, mille analüüs ja tulemused on kajastatud magistritöö teises peatükis. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset meetodit – autentse eestvedamise küsimustik ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustik. Valimisse kuulus 10 struktuuriüksust ja 147 töötajat, küsimustikele vastuse tagastas 80 töötajat (54,4% valimist). Uuringu tulemusena selgus, et Pärnu Linnavalitsuse keskastme juhtide autentne eestvedamine avaldus töötajate hinnangute alusel faktorite kaupa erinevalt. Tasakaalustatud infovahetuse faktori hinnangute alusel moodustus kolm gruppi – kaks kõrgema, viis mõõduka ja kaks madalama tasemega. Ülejäänud autentse eestvedamise faktorite hinnangute alusel moodustus kaks gruppi – kaks kõrgema ja kaheksa mõõduka tasemega. Mitteformaalse suhtlemise hindamisel eristus kaks gruppi – kolme üksuse tase oli kõrge, seitsme tase mõõdukas.

Teistest üksustest eristusid üksused nr 4 ja nr 9 kõrgemate hinnangutega kõikidele eelmisel lõigus osundatud faktoritele, mis kinnitab, et nende juhtide sisemine küpsus ja seotus järgijatega on tasakaalus. Organisatsioonilise kohesiivsuse ja strateegiliste tegevuste (võimekus joondada oma igapäevaseid tegevusi strateegiliste eesmärkide suunas) tase oli mõõdukas. Juhid on loonud oma üksustes usaldusliku õhkkonna ja kindlustanud töötajatele tasakaalustatud infovahetuse, töötajate teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest on kõrge. Optimaalne sisevõrgustiku struktuur tagab informatsiooni liikumise kiiresti, tänu mitteformaalse suhtluse kõrgele tasemele liigub asjakohane informatsioon kiiremini, töötajad saavad teineteist toetada muuhulgas oma tööle tähenduse ja mõtte andmisel strateegiliste eesmärkide kontekstis.

Üksused nr 1 ja nr 6 eristusid autentse eestvedamise tasakaalustatud infovahetuse faktori madalate tulemustega. Juht ei analüüsi enne otsuste tegemist kogu informatsiooni

objektiivselt ning peab oma seisukohta otsuste tegemise õigeks, seadmata seda kahtluse alla. Autori arvates võib selle üheks põhjuseks olla mõlema juhi väga lühike staaž ning fakt, et kumbki juht polnud organisatsiooniga varem ametialaselt seotud. Sellises olukorras võib mitteformaalse suhtlemise kõrge tase (üksuses nr 1), koos samaaegse madala arusaamaga oma tööülesannete rollist organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisel (üksustes nr 1 ja nr 6), näidata töötajate püüdlust täita vajaliku formaalse kommunikatsiooni lünka ja toetuda omavahelises suhtluses saadud informatsioonile. See võib organisatsioonile olla kahjulik, kuna teadmatuses võidakse niimoodi moonutada organisatsiooni eesmärke või ei mõisteta neid üldse. Autori arvates võib mitteformaalse suhtlemise kõrge tase viidata ka üksusesisese mitteametliku liidri olemasolule ja mõjule, kuid tõestust sellele ei ole, mistõttu tuleb arvamuse osas olla kriitiline.

Üksused nr 5 ja nr 8, kus kõik autentse eestvedamise faktorid avaldusid mõõdukal tasemel, köitis tähelepanu madal organisatsioonilise koheivsus (üksus 8) ja kollektiivne võimekus mõista, joondada ja siduda oma igapäevaülesanded organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega (üksused nr 5 ja nr 8). Mõlemas üksuses hindavad töötajad oma teadlikkust ja arusaamist agregeeritud eesmärkidest (visioon, strateegia) kõrgemalt kui sisevõrgustiku ülesehituse sobivust – organisatsiooni sisemine struktuur ei toeta eesmärkide realiseerimist samaväärselt. Lisaks on üksuses nr 8 madal kontrolli-tagasiside tase, mille tõttu töötajate motivatsioon teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks ja uuenduste algatamiseks, võib nõrga tagasiside tõttu jääda madalaks.

