

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Greetel Lee, Peeter Vahtramäe

DÜNAAMILISED JUHTIMISVÕIMEKUSED COVID-19 KRIISIS

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Dünaamilised juhtimisvõimekused ja nende roll COVID-19 kriisi perioodil	7
1.1 Dünaamilised juhtimisvõimekused ja nende käsitlemise teoreetilised alused.....	7
1.2 Dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll kriisis, COVID-19 kriis ning selle juhtimine kriisikommunikatsiooni kaudu	14
2. Empiiriline uuring dünaamilistest juhtimisvõimekustest COVID-19 perioodil	25
2.1 Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	25
2.2 Analüüs dünaamiliste juhtimisvõimekuste rollist COVID-19 kriisis	32
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	50
LISA 1.....	57
Intervjuu plaan	57
LISA 2.....	58
Sisekommunikatsioonimaterjalide analüüsi tabel.....	58
LISA 3.....	59
Näide sõnade kodeerimisest.....	59
Summary	60

Sissejuhatus

COVID-19 kriis tõi üle maailma organisatsioonidele tõsised väljakutsed, millega toimetulekuks on juhid pidanud suurel määral üle vaatama erinevad strateegiad ja sisemised protsessid. Muuhulgas paljastusid organisatsioonide senised nõrkused, mis tõi esile vajaduse olla kriisiolukordades kiiresti kohanev ja paindlik (Gössling et al., 2020; Nicola et al., 2020). 2020. aastal alguse saanud COVID-19 kriis oli eriline, kuna tegemist ei olnud majanduskriisiga, vaid tervise kriisiga, mis omakorda pani väga suure surve majanduse toimimisele. Juhtimise vaatest on autorite arvates tegemist väga huvitava olukorraga, kus edu sõltub suurest hulgast muutujatest keskkonnas ning kus on ääretult palju tundmatust ja info jooksvat muutumist.

Käesolev magistritöö baseerub dünaamiliste võimekuste teoreetilisel kontseptsioonil, täpsemalt dünaamiliste juhtimisvõimekuste kontseptsioonil. Antud käsitlus aitab selgitada seoseid juhtimisotsuste kvaliteedi, strateegiliste muutuste ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel ning näitab, kuidas saavad juhid kasutada oma teadmisi ja oskuseid võimaluste ning ohtude tajumisel, võimalustest kinni haaramisel ja organisatsiooni ressursside, võimaluste ja struktuuri ümberseadistamisel. (Adner & Helfat, 2003) Käesolev töö panustab dünaamiliste juhtimisvõimekuste mõistmisesse COVID-19 kriisi kontekstis.

Antud töös kasutatakse termini „*dynamic managerial capabilities*“ eestikeelse vastena „dünaamilised juhtimisvõimekused“. Magistritöö autorid ei leidnud antud kontseptsiooni puhul eestikeelset käsitlust, kuid põhjusel, et „*dynamic managerial capabilities*“ on edasiarendus „*dynamic capabilities*“ kontseptsioonist, mida eesti keeles on käsitletud kui „dünaamilisi võimekusi“, otsustasid töö autorid lähtuda sellest.

Dünaamilised juhtimisvõimekused on oskused, millega juht loob, arendab ja muudab ettevõtte tegevust eesmärgiga saavutada edu (Adner & Helfat, 2003). Hiljem täiendas Helfat koos Harrisega seda käsitlust ning nad viitasid dünaamilistele juhtimisvõimekustele kui juhi suutlikkusele luua, laiendada ja muuta viise, kuidas organisatsioon kasumit teenib või mittetulundusühing oma missiooni täidab. Juhtidel on võimekus mõjutada nii organisatsiooni seestpoolt, kui ka seda ümbritsevat keskkonda. (Harris & Helfat, 2016) Viimasel ajal mõistetakse seda eelkõige juhi rollina ettevõtte ressursside juhtimisel, eesmärgiga kasvatada konkurentsieelist ja läbi selle suurendada tulemuslikkust (Ambrosini & Altintas, 2019). Saame järeldada, et dünaamilistest juhtimisvõimekustest oleneb, kuidas ettevõtted konkurentsisis püsivad ja tulemuslikkust saavutavad. Siinkohal räägime eelkõige ressursside juhtimisest ja nende targast kasutamisest. Kokkuvõttes, rääkides dünaamilistest

juhtimisvõimekustest, mõtleme juhtide sotsiaalset kapitali, juhtide inimkapitali ja juhi tunnetust. (Adner & Helfat, 2003) Nendel kolmel võimekuste grupil baseerub ka antud töö empiiriline uuring.

Lisaks dünaamiliste võimekuste teooriale vaatleme kriisi kui muutusi esile toovat keskkonda. Kriis tuleb peaaegu alati üllatusena, mistõttu on kriisis hakkamasaamisel suur roll kriisieelses tegevusel. Kriisid on oma olemuselt erinevad ja sellest tulenevalt on ka kriisis ellujäämiseks (ning edukas olemisel) vajalikud erinevad dünaamilised võimekused.

(Fainshmidt et al., 2017) Antud töö eesmärk on välja selgitada, milline on dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll COVID-19 kriisis, kus viimane on vaatluse all inimeste ja varade juhtimise poolelt, ning töö seisukohast ei ole oluline tervisekriisi sisuline kulg.

Töö eesmärgi täitmiseks töid töö autorid läbi erinevate käsitluste välja dünaamiliste juhtimisvõimekuste teoreetilise tausta ja olulisuse ning rolli kriisis hakkamasaamisel. Teoreetilise tausta baasil pandi paika intervjuu plaan koos sobiva valimi põhjendamisega ning viidi läbi intervjuud Eesti organisatsioonide juhtidega, kes olid perioodil märts 2020 kuni juuni 2022 juhtival positsioonil. Vastame oma töös küsimustele, kas COVID-19 kriisis tekkinud väljakutsed nõudsid juhtidelt tavapärasest erinevaid dünaamilisi juhtimisvõimekusi, millised neist on kriisis olulised, kuidas juhid dünaamilisi juhtimisvõimekusi kriisis kasutasid ning kas juhi dünaamilistel juhtimisvõimekustel on kriisis mõju organisatsiooni kommunikatsiooni sisule või vormile?

Lähtudes töö eesmärgist, on töö autorid seadnud endale järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade dünaamiliste juhtimisvõimekuste taustast ja olemusest ning nende avaldumisest Eesti juhtide seas ning kirjeldada dünaamiliste juhtimisvõimekuste rolli COVID-19 kriisiga toimetulekul, muuhulgas analüüsides juhi mõju kriisikommunikatsioonile.
2. Anda ülevaade uurimismetoodikast, - protsessist ja valimist.
3. Valida ja töötada välja uurimismeetod, panna kokku intervjuu plaan ning viia läbi poolstruktureeritud intervjuud COVID-19 kriisist enim mõjutatud organisatsiooni juhtidega.
4. Koguda võimalusel intervjuueeritavatelt COVID-19 perioodi sisekommunikatsioonimaterjale ning dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude toel selgitada välja, milline oli dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll ja eripära COVID-19 kriisiga toimetulekul.
5. Eelnevale tuginedes teha Eesti juhtide näitel omapoolsed järeldused dünaamilistest

juhtimisvõimekustest kriisiga toimetulekul.

Töö uurimisülesannete täitmiseks analüüsivad autorid erialast teaduskirjandust dünaamiliste võimekuste, dünaamiliste juhtimisvõimekuste, kriisi, kriisijuhtimise, kriisikommunikatsiooni ja COVID-19 konteksti puudutavatel teemadel ning esitavad teooria ülevaate. Autorid võrdlevad teaduskirjanduse analüüsist saadud materjali 13 tippjuhi intervjuude ning viie organisatsiooni kommunikatsioonimaterjalide infoga, et välja tuua, kuidas juhid COVID-19 kriisi perioodil dünaamilisi juhtimisvõimekusi kasutasid.

Käesolev magistritöö panustab dünaamiliste juhtimisvõimekuste rolli mõistmisele COVID-19 pandeemia ajal ning pakub empiirilisi tõendeid selle kohta, millist rolli juhtimisvõimekused kriisidega toimetulekul mängivad. Edaspidi kasutavad autorid antud töö kontekstis pandeemia asemel määratlust kriis, kuna see iseloomustab antud töö vaatest paremini olukorra tausta. Empiiriline analüüs viiakse läbi induktiivse lähenemise abil, kus autorid uurivad üksikjuhtumeid ja liiguvad üldise suunas ning proovivad andmete põhjal avastada esile kerkinud teemasid ja mustreid.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast – teoreetilisest ja empiirilisest peatükist, mis jagunevad omakorda mitmeks alapeatükiks. Esimeses, teoreetilisest peatükis, analüüsivad autorid varasemaid enim viidatud ja teemakohaseid teadusmaterjale, andes ülevaate dünaamiliste juhtimisvõimekuste teooriast ning selle olulisusest kriisis.

Magistritöö teises, empiirilises peatükis, annavad autorid ülevaate kasutatud uurimisprotsessist ja -meetoditest, valimi kokkupanemise põhimõtetest ja uurimisplaanist ning analüüsivad poolstruktureeritud intervjuude ja dokumendianalüüsi käigus kogutud andmete sisu, et selgitada välja, milline on dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll COVID-19 kriisis Eesti organisatsioonide tippjuhtide kogemuste näitel.

Autorid usuvad, et käesolev uuring on oluline, sest dünaamiliste juhtimisvõimekuste teemat on Eesti juhtide kontekstis seni vähe uuritud ning uuringu käigus saadud tulemused on teiste juhtide kogemustest õppimiseks ning tulevasteks kriisideks paremini ettevalmistumiseks ja reageerimiseks väärtuslikud. Töö autorid näevad, et eelkõige võiksid selle töö tulemusi kasutada organisatsioonide omanikud ning juhid, et paremini mõista, kuidas tulevikus sarnastes kriisides navigeerida, strateegiaid kohandada ja ressursse ümber paigutada. COVID-19 pandeemia on vaid üks kriis paljudest, mistõttu on autorite arvates vajalik saadud kogemuse pinnalt õppida ja järeltõttu teha. Keset turbulentsed aegu on vaja uuteks kriisideks veelgi paremini ette valmistada ning uurida, millised dünaamilised juhtimisvõimekused aitavad keerulisi perioode paremini üle elada.

Magistritöö autorid tänavad igakülgse toetuse eest oma juhendajat Maaja Vadi, kelle õigeaegne ja professionaalne juhendamine aitas töö suunale ja sisukusele tugevalt kaasa. Autorid tänavad oma panustatud aja ja jagatud teadmiste eest ka uuringus osalenud Eesti organisatsioonide juhte, kes olid nõus intervjuudes osalema ning oma organisatsiooni kommunikatsioonimaterjale autoritega jagama ning läbi selle enda panuse töö valmimisse andma.

Märksõnad: tippjuhtide võimekused, juhtimine kriisis, dünaamilised juhtimisvõimekused kriisis, COVID-19 kriis, kommunikatsiooni roll kriisis, dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll kriisis

Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtte juhtimine

1. Dünaamilised juhtimisvõimekused ja nende roll COVID-19 kriisi perioodil

1.1 Dünaamilised juhtimisvõimekused ja nende käsitlemise teoreetilised alused

Dünaamiliste võimekuste (inglise keeles „*dynamic capabilities*“) raamistik on välja kasvanud 90ndate strateegilise juhtimise kirjandusest ning selle üheks murranguliseks teoseks on Teece, Pisano ja Shueni 1997. aastal „*Strategic Management Journal*”-is ilmunud artikkel, mis tutvustab dünaamiliste võimekuste kontseptsiooni. Kui senini keskendus suurem osa kirjandusest staatilistele eelistele, siis antud töös kirjeldati, kuidas ettevõtted kiiresti muutuvates ning ebakindlates keskkondades omavahel konkureerivad ja arenevad. (Teece et al., 1997) väitsid, et paljudes tööstusharudes on konkurentsieelis mõõduv ning oluline on uusi võimalusi tajuda, ära kasutada ning vastavalt sellele oma ressursse ümber korraldada. Kõige olulisemad, omavahel tihedalt seotud „dünaamiliste võimekuste“ ja „dünaamiliste juhtimisvõimekuste“ teoreetiliste käsitluste definitsioonid on välja toodud tabelis 1.

Tugeva dünaamilise võimekusega organisatsioonid suudavad muutuva ärikeskkonnaga paremini kohaneda ja areneda, ehk lihtsustatult mitte teha asju lihtsalt eeskujulikult ja õigesti, vaid teha neid asju, mis on vajalikud selleks, et konkurentsipüsida (Harris & Helfat, 2016).

Dünaamilistest võimekustest räägitakse organisatsiooni kontekstis ning dünaamilistest juhtimisvõimekustest omakorda juhi tasandi kontekstis. Käