

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Epp Kuusik

**VÕIMESTAV JUHTIMINE KUI VAHEND LIIKMETE
KAASAMISEKS VABAÜHENDUSES:
MTÜ KORRUPTSIOONIVABA EESTI NÄIDE**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Maarja Toots, MA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9230 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Epp Kuusik.....

042222HAAB

kuusik.epp@gmail.com

Juhendaja: Maarja Toots, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	8
1.1 Kaasamine ja osalemine.....	8
1.2 Võimestamine kui sobiv vahend kaasamiseks	9
1.2.1 Võimestamine ja selle mõju	9
1.2.2 Võimestamise erinevad käsitlused	10
1.2.3 Võimestavad juhtimispraktikad	11
2. METOODIKA	14
2.1. Uurimismeetodite valik.....	14
2.2. Uuringu ülesehitus.....	14
2.3 Valim	15
2.4 Andmekogumise ja analüüsimetodid.....	16
2.4.1 Dokumendianalüüs.....	16
2.4.2 Intervjuud.....	17
2.4.3 Liikmeküsitlus	17
3. JUHTUMIANALÜÜS	19
3.1 Organisatsiooni tutvustus.....	19
3.2 Juhtumianalüüsi eesmärk	20
3.3 KVE juhtumi analüüs	21
3.3.1 Organisatsiooni tunnused ja eripärad	21
3.4 KVEs rakendatavad võimestavad juhtimispraktikad.....	23
3.4.1 Informatsiooni jagamine liikmetele kui võimestav juhtimispraktika	24
3.4.2 Autonoomia piiride kaudu kui võimestav juhtimispraktika	27
3.4.3 Meeskondade vastutavus kui võimestav juhtimispraktika	29
4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	32
4.1 Kaasamise vajadus KVEs	32
4.2 Võimestavate juhtimispraktikate ja liikmete osalemise seosed	32
4.2.1 Liikmete hinnangud juhtimispraktikate ja osalemise seoste kohta.....	32

4.2.2 Analüüsi tulemused juhtimispraktikate ja osalemise seoste kohta	34
4.3 Võimestamise sobivus liikmete kaasamiseks vabatahtluses	37
4.4 Järelduste piirangud	39
4.5 Edasised uurimisvõimalused	39
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	43
Kasutatud allikad	43
LISAD	49
Lisa 1 Tegevjuhiga intervjuu kava	49
Lisa 2 Endise tegevjuhiga intervjuu kava	51
Lisa 3 Liikmeküsitlus	52
Lisa 4 Liikmete ootused võimestavate juhtimispraktikate kontekstis	54

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida, mil määral on võimestavad juhtimispraktikad sobivad kasutamiseks liikmete kaasamiseks avalikes huvides tegutsevas huvikaitseühenduses.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi MTÜ Korruptsioonivaba Eesti (KVE) juhtumianalüüs. KVE tegeleb korruptsiooniennetusega ja ühiskonna teadlikkuse suurendamisega antud valdkonnas. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse võimestavate juhtimispraktikate olemasolu organisatsioonis ning nende võimalikku mõju vabatahtlike liikmete osalemisele.

Uuringu läbiviimiseks kogutakse andmeid poolstruktureeritud intervjuude, dokumendianalüüsi ja liikmeküsitluse teel. Andmete analüüsiks kasutatakse kvalitatiivseid meetodeid, täpsemalt kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Tulemustest selgub, et organisatsioonis rakendatakse mitmeid võimestavaid juhtimispraktikaid, mis nii juhi kui liikmete hinnangul avaldavad mõju liikmete osalemisele. Olulise järeldusena võib tuua välja juhtimispraktikate erineva mõju osalemisele sõltuvalt liikme olemasoleva aktiivsuse määra ja selle kujunemisest.

Märksõnad: kaasamine, osalemine, võimestamine, võimestavad juhtimispraktikad

SISSEJUHATUS

Kodanikuühiskonna kiire areng viimastel aastakümnetel on suurendanud vabaühenduste olulisust ja inimeste soovi ühiskonna arengus kaasa rääkida. Kodanikuühiskonna peamiseks jõuks on kodanikualgatuslikud organisatsioonid ja nende tegevusväli ehk kolmas sektor (Rikmann 2007, 109). Avalikes huvides tegutsevaid vabaühendusi iseloomustab vabatahtlik tegevus ühiste eesmärkide nimel ning kogukonna liikmete huvide ja väärtuste kaitse (Lagerspetz 2007). Arvestades vabaühenduste rolli ja olulisusega ühiskonnas, on oluline panustada vabatahtlike, liikmete ja sihtrühmade kaasamise, et panus ühiskonna parendamisse oleks legitiimne ja demokraatlik (Uus et al. 2014).

Kaasamiseks võib siinkohal nimetada organisatsiooni liikmetele otsustusprotsessis osalemise võimaldamist (Kallaste, Jaakson 2005). Oskuslik kaasamine aitab suurendada vabaühenduse toimimise tõhusust ja tõsta liikmete motivatsiooni, suurendades seeläbi liikmeskonna aktiivsust (Kübar 2011). Aktiivsete ja motiveeritud liikmete abil saab vabaühendus edukalt täita oma rolli avaliku võimu mõjutamisel ja ühiskondlikult oluliste teemade eest kõnelemisel.

Organisatsiooni juhtimise tõhustamiseks ja liikmete kaasamiseks on erinevaid võimalusi, sõltudes nii konkreetsest organisatsioonist kui selle tegutsemisvaldkonnast. Üks sellistest praktikatest on võimestamise kontseptsioon (Mathieu et al. 2006). Võimestamiseks võib nimetada vastutuse (Mathieu et al. 2006) ja võimu jagamise protsessi (Türk 2005, 404), mille käigus kasutatakse erinevaid juhtimispraktikaid organisatsiooni liikmete motivatsiooni ja enesetõhususe suurendamiseks (Conger, Kanungo 1988, 474). Ehkki võimestamine on organisatsioonide juhtimisel laialt kasutatav praktika, on seda senini vabaühenduste puhul veel vähe uuritud ja kasutatud (Silver et al. 2006).

Tulenevalt nimetatud tühimikust ja uurimishuvist viidi bakalaureusetöö raames läbi MTÜ Korruptsioonivaba Eesti (KVE) juhtumiuuring. KVE on avalikes huvides tegutsev ning oma liikmete vabatahtlikul tööel põhinev vabaühendus, mis tegeleb korruptsiooni ohtudest teavitamisega, osalemisega korruptsiooniennetust puudutavas seadusloomes, samuti sellealase koolitamise, nõustamise ja uurimustööga. (KVE koduleheküljel)

Sellest tulenevalt oli käesoleva töö eesmärgiks akadeemilise kirjanduse põhjal ja KVE juhtumina näitel uurida, mil määral on võimestavad juhtimispraktikad sobivad kasutamiseks liikmete kaasamiseks avalikes huvides tegutsevas vabaühenduses.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kas ja kuidas mõjutavad vabaühenduses kasutatavad võimestavad juhtimispraktikad liikmete otsust osaleda organisatsiooni töös?
- 2) Mil määral sobivad võimestavad juhtimispraktikad kasutamiseks liikmete kaasamiseks avalikes huvides tegutsevas vabaühenduses?

Bakalaureusetöö koosneb neljast osast. Käesolev töö algab teoreetiliste seisukohtade esitamisega. Töö esimeses osas antakse ülevaade võimestamise kontseptsioonist ja selle erinevatest lähenemistest. Samuti käsitletakse võimestamise mõju osalemisaktiivsusele ning sobivust liikmete kaasamiseks vabaühenduses. Töö teises osas selgitatakse meetodite valikut, andmete kogumist ja analüüsi. Samuti tutvustatakse juhtumi aluseks olevat organisatsiooni, selle kaasamise vajadust ning tuuakse välja uurimisküsimused. Kolmandas osas esitatakse uuringu tulemused vastavalt uurimisküsimuste järjestusele. Neljandas osas tuuakse välja autori järeldused, seostades teoreetilisi seisukohti empiiriliste tulemustega. Samuti kirjeldatakse teooria sobivust antud juhtumiga, tuuakse välja järelduste piirangud ning võimalused edasisteks uuringuteks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Kaasamine ja osalemine

Inimeste pidevalt suurenev teadlikkus ühiskonnas toimuvast ja soov sellele panustada vabatahtlike ühenduste kaudu, on muutnud kaasamise viimastel aastatel väga oluliseks teemaks. Vabatahtlike organisatsioonidega liituvatel inimestel on enamasti kindel nägemus sellest, mida ja mil moel soovitakse saavutada, ning nende kaasamine organisatsiooni tegevuste ja otsustamise juurde suurendab edu võimalust (Drucker 1990). Organisatsiooni tasandil võib kaasamiseks nimetada organisatsiooni liikmetele otsustusprotsessis osalemise võimaldamist (Kallaste, Jaakson 2005).

Kaasamiseks on mitmeid erinevaid viise, kuid Kübar ja Hinsberg (2014, 52) leiavad, et peamised kaasamise meetodid on samad, sõltumata sellest, kas tegemist on riigiasutuse või vabakonnaga. Kaasamine võib avalduda nii informatsiooni jagamises, konsulteerimises, koostöös, partnerluses kui võimestamises. Kui esimesel juhul on osalejad passiivses rollis, siis viimasel on osalejatel nii ressursid kui otsustusõigus. (Kübar, Hinsberg 2014) Brown ja Cregan (2008, 670) arvates tuleks eristada kaasamist, mis keskendub vastavalt info jagamisele või otsustamisele.

Kaasamine ja osalemine on Kübar ja Hinsbergi (2014) sõnul ühe tegevuse kaks poolt. Kui esimesel juhul luuakse osalemiseks võimalused, siis osalemine ise suurendab omanikutunnet ja vastutust otsuse suhtes. Knudsen et al. (2011, 384-385) eristab kolme osalemise vormi:

- 1) otsene ja individuaalne
- 2) otsene ja kollektiivne
- 3) kaudne osalemine.

Esimest iseloomustab osaleja tegevuse lai autonoomia ulatus, mitteformaalne suhtlus juhtidega, ning kõrge oskuste tase. Teist vormi iseloomustab arutelu ja otsustamine töögruppides ning koosolekutel. Kolmas vorm on osalemine valitud esindajate kaudu (nt juhatuse valimine, kes võtab otsuseid vastu). (Knudsen et al. 2011, 384-385)

Kaasamise ulatuse vajalikkuse peab otsustama sõltuvalt ülesandest, kusjuures oluline on mõista, et mida suurem on kaasatus, seda suuremat vastutust ja pühendumist nõuab see osalejatelt – seega tuleb arvestada osalejate vajaduste ja võimalustega (Kübar, Hinsberg 2014, 18-20).

1.2 Võimestamine kui sobiv vahend kaasamiseks

1.2.1 Võimestamine ja selle mõju

Võimestamist (*empowerment*) võib vaadata kui üht kaasamiseks sobivat juhtimisstiili, mille käigus kaasatakse vabaihenduse liikmeid nii selle tegevustesse kui juhtimise juurde (sh otsustamine, eesmärkide seadmine ja strateegia loomine). Mõnede autorite hinnangul tõhustub seeläbi huvigruppide eest seismine, suureneb ühenduse legitiimsus ja kasvab inimeste motivatsioon. (Uus et al. 2014)

Võimestamist on algselt kasutatud võimu jagamise tähenduses (Tulloch 1993 viidatud Greasley et al. 2008, 41). Võimu mõiste kasutamine on eri autorite käsituses endiselt sagedane, nt on Conger ja Kanungo (1988, 474) pidanud võimu võimestamise keskseks ideeks, mis kas tugevdab või nõrgestab uskumust sisemisse võimutundes. Oluline aspekt on siinkohal, et võim luuakse võimestamisprotsessi käigus, ning juhi võim selle tulemusena ei vähene. Tuntud juhtimisala eksperdid Blanchard et al. (2001) on defineerinud võimestamist kui üht mõjusat juhtimisstrateegiat, mis toob kaasa kontrolli ja vastutuse jagamise töötajatega, et võtta otsuseid vastu võimalikult madalal tasandil (Silver et al. 2006, 48).

Antud teemat käsitlenud autorite vahel valitseb konsensus selles osas, et võimestamisel on mitmeid positiivseid mõjusid (Maynard et al. 2012, 1261). Üldiselt peetakse töötajate võimestamist väga sobivaks organisatsioonide loomisel ja ümberkujundamisel, kuid samas võivad struktuursed muudatused tuua juhtidele kaasa suurenenud kulusid ja kontrolli kaotust (Conger, Kanungo 1988, 480). Negatiivsete külgede leevendamiseks võib kasutada erinevaid mehhanisme, Mills ja Ungson (2003, 143) on siinkohal rõhutanud organisatsiooni ülesehituse ja usalduslike suhete olulisust.

Kasu võimestamisest võib jagada kaheks: kasu organisatsioonile ja indiviidile. Empiirilistes uuringutes keskendutakse enamjaolt organisatsiooni ja juhtimise perspektiivile (Psoinos, Smithson 2002), tulemuseks on võimestatud töötajaskond, paremad töötulemused ja efektiivsuse tõus. Töötajate motivatsiooni nähakse siin kui vahendit, mis aitab kaasa edukale juhtimisele ja töötulemuste parandamisele, mitte kui töötajale sobiva keskkonna loomisele. (Psoinos, Smithson 2002; Greasley et al. 2008, 43).

Võimestamine ei mõjuta ainult töösooritust ja produktiivsust (Spreitzer et al. 1997), vaid ka töösse suhtumist. Võimestamisprotsessi käigus aset leidev organisatsioonisisene vastutuse ja kontrolli

jagamine avaldab positiivset mõju liikmete motivatsioonile, pühendumusele ja lojaalsusele organisatsiooni suhtes (Blanchard et al. 2001, 15). Võimestatud töötajatel on vähem emotsionaalseid pingeid ja kõrgem rahulolu tase, nende käitumist iseloomustavad suurem vastutus ja omanikutunne (Greasly et al. 2008, 43). Seega võib eeldada, et võimestamise abil on vabaühenduses võimalik ära kasutada kõigi liikmete potentsiaal, võimaldades kogu liikmeskonnal (ja vabatahtlikel) osaleda nii tööprotsessis kui juhtimise kõigi etappide juures.

1.2.2 Võimestamise erinevad käsitlused

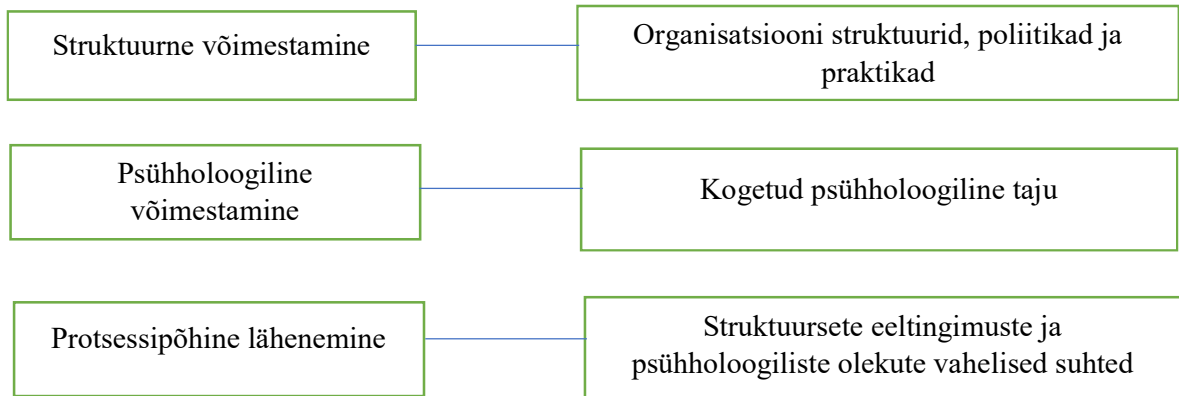
Võimestamise kontseptsioonile panid aluse kaks motivatsiooniteooriat – Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel (1980) ja Bandura enesetõhususe teooria (1977), mille põhjal kujunes välja kaks peamist kontseptsiooni - struktuurne ja psühholoogiline võimestamine (Maynard et al. 2012, 1234).