Samalaadse uuringu läbiviimisel mitmes võrreldava suurusega ametiasutuses ning täiendavalt kvalitatiivse mõõtme lisamisel (intervjuud juhtidega) on võimalik valim suurem, tulemused mitmekülgsemad ja tekiks tulevikus võimalus tulemusi laiemalt üldistada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. doi:10.1016/j.leaqua.2019.04.001
2. Arruda, W. (15. november 2016. a.). 9 Differences Between Being A Leader And A Manager. *Forbes*. Kasutamise kuupäev: 2. veebruar 2019. a., allikas <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/#37849eae4609>
3. *Avaliku teenistuse 2018. aasta aruanne*. (2019). Allikas: Rahandusministeeriumi veebisait: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika/personali-ja-palgastatistika>
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
5. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. doi:10.1348/096317999166789
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
7. Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7
8. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.006

9. Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494. doi:10.1177/0018726701544004
10. Barrera, D., & van de Bunt, G. G. (2009). Learning to Trust: Networks Effects Through Time. *European Sociological Review*, 25(6), 723-737. doi:10.1093/esr/jcn079
11. 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
12. 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
13. Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 190-205. doi:10.1016/j.leaqua.2005.12.006
14. Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247. doi:10.1016/S0090-2616(01)00030-4
15. Beer, M. (2009). *High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Framework*. Exeter: Centre of Leadership Studies.
17. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
18. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
19. Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations. An introduction to theory and practice*. Sage Publications Inc.
20. Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011. doi:10.1016/j.leaqua.2012.10.010

21. Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584. doi:10.1177/009102609802700410
22. Daft, R. F. (2008). *The Leadership Experience*. South-Western, Cengage Learning.
23. 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>
24. Desmidt, S., & Prinzie, A. (2019). Establishing A Mission-Based Culture: Analyzing the Relation Between Intra-Organizational Socialization Agents, Mission Valence, Public Service Motivation, Goal Clarity and Work Impact. *International Public Management Journal*, 22(4), 664-690. doi:10.1080/10967494.2018.1428253
25. Eesti Keele Instituut. (03. 01 2020. a.). Allikas: <http://portaal.eki.ee/>
26. Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development, Monographs in Leadership and Management*, 3, 357-385.
27. Ekvall, G., & Arvonen, K. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
28. 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.
29. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
30. Follett, M. (23. jaanuar 2020. a.). *Follett Writings*. Kasutamise kuupäev: 23. jaanuar 2020. a., allikas The Mary Parker Follett Network: <http://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings>
31. Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.008
32. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic

- Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.004
33. 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
 34. 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
 35. Gemmill, G., & Oakley, J. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth? *Human Resources*, 45(2), 113-129. doi:10.1177/001872679204500201
 36. George, B., McLean, A., & Craig, N. (2011). *Finding your true north: A personal guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
 37. Golomb, J. (1995). *In search of authenticity: From Kierkegaard to Camus*. London: Routledge. doi:10.4324/9780203006795
 38. Gortner, H. F., Mahler, J., & Nicholson, J. B. (1997). *Organization Theory: A Public Perspective*. Harcourt Brace College Publishers.
 39. Gratton, L. (2007). *Tulipunktid*. Hermes.
 40. Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
 41. Greco, L. M., O'Boyle, E. H., Cockburn, B. S., & Yuan, Z. (2018). Meta-Analysis of Coefficient Alpha: A Reliability Generalization Study. *Journal of Management Studies*, 55(4), 583-618. doi:10.1111/joms.12328
 42. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. doi:10.1016/S1048-9843(02)00120-0
 43. Guffy, M. E., Rhoddes, K., & Rogin, P. (2005). *Business Communication*. Toronto: South-West.
 44. Haldma, T., Jaakson, K., Kivipõld, K., Leiten, E., Lään, I., Sander, P., . . . Vutt, A. (2017). *Riigi äriühingu ja sihtasutuse nõukogu liikme käsiraamat*. Allikas: Rahandusministeerium:
https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/nk_liikme_kasiraamat_2212_2017.pdf

45. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
46. Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. doi:10.1002/smj.955
47. Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.004
48. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. doi:10.1177/0149206316665461
49. Hooijberg, R. (1996). A Multidirectional Approach Toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral Complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-946. doi:10.1177/001872679604900703
50. Horne, J. (10. veebruar 2020. a.). *The Philosophical Foundations of Leadership*. Kasutamise kuupäev: 10. veebruar 2020. a., allikas <https://www.leadership-central.com/>: <https://www.leadership-central.com/philosophical-foundations-of-leadership.html>
51. Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504. Tsiteeritud 12. jaanuar 2020. a.
52. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
53. Jas, P., & Skelcher, C. (2005). Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis. *British Journal of Management*, 16(3), 195-210. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00458.x
54. Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
55. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. doi:10.1207/S15327965PLI1401_01

56. Kickul, J., Neuman, & George. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 27-51. doi:10.1023/A:1007714801558
57. Kirkbridge, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 23-32. doi:10.1108/00197850610646016
58. Kivipõld, K. (2011). *Organizational Leadership Capability and its evaluation on the example of Estonian service organizations*. Tartu Ülikool. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Allikas: <https://dspace.ut.ee/handle/10062/16745>
59. 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
60. 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.
61. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 34(1), 118-136. doi:10.1108/17465261011016595
62. 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
63. Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. (1993). *RT I*, 37, 558. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/129062018018>
64. Kotter, J. P. (09. jaanuar 2013. a.). *Management Is (Still) Not Leadership*. Allikas: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership.html>
65. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 648-657. doi:10.5465/amr.1987.4306717

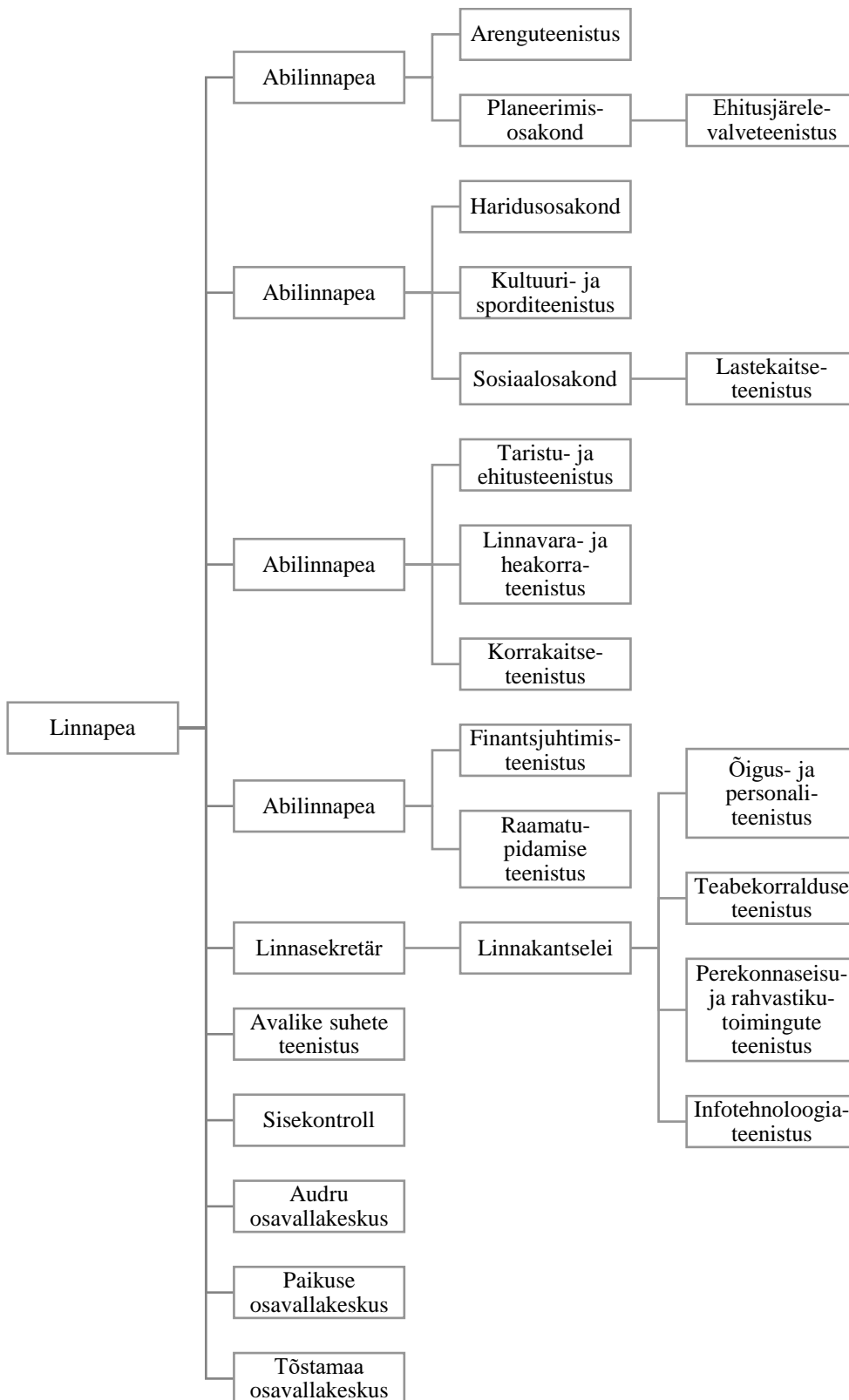
66. Leadership-Central.com. (2. veebruar 2020. a.). *Leadership Theories*. Allikas: Leadership-Central.com: <https://www.leadership-central.com/leadership-theories.html>
67. Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, *12*(3), 311-338. doi:10.1016/S1048-9843(01)00081-9
68. Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Avolio, B. J. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 434-451. doi:10.1037/apl0000089
69. Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: A positive developmental approach. (K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, Toim-d) *Positive organizational scholarship*, lk 241-261.
70. Marturano, A., & Gosling, J. (2008). *Leadership. The Key Concepts*. New York: Routledge.
71. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, *32*(3), 247-260. doi:10.1016/S0090-2616(03)00032-9
72. Miller, G., & Whitford, A. B. (2007). The Principal's Moral Hazard: Constraints on the Use of Incentives in Hierarchy. *Journal of Public Administration and Theory*, *17*(2), 213-235. doi:10.1093/jopart/mul004
73. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T., & Fleishmann, E. A. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, *11*(1), 11-35. doi:10.1016/S1048-9843(99)00041-7
74. Neider, L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1146-1164. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
75. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice - 6th ed.* SAGE Publications.
76. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
77. *Omavalitsus Pärnu linn*. (26. 01 2019. a.). Allikas: Pärnu linna kodulehekülg: <https://parnu.ee/linnakodanikule/omavalitsus>

