

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kaidi Nõmm

AUTENTSE EESTVEDAMISE KOMPETENTSIDE JA ORGANISATSIOONILISE
EESTVEDAMISE VAHELISED SEOSSED AS SEB PANK NÄITEL

Magistritöö ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Kurmet Kivipõld

Tartu 2021

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. Autentse eestvedamise kompetentsid ja organisatsiooniline eestvedamine ning nendevahelised seosed	8
1.1. Autentse eestvedamise olemus ja kompetentsid.....	8
1.2. Organisatsioonilise eestvedamise olemus ja olulisus	19
1.3. Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise omavahelised seosed	24
2. Autentse eestvedamise kompetentside ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed AS SEB Pank näitel.....	32
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus.....	32
2.2. Autentse eestvedamise kompetentside ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed AS SEB Pangas ja uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused.....	40
Kokkuvõte.....	49
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	59
LISA A. James B. Kelley autentse eestvedamise visaliseering.....	59
LISA B. ALQ küsimustiku väited ja faktorid	60
LISA C. OLQ küsimustiku väited ja faktorid	61
LISA D. Struktuuriüksuste nimetused ja küsitlustele vastanute arv	62
LISA E. Spearmani korrelatsioonimaatriks.....	63
Summary	64

Sissejuhatus

Aafrika vanasõna ütleb: „kui tahad minna kiiresti, mine üksi! Kui tahad minna kaugemale, mine koos teistega!“

Morgan Stanley aseesimees, tegevdirektor ja vanemkliendinõustaja Carla Harris on 2019. aastal Põhjamaade suurimal ärikonverentsil (*Nordic Business Forum*'l) öelnud, et „innovatsioon on domineeriv konkurentsi parameeter“, mis tähendab, et see on põhjus, miks ollakse valmis liikuma tundmatutele territooriumitele. Võimsa ja mõjuka eestvedamise (ingl. k. *powerful and influential leadership*) keskmeks on autentsus, mis võimaldab ootusi ületada ja „omada suhet“. (Wall, 2019)

2020. aasta samal ärikonverentsil üles astudes, toob Carla Harris ettekavatsetud ja sihiliku eestvedamise (*intentional leadership*) ühe komponendina välja samuti just autentsuse ja „unikaalse mina“, mis on igäihe „selgelt eristuv konkurentsieelis“. „Väärtuslikku intellektuaalset võimekust“ ei tohiks alla suruda, sest see võimaldab kuulata ja märgata, mida meeskonnaliikmed või kliendid ütlevad, aga ka seda, mida sõnadega ei väljendata. Kasutades „väärtuslikku intellektuaalset võimekust“, saab kiirelt olukordadele reageerida ja paremini usaldusväärsemaid suhteid luua, sest kui oled autentne, st. tunned end endana mugavalt ja teised tajuvad sinu enesekindlust, siis see tõmbabki inimesi sinu poole. (*Carla Harris on Authenticity*, 2020)

Eestvedamise (*leadership*) teemal on kirjutatud tuhandeid raamatuid ning on üle saja teineteisest veidi erinevat teooriat, kuid kõik need on suunatud sellele, kuidas organisatsioonis saaks keerulistes suhetes paremini hakkama nii, et kõik osapooled tunneksid end võitjana. Eestvedamine tähendab indiviidide julgustamist, õpetamist, motiveerimist, toetamist, suunamist ja töötajatega (st. suhetega) seonduvate probleemide lahendamist efektiivse mõjutamisega (Alas & Pramann Salu, 2005), milles on juhtimise (*management*) kontseptsioonis tähtis roll, kuid need mõisted ei ole sünonüümid. Juhtimine hõlmab endas laiemalt ka mitmeid muid funktsioone: eesmärkide planeerimine, tegevuste ja ressursside organiseerimine, kommunikatsioon, saavutuste mõõtmine ning alternatiividest parima otsuse tegemine. Selguse mõttes on antud töö raames sõnu „juht“ või teiste isikute „juhtimisega“ seotud isikut nimetatud liidriks või eestvedajaks, kuigi eesti keeles ei ole need nii levinud kui „juht“.

Sergio Caredda (2020) on püüdnud eestvedamise teemat grupeerida ja on kokku kogunud 120 teooriat ning tõdeb, et kuigi eestvedamise fookus on organisatsioonil (ehk ühiste eesmärkide saavutamisel), saab see toimuda vaid läbi inimeste. Eestvedamine on justkui üks ehituskivi mitmetahulises organisatsiooni ökosüsteemis, mis aitab inimeste abil

järjepidevalt organisatsiooni strateegiat ellu viia dünaamilisel ja integreeritud viisil (Careda, 2020).

Eestvedamise teema on jätkuvalt aktuaalne, sest mitte kunagi 21. sajandi jooksul ei ole ülemaailmselt COVID-19 pandeemia varjus tajutud, kui väga vajatakse just nüüd „nutikat, väärtuspõhist ja fokuseeritud eestvedamist“, sest nagu ütleb vanasõna: „kriis ilmutab iseloomu, mitte ei loo seda.“ On sadu eestvedamisteemalisi väljaandeid ja uurimusi, aga kriisis olles tajutakse ikka, et puudub üheselt sobiv „mänguraamat“, mis aitaks kõigil ühtemoodi silmitsi seista mitmel rindel korraga: iseenda, oma pere, oluliste sõprade ja kolleegide, äripartnerite, valitsuse- või finantssüsteemide või kogu „sotsiaalse struktuuri“ väljakutsetega. Seega on just liidritel (ehk indiviidide eestvedamisega seotud juhtidel) vaja meeles pidada, et nende kõige olulisemaks rolliks on inimestes turvatunde tagamine. Keerulistel aegadel soovitakse tajuda tuttavat ning seega ei tohiks ära unustada olemast autentne. (Nevins, 2020) Samuti on varemgi leitud, et kõige jätkusuutlikum ja efektiivsem eestvedamise viis on olla autentne (George, 2016), sest see paneb aluse ausatele ja avatud suhetele.

Antud uurimustöö keskendub põhjalikumalt kaasaegsete eestvedamisteooriatena käsitletavaid autentset eestvedamist (*authentic leadership*) ja organisatsioonilist eestvedamist (*organizational leadership*). Need said valitud seepärast, et antud magistr töö autor on arvamisel, et nende eestvedamisteooriate rakendamine võib aidata organisatsioonidel tulla tänapäevases kiires ja dünaamilises keskkonnas paremini toime, sest empiirilised uuringud on näidanud autentse eestvedamise positiivseid seoseid nii indiviidi, grupi kui organisatsiooni tulemustele (Gardner & Carlson, 2015). Käesolev magistr töö on uudne ja aktuaalne, sest uurib seoseid indiviidi enda autentsuse ja horisontaalsete suhete tasandil autentset eestvedamist oma üksuse meeskonna mõjutajana ehk kui suur mõju ja millised autentse eestvedamise kompetentsid sisendina mõjutavad väljundina kollektiivset mõjutusprotsessi ehk organisatsioonilist eestvedamist. Selle teadmine on vajalik, et tulevasi liidreid ja kogu organisatsiooni töötajaid saaks koolitada just kõige vajalikemate kompetentside osas, mis võimaldaksid ühtekuuluva meeskonna abil püüelda positiivsema töökeskkonna poole ja tagavad võimalikult suure kollektiivse tulemuslikkuse (*organizational performance*).

Organisatsiooniline eestvedamine on kollektiivne (st. kõiki osapooli kaasav) teineteise mõjutamise võimekus väliskeskkonnast tulenevate muutuste avastamiseks ja nende muutustega toimetulekuks, jäädes samaaegselt kindlaks firma põhieesmärkidele (Kivipõld & Vadi, 2010). Seda on peetud kogu organisatsiooni varaks ja keskseks koostoimimise mehhanismiks, mis võimaldab inimestel suhestada organisatsiooni välise kuvandiga ja seeläbi kindlustab organisatsioonisiseste protsesside efektiivsema toimimise (Kivipõld & Vadi, 2013, pp. 369–

370). Seega lõppkokkuvõttes ei ole määravaks mitte indiviidi, vaid kollektiivne (meeskonna, grupi või organisatsiooni) tasand, sest selles toimub kõige rohkem mõjutamist ja väärtuse loomet ühiste eesmärkide nimel.

Autentse eestvedamise konstruktsioon on vaid umbes 20 aastat vana ning lõplikult välja kujunemata, mistõttu leidub sellele kaasaegsele ja üsna populaarsele positiivsele eestvedamisstiilile vastanduvaid teoreetikuid. Alles hiljuti on algatatud konstruktiivseid diskussioone teooria loojate ja selles puudusi leidjate vahel. (Gardner et al., 2021) Kriitikud väidavad, et vaid autentse eestvedamise põhimõtetele toetudes on oht langeda populismi. Tuleks põhjalikumalt uurida, kuidas liidrid saavad kriisilukorras ebakindlusega hakkama ning kuidas nad langetavad otsuseid, kui valesti otsustamise võimalus on kõrge (infopuudulikkusest tulenevalt) ja ebaõnnestumise tagajärjed võivad olla katastroofilised. (Tourish, 2020) Alvesson ja Einola (2019) on oma artiklis muude puuduste kõrval viidanud autentse eestvedamise liigsel kasutamisel ka nartsissismiohule.

Autentse eestvedamise positiivse poolena on varasemad uurimused ja teadusartiklid (Avolio et al., 2004, 2009; Gardner et al., 2005) toonud välja peamiselt eetilisust ning sotsiaalseid aspekte, mis võimaldavad muuta organisatsioone avatud suhtlemisel ja usaldusel põhinevateks ning seega tõsta organisatsiooni tulemuslikkust läbi töötajatele sotsiaalselt turvalisema ja meeldivama töökollektiiviga keskkonna tagamise.

On tõestatud, et eesmärgipõhised organisatsioonid on keerulisemates olukordades paremini kohanevad, sest konkreetset eesmärgid tekitavad töötajates tunde, et nende töö on tähendus (Bulgarella, 2018). Reaalsus on, et eestvedajad tihti ei oska saavutada seda, et töötajate jaoks saaksid töö olemusest tähtsamaks ettevõtte missiooni läbi viia kollektiivi eesmärgid. PwC 2016. aasta uuring lk 6 näitas, et 79% ettevõtte liidritest pidas eesmärki firma edu aluseks, aga ainult 34% kasutas seda järjekindlalt otsuste tegemisel. Samuti tuli sellest uuringust välja huvitav vastuolu: kui liidrid pidasid vajalikuks ärilise edu määratlemisel keskenduda ärilistele eesmärkidele, siis töötajate jaoks tähistas sõna „eesmärk“ võimalust eneseteostuseks.

Ettevõtetes tehtud muudatused ning sisse seatud väärtused nõuavad töötajatelt paindlikkust kohaneda uute olukordadega ning teha omavahel koostööd. See hõlmab nii muutusi eestvedajate käitumises kui ka töötajate kaasatuses ja nende omavahelistes suhetes erinevatel tasanditel: üksikisiku, grupi kui ka organisatsiooni tasandil. Üsna tihti aga ei suudeta neid ülesandeid edukalt ellu viia peamiselt töötajate vastuseisu või eestvedajatepoolse toe puudumise tõttu, mis võib viidata sellele, et kaasaegseid eestvedamise stiile ei praktiseerita veel piisavalt, sest puudub vastav kompetents neid õigesti kasutada ja ei teata täpselt millised

oskused (sisemised ehk personaalsed või välimised ehk inimestevaheliste suhetega seotud kompetentsid) on kõige suurema mõjuga terve organisatsiooni tajutud tulemuslikkusele. Eestvedajate puudulikud tunnetuslikud, emotsionaalsed ja käitumuslikud iseloomuomadused võivadki olla põhjuseks, miks kaasaegseid eestvedamisstiile ei ole edukalt praktiseerima asutud (Beddoes-Jones & Swailes, 2015).

Põhjalik eestvedamisteemaline teaduslik uurimus, milles võeti vaatluse alla Eesti taasiseseisvumise aja 15 esimest aastat, tuvastas, et Eestis praktiseeritud eestvedamise stiili võis pidada ümberkujundavaks (*transformational*) (Tuulik & Alas, 2010). Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise vahelisi seoseid on käesoleva magistritöö autorile teadaolevalt uuritud üheskoos vaid ühel korral (Valma & Pedaspuu, 2020). Samuti on aasta tagasi analüüsitud autentse eestvedamise avaldumist keskastme juhtide hulgas ning organisatsioonilise eestvedamise avaldumist nende liidrite juhitud Pärnu linnavalitsuse üksustes (Toodu, 2020). Erasektori näiteid on väga vähe: Bauhof Group AS (Pukk, 2018) ja Mati Orava magistritöö AS Stockmanni müügigrupi kohta, mis keskendusid vaid liidrite autentsele eestvedamisele, ning AS Kaubamaja näitel uurimus (Laks, 2014), mis vaatles seoseid organisatsiooni struktuuri ja organisatsioonilise eestvedamise vahel. Lisaks on tehtud uurimus, kuidas organisatsioonilise eestvedamise võimekus (kui teadmiste koordineerimise mehhanism) mõjutab Eesti teenusettevõtete sotsiaalset vastutust (Kivipõld, 2015). Veel varasemast ajast on Eestis organisatsioonilise eestvedamise võimekuse seoseid uuritud organisatsioonide tulemuslikkuse (Kivipõld & Vadi, 2013) ja töörahulolu (Kivipõld & Ahonen, 2013) teemal.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja seosed autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise vahel aktsiaseltsis SEB Pank. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda kaasaegsete teadusartiklite (eelkõige alates 2000-ndatest aastatest) põhjal ülevaade autentse ja organisatsioonilise eestvedamise olemusest ja erinevatest käsitlustest;
2. anda ülevaade autentse eestvedamise teooria kitsaskohtadest ja arengusuundadest;
3. tuua välja autentse eestvedamise kompetentsid;
4. uurida autentse ja organisatsioonilise eestvedamise võimalikke omavahelisi seoseid teoreetiliste käsitluste alusel;
5. viia läbi autentse ja organisatsioonilise eestvedamise teemalised uuringud AS SEB Pangas, millega selgitada välja autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahelised seosed.

Magistritöö teoreetiline osa on jaotatud kolmeks alapeatükiks, millest esimeses avatakse autentse eestvedamise olemus ja kompetentsid ning antakse ülevaade erinevatest teoreetilistest käsitlusviisidest ja kitsaskohtadest ning tuuakse välja tuleviku arengusuunad autentse eestvedamise edasiseks uurimiseks ja praktiseerimise täiustamiseks. Teises alapeatükis käsitletakse organisatsioonilise eestvedamise olemust ja vaadeldakse selle komponente. Kolmandas alapeatükis uuritakse autentse ning organisatsioonilise eestvedamise omavahelisi teooriate põhjal välja tulnud seoseid. Empiirilises osas kirjeldatakse uurimistöö metoodikat ja valimi moodustamist, antakse ülevaade tulemustest ning tuuakse välja uurimistöö järeldused.

Käesoleva töö autor tänab kõiki uurimistöös osalenud AS SEB Panga töötajaid ning uurimustöö juhendajat Kurmet Kivipõldu, kes olid abiks selle töö valmimisel.

Magistritööga seotud märksõnad: autentne eestvedamine, eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv, eneseregulatsioon, tasakaalustatud tegevus, suhete läbipaistvus, organisatsiooniline eestvedamine, organisatsioonilise eestvedamise võimekus, väline fookus ja sisene kontekst, organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur, mitteformaalne kommunikatsioon, tsentraliseerituse määr, kontroll-tagasiside süsteem, organisatsiooni tajutud tulemuslikkus.

Teaduseriala kood CERCS: S189 Organisatsiooniteadus.

1. Autentse eestvedamise kompetentsid ja organisatsiooniline eestvedamine ning nende vahelised seosed

1.1. Autentse eestvedamise olemus ja kompetentsid

Autentsuse kontseptsiooni juured pärinevad Kreeka filosoofiast, kus on öeldud, et Sinu „enda mina“ olgu ehtne („To thine own self be true“). Autentsuse (*authenticity*) mõiste ajaloolist päritolu on põhjalikult käsitletud psühholoogia (Harter, 2002) ja filosoofia (Erickson, 1995) valdkonnas. (Avolio & Gardner, 2005, p. 319) Autentsust on defineeritud kui võimet olla eneseteadlik ehk tunda oma „tõelist mina“ ja käituda vastavalt oma tõekspidamistele ja väärtustele (Gardner et al., 2005; Harter, 2002; Kernis & Goldman, 2006).

Autentsuse ja siiruse (*sincerity*) mõistete võrdlus, mida väga palju hilisemad teadlased on aluseks võtnud, pärineb aastast 1972, kui Linonel Trilling defineeris siirust kui ühtivust tegeliku tunde ja teistele kuvatava pildi vahel. Edasised teoreetikud on samuti leidnud, et inimese siirust hinnatakse selle järgi, kui võrd täpselt ja ausalt on esindatud tema „mina“ teiste jaoks ning autentsust tuleks vaadelda vaid suhtena iseendaga (Erickson, 1995).

Autentne eestvedamine (edaspidi ka lühendina AE), kui enesepõhine mudel, tõusis esile 2000. aastate alguses ning põhineb enesemääramise teoorial (Deci & Ryan, 2000), mis peegeldab aluseks olevat eeldust, et inimesed on võimelised saavutama autentsuse, kui nende

põhilised psühholoogilised vajadused, milleks on autonoomia, pädevuse ja seotuse vajadused, on täidetud. (Gardner et al., 2021)

Autentset eestvedamist on defineeritud nelja komponendi mudelina „liidrite käitumismustrina, mis edendab suuremat eneseteadlikkust, sisemist moraalselt perspektiivi, tasakaalustatud infovahetust ja suhete läbipaistvust, sest soodustab kollektiivisest positiivset psühholoogilisi võimekust ja positiivset eetilist kliimat, edendades indiviidide positiivset enesarengut“. (Walumbwa et al., 2008, p. 94) Autentset eestvedamist on defineeritud ka kui usalduse alusalal põhinevat „suhete mudelit“, mille edukaks toimimise eeldusteks (nn. kolmeks sambaks) on eneseteadlikkus, eneseregulatsioon ja eetilisus (Beddoes-Jones & Swailes, 2015, p. 96). See näitab, et lisaks sellele, et sisemiselt ollakse (enda arvates) autentne, tuleb osata seda ka välja näidata nii, et teised tajuksid neid väärtusi, mida autentsus endas kätkeb.

Autentseid eestvedajaid on kirjeldatud, kui „ehtsaid ja tõelisi“ (*genuine*) inimesi, kes on „truud iseendale ja sellele, millesse usuvad“. Nad on võimelised motiveerima teisi kõrgemale tulemuslikkusele, sest nad arendavad teistega ehedaid sidemeid ja tekitavad neis enda vastu usaldust. Autentsete eestvedajatena pidevalt arendades, ei tunne nad muret enda edu või tunnustuse pärast, vaid soovivad teenida teisi. (George & Sims, 2007) Autentne liider on „saavutanud kõrge autentsuse taseme, st. ta teab, kes ta on, mida usub ja väärtustab ning tegutseb nende väärtuste ja veendumuste järgi, suheldes teistega läbipaistvalt“ (Avolio et al., 2004, p. 802).

Oma raamatus „The Crucible’s Gift: 5 lessons from authentic leaders who thrive in adversity“ on PhD James B. Kelley (2018) välja toonud rohkem kui 140 eestvedaja autentsuseni jõudmise kogemuse ja teadusuuringute põhjal loonud järgmise AE valemi põhimõtted:

$$\text{Autentne eestvedamine} = [L (>> C + \Delta SA + (\Delta I + \Delta C + \Delta R))]$$
 (1)

kus L – õppimine (*learning*)

$>>C$ – karmi (elu)testi (*crucible*) kasv või sügavus, mis tähistab antud kontekstis seda, et iga märkimisväärne sündmus elus võib fundamentaalselt muuta isikute arusaama iseendast

ΔSA – eneseteadlikkuse (*self-awareness*) muutus

ΔI – ausameelsuse, terviklikkuse (*integrity*) muutus

ΔC – kaastunde (*compassion*) muutus

ΔR – liidri iseloomuliku filosoofia ja talle omaste tunnuste (*relatableness*) muutus, mille eesmärgiks on jätta kõigile positiivne seisund, luua positiivset meeleolu ja tähendust.

Eelpool nimetatud raamatu autor leiab, et kaastunne ei ole pelgalt empaatia, vaid see võimaldab kaasatuse või väikeste heatahtemärgikestega vähendada kellegi teise kannatusi. Ausad, kuigi tihti keerulisemad, vestlused loovad aluse usalduseks, teineteise austamiseks ja lojaalsuseks ning see aitab kaasa ka töö tulemuslikkusele (Kelley, 2018). Seega saab kinnitust teadmine, et mida tugevam usaldussuhe on indiviidide (st. ka nn. tavatöötajate) vahel, seda rohkem saab üksteist mõjutada, sest teise arvamus ja konstruktiivne tagasiside läheb korda, jagatakse teadmisi ja motiveeritakse ning see kajastub lõpuks töö efektiivsuses.

Nimetatud valem 1 näitab, et elusündmuste õppetundidest õppimine ja sellega koos eneseteadlikkuse muutumine on valemis oluliseks komponendiks, mis määrab autentse eestvedamise võime areneda kõigist rasketest olukordadest hoolimata eneseteadlikkuse, aususe ja tugevate moraaliprintsiipide ning kaastundlikkuse poole ehk kokkuvõtvalt tähendab autentne eestvedamine püüdu olla „enda parim versioon“. Kelley keskseks kreedoks on see, et mõtte maailma on võimalik muuta, kui asendada lause „see juhtus minuga“ lausega „see juhtus minu jaoks“. Täpsem joonis, millega J. Kelly oma valemit illustreerib, on lisas A.

Autentse eestvedamise kirjanduse ülevaates on leitud, et algse kontseptsiooni (s.o. autentse eestvedamise tutvustamise ja väljatöötamise) tasemest on jõutud hindamise ja laiendamise staadiumisse (Gardner et al., 2011). Peamised puudused, mida hilisemad autentse eestvedamise kriitikud (Alvesson, 2019; Alvesson & Einola, 2019) välja toovad AE olemuse kohta, on see, et nagu ka muud positiivsed eestvedamisteooriad ei paku autentne eestvedamine kindlaid alustalasid tõsise teadustöö jaoks, sest eksisteerib lahendamatu pinge tööpõhiste rollide ja „autentse mina“ vahel. AE olevat vaid reaktsioon ideoloogilisele seisundile ning on iidse mõiste "autentsus" populariseerimise tulemus. Lisaks olevat miinuseks see, et AE tuginevat ebakindlal ja mitteteadaoleval filosoofial ja ideoloogial, milles eestvedajat peetakse Hollywoodi kontekstis iidoliks või Disneylandi võrdluses ebajumalaks, kes suudab kõiki päästa halva käest (Alvesson, 2019). Teooria järgi teevad autentsed liidrid moraalseid otsuseid iseseisvalt ja välise sotsiaalse surve või teistsugustest arvamustest sõltumatult, aga teised võivad tajuda tema püüdlusi pisut teisiti (Lemoine et al., 2019).

