

KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE ROLL TEEMADE TÕSTATAMISEL

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Helen Metsvaht, Oliver Vaagen

TÜTARETTEVÕTTE JUHI KULTUURILISE INTELLIGENTSUSE ROLL
STRATEEGILISTE TEEMADE TÕSTATAMISEL HARGMAISTES ETTEVÕTETES

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Krista Jaakson

Tartu 2026

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud. Töö koostamisel kasutati tehisintellektil põhinevat tööriista Claude (Anthropic, 2026) teksti keeleliseks toimetamiseks, struktuuri täpsustamiseks, akadeemilise sõnastuse parandamiseks ja jooniste koostamise toetamiseks. Kogu töö sisu, analüüsi, tõlgendused ja järeldused kontrollisid ning valideerisid autorid iseseisvalt.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Juhi kultuurilise intelligentsuse ja strateegiliste teemade tõstatamise teoreetilised alused hargmaises ettevõttes	6
1.1. Kultuurilise intelligentsuse mõiste, tüübid ja mõõtmine	6
1.2. Strateegiliste teemade tõstatamise protsess ja seos juhi kultuurilise intelligentsusega hargmaiste ettevõtete kontekstis	16
2. Kultuurilise intelligentsuse roll strateegiliste teemade tõstatamisel: empiiriline uuring Eestis tegutsevate tütaretevõtete juhtide seas	31
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi moodustamise alused	31
2.2. Uurimistulemuste analüüs.....	35
Kokkuvõte.....	48
Viidatud allikad.....	52
LISAD.....	60
Lisa A. Kultuurilise intelligentsuse mõõtevahendite võrdlus	60
Lisa B. Kultuurilise intelligentsuse dimensioonide seos strateegiliste teemade tõstatamise etappidega	61
Lisa C. Hargmaise ettevõtte teoreetilised käsitlused	62
Lisa D. Intervjuu küsimused.....	63
Lisa E. Kultuurilise Intelligentsuse (CQS) küsimustik.....	66
Lisa F. Intervjueeritud vastajate ülevaade	67
Lisa G. Koodipuu.....	68
Lisa H. Kodeerimine Claude abil.....	71
Lisa I. Kodeerimistabel ja ristanalüüs.....	75
Summary	76

Sissejuhatus

Välisomanduses ettevõtted mängivad Eesti majanduses ebaproportsionaalselt suurt rolli – moodustades kümnendiku kõigist ettevõtetest, annavad nad 24,7% erasektori tööhõivest ja 35,7% majanduse lisandväärtusest (Eurostat, 2025). UNCTAD andmetel ulatus Eesti otseste välisinvesteeringute akumuleeritud maht 2023. aasta lõpuks 40,5 miljardi dollarini, peamisteks investoriteks Luksemburg, Soome ja Rootsi (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2024). Need arvud näitavad, et tütarettevõtete juhtimine ja strateegiline integratsioon emaettevõttega on Eesti majanduse seisukohalt oluline teema – tütarettevõtte võimupositsioon kontserni sees määrab, milliseid otsuseid langetatakse kohapeal, ning tugevam positsioon tähendab laiemat mandaati ja suuremat autonoomsust investeeringute üle (Birkinshaw & Hood, 1998; Dörrenbacher & Gammelgaard, 2011), mis omakorda suurendab tütarettevõtte panust kohalikku majandusse töökohtade, investeeringute ja kompetentsi näol. Seejuures sõltub tütarettevõtte positsioon suuresti sellest, kui tõhusalt suudab selle juht kohalikke vajadusi ja võimalusi peakontorile esitada.

Tütarettevõtte juht peab suutma kohalikult tekkinud ideid ja vajadusi edastada peakontorile viisil, mis tagab nendele tähelepanu (Dutton & Ashford, 1993; Ling, Floyd, & Baldrige, 2005). Seda tegevust nimetatakse **strateegiliste teemade tõstatamiseks** (*issue selling*) ning selle edukus sõltub sõnumi kujundamisest, konteksti sobitamisest ja müügiotsuses õigete valikute tegemisest (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001). Hargmaises kontekstis lisandub kultuuriline mõõde: peakontori ja tütarettevõtte vahelist suhtlust iseloomustab kultuuriline asümmeetria, mis mõjutab teema tajumist ja esitamist (Gammelgaard, 2009). See eeldab juhilt spetsiifilist pädevust kultuuriliselt mitmekesisel keskkonnas toime tulla.

Kultuuriline intelligentsus (*cultural intelligence*, edaspidi lühendina CQ) on indiviidi võimekus edukalt kohaneda uutes kultuurilistes keskkondades (Earley & Ang, 2003). CQ neli dimensiooni, milleks on metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline ja käitumuslik dimensioon, moodustavad koos tervikliku süsteemi kultuuridevaheliseks kohanemiseks (Ang et al., 2007). CQ-d on laialdaselt uuritud ekspatriatide kohanemise ja juhtimiseefektiivsuse kontekstis (Fang, Schei, & Selart, 2018; Ott & Michailova, 2018), kuid selle roll strateegilistes organisatsioonisisestest protsessides, eelkõige teemade tõstatamises, on jäänud süstemaatilise käsitluseta.

Teemade edukas tõstatamine kujundab tütarettevõtte **võimupositsiooni** pikemas perspektiivis. Bouquet ja Birkinshaw (2008) eristavad kahte peakontori tähelepanu võitmise mehhanismi: positsioonist tulenevat kaalu ja aktiivsest suhtlusest tulenevat häält. Teemade tõstatamine on keskne hääle mehhanism, mis suurendab üksuse nähtavust ja loob aluse mandaadi laiendamiseks (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Mandaadi laienemine ise toimub tütarettevõtte võimekuse arengu ja sisemise konkurentsi kaudu (Birkinshaw & Hood, 1998). Dörrenbächer ja Gammelgaard (2011) rõhutavad, et just **mikropoliitiline läbirääkimisvõim** on vahendav mehhanism, mille kaudu tütarettevõtte muud võimuallikad realiseeruvad. CQ, mis kujundab juhi suutlikkust teemasid tõstatada, on seega kaudselt seotud ka tütarettevõtte võimupositsiooni arenguga.

Senine kirjandus käsitleb strateegiliste teemade tõstatamist ja CQ-d valdavalt eraldi. Dutton ja Ashford (1993) on välja töötanud tõstatamise **protsessimudeli**, mis ei arvesta süstemaatiliselt kultuuriliste erinevustega. Dörrenbächer ja Gammelgaard (2016) on uurinud tütarettevõtete strateegilist agentsust, kuid CQ dimensioonide konkreetne roll selles on jäänud empiirilisel katmata. Phookan ja Sharma (2021) on ainsana seostanud CQ-d tütarettevõtete teadmusvahetusega, kuid piirduvad teadmiste ülekandega, mitte tõstatamise protsessiga tervikuna.

Töö autorid on teadlikud, et kultuuridevahelist erinevust on organisatsioonide rahvusvahelistumise kontekstis laialdaselt uuritud, eelkõige Hofstede (2001) **kultuuridimensioonide raamistiku** kaudu. Käesolev töö ei keskendu aga riikidevahelistele kultuurierinevustele, vaid fookus on juhi individuaalsel CQ-l, suutlikkusel kultuuriliselt mitmekesises keskkonnas tõhusalt toimida.

Magistritöö eesmärk on selgitada CQ rolli tütarettevõtte juhi strateegiliste teemade tõstatamisel hargmaises ettevõttes ning koostada seda seost kirjeldav teoreetiline mudel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida CQ ja strateegiliste teemade tõstatamise teoreetilisi kontseptsioone ning nendevahelisi seoseid.
2. Teoreetilisele käsitlusele tuginedes töötada välja kvalitatiivse uuringu meetodika juhtide CQ ja strateegiliste teemade tõstatamise praktikate uurimiseks.
3. Viia läbi poolstruktureeritud intervjuud ja CQ enesehindamise küsimustikud Eestis tegutsevate tütarettevõtete juhtidega.
4. Analüüsida intervjuude põhjal, kuidas juhi CQ avaldub strateegiliste teemade tõstatamisel.
5. Koostada CQ-d ja strateegiliste teemade tõstatamist ühendav teoreetiline mudel.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas (alapeatükk 1.1) käsitletakse CQ mõistet, selle nelja-dimensioonilist mudelit ja mõõtmise meetodeid. Alapeatükk 1.2 katab strateegiliste teemade tõstatamise protsessi ja selle seost CQ-ga ning tütarettevõtte võimuallikate teoreetilisi käsitluse. Teoreetilise osa tulemusena koostatakse protsessimudel, mis ühendab CQ dimensioonid tõstatamise etappidega.

Empiirilises osas (peatükk 2) esitatakse uurimismetoodika ja valimi moodustamine (alapeatükk 2.1) ning analüüsitakse kümne Eestis tegutseva tütarettevõtte juhi kogemusi deduktiiv-induktiivse temaatilise analüüsi meetodil (alapeatükk 2.2). Tulemusi seostatakse teoreetilise raamistikuga, tuues esile CQ dimensioonide etapipõhise aktiveerumise strateegiliste teemade tõstatamise protsessis.

Märksõnad: kultuuriline intelligentsus, strateegiliste teemade tõstatamine, hargmaine ettevõtte, tütarettevõtte juht

CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine

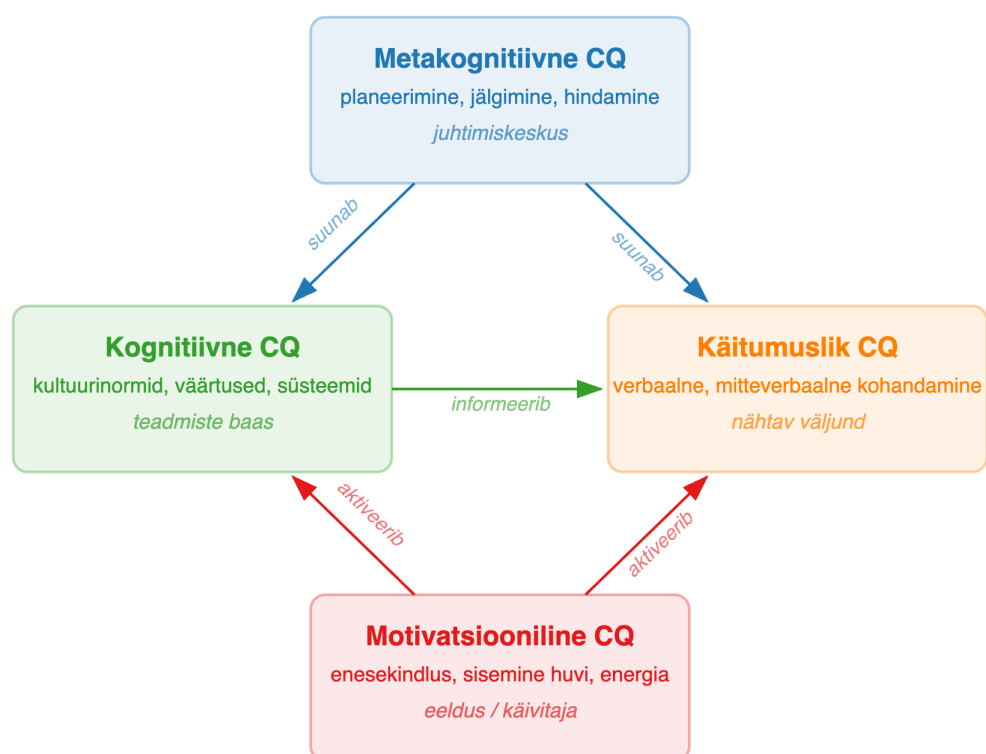
1. Juhi kultuurilise intelligentsuse ja strateegiliste teemade tõstatamise teoreetilised alused hargmaises ettevõttes

1.1. Kultuurilise intelligentsuse mõiste, tüübid ja mõõtmine

Intelligentsuse kontseptsioon on läbi viimase sajandi arenenud kognitiivsest võimekusest laialdasemaks, hõlmates emotsionaalseid, sotsiaalseid ja kultuurilisi dimensioone. Kui 20. sajandi esimesel poolel keskenduti peamiselt kognitiivsele intelligentsusele (IQ) kui vaimsete võimete mõõdikule (Sternberg & Detterman, 1988), siis juba varakult tõi Thorndike (1920) esile sotsiaalse intelligentsuse mõiste, kirjeldades võimet mõista ja juhtida inimesi. Sajandi lõpupoole populariseeris Goleman (1995) emotsionaalse intelligentsuse (EQ) kontseptsiooni, rõhutades emotsioonide tundmise ja reguleerimise tähtsust nii isiklikus elus kui töökohal. 2003. aastal pakkusid Earley ja Ang (2003) välja **CQ** kontseptsiooni, defineerides seda kui „inimese võimekust edukalt kohaneda uute kultuuriliste keskkondadega, see tähendab võõraste keskkondadega, mis on tingitud kultuurilisest kontekstist“ (Earley & Ang, 2003, lk 9). CQ eristub IQ-st ja EQ-st selle poolest, et keskendub spetsiifiliselt kultuurilistele kontekstidele ja võimele navigeerida kultuuriliste erinevuste keskel (Ang et al., 2007).

Earley ja Ang (2003) ehitasid oma **CQ mudeli** Robert Sternbergi multifaktoriaalse intelligentsuse raamistiku alusele, väites et CQ koosneb neljast omavahel seotud, kuid kontseptuaalselt eraldiseisvast dimensioonist: metakognitiivsest, kognitiivsest, motivatsioonilisest ja käitumuslikust CQ-st. Need **neli dimensiooni** moodustavad tervikliku

süsteemi, mis võimaldab indiviidil efektiivselt toimida kultuuriliselt mitmekesistes keskkondades. **Metakognitiivne CQ** hõlmab teadlikkust ja kontrolli oma mõtlemisprotsesside üle kultuurilistes interaktsioonides, **kognitiivne CQ** viitab teadmistele kultuuriliste normide, praktikate ja konventsioonide kohta, **motivatsiooniline CQ** kirjeldab huvi ja julgust tegeleda kultuuriliste erinevustega, ning **käitumuslik CQ** väljendub võimes kohandada oma verbaalset ja mitteverbaalset käitumist erinevates kultuurilistes olukordades (Ang et al., 2007). Nelja dimensiooni omavahelised seosed on esitatud joonisel 1.



Joonis 1. CQ nelja-dimensiooniline mudel ja dimensioonidevahelised seosed

Allikas: Autorite koostatud Earley & Ang (2003), Ang et al. (2007) ning Ang ja Van Dyne (2008) põhjal

Eelnevalt tutvustatud nelja-dimensioonilise mudeli süvitsi mõistmine on vajalik selleks, et analüüsida, kuidas CQ organisatsioonilises kontekstis praktikas avaldub. Iga dimensioon esindab erinevat, kuid omavahel tihedalt seotud võimekust, mis koos moodustavad indiviidi CQ profiili. Järgnevalt käsitletakse iga dimensiooni eraldi, pöörates tähelepanu nii teoreetilisele sisule kui ka praktilisele avaldumisele organisatsioonilises keskkonnas, eriti tütarettvõtete kontekstis.

Kognitiivne CQ hõlmab teadmisi kultuurilistest normidest, väärtustest, uskumustest ning praktikatest, mis kujundavad inimeste käitumist erinevates kultuurides (Ang et al.,

2007). See dimensioon sisaldab nii üldisi teadmisi kultuuriliste süsteemide kohta (näiteks arusaama kultuurilistest dimensioonidest nagu individualism versus kollektivism või võimudistants) kui ka spetsiifilisi teadmisi konkreetsete kultuuride kohta. Kognitiivne CQ ei tähenda pelgalt teadmisi kultuurilistest tavadest, vaid sügavamalt arusaama sellest, millised alusväärtused ja uskumused neid tavasid kujundavad ning miks inimesed konkreetsetes kultuuris käituvad teatud viisil (Rockstuhl & Van Dyne, 2018).

Tütarettevõtte juhi jaoks on kognitiivne CQ aluseks sellele, et mõista peakontori organisatsioonikultuurist tulenevaid ootusi ning neid kohandada kohaliku konteksti vajadustega (Phookan & Sharma, 2021). Näiteks juht, kellel on kõrge kognitiivne CQ, mõistab, et Põhjamaade ematervõtetes väärtustatakse tavaliselt madalat võimudistantsi ja konsensuspõhist otsustamist, samas kui Lõuna-Euroopa või Aasia päritolu ematervõteted võivad oodata hierarhilisemat ja tsentraliseeritumat lähenemist. See teadmine võimaldab tütarettevõtte juhil tõlgendada ematervõtte ootusi täpsemalt ning leida efektiivseid viise kohaliku meeskonna juhtimiseks viisil, mis arvestab nii ematervõtte kui kohaliku kultuuri ootustega (Ang et al., 2007). Eesti kontekstis tähendab see arusaama sellest, kuidas Eesti ärikultuur (madal võimudistants, otsekoheus, efektiivsusele orienteeritus) sobitub või erineb ematervõtte asukohamaa kultuurist.

Motivatsiooniline CQ näitab indiviidi huvi, tahet ja energiat tegelda kultuuriliste erinevustega ning uskumust oma võimesse edukalt toimida kultuuriliselt keerulistes olukordades (Ang et al., 2007). See dimensioon hõlmab kolme põhielementi: sisemine motivatsioon (*intrinsic interest*), mis väljendub loomulikust huvist kultuuriliste erinevuste vastu; väline motivatsioon (*extrinsic benefits*), mis tuleneb kultuuridevahelise kompetentsuse tulemustest nagu karjääri edenemine; ning enesetõhusus kohanemisel (*self-efficacy to adjust*), mis väljendub usus oma võimesse uues kultuurikeskkonnas edukalt tegutseda, stressiga toime tulla ning tõhusalt suhelda kohalike ja teistest kultuuridest kolleegidega (Lee, 2023; Ott & Michailova, 2018; Wawrosz & Jurásek, 2021).

Motivatsiooniline CQ tähendab seega võimet suunata ja hoida oma tähelepanu ja energiat õppimisele ja toimimisele olukordades, mida iseloomustab kultuuriline eripära; selles dimensioonis rõhutakse nii pingutuse algatamist kui ka püsimist ebakindlate ja stressirohkete kultuuridevaheliste väljakutsete korral (Rockstuhl & Van Dyne, 2018; Wawrosz & Jurásek, 2021). Uuringud näitavad, et kõrge motivatsiooniline CQ on eriti oluline kultuurilisel kohanemisel. See on tugevalt seotud nii sotsiaalkultuurilise kohanemise ja psühholoogilise heaolu kui ka suhetes kohalikega toimuva sotsiaalse kohanemise ja

heaoluga ka pärast teiste individuaalsete tunnuste arvesse võtmist (Ang et al., 2007; Rockstuhl & Van Dyne, 2018).

Interkultuuriline enesetõhusus on motivatsioonilise CQ keskne aspekt, kuna uskumus oma suutlikkusse kultuurilistest erinevustest hoolimata edukalt toimida suurendab valmisolekut siseneda võõrastesse, kultuuriliselt keerukatesse olukordadesse ja nendes püsida (Ott & Michailova, 2018). Empiirilised tulemused näitavad, et CQ ennustab interkultuurset enesetõhusust suhtlemisel ning et see seos tugevneb, kui inimestel on töökogemus välismaal (Wawrosz & Jurásek, 2021). Samas on näidatud, et kõrge motivatsiooniline CQ üksi ei taga alati pikaajalist kohanemist; selle mõju võib ajas väheneda ning efektiivsus sõltub ka teistest CQ dimensioonidest (eriti metakognitiivsest CQ-st), mis aitavad motivatsiooni suunata kultuuriliselt sobival viisil (Rockstuhl & Van Dyne, 2018). Kuna motivatsiooniline CQ hõlmab energiat ja tähelepanu suunamist kultuuriliselt nõudlikele olukordadele, on see oma olemuselt ressursikulukas; korduvad kultuuridevahelised pingutused võivad aja jooksul kurnata juhi valmisolekut, mis viitab sellele, et motivatsiooniline CQ ei toimi mitte ainult positiivse aktiveerijana, vaid ka piiratud ressursina, mis võib ammendada (Molinsky, 2007; Rockstuhl & Van Dyne, 2018).

Tütarettevõtte juhi kontekstis väljendub motivatsiooniline CQ eelkõige valmisolekus ja enesekindluses aktiivselt suhelda kultuuriliselt erineva peakontori esindajatega, isegi kui see nõuab harjumuspärasest suhtlusstiilist kõrvalekaldumist ning ebamugavustundega toimetulemist. Kõrge motivatsioonilise CQ-ga juht ei väldi kultuuriliselt keerukaid suhtlussituatsioone peakontoriga, vaid otsib neid teadlikult üles, tunnetades kultuuridevahelist koostööd mitte ohuna, vaid võimalusena oma üksuse positsiooni tugevdada (Ang & Van Dyne, 2008). See on eriti oluline olukorras, kus tütarettevõtte asub emaettevõttest geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugel ning peab strateegilise isolatsiooni vältimiseks ise aktiivselt initsiatiivi näitama (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Näiteks Eesti tütarettevõtte juht, kes tajub kultuurilist distantssi Lõuna-Euroopa või Aasia päritolu emaettevõttega, võib kõrge motivatsioonilise CQ toel säilitada järjepidevust ja visadust suhete arendamisel peakontori võtmeisikutega ka siis, kui esialgsed koostöökogemused on olnud keerulised või tekitanud vastuolusid. Interkultuuriline enesetõhusus annab juhile veendumuse, et kultuurilised erinevused on ületatavad, mis omakorda suurendab tema valmisolekut investeerida aega ja energiat peakontori suhete süvendamisse ning kohalikule turule omaste teadmiste ja ideede jagamise peakontoriga (Wawrosz & Jurásek, 2021; Phookan & Sharma, 2021).

Metakognitiivne CQ viitab indiviidi teadlikkusele oma kultuuriliste eelduste ja mõtteprotsesside suhtes ning võimele neid protsesse kultuurilistes interaktsioonides

strateegiliselt juhtida (Ang et al., 2007). See dimensioon hõlmab kolme peamist protsessi: planeerimist enne kultuuridevahelist interaktsiooni, aktiivset jälgimist ja kohandamist interaktsiooni käigus ning reflektiivset hindamist pärast interaktsiooni. Kõrge metakognitiivse CQ-ga inimesed küsivad endalt teadlikult küsimusi oma kultuuriliste eelduste kohta, kontrollivad aktiivselt oma kultuurilisi interpretatsioone suhtluse ajal ja reflekteerivad kriitiliselt oma kultuuriliste kogemuste üle, et täiustada tulevasi interaktsioone (Rockstuhl & Van Dyne, 2018). See võime „mõelda oma mõtlemise üle“ kultuurilises kontekstis võimaldab juhil mitte ainult ära tunda kultuurilisi erinevusi, vaid ka teadlikult kohandada oma strateegilist lähenemist vastavalt olukorrale. Just reflektiivne hindamine muudab metakognitiivse CQ ka kultuurilise intelligentsuse arengu keskseks mehhanismiks. Ng et al. (2009) seovad kultuurilise intelligentsuse dimensioonid Kolbi (1984) kogemusliku õppimise tsükliga, näidates et metakognitiivne CQ toetab kogemuste kontseptualiseerimist ja reflekteerimist, mille tulemusel CQ ise areneb; positiivsed õppimistulemused viivad kõrgema CQ-ni, luues voorustsükli.

Tütarettevõtte juhi jaoks avaldub metakognitiivne CQ võimes teadlikult analüüsida, kuidas tema enda kultuuriline taust mõjutab peakontori otsuste ja suuniste tõlgendamist. Näiteks Eesti tütarrettevõtte juht, kes saab direktiivi Skandinaavia emaettevõttest, võib metakognitiivse CQ abil teadvustada, et tema kohalik arusaam „kiire otsuse“ tegemisest võib erineda emaettevõtte konsensuspõhisest otsustuskultuurist. Selline teadlikkus võimaldab juhil küsida täpsustavaid küsimusi ja kohandada oma lähenemist, selle asemel, et eeldada automaatselt ühesugust arusaama. Metakognitiivne CQ on eriti kriitiline tütarrettevõtte kontekstis, kus juhid peavad pidevalt navigeerima kahe kultuurilise süsteemi vahel: kohaliku turu ootused ühelt poolt ja emaettevõtte korporatiivkultuur teiselt poolt.

Käitumuslik CQ, ehk intelligentsuse tegevuslik dimensioon, viitab indiviidi võimele demonstreerida kultuuriliselt sobivaid verbaalseid ja mitteverbaalseid käitumisi kultuuridevahelises suhtluses. See põhineb laiaulatusliku verbaalse ja mitteverbaalse käitumisrepertuaari omamisel ning võimel seda paindlikult kohandada vastavalt konkreetse interaktsiooni kultuurilisele spetsiifikale. (Ang et al., 2007) Käitumuslik CQ on neljast dimensioonist see, mis avaldub kõige otsesemalt nähtavas käitumises ja konkreetsetes tegevustes, olles sageli peamine „faktor“, mille põhjal välised vaatlejad inimese kultuurilist intelligentsust hindavad (Ang & Van Dyne, 2008). Oluline on rõhutada, et see ei tähenda ainult teiste kultuuride mustrite mehaanilist matkimist, vaid eesmärgipärast käitumise muutmist ehk kultuuriülest koodivahetust (*cross-cultural code-switching*), et vastata sihtkultuuri normidele (Molinsky, 2007). Molinsky (2007) väidab, et see esitab juhile topelt

väljakutse: esiteks soorituslik ehk oskus uut käitumist meisterlikult esitada ja teiseks identiteedi väljakutse, kus uus käitumine võib põrkuda indiviidi sügavate väärtushinnangutega. Selline kohandumine võib juhile kaasa tuua psühholoogilise koorma, mis kulutab emotsionaalseid ressursse, eriti kui koodivahetus tekitab piinlikkust või süütunnet (Molinsky, 2007). Seetõttu eeldab kõrge käitumuslik CQ suutlikust neid väljakutseid hallata ja otsustada, millal on strateegiliselt kasulik kohanduda ja millal mitte (Van Dyne, Ang, & Livermore, 2010). Mentaalsed võimed kultuuriliseks mõistmiseks (kognitiivne CQ) ja motivatsioon peavad seega olema täiendatud tegeliku suutlikkusega näidata asjakohaseid käitumisi, mis vähendavad väärarvamusi ja toetavad usaldust (Earley & Ang, 2003).