Struktuurse lähenemise (*structural empowerment*) toetajad näevad võimestamises organisatsiooni struktuure, poliitikaid ja praktikaid, mis sisaldavad endas võimu delegeerimist ja töötajate vastutuse küsimust (Mathieu et al. 2006, 97). Juhtimisteooriad defineerivad võimestamist kui kogumit juhtimistehnikatest (Greasly et al. 2008, 40), ning kui juhtimise ja organisatsiooni efektiivsuse tõstmise olulist komponenti (Conger, Kanungo 1988, 471). Läbi suhtedünaamika võib seda vaadata ka kui võimu jagamise protsessi, kus juht jagab oma võimu ja ressursse töötajatega (Conger, Kanungo 1988, 472-473).

Psühholoogilist võimestamist (*psychological empowerment*) käsitlenud autorite arvates on võimestamine kogetud psühholoogiline taju või tunnetus. Võimu ja kontrolli nähakse siin kui indiviidide sisemisi ootusi ja uskumusi. (Mathieu et al. 2006, 98; Greasly et al. 2008, 43) Conger ja Kanungo (1988) olid esimesed, kes tutvustasid maailmale võimestamise psühholoogilist lähenemist. Nende väitel oli juhtimisstruktuuri ja praktikatega võimalik töötajate motivatsiooni ja initsiatiivikut tõsta vaid kindla tasemeni, ning tulemused sõltusid ka töötajate ootustest tulemuste suhtes (Lawler 1973 viidatud Seibert et al. 2011, 981) või enesetõhususe tunde (Bandura 1986 viidatud Conger, Kanungo 1988, 473).

Mathieu et al. toovad lisaks struktuursele ja psühholoogilisele võimestamisele välja kolmanda, protsessipõhise lähenemise (*process approach*). Siin kujutatakse võimestamist struktuursete eeltingimuste ja psühholoogiliste olekute vaheliste suhete kaudu (vt Joonis 1). (Mathieu et al. 2006, 97) Siinkohal võib võimestamist vaadelda kui muutusi kognitiivsetes muutujates (*task assessments*), mis on olulisel kohal töötajate motivatsiooni suurendamisel (Thomas, Velthouse

1990, 666). Seda lähenemist ei ole eraldiseisvalt palju uuritud, kuid on kajastatud uuringutes, kus on seotud organisatsiooni kontekst võimestamise psühholoogilise küljega (Kirkman, Rosen 1999).



Joonis 1. Võimestamise erinevad käsitlused
Allikas: autori koostatud (Mathieu et al. 2006 põhjal)

Lee ja Koh (2001) arvates on võimestamise puhul tegemist kahe erineva lähtekohaga, mis moodustavad nii võimestamise tulemuse kui põhjuse. Esiteks sisaldab see mõiste juhi käitumist, kes võimestab oma alluvaid, teiseks on tegemist alluva psühholoogilise olekuga vastuseks nimetatud käitumisele. Sellest lähtuvalt soovivad autorid võimestamise defineerimisel siduda mõlemad aspektid, nii käitumise kui taju, ning defineerivad seda kui alluva psühholoogilist olekut, mida mõjutab juhi võimestav käitumine. (Lee, Koh 2001, 685-686) Sarnaselt on Menon (2001) leidnud, et struktuurne ja psühholoogiline võimestamine moodustavad koos kõikehõlmava käsitluse, ning struktuurse võimestamise tegevused juhivad muutusteni indiviidide psühholoogilises olekus (Menon 2001).

1.2.3 Võimestavad juhtimispraktikad

Randolph 1995 ja Blanchard et al. 2001 on võimestamise läbiviimist kirjeldanud 3 juhtimispraktika kaudu: **informatsiooni jagamine, autonoomia piiride kaudu, ning meeskondade vastutavus** (isejuhtivad meeskonnad). Silver et al. on võrrelnud antud praktikate kasutamist võimestamisprotsessi läbiviimisel nii äriühingus kui vabatahtlikus organisatsioonis ja hinnanud tegureid, mis soodustavad või takistavad võimestava töökeskkonna loomist. Tema hinnangul võib võimestamist vabatahtlikus organisatsioonis olla keerulisem ellu viia, kuid uuringu tulemuste põhjal toob ta välja õnnestumiseks olulised kriteeriumid (Silver et al. 2006):

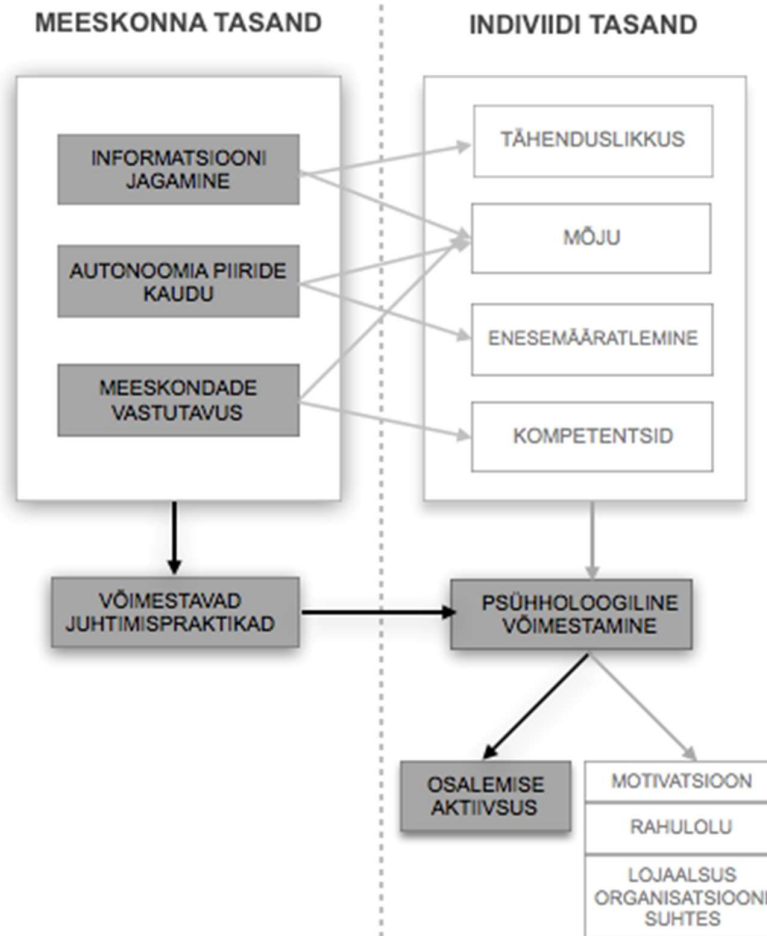
- a) eelneva organisatsioonikultuuri olulisus (mis väljendub meeskonnatöös, avatuses soovitude ja tagasiside suhtes, austuses inimeste kompetentside suhtes);
- b) tagasiside kasutamise regulaarsus (proaktiivne tagasiside kasutamine, et saada arvamusi, soovitusi);
- c) võimestamisprotsessi ulatus üle kogu organisatsiooni (võimu ülekandumine tugevdab pühendumust ja annab protsessile energiat);
- d) laiem lähenemine võimestamisele (võimestamine kui osa eestvedamisest, avaram teemade ring aitab hoida inimeste huvi üleval pikema aja jooksul).

Seibert et al. (2004) on nende juhtimispraktikate põhjal loonud mitmetasandilise mudeli (vt Joonis 2), mis hõlmab nii makro- (meeskond) kui mikrotasandit (indiviid). Struktuurset võimestamist käsitletakse mudelis kui psühholoogilise võimestamise kontekstipõhist eeltingimust (Kirkman, Rosen 1999; Seibert et al. 2004). Juhtimispraktikate ja psühholoogilise võimestatuse tugev omavaheline seotus avaldub muutuste kaudu psühholoogilise võimestamise neljas dimensioonis (täenduslikkuses, mõjus, enesemääratlemises, kompetentsides) (vt Joonis 2) (Seibert et al. 2004, 336).

1) **Informatsiooni jagamine** – sisaldab info jagamist kulude, kvaliteedi, tulemuste ja finantside kohta üle kogu organisatsiooni. Need praktikad aitavad organisatsiooni liikmetel paremini mõista oma töö täenduslikkust, ning sellest tulenevalt uskuda, et nad omavad mõju organisatsiooni toimimisele. (Bandura 1982; Ferrante, Rousseau 2001; Gist, Mitchell 1992 viidatud Seibert et al. 2004, 336)

2) **Autonoomia piiride kaudu** – sisaldab selget visiooni ja eesmärke, rolle, protseduure ja vastutusala. Need juhtimispraktikad aitavad defineerida iseseisva töösoorituse ja mõju piire. Seega võib neid seostada suurema enesemääratlemise tunde ja mõjuga. (Hackman, Oldham 1980 viidatud Seibert et al., 2004, 336)

3) **Meeskondade vastutavus** (isejuhtivad meeskonnad) – hõlmab oma tööülesannete ulatuse ja koolitusvajaduse määramist, ning vastutust töötulemuste üle. Nende praktikate tulemusena suureneb uskumus oma kompetentsidest ja mõjust. (Kirkman, Rosen 1999; Liden, Tewksbury 1995 viidatud Seibert et al. 2004, 336)



Joonis 2. Võimestavate juhtimispraktikate seos psühholoogilise võimestamisega
Allikas: autori koostatud (Seibert et al. 2004, Blanchard et al. 2001 ning Randolph 1995 põhjal)

Kuigi uuringuid võimestavate juhtimispraktikate sobivusest vabatahtlikele organisatsioonidele on leida vähe, näitab Silver et al. (2006) poolt läbiviidud uuring, et sobivus ei sõltu organisatsiooni tüübist, vaid teistest aspektidest nagu praktikate läbiviimise järjepidevus, eelnev organisatsioonikultuur, proaktiivne ja regulaarne tagasiside kasutamine jm. Samuti on peetud võimestamise rakendamist sobivaks mitmete vabühendusi iseloomustavate tunnuste puhul (organisatsiooni väiksus, vähene hierarhia, ekspertidest liikmed) (Drucker 1999; Türk 2005).

Sellest tulenevalt keskendutakse käesolevas uuringus nii võimestavate juhtimispraktikate (ehk võimestamiseks vajalike kontekstipõhiste eeltingimuste) väljaselgitamisele kui uuritakse nende mõju liikmete osalusaktiivsusele avalikes huvides tegutsevas vabühenduses.

2. METOODIKA

Käesoleva bakalaureusetöö teises osas selgitatakse uurimismeetodite valikut, uuringu ülesehitust ja etappe, valimit, andmete kogumist ning analüüsimetodeid.

2.1. Uurimismeetodite valik

Käesoleva uuringu läbiviimiseks on valitud kvalitatiivsed meetodid, et uurida liikmete tajusid võimestavate juhtimispraktikate suhtes vabähenduses, ning seda, kuidas nende praktikate kasutamine mõjutab liikmete otsust osaleda organisatsiooni töös. Kvalitatiivsed meetodid on sobivad, kui keskendutakse sotsiaalsetele (grupiprotsessid, interaktsioon) või inimeste seesmistele nähtustele (hoiakud, eesmärgid) (Õunapuu 2014, 58). Seega on valitud meetoditega võimalik koguda rikkalikku materjali juhtumi aluseks olevas organisatsioonis, ning uurida süvitsi isikute ootuste ja hinnangute põhjuseid teemal, mida ei ole Eestis vabähenduste seas teadaolevalt varem uuritud. Ka Greasley et al. (2008) seisukoht on, et võimestamise uurimine kvalitatiivsete meetoditega võimaldab mõista selle sügavamat tähendust just indiviidi perspektiivist vaadatuna.

Kvalitatiivse uurimisprotsessi üheks tugevaks jooneks ja tunnuseks võib pidada selle ringi- või spiraalikujust lähenemist. Seda iseloomustab nt samaaegne töö eri etappide juures, samuti korduv tagasipöördumine juba lõpetatud etappide juurde. Tihe seos andmete kogumise, tõlgendamise ning empiirilise materjali valiku vahel võimaldab veenduda teooria ning kasutatud meetodite ja kategooriate õigustatuses. (Creswell 2003, 182-183)

2.2. Uuringu ülesehitus

Uuringu väljatöötamisel ja läbiviimisel on lähtunud Robert K. Yin'i juhtumiuuringu (*case study*) strateegiast. Juhtumiuuring on antud töös valitud nähtuse sügavuti uurimiseks ja põhjalikuks mõistmiseks, milleni jõutakse kirjeldades ja analüüsides juhtumit tema loomulikus keskkonnas. Antud meetodit sobib kasutada, kui uuritakse konteksti ja nähtust samaaegselt, samuti kui on tegemist väheuuritud protsessi ja selgete tulemuste puudumisega. (Yin 2003) Valitud uurimistemaatika (võimestamine) on sobilik juhtumiuuringuks, et kirjeldada olukorda, leida analüüsi tarbeks hüpoteesid ja selgitada välja osalejate arvamused (Kuusk 2006).

Juhtumiuuringu kavandamisel on oluline sõnastada uuringu eesmärk ja uurimisküsimused, määrata analüüsiüksused, uuringu disain ja töö käik, ning kriteeriumid tulemuste tõlgendamiseks (Laherand 2008). Antud lähenemist silmas pidades on uuring jagatud kolme ossa:

1) Esimesena püstitati uuringu eesmärk ja sõnastati uurimisküsimused (vt lähemalt p 3.2), arvestades uuringu objektiks oleva organisatsiooni konteksti ning olemust.

2) Teiseks määratleti uuringu disain, ning pandi paika analüüsiühikud. R.K. Yin'i järgi (2003, 40) on tegemist hõlmava disainiga ühe-juhtumi-uuringuga, kus on kaks analüüsiüksust, vastavalt võimestavad juhtimispraktikad ja liikmete tajud nende suhtes, mis on mõjutatud organisatsiooni kontekstist.

3) Kolmandas etapis koguti andmeid, ning analüüsiti neid eelnevalt valitud teoreetilises raamistikus.

2.3 Valim

Kvalitatiivsete uuringute valim on enamasti väike, ning ei võimalda tulemuste üldistamist kogu sihtrühmale. Kui kvantitatiivsete uuringute puhul taotletakse tulemuste üldistatavust, nt juhuslikku valikut kasutades, siis inimeste väärtusi ja hoiakuid on sellise jaotuse alusel keeruline uurida. (Laherand 2008, 66-67) Kvalitatiivses uuringus võib pidada valimi suurust piisavaks, kui antud valimit kasutades saab anda adekvaatse vastuse uurimisküsimusele.

