

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Georg Vann

JUHTIMISTRENDID JA EESTI TIPPJUHTIDE JUHTIMISLIK KOGNITSIOON

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2021

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Juhtimisliku kognitsiooni käsitlemise teoreetilised alused	6
1.1. Juhtimisliku kognitsiooni määratlemine ja selle olulisus ettevõttele	6
1.2. Juhtimisliku kognitsiooni käsitlused ja nende implikatsioonid juhtimistrendide tajumisele	9
2. Juhtimisliku kognitsiooni empiiriline uuring eesti juhtimistrendide spetsiifikast lähtuvalt.....	19
2.1. Juhtimisteemaliste taskuhäälingute saated kui andmestik.....	19
2.2. Induktiivne kodeerimine ning kvantitatiivne analüüs kui meetodika	23
2.3. Eesti tippjuhtide tajutavad trendid	25
2.4. Juhtimistrendide tajumise seaduspärasused juhtimisliku kognitsiooni vaatest	33
Kokkuvõte.....	38
Viidatud allikad.....	40
LISA A. Trendide tajumise teoreetiline käsitlus SCOPUS andmebaasis	45
LISA B. Analüüsi kaasatud valim eesti tippjuhtidest	46
LISA C. II taseme koodide kujunemine	47
Summary	48

Sissejuhatus

Iga kaasaegse ühiskonna igapäevane toimimine sõltub lugematutest eriilmelistest organisatsioonidest. Avalik-õiguslikud asutused, äriühingud ning mittetulundusühendused võimaldavad meil koondada oma ressursid ühe katuse alla, et seeläbi saavutada suurem võimekus kui üksikisikul või organiseerumata grupeeringul. Ühiskond aga on pidevas muutumises, mis tähendab, et ka organisatsioonid peavad alata uute tingimustega kohanema.

Kui geopoliitilised tõmbetuuled on muutusi tinginud aegade algusest, siis viimast sajandit iseloomustavad plahvatuslik tehnoloogia areng ning järjepidev globaliseerumine on muutuste potentsiaalset ulatust ning mõju võimendanud üüratult – asjaolu, mida käesolev COVID-19 pandeemia väga ilmekalt näitlikustab. Tagatipuks peame üha enam silmitsi seisma paradigmaatiliste muutustega planeedi ökoloogias, mis juba olemuslikult võtavad eksistentsiaalseid mõõtmeid.

Ajas kasvavad panused on viinud selleni, et organisatsiooni strateegia kui konkreetse asutuse teekaart ja kompass tahab üha üksikasjalikumat uuendamist ning kalibreerimist, et seda järjest keerulisemates oludes usaldada saaks. Strateegiline juhtimine ning strateegia koostamine kuulub harilikult asutuse kui institutsiooni tippjuhtkonna tööülesannete hulka. Lihtsustatuna, tekib kolme-etapiline kausaalne suhe (Rajagopalan & Spreitzer, 1997):

1. Keskkond, milles organisatsioon tegutseb, muutub.
2. Juhtkond tajub ning tõlgendab muutusi keskkonnas. Seejuures kujuneb uus arusaam hetkeolukorrast, mis võib kätkeda endas ka vajadust muuta organisatsiooni strateegiat.
3. Organisatsioon tervikuna lähtub püstitatud strateegiast: muudatused strateegias tähendavad ka muudatusi organisatsiooni igapäevatöös.

See suhe pole rangelt lineaarne ega ilmtingimata ühesuunaline. Küll aga võimaldab selline abstraherimine juhtida tähelepanu tõsiasjale, et tippjuhtide kui indiviidide võimekus tajuda ning tõlgendada keskkonnas toimuvat on kriitilise tähtsusega, mõistmaks kuidas organisatsioonid pidevalt muutuvates oludes toime tulevad.

Käesoleva töö fookuses on eesti erasektori tippjuhid. Töö eesmärk on aru saada, kuidas väljendub juhtimislik kognitsioon (*managerial cognition*) eesti tippjuhtide juhtimistrendide tajumisel. Lisaks võimalusele mõtestada juhtimislikku kognitsiooni, annab selline empiiriline uurimus lakoonilise hetktõmmise eesti tippjuhtide arusaamast enda tööst ning neid ümbritsevatest tingimustest ning aitab seeläbi ehk nende sõnasid ja tegusid paremini mõista. Täpsed uurimisülesanded on järgnevad:

1. selgitada välja, kuidas kujuneb tippjuhi juhtimislik kognitsioon ning miks on see ettevõttele oluline;
2. defineerida, kuidas avaldub juhtimislik kognitsioon keskkonnatrendide tajumise spetsiifikas;
3. analüüsida, mida ütleb eesti tippjuhtide arusaam keskkonnatrendidest juhtimisliku kognitsiooni kohta.

Esimene uurimisülesanne teostatakse teoreetilises osas, uurides eelkõige, kuidas kohanevad ettevõtted muutuvate oludega läbi dünaamiliste võimekuste (*dynamic capabilities*) ning mis rolli mängib seejuures juhtimislik kognitsioon (*managerial cognition*). Esimene ülesanne on ajendatud autori soovist mõista, kas ja miks võiks juhtimisliku kognitsioon üldse relevantne uurimisteema olla; uut akadeemilist väärtust esimese ülesandega ei looda.

Teist uurimisülesannet käsitletakse samuti töö teoreetilises osas ning uurides erinevaid teoreetilisi raamistikke peaks saama selgust, millised implikatsioonid on juhtimislikul kognitsioonil trendide tajumisele kui selle avaldumisviisile. Teise ülesandega proovib autor lahti mõtestada trendide tajumist kui spetsiifilist juhtimisvaldkonna nähtust. Autori arusaama kohaselt pole trendide tajumist erinevate juhtimisvaldkonna teoreetiliste raamistikega eelnevalt eksplitsiitselt käsitletud¹, nii et sellega antaks marginaalne panus ka juhtimisteooria piiride kompamise.

Kolmas uurimisülesanne moodustab töö empiirilise osa ning seejuures tuginetakse eesti juhtimisteemalistele taskuhäälingutele ehk *podcast*-idele, mis tähendab, et töö andmestiku moodustavad avalikult kuulatavad teisesed intervjuud eesti tippjuhtidega. Kolmas ülesanne on ajendatud autori huvist viia end kurssi eesti tippjuhtide arusaamadega aktuaalsetest juhtimisparadigmadest. Kolmanda ülesande tulemusena peaks empiiriliselt valideeritama, kas ja kuivõrd on juhtimislik kognitsioon tippjuhtide seas homogeenne või heterogeenne nähtus. Töö empiiriline osa tugineb suuresti kvalitatiivsele, vähemal määral ka kvantitatiivsele analüüsile.

Märksõnad: dünaamilised võimekused, juhtimislik kognitsioon, juhtimistrendide tajumine, eesti tippjuhid

CERCS-kood: S190 Ettevõtete juhtimine

¹ Vastav otsingud teostati kirjastuse Elsevier Science andmebaasis SCOPUS, kasutades Tartu Ülikooli raamatukogu ligipääsuõiguseid. Täpsed otsinguparameetrid on fikseeritud LISA A.

1. Juhtimisliku kognitsiooni käsitlemise teoreetilised alused

1.1. Juhtimisliku kognitsiooni määramine ja selle olulisus ettevõttele

Strateegilise juhtimise pioneerina tuntud Ansoffi kohaselt seisneb strateegiline juhtimine organisatsiooni tegevuse eesmärgistamises – seejuures peavad püstitatud eesmärgid olema kooskõlas organisatsiooni sisemise võimekusega ning vastama nõudmistele, mida tingib väliskeskkond (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2018). Strateegiline juhtimine on tema nägemuse kohaselt tulevikku vaatav protsess ning selle abil püütakse kohaneda muutuvate oludega.

Ansoff jt. (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2018) täheldasid juhtimisparadigmade uurimisel, et need on 20. sajandi jooksul põhjalikult muutunud ning järginud seejuures teatud trende – käesolev lõik tuginebki nende arusaamale viimase saja aasta arengutest. Kui 20. sajandi alguses langetati strateegilisi otsuseid pigem varasema tulemuslikkuse põhjal (*management by control*), siis aegamisi muutus väliskeskkond üha turbulentsemaks ning järjest olulisemaks muutus tulevaste muutuste aimamine etteulatuvalt. Algselt seisnes prognoosimine lihtsalt minevikutrendide ekstrapoleerimises (*management by extrapolation*), aga sajandi keskpaigal eeldas edukas strateegiline planeerimine juba üha enam spekulatsioonide ning strateegia koostamisel pidi arvestama mitmete erinevate stsenaariumitega (*management by anticipation*). Tänapäeva väliskeskkonna turbulentsus on aga sedavõrd suur, et strateegiline juhtimine eeldab pidevat valmisolekut reageerida sündmustele, mida pole võimalik ette prognoosida (*management through flexible/rapid response*) – teisisõnu, tippjuhtide võimekus tajuda keskkonnas toimuvat on organisatsioonide kohanemisel määravam kui eales varem.

Kohanemisest võib mõelda mitmeti. Teece jt. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), arendades oma põhjapanevat dünaamiliste võimekuste raamistikku, tuvastasid kolm eelnevat teooriat, mis domineerisid 20. sajandi lõpul strateegilist juhtimist kui teadusharu:

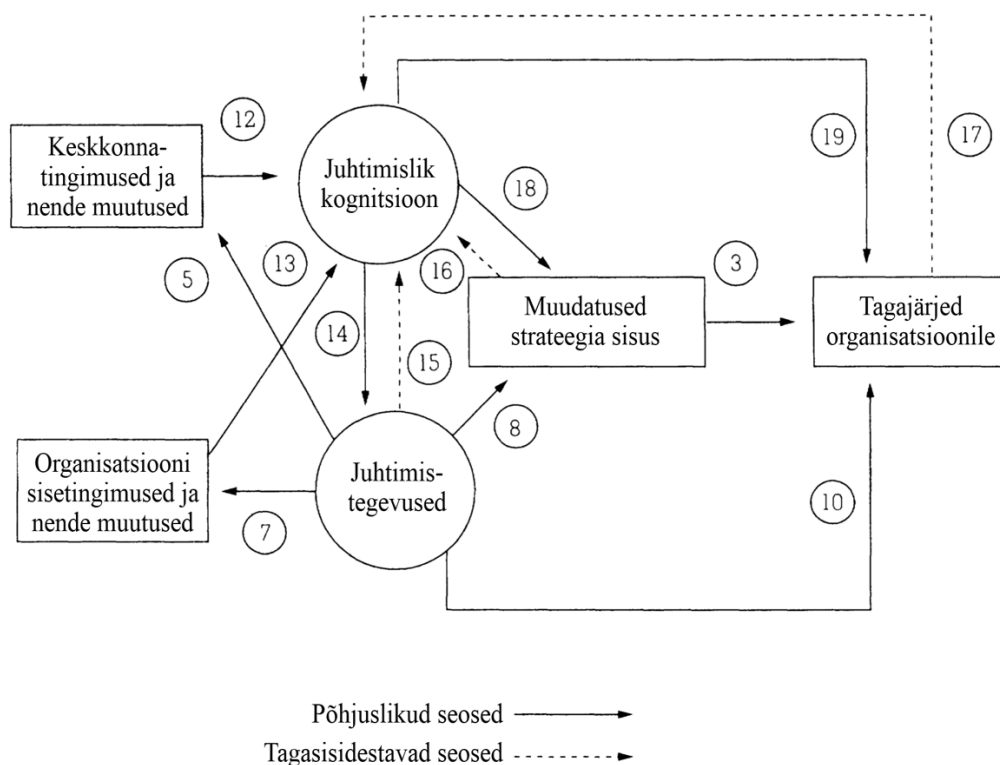
- Porteri konkurentsijõud (Porter, 1980);
- strateegilise konflikti teooria (Shapiro, 1989);
- ressursipõhine juhtimine (Rumelt, 1984).

Need teooriad annavad kaks põhimõtteliselt erinevat võimalust mõtestamiseks, mis täpselt tingib ettevõtte edu või ebaedu püsiva konkurentsieelise saavutamisel. Esimesed kaks neist näevad ettevõtet tema sõltuvuses väliskeskkonnast: määrava tähtsusega on teised konkurentidest majandusagendid ning ettevõtte suhestumine nende tegemistesse. Ressursipõhine teooria rõhutab seevastu, et ettevõtte konkurentsieelise määravad sisemised

faktorid: millised varad on ettevõtte kasutada ning kuidas neid rakendada osatakse. Ka Teece jt. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, lk 516) väidavad, et kuigi konkurentidega suhestumist ei saa ignoreerida, siis muutuvate olude tingimustes on järjepideva konkurentsieelise saavutamisel määrava tähtsusega nende sisemine potentsiaal; täpsemalt ettevõtte dünaamilised võimekused ehk nende suutlikkus „integreerida, ehitada ning rekonfigureerida sisemised ning välised kompetentsid, et adresseerida kiiresti muutuvat keskkonda“.

Kohanemist kui organisatsioonist lähtuvat muutuste juurutamise protsessi aitavad lahti mõtestada Rajagopalan ja Spreitzer (1997), kes uurisid strateegilise muudatuste (*strategic change*) käsitlust ning integreerisid kolm varasemalt eksisteerinud teoreetilist perspektiivi – ratsionaalne (*rational*), õppiv (*learning*) ning kognitiivne (*cognitive*) – üheks tervikuks. Nende integreeritud raamistik võimaldab tuvastada olulised tegurid ning nendevahelised seosed strateegilise muudatuse kui protsessi käigus (vt. Joonis 1). Keskse tähtsusega faktorid on seejuures juhtimistegevused (*managerial actions*) – mis mõjutavad organisatsiooni strateegilist käitumist ning lõplikku käekäiku (seosed 8, 10 Joonis 1) – ning juhtimislik kognitsioon (*managerial cognition*), mis mõjutab omakorda tippjuhi tegevusi (seos 14 Joonis 1).