Tütarettevõtte juhi puhul väljendub käitumuslik CQ võimes kohandada oma juhtimis- ja suhtlusstiili eri kultuuritaustaga osapoolte suhtes, mida seostatakse kõrgema juhtimisefektiivsusega mitmekultuurilistes meeskondades (Rockstuhl & Van Dyne, 2018; Garamvölgyi & Rudnák, 2023). Näiteks võib juht kasutada formaalsemat ja struktureeritumat kommunikatsioonistiili emaettevõtte koosolekutel, tunnistades hierarhilisemaid suhtlusnorme, samal ajal kui kohaliku meeskonnaga rakendab ta Eesti ärikultuuris tavalist otsekohest ja informaalsemat lähenemist. Käitumuslik CQ avaldub ka keelelises paindlikkuses: võimes vahetada sujuvalt emaettevõtte korporatiivkeele ja kohaliku keele vahel, kohandades mitte ainult keelt, vaid ka suhtluse tooni ja stiili. Ang ja Van Dyne (2008) paigutavad keeleoskuse käitumusliku CQ alla just selle verbaalse väljenduse mõõtmena, käsitledes seda kui üht kultuuriliselt kohandatava käitumisrepertuaari komponenti, mitte kui iseseisvat kognitiivset kompetentsi. Kultuuriliselt mitmekesistes, sh virtuaalsetes suhtlussituatsioonides, kus osa mitteverbaalsetest vihjetest võib kaduma minna, on eriti oluline juhi võime oma käitumist teadlikult ja paindlikult kohandada, mis on seotud kõrgema CQ-ga ning tõhusama teadmistevahetusega tütarettevõtete vahel (Rockstuhl & Van Dyne, 2018; Phookan & Sharma, 2021).

Nelja dimensiooni koostoime (vt joonis 1) loob tervikliku CQ profiili, kus iga dimensioon toetab ja tugevdab teisi (Rockstuhl & Van Dyne, 2018). Dimensioonid erinevad seejuures oma kultuurispetsiifilisuse astme poolest: kognitiivne CQ on oma olemuselt **kultuurikontekstiga seotud**, kuna see hõlmab konkreetsete kultuuride normide ja praktikate teadmisi, ning käitumuslik CQ eeldab kultuurikontekstile vastavat verbaalset ja mitteverbaalset repertuaari, mis nõuab samuti kultuurispetsiifilist õppimist (Ang et al., 2007). Metakognitiivne CQ seevastu on **protsessipõhine** – see kirjeldab refleksiooni- ja kohandumismehhanismi, mis on oma loomult üldisem ja seetõttu paremini ülekantav uutesse

kultuurikontekstidesse (Earley & Ang, 2003; Rockstuhl & Van Dyne, 2018).

Organisatsioonilises kontekstis võimaldab see mudel süstemaatiliselt hinnata ja arendada juhtide CQ-d, kasutades selleks valideeritud mõõtevahendeid, millele järgnevas alapeatükis tähelepanu pööratakse.

Kultuurilise intelligentsuse **organisatsioonilised tulemused** avalduvad mitmel tasandil. Individuaalsel tasandil on CQ seotud kultuurilise kohanemise, töösoorituse ja otsustamise kvaliteediga kultuuridevahelistes olukordades (Ang et al., 2007). Meeskonna tasandil soodustab liikmete CQ mitmekultuuriliste meeskondade tõhusamat toimimist ja teadmiste jagamist (Adair, Hideg, & Spence, 2013). Organisatsioonilisel tasandil on CQ seostatud edukama rahvusvahelise koostööga ja strateegilise otsustamisega hargmaistes ettevõtetes (Ang & Inkpen, 2008). Tütarettevõtete kontekstis tugevdab indiviidi (sh juhi) CQ tütarettevõtte võimupositsiooni positiivset mõju teadmülekandele, aidates ületada üksustevahelisi kultuuribarjääre ning muutes piiriülese teadmiste hankimise ja jagamise tõhusamaks (Phookan & Sharma, 2021). Need leiud kinnitavad, et CQ ei ole pelgalt individuaalne omadus, vaid omab otsest mõju organisatsioonilisele tulemuslikkusele, eriti kontekstides, kus kultuuridevaheline suhtlus on strateegiliste otsuste eelduseks. Samas eeldab valdav osa CQ kirjandusest implitsiitselt, et kultuurilised erinevused on kultuuridevahelises suhtluses alati relevantset ning et nende teadlik arvestamine parandab juhi tulemuslikkust (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Vähem on uuritud küsimust, kas ja millistes tingimustes võib kogunud juht teadlikult valida kultuuriliste erinevuste rolli vähendamise ehk universaalsema äripragmatilise lähenemise. See on oluline empiiriline lünk, mille uurimine aitab täpsustada CQ rakenduspiire.

Erinevalt üldisest kognitiivsest intelligentsusest käsitletakse CQ-d arenevana, mis kujuneb läbi kogemuse ja teadliku õppimise (Earley & Ang, 2003; Ng et al., 2009). Thomas (2006) on välja pakkunud **etapipõhise arengumudeli**, milles CQ kujuneb iteratiivsete kogemuslike õppimistsükli kaudu ning mis ulatub reaktiivsusest, kus individid järgib teadmatult vaid oma kultuurinorme, kuni proaktiivsusele, kus juht tajub kultuurilisi muutusi enne teisi ja kohandab oma käitumist peaaegu intuiitselt. Seda arenguperspektiivi täiendavad Ng, Van Dyne ja Ang (2009), kes käsitlevad CQ-d õppimisvõimekusena Kolbi (1984) kogemusliku õppimise teooria raamistikus ning väidavad, et pelk kokkupuude võõra kultuuriga ei vii iseenesest kõrgema CQ-ni: otsustav on see, kuidas individ läbib kogemusliku õppimise nelja-etapilist tsüklit, mis hõlmab konkreetset kogemust, reflekteerivat vaatlust, abstraktset kontseptualiseerimist ja aktiivset eksperimenteerimist uute käitumismustritega. Seejuures soodustavad CQ dimensioonid erinevaid õppimisprotsesse:

motivatsiooniline ja käitumuslik CQ aitavad otsida ja kogeda kultuuridevahelisi olukordi, samas kui kognitiivne ja metakognitiivne CQ võimaldavad neid sügavamalt reflekteerida ja üldistada. See loob positiivse tagasisideahela, kus kõrgem CQ soodustab aktiivsemat kogemuslikku õppimist, mis viib veelgi kõrgema CQ-ni. (Ng et al., 2009)

Tütarettevõtte juhi kontekstis omandab CQ arendamine olulise eripära: kultuuriline õppimine toimub valdavalt töö käigus (*on-the-job*), korduvates ja struktuurselt asümmeetrilistes interaktsioonides peakontoriga, mitte üksiku rahvusvahelise lähetuse vältel (DeRue & Wellman, 2009; Ng et al., 2009). Iga peakontoriga peetud strateegiline arutelu või läbirääkimine moodustab Kolbi (1984) tähenduses ühe **kogemustsükli**, mille kaudu juht saab oma kultuurilisi tõlgendusraame korrigeerida, kusjuures pidev navigeerimine kahes kultuurilises süsteemis loob nõudluse metakognitiivse refleksiooni järele (Kostova, Nell, & Hoenen, 2018; Phookan & Sharma, 2021). Pikaajalise kogemusega võib kaasneda ka kultuurilise kohandamise automatiseerumine, mille puhul algselt teadlik ja energiat nõudev koodivahetus (Molinsky, 2007) muutub osaks juhi loomulikust professionaalsest repertuaarist; just sellisele üleminekule teadlikust automaatseks viitavad Earley ja Ang (2003) kui CQ küpsuse tunnusele ning Thomas (2006) paigutab selle oma arengumudeli kõrgeimasse, proaktiivse kultuurilise kompetentsi staadiumisse. Tütarettevõtte juhi seisukohalt tähendab see, et CQ ei ole staatiline omadus, mille alusel teda valitakse, vaid dünaamiline võimekus, mis kujuneb läbi korduvate strateegiliste interaktsioonide peakontoriga ning avaldub seetõttu otseselt ka tema strateegiliste teemade tõstatamise praktikates.

CQ nelja-dimensioonilise mudeli praktiline rakendatavus sõltub võimest seda süstemaatiliselt ja usaldusväärset mõõta. Alates Earley ja Angi (2003) kontseptuaalsest raamistikust on välja töötatud mitmeid **mõõtevahendeid**, mis erinevad nii teoreetilise aluse, ülesehituse kui ka sihtgrupi poolest. Varasemate ülevaadete (Matsumoto & Hwang, 2013) ja hilisemate arenduste põhjal saab eristada kolme peamist lähenemist: originaalmudeli laiendused, näiteks Van Dyne et al (2012) laiendatud kultuurilise intelligentsuse skaala; alternatiivsed teoreetilised mudelid, näiteks Thomas et al. (2015) lühendatud kultuurilise intelligentsuse küsimustik; ning valdkonnaspetsiifilised mõõtevahendid, näiteks Alon et al. (2016) ärikultuurilise intelligentsuse jagatis. Nelja peamise mõõtevahendi süstemaatiline võrdlus dimensioonide arvu, teoreetilise aluse, mõõtmismeetodi, peamiste tugevuste ja piirangute lõikes on esitatud lisas A. Enne üksikute mõõtevahendite käsitlemist on oluline põgusalt peatuda ka alternatiivsel teoreetilisel raamistusel, mis aitab põhjendada käesolevas töös tehtud mudelivalikut.

Siinkohal väärrib märkimist, et Thomas et al. (2006) on pakkunud välja ka alternatiivse CQ kontseptualiseerimise kolmekomponendilise mudelina (teadmised, teadlikkus, käitumine), kus teadlikkus (*mindfulness*) toimib integreeriva elemendina, mis seob kultuurilised teadmised sobiva käitumisega. Käesolev töö lähtub siiski Earley ja Angi (2003) ning Ang et al. (2007) neljadimensioonilisest mudelist (metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline ja käitumuslik CQ), kuna see on empiirilisel valideeritud kultuurilise intelligentsuse skaala aluseks, mida käesolevas uuringus kasutatakse.

Kõige laialdasemalt kasutatud CQ mõõtevahend on **kultuurilise intelligentsuse skaala** (*Cultural Intelligence Scale*, edaspidi lühendina CQS), mille töötasid välja Ang et al. (2007) Earley ja Angi (2003) nelja-dimensioonilise mudeli alusel. Instrument koosneb 20 väitest, mis jaotuvad nelja alaskaala vahel: metakognitiivne CQ (4 väidet), kognitiivne CQ (6 väidet), motivatsiooniline CQ (5 väidet) ja käitumuslik CQ (5 väidet). Vastajad hindavad iga väidet 7-pallisel Likerti skaalal. (Ang et al., 2007) CQS-i peamiseks tugevuseks on ulatuslik empiiriline baas, kuna seda on kasutatud sadades uuringutes erinevates kultuurikontekstides, mis võimaldab tulemuste võrdlemist varasemate leidudega (Rockstuhl & Van Dyne, 2018).

Samas ei ole CQS kriitikavaba. Enesehinnangupõhise meetodina on see vastuvõtlik **sotsiaalse soovitavuse kallutatusele**, kus vastajad võivad oma kultuurilist kompetentsust üle hinnata (Kreitchmann, Abad, Ponsoda, Nieto, & Morillo, 2019). Lisaks on Bücker et al. (2015) tuvastanud diskriminantse valiidsuse probleeme: Hiina valimis (N = 308) ulatus dimensioonidevaheliste korrelatsioonide tase $r = 0,82$ -ni, mis seab kahtluse alla nelja dimensiooni empiirilise eristatavuse teatud kultuurikontekstides. Need piirangud on ajendanud nii originaalmudeli edasiarendusi kui ka alternatiivsete mõõtevahendite loomist.

Esimese suunana laiendas Van Dyne et al. (2012) originaalskaalat 37-väiteliseks laiendatud kultuurilise intelligentsuse skaalaks (*Expanded Cultural Intelligence Scale*, edaspidi lühendina E-CQS), mis säilitab nelja-dimensioonilise struktuuri, kuid lisab igale dimensioonile alamdimensioonid. Iga põhidimensioon jaguneb omakorda 2–3 alamdimensiooniks, kokku 11, mis hõlmavad näiteks planeerimist (*planning*), kontekstispetsiifilist teadmist (*context-specific knowledge*), välist huvi (*extrinsic interest*) ja kõneakte (*speech acts*). E-CQS-i väärtus seisneb suuremas granulaaruses, pakkudes seega täpsemat teoreetilist raamistikku kui algne CQS. (Van Dyne et al., 2012) Richter et al. (2020) näitasid Saksamaa, USA ja Hiina valimistel, et alamdimensioonid ennustavad välismaal töötamise kavatsust täpsemalt kui CQS-i neli üldist dimensiooni. Siiski piirab E-CQS-i praktilisust küsimustiku pikkus ning empiiriline baas jääb CQS-ile oluliselt alla (Fang et al., 2018).

Teise suunana pakub põhimõtteliselt erineva teoreetilise lähenemise Thomas et al. (2015) **lühendatud kultuurilise intelligentsuse küsimustik** (*Short-Form Cultural Intelligence Questionnaire*, edaspidi lühendina SFCQ). Erinevalt Earley ja Angi mudelist koosneb SFCQ vaid 10 väitest ja kolmest faktorist: kultuuriline teadmine, kultuuriline metakognitsioon ja kultuurilised oskused. Mudeli kõige olulisem erinevus seisneb motivatsiooni väljajätmises: Thomas et al. (2015) käsitlevad motivatsiooni mitte intelligentsuse osana, vaid selle eelkäija või moderaatorina. See võimaldab uurida motivatsiooni ja võimekuse koosmõju eraldiseisvalt. SFCQ on valideeritud ulatuslikus valimis (N = 3526) 14 uuringu ja viie keeleversiooni lõikes, kusjuures mõõtmise samasus on kinnitatud kõigi keeleversioonide vahel. Kolmefaktoriline struktuur piirab siiski otsest võrreldavust Earley ja Angi raamistikul põhinevate uuringutega. (Thomas et al., 2015)

Kolmanda suunana on Alon et al. (2016) välja töötanud **valdkonnaspetsiifilise ärikultuurilise intelligentsuse jagatise** (*Business Cultural Intelligence Quotient*, edaspidi lühendina BCIQ). 38-väeteline küsimustik eristub kahel viisil: esiteks on see loodud spetsiifiliselt äriprofessionaalide jaoks, mitte üliõpilaste valimite põhjal, ning teiseks kombineerib see enesehinnangut objektiivsete kultuuriteadmiste küsimustega. BCIQ koosneb neljast faktorist: motivatsioon, kultuuridevaheline kuulamine ja suhtlemine, kognitiivne ettevalmistus ja õppimiskäitumine ning globaalne teadmine. Tulemused esitatakse IQ-sarnase standardiseeritud skoori kujul, mis võimaldab individuaalsete tulemuste intuitiivset tõlgendamist võrdlusgrupiga. (Alon et al., 2016) Hiljem on instrumenti valideeritud viie riigi professionaalide valimis (N = 1577; Austria, Kolumbia, Kreeka, Hispaania, USA) (Alon et al., 2018).

Nende mõõtevahendite võrdlemiseks pakuvad Rockstuhl ja Van Dyne (2018) **meta-analüütilise bi-faktorimudeli**, mis käsitleb CQ-d samaaegselt nii üldise latentse faktorina (dimensionide jagatud variatsioon) kui ka nelja spetsiifilise faktorina (dimensionide unikaalne variatsioon). See lähenemine ületab varasemat debatti selle üle, kas CQ on unitaarne konstrukt või neli eraldiseisvat dimensionit, näidates et mõlemal vaatenurgal on empiirilist alust sõltuvalt uuritavast tulemusmuutujast. Lisaks enesehinnangumeetoditele on välja pakutud ka kõrvalhinnangupõhine CQS (*observer-rated CQS*), kus kolleegid või juhid hindavad isiku kultuurilist intelligentsust (Ang et al., 2007), ning situatsioonitestid, mis simuleerivad reaalseid kultuuridevahelisi väljakutseid (Ang & Van Dyne, 2008). Mitme meetodi kombineerimine suurendab mõõtmise üldist valiidsust (Matsumoto & Hwang, 2013).

1.2. Strateegiliste teemade tõstatamise protsess ja seos juhi kultuurilise intelligentsusega hargmaiste ettevõtete kontekstis

Juhi võimet **strateegilisi teemasid tõstatada** võib defineerida kui tippjuhtkonna tähelepanu suunamist strateegilistele teemadele ning nende teemade arusaadavaks tegemist juhtkonnale (Dutton & Ashford, 1993; Ling et al., 2005). Strateegilisteks teemadeks peetakse selliseid organisatsiooni sisemisi ja väliseid muutusi, suundumusi või olukordi, mille arvatakse olevat märkimisväärsed tagajärjed organisatsiooni võimele täita oma eesmärged (Ansoff, 1980). Teema ei muutu iseenesest strateegiliseks, vaid saab selleks alles siis, kui juhtkond usub, et sellel on mõju ettevõtte tulemuslikkusele (Dutton & Ashford, 1993). Seega võib strateegiliste teemade tõstatamise protsessi vaadata ennekõike kui viisi mõjutada seda teemade hulka, mida juhtkond üldse strateegiliselt olulisena näeb. Dutton ja Ashford (1993) käsitlesid oma teooriat rajavas artiklis keskastmejuhi rolli, kuid mudelit on hiljem laiendatud ja kohandatud hargmaistele ettevõtetele.

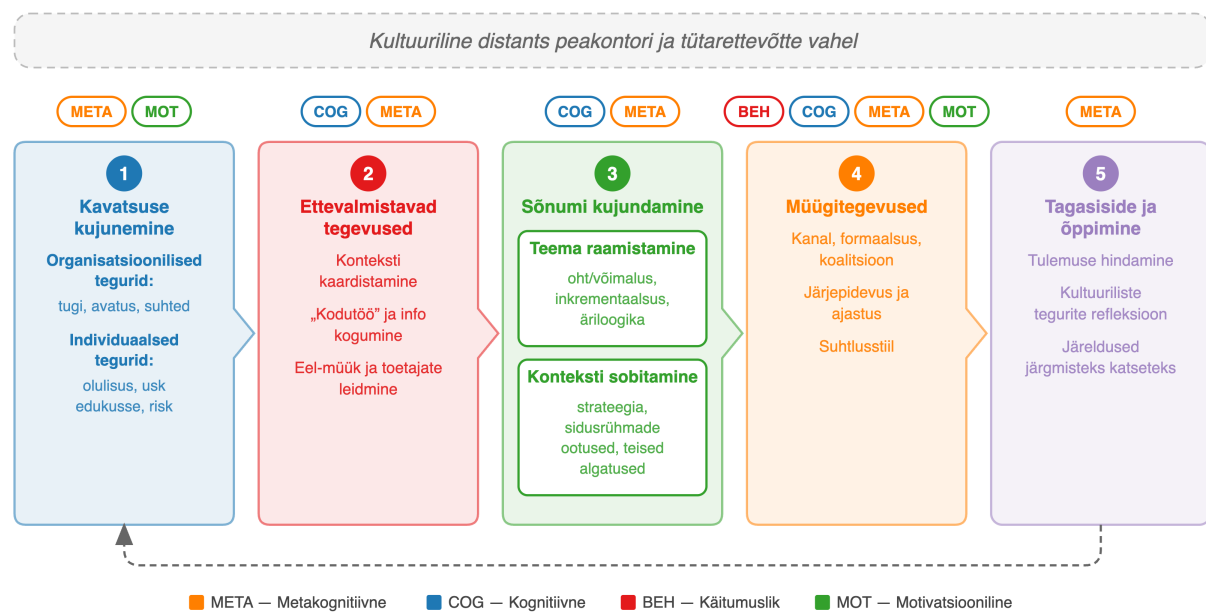
Hargmaistele ettevõtetele, kelle strateegia tasakaalustab kohalikele oludele reageerimise võimekust ja globaalse ulatuse eelist, on kriitilise tähtsusega sisend kohalikele juhtidelt. Tütarettevõtete juhid on sageli ainsad, kes suudavad tuvastada kohaliku turu võimalusi ja ohte ning neid peakontori tähelepanu alla tuua (Ling et al., 2005). Strateegiliste teemade tõstatamine on üks keskseid mehhanisme, mille kaudu see ülespoole suunatud mõjutamine toimub. Organisatsiooni **tähelepanupõhine käsitlus** (*attention-based view of the firm*) rõhutab, et organisatsioonide strateegilised otsused sõltuvad sellest, millistele teemadele juhid oma piiratud tähelepanu suunavad ning kuidas organisatsioonilised struktuurid ja protsessid seda tähelepanu kujundavad (Ocasio, 1997).

Teema tõstatamise edukust saab mõõta kahe parameetri alusel: kas juhtkond pühendab teemale tähelepanu ja kas tõstataja säilitab vajaliku usaldusväarsuse edaspidisteks tõstatamise katseteks (Dutton & Ashford, 1993). Erinevad uuringud on tuvastanud, et puudub üks edu tagav tegevuste valiku valem (Howard-Grenville, 2007) – samad tegevused võivad tuua nii edu kui ebaedu (Dutton et al., 2001). Teemade tõstatamise tegevusi saab seetõttu eristada mitte selle põhjal, mis nad on, vaid selle järgi, mis mõju nad tekitavad: tõhusad on need võtted, mis toovad tulemust (Howard-Grenville, 2007).

Strateegiliste teemade tõstatamist saab kirjeldada kaheetapilise protsessina. Esimeses etapis kujuneb **kavatus** (*issue-selling intention*), mille käigus potentsiaalne tõstataja hindab kontekstuaalseid tegureid ja otsustab, kas teemat üldse tõstatada. Teises etapis valitakse viis, kuidas teemat tõstatatakse (Dutton & Ashford, 1993; Ling et al., 2005). Kirjanduses on teises

etapis kasutatavaid tegevusi nimetatud vaheldumisi strateegiateks (Gammelgaard, 2009; Ling et al., 2005), taktikateks (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016) ning võteteks (*moves*) (Dutton et al., 2001); käesolevas töös kasutatakse koondnimetusena terminit **võtted**.

Dutton ja Ashfordi (1993) algset kaheetapilist käsitlust on hilisem kirjandus laiendanud, paigutades kavatsuse kujunemise ja võtete valiku laiemasse, ajas kulgevasse tsüklisse, mis hõlmab nii ametlikule tõstatamisele eelnevat ettevalmistavat etappi (Bishop, Webber, & O'Neill, 2011) kui ka tõstatamisele järgnevat tagasiside ja õppimise etappi (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Howard-Grenville, 2007). Nende käsitluste sünteesina koostasid käesoleva töö autorid viieetapilise raamistiku, mille protsessitapid on (vt joonis 2): (1) kavatsuse kujunemine, (2) ettevalmistavad tegevused, (3) sõnumi kujundamise võtted, (4) müügitegevuse võtted ning (5) tagasiside ja õppimine. Iga etapi teoreetilised alused ja sisu avatakse järgnevalt.



Joonis 2. Strateegiliste teemade tõstatamise protsessimudel hargmaise ettevõtte kontekstis

Allikas: Autorite koostatud Ang et al. (2007), Earley ja Ang (2003), Dutton & Ashford (1993) ja Dutton et al. (1997, 2001), Howard-Grenville'i (2007) ning Bishop et al. (2011) põhjal

Juhtide otsust strateegilisi teemasid tõstatada mõjutavad nii organisatsioonilised kui individuaalsed tegurid. **Organisatsiooniline kontekst** – tajutud organisatsioonipoolne tugi, tippjuhtkonna avatus ning suhete kvaliteet – kujundab hinnangu sellele, kas keskkond on

tõstatamiseks soodne. **Individuaalsed tegurid** hõlmavad teema subjektiivset olulisust, usku tõstatamise edukusse ning tajutud võimupositsiooni ja mainekahju riski. Nende tegurite koosmõju määrab juhi valmisoleku teema päevakorda tuua. (Dutton & Ashford, 1993; Ling et al., 2005)

Neid kontekstitegureid, mida juht jälgib enne teema tõstatamist, on Dutton et al. (1997) nimetanud kontekstuaalseteks vihjeteks (*contextual cues*) ehk signaalideks, mille põhjal keskastmejuht hindab tõstatamise soodsust – protsess, mida autorid kirjeldavad kui „tuule lugemist“ (*reading the wind*). Koos teema tajutud olulisuse ning tõstataja ja tippjuhtkonna vahelise suhte kvaliteediga moodustavad need kavatsuse kujunemise keskse hindamisraamistikku (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997). Strateegiliste teemade tõstatamine on riskantne, kuna see võib nii tugevdada kui ka kahjustada juhi mainet ja suhteid (Dutton & Ashford, 1993). Juhid tõlgendavad sama organisatsioonilist olukorda erinevalt sõltuvalt rahvuslikust kultuuritaustast, mistõttu see mõjutab nii kavatsust kui kasutatavaid võtteid. Kõrgema võimudistantsiga ja kollektivistlikes kultuurides ollakse ülespoole mõjutamisel ettevaatlikum, kuna tajutud risk ja sobimatu käitumise oht on suurem ning välditakse konfrontatsiooni (Ling et al., 2005).

CQ toimib selles protsessis **modereeriva tegurina**: kõrgema CQ-ga juhid suudavad paremini hinnata organisatsioonilist tuge ning kohandada oma lähenemist kultuurilistele normidele vastavalt, mis vähendab tajutud riski ja suurendab enesetõhususe tunnet strateegilise teema esitamisel (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Kavatsuse kujunemise etapis aktiveeruvad eelkõige kolm dimensiooni: **kognitiivne CQ** võimaldab hinnata, kas teema on peakontori kultuurilises kontekstis vastuvõetav; **metakognitiivne CQ** toetab „tuule lugemist“, võimaldades juhil reflekteerida, kuidas peakontori otsustajad teemat tõlgendada võivad; **motivatsiooniline CQ** vähendab tajutud riski ja suurendab valmisolekut teemat rahvusvahelises kontekstis esitada (Wawrosz & Jurásek, 2021). Koondülevaade CQ dimensioonide seostest protsessietappidega on esitatud lisas B.

Bishop et al. (2011) täiendavad Dutton ja Ashfordi (1993) käsitlust ajalise mõõtmega, tuues esile eraldiseisva **ettevalmistava etapi**, mis eelneb teema ametlikule tõstatamisele. Ettevalmistav etapp hõlmab otsustajate prioriteetide ja organisatsiooniliste kontekstitegurite kaardistamist, teema strateegilist kujundamist ning selle sobitamist ettevõtte käimasolevate arutelude ja eesmärkidega (Bishop et al., 2011; Gorgijevski, Holmström Lind, & Lagerström, 2019). Lisaks informatsiooni kogumisele kuulub siia ka nn **eelmüük** (*pre-selling*), mille käigus testitakse ideed mitteametlikes vestlustes ning otsitakse potentsiaalseid toetajaid enne ametlikku esitlust (Dutton et al., 2001).

Dutton et al. (2001) on tuvastanud, et eduka tõstatamise aluseks on kontekstuaalne teadmine (*contextual knowledge*), mille nad jagavad kolmeks. **Relatsiooniline teadmine** on teadmine teema jaoks olulistest inimestest ja sotsiaalsetest suhetest, sh nende huvidest ja positsioonidest võimustruktuuris. **Normatiivne teadmine** on teadmine organisatsioonis aktsepteeritud käitumismustritest, sh andmete esitamise viisist, protokollidest, foorumitest ja pretsedentidest. **Strateegiline teadmine** on teadmine organisatsiooni eesmärkidest, plaanidest ja prioriteetidest ning laiemast konkurentsi- ja institutsionaalsest kontekstist.

„Kodutöö“ tegemine enne teema tõstatamist on kriitilise tähtsusega, sest see suurendab võimalust, et peakontori tähelepanu õnnestub võita ning ettepanek heaks kiita (Bishop et al., 2011; Gorgijevski et al., 2019; Ocasio, 1997). Samas leidsid Dutton et al. (2001), et ainult ettevalmistusest eduks ei piisa, seda mainiti nii edukate kui ebaedukate episoodide puhul. Bishop et al. (2011) uuring näitas lisaks, et mida pikem on juhi töökogemus ettevõttes, seda rohkem ettevalmistavaid tegevusi ta rakendab ning seda tõenäolisem on teema tõstatamise edu. Ettevalmistusetappi toetab eelkõige **kognitiivne CQ**, mis annab juhile teadmised peakontori otsustuskultuurist ja võimaldab „kodutööd“ sisuliselt suunata, ning **metakognitiivne CQ**, mis aitab kriitiliselt hinnata, kas valitud ettevalmistusviis on kultuuriliselt sobiv (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003). Ettevalmistav etapp on oma kriitilise tähtsuse tõttu lisatud käesoleva töö strateegilise teema tõstatamise raamistikku (vt joonis 2).

Strateegiliste teemade tõstatamise alusteooria jagab võtted **sõnumi kujundamise** (*packaging*) ja **müügiprotsessiga** (*selling process*) seotud tegevusteks. Kujundamise võtted määravad viisi, kuidas teema on üles ehitatud, struktureeritud ja esitatud, et see sobituks otsustaja ootuste ja prioriteetidega. Need jagunevad omakorda teema raamistamise (*content framing*), esitlemise (*presentation*) ja seoste loomisega (*bundling*) seotud võteteks. (Dutton & Ashford, 1993) Hilisemad autorid on jaotust muutnud. Näiteks Dutton et al. (2001) eristasid kujundavaid, kaasavaid ja müügiprotsessiga seotud võtteid, kusjuures eriti suur segadus on valitsenud teema kujundamise võtete kategoriseerimisel (Souza-Santos, 2025). Käesolevas töös lihtsustatakse algset käsitlust ning jaotatakse sõnumi kujundamise võtted kaheks põhikategooriaks: **teema raamistamise** ja **konteksti sobitamise** võteteks (vt joonis 2).

Järgnevalt vaadeldakse teema **raamistamise võtteid**, mis hõlmavad tegevusi, millega tõstataja kujundab teema sisemist struktuuri ja tähendust: kuidas teema on üles ehitatud, millisesse tõlgendusraamistikku see asetatakse ning milliste argumentide ja esitlusviiside kaudu see kommenteeritakse. Need võtted on suunatud teema enda veenvuse ja selguse

suurendamisele, sõltumata sellest, millisesse organisatsioonilisse konteksti see esitatakse (vt tabel 1).

Tabel 1

Teema raamistamise võtted ja nende seos teema tõstatamise edukusega

Võte	Kirjeldus ja edukuse seos	Allikas
Oht vs võimalus	Ohuraamistus suurendab tähelepanu ja kiireloomulisust; võimalusraamistus tõstab tippjuhtkonna tajutud lahendusvõimet. Tütarettvõtete juhid eelistavad kasupõhist raamistust.	Ashford, 1993; Bishop et al., 2011; Dutton & Dutton & Jackson, 1987; Ling et al., 2005; Wulf et al., 2020
Inkrementaalne vs radikaalne	Järkjärguline esitus mõjub vähem riskantselt; radikaalne raamistus rõhutab kiireloomulisust..	Bishop et al., 2011; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019; Ling et al., 2005
Äriplaani loogika ja andmed	Loogiline, numbriline ja tulemustele keskendunud esitus on ettepaneku aktsepteerimise eelduseks.	Bishop et al., 2011; Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019

Allikas: Autorite koostatud

Teema raamistamine selgitab, kuidas teemat sisuliselt mõtestatakse ja millises tõlgendusraamistikus see juhtkonnale esitatakse (Dutton & Ashford, 1993). Strateegilisi teemasid võib raamistada kas **võimalusena** või **ohuna**, mis mõjutab nii infotöötlust kui reaktsioonide laadi (Dutton & Jackson, 1987). Võimalusena raamitud teema seostub kõrgema tajutud kontrolliga ning soodustab avatud, arengule suunatud ja laiapõhjalisi arutelusid, samas kui ohuna raamitud teema toob esile suurema ebakindluse ja kiireloomulisuse ning kaldub käivitama tsentraliseeritud ja kaitsvaid reaktsioone (Dutton & Jackson, 1987).

Empiirilisel on leitud, et algatuse esitlemine ja selle sidumine organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega suurendab peakontori heakskiidu tõenäosust (Gorgijevski et al., 2019). Hargmaises kontekstis on raamistamise valikud seotud ka tütarettvõtte legitiimsuse tagamisega: tõstataja peab positsioneerima algatuse viisil, mis hoiab tasakaalus peakontori positiivse ja negatiivse tähelepanu (Conroy & Collings, 2016), ning kultuuriliselt kaugema peakontori puhul eelistavad juhid sageli inkrementaalset ja ettevaatlikumat raamistamist (Ling et al., 2005). Wulf et al. (2020) lisavad sellele mustrite rahvuskultuurilise mõõtme. Nende eksperimendis saksa ja hiina tippjuhtidega ilmnisid kultuuridevahelised erinevused teema tõlgenduses ohuna raamistamise korral, kuid mitte võimalusena raamistamise korral.

See viitab, et analüütilise kognitiivse stiiliga (nt läänelikes kultuurides) vastuvõtjad on ohuraamistuse suhtes tundlikumad, mistõttu on kasupõhine raamistamine nendega suhtluses eelistatum valik. Kriisid ja ootamatud sündmused võivad siiski muuta tähelepanusituatsiooni ja suurendada juhtkonna vastuvõtlikkust ohuraamistamise suhtes (Ocasio, 1997).

Algatuste esitlemine **inkrementaalse muutusena** – järkjärguliste sammudena ja olemasolevate praktikate edasiarendusena – vähendab tajutud riski ning suurendab tippjuhtkonna valmisolekut teemat käsitleda (Bishop et al., 2011; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019). Kuna eelistatakse algatusi, mida saab siduda olemasolevate eesmärkidega, võivad radikaalsemad ideed jääda esitamata või jõuda tippjuhtkonnani vaid juhul, kui juhid ise sekkumist soodustavad (Dutton et al., 2001). **Radikaalne raamistamine** rõhutab seevastu kiireloomulisust ja võib aidata võita tähelepanu. Ling et al. (2005) leidsid, et kollektivistliku ja kõrge-staatusega kultuuritaustaga tütarettevõtete juhid esitavad teemat tõenäolisemalt inkrementaalse kui radikaalse muutusena.

Teema edukaks müümiseks ja legitiimsuse saavutamiseks on oluline selle esitamine viisil, mis on organisatsioonis väärtustatud, kasutades **äriplaani loogikat**: esitus peab olema loogiline ja sidus, sisaldama numbreid ning tabeleid ja rõhutama lõpptulemust ja rahalist mõju (Bishop et al., 2011; Dutton & Ashford, 1993). Ilma arusaadavalt esitatud ärilise loogikata on peakontoril ettepanekut keeruline aktsepteerida (Gorgijevski et al., 2019). Samas võib selline esitusviis tekitada konservatiivset kallutatust, soosides järkjärgulisi ja juba tuttava loogikaga algatusi ning muutes radikaalsemate ideede esiletõstmise vähem tõenäoliseks (Dutton et al., 2001).

Hargmaises kontekstis omandavad raamistamisvõtted kultuurilise mõõtme: **kognitiivne CQ** aitab juhil mõista, millised raamistamisviisid konkreetses peakontori kultuuris mõjusamalt toimivad, ning **metakognitiivne CQ** võimaldab reflekteerida, kas tema enda kultuuritaust kujundab raamistamisotsuseid viisil, mis peakontori vaatenurgast ei pruugi olla mõjus (Ang et al., 2007; Ling et al., 2005).

Konteksti sobitamise võtted lähtuvad otsustaja perspektiivist – tõstataja positioneerib teema nii, et see haakuks millegi sellega, mida peakontor juba väärtustab, tunnustab või mille eest vastutust tunneb. Need võtted ei muuda teema sisu, vaid kujundavad selle tajutavat kohta ja tähtsust organisatsiooni laiemas agendas (vt tabel 2).

Tabel 2

Konteksti sobitamise võtted ja nende seos teema tõstatamise edukusega

Võte	Kirjeldus ja edukuse seos	Allikas
Strateegiliste väärtustega sidumine	Teema joondamine pikaajaliste eesmärkidega tõstab tajutud tähtsust; eeldab peakontori strateegiliste fookuste tundmist..	Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001; Gammelgaard, 2009; Howard-Grenville, 2007; Ocasio, 1997;
Sidusrühmade ootustega sidumine	Mõjususe sõltub huvigrupi tajutud olulisusest; kohalike võtmesidusrühmade kaasatus tõstab peakontori silmis legitiimsust..	Conroy & Collings, 2016; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019
Teiste algatustega sidumine	Suurendab poliitilist survet ja jagab maineriski, kuid vähendab konkreetsust ja isiklikku tunnustust.	Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019

Allikas: Autorite koostatud

Juhtkonna tähelepanu suunatakse eelkõige teemadele, mis sobituvad organisatsiooni **strateegiliste prioriteetide** ja kehtivate fookusvaldkondadega, mistõttu on eduks oluline, et tõstataja neid hästi tunnetab (Dutton et al., 2001; Ocasio, 1997). Ling et al. (2005) täpsustavad, et hargmaiste ettevõtete kontekstis on peakontori strateegiliste prioriteetide mõistmine üks keskseid vihjeid, mis kujundab tütaretevõtte juhi tõstatamiskavatsust ja võtete valikut. Algatused, mis apelleerivad väärtustele või eesmärkidele, mis ei kattu juhtkonna ja ettevõtte kehtiva väärtussüsteemiga (nt keskkonnakaalutlused tugevalt finantsorienteeritud organisatsioonis), võivad sattuda ebasoosingusse või tekitada vastureaktsiooni (Howard-Grenville, 2007). Gammelgaard (2009) leidis samuti, et kui tütaretevõtted tõid esile oma panust korporatsiooni edu näitajatesse (näiteks madalat töötajate voolavust ja kõrget talentide hoidmise määra), suurendas see peakontori positiivset suhtumist teemasse.

Dutton et al. (2001) tuvastasid, et teema **sidumine peamiste sidusrühmade ootustega** esines nii edukates kui ebaõnnestunud tõstatamiskatsetes peaaegu võrdse sagedusega, mistõttu võtte seos tõstatamise eduga jäi mitmetähenduslikuks. Võtte mõjus kasutamine eeldab tõstatajalt suhteteadmist (*relational knowledge*) sellest, millised sidusrühmad on peakontori jaoks olulised ja millised on nende ootused (Dutton et al., 2001). Hargmaiste ettevõtete kontekstis on Conroy ja Collings (2016) näidanud, et tütaretevõtte seotus kohalike võtmesidusrühmadega mõjutab otseselt seda, kui võrd legitiimsena peakontor tütaretevõtte tõstatatud teemasid hindab.

Teema **sidumine teiste algatustega** tähendab teema esitamist osana laiemast algatustepaketist, mis võib suurendada kollektiivset survet tippjuhtkonnale ning hajutada üksiku tõstataja maine- ja vastutusriske. Samas toob see kaasa teema konkreetsuse vähenemise, otsustajate kognitiivse koormuse suurenemise ning piirab algataja võimalust saada isiklikku tunnustust edu korral. (Dutton & Ashford, 1993) Dutton et al. (2001) täpsustasid empiirilisel, et teiste algatustega sidumine esines nii edukates kui ebaõnnestunud katsetes, ning edukusega seostus pigem teema sidumine juba heakskiidetud eesmärkidega, mitte samaaegselt käimasolevate algatustega. Gorgijevski et al. (2019) ei leidnud teema sidumisel teiste algatustega ega sidusrühmade huvidega statistiliselt olulist iseseisvat mõju peakontori heakskiidule.

Konteksti sobitamise võtete puhul peab tütarettevõtte juht valima seosed mitte ainult kohaliku turu loogikast, vaid peakontori korporatiivstrateegia ja kultuuriliselt kujunenud prioriteetide põhjal: **kognitiivne CQ** toetab arusaamist, milliseid strateegilisi väärtusi peakontori kultuurikontekstis eelistatakse, ning **metakognitiivne CQ** võimaldab hinnata, kas valitud seos peakontori vaatenurgaga ühtib (Earley & Ang, 2003; Ling et al., 2005). Gammelgaard (2009) on empiirilisel näidanud, et emattevõtte riigi kodanikest juhid oskavad paremini teemasid kontserni eesmärkidega siduda, mis viitab sellele, et kultuuriliste teadmiste puudumine võib sidumise kvaliteeti kahjustada.

Dutton ja Ashford (1993) eristavad **müügiprotsessiga seotud tegevused** kolme dimensiooni alusel: kas tegutsetakse üksi või koos teistega, milline müügikanal valitakse ning kui formaalne on müügiprotsess. Hilisemad käsitlused on seda raamistikku edasi arendanud, tuues esile täiendavaid järjepidevuse ja ajastusega seotud tegevusi, millega algatusi organisatsioonis edendatakse (vt tabel 3).

Strateegilise teema tõstatamisel võivad juhid tegutseda kas iseseisvalt või **mobiliseerida teisi osapooli** algatuse toetuseks. Koalitsiooni kujundamine suurendab algatuse poliitilist kaalu ja nähtavust organisatsioonis, mis omakorda kasvatab tõenäosust, et tippjuhtkond pöörab sellele tähelepanu; samas hajutab kollektiivne tegutsemine individuaalset vastutust ning vähendab riski, et algatajat tajutakse üksiku häälekandjana (Dutton & Ashford, 1993). Gorgijevski et al. (2019) empiiriline uuring ei leidnud siiski seost erinevate osapoolte kaasamise ja peakontori heakskiidu vahel, selle ühe põhjusena toodi välja vastutuse hajumine, mis muudab algatuse sisu ja toetuse ebaselgeks. Oluline erand ilmnes nende uuringu intervjuudest: kui algatuse arendusse on kaasatud kliendid, eriti juhul, kui nad panustasid ka rahaliselt, suurenes märkimisväärselt peakontori valmisolek algatust toetada (Gorgijevski et al., 2019). Dutton et al. (2001) näitavad, et kaasamine on oluline, kuid

kontekstist sõltuv: valesti ajastatuna või liiga laialdaselt rakendatuna võib see nõrgendada algatuse fookust. Ling et al. (2005) lisavad, et kollektivistlikes kultuurides on teiste kaasamine tõenäolisem, kuna see kaitseb müüja mainet ja vastab grupipõhiste otsuste normidele.

Tabel 3

Müügiprotsessi võtted ja nende seos teema tõstatamise edukusega

Tegevus / taktika	Kirjeldus ja edukuse seos	Allikas
Kaasamine vs üksi tegutsemine	Teiste kaasamine suurendab nähtavust ja hajutab riski; kollektivistlikes kultuurides tõenäolisem valik.	Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019; Ling et al., 2005
Avalik vs privaatne kanal	Privaatseid kanaleid kasutatakse ideede varajaseks testimiseks, avalikke eskaleerimiseks. Kollektivistlikes kultuurides eelistatakse privaatset.	Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001; Ling et al., 2005
Formaalne vs informaalne taktika	Formaalsed protseduurid (aruanded, koosolekud) vs informaalne lobi; edukus sõltub organisatsiooninormide sobivusest.	Dutton & Ashford, 1993; Gorgijevski et al., 2019; Ling et al., 2005;
Järjepidevus ja püsivus	Korduv tõstatamine signaaliseerib tegutsemisvajadust ja valmistab sihtrühma ette	Dutton et al., 2001
Ajastus	Teema esitamine „õigel ajal“ ja võtmeosapoolte varajane kaasamine on positiivselt seotud edukusega..	Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001; Gorgijevski et al., 2019
Suhtlusstiili kohandamine	Verbaalse ja mitteverbaalse käitumise reaajas kohandamine peakontori kultuurilistele ootustele (kõnetempo, kehakeel, formaalsustase).	Ang et al., 2007; Molinsky, 2007; Ling et al., 2005

Allikas: Autorite koostatud

Lisaks eristatakse **formaalseid ja mitteformaalseid müügitegevusi**. Mitteformaalsed tegevused hõlmavad isiklike ja mitteametlike mõjutamisviise, nagu kulisside taga peetud vestlused ja juhuslikud arutelud, samas kui formaalsed taktikad põhinevad struktureeritud ja ametlikel tegevustel, näiteks kirjalikel aruannetel, planeeritud esitlustel ja ametlikel kohtumistel (Dutton & Ashford, 1993). Müügitegevuse valiku tõhusus sõltub sellest, kui võrd nende formaalsus sobitub organisatsiooni kultuuriliste normidega ning tõstataja on kursis

ettevõtte formaalsete protsessidega (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001). Ling et al. (2005) leidsid, et juhid kõrge staatuse identiteediga kultuuridest kasutavad suurema tõenäosusega formaalseid taktikaid. Gorgijevski et al. (2019) ei leidnud tähelepanuväärset seost teema tõstatamise edukuse ja formaalsete taktikate valiku vahel, mis kinnitab varasemat järeldust, et keskne on sobituvus ettevõtte normidega.

Dutton ja Ashford (1993) ning Dutton et al. (2001) rõhutavad, et **privaatseid kanaleid** (üks ühele vestlused) kasutatakse sageli algatuste varajases faasis, kuna need võimaldavad ideede testimist madalama nähtavuse ja väiksema mainekahju riskiga, samas kui **avalikud kanalid** (regulaarsed koosolekud, komiteed) toimivad pigem algatuste eskaleerimise ja institutsionaliseerimise vahendina. Ling et al. (2005) toovad välja, et kollektivistlikes kultuurides kasutatakse privaateid kanaleid suurema tõenäosusega kui individualistlikes kultuurides – see on seotud teiste osapoolte „näo säilitamise“ sooviga kollektivistlikes kultuurides.

Dutton et al. (2001) toovad esile teema **järjepideva ja järk-järgulise esiletoomise**, kus teema eri aspekte tutvustatakse ajas ning hiljem need koondatakse terviklikuks paketi, mida tippjuhtkonnale esitada. Oluliseks peetakse ka õiget **ajastust**: teema püütakse tõstatada siis, kui see on organisatsiooni jaoks aktuaalne ning kui tajutakse soodsat konteksti ja potentsiaalset toetust. Ajastuse kolmanda mõõtmena rõhutatakse võtmeosapoolte kaasamise ajastamist, kus edu seostatakse sellega, et „õiged inimesed“ kaasatakse „õigel ajal“, sh sageli juba varases faasis (Dutton et al., 2001). Gorgijevski et al. (2019) kvantitatiivne uuring ei too ajastust esile eraldiseisva edukuse ennustajana; selle uuringu järgi osutusid olulisimaks ettevalmistus- ja pakendamispõhised taktikad.

Müügiprotsessi võtete puhul on CQ roll kõige vahetumalt nähtav. **Käitumuslik CQ** avaldub suhtlusstiili reaalses kohandamisena: võimes paindlikult reguleerida verbaalset ja mitteverbaalset käitumist – sh kõnetempot, pauside kasutust, kehakeelt ja suhtluse formaalsustaset – vastavalt peakontori kultuurilistele ootustele (Ang et al., 2007; Ling et al., 2005). Molinsky (2007) nimetab seda **kultuuriüleseks koodivahetuseks** ja rõhutab, et see eeldab juhilt lisaks tehnilisele paindlikkusele ka psühholoogiliste väljakutsetega toimetulekut, kuna oma harjumuspärasest suhtlusstiilist kõrvalekaldumine võib tekitada ebaautentsuse tunnet. **Motivatsiooniline CQ** toetab pikaajalist pühendumust kultuuridevahelistes interaktsioonides ning valmisolekut investeerida energiat suhete loomisse peakontori esindajatega (Earley & Ang, 2003; Van Dyne et al., 2010).

Protsessimudeli viienda etapina lisandub **tagasiside ja õppimine** – dimensioon, mis on senises kirjanduses saanud võrdlemisi vähe tähelepanu. Dutton ja Ashford (1993) tõid

juba oma algses raamistikus välja, et teema tõstatamise tulemus mõjutab tõstataja tulevast käitumist. Ashford et al. (1998) arendasid seda edasi, näidates, kuidas tajutud organisatsiooniline tugi ja suhted võtmeotsustajatega kujundavad tõstataja valmisolekut tajutud edu tõenäosuse ja mainekahju riski kaudu. Howard-Grenville (2007) kinnitas empiirilisel, et strateegiliste teemade tõstatamise edukus kasvab aja jooksul kahe keskse mehhanismi toel: ühelt poolt suurendavad tõstatajad oma mõjukust, kogudes järk-järgult organisatsioonisiseseid ressursse, ning teisalt areneb nende tegevus õppimise kaudu, kus varasemad ebaõnnestumised toimivad sisendina tõstatamise viiside kohandamisel.

Hargmaises kontekstis omandab tagasiside ja õppimise etapp täiendava kultuurilise mõõtme: tütarettvõtte juht peab mitte ainult hindama, kas teema sai peakontori tähelepanu, vaid ka analüüsima, mil määral mõjutasid tulemust kultuurilised tegurid nagu suhtlusstiili valik, argumentatsiooni ülesehitus ja teemapüstituse ajastus. **Metakognitiivne CQ** on selles etapis keskse tähtsusega, võimaldades juhil reflekteerida kultuuridevahelise suhtluse dünaamika üle ning teha teadlikke järeldusi tulevaste tõstatamiskatsete jaoks (Ang et al., 2007; Howard-Grenville, 2007).

Seda tsüklilist dünaamikat toetab Ng et al. (2009) **kogemusliku õppimise mudel**, mis seob CQ neli dimensiooni Kolbi (1984) kogemusliku õppimise nelja etapiga. Ng et al. (2009) näitavad, et motivatsiooniline ja käitumuslik CQ soodustavad konkreetsete kultuuridevaheliste kogemuste otsimist, kognitiivne ja metakognitiivne CQ toetavad nende kogemuste reflekteerimist ja kontseptualiseerimist ning kõik neli dimensiooni koos võimaldavad aktiivset eksperimenteerimist. Oluline on nende mudeli viimane propositsioon: positiivsed õppimistulemused viivad omakorda kõrgema CQ-ni, luues **voorustsükli** (Ng et al., 2009). Seega ei ole CQ ja strateegiliste teemade tõstatamine ühekordne seos, vaid vastastikku tugevdav arenguprotsess, kus iga tõstatamiskatse pakub õppimisvõimalust, mis rikastab juhi CQ-d ja parandab järgnevate katsete kvaliteeti.

Klassikalises teaduskirjanduses nähti hargmaiseid ettevõtteid valdavalt **hierarhiliste organisatsioonidena**, kus strateegiline otsustusõigus ja kontroll koondusid peakontorisse ning tütarettvõtete roll piirdus kesksete otsuste elluviimisega kohalikel turgudel (Doz & Prahalad, 1984). Bartlett & Ghoshal (1990) kontseptualiseerisid hargmaise ettevõtte (*MNE*) kui **diferentseeritud võrgustiku**, kus peakontor ja tütarettvõtted on lõdvalt seotud, kuid vastastikku sõltuvad üksused, millel on erinevad rollid, vastutusvaldkonnad ja unikaalsed ressursi- ning võimekusprofiilid, mis ühendavad **globaalse efektiivsuse ja võime reageerida kohalikele vajadustele**. Andersson et al. (2002) toovad juurde vaate, et oluline on ka seotus välise võrgustikuga, mis mõjutab tütarettvõtte tulemuslikkust ja rolli korporatsioonis.

Cerrato (2006) kirjeldab hargmaist ettevõtet kui **sisemist turusüsteemi**, kus tütarettevõtted konkureerivad kolmel turul: **vahetoode ja teenuste turul**, **mandaatide turul** ning **võimekuste ja praktikate turul** (Birkinshaw, 2000; Cerrato, 2006). Kui kaks esimest põhinevad konkurentsil efektiivsuse ja strateegilise positsiooni nimel, siis kolmas on suunatud koostööle ja teadmusvoogude maksimeerimisele tütarettevõtete vahel (Cerrato, 2006; Luo, 2005). Peakontori roll on määrata „mängureeglid“ ja kontrollimehhanismid, mis tasakaalustavad üksuste autonoomiat ja kogu kontserni väärtusloomet (Cuervo-Cazurra, Mudambi, & Pedersen, 2019; Kostova et al., 2018). Eriti kolmandal turul, kus eesmärgiks on võimekuste ja praktikate vahetamine tütarettevõtete vahel, sõltub teadmusvoogude tõhusus juhtide CQ-st: kognitiivne CQ võimaldab mõista, millises vormis ja kontekstis teadmisi teistele üksustele edastada, ning metakognitiivne CQ aitab hinnata, kas valitud lähenemine on kultuuriliselt sobiv (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003).