Autentse eestvedamise teooria pooldajad leiavad, et autentsuse saavutamine ja autentne eestvedamine on püüdluseesmärgid positiivsuse suunas, mida kahjuks vaid vähesed on võimelised teoks tegema. Liidrid ja järgijad, kes püüavad sisemised tööpõhiste rollide ja „autentse mina“ vahelised pingeid lahendada viisil, mis võimaldab neil väljendada oma autentset „tööalast mina“, saavad sellest kasu, sest see võimaldab neil oma põhiväärtusi joondada ja kõige paremini ära kasutada oma tegelikke võimeid. (Gardner et al., 2021)

Järgnevates tabelites ja on välja toodud kõige kaasaegsemad peamised hinnangud autentse eestvedamise teooria arengu (Tabel 1) ja praktiseerimise (Tabel 2) kohta nii vastaste kui pooldajate seisukohtadele toetudes.

Tabel 1

Hinnangud autentse eestvedamise (AE) teooria arengule

Alvesson, M. & Einola, K. (2019)	Gardner, W. L., Karam E. P. et al. (2021)
1. Autentsust on võimatu mõõta, sest aetakse segi üldtuntud sõnadega nagu ausus ja siirus ning autentse eestvedamise teooria kipub neid käsitlema sünonüümina.	1. Mõisted on erineva tähendusega: siirust vaadeldakse, kui täpselt ja ausalt on "mina" kujutatud teiste suhtes, kuid autentsus hõlmab seda, kuivõrd ollakse iseenda vastu aus. Mõiste "autentsus" enesele viitav olemus muudab keerulisemaks seda teistel hinnata ja mõõta, kuid nii on see väga paljude organisatsiooni käitumuslike konstruktsioonide puhul.
2. Autentne eestvedamine sümboliseerib ebarealistlikke ideaalide gruppi ja liidrit ülistatakse, kui kõikvõimalike probleemide lahendajat, alahinnates ettenägematute olukordade rolli.	2. Arenguperspektiivist lähtuvalt ei peaks vaatluse alla võtma ainult liidreid, vaid kõiki isikuid, kes üritades orienteeruda organisatsiooni elu raskustes ja kiusatustes, üritavad püüelda autentsuse poole, pidades kinni AE väärtustest ja põhimõtetest.
3. Autentse eestvedamise definitsioonis on põhjus ja tagajärg ühendatud ehk hõlmavad ka tulemusi. „Hea“ eestvedamine on definitsioonis määratletud viima „heade“ tulemusteni (Alvesson, 2019).	3. Teadusliku arengu käigus võib pakkuda suurema kontseptuaalse selguse saavutamiseks konstruktsioonile alternatiivseid ja täpsustatud määratlusi, kuid ei saa eitada keskse põhinähtuse olemust ja vajadust seda tulevikus edasi uurida.
4. Autentse eestvedamise Walumbwa et al. (2008) kirjeldatud neli olemuslikku elementi (st. eneseteadlikkus, suhete läbipaistvus, tasakaalustatud infovahetus ja sisemine moraalne perspektiiv) ei moodusta kindlat teoreetilist konstruktsiooni ega loogilist tervikut.	4. „Mina“ kontseptsioon on mitmetahuline ja dünaamiline kognitiivne süsteem, mis hõlmab paljusid „mina“ vorme, kuid tööalaselt peaks keskenduma enda kehtestatud „tõisele minale“. Samas tuleks olla teadlik ka teistest „minadest“. AE neli olemuslikku elementi põhinevad autentsuse kontseptsiooni alustel (Avolio & Gardner, 2005; Kernis & Goldman, 2006) ning on kooskõlas nii teoreetiliste kui empiiriliste (Walumbwa et al., 2008) tõenditega suuremates eestvedamisalastest kirjandusväljaannetes.

Allikas: Autori koostatud Alvesson (2019), Alvesson & Einola (2019) ja Gardner et al. (2021) põhjal

Arvamused tabelites 1 ja 2 on esitatud täpselt vastanduma samadele punktidele. Nt. kui Alvesson ja Einola väidavad oma teadusartiklis, et AE teooria kipub autentsust, ausust ja

siirust käsitlema sünonüümidenä, siis Gardner ja Karam, autentse eestvedamise teooria pool-dajatena, vastanduvad samale väitele, et nii see ei ole. Nende meelest hinnatakse siirust selle järgi, kui täpselt on isiku "mina" kujutatud teiste arvates ja ka ausust vaadeldakse teiste suh-tes, kuid autentsus hõlmab seda, kuivõrd inimene on iseenda vastu aus ja kas ta käitub „tõe-lise minana“ ning väljendab oma tegelikke sisemisi mõtteid ja tundeid (Avolio & Gardner, 2005; Harter, 2002; Wassenaar et al., 2015).

Teoreetikud nõustuvad, et mõiste "autentsus" enesele viitav olemus muudab selle teis-te poolt hindamise ja seega teadlastel mõõtmise keerulisemaks, kuid lisatakse, et nii on see väga paljude organisatsiooni käitumuslike teooriate, sh. motivatsiooni, rahulolu, kultuuri, suhtumise, õiglustunde jne., korral. See, et teoreetilist olemust on keeruline mõõta ei tähenda, et seda ei eksisteeriks või ei peaks püüdma tulevikus edasi teoretiseerida ja uurida. Liidri tajumine liiga romantiseerituna, on tulenenud nii teadlaste kui praktikute käsitlusest, et autentne eestvedamine nagu ka teised positiivsed eestvedamise vormid (nt. karismaatiline või ümberkujundav), suudavad lahendada kõik ettevõtete probleemid, kuid alahinnatakse muid erinevatest olukordadest tulenevaid asjaolusid. Tegelikult ongi väga palju näiteid elust enesest, kus liidrid on autentse eestvedamise eedateks näideteks ning innustavad sellega teisiigi autentsuse poole pürgima ning see on olnud väga inspireeriv. Samas ei peaks teoreeti-lises käsitluses piirduma vaid liidrite käsitlusega, vaid vaadelda võiks kõiki nn. igapäeva inimesi, kes püüdvad autentsuse poole ning järgivad oma põhiväärtusi ja printsiipe. (Gardner et al., 2021)

Gardner ja Karam nõustuvad osaliselt seoses autentse eestvedamise teooria arengu-perspektiiviga tabelis 1 toodud 3. punkti kriitikaga. Eelduste ja tagajärgede lisamine AE konstruktsioonide definitsiooni tekitab ka nende meelest kontseptuaalset segadust, sest suhted ja vastastikmõjud, mida tuleks esitada väidetena ja empiirilisel tõestada, eksisteerivad juba definitsioonis.

Autentse isiku käitumist ei saa pidada autentseks eestvedamiseks enne, kui järgija on autentsuse omaks võtnud ning lisaks peaks ta tunnistama, et see on tulenenud just liidri moraalsusest. Eestvedajate ja järgijate väärtussüsteemide kattumine võib viia autentsuse mul-jeteni ka siis, kui puuduvad selged ja universaalsed moraalnormid. Seega võib väita, et AE polegi iseenesest eestvedamise stiil, vaid eestvedaja ja järgija vastastikuse koostoime poolt loodud protsessi tulemus. (Sidani & Rowe, 2018) Vastuolu lahenduseks tuleks Gardner ja Karami (2021) meelest Walumbwa ja teiste kaasautorite poolt 2008. aastal loodud definit-siooni muuta nii, et eemaldatakse viited eelduste ja tagajärgede vahel ja tulevikus võiks defineeringut veelgi täiustada.

Kriitikale annab aluse asjaolu, et Walumbwa et al. (2008) eeldasid, et eestvedaja käitumismudel, mis tugineb positiivsele psühholoogilisele võimekusele ja positiivsele eetilisele kliimale, soodustab positiivset enesearengut, aga seda pole veel suudetud empiiriliselt tõestada, sest senised mõõtmisvahendid ega uurimused enesearengut ei mõõda, kuid ometi on see definitsioonis. Nende uurimustöö keskendus eestvedajapoolse autentse eestvedamise mõõtmisvahendi väljatöötamisele ja valideerimisele, milles järgijale anti võimalus hinnata oma liidri autentsust, mitte ei mõõdetud liidri enda enesehinnangut või enesearengut autentsusega seoses. Mõõnati, et kuigi AE on enesepõhine, on see ka interaktiivne ja peegeldab autentseid suhteid, mis arenevad eestvedajate ja järgijate vahel. Seega pakkusid Gardner ja Karami (2021) välja, et tulevikus võiks seda uurimustööd laiendada ja edasi arendada eesmärgiga luua ka eestvedaja-järgija vaheliste suhete mõõtmise meetod. Käesolev uurimustöö võtabki ainekult Walumbwa et al. 2008. aastal empiiriliselt valideeritud küsimustikust ning uurib, kuidas seda kasutades on võimalik mõõta neid, kes igapäevaselt ei tegele eestvedamisega, kuid samuti võiksid olla oma töös autentsed ja teistele eeskujuks ning seeläbi mõjutada oma meeskonnakaaslast või kogu organisatsiooni.

Peamised teooria eestkõnelejad on viimati 2018. aastal andnud analüütilised selgitsused ja uuesti üle vaadatud peamise mõõtmisvahendi – autentse eestvedamise küsimustiku (*Authentic Leadership Questionnaire ehk ALQ*) – arengu ja valideerimise, võttes arvesse pärast 2008. aastat saadud soovitusi mudeli testimise osas (Avolio et al., 2018). Vajadus selleks tulenes asjaolust, et 2008. a kinnitavas faktoranalüüsis ei täpsustatud mudeli sobitamise protsessis tehtud mudeli muudatusi ning jäeti välja modifitseerimisindeksite kasutamise osa, mis jättis palju tõlgendamise ruumi ning tekitas segadust.

Kriitika autentse eestvedamise nelja olemuslikku elemendi kohta, et need ei moodusta kindlat teoreetilist konstruktsiooni ega loogilist tervikut (vt. tabel 1, punkt 4), vastavad autentse eestvedamise teooria pooldajad, et mitmest komponendist koosnev autentse eestvedamise mudel omab kindlaid teoreetilisi alustalasid nagu nt. Kernis ja Goldmani (2006) autentsuse kontseptsioon ning on mitmete empiiriliste uuringutega (Avolio et al., 2018; Gardner et al., 2011; Meerits & Kivipõld, 2020; Valma & Pedaspuu, 2020; Walumbwa et al., 2008) tõestatud. Senised uuringud on suures osas lähtunudki tavaliselt just Walumbwa et al. (2008) 4-faktorilisest mudelist, sest esmalt on see valideeritud (küsimustik on näidanud väga head tasemel sisemist konsistentsust) ning omab teaduslikku tausta. Lisaks on praktiliste eluliste uuringute tulemused samuti näidanud, et just need teooria põhikomponendid (st. eneseteadlikkus, suhete läbipaistvus, tasakaalustatud infovahetus (vahel sõnastatud ka üldisemalt

tasakaalustatud tegevusena) ja sisemine moraalne perspektiiv) kirjeldavad teoorias kõige paremini kompleksset autentse eestvedamise olemust.

Tabel 2

Hinnangud autentse eestvedamise (AE) praktiseerimisele

Alvesson, M. & Einola, K. (2019)	Gardner, W. L., Karam E. P. et al. (2021)
1. Kaasaegsed töökeskkonnad on harva "külalishahked" ja avatud isikliku autentsuse näitamisele, sest see võib viia tähelepanu kõrvale töötajate joondamiselt, mis on vajalik, et töö saaks tehtud.	1. Pigem on vastupidi, sest on empiirilisi uuringuid, mis kinnitavad positiivset mõju nii individuaalsel, meeskondlikul kui organisatsiooni tasemel. Lisaks on 125-l päriselulistel liidrite intervjuudel põhinev raamat (George & Sims, 2007) näidanud, kuidas läbi eneserefleksiooni ja kindlameelsusega on jõutud autentsuseni ning leitud, kes päriselt ollakse ning mida väärtustatakse. Sellised elulised näited, kus demonstreeritakse AE-d, on selle teooria praktiseerimise atraktiivsemaks teinud. Kaasaegsed töökeskkonnad pigem eeldavad AE-le omast avatust ja eneseteadlikkuse kasvu.
2. Autentne olemine võib kaasa tuua isiklikku haavatavust või saada karjäärilise saatuslikuks.	2. Enese haavatavana näitamine on usalduse aluseks. Võimaldades väärtustel põhinevat lähenemist ning oma seisukohtade julget väljendamist, saab paremini endale sobivat tööd leida. Autentsus pigem suurendab karjäärivõimalusi (George & Sims, 2007).
3. „Autentsele minale“ kindlaks jäämisega võib kaasneda konservatiivsus, paindumatus ning see võib viia lausa haiglase eneseimetluseni (nartsissismi).	3. Nartsissism on amoraalne ning viitab haprale enesehinnangule ning ei hõlma eneseteadvuse tõstmist, tasakaalustatud tegevust, läbipaistvat suhtlemist ega sisemise moraalse perspektiivi omaks võtmist. Seega on see AE vastand.

Allikas: Autori koostatud Alvesson & Einola (2019), Gardner et al. (2021) ja George & Sims (2007) põhjal

Tabelis 2 toodud hinnangud autentse eestvedamise praktiseerimise kohta toovad välja Alvesson ja Einola kriitika kaasaegsete töökeskkondade kohta, kus väidetavalt ei olda avatud isikliku „mina“ näitamisele, kuid autentse eestvedamise teooria pooldajad rõhutavad jällegi, et autentne eestvedamine on püüdluseesmärk, millega igaüks soovib end tööl võimalikult heast küljest näidata. Lisaks ei saa jätta kõrvale autentse eestvedamise põhielemendina käsitletavat sisemist moraalset perspektiivi, mis on aluseks liidrite ja järgijate jõupingutustele ausate, avatud ja eetiliste suhete loomisele (Walumbwa et al., 2008) ning nii võiks see olla väga paljudes kaasaegsetest ettevõtetes, kus väärtustatakse usaldust loovaid suhteid. Luues

organisatsioonis autentsel eestvedamisel põhinevaid läbipaistvaid, motiveerivaid ja toetavaid töökeskkondi, panustatakse töötajate kaasatuse ja usalduse kasvule (Jiang & Luo, 2018).

Tänapäeva virtuaalsetes meeskondades on usaldus ja meeskondade tulemuslikkus isegi suurem kui nn. näost näkku kohtudes (Breuer et al., 2016), sest kaugtöö võimaldamine põhineb juba ise usalduse ja tsentraliseerituse mõjuvõimu vähendamise olemasolul. On leitud, et usaldus liidrite vastu on vahendajaks positiivse psühholoogilise kapitali ja tulemuslikkuse (st. üksuse müügi kasvu) vahelises suhtes ning osaliselt on usaldus vahelülis autentsete liidrite ja grupi müügitulemuslikkuse vahelistes suhetes (Clapp-Smith et al., 2009).

Tabelis 2 teises punktis nimetatud kriitika autentse eestvedamise praktiseerimise kohta toob välja haavatavuse riski, mida ei saa küll välistada, aga AE teooria pooldajate meelest on see pigem isegi vajalik, sest tekitab usaldust. Teadlikkus sellest, mida teised tunnevad ja ise eeskujuna välja näidates haavatavust, empaatiavõimet ja kaastundlikkust, on näidanud (ka kriisi ajal), et see vähendab meeskonnaliikmete stressi ja kahjulikke füüsilisi sümptomeid, samal ajal parandades meeskonna eesmärkide saavutamist ja produktiivsust (Scott et al., 2010).

Kolmandas autentse eestvedamise praktiseerimise teema alapunktis (vt. tabel 2) leiavad kriitikud, et enamikul inimestel on palju rohkem vähem sümpaatseid „autentseid” suundumusi, nagu näiteks halb tuju, kehvad sotsiaalsed oskused, neurootilised ja eneseimetlusele viitavad kalduvused, sallimatus, poliitilised või religioossed uskumised, probleemid teise sugupoolega, vastumeelsus teatud ametite või funktsioonide osas, mis avalikuks tulles võiksid koostöö muuta keerukamaks. AE pooldajad jäävad kindlaks, et nartsissism (ega muud negatiivsed käsitlused) ei ole autentse eestvedamise aluseks, sest ei põhine neljal kompetentsil, mida autentsel eestvedajal eeldatakse olevat.

Autentse eestvedamise teooria kõige olulisemad sotsiaalsetel oskustel ja suhete loomisel ning hoidmisel põhinevad kompetentsid, mida autentne eestvedaja või autentne järgija võiks omada, on läbi aegade järgmised (Akuffo & Kivipõld, 2019; Avolio & Gardner, 2005; Beddoes-Jones & Swailes, 2015; Černe et al., 2013; Eid et al., 2012; Gardner et al., 2005, 2021; Lyubovnikova et al., 2017; Neider & Schriesheim, 2011; Peus et al., 2012; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa et al., 2008; Wassenaar et al., 2015):

- A. Eneseteadlikkus (*self-awareness*) ehk iseteadvus (ja sünonüümidenä eneseteadvustamine (*self-knowledge*) (Peus et al., 2012; Shamir & Eilam, 2005) ning enese aktsepteerimine (*self-acceptance*) (Černe et al., 2013; Eid et al., 2012)). See omadus näitab, kui palju ollakse teadlik oma mõjudest kellegi teise suhtes ning väljendub oma tugevuste ja nõrkuste teadvustamises (Neider & Schriesheim, 2011).

Eneseteadlikkus eeldab kõrget moraalse arengu taset ja õiget enesehinnangut, sest see tõstab oskust teistele oma väärtusi (nt. personaalseid tugevusi, nõrkusi, väärtusi, eesmärke, motiive ja emotsioone) veenvalt edasi anda (Walumbwa et al., 2008). Samuti on eelkõige sotsiaalselt nutikatel liidritel võimalik reageerida olukordadele erinevate „minadega“, kui ta on endale neid teadvustanud ja mõistnud enda mõju teistele (Gardner et al., 2021). Emotsionaalne teadvus ja enese tunnete aktsepteerimine väljendub selles, kuidas indiviid tajub ja mõtestab ümbritsevat maailma ning mis moodi ta tunnetab informatsioonile tähenduse andmise protsessi mõju iseendale (Gardner et al., 2009).

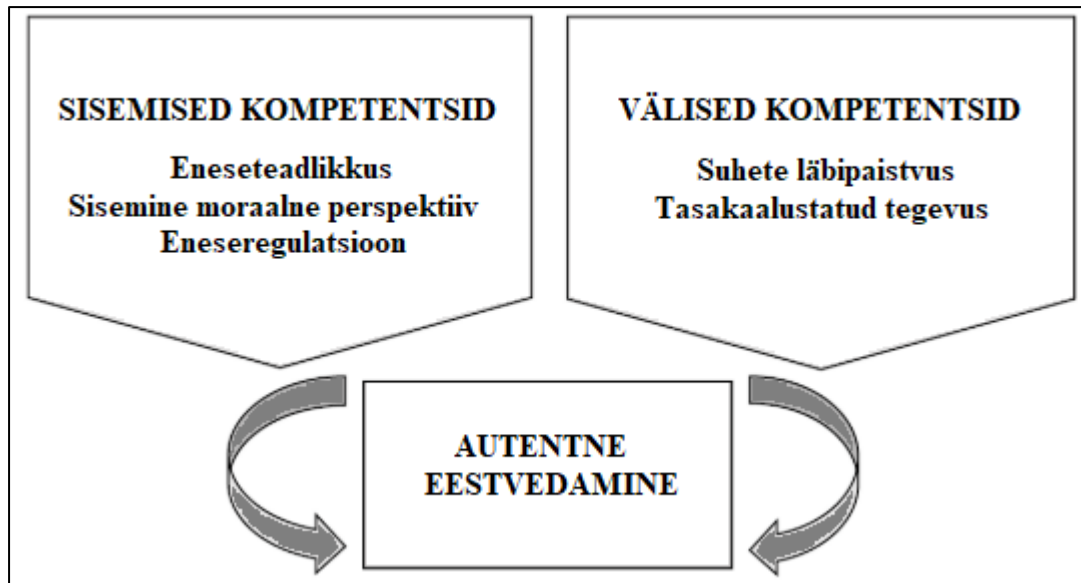
- B. Sisemine moraalne perspektiiv (*internalized moral perspective*), mis hõlmab endas kõlbelisi, st. eetilisi ja moraalseid põhiväärtusi (nagu nt. teiste austamine ja õiglus, au, erapooletu ja õiglane kohtlemine) vähendavad tõenäosust, et autentsuse poole püüdlev liider püüaks oma käitumises moraalsete väärtushinnangute või eesmärkide kooskõlastamise asemel otsuste tegemisel lihtsalt oma tahet peale suruda (Gardner et al., 2021). Sisemine moraalne perspektiiv „hõlmab liidri sisemist püüdlust“ (*inner drive*) järjepidevalt saavutada väärtuste ja käitumise vahel ausameelsus (*integrity*) (Walumbwa et al., 2008, p. 95).
- C. Eneseregulatsioon (*self-regulation*) ehk enesekontroll on oma sisemiste väärtuste ja hoiakute vastavus ja integreeritus grupi, organisatsiooni, ühiskondlike või kultuuriliste normidega, mis on aluseks otsuste tegemisel ja enese emotsioonide ja käitumise juhtimisel (Beddoes-Jones & Swailes, 2015; Wassenaar et al., 2015). Walumbwa et al. (2008) kombineerisid oma 4-faktorilises mudelis, mis hõlmas antud magistritöö kontekstis kompetentse A, B, D, E, sisemised reguleerimisprotsessid (*internalized regulation processes*) ja autentne käitumine sisemise moraalse perspektiiviga, sest nende meelest olid need mõisted (B ja C) kontseptuaalselt samaväärsed. Enesemääramise (Deci & Ryan, 2000) teooria vaatenurgast vaadatuna hõlmavad ju mõlemad käitumist, mis on kooskõlas inimese sisemiste väärtuste ja standarditega. Antud uurimuse raames on aga tegemist eraldi faktoriga, sest varasemates (Gardner et al., 2005) ja hilisemastes töödes (Beddoes-Jones & Swailes, 2015; Meerits et al., 2019; Wassenaar et al., 2015) on seda käsitletud eraldiseisvana.
- D. Suhete läbipaistvus (*relational transparency*) hõlbustab avatud info- ja mõttevahetust ja suurendab seeläbi eestvedajatel ja järgijatel teise poole seisukoha (ja tunnete väljendamise) väärtustamist, sest see loob usaldust, kui kuulatakse ja ei

mõisteta hukka ka negatiivsete arvamuste välja toomist (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa et al., 2008). Teoreetikud nõustuvad, et „mina“ on olemuselt mitmetahuline ja selle sotsiaalne ülesehitus ettenägematute olukordade korral, muudab autentsuse poole pürgivate liidrite jaoks keeruliseks sobiva läbipaistvuse taseme leidmise (Gardner et al., 2021). Intiimsuse ja usalduse saavutamiseks on aga lähedaste suhete alusena oluline näidata enda nii positiivseid kui negatiivseid omadusi ja julgustada teisi seda sama tegema (Gardner et al., 2005). Suhete läbipaistvus eeldab eneseväärikuse säilitamist ja töökohale sobilikku käitumist ehk sobimatute emotsioonide minimiseerimist või nende esile kerkimise vältimist, et püüelda positiivsuse (st. ausate ja avatud suhete) suunas (Walumbwa et al., 2008).