78. Pasternack, B. A., Williams, T. D., & Anderson, P. F. (2001). Beyond the Cult of the CEO: Building Institutional Leadership. *Strategy and Business*, 22, 69-79. Allikas: <https://www.strategy-business.com/article/10841?pg=0>
79. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. rmt: C. L. Pearce, & J. A. Conger (Toim-d), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (lk 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
80. Peters, K., & Haslam, A. S. (2018). I follow, therefore I lead: A longitudinal study of leader and follower identity and leadership in the marines. *British Journal of Psychology*, 708-723. doi:10.1111/bjop.12312
81. Peterson, R. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391. Allikas: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2489828>
82. Richard, P. J., Devinney, T. M., Jip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi:10.1177/0149206308330560
83. Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2013). Five Perspectives on the Leadership–Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199-213. doi:10.1177/1548051812467205
84. Sloof, R., & von Siemens, F. A. (29. jaanuar 2019. a.). Effective leadership and the allocation and exercise of power in organizations. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2018.12.001
85. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
86. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
87. Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
88. Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*.

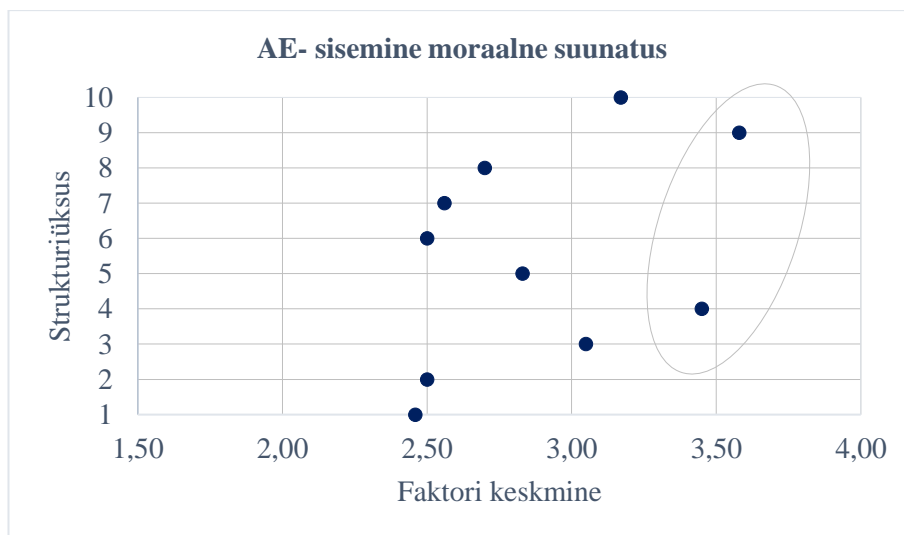
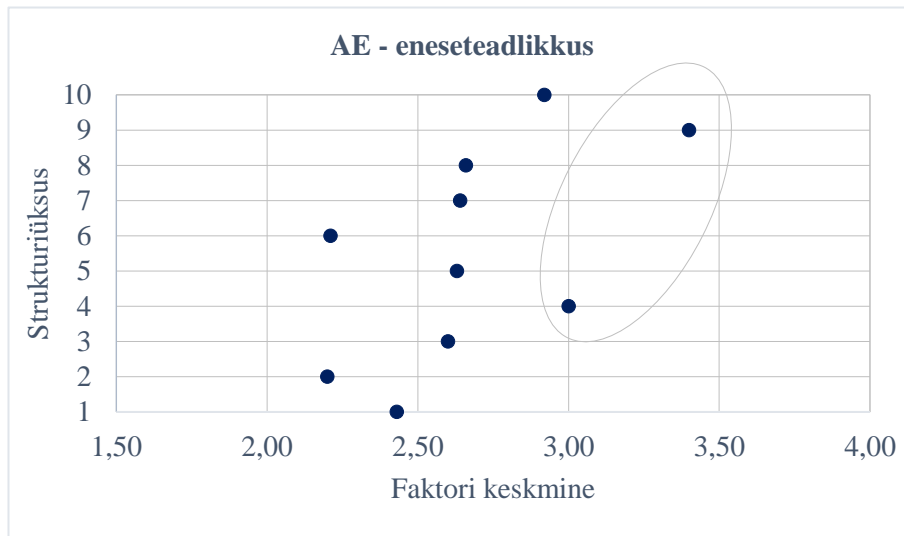
89. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002
90. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
91. Vannini, P., & Franzene, A. (2008). The Authenticity of Self: Conceptualization, Personal Experience, and Practice. *Sociology Compass*, 2(5), 1621-1637. doi:10.1111/j.1751-9020.2008.00151.x
92. Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering Order in Chaotic World* (2. tr.). Berrett-Koehler Inc.
93. Wheatley, M. J. (2005). *Finding our way: leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Allikas: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tartu-ebooks/reader.action?docID=483765#>
94. Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
95. Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ Kirjastus.
96. Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the "We" in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x
97. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
98. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.008.
99. Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, lk 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088
100. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why Integrating the Leading and Managing Roles is Essential for Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.08.004