Andersson et al. (2007) käsitlevad hargmaist ettevõtet **föderatiivse organisatsioonina**, kus võim ei tulene üksnes formaalsest hierarhiast, vaid tütarettevõtte kohalikest äriõrgustikest ja nendes loodud teadmistest. Tugev väliskeskkonnaga lõimitus ei vii aga automaatselt suurema mõjuni korporatsiooni siseselt – tütarettevõtte võim suureneb vaid juhul, kui ta suudab pakkuda peakontorile strateegiliselt olulisi ressursse. Mida parem on peakontori teadlikkus tütarettevõtete äriõrgustikest, seda tõhusamalt suudab ta piirata üksikute tütarettevõtete liigset mõju. Seega sõltub tütarettevõtte läbirääkimisvõim föderatiivses mudelis oluliselt juhi suutlikkusest tõlkida kohaliku võrgustiku kompleksset teadmist peakontorile arusaadavasse vormi – protsess, mis eeldab CQ-d nii teadmiste sisu kohandamiseks (kognitiivne CQ) kui ka esitlusviisi sobivuse hindamiseks (metakognitiivne CQ) (Ang et al., 2007; Phookan & Sharma, 2021). Erinevate teoreetiliste käsitluste võrdlev ülevaade hargmaise ettevõtte kohta on esitatud lisas C.

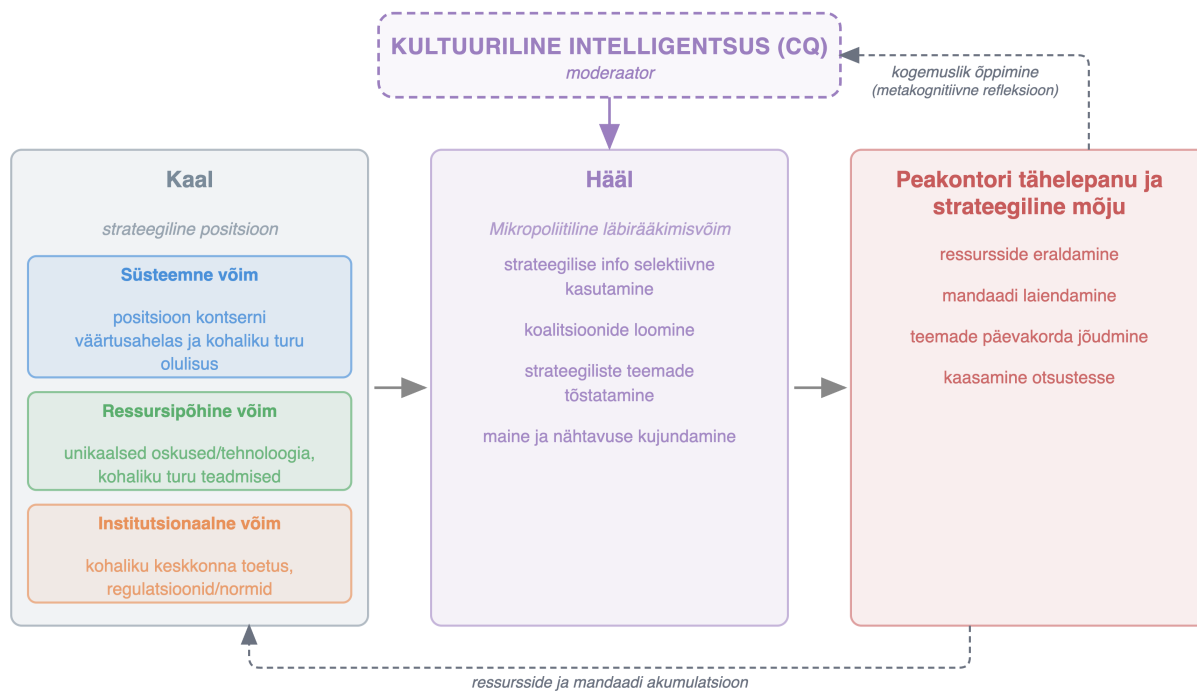
Tütarettevõtte **evolutsioon** hõlmab võimekuste arengut ja **mandaadi** muutumist kontsernis (Birkinshaw & Hood, 1998; Dzikowska, Gammelgaard, & Andersson, 2023). Mandaat põhineb peakontori ja tütarettevõtte jagatud arusaamal viimase vastutuselast ning evolutsioon on toimunud alles siis, kui mandaat kajastab tütarettevõtte tegelikke võimekusi (Birkinshaw & Hood, 1998). Jakobsson et al. (2021) täpsustavad, et eristada tuleb mandaadi formaalseid ja mitteformaalseid aspekte. Tütarettevõtte saab mandaati laiendada järjepideva tugeva soorituse, usaldusväärse juhtkonna ning piisava otsustusvabaduse kaudu, mis kujuneb aja jooksul läbi tulemuste tõendamise ja usalduslike suhete arendamise peakontori juhtidega (Ambos & Birkinshaw, 2010; Birkinshaw & Hood, 1998; Dzikowska et al., 2023). Mandaadi laiendamine eeldab tütarettevõtte juhilt võimet tõhusalt kommunikeerida üksuse saavutusi ja

potentsiaali – kontekstis, kus peakontor ja tütarettevõtte tegutsevad sageli erinevates kultuurilistes keskkondades, muutub CQ selle protsessi oluliseks eelduseks.

Võimu all mõistetakse ühe osapoolle suutlikkust mõjutada teisi tegutsema viisil, mida nad muidu ei teeks (Dahl, 1957). Dörrenbächer ja Gammelgaard (2011) eristavad nelja tüüpi tütarettevõtte võimu. **Süsteemne võim** tuleneb positsioonist väärtusahelas, kus tütarettevõtte täidab kogu kontserni toimimiseks kriitilist funktsiooni (Forsgren, Holm, & Johanson, 2006). **Ressursist sõltuv võim** põhineb ainulaadsetel ressurssidel, mida emaettevõtte ei suuda asendada või kopeerida (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011; Pfeffer & Salancik, 1978). **Institutsionaalne võim** tuleneb kohaliku keskkonna regulatsioonidest ja normidest, mis võivad piirata emaettevõtte kontrolli (Harzing & Sorge, 2003; Kostova et al., 2018).

Mikropoliitiline läbirääkimisvõim viitab juhi suutlikkusele mõjutada peakontorit omaalgatuslike ettepanekute, strateegilise info selektiivse kasutamise ning koalitsioonide loomise kaudu (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2006, 2011). Selliseid tegevusi võib käsitleda kui **strateegiliste teemade tõstatamist** (Gammelgaard, 2009). Sarnasele eristusele jõuavad tähelepanupõhisest vaatest lähtudes ka Bouquet ja Birkinshaw (2008), kes eristavad peakontori tähelepanu kujunemisel kahte täiendavat protsessi: ülalt-alla struktuurset protsessi, mille kaudu tähelepanu jaotub vastavalt tütarettevõtte positsioonist tulenevale „**kaalule**“ kontserni süsteemis, ning alt-üles suhtepõhist protsessi, mille kaudu tütarettevõtte teenib tähelepanu välja oma „**hääle**“ ehk initsiatiivi võtmise ja maine kujundamise kaudu. Kaal tähistab üksuse strateegilist positsiooni kontserni struktuuris, mis tuleneb kohaliku turu olulisusest ja üksuse tugevusest võrgustikus (Bartlett & Ghoshal, 1990) ning vastab sisuliselt süsteemsele, ressursist sõltuvale ja institutsionaalsele võimule Dörrenbächer ja Gammelgaard (2011) käsitluses. Hääle seevastu tähistab tütarettevõtte aktiivset pingutust tähelepanu köitmiseks initsiatiivide algatamise ja maine kujundamise kaudu (Birkinshaw & Hood, 1998; Dutton & Ashford, 1993) ning on sisuliselt mikropoliitilise läbirääkimisvõimu teine nimetus tähelepanupõhises kirjanduses. Hääle tähtsus kasvab geograafilise kauguse suurenedes, kuna peakontorist kaugel asuvad üksused peavad strateegilise isolatsiooni vältimiseks oma panuse nähtavaks tegemisel eriti aktiivsed olema (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Käesoleva töö kontekstis on keskne just mikropoliitiline läbirääkimisvõim ehk hääle, kuna see on vahendav mehhanism, mille kaudu ka ülejäänud kolme võimutüübi potentsiaal realiseerub. Süsteemse, ressursist ja institutsionaalse võimu nähtavaks tegemine peakontorile toimub strateegilise info selektiivse kasutamise, koalitsioonide loomise ja teemade tõstatamise kaudu (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011; Gammelgaard, 2009), mis kõik eeldavad juhilt CQ-d peakontori ootuste

ja kommunikatsiooninormide mõistmiseks (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003) (vt joonis 3).



Joonis 3. Tütarettevõtte võim ja strateegilise mõjutamise protsess

Allikas: Autorite koostatud Ang et al. (2007), Bouquet & Birkinshaw (2008), Dörrenbächer ja Gammelgaard (2016) ning Gammelgaard (2009) põhjal

Mudambi ja Navarra (2004) näitavad, et teadmiste loomine ja kontrollitud levitamine on lisaks oluline mehhanism, mille kaudu tütarettevõttes kasvatavad oma läbirääkimisvõimu. Mudambi et al. (2014) eristavad lisaks **funktsionaalset** ja **strateegilist võimu**, näidates, et strateegiline mõju tekib eelkõige siis, kui tütarettevõtte kontrollib väärtusahelas keskeid tehnoloogilisi ressursse.

Tütarettevõtete võimu (hargmaistes ettevõtetes saab käsitleda kas **laenatud** (*loaned*) või **omatud** (*owned*) võimuna, sõltuvalt selle päritolust ja kestvusest (Cuervo-Cazurra et al., 2019). Laenatud võim tuleneb peakontori otsusest delegerida vastutust ja otsustusõigusi ning on ajutine ja tingimuslik, samas kui omatud võim kujuneb tütarettevõtte enda arendatud ressurssidest, mis loovad teiste üksuste sõltuvuse. **Agenditeooria** (*Agency Theory*) vaatenurgast käsitletakse laenatud võimu kui kontrolliprobleemi, kus peakontor kui printsiipaal püüab piirata tütarettevõtete kui agentide võimalikku omakasu maksimeerivat käitumist (Eisenhardt, 1989; Kostova et al., 2018). Informatsiooni asümmeetria peakontori ja tütarettevõtete vahel on suur ning kultuurilised erinevused võivad süvendada vastastikust

mittemõistmist ja huvide lahknemist (Kostova et al., 2018). Juhi CQ võib seda asümmeetriat oluliselt leevendada: kõrge CQ-ga juhid suudavad paremini ennustada, millist informatsiooni ja millises vormis peakontor vajab, ning esitada kohalikke teadmisi viisil, mis vastab peakontori otsustuskultuurile ja standarditele (Ang et al., 2007; Kostova et al., 2018). Peakontori jaoks tekib seega **juhtimisparadoks**: tütarettevõtete autonoomia ja initsiatiiv võivad suurendada kontserni konkurentsivõimet, kuid samal ajal süvendada huvide lahknemist ja piirata peakontori kontrolli (Cuervo-Cazurra et al., 2019).

Tippjuhtkonna mõju teooria (*Upper Echelons Theory*) lähtub eeldusest, et organisatsioonide strateegilised valikud ja tulemused peegeldavad tippjuhtide kognitiivseid hoiakuid, kogemusi ja väärtusi, kuna juhid tõlgendavad infot ümbritseva kohta läbi oma isiklike tõlgendusraamide (Hambrick & Mason, 1984). Seda teooriat on hargmaiste ettevõtete kontekstis edasi arendanud Raziq et al. (2020), kes näitavad, et tütarettevõtte areng ei sõltu üksnes struktuursetest või ressursipõhistest teguritest, vaid ka tütarettevõtte **juhi omadustest**. Tuginedes tippjuhtkonna mõju teooriale ning ressursipõhisele ja ressursisõltuvuse vaatele leiavad Raziq et al. (2020), et rahvusvahelise kogemusega ja **kohaliku päritoluga** tütarettevõtte juhid suudavad tõhusamalt arendada tütarettevõtte võimekusi ning tugevdada selle võimupositsiooni, kusjuures juhi kohalolek ise toimib kriitilise ressursina, mis võimaldab paremini mobiliseerida nii peakontori tähelepanu kui ka kohalikke institutsionaalseid ja turupõhiseid ressursse. See tõstab esile juhi individuaalsete kompetentside, sealhulgas CQ rolli tütarettevõtte strateegilise positsiooni kujundamisel.

Gammelgaard (2009) leidis, et peakontoriga **sama kultuurilist tausta** jagavad juhid (*expatriates*) omavad sageli suuremat läbirääkimisvõimu, kuna nad oskavad paremini tõlgendada kultuurilistest erinevustest tulenevat kontekstispetsiifilist infot, struktureerida teemasid vastavuses peakontori ootustega ning kasutada tihedamaid ja usalduslikumaid suhteid peakontori võtmeotsustajatega. See viitab sellele, et **kohaliku päritoluga juhid** vajavad kõrgemat CQ-d, et kompenseerida kultuurilist distantsi ja saavutada sama mõju strateegiliste teemade tõstatamisel. Raziq et al. (2020) leid toetab seda: kohalikud juhid, kellel on rahvusvaheline kogemus, suudavad tõhusamalt ületada kultuuribarjääre ja navigeerida peakontori otsustusprotsessides.

Tütarettevõtte ja peakontori vahelised võimusuhted on olemuslikult kultuuridevahelised. **Kultuuriline distants** raskendab isikupõhiseid koordineerimismehhanisme (näost näkku suhtlus, meeskonnatöö) ning võib tekitada „meie–nemad“ vastanduse ja suurendada enesekeskse käitumisloogika riski, mis omakorda mõjutab teadmiste ja ideede liikumist peakontori ja tütarettevõtte vahel (Ambos & Ambos, 2009). Phookan ja Sharma (2021)

näitavad, et CQ tugevdab tütarettevõtte tajutud võimupositsiooni mõju isikupõhisele teadmusülekandele ning aitab ületada kultuuribarjääre. Kultuurilised erinevused, sh võimudistantsi tase ning otsekohe versus kaudse kommunikatsiooni normid, kujundavad seda, kui aktiivselt juhid algatavad initsiatiive ja kui otse nad peakontorit kõnetavad (Kostova et al., 2018). Samal ajal ei vähenda globaliseerumine kohalike kultuuriliste ja institutsionaalsete kontekstide tähtsust – Meyer et al. (2011) rõhutavad, et tütarettevõttes peavad tasakaalustama oma sisemist seotust hargmaises võrgustikus ja välist seotust kohaliku keskkonnaga, mis määrab nende strateegilise rolli ja mõjuvõimu.

Käesoleva töö kontekstis on keskne just mikropoliitiline läbirääkimisvõim ehk hää, kuna see on vahendav mehhanism, mille kaudu ka ülejäänud kolme võimutüübi potentsiaal realiseerub. Süsteemse, ressursipõhise ja institutsionaalse võimu nähtavaks tegemine peakontorile toimub strateegilise info selektiivse kasutamise, koalitsioonide loomise ja teemade tõstatamise kaudu (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011; Gammelgaard, 2009), mis kõik eeldavad juhilt CQ-d peakontori ootuste ja kommunikatsiooninormide mõistmiseks (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003).

Kokkuvõtteks näitab teoreetiline käsitlus, et CQ oma nelja dimensiooniga (metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline ja käitumuslik) annab tütarettevõtte juhile vahendid, mida strateegiliste teemade tõstatamise protsess tema kultuuridevahelises tööreaalsuses nõuab. Teemade tõstatamine, mis ulatub kavatsuse kujunemisest ettevalmistuse ja sõnumi kujundamise kaudu müügitegevuste ja tagasisideni (Bishop et al., 2011; Dutton & Ashford, 1993), eeldab igal etapil kultuuriliselt kohandatud lähenemist. Samal ajal realiseerub tütarettevõtte võim peakontori suhtes alles siis, kui juht suudab oma üksuse panuse peakontorile arusaadavas vormis nähtavaks teha (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011). CQ on seega keskne mehhanism, mis seob juhi individuaalse võimekuse strateegilise mõjutamisega organisatsioonis – seos, mida senine kirjandus pole tütarettevõtete kontekstis empiiriliselt käsitlenud.

2. Kultuurilise intelligentsuse roll strateegiliste teemade tõstatamisel: empiiriline uuring Eestis tegutsevate tütarettevõtete juhtide seas

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi moodustamise alused

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse empiirilise uurimuse läbiviimise protsessi, põhjendatakse uurimismeetodi valikut, esitatakse valimi moodustamise põhimõtted ning

antakse ülevaade andmekogumise ja -analüüsi metoodikast. Magistritöö empiirilise osa aluseks on uurimisplaan (vt tabel 4).

Tabel 4

Uurimisplaan

Tegevus	Ajakava
Töö teoreetilise materjaliga	november 2025 – aprill 2026
Uurimisplaani koostamine	november – detsember 2025
Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	veebruar – märts 2026
Valimi koostamine	veebruar – märts 2026
Pilootintervjuu läbiviimine	märts 2026
Intervjuude läbiviimine ja transkribeerimine	märts 2026
Intervjuude kodeerimine ja andmetöötlus	märts – aprill 2026
Tulemuste analüüs ja seostamine teooriaga	märts – aprill 2026
Järelduste tegemine	märts – aprill 2026

Allikas: Autorite koostatud

Magistritöö uurimiseesmärgi saavutamiseks valiti **kvalitatiivne uurimismeetod** ning andmekogumise meetodina **poolstruktureeritud intervjuud** kombineerituna **ankeetküsitlusega**, kuna CQ roll strateegiliste teemade tõstatamisel on kontekstitundlik protsess, mille mõistmine eeldab juhtide subjektiivsete kogemuste, tõlgenduste ja käitumismustrite süvitsi avamist (Dutton et al., 2001; Howard-Grenville, 2007). Poolstruktureeritud formaat tagab uurimisküsimuste kattumise kõigi vastajate puhul, võimaldades samal ajal täpsustavate küsimustega avada kultuuriliselt tundlikke teemasid (Creswell, 2012). Sama lähenemist on tütarettevõtete juhtide strateegiliste teemade tõstatamise kogemuste avamiseks varasemates uurimustes kasutanud nii Gammelgaard (2009) kui ka Dörrenbächer ja Gammelgaard (2016).

Intervjuu kava koostati töö teoreetilisele osale tuginedes ning see koosneb kuuest temaatilisest plokist (vt lisa D). Esimene plokk keskendub vastaja taustale ja kontekstile – tema rollile tütarettevõttes, suhtluskorrale peakontoriga ning tajutavatele kultuurilistele erinevustele. Teine plokk uurib teema tõstatamise kavatsuse kujunemist ja ettevalmistusprotsessi, kolmas keskendub sõnumi kujundamise võtetele ning neljas teema müügi- ja tegevuste tegevustele. Viies plokk käsitleb teema tõstatamise edukust ja õppimist ning kuues kokkuvõtvaid hinnanguid. Küsimustiku struktuur lähtub Dutton ja Ashfordi (1993) **strateegiliste teemade tõstatamise mudelist**, mida autorid on täiendanud peatükis 1.2.

Küsimustiku valideerimiseks viidi läbi pilootintervjuu, mille põhjal täpsustati küsimuste sõnastust, ning lisati suunavaid küsimusi erinevate CQ dimensioonide avamiseks. Lisaks poolstruktureeritud intervjuule paluti kõigil osalejatel enne intervjuud täita **CQS küsimustiku**, mille on välja töötanud Ang et al. (2007) (vt peatükk 1.1 ja lisa E). CQS küsimustiku eesmärk oli saada täiendavat kvantitatiivset taustainfot iga vastaja **CQ profiili** kohta, võimaldades kvalitatiivset materjali kontekstualiseerida ja seostada konkreetsete **CQ dimensioonidega**. Küsimustik esitati vastajatele **inglise keeles**, kuna ametlikult valideeritud eestikeelne versioon puudub ning valdav enamus valimi juhtidest kasutab igapäevatoos inglise keelt peakontoriga suhtlemise peamise keelena. Üks vastaja suhtleb emaettevõttega peamiselt soome keeles, kuid valdab inglise keelt piisaval tasemel, et küsimustiku täitmine ei tekitanud sisulist keelebarjääri.

Uuringus kasutati **eesmärgipärast valimit** (*purposeful sampling*), mis on kvalitatiivses uurimustöös tavapärane lähenemine spetsiifiliste tunnustega osalejaid eeldava nähtuse puhul (Creswell, 2012). Valimi moodustamisel lähtuti kahest kriteeriumist: osaleja pidi töötama või olema hiljuti töötanud tütarettevõtte juhina Eestis tegutsevas hargmaises ettevõttes vähemalt kaks aastat ning omama otsest suhtluskogemust peakontoriga strateegilistes küsimustes. Valimi koostamisel taotleti maksimaalset võimalikku variatsiooni tegevusvaldkonna ja peakontori päritoluriigi osas. Potentsiaalsete osalejateni jõuti isiklike kontaktide ning professionaalsete võrgustike kaudu. Osalejatega võeti ühendust e-posti teel ning kõigile saadeti enne intervjuud kirjalik kinnituskiri, milles tutvustati uurimuse eesmärki, andmete käsitlemise põhimõtteid ning andmete säilitamise ja kustutamise korraldust.

Lõplik valim koosnes kümnest tütarettevõtte juhist, kelle ülevaade on esitatud lisa F. Vastajad esindavad kolme tegevusvaldkonda: tootmist, kaubandust ja teenindust. Nende kogemus hõlmas suhtlemist kümnes erinevas Euroopa riigis asuva peakontoriga – Saksamaal, Rootsis, Prantsusmaal, Taanis, Soomes, Itaalias, Hollandis, Suurbritannias, Sloveenias ja Belgias. Kahe vastaja puhul oli kontserni struktuuris esindatud ka USA peakontor. Vastajate staaž tütarettevõtte juhirollis varieerub 2 aastast ja 5 kuust kuni 26 aasta ja 5 kuuni, esindades nii värskest ametisse asunud kui ka pikaajalise kogemusega juhte. Selline varieeruvus võimaldab uurida kogemuse pikkuse seost CQ arengu ja strateegiliste teemade tõstatamise praktikatega. Kaks vastajat ei töötanud intervjuu ajal enam vastavates ettevõtetes, kuid nende retrospektiivne perspektiiv on analüütiliselt väärtuslik.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 2.-19. märts 2026 Microsoft Teamsi videointervjuudena. Intervjuude kestus varieerus 65 minutist 113 minutini, keskmine kestus oli 85 minutit ning videomaterjali kogupikkus 846 minutit. Intervjuu alguses tutvustati

osalejale uurimuse eesmärgi ning paluti suuliselt luba intervjuu salvestamiseks, millega kõik osalejad nõustusid. Intervjuueeritavatega kokkuleppel kasutatakse töös intervjuutsitaate anonüümselt, koodidega V01-V10.

Intervjuude salvestused **transkribeeriti** kasutades Tekstiks.ee (Olev & Alumäe, 2025) platvormi kõnetuvastuse teenust. Transkriptsioonide kvaliteeti kontrolliti helifailide ülekuulamisega ning vajaduse korral täpsustati nimesid, terminoloogiat ja lausestruktuuri. Transkriptsioonide kogumaht oli ligikaudu 240 lehekülge. Andmed säilitatakse Tartu Ülikooli OneDrive'is ning kustutatakse pärast töö kaitsmist.

Intervjuude analüüsimiseks kasutati **esialgset kodeerimist** (*provisional coding*), kus enne andmeanalüüsi koostati teooriapõhine koodide loetelu ning seda täiendati analüüsi käigus andmetest esile kerkivate koodidega (Saldaña, 2016). Enne kodeerimist töötati välja **deduktiivne koodipuu**, mis struktureeriti vastavalt strateegiliste teemade tõstatamise protsessi etappidele (Dutton & Ashford, 1993). Koodipuu koosnes viiest põhikategooriast: **kavatsuse kujunemine, ettevalmistavad tegevused, sõnumi kujundamise võtted, müügitgevuse võtted ning tagasiside ja õppimine**. Kokku sisaldas see 24 deduktiivset koodi (vt lisa G).

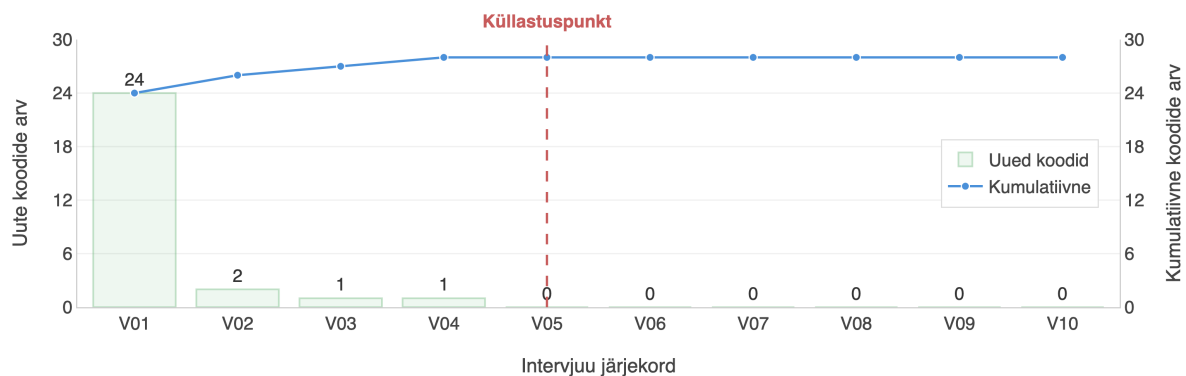
Kodeerimise viis läbi tehisintellektipõhine keelemudel Claude Opus 4.6 (Anthropic, 2026), mis järgis autorite koostatud kodeerimise juhendis kirjeldatud reegleid. Iga intervjuu kodeerimine toimus kahefaasilise protsessina, mille esimeses faasis kodeeris tehisintellekt kogu intervjuu, läbides iga tsitaadi puhul kodeerimisjuhendis kirjeldatud otsustuspuu: tuvastati strateegiliste teemade tõstatamise praktikatele ja CQ-le viitavad tekstilõigud, neile määrati vastav kood ning iga tsitaadi puhul määrati ka CQ dimensioon (metakognitiivne, kognitiivne, motivatsiooniline, käitumuslik või PUUDUB) koos struktureeritud põhjendusega. Teises faasis rakendati igale kodeeritud tsitaadile struktureeritud kontrollloendit, mis hõlmas faktilise taustainfo eemaldamist, käitumusliku ja metakognitiivse CQ piirjuhtumite eristamist, kodeeritud tegevuse vastavust protsessietapile ning topeltkodeerimise ja segmenteerimise kontrolli. Analüütiline vastutus, sealhulgas kodeerimisjuhendi kujundamine, piirjuhtumite lahendamine, mustrite tõlgendamine ja järelduste tegemine, jäi kogu protsessi vältel autoritele. Kodeerimismetoodika täielik kirjeldus on esitatud lisa H.

Kogu kodeerimisprotsess viidi läbi kahes voorus. Esimeses voorus rakendati deduktiivset koodipuud kõigile kümnele transkriptsioonile, kasutades eelnevalt kirjeldatud kahefaasilist protsessi. Selle voo käigus kerkisid andmetest esile kolm teooriast väljajäävat, kuid empiirilisel olulist teemat, mis vormistati induktiivsete koodidena: **keelebarjääri mõju**,

multikultuurse keskkonna mõju ja kultuurilise mõju minimeerimine. Kõik kolm induktiivset koodi lisati seejärel kodeerimisjuhendisse ning viidi läbi teine kodeerimise voor, mille käigus käidi kõik kümme intervjuud uuesti süstemaatiliselt läbi, et tuvastada nende koodide vasted kogu empiirilises materjalis. Selline kahevooruline lähenemine tagas, et induktiivsed koodid said ühtlaselt rakendatud kõigi vastajate andmetele, sealhulgas neile intervjuudele, mis olid esimeses voorus kodeeritud enne vastava koodi tuvastamist.

Kodeerimise tulemusel saadi kokku 598 koodikirjet 27 unikaalse koodi alusel, millest 568 (95%) olid deduktiivsed ja 30 (5%) induktiivsed kirjed. Tulemused koondati ühtsesse tabelisse, mis võimaldas ristanalüüsi CQ dimensioonide ja strateegiliste teemade tõstatamise protsessietappide lõikes (vt lisa I).

Andmete küllastust jälgiti empiirilisel, lähtudes **eelnevalt määratud teemade küllastuse** (*a priori thematic saturation*) põhimõttest, mis sobib teoriapõhise koodiraamistikuga uurimustele (Moore, Aguinis, Darden, & Younge, 2026). Iga intervjuuga lisandunud uute koodide arv dokumenteeriti: esimese intervjuuga moodustus 24 koodi, teine intervjuu lisas kaks uut koodi ning kolmas ja neljas kumbki ühe uue koodi. Alates viiendast intervjuust ei lisandunud ühtegi uut koodi ning see muster püsis kuue järjestikuse intervjuu vältel, mis kinnitab, et 27 koodiga analüütiline raamistik saavutas **koodiküllastuse** (vt joonis 4). Hilisemad intervjuud rikastasid seejuures olemasolevate koodide sisulist varieeruvust, osutades ka **täendus küllastuse** saavutamisele (Hennink, Kaiser, & Marconi, 2017).



Joonis 4. Küllastusanalüüs

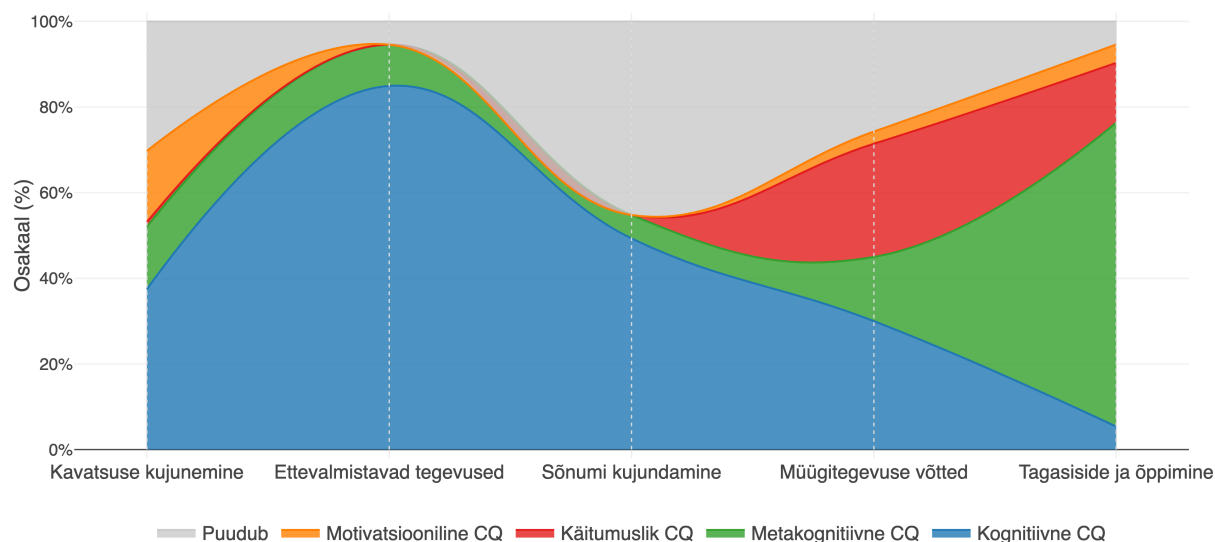
Allikas: Autorite koostatud

2.2. Uurimistulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis esitatakse empiirilise uurimuse tulemused, analüüsides CQ rolli strateegiliste teemade tõstatamisel kümne Eesti tütarettevõtte juhi kogemuste põhjal. Analüüs tugineb deduktiiv-induktiivse temaatilise analüüsi käigus tuvastatud muustritele ning

sünteesib empiirilisi leide töö teoreetilises osas käsitletud kontseptuaalsete raamistike valguses. Tulemused on esitatud ühendades narratiivse ja temaatilise lähenemise: esmalt vaadeldakse CQ dimensioonide avaldumist strateegiliste teemade tõstatamise protsessi üleselt, seejärel analüüsitakse iga protsessietappi süvitsi ning lõpuks käsitletakse andmetest induktiivselt esile kerkinud teemasid.

Üks uurimuse keskseid leide on CQ dimensioonide **etapipõhine aktiveerumine** strateegiliste teemade tõstatamise protsessis. Analüüs näitas, et CQ ei avaldu ühtse moderaatorina, mis mõjutab kogu protsessi ühetaoliselt, vaid aktiveerub etapispetsiifiliselt – erinevad dimensioonid domineerivad erinevates protsessietappides. See leid pakub empiirilist tuge teoreetilisele käsitlusele, mille kohaselt CQ dimensioonid erinevad oma kultuurispetsiifilisuse ja rakendusvaldkonna poolest (Earley & Ang, 2003; Rockstuhl & Van Dyne, 2018) (vt joonis 5).



Joonis 5. CQ dimensioonide jaotus strateegiliste teemade tõstatamise protsessi etappide lõikes

Allikas: Autorite koostatud

Joonis 5 näitab selget mustrit: kognitiivne CQ domineerib ettevalmistuses, käitumuslik CQ müügitegevustes ja metakognitiivne CQ tagasiside etapis. Motivatsiooniline CQ koondub kavatsuse etappi (vt allpool). Järgnevalt analüüsitakse iga protsessietappi empiiriliste näidete varal. Samas ilmnes analüüsist ka etappe, kus CQ avaldumist oli vähe: sõnumi kujundamise etapis ei sisaldanud peaaegu pooled kirjed CQ avaldumist, mis viitab

sellele, et juhid raamistavad osa oma sõnumitest pigem universaalse organisatsioonilise loogika alusel (vt sõnumi kujundamise etapi analüüs allpool).

Strateegiliste teemade tõstatamine algab **kavatsuse kujunemisega**, kus juht otsustab, kas teema väärib peakontoris tõstatamist. Käesoleva uurimuse tulemustest ilmneb, et hargmaistes ettevõtetes on kavatsuse kujunemine kihiline protsess. Duttoni ja Ashfordi (1993) mudelis kujundavad kavatsust teema tajutud olulisus, organisatsiooniline kontekst ja suhte kvaliteet tippjuhtkonnaga, millele lisanduvad Dutton et al. (1997) kontekstuaalsed vihjed – signaalid, mille kaudu juht konteksti soodsust „loeb“. Käesoleva uurimuse tulemustest ilmneb, et hargmaistes ettevõtetes need tegurid ja vihjed ei aktiveeru üheaegselt, vaid järjestuvad ja omandavad erineva kaalu sõltuvalt kontekstist ja juhi CQ tasemest. Mõnel juhul domineerivad **organisatsioonilised tegurid** nagu teema olulisus, ressursid ja peakontorile selgitamiseks vajalik pingutus, mis kujundavad otsuse enne kultuurilist analüüsi: „*Ma arvan, et kümnest juhust seitse korda otsustame seda, et ei, see ei vääri küll küünlaid*“ (V06). Oluline hulk kavatsuse kirjetest ei sisaldanud CQ avaldumist, mis kinnitab pragmaatiliste kaalutluste olulist rolli. Teistel juhtudel on aga just **rahvuskultuuri tajumine** see, mis otsuse esmalt kujundab. Üks juht kirjeldas, kuidas peakontori otsustuskultuur seab tõstatamisele selge lävendi: „*Kui sa sellega kontserni lähed, siis sul ei peaks seal väga riski üldse olema. [...] Kui sul on väga riskialdis ja mitu riskiga kohta, siis ei ole üldse mõtet minna*“ (V05). Siin määrab **kognitiivne CQ** vahetult otsuse „lähnen või ei lähe“ – juht teab, et peakontori kultuuris ei aktsepteerita ebakindlust, ja loobub tõstatamisest enne pragmaatilist kaalumist.

Kavatsuse etapi kõige läbivam teema on **võimupositsiooni tajumine**, mis avaldub kõigis kümnes intervjuus. Andmestik näitab, et kavatsuse kujunemine ei sõltu hargmaises ettevõttes üksnes juhi võimupositsioonist ja tajutud organisatsioonilisest toest (Dutton & Ashford, 1993), vaid neile lisandub kultuuriline kiht: positsioonitaju ei ole ainult struktuurne, vaid ka **kultuuriliselt vahendatud**. Juht hindab lisaks formaalsele positsioonile ka oma kultuurilist kaalu: „*Meie pass ei sädele nii eredalt nagu kuningriigi inimeste passid ikka, seda on väga tunda. [...] Kui koondada 100 eestlast, ei kõhi keegi selle peale. Kui koondada neli taanlast, siis on vaja mingi 10 koosolekut pidada*“ (V03). Earley ja Angi (2003) raamistikus väljendub siin **kognitiivne CQ** – juht mõistab, et tema sõnum omab erinevat kaalu sõltuvalt kultuurilisest päritolust ja kohandab tõstatamiskavatsust vastavalt.

Teine oluline mehhanism on peakontori vastuvõtlikkuse hindamine ehk **tuule lugemine** (*reading the wind*; Dutton et al., 1997) – hargmaises kontekstis laieneb see organisatsioonilise kliima tajumiselt ka peakontori kultuurilise vastuvõtlikkuse hindamisele,

kus juht peab tuvastama kaudseid signaale peakontori avatusest. Üks juht, kes oli töötanud erinevate (Euroopa ja Põhja-Ameerika) peakontoritega, kirjeldas nende avatuse erinevust: „[Ühes] firmas näiteks oli raha kõige olulisem [...], võisid olla pettunud, võisid olla vihane. Aga oli võimalik, siis [teises] ei olnud nagu üldse sellist akent“ (V09). Juhi jaoks tähendas „aken“ tõstatamise võimalust – kanal või hetk, kus teemasid peakontoris tõstatada. Erinevad peakontori kultuurid loovad erineva avatusega kommunikatsioonikanaleid ja juhi kavatsus sõltub sellest, kas ta tajub akent avatuna (Dutton & Ashford, 1993; Ling et al., 2005).

Kavatsuse katalüsaatorina toimib ka **isiklik suhe** peakontori otsustajatega. Üks juht kirjeldas, kuidas ta kutsuti peakontori omanike eraüritusele: „Siis ma sain aru, et nüüd ma olen ületanud mingisuguse lävendi. Et ma olen nüüd perekonda kaasatud“ (V06), mis viitab sellele, et isiklik usalduslävi toimib kavatsuse kujundajana, võimaldades juhil tajuda, et teatud suhtekvaliteedi saavutamine avab tõstatamiseks uue võimaluse (Dutton & Ashford, 1993). See haakub Bouquet'i ja Birkinshaw (2008) eristusega positsioonist tuleneva „kaalu“ ja strateegilisest käitumisest tuleneva „hääle“ vahel: kultuuriline päritolu mõjutab juhi tajutud kaalu, CQ-põhine kompetents aga toimib „hääle“ mehhanismina. Ühtlasi viitab see Cuervo-Cazurra et al. (2019) laenatud ja omatud võimu eristusele – formaalne delegeeritud võim ei taga tõstatamise edukust ilma kultuurilise kompetentsita selle rakendamiseks.

Motivatsiooniline CQ koondub andmestikus kavatsuse etappi, kus varasem edukogemus loob sisemise kindlustunde: „Mina ei oota mingeid signaale. Ma lähen ja proovin“ (V09). Samas ilmneb andmestikust ka vastupidine dünaamika – motivatsioonilise CQ **ammendumine**: „Ma lihtsalt tundsin, et ma enam ei jaksa selle lobistamisega tegeleda. [...] Sa pead igat asja läbi selle ussi ajama ja sa pead muudkui sehkendama. Ja sa väsidki ära ühel hetkel“ (V05). See lisab Earley ja Angi (2003) mudelile olulise täienduse: motivatsiooniline CQ ei ole kavatsuse etapis ainult **positiivselt aktiveeriv** jõud, vaid võib ammendumise korral viia otsuseni teemat **mitte tõstatada**, mis on iseseisev tõstatamise barjäär, mida senine strateegiliste teemade tõstatamise kirjandus ei ole CQ kontekstis käsitleanud. Kavatsuse etapi analüüs näitab CQ dimensioonide aktiveerumise selget kihistumist: riskitaju on läbivalt kultuuriliselt vahendatud, kontekstuaalsete vihjete lugemine ja suhte kvaliteet on valdavalt CQ-ga seotud, võimupositsioon jaguneb kultuurilise ja struktuurse kihi vahel ning teema olulisuse hindamine jääb CQ-st suuresti sõltumatuks. See annab empiirilise aluse väitele, et CQ aktiveerub kavatsuse etapis **situatsioonispetsiifiliselt** täpsustades Earley ja Angi (2003) üldist neljadimensioonilist mudelit.

Ettevalmistuse etapp osutus analüüsis üheks mahukaimaks. Bishop et al. (2011) on näidanud, et ettevalmistus mõjutab tõstatamise edukust oluliselt enam kui tõstatamine ise –

käesolev uurimus kinnitab ettevalmistuse keskset rolli ka hargmaises kontekstis. Selle etapi selgelt domineeriv CQ dimensioon on kognitiivne CQ, mis väljendab Dutton et al. (2001) kirjeldatud **kontekstuaalse teadmise** kogumist – **strateegilise teadmisenä** otsustajate prioriteetide, **normatiivse teadmisenä** organisatsiooniliste normide ning **relatsioonilise teadmisenä** võimuhete süstemaatilist kaardistamist enne teema ametlikku esitlemist. Hargmaises ettevõttes omandab see kaardistamine aga kultuurilise mõõtme: juhid ei kaardista ainult organisatsiooni, vaid ka selle **kultuurilist konteksti**. Üks juhtidest kirjeldas teadlikku kognitiivset kultuurilise kaardistamise taktikat: „*Vahetu suhtlus on see, mille kaudu sa tegelikult õpid nii kultuuri kui keskkonda tundma. Nende keskkonda minemine on hästi oluline, see on minu taktika, et minna nende keskkonda ja näha, mismoodi nad seal toimetavad*“ (V09). Teine juht kirjeldas, kuidas ettevalmistus hõlmab ka füüsilist kohalolekut ja **suhte üles ehitamist**: „*Seda muud moodi ei saagi teha, kui kohapeal käia, inimestega rääkida. Et käid inimesega lõunasöögil, räägid mõtetest, tuleviku väljavaadetest, üldse ümmargust juttu [...] ja siis kompad pinnast, et mis arvatakse*“ (V04). Siingi avaldub kognitiivne CQ, sest juht on kogemusest õppinud, et selles kultuuris on isiklik kontakt ja pinnase kompimine formaalsete kanalite eeldus.

Ettevalmistuses ilmneb ka kultuuriliste teadmiste **dünaamilisus**: juhid ei aktsepteeri kultuurilisi eeldusi passiivselt, vaid valideerivad neid kogemuse vastu. Üks juhtidest kirjeldas, kuidas levinud kultuuriline eeldus ei vastanud tegelikkusele: „*Vanasti, kui ma ikka noorem olin, siis öeldi, et saksa täpsus. Sellist asja ei eksisteeri enam, seda saksa täpsust pole olemas.*“ (V02). See väljendab **kognitiivset CQ-d** Earley ja Angi (2003) mõistes, kus juhi kultuuriteadmised ei ole staatilised, vaid täpsustuvad kogemuse vastu valideerimise käigus, muutes tema ettevalmistust täpsemaks. Ettevalmistuse **ajaline dimensioon** varieerub samuti kultuuriliselt, ulatudes mõnel juhul mitmeaastase järjepideva tööni: „*Ma tegelesin siia tulles neli aastat sellega, et vahetada see teenus oma inimeste vastu. Seda murda on praktiliselt võimatu*“ (V06). See peegeldab kognitiivset CQ-d töö, sest juht mõistab, et selles kultuuris on varasemad otsused pikaajalised ja nende muutmine nõuab vastavat ajahorisonti. Howard-Grenville'i (2007) käsitluses kumuleeruvad tõstatamisressursid aja jooksul. Käesolev uurimus täpsustab, et hargmaises kontekstis määrab peakontori kultuur selle, kui pikka ettevalmistust tõstatamine eeldab.

Sõnumi kujundamise etapp eristub teistest strateegilise teema tõstatamise etappidest selle poolest, et kultuurispetsiifiline ja universaalne kujundamine eksisteerivad siin peaaegu **tasakaalus**. Kui ettevalmistuses domineeris kognitiivne CQ selgelt, siis sõnumi kujundamises jaguneb andmestik üldjoontes kaheks: universaalne ärioloogika (strateegiaga

sobitamine, loogiline argumentatsioon) ja kultuuriliselt kohandatud elemendid. Andmestiku põhjal pakub käesolev uurimus välja, et sõnumi kujundamine toimib **kahetasandiliselt**: universaalne baas, millele lisandub kultuuriline kiht. Universaalse baasi moodustab eelkõige Duttoni ja Ashfordi (1993) kirjeldatud **konteksti sobitamine** ehk teema sidumine ettevõtte strateegia ja sidusrühmade ootustega, mida juhid ei tajunud kultuuriliselt mõjutatuna. Seevastu **teema raamistamine** (Dutton & Ashford, 1993) omandab hargmaises kontekstis kultuurispetsiifilise sisu: tõendite valik ja esitluse sügavus erinevad kardinaalselt sõltuvalt peakontori kultuurist. Saksa peakontori kontekstis töötav juht kirjeldas: „*Nemad tahavad alati reaalselt pilti, mitte müügimehelikku lähenemist*“ (V01). Teine juht tõi kontrasti veelgi teravamalt esile: „*Balkani kultuuriruumis vähem slaide, rohkem sind ennast [...] põhjamaades slaidid, numbrid, data*“ (V05). **Inkrementaalne raamistamine**, mis vähendab tajutud riski (Bishop et al., 2011) illustreerib kognitiivse CQ rolli sõnumi kujundamises eriti ilmekalt. Üks juht kirjeldas, kuidas soomlastega kinnistab kontseptsiooni väikeste sammudega ja kasutab seda seejärel rootslaste juures: „*Kui nendega oled need väikesed sammud ära teinud, siis lähed rootslaste juurde, et näed, saab küll, davai, teeme nüüd suuremaid samme.*“ (V09). See strateegia väljendab kognitiivset CQ-d: juht kohandab inkrementaalse lähenemise tempot ja ulatust vastavalt kultuurikontekstile, kasutades ühes kontekstis saavutatut tõestusena teises. Seega täpsustab käesolev uurimus peatükis 1.2 esitatud teoreetilist raamistikku: Dutton ja Ashford (1993) käsitlevad raamistamist ja konteksti sobitamist eraldiseisvate kujundamisvõtetenähtetena, kuid hargmaises kontekstis eristab neid eelkõige kultuurilise mõju ulatus – konteksti sobitamine toimib kultuuriüleselt, raamistamine aga nõuab kultuurispetsiifilist kohandamist.

Müügitegevuste etapp eristub varasematest strateegilise teema tõstatamise etappidest **käitumusliku kultuurilise intelligentsuse** märgatava tõusuga. Kuigi kognitiivne CQ jääb ka siin kõige sagedasemaks, saavutab käitumuslik dimensioon müügitegevustes oma selge tipu, peegeldades **suhtlusstiili kohandamise** keskset rolli selles etapis. Ang et al. (2007) käsitluses väljendab käitumuslik CQ võimet kohandada verbaalseid ja mitteverbaalseid käitumusmustreid. Empiirilised andmed näitavad, et hargmaises kontekstis on see kohandamine energiamahukas ja teadlik protsess. Üks juht kirjeldas selle psühholoogilist kulu: „*Iseenda emotsioonid, sa peadki natukene ka maha suruma [...] sa surud nagu iseendasse alla, et jääd nagu viisakaks, et mitte ei kumaks läbi see, et ma olen ise jubedalt pahane seal taga*“ (V02). Teine juht tõi välja, kuidas peakontori kultuur nõuab teistsugust emotsionaalset väljendust: „*Entusiasm peab sees olema, sa pead olema hingega asja kallal, entusiastlik. Eestlaste jaoks entusiasmi üleval hoidmine, see on meie jaoks raske*“ (V04).

Kolmas juht kirjeldas, kuidas kogu suhtlusdünaamika muutub sõltuvalt kultuurist: „*Itaallaste puhul aktiivsem käitumine, rääkimine, kõvem hääl, sa võtad nagu seda juhtida, esined, lähed, kõnnid. Kui me oleme Soome laua taga, sa ikka vaatad seda tempot, kui aeglaselt see põhja soomlane räägib*“ (V09). See peegeldab Molinsky (2007) kirjeldatud kultuuriüleste koodivahetust, mis hargmaises kontekstis omandab kultuurispetsiifilise sisu. Lisaks suhtlusstiilile on kultuuriliselt vahendatud ka **kanalivalik**. Duttoni ja Ashfordi (1993) eristatud avalike ja privaatsete, formaalsete ja informaalsete kanalite seas navigeerimine sõltub peakontori kultuurist. Mõnes kultuuris toimib informaalne kanal efektiivselt: „*WhatsApp üldiselt töötab, üks lause reeglina saab vastuse vastu*“ (V07). Teine juht kirjeldas, kuidas kanalivalik sõltub otseselt peakontori kultuurist: „*Rootsi puhul toimis rohkem mitteformaalse struktuuri järgi, teadsid, kes on arvamuslimidrid, nendega tuleb rääkida. Ameerikas rohkem struktuuriüksused, kes selle eest vastutab*“ (V08). See kanalivaliku erinevus väljendab kognitiivset CQ-d, sest juht teab, milline kommunikatsioonikanal on konkreetsetes kultuuris efektiivne.

Duttoni ja Ashfordi (1993) mudeli kohaselt on strateegiliste teemade tõstatamises oluline otsus, kas **kaasata teisi või tegutseda üksi**. Käesolev uurimus näitab, et hargmaises ettevõttes toimib kaasamine poliitilise töö loogika järgi, mida juht kohandab kognitiivse CQ abil vastavalt kultuurikontekstile. Üks juht kirjeldas seda protsessi: „*Liitlaste leidmine, täpselt nagu poliitika. Sa pead enne liitlased leidma, siis sa alles kogud kokku ja teed selle formaalse poole lihtsalt ära*“ (V04). Teine juht kirjeldas, kuidas kaasamine toimib kultuurilise vahendaja kaudu: „*Kasutasin tema tutvusi, kontaktvõrgustikku [...] pehmeks ette söötmiseks. Mul on midagi vaja, mina rääkisin temaga, tema käis ja lobistas Rootsi koridorides*“ (V08). Earley ja Angi (2003) raamistikus väljendub siin kognitiivne CQ, sest juht valib kaasamise vormi, otsene liitlaste koondamine või kultuurilise vahendaja kasutamine, vastavalt kontekstile. Andmestikust ilmneb ka **korduva tõstatamise** muster, mis vastab Dutton et al. (2001) kirjeldatud järjekindlale müügile. Üks juht kirjeldas mitmeaastast protsessi: „*Need investeringud, mille ma tegelikult juba kolm aastat tagasi tõstatasin – selle ideega ma olen pidanud käima mitu korda. Jätsin mõneks ajaks rahule, kuniks eelmine aasta hakkasin uuesti võtma*“ (V10). **Ajastus** osutub andmestikust peamiselt pragmaatiliseks, mitte kultuuriliselt määratuks. Juhid valivad hetke äriolude vajaduste, mitte kultuuriliste signaalide järgi. Kokkuvõttes näitab müügitegevuste etapp, et Duttoni ja Ashfordi (1993) müügiprotsessi võtted omandavad hargmaises ettevõttes kultuurilise mõõtme mitmel tasandil. Kuigi kognitiivne CQ jääb ka siin sagedasemaks, eristab müügitegevusi teistest etappidest

käitumusliku dimensiooni märgatav tõus, sest suhtlusstiili ja kanalivaliku kohandamine nõuab kultuuriliselt sobivat käitumist reaalsajas.