- E. Tasakaalustatud tegevus (*balanced processing*) võimaldab liidritel ja järgijatel kuulata ja objektiivselt (st. eelarvamuste vabalt) hinnata üksteise seisukohti mitte-enesekaitsel oleval viisil, suurendades seeläbi ühiste vaadete saavutamise võimalust. Saades avatud tagasisidet (nii positiivset kui negatiivset), saadakse täiustada oma eneseteadvust, aga ka teha paremaid infol põhinevaid otsuseid. (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa et al., 2008) Selliselt käitudes peab liider olema valmis uuendusteks, sest laiapinnaline ja tasakaalustatud informatsioon võib näidata, et varasemaid juurdunud seisukohti võib olla vaja muuta.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et eneseteadlikkus, sisemise moraalse perspektiivi tajumine ja eneseregulatsioon näitavad eestvedaja enda sisemist küpsust ehk personaalseid isikuliseseid kompetentse (*intrapersonal competencies*), mis väljendub liidri tõelise mina tundmises ja oma väärtuste ning uskumuste järgi käitumises. Suhete läbipaistvus ja tasakaalustatud infovahetus on rohkem seotud eestvedaja- ja järgija(te)vahelise seotusega ehk inimestevaheliste kompetentsidega (*interpersonal competencies*). (Meerits & Kivipõld, 2020) Seepärast on need ka järgijatele selgemini arusaadavad ning paremini hinnatavad/mõõdetavad: kas liider on avatud suhetele orienteeritud ja võtab objektiivselt arvesse teiste arvamusi või pigem mitte.

Autentse eestvedamise mudeli eelpool nimetatud viite kompetentsi on jagatud liidrite pädevuse perspektiivi järgi ka sisemisteks (*internal*) ja välisteks (*external*), mida näitab joonis 1.



Joonis 1. Autentse eestvedamise 5-faktorilise kontseptsiooni kompetentside jaotus

Allikas: Akuffo & Kivipõld 2019

Suhete läbipaistvus ja tasakaalustatud infovahetus on orienteeritud eestvedaja- ja järgijavahelistele objektiivsetele ja ausatele vastastikmõjudele ning objektiivsele andmete analüüsimisele enne otsuste tegemist (Akuffo & Kivipõld, 2019), sest nn. väliste autentsete eestvedamise oskuste abil toimub suuremal või vähemal määral teineteise mõjutamist, millega järgijatel on võimalik samastuda ja seda protsessi endale selgemaks mõtestada. On leitud, et autentse eestvedamise oskused on sõltuvad eesmärgi ja muutuse dimensioonidest ja neid tuleb eestvedamise arendamise programmides käsitleda ühe osana tervikust, et saavutada tasakaal eesmärgi, muutuse ja suhetele orienteerituse vahel (Meerits & Kivipõld, 2020). Liidri rollis on kõige olulisem luua inimeste elus positiivset muutust (N. C. Nielsen et al., 2020) ning seda saab teha just läbi autentse eestvedamise väliste kompetentside arendamise, kuid see eeldab ka sisemiste kompetentside olemasolu.

21. sajandi jooksul on inimestes kõige suuremat huvi tõusu näidanud positiivsed eestvedamise vormid ning eelkõige just need, mis on seotud moraali ja eetilisusega (Lemoine et al., 2019). Nendeks on, põhjalikumalt lahti selgitatud autentne eestvedamine, aga ka eetiline (*ethical*) ja teenindav (*servant*) eestvedamine, kuid nendele erivormidele antud töö käigus ei keskenduta. Ainus põhjus, miks neid mainida on selles, et moraalil põhinevate eestvedamistiilide kiire levik on kriitikute (sh. James G. Lemoine) meelest põhjutanud teoreetilist segadust ning empiirilise kattuvuse, mis näitab laiemalt sisulisi probleeme eestvedamise valdkonnas. Nii palju, kui traditsioonilised mõisted on omavahel seotud, võiks üldistades öelda, et enamik eetilise, karismaatilise (*charismatic*), vaimse (*spiritual*) ja ümberkujundava

(*transformational*) eestvedamise versioonid väidavad saavutavat paremaid erinevaid tulemusi, aga seda vaid näiliselt (Alvesson & Einola, 2019).

Käeolev magistritöö püüab tuua selgust ja analüüsiga näidata, kuidas indiviiditasandi eestvedamise, st. autentse eestvedamise sisendid (5 kompetentsi, mida autentsuse poole pürgijad võiksid endas arendada) mõjutavad kogu meeskonda ja organisatsiooni ehk kollektiivset eestvedamise võimekust, mis on aluseks organisatsioonide jätkusuutlikkusele ja paremale tulemuslikkusele. Järgnevalt selgitataksegi põhjalikumalt, mis on organisatsioonilise eestvedamise teooria olemus ning miks see on vajalik.

1.2. Organisatsioonilise eestvedamise olemus ja olulisus

Tänapäeva maailmas on ainsad kindlad asjad määramatus ja muutused, sest ülimalt konkurentsipõhises ning järjest globaliseeruv keskkonnas peavad organisatsioonide juhid pidevalt oma äristrateegiaid ümber mõtestama ja organiseerima oma tegevusi, et olla järjepidevalt turunõudluse jaoks atraktiivne.

Ka liidrid, kes on teiste isikute juhtideks ehk eestvedajateks, peavad olema valmis muutuma väliskeskkonnast tulenevatele ootustele vastavaks, kuid samaaegselt jääma kindlaks organisatsiooni esmastele (strateegiatest tulenevatele) eesmärkidele (Kivipõld & Vadi, 2010). See tähendab, et sarnaselt autentsele eestvedamisele tuleb leida tasakaal sisemiste ja välimiste mõjutuste suhtes. Sisemised mõjutused tulenevad antud juhul organisatsiooni sisemistest ressurssidest ja protsessidest ning välimised mõjutused on seotud mikro- ja makrokeskkonna muutustega, mida on püütud lühidalt kirjeldada sõnaga „VUCA“.

1990-ndate lõpul USA sõjaväe poolt loodud akronüüm „VUCA“ (*Volatility* – muutlik, *Uncertainty* – ebakindel, *Complexity* – keerulisus/ kompleksus, *Ambiguity* – mitmetähenduslik) kirjeldas algul uut sõjapidamiskunsti, kuid seejärel võeti teadlaste ja äriorganisatsioonide poolt kasutusele kirjeldamiseks 21. sajandi keerukat globaalset majanduskeskkonda. Hiljem on koostatud nn. VUCA priim, mis on kui maatriks selle akronüümi käsitlemiseks ning koosneb sõnades visioon (*Vision*), mõistmine (*Understanding*), selgus (*Clarity*) ja agiilsus (*Agility*). (Elkington, 2018)

Mõiste „agiilsus“ seob omavahel kiiruse, paindlikkuse ja kohanemisvõime, mis on üks võtmetegur strateegiliste muudatuste juhtimises. Tehnoloogilise innovatsiooni radikaalsete muutuste peamiseks lahenduskontseptsiooniks peetakse just VUCA lähenemisviisi, kus agiilsus on vastuseks muutlikkusele, informatsiooni- ja teadmusejuhtimine on vastuseks ebakindlusele, ümberkujundamine on vastuseks keerukusele ning mitmetähenduslikkuse vastu saab eksperimenteerimisega (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).

Traditsioonilise „ülevalt alla“ eestvedamisstiili puudusena (st. ebapiisava teadmiste koordineerimise protsessi tõttu) on kasutusele võetud uuemad, kollektiivset eestvedamise nähtust käsitlevad eestvedamiskontseptsioonid: hajutatud/jagatud (*distributed/shared*), kompleksne (*complex*) ja paindlik (*flexible*) eestvedamine, kus eestvedamise protsess tekib ja laieneb kogu organisatsiooni ulatuses (von Krogh et al., 2012). Üheks kollektiivse eestvedamise koordineerimise mehhanismiks on ka organisatsiooniline eestvedamine, milles eestvedamine on põimitud kogu organisatsiooni struktuuris (Kivipõld, 2015; Kivipõld & Vadi, 2010).

Organisatsiooniline eestvedamine on „keskne koostoitimise mehhanism“, mis võimaldab läbi organisatsioonisiseste protsesside tõhusama toimimise pidevalt genereerida väärtuse kasvu ja tagab kliendi nõudmistele orienteerituse (Kivipõld & Vadi, 2013, pp. 369–370), sest hõlmab nii organisatsiooni orientatsiooni (joondumine, visioon – *Vision*, kaasatus, ühiste eesmärkide mõistmine – *Understanding*) kui organisatsiooni adaptatsiooni (st. eesmärkide selgus – *Clarity*, informatsiooni- ja teadmiste juhtimist läbi kõigi organisatsiooni tasandite, valmisolekut ümberkujundamiseks, pidevat eksperimenteerimist ja arengute mõõtmist muutlikkusega kohanemisel – *Agility*). See võimaldab antud magistritöö autori meelest kokku kombineerida akronüümi VUCA põhimõtted, mis näitab, et organisatsioonilise eestvedamise kontseptsiooni järgides saab tänapäevasele organisatsioonile omaseid jooni hästi kirjeldada.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekust on võrreldud „kollektiivse eestvedamise organisatsioonilise vormina“ (Kivipõld, 2015, p. 479), kus toimuvad vastastikused mõjutused organisatsioonilise eestvedamise põhifaktorite vahel. Seda organisatsiooni terviksüsteemi salvestunud organisatsioonilist võimekust (*organizational capability*) võib pidada üheks olulisemaks organisatsiooni strateegiliseks immateriaalseks varaks, sest kui organisatsiooni liikmete teadmised ja oskused on salvestunud organisatsiooni protsessides ja struktuuris, siis moodustab see kokkuvõtvalt ettevõttespetsiifilise konkurentsieelise (Kivipõld, 2011) ja tagab jätkusuutlikkuse kõikvõimalikest muutustest hoolimata.

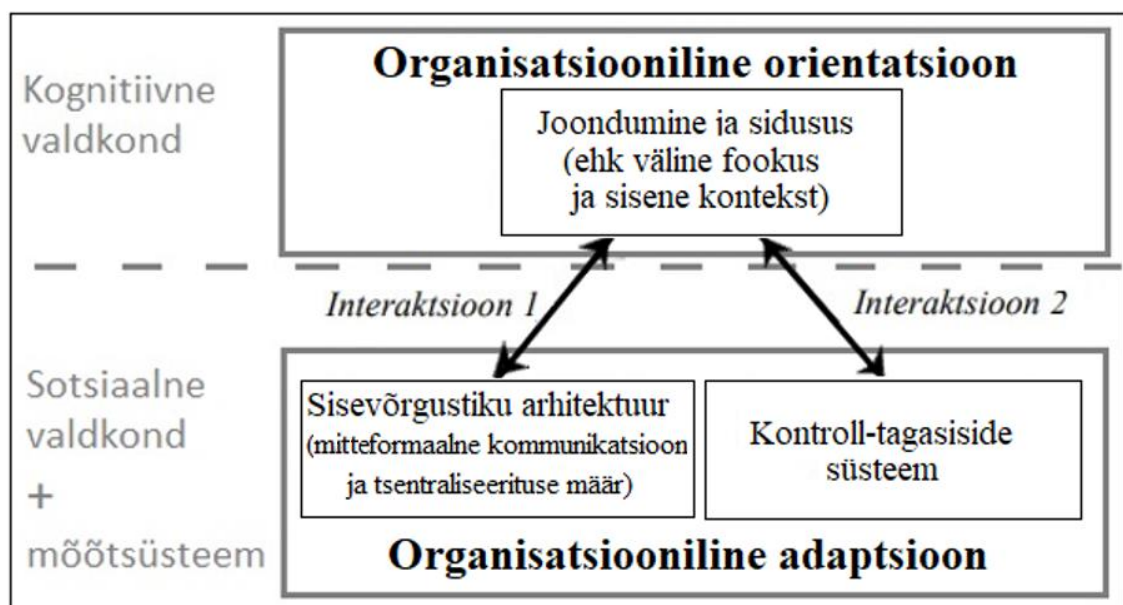
Eestvedamist organisatsioonis ei peaks vaatama ülima mõjutamise vahendina eestvedaja ja järgija vahel, vaid laiemalt suhete kogumina ja „õlitamise mehhanismina“ (*lubrication mechanism*), mis suudaks sujuvamalt funktsioneerima panna muud (võib olla, et isegi võimsamad) mõjutusvahendid, milleks on nt. organisatsiooni kirjutamata reeglistikud ja kirjalikud relemendid, kliendinõudmised, tarneahelad, seadusandlus jms (Alvesson, 2019, p. 38).

Organisatsioon saab tervikuna olla edukas vaid siis, kui kollektiivselt väga paljud panustavad selle heaolu nimel, mis eeldab, et organisatsioon peaks mõistma kollektiivse töö olemust ning nende liikmete valmisolekut organisatsiooni eesmarke toetada (Kivipõld &

Ahonen, 2013). Organisatsiooniline eestvedamine on tähtis ja vajalik organisatsiooni tulemuslikkuse ja efektiivsuse tõstmiseks, sest hõlmab kõiki osapooli (sh. töötajate eesvedamise oskusi ja teadmisi). Organisatsioonilise eestvedamise võimekust on kirjeldatud kollektiivselt ja pidevalt muutuva teineteise mõjutamise võimekusena väliskeskkonnast tulenevate muutuste avastamiseks ja nende muutustega toimetulekuks, jäädes samaaegselt kindlaks firma põhieesmärkidele (Kivipõld & Vadi, 2010).

Kurmet Kivipõld ja Maaja Vadi 2010. aastal koostatud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmisvahend aitab igapäeva praktikas mõõta ning seeläbi parendada eestvedamise kvaliteeti ja efektiivsust (Kivipõld & Vadi, 2013). Nimetatud mõõtmisvahendiga saab mõõta organisatsiooni eestvedamise võimekust kõikidel organisatsiooni tasemetel, sest eestvedamine on integreeritud kogu organisatsiooni struktuuris (Kivipõld & Vadi, 2010). See on ka põhjus, miks nimetatud mõõtmisvahendit kasutati käesoleva töö raames uurimuse läbiviimiseks.

Organisatsioonilise eestvedamise teoreetilise käsitlemise võtab kokku joonis 2, millelt on näha, et eksisteerib kaks käitumislikku dimensiooni: organisatsiooniline orientatsioon ja organisatsiooniline adaptatsioon, mis omakorda peegeldavad kolme käitumisvaldkonda: kognitiivset, sotsiaalset ja mõõtsüsteemi.



Joonis 2. Organisatsioonilise eestvedamise dimensioonid, käitumisvaldkonnad, faktorid ja nendevahelised vastastikmõjud

Allikas: Autori koostatud Kivipõld & Vadi (2010, 2013) ja Toodu (2020) põhjal

Kognitiivne ehk tunnetuslik valdkond võimaldab kirjeldada, kui suur on organisatsiooniliikmete emotsionaalne seotus organisatsiooniväliste faktoritega. Sotsiaalne valdkond hõlmab endas sisemist organisatsiooniliikmete võrgustikku, kus luuakse uut teadmust sise- ja välise informatsiooni ülekandmise või tõlgendamise teel. Mõõtsüsteem võimaldab kirjeldada, kuidas meeskonnaliikmed suudavad saavutada strateegilisi eesmärke. (Kivipõld & Vadi, 2013) Kontrollimise ja tagasisidestamise süsteemid peavad olema olemas, et saada ülevaade olukorrast ja tuua välja arengukohti, aga need ei tohiks olla loovust pärssivad või ebaõigluse tunnet tekitavat, kui mõõdetakse valesid asju või valel tagamõtetel.

Lisaks on joonisel 2 välja toodud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmisraamistiku olemus – kahemõõtmelisus, milles organisatsiooniline orientatsioon (st. joondumine ja sidusus ehk tulevikuperspektiiv) on määratud ühe faktoriga: väline fookus ja sisene kontekst ning organisatsiooniline adaptatsioon (st. väliskeskkonna muutustega toimetulek) on määratud kahe faktoriga: organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri (ehk joonisel 2 lühendatult „sissevõrgustiku arhitektuuri“) ja kontroll-tagasiside süsteemiga. Nimetatud dimensioonide ja faktorite vahelisi seoseid iseloomustavad kaks interaktsiooni ehk vastastikmõju nende vahel.

1. interaktsiooni (joonisel 2 „väline fookus ja sisene kontekst“ ning „sissevõrgustiku arhitektuuri“ vahel) võib defineerida „organisatsioonilise ühtekuuluvustundena“ (*organizational cohesiveness*) ja on eelkõige seotud suhetega, sest hõlmab endas grupiliikmete motivatsiooni grupi eesmärkide suhtes, iseloomustab omavaheliste suhete seisundit ja grupiga samastumise tunnet (Kivipõld, 2011, p. 43), mis on tihedalt seotud organisatsiooni väärtuste ja missiooniga ning keskendub organisatsiooniliikmete koostööle ja omavahelisele lõimumisele.

Interaktsioon 2 võimaldab grupiliikmetel oma igapäevaseid tegevusi seostada organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ning seeläbi tulla paremini toime väliskeskkonna muutustega (Kivipõld & Vadi, 2013). Seega võib öelda, et kontroll-tagasiside süsteemi ja organisatsiooni orientatsioonivahelise vastastikmõjutusega seotakse organisatsiooniliikmete igapäevased lühiajalised tegevused organisatsiooni pikaajaliseks käitumiseks.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmisraamistiku esimest põhifaktorit (*alignement and cohesion*) (Kivipõld & Vadi, 2010, p. 123) on eesti keeles tõlgitud kahte moodi: „joondumine ja sidusus“ (Toodu, 2020, p. 26) ja „väline fookus ja sisene kontekst“ (Kivipõld, 2011, p. 179; Valma & Pedaspuu, 2020, p. 19). See mõõdab organisatsioonilise orientatsiooni dimensiooni ning määratleb strateegia rakendamise kaudu organisatsiooni tuleviku suundumuse. Visiooni või strateegia joondamine väljendab välist fookust ning

sidusust saab vaadelda vaid ettevõttesisese kontekstist lähtuvalt. (Kivipõld & Vadi, 2010) Seepärast on antud töö raames eelistatud faktori nimena väline fookus ja sisene kontekst.

Teine ja kolmas põhifaktor – organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur (*architecture of the internal network*) ja kontroll-tagasiside süsteem (*control-feedback system*) – mõõdavad organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mudelis organisatsioonilist adaptatsiooni ehk kohanemisvõimet, milles kesksel kohal on informatsiooni liikumine (sh. ametlik ja mitteformaalne infovoog) läbi kõikide organisatsiooni tasandite. Samaaegselt kontroll- ja tagasiside süsteem peab tagama õige informatsiooni tõlgenduse. Tulenevalt infoliikumise võrgustike erinevusest on organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri põhifaktoril kaks alamfaktorit: mitteformaalne kommunikatsioon (*informal communication*) ja tsentraliseerituse määr (*extent of centralisation*). (Kivipõld & Vadi, 2010)

Mitteametlikul viisil liigub info inimeste vahel vähem organiseeritumalt, kiiremini ning vabamas õhkkonnas nii tööil tekkinud sõprusringkondade vahel tööruumidest eraldi asuvates puhkenurkades ja/või töövälisel ajal. Meeskonnaliikmed peavad seda infot tihti ametlikust infost täpsemaks ning usaldusväärsemaks. Tsentraliseerituse määr näitab võimu jagunemist organisatsioonis ning mõõdab seega põhifaktori (st. organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri) formaalset tasandit ning vaatleb, millised ametlikud struktuurid on organisatsiooniliikmetele vajaliku informatsiooni ja organisatsiooniliste ressursside tagamiseks igapäevatööks loodud. (*ibid.*)

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikus (vt. lisa C) hinnatakse tsentraliseerituse määra selle alusel, kas üksteisesse suhtutakse kui võrdsetesse, kui väga tunnetatakse, et töötajatele antakse piisavalt tegevusvabadust, kas tähtsad otsused võetakse vastu ühise arutelu tulemusel ning kas otsuste vastu võtmisel on ametipositsiooni asemel tähtsamad kogemuste ja pädevuse arvestamine. Mida suurem on (7-pallilisel hindamisskaalal) tsentraliseerituse määra tulem, seda väiksem on keskivõimu tähtsus organisatsioonis.

Kontroll-tagasiside süsteem tagab organisatsiooni isereguleerimise dünaamika (Kivipõld & Ahonen, 2013) ja koosneb kolmest tagasisidestamise liigist, millest üks on positiivne (võimendusfunktsioon) ja kaks negatiivset (regulatiivsed funktsioonid). Negatiivsed on seotud reeglitel ja standarditel põhinemisega individuaalsel ja operatiivsel tasandil ning organisatsiooni ja selle eesmärkide tasandil. Positiivne tagasisidestamine on seotud innovatsiooni ja uute asjade avastamisega ning mängib olulist rolli organisatsiooni pideval muutumisel. Kontroll-tagasiside süsteem näitab organisatsiooni isereguleerimise suutlikkust ja keskkonnamuutustega kohanemise võimet tagasisideprotsesside ja kontrollsüsteemide kaudu

informatsiooni „õige tõlgendamise“ abil jälgida ettevõtte tulemuslikkust ja sellega reguleerida oma lühi-ja pikaajalisi eesmärke. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonilise eestvedamise võimekus on väga tähtis fenomen, sest kui organisatsioonid on üles ehitatud nii, et eestvedamine on kogu organisatsiooni dünaamilistes protsessides integreeritud, võimaldab see kollektiivselt koostöö abil jõuda ühiste (nii lühi- kui pikaajaliste) tulemusteni paremini võrreldes üksi üritades või kui süsteemne tervik ja ühine arusaamine puuduks.

On ilmne, et 21. sajandi töö olemus on muutunud oluliselt komplekssemaks ning seepärast on ettevõtetes viidud otsuste langetamine võimalikult madalamale tasemele ning töö tegemisel tuginetakse meeskondadele innovatsiooni ja kohanemisvõimega seotud tööpanusele. (Super, 2020) Järgnevalt uuritakse, milliseid seoseid on varasemad uurimused autentse ja organisatsioonilise eestvedamise teooriate vahel tuvastanud.

1.3. Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise omavahelised seosed

Hierarhiline (st. ülevalt alla käskudega) eestvedamisstiil on tänapäevaste „võimestavate“ (*empowering*) ja koostööle orienteeritud liidrite esile kerkimise tõttu kiiresti hääbumas. Eriti nn. millenniumlaste uudse käitumismustri tõttu, mis avaldub selles, et soovitakse läbi oma organisatsioonides tehtava töö anda maailmale tähendusrikast panust (George, 2016), mitte niisama „pimesi“ käskude alusel tööd teha.