Just tippjuhi kognitsioon on oluline etapp kogu protsessis, mõistmaks kas ja kuidas võiksid tippjuhid oma arusaamades ning tegevustes üksteisele sarnaneda või üksteisest erineda. Seejuures võivad dissonantsid tekkida seoste 12 ning 13 käigus, kui tippjuht „tõlgendab“ väliskeskkonna ning organisatsiooni hetkeseisu oma kognitsiooni iseärasustele vastavalt (Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

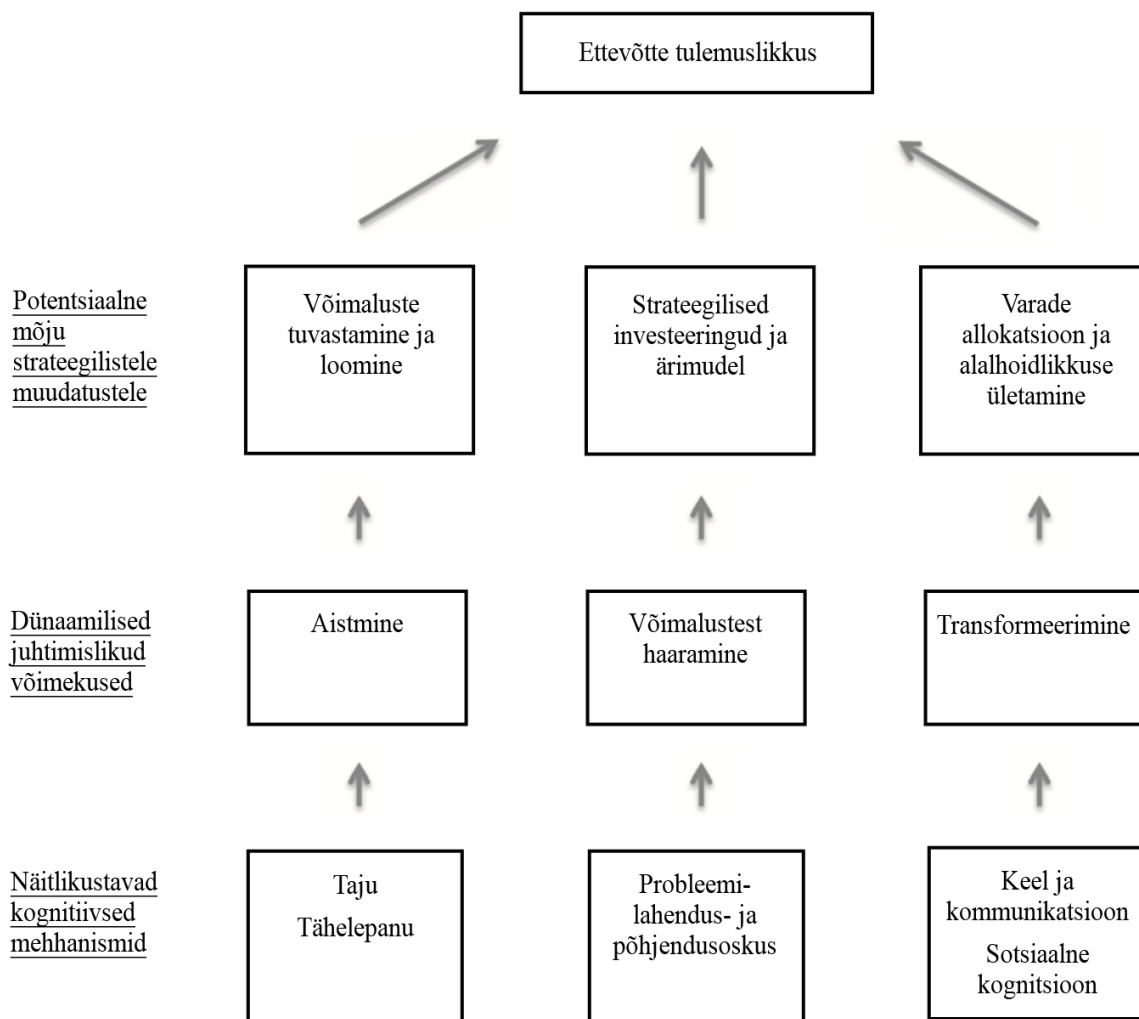


Joonis 1. Strateegiliste muudatuste protsess integreeritud raamistiku kohaselt.
Allikas: Rajagopalan ja Spreitzer (1997).

Ka dünaamiliste võimekuste raamistikku hakati kohandama selliselt, et selle keskses fookuses oleks just tippjuht ja tema kui indiviidi võimekused (Helfat & Martin, 2014). Sellest arenes välja dünaamiliste *juhtimislike* võimekuste (*dynamic managerial capabilities*) raamistik, kus ühe võimekusena on tuvastatud ka juhtimislik kognitsioon (Adner & Helfat, 2003; Kor & Mesko, 2013). Seepärast pole üllatav, et Teece (2007) jõudis ise selleni, et arendas oma loodud dünaamiliste võimekuste raamistiku edasi, defineerides ettevõtte dünaamilised võimekused kui:

- aistmine (*sensing*);
- (võimalusest) haaramine (*seizing*);
- transformeerimine (*transforming/reconfiguring*).

Joonis 2 illustreerib, kuidas dünaamilised juhtimislikud võimekused kujunevad konkreetsete kognitiivsete mehhanismide põhjal ning kuidas need mõjutavad ka strateegilisi muudatusi ning seeläbi ka ettevõtte kohanemist.



Joonis 2. Dünaamiliste võimekuste kujunemine kognitiivsete mehhanismide põhjal ning nende mõju strateegilisele kohanemisele. Allikas: Helfat & Peteraf (2015).

Ka Teece ise (Teece, 2007, lk 1346) möönis oma mikroaluste raamistikku kokku võttes, et „Dünaamilised võimekused lasuvad suuresti ettevõtte tippjuhtkonnal, aga on mõjutatud organisatsioonilistest protsessidest, süsteemidest ja struktuuridest, mida ettevõtte on loonud, juhtides oma äri minvekus“.

Eelnev annab mõista, miks on juhtimislik kognitsioon ettevõtetele kriitilise tähtsusega. Edasi nihkub fookus just erinevatele teoreetilistele käsitlustele, mis aitavad juhtimislikku kognitsiooni kui nähtust lahti mõtestada.

1.2. Juhtimisliku kognitsiooni käsitlused ja nende implikatsioonid juhtimistrendide tajumisele

Kuna konkreetselt trendide tajumist pole üldtunnustatud juhtimisalases teaduskirjanduses teoreetiliselt käsitletud (vt. LISA A), tuleb trendide tajumist käsitleda

üldisemas võtmes ehk juhtimisliku kognitsiooni võtmes. Järgnevalt analüüsitaksegi erinevaid teoreetilisi käsitlusi, mis mõtestavad lahti spetsiifiliselt juhtimislikku kognitsiooni või käsitlevad seda kui komponenti mõnes laiemas teoreetilises käsitluses. Kummalgi puhul on kõikide käsitluste korral antud ülevaade just sellest, mis aitab iseloomustada trendide tajumist tippjuhtide poolt kui juhtimisliku kognitsiooni konkreetset avaldumisviisi. Igale käsitlusele järgneb põgus kokkuvõte sellest, millised on selle implikatsioonid trendide tajumisele – nende põhjal formuleeritakse ka lõplikud hüpoteesid, mida hiljem empiiriliselt kontrollitakse.

Juhtimislik kognitsioon kui uurimisvaldkond hõlmab lisaks juhtimisele tähelepanuväärselt palju psühholoogiat, mispärast ei tohi karta põikamist kahe valdkonna piirimaile. Nimelt toetab juhtimislik kognitsioon suuresti teabestruktuuridele (*schema, knowledge structures*) (Eggers & Kaplan, 2013). Teabestruktuuridest juhtimise kontekstis on ülipõhjaliku töö teinud Walsh (1995) ning järgnevad kolm lõiku toetuvadki eeskätt tema ülevaatele eelnevate uurijate teemakohasest kirjandusest.

Tippjuhtide töö seisneb suurel määral info omandamises ja tõlgendamises ning võrreldes paljude teiste ametitega on nende infosfäärid eriti küllastunud oma kompleksuses ning paljuski vastuolulised ning mitmeti mõistetavad (Mason & Mitroff, 1981; Mintzberg, Raisinghani, & André, 1976; Schwenk, 1984; Starbuck & Milliken, 1988). Kui võimalik, toetutakse uue info töötlemisel eelnevatele kogemustele analoogilistes olukordades (Abelson & Black, 1986; Nisbett & Ross, 1980). Kuigi selline heuristiline lähenemine võimaldab tippjuhtidel suures infokülluses hästi hakkama saada (Gioia, 1986; Thorngate, 1980), võib see põhineda alusetuil eeldustel, põhjustada valearusaami ja viia seega ekslike otsusteni (Helfat & Peteraf, 2015; Walsh, 1995).

Selline mitmeti mõistmise võimalus tähendab, et indiviidide tasandil on ka märgatavalt ruumi heterogeensuseks. S.t., et eri tippjuhid võivad analoogilises olukorras jõuda hoopis teistsuguste järeldusteni. Erinevaid tegureid, mis teabestruktuuride kujunemist indiviidi tasandil mõjutavad, on mitmeid:

- tingitud kinnistamine (*reinforcement*) (Brief & Downey, 1983);
- rahvuslik kultuur (Schneider, 1989; Shaw, 1990);
- töökogemus (Lurigio & Carroll, 1985; Wagner, 1987);
- positsioon organisatsiooni hierarhias (Hausenstein & Foti, 1989; Ireland, Hitt, Bettis, & de Porras, 1987; Pazy, 1994);
- sugu (Antes, McBride, & Collins, 1988).

Kuigi indiviidide tasand hõlmab endas palju potentsiaali heterogeensuseks, siis selle vastu töötab kollektiivne mõtlemine gruppide tasandil: individuaalsetest teabestruktuuridest kerkib esile sünteesitud homogeensem teabestruktuur (Walsh, 1995).

Walshi (1995) käsitlus annab alust trendide tajumise kohta arvata järgmist:

- indiviidi tasandil mõjutavad taju muuhulgas sellised tegurid nagu rahvuslik kultuur, töökogemus, positsioon organisatsiooni hierarhias ning sugu; arvestades, et töö empiiriline osa põhineb ainult eesti tippjuhtidele (ehk et subjektid on samast rahvusest ja töötavad samal positsioonil), on asjakohane eristada nende sugu ning töökogemust;
- kuigi indiviidi tasandil on varieeruvust palju, siis grupi tasandil toimub teatud taju „kollektiviseerimine“ – järelikult peaksid trendide tajumisel mingite teatud gruppide lõikes siiski homogeensust esinema.

Juhtimislikku kognitsiooni on käsitletud konkreetselt ka Teece'i dünaamiliste võimekuste spetsiifikast lähtuvalt. Helfat & Peteraf (2015), käsitlesid konkreetseid kognitiivseid mehhanisme (*managerial cognitive capabilities*), mille põhjal Teece'i (2007) kõrgema taseme võimekused (aistmine, haaramine, transformeerimine) kujunevad (vt. Joonis 2). Nende analüüsil – mis on kokku võetud järgneva lõiguga – on implikatsioonid ka trendide tajumisel.

Ka Helfat & Peteraf (2015) tõdevad, et erinevaid dünaamilisi võimekusi ning kognitsiooni mõjutavaid mehhanisme on mitmeid. Nema on tajumise kui dünaamilise võimekuse kujunemist näitlikustanud kahe mehhanismi kirjeldamisega: taju (*perception*) ning tähelepanu (*attention*). Nii taju ja tähelepanu – aga ka teiste mehhanismide puhul – on mitu põhjust, miks nende esinemine varieerub indiviidide lõikes. Esmalt põhjustab varieeruvust see, kui tihti oma kognitiivseid mehhanisme rakendatakse – nagu iga teise oskusegagi, järgneb pidevale harjutamisele teatav vilumus. Lisaks eelnevale „üldisele“ vilumusele, tekib indiviididel ka kontekstipõhine vilumus, mis sõltub siis spetsiifilistest keskkonnatingimustest, kus mehhanisme rakendatud on (Ericsson & Lehmann, 1996). Veel põhjustab varieeruvust see, kas ja kuivõrd palju on indiviidi kognitsioon „automatiseeritud“ (Weber & Johnson, 2009). Kuigi eelnev annab alust arvata, et kognitsioon varieerub indiviidi tasandil oluliselt, siis on võimaluste aistmine ning keskkonna skaneerimine ettevõtluse kontekstis siiski fundamentaalse tähtsusega oskused (Kaplan et al., 2003; Peteraf and Bergen, 2003).

Helfati & Peterafi käsitluse põhjal võib trendide tajumise kohta oletada järgmist:

- indiviidi tasandil tajutakse trende erinevalt (ka erinevaid trende);

- kontekstipõhine vilumus tajumisel tähendab, et on oodata teatavat trendide grupeerimist (vastavalt juhtide taustale eri sektorite ja tegevusvaldkondade lõikes);
- kuna kognitiivne võimekus erineb individuaalselt (sh. selle automatiseerituse ulatus), siis võib arvata, et tajutud trendide hulk varieerub;
- kuna keskkonna tajumine on ettevõtluses sedavõrd elementaarne oskus, siis on alust arvata, et väga vähe on juhte, kelle tajutud trendide hulk on väga väike või lausa olematu.

Hodgkinson & Healy (2011) väidavad, et strateegiline juhtimine kui akadeemiline valdkond on ratsionaalsuse printsiipi liiga palju tõe pähe võtnud. Mis puutub juhtimislikku kognitsiooni, siis nad on seisukohal, et seda kujundavad lisaks kognitiivsetele mehhanismidele ka emotsionaalsus. Järgnevad kaks lõiku toetuvad nende käsitlusele.

Tippjuhi emotsionaalne reaktsioon ühele või teisele nähtusele võib otsustavalt mõjutada, millele tema tähelepanu edaspidi pühendatud on (Compton, 2003). Seda on näitlikustatud kahe emotsiooni põhjal: ärevuse tundmine mingi nähtuse korral tähendab, et see nähtus võib saada ebaproportsionaalselt palju tähelepanu; optimistlik reaktsioon mingi nähtuse osas võib aga viia selleni, et vastupidiseid signaale ignoreeritakse. Mis puutub vasturääkivatesse signaalidesse: kui juht peab kognitiivselt kohanema – täpsemalt, kui peab tegema järeldusi vastuolulise info ja/või nähtuste põhjal –, siis määravaks polegi vastuolevate signaalide märkamise ise, vaid see, kuidas juht vastuoludele emotsionaalselt reageerib (Lieberman, 2000; Lieberman, Ochsner, Gilbert, & Schacter, 2001). See tähendab, et juht võib teatud asjaolusid alateadlikult lihtsalt ignoreerida, sest „nii on lihtsam“. Selline oht tingib vajaduse „turvalise“ töökeskkonna järele, kus juhid saavad oma emotsionaalseid reaktsioone ausalt reflekteerida ning kus nad ei tunneks häbitunnet, et üks või teine reaktsioon või otsus on tingitud emotsioonidest.

Teine asi, mille poolest Hodgkinsoni & Healy'i (2011) käsitlus erineb paljudest teoreetilistest juhtimisraamistiketest, on see, et nad julgustavad juhtimisalaselt rakendama veel ühte mitteratsionaalset, alateadlikku mehhanismi: intuitsiooni. Seda põhjendatakse sellega, et refleksiivne mõtlemine oma loogikastruktuuridega võimaldab töödelda väga piiratud mahus infot; intuitsioon – toetudes implitsiitsele – võimaldab aga heuristiliselt lihtsustada ning fokuseerida seeläbi kõige olulisemale (Dutton, 1993). Sellest tulenevalt hoiatatakse liigset sõltumist sellisest info töötlemisest, mis toetub (liialt) arvutitele ja/või süsteemsetele protsessidele. Analüüsiprotsessid võiksid hõlmata aega mentaalseks inkubeerimiseks (Sadler-Smith, 2010) ning peaks tunnustama neid, kes aktiivselt demonstreerivad intuitsiooni ja

ekspertteadmiste rakendamise võimekust (Klein, 2003). Intuitsioon pole aga imerelv: juht saab sellele toetuda siis, kui inforuum on temajaoks sedavõrd tuttav ja hoomatav, et ta tunneb ära seda valdavaid mustrid ning on võimeline tuvastama vastuolulisi signaale ning valmis nendele ka reageerima (Kahneman & Klein, 2009, 2010). Selline võimekus intuitsiooni näol avaldub näiteks sektorispetsiifiliste ekspertteadmiste näol.