Tagasiside ja õppimise etapp tõi esile **metakognitiivse** CQ keskse rolli – see dimensioon koondub valdavalt just sellesse etappi, samas kui teistes etappides jääb selle avaldumine tagasihoidlikuks. Peatükis 1.2 esitatud teoreetiline ootus, et metakognitiivne CQ on tagasiside etapis keskse tähtsusega (Ang et al., 2007; Howard-Grenville, 2007), leiab seega empiirilist kinnitust isegi tugevamalt, kui raamistikus otseselt eeldatud. See on kooskõlas Thomas (2006) arengumudeliga, mille kohaselt CQ kujuneb läbi kultuuridevahelise kogemuse ja sellele järgneva refleksiooni. Juhid kirjeldasid õppimist kui valusate kogemuste kaudu omandatud oskust: „*Alguses ma läksin väga nii-öelda fikseeritult, et mul on see asi, ja otsekoheus, võib-olla see tuleb ka sellest eesti kultuurist*“ (V08). Sama juht kirjeldas, kuidas refleksioon viis käitumismuutuseni: „*Lõpupoole kasutasin rohkem pakendamist, et siduda seda suuremasse narratiivi ja see tõi paremat tulemust*“ (V08). See vastab Ng et al. (2009) **kogemusliku õppimise tsükli**le: otsene kogemus, mõtestamine, üldistamine ja uue käitumise proovimine. Erinevalt teistest etappidest, kus CQ dimensioonid avalduvad pigem eraldiseisvalt, toimib metakognitiivne CQ siin siduva mehhanismina, mis seob refleksiooni käitumismuutusega. See on andmestikus ainus koht, kus refleksioon ja käitumise kohandamine esinevad ühe ja sama kogemuskirjelduse raames. See viitab, et tagasiside etapis ei toimi metakognitiivne CQ üksnes ühe dimensioonina teiste kõrval, vaid sulgeb tõstatamise tsükli, muutes üksikkogemused püsivaks oskuste pagasiks. Samuti ilmnes süstemaatiline katsetamine suhtlusmuustrite tundmaõppimisel: „*Ma vaatasin, kuidas ta sellele vastas. Alguses ma ikkagi läksin otse ja omadega. Siis ma vaatasin, kuidas see kiri vastu tuli [...], ma proovisin teist korda veel otse ja omadega, siis vaatad, et ikka ta kirjutab nii, et ahaa, see on järelikult see suhtlemisstiil neil*“ (V02). See näitab metakognitiivset õppimismustrit: jälgimine, oma stiili proovimine, tagasiside analüüs ja kultuurilise normi tuletamine.

Pikaajaline kogemus tõi mõnede juhtide puhul kaasa kultuurilise kohandamise **automatiseerumise**. Üks juht kirjeldas, kuidas esialgne kultuuriline stereotüüp on aja jooksul asendunud sügavama arusaamisega: „*Kui ma kunagi mõtlesin, et nad on aeglased, siis ma täna ikka ei kasuta seda, et soomlased on aeglased. Minu jaoks on tegelikult soomlased tulemuslikud*“ (V06). See näitab, kuidas aastate jooksul on teadlik kultuuriline kohandamine muutunud juhi professionaalse kompetentsi loomulikuks osaks, toetades Earley ja Angi (2003) eristust teadliku ja automaatse CQ vahel.

Andmestikust ilmnes ka **CQ osaline ülekantavus**. Metakognitiivne dimensioon, eelkõige võime reflekteerida ja kohanemisstrateegiaid planeerida, osutus paremini ülekantavaks uude kultuurikonteksti. Seevastu kognitiivne ja käitumuslik dimensioon nõuavad kultuurispetsiifilisi teadmisi ja oskusi, mida varasem kogemus teise kultuuriga ei taga. Mitme peakontoriga koostööd teinud juhid kirjeldasid, kuidas iga uue kultuurikontekstiga kaasnes vajadus omandada uued kultuuriteadmised ja kohandada käitumist, kuigi nende reflektiivne raamistik jäi samaks. Nagu üks pikaajalise rahvusvahelise kogemusega juht võttis kokku: „*Kui sa tahad Skandinaavia või Balkanimaade juhtgruppi minna, pead ikka täitsa erinevalt käituma. Sisemiselt jääb sama andmepõhisus ja sinu see enda mina jääb alati alles, aga sa pead teistmoodi olema.*“ (V05).

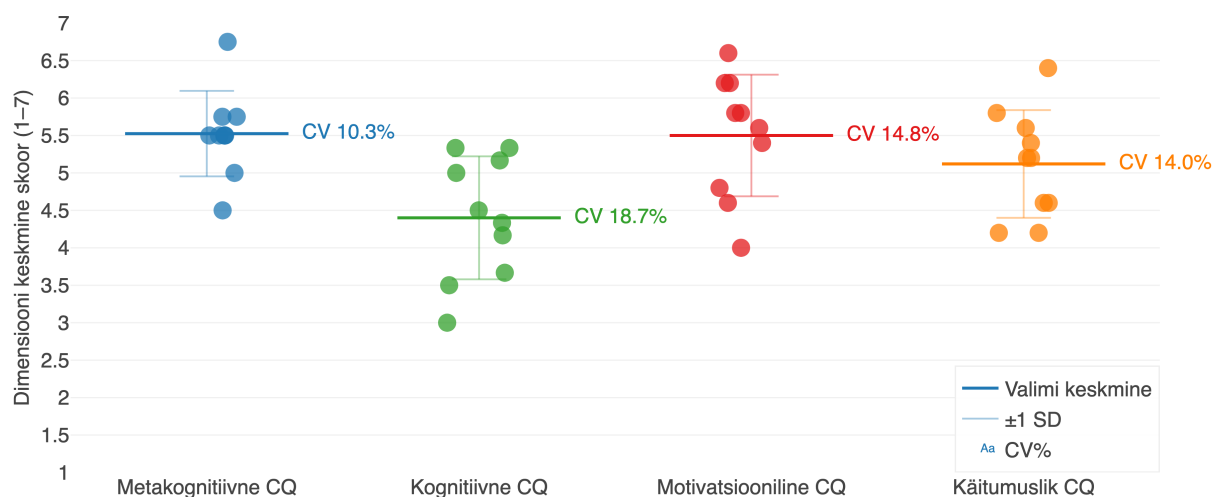
Lisaks deduktiivsetele kategooriatele tõi deduktiiv-induktiivne analüüs esile kolm andmetest kerkinud teemat, mis peegeldavad strateegiliste teemade tõstatamise aspekte, mida senine kirjandus ei ole süstemaatiliselt käsitletud. Esimene induktiivne teema oli **keelebarjäär** iseseisva strateegiliste teemade tõstatamise mõjutajana, mis ei kuulu deduktiivse koodipuu ühegi tõstatamise protsessietapi alla, vaid on kontekstuaalne piirang, mis mõjutab tõstatamise protsessi läbivalt. Keelebarjäär ilmnes läbivalt vastajate kogemustes ja avaldus nii arusaamise kui ka väljenduse tasandil, mõjutades tõstatamise protsessi läbivalt. Üks juht kirjeldas, kuidas keelebarjäär mõjutab otseselt võimet strateegilisi teemasid tõstatada: „*Kuna ma seal koosolekul olen ainukene välismaalane, siis nad teevad seda koosolekut saksa keeles. Mis tähendab seda, et minul on ikkagi see ju kolmas võõrkeel. Ma ei saa kõikidest asjadest nii hästi aru. Ja nad ei hakka sinu pärast, sest sa oled üksinda versus 20 inimest, ühtegi asja inglise keelde ümber panema.*“ (V02). Juht on seega füüsiliselt kohal, kuid keeleliselt osaliselt väljajäetud, mis piirab nii koosolekul toimuva jälgimist kui ka võimet oma teemasid tõhusalt esitada. Teine vastaja tõi esile keelebarjääri kultuurispetsiifilise mõõtme: „*Seda keelt ei osanud, ma ei osanud niisuguses ülevoolavas emotsioonis. Ma ei osanud selliseid ameerika sõnu kasutada, seda ameerika tekstiviisi.*“ (V09). See viitab, et keelebarjäär ei piirdu keeleoskusega, vaid juht peab tajuma ka kultuuris sobivat väljendusstiili, ilma milleta sõnum ei mõju veenvalt.

Teine induktiivne teema oli **organisatsiooniline multikultuurilisus**, nähtus, kus organisatsiooni multikultuuriline keskkond on niivõrd intensiivne, et rahvuskultuurilised erinevused kaotavad oma eristusvõime. See ilmnes eelkõige suurte rahvusvaheliste organisatsioonide tippjuhtide tasandil: „*Rahvusvahelises organisatsioonis on tippjuhid nii harjunud selle multikultuurse tööga. Nad ei ole sinu klassikaline rootslane. Kui sa oled rahvusvahelise ettevõtte rootslane, taanlane ja eriti veel seal ülevalpool tippjuht, siis sa oled*

kõik juba üheks sulandanud.“ (V03). Peakontori tippjuhid on pikaajalise rahvusvahelise kogemuse tõttu kaugenenud oma päritolukultuurist ega esinda enam otseselt ühe riigi kultuurinorme. Teine juht kinnitas seda: „*Peakontori poole pealt oli nii multikulti, et seal ei ole ühtegi rahvust, keda nagu võtta saaks*“ (V04). See on oluline leid strateegiliste teemade tõstatamise kontekstis, sest see viitab, et CQ rakendamine sõltub mitte ainult peakontori asukohamaa kultuurist, vaid ka organisatsiooni enda multikultuurilisuse tasemest.

Kolmas ja kõige levinum induktiivne teema oli **kultuuriline minimeerimine** – kultuurierinevuste teadlik vähendamine, mis ilmnis enamiku vastajate kogemustes. See on teoreetiliselt huvitav leid, sest juhid tunnistavad kultuurierinevuste olemasolu, kuid vähendavad teadlikult nende praktilist tähtsust strateegiliste teemade tõstatamise kontekstis. Minimeerimise paradoks avaldus ilmekalt ühe juhi sõnastuses: „*Kultuuriliselt ütleme nii, et inimene on inimene [...] sakslased, nad on väga viisakad ja väga toredad inimesed, aga teatud asjades hästi aeglased.*“ (V02). Juht alustab universalistliku väitega, kuid jätkab kohe konkreetse kultuurilise vaatlusega, demonstreerides, et kõrge CQ-ga juht võib samaaegselt minimeerida kultuuri rolli ja näidata teravat kultuurilist teadlikkust. Teine juht sõnastas minimeerimise teadliku filosoofilise positsioonina: „*Kultuuri ei tohi üle hinnata, sest äri toimub ikkagi inimeste vahel ja seda poolt ei tohi alahinnata.*“ (V09). See ei ole teadmatus tagajärg, vaid kogemuse baasil kujunenud strateegiline hoiak. Sama juht demonstreeris teistes kontekstides teravat kultuuriliste erinevuste tajumist. Kolmas vastaja lähenes minimeerimisele äripragmaatilisel: „*Puhtalt andmepõhised on otsused, mitte kultuurilised, kes paremini seab või kõvemat häält oskab teha.*“ (V05). See äripragmaatiline minimeerimine seab äriloogika kultuurist kõrgemale ning viitab, et kogunud juhid on jõudnud tasemele, kus nad tajuvad kultuuri mõju, kuid ei lase sel domineerida strateegilist mõtlemist.

Kvalitatiivse analüüsi tulemusi täiendab vastajate **enesehinnanguline CQ profiil**, mis põhineb CQS küsimustikul (Ang et al., 2007). Joonis 6 esitab kümne vastaja enesehinnangulised skoorid neljas CQ dimensioonis. Metakognitiivne CQ oli kõrgeima ja ühtlaseima skooriga, mille variatsioonikordaja (CV) oli 10,3%; kognitiivne CQ oli aga madalaima keskmise ja suurima varieeruvusega (CV 18,7%). Motivatsioonilise ja käitumusliku CQ skoorid jäid nende vahele, kusjuures motivatsioonilise CQ puhul eristus üks märkimisväärselt madalam vastaja.



Joonis 6. CQS dimensioonide jaotus skoorid vastajate lõikes

Allikas: Autorite koostatud

Enesehinnanguliste skooride ja intervjuude kodeerimise võrdlus tõi esile süstemaatilise lahknevuse. **Kognitiivse CQ paradoks** avaldus enamiku vastajate puhul. Kognitiivne dimensioon oli enesehinnangus madalaim, kuid kodeerimises dominantseim, mis tähendab, et juhid demonstreerisid praktikas teravat kultuuriteadlikkust, tajumata selle ulatust. **Motivatsiooniline CQ** näitas vastupidist mustrit. Enesehinnangus oli see üks kõrgeimaid dimensioone, kuid kodeerimises minimaalne, mis tähendab, et juhid tajuvad oma motivatsiooni kultuuridevaheliseks suhtluseks kõrgena, kuid see ei avaldu strateegiliste teemade tõstatamise narratiivides vaadeldavate praktikatena. Ka **käitumusliku CQ** puhul ilmnis lahknevus: vastajad, kes hindasid oma käitumuslikku CQ-d kõrgemalt, ei näidanud seda tingimata intervjuudes, mis viitab, et enesehinnang võib peegeldada pigem soovi kohaneda kui tegelikku kohanemispraktikat. Eriti ilmekas oli ühe vastaja profiil, kelle kõik CQS skoorid olid kõrged, kuid kelle kodeerimises avaldus CQ minimaalselt – juht tajub end kultuuriliselt intelligentsena, kuid strateegiliste teemade tõstatamise protsessis seda ei aktiveeri.

Need leiud on kooskõlas CQS enesehinnangupõhise meetodi teadaolevate piirangutega, sealhulgas vastuvõtlikkusega **sotsiaalse soovitusliku kallutatusele** (Kreitchmann et al., 2019). Käesolev uurimus lisab, et lahknevus on süstemaatiline ja dimensioonispetsiifiline. CQ dimensioonide avaldumine kodeerimise info põhjal staažirühmade lõikes viitab sellele, et lühema staažiga juhtide narratiivides domineerib sagedamini kognitiivne dimensioon, samas kui pikema staažiga juhtide profiilis on kognitiivse dimensiooni ülekaal väiksem ja metakognitiivne osakaal suurem. See muster

haakub osaliselt Thomas (2006) arengumudeliga, mille kohaselt teadmiste kogumine (kognitiivne) annab teed reflektiivsele eneseteadlikkusele (metakognitiivne), kuigi käitumuslik dimensioon käesolevas valimis koos kogemusega süstemaatiliselt ei kasvanud.

Eespool kirjeldatud kodeerimispõhise pildiga kõrvuti avaldub CQS enesehinnangus osaliselt vastassuunaline muster. Vastajate CQS tulemuste kõrvutamine juhi staažiga tütarettevõtte juhi rollis (vt tabel 5) ei kinnita eeldust, et kogemus ja kultuuriline intelligentsus liiguvad samasuunaliselt. Keskmise staažiga juhtide rühm – vastajad, kellel on juhupositsioonil 5-10 aasta pikkune kogemus – paistab silma kõikides neljas CQ dimensioonis kõige tasakaalukama profiiliga, ületades nii lühema kui ka pikema staažiga rühma. Pikima staažiga juhtide rühm hindab oma kultuuriteadmisi seevastu kõige tagasihoidlikumalt, mis ei vasta ootusele, et kogemus ja kultuuriteadmised kasvavad koos.

Tabel 5

CQS tulemused staažirühmade kaupa

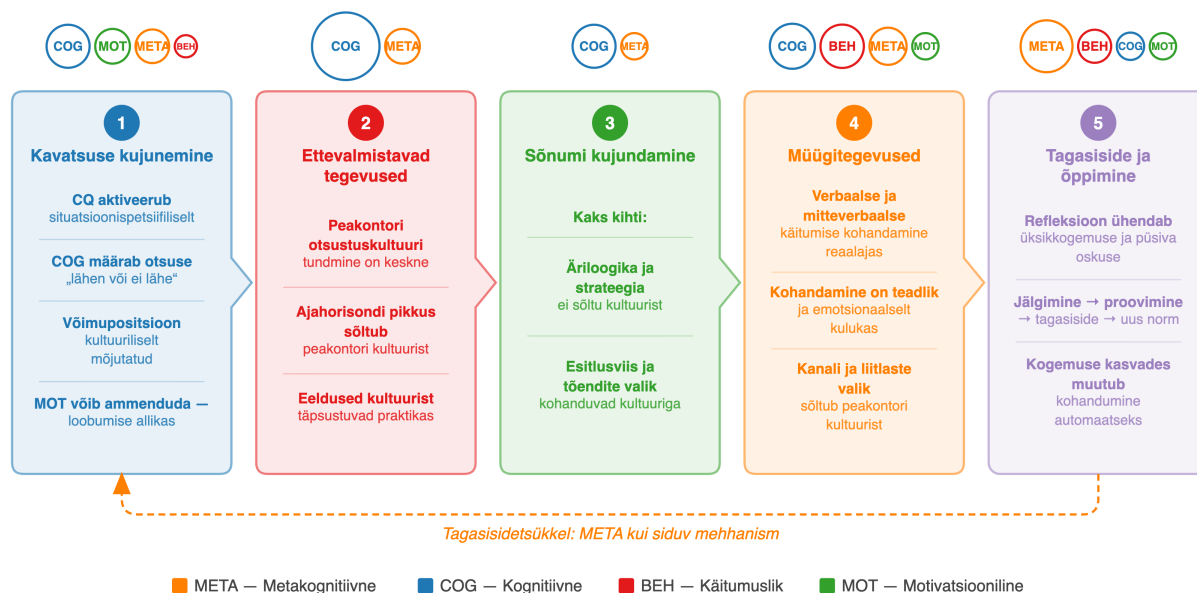
Staažirühm	n	META	COG	MOT	BEH	Keskmine
Lühike staaž (<5 a)	3	5,00	4,61	5,33	4,67	4,90
Keskmine staaž (5–10 a)	3	6,00	4,67	6,07	5,60	5,58
Pikk staaž (>10 a)	4	5,56	4,04	5,20	5,10	4,97
<i>Kogu valim</i>	<i>10</i>	<i>5,53</i>	<i>4,40</i>	<i>5,50</i>	<i>5,12</i>	<i>5,14</i>

Allikas: Autorite koostatud CQS küsimustiku enesehinnanguliste vastuste põhjal

Selle mustris selgituseks on mitu võimalust. Molinsky (2007) kirjeldab kultuuridevahelist koodivahetust kui pingutust nõudvat tegevust, mis pikaajalise kogemuse tulemusel võib muutuda osaliselt automatiseerituks ja implitsiitseks – sellisel kujul jääb teadmine eksplitsiitse enesehinnangulise küsimustiku jaoks raskesti tabatavaks. Teine seletus haakub induktiivse leiuga kultuurilise minimeerimise kohta: pikaajalise kogemusega juhid kalduvad sagedamini rõhutama universaalseid juhtimispõhimõtteid ja inimlikke sarnasusi, mis võib peegelduda ka tagasihoidlikumas kultuuriteadmiste enesehinnangus. Ng et al. (2009) kogemusliku õppimise mudeli valguses viitavad tulemused omakorda sellele, et staaž üksi CQ arengut ei taga, sest määrav on aktiivse refleksiooni olemasolu kogemuse kõrval. Andmestik ei toeta seega lineaarset kogemuse ja CQ seost, vaid pigem mustrit, milles enesehinnanguline CQ saavutab oma rikkalikuima profiili keskmise staažiga juhtide hulgas.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli selgitada CQ rolli tütarettevõtte juhi strateegiliste teemade tõstatamisel hargmaises ettevõttes ning koostada seda seost kirjeldav teoreetiline mudel. Earley ja Angi (2003) neljadimensioonilise CQ kontseptsiooni ja Dutton ja Ashfordi

(1993) viieetapilise tõstatamise protsessimudeli sidumine ühtseks raamistikuks tütarettevõtte juhi perspektiivist on esitatud joonisel 7. Mudel näitab, millised CQ dimensioonid on iga tõstatamise etapi puhul domineerivalt aktiveeritud ning kuidas metakognitiivne CQ toimib kogu protsessi siduva mehhanismina.



Joonis 7. CQ ja strateegiliste teemade tõstatamise teoreetiline mudel tütarettevõtte kontekstis
 Allikas: Autorite koostatud Earley ja Ang (2003), Dutton ja Ashfordi (1993) ning Dutton et al. (2001) põhjal, täpsustatud käesoleva uurimuse empiiriliste leidude alusel.

Kokkuvõttes toob käesolev analüüs esile kolm kontseptuaalset panust. Esiteks, CQ aktiveerub strateegiliste teemade tõstatamise protsessis **etapipõhiselt ja dimensioonispetsiifiliselt**: kognitiivne CQ domineerib ettevalmistuses, käitumuslik CQ müügitegevustes ja metakognitiivne CQ tagasiside etapis, peegeldades teadmiste, tegutsemise ja refleksiooni loogilist järgnevust (Earley & Ang, 2003). Motivatsiooniline CQ eristub teistest dimensioonidest kahetise rolliga. Kavatsuse etapis on see otseselt määrav tegur, ülejäänud protsessis aga varjatud eeltingimus. Uurimus tõi lisaks esile motivatsioonilise CQ ammendumise kui iseseisva tõstatamisbarjääri, mida varasem kirjandus ei ole käsitlenud. Teiseks, enesehinnangulise CQS ja intervjuude kodeerimise võrdlus tõi esile **süsteematilise ja dimensioonispetsiifilise lahknevuse**: kognitiivne CQ oli enesehinnangus madalaim, kuid kodeerimises dominantseim, motivatsiooniline CQ näitas vastupidist mustrit. See kinnitab käesoleva töö segameetodilise disaini väärtust ning osutab, et enesehinnanguline profiil ei pruugi peegeldada CQ tegelikku aktiveerumist konkreetses protsessis (Kreitchmann et al.,

2019). Sama lahknevus avaldub ka kogemuse mõõtmel – intervjuude kodeerimises liigub CQ profiil staaži kasvades tasakaalustatumaks, samas kui CQS-is saavutab rikkalikuima profiili keskmise staažiga (5-10 aastat) rühm ja pikima staažiga rühm hindab kultuuriteadmisi tagasihoidlikumalt, mida saab tõlgendada koodivahetuse automatiseerumise (Molinsky, 2007) ja induktiivse kultuurilise minimeerimise leiu kaudu. Kolmandaks tõi deduktiiv-induktiivne analüüs esile kolm andmetest kerkinud teemat, milleks olid keelebarjääri iseseisva tõstatamise pärssijana, organisatsioonilise multikultuurilisuse ja kultuurilise minimeerimise. Need ei kuulunud ühegi tõstatamise protsessietapi alla, vaid osutusid läbivateks kontekstuaalseteks teguriteks, mis kujundavad kogu tõstatamise protsessi.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö uuris CQ rolli tütarettevõtte juhi strateegiliste teemade tõstatamisel hargmaises ettevõttes. Töö ühendas kaks seni eraldi käsitletud teoreetilist kontseptsiooni: Earley ja Angi (2003) neljadimensioonilise kultuurilise intelligentsuse kontseptsiooni ning autorite poolt koostatud strateegiliste teemade tõstatamise viieetapilise protsessimudeli, mis tugineb Dutton ja Ashfordi (1993), Dutton et al. (1997, 2001), Howard-Grenville'i (2007) ning Bishop et al. (2011) käsitlustele. Teoreetilises osas analüüsiti CQ nelja dimensiooni, kognitiivse, metakognitiivse, motivatsioonilise ja käitumusliku, olemust ning nende avaldumist organisatsioonilises kontekstis. Paralleelselt käsitleti strateegiliste teemade tõstatamise protsessi, mis ulatub kavatsuse kujunemisest ettevalmistuse ja sõnumi kujundamise kaudu müügitegevusteni ning tagasiside ja õppimiseni. Teoreetiline analüüs näitas, et kuigi mõlemat kontseptsiooni on eraldi põhjalikult uuritud, puudub kirjanduses süstemaatiline käsitlus sellest, kuidas CQ eri dimensioonid avalduvad tõstatamise erinevates etappides. Samuti selgus, et tütarettevõtte süsteemne, ressursist sõltuv ja institutsionaalne võim realiseerub peakontori suhtes alles mikropoliitilise läbirääkimisvõimu kaudu – juht peab suutma oma üksuse panuse peakontorile arusaadavas vormis nähtavaks teha, mis eeldab CQ-d.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks valiti kvalitatiivne lähenemine, mis kombineeris poolstruktureeritud intervjuud CQS küsimustikuga. Valimisse kuulus kümme tütarettevõtte juhti, kelle peakontori asukohamaad hõlmasid seitset Euroopa riiki ning kahe vastaja puhul ka USA-d. Vastajate staaž juhirollis ulatus kahest kuni kahekümne kuue aastani, mis võimaldas jälgida CQ arengut erinevatel kogemusetasemetel. Intervjuude analüüsimiseks kasutati deduktiiv-induktiivset temaatilist analüüsi, kus teooriapõhist koodipuud täiendati

andmetest esile kerkinud teemadega. Kodeerimise tulemusel saadi 598 koodikirjet 27 koodi alusel, millest 24 olid deduktiivsed ja kolm induktiivsed.

Empiiriline analüüs tõi esile mitu olulist tulemust. Keskne leid oli CQ etapipõhine ja dimensioonispetsiifiline aktiveerumine strateegiliste teemade tõstatamise protsessis. Kognitiivne dimensioon domineeris ettevalmistuse etapis, kus juhid kaardistavad peakontori otsustuskultuuri, võimusuhteid ja kultuurilisi ootusi. Käitumuslik dimensioon saavutas oma tipu müügitegevuste etapis, kus suhtlusstiili reaalsuse kohandamine nõuab kultuuriliselt sobivat verbaalset ja mitteverbaalset käitumist. Metakognitiivne dimensioon koondus tagasiside ja õppimise etappi, kus see toimus siduva mehhanismina, ühendades refleksiooni käitumusmuutusega ning muutes üksikkogemused püsivaks kompetentsiks. Kavatsuse etapis ilmnis läbivalt, et juhi tajutud võimupositsioon ei sõltu ainult formaalsest rollist, vaid on kultuuriliselt vahendatud: juht hindab enne teema tõstatamist nii oma struktuurset kui ka kultuurilist kaalu peakontori suhtes. See muster peegeldab teadmiste omandamise, tegutsemise ja refleksiooni loogilist järgnevust.

Motivatsiooniline CQ eristus teistest dimensioonidest oma kahetise rolliga. Kavatsuse etapis oli see otseselt määrav – varasem edukogemus loob sisemise kindlustunde teemasid tõstatada. Samas ilmnis andmestikust ka motivatsioonilise intelligentsuse ammendumine, kus korduv kultuuriliselt koormav suhtlus viib otsuseni teemast loobuda. See on eraldiseisev tõstatamise barjäär, mida varasem strateegiliste teemade tõstatamise kirjandus ei ole CQ kontekstis käsitletud.