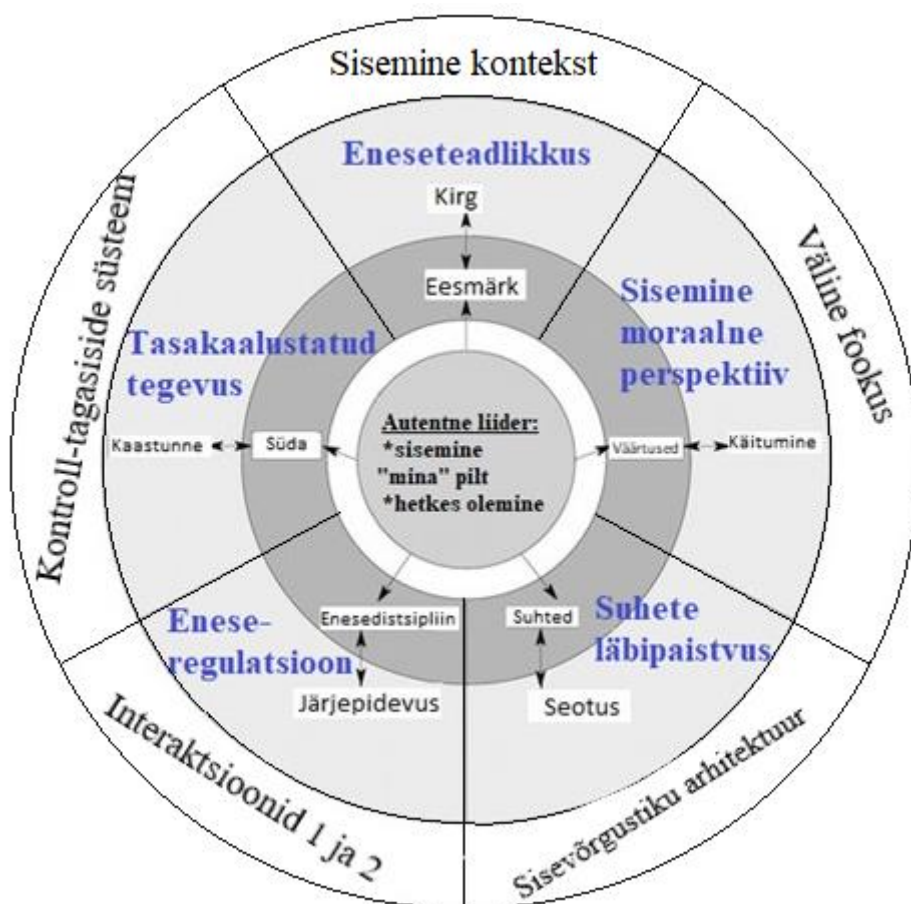
Kuna autentsust on defineeritud kui võimet olla eneseteadlik ehk tunda oma „tõelist mina“ ja käituda vastavalt oma tõekspidamistele ja väärtustele (Gardner et al., 2005; Harter, 2002; Kernis & Goldman, 2006), võiks eeldada, et autentsemate töötajate nõudmiste ja laiemalt ühiskonna arusaamade muutumine on andnud tõuke autentse eestvedamise põhimõtete populaarsusele, sest see võimaldab suhestuda teooria ja praktiliste päriselujuhtumitega. Seda on püüdnud üle 125 (tipp)juhtide ja liidrite intervjuudega tõestada ka nt. B. George koos P. Sims'iga oma 2007. a raamatuga „True North: Discover your authentic leadership“ ja 2018. aastal J. B. Kelley oma üle 140 erineva liidriga tehtud intervjuudel baseeruva raamatuga „The Crucible's Gift: 5 lessons from authentic leaders who thrive in adversity“.

Autentne eestvedamine ja psühholoogiline võimestamine (*empowerment*) (st. nt. tähendusrikaste või selliste tööülesannete andmine, millega töötaja saab tajuda enesetõhusust (*self-efficacy*)) on näidanud häid tulemusi „haavatavate“ töötajate tulemusjuhtimise valdkonnas ja tõestanud autentsete liidrite vajalikkust „haavatavate“ töötajate elukvaliteedi parendamisel (Audenaert et al., 2021).

Kui organisatsiooni kontekstis eestvedajad rõhutaksid rohkem käitumise eetilisi ja moraalseid aspekte, mis on omased autentsele eestvedamisele, võimaldaks see töötajatelgi

määrata oma sotsiaalsed ja moraalsed identiteeti töökohale omaselt. Organisatsiooniline kontekst võib isiku sotsiaalsed identiteeti mõjutada kahel viisil: kui teatud identiteedi elemendid (nt. ausus) paistavad silmatorkavalt silma või läbi selle, mis rolli tööl täidetakse. (Wassenaar et al., 2015) Töörollist tulenev vajadus teisi mõjutada ja samas olla ise mõjutatud organisatsiooni teiste liikmete käitumistest ja protsessidest, mis toimub nende või iseenda sees varjatuna, teeb eestvedamise teooriate seoste hindamise keeruliseks, sest aspekte, mida arvesse võtta on väga palju.

Joonis 3 võtab autentse eestvedamise teooria kokku Bill George'i nägemuses, millele käesoleva töö autor on sinisega lisanud teiste autorite termineid, mida autentse eestvedamise komponentidena kõige rohkem tsiteeritakse ning mis said põhjalikumalt lahti kirjutatud peatükis 1.1. Lisaks on käesoleva töö autor lisanud välimise ringina sarnasusi organisatsioonilise eestvedamise teooriaga.



Joonis 3. B. George autentse eestvedamise visualiseering

Allikas: Autori täiustatud George, n.d. (2016), George & Sims (2007), Beddoes-Jones & Swailes (2015), Gardner et al. (2021), Kivipõld (2011), Kivipõld & Vadi (2010), Neider & Schriesheim (2011) ja Walumbwa et al. (2008) alusel

Kui autentne eestvedamine on „minakeskne“ ja vastastikmõjud toimuvad enda sees, kus tuleb leida tasakaal sisemiste ehk egokesksete ja välimiste ehk omakasupüüdmataste kompetentside vahel, siis välimise ringina on kujutatud organisatsiooni kollektiivset eestvedamise fenomeni, kus interaktsioonid toimuvad organisatsiooniliikmete vahel ühiselt.

Selgituseks võib joonis 3 kohta öelda, et autentse eestvedamise teooria juures on 3 tahku seotud isiku sisemiste oskustega: eneseteadlikkuse, eneseregulatsiooni ja sisemise moraalse printsiibiga. Kõik on omavahel vastastikmõjudega seotud, aga kuna need toimuvad meie enda sees, siis ongi kriitikutel alust öelda, et neid on keeruline hinnata ja mõõta, sest eksisteerib lahendamatu pinge tööpõhiste rollide (s.o. „meie“ vaade) ja autentse „mina“ (nn. minakesksuse) vahel (Alvesson & Einola, 2019). Jooniselt tuleb hästi välja, miks näiteks Walumbwa et al. (2008) integreerisid eneseregulatsiooni sisemise moraalse printsiibiga. Põhjus on selles, et sisemiste moraalsete ja eetiliste väärtushinnangute avaldumine on seotud enese käitumise reguleerimisega, mis toimub me sees varjatult. Teistel isikutel on seda tegevust keerulisem hinnata, kuid saab hinnata sobiva (st. sisemise moraalse printsiibiga seostatava) käitumise rakendamist. Nt. ei saa teine isik liidrit hinnates hästi öelda, kas ta hoiab oma ego kontrolli all (st. teeb hästi eneseregulatsiooniga soetud tegevust), vaid tegelikult hinnatakse tema moraalse käitumise avaldumise tulemust: kas ta on egoistlikum või paistab isetum.

Meeskonnatasandil teame, et kahe dimensiooni vahel on 2 interaktsiooni (Joonis 2), mis on vajalikud selleks, et kirjeldada organisatsioonilise eestvedamise võimekusest, aga küsimustikus ei hinnata otseselt neid protsesse ja seoseid, mis toimuvad „varjatuna“ faktorite vahel, vaid 5 faktori avaldumist. Need on loomulikult omavahel seotud nagu autentse eestvedamise nähtuse avaldumise puhulgi. Kui tegevus/tulem ei avaldu mingi faktorina, mis on sellele omane, siis võib eeldada, et tegevus (interaktsioon) või kompetents, mis oleks pidanud viima nähtuse avaldumiseni, on puudulik ning vajaks arendamist.

Kollektiivsel tasandil meeskonnana organisatsiooni eesmärkidega joondumine (väline fookus) ja ühtekuuluvustunne (sisemine kontekst) on kajastatud ühe faktorina: joondumine ja sidusus ehk väline fookus ja sisene kontekst (Joonis 2). Autentse eestvedamise puhul on sisemine moraalne perspektiiv (seotud välise fookusega, sest need käitumisjuhised omandatakse esmalt väliskeskkonna moraalsete ja eetiliste õpetustena) ja eneseteadlikkus (s.o. sisemine sidusus iseenda minaga) eraldiseisvad (Joonis 3), sest eneseteadlikkus enda sees toimuvast on mitmekesisem ja ise hinnates selgem kui kollektiivsel tasandil seda saaks kirjeldada. Meeskonnas on vaja, et kolleegid oleksid sisemiselt küpsed, st. omaksid autentsele eestvedamisele omaseid jooni, mis võimaldaks esmalt iseendas selgusele jõuda ja siis ollakse valmis tegema kompromisse ühiste eesmärkide nimel.

Interaktsioonid 1 ja 2 (joonistel 2 ja 3) kirjeldavad kollektiivsel tasemel vastastikmõjusid organisatsiooni orientatsiooni (st. visiooni, missiooni ehk joondumise ja sidususe) ja organisatsiooni adaptatsiooni vahel läbi organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri ja kontroll-tagasiside süsteemi. 1. interaktsioon seob meeskonnaliikmete motivatsiooni grupi eesmärkide suhtes, iseloomustab kollektiivsete suhete seisundit ja grupi ühtekuuluvustunnet (Kivipõld, 2011). Sarnaselt on tõlgendatud eneseregulatsiooni kui isiku enese väärtushinnangute integreeritust grupi või organisatsiooni normidega, mis on aluseks otsuste tegemisel, enese emotsioonide ja käitumise reguleerimisel (Beddoes-Jones & Swailes, 2015) ja samuti sisaldavad need vastastikmõjud autentse eestvedamise kontekstis enda vaimset motiveerimist isiklike eesmärkide suhtes. Interaktsioon 2 (joonistel 2 ja 3) võimaldab grupiliikmetel oma igapäevaseid tegevusi seostada organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ning seeläbi tulla paremini toime väliskeskkonna muutustega (Kivipõld & Vadi, 2013). Seega saaks öelda, et eneseregulatsioon näitab isiku enda autentse eestvedamise kompetentside võimekust, st autentsele eestvedamisele omase käitumise avaldumist.

Kontroll-tagasiside süsteem näitab tagasisideprotsesside ja kontrollsüsteemide kaudu organisatsiooni isereguleerimise suutlikkust ühiste vaadete saavutamiseks ja organisatsiooni võimet kohaneda väliskeskkonnast pärinevate muutustega läbi informatsiooni „õige tõlgendamise“. Ka autentse eestvedamise teooria järgi võimaldab tasakaalustatud tegevus objektiivselt ja eelarvamuste vabalt hinnata liidri ja järgija seisukohti (justkui personaalsem ja lähedasem kontroll-tagasiside süsteem) mitte-enesekaitsele oleval viisil ja suurendab seeläbi „õigete“ arusaamadeni jõudmist ning ühiste strateegiliste eesmärkide saavutamise võimalust.

Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur (joonisel 3 „sisevõrgustiku arhitektuur“) on oluline, sest seal luuakse uut teadmust organisatsioonisisese ja -välise informatsiooni ülekandmise abil kollektiivi ja kogu organisatsiooni tasandil. Samal põhimõttel võimaldab suhete läbipaistvus luua uut teadmust, sest hõlbustab avatud info- ja mõttevahetust eestvedaja ja järgija vahel.

Kõik joonisel 3 kajastatud 5 sektorit on olulised, sest kui autentsuse poole pürgiv inimene on leidnud endas sisemise kutsumuse, nt. tal on kindel siht (ehk „True North“ või „The Crucible“ on võimaldanud märgata sisemist kursimuutmise vajadust) teisi eestvedama asuda, aitab eneseteadlikkus oma sisemistest väärtustest ja tegelikust „mina“ pildist koos sisemise innu ja motivatsiooniga (ehk kirglikkusega) keskenduda tegevustel, mis isikut tegelikult huvitab. Seega täidab autentne isik oma kutsumust oluliselt paremini võrreldes sellega, kui ta teeks seda vaid mõjuvõimu või paremini tasustatud positsioon pärast. Tugev enesedistsipliin võimaldab enesekindlalt enda mõtteid ja tundeid väljendada ning oma käitumist reguleerida

etikat ja moraaliväärtusi tähtsaks pidades. Sama põhimõte on kollektiivsel tasemel, sest kui töötajad on enda jaoks paika pannud oma kollektiivi (ehk „meie“) ja organisatsiooni orientatsiooniga kokkusobivad põhiväärtused, siis on nad innustatud neid eesmärgi ühiselt ellu viima ning väljendavad oma mõtteid meeskonnas vabamalt, kuid arvestades tööetikat ja moraal-seid väärtusi.

Üldistades ja veel paralleele tuues kollektiivsel tasandil organisatsioonilise eestvedamise teooriaga, saab öelda, et autentse eestvedamise sisemised kompetentsid (Joonis 1) aitavad kaasa organisatsiooni orientatsiooni (tuleviku visiooni ja strateegia joondamist) nii enda kui kogu meeskonna jaoks lahti mõtestada ja suurendada sidusust, st. oma väärtusi organisatsiooni põhimõtetega kooskõlla viia või vastupidi muuta organisatsiooni väärtused endale omasteks, kui need ei lähe vastuollu moraalse ja eetiliste põhimõtetega, on südame-lähedased ja tekitavad sisemist kirge ja motivatsiooni just neid (organisatsiooniga ühiseid) eesmärgi ellu viia.

Autentse eestvedamise välimised oskused (Joonis 1) on seotud suhete läbipaistvuse ja tasakaalustatud tegevusega, mis tähendavad, et autentne eestvedaja on ausate ja usaldusväärs-ete suhete ja seotuse loomise ning enese arendamise eesmärgil nõus tunnistama lisaks tuge-vustele ka oma nõrgemaid külgi (Gardner et al., 2005). Tasakaalustatud tegevus tähistab ava-tud kommunikatsiooni, kui julgetakse näidata oma tegelikke tundeid, põhiväärtusi ja motive. On teada, et organisatsioonide jaoks on väga kahjulik, kui selle kõige väärtuslikumad entu-siastlikud võtmetegijad mingil hetkel jäävad vait või lahkuvad, sest pole tagatud psühholoogi-liselt turvalist keskkonda, kus nende (eetiliste väärtustega seotud) väljaütlemised oleksid hin-nanguvabalt ära kuulatud.

On leitud, et liidrid (aga ka nn. tavatöötajate) eneseteadlikkuse arendamisel mängivad olulist rolli selle isiku isiklikust ajaloost pärinevad sündmused ja mõjukad isikud. Kui usal-dusväärsus, ausus, teiste austamine, õiglus ja oma tegude eest vastutuse võtmine esindavad põhiväärtusi, mida kollektiivi (st. nt grupi või kogu organisatsiooni) liikmed väärtustavad, siis need liikmeid, kes neid omadusi kõige paremini illustreerivad, on sotsiaalselt atraktiivsemad ja mõjukad ning omavad suuremat rolli kogu organisatsiooni kollektiivi autentsemaks muutu-misel. (Gardner et al., 2005) Seega võib öelda, et kõigil meist, mitte ainult liidritel, on võime teisi inspireerida ja võimekamaks teha (ehk. „võimestada“), kuid antud magistr töö autorile teadaolevat ei ole tavatöötajate autentset käitumist varem uuritud, sest rollipõhiselt on liidritel teadupärast rohkem mõjuvõimu teiste mõjutamiseks. Organisatsioonilise eestvedamise või-mekust kui „organisatsiooni terviküsteemi salvestunud fenomeni“ on defineeritud kui „võimekust registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele,

hoides fookuses organisatsiooni põhieesmärke“. (Kivipõld, 2011, p. 176) Teisisõnu saaks väita, et autentne eestvedamine näitab isiku võimekust registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele, hoides fookuses enda ja organisatsiooni sisemisi põhieesmärke.

Tuues veel paralleele kollektiivsel tasandil organisatsioonilise eestvedamise teooriaga, võiks eeldada, et autentse eestvedamise välised kompetentsid aitavad kaasa organisatsiooni adaptatsioonile, sest organisatsiooni kohanemisvõime hõlmab endas sisemist organisatsiooni-liikmete suhete võrgustikku ja on seotud sotsiaalse valdkonnaga, kus suhete läbipaistvus ja tasakaalustatud tegevus võiks olla abiks.

Sotsiaalpsühholoogiast tuleneb arusaam, et inimeste tegude mõjutamisel on suur roll sotsiaalsel surveel, kultuurinormidel ja konkreetset olukorral, milles on vaja tegutseda. Inimesed ei ole üdini autentsed või mitteautentsed, vaid väärtused ja käitumisviisid on ajas muutuvad ja on seotud erinevate rollidega, mida kujundavad kogemused, kultuurilised teadmised ja teiste inimestega suhtlemine. (Wassenaar et al., 2015) Siiski on empiirilise uuringuga (M. B. Nielsen, 2013) tõestatud, et autentsel (ja ümberkujundaval) eestvedamisstiilil on positiivne mõju. Need vähendavad liidrite ja/või järgijate vahel töökiusamise toimepanekut ja ise end ohvrina tundmist, sest nende eestvedamisstiilide õigesti rakendamisega on võimalik tajuda turvatunnet. Nimetatud töös leiti väike, kuid statistiliselt oluline seos autentse eestvedamise ja grupi ühtekuuluvustunde (*group cohesion*) vahel: $r=0,34$, $p<0,01$. Turvatunde tajumise ja autentse eestvedamise vahel oli samuti positiivne korrelatsioon: $r=0,30$, $p<0,01$. Kuigi statistiliselt olulisuse tõenäosus läks regressioonianalüüsis üle 0,05 ja konkreetset ei saanud välja tuua, et autentne eestvedamine omab mõju grupi ühtekuuluvustundele, suudeti tõestada, et see omab nii kaudset kui otsest mõju turvatunde tajumisele. Seega peaksid organisatsioonid töökiusamise vastu võitlemiseks kaaluma eelkõige autentsete (või ümberkujundavate) juhtide värbamist ning töötajate koolitamist, et soodustada positiivset psühholoogilist ja sotsiaalset töökeskkonda, kus kiusamist oleks võimalikult vähe. (M. B. Nielsen, 2013, p. 131)

Austusel ja avatusel põhinevad sotsiaalsed suhted ja hea töökeskkonna kliima on väga olulised ning autentsed meeskonnaliikmed saavad selles väga palju ära teha. „Sotsiaalse kliima“ olulisust tõestab ka töörahulolu-uuring organisatsiooni tervikliku kollektiivse juhtimise ehk organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kohta, mis näitas, et organisatsioonilise eestvedamise võimekus on seda suurem, mida kõrgemad on töörahulolu välised aspektid, st. töötingimused, järelevalve ja sotsiaalne kliima, kuid kolm sisemist tahku (töö ise, saavutus ja tunnustus) ei peegeldanud nii hästi organisatsioonilise eestvedamise võimekust (Kivipõld & Ahonen, 2013), sest need on sisemised hinnangud ning ennast on ilmselt keerulisem „õigesti“

hinnata, sest see põhineb ajas pidevalt muutuval enesehinnangul, mis teebki sisemiste rahulolutahkude mõõtmise sama keerukas kui enese või kellegi teise varjatumate autentse eestvedamise külgede hindamise ja mõõtmise.

Sotsiaalsed oskused on kõikidel juhtimist või töötajate eestvedamist nõudvatel aladel väga suure tähtsusega. Seda tõestas ka Meerits ja Kivipõllu (2020) Ameerika, Suurbritannia, Kanada, Iirimaa, Soome, Rootsi ja Eesti kaitseväge eestvedamise põhimõtete uurimine. Sõltuvalt sellest, mis arengutasemel organisatsioonina asutakse, on neil erinev teadlikkus oma eksisteerimisvajadusest, rollist ja mõjust, mis omakorda peegeldub tervikuna organisatsiooni eesmärkides (Bulgarella, 2018).

Hästi toimiva organisatsioonikultuuri loomiseks on vaja autentse eestvedamise põhimõtteid järgivaid, st. eneseteadlikke ja end hästi reguleerivaid, suhete ja info liikumise läbi paistvusele orienteeritud liidreid (Gardner & Carlson, 2015), kes juhinduksid eestvedaja rollis eetilistest põhiväärtustest (Walumbwa et al., 2008) ning oleksid võimelised mitte juhtima, vaid eest vedama kõiki organisatsiooni liikmeid nii, et nad ise tahaksid järgneda ning anda endast maksimumi meeskonna ja/või organisatsiooni ühiste eesmärkide saavutamiseks. Samas ei tohiks jätta kõrvale töötajaid, kes ise püüdes autentse eestvedamise kompetentside arendamise poole, võiksid oma igapäevatöös olla „enda parimad versioonid“ ning aidata kaasa positiivse töökeskkonna loomisele, kus kõigil oleks arendav ja eesmärgipõhine roll, mis just teda ennast kõige rohkem inspireeriks. Sellest sünergiast saaks kasu kogu organisatsioon tervikuna.

Kuna antud uurimistöö autorile teadaolevalt ei ole varem koos uuritud autentse eestvedamise kompetentside seoseid organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja organisatsiooniliikmete tajutud tulemuslikkusega seoses selliselt, et järgija hindaks iseendale omaseid autentse eestvedamise oskusi, siis on antud uurimustöö nähtuse- ja üksustepõhise analüüsina uudne ja aktuaalne. Töö võimaldab leida uusi seoseid nende kompetentside vahel, mis tegelikult kollektiivset eestvedamise võimekust kõige rohkem mõjutavad uuritava ettevõtte näitel. See teadmine aitab SEB Pangal jõuda selgusele, milliseid autentse eestvedamise kompetentse oleks kõige olulisem arendada.

Kõige lähedasema teemaga uurimus (Valma & Pedaspuu, 2020) näitas Pearsoni korrelatsioonianalüüsiga, et sotsiaal-demograafilised näitajad (st. vanus, tööstaaž ja sugu) ei mõjutanud oluliselt autentset eestvedamist, organisatsioonilist eestvedamist ega organisatsiooni tajutud tulemuslikkust, sest nende vahel esines pea olematu korrelatsioon ja mitte ükski neist seostest ei olnud statistiliselt oluline. Küll aga oli nende analüüsis (liidrite autentse hindamise alusel) keskmine positiivne seos (korrelatsioonikordajad jäi vahemikku 0,40-

0,62) kõikide autentse ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse vahel. Ainsana oli alla 0,3 määraga seos tsentraliseerituse määral, kuid see sõltub otseselt organisatsioonis juurutatud kesk võimu jagunemisest. Sellele tuginedes eeldab antud uurimustöö autor, et seosed autentse ja organisatsioonilise eestvedamise ning kogu organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse vahel võiksid olla positiivsed ka AS SEB Panga näitel.