Mitmed omadused (KVE kui väike ja vähese hierarhiaga ekspertorganisatsioon) (Drucker 1999; Türk 2005) lubavad eeldada, et KVE puhul on liikmete kaasamiseks sobiv kasutada võimestamist. Samuti on Silver et al. (2006) leidnud, et juhtimispraktikad (informatsiooni jagamine, autonoomia piiride kaudu, meeskondade vastutavus) on sobivad rakendamiseks sõltumata organisatsiooni tüübist. Vastavalt teoreetilisele uurimisküsimusele (Mil määral on võimestavad juhtimispraktikad sobilikud vabatahtlaste kontekstis rakendamiseks?) valiti juhtum, mille kaudu seda uurida.

Seega on käesoleva juhtumiuuringu valimiks MTÜ Korruptsioonivaba Eesti liikmed (sh juhatuse liikmed, endine tegevjuht) ning tegevjuht. Tegevjuht, kes tegeleb igapäevaselt ühenduse juhtimise ja liikmete kaasamisega, oli oluline andmete allikas, et saada igakülgselt informatsiooni ühenduse juhtimispraktikatest ja toimimise põhimõtetest. Ühingu kujunemisest, juhtimise muutustest ja rollidest ülevaate saamiseks viidi intervjuu läbi endise tegevjuhiga (kes on samal ajal ühingu liige,

ning olnud varasemalt ühingu juhatuses). Juhtimise suhtes liikmete tajude väljaselgitamiseks saadeti küsitlus kõigile liikmetele, st valimiks olid kõik 26 liiget (k. a juhatuse liikmed).

Uurija roll

Antud töös uuritava juhtumini jõudis autor praktika käigus, mis leidis aset MTÜs Korruptsioonivaba Eesti. Üheks praktika tööülesandeks oli osalemine projektis ühingu liikmete kaasamiseks, et suurendada ühingu eestkostevõimekust. Projektist ja organisatsiooni vajadustest tulenevalt tekkis autoril uurimishuvi, mistõttu otsustati akadeemiliselt uurida liikmete kaasamise võimalusi antud organisatsioonis. Praktika lõppemise hetkest jätkab autor ühingu tööd vabatahtlikuna.

Organisatsiooniga seotus tekitab ühelt poolt kallutatuse riski, mistõttu võib osutada väljakutseks säilitada neutraalsust, samas võimaldab see mõista konteksti ning saada ligipääsu organisatsioonisisestele andmetele (Yin 2003). Kallutatuse riski maandamiseks on töös kombineeritud erinevaid meetodeid ning järelduste tõepärasuse tagamiseks võrreldud eri allikatest saadud infot.

2.4 Andmekogumise ja analüüsimeetodid

Juhtumiuuringus on andmete kogumisel oluline kasutada erinevaid andmeallikaid, (Yin 2003, 85-97), mis võimaldaks anda olukorra ja selle põhjuste kohta usaldusväärseid hinnanguid. Sellest tulenevalt kasutati käesolevas juhtumis kolmikallika ehk triangulatsiooni meetodit (Yin 2003, 13-14), st koguti andmeid eri allikatest, nii organisatsiooni dokumentidest, intervjuudest kui liikmeküsitlusest. Seejuures toetuti eelnevalt välja töötatud teoreetilistele eeldustele võimestamise teooriast, mis aitasid leida vastuseid analüüsiüksuste ja konteksti eri aspektide vaheliste põhjuslike seoste kohta (Yin 2003, 109-115).

2.4.1 Dokumendianalüüs

Dokumendianalüüsi eesmärk oli selgitada organisatsiooni tunnuseid ja eripärasid ning selle juhtimist ja liikmetöö põhimõtteid. Olulise tähtsusega olid seejuures ühingu juhtimisprotsessi ning liikmete kaasamist selgitavate dokumentide olemasolu ja põhjalikkus. Seega valiti analüüsitavateks dokumentideks ühingu põhikiri, majandusaruanded ning igakuised ühingu uudiskirjad (mis on kõik kättesaadavad ühingu kodulehel).

2.4.2 Intervjuud

Ühingu tegevjuhiga viidi 30. oktoobril 2017 läbi eksperdiintervjuu, et selgitada ühingu juhtimist, lähtudes võimestavatest juhtimispraktikatest nagu informatsiooni jagamine, autonoomia piiride kaudu, ning meeskondade vastutavus. Intervjuu aluseks oli intervjuu kava, mis ekspertintervjuu puhul on suurema suunava tähendusega, kuid annab samas võimalusi vajadusel küsida täpsustavaid küsimusi ja põhjendusi. (Laherand 2008, 199) Intervjuu kestis täpselt 1h, see salvestati ja transkribeeriti (intervjuu kava on leitav Lisast 1). Tsitaadid tegevjuhiga on analüüsis tähistatud lühendiga – INT 1 (intervjuu 1).

Ekspertiintervjuu viidi läbi ka ühingu endise tegevjuhiga (kes on samal ajal ühingu liige ning olnud ühingu juhatuses) 19. detsembril 2017, et selgitada ühingu kujunemist, muutusi ühingu juhtimises ning liikmeskonna aktiivsuses. Intervjuu kestis 45 minutit, see salvestati ja transkribeeriti (intervjuu kava on leitav Lisast 2). Tsitaadid endise tegevjuhiga on analüüsis tähistatud lühendiga – INT 2 (intervjuu 2).

Intervjuude analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. See on laialdaselt kasutatav meetod, mis keskendub teksti sisule või selle konteksti tähendusele (Laherand 2008, 289-290). Kuigi oli olemas sobiv teooria, mille raamistikus oli võimalik käesolevat juhtumit uurida, siis uurimisandmete ebapiisavuse tõttu oli oluline neile kinnitust otsida kasutades suunatud sisuanalüüsi vormi (Hsieh, Shannon 2005, 1279). Oluline on siinkohal mitte liialt keskenduda olemasolevale teooriale, vaid pigem püüda seda ümber lükata, arvestades piisavalt juhtumi kontekstiga (Laherand 2008, 294).

Uuringu käigus võib selguda ka **võistlevate seletuste** kasutamise vajalikkus. Nt teoreetiliste oletuste või leitud nähtuste vaheliste seoste puudumise korral (või uute ilmnmisel) võib osutada vajalikuks selgitada nähtusi teistsuguste mõjude tulemusena. Juhtumiuuringus eeldab see uurijalt paindlikkust ja suutlikkust kohaneda uute olukordadega. (Yin 2003, 109-115) Sarnaselt tekkis käesolevas uuringus andmete kogumise ja analüüsi käigus vajadus selgitada ilmnenu nähtusi erinevalt eelnevalt valitud teoreetilisest raamistikust (seostades võimestamist osalemise teooriaga).

2.4.3 Liikmeküsitlus

Ühenduse liikmetele koostati ankeetküsitlus, et selgitada välja nende tajud juhtimispraktikate osas, ning praktikate mõju liikmete osalemisotsusele. Küsitlus koostati Google Forms keskkonnas, ning

saadeti 24. novembril ühingu liikmete meililisti kõigile 26 liikmele. Küsitluse sai infoks ka tegevjuht (liikmeküsitluse küsimustik on leitav Lisast 3).

Küsitlus koosnes kahest plokist ja mõlemad plokid omakorda kolmest osast (vastavalt kolmele võimestavale juhtimispraktikale). Iga osa lõpetas lahtine kommenteerimise väli antud teema kohta. Esimeses plokis pidid vastajad hindama võimestavate juhtimispraktikate olemasolu organisatsioonis, ning nende piisavust osalemiseks, teises plokis samade praktikate mõju nende osalemise otsustele. Küsitlus oli anonüümne ja liikmetel oli võimalik vastata kuni 23. detsembrini. Vastuseid laekus 9.

Liikmete ankeedist kogutud andmete ja hüpoteesi sidumiseks kasutati uuringus nn mustrite sobitamist (*pattern matching*), mille käigus võrreldi teoreetiliste eelduste põhjal loodud mustri sobivust kogutud infost moodustunud mustriga. Eesmärk oli leida analüüsitavatest andmetest tähenduslikke ja olemuslikke seoseid. (Yin 2003, 116-120)

3. JUHTUMIANALÜÜS

3.1 Organisatsiooni tutvustus

Uuritavaks organisatsiooniks on MTÜ Korruptsioonivaba Eesti (KVE). KVE loodi Transparency International (TI) allorganisatsioonina 2000. aastal (Jaan Tõnissoni Instituudi initsiatiivil), eesmärgiga aidata kaasa korruptsioonivastasele võitlusele Eestis ning suurendada avalikkuse teadlikkust nimetatud valdkonnas Eestis (Jaan Tõnissoni Instituudi 2000. a majandusaasta aruanne). 2007. aastast tegutseb ühing MTÜna ja on rahvusvahelise korruptsioonivastase organisatsiooni TI akrediteeritud esindaja Eestis (KVE koduleheküljel).

KVE kui avalikes huvides tegutseva huvikaitseorganisatsiooni põhikirjajärgsed eesmärgid on korruptsiooni vastu võitlemine, sellealase teadlikkuse, läbipaistvuse ja demokraatia suurendamine ühiskonnas, ning TI Eesti osakonna funktsiooni täitmine. (KVE Põhikiri) Selleks tegeletakse järjepidevalt korruptsioonivastase poliitika ning seaduste analüüsiga, jälgimise ja mõjutamisega, tehes ettepanekuid tõhusamaks korruptsiooniennetuseks.

Ühenduse igapäevast tööd juhib tegevjuht, kes on ühenduses ainus palgaline töötaja. Ta vastutab ühingu juhtimise, sise- ja väliskommunikatsiooni eest, tegeleb rahastuse hankimise ja huvikaitsega. Teda toetab 3-liikmeline vabatahtlik juhatus, kes töötab välja ühingu tegevuse üldised suunad, sõlmib lepinguid ning osaleb aktiivselt ühingu töös, panustades seeläbi ühingu põhikirjaliste eesmärkide täitmisse. KVE kõrgeim otsustuskogu on vähemalt korra aastas kogunev üldkoosolek, kes kinnitab juhatuse ja põhikirja muudatused, ning majandusaruanded.

KVE töö tugineb paljuski liikmete vabatahtlikule tegevusele – organisatsioonil on 26 liiget, (neist 25 füüsilisest isikust ja 1 juriidilisest isikust liige), kellest suur osa on valdkonna eksperdid. Liikmete õiguseks on põhikirjajärgselt ühingu eesmärgi ja ülesannete täitmisele kaasaaitamine ning hääleõigusega üldkoosolekul osalemine. Kohustustena on välja toodud liikmemaksu maksmine ja ühingu tegevuses põhikirja, heade tavade ja KVE organite otsuste järgimise kohustus. (KVE põhikiri). Samuti töötab ühingus jooksvalt praktikante ja vabatahtlikke nii Eestist kui mujalt Euroopast.

Kaasamise vajadus

Kuna vabaühenduste üks suurimaid väljakutseid on piiratud ressursside küsimus (Kodanikuühiskonna arengukava 2015), siis liikmete ekspertteadmise ja kogemuste oskuslik kasutamine on suureks abiks huvikaitsetegevuste läbiviimisel. Sellest tulenevalt on KVE sõnastanud probleemina liikmete vähese aktiivsuse ja soovib liikmeid senisest enam kaasata ühenduse töösse.

Liikmete kaasamise ja nende rolli täpsustamise vajadus on selgunud ka varasemalt läbiviidud uuringute tulemusena (2016 aastal ühenduses läbi viidud McKinsey analüüs ja 2012-2013 aastal osalemine EMSLi arenguprogrammis). Sellega seoses osales ühing 2017 KÜSK arenguhüppe taotlusvoorus projektiga „Eestkostevõimekuse suurendamine läbi liikmete tõhusa kaasamise“. Projekt näeb ette liikmete soovide kaardistamist, liikmete kommunikatsiooni ja ühingu uue strateegia loomist, ning juhtimispraktikate muutmise kaudu liikmetele suurema panustamisvõimaluse andmist.

3.2 Juhtumianalüüsi eesmärk

Bakalaureusetöö eesmärk on akadeemilise kirjanduse põhjal ja KVE juhtumi näitel uurida, mil määral on võimestavad juhtimispraktikad sobivad kasutamiseks liikmete kaasamiseks avalikes huvides tegutsevas vabaühenduses. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud uurimisküsimused, millele juhtumiuuringu käigus vastust otsitakse:

- 1) Kas ja kuidas mõjutavad vabaühenduses kasutatavad võimestavad juhtimispraktikad liikmete otsust osaleda organisatsiooni töös?
- 2) Mil määral sobivad võimestavad juhtimispraktikad kasutamiseks liikmete kaasamiseks avalikes huvides tegutsevas vabaühenduses?

Uurimisküsimustele vastamiseks analüüsitakse:

- a) Millised on organisatsiooni tunnused ja eripärad?
- b) Millised on liikmete ootused ühenduse juhtimisele?
- c) Mil määral rakendatakse ühenduses võimestavaid juhtimispraktikaid?
 - Kuidas on korraldatud infovahetus organisatsiooni sees? (informatsiooni jagamine)
 - Millised on liikmete võimalused osaleda ühenduse töös? (autonoomia piiride kaudu)

- Kas ja mis ulatuses on liikmetel võimalus võtta vastu otsuseid oma tööülesannete, koolitusvajaduse, vastutuse osas? (meeskondade vastutavus)
- d) Kuidas mõjutab nende juhtimispraktikate rakendamine liikmete motivatsiooni osaleda?
- e) Kuidas mõjutab nende juhtimispraktikate rakendamine liikmete aktiivsust?
- f) Kas võimestavad juhtimispraktikad on KVEs liikmete kaasamiseks sobiv meede?

3.3 KVE juhtumi analüüs

3.3.1 Organisatsiooni tunnused ja eripärad

KVE kui organisatsiooni paremaks mõistmiseks kirjeldatakse seda nii võimestamise kui kaasamise seisukohast lähtuvalt. Võimestamise teooria kohaselt võivad osutada olulisteks teguriteks nt organisatsiooni suurus, struktuur (Drucker 1999; Türk 2005), juhtimispraktikate järjepidevus ning väärtuspõhisus (Silver et al. 2006). Rahastuspõhimõtted (täpsemalt projektipõhisus), ressursside piiratus ning vastukaaluks huvikaitsetöö suur ressurssivajadus on olulised küsimused kaasamisprotsessi silmas pidades. Võrdlus teiste organisatsioonidega aitab mõista, kas vabaühendust iseloomustavad tunnused võivad võimestamise läbiviimist KVEs mõjutada. Antud peatükis on kasutatud tsitaate praeguse (INT 1) ja endise tegevjuhiga (INT 2) läbiviidud intervjuudest.

KVE on välja toodud organisatsiooni tunnuste järgi tegevjuhi hinnangul Eesti mõistes üsna tavapärane vabaühendus ja seda nii selle väiksuse (ühendusse kuulub 26 liiget) kui struktuuri tõttu. Juhtimist ja ühenduse struktuuri iseloomustab KVEs sarnaselt teiste vabaühendustega aktiivne vabatahtlik juhatus ning palgaliste töötajate väike arv.

Senise ühingu praktika kohaselt on liikmetest just juhatuse liikmed (ja endised juhatuse liikmed) kõige aktiivsemalt ühingu tegevusse kaasatud. Ressursside piiratus ja aktiivsete liikmete (praegused ja endised juhatuse liikmed) tõhus ühingu töö on määranud ka kaasamispraktikad, mistõttu ei ole olnud möödapääsmatut vajadust kogu liikmeskonna kaasamiseks ja seetõttu ei ole sellega eraldiseisvalt nii aktiivselt tegeletud. Ka endine tegevjuht toob esile juhatuse aktiivsuse ja eesliinil olemise vajaduse, mis on oluline nii vastutuse küsimusest vaadatuna (juhatuse vastutab kõige eest), kui võib osutada määravaks tegevjuhi lahkudes.