Oluline leid oli ka see, et ligikaudu viiendik kogu kodeeritud andmestikust ei sisaldanud CQ avaldumist. Eriti silmatorkav oli see sõnumi kujundamise etapis, kus peaaegu pooled kirjed olid kultuuriliselt neutraalsed. See viitab sellele, et kogunud juhid kasutavad strateegilise sõnumi tuumana universaalset ärioloogikat, strateegiaga sobitamist ja loogilist argumentatsiooni, millele lisandub kultuurispetsiifiline kiht teema raamistamisel ja tõendite valikul. Sõnumi kujundamine toimib seega kahetasandiliselt: universaalne baas, millele lisandub kultuuriline kiht.

Lisaks deduktiivsetele kategooriatele tõi analüüs esile kolm andmetest kerkinud teemat. Keelebarjäär osutus iseseisvaks strateegilise teema tõstatamise pärssijaks, mis avaldus nii arusaamise kui ka väljenduse tasandil ning ei kuulu ühegi tõstatamise protsessietapi alla, vaid on kontekstuaalne piirang, mis mõjutab protsessi läbivalt. Organisatsiooniline multikultuurilisus ilmnis nähtusena, kus suurte rahvusvaheliste organisatsioonide tippjuhid on pikaajalise kogemuse tõttu oma päritolukultuurist niivõrd kaugenud, et rahvuskultuurilised erinevused kaotavad eristusvõime. Kultuuriline

minimeerimine oli kõige levinum induktiivne teema, kus juhid tunnistasid kultuurierinevuste olemasolu, kuid vähendasid teadlikult nende praktilist tähtsust. See ei olnud teadmatuse tagajärg, vaid kogemuse baasil kujunenud strateegiline hoiak, kus kultuuri ja äri loogika vahele tekib pragmaatiline tasakaal.

Kogemuse mõju CQ profiilile avaldus kahes andmeallikas erinevalt. Intervjuude kodeerimises kaldusid lühema staažiga juhid tuginema valdavalt kognitiivsele dimensioonile, samas kui pikema staažiga juhtide profiilis oli kognitiivse dimensiooni ülekaal väiksem ja metakognitiivne osakaal suurem. CQS enesehinnangus saavutas aga kõige rikkalikuima profiili 5-10-aastase staažiga juhtide rühm, samal ajal kui pikema staažiga rühm hindas oma kultuuriteadmisi kõige tagasihoidlikumalt. Sellist kahe meetodi erisuunalist mustrit saab tõlgendada koodivahetuse automatiseerumise (Molinsky, 2007) kaudu. Algselt teadlik ja energiat nõudev kultuuriline kohandumine võib pikaajalise kogemuse tulemusel muutuda juhi professionaalse repertuaari loomulikuks, implitsiitseks osaks ning jääda seetõttu eksplitsiitse enesehinnangu jaoks raskesti tabatavaks. Sama suunda toetab ka andmetest kerkinud kultuurilise minimeerimise leid.

Enesehinnangulise CQS küsimustiku ja intervjuude kodeerimise võrdlus tõi esile süstemaatilise ja dimensioonispetsiifilise lahknevuse. Kognitiivne dimensioon oli enesehinnangus madalaim, kuid kodeerimises dominantseim – juhid demonstreerisid praktikas teravat kultuuriteadlikkust, tajumata selle ulatust. Motivatsiooniline dimensioon näitas vastupidist mustrit: enesehinnangus üks kõrgeimaid, kodeerimises aga minimaalne. See kinnitab segameetodilise uurimisdisaini väärtust ning osutab, et enesehinnanguline profiil ei pruugi peegeldada CQ tegelikku aktiveerumist konkreetses tööprotsessis. Analüüs näitas ka CQ osalist ülekantavust: metakognitiivne dimensioon, eelkõige refleksiooni- ja planeerimisvõime, kandus uude kultuurikonteksti paremini üle, samas kui kognitiivne ja käitumuslik dimensioon nõudsid iga uue kultuuriga kultuurispetsiifiliste teadmiste ja oskuste omandamist.

Töö teoreetilise osa tulemusena koostatud protsessimudel, mis ühendab CQ dimensioonid strateegiliste teemade tõstatamise etappidega, leidis empiirilist kinnitust oma üldstruktuuris, kuid empiiriline analüüs täpsustas seda mitmes olulises aspektis. Esiteks, CQ ei toimi ühtse moderaatorina, mis mõjutab kogu protsessi ühetaoliselt, vaid aktiveerub dimensioonispetsiifiliselt vastavalt etapi nõuetele. Teiseks, tagasiside ja õppimise etapp osutus empiiriliselt olulisemaks, kui teoreetilises mudelis eeldatud – metakognitiivne dimensioon koondub valdavalt just sellesse etappi ja toimib siduva mehhanismina, mis sulgeb tõstatamise tsükli. Kolmandaks, empiiriline analüüs kinnitas ja täpsustas kultuuriliselt

neutraalse tsooni ulatust, sest kuigi teoreetilises mudelis oli osade võtete kultuuriline neutraalsus implitsiitselt esindatud, näitas empiiriline andmestik, et see hõlmab ligikaudu viiendikku kogu tõstatamisprotsessist, koondudes eelkõige sõnumi kujundamise etappi.

Töö tulemused pakuvad praktilist väärtust hargmaiste ettevõtete juhtimisel. CQ dimensioonide erinev roll tõstatamise protsessis osutab, et kultuurilise kompetentsi arendamine organisatsioonides ei peaks piirduma ainult üldise kultuuriteadlikkuse tõstmisega, vaid peaks hõlmama ka refleksioonioskuste ja käitumusliku kohandamise süstemaatilist arendamist. Samuti näitab enesehinnangulise ja käitumispõhise mõõtmise lahknevus vajadust kasutada CQ hindamisel mitmekesisemaid meetodeid.

Töö piiranguteks on kvalitatiivse uurimuse olemuslikud kitsendused. Kümne juhiga valim võimaldab analüütilist üldistamist, kuid mitte statistilist ülekandmist laiemale populatsioonile. Valim on koondunud Euroopa peakontoritega ettevõtetesse, mistõttu tulemused ei pruugi kehtida Aasia või Lähis-Ida kultuurikontekstis, kus kultuuriline distants Eestiga on oluliselt suurem. Retrospektiivsed intervjuud kajastavad juhtide tõlgendusi oma kogemustest, mitte reaajas käitumist, mistõttu teatud aspektid, eriti käitumusliku dimensiooni avaldumine, võivad olla ala- või üleesindatud. Tehisintellekti kasutamine kodeerimisprotsessis on innovatiivne, kuid nõuab tulevikus süstemaatilisemat usaldusvääruse hindamist.

Edasised uurimisvõimalused hõlmavad kvantitatiivset lähenemist, mis testiks käesolevas töös tuvastatud etapipõhise aktiveerumise mustrit suurema valimiga ja erinevates kultuurikontekstides. Longituudne uurimisdisain võimaldaks jälgida CQ arengut ja selle seost tõstatamise praktikate muutumisega aja jooksul. Samuti väärib süstemaatilisemat uurimist kultuurilise minimeerimise fenomen – küsimus, kas ja millistes tingimustes võib kogenud juht teadlikult vähendada kultuuriliste erinevuste rolli, on oluline nii CQ teooria kui ka juhtimispraktika seisukohalt.

Viidatud allikad

1. Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The Culturally Intelligent Team: The Impact of Team Cultural Intelligence and Cultural Heterogeneity on Team Shared Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 941–962.
<https://doi.org/10.1177/0022022113492894>
2. Alon, I., Boulanger, M., Elston, J. A., Galanaki, E., Martínez De Ibarreta, C., Meyers, J., ... Vélez-Calle, A. (2018). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 237–250.
<https://doi.org/10.1002/tie.21826>
3. Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the Business Cultural Intelligence Quotient. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78–100. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2015-0138>
4. Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.02.002>
5. Ambos, T. C., & Birkinshaw, J. (2010). Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance. *MIR: Management International Review*, 50(4), 449–469.
6. Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979–996.
7. Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 802–818. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400292>
8. Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*. *Decision Sciences*, 39(3), 337–358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00195.x>
9. Ang, S., & Van Dyne, L. (Toim). (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. London New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315703855>
10. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance.

- Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
11. Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>
 12. Anthropic. (2026). *Claude*. Salvestatud <https://claude.ai>
 13. Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23. <https://doi.org/10.2307/2393590>
 14. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
 15. Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the global firm*. London: SAGE Publications Inc.
 16. Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *The Academy of Management Review*, 23(4), 773–795. <https://doi.org/10.2307/259062>
 17. Bishop, K., Webber, S. S., & O'Neill, R. (2011). Preparation and Prior Experience in Issue-Selling Success. *Journal of Managerial Issues*, 23(3), 323–340.
 18. Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577–601. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.32626039>
 19. Bücken, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259–284. <https://doi.org/10.1177/1470595815606741>
 20. Cerrato, D. (2006). The multinational enterprise as an internal market system. *International Business Review*, 15(3), 253–277.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.001>
 21. Conroy, K. M., & Collings, D. G. (2016). The legitimacy of subsidiary issue selling: Balancing positive & negative attention from corporate headquarters. *Journal of World Business*, 51(4), 612–627. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.002>
 22. Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4. trükk). Boston, MA: Pearson.
 23. Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Subsidiary power: Loaned or owned? The lenses of agency theory and resource dependence theory. *Global Strategy Journal*, 9(4), 491–501. <https://doi.org/10.1002/gsj.1362>

24. Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215.
<https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
25. DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
26. Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55–72.
27. Dzikowska, M., Gammelgaard, J., & Andersson, U. (2023). Subsidiary capability and charter change: Making Birkinshaw and Hood’s framework actionable. *Global Strategy Journal*, 13(3), 647–672. <https://doi.org/10.1002/gsj.1476>
28. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.2307/258903>
29. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–423.
30. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736. <https://doi.org/10.5465/3069412>
31. Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *The Academy of Management Review*, 12(1), 76–90.
<https://doi.org/10.2307/257995>
32. Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2006). Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management*, 12(3), 266–283. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.06.001>
33. Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2011). Subsidiary power in multinational corporations: The subtle role of micro-political bargaining power. *Critical Perspectives on International Business*, 7(1), 30–47.
<https://doi.org/10.1108/17422041111103822>
34. Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016). Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 37(9), 1249–1270. <https://doi.org/10.1177/0170840616634130>
35. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

36. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
37. Eurostat. (2025). *Foreign-controlled enterprises statistics – inward FATS* (Version IFATS_2023v3) [Data set]. European Commission. (Statistics Explained). Salvestatud https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign-controlled_enterprises_statistics_-_inward_FATS
38. Fang, F., Schei, V., & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148–171. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002>
39. Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (2006). *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
40. Gammelgaard, J. (2009). Issue Selling and Bargaining Power in Intrafirm Competition: The Differentiating Impact of the Subsidiary Management Composition. *Competition & Change*, 13(3), 214–228. <https://doi.org/10.1179/102452909X451341>
41. Garamvölgyi, J., & Rudnák, I. (2023). Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, 15(7), 5735. <https://doi.org/10.3390/su15075735>
42. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence* (25th anniversary edition). New York: Bantam Books.
43. Gorgijevski, A., Holmström Lind, C., & Lagerström, K. (2019). Does proactivity matter? The importance of initiative selling tactics for headquarters acceptance of subsidiary initiatives. *Journal of International Management*, 25(4), 100673. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.04.004>
44. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
45. Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187–214. <https://doi.org/10.1177/0170840603024002343>
46. Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>

47. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. trükk). Thousand Oaks, CA: Sage.
48. Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560–577.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0266>
49. Jakobsson, J., Lagerström, K., & Schweizer, R. (2021). Refining a subsidiary evolution framework: Clarifying key concepts. *Review of International Business and Strategy*, 31(2), 281–296. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0029>
50. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
51. Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2018). Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. *Journal of Management*, 44(7), 2611–2637.
<https://doi.org/10.1177/0149206316648383>
52. Kreitchmann, R. S., Abad, F. J., Ponsoda, V., Nieto, M. D., & Morillo, D. (2019). Controlling for Response Biases in Self-Report Scales: Forced-Choice vs. Psychometric Modeling of Likert Items. *Frontiers in Psychology*, 10, 2309.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02309>
53. Lee, A. P. (2023). Cultural intelligence as a predictor of organizational outcome. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(2), 299–316.
<https://doi.org/10.1177/14705958231187473>
54. Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldridge, D. C. (2005). Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 637–654. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400166>
55. Luo, Y. (2005). Toward cooperation within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006>
56. Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 849–873.
<https://doi.org/10.1177/0022022113492891>
57. Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x>

58. Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions. *Academy of Management Review*, 32(2), 622–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351878>
59. Moore, O., Aguinis, H., Darden, T. R., & Younge, A. N. (2026). Defining, Assessing, and Reporting Saturation in Qualitative Research: Review and Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2026.101950>
60. Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385–406. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400093>
61. Mudambi, R., Pedersen, T., & Andersson, U. (2014). How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, 49(1), 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.02.001>
62. Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511–526. <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr511>
63. Ocasio, W. (1997). TOWARDS AN ATTENTION-BASED VIEW OF THE FIRM: ATTENTION-BASED VIEW OF THE FIRM. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K)
64. Olev, A., & Alumäe, T. (2025). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources and Evaluation*, 59(4), 4421–4438. <https://doi.org/10.1007/s10579-024-09777-1>
65. Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
66. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
67. Phookan, H., & Sharma, R. R. (2021). Subsidiary power, cultural intelligence and interpersonal knowledge transfer between subsidiaries within the multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100859. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100859>
68. Raziq, M. M., Benito, G. R., & Igoe, J. (2020). Subsidiary country managers and subsidiary development: Upper echelons and resource-based perspectives. *German*

- Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(3), 291–323. <https://doi.org/10.1177/2397002219898184>
69. Richter, N. F., Schlaegel, C., Bakel, M. V., & Engle, R. L. (2020). The expanded model of cultural intelligence and its explanatory power in the context of expatriation intention. *European Journal of International Management*, 14(2), 379–397. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105545>
70. Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124–144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>
71. Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3. trükk). Thousand Oaks, CA: SAGE.
72. Souza-Santos, R. D. (2025). Strategic issue selling conceptualization and development: Literature review and future agenda. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 24(3), e26978. <https://doi.org/10.5585/2025.26978>
73. Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1988). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex Pub. Corp.
74. Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78–99. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
75. Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J.-L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., ... Van De Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099–1118. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.67>
76. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 140(883), 227–235.
77. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government* (Nr UNCTAD/WIR/2024). Geneva: United Nations. Salvestatud United Nations website: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
78. Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. *Leading across differences: Cases and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

79. Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295–313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
80. Wawrosz, P., & Jurásek, M. (2021). Developing Intercultural Efficiency: The Relationship between Cultural Intelligence and Self-Efficacy. *Social Sciences*, 10(8), 312. <https://doi.org/10.3390/socsci10080312>
81. Wulf, T., Florian, S., & Meissner, P. (2020). Differences in Strategic Issue Interpretation across Cultures – A Socio-Cognitive Perspective. *European Management Review*, 17(1), 197–208. <https://doi.org/10.1111/emre.12361>

LISAD

Lisa A. Kultuurilise intelligentsuse mõõtevahendite võrdlus

Kriteerium	CQS	E-CQS	SFCQ	BCIQ
Küsimusi	20	37	10	38
Dimensioone	4	4 (11 alam-dimensiooni)	3	4
Teoreetiline alus	Earley & Ang nelja-dimensiooniline mudel	CQS-i laiendus alamdimensioonidega	Alternatiivne kolmefaktoriline mudel	Ärikontekstile kohandatud mudel
Motivatsiooni käsitlus	Eraldi dimensioon	Eraldi dimensioon (3 alamfaktorit)	Välja jäetud	Eraldi faktor
Mõõtmismeetod	Enesehinnang	Enesehinnang	Enesehinnang	Enesehinnang + teadmiste test
Peamised tugevused	Lai rahvusvaheline kasutus, võrreldavus varasemate uuringutega, lühike ja praktiline	Detailsem profiil alamdimensioonide kaudu, peenem diagnostika	Väga lühike, kiire administreerimine, mitmekultuuriliselt valideeritud	Vähendab sotsiaalse soovitatavuse kallakut, ärifookus
Peamised piirangud	Enesehinnangu kallak, ei eristu alamdimensioone	Pikkus piirab praktilist kasutust, alamdimensioonide eristusvalidiidsus diskuteeritav	Ühe üldfaktori dominantsus, väiksem diagnostiline väärtus	Kultuurispetsiifiliste teadmiste osa võib soosida lääne ärikonteksti
Tüüpilised rakendused	Akadeemiline uurimine, juhtide arendus	Süvaanalüüs, koolitusvajaduste hindamine	Suuremahulised küsitlused, esmane sõelumine	Värbamine, ärikoolitused
Tsiteeritavus CQ kirjanduses	Kõige levinum	Mõõdukas	Kasvav	Niširoll
Sihtgrupp	Üldine	Üldine	Üldine / HR praktika	Äriprofessionaalid
Autor(id)	Ang et al. (2007)	Van Dyne et al. (2012)	Thomas et al. (2015)	Alon et al. (2016)

Allikas: Autorite koostatud

Lisa B. Kultuurilise intelligentsuse dimensioonide seos strateegiliste teemade tõstatamise etappidega

ISS etapp	Kognitiivne CQ	Metakognitiivne CQ	Motivatsiooniline CQ	Käitumuslik CQ
Kavatsuse kujunemine	Kultuurilise sobivuse hindamine – teadmised peakontori kultuurilistest normidest võimaldavad hinnata teemade vastuvõetavust Earley & Ang (2003)	„Tuule lugemine“ kultuuridevahelises kontekstis – teadlik refleksioon peakontori avatuse üle (Dutton et al., 1997; Earley & Ang, 2003)	Tõstatamise valmisolek – interkultuuriline enetõhusus vähendab tajutud riski kultuurideüleses tõstatamises (Wawrosz & Jurásek, 2021)	–
Ettevalmistus	Kultuuriline „kodutöö“ – otsustuskultuuri mõistmine, teabe kogumine peakontori eelistuste kohta (Bishop et al., 2011; Earley & Ang, 2003)	Kriitiline hindamine, kas valitud ettevalmistusviis on kultuuriliselt sobiv (Ang et al., 2007)	–	–
Sõnumi kujundamine	Kultuuriliselt sobiv raamistamine ja konteksti sobitamine – teema sidumine peakontori strateegia ja kultuuriliselt kujundatud tõenditega (Ang et al., 2007; Ling et al., 2005)	Raamistamisvalikute planeerimine – strateegiline enesejuhtimine, kas esitlusviis sobib peakontori kultuurilise kontekstiga (Earley & Ang, 2003)	–	–
Müügitegevused	Kanalivalik ja teemade sidumine – teadmised kultuurilistest eelistustest formaalsuse ja kanalivaliku osas (Dutton & Ashford, 1993)	Reaalajas strateegiline kohandamine – taju, millal lähenemine ei tööta, ja suutlikkus strateegiat muuta Ang et al. (2007)	Koalitsioonide loomine ja järjepidevus – huvi ja valmisolek suhelda kultuuriliselt erinevate osapooltega (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001)	Suhtlusstiili reaalajas kohandamine – kõnetempo, pausid, kehakeel, formaalsusaste vastavalt peakontori kultuurilistele ootustele (Ang et al., 2007)
Tagasiside ja õppimine	Kultuuriteadmiste süstematiseerimine kogemuse põhjal (Ng et al., 2009)	Reflektiivne vaatlus ja abstraktne kontseptualiseerimine – kogemuste analüüs ja kultuuriliste skeemide täiustamine (Ng et al., 2009; Thomas et al., 2006)	Konkreetsete kultuuridevaheliste kogemuste otsimine ja nendesse sisenemine (Ng et al., 2009)	Aktiivne eksperimenteerimine – uute käitumisviiside proovimine kultuuridevahelises suhtluses (Ng et al., 2009)

Allikas: Autorite koostatud

Lisa C. Hargmaise ettevõtte teoreetilised käsitlused

Käsitlus	Keskne fookus	Võimu olemus	Käsitlenud autorid
Eristunud võrgustik (<i>Differentiated network</i>)	Hargmaine ettevõtte on lõdvalt seotud üksuste võrgustik, kus igal tütarettevõttel on unikaalne ressursiprofiil ja spetsialiseeritud võimekused.	Võim põhineb tütarettevõtte positsioonil ja suhetel MNE ja välises võrgustikus ning kontrollil kriitiliste teadmiste ja ressursside üle	Ghoshal & Bartlett (1990); Andersson et al. (2002);
Föderatsioon (<i>Federation</i>)	Peakontor ja tütarettevõtted osalevad pideva läbirääkimisprotsessi, kus võim on ümber jaotatud ja kompetentside ning mõjuvõimu üle võisteldakse.	Võim põhineb läbirääkimisvõimel: juht kasutab kohalikesse võrgustikesse põimitust ja teadmisi, et mõjutada strateegilisi otsuseid läbirääkimiste kaudu.	Andersson et al. (2007);
Sisemine turusüsteem (<i>Internal market system</i>)	Tütarettevõtted konkureerivad sisemiselt ressursside, mandaatide ja volituste pärast kolmel turul.	Võim on konkurentsivõime tulemus: juht tegutseb ettevõtjana, võistledes uute mandaatide ja ressursside pärast ning tõestades oma üksuse väärtust.	Birkinshaw (2000); Cerrato (2006)

Allikas: Autorite koostatud

Lisa D. Intervjuu küsimused

I Taust ja kontekst

- 1. Palun kirjeldage lühidalt oma rolli, meeskonda ja peamisi kokkupuutepunkte peakontoriga.**
 - a. Kui kaua olete praegusel positsioonil töötanud?
 - b. Kui tihti suhtlus toimub peakontoriga? Kes on põhilised vastaspooled? Millistel teemadel tavaliselt suhtlete?
- 2. Milline on teie üksuse roll ja mandaat kontserni kontekstis ja kuidas see on aja jooksul muutunud?**
- 3. Millised on olulisemad kultuurilised erinevused teie tütarettevõtte ja emaettevõtte vahel? Kuidas need igapäevases suhtluses avalduvad?**
 - a. Kuidas tajute keelelisi ja mitteverbaalseid erinevusi peakontoriga suheldes?
 - b. Milliseid teadmisi peakontori riigi kultuuri kohta – näiteks väärtused, suhtlemisnormid, otsustamisviisid – olete pidanud ise omandama? Kuidas olete neid teadmisi saanud?

II Kavatsuse kujunemine ja ettevalmistus

Selgitus intervjuueeritavale: Strateegiliste teemade tõstatamine (*issue selling*) tähendab olukorda, kus Te juhina viiete peakontori tähelepanu mõnele olulisele ideele, probleemile või võimalusele, mis Teie hinnangul võiks mõjutada üksuse või kontserni strateegilist suunda ja läbi selle tulemuslikkust. See hõlmab teadlikku tegevust, et teemale tähelepanu saada, põhjendada selle olulisust ning veenda otsustajaid sellega arvestama.

- 4. Meenutage konkreetset olukorda, kus kaalusite strateegilise teema tõstatamist peakontorile. Kirjeldage, mis toimus.**
 - a. Milliseid signaale jälgisite peakontori toetuse hindamisel?
 - b. Kuidas tajusite oma suhet peakontori esindajatega ja nende avatust?
- 5. Millistel juhtudel olete otsustanud strateegilist teemat MITTE tõstatada? Millist rolli mängisid kultuurilised tegurid selles otsuses?**
- 6. Kuidas valmistate ette strateegilise teema tõstatamist? Kuidas peakontori kultuuriline taust seda mõjutab?**
 - a. Millist infot kogute ja kuidas selgitate välja, mis on peakontori jaoks oluline?

- b. Kellega suhtlete ja peate nõu, et peakontori ootusi tuvastada?

III Teema kujundamise võtted

7. Mõelge ühe konkreetse strateegilise teema tõstatamise olukorra peale. Kui Te peakontorile seda esitlete – kuidas otsustate, millise nurga alt esitada? Kirjeldage, kuidas Te selle sõnumi üles ehitate.

- a. Kas Te kujundate seda sõnumit teisiti, kui esitate peakontorile, võrreldes sellega, kuidas Te seda oma Eesti meeskonnale räägiksite? Milles see erinevus väljendub?

8. Kuidas Te selle teema oma ettevõtte laiemate eesmärkidega seostate, kui seda peakontorile esitlete?

- a. Kas esitate teema eraldi või seote teiste algatustega – kuidas selle otsuse teete?

IV Teema müügi protsessi võtted

9. Kas tõstatate teemasid pigem üksinda või kaasate teisi? Kuidas peakontori kultuurilised normid mõjutavad seda valikut?

- a. Keda kaasate – enda üksuse töötajaid, peakontori esindajaid, väliseid osapooli (kliendid, partnerid)?

10. Milliseid suhtluskanaleid ja -viise kasutate strateegiliste teemade tõstatamiseks? Kuidas peakontori kultuurilised normid mõjutavad seda valikut?

- a. Kas kasutate selleks avalikke koosolekuid või pigem privaatsed vestlusi?
- b. Kuidas kultuurilised erinevused mõjutavad teie valikut formaalsete (ametlik esitlus, kirjalik ettepanek) ja mitteformaalsete (vaba suuline selgitus, jutuajamine) võtete vahel?

11. Kui oluliseks peate teema tõstatamise ajastuse valikut ning järjepidevat ja korduvat teema tõstatamist?

- a. Kas seda mõjutab peakontori kultuuriline taust?

V Edukus ja õppimine

12. Kirjeldage üht konkreetset edukat ja üht ebaedukat teema tõstatamise kogemust. Millist rolli mängisid kultuurilised tegurid kummalgi juhul?

- a. Mida teeksite ebaedukas olukorras nüüd teisiti?

13. Kui mõtlete oma esimestele kuudele oma tänases rollis – kas praegu läheneksite peakontorile mõne teemaga teisiti kui toona?

- a. Kas on olnud olukord, kus peakontori reaktsioon teid üllatas – positiivselt või negatiivselt?
- b. Kas on olnud olukordi, kus teie kultuuriline eeldus osutus valeks ja see mõjutas teema tõstatamist?

14. Kas olete märganud, et kommunikatsioonistiil mõjutab seda, kuidas peakontor teie ettepanekuid vastu võtab?

- a. Näiteks otsesus vs kaudsus, pauside kasutamine, tooni valik, kehakeel?

15. Kuidas on teie võime kultuuriliselt erinevate peakontori esindajatega suhelda ja teemasid tõstatada aja jooksul arenenud?

- a. Millist nõu annaksite kolleegile, kes hakkab esimest korda sarnases olukorras teemasid tõstatama?