Läbi autentse eestvedamise oskuste integreerimise kogu organisatsioonis on võimalik luua läbipaistvatel suhetel põhinevaid töökeskkondi, mis omavad otsest mõju töötajate kaasa-
tusele (Jiang & Luo, 2018) ning on alust arvata, et omavad seega ka positiivset mõju kogu organisatsiooni koos eksisteerimisele ja tajutud tulemuslikkusele. Steffens et al. (2016) uuring näitas, et järgijad tajusid suuremat autentset eestvedamist liidrite poolt, kes seisid kollektiivsete huvide eest. Eriti hästi tuli see suhe esile nende inimeste jaoks, kes ise olid end kategoriseerinud selle grupi liikmeks, mille liider seisis kollektiivsete huvide eest. Kui tugevad seosed esinevad autentse eestvedamise enesehindamise alusel leitud kompetentside ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse vahel, varasematest teoreetilistest käsitlustest otseselt ei ilmne.

Pikaajaliste tulemuste saavutamiseks peaksid eestvedajad (või laiemalt igaüks) olema valmis pühenduma oma isiklikule kasvule ja arengule (George et al., 2007), mida võimaldab teha see, kui avastatakse endas autentne eestvedaja. Autentsed liidrid, kes on tõstnud esile oma eneseteadlikkuse kujunemist ja on avaldanud oma eneseületamise motiive ning suunanud oma järgijate tähelepanu „soovitav võimalikule mina“ loomisele, hõlbustavad järgijate seas eneseteadlikkuse kasvu ja arengut läbi nende endi motiivide määratlemise ja konstruktiivset tagasisidet otsima asudes (Gardner et al., 2005).

Järjest rohkem tajutakse kaasaegses organisatsioonis, et teadmiste loomine ja üldiselt informatsiooni liikumine organisatsiooni sees aitab kaasa väärtuse loomele ja toimub tavaliselt sotsiaalseid suhteid pidi. Selleks, et see võimalikult heal tasemel saaks toimida, on vaja mitmekesiseid organisatsiooni väärtustest inspireeritud inimesi ja häid suhteid (ja vastastikmõjutusi) nende vahel. Autentse eestvedamisega pannakse alus ausatele ja usaldusväärsetele suhetele (Gardner et al., 2005), mis aitab kaasa kogu organisatsioonis informatsiooni liikumise protsessile.

Antud magistritöö autor leiab, et kõik autentse eestvedamise 5 kompetentsi on väga tihedalt omavahel seotud ja igaüks omab olulist tahku, ilma milleta ei saaks rääkida autentsest eestvedamisest teiste mõjutamisvahendina. Millised autentsed kompetentsid on määravaks AS SEB Pangas, selgub järgneva analüüsi tulemusena.

2. Autentse eestvedamise kompetentside ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed AS SEB Pank näitel

2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi uuring, mille käigus AS SEB Pank kolmekümne struktuuriüksuse töötajatel oli võimalik hinnata kahte nähtust: oma struktuuriüksuses iseenda autentset eestvedamisoskust ja sama üksuse organisatsioonilise eestvedamise võimekust ning lisaks anti hinnanguid kogu organisatsioonis tajutud sisemisele ja välisele efektiivsusele ehk organisatsiooni tulemuslikkuse kohta.

Selleks, et minimaliseerida valiminihet, vähendada uurimuse levitaja mõju ja teha üldkogumile üldistusi, kasutati valimi moodustamise meetodina tõenäosuslikku valimit, mille üldkogumiks oli algselt 1038 aktiivset AS SEB Pank töötajat, millest eemaldati kõige rohkem töötajate mõjutamisega seotud rollid nagu nt. grupijuhid, divisjoni direktorid, divisjoni juhid, osakonna juhatajad või nende asetäitjad, valdkonna juhid, juhatuse liikmed ning *team lead*-d. Üldkogumisse jäi järgi 909 aktiivset töötajat, mis võetakse antud analüüsi käigus üldistuste tegemise aluseks. Aktiivsete töötajate hulka ei loetud neid töötajaid, kes olid 2021. aasta 15. veebruari seisuga sünnituslehel, lapsehoolduspuhkusel, pikaajalisel palgata puhkusel (s.o. seoses ajutise töötamisega välisriigis) või viibisid antud hetkel kaitseväes.

Kuna eestvedamise teemat puudutavad tegurid on pidevalt muutumises (töötajad ja liidrid lahkuvad, tekivad uued suhted seoses firmasisesse liikumisega, tööloikude või struktuuri ümber kujundamisega), siis päris täpset valimit (andmete kogumise ajal 15.02.2021-05.03.2021) dünaamilisest üldkogumist on keeruline hallata ja võrrelda ilma mõningaste muutuste (nt. uute kolleegide lisandumise või töölt lahkumisi) aktsepteerimata. Täiendavaid muutusi valimisse sisse ei viidud, sest kuigi nt. uutel töötajatel on kindlasti oma mõju olemasolevale kollektiivile, siis tema enda hinnang kogu üksuse või organisatsiooni kohta ei oleks olnud ilmselt nii kvaliteetne võrreldes nendega, kellel juba on põhjalikumad teadmised ja arusaamad oma üksuse või organisatsiooni kohta.

Uurimuse aluseks sai süstemaatiliselt leitud ja hiljem pooljuhuslikult välja valitud 30 eesti keelt valdavatest töötajatest koosnevat struktuuriüksust, kus oli vähemalt 10 aktiivset töötajat (v.a töötajate eestvedamisega seotud ametipositsioonid) ning mille kokku võrdluses naiste ja meeste osakaalud ja keskmine vanus oli 909-st töötajast koosnevale üldkogumile kõige sarnasem. Kokku saadeti välja 490 e-kirja, milles oli kahe erineva küsimustiku Microsoft Forms'i lingid. Seadistatud oli nii, et iga töötaja sai mõlemat küsimustikku täita vaid ühe korra ning andmeid koguti anonüümselt. Vastamata küsimused ei olnud lubatud.

Käesolevas uurimustöös võetakse aluseks Walumbwa et al. 2008. aastal empiiriliselt valideeritud autentse eestvedamise küsimustik (ALQ - *Authentic Leadership Questionnaire*) ja selle Meerits, Kivipõld ja Akuffo poolt 2019. aastal edasi arendatud eestikeelsed küsimused ning uuritakse, kuidas nimetatud küsimustikku kasutades on võimalik mõõta neid, kes igapäevaselt ei tegele eestvedamisega, kuid samuti võiksid olla oma töös autentsed ja teistele eeskujuks ning omakorda mõjutada oma meeskonnakaaslast ja üksuse sisekliimat.

Autentse eestvedamise küsimustikus kasutati 5-pallilist Likerti skaalat, milles kasutati vaid sõnalisi vasteid, kuid analüüsis tähistati need järgmiselt: 1 – üldse mitte, 2 – harva, 3 – aeg-ajalt, 4 – päris sageli, 5 – alati. Skaala minimaalset kohendamist tingis käesoleva uurimuse autori arvates (ja mõne erapooletu isikuga nõupidamise järgselt) algse küsimustiku 26. väide: „minu ettevõtte (organisatsiooni) juht ei kannata meeleolukõikumiste all“, sest valides variandid „4 – päris sageli“ või „5 – pea alati“ jääb välja võimalus väita, et juht mitte kunagi ei kannata meeleolukõikumiste all. Negatiivse väitega „...ei kannata...“ vastates skaala maksimaalses pooles sõnapaariga „pea alati“ tähendab, et küsimustikku on sisse kirjutatud vaid osaline meeleolukõikumiste puudumine ja seega osaline meeleolukõikumiste igal juhul eksisteerimine. Teisalt samale „...ei kannata...“ väitele vastates teise äärmusega „üldse mitte“ tähendas osade vastajate jaoks kas negatiivse väite ümberlükkamist („ei, üldse mitte“) ehk tegelikult meeleolukõikumiste väga sagedast esinemist ja osade vastajate jaoks võis see tähendada absoluutset meeleolukõikumiste puudumist (ehk negatiivse väitega nõustumist: „jah, tal ei ole üldse meeleolukõikumisi“). Segaduse vältimiseks ja uue skaala esitamiseks tõsteti 26. väide kõige viimaseks ning selle skaalaks sai järgmine: 1 – ei kannata üldse, 2 – kannatan harva, 3 – aeg-ajalt, 4 – päris sageli, 5 – kannatan väga sageli või pea alati. Kuna algne skaala eeldas, et kui juht kannatab meeleolukõikumiste all, siis vastaja vastab negatiivse väitega kõige rohkem mittenõustumisel 1 – üldse mitte, (st. et meeleolukõikumised esinevad väga sageli), siis analüüsis sai skaala väärtused ümber kodeeritud: 1 – kannatan väga sageli või pea alati, 2 – päris sageli, 3 – aeg-ajalt, 4 – kannatan harva, 5 – ei kannata üldse.

Kuna autentse eestvedamise uuringu eesmärgiks oli kaardistada üksuses toimuvaid suhteid lähtuvalt iga töötaja oma hinnangutest, tuli alguses küsimustikus („mina“ vormi kasutamiseks) sõnastust muuta. Nt. kui varasem juhi autentse eestvedamise hindamiseks kasutatav väide algas nii: „minu ettevõtte (organisatsiooni) juht ütleb välja täpselt selle, mida mõtleb“, siis see asendati väitega: „mina oma üksuses ütlen välja täpselt selle, mida mõtlen“.

ALQ küsimustik koosneb kokku 27-st väitest, mis on jagatud viieks faktoriks:

- A. Suhete läbipaistvus (sisaldab 6 väidet).
- B. Tasakaalustatud tegevus (sisaldab 4 väidet).

- C. Eneseteadlikkus (sisaldab 6 väidet).
- D. Sisemine moraalne perspektiiv (sh. eetika ja väärtushinnangud) (6 väidet).
- E. Enesekontroll ehk teooria järgi samaväärne kui eneseregulatsioon (sisaldab 5 väidet).

ALQ väidete faktoritesse jagunemine ja autori poolt modifitseeritud küsimustik on näha lisas B.

Organisatsioonilise eestvedamise hindamiseks kasutati Kivipõld & Vadi (2010) välja töötatud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikku (OLQ - *Questionnaire of Organizational Leadership Capability*), milles samuti viidi sisse hinnangute sõnastuse korrigeerimised, et uurida organisatsioonilise eestvedamise võimekust mitte terve organisatsiooni, vaid üksuste tasandil, sest see on töötaja jaoks konkreetsem ja selgemalt piiritletud ning tagab täpsemad ühesugused arusaamad. Nt. kui varasem väide oli „meil on arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (äristrateegia)“, sai see üle viidud üksuse tasandile – „meil on üksuses arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (nt. äristrateegia)“, sest oli teada, et igas üksuses on omad strateegiad, mis on küll ettevõtte (kui terviku) omadega kooskõlas, kuid veidi spetsiifilisemad. Antud magistritöö autor arvas, et „meie“ väitega suure ettevõtte puhul, kus on üle 1000 kolleegi, et saaks kunagi väita, et „tegevusplaanid on kõigile teadaolevad“ või „meil on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust“, kui isiklikult kõiki ei tunne ja on teadmus, et üksustes võib tegevusvabadus (töörollist tulenevalt) väga varieeruda. Antud uurimuse autor arvas, et ainult keskmiste tajude pealt hindamine ei annaks nii täpselt arusaama konkreetse üksuse organisatsioonilise eestvedamise võimekusest. Lisaks oli nimetatud küsimustiku lõpus 6 väidet, mis võimaldas uurida terve organisatsiooni efektiivset toimimist üldisemate tunnetuslike hinnangute abil.

OLQ küsimustikus kasutati 7-pallist skaalat, kus 1 – „ei ole üldse nõus“ väljendas vastaja väitega absoluutset mittenõustumist ning 7 – „olen täiesti nõus“ tähendas väitega täielikku nõustumist. 5.-8. väitele ei saanud hästi sama sõnastusega vastata. Seega nendel oli skaala vahemikus 1 – üldse mitte ja 7 – väga tihti. Nimetatud küsimustik koosneb kokku 16-st väitest, mille faktorid on jaotatud kolmeks põhifaktoriks (Kivipõld & Vadi, 2010):

- A. Väline fookus ja sisene kontekst (4 väidet).
- B. Organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuur (, mis koosneb 2+2 väitest kummastki alamfaktorist).
- C. Kontroll-tagasiside süsteem (koosneb 4 väitest).

Kaks alamfaktorit, milles igäühes on OLQ küsimustikus samuti 4 väidet, on järgmised:

A. Mitteformaalne kommunikatsioon.

B. Tsentraliseerituse määr.

Kogu modifitseeritud sõnastusega organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse küsimustiku väidete faktoritesse jaotumine on näha lisas C.

Kuna vähem kompetentsemad meeskonna eestvedajad kipuvad oma töösoorituse hindamisel olema optimistlikumad ja seda ülehindama ja rohkem pädevamad meeskonnaliidrid kipuvad alahindama oma võimeid teiste suhtes (Atkins & Wood, 2002) ning töötajate arvamus tegelikust olukorrast võib seega oluliselt erineda, ei kaasatud antud uurimuse käigus töötajate juhtimise- ja eestvedamisega seotud liidrite hinnanguid ja arvamusi, et vähendada kallutatust, kui eestvedaja peaks ise oma üksust või organisatsiooni tulemuslikkust hindama.

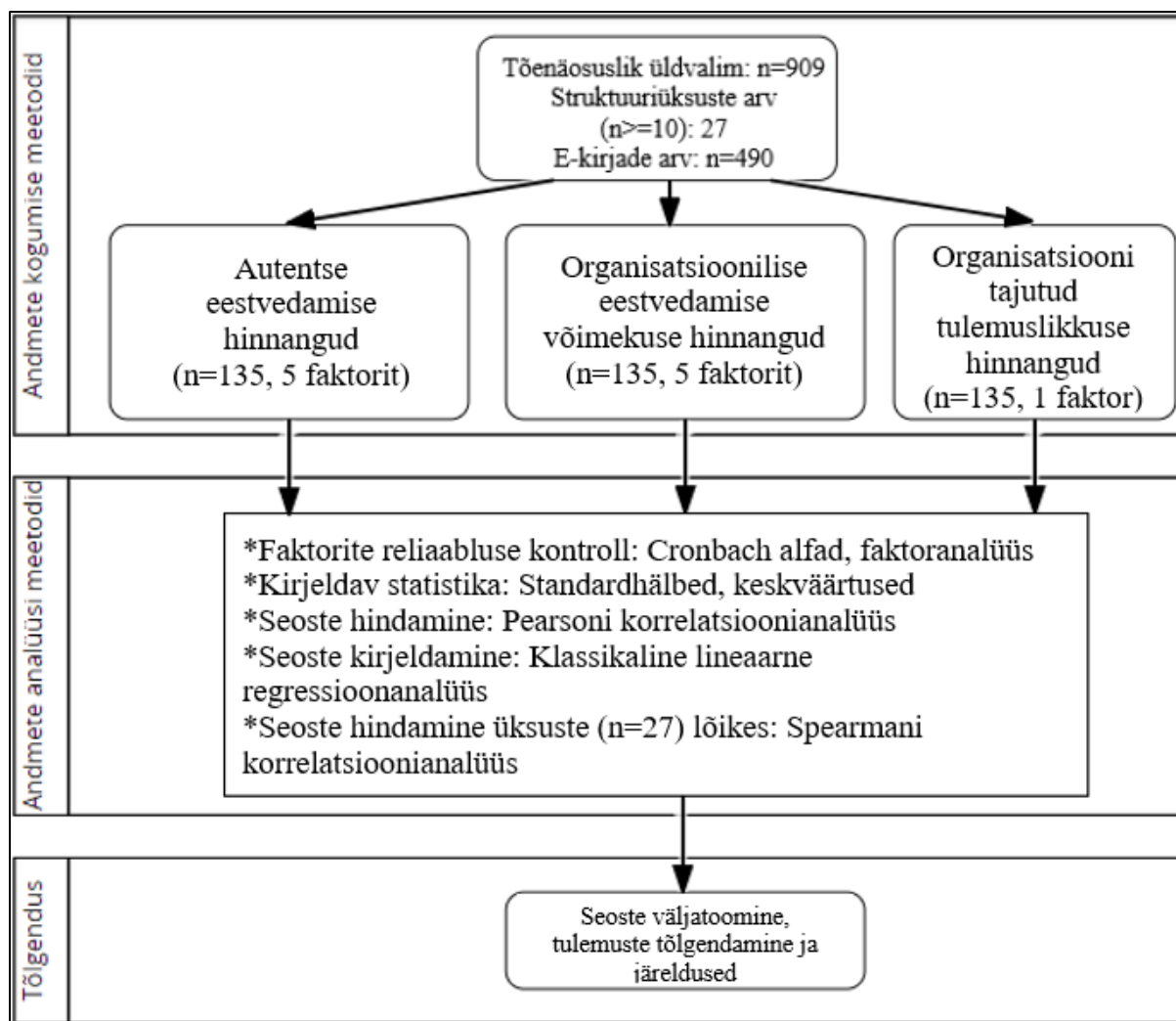
Edaspidistes uurimustes võib kaasata ka inglise või vene keelt kõnelevaid töötajaid, kuigi SEB Panga üldkogumist moodustavad sellised välismaalased väga väikese osa (kõigest u. 1%), sest üldjoontes on eesti keele oskus pangas töötamisel üks põhioskusi. Juhtimis- ja kontrollorgani liikmed, kes samuti võivad olla välismaalased, tajuksid üksuses toimuvaid suhteid ilmselt teisiti kui nt. spetsialistid, kes on oma meeskonnaliikmetega igapäevaselt rohkem koos. Erinevusi võib olla ka nt. peamiselt virtuaalsetes tiimides võrreldes igapäevaselt kokku saavates meeskondades. Seega oleks tulevikus võimalik lisaks uurida, milliseid väärtusi toovad meeskonnavaimu virtuaalsed ja muukeelsed suhted ning kas nt. baltiülesed maatriksstruktuuriga üksused on eestvedamise teemal riigipõhistest üksustest paremini toimivad või mitte. Antud uurimus keskendus vaid eesti keele oskajatele.

Struktuuriüksuste anonüümsuse tagamiseks on üksused analüüsis kodeeritud numbritega 1-27 ning need ei ole vastavuses lisas D toodud struktuuriüksuste nimede järjestusega. Punasega näidatud 3 üksust jäid analüüsist välja, sest nende töötajatelt ei saadud ühegi tagasisidet.

Fikseeritud sotsiaal-demograafilised tunnused said analüüsi jaoks ümber kodeeritud nii, et arv 1 tähistas meessoost ja nr. 2 naissoost vastajaid.

Kogutud andmete süstematiseerimisel kasutati MS Excelit ning keerukamad statistilised andmeanalüüsid said tehtud programmis IBM SPSS Statistics (versioon 27).

Empiirilise uuringu kolm etappi, st. andmete kogumine, analüüs ning tulemuste tõlgendamine, on kokkuvõtvalt näha järgneval joonisel 4.



Joonis 4. Uuringu etapid ja kasutatud analüüsimeetodid

Allikas: Autori koostatud

Haridustasemete kodeerimine on näha järgnevas tabelis 3. Vanus ja üldine SEB firmade-sisene tööstaaz (st. ka töötamist nt. SEB Liisingus või mõnes muus tütarettevõttes enne SEB Panka liikumist ja sisaldas kõiki Panga sisemiste üksuste vahelisi liikumisi) koguti arvtun-nustena, mille tulemused jäid vahemikku 20-61 eluaastat ja 0-36 tööaastat.

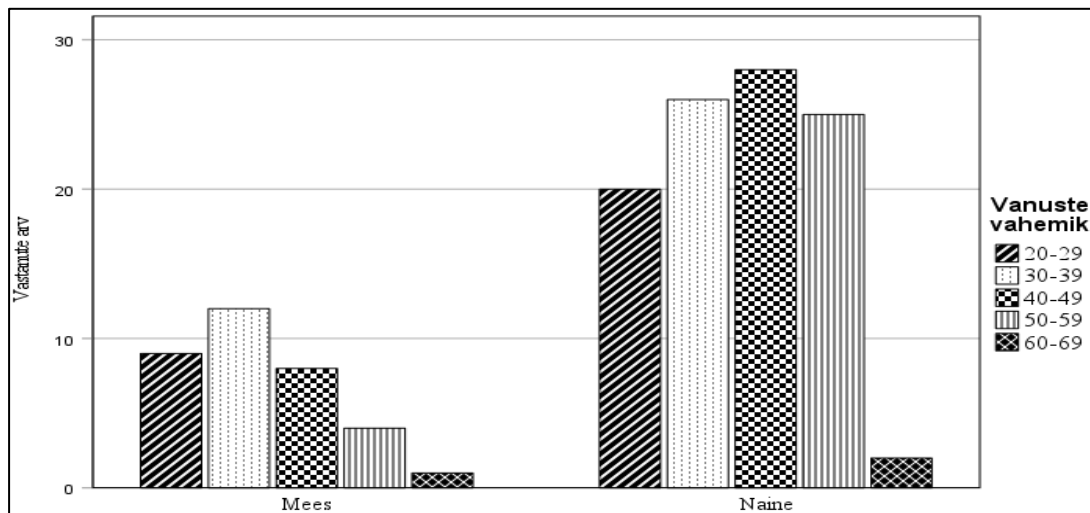
Tabel 3

AS SEB Pank küsitlustele vastanute (n=135) haridustasemete osakaalud ja analüüsikoodid

Haridustasemed	Vastanute arv	Osakaal üldvalimist	Kood
Keskharidus/ kesk-eriharidus	27	20.0%	1
Bakalaureus/ rakenduslik kõrgharidus	57	42.2%	2
Magistrikraad	51	37.8%	3

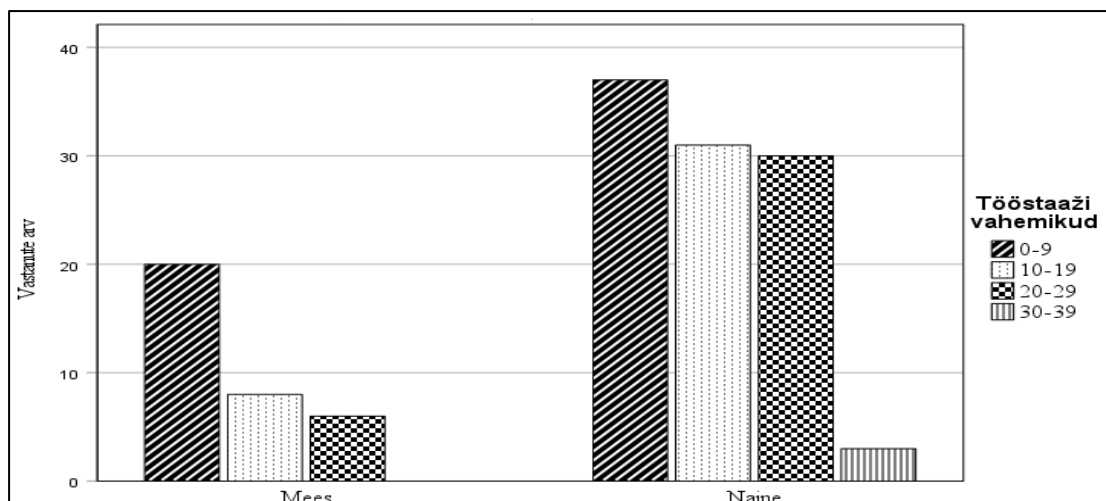
Allikas: Autori koostatud

SEB Pangas oli aktiivsete töötajate üldvalimis (n=909) naiste osakaal 73% ja meestel 27%, lõplikus valimis (n=490) jäid osakaalud sarnasteks: 79% ja 21%. Keskmine vanus oli mõlemas andmestikus 43 aastat. Seega on mõistetav, et joonisel 5, mis kirjeldab küsimustikele vastanute soolist ja vanuselist jaotust, on naisvastajaid rohkem, kuid huvitav on see, et küsimustikele vastanute hulgas on üle 40- ja üle 50-aastaseid naisi oluliselt rohkem kui mehi. Seda kinnitab ka tööstaaži sooline jaotus (Joonis 6), et üle 10- ja üle 20-aastase tööstaažiga naisi töötab SEB-s rohkem, mis viitab naiste väiksemale liikumisele organisatsioonist välja.