LISAD

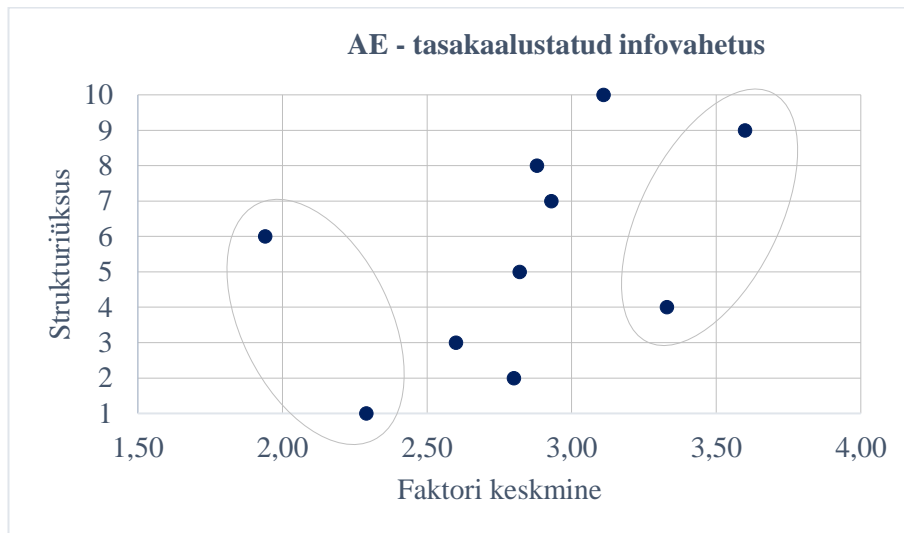
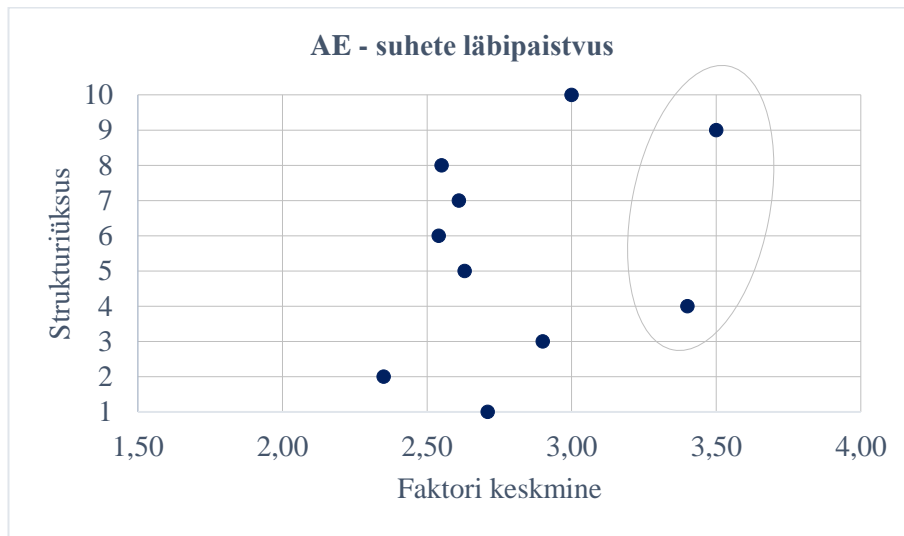
Lisa 1. Pärnu Linnavalitsuse organisatsiooniskeem (2018. a)



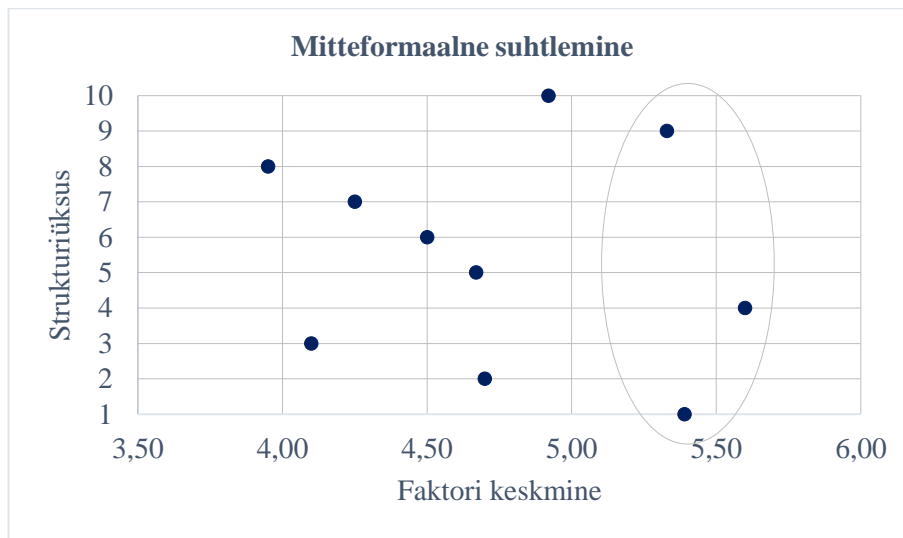
Lisa 2. Autentse eestvedamise (AE) faktorite hajuvusdiagrammid



Lisa 2 järg



Lisa 3. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse (OEV) faktorite hajuvusdiagrammid



SUMMARY

AUTHENTIC AND ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN PÄRNU CITY GOVERNMENT

Kirsti Toodu

Creation of trusting work relationship and good inner climate at the organisation is dependant on the skills of the manager (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). One's successful attempt to create it resonates in dedicated and content employees. Leadership skills are a prerequisite for manager to become a kind of a leader, who is desired to be followed and worked with towards achieving the goals set. The moral values of the leader constitute a basis for authentic leadership. It is not only the leadership skills of leaders that make organisations successful, organisation's purpose should be also held in view and therefore the employees need to acknowledge the higher goals of the organisation and the environment in which they operate.

Local self government is a public body, which unlike the private sector is under stronger political pressure. Their decisions are influenced by several informal external factors (public opinion, stakeholders and pressure groups, etc). In addition to that the regulative environment is relatively rigid and the offered public services are mostly mandatory (Gortner, Mahler, & Nicholson, 1997). In order to adapt in a changing environment it needs a capability to skilfully integrate and root all unique competencies of the organisation (trust, leadership, knowledge, etc).

The importance of this thesis is important as it highlights the positive influence of authentic leadership principles to the work environment. In 2018 the total voluntary turnover rate in the public service and their regional or local subdivisions was 7,7%. The critical limit for voluntary staff turnover rate in the organisation employing highly skilled professionals is considered to be 10%, the higher rate would harm the institutional memory of the organisation. The voluntary staff turnover rate of Pärnu City Government in 2018 was 10,8% (according to human resources professional), which is above the critical level. Therefore it is relevant to examine whether in light of this data the managers

of local self-government use the principles of authentic leadership. The author has chosen to conduct a study at the Pärnu City Government as it is the fourth biggest self government in Estonia and also the author's place of work. The author would like to stress additionally that according to information available to her there is no studies of authentic leadership theory previously conducted in Estonia. The author is of the opinion that the result of the study could be used at the recruitment procedure and planning of staff training and information days. In order to assess the authentic leadership among the middle management of Pärnu City Government and understand the background of the approach, the development of different concepts of leadership are compared in the current thesis. Nowadays there are two most relevant leadership approaches – authentic leadership, the most important part of which is the trust achieved through moral maturity of the leader in its relationship to the followers and organisational leadership, which adds the collective aspect to the individual leadership and thus constitutes a multi-layered phenomenon. Therefore in the current thesis aside from the authentic leaders the attention is paid to the capability of the organisational leadership.

The aim of the current Master's thesis is to clarify whether and to what extent the middle management of Pärnu City Government (head of the structural unit) employs the principles of authentic leadership in managing the employees.

In order to reach the goal the author set the following objectives:

- Give an overview of the leadership approaches;
- To clarify the authentic leadership approach;
- To give an overview of the collective leadership approaches and explain the organizational leadership capability model;
- To describe the research object and methodology;
- To analyse the expression of middle management authentic leadership skills and organisational leadership in.

Master's thesis consists of theoretical and empirical parts. The aim of the theoretical part is to give readers foremost the background information on the nature of examined issues and to explain key terms used in the empirical part.

In the first chapter the author analysed the concepts of individual and collective leadership and gave an overview of the models used in the empirical part. Approaches to leadership have changed in time, having their focus on how the leader's personality traits, behaviour and particular situation influence efficient leadership and what are the sources of power of the leader. The initial simplified understanding that true leaders are born and that leaders are persons possessing certain characteristics, has developed into approaches based on multidimensional processes and values, where among other things moral values play important role. The authentic leadership approach is focused on the values of the leader, the influence is achieved through trust which as an outcome creates caring and inclusive inner climate in the organisation, it yields to trust, dedication and work satisfaction in the followers, which influences the effectiveness.