VI Kokkuvõte

16. Millised kultuurilised teadmised ja oskused on teie hinnangul kõige olulisemad strateegiliste teemade edukaks tõstatamiseks teie ettevõttes?

Lisa E. Kultuurilise Intelligentsuse (CQS) küsimustik**The Cultural Intelligence Scale (CQS) (Ang et al., 2007)**

Read each statement and select the response that best describes your capabilities. Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree)

Metacognitive CQ

MC1 – I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.

MC2 – I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.

MC3 – I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.

MC4 – I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.

Cognitive CQ

COG1 – I know the legal and economic systems of other cultures.

COG2 – I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.

COG3 – I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.

COG4 – I know the marriage systems of other cultures.

COG5 – I know the arts and crafts of other cultures.

COG6 – I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.

Motivational CQ

MOT1 – I enjoy interacting with people from different cultures.

MOT2 – I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.

MOT3 – I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.

MOT4 – I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.

MOT5 – I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.

Behavioral CQ

BEH1 – I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.

BEH2 – I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.

BEH3 – I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.

BEH4 – I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.

BEH5 – I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.

Lisa F. Intervjueeritud vastajate ülevaade

Nimi	Valdkond	Staaž juhi rollis	Staaž viimases rollis	Kestus (min)
Antti Adur	kaubandus	9 a 3 k	9 a 3 k	86
Ardo Asperk	tootmine	8 a 8 k	8 a 8 k	82
Kristel Elmi	kaubandus	21 a	3 a 9 k	99
Indrek Erin	tootmine	2 a 5 k	2 a 5 k	101
Triin Kaasik	tootmine	6 a 11 k	6 a 11 k	69
Mari-Liis Liinak	tootmine	3 a 6 k	3 a 6 k	73
Kristel Mets	kaubandus	26 a 5 k	2 a 7 k	87
Rinel Pius	teenindus	19 a 10 k	12 a 5 k	113
Ülle Susi	tootmine	18 a 5 k	3 a 9 k	65
Artur Ševtšuk	tootmine	4 a 3 k	2 a 6 k	71

Allikas: Autorite koostatud

Märkus. Ardo Asperk ja Ülle Susi ei töötanud intervjuu toimumise ajal enam vastavas ettevõttes. Vastajad on tabelis esitatud perekonnanime järgi tähestikulises järjekorras. Juhtide peakontori kogemusriigid on toodud loeteluna konfidentsiaalsuse tagamiseks: Belgia, Holland, Itaalia, Prantsusmaa, Rootsi, Saksamaa, Soome, Suurbritannia, Sloveenia, Taani, USA

Lisa G. Koodipuu

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodilühend	Koodi kirjeldus
Kavatsuse kujunemine	Teema subjektiivne olulisus	KAV_OLUL	Juhi hinnang teema strateegilisele olulisusele – kas teema on piisavalt oluline tõstatamiseks antud kultuurikontekstis, sh kaalutus, kas teema väärrib tõstatamisega kaasnevaid riske.
	Usk tõstatamise edukusse	KAV_EDU	Usk tõstatamise edukusse, hõlmates interkultuurilist enesetõhusust (uskumus oma suutlikkuse kultuuridevahelises suhtluses) ning varasema edu või ebaedu mõju praegusele tõstatamisvalmidusele.
	Tajutud võimupositsioon	KAV_VOIM	Tajutud võimupositsioon ja legitiimsus – tütarettevõtte struktuurne positsioon ja mandaat kontserni kontekstis ning kultuuriliselt kujundatud arusaam enda usaldusväärsest tõstatajana.
	Tajutud organisatsioonikontekst	KAV_KONT	Peakontori toetuse ja avatuse hindamine, kultuurikontekstist tulenevate organisatsioonisignaalide lugemine ning hierarhia ja võimudistantsi mõju tõstatamisvõimalustele.
	Suhete kvaliteet	KAV_SUHE	Suhte kvaliteet ja dünaamika peakontori esindajatega – usalduse tase konkreetsete isikutega ning kultuuriliselt kujundatud suhtestil ja suhtlusajalugu.
	Mainekahju risk	KAV_RISK	Tajutud riskid tõstatamisega seoses – isiklikud maine- ja suhteriskid, kultuurilisest taustast tulenev riskitaju ning tütarettevõtte tasandi positsioonioht.
Ettevalmistavad tegevused	Info kogumine	ETTEV_NORM	Kultuurinormide teadmine, mida juht aktiivselt rakendab tõstatamise ettevalmistuses – nõuab rakenduslikku seost strateegilise tõstatamisega (üldised kultuurikirjeldused ilma rakendusega ei kuulu siia).
		ETTEV_HQ	Aktiivne luure peakontori strateegiliste prioriteetide, fookuste ja valmisoleku kohta – sihipärane infokogumise protsess, mis hõlmab pretsedentide uurimist, eelnevat sondeerimist ja otsustuskriteeriumite kaardistamist.
	Peakontori ootuste tuvastamine	ETTEV_TOLG	Peakontori kultuuriliselt kujunenud protsessiootuste tõlgendamine – kuidas peakontor ootab teemade esitamist ja otsuste tegemist (argumentatsiooniloogika, esitlusvorm, tempo, riskitolerants).

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodilühend	Koodi kirjeldus
Ettevalmistavad tegevused	Peakontori ootuste tuvastamine	SON_RAAM_INKR	Teadlik valik esitleda muutust inkrementaalsena (samm-sammult) versus radikaalsena, et vähendada peakontori tajutud riski ja suurendada vastuvõtlikkust.
		SON_TOEND	Äriplaani loogika, tõenduspõhisus ja argumentatsioonistruktuur peakontori kultuurilistele eelistustele kohandatuna – hõlmab tõendite tüübi valikut (numbrid versus narratiiv), argumentatsiooni ülesehitust ning sõnumi struktureerimist.
	Konteksti sobitamine	SON_SOBIT_STRAT	Teema sidumine peakontori strateegiliste prioriteetide ja eesmärkidega – tõstataja positsioneerib teema nii, et see haakuks sellega, mida peakontor juba väärtustab.
		SON_SOBIT_TEEMAD	Teema sidumine teiste algatustega – teema esitamine osana laiemast paketist, mis suurendab kollektiivset survet ja hajutab individuaalset riski.
		SON_SOBIT_VALINE	Väliskeskkonna seoste kasutamine teema legitimeerimisel – kohalikud sidusrühmad, kliendid, konkurendid ja regulatiivsed nõuded teema toetuseks peakontori ees.
	Müügitegevuse võtted	Kanali ja vormi valik	MUUK_KANAL_FORM
MUUK_KANAL_PRIV			Privaatse (üks-ühele kohtumine) versus avaliku (koosolek, grupivestlus) kanali vahel valimine – privaatkanaleid kasutatakse sageli algatuste varajases faasis nähtavuse ja riski maandamiseks.
Suhtlusstiili kohandamine		MUUK_STIIL	Suhtlusstiili kohandamine tõstatamise hetkel – hõlmab verbaalset stiili (toon, otsekohesus, tempo, avanemistehnika), mitteverbaalseid elemente (kehakeel, formaalsusetase) ning reaajas reaktsiooni kultuurilistele signaalidele.
Kaasamine		MUUK_KAAS	Kaasamise otsus ja kultuuriline loogika – hõlmab solo versus koalitsiooni valikut ning hierarhianormide arvestamist kaasamises (keda kaasata, millises järjekorras ja kuidas, arvestades kultuurilisi ootusi).
Ajastuse kaalutlus		MUUK_AJAST	Tõstatamishetke valik sõltuvalt organisatsiooni otsustusrütmist ja kultuurilistest signaalidest.

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodilühend	Koodi kirjeldus
Tagasiside ja õppimine	Episoodipõhine refleksioon	OPPI_REFL	Tagasivaatav refleksioon konkreetse tõstatamiseepisoodi üle – juht analüüsib, miks lähenemine toimis või ei toiminud, millised kultuurilised võtted olid edukad ning kuidas peakontor reageeris.
	Käitumusmuutus	OPPI_MUUT	Konkreetne käitumusmuutus kogemusest tulenevalt – juht kirjeldab, mida ta sisuliselt muutis oma lähenemises varasema tõstatamiskogemuse põhjal.
	CQ areng	OPPI_TRAJ	CQ arengu trajektoor aja jooksul ning üldine filosoofia kultuuridevahelise teemade tõstatamise kohta – areng kogemuste ja õppimistsüklite kaudu.

Lisa H. Kodeerimine Claude abil

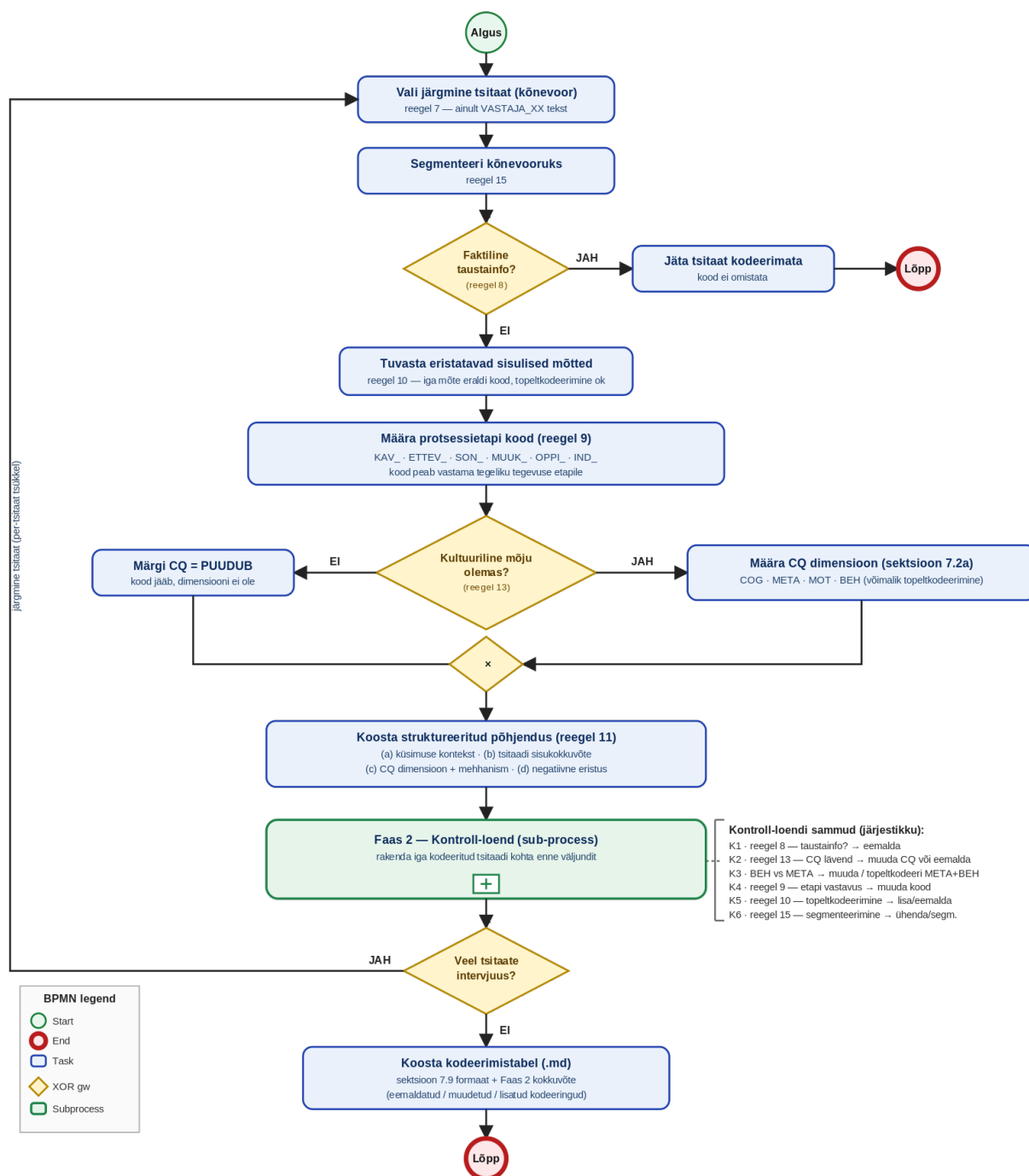
Intervjuude transkriptsioonide kodeerimiseks kasutati tehisintellektipõhist keelemudelit Claude Opus 4.6 (Anthropic, 2026). Kümme intervjuud ja ligikaudu 240 lehekülge transkriptsioone tähendas mahukat süstemaatilise kodeerimise vajadust, mille puhul tehisintellekti kasutamine võimaldas saavutada järjepidevuse ja kiiruse, mida üksik inimkodeerija pikema perioodi vältel saavutada ei suudaks. Käesolev lisa kirjeldab kodeerimisjuhendi väljatöötamise etappe, kodeerimisprotsessi tehnilist kirjeldust, inimese ja tehisintellekti tööjaotust ning meetodi piiranguid.

Kodeerimisjuhend ei valminud ühe korraga, vaid kujunes mitme etapi vältel pilootkodeerimiste põhjal. Iga juhendi versiooni järel kodeeris tehisintellekt ühe või mitu intervjuud ning autorid võrdlesid tulemust sellega, kuidas nad oleksid sama materjali ise kodeerinud. Süstemaatilised lahknevused inimkodeerija ja tehisintellekti tulemuste vahel olid peamine ajend juhendi täpsustamiseks: iga uus reegel, definitsiooni täiendus või eristusjuhised lisati selleks, et viia tehisintellekti kodeerimine vastavusse autorite endi kodeerimisstandardiga. Iga juhendi muudatus dokumenteeriti eraldi muudatuste logis, mis võimaldab meetodika reprodutseerimist. Lõplik kodeerimisjuhend hõlmas ligikaudu 900 rida juhiseid seitsmes sektsioonis ning sisaldas teoreetilist raamistikku, koodipuud definitsioonide ja piiritlemisjuhistega, CQ dimensiooni tuvastamise otsustuspuud, kodeerimiskvaliteedi reegleid ning kohustuslikku kontroll-loendit.

Iga intervjuu kodeerimine toimus eraldi vestluses, kuhu laeti üles anonümiseeritud transkriptsioon ja kodeerimisjuhend. Kodeerimine järgis kahefaasilist protsessi.

Esimeses faasis kodeeris tehisintellekt kogu intervjuu, läbides iga tsitaadi puhul nelja-sammulise otsustuspuu (vt joonis 8). Esimeses sammus hinnati, kas tsitaadis avaldub kultuuriline mõju. Kui ei, määrati CQ dimensiooniks PUUDUB ning otsustuspuu lõpetati. Kui jah, siis teises sammus määrati konkreetne CQ dimensioon (kognitiivne, metakognitiivne, motivatsiooniline või käitumuslik) tsitaadi sisu põhjal, kasutades nelja dimensiooni operatsionaliseeritud definitsioone. Kolmandas sammus kontrolliti, kas tsitaat sisaldab eristatavalt mitut CQ dimensiooni, mille puhul rakendati topeltkodeerimist. Käitumusliku ja metakognitiivse dimensiooni eristamiseks oli eraldi alamotsustuspuu koos kalibreerimisnäidetega, kuna see oli kodeerimise kõige sagedasem varieeruvuse allikas. Neljandas sammus vormistati struktureeritud nelja-komponentne põhjendus, mis sisaldas (a) küsimuse konteksti, (b) tsitaadi sisukokkuvõtet, (c) CQ dimensiooni põhjendust koos

mehhanismiga ning (d) negatiivset eristust juhul, kui tsitaat puudutas kahe sarnase koodi piirialasid.



Joonis 8. Intervjuude kodeerimise protsess

Allikas: Autorite koostatud

Otsustuspuu keskne reegel oli **range eksplitsiitsuse nõue**: CQ dimensioon omistati tsitaadile ainult juhul, kui kultuuriline mõju avaldus tsitaadis endas või selle vahetus kõnevoorus eksplitsiitselt. Intervjuu üldist konteksti väljaspool kõnevooru CQ omistamise

alusena ei kasutatud. See range lävend tagas, et CQ kodeeringud peegeldasid vaadeldavaid kultuurilisi viiteid, mitte kodeerija tagantjärele tehtud üldistusi.

Teises faasis rakendas tehisintellekt kõigile esimeses faasis kodeeritud tsitaatidele struktureeritud kontroll-loendit. Kontroll-loend hõlmas faktilise taustainfo (näiteks ettevõtte struktuuri kirjelduste) eemaldamist, CQ dimensiooni omistamise korrektsuse uuesti hindamist eksplitsiitsuse reegli alusel, käitumusliku ja metakognitiivse CQ piirjuhtumite ülekontrolli, kodeeritud tegevuse vastavuse kontrolli protsessietapile, topeltkodeerimise reegli rakendamist (üks tsitaat võib saada mitu koodi, kui see sisaldab mitut eristatavat sisulist mõtet) ning tsitaadi segmenteerimise ühtlustamist (segmenteerimise üksus on kõnevoor, mitte üksiklause).

Kogu kodeerimisprotsess viidi läbi kahes voorus. Esimeses voorus rakendati deduktiivset koodipuu kõigile kümnele transkriptsioonile, kasutades eelkirjeldatud kahefaasilist protsessi. Selle vooru käigus kerkisid andmetest esile kolm teooriast väljajäävat, kuid empiirilisel olulist teemat, mis vormistati induktiivsete koodidena. Need lisati seejärel kodeerimisjuhendisse ning viidi läbi teine kodeerimise voor, mille käigus käidi kõik kümme intervjuud uuesti süstemaatiliselt läbi, et tagada induktiivsete koodide ühtlane rakendamine kogu empiirilises materjalis. Kahevooruline lähenemine tagas, et induktiivsed koodid said ühtlaselt rakendatud kõigi vastajate andmetele, sealhulgas neile intervjuudele, mis olid esimeses voorus kodeeritud enne vastava koodi tuvastamist.

Tehisintellekti roll oli mahukas esmakodeerimine: tsitaatide tuvastamine transkriptsioonist, sobiva koodi omistamine, CQ dimensiooni määramine otsustuspuu alusel ning struktureeritud põhjenduste koostamine vastavalt juhendile. Töö autorid säilitasid kogu protsessi vältel **analüütilise vastutuse**: kodeerimisjuhendi koostamine ja iteratiivne täiendamine, tehisintellekti tulemuste valideerimine pilootkodeerimiste kaudu, V04 auditi läbiviimine, koodipuu konsolideerimine, piirjuhtumite lahendamine, kodeeringutest mustrite tõlgendamine ning teoreetiliste järelduste tegemine. Tehisintellekti kasutamine oli seega töömahukas tugitegevus, mis võimaldas autoritel keskenduda analüütilisele tööle, mitte mehaanilisele tsitaatide märgistamisele.

Tehisintellekti-põhisel kodeerimisel on mitu olulist piirangut. Esiteks ei oma keelemudel kultuurilist kogemust ega taju kontekstuaalseid nüansse samal viisil kui inimkodeerija, mis on eriti oluline CQ temaatikat käsitlevas töös, kus uuritav nähtus ise on kultuurilise tajumise võime. Teiseks kaldub tehisintellekt otsima kinnitust pigem etteantud raamistiku suunas, mitte esitama vastuväiteid või tõstatama küsimusi, mida juhendis pole kajastatud. Kolmandaks võib mudeli väljund varieeruda erinevate kodeerimissessioonide

vahel ka siis, kui sisend on identne, mistõttu täielikku reprodutseeritavust ei ole võimalik tagada.

Neid piiranguid maandati nelja meetmega: (1) range reeglistik koos kalibreerimisnäidete ja konkreetsete piirjuhtumite eristusjuhistega; (2) süvaaudit V04 materjalil ning sellest tulenevad juhendi süstemaatilised täiendused; (3) kahefaasiline kodeerimisprotsess koos kohustusliku kontroll-loendiga, mis simuleeris inimkodeerija enesekontrolli; (4) iteratiivne juhendi täiustamine pilootkodeerimiste põhjal, mille käigus võrreldi tehisintellekti tulemusi autorite endi kodeerimisega ning juhendit muudeti seni, kuni need vastasid omavahel. Kokkuvõttes täitis tehisintellekt mahuka esmakodeerimise funktsiooni, kuid analüütiline vastutus jäi kogu protsessi vältel autoritele.

Kodeerimise juhend on kättesaadav siit: [kodeerimise_kontekstidokument_v5.7.md](#)

Lisa I. Kodeerimistabel ja ristanalüüs**Koodide sagedus vastajate kaupa**

Kood	V01	V02	V03	V04	V05	V06	V07	V08	V09	V10	KOKKU	%
KAV_EDU	2	2	1	3	3	1	1	1	3	0	17	2.8%
KAV_KONT	3	4	2	0	1	2	5	2	2	1	22	3.7%
KAV_OLUL	0	0	1	0	0	1	1	1	0	4	8	1.3%
KAV_RISK	0	0	0	1	2	3	1	1	1	0	9	1.5%
KAV_SUHE	3	0	1	1	1	2	2	0	1	1	12	2.0%
KAV_VOIM	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	28	4.7%
ETTEV_HQ	2	4	2	5	1	1	4	4	3	1	27	4.5%
ETTEV_NORM	19	13	5	18	11	13	11	10	5	7	112	18.7%
ETTEV_TOLG	1	4	2	6	3	2	2	2	2	3	27	4.5%
SON_RAAM_INKR	4	0	0	2	1	0	1	0	1	1	10	1.7%
SON_RAAM_VOIM	3	1	1	1	1	0	1	1	0	2	11	1.8%
SON_SOBIT_STRAT	4	0	3	2	2	0	1	1	0	0	13	2.2%
SON_SOBIT_TEEMAD	2	1	0	0	1	0	0	0	1	1	6	1.0%
SON_SOBIT_VALINE	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	5	0.8%
SON_TOEND	2	3	3	4	5	1	4	2	2	2	28	4.7%
MUUK_AJAST	1	1	1	3	0	0	2	2	0	3	13	2.2%
MUUK_JARJ_VIS	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	16	2.7%
MUUK_KAAS	2	2	2	3	6	1	2	5	4	1	28	4.7%
MUUK_KANAL_FORM	1	4	1	2	0	2	3	2	1	1	17	2.8%
MUUK_KANAL_PRIV	2	0	1	4	0	1	0	4	1	1	14	2.3%
MUUK_STIIL	10	5	1	10	5	5	4	3	7	2	52	8.7%
OPPI_MUUT	3	3	1	3	1	3	3	1	2	1	21	3.5%
OPPI_REFL	2	3	3	5	7	7	5	2	0	1	35	5.9%
OPPI_TRAJ	5	3	3	2	5	5	7	2	4	1	37	6.2%
IND_KEELEBARJÄÄR	0	1	1	3	0	0	3	0	1	1	10	1.7%
IND_MULTIKULTI	2	0	1	2	1	1	0	1	0	0	8	1.3%
IND_KULT_MINIM	0	2	1	3	3	1	0	0	1	1	12	2.0%
KOKKU	80	62	41	87	65	58	67	51	46	41	598	100.0%

Summary

THE ROLE OF THE SUBSIDIARY MANAGER'S CULTURAL INTELLIGENCE IN STRATEGIC ISSUE SELLING WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS

Helen Metsvaht, Oliver Vaagen

This master's thesis examines how subsidiary managers' cultural intelligence (CQ) shapes their capacity to raise strategic issues with multinational corporate headquarters. Although CQ (Earley & Ang, 2003) and issue selling (Dutton & Ashford, 1993) are both well-established traditions in their respective literatures, no systematic account exists of how the four dimensions of CQ, namely metacognitive, cognitive, motivational, and behavioural, are activated across the successive stages of the issue selling process. The research question is how subsidiary managers mobilise CQ when bringing strategic issues to culturally distant headquarters.

The theoretical chapter integrates the two streams of scholarship. CQ is conceptualised as a multidimensional capability underpinning culturally competent judgement, motivation, and behaviour; the issue selling process is reconstructed as a five-stage sequence spanning intention, preparation, packaging, selling moves, and feedback and learning. The analysis shows that a subsidiary's systemic, resource-dependence, and institutional power is realised vis-à-vis headquarters through micro-political bargaining (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2011), the central mediating mechanism, which in turn requires CQ.

The empirical study employs a qualitative research design combining semi-structured interviews with the self-report Cultural Intelligence Scale (CQS) (Ang et al., 2007). The sample consists of ten subsidiary managers whose headquarters are located across seven European countries and, for two respondents, also the United States. Interview data were analysed through a hybrid deductive–inductive thematic analysis, yielding 598 coded units across 27 codes (24 deductive, three inductive).

The analysis reveals a stage-specific and dimension-specific activation pattern. Cognitive CQ dominates the preparation stage, where managers map the headquarters' decision culture, power relations, and cultural expectations. Behavioural CQ peaks in the selling moves stage, where real-time adjustment of communication style requires culturally appropriate conduct. Metacognitive CQ concentrates in the feedback and learning stage, functioning as an integrating mechanism that turns situated experience into durable

competence. Motivational CQ displays a dual role: it underlies the formation of selling intentions, yet its depletion can itself become a barrier to raising issues.

Comparison of self-reported scores with interview coding reveals a systematic discrepancy: managers tend to underestimate their cognitive and overestimate their motivational CQ relative to what is observable in their practice. The self-report profile reaches its richest balance among mid-tenure managers (5-10 years), consistent with Molinsky's (2007) notion of cross-cultural code-switching becoming partly automatised and with the inductive finding of cultural minimisation.

Three inductive themes emerged: language barriers, organisational multiculturalism, and cultural minimisation, the latter reflecting an intentional, experience-based stance rather than a deficiency of cultural awareness. The thesis contributes a refined process model in which CQ activates selectively across issue selling stages and includes a culturally neutral zone grounded in universal business logic. These findings specify CQ's role in the voice mechanism (Bouquet & Birkinshaw, 2008) through which subsidiary power becomes visible to headquarters.

The study is limited by its qualitative design with ten respondents, the European focus of the sample, and the retrospective nature of the interviews. Future research could test the stage-specific activation pattern quantitatively in culturally more distant contexts and investigate cultural minimisation as an experience-based strategic stance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Helen Metsvaht ja Oliver Vaagen,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Tütarettevõtte juhi kultuurilise intelligentsuse roll strateegiliste teemade tõstatamisel hargmaistes ettevõtetes“, mille juhendaja on kaasprofessor Krista Jaakson, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele;
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Helen Metsvaht ja Oliver Vaagen
19.05.2026