Joonis 5. Küsimustikele vastanute sooline ja vanuseline jaotus

Allikas: Autori koostatud



Joonis 6. Küsimustikele vastanute sooline jaotus tööstaaži järgi

Allikas: Autori koostatud

Selleks, et kontrollida, kas autentse eestvedamise küsimustiku 5 faktorit mõõdavad ühte ja sama fenomeni, kasutas käesoleva uurimuse autor Cronbachi alfa-kordajat, mis tähendab sisemise usaldusväärsuse ehk reliaabluse (*reliability*) koefitsienti.

Tabelis 4 on kõigi autentse eestvedamise küsimustiku faktorite keskväärtused, standardhälbed ja sisemine konsistentsus. Selle järgi saab öelda, et vastajad olid üsna sarnaste arvamustega, sest standardhälbed on väikesed ning hinnangute tulemused jäid 5-pallilisel skaalal umbes number nelja (st. „päris sageli“) lähedale. Väidete jaotus faktoritesse on lisas B.

Tabel 4

Autentse eestvedamise küsimustiku faktorite Cronbach α väärtused

Faktori nimi	Väiteid	Keskväärtus	Standardhälve	Cronbach α
Suhete läbipaistvus	6	3,86	0,48	0,68
Tasakaalustatud tegevus	4	4,12	0,53	0,63
Eneseteadlikkus	6	3,79	0,48	0,63
Sisemine moraalne perspektiiv	6	3,75	0,49	0,60
Enesekontroll	5	3,88	0,44	0,52

Allikas: Autori koostatud

Selleks, et aru saada, miks faktori „enesekontroll“ sisemine konsistentsus on teistega võrreldes madalam ja näha, kas tunnused sobivad sisuliselt kokku ning nende vahel esinevad statistilised seosed, viis töö autor läbi tunnuste struktuuri faktoranalüüsi. Peakomponentide analüüs näitas nõrkade seoste olemasolu. Kõige paremini korreleerusid omavahel küsimused 26 ja 27 ($r=0,31$, $p<0,01$). Küsimus 20 oli statistiliselt olulisuse tõenäosusega tasemel 0,01 lausa kolme küsimusega; 8., 14. ja 26., kuid seosed olid nõrgad, jäädes vahemikku 0,22-0,23.

Tabel 5

Faktori (enesekontroll) peakomponentide latentsete tunnuste analüüs

Komponent	Algne omaväärtus			Faktorlaadungite ruutude summa		
	Kokku	Varieeruvuse %	Kumulaatiivne %	Kokku	Varieeruvuse %	Kumulaatiivne %
1	1,75	35,03	35,03	1,75	35,03	35,03
2	1,02	20,43	55,46	1,02	20,43	55,46
3	0,82	16,33	71,79			
4	0,79	15,86	87,65			
5	0,62	12,36	100,00			

Märkus: Faktoranalüüsi meetod on peakomponentide analüüs

Allikas: Autori koostatud

Tabelist 5 on näha, et 1. ja 2. komponendi omaväärtused olid suuremad kui 1 ja järelikult võeti need faktorlaadungite kirjeldamisel arvesse. Faktoranalüüsi 1. komponent, millesse oli kogunenud just need tunnused, mis faktorstruktuuri kõige rohkem mõjutasid, kirjeldas 35% latentsete ehk varjatud tunnuste varieeruvusest ja koos 2. komponendiga oli kirjeldusaste 55%, aga siiski lausa 45% tunnuste varieeruvusest jäi kirjeldamata. See on põhjus, miks uuritud faktori (s.o enesekontrolli) sisemine reliaablus ei olnud kõige kõrgem. Faktorlaadungite komponentide struktuuri analüüsist oli näha, et esimesse komponenti panustasid väited 26, 14, 27, 20 ja 8 (vastavalt 0,67; 0,62; 0,59; 0,58 ja 0,49) ehk üsna võrdselt. 8. väite panus 2. komponenti oli võrreldes teistega kõige suurem ehk 0,58, kui 26. väite osalus oli -0,25, 20. küsimus panustas 0,49, kuid 27. väite panus oli hoopis -0,61. See võib viidata asjaolule, et tulevikus võib olla vajadus väidete sõnastust muuta, et vähendada isehindamisel vastuste varieeruvust.

Cronbach α nivoo võiks olla vähemalt 0,7 (Nunnally, 1978, p. 245), et saaks väita, et küsimustik uurib väga hästi autentset eestvedamist kasutades tabelis 4 nimetatud faktoreid. Uurimusliku uuringu (*exploratory research*) väärtusi on peetud aktsepteeritavaks ka $\geq 0,6$ tasemel (Hair et al., 1995). Saadud α -väärtused (eelkõige enesekontrolli puhul, kus väärtus on lausa 0,52) ei ole piisavalt kõrged, mis näitab, et autentse eestvedamise enesehindamisele kohandatud küsimuste ümbersõnastamine vajab veel põhjalikumat adapttsiooni ja valideerimist.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite Cronbachi alfa-kordajad on näha järgmises tabelis 6. Täpsem väidete jaotus faktoritesse on näha lisas C.

Tabel 6

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustiku faktorite Cronbach α väärtused

Faktori nimi	Väiteid	Keskvärtus	Standardhälve	Cronbach α
Väline fookus ja sisene kontekst	4	5,41	0,95	0,69
Kontroll-tagasiside süsteem	4	5,36	1,21	0,89
Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur	4*	4,73	1,14	0,71
Mitteformaalne kommunikatsioon	4	4,69	1,24	0,78
Tsentraliseerituse määr	4	5,37	1,22	0,86

Märkus: * Organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri neli väidet pärinevad mõlema alamfaktori (st. mitteformaalse kommunikatsiooni ja tsentraliseerituse määra) kahest väitest

Allikas: Autori koostatud

Tabelist 6 on võimalik näha, et sisemine reliaablus on aktsepteeritaval tasemel ($\alpha > 0,7$) viiest faktorist neljas ning ühes faktoris (s.o. väline fookus ja sisene kontekst) on see piiri peal, jäädes tasemele 0,69. Seega võib öelda, et kogutud andmed on edaspidiseks analüüsiks siiski sobivad.

2.2. Autentse eestvedamise kompetentside ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed AS SEB Pangas ja uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused

Autentse eestvedamise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite vahel seoste leidmiseks koostati 135 indiviidi vastuste põhjal lineaarne ehk Pearsoni korrelatsioonimaatriks. See näitab kahe pideva (nominaaljaotusega) tunnuse vahel seoseid vahemikus -1 kuni 1. -1 tähendab väga tugevat negatiivset seost ja 1 tähistab väga tugevat positiivset seost ning 0 näitab seose puudumist. Näiteks ei suudetud antud korrelatsioonimaatriksiga leida mingit seost soo ja sisemise moraalse perspektiivi ning soo ja kontroll-tagasiside süsteemi vahel.

Arvutused (Tabel 7) näitasid, et positiivseid seoseid autentse ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite vahel esines ning kuigi enamasti olid need ka statistiliselt olulised, siis olid need üsna nõrgad seosed, jäädes suuremas osas 0,3 taseme juurde. Korrelatsioonianalüüsist selgus samuti, et soolis-rahvuslikud tunnused nagu nt. sugu, vanus, haridustase ja tööstaaž ei olnud SEB Panga näitel autentse ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite jaoks küllaltki olulised. Seega jäetakse edasises regressioonianalüüsis sugu ja vanus välja ning uuritakse, kui palju mõjutavad antud ettevõtte kontekstis haridustase ja üldine tööstaaž SEB Pangas.

Autentse eestvedamise faktori, s.o suhete läbipaistvuse vahel oli nõrk positiivne seos haridustaseme ($r=0,18$, $p<0,05$) ja tööstaažiga ($r=0,23$, $p<0,01$). Antud magistritöö autor mõönab, et korrelatsioonide olemasolu ei võimalda teha seoste suuna ja põhjus-tagajärg mõju kohta järeldusi, kuid leiab, et suhete läbipaistvusele võib kaasa aidata haritus (st. küpsemad suhted ja laiem silmaring) ja pikemajalisemad töösuhted, sest selleks, et saaks tekkida usaldus ja austus teineteise vastu, on vaja kõigepealt õppida üksteist tundma.

Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktoritega olid kõige tugevamad seosed (tabel 7 tulemuste põhjal) autentse eestvedamise faktoritest suhete läbipaistvuse ja enesekontrolli vahel. Nimetatud mõlema faktori olulisuse tõenäosused olid enamasti tasemel 0,01 ja kõrgeimad korrelatsioonikordajad jäid vahemikku 0,30-0,39.

Tabel 7

Pearsoni korrelatsioonimaatriks autentse ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse lõikes

	Sotsiaal-demograafilised näitajad				Autentse eestvedamise faktorid					Organisatsioonilise eestvedamise faktorid					OT
	S	V	H	T	SL	TT	ET	SM	EK	VF	MK	TM	KT	OK	
S	1														
V	0,16 ⁺	1													
H	-0,14	0,27**	1												
T	0,20*	0,78**	0,22**	1											
SL	-0,09	0,13	0,18*	0,23**	1										
TT	0,01	0,05	0,15 ⁺	0,15 ⁺	0,73**	1									
ET	-0,05	-0,02	0,11	0,11	0,69**	0,60**	1								
SM	0,00	0,04	0,06	0,13	0,61**	0,56**	0,54**	1							
EK	0,03	0,08	0,08	0,13	0,46**	0,50**	0,49**	0,41**	1						
VF	-0,08	0,20*	0,07	0,20*	0,24**	0,22*	0,17 ⁺	0,16 ⁺	0,30**	1					
MK	-0,15 ⁺	0,01	-0,05	0,05	0,25**	0,19*	0,18*	0,23**	0,21*	0,26**	1				
TM	-0,16 ⁺	0,07	0,22*	-0,01	0,36**	0,26**	0,19*	0,20*	0,25**	0,50**	0,34**	1			
KT	0,00	0,14	0,08	0,17*	0,21*	0,11	0,16 ⁺	0,04	0,28**	0,58**	0,40**	0,66**	1		
OK	-0,16 ⁺	0,04	0,06	-0,01	0,30**	0,22**	0,18*	0,18*	0,29**	0,40**	0,75**	0,77**	0,63**	1	
OT	0,08	0,11	0,05	0,12	0,30**	0,24**	0,16 ⁺	0,12	0,36**	0,63**	0,28**	0,55**	0,66**	0,47**	1

Märkus: *Statistiliselt oluline tasemel $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; + $p \leq 0,1$; sugu: 1 – mees, 2 – naine;

S - Sugu; V - Vanus; H - Haridustase; T - Üldine tööstaaž SEB-s; SL - Suhete läbipaistvus;

TT - Tasakaalustatud tegevus; ET - Eneseteadlikkus; SM - Sisemine moraalne perspektiiv;

EK - Enesekontroll; VF - Väline fookus ja sisene kontekst; MK - Mitteformaalne kommuni-

katsioon; TM - Tsentraliseerituse määär; KT - Kontroll-tagasiside süsteem; OK - Organisat-

sioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur; OT - Organisatsiooni tajutud tulemuslikkus

Allikas: Autori koostatud

Klassikaline lineaarne regressioon (Tabel 8) võimaldab analüüsida ja kirjeldada samaaegselt mitmete tunnuste mõju ühele sõltuval tunnusele. Sõltuvaks tunnuseks olid antud uurimuses iga organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktor (mudelid 1-5) ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkus (mudel 6).

Regressioonikordaja näitab sõltuva tunnuse keskmist muutu „kordajale vastava sõltumatu tunnuse ühikulise muudu korral, kui ülejäänud sõltumatud muutujad on püsiva väärtusega.“ Keskmist prognoosiväärtust kõigi parameetrite nullkohas näitab vabaliige (ehk konstant). (Tooding, 2014) See tähendab, et ühe punkti võrra kõrgem enesekontroll tõstab

vähemalt 95%-lise tõenäosusega mõju hinnangut välisele fookusele ja sisesele kontekstile umbes 0,54 punkti võrra, kui teiste parameetrite väärtused on samad.

Tabel 8

Organisatsioonilise eestvedamise faktorite ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse regressioonanalüüside kokkuvõtted

	VF	KT	OK	MK	TM	OT
Parameetrid	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 4	Mudel 5	Mudel 6
Konstant	2,56**	2,45*	1,05	1,54	1,09	2,09*
Haridustase	0,00	0,02	0,03	-0,16	0,30*	-0,03
Tööstaaž	0,01	0,02	-0,01	0,00	-0,02 ⁺	0,00
Eneseteadlikkus	-0,13	0,03	-0,30	-0,13	-0,44	-0,38
Sisemine moraalne perspektiiv	-0,05	-0,43	-0,07	0,25	-0,05	-0,29
Enesekontroll	0,54*	0,80**	0,61**	0,33	0,43	0,81**
Suhete läbipaistvus	0,26	0,64 ⁺	0,82**	0,53	1,12**	0,72*
Tasakaalustatud tegevus	0,06	-0,35	-0,09	-0,08	-0,07	0,02
R ²	0,13	0,14	0,14	0,09	0,20	0,18
ANOVA Sig. väärtus	0,013	0,009	0,008	0,098	0,000	0,000

Märkus: *Statistiliselt olulisuse nivoo $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,00$; + $p \leq 0,1$; VF - Väline fookus ja sisene kontekst; KT - Kontroll-tagasiside süsteem; OK - Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur; MK - Mitteformaalne kommunikatsioon; TM – Tsentraliseerituse määär; OT - Organisatsiooni tajutud tulemuslikkus; R² – determinatsioonikordaja ehk korrelatsioonikordaja ruudus; Sig. – Mudeli statistiliselt olulisuse (*significance*) tõenäosus

Allikas: Autori koostatud

Mudel 4 (Tabel 8) toodud parameetrid kirjeldasid sõltuvat tunnust (st. mitteformaalset kommunikatsiooni) kõige vähem (vaid 9%) ning dispersioonanalüüsi ehk ANOVA (*Analysis of Variance*) järgi oli selle mudeli statistiliselt olulisuse tõenäosus kõigist teistest mudelitest kõige kehvem ($p < 0,10$). Kui võrrelda keskväärtusi (Tabel 6), siis ka sealt tuli selgelt välja, et vastajad hindasid 7-pallilisel skaalal mitteformaalset kommunikatsiooni kõige madalamalt (4,69), kui teiste organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite näitajad olid üle 5. Kuna mitteformaalne kommunikatsioon on organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri üheks alamfaktoriks, siis mõjutas saadud madalamad hinnangud ka seda põhifaktorit. Arvestades, et mitteformaalse kommunikatsiooni küsimustikus hinnatakse, kas meeskonnas korraldatakse tööga seotuid või tööväliseid ühisüritusi, mida eelkõige COVID-

19 nakkuse leviku piiramise tingimustes oli keerulisem (või lausa võimatu) teha, siis ei saa neid tulemusi tavaolukorraga võrrelda. See, et osa meeskonnast pidi viibima kodukontoris rohkem, kui oleks tahtnud või koosviibimistel kehtisid ranged piirangud ja suuremad või rahvusvahelised meeskonnad saidki kohtuda vaid virtuaalselt, on kindlasti neid hinnanguid näidanud kehvemana, kui tavaolukorras oleks olnud.

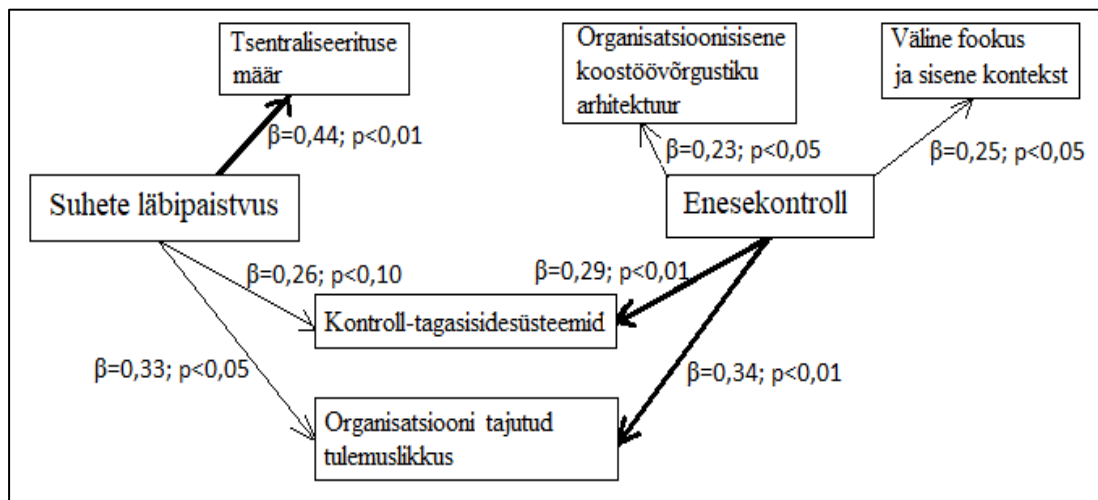
Statistiliselt kõige usaldusväärsemalt kirjeldavad mudelid 5 ja 6, sest nende statistiliselt olulisuse tõenäosused jäid alla 0,00 taseme. Üle 99-protsendilise usaldustasemega mudeliteks olid 2 ja 3 ning 1. mudeli statistiliselt olulisuse tõenäosus jäi üsna vähe üle 0,01 taseme, mis näitavad, et 5 mudelit 6-st on statistiliselt väga olulised.

Tabelis 8 toodud mudelite 1-6 arvutused näitasid, et nähtusepõhiselt (135 vastanu põhjal) uuritud analüüsi tulemuste järgi mõjutavad autentse eestvedamise kompetentsidest kõige rohkem organisatsioonilise eestvedamise võimekust enesekontroll ja suhete läbipaistvus. Enesekontroll oli statistiliselt oluline nivool 0,01 kolme mudeli korral: mudel 2, 3 ja 6. Veidi suurema vea tasemega (ehk parameetri tegelik väärtus võis jääda kuni 5-protsendilise tõenäosusega väljaspoole usaldusvahemikku) oli seos ka enesekontrolli ja mudeli 1 ehk organisatsiooni välise fookuse ja sisemise konteksti vahel. Seega sai kinnitust, et enese ego ja meeleolukõikumiste vaos hoidmine ja enesedistsipliini hoidmine (ehk eneseregulatsioon) omab suurt tähtsust kollektiivsel tasandil, sest mõjutab kontroll-tagasiside süsteemi (standardiseerimata regressioonikordaja $B=0,80$, $p<0,01$) ja organisatsioonisisest koostöövõrgustiku arhitektuuri ($B=0,61$, $p<0,01$) ja üldisemalt terve organisatsiooni tajutud tulemuslikkust ($B=0,81$, $p<0,01$).

Autentse eestvedamise faktor suhete läbipaistvus oli statistiliselt oluline ($p<0,01$) mudelites 3 ja 5 ehk mõjutab kõige rohkem organisatsioonisisest koostöövõrgustiku arhitektuuri ($B=0,82$) ja tsentraliseerituse määra, mille regressioonikordaja on lausa 1,12, sest selle mudeli mõned teised parameetrid olid negatiivse mõjuga. See tähendab, et näiteks eneseteadlikkuse kasv võib vähendada tsentraliseerituse määra, kuid päris täpselt seda väita ei saa, sest usaldusnivoo oli suurem kui 5% ja saadud tulemust võisid mõjutada ka muud, antud mudelis kajastamata, varjatud tunnused. Tsentraliseerituse määra (ehk organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri formaalse tasandi) mudeli kirjeldatuse aste autentse eestvedamise faktore, haridustasemete ning SEB-sisest tööstaaži arvestades on teiste mudelitega võrreldes kõige parem ehk 20%, aga see on ikkagi võrdlemisi väike osa. See annab kinnitust, et mitmest osast koosnevaid kompleksseid suhteid on keerulisem hinnata, mõõta ja kirjeldada, kui tuleb arvestada ka pandeemia ja piirangute mõju, kuid seda käesolev uurimus otseselt ei kaardistanud. Tulevased uurimused aga võiksid seda arvesse võtta.

Selleks, et vaadelda, kas seletatavate tunnuste (Tabel 8 parameetrite) nihe on tähenduse poolest sõltuvalt tunnusele väiksem või suurem kui mõne teise tunnuse puhul tekkinud muutus (skaala ja suurusjärg võivad ju erineda), on välja toodud standardiseeritud regressioonikordajad ehk beetakordajad (Joonis 7). Need on vajalikud võrreldavuse tagamiseks, sest näitavad sõltuva tunnuse keskmist muutu vastava tunnuse andmekogumis ilmneva standardhälbe ühikutes (Tooding, 2014).

Jooniselt 7 on näha, et autentse eestvedamise kompetentsidest vaid suhete läbipaistvus ja enesekontroll omasid suurimat mõju organisatsioonilise eestvedamise võimekusele ja üldisemalt organisatsiooni tajutud tulemuslikkusele. Statistiliselt kõige olulisemad seosed (olulisuse tõenäosusega alla 0,01) on näidatud joonisel tumedama noolega ja mõjutegurid on välja toodud beetakordajatena.