Hodgkinsoni & Healy'i (2011) käsitluse implikatsioonid trendide tajumisel on järgnevad:

- emotsioonidel on suur mõju trendide tajumisel, mis tähendab, et kui indiviidi tasandil on trendide seas palju heterogeensust, siis seda heterogeensust võib siiski raske olla selgitada selliste teguritega nagu tippjuhi sugu ning töökogemus;
- kuna vastuoluliste signaalide tõlgendamine on psühholoogiliselt keeruline, siis võib arvata, et üksteisele vasturääkivaid trende ei tohiks palju esineda;
- kuna intuitsioon võib paljuski mõjutada trendide tajumist ja tõlgendamist, siis selle avaldumine sektori- ja/või valdkonnaspetsiifiliste ekspertteadmiste kontekstis toetab ideed, et tippjuhtide tajutud trendid võiksid teatud gruppides olla homogeensed.

Eggers & Kaplan (2013) argumenteerivad, et dünaamiliste võimekuste ning juhtimisliku kognitsiooni uurimine on kasvanud lahku ning sellest tulenevalt on tekkinud olukord, kus organisatsiooni kui keskkonna mõju tajule – ning omakorda dünaamilistele võimekustele – pole adekvaatselt teadvustatud. Kuigi nende käsitluses põimuvad paljuski omavahel taju organisatooni ning juhi tasanditel, saab siiski teha järeldusi ka juhi kui indiviidi taju kohta. Järgnevad kolm lõiku toetuvad nende argumentatsioonile.

Nende hinnangul kujuneb (organisatoorne) kognitsioon rutiinide põhjal; kujunemise protsess ise on kolmeetapiline:

1. rutiinide moodustamine;
2. rutiinide koondamine võimekusteks;
3. võimekuste ühildamine tajutud võimalustega.

(Organisatoorsete) rutiinid – omakorda – kujunevad aga eelnevate kogemuste põhjal. See, millises ulatuses erinevad rutiinid kinnistuvad, sõltub omakorda kolmest tegurist:

- õnnestumised kinnistuvad paremini kui ebaõnnestumised (Levinthal & March, 1993);

- kogemused, millel on seosed olemasolevate rutiinide ja võimekustega, kinnistuvad paremini (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lewin, Massini, & Peeters, 2011);
- korduvad kogemused kinnistavad vastavaid rutiine rohkem, kui harvad kogemused (Argote, 1999; Argote & Epple, 1990).

Eggers & Kaplan (2013) väidavad, et juhtidel on tähelepanuväärne roll rutiinide – ning seeläbi võimekuste – kujunemisel ning omandamisel. Kuigi juhid ei saa otseselt mõjutada individuaalseid kogemusi, saavad nad läbi kogemuste raamistamise mõjutada seda, millised kogemused kinnistuvad enam. Vastavalt kolmele eelpool mainitud tegurile: juhtidel piisab kogemust maalida kui õnnestumist, pöörata tähelepanu seostele olemasolevate rutiinidega ning järjepidevalt „meelde tuletada“ ühte või teist kogemust.

Selleks, et juhid teaks, milliseid kogemusi kinnistada, peavad nad skaneerima ja tõlgendama väliskeskkonda. Seejuures vastandavad nad väliskeskkonda oma organisatsiooni toimuvaga ning tõlgendavad nad erinevaid trende oma organisatsiooni kontekstis kas võimaluste või ohtudena. Samuti annavad nad hinnangu, millised on nende valmidus võimalusi ära kasutada või ohte maandada ehk et toimub võimekuste ühildamine tajutud võimalustega (kognitsiooni kujunemise kolmas etapp). Tihti saabki otsustavaks juhtide suutlikkus või suutmatkus korrektselt tõlgendada organisatsiooni võimekusi väliste trendide kontekstis (Eggers & Kaplan, 2009; Tripsas & Gavetti, 2000).

Eggersi & Kaplani (2013) käsitus võimaldab trendide tajumise kohta öelda järgnevat:

- kuna tippjuhid tahavad oma arusaamast lähtuvalt kinnistada teatud rutiine ning rutiinide kinnistamist soodustab nende korduv kogemine, siis on põhjust arvata, et juhid mainivad (indiviidi tasandil) samu trende korduvalt;
- kuna tippjuhid tõlgendavad väliskeskkonnas toimuvat oma organisatsiooni kontekstis, siis on oodata, et trendid on suuremalt jaolt sõnastatud selliselt, et need reflekteerivad ettevõtete endi väljavaateid ja võimalusi (näiteks, kui välistrend on tööjõupuudus, siis seda sõnastatakse hoopis ettevõtte personali, värbamise või produktiivsuse spetsiifikast).

Kor & Mesko (2013) käsitlevad juhtimislikku kognitsiooni kui ühte elementi, mille põhjal moodustub tippjuhtkonna dominantne loogika (teised kaks elementi on juhtimislik inimkapital ehk *managerial human capital* ning juhtimislik sotsiaalne kapital ehk *managerial social capital*). Tippjuhtkonna dominantne loogika dikteerib omakorda ettevõtte kui terviku dominantse loogika, mis avaldub juba organisatoorsetes rutiinides, võimekustes jne. Kuigi

nende käsitus ei paku uut perspektiivi trendide tõlgendamisele, toetab see siiski mõnda eelnevalt püstitatud oletust:

- tippjuhid tõlgendavad väliskeskkonna trende oma organisatsiooni kontekstis, mis peaks kajastuma selles, et trende sõnastatakse just ettevõtte perspektiivist;
- tippjuhid on trendide tajumisel oluliselt mõjutatud oma võrgustikust (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998), mistõttu on oodata homogeensust eri gruppide näol.

Kaplan & Henderson (2005) väidavad, et kognitsioon – nii juhi kui organisatsiooni tasandil – sõltub väga palju organisatsioonisisestest stiimulitest. Stiimulite ning kaasnevate huvide põhjal kujuneb organisatsiooni inerts, mis töötab potentsiaalsetele suunamuutustele vastu. Kuigi nad argumenteerivad, et organisatoorne inerts kujuneb suurel määral just organisatsiooni sotsiaalse konteksti põhjal, mängib oma rolli ka tippjuhi kui indiviidi inerts. See toetab eelnevat oletust, et tippjuhid ei pruugi eriti tuvastada trende, mis oma olemuselt põhineksid vastuolulistele nähtustele.

Tabel 1 annab põgusa ülevaate kõikidest eelnevatest teoreetilistest raamistikest.

Tabel 1. Juhtimisliku kognitsiooni erinevad käsitlused ning nende implikatsioonid.

Juhtimisliku kognitsiooni käsitlus	Kognitsiooni määratlemise tasandid	Kognitsiooni alusmehhanismid	Kognitsiooni etapid	Implikatsioonid trendide tajumisele
Walsh (1995)	Indiviid, grupp, organisatsioon, tööstussektor	Teabestruktuurid	Arendamine, representeerimine, kasutamine	Palju tegureid, mis mõjutavad heterogeensust indiviidi tasandil (sh. sugu, töökogemus); kõrgematel tasanditel on oodata grupimentaliteeti ja seeläbi teatavat homogeensust.
Helfat & Peteraf (2015)	Indiviid	Juhtimislikud kognitiivsed võimekused	-	Pole juhte, kes trende üldse ei tajuks; tajutud trendide hulk indiviidi tasandil varieerub; indiviidi tasandil on taju heterogeenne, kõrgemal tasandil on oodata grupiviisilist homogeensust.
Hodgkinson & Healy (2011)	(Indiviid), organisatsioon	Ratsionaalsus, emotsionaalsus	-	Indiviidi tasandi heterogeensust trendide tajumisel võib olla raske selgitada sotsiaaldemograafiliste teguritega; vasturääkivaid trende ei tohiks eriti esineda; esineb grupiviisilist homogeensust sektori- ja/või valdkonnapõhiselt.
Eggers, Kaplan (2013)	Indiviid, organisatsioon	Kogemused, rutiinid	Rutiinide moodustamine, rutiinide koondamine võimekusteks, võimekuste ühildamine tajutud võimalustega	Samu trende tuvastatakse individuaalsete juhtide poolt korduvalt; (ka väliseid) trende raamistatakse organisatsiooni sisemistest nähtustest lähtudes.
Kor & Mesko (2013)	Indiviid, grupp, organisatsioon	-	-	(Ka väliseid) trende raamistatakse organisatsiooni sisemistest nähtustest lähtudes; trendide tuvastamisel moodustuvad teatud homogeensed grupid.

Kaplan, Henderson (2005)	Indiviid, organisatsioon	Kognitiivsed raamid, kognitiivne inerts, huvid, stiimulid	Kognitsioon areneb paralleelselt seda tingivate stiimulitega ning need on teineteisest sõltuvad.	Vasturääkivaid trende ei tohiks palju esineda.
--------------------------	--------------------------	---	--	--

Allikas: autori koostatud.

Tulenevalt kõikidest nendest käsitlustest on võimalik töö empiirilise osa ootuses püstitada tippjuhtide trendide tajumise kui juhtimisliku kognitsiooni avaldumise kohta mitmesuguseid hüpoteese. Kõikide niidiotsade tõmbamine põhjustaks ilmselt aga segadust: selleks, et töö empiirilisel osal oleks konkreetne fookus, on töö autor otsustanud püstitada hüpoteesid, millega kontrollitakse trendide tajumise homo- ja heterogeensust. Hüpoteesid on formuleeritud Tabel 2. Seda, kuidas nende hüpoteeside paikapidavust kontrollida, käsitletakse juba järgmises peatükis.

Tabel 2. Hüpoteeside formuleerimine, uurimaks juhtimistrendide tajumise homo- ja heterogeensust.

Teoreetiline käsitlus	Hüpoteesid		
	Hüpotees 1: Indiviidi tasandil tajutakse juhtimistrende erinevalt	Hüpotees 2: Sarnase profiiliga juhid tajuvad trende ühetaoliselt	Hüpotees 3: Homogeensete gruppide tekkimine trendide tajumisel ei seostu selliste teguritega nagu tippjuhi sugu või töökogemus
Walsh (1995)	Et toime tulla üleküllastunud inforuumis, rakendavad tippjuhid heuristilist lihtsustamist, mis võib aga põhjustada valearusaamasid ja mitmeti mõistmist. Sellest tulenevalt avaneb võimalus heterogeensuseks trendide tajumisel indiviidide lõikes.	Kui indiviidid moodustavad grupi, siis individuaalsete teabestruktuuride põhjal kerkib esile ka uus kollektiivne teabestruktuur. Selline taju „kollektiviseerimine“ põhjustab ilmselt ka trendide tajumisel teatud grupimentaliteeti.	Sugu ja töökogemus on ühed paljudest teguritest, mis mõjutavad teabestruktuuride kujunemist. Tegurite rohkus annab alust arvata, et individuaalsete tunnuste abil võib aga ei pruugi olla võimalik statistilisi erisusi selgitada.

Helfat & Peteraf (2015)	Erinev vilumus kognitiivsete mehhanismide rakendamises – sh. kognitsiooni „automatiseerituse“ tase – tähendab, et inividid tajuvad trende erinevalt. Kvantitatiivne erinevus võib tähendada ka kvalitatiivset erinevust, kui just olulisemad trendid juhtuvad märkamata jääma.	Kuna inividide kognitiivsed mehhanismid kohanevad vastavalt keskkonnaspetsiifikale, siis tekib ka kontekstipõhine vilumus trendide tajumisel. See aga toetab samuti ideed, et trendide tajumisel tekivad grupid inivididest, kel on sarnane kontekstipõhine kognitsioon välja arenenud.	-
Hodgkinson & Healy (2011)	Emotsioonid ja afekt mängivad juhtimisliku kognitsiooni kujunemisel olulist osa. Inividide emotsionaalne spekter on aga lai nähtus ning toetab mõtet, et inividid tajuvad trende väga erinevalt.	Tippjuhid toetuvad trendide tajumisele ja tõlgendamisel oma intuitsioonile. Üheks intuitsiooni avaldumisviisiks on sektori- ja valdkonnapõhised ekspertteadmised. See on kooskõlas sellega, et trendide tajumisel moodustuvad teatud grupid, kus tajutakse samu asju.	Kuna inividi emotsionaalne häälestus on tegur, mille mõju võib olla trendide tajumisele väga mastpaane, siis pole ilmselt võimalik tuvastada selliste lihtsakoeliste tegurite (sugu, töökogemus) mõju erisustele.
Kor & Mesko (2013)	-	Tippjuhid on oma dominantse loogika kujunemisel mõjutatud oma kolleegidest ja teistest lähedastest inimestest, mis tähendab jällegi, et ka trendide tajumisel esinevad grupid, kus asju tajutakse samamoodi.	-

Allikas: autori koostatud.

2. Juhtimisliku kognitsiooni empiiriline uuring eesti juhtimistrendide spetsiifikast lähtuvalt

2.1. Juhtimisteemaliste taskuhäälingute saated kui andmestik

Kuna püstitatud hüpoteesid seisnevad tippjuhtide trendide tajumise uurimises, siis peab analüüs tuginema andmetele, mis pärinevad ilmtingimata nendelt (tippjuhtidelt) endilt ning käivad nende endi kohta. Tippjuhi elukutse võib olla kohutavalt intensiivne ja nõuab individilt meeletut pühendamist – andmete kogumise seisukohalt tähendab see, et tippjuhtidega on keeruline kontakti luua ning veel keerulisem on veenda neid oma väärtuslikku aega loovutama. Niisiis, andmeid on vaja ilmtingimata tippjuhtidelt endilt, aga vähegi suurema valimi korral tuleks esmaste andmete kogumisele pühendada ebaproportsionaalselt palju aega. Just seepärast tugineb töö empiiriline osa üsna ebaharilikule andmestikule: taskuhäälingusaadetele.

Taskuhäälingud e. *podcast*-id on viimase kümnendi jooksul viinud klassikalise raadiosaate formaadi massidesse. Tehnilised vahendid sisu loomiseks ja levitamiseks on nüüdseks universaalselt kättesaadavad ja seepärast on taskuhäälingutest saanud olulised häälekandjad kõikvõimalikes eluvaldkondades – seda ka juhtimises. Taskuhäälingusaadetele kui teistele andmetele tuginemine tähendab muidugi seda, et need ei pruugi igal sammul aidata käesoleva töö uurimisülesandeid teostada – palju vaeva ja energiat kulub selleks, et ebaolulisest müra läbi näha. Teisalt räägib nende kasuks see, et need on hõlpsasti kättesaadavad ning võimaldavad ligipääsu andmesubjektidele, kellele muul moel oleks raske läheneda.

Eestis on kaks suuremat taskuhäälingut, mis on pühendatud juhtimisele, ning mida on järjepidevalt toodetud nüüdseks aastaid: Äripäeva toodetud „Juhi jutud“ ning Veiko Valkiaineni toodetud „Juhtimiskvaliteet on konkurentsieelis“. Lisaks neile on viimase aasta jooksul kanda kinnitamas Raimo Ülavere toodetud omanimeline „Raimo Ülavere Coaching“. Nende taskuhäälingute saadete näol on tegemist keskmiselt 40-60-minutiliste poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuudega. Saated „Juhi jutud“ ning „Juhtimiskvaliteet on konkurentsieelis“ on vähemstruktureeritud ning intervjuu kulg sõltub enam kontekstist ja kulgeb välja orgaanilise vestluse käigus. Saade „Raimo Ülavere Coaching“ on struktureeritud, kus saatejuht ehitab intervjuu üles konkreetsetele küsimustele. Tabel 3 annab täiendava ülevaate kolme taskuhäälingu iseärasustest.

Tabel 3. Võrdlus uuringus käsitletud taskuhäälingutest.

Taskuhääling	Esimene saade	Ilmunud saateid	Saatekülaliste profiil	Intervjuude struktureeritus	Näitlikustavad küsimused
„Juhi jutud“	Märts 2019	~100	Tippjuhid, ettevõtjad	Mõõdukas	„Kes on Sinu jaoks autoriteet?“ „Kas sa iseenda alluvuses tahaksid töötada?“
„Juhtimiskvaliteet on konkurentsieelis“	September 2016	~250	Tippjuhid, ettevõtjad, arengutreenerid, tippsportlased	Madal	„Mille eest juhile palka makstakse?“
„Raimo Ülavere Coaching“	Aprill 2020	~30	Tippjuhid, arengutreenerid, tippsportlased	Kõrge	„Millised on paar-kolm asja, mis on kaasaegses juhtimises teistmoodi?“ „Millised on mõned juhtimisega kaasnevad müüdid?“ „Kuidas defineerida juhi edukust?“ ...

Allikas: autori koostatud.

Andmestik on ajaliselt piiritletud 24-kuulise vahemikuga: september 2019 (k.a.)-oktoober 2021 (v.a.). See ajavahemik hõlmab mitmeid paradigmaatilisi muutuseid väliskeskkonnas, mis annab alust arvata, et tippjuhtidel on küllalt põhjuseid, et reflekteerida erinevaid trende ning nende mõju. Kõige enam on loomulikult tunda andnud muutused, mis kaasnevad ühiskondasid ning majandust laastava globaalse koroonaviiruse pandeemiaga (Everyone Included: Social Impact of COVID-19, kuupäev puudub), mis on – vähemalt läänemaailmas – kõigele lisaks päevavalgele toonud põhimõttelised muutused töötegemises (Lund, et al., 2021). Olulisel kohal on kindlasti ka süvenev kliimakriis, mis eelnevalt väljendunud pigem poliitilise debatina, aga järjest enam avaldub keskmise inimese jaoks ka elukeskkonnas (Mulhern, 2021) ning majanduses (Lomborg, 2022).

Andmestikku kvalifitseeruvad need saated, millel on ainult üks saatekülaline. Mitme külalisega saate puhul esineks inimeste vahel teatavat mõjutamist ning keeruline oleks jälgida, kelle arvamus parasjagu figureerib. Andmesubjektidena kvalifitseeruvad üldkogumisse aga need saatekülalised, kel on vähemalt kaks aastat töökogemust tippjuhina. Lisaks töökogemusele on kaardistatud veel kuut erinevat tunnust (vt. Tabel 4), mis aitavad andmestiku kirjeldamisel ning lõpliku valimi moodustamisel. Tunnuste kaardistamine tugineb valdavalt sotsiaalmeediaplatformi LinkedIn² avalikele andmetele andmesubjektide profiilidel. Vähemal

² <https://www.linkedin.com>

määril pärinevad andmed leksikonist „Eesti tippjuhid 2019“ (Suu, 2019), Vikipeedia³ sissekannetele ning individuaalsetele artiklitele ajakirjanduses.

Tabel 4. Andmesubjektide kirjeldamisel kasutatud tunnused. Allikas: autori koostatud.

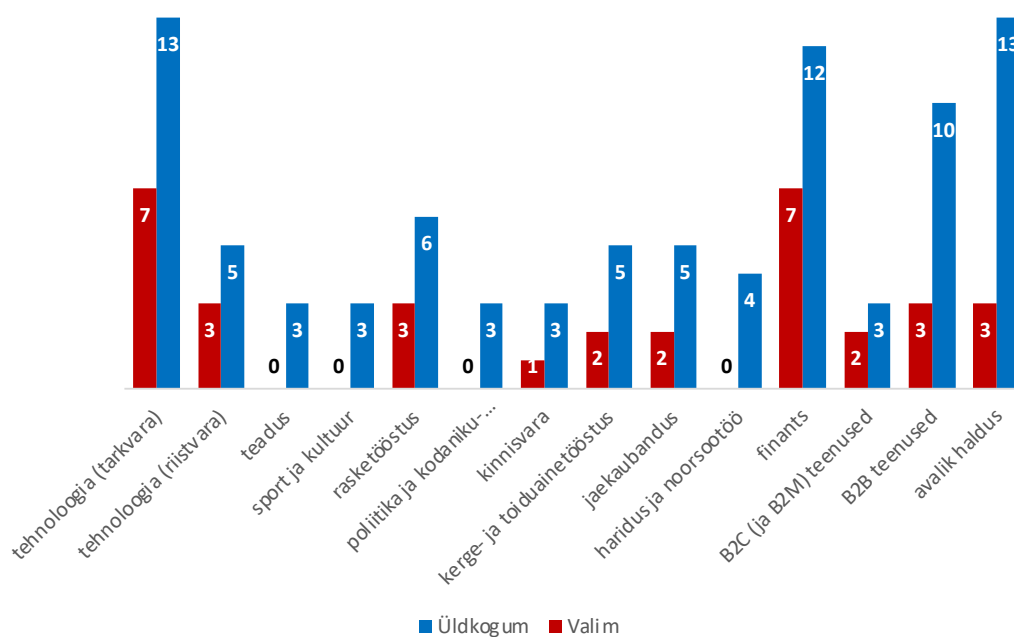
Tunnus	Võimalikud väärtused	Selgitus
Juhtimiskogemus	lühike (2-5 a.)/keskmine (6-10 a.)/pikk (11-... a.)	Arvestatud on tippjuhi ametipositsioonidel töötamist (tegevjuht/juhatus liige/spetsiifilised strateegia koostamist kätkevad ametipositsioonid). Arvestatud pole erialaliitude juhtimist, järelevalvekomisjonide/nõukogude liikmeks olemist, mikroettevõtete juhtimist, investeerimisfondide juhtimist, sõjaväestruktuuride juhtimist, konsultandi- ning nõustavaid rolle
Sugu	M/N	-
Sektor	avalik, era-, kodanikuühiskond	Väljendab vähemalt kaheaastase juhtimiskogemuse olemasolu (k.a. keskastmetasemel) vastavas sektoris/valdkonnas. Arvestatud pole järelevalvekomisjonide/nõukogude liikmeks olemist.
Valdkonnad	avalik haldus, B2B teenused, B2C ja B2M teenused, finants, haridus ja noorsootöö, jaekaubandus, kerge- ja toiduainetööstus, kinnisvara, poliitika ja kodanikuühiskonna edendamine, rasketööstus, sport ja kultuur, teadus, tehnoloogia (riistvara), tehnoloogia (tarkvara)	Ühel andmesubjektil võib olla mitu sektorit/valdkonda.
Juhtimisalane kõrgharidus	jah/ei/ei tea	Akadeemilise kraadi olemasolu (bakalaureuse, magistri või doktori tasemel); arvestatud on nii ettevõtte juhtimise kui ka avaliku halduse erialasid.
Kogemus välismaal	jah/ei	Väljendab vähemalt kaheaastast juhtimiskogemuse olemasolu välismaa ettevõttes/asutuses (ka keskastmetasandil); siinjuures ei arvestata kontserni baltikumi üksuses töötamine.
Juhtimisalane tunnustus	jah/ei	Arvestatud on mõne institutsionaalse juhtimistiitli pälvimine. Nt. Pärnu juhtimiskonverentsi Parim Juht, Tallinna Direktorite Klubi Aasta Noor Juht jne.

Võttes andmestikku arvamise kriteeriumiks vähemalt kaheaastane kogemus tippjuhina töötamisel, kujunes üldkogumi mahuks 56 subjekti. Ülevaade individuaalsetest subjektidest seitsme erineva tunnus löikes on leitav LISA B.

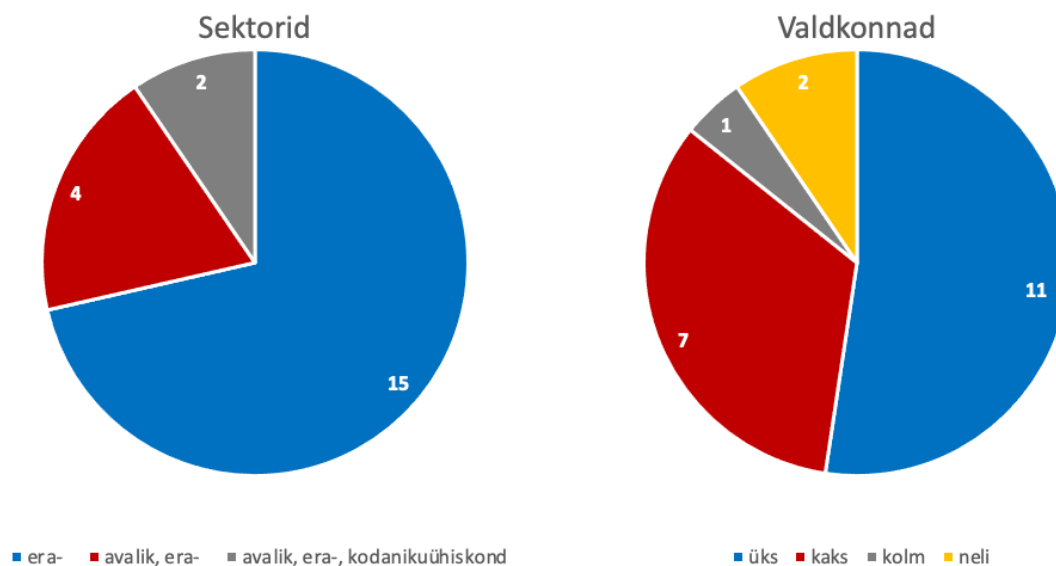
Kuna antud töö fookuses on eeskätt erasektori tippjuhid, siis valimi moodustamisel välistati need 12 subjekti, kes on tegutsenud vaid avalikus sektoris ja/või kodanikuühiskonnas. Allesjäänud 44 subjekti põhjal moodustati lõplik valim, kuhu kuulub 21 subjekti. Valimi moodustamisel oli esimeseks kriteeriumiks see, et säiliks võimalikult suurel määral proportsionaalsus üldkogumiga järgnevate tunnuste raames: sugu, juhtimisalane kõrgharidus, juhtimiskogemus. Edasisel selektsioonil prooviti – nii palju kui võimalik – järgida kahte põhimõtet:

³ <https://et.wikipedia.org/wiki/Vikipeedia:Esileht>

- et erinevad valdkonnad oleksid üldkogumiga võrreldes enam-vähem proportsionaalselt esindatud (vt. Joonis 3);
 - v.a. valdkonnad, mis pigem avaliku sektori ja kodanikuühiskonna pärusmaa: haridus ja noorsootöö, teadus, poliitika ja kodanikuühiskonna edendamine, sport ja kultuur;
- et valimis oleks nii ühe valdkonna eksperte, aga ka mitmekülgsema kogemustepagasiga juhte nii eri valdkondade kui ka sektorite mõttes (vt. Joonis 4).



Joonis 3. Valdkondade jaotus üldkogumis ja valimis. Allikas: autori koostatud.



Joonis 4. Sektoriaalne ja valdkondlik mitmekesisus valimis. Allikas: autori koostatud.

2.2. Induktiivne kodeerimine ning kvantitatiivne analüüs kui meetodika

Töö empiiriline analüüs on kaheosaline, mis kajastub ka meetodika kirjeldamises. Kaks selgust vajavat asjaolu on:

- kuidas toimub trendide fikseerimine ning kvantifitseerimine;
- kuidas hinnatakse trendide homo- ja heterogeensust.

Trendide fikseerimisel tingib antud andmestik kvalitatiivset lähenemist, täpsemalt mitme juhtumi süvaanalüüsi. Trendide homo- ja heterogeensuse hindamisel rakendatakse aga kvantitatiivse analüüsi võtteid.

Mis puudutab trendide fikseerimist, siis kogu kvalitatiivse analüüsi kui protsessi keskne tegevus on kodeerimine. Kodeerimine võimaldab andmestikku struktureerida selliselt, et sarnaseid nähtuseid oleks võimalik agregeerida ning neid kõrgema taseme agregeeritud nähtusi siis omavahel võrrelda ning selle põhjal sisulisi järeldusi teha (Elliott, 2018). Selline mitmeetapiline kodeerimine võimaldab nii spetsiifilisemate kui ka laiemapõhjaliste fenomenide analüüsi. Näiteks on sedasi analüüsitud:

- esmatasandi juhtide personalijuhtimist (Poškienė, 2020);
- kuidas sotsiaalsed ettevõtted kohanevad rasketes oludes (Ince & Hahn, 2020);
- kuidas iduettevõtted kohanevad koroonapandeemiast tingitud kriisi tingimustes (Kuckertz, et al., 2020).

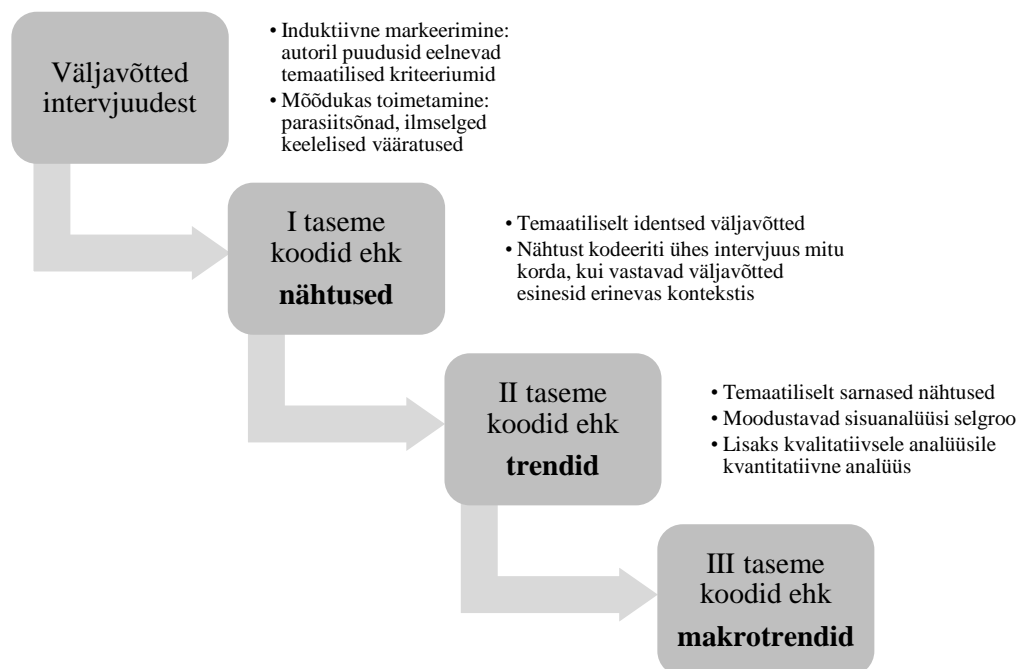
Selleks, et taskuhäälingute intervjuusid oleks hõlpsam kodeerida, transkribeeriti iga intervjuu TalTechi avaliku transkribeerimisteenuse⁴ abil. Intervjuude sisuanalüüsil kuulati paralleelselt helisalvestust ning kõik olulised nähtused markeeriti transkriptsioonis.

Kodeerimine toimus induktiivselt, ehk et I taseme koodid kujunesid välja markeeritud väljavõtete põhjal alles seejärel, kui kõik intervjuud olid esimest korda läbi töötatud ning väljavõtted ühte tabelisse kokku koondatud. Induktiivne kodeerimine võimaldab jääda avatuks andmestikus peituvale ning sedasi kujuneb kodeerimise kaasnev narratiiv loomulikult, olles mõjutamata autori eeldustest ja varasematest hüpoteesidest (Thomas, 2006).

Temaatilisel identseid väljavõtted agregeeriti seega I taseme koodideks ehk nähtusteks. I taseme koodide kujunemisel tuli pidevalt tagasi minna transkriptsioonidesse, kui mõni markeeritud väljavõte ei olnud tagantjärele üheselt mõistetav või oli aimatav, et väljavõte küll rääkis kodeeritavast nähtusest, aga oli lootust leida selgema sõnastusega väljavõte. Siin etapis toimus ka väljavõtete mõõdukas toimetamine: eemaldati parasiitsõnad ning korrigeeriti vähesel määral ka sõnastust, kui subjekti sõnum oli üheselt mõistetav ning tegemist oli ilmselge keelelise vääratusega. Ühe andmesubjekti raames kodeeriti üht nähtust mitu korda, kui see ilmnis intervjuus mitu korda, aga erinevas kontekstis.

I taseme koodide (ehk nähtuste põhjal) põhjal moodustati II taseme koodid ehk trendid. Trendid kujunesid välja temaatilistelt sarnaste nähtuste põhjal ning mõni trend moodustus ainult ühe nähtuse põhjal ning mõni mitme nähtuse põhjal. Just II taseme koodide tasandil teostatakse kvantitatiivne analüüs. Kuigi meetoodiliselt leiavad kõige rohkem tähelepanu just II taseme koodid, saab need veel omakorda temaatiliselt agregeerida III taseme koodideks ehk makrotrendideks, mille põhjal võimalik spekuloida eraettevõtete juhtimise tuleviku üle Eestis ning püstitada vastavad hüpoteesid edasisteks uuringuteks. Joonis 5 annab kodeerimisprotsessist visuaalse ülevaate.

⁴ <https://tekstiks.ee>



Joonis 5. Ülevaade kodeerimisprotsessist. Allikas: autori koostatud.

Kvantitatiivse analüüsi moodustavad kolm etappi. Kõigepealt hinnatakse kujunenud trendide hulka ja nende kaalu (ehk trendi moodustavate nähtuste sagedust), et hinnata kas ja kuivõrd tähelepanuväärne on homogeenste gruppide moodustumine (*Hüpotees 2: Sarnase profiiliga juhid tajuvad trende ühetaoliselt*). Hindamaks erinevate tunnuste (sugu, töökogemus) mõju trendide kujunemisele (*Hüpotees 3: Homogeenste gruppide tekkimine trendide tajumisel ei seostu selliste teguritega nagu tippjuhi sugu või töökogemus*), kontrollitakse nende statistilist olulisust. Selleks, et hinnata trendide homo- ja heterogeensust kõikide valimisse kuuluvate indiviidide lõikes (*Hüpotees 1: Indiviidi tasandil tajutakse juhtimistrende erinevalt*), mõõdetakse nende esinemise hajuvust variatsioonikordajate näo.

2.3. Eesti tippjuhtide tajutavad trendid

Kodeerimisel tuvastati 24 erinevat I taseme koodi ehk nähtust, mis koondusid kokku kaheksaks trendiks – trendide täpset kujunemist nähtuste põhjal on näha LISA C. Tabel 5 annab ülevaate trendidest, kusjuures iga trendi korral on näha selle sagedust, mis on leitud vastavate I taseme koodide esinemissageduste summeerimisel. Lisaks ilmestab igat trendi üks konkreetne väljavõte intervjuudest.

Tabel 5. Ülevaade II taseme koodidest ehk trendidest.

#	Trend	Trendi sagedus	Näitlikustav väljavõte intervjuudest
1	Töötajate/teiste juhtide võimestamine	37	„Inimene teeb oma parimat tööd siis, kui tal on antud vabadus ise tegutseda.“ (AS1)
2	Juhid otsivad võimalusi vastutuskoores jagamiseks	38	„On tähtis kuidagi koormat jaotada niimoodi, et sa ei tunne, et sa üksi vastutad kõige eest.“ (AS11)
3	Juhid teadvustavad vajadust suurema organisatoorse kohanemisvõime järele	13	„ . . . strateegia samamoodi: see nagu oleks paigas, aga see ikkagi muutub oluliselt kiiremini ja kergemini mingites kohtades.“ (AS13)
4	Ettevõtete kultuuri ja missiooni suhteline tähtsus kasvab	38	„Uus põlvkond võtab üle, siis nende jaoks on selge, et iga ettevõtte eesmärk on maksimeerida oma seda missiooni ja püsijäämist ja teha seda arvestades kõigepealt elukeskkonnaga, siis sotsiaalse keskkonnaga ja alles siis hakata rääkima majandusest.“ (AS17)
5	Juhtkond ja ülejäänud organisatsioon on järjest enam samas informuumis	27	„See printsiip on nii organisatsiooni välja kui sisse täpselt sama: rääkida, rääkida, rääkida; kommunikatsioon, kommunikatsioon, kommunikatsioon.“ (AS15)
6	Juhid defineerivad läbi eesmärgistamise organisatsiooni edukuse mõõdupuu	13	„ . . . minu roll täna juhina kõige rohkem on tegelikult ikkagi näidata suunda.“ (AS13)
7	Töökorra kujundamisel lähtutakse järjest enam individuaalsetest eripäradest	35	„ . . . kellaajast kellaajani pole üldse enam mingisugune teema, et tehakse öösel-nädalavahetusel-hommikul-õhtul – nii nagu kellelegi sobib.“ (AS13)
8	Vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele	29	„Need inimesed täna ongi tõesti paljud sellised 70, kes ikka veel juhivad firmasid, aga tegelikult ei oma väga paljusid baaskompetentse nagu IT mõistmine, disainmõtlemine, muutuste juhtimine.“ (AS17)

Allikas: autori koostatud.

Siinkohal järgneb aga põhjalikum analüüs sellest, milles need kaheksa trendi seisnevad. Trendide kirjeldamisel on ulatuslikult kasutatud väljavõtteid intervjuudest. Nende viitamisel on kasutatud indekseid formaadis AS1...AS21, mis viitavad valimi 21 andmesubjektile. Loetelu valimisse kuuluvatest andmesubjektidest on leitav LISA B.

1. Töötajate/teiste juhtide võimestamine

Oma kolleegide võimestamist teadvustatakse kui üht kõige olulisemat juhtimisvahendit. Võimestamise eesmärk on lihtne: võtta ettevõtte vastu võimalikult palju – ehk võimalikult kiiresti – otsuseid, mis viiksid soovitud tulemusteni. Võimestamine algab indiviidide tasemelt, aga kui sellega tegeleda süsteemselt, on võimalik – või isegi vajalik – terve organisatsioonistruktuur ümber kujundada.

Selleks, et adekvaatseid otsuseid saaks langetada kiiremini, on otsustusprotsessid nihkumas lähemale juurprobleemidele („ . . . vastutuse nii-öelda võimalikult kliendi lähedale viimine . . . “ – AS19). Näiteks: kui klient tahab omale mingit erilahendust, siis selle otstarbekuse üle võiks saada otsustada seesama töötaja – olgu ta kliendihaldur, projektijuht või

keegi kolmas – kes kliendiga igapäevaselt tegeleb ja temaga vahetult suhtleb. Sel inimesel on vaieldamatult kõige parem arusaam kliendi vajadustest ja ootustest ning kui otsustusõigus lasub tema peal, siis säästetakse nii kliendi kui ettevõtte aega ja raha, kui ei pea kliendi päringut mööda hierarhilisi käsuahelaid pidi „ülesse saatma“ ja siis otsuseid ootama. Halvimal juhul võib edasi-tagasi kommunikatsioon kätkeada endas mitut ringi täpsustamist, mis teeb ressursikulu kordades suuremaks.

Selline otsustusvastutuse „jäädav delegerimine“ eeldab, et alluvatele oleks loodud vastav keskkond ja vajadusel oleks nende juhtida ka ressursid („*Juhi roll on luua oma meeskonnale siis taustüsteem ja keskkond . . .*“, – AS16). Otsustusvastutus kaasneb loomulikult ka teatav psühholoogiline koormus (ehk vastutus), mis eeldab, et see inimene on ise ka valmis seda koormat kandma. Kui organisatsioonis töötavad inimesed, kes on valmis otsustama ja vastutama, ning neile luuakse ka vastav töökeskkond, siis on loodud eeldused süsteemseks detsentraliseerimiseks holokraatia näol („. . . *holokraatia – see hakkab üha rohkem kandepinda võtma.*“ – AS2). Sellist põhimõtet toetavad operatiivsusest lähtuvad organisatsioonistruktuurid: võrgustiku- ja tiimipõhised struktuurid.

2. Juhid otsivad võimalusi vastutuskooorma jagamiseks

Oma kolleegide ja alluvate võimestamine on juhtide jaoks olulisel kohal põhjusega. Nimelt teadvustab nii mõnigi juht, et tunneb end oma rollis üksikuna, ning et peab oma vastutuskooormat kandma üksinda („*Üksiolek on võib-olla see, mis tippjuhtidel . . . on võib-olla kõige raskem.*“ – AS8). Mõni näeb lahendust personaalse arengutreeneri näol, aga suures pildis tõdetakse, et see praktika võiks Eestis oluliselt levinum olla, kuna aitaks ilmselt paljusid („*Aga ma arvan, et päris heaks juhiks – ilma sellise toetuseta – on päris keeruline saada.*“ – AS2).

Üksindustunne on sümptom olukorras, mida ennetaks toimiv tiim (tippjuhil on selleks juhtkond), kellele juht saab vastutust delegerida. Ilmselt seepärast näevadki enamik juhte tiimi ehitamist ühe prioriteetse tegevusena („*Teamwork on minu arust absoluutselt iga organisatsiooni edu aluseks.*“ – AS7). Hästi toimiv tiim võiks olla selline, kus delegerimine toimub vähese vaevaga ning inimeste kompetentsid täiendavad üksteist („*See, milles sa oled tugev, selles kontekstis saad loota iseendale; milles sa ei ole tugev, need lüngad tuleb ära täita ja sinna tuleb leida tugevad inimesed.*“ – AS10). Erinevate kompetentside olemasolust üksinda ei piisa – juht peab ka mõistma ning usaldama oma meeskonnakaaslaste sisendit. Kahepoolse usalduse tekkimine ja efektiivne delegerimine saab toimuda läbi võimestamise, mis kuulub meetodina kahtlemata *team building*’u kui kriitilise tähtsusega tegevuse juurde.

Pikas perspektiivis tähendab vastutuskooorma jagamine ka seda, et iga juhi aeg saab ükskord otsa – see võib olla tingitud muutustest väliskeskkonnas või ettevõtte arengust („. . .

iga faas vajab ettevõttes uut juhti.“ – AS11). Hea juht teadvustab omale seda, kui tema isikuomadused, kompetentsid või motivatsioon ei ole enam kooskõlas organisatsiooni kultuuri või ambitsioonidega ning veel parem juht on jõudnud mõelda ka sellele, kes võiks olla tema järeltulija.

3. Juhid teadvustavad vajadust suurema organisatoorse kohanemisvõime järele

Juhid tõdevad, et väliskeskond, milles nende ettevõtte toimib, on üha volatiilsem ja ettearvamatum (*„ . . . me ju teame kõik sellest VUCA-maailmast ja tunnetame seda.*“ – AS4). Kaootilisus tähendab tahes-tahtmata, et ettevõtte peab oma strateegiaga olema paindlikum kui stabiilse väliskeskonna tingimustes (*„ . . . see nagu oleks paigas, aga see ikkagi muutub oluliselt kiiremini ja kergemini mingites kohtades.*“ – AS13). Kuna ühe inimese kognitiivsel võimekusel märgata, tõlgendada ja reageerida on ilmselgelt piirid, siis on võimalik tõlgendada teiste võimestamist ning vastutuskorma jagamist kui mehhanisme, mis aitavad organisatsioonil hektilistes tingimustes aegsasti reageerida.

4. Ettevõtete kultuuri ja missiooni suhteline tähtsus kasvab

Ettevõtetemajandus kui teadus on traditsiooniliselt defineerinud ettevõtte peamise eesmärgi kui võimekuse suurendada oma omanike rikkust. Nüüdseks on ettevõtluses väga olulisel kohal ka missioonipõhisus. Ettevõtted kui organisatsioonid tahavad anda ühiskonnale tagasi ning tihti peale tahetakse, et see oleks midagi aatelisemat kui lihtsalt oma toodete ja teenuste pakkumine (*„ . . . nüüd nad tahavad teha midagi mis nii-öelda teeb maailma paremaks.*“ – AS10). Korduvalt juhitakse tähelepanu keskkonnahoiule ja jätkusuutlikkusele kui prioriteetsele valdkonnale (*„Meie igapäevategevuse eesmärk on vähendada õhusaastet, seeläbi päästa planeeti, aga konkreetselt päästa inimeste elusid.*“ – AS12).

Aatelised ambitsioonid saavad täituda ainult siis, kui need kollektiivi kõnetavad ja neid ka tegutsema innustavad. Seetõttu ei ole imeks pandav, et paljud juhid toonitavad, kuivõrd oluline on värbamisel veenduda selles, et organisatsiooni ja uue inimese väärtused oleksid kooskõlas teineteisega, ning inimene sobituks seega organisatsiooni kultuuriga (*„ . . . vaatame professionaalse tausta ära ja tööintervjuud on meil ikka enamasti isiksuse- ja väärtuspõhiseid intervjuud.*“ – AS10). Missiooni- ja väärtuspõhise ettevõtluse kontekstis juhitakse tähelepanu just nooremale põlvkonnale, keda valdavad selles osas tugevad veendumused (*„ . . . väärtused on järjest rohkem noorematel inimestel hästi-hästi paigas.*“ – AS20). See aga tähendab, et varem või hiljem peavad juhid organisatsiooni kultuuri kujundades nendega arvestama; vastasel juhul riskeeritakse sellega, et noored lihtsalt valivad mõne teise ettevõtte, kus neile rohkem tähelepanu pööratakse.

5. Juhtkond ja ülejäänud organisatsioon on järjest enam samas inforuumis

Suurt rolli edukas juhtimises omastatakse organisatsioonisisesele kommunikatsioonile („ . . . edukuses peidus on vahetu, aus, avatud kontakt inimestega.“ – AS4). Täpsemalt rõhutatakse seda, et kommunikatsioonis peab põhinema aususel ja läbipaistvusel, ning et sõnum jõuaks võimalikult paljudeni. Seejuures toonitatakse, et igasugune infovahetus on kahepoolne: juhid tahavad, et nende alluvad julgeksid end neile avada („ . . . ja olla sedamoodi, et inimesed tuleksid sinu juurde ja on nõus rääkima nii probleemidest kui mitteprobleemidest.“ – AS19). Arvamuste ja seisukohtade mitmekesisust tervitatakse, senikaua kuni üksteise seisukohtadest osatakse ka lugupidavalt suhtuda. Siinkohal tasub märkimist, et olulisem on ehk kommunikatsiooni sisu kui vorm, sest tõdetakse, et alluvate ja ülemate suhted on muutunud ajas mitteformaalsemaks („ . . . juhtimissuhted, on muutunud väga mitteformaalseks.“ – AS10).

Ühtsesse inforuumi kuulumise üheks tugevaks garantiiks on ehk konsensuslikud ja demokraatlikud otsustusprotsessid, mida mõned juhid eri moel praktiseerivad. Sellega avavad juhid end kriitikale ning võimaldavad oma isiklikud seisukohad kahtluse alla panna või need isegi ümber lükata („ . . . kui me läheme välja juhtkonna koosolekult siis oleme ühte meelt. Ja see võib tähendada väga-väga kergesti ka seda, et mina olen otsuses jäänud vähemusse.“ – AS3).

6. Juhid defineerivad läbi eesmärgistamise organisatsiooni edukuse mõõdupuu

Vaatamata sellele, et juhid oma alluvaid võimestavad, teadvustavad nende vajadust missioonipõhise töö järele ning lubavad sellest kõigest ka avameelselt rääkida, jääb teatud tegevustes lõplik vastutus ikkagi juhi ning ainult juhi kanda. Üks selline tegevus – mis selgelt välja joonistub – on eesmärgistamine ning visiooni defineerimine („Juht defineerib suuna ja ta annab igale üksusele tema suuna ja annab kogu organisatsioonile ühise suuna.“ – AS18). Visioon peab loomulikult ühtima omanike huvidega ning peab olema selline, et ka töötajad tahaksid selle nimel tegutseda („ . . . müüa oma visioon ära, et inimesed tahaksid seda täita.“ – AS19).

7. Töökorra kujundamisel lähtutakse järjest enam individuaalsetest eripäradest

Töötajate tööharjumused varieeruvad nii ajas („ . . . kellaajast kellaajani pole üldse enam mingisugune teema . . . „ – AS13) kui ka asukohas („ . . . kes töötab Eestist, kes maakodust, kes Portugalist, kes maailma teisest otsast.“ – AS13). Mõned leiavad, et pandeemiast tingitud muudatused on avanud ukSED distantsilt töötamisele („ . . . puhkused ja eemalt töötamised-asjad on igati toetatud, soovitatavad.“ – AS20); teised väidavad, et inimesed on seetõttu hakanud kõrgemalt hindama üheskoos töötamist („ . . . soov nüüd teha

nagu rohkem ühistööd on pigem suurenenud.“ – AS15). Samamoodi erinevad arvamused ka töö- ja eraelu tasakaalu osas: ühed leiavad, et sellist asja ei polegi olemas (*„ . . . ei eksisteeri sellist asja nagu võiks öelda pere ja töö tasakaal.*“ – AS15); teised väidavad, et tööst distantseerumine on ülioluline (*„ . . . mis töö juures toimub, on tööasi; aga see, mis on tööst väljaspool, need on teised asjad.*“ – AS8).

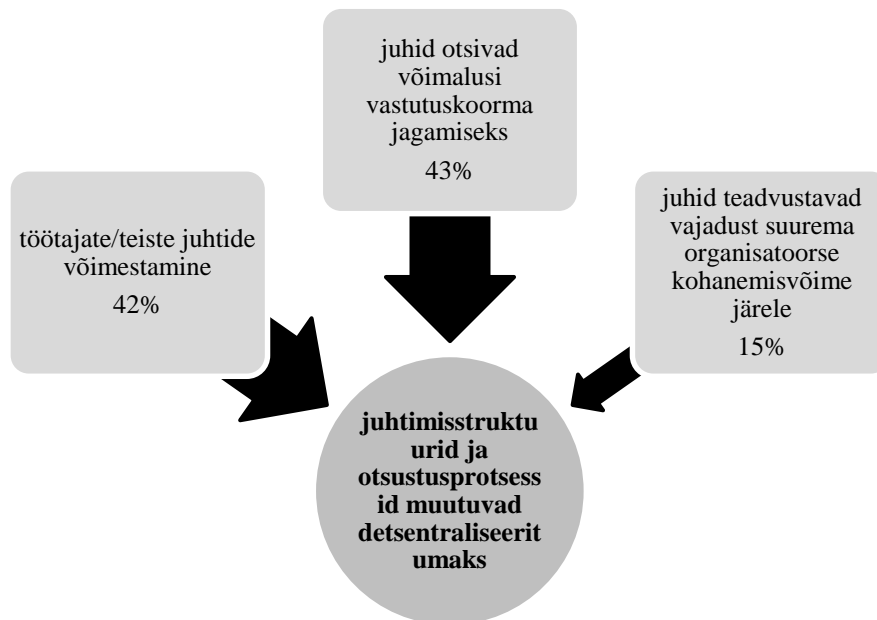
Töölase heaolu kontekstis leidub aga ka konsensust. Nimelt teadvustatakse töötamisega kaasnevaid terviseriske, eeskätt läbipõlemist. Juhid tunnistavad, et on selle all kannatanud ise (*„ . . . ma ise olen korra või paar ületöötanud või tõsisemate tervisehäädade käes juba olnud . . .*“ – AS20) ning proovivad kaitsta selle eest ka alluvaid (*„ . . . me tegelikult väga teadlikult tegeleme sellega, et nad ei põleks.*“ – AS12). Lisaks teadvustatakse – enamasti pigem isegi tunnustatakse – nii etnilist aga ka isiksusepõhist mitmekesisust oma inimeste seas (*„Mina usun siiralt, et meeskond peab olema kirju.*“ – AS19). Teadvustades mitmekülgust ning osates hinnata töö potentsiaalset mõju inimese tervisele ja psüühikale, on alust arvata, et juhid on valmis tolereerima ka erisusi töökorra kujundamisel, kui need aitavad indiviidil ühildada töö nende isiklike eripäradega.

8. Vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele

Kuigi automatiseerimisest (*„ . . . me automatiseerimine massiliselt siis siukseid asju.*“ – AS11) ja uute ametikohtade loomisest (*„ . . . meil on tekkinud ametikohad, mida varem ei eksisteerinud.*“ – AS10) tehakse eksplitsiitselt juttu üksikutel juhtudel, siis laiemas kontekstis teadvustatakse vajadust (pideva) ümberõppe ja professionaalse kohanemise järele küll (*„ . . . need oskused on ka siuksed, muutlikud, mis sa läbi aja kogu aeg pead juurde õppima.*“ – AS11). Töötajatelt eeldab selline pidev kohanemine loomulikult suuri vaimseid ponnistusi, mida juhid paistavad ka mõistvat: nimelt ollakse positiivselt meelestatud vigade tegemiste suhtes (*„Kui sa näed, et ei minda tegema mingi miljonieurost viga, siis let it happen.*“ – AS13). Vigasid tervitatakse kui osa õpiprotsessist – et selline kultuur ka toimiks on loomulikult hädavajalik, et teiste tagasisidestamist võetaks tõsiselt, ning osataks tähelepanu juhtida sellele, mis on hästi välja tulnud (*„Teiste toetav ja suunav, soodustav tagasiside on see, mis aitab inimestel kasvada.*“ – AS19).

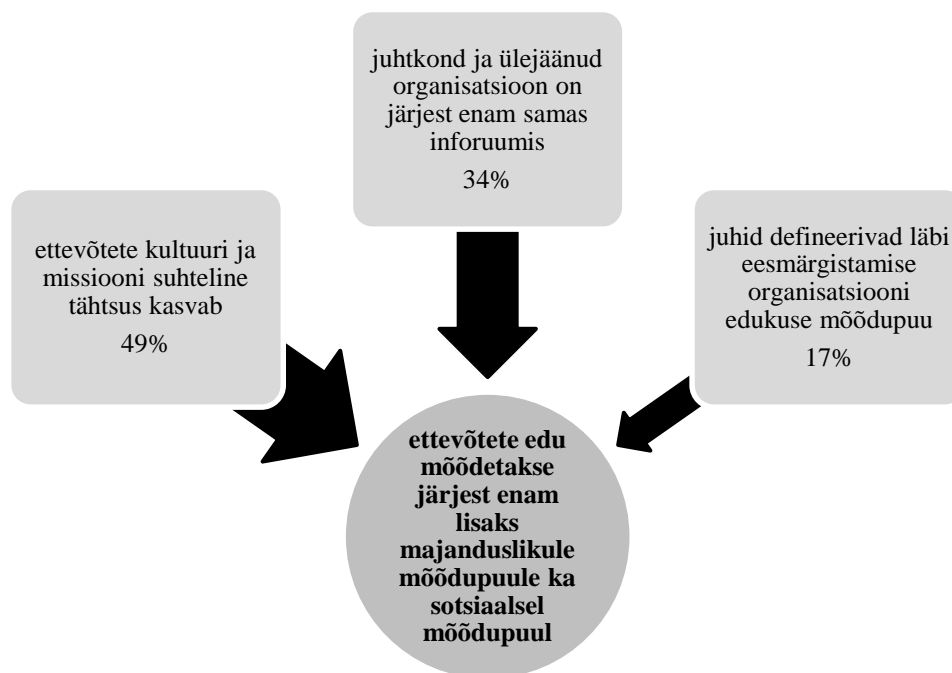
Kokkuvõttes joonistuvad analüüsitud trendide raames välja omakorda kolm makrotrendi. Kuigi trendide tajumise homo- ja heterogeensuse hindamisel lähtutakse II taseme koodidest, on makrotrendide kui hüpoteeside näol võimalik anda sisendit tulevasteks uurimistöodeks, mistõttu antakse nendest põgus ülevaade. Need kolm makrotrendi on järgmised:

- juhtimisstruktuurid ja otsustusprotsessid muutuvad detsentraliseeritumaks (vt. Joonis 6);
- ettevõtete edu mõõdetakse järjest enam lisaks majanduslikule mõõdupuule ka sotsiaalsel mõõdupuul (vt. Joonis 7);
- kõrged ootused ja uued väljakutsed viivad innovatsioonini personalijuhtimises (vt. Joonis 8).



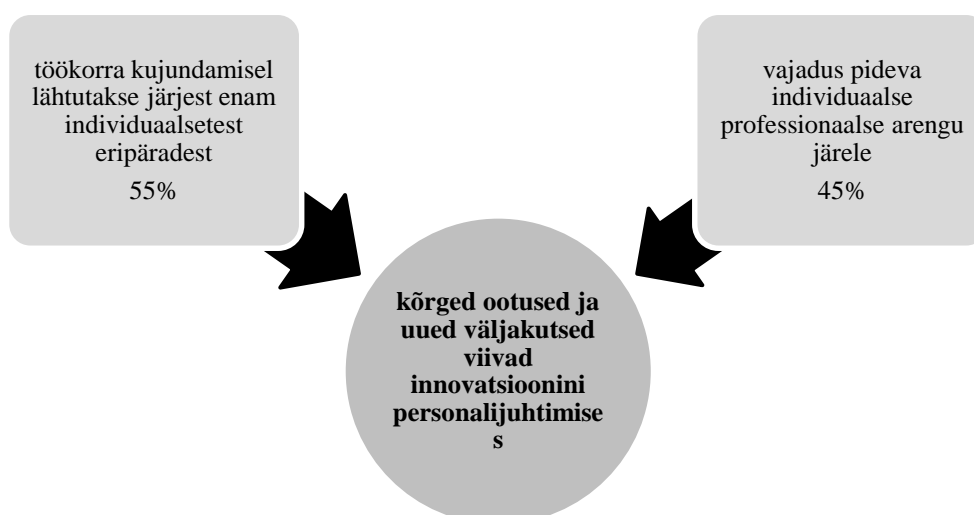
Joonis 6. Juhtimisstruktuure puudutava makrotrendi kujunemine ning alustrendide osakaal. Allikas: autori koostatud.

Esimene makrotrend tähendab, et traditsioonilistest hierarhilistest juhtimisstruktuuridest liigutakse enam detsentraliseeritud struktuuridele (*network* ja *team-based*). Vabadus ja vastutus võtta operatiivseid otsuseid nihkub üha lähemale klientidele või teistele asjasse puutuvatele osapooltele.



Joonis 7. Ettevõtte edu kriteeriume puudutava makrotrendi kujunemine ning alustrendide osakaal. Allikas: autori koostatud.

Teine makrotrend tugineb seisukohale, et ettevõtete edu kriteeriumid muutuvad mitmekesisemaks: lisaks tootlikkusele, produktiivsusele (majanduslik mõõdupuu) hakkavad enam rolli mängima jätkusuutlikkus, ühiskondlik heaolu (sotsiaalne mõõdupuu). Surve sellise praktika juurutamiseks tuleb lisaks välistelt osapooltelt ka organisatsioonist seestpoolt.



Joonis 8. Personalijuhtimist puudutava makrotrendi kujunemine ning alustrendide osakaal. Allikas: autori koostatud.

Kolmas makrotrend lubab spekuloida, et rangete normide (töötegemise aeg ja koht) osakaal kahaneb tulevikus (veelgi). Üha enam arvestatakse indiviidi vajadusi ja eripärasid: olgu selleks laste kasvatamine, tervislikud või kognitiivsed eripärad, suur aktiivsus mõnes teises üldtunnustatult olulises sotsiaalsfääris jne. Teisalt oodatakse indiviidilt üha suuremat panust mitmekülgse kompetentsipagasi näol – see tähendab, et nii töötajad kui haridusvaldkond peavad kohanema elukestva õppega. Esimesed nähtused on siinjuures juba ilmnunud: MOOC-id, mikrokraadid (Goglio, 2019)... Kuna indiviidi professionaalne heaolu hakkab nii tähtsat rolli mängima, siis seatakse sellega kõrged ootused personalijuhtimisele, mis tingib omakorda valdkonnaspetsiifilist innovatsiooni.

2.4. Juhtimistrendide tajumise seaduspärasused juhtimisliku kognitsiooni vaatest

21 andmesubjekti poolt püstitatud 230 individuaalse nähtuse koondumine kaheksaks trendiks on selge indikatsioon sellest, et trendide tajumisel esineb teatavat homogeensust ning sellega leiab teine hüpotees (*Hüpotees 2: Sarnase profiiliga juhid tajuvad trende ühetaoliselt*) kinnitust. Sellest lähtudes tekib otse loomulikult küsimus: milliste tunnuste alusel kujunevad homogeensed grupid, kes tajuvad samu asju?

Siinkohal uuritaksegi kolmanda hüpoteesi paikapidavust (*Hüpotees 3: Homogeensete gruppide tekkimine trendide tajumisel ei seostu selliste teguritega nagu tippjuhi sugu või töökogemus*). Alapeatükis 1.2 käsitleti tegureid, mis võiksid kujundada ka trendide tajumist; seal fikseeriti asjakohaste teguritena sugu ning töökogemus⁵. Lisaks neile kahele otsustas töö autor kontrollida veel ühe tunnuse mõju trendide tajumisele: juhtimisalase kõrghariduse olemasolu. See valik põhines puhtalt autori intuitsioonile, et vastava kõrghariduse omandamine võiks juhtide mõtlemist oma tööst süsteemselt mõjutada, ning võiks omada teatavat mõju ka nende juhtimislikule kognitsioonile ja trendide tajumisele. Sellest, kuidas konkreetseid tunnuseid määrati, saab aru, kui vaadata Tabel 4; individuaalsete andesubjektide tunnuseid on võimalik näha **LISA B**.