Ülejäänud liikmeskonda iseloomustab pigem soov panustada ühingusse täites põhikirjajärgseid õigusi ja kohustusi (makstes liikmemaksu, osaledes üldkoosolekutel) ning soovi ja võimaluse

korral osaleda huvipakkuva initsiatiivi juures. Rollijaotust ühingus on endine tegevjuht iseloomustanud järgmiselt:

„...liikmed on need, kes käivad kord aastas koos ja kinnitavad majandusaruande ja valivad juhatuse, kes peaks kõike tegema, siis juhatuse valib omale tegevjuhi, kes teeb iga päev tööd.“
(INT 2)

Sarnaselt teiste vabaühendustega toimub KVE rahastamine erinevatest allikatest ja projektifinantseerimise vormis. Lisaks projektitoetustele on ühingu rahastusallikateks veel teenuste osutamine, liikmemaksud ning annetused. (KVE koduleht) Projektipõhine toimimine tähendab omakorda suurt aja- ja ressursikulu projektitaotluste kirjutamisele, projektide elluviimisele ja aruandlusele, mis selgitab taas täiendava ressursi vajadust.

Huvikaitsega tegelemine avaldab mõju nii liikmete kaasamisprotsessile kui nende aktiivsusele. Kuna huvikaitse näol on tegemist töömahukate ja pikaajaliste protsessidega, mille käigus üritatakse saavutada soovitatavat mõju teatud ühiskonnagruppide seas (või ühiskonnas laiemalt), siis seab see ka teatud tingimused organisatsiooni toimimisele ja juhtimisele. Liikmetelt eeldab see omakorda järjepidevat ja püsivat panust ning ühenduse juhtidelt järjepidevat kaasamispoliitikat.

„...huvikaitse iseenesest on väga töömahukas, mis tähendab, et isegi kui liige on sellest huvitatud ja tahaks panust anda, siis see panus peab olema üsna mahukas, ja sellepärast see huvikaitse aspekt nõuab suuremat keskendumist kui mingi seminari korraldamine...“ (INT 1)

Kui eelpool vaadatud tegurid on teiste Eestis tegutsevate vabaühendustega üsna sarnased, siis KVEd teistest vabaühendustest eristab ühenduse temaatika ehk tegelemine korruptsiooniennetusega.

„Temaatilisel oleme suhteliselt üksi, keegi poliitikakujundamisega sel teemal ei tegele.“ (INT 1)

Samas on (lisaks KVE tegevusele) ühiskonnas märgata suurenenud korruptsiooniteemalist huvi ja teema aktiivsemat kajastamist meedias. Viimase aja tegevustest võib nimetada nt 2017.a oktoobrikuise telesaate „Suud puhtaks“ korruptsiooniteemalist arutelu või detsembris Keskkriminaalpolitsei poolt korraldatud korruptsiooniteemalist näitust (koostöös Tartu Kunstikooliga) (Tartu Kunstikooli koduleheküljel). Korruptsiooni temaatikaga tegelevatest organisatsioonidest võib ainukesena välja tuua Vabaerakonna poolt loodud Korruptsiooniradarit, mis on ühingu kodulehe andmetel korruptsiooni monitooriv ja avalikustav mittetulundusühing (Korruptsiooniradari koduleheküljel).

Võrdluses äriühinguga iseloomustab vabaühendusi ressursside piiratus ja madalam palgatase, samuti „õhinapõhisus“ ning väiksem tulemustele orienteeritus. Kuid suurimaks erinevuseks võib tegevjuhi arvates pidada mittemateriaalseid väärtusi, nt suuremat emotsionaalset rahulolu, mida pakub töö vabaühenduses. Samuti võimalus osaleda ühiskonda muutvate protsesside juures, aidates ühingul liikuda mingi suurema eesmärgi suunas.

„...seda ressursside puudumist hüvitab mingisugune emotsionaalne rahulolu, selline et päeva lõpus ei ole selline mõttetu tunne, vaid teadmine, et sa oled astunud umbes ühe sammu lähemale sellele suurele eesmärgile, mis ühiskonda parandab.“ (INT 1)

Väärtused on organisatsioonis väga olulised, kuna need on otsuste aluseks ja nendest sõltub, mida või kuidas ühenduses tehakse. Oma tegevuses lähtub ühing TI alusväärtustest – läbipaistvus, vastutus, ühtsus, solidaarsus, julgus, õiglus ja demokraatia ning Vabaühenduste eetikakoodeksist. (KVE põhikiri)

Tulemuste põhjal võib KVEd liigitada tavapäraseks vabaühenduseks, ning mitmete tunnuste alusel (nagu väiksus, vähene hierarhia, kindel rollijaotus, väärtuspõhine juhtimine) ka sobivaks võimestamisprotsessi jaoks. Küll võib huvikaitsetegevuste läbiviimine liikmete võimestamist ühingus raskendada, just protsesside ressurssimahukuse ja pikaajalisuse tõttu.

3.4 KVEs rakendatavad võimestavad juhtimispraktikad

Võimestavate juhtimispraktikate rakendamiseks peavad olema loodud teatud tingimused, lisaks juhtide soovile liikmeid kaasata on oluline roll **liikmete endi ootustel**. Sellest tulenevalt oli huvipakkuv asetada liikmete ootused organisatsiooni ja juhtimise suhtes võimestamise teooria ja täpsemalt võimestavate juhtimispraktikate konteksti. Selleks kasutati varasemalt tegevjuhi poolt intervjuude kaudu liikmetelt kogutud andmeid.

Liikmed olid enim välja toonud informatsiooni jagamise praktikaid, pidades oluliseks nii info piisavust, regulaarsust kui jagamise ulatust. Liikmete ootused osalemisvõimaluste kohta ühenduses puudutasid samuti kõiki vastava võimestamise praktika juures olulisi punkte, nii eesmärkide ja rollide selgust kui selgeid protseduure ja osalemisvõimalusi. Kolmanda võimestava juhtimispraktika ehk otsustamise kaasamise juures oli välja toodud koolitusvajaduse määramise võimaluse olulisust. Samuti leiti, et vastutus tekib piisava informeerituse tulemusena.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et liikmete poolt oli esile toodud mitmeid punkte ühenduse juhtimisest, mis sobituvad ka võimestavate juhtimispraktikate konteksti (vt Lisa 4).

Oluline küsimus käesolevas juhtumis oli lahti seletada võimestavate juhtimispraktikate kasutamine ühenduses, mille rakendamine suurendab teooria järgi liikmete rahulolu, lojaalsust, motivatsiooni ja osalemisaktiivsust (Silver et al.). Kuigi uuringu fookus oli juhtimispraktikatel liikmete seisukohast võetuna, kajastatakse arutelus ka tegevjuhi (ja endise tegevjuhi) hinnanguid juhtimispraktikate rakendamisele.

3.4.1 Informatsiooni jagamine liikmetele kui võimestav juhtimispraktika

Informatsiooni jagamist organisatsiooni liikmetega võib pidada võimestavate juhtimispraktikate hulgas esmaseks ja kõige olulisemaks praktikaks, millele toetuvad järgnevad juhtimispraktikad. Seega soovitatakse enim tähelepanu pöörata just informatsiooni põhjalikule, õigeaegsele, ning regulaarsele jagamisele. (Blanchard et al. 2001) Sellest tulenevalt jagati kogutud andmed kategooriatesse, et kirjeldada, missugust infot, kellele, kuidas ja kui sageli jagatakse. Ühenduse poolt liikmeskonnale jagatava (või kättesaadavaks tehtud) info on võimalik jaotada selle sisu põhjal 5 ossa: **a) käimasolevad tegevused; b) finantsid; c) ettepanekud ja arvamused; d) partneritega kohtumised; e) projektide info.**

Partneritega kohtumiste info jagati analüüsi käigus veel kahte ossa: i) suuremad initsiatiivid ja ii) väiksemad, igapäevased kohtumised (kuna liikmetele info jagamine neist oli erinev).

a) Infot ühenduses käimasolevate tegevuste kohta saavad liikmed ühingu kodulehe või igakuise uudiskirja kaudu, mis saadetakse kõigile ühenduse liikmetele e-kirja teel või edastatakse osalemisel laiendatud juhatuse koosolekul. Uudiskirjas kajastatakse väljavõtet eelneva kuu ühingu uudistest, ning ka korruptsiooniteemalisi uudiseid väljaspool ühingu. Eraldi igakuiseid või kvartaalseid kokkuvõtteid ühingu tegemistest ei tehta.

Uudiskirjades sisalduvat infot võib vaadata vastavalt tegevuse sisule ja suunatusele kahes kategoorias, ehk kas infolõik käsitleb huvikaitsetegevust või organisatsiooni ennast ning kas info on saadetud juba toimunud või eeloleva sündmuse kohta.

See liigitus võimaldab mõista, mis ulatuses on uudiskirja saatmine kaasav juhtimispraktika, mis loob täiendavalt juurde osalemise võimalusi. Saadud gruppide võrdlemisel selgus, et enamasti saadetakse infot eelmisel kuul toimunud ürituste ja tegevuste kohta (võrreldes 2017 jaan-nov uudiskirju). Erandiks on uudiskirjas sisalduvad kutsed tulevikus asetleidvatele ühingu poolt

korraldatavatele üritustele, koolitustele, ning info koosolekute toimumise kohta. Seega ei ole antud infoallikat silmas pidades liikmetel võimalust saada infot eelolevate või käimasolevate sündmuste kohta, ning antud tegevustesse oma osalemisega panustada.

Teiseks regulaarseks võimaluseks ühingu tegevuse kohta info saamiseks on laiendatud juhatuse koosolek, mis viidi sisse KÜSKi projekti raames (I kord sept 2017). Sellel kvartaalselt toimival kohtumisel on kõigil liikmetel võimalus saada teavet käsilolevatest projektidest, ning kaasa rääkida ühingu arengute ja initsiatiivide teemal. Nimetatud koosolekut on tegevjuht pidanud oluliseks ja paljulubavaks võimaluseks liikmete kaasamisel.

Memosid juhatuse koosolekutest, mis toimuvad keskmiselt 1x kuus, saadetakse samuti kogu liikmeskonnale (seda praktikat on kasutatud ca 2 aastat tingituna töömahu suurenemisest ja liikmete soovist). Nendes kajastatakse koosolekutel arutatud küsimusi ja vastu võetud otsuseid.

b) Ühingu finantside kohta jagatakse liikmetele teavet majandusaasta aruandes, mis saadetakse enne üldkoosolekut kõigile liikmetele e-mailile tutvumiseks. Liikmeskonnaga jooksvate kulude kohta infot ei jagata, kuna tegevjuhi sõnul huvitab liikmeid pigem see, kas ühing on elujõuline ja jätkusuutlik ning kas rahastamine on strateegiliselt läbimõeldud.

c) Kogu liikmeskonnale saadetakse e-kiri, kui soovitakse arvamust või oodatakse ettepanekuid oluliste sisuliste või organisatsiooniliste küsimuste korral. Samuti saadetakse liikmetele pressiteated ühingu osalemise kohta üritustel.

„See oleneb kõik, kui tuleb mingi temaatika, et me näeme, et liikme tagasisidest oleks kasu, just et otsustada ja planeerida paremini, siis me küsime, teeme kirja, ütleme, et kõik ettepanekud on teretulnud.“ (INT 1)

Küll võib esile tuua liikmete senist vähest aktiivsust vastamisel.

„Aga valdavas osas ühtegi ettepanekut ei tule. Aga see on okey. ... mis on ka arusaadav, kõik asjad ei kõneta ja ei peagi kõnetama.“ (INT 1)

d) Infot partneritega kohtumiste kohta jagatakse üldjuhul konkreetse initsiatiiviga seotud inimestele. Erandiks on suuremad initsiatiivid, nt kohtumised ministeeriumi ametnikega, mille kohta jagatakse info kogu liikmeskonnale.

„... kui on nt mingi suurem initsiatiiv, kui nt käime, oletame et Justiitsministeerium korraldab mingi ümarlaua mingil spetsiifilisel teemal, siis me sellest kindlasti liikmeid teavitame, sest see on ikkagi suur asi. Kuna me oleme osa sellest arutelugrupist.“ (INT 1)

e) Eelolevatest projektidest informeeritakse tegevjuhi sõnul kogu liikmeskonda harva, kuna enamjaolt otsustatakse taotlusvoorudes osalemine käigu pealt ja ei teki piisavalt aega, et kõigi liikmetega nõu pidada. Samuti on projekte palju ja teemad tihtipeale korduvad, nii et liikmetega kogu info jagamisel võib tekkida info üleküllus. Samas tõdeb ta, et hea planeerimise ja piisava aja olemasolul oleks see hea võimalus saada liikmetelt täiendavat sisendit.

„Et ideaalis võiks tõesti teha niimoodi, et mingit projekti planeerides saadame liikmetele piisava ajavaruga mingi kirja, ... aga enamasti aeg on takistus.“ (INT 1)

Küll võetakse konkreetse liikmega ühendust, kui soovitakse huvide ja kompetentsi põhiselt kedagi konkreetse projekti juurde kaasata. Kuna ühingu liikmeskond on väiksearvuline, siis teatakse üldjuhul, mis teemad kellelegi enim huvi pakuvad.

„Liikmeid on meil suht vähe, me niikuinii teame, millega keegi tegeleb, et kui me näeme, et mingisse projekti sobiks üks või teine liige väga hästi, siis me võtame ikka ühendust.... Et kas nad oleks nõus tulema.“ (INT 1)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et **kogu liikmeskonnale regulaarselt jagatav info** põhineb igakuise uudiskirja jagamisel, memodel juhatuse koosoleku otsustest ning iga-aastaselt saadetal majandusaruandel. Regulaarsetest kohtumistest on liikmetel võimalik osaleda kvartaalselt toimival laiendatud juhatuse koosolekul ja 1-2x aastas asetleidval üldkoosolekul. Teised info jagamise viisid nagu informeerimine eelolevatest projektidest, initsiatiividest ja partneritega kohtumistest, võimaldavad liikmetel lüüa kaasa planeeritavates tegevustes, kuid ei ole enamjaolt regulaarse iseloomuga, ning ei puuduta tervet liikmeskonda (erandiks suuremad initsiatiivid, kus teavitust saadetakse kogu liikmeskonnale).

Liikmete hinnangud

Vastukaaluks juhupoolsetele hinnangutele rakendatavatest praktikatest sooviti selgitada liikmete nägemust informatsiooni jagamisest ühenduses (vt Lisa 3). Küsitluse põhjal nõustusid vastanud liikmed väitega, et organisatsiooni ja selle tegevuse kohta jagatakse liikmetele informatsiooni regulaarselt (4 nõus, 4 pigem nõus, 1 ei oska öelda) ja õigeaegselt (2 nõus, 4 pigem nõus, 3 ei oska öelda). Väitega, et organisatsioonist jagatakse kogu informatsiooni, ei olnud pigem nõus 2 vastajat, (5 olid nõus või pigem nõus). Väitega mittedõustumise põhjus oli 1 vastaja sõnul see, et kogu infot organisatsiooni tegemistest ei peagi liikmetega jagama. 1 vastaja ei olnud pigem nõus,

et infot jagatakse kogu liikmeskonnale (2 nõus, 4 pigem nõus, 2 ei oska öelda). Samuti leidis 2 vastajat, et enda piisava huvi korral on info ühendusest hästi kättesaadav.