Joonis 7. Standardiseeritud regressioonikordajad autentse eestvedamise faktorite (suhete läbipaistvuse ja enesekontrolli) ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite ning organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse vahel

Allikas: Autori koostatud

Kõige suurema mõjuga (Joonis 7 kohaselt) oli suhete läbipaistvus tsentraliseerituse määra suhtes ($\beta=0,44$), mis võib olla selgitatav sellega, et avatud suhted ja tehnoloogiline arenemine (ja kaugtöö võimaldamine) panevad tõsiselt proovile traditsioonilised formaalsed juriidilised struktuurid (tsentraliseerituse) ning järjest rohkem liigutakse kollektiivse eestvedamise suunas, kus igaühel on õigus avaldada arvamust ja otsustusprotsesside läbiviimisel kaasatakse kõiki organisatsiooni töötajaid. Suhete läbipaistvuse positiivne mõju mitteformaalsele kommunikatsioonile oli olemas ($\beta=0,21$), aga kuna tegemist ei olnud statistiliselt

olulise seosega ($p > 0,16$) (seda ilmselt mõjutavad ka mitmed muud varjatud tunnused), siis üldistust üldvalimile selle seose puhul välja tuua ei saa. Küll aga on võimalik, et koroonaviiruse leviku piiramisega seotud kitsendused tavaolukorras puhkenurkades kokkusaamistele ja ühisürituste korraldamiste edasilükkamised on avaldanud mõju mitteformaalse kommunikatsiooni hindamisele. Seega tuleks seda asjaolu arvesse võtta, et mõni hilisem uuring samas ettevõttes võib näidata mitteformaalse kommunikatsiooni faktoril paremaid seoseid organisatsioonilise eestvedamise võimekusega.

Standardiseeritud beetakordajate (Joonise 7) järgi oli samuti võimalik kirjeldada, et enesekontroll mõjutab statistiliselt olulise tõenäosusega, kuid võrdlemisi nõrgalt kontrolltagasiside süsteemi ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$) ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkust ($\beta = 0,34$; $p < 0,01$).

Spearmani hierarhilise korrelatsioonimaatriksi (Tabel 9 ja koos sotsiaal-demograafiliste tunnustega versiooni ehk lisa E) koostamiseks võeti aluseks 27 SEB Panga struktuuriüksuse töötajate hinnangute keskmised üksuste lõikes ning sellest selgusid Pearsoni mudeliga sarnased korrelatsioonid, kuid oli ka uudset. Sarnaselt Pearsoni korrelatsioonile näitab 0 seose puudumist ning 1 väga tugevat positiivset seost ja -1 väga tugevat negatiivset seost.

Kõige tugevamate seostega ($r_s = 0,72$; $p < 0,01$) oli autentse eestvedamise faktoritest jällegi suhete läbipaistvus organisatsioonilise eestvedamise faktori tsentraliseerituse määra suhtes. Võrdlemisi hästi korreleerusid (erinevalt lineaarsest korrelatsioonimudelist) autentse eestvedamise faktoritest tsentraliseerituse määraga ka eneseteadlikkus ($r_s = 0,53$; $p < 0,01$) ning sisemine moraalne perspektiiv ($r_s = 0,49$; $p < 0,01$), mis võib viidata sellele, et traditsioonilise tsentraliseerituse põhimõtete muutmiseks ja suurema tegevusvabaduse saamiseks on vaja organisatsiooniliikmete eneseteadlikkuse kasvu ja oma tegemisi veel rohkem seostada sisetiste moraalse ja eetiliste väärtushinnangutega. Seega võib eeldada, et need kompetentsid aitavad kaasa keskviimu vähendamisele ehk detsentraliseerituse kasvule, mille tunnusteks on nt. see, et tähtsad otsused võetaks vastu ühiste arutelude käigus, mitte ametipositsioonist lähtuvalt.

Tabel 9

Spearmani korrelatsioonimaatriks autentse ja organisatsioonilise eestvedamise faktorite ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse kohta struktuuriüksuste keskväärtuste lõikes

	Autentse eestvedamise faktorid					Organisatsioonilise eestvedamise faktorid						
	Suhete läbipaistvus	Tasakaalustatud tegevus	Eneseteadlikkus	Sisemine moraalne perspektiiv	Enesekontroll	Väline fookus ja sisene kontekst	Mitteformaalne kommunikatsioon	Tsentraliseerituse määr	Kontroll-tagasiside süsteem	Organisatsioonilise koostöövõrgu. strukt.	Organisatsiooni tajutud tulemuslikkus	
Suhete läbipaistvus	27											
Tasakaalustatud tegevus	0,74**	27										
Eneseteadlikkus	0,71**	0,61**	27									
Sisemine moraalne perspektiiv	0,74**	0,63**	0,61**	27								
Enesekontroll	0,54**	0,64**	0,31	0,43*	27							
Väline fookus ja sisene kontekst	0,47*	0,43*	0,17	0,35 ⁺	0,46*	27						
Mitteformaalne kommunikatsioon	0,14	0,20	0,11	0,10	-0,12	0,31	27					
Tsentraliseerituse määr	0,72**	0,47*	0,53**	0,49**	0,18	0,58**	0,40*	27				
Kontroll-tagasiside süsteem	0,46*	0,35 ⁺	0,24	0,15	0,38*	0,53**	0,34 ⁺	0,53**	27			
Organisatsioonilise koostöövõrgustiku arhitektuur	0,56**	0,49**	0,42*	0,42*	0,23	0,45*	0,72**	0,75**	0,53**	27		
Organisatsiooni tajutud tulemuslikkus	0,45*	0,51**	0,21	0,27	0,68**	0,56**	-0,01	0,32 ⁺	0,44*	0,36 ⁺	27	

Märkus: *Statistiliselt oluline tasemel $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; + $p \leq 0,1$

Allikas: Autori koostatud

Organisatsioonilise koostöövõrgustiku arhitektuuri ja suhete läbipaistvuse ning tasakaalustatud tegevuse vahel oli samuti 99%-lise tõenäosusega statistiliselt olulised positiivsed seosed, vastavalt 0,56 ja 0,49. Seda kinnitab ka fakt, et inimesed meeskondades ei teinud eraldi, vaid teevad oma kavandatud eesmärkide ühiselt täitmise nimel koostööd „organiseeritud suhtemustrites“ (Zenk et al., 2010, p. 6418) ja just need suhtemustrid mõjutavad seega otseselt organisatsiooni tulemuslikkust.

Enesekontroll ei olnud SEB üksuste keskmiste näitel Spearmani korrelatsioonide järgi nii oluline, aga kui aktsepteerida veidi suuremat veaastest (alla 5%), siis oli enesekontrollil positiivsed seosed välise fookuse ja sisemise konteksti ($r_s = 0,46$) ning kontroll-tagasiside süsteemi vahel ($r_s = 0,38$). Enesekontrolli ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse vahel oli üsna

tugev seos: $r_s=0,68$; $p<0,01$. Seda kinnitasid ka varasemalt läbi viidud Pearsoni korrelatsioonid ja regressioonianalüüs. Enesekontrolli ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse vaheline seos võib olla selgitatav strateegilise juhtimise käsitlusega, kus organisatsioonide ressursside paigutus ja kasutus on otseselt seotud organisatsioonide tulemuslikkusega, kui tehakse kaalutletuid ja objektiivseid otsuseid, mitte ei minda kaasa enesekontrolli ületanud meeskonnaliikmete egol ja negatiivsetel emotsioonidel põhinevate tahtmiste järgi.

Selleks, et saada ettekujutus uuritud ettevõtte eestvedamise senistest kogemustest, järgneb väike ülevaade. AS SEB Pangas on pika ajaloolise ja rahvusvahelise tausta (mitte ainult Rootsi emaettevõtte mõjutuste) tõttu erinevates olukordades olnud kasutuses erinevaid eestvedamisstiile, sest selles asutuses põrkuvad nii kultuurilised eripärad kui mitmekesistest isiksustest tulenevad arusaamad. Kõige levinumaks ja liidrite seas hetkel propageerituim on mentorlusega seotud juhendav (*coaching*) stiil, mis põhineb kolmel alustalal:

- A. Empaatiline kuulamine, mis on eriti oluline põhimõte eelkõige virtuaalsetes ja rahvusvahelistes meeskondades teineteise mõistmiseks, tunnete peegeldamiseks ja ühiste kokkulepete tegemiseks.
- B. Psühholoogiline turvalisus kui isikutevaheliste suhte loomise võimaldaja ja püüdluseesmärk, et igaüks julgeks väljendada oma mõtteid nii, et ta ei tunneks ohtu saada taga kiusatuks oma väljaütlemiste pärast või ilma et keegi peaks tundma end halvasti. See on avatud suhtlemise ja usalduse nurgakiviks, sest nii positiivsete kui negatiivsete arvamuste avaldamine on võimalik vaid läbi sellise keskkonna, kus pole eelarvamusi ja sildistamist.
- C. Strateegiline raamistik, mis kirjeldab ja aitab leida, mis on ühised väärtustel põhinevad eesmärgid, st. miks koos käiakse ning kuhu tahetakse jõuda. SEB-s on fookuses on kliendikesksus, pühendumus, koostöö ja lihtsus ning loomulikult omanikele ja töötajatele väärtuse loomine, sest kõik need on olulised ja moodustavad kindla osa tervikust. Strateegiliselt vaadeldakse ka mitmekesisust ja kaasatust, sest eksisteerivad erineva rahvusvahelise ja vanuselise kogemustega ning erinevast soost isikud, kelle mitmekesised arvamused aitavad kaasa loovusele.

Seega võib öelda, et SEB-s kasutatakse autentsele eestvedamisele omaseid jooni, sest empaatiliseks kuulamiseks ja psühholoogiliselt turvalise töökeskkonna loomiseks, peaksid liidrid (aga ka iga teine töötaja) väljendama tööl oma „tõelist mina“ ning see annaks nende järgijatele arusaamise, et autentne käitumine tööl on positiivselt väärtustatud. Ainult psühholoogiliselt turvalises (töö)keskkonnas hakatakse tehtud vigu tunnistama, julgekatse oma tõelisi mõtteid väljendada ja elada põhiväärtuste järgi, mis suurema tõenäosusega loob pädevuse,

seotuse ja autonoomia tunde ning tagab seeläbi parema sünergia ja rahulolu (Leroy et al., 2015). Lisaks võimaldab strateegiline raamistik, mis sisaldab tasakaalustatud tegevust ja suhete läbipaistvust, teha paremaid mitmekesisemal ja objektiivsel (mitte emotsionaalsel) infol põhinevaid otsuseid (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa et al., 2008).

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et strateegiliselt organisatsioonikultuuri osaks nt. mitmekesisuse ja kaasatuse (*diversity and inclusion*) põhimõtteid võttes, teeb see eestvedamise (ja üldisemalt juhtimise) protsessid omajagu keerulisemaks, sest tuleb erinevaid nurki ja stsenaariumeid vaadelda ja kaaluda ning see võtab väga palju aega, aga tegelikkuses on sellel tõestatud kasutegur: see vähendab tulevikus tekkida võivaid riske, sest just tänu mitmekesisusele on võimalik näha laiemat pilti ning ka otsustamise protsess on lihtsam, kui on teada, kui põhjalikult on eri vaateid kaardistatud ja millised argumenteeritud kõnelused on eelnevalt maha peetud. Töötajate kaasatus on väga tähtis stabiilse ja ühtekuuluva meeskonna loomisel ja tööle tähenduse andmisel. Oluline on, et need, kelle arvamust ei võeta kuulda, saaksid aru, miks see nii oli ning siis ei ole otsustamise järgselt kriitikat ja tajutakse, et liigutakse eesmärkide suunas ühtse meeskonnana.

Autentsele eestvedamisstiilile sarnaselt, läbi sisemiste ja välimiste kompetentside arendamise ja ka organisatsioonilise eestvedamise võimekuse tõstmiseks (ning üldisemalt öeldes kollektiivselt organisatsioonina õppimiseks ja muutustega kohanemiseks), toetatakse SEB Pangas alustavaid juhte (ehk järgijate eestvedajaid) ja talente mentorprogrammides, kus väline partner on toeks ja aitab välja koolitada mentorit, kes praktiseerib õpitut mitmete juhendatavate (st. menteede) peal. Hea näide hästi toimivast mentorprogrammist on see, kui erinevate riikide juhtival kohal olevad isikud võtavad vastu väljakutse hakata mentoriks teise riigi alustavale või tuge vajavale liidriks ning „saadavad alla lifti“, et teistel oleks lihtsam ja kindlam oma positsioonil end sisse seada, mitte ei peaks ta kõike ise tegema ja nii-öelda trepist üles rühkima. Gardner et al. (2005) on leidnud, et kuigi väärtusi õpitakse sotsialiseerimisprotsesside kaudu on need gruppidele ja laiemalt ühiskondlikult kasulikud vaid siis, kui need on iseenda väärtustega integreeritud. Seega tuleks endas kasvatada eneseteadlikkust ja siduda oma eesmärgid organisatsiooni orientatsiooniga.

Oma tugevuste ja nõrkuste välja selgitamine (nt. uue valdkonna või uue rolli põhiselt) aitab SEB-senine juhtimiskultuur pakkuda tuge uutele, leidmaks sobivad koolitused või isikud, kes saaksid aidata ja juhendada. See võimaldab luua suhteid, mis omakorda loob aluse pikaajalisemate organisatsioonisisesteks suhtevõrgustikeks ning samas vähendab riski, et alustav eestvedaja ebaõnnestuks. Oluline nüanss, et eestvedaja kasvaks ja areneks, on leida

talle pigem just vastanduvate omadustega mentor (nt. tulemusele orienteeritud versus inimestele orienteeritud), sest siis on väärtuse (teistsuguse nägemuse) saamine kõige suurema tõenäosusega vastastikune ning tulevikus võidakse seeläbi otsuste tegemisel lähtuda tasakaalustatud tegevuse põhimõttest.

Autentsete suhete loomiseks ja hoidmiseks kasutatakse SEB-s regulaarseid üksühele kohtumisi (mitte ainult standardiks saanud arenguvestlusi) otsese juhiga/liidriga, sest kui on rasked ajad või töö ei paku enam põnevust, siis psühholoogiliselt turvalises keskkonnas julgetakse palju suurema tõenäosusega oma muresid jagada, mitte ei kannatata üksi ja ei põleta läbi. Lisaks on soovi korral tagatud igale SEB Panga töötajale professionaalne psühholoogiline nõustamine, mis on jällegi strateegilise raamistiku üks osa, sest see toetab kollektiivset kohanemisvõimet, leevendab pingeid ja kasvatab organisatsioonilise eestvedamise võimekust ehk paremaid interaktsioone organisatsioonilise eestvedamise teooria komponentide vahel.

Käesolevas magistritöös välja toodud autentse ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed on kehtivad ainult aktsiaseltsi SEB Pank kontekstis. Samuti tuleb arvestada, et käesoleva uurimuse üldvalimis oli naiste osakaal oluliselt (üle 50% võrra) suurem. Seega meeste arvamused ei pruugi olla nii põhjalikult selged. Nende kitsenduste vähendamiseks ja parema üldistatavuse tagamiseks oleks otstarbekas läbi viia veel taolisi uuringuid ning parendada küsimustike sõnastus nii, et eelkõige autentse eestvedamise küsimustiku sisemine konsistents paraneks. Lisaks oleks tulevikus võimalik uurida, milliseid väärtusi toovad meeskonda virtuaalsed ja muukeelsed suhted ning kas nt. baltiülesed maatriksstruktuuriga üksused on eestvedamise teemal riigipõhistest üksustest paremini toimivad või mitte.

Kokkuvõte

Väga dünaamiline, ülimalt konkurentsipõhine infoajastu ning järjest globaliseeruv „VUCA keskkond“ (Elkington, 2018) ja väljakutseid pakkuvad keerulised ajad (nagu ka praegune COVID-19 pandeemia) on veelgi olulisemal määral tõstatanud fookusesse teema, milliste kompetentsidega liidrid ja kuidas peaks inimesi eest vedama, et tulemused oleksid võimalikult positiivsed: saavutada organisatsiooni soovitud kasv või lihtsalt ellujäämiseks.

On ilmne, et mistahes ettevõtmise juures edukas olemiseks, ei saa seda teha üksi, vaid tuleb kaasata teiste inimeste oskuseid, kogemusi, teiste sidemeid ja suhteid ning eduka suhte üks alustalasid on usaldus (*Carla Harris - Building Trust*, 2020). Inimsuhted teeb keeruliseks aga asjaolu, et VUCA keskkonnast tulenevad muutused on paratamatud. On leitud, et kahjuks ei ole eestvedajatel ja järgijatel piisavalt autentsust ning üksuste vahel ning gruppidesisesed suhted on tihti organisatsiooni konkurentsivõimet pidurdavaks faktoriks. See näitab, et käesolev uurimus on väga tähtis ja jätkuvalt aktuaalne, et mõista, millised autentse

eestvedamise kompetentsid ja kui suures ulatuses mõjutavad kollektiivse eestvedamise võimekust.

Ühe võimalusena nähakse, et maailm vajab kriisis olles „kahe jalaga maal olevaid“, tarku, väärtuspõhiseid ja keskendunud liidreid, kes võimaldaksid töötajatel tajuda tuttavat ja tagades seeläbi neile vajaliku turvatunde (Nevins, 2020). On leitud, et liider peaks püüdlema selles suunas, et luua inimeste elus positiivset muutust (N. C. Nielsen et al., 2020). Seda võiks teha aga igaüks organisatsioonis, sest kollektiivselt on igaühel (ka horisontaalsete suhetena) võimalik teineteist mõjutada, aga seda pole varem enesehindamise põhimõttel uuritud. Senised uuringud on keskendunud pigem liidri autentsuse hindamisele järgijate poolt, sest teadupärast ongi liidril suurem rollist tulenev mõjuvõim.

Kuna töö olemus on muutunud järjest komplekssemaks (Super, 2020) ja 21. sajandi veelgi kiiremad tehnoloogilised muutused (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018) on seda võimendanud, siis ei saa eestvedamisel toetuda vaid liidritele, vaid tähtsad on kogu meeskonna kollektiivsed eestvedamise oskused ja teadmised, mis on salvestunud terve organisatsiooni struktuuris. See, kuidas neid väärtusi kasutatakse, määrab organisatsiooni kollektiivse eestvedamise võimekuse, mida selle magistritööga uuriti autentse eestvedamise sisenditest lähtuvalt.

Viimase kahe aastakümne jooksul on teadlaste ja praktikute huvi autentse eestvedamise vastu pidevalt kasvanud (Gardner et al., 2021; Lemoine et al., 2019), sest selle teooria isikusesed oskused (eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv ja eneseregulatsioon) on võimaldanud inimestel paremini mõtestada ja omaks võtta seda, kui oluline on fokuseerida sellele, mis toimub me kõigi sees. On üldtuntud, et rasked ajad ja kriisid võivad korduda ükskõik millal ja kellega, kuid igaüks saab iseenda tundeid teadvustades, neid mõistes ning olukorda aktsepteerides, ise määrata, kui kauaks negatiivsesse faasi kinni jääda. Lisaks combineerib autentne eestvedamine inimestevaheliste oskustega seotud kompetentsid (s.o faktorid suhete läbipaistvuse ja tasakaalustatud tegevuse), mis võimaldabki mõista, et meil kõigil on võime ümbritsevat (mitte ainult töö)keskkonda muuta eetiliseks, kaastundlikumaks ning avatud suhetele orienteeritumaks.

Teisalt on välja toodud ka mitmeid murekohti autentse eestvedamise (või laiemalt võttes kõigi positiivsete eestvedamisteooriate) uurimises – kontseptuaalsete ja metodoloogiliste aluste puudulikkus (st. ebakindlad filosoofilised ja teoreetilised põhialused, nõrgad empiirilised uuringud, sest „mõõtmisvahendid on arulagedad või mõttetud“ ning hõlmavad aegunud vaadet ettevõtetele). Lisaks ei olevat just kuigi tihti pööratud tähelepanu suhete ja juhi-alluva/ liidri-järgija mõjutamise uurimisele, kuigi need on tavaliselt mõiste "eestvedamine" definitsioonide keskmes. (Alvesson, 2019; Alvesson & Einola, 2019)

Selle puudujäägi aitabki kompenseerida kollektiivse ehk organisatsioonilise eestvedamise kognitiivse, sotsiaalse ja tagasisidestava tervikliku süsteemi kontseptsiooni mõistmine, sest see selgitab organisatsiooni orientatsiooni ja adaptatsiooni dimensioonide vahel eksisteerivaid interaktsioone. Need vastastikmõjud moodustavad organisatsioonilise eestvedamise võimekuse tulla toime väliskeskkonnast tulenevate muutustega ning samaaegselt keskenduda organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele. Sarnaselt toimuvad ka autentse eestvedamise sisemiste ja väliste kompetentside vahel vastastikmõjud, aga neid on keerulisem hinnata.

Käesoleva uurimuse regressioonianalüüsile toetudes saab öelda, et enese ego ja negatiivsete meeleolukõikumiste vaos hoidmine ja enesedistsipliini võimekus (ehk faktorina enesekontroll) omab suurt tähtsust kollektiivsel tasandil, sest mõjutab organisatsiooni kontrolltagasiside süsteemi (regressioonikordaja $B=0,80$, $p<0,01$) ja organisatsioonisisest koostöövõrgustiku arhitektuuri ($B=0,61$, $p<0,01$) ja üldisemalt terve organisatsiooni tajutud tulemuslikkust ($B=0,81$, $p<0,01$), sest kui mõeldakse enne, mida öeldakse, saab pelgalt emotsionaalsed tujutsemised ära jätta ning anda konstruktiivset tagasisidet kedagi halvustamata.

Autentse eestvedamise suhete läbipaistvuse faktor eraldiseisvana mõjutas organisatsiooni koostöövõrgustikule ja kohanemisvõimele kaasa aitavat faktorit, s.o tsentraliseerituse määra, kõige rohkem ($\beta=0,44$, $p<0,01$). Selle põhjuseks võib olla see, et avatud suhted, komplekssemad tööülesanded ja tehnoloogiline arenemine (sh. kaugtöö võimaldamine) panevad tõsiselt proovile traditsioonilised formaalsed struktuurid (tsentraliseerituse) ning järjest rohkem liigutakse usaldusel põhineva kollektiivse eestvedamise ja meeskonnatöö suunas, kus organisatsiooni struktuur on tehtud „õhemaks“ ja otsustuste tegemise protsessi on kaasatud võimalikult madalaid tasemeid (Super, 2020), mis tähendab, et igaühel on õigus kaasa rääkida ja sellega panustada organisatsiooni strateegiate kujundamisse. Teisalt on inimesi, kes eriti keerulistel ja väga suurte muutuste ajal pigem sooviksid tajuda tuttavat ning pigem väärtustavad organisatsiooni loodud formaalseid grupe ja struktuure, sest see võimaldab nende üksuste sees luua ühtekuuluvustunnet ja veel lähedasemaid meeskondi.