The centre of the collective leadership approach differs from the actions of a single leader and the organisation's response to it. It is the informal dynamic leadership transcending different levels of organisation that is created among its members – the participation of different persons in changing leadership roles surfacing both from formal and informal relationships. The approaches of collective leadership include both organisational and team levels. The complex approach to the organisational leadership capability, which was also used in the empirical part, concentrates on multidimensional (cognitive, social, giving feedback) holistic system of leadership. Cognitive dimension characterizes the orientation of the organization, social and feedback giving dimension adaptation and the synergies between the mentioned dimensions create capability to cope successfully with external influences, by simultaneously concentrating on the strategic aims of the organization.

The empirical part includes the analysis of the questionnaire conducted with the employees of Pärnu City Government and the discussion of its results. This thesis employs quantitative research methods (survey). In order to research the expression of middle management's authentic leadership and to do it in the context of organisational leadership capability context, the survey was conducted among the employees of Pärnu City Government. The organisational leadership questionnaire authored by Mr Kurmet Kivipõld and Ms Maaja Vadi (2010) gives a possibility to assess the efficiency of leadership, including adaptation to external environment, level of empowering and the

unanimity of support to strategic goals. Walumbwa et al (2008) questionnaire, however, concentrates to authentic leadership skills on an individual level, the important output of which is among others also trust. The indicators chosen for the study complement one another and allow the author to reach the goals.

The sample included 10 structural units and 147 employees, 80 of which submitted the questionnaire (54,4% of the sample). As a result of the survey it was revealed that according to employees the authentic leadership within the middle management of Pärnu City Government was expressed differently across the assessed factors. Based on balanced information exchange factor assessments there were three groups – two with higher, five with moderate and two with lower level. Two groups formed based on the remaining authentic leadership factor assessments – two high and two moderate level groups. At the informal interaction assessment two different groups stood out – the level of three units was high and that of seven units was moderate.

Units 4 and 9 differed from other units with their higher evaluation scores to all factors pointed at the previous segment, which confirms that the inner maturity of their managers and connection to the followers is well balanced. Organizational cohesiveness and strategic actions (capability to align its everyday activities with strategic goals) level was moderate. Managers have created in their units trustful environment and have guaranteed employees the balanced exchange of information. The awareness of employees of the organisational goals is high. Optimal architecture of internal network guarantees the rapid movement of information. Due to high level of informal interaction the relevant information moves faster, which allows the employees to support one another including in the context of attaching meaning to their work and strategical goals.

The units 1 and 6 stood out regarding the low results of balanced processing factors of authentic leadership. The manager does not analyse objectively the whole information before taking the decision and thinks his/her position as correct without ever doubting it. The author thinks that it might be possibly caused by very short working experience of both managers and the fact that neither of the managers had a working relationship with the organization. In such situation the high level of informal interaction (in unit 1) with simultaneous low level of understanding of their working roles in achieving organisational goals (in units 1 and 6) might indicate employees' attempt to fill in the

necessary formal communication gap and rely on information gained through interaction among themselves. This can be harmful to the organisation, as it may unknowingly deform the goals of the organization or they might be left misunderstood. The author holds the opinion that the high level of informal communication refers to the existence of the informal leader and influence within the unit, however there is no proof for that and this assumption certainly is subject to criticism.

At the units 5 and 8, where all the authentic leadership factors were expressed moderately, author's attention was caught by the low organisational cohesiveness (unit 8) and the collective ability to understand, align and connect their daily tasks with the strategic goals of the organisation (units 5 and 8). In both units the employees assess their awareness and understanding of aggregated goals (vision, strategy) to be higher than the appropriateness of the architecture of the internal network – the inner structure of the organization does not support the equal realization of the goals. Aside from that, the unit 8 has low level of control-feedback, due to which the motivation of employees to make suggestions for improving work organisation and to initiate innovations could prove weak due to weak feedback and that information might be misinterpreted.

As the authentic leadership at the local self-governments has not been widely researched, therefore the search for comparative data proved difficult. Thus the author would like to stress, that by looking into one organisation it is impossible to make generalisations about all local self-governments. Possible similar future study conducted in several comparable size public authorities, with qualitative strain added, would give a larger sample, more varied results and a possibility to make broader generalisations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kirsti Toodu,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Autentne ja organisatsiooniline eestvedamine Pärnu Linnavalitsuses“, mille juhendaja on Kurmet Kivipõld 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 Commons'i 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.

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

Kirsti Toodu

25.05.2020