Hindamaks erinevate tunnuste olulisust trendide kujunemisel, leitakse iga tunnuse statistiline olulisus antud trendi kontekstis. Kuna teada on tunnuste jaotus valimis, siis on võimalik võrrelda iga trendi korral, kas antud juhul on tunnuste jaotus sarnane valimiga või mitte. Kõigi kolme tunnuse (juhtimisalase kõrghariduse olemasolu, juhtimisalane kogemus, sugu) on tegemist nominaaltunnustega; statistilise olulisuse hindamiseks sobib seega hästi hii-ruut- ehk χ^2 -test (JMP, kuupäev puudub).

χ^2 -testi teostamiseks tuleb leida vastav statistik

⁵ Kuna subjektides on tippjuhid, siis antud kontekstis uuritakse just *juhtimisalase* töökogemuse mõju.

$$(1) \chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - N_i)^2}{N_i}, \text{ kus}$$

n_i – tegelik juhtude arv, N_i – eeldatav juhtude arv.

Eeldatav juhtude arv N_i sõltub iga tunnuse jaotusest valimis (vt. Tabel 6) ning leitakse, korrutades tunnuse vastava väärtuse sagedus valimis konkreetse trendi esinemissagedusega (vt. Tabel 5).

Tabel 6. Valimi jaotus eri tunnuste lõikes.

Kõrghariduse olemasolu		Juhtimisalane kogemus			Sugu	
jah	ei	lühike	keskmise	pikk	M	N
60%	40%	19%	38%	43%	76%	24%

Allikas: autori koostatud.

Iga tunnuse korral tuleb teststatistikut võrrelda statistiku kriitilise väärtusega (vt. Tabel 7), mis sõltub vabadusastmete arvust ning olulisuse nivoost. Antud juhul lähtutakse olulisuse nivoost $\alpha = 0,05$.

Tabel 7. χ^2 -statistiku kriitiline väärtus eri tunnuste korral; $\alpha = 0,05$.

Vabadusastmete arv	χ^2 kriitiline väärtus
Üks (kõrgharidus, sugu)	3,84
Kaks (juhtimisalane kogemus)	5,99

Allikas: autori koostatud.

Teststatistiku võrdlemisel kriitilise väärtusega kehtivad hüpoteesid:

H_0 : tunnuse jaotus ei erine valimi omast

⇒ tunnus **pole** antud trendi korral statistiliselt oluline;

H_1 : tunnuse jaotus erineb valimi omast

⇒ tunnus **on** antud trendi korral statistiliselt oluline.

Tabel 8. Tunnuse "Juhtimisalase kõrghariduse olemasolu"* statistiline olulisus eri trendide lõikes.

#	Tegelik jaotus		Eeldatav jaotus		Teststatistik χ^2	Võrdlus kriitilise väärtusega	Jaotuse erinevus on statistiliselt oluline
	jah	ei	jah	ei			
1	27	10	22	15	2,80	2,80 < 3,84	Ei
2	24	12	23	15	0,64	0,64 < 3,84	Ei
3	9	3	8	5	0,93	0,93 < 3,84	Ei
4	18	18	23	15	1,69	1,69 < 3,84	Ei
5	15	10	16	11	0,15	0,15 < 3,84	Ei
6	8	5	8	5	0,00	0,00 < 3,84	Ei
7	24	10	21	14	1,57	1,57 < 3,84	Ei
8	21	6	17	12	3,94	3,94 > 3,84	Jah

* - ühe andmesubjekti puhul on juhtimisalase kõrghariduse olemasolu teadmata.
Allikas: autori koostatud.

Tabel 8 põhjal on näha, et juhtimisalane kõrgharidus mängib rolli kõigest trendi „vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele“ korral. Järeldub, et seda alaväärtustatakse juhtide poolt, kellel puudub juhtimisalane kõrgharidus ning – vastupidi – väärtustatakse rohkem juhtide poolt, kellel vastav haridus on. Selline seos tundub intuitiivne, sest kõrghariduse mitte-omandanud juhid on ilmselgelt formaalse haridusega vähem tegelenud ja tunnevad seetõttu ehk vähem vajadust (formaalse ja institutsionaalse) enesetäiendamise vastu. Juhtimisalase kõrghariduse omandanud juhid näevad aga seoseis õpitu ning oma igapäevatöö vahel ja on seepärast (formaalse) enesetäiendamise vastu positiivsemalt häälestatud.

Tabel 9. Tunnuse "Sugu" statistiline olulisus eri trendide lõikes.

#	Tegelik jaotus		Eeldatav jaotus		Teststatistik χ^2	Võrdlus kriitilise väärtusega	Jaotuse erinevus on statistiliselt oluline
	M	N	M	N			
1	32	5	28	9	2,35	2,35 < 3,84	Ei
2	31	7	29	9	0,58	0,58 < 3,84	Ei
3	11	2	10	3	0,43	0,43 < 3,84	Ei
4	26	12	29	9	1,31	1,31 < 3,84	Ei
5	18	9	21	6	1,93	1,93 < 3,84	Ei
6	9	4	10	3	0,43	0,43 < 3,84	Ei
7	28	7	27	8	0,16	0,16 < 3,84	Ei
8	21	8	22	7	0,19	0,19 < 3,84	Ei

Allikas: autori koostatud.

Tabel 10. Tunnuse "Juhtimisalane kogemus" statistiline olulisus eri trendide lõikes.

#	Tegelik jaotus			Eeldatav jaotus			Teststatistik χ^2	Võrdlus kriitilise väärtusega	Jaotuse erinevus on statistiliselt oluline
	lühike	keskmine	pikk	lühike	keskmine	pikk			
1	9	14	14	7	14	16	0,82	0,82 < 5,99	Ei
2	5	16	17	7	14	16	0,92	0,92 < 5,99	Ei
3	1	8	4	2	5	6	2,97	2,97 < 5,99	Ei
4	8	19	11	7	14	16	3,49	3,49 < 5,99	Ei
5	7	10	10	5	10	12	1,13	1,13 < 5,99	Ei
6	4	3	6	2	5	6	2,80	2,80 < 5,99	Ei
7	8	10	17	7	13	15	1,10	1,10 < 5,99	Ei
8	4	13	12	6	11	12	1,03	1,03 < 5,99	Ei

Allikas: autori koostatud.

Tabel 9 ning Tabel 10 põhjal on näha, et sugu ning juhtimisalane kogemus ei ole ühegi trendi korral statistiliselt oluline.

Kolme tunnuse – juhtimisalase kõrghariduse olemasolu, sugu, juhtimisalane kogemus – statistiline analüüs kinnitab (väikese erandiga) kolmandat hüpoteesi (*Hüpotees 3: Homogeensete gruppide tekkimine trendide tajumisel ei seostu selliste teguritega nagu tippjuhi sugu või töökogemus*). Mis puudutab trendide tajumise põhjuslikke tagamaid, siis kindlasti oleks siinkohal uurida ka andmesubjektide valdkondlike kuuluvuste potentsiaalset mõju trendide tajumisele. Fakt, et paljud andmesubjektid on kogenud mitmes valdkonnas (vt. Joonis 4 ja/või LISA B) teeb individuaalsete valdkondade mõju hindamise aga sedavõrd keeruliseks, et antud töös seda ei uurita.

Eelnev analüüs kinnitab seda, et trendide tajumisel esineb teatavat homogeensust, aga seejuures ei õnnestunud näidata, et homogeensete gruppide kujunemine põhineks tippjuhtide kui individuaalsete andmesubjektide juhtimisalase kõrghariduse olemasolul, sool või juhtimisalasel töökogemusel. See tekitab aga küsimuse, et kas trendide tajumine on ehk üdini homogeenne nähtus ning proovida eristada seejuures mingeid gruppi on asjakohatu? Seega püütakse vastust saada esimesele hüpoteesile (*Hüpotees 1: Indiviidi tasandil tajutakse juhtimistrende erinevalt*).

Trendide hajuvust hinnatakse variatsioonikordajaga

$$(2) CV = \frac{s}{\bar{x}}, \text{ kus}$$

s – trendi standardhälve, \bar{x} – trendi aritmeetiline keskmine esinemissagedus.

Tabel 11. Variatsioonikordajad trendide lõikes.

#	Trend	Trendi sagedus	Variatsioonikordaja
1	Töötajate/teiste juhtide võimestamine	37	91%
2	Juhid otsivad võimalusi vastutuskooorma jagamiseks	38	69%
3	Juhid teadvustavad vajadust suurema organisatoorse kohanemisvõime järele	13	120%
4	Ettevõtete kultuuri ja missiooni suhteline tähtsus kasvab	38	110%
5	Juhtkond ja ülejäänud organisatsioon on järjest enam samas inforuumis	27	89%
6	Juhid defineerivad läbi eesmärgistamise organisatsiooni edukuse mõõdupuu	13	130%
7	Töökorra kujundamisel lähtutakse järjest enam individuaalsetest eripäradest	35	111%
8	Vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele	29	104%

Allikas: autori koostatud.

Tabel 11 esitatud variatsioonikordajate põhjal eristub kolm gruppi trende. Keskmise hajuvusega on trend 2; kõrge hajuvusega on trendid 1 ning 5; kõik ülejäänud trendid (3, 4, 6, 7, 8) on väga kõrge hajuvusega. Variatsioonikordaja 1 (ehk 100%) esineb olukorras, kus standardhälve on võrdne trendi keskmise esinemisega kõikide andmesubjektide lõikes – hajuvuse kontekstis viitab see dramaatilisele volatiilsusele. Arvestades, et kaheksast trendist on ainult üks selline, mille variatsioonikordaja on veenvalt alla 100%, siis ei saa mitte kuidagi järeldada, et indiviidide tasandil oleks trendide tajumine homogeenne nähtus – seega leiab kinnitust ka esimene hüpotees.

Eelnenud analüüsist järeldub, et juhtimislik kognitsioon on reaalsuses väga nüansirohke fenomen, kus mustrite põhjuslikke tagamaid on keeruline fikseerida. Kolme püstitatud hüpoteesi valguses saab juhtimisliku kognitsiooni kohta järeldada, et:

- juhtimislik kognitsioon avaldub indiviidilt indiviidile erinevalt;
- tippjuhtide seas on siiski mingid ühisosad, mille tulemusena viib nende juhtimislik kognitsioon sarnaste arusaamadeni;
- neid ühisosad ei kujune välja selliste tunnuste põhjal, nagu seda on juhtimisalase kõrghariduse olemasolu, sugu, juhtimisalane kogemus.

Kui need järeldused laiemasse konteksti paigutada, siis need annavad mõista, et tippjuhi amet on väga nüansirohke töö, kus indiviidi kognitsioonil ja teistel mentaalsetel protsessidel on väga suur voli. Lakooniliselt väljendudes võiks öelda, et tippjuhi amet on väga loominguline elukutse.

Selline argumentatsioon paneb aga küsima, kuivõrd kaugele suudavad meid viia „traditsioonilised“ tööriistad juhtimisteooriate arendamisel. Töö autor koges omal nahal, et sotsiaalteadustele omased kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed tehnikad – küll ühed primitiivsemad omasuguste seas – suudavad väga hästi illustreerida tippjuhtide töö keerukust, aga ei suuda ehk niivõrd selgitada põhjuslikke alusmehhanisme. *Homo economicus* on ilmselgelt väga kasulik abstraktsioon, aga tippjuhtimine on ju nii palju enam – ideed, emotsioonid, harjumused... Selleks, et saada tippjuhtidest paremat aimu peaks igasugune edasine analüüs olema võimeline käsitlema neid oluliselt mitmekülgsematena kui antud töös. Kahtlemata oleks juhtimise ja tippjuhtide uurimisel palju avastada, kui otsida inspiratsiooni ja liitlasi psühholoogiast ning neuro- ja andmeteaduste seast.

Kokkuvõte

Tänapäeva globaliseerunud maailmas on muutuste mõju tunda tugevamalt ja kaugemal kui ei kunagi varem. Sellel on ka tagajärjed eraettevõtetele, mis peavad üha enam olema valvel ning valmis kohandama oma strateegilisi seisukohti muutliku väliskeskkonna tõmbetuulte käes. Ettevõtete kohanemisel on keskse tähtsusega nende dünaamilised võimekused (*dynamic capabilities*) – aistmine (*sensing*), võimalustest haaramine (*seizing*) ning transformeerimine (*reconfiguring*) –, mis võimaldavad ettevõttel ära tunda väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja ohtusid, ning nende põhjal siis (oma huvisid silmas pidades) tegutseda. Dünaamilised võimekused kujunevad eeskätt ettevõtte kui organisatsiooni sisemiste nähtuste põhjal, kusjuures kõige kaalukam tegur on tippjuhtkond. Defineerides tippjuhi rolli dünaamiliste võimekuste – ning ettevõtte kohanemisvõime – kujunemisel, selgub, et juhtimislik kognitsioon (*managerial cognition*) mängib seejuures väga olulist rolli.

Juhtimislik kognitsioon on väga mitmepalgeline nähtus ning erinevad teoreetilised raamistikud annavad aimu kuivõrd erinevad tegurid võivad selle kujunemist mõjutada: alates indiviidi soost, valdkonnaspetsiifilisest kogemustepagasist kuni emotsionaalse häälestatuseni. Sellest ajendatuna analüüsiti töö empiirilises osas eesti juhtimisteemaliste taskuhäälingute (*podcast*-ide) saateid, et fikseerida tippjuhtide tajutud juhtimistrendid ning uurida seeläbi juhtimisliku kognitsiooni avaldumist. Empiirilise analüüsi tulemusena selgusid kolm asjaolu:

- 21 andmesubjekti poolt täheldatud 230 individuaalset nähtust koondusid kokku kaheksaks trendiks;
- andmesubjektide sugu, juhtimiskogemus ning juhtimisalase kõrghariduse olemasolu ei olnud trendide kujunemisel statistiliselt olulised;

- trendide tajumine oli 21 valimisse kuulunud andmesubjekti lõikes väga suure hajuvusega.

Juhtimisliku kognitsiooni kontekstis tähendab see, et individuaalsetest tippjuhtidest moodustavad grupid, mille lõikes avaldub juhtimislik kognitsioon sarnaselt. Sellele vaatamata pole nende homogeensete gruppide moodustumise põhjuslikke tagamaid konkreetsete sotsiaaldemograafiliste ning erialast pädevust kirjeldavate tunnuste (sugu, töökogemus, juhtimisalase kõrghariduse olemasolu) abil võimalik tuvastada. Viimasena järeldeb veel see, et juhtimislik kognitsioon varieerub individuaalsete tippjuhtide seas märkimisväärselt ning kõikehõlmavate üldistuste tegemine on äärmiselt keeruline.