Juhtimispraktikate **mõju oma osalemisotsusele** said liikmed samuti hinnata vastates liikmeküsitlusele (vt Lisa 3). Väitega, et info jagamine on piisav (või pigem piisav) liikmete osalemise võimaldamiseks, oli nõus 6 vastajat. 1 vastaja leidis, et info jagamine osalemiseks pigem ei ole piisav. Samuti leidis 8 vastanud liiget, et õigeaegne ja regulaarne informatsiooni jagamine mõjutab nende otsust osaleda organisatsiooni tegevustes. Samas ei pidanud 3 liiget info täielikku (vastavalt 5 vastajat, et mõjutab osalemist, 1- ei oska öelda) ja kogu liikmeskonnale (3 mõjutab, 3 ei oska öelda) jagamist oluliseks osalemise mõjutajaks. Kuna ühingus on väga erineva aktiivsusega liikmeid, siis erinevast teadlikkusest võivad tulla ka erisused vastustes (ning samuti mitmed „ei oska öelda“ vastused).

Liikmete hinnanguid informatsiooni jagamise praktikatele vaadates jääb silma, et enamik vastajaid nõustus väidetega informatsiooni regulaarsest, õigeaegsest, täielikust ja kogu liikmeskonnale jagamisest. Samas peeti liikmete poolt olulisemaks osalemise mõjutajaks just info õigeaegset ja regulaarset jagamist (8 vastajat), ning vähem oluliseks täielikku (5 vastajat) ja kogu liikmeskonnale (3 vastajat) info jagamist.

3.4.2 Autonoomia piiride kaudu kui võimestav juhtimispraktika

Seibert et al. (2004) on teise võimestava juhtimispraktikana toonud välja autonoomia piiride kaudu. Sellest tulenevalt oli analüüsi eesmärk välja selgitada, kas ühenduses on püstitatud selged eesmärgid, ning loodud neid toetavad strateegilised dokumendid. Samuti, kas ühingus on tagatud rollide selgus liikmete jaoks ning välja töötatud ühtsed protseduurid.

Ühingu **missioon ja põhieesmärgid** on toodud ühingu põhikirjas ja need ei ole ühingu loomisest saadik muutunud. Seetõttu ei ole ka põhjust kahelda liikmete väheses teadlikkuses ühingu pikaajalistest eesmärkidest. Pigem võib tegevjuhi sõnul ette tulla liikmete poolseid erinevaid eelistusi, millisele konkreetsele teemale või valdkonnale peaks täpsemalt keskenduma ning mil viisil eesmärgid saavutatakse. Endine tegevjuht rõhutab veel ühingu ühtsete seisukohtade väljatöötamise olulisust, mis eeldaks kogu liikmeskonna kaasamist arutellu, kuid mida aja puudusel on keeruline teostada.

Tööjaotuse ja osalemise põhimõtete määratlemisega ei ole ühenduses enne 2017. aastat eraldi tegeletud, kuigi liikmete kaasamine on olnud endise tegevjuhi sõnul aktuaalne vähemalt kümme

aastat. Tegevjuhi sõnul on senini ühingus kasutatud tööjaotuseks olnud see, et liikmed valivad enda seast juhatuse, kusjuures kõigil on võimalus kandideerida ja siis aktiivsemalt panustada.

Protseduurid ei ole ühenduses kirjalikult ühtegi dokumenti koondatud, vaid enamus protseduurilisi küsimusi otsustatakse vastavalt otsustamist vajavatele teemadele juhatuse koosolekutel.

„... iga asja jaoks ei ole eraldi dokumenti. Nad kõik ei ole ka kuhugi dokumenti koondatud. Pigem nagu juhatuse koosolekute otsused, et mille käigus on seda teemat arutatud ja võetud vastu otsus.“

(INT 1)

Ühingus on loodud mitmeid strateegilisi dokumente, mis toetavad selle eesmärkide saavutamist ja reguleerivad tegevusi. Ühingu strateegia on oluline, sest annab selle tegevusele suuna, mistõttu on oluline kaasata liikmeskonda ka selle väljatöötamise juurde. Samuti suurendab liikmete kaasamine strateegiliste otsuste vastuvõtmise juurde ühenduse legitiimsust ja demokraatlikkust (Uus et al. 2014). Seetõttu on kaasatud liikmeskonda viimase strateegia loomise juurde (liikmed said avaldada oma arvamust ühingu tegevussuundade ja teemade kohta tegevjuhi poolt läbiviidud intervjuude käigus).

Teisi spetsiifilisemaid dokumente (nagu huvikaitseplaan, kommunikatsiooniplaan) on enamjaolt jagatud liikmetega, kes on olnud abis nende loomise juures või näidanud ise üles huvi vastava teema vastu. Samuti võib nende mittejagamist kogu liikmeskonnaga tegevjuhi sõnul põhjendada dokumentide uuendusprotsessiga ühenduses läbiviidava projekti raames.

Liikmete hinnangud

Liikmeküsitluse põhjal leidsid liikmed, et ühingu visioon ja eesmärk on piisavalt selged, (v.a 1 vastaja, kes leidis, et need ei ole piisavalt selged). 7 vastajat oli pigem nõus väitega, et ühingus on paika pandud liikmete osalemise põhimõtted ning 4 vastajat nõustus või pigem nõustus, et tegevuseks on loodud selged protseduurid (1 vastaja ei olnud toodud väidetega pigem nõus). 3 vastajat ei osanud küsimusele protseduuride kohta vastata, mida võib selgitada konkreetsete kirjapandud protseduuride puudumisega (või vähese teadlikkusega) (vt Lisa 3).

Väitega, et eesmärkide selgus, liikmetöö põhimõtted ja protseduurid on piisavad osalemise võimaldamiseks, oli nõus (või pigem nõus) 4 vastajat, (4 ei osanud vastata ning 1 pidas neid ebapiisavateks). Kui selget visiooni ja eesmärke pidas oluliseks osalemise mõjutajaks 8 liiget, siis liikmetöö põhimõtete ja protseduuride olulisuse tõi välja 5 vastajat. Seega on sarnaselt

informatsiooni jagamise praktikatega vastanud liikmete jaoks ka töökorraldus ja selged eesmärgid oluliseks osalemist mõjutavateks teguriteks.

Kuna vaid 4 vastajat leidis, et ühingu paika pandud struktuurid, protseduurid ja praktikad on piisavad ühingu tegevustes osalemiseks, siis võib arvata, et liikmed ootavad tegevuste läbiviimisel teatud reguleeritust ja aktiivsete liikmete lisandudes võib tekkida vajadus suurema reguleerituse (kindlate protseduuride) järele. Samas peetakse liikmete poolt visiooni ja eesmärkide selgust olulisemaks osalemise mõjutajaks kui kindlaid protseduure ja praktikaid.

3.4.3 Meeskondade vastutavus kui võimestav juhtimispraktika

Antud teema all kajastatakse, mis ulatuses on liikmetel võimalus määrata oma tegevuste sisu ja ulatust, koostöövajadust ning mil määral kaasneb osalemisega liikmete jaoks aruandlus ja vastutus.

Liikmete võimalust ühenduse otsustes kaasa rääkida hindab tegevjuht väga heaks. Panustada soovivad liikmed valivad ise vastavalt oma huvile ja kompetentsile tegevuste sisu ja ulatuse.

„Võimalus on väga suur. Kuivõrd seda kasutatakse, on hoopis teine. See on nagu ikka mitme otsaga asi, võimalus alati sõna võtta on olemas, ettepanekuid teha on olemas. Mitte ainult üldkoosolekul, vaid listi või otse pöördumine juhatusele.“ (INT 1)

Siinkohal võib tekkida vajadus täpsustada, mis on erinevad liikmeksastumise põhjused ning miks soovitakse olla liige. Näiteks võib senise ühenduse kaasamispraktika alusel eristada liikmeid, kellel on selged eelistused ja huvid, ning neid, kes soovivad olla pigem taustal ja panustada täites oma põhikirjajärgseid õigusi ja kohustusi (makstes liikmemaksu ning osaledes üldkoosolekul). Liikmed, keda huvitab mingi konkreetne teema ning kellel on konkreetsed ootused ühingu suhtes, nemad kaasuvad ka paremini.

„On mingid liikmed, kellel on väga konkreetselt eelistused paigas. Kui ma nendega ühendust võtan, nad on kohe on board. ... nemad ka oskavad kohe sõna võtta, kaasuda, ettepanekuid teha.“ (INT 1)

Liikmetega, kellel teemade lõikes konkreetsed eelistused puuduvad, on koostöö vähene. Samas on tegevjuhi jaoks mõistetav liikmete soov olla lihtsalt võrgustikus ja mingil ajaperioodil ühingu tegevusse aktiivselt mitte panustada.

„Ja siis on liikmed, kellel ei ole mingit spetsiifilisi eelistusi. Nendega on palju keerulisem. Võib-olla on asi lihtsalt selles, et ei ole veel sellist initsiatiivi päevakorras, mis neid kõnetaks.“
(INT 1)

Koolitusvajaduse määramise puhul on samuti kriteeriumiks liikme osalemise aktiivsus. Kes aktiivselt tegevustes ei osale, see ei oska ka soovida koolitusi mingite oskuste arendamiseks.

„...see täiesti oleneb liikmest. Mõni liige leiab, et tema ei näe üldse vajadust mingiks koolituseks. Sest et ei ole selge, et mis oskusi neil on vaja liikmena. No see näitab ka seda, et mis nende arusaam liikmelisusest on, et pigem eelistakski lihtsalt jälgida või osaleda oma mõtetega, aga mitte seda, et oleks mingit oskust juurde vaja, ...“ (INT 1)

Kuna põhikirjalised kohustused liikmetele on liikmemaksu maksmine ja ühingu tegevuses põhikirja, heade tavade ja KVE organite otsuste järgimine (KVE põhikiri) ning muu panus ühingu tegevusse on vabatahtlik, siis siin tuleb arvestada vabatahtlike liikmete piiratud ajaliste ressurssidega. Samal arvamusel on endine tegevjuht, kelle sõnul peab aktsepteerima liikmete soovi, mis ulatuses nad soovivad panustada.

„No, liikmed ei vastuta millegi eest. Operatiivsete asjade eest kindlasti mitte. Nende ainus vastutus on toetada ühingu põhikirjaliste eesmärkide täitmist, kas siis üldkoosolekul osalemisega või siis liikmemaksu tasumisega“ (INT 1)

Tegevuste hindamisega tegeletakse ühenduses jooksvalt, mistõttu peab tegevjuht seda osaks igapäevasest tööst nii projektide või organisatsiooni ennast puudutavate küsimuste puhul. Enda tegevuste hindamine on tema sõnul arengu saavutamiseks oluline etapp.

Liikmete hinnangud

Liikmeküsitlusest selgus, et 8 vastajat olid nõus või pigem nõus väitega, et ühingus on võimalik valida oma tegevuse sisu ja ulatust. Koolitusvajaduse osas olid vastused erinevad, 1 liige oli täiesti nõus, 1 pigem nõus, ning 5 ei osanud öelda, kas nad saavad seda ise määrata või mitte. 2 liiget leidis, et nad ei saa seda ise määrata. Samuti olid suuremad erinevused vastutuse ja aruandluse küsimuse osas, kus vastavalt 5 vastajat leidis, et aruandlus ja vastutus kaasneb, 2 leidsid, et mitte ning 2 vastajat ei osanud sellele vastata. Kokkuvõtvalt leidis 8 vastajat, et liikme kaasatus otsustusprotsessi on (või pigem on) ühingus piisav osalemiseks, 1 vastaja leidis, et see pigem ei ole piisav (vt Lisa 3).

Nii koolitusvajaduse kui vastutuse ja aruandluse teema ei ole ühingu selgelt reguleeritud, mis võis põhjustada erinevad arvamused antud teemadel ning mitmed „ei oska öelda“ vastused. Samuti võib vastuste ebaühtlust põhjendada erineva teadlikkuse tasemega liikmete seas.

Väitega, et eelpool toodud otsustamise punktid on piisavad osalemise võimaldamiseks, oli nõus (või pigem nõus) 8 vastajat. (1 vastaja pidas otsustamisvõimalusi pigem ebapiisavaks.) Koolitusvajadus ning tegevusega kaasnev aruandlus ja vastutus olid osalemise mõjutajaks 4 vastaja puhul. 6 liiget pidas oluliseks osalemise mõjutajaks seda, millise tegevusega nad saavad ühendusse panustada, ning 7 liiget pidas tähtsaks tegevuse ulatust.

Seega peavad liikmed olulisemaks osalemise mõjutajaks tegevuse sisu ja ulatuse valimise võimalust kui koolitusvajaduse või vastutuse küsimust (4 vastajat). Samuti hindasid vastajad otsustamisse kaasamise võimalused ühingu piisavaks.

4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

4.1 Kaasamise vajadus KVEs

Kaasamist võib jagada kaheks olenevalt selle eesmärgist (Brown, Cregan 2008, 670):

- a) eelkõige info jagamiseks;
- b) liikmete osalemiseks otsustusprotsessis.

Kui analüüsida lähemalt kaasamisvajadust KVEs, siis info jagamine ei ole siin kindlasti lõppeesmärk, vaid siin on soov ja vajadus kaasata liikmeid senisest enam ühingu tegevuste ja otsustamise juurde (mida kinnitab ka hetkel ühingu läbiviidav projekt). Howard ja Gilbert'i (2008, 17) sõnul ei ole aga kõigi tegevuste juures kaasatus võrdselt oluline, mistõttu on oluline mõista, mis ulatuses ja mis tegevustesse soovitakse liikmeid kaasata. Küll iseloomustab KVE põhitegevust – huvikaitset suur ressursivajadus, pikaajalised protsessid ja liikmetelt eeldatav järjepidev panus, mistõttu on tekkinud vajadus liikmete kaasamiseks.

KVE puhul võib kaasamiselt oodatavad muutused uuringu tulemuste alusel jagada kaheks:

- 1) Kuna huvikaitsetegevused on töömahukad ja protsessid pikaajalised, on oluline, et aktiivsed liikmed oleksid järjepidevalt aktiivsed.
- 2) Et organisatsioonil oleks rohkem ressursse, kompetentsi, ideede paljusust, on oluline, et mitteaktiivsete liikmete aktiivsus suureneks.

Sellest lähtuvalt on kaasamisprotsessi oluline hõlmata kogu liikmeskonda, nii juba aktiivseid kui mitteaktiivseid liikmeid. Järjepidevat aktiivsust aitab aga tagada praktikate järjepidev rakendamine (Silver et al. 2006).

4.2 Võimestavate juhtimispraktikate ja liikmete osalemise seosed

4.2.1 Liikmete hinnangud juhtimispraktikate ja osalemise seoste kohta

Lähtudes teoriast sobivad võimestavad juhtimispraktikad kaasamiseks, suurendades lojaalsust, rahulolu ja motivatsiooni osaleda ning loovad võimalused psühholoogiliseks võimestamiseks (Greasly et al. 2008, 43). Sellest tulenevalt püüti uuringu käigus selgitada, mil määral loob

juhtimispraktikate rakendamine võimalusi liikmete osalemiseks ning kas sellest on mõjutatud võrdselt kogu liikmeskond. Hinnates ühingu tegevust liikmete kaasamisel, võib öelda, et ühingus kasutatakse mitmeid erinevaid võimestavaid juhtimispraktikaid.

Ühingu liikmed on hinnanud informatsiooni jagamist ühingu tegevuste kohta piisavaks, kusjuures oluliseks on peetud just informatsiooni õigeaegset ja regulaarset jagamist, (mida praktiseeritakse ühingus nt uudiskirja saatmisega või memode saatmisega juhatuse koosolekutel). Samuti on käimasoleva KÜSKi projekti raames ühingus loodud mitmeid täiendavaid informeerimise viise, nagu laiendatud juhatuse koosolek, läbi viidud intervjuud liikmete ootuste väljaselgitamiseks, ning on saagenud suhtlus liikmeskonnaga e-kirja teel (ettepanekute ja arvamuste küsimine). Täielikku ja kogu liikmeskonnale jagatavat infot on seevastu peetud vähem oluliseks osalemise mõjutajaks.

Samas võib välja tuua, et regulaarne info jagamine kogu liikmeskonnaga põhineb suures osas toimunud sündmuste ja tegevuste kajastamisel, mistõttu (mitteaktiivsetel) liikmetel võib olla keeruline saada regulaarset infot eelolevate ja käimasolevate tegevuste kohta. Käimasolevatest tegevustest, projektidest informeeritakse peamiselt konkreetse initsiatiiviga seotud liikmeid.

Sarnaselt informatsiooni jagamise praktikatega on liikmete jaoks töökorraldus ja selged eesmärgid oluliseks osalemiseks mõjutavateks teguriteks. Samas peetakse liikmete poolt visiooni ja eesmärkide selgust olulisemaks osalemise mõjutajaks kui kindlaid protseduure ja praktikaid. Protseduurid ja liikmetöö põhimõtted ei ole KVEs jäigalt fikseeritud, kuid liikmetega töö ja kaasamisprotsess toimub järgides sisse töötatud põhimõtteid. Samuti on 2017. aasta jooksul (osaliselt KÜSKi projekti raames) võetud ette mitmeid samme suurema reguleerituse saavutamiseks – kommunikatsiooniplaan, liikmetöö põhimõtete määratlemine ja laiendatud juhatuse koosolekud loovad uusi (ja toetavad juba loodud) panustamise võimalusi liikmetele. Siin võib veel esile tuua erinevat arvamust liikmete seas, mis puudutab protseduuride piisavust ühingus. Seega võib arvata, et liikmed ootavad tegevuste läbiviimisel teatud reguleeritust ja aktiivsete liikmete lisandudes võib tekkida vajadus kindlate protseduuride järele.

Liikmete võimalust kaasuda ja otsustada oma tegevuse üle ühingus peavad nii tegevjuht kui liikmed ise heaks. Küll peavad liikmed olulisemaks osalemise mõjutajaks võimalust ise oma tegevuse sisu ja ulatust valida kui otsustada koolitusvajaduse üle või võimalust määrata vastutusala ulatust. Antud asjaolu on seletatav taval liikmete (sisuliste tegevuste eest) vastutuse puudumisega.

4.2.2 Analüüsi tulemused juhtimispraktikate ja osalemise seoste kohta

Kombineerides omavahel võimestamise ja osalemise teooriaid, selgus analüüsi käigus, et liikmetele võivad avaldada mõju sõltuvalt nende olemasolevast osalemisaktiivsusest erinevad juhtimispraktikad. Sellest tulenevalt tekkis analüüsi käigus vajadus määratleda organisatsiooni tegevustes osalemise määr, samuti senine liikmeskonna aktiivsus ja aktiivsuse kujunemine. Järgnevalt on välja toodud tegurid, millest autori hinnangul sõltub võimestavate juhtimispraktikate mõju liikmete osalemisele.

1) Erinev organisatsiooni tegevustes osalemise määr.

Regulaarse, õigeaegse ja täieliku info jagamise näol on tegemist selgelt juhtidelt algava initsiatiiviga, mille läbi teavitatakse kõiki organisatsiooni liikmeid osalemise võimalustest. Siin on esimene võimalus tekitada inimestes huvi ja tutvustada osalemise võimalusi, ning liikmetel esimene võimalus otsustada, kas nad soovivad panustada või mitte. (Silver et al. 2006)

Kui informatsiooni jagamisel teavitab ühing liiget osalemise võimalustest, siis selgete praktikate ja protseduuride rakendamisega on ta loonud liikmete jaoks osalemist toetavad struktuurid Blanchard et al. (2001). Kuigi siin on samuti tegemist juhipoelse initsiatiiviga, on liikmetel osalemise korral võimalus nende protseduuride ja praktikate kujunemisele kaasa rääkida. Inimestel peab olema arusaam oma rollist organisatsioonis, sest selge rolliidentiteet ja toob kaasa liikmete aktiivsuse kasvu (Knudsen et al. 2011; Penner 2002).

Kolmanda sammuna kaasamisprotsessis kaasneb liikmete kaasamine otsustamisse, täpsemalt tegevuse sisu ja ulatuse, koolitusvajaduse, ning vastutuse ulatuse üle. Juhipoelsele algatusele lisaks on siin oluline roll kaasatavatel endil, mis annab otsustamisvõimaluse, kuid eeldab teatud ulatuses osalemist organisatsiooni töös. Ka Knudsen et al. (2011) näeb esmase kaasamise võimalusena informatsiooni jagamist, mis annab sisendi osaleda organisatsiooni tegevustes ja lõpuks ka võimaluse osaleda otsustusprotsessis. Järgnevas tabelis on toodud kokkuvõtvalt võimestavate juhtimispraktikate mõju liikmetele sõltuvalt nende osalemisaktiivsusest (vt Tabel 1).

Tabel 1. Võimestavate juhtimispraktikate mõju liikmetele sõltuvalt nende osalemisaktiivsusest

Võimestavad juhtimispraktikad	Informatsiooni jagamine	Autonoomia piiride kaudu	Meeskondade vastutavus
	1.regulaarne	1.selge visioon	1.sisuline tegevus
	2.õigeaegne	2.selged eesmärgid	2.tegevuse ulatus
	3.täielik	3.selged liikmete osalemise põhimõtted	3.aruandlus ja vastutus
	4.üle kogu organisatsiooni	4.ühtsed protseduurid	4.koolitusvajadus
Juhtide vs liikmete roll	juhtide tegevus	juhtide tegevus, (luuakse osalemise võimalusi). liikmete osalemine	juhtide tegevus liikmete osalemine (ja otsustamine oma tööülesannete üle.)
Juhtide tegevuse sisu	juhid teavitavad liikmeid osalemise võimalusest	juhid on loonud võimalused osaleda-eesmärkide, struktuuri, protseduuride näol	juhid on loonud liikmetele võimalused võtta iseseisvalt oma tööd puudutavaid otsuseid vastu
Kes on mõjutatud	kogu liikmeskond	aktiivsed/osalevad liikmed	aktiivsed/osalevad liikmed

Allikas: autori koostatud (Blanchard et al. 2001; Knudsen et al. 2011 põhjal)

2) Erinev liikmete aktiivsus ja selle kujunemine.

Kuigi teooriast lähtuvalt võis arvata, et informatsiooni jagamine mõjutab ühtviisi kogu liikmeskonda ja teised 2 praktikat aktiivseid liikmeid (vt Tabel 1), siis osutus KVED uurides vajalikuks analüüsida lähemalt juhtimispraktikate mõju liikmete osalemisele nende aktiivsuse kujunemisest sõltuvalt.

Senine ühingu kogemus näitab, et püsivalt aktiivsed liikmed on aktiveerunud läbi töö juhatuses, mille tõttu võib näha, et järjepidevalt on juhatuse liikmete kõrval aktiivsed tegevustes osalejad ka endised juhatuse liikmed. Töö juhatuses võimaldab liikmetel mõista ühenduse toimimist, selle olemust ja saada piisavalt infot tegevustes osalemiseks, mis rõhutab veelgi informatsiooni omamise olulisust kaasamise juures. (Samas näitab juhatusse kandideerimine juba teatud aktiivsust ja kindlat soovi panustada.)

Töökorralduslikud juhtimispraktikad ei ole siinkohal määrava tähtsusega, kuna suhtlus toimub paljuski huvide ja kompetentsipõhiselt (juba teatakse, kes millega tegeleb, ning pöörduakse vastavalt selle inimese poole). Selline liikmete aktiveerumine läbi juhatuse on aga pikaajaline protsess, kuna aktiivsete liikmete vähesuse tõttu on juhatuses korduvalt ka samad liikmed. Et seda

protsessi kiirendada, oleks vaja juurde aktiivseid liikmeid väljastpoolt seda ringi (juhatuse liikmed ja endise juhatuse liikmed).

Sellest tulenevalt on võimalik liikmed aktiivsust ja selle kujunemist silmas pidades jagada 5 gruppi (sh neli aktiivset gruppi ja üks mitteaktiivsete liikmete grupp):

- a) juhatuse liige;
- b) endine juhatuse liige;
- c) uus liige;
- d) pikaajaline põhikirjajärgseid õigusi ja kohustusi (üldkoosolekul osalemine, liikmemaksu tasumine) täitev liige;
- e) mitteaktiivne liige.

Jaotuse põhjuseks on siinkohal selgelt eristatav muster, kusjuures on arvestatud nii aktiivsuse, selle erineva tekke kui informeerituse tasemega. Juhatuse (ja endiste juhatuse liikmete) aktiivsust silmas pidades kerkib esile liikmete osalemise mõju juhtimispraktikate rakendamisele (ehk kahe-suunaline protsess). Arvestades nende informeerituse ja omavahelise aktiivse suhtlusega ei ole tekkinud möödapääsmatut vajadust panna täpselt paika kõiki protseduure ja põhimõtteid, kuna tegevuste läbiviimine on toimiv ja sisse töötatud praktika. See asjaolu võib omakorda pidurdada töökorralduslike juhtimispraktikate rakendamist (mis on vajalikud just mitteaktiivsete liikmete jaoks, kes ei ole nii informeeritud ja vajavad suuremat tuge).

Aktiivsete liikmete ringi on seega võimalik laiendada eelkõige kaasates liikmeid järgmisest kahest rühmast – uute liikmete ja pikaajaliste põhikirjajärgseid kohustusi täitvate liikmete hulgast. Esimestel neist on liitudes suur motivatsioon, kuid samas puuduvad lähemad teadmised ühingu tegevustest, teist gruppi iseloomustab küll teatud informeeritus, kuid juhatuses olemata ei ole neil täit ülevaadet asjade toimimisest.

Nende kahe grupi kaasamisel on olulised kõik juhtimispraktikad. Uued liikmed võivad kaotada ebapiisava kaasatuse korral motivatsiooni, samas pikaajalisemad liikmed (kes pole näinud seni võimalust panustada) vajavad samuti, et ühing looks panustamiseks piisavad võimalused. See eeldab ühenduselt järjepidevat tegelemist kaasamisprotsessiga – agenda loomisel, liikmete kokkukutsumisel, ideede koondamisel, tagasiside andmisel jne. Seega on võimestavate juhtimispraktikate rakendamisest mõjutatud just enim need 2 gruppi.

Viimase rühma moodustavad pikaajalised, kuid mitteaktiivsed liikmed, kelle mitteaktiivsuse põhjuseid võib olla mitmeid, kuid mida käesoleva töö raames täpsemalt ei uuritud. Teooriast

tulenevalt võib siinkohal olla määrav teema sobimatus, ajalise ressursi puudus, arvamus, et kompetents ei ole vastaval alal piisav osalemiseks (usk oma kompetentsidesse suureneb psühholoogilise võimestamisega) (Silver et al. 2006). Nad on kaasatud ühenduse tegevusse informatsiooni jagamise teel (kogu liikmeskonnale jagatav info).

3) Kindlate valdkonnapõhiste huvide ja eelistuste omamine

Lisaks eelpool toodule peab võimestavate juhtimispraktikate mõju hindamisel arvestama sellega, kas vabatahtlikul liikmel on ühenduse ja selle tegevuste suunas konkreetsed ootused, ning kas tal on kindlad huvid või eelistused, millega ta sooviks panustada. Senise ühingu kaasamispraktika kohaselt on kindlate eelistustega liikmed lihtsamini kaasatavad, ning osalevad seetõttu ka enam ühenduse tegevustes (ka juhatuse ja endiste juhatuse liikmete vaheline suhtlus toimub paljuski huvide ja kompetentsi põhised). Samas on liikmeid, kes soovivad olla taustal ja jälgida ühenduse tööd kõrvalt ja ei soovi käesoleval hetkel konkreetsete tegevustega ühingu töösse panustada. (Seda, kui palju on mitteaktiivsete liikmete seas kindlate eelistustega liikmeid, käesolevas töös ei uuritud.) Siinkohal võib olla abi teemapõhistest töögruppidest, et ka senini tegevustest eemal olnud liikmed võiks leida endale sobival teema.

Seega võib järeldada, et kõik 3 juhtimispraktikat on KVEs kaasamise aspektist võetuna olulised. Küll tuleb arvestada mitteaktiivsete liikmete suure osakaaluga ja kaasamise kui ressursimahuka protsessiga. Esmatähtis on informatsiooni jagamine, mis mõjutab otseselt kõiki liikmeid (mitteaktiivseid soovi korral) ja on vajalik ühenduse tõrgeteta tööks, ning oluline, et juba aktiivsed liikmed saaks säilitada oma aktiivsust. Samas on teised 2 praktikate gruppi (autonoomia piiride kaudu ja meeskondade vastutavus) olulised eelkõige selleks, et aktiivset liikmeskonda suurendada (nt uute või pikaajaliste aga mitteaktiivsete liikmete hulgast), pakkudes neile tuge loodud struktuuride, dokumentide, paika pandud protsesside ja protseduuride näol.

4.3 Võimestamise sobivus liikmete kaasamiseks vabaühenduses

Uuringu läbiviimise eelduseks oli võimestamise teoreetilise raamistiku sobivus juhtumiga. See põhines läbiviidud uuringutel (Silver et al. 2006) ja teoreetilistel seisukohtadel, mis kinnitasid võimestamise sobivust väiksesse, vähese hierarhiaga ekspertorganisatsiooni (Drucker 1999; Türk 2005). Uurides võimestamise sobivust vabaühenduses kasutamiseks, arvestati oluliste vabaühendusi iseloomustavate tunnustena veel – vabatahtlikkust (vabatahtlik juhatuse ja tavalisliikmed), ressursside piiratust, (mis seotud projektipõhisuse, palgaliste töötajate vähesuse ja

juhatuse aktiivsusega) ning huvikaitsetegevuste läbiviimist (mis on ressursimahukad ja pikaajalised).

Läbiviidud juhtumiuuringu alusel võib öelda, et võimestavaid juhtimispraktikaid sobib KVEs liikmete kaasamiseks rakendada. Seda võib põhjendada järgmiselt:

1) Ühingus on täidetud teatavad eeltingimused võimestavate juhtimispraktikate kasutamiseks, mis peegeldub peamiselt juhtide soovis liikmeid kaasata ning liikmete ootustes juhtimise suhtes.

2) Liikmed on kinnitanud teatud võimestavate juhtimispraktikate rakendamist organisatsioonis. Samuti on täiendavate praktikate kasutamisega 2017. aasta jooksul näha liikmete seas suuremat aktiivsust ja huvi osalemiseks.

3) KVE analüüs on kinnitanud, et võimestavad juhtimispraktikad avaldavad liikmete osalemisele mõju, seda nii liikmete enda hinnangul, osalemise ja võimestamise teooriate kombineerimise tulemusena, kui analüüsist saadud tulemuste põhjal.

Seega on KVE analüüsi põhjal võimalik püstitada teoreetilisi hüpoteese, mille kohaselt võimestamine võiks olla sobilik ja tulemuslik vabaühenduste kontekstis kasutamiseks. Seejuures tuleb aga silmas pidada, et juhtimispraktikate mõju liikmete osalemisele sõltub mitmetest teguritest:

- a) liikme organisatsiooni tegevustes osalemise määrast;
- b) liikme aktiivsusest ja selle kujunemisest;
- c) kindlate valdkonnapõhiste eelistuste ja huvide omamisest.

Osalemisest sõltub, mis praktikad on liikmele kättesaadavad ja võivad avaldada mõju (informatsiooni jagamine – kogu liikmeskonnale, autonoomia piiride kaudu ja meeskondade vastutavus – osalevatele liikmetele). Aktiivsus ja selle kujunemine on seotud informeerituse ja teadlikkusega organisatsiooni toimimisest, valdkonnapõhiste eelistuste olemasolu suurendab samas liikmete motivatsiooni osaleda. Seega võib KVE analüüsi põhjal järeldada, et võimestavate juhtimispraktikate rakendamine avalikes huvides tegutsevas vabaühenduses sobib eelkõige juba teatud ulatuses osalevate liikmete kaasamiseks.

4.4 Järelduste piirangud

Juhtum sobitus rakendatavaid juhtimispraktikaid silmas pidades teoreetilisse raami ning suures osas oli võimalik analüüsi läbi viia kitsendusteta. Samas ilmnis analüüsi käigus, et teatud kriteeriumitega vabatahtlike liikmete puhul täies ulatuses arvestada ei saa. Nt võib tuua liikmete vastutuse küsimuse sisuliste tegevuste eest, (va liikmete põhikirjajärgne vastutus liikmemaksu tasumise, majandusaruande kinnitamise ja juhatuse valimise kohta). Sellest tulenevalt on arvestatud töös moraalse vastutusega, mis suureneb piisava informatsiooni omamisega (Blanchard et al. 2001). Kuna vabatahtlikud liikmed valivad ühenduse tegevustest konkreetse initsiatiivi, kuhu nad soovivad panustada, siis ka tööülesannete ulatuse ja sisu valimine ei näita autori hinnangul tingimata kaasatuse ulatust, vaid pigem vabatahtliku organisatsiooni demokraatlikku töökorraldust.

Samuti ei selgunud liikmeküsitluse tulemusena vastanud liikmete osalemisaktiivsus, mis raskendab nende andmete võrdlemist teooria ja intervjuudest saadud järeldustega. Kuna uuringu käigus on selgunud võimestavate juhtimispraktikate erinev mõju sõltuvalt liikmete osalemisaktiivsusest, siis oleks tulevikus võimalus uurida eraldiseisvalt osalevate ja mitteosalevate liikmete eelistusi juhtimispraktikate osas.

Liikmeküsitlusele vastamine eeldas teatud teadmisi organisatsiooni toimimisest ja tegevusest, mistõttu võis rakendatavaid juhtimispraktikaid kajastavatele küsimustele olla keeruline vastata nii uutel kui mitteaktiivsetel liikmetel. Et antud asjaolu ei rikuks andmete tõepärasust, oli küsimustesse lisatud vastusevariant „ei oska öelda“ (mis valiti vastusevariandiks sagedamini just tegevuste korral, mis on selgelt reguleerimata, ning mille puhul võib liikmete seas eeldada erinevat teadlikkust).

Uuringu läbiviimist raskendas asjaolu, et pidi arvestama samaaegselt ühingu käimasoleva projektiga ja sellega, et nii organisatsioon tervikuna kui selle juhtimine ja kaasamis põhimõtted on pidevas muutumises. See muutis keeruliseks organisatsiooni hetkeolukorra adekvaatse kajastamise.

4.5 Edasised uurimisvõimalused

Uuringu põhjal selgunud erinev juhtimispraktikate mõju osalemisele annab mitmeid täiendavaid uurimisvõimalusi. Kuna käesolevast tööst ei selgunud eraldi osalevate ja mitteosalevate liikmete

hinnangud juhtimispraktikate või osalemise kohta, siis oleks huvipakkuv seda uurida ja tulemusi võrrelda. Samuti ei uuritud käesolevas töös, mis on need teised faktorid, mis peale juhtimispraktikate liikmete osalemisotsust mõjutavad.

Kuna võimestavad juhtimispraktikad viivad teooria ja läbiviidud uuringute põhjal psühholoogilise võimestamiseni, (mis avaldub uskumuses oma kompetentsidesse ja mõjusse, muutes töö tähendusrikkaks ja soodustades enda määratlemist läbi organisatsiooni), siis on edaspidi võimalik uurida liikmete psühholoogilise võimestatuse taset.

Soovides laiendada uuringut teistele vabaühendustele Eestis, on võimalik võrrelda eri vabaühenduste liikmete osalemisaktiivsust, rakendatavaid juhtimispraktikaid ning nendevahelisi seoseid.

KOKKUVÕTE

Liikmete kaasamine oma tegevuste ja seisukohtade kujundamise juurde on vabaühenduse jaoks oluline legitiimsuse ja demokraatia allikas, samuti on see oluline edukaks huvikaitsetegevuste läbiviimiseks ja sihtrühmade esindamiseks.

Organisatsiooni juhtimise tõhustamiseks ja liikmete kaasamiseks on erinevaid võimalusi, üks selliseid praktikaid on võimestamise kontseptsioon. Võimestamine on saavutanud viimastel aastatel suure populaarsuse, erinevad käsitlused hõlmavad nii juhtimispraktikaid kui liikmete tajusid nende suhtes. Võimestavate juhtimispraktikatega luuakse juhtide poolt toetav töökeskkond, suurendades seeläbi organisatsiooni liikmete psühholoogilist võimestatust, suurendades liikmete rahulolu, lojaalsust ning motivatsiooni osaleda. Kuigi teooria ja uuringute alusel on võimestavaid juhtimispraktikaid sobiv kasutada kõikides organisatsioonides (sõltumata tüübist), siis on vabaühenduste kontekstis antud teemat vähe uuritud.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli uurida võimestavate juhtimispraktikate (informatsiooni jagamine, autonoomia piiride kaudu, meeskondade vastutavus) sobivust avalikes huvides tegutseva vabaühenduse liikmete kaasamiseks. Selleks viidi läbi MTÜ Korruptsioonivaba Eesti juhtumiuuring, uurides nii võimestavate juhtimispraktikate rakendamist vabaühenduses kui nende mõju liikmete osalemisele.

Töös analüüsitud organisatsiooni tunnuste järgi võib KVED pidada tavapäraseks vabaühenduseks, mistõttu võib teha järeldusi saadud tulemuste sobivuse kohta ka teistes vabaühendustes. Saadud andmete paigutamisel teoreetilisse raamistikku, võib ühingus välja tuua mitmeid võimestavate juhtimispraktikate rakendamise näiteid. Samuti on leidnud töös kinnitust nii liikmete hinnangul kui analüüsi tulemusena võimestavate juhtimispraktikate mõju liikmete osalemisaktiivsusele. Seega võib läbiviidud juhtumiuuringu alusel öelda, et võimestavaid juhtimispraktikaid sobib rakendada liikmete kaasamiseks vabaühenduses.

Samas on analüüsi käigus selgunud, et liikmetele võivad avaldada mõju sõltuvalt nende olemasolevast osalemisaktiivsusest erinevad juhtimispraktikad. Mõju liikmete osalemisele võib autori hinnangul sõltuda peamiselt 3 aspektist:

- a) liikme organisatsiooni tegevustes osalemise määrast;
- b) liikme aktiivsusest ja selle kujunemisest;
- c) kindlate valdkonnapõhiste eelistuste ja huvide omamisest.

Kuna KVEs soovitakse kaasata ühingu tegevuste juurde kõiki liikmeid (sõltumata osalusaktiivsusest), siis on kõik 3 juhtimispraktikat kaasamise seisukohast olulised. Esmatähtis on informatsiooni jagamine, mis mõjutab otseselt kõiki liikmeid ja on vajalik ühenduse tõrgeteta tööks, ning oluline, et juba aktiivsed liikmed saaks säilitada oma aktiivsust. Samas on teised 2 praktikate gruppi (autonoomia piiride kaudu ja meeskondade vastutavus) olulised eelkõige selleks, et aktiivset liikmeskonda suurendada, pakkudes neile tuge loodud struktuuride, praktikate ja protseduuride näol.

Juhtimispraktikate erinev mõju liikmete osalemisaktiivsusele võimaldab tulevikus uurida ja võrrelda erineva osalemisaktiivsusega liikmete eelistusi juhtimispraktikate osas. Soovides laiendada uuringut teistele vabaühendustele Eestis, on võimalik võrrelda eri vabaühenduste liikmete osalemisaktiivsust, rakendatavaid juhtimispraktikaid ning nendevahelisi seoseid.

SUMMARY

EMPOWERING MANAGEMENT PRACTICES AS A MEANS FOR MEMBER ENGAGEMENT IN VOLUNTARY ORGANISATIONS: THE EXAMPLE OF TRANSPARENCY INTERNATIONAL ESTONIA

Epp Kuusik

Considering the role and the importance of voluntary organisations in the society, it's essential to contribute to the engagement of volunteers, members and target groups. Engaging the members in shaping the voluntary organisation's activities and positions is an important source of legitimacy and democracy; moreover, it's necessary to successfully conduct the interest protection activities and represent the target groups.

There are various ways for enhancing organisational management and member engagement; one of those practices is the concept of empowerment. In the recent years, empowerment has become very popular, different approaches include both management practices (structural empowerment) as well as the members' perceptions towards these practices (psychological empowerment). By empowering management practices, managers create empowerment climate that increases the psychological empowerment of the organisation members, thereby enhancing the members' satisfaction, loyalty and participation activeness.

This subject is minimally studied and used in the context of voluntary associations and therefore in the framework of this bachelor thesis a case study for Transparency International Estonia (TI Estonia) was conducted. TI Estonia is a voluntary organisation acting in public interests and relying on its members' voluntary work and the aim of which is to prevent corruption and to raise awareness of this issue in the society.

The aim of this thesis was to study, to what extent are the empowering management practices (sharing information, clear boundaries, team accountability) suitable for applying to engage members in a voluntary organisation acting in public interests.

For achieving this objective, the following study issues were set:

- 1) If and how do the empowering management practices used in a voluntary organisation influence its members' decision to participate?

- 2) To what extent are the empowering management practices suitable for applying to engage members in a voluntary organisation acting in public interests?

The thesis confirmed that in the organisation there are various empowering management practices used and moreover that these empowering management practices have an influence on the members' participating activeness. Therefore it can be said based on the case study conducted that the empowering management practices are suitable for applying to engage members in a voluntary organisation. On the same time it has become evident in the course of the analysis that the members may be influenced by different management practices, depending on their present participating activeness (developing of activeness and having of area-based preferences). As in the TI Estonia it's pursued to engage all the members in the organisation's activities, all the 3 management practices are important for the engagement.

Different influence of the management practices on the members' participating activeness will in the future enable to study and compare the preferred management practices for the members with different participating activeness. With an intention to expand the study to the other voluntary organisations in Estonia, it would be possible for different voluntary organisations to compare members' participating activeness and different management practices applied as well the relations between these factors.

Kasutatud allikad

- Blanchard, K., J. P. Carlos, A. Randolph (2001) *Empowerment Takes More Than a Minute*. Second Edition. Oakland, US: Berrett-Koehler Publishers.
- Brown, M., C. Cregan (2008) „Organizational change Cynicism: The Role of Employee Involvement.“ *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 4, 667-686.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988) „The empowerment process: Integrating theory and practice.“ *Academy of Management Review*, Vol. 13, 471-482.
- Creswell, J. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed method approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Drucker, P.F (1990) *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. First Edition. Harper Collins Publishers.
- Drucker, P.F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. First Edition. HarperBusiness.
- Greasley, K., A. Bryman, A. Dainty, A. Price, N. Naismith, R. Soetanto (2008) "Understanding empowerment from an employee perspective. What does it mean and do they want it?" *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 14, No. 1/2, 39 – 55.
- Howard, M. M. and L. Gilbert (2008) „A cross-national comparison if the internal effects of participation in voluntary organisations“. *Political studies*, Vol 56, 12-32.
- Hsieh, H.-F. and Shannon, S. E. (2005) „Three approaches to qualitative content analysis“. *Qualitative Health Research*, Vol 15, No 9, 1277–1288.
- Jaan Tõnissoni Instituudi majandusaasta aruanne 2000. Kättesaadav: <http://www.jti.ee/et/>, 30. detsember, 2017.
- Kallaste, E., K. Jaakson (2005) „Töötajate kaasamine Eestis: Juhtumiuuringutel põhinev analüüs.“ Poliitikauuringute Keskus Praxis. Kättesaadav: <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:665>, 30. detsember, 2017.
- Kirkman, B. L. and B. Rosen (1999) „Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment.“ *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 58–74.
- Knudsen, H., O. Busck, J. Lind (2011) “Work environment quality: the role of workplace participation and democracy.“ *Work Employment and Society*, Vol 25, 3, 379-396.

- Kodanikuühiskonna arengukava 2015-2010 (2015) Tallinn. Kättesaadav: <https://kysk.ee/failid/Upload/files/KODAR.pdf>, 30. detsember, 2017.
- Kuusk, K. (2006) „Juhtumiuuring“. Loeng MTÜde esindajatele, 27.10.2006. Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Kübar, U. (2011) „Hea huvikaitse. Kuidas kaasata liitlasi ja mõjutada otsuseid?“ Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit. Kättesaadav: <http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/Hea%20Huvikaitse.pdf>, 30. detsember, 2017.
- Kübar, U., H. Hinsberg (2014) „Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas.“ Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit. Kättesaadav: <http://heakodanik.ee/trykised/>, 27. detsember, 2017.
- Lagerspetz, M. (2007) „Kodanikuühiskonna lühisõnastik.“ Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit. Kättesaadav: <http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/Kodaniku%C3%BChiskonna%20l%C3%BChis%C3%B5nastik.pdf>, 30. detsember, 2017.
- Laherand, M-L. (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn.
- Lee, M. and J. Koh (2001) „Is empowerment really a new concept?“ *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No 4, 684-695.
- Mathieu, E. J., L. L. Gilson, T. M. Ruddy (2006) „Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model.“ *Journal of applied psychology*, Vol. 9, No. 1, 97-108.
- Maynard, M. T., L. L. Gilson, J. E. Mathieu (2012) „Empowerment – Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research.“ *Journal of management*, Vol. 38, No. 4, 1231-1281.
- Menon, S. T. (2001) „Employee empowerment: An integrative psychological approach.“ *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 1, 153-180.
- Mills, P. K. and G. R. Ungson (2003) „Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls.“ *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- MTÜ Korrupsiooniradar kodulehekül. Kättesaadav: <http://korruradar.ee/>, 30. detsember, 2017.

- MTÜ Korruptsioonivaba Eesti kodulehekül. Meist: Kes me oleme ja mida teeme. Kättesaadav: <http://www.transparency.ee/cm/uhing-korruptsioonivaba-estis>, 30. detsember, 2017.
- MTÜ Korruptsioonivaba Eesti majandusaruanded 2007-2016. Kättesaadav: <http://transparency.ee/cm/majandusaasta-aruanded>, 30. detsember, 2017.
- MTÜ Korruptsioonivaba Eesti põhikiri. Kättesaadav: <http://transparency.ee/cm/mtu-korruptsioonivaba-estis-pohikiri>, 30. detsember, 2017.
- MTÜ Korruptsioonivaba Eesti uudiskirjad 2017. Kättesaadav: <http://transparency.ee/cm/uudiskirjad>, 30. detsember, 2017.
- MTÜ Korruptsioonivaba Eesti endine tegevjuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. 19. detsember 2017.
- MTÜ Korruptsioonivaba Eesti tegevjuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. 30. oktoober 2017.
- Penner, L. A. (2002) „Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective.“ *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 3, 447-467.
- Psoinos, A. and S. Smithson (2002) „Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK.“ *New Technology, Work and Employment*, 17:2, 132–148.
- Randolph, W. A. (1995) „Navigating the Journey to Empowerment.“ *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32.
- Rikmann, E. (2007) „Kodanikualgatuse organiseerumine Eestis 1998-2005“. Rikmann, E., Enno, K., Lagerspetz, M., Proos, I., Ruutsoo, R. (toim) *Algatus, osalus ja organisatsioonid. Urimusi Eesti kodanikuühiskonnast*. Balti-Ameerika Partnerlusprogramm. Tallinna Ülikooli Kirjastus, 109-131.
- Seibert, S. E., S. R. Silver, W. A. Randolph (2004) „Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.“ *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332-349.
- Seibert, S. E., G. Wang, S. H. Courtright (2011) „Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analysis review.“ *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 5, 981-1003.

- Silver, S., W. A. Randolph, S. Seibert (2006) „Implementing and Sustaining Empowerment: Lessons Learned from Comparison of a For-Profit and a Nonprofit Organization.“ *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, No. 1, 47-58.
- Spreitzer, G. M., M. A. Kizilos, S. W. Nason (1997) „A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain.“ *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, 679-704.
- Tartu Kunstikooli kodulehekül, Kättesaadav: <http://www.tartukunstikool.ee/>, 30. detsember, 2017.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse (1990) „Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation.“ *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 666-681.
- Türk, K. (2005) *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Uus, M., J. Matt, T. Vallimäe (2014) „Vabatühenduste sisedemokraatia uuring: Uuringuaruanne.“ Siseministeerium, Poliitikauuringute keskus Praxis. Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/tood/sisedemokraatia/>, 30. detsember, 2017.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Kättesaadav; <http://hdl.handle.net/10062/36419>, 27. detsember, 2017.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

LISAD

Lisa 1 Tegevjuhiga intervjuu kava

Intervjuu küsimused on jagatud nelja ossa: a) sissejuhatavad küsimused; b) organisatsiooni olemust selgitavad küsimused; c) organisatsioonis rakendatavaid juhtimispraktikaid kirjeldavad küsimused; d) küsimused liikmete kaasamisest ja organisatsioonisisest koostööst.

Juhtimispraktikate osa on jaotatud omakorda kolme ossa vastavalt võimestavate juhtimispraktikate mudelile ehk eesmärk on selgitada –

- 1. Kuidas on korraldatud infovahetus organisatsiooni sees? (informatsiooni jagamine)*
- 2. Millised on liikmete võimalused osaleda ühenduse töös? (autonoomia piiride kaudu)*
- 3. Kas ja mis ulatuses on liikmetel võimalus võtta vastu otsuseid oma tööülesannete, koolitusvajaduse, vastutuse osas? (meeskondade vastutavus)*

SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED

- 1) Mis ajast oled sa seotud MTÜga Korruptsioonivaba Eesti?
- 2) Mis on sinu peamised tööülesanded? Kas ja kuidas on muutunud sinu tööülesanded ühingu töötamise ajal?

ORGANISATSIOONI OLEMUST SELGITAVAD KÜSIMUSED

- 3) Mis iseloomustab sinu arvates MTÜd Korruptsioonivaba Eesti (KVE) organisatsioonina?
- 4) Võrrelduna teiste vabariiklastega, mis on need ühised/ erinevad jooned, mida välja tooksid?
- 5) Kuidas mõjutab organisatsiooni tegevusvaldkond (huvikaitse, korruptsioon) sinu arvates organisatsiooni juhtimiseks ja liikmete kaasamiseks kasutatavaid praktikaid?
- 6) Kuidas mõjutab organisatsiooni tüüp (vabariiklane) sinu arvates organisatsiooni juhtimiseks ja liikmete kaasamiseks kasutatavaid praktikaid?

ORGANISATSIOONIS RAKENDATAVAD JUHTIMISPRAKTIKAD

1. Kuidas on korraldatud infovahetus organisatsiooni sees?

- 7) Kirjelda palun organisatsioonisisest kommunikatsiooni. Missugust infot liikmetele jagatakse?
- 8) Milline on info jagamise ulatus?
- 9) Kas ühenduses on informatsiooni, mida kõigi liikmetega ei jagata? Näiteks?

10) Milline on info jagamise regulaarsus?

2. Liikmete võimalused osaleda organisatsiooni töös

11) Kuidas on tagatud eesmärkide selgus liikmete jaoks?

12) Kuidas on ühingus tagatud rollide selgus liikmete jaoks?

13) Kas ühingus on välja töötatud ühtsed protseduurid?

14) Kuidas on liikmetele tagatud selgus vastutusala ulatuse kohta?

15) Kas ühenduses on liikmete osalemist puudutavaid küsimusi, mis on reguleerimata? Näiteks?

3. Mis ulatuses on liikmetel võimalus võtta vastu otsuseid oma tööülesannete, koolitusvajaduse, vastutuse osas?

16) Mil määral on liikmetel võimalik ise määrata oma tööülesannete sisu ja ulatust?

17) Mil määral on liikmetel võimalik määrata enda koolitusvajadust?

18) Kas ühingus hinnatakse liikmete töötulemusi? Kelle poolt ja kuidas neid hinnatakse?

19) Millised on need küsimused, mida liikmed seoses tööülesannete täitmise ja koolitusvajaduse määramisega ei otsusta?

LIIKMETE KAASAMINE JA ORGANISATSIOONISISENE KOOSTÖÖ

20) Kuidas sa iseloomustaksid organisatsioonisisest koostööd?

21) Kuidas sulle tundub, mis seob liikmeid organisatsiooniga?

22) Kas ja kuidas on muutunud liikmete kaasamise põhimõtted sinu KVEs töötamise ajal?

23) Kuidas sa hindaksid liikmete aktiivsust?

24) Kas liikmete aktiivsuse osas on sinu organisatsioonis töötamise ajal esinenud muutusi?

25) Kui jah, siis millised tegurid on sinu arvates neid muutusi põhjustanud?

26) Kas on midagi, mida sooviksid organisatsiooni juhtimises ja liikmete kaasamises muuta?

27) Milles see muutus seisneks? Mis eesmärgil sooviksid sa seda ellu viia?

Lisa 2 Endise tegevjuhiga intervjuu kava

Intervjuu eesmärk on selgitada ühingu kujunemist ja erinevaid rolle selles, samuti muutusi juhtimises ja liikmete aktiivsuses.

Ühingu tegevus

Kas KVE on muutunud sellest ajast, kui sa liitusid? Mis osas?

Millised on sinu arvates ühingu eesmärgid ja tegevussuunad? Kas võib välja tuua nende muutust?

Kas juhtimise põhimõtted on muutunud?

Millised on finantserimise piirangud MTÜ-st/ Tist tulenevalt?

Rollid

Kuidas sa iseloomustaksid erinevaid rolle ühingus (tegevjuht, juhatus, tavaliiige)?

Kas rollid on ajas muutunud?

Kuidas sa hindad tavaliiikme rolli?

Kas kõik osapooled teavad oma rolli (kuna oled olnud kõigis rollides)?

Liikmete aktiivsus

Mis sa arvad liikmete kaasamisprotsessist ja liikmete osalemisest?

Kas liikmete aktiivsus on aja jooksul muutunud? Kui jah, siis mis võis seda põhjustada?

Kas suhtlus liikmeskonnaga on jäänud aja jooksul samaks? Mingid kindlad praktikad, mis sa välja tooksid?

Kui palju sõltub sinu arvates ühingust, et liikmed osaleksid?

Juhatuse töö

Kuidas sa iseloomustaksid juhatuse tööülesandeid? Kas need on ajas muutunud?

Kas juhatuse aktiivsus on aja jooksul muutunud?

Lisa 3 Liikmeküsitlus

Ankeet koosneb 2 osast. Esimene osa käsitleb organisatsioonis rakendatavaid juhtimispraktikaid, täpsemalt informatsiooni jagamist liikmetele, osalemiseks võimaluste loomist, ning liikmete kaasamist otsustamisse. Teine osa käsitleb nende aspektide mõju liikmete osalemisele.

ORGANISATSIOONI JUHTIMINE JA TÖÖKORRALDUS

Palun hinda, mil määral Sa nõustud järgmiste väidetega skaalal 1-5, (1- ei nõustu üldse, 2- pigem ei nõustu, 3- ei oska öelda, 4- pigem nõustun, 5- nõustun täielikult).

PALUN HINDA INFORMATSIOONI JAGAMIST

- 1) Organisatsiooni ja selle tegevuse kohta jagatakse liikmetele informatsiooni regulaarselt.
- 2) Organisatsiooni ja selle tegevuse kohta jagatakse liikmetele informatsiooni õigeaegselt.
- 3) Liikmetega jagatakse kogu informatsiooni, mis puudutab organisatsiooni ja selle tegevust.
- 4) Organisatsioonist ja selle tegevusest jagatakse informatsiooni tervele liikmeskonnale.
- 5) Liikmetele jagatav informatsioon on piisav, et võimaldada liikmetel osaleda organisatsiooni tegevuses.
- 6) Täiendavad kommentaarid informatsiooni jagamise kohta.

PALUN HINDA ORGANISATSIOONI TÖÖKORRALDUST JA LIIKMETE VÕIMALUSI OSALEMISEKS

- 7) Organisatsioonil on selge visioon.
- 8) Organisatsioonil on selged eesmärgid, mis toetavad selle tegevust.
- 9) Organisatsioonis on paika pandud liikmete osalemise põhimõtted.
- 10) Liikmete tegevuseks organisatsioonis on välja töötatud ühtsed protseduurid.
- 11) Organisatsioonis välja töötatud liikmetöö põhimõtted ja protseduurid on piisavad, et võimaldada liikmetel osaleda organisatsiooni tegevuses.
- 12) Täiendavad kommentaarid töökorralduse ja liikmete osalemisvõimaluste kohta.

PALUN HINDA LIIKMETE KAASAMIST OTSUSTAMISSE

- 13) Liikmetel on võimalik valida, millise sisulise tegevusega nad organisatsiooni tegevusse panustavad.
- 14) Liikmetel on võimalik valida, millises ulatuses nad organisatsiooni tegevusse panustavad.
- 15) Ülesannete täitmisega organisatsioonis kaasneb liikmete jaoks aruandlus ja vastutus.
- 16) Liikmetel on võimalik määrata oma koolitusvajadust.
- 17) Liikmete võimalus määrata oma ülesannete sisu ja ulatust, ning kanda vastutust on piisav, et võimaldada organisatsiooni tegevuses osalemist.
- 18) Täiendavad kommentaarid liikmete otsustamisse kaasamise kohta.

LIIKMETE OSALEMINE ORGANISATSIOONI TEGEVUSES

Palun hinda, millises ulatuses mõjutavad järgmised aspektid Sinu organisatsiooni tegevuses osalemise soovi skaalal 1-5, (1- ei mõjuta üldse minu osalemise soovi, 2- pigem ei mõjuta, 3- ei oska öelda, 4- pigem mõjutab, 5- mõjutab olulisel määral minu osalemise soovi).

Palun hinda, mil määral mõjutab informatsiooni jagamine Sinu soovi osaleda organisatsiooni tegevuses?

- 19) Organisatsiooni ja selle tegevuse kohta jagatakse liikmetele informatsiooni regulaarselt.
- 20) Organisatsiooni ja selle tegevuse kohta jagatakse liikmetele informatsiooni õigeaegselt.
- 21) Liikmetega jagatakse kogu informatsiooni, mis puudutab organisatsiooni ja selle tegevust.
- 22) Organisatsioonist ja selle tegevusest jagatakse informatsiooni tervele liikmeskonnale.
- 23) Kommenteeri informatsiooni jagamise mõju Sinu osalemissoovile organisatsiooni töös.

Palun hinda, mil määral mõjutavad töökorraldus ja loodud võimalused Sinu soovi osaleda organisatsiooni tegevuses?

- 24) Organisatsioonil on selge visioon.
- 25) Organisatsioonil on selged eesmärgid.
- 26) Organisatsioonis on paika pandud osalemise põhimõtted.
- 27) Ülesannete täitmiseks on välja töötatud ühtsed protseduurid.
- 28) Kommenteeri töökorralduse ja loodud võimaluste mõju Sinu osalemissoovile organisatsiooni töös.

Palun hinda, mil määral mõjutab liikmete kaasamine otsustamisse Sinu soovi osaleda organisatsiooni tegevuses?

- 29) Liikmetel on võimalik valida, millise sisulise tegevusega nad organisatsiooni tegevusse panustavad.
- 30) Liikmetel on võimalik otsustada, mis ulatuses nad organisatsiooni tegevusse panustavad.
- 31) Ülesannete täitmisega kaasneb liikmete jaoks aruandlus ja vastutus.
- 32) Liikmetel on võimalik määrata oma koolitusvajadust.
- 33) Kommenteeri liikmete otsustamisse kaasamise mõju Sinu osalemissoovile organisatsiooni tegevuses.
- 34) Minu soovi osaleda organisatsiooni tegevuses mõjutavad teised tegurid. Näiteks...

Lisa 4 Liikmete ootused võimestavate juhtimispraktikate kontekstis

Liikmete ootused organisatsiooni ja juhtimise suhtes võimestamise teooria ja täpsemalt võimestavate juhtimispraktikate kontekstis. Kasutatud varasemalt tegevjuhi poolt intervjuude kaudu liikmetelt kogutud andmeid.

Informatsiooni jagamine/ kommunikatsioon	Autonoomia piiride kaudu/ võimalused osaleda	Meeskondade vastutavus/ kaasamine otsustamisse
Info piisavus a) Ülevaade töös olevate projektide kohta b) Ülevaade ühenduse rahalise seisu kohta c) Ülevaade liikmemaksude kasutamise kohta	Panustamise võimalused a) Selged osalemise võimalused b) Väljundi pakkumine c) Osalemine töögruppides d) Kommunikatsioon avaliku ruumiga	Tööülesannete ulatus a) - Tööülesannete sisu a) Töögruppide puhul konkreetne teema ja realistlik oodatav tulemus
Regulaarsus a) Et tekiks ülevaade info liikumisest b) Info jagamine 1x kuus c) Kohtumised kvartaalselt	Eesmärkide selgus a) Prioriteedid peavad olema paigas ja ajas muutuma	Vastutuse võtmise ulatus a) Piisava informeeritusega tekib vastutus
Ulatus a) Kõigile liikmetele b) Privaatsed sõnumid olenevalt kompetentsist ja tööülesannetest	Rollide selgus a) Läbi mõelda ühingu roll	Koolitusvajaduse määramise võimalus
	Protseduuride selgus a) Selged liikmetöö põhimõtted	Hindamine ja aruandlus a) -
	Vastutusala selgus a) -	

Allikas: autori koostatud (liikmeintervjuude põhjal)