Hästi toimivad, st ausad ja avatud inimsuhted on organisatsiooni üks tähtsamaid alustalasid, sest see võimaldab infot ja teadmusel liikuda läbi kõigi organisatsiooni tasandite (nii formaalsete kui mitteformaalsete suhete kaudu) ja võimaldab seeläbi parandada ettevõtete tulemuslikkust. Seda kinnitas ka antud magistr töö analüüsist välja tulnud seosed autentse eestvedamise faktorite ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse faktorite vahel. Suhete läbipaistvus ja enesekontroll omasid otsest mõju organisatsiooni tajutud tulemuslikkusele, vastavalt $\beta=0,33$; $p<0,05$ ja $\beta=0,34$; $p<0,01$.

Käesoleva magistritöö autor on autentse eestvedamise kontseptsiooni (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Kernis & Goldman, 2006; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa et al., 2008) õige rakendamise korral veendunud, et positiivsed muutused on võimalikud, kui muuta mõttemaailma ning aktsepteerida elumuutvaid väljakutseid (Kelley termin „*crucible*“), saada sellest innustus ning püüda ise muutuda paremuse poole läbi pideva õppimise. Samal ajal tuleks leida tasakaal ning jääda enda vastu ausaks ning reguleerida iseennast oma ego ja emotsioonide taltsutamisega, sest see toetab organisatsioonisisest koostöövõrgustiku arhitektuuri psühholoogiliselt turvalisema ja küpsema töökeskkonna loomistega.

Lõpetuseks taas Aafrika vanasõnale (s.o „kui tahad minna kiiresti, mine üksi! Kui tahad minna kaugele, mine koos teistega!“) mõeldes, tuleb tõdeda, et kuigi meil on vähemalt kaks võimalikku viisi, kuidas edasi minna, siis pikaajaliselt organisatsioonina koos eksisteerimiseks on vaja hea koostöö saavutamiseks avatud suhteid ja usaldust, millele aitaks kaasa see, kui igaüks püüaks olla „enda parim versioon“ ja aitaks läbi „teadmiste ja informatsiooni koordineerimise mehhanismi“ teistelgi jõuda autentsuseni ning üheskoos ühiste eesmärkide saavutamiseks muuta kogu organisatsiooni tulemuslikumaks.

Viidatud allikad

1. Akuffo, I. N., & Kivipõld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369–386.
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2019-0078>
2. Alas, R., & Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistriklasse*. Äripäeva Kirjastuse AS.
3. Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43.
<https://doi.org/10.1177/1742715017736707>
4. Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
5. Atkins, P. W. B., & Wood, R. E. (2002). SELF- VERSUS OTHERS' RATINGS AS PREDICTORS OF ASSESSMENT CENTER RATINGS: VALIDATION EVIDENCE FOR 360-DEGREE FEEDBACK PROGRAMS. *Personnel Psychology*, 55(4), 871–904.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x>
6. Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, 101909.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
7. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
8. 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(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
9. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60, Issue 1, pp. 421–449). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
10. Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399–411. <https://doi.org/10.1177/0149206317739960>
11. Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), 94–99. <https://doi.org/10.1108/SHR-04->

2015-0032

12. Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
<https://doi.org/10.1037/apl0000113>
13. Bulgarella, C. (2018, September 21). *Purpose-Driven Companies Evolve Faster Than Others*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/caterinabulgarella/2018/09/21/purpose-driven-companies-evolve-faster-than-others/?sh=3638630d55bc>
14. Careda, S. (2020, August 21). *Leadership Models: The Theory and the Practice*. Sergio Careda. https://sergiocareda.eu/organisation/leadership-models-the-theory-and-the-practice/#Leadership_within_the_Organisation_Evolution_Framework
15. Carla Harris - *Building trust*. (2020, September 28). Nordic Business Forum.
<https://www.nbforum.com/newsroom/videos/carla-harris-building-trust/>
16. Carla Harris on *Authenticity*. (2020, August 25). Nordic Business Forum.
<https://www.nbforum.com/newsroom/videos/carla-harris-on-authenticity/>
17. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
<https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
18. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
20. Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.07.001>
21. Elkington, R. (2018). Leadership Decision-Making Leveraging Big Data in Vuca Contexts. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), jls.21599.
<https://doi.org/10.1002/jls.21599>
22. Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
23. 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
24. Gardner, W. L., & Carlson, J. D. (2015). Authentic Leadership. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22001-1>
 25. 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
 26. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (Jerry). (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011>
 27. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
 28. George, B. (n.d.). *In-Depth Explanation - Let's Talk about Traits: Authentic Leadership & Other Leadership Theories*. Retrieved March 15, 2021, from
<https://authenticleadership260.weebly.com/in-depth-explanation.html>
 29. George, B. (2016). THE RISE OF TRUE NORTH LEADERS. *Leader to Leader*, 2016(79), 30–35. <https://doi.org/10.1002/ltl.20215>
 30. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership* (1. edition). Jossey-Bass.
 31. George, B., Sims, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*. www.hbr.org/call800-988-0886. www.hbr.org
 32. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black (1995). *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 33. Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.
 34. Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
 35. Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*, 20(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>
 36. Kelley, J. B. (n.d.). *Authentic Leadership Model and Formula*.
<https://www.drjameskelley.com/vlog>

37. Kelley, J. B. (2018). *The Crucible's Gift: 5 Lessons from Authentic Leaders Who Thrive in Adversity* (Illustrate, Vol. 198). Brave Endurance LLC.
38. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 283–357). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
39. Kivipõld, K. (2011). *Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations*. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/16745>
40. 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. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0152>
41. 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. <http://www.rmci.ase.ro/no14vol1/09.pdf>
42. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 118–136. <https://doi.org/10.1108/17465261011016595>
43. 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. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2012-0092>
44. Laks, L. (2014). *Organisatsiooni ülesehitus ja selle seosed organisatsioonilise eestvedamisega AS Kaubamaja näitel*. <http://hdl.handle.net/10062/42473>
45. Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
46. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
47. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2692-3>

48. Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 953–970.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>
49. Meerits, A., Kivipõld, K., & Akuffo, I. N. (2019). *Development of Extended Authentic Leadership Questionnaire*. International Military Testing Association conference, Tallinn, Estonia, 07-11.10.2019.
50. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
51. Nevins, M. (2020, March 19). *Leadership In The Time Of COVID-19*.
<https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2020/03/19/leadership-in-the-time-of-covid-19/?sh=4c5590ee5e4e>
52. Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127–136. <https://doi.org/10.1111/sjop.12011>
53. Nielsen, N. C., D’Auria, G., & Zolley, S. (2020, May 1). *Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/tuning-in-turning-outward-cultivating-compassionate-leadership-in-a-crisis>
54. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, (3rd ed.). MCGRAW-HILL, INC., New York, 752 p
55. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
56. Pukk, K. (2018). *Juhtide autentne eestvedamine Bauhof Group AS näitel*.
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/61217/pukk_kristi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
57. PwC. (2016). *Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace*.
<https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-putting-purpose-to-work-purpose-survey-report.pdf>
58. Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127–140.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.001>

59. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
60. Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
61. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., & Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.004>
62. Super, J. F. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons*, 63(4), 553–563.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001>
63. Tooding, L.-M. (2014). *Regressioonimudelid*. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite Ja Metodoloogia Õpibaas. <http://samm.ut.ee/regressioonanalyy>
64. Toodu, K. (2020). *Autentne ja organisatsiooniline eestvedamine Pärnu Linnavalitsuses*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/68199>
65. Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272.
<https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
66. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. MA: Harvard University Press.
67. Tuulik, K., & Alas, R. (2010). Macroeconomic processes and regional economies management. *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), 4–13.
68. Valma, M., & Pedaspuu, L. (2020). *Autentse ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised seosed Eesti organisatsioonide x ja y näitel*. <http://hdl.handle.net/10062/61217>
69. von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
70. Wall, D. (2019). *Carla Harris How to Become a Powerful, Impactful, Influential Leader*. www.nbforum.com
71. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
72. Wassenaar, C. L., Dillon, P. J., & Manz, C. C. (2015). Authentic (Ir)responsibility: Quo

Vadis? *Organizational Dynamics*, 44(2), 130–137.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.007>

73. Zenk, L., Stadtfeld, C., & Windhager, F. (2010). How to analyze dynamic network patterns of high performing teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6418–6422. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.04.051>

LISA A

James B. Kelley autentse eestvedamise visaliseering



Allikas: Authentic Leadership Model and Formula. Retrieved from

<https://www.drjameskelley.com/vlog>, mis on loodud raamatu „The Crucible’s Gift: 5 lessons from authentic leaders who thrive in adversity“ (Kelley, n.d., 2018) põhjal ja kirjeldab keerulistest olukordadest hoolimata arenenud autentsetelt liidritelt saadud 5 õppetundi

LISA B

ALQ küsimustiku väited ja faktorid

Nr.	Mina oma üksuses...	Faktor
1	...ütlen välja täpselt selle, mida mõtlen	1
2	...tean, milline on minu mõju teistele inimestele	3
3	...käitun nii, et see peegeldab selgelt mu tõekspidamisi	4
4	...tunnistan tehtud vigu	1
5	...oskan õigesti hinnata seda, kuidas teised minu võimeid tajuvad	3
6	...väljendan selgelt oma ideid ja mõtteid	1
7	...julgustan teisi asumast seisukohale, mis on kooskõlas minu põhiväärtustega	4
8	...olen kogu aeg teistele eeskujuks	5
9	...usun, et minu roll üksuses hõlmab ka eetilist (moraalset) vastutust teiste eest	4
10	...palun teistel avaldada oma arvamust isegi siis, kui see ei kattu minu seisukohtade ja veendumustega	2
11	...jään eetiliselt vankumatuks ka lahkarvamuste korral	4
12	...tean, millal on õige aeg hinnata ümber oma seisukohad olulistes küsimustes	3
13	...julgustan igähti avaldama oma arvamust	1
14	...säilitan avatud suhtumise ka keerulistes olukordades	5
15	...näen kõiges selles, mis minuga juhtub, võimalust ennast veelgi rohkem (paremini) tundma õppida	3
16	...ütlen tiimikaaslastele välja karmi tõe	1
17	...analüüsin enne otsuste vastuvõtmist kogu olemasolevat infot	2
18	...soovin saada teistelt tagasisidet, et muuta oma suhteid teistega paremaks	3
19	...näitan välja, et olen teadlik oma tugevustest ja nõrkustest	3
20	...näitan üles enesedistsipliini	5
21	...arutlen teiste inimestega keerulistel eetilistel teemadel	4
22	...kuulan enne järelduste tegemist hoolikalt ära erinevad seisukohad	2
23	...jagan teistega informatsiooni avatult	1
24	...julgustan ka vastupidiseid seisukohti välja ütlema	2
25	...teen otsuseid, mis vastavad minu põhiväärtustele	4
26	...hoian oma ego kontrolli all	5
27	...ei kannata meeleolukõikumiste all *	5

Märkused: ALQ=autentse eestvedamise küsimustik; faktorite nimed: 1 - suhete läbipaistvus, 2 - tasakaalustatud tegevus, 3 - eneseteadlikkus, 4 - sisemine moraalne perspektiiv, 5 - enesekontroll (ehk eneseregulatsioon); 5-palliline Likerti skaala tähendus: 1 – üldse mitte, 2 – harva, 3 – aeg-ajalt, 4 – päris sageli, 5 – alati; *Skaala täpsustamiseks muutis autor 26. väite (...ei kannata meeleolukõikumiste all) viimaseks; 27. väite skaala: 1 – ei kannata üldse, 2 – kannatan harva, 3 – aeg-ajalt, 4 – päris sageli, 5 – kannatan väga sageli või pea alati

Allikas: Autori modifitseeritud Meerits et al. (2019) põhjal

LISA C

OLQ küsimustiku väited ja faktorid

Nr.	Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja tulemuslikkuse küsimustik	Faktorid
1	Meil on üksuses arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (nt. äristrateegia)	1
2	Meil on üksuses seatud nii peaesmärgid kui vahe-esmärgid	
3	Minu isiklikud eesmärgid ühilduvad SEB Panga pikaajaliste eesmärkidega	
4	Osalen aktiivselt meie eesmärkide seadmise ja nende elluviimise kavade kujundamises	
5	Suhtleme meeskonnaliikmetega ka tööväliselt	2
6	Meil üksuses korraldatakse tööväliseid ühisüritusi*	
7	Meil üksuses korraldatakse tööga seotud ühisüritusi*	
8	Meil organisatsioonis on kohad (puhkenurgad), kus käime koos, et suhelda oma kaastöötajatega	
9	Meie üksuses suhtutakse üksteisesse kui võrdsetesse	3
10	Meie üksuses on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust	
11	Meie üksuses toimub tähtsate otsuste vastuvõtmine ühise arutelu käigus*	
12	Meie üksuses on otsuste vastuvõtmisel määravad kogemused ja pädevus, mitte ametipositsioon*	
13	Arvan, et meie üksuse kontrollmeetodid on õiglased	4
14	Heade tulemuste saavutamist märgatakse	
15	Heade tulemuste eest tunnustatakse piisavalt	
16	Meie üksuses arutavad alluvad ja juht/juhid, mida töötajad organisatsioonilt ootavad	
17	Meie organisatsioon (SEB Pank) rakendab kõiki töötajate oskusi ja potentsiaali	6
18	SEB Pank pakub häid arenguvõimalusi	
19	SEB Pank on edumeelne (tulevikku vaatav)	
20	Meil SEB Pangas tegeletakse töö tulemuslikkuse tõstmisega	
21	SEB Pank on edukas ettevõtte	
22	SEB Pank suudab tulevikus edukalt püsida konkurents	

Märkus: OLQ = Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja tajutud tulemuslikkuse

küsimustik; faktorite nimed: 1 - väline fookus ja sisene kontekst, 2 - mitteformaalne kommunikatsioon, 3 - tsentraliseerituse määr, 4 - kontroll-tagasiside süsteem,

6 - organisatsiooni tajutud tulemuslikkus; * 4 väidet, mis moodustavad 5. faktori ehk

organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri; 7-palliline skaala: 1 – ei ole üldse nõus kuni 7 – olen täiesti nõus; 5.-8. väitele ei saanud hästi sama sõnastusega vastata, seega nendel oli skaalas nimetuses: 1 – üldse mitte ja 7 – väga tihti

Allikas: Autori modifitseeritud Kivipõld & Vadi (2010) põhjal

LISA D

Struktuuriüksuste nimetused ja küsitlustele vastanute arv

Nr .	Struktuuriüksuste nimetused	Töötajad grupis	Vastanute arv	Vastanute osakaal
1	Otsustajate grupp	11	8	73%
2	AML Monitooringu grupp	9	6	67%
3	Liisingu ja faktooringu haldamise grupp	11	7	64%
4	Riskiosakond	9	5	56%
5	Suurklientide osakond	14	7	50%
6	KYC grupp	12	6	50%
7	Kristiine kontor	10	4	40%
8	Kogumis- ja investeerimistoodete grupp	10	4	40%
9	Andmebaaside ja integratsiooni osakond	11	4	36%
10	AML grupp	25	9	36%
11	Finants ja andmelao lahenduste arenduse osakond	13	4	31%
12	Tartu kontor	31	9	29%
13	Personali ja koolituse divisjon	14	4	29%
14	Äriklientide osakond	46	12	26%
15	Korporatiivklientide osakond	20	5	25%
16	Finantseerimistoodete grupp	12	3	25%
17	Erakliendi teeninduse grupp (1)	16	4	25%
18	Ärikliendi teeninduse grupp	12	3	25%
19	Strateegia ja segmentide grupp	14	3	21%
20	Privaatpanganduse osakond	14	3	21%
21	Igapäevapanganduse operatsioonide osakond	20	4	20%
22	Erakliendi krediidianalüüsi grupp	16	3	19%
23	Krediidi lahenduste arenduse osakond	11	2	18%
24	Tornimäe kontor	51	9	18%
25	Laenuadministreerimise ja notariaaltehingute grupp	12	2	17%
26	Erakliendi teeninduse grupp (3)	13	2	15%
27	Erakliendi teeninduse grupp (2)	20	3	15%
28	Pärnu kontor	11	0	0%
29	E-kanalite lahenduste arenduse osakond	13	0	0%
30	E-kanalite grupp	9	0	0%
	KOKKU	490	135	28%

Märkus: Punaseid üksuseid analüüsi ei kaasatud

Allikas: Autori koostatud

LISA E

Spearmani korrelatsioonimaatriks

	Sotsiaal-demograafilised näitajad				Autentse eestvedamise faktorid				Organisatsiooni eestvedamise faktorid					
	Üksuste soo keskm.	Üksuste keskm. tööstaaž	Üksuste keskm. vanus	Üksuste keskm. haridustase	Suhete läbipaistvus	Tasakaalustatud tegevus	Eneseteadlikkus	Sisemine moraalne perspektiiv	Enesekontroll	Väline fookus ja sisene kontekst	Mitteformaalne kommunikatsioon	Tsentraliseerituse määr	Kontrolli-tagasisidesüsteemid	Organisatsiooni tulemuslikkus
Üksuste soo keskm.	27													
Üksuste keskm. tööstaaž	0,05	27												
Üksuste keskm. vanus	0,22	0,79**	27											
Üksuste keskm. haridustase	-0,56**	0,26	-0,02	27										
Suhete läbipaistvus	-0,16	0,16	-0,04	0,24	27									
Tasakaalustatud tegevus	-0,11	0,31	0,16	0,15	0,74**	27								
Eneseteadlikkus	0,04	0,10	-0,12	0,11	0,71**	0,61**	27							
Sisemine moraalne perspektiiv	0,03	0,00	-0,19	0,15	0,74**	0,63**	0,61**	27						
Enesekontroll	0,00	0,08	-0,04	0,08	0,54**	0,64**	0,31	0,43*	27					
Väline fookus ja sisene kontekst	-0,38+	0,15	-0,02	0,09	0,47*	0,43*	0,17	0,35+	0,46*	27				
Mitteformaalne kommunikatsioon	-0,34+	0,04	-0,08	0,17	0,14	0,20	0,11	0,10	-0,12	0,31	27			
Tsentraliseerituse määr	-0,45*	-0,03	-0,29	0,39*	0,72**	0,47*	0,53**	0,49**	0,18	0,58**	0,40*	27		
Kontrolli-tagasisidesüsteemid	-0,27	0,06	-0,06	0,24	0,46*	0,35+	0,24	0,15	0,38*	0,53**	0,34+	0,53**	27	
Organisatsiooni sisese koostöövõrgustiku arhitektuur	-0,33+	-0,06	-0,24	0,26	0,56**	0,49**	0,42*	0,42*	0,23	0,45*	0,72**	0,75**	0,53**	27
Organisatsiooni tulemuslikkus	0,03	0,01	-0,08	-0,16	0,45*	0,51**	0,21	0,27	0,68**	0,56**	-0,01	0,32+	0,44*	0,36*

Märkus: *Statistiliselt oluline tasemel $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; + $p \leq 0,1$; sugu: 1 – mees, 2 – naine

Allikas: Autori koostatud

Summary

AUTHENTIC LEADERSHIP COMPETENCIES AND ORGANIZATIONAL LEADERSHIP INTERDEPENDENCIES ON THE EXAMPLE OF AS SEB PANK

Kaidi Nõmm

In very dynamic, highly competitive and globalized VUCA environment (Elkington, 2018) companies' managers need to re-think their business strategies and organize businesses more efficiently to combat challenging times (e.g. COVID-19 pandemic or other crises) and that's why a leadership topic (and a question what competencies leaders should have to obtain the best outcomes for the whole organization) has once again risen to the focus.

In modern times authentic leadership and other forms of positive leadership styles (e.g., transformational, spiritual, ethical, charismatic) have become more popular and these styles have been seen as a remedy to improve leaders lacking competencies. Cognitive, emotional and behavioural traits could be learned by enhancing self-awareness, self-regulation and ethical behaviour (Beddoes-Jones & Swailes, 2015). But there is also some confusion as leadership styles overlap and for example Alvesson & Einola (2019) claim that positive leadership styles achieve only seemingly better results and warn for excessive positivity in leadership studies. They assert that authentic leadership as a prominent but problematic example of positive leadership stands on a shaky theoretical foundation and can lead to even narcissism.

This research focuses on authentic leadership and organizational leadership, because the author of this master's thesis believes that the application of these leadership theories can help organizations cope in today's rapidly changing environment better. This understanding is based on previous empirical research that has shown the positive effects of authentic leadership in relations with individual, group and organizational outcomes (Gardner & Carlson, 2015). The essential aspect of organizational leadership is the collective leadership capability to detect and cope with external environment changes and also maintaining the main strategic goals of the organization (Kivipõld & Vadi, 2010).

This study is new and relevant because as far as the author knows, it uses for the first time self-assessment of 5-component Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) compiled by Meerits et al. (2019) and adjusted by the author of this master's thesis. ALQ originates from Walumbwa et al. (2008) 4-factor module (that is used to measure leaders' authentic leadership perceived by followers) and it combines Beddoes-Jones & Swailes (2015) self-report self-regulation factor.

Authentic leadership encompasses personal values and aligns them in person's everyday leadership experience (Avolio & Gardner, 2005) to be true to one-self and strive for bringing positivity to the lives of others by acting in accordance with internal values and moral compass. It enables open and honest relationships that are needed for successful interactions between collective members to regulate collective actions and interpret information through all levels of the organization.

In this study the concept of authentic leadership consists of 5 factors: 3 internal (or intrapersonal) competencies: self-awareness, internalized moral perspective, self-regulation and 2 external (or interpersonal) competencies: relational transparency and balanced processing (Akuffo & Kivipõld, 2019).

Organizational leadership has 2 dimensions: organizational orientation (it means direction to vision and goals) and organizational adaptation. This theory is described by 3 key factors: alignment and cohesion, the architecture of the internal network and the control-feedback system. Interactions between these factors create intangible asset of the organization that is defined as organizational leadership capability. The architecture of the internal network consists of 2 sub-factors: informal communication and the extent of centralization.

The Pearson's and Spearman's analyses showed positive interdependencies between authentic and organizational leadership factors, but social demographic parameters were not that significant. Relational transparency represented the strongest positive significant correlations between the extent of centralization ($r=0,36$, $p<0,01$). Regression analysis confirmed that relational transparency directly affects the extent of centralization ($\beta=0,44$; $p<0,01$). Self-regulation affected the control-feedback system ($\beta=0,29$; $p<0,01$) and the perceived performance of the organization ($\beta=0,34$; $p<0,01$).

To sum it up it is proven that authentic leadership competencies are important because they have an impact on the factors of organizational leadership capability. It is needed to create more transparent organizations that includes all members of the organization and it helps to cope with rapid changes more effectively because the leadership skills and knowledge of organizational members are embedded in the structure of an organization. The most important authentic leadership competencies that leaders or any other member in limited company SEB Pank need are self-regulation and relational transparency.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kaidi Nõmm,
(*autori nimi*)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Autentse eestvedamise kompetentside ja organisatsioonilise eestvedamise vahelised
seosed AS SEB Pank näitel,

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,
(*juhendaja nimi*)

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

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu
Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons
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.

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.

Kaidi Nõmm
25.05.2021