Antud töö raames fikseeritud eesti tippjuhtide poolt tajutavad nähtused ja trendid on selle töö kontekstis sisendiks juhtimisliku kognitsiooni analüüsimisel. Teisalt iseloomustavad need eraldisesva andmestikuna põgusalt eesti tippjuhtimismaastikku ning nende põhjal saab aimu, mida näevad tippjuhid lähituleviku väljakutsete ja võimalustena. Mis puudutab aga juhtimisliku kognitsiooni edasist käsitlemist, siis uute teadmiste otsinguil saab ilmselt määravaks see, kui mitmekülgseks ollakse suutelised oma andmesubjekte – tippjuhte – kirjeldama. Eriti tuleks aga kasuks, kui kombata piire teiste teadusharudega. Igasugune teoreetiline käsitlus võidaks tohutult psühholoogiast ning empiirilise omakorda neuro- ja/või andmeteadustest.

Viidatud allikad

1. Abelson, R. P., & Black, J. B. (1986). Introduction. rmt: J. A. Galambos, R. P. Abelson, & J. B. Black, *Knowledge Structures* (lk 1-18). Hillsdale, NJ: Psychology Press.
2. Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 1011-1025.
3. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management* (3 tr.). Springer.
4. Antes, J. R., McBride, R. B., & Collins, J. D. (1988). The Effect of a New City Traffic Route on the Cognitive Maps of its Residents. *Environment and Behavior*, 20, 75-91.
5. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
6. Argote, L., & Epple, D. (1990). Learning Curves in Manufacturing. *Science*, 920-924.
7. Brief, A. P., & Downey, H. K. (1983). Cognitive and Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories. *Human Relations*, 1065-1090.
8. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
9. Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
10. Compton, R. J. (2003). The Interface Between Emotion and Attention: A Review of Evidence from Psychology and Neuroscience. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 115-129.
11. Dutton, J. E. (1993). Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis. *Journal of Management Studies*, 339-357.
12. Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition & Capabilities: A Multi-Level Perspective. *Academy of Management Annals (Annals)*, 295-340.
13. Elliott, V. (2018). Thinking about the Coding Process in Qualitative Data Analysis. *The Qualitative Report*, 2850-2861.
14. Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints. *Annual Review of Psychology*, 47, 273-305.
15. *Everyone Included: Social Impact of COVID-19*. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: jaanuar 2022. a., allikas United Nations: <https://www.un.org/development/desa/dspd/everyone-included-covid-19.html>

16. Gioia, D. A. (1986). Conclusion: The State of the Art in Organizational Social Cognition: A Personal View. rmt: H. P. Sims, & D. A. Gioia (Toim-d), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition* (lk 336-356). San Fransisco: Jossey-Bass.
17. Goglio, V. (2019). The Landscape of MOOCs and Higher Education in Europe and the USA. *Proceedings of EMOOCs 2019*, (lk 41-47). Naples, IT.
18. Hausenstein, N. M., & Foti, R. J. (1989). From Laboratory to Practice: Neglected Issues in Implementing Frame-of-Reference Rater Training. *Personnel Psychology*, 359-378.
19. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2014). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic. *Journal of Management*, 1281-1312.
20. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 831-850.
21. Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1500-1516.
22. Ince, I., & Hahn, R. (2020). How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities . *Journal of Small Business Management*, 1256-1290.
23. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., & de Porras, D. A. (1987). Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indications and Environmental Uncertainty by Management Level. *Strategic Management Journal*, 469-486.
24. JMP. (kuupäev puudub). *Chi-Square Goodness of Fit Test*. Kasutamise kuupäev: jaanuar 2021. a., allikas Statistics Knowledge Portal: https://www.jmp.com/en_ch/statistics-knowledge-portal/chi-square-test/chi-square-goodness-of-fit-test.html
25. Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 515-526.
26. Kahneman, D., & Klein, G. (Märts 2010. a.). When Can You Trust Your Gut? *McKinsey Quarterly*, lk 58-67.
27. Kaplan, S., & Henderson, R. (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory. *Organization Science*, 509-521.
28. Klein, G. A. (2003). *Intuition at Work*. New York: Doubleday.

29. Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, 233-244.
30. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A., Prochotta, A., . . . S.C., B. E. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*.
31. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
32. Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98.
33. Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach. *Psychological Bulletin*, 109-137.
34. Lieberman, M. D., Ochsner, K. N., Gilbert, D. T., & Schacter, D. L. (2001). Do Amnesics Exhibit Cognitive Dissonance Reduction? The Role of Explicit Memory and Attention in Attitude Change. *Psychological Science*, 135-140.
35. Lomborg, B. (5. jaanuar 2022. a.). *Today's Soaring Energy Prices Are Only the Beginning*. Allikas: Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/soaring-energy-prices-only-the-beginning-climate-change-net-zero-renewable-wind-electricity-11641417084>
36. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrund, K., & Robinson, O. (18. veebruar 2021. a.). *McKinsey & Company*. Allikas: The future of work after COVID-19: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
37. Lurigio, A. J., & Carroll, J. S. (1985). Probation Officers' Schemata of Offenders: Content, Development, and Impact on Treatment Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1112-1126.
38. Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases, and Techniques*. Wiley.
39. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & André, T. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
40. Mulhern, O. (11. august 2021. a.). *Mapping The Shocking Extent of Desertification*. Allikas: Earth.org: https://earth.org/data_visualization/how-desertification-has-affected-these-9-countries-since-1984/

41. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 242-266.
42. Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
43. Pazy, A. (1994). Cognitive Schemata on Professional Obsolescence. *Human Relations*, 1167-1199.
44. Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysis Journal*, 30-41.
45. Poškienė, E. (2020). *Line Managers' Caring for Employees in HRM Implementation*. Vilnius: ISM University of Management and Economics.
46. Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 48-79.
47. Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, 556-570.
48. Sadler-Smith, E. (2010). *The Intuitive Mind: Profiting From the Power of Your Sixth Sense*. Chichester, U.K.: Wiley.
49. Schneider, S. C. (1989). Strategy Formation: The Impact of National Culture. *Organization Studies*, 157-176.
50. Schwenk, C. F. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*, 111-128.
51. Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *The RAND Journal of Economics*, 125-137.
52. Shaw, J. B. (1990). A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management. *Academy of Management Review*, 626-645.
53. Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense. In: D. Hambrick (Toim.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (lk 35-65). Greenwich: JAI Press.
54. Suu, J. (2019). *Eesti Tippjuhid 2019*. Tallinn: AS Äripäev.
55. Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
56. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

57. Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data . *American Journal of Evaluation*, 237-246.
58. Thorngate, W. (1980). Efficient Decision Heuristics. *Behavioral Science*, 219-225.
59. Wagner, R. K. (1987). Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1236-1247.
60. Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 280-321.
61. Weber, E. U., & Johnson, E. J. (2009). Mindful Judgment and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 60, 53-85.
62. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

LISA A

Trendide tajumise teoreetiline käsitlus SCOPUS andmebaasis

Otsinguparameetrid*	Otsingut ulemusi	Kommentaariid
Otsingustring: <“managerial cognition“ trends>	6	Üks empiiriline uuring, kus trendide tajumist käsitletakse põgusalt põllumajanduse valdkonnas; puudub teoreetiline panus, mis aitaks indiviidi tasandil trendide tajumist seletada. Üks empiiriline uuring majutuse valdkonnas; järeldused trendide tajumise kohta käivad organisatsiooni ning valdkonna kohta laiemalt. Kaks empiirilist uuringut tootmisvaldkonna spetsiifika; puudub teoreetiline panus, mis aitaks indiviidi tasandil trendide tajumist seletada.
Otsingustring: <management theory perceiving trends>	6	Üks artikkel, mis analüüsib empiirilist materjali ning trendide-megatrendide tajumise implikatsioone organisatsioonile; teoreetiline diskussioon käsitleb aga trendide enda struktuuri ning jääb umbmääraseks juhi kui indiviidi rolli osas.
1. Otsingustring: <business management sensing trends> 2. Tulemuste filtreerimine: <i>subject area</i> määramine kui <i>Business, Management and Accounting</i>	10	Üks artikkel, mis käsitleb juhtkonna rolli ettevõtte rahvusvahelise laienemise kontekstis; trendide tajumisel käsitletakse vaid selle implikatsioone laienemisele ning seejuures ei eristata tippjuhi kui indiviidi rolli.

* - kõik otsingud teostati 09.01.2022

LISA B

Analüüsi kaasatud valim eesti tippjuhtidest

Indeks	Sugu	Sektor	Valdkonnad	Juhtimisalane kõrgharidus	Juhtimiskogemus	Kogemus välismaal	Juhtimisalane tunnustus
AS1	N	era	telekom	jah	lühike	ei	ei
AS2	M	era	B2B teenused, kerge- ja toiduainetööstus	jah	keskmine	jah	ei
AS3	N	era	tehnoloogia (riistvara), tehnoloogia (tarkvara)	ei	lühike	jah	ei
AS4	M	avalik, era	telekom	jah	pikk	ei	ei
AS5	M	era	finants	ei	keskmine	jah	ei
AS6	M	era	kinnisvara	ei	pikk	ei	ei
AS7	M	era	B2C (ja B2M) teenused, jaekaubandus, kerge- ja toiduainetööstus, tehnoloogia (tarkvara)	ei	pikk	jah	jah
AS8	N	era	B2B teenused	jah	pikk	ei	ei
AS9	M	era	tehnoloogia (tarkvara)	jah	keskmine	ei	jah
AS10	N	avalik, era	avalik haldus, finants	jah	pikk	ei	ei
AS11	M	avalik, era	avalik haldus, tehnoloogia (tarkvara), telekom	jah	keskmine	ei	jah
AS12	M	era	tehnoloogia (riistvara)	ei	keskmine	ei	jah
AS13	M	era	finants, rasketööstus	jah	pikk	ei	ei
AS14	N	era	B2C (ja B2M) teenused	ei tea	keskmine	ei	ei
AS15	M	avalik, era	avalik haldus, B2B teenused, finants, jaekaubandus	jah	pikk	jah	ei
AS16	M	era	tehnoloogia (tarkvara)	jah	keskmine	ei	ei
AS17	M	avalik, era, kodanikuühiskond	rasketööstus	ei	keskmine	ei	ei
AS18	M	era	finants	jah	lühike	ei	ei
AS19	M	era	rasketööstus, tehnoloogia (riistvara)	jah	pikk	jah	jah
AS20	M	era	finants, tehnoloogia (tarkvara)	ei	lühike	ei	ei
AS21	M	avalik, era, kodanikuühiskond	finants, tehnoloogia (tarkvara)	ei	pikk	ei	ei

LISA C

II taseme koodide kujunemine

I taseme kood (nähtus)	Sagedus	II taseme kood (trend)	Sagedus
Väliskeskond on järjest muutlikum	7	Juhid teadvustavad vajadust suurema organisatoorse kohanemisvõime järele	13
Strateegiaga ollakse paindlikud	6		
Uute ametikohtade loomine	2	Vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele	29
Automatiseerimise juurutamine	3		
Töötajate (aga ka juhtide) ümberõpe ja kohanemine	7		
Vigade tegemist tervitatakse kui osa õpiprotsessist	8		
Tagasiside andmise tähtsustamine	9		
Töötajate/teiste juhtide võimestamine	30	Töötajate/teiste juhtide võimestamine	37
Juhtimisstruktuuride lihtsustamine, minimeerimine	7		
Ausa ja läbipaistva kommunikatsiooni tähtsustamine	18	Juhtkond ja ülejäänud organisatsioon on järjest enam samas informumis	27
Suhted kolleegide ja alluvate-ülemuste vahel on mitteformaalsemad	4		
Rakendatakse konsensuslikke/demokraatlikke otustusprotsesse	5		
Juhtidena tuntakse end üksinda	4	Juhid otsivad võimalusi vastutuskoores jagamiseks	38
Juhtkonna kui hästitoimiva tiimi ehitamist nähakse prioriteetse tegevusena	22		
Pööratakse tähelepanu järelkasvule ja järjepidevusele	6		
Tippjuhid tähtsustavad arengutreenerite rolli	6		
Missiooni tähtsustamine	15	Ettevõtete kultuuri ja missiooni suhteline tähtsus kasvab	38
Väärtustepõhine värbamine	17		
Keskonnahoiu ja jätkusuutlikkuse tähtsustamine	6		
Eesmärgistamist ning visiooni defineerimist nähakse prioriteetse tegevusena	13	Juhid defineerivad läbi eesmärgistamise organisatsiooni edukuse mõõdupuu	13
Teadvustatakse töötamisega kaasnevaid terviseriske, sh. läbipõlemist	6	Töökorra kujundamisel lähtutakse järjest enam individuaalsetest eripäradest	35
Tunnustatakse mitmekesisust inimkoosseisus	8		
Töötamise aeg ja koht varieerub	9		
Arusaam töö- ja eraelu tasakaalust varieerub	12		

Summary

MANAGEMENT TRENDS AND THE MANAGERIAL COGNITION OF ESTONIAN TOP MANAGERS

Georg Vann

In today's globalized world, any reverberations brought on by change are felt more strongly and further away than ever before. This bears consequences to private enterprises that increasingly have to be alert, and ready to adjust their strategic alignment as they are exposed to the volatile external environment. Enterprises' adaptation is largely determined by their dynamic capabilities – sensing, seizing, and reconfiguring – that enable them to identify any opportunities and threats that emerge from the external environment, and act upon them (according to their best interests). Dynamic capabilities emerge – first and foremost – from the internal circumstances present at the enterprise as an organization, with top management being the most influential variable. By defining the role that a top manager plays in the emergence of dynamic capabilities and the ability to adapt, it becomes clear that managerial cognition plays a significant role.

Managerial cognition is a multifaceted phenomenon and different theoretical frameworks provide an indication just how many different variables determine its formation: anything from the gender of the individual, their industry-specific experience, to their emotional state. This is what motivated the empirical analysis of Estonian management-related podcasts, which made it possible to outline the management trends perceived by top managers and subsequently study how managerial cognition manifests itself. The empirical analysis uncovered three aspects:

- the 230 phenomena identified by the 21 subjects coalesced into eight management trends;
- the gender, experience in management, and the existence of an academic degree in management were not deemed as statistically significant variables in the formation of the trends;
- the sensing of trends across the 21 subjects that made up the sample displayed a very high degree of variance.

In the context of managerial cognition, this means that individual top managers form groups, amongst which managerial cognition manifests in a similar fashion. Despite this, the causal reasoning behind the formation of these homogenous groups cannot be explained with specific variables that describe characteristics of socio-demography and professional

competence (gender, experience in management, the existence of an academic degree in management). In addition to this, one can conclude that managerial cognition varies from individual to individual to such an extent, that making any fundamental verdicts is extremely difficult.

The phenomena and trends relevant to Estonian top managers that were identified as part of this thesis served as an input to analyzing managerial cognition. On the other hand, as a dataset, it provides a brief overview of the landscape of Estonian top management and gives an indication on what the top managers see as the challenges and opportunities of the near future. When it comes to further research into managerial cognition, any attempts to uncover new knowledge are dependent on the extent to which the data subjects – top managers – are treated as multi-dimensional subjects with many variables. There is a lot to gain from pushing the boundaries with other research fields. Any theoretical treatment would stand to benefit immensely from psychology and empirical treatments from neuroscience and/or data science.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Georg Vann, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „JUHTIMISTRENDID JA EESTI TIPPJUHTIDE JUHTIMISLIK KOGNITSIOON“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks, eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

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

Georg Vann
13.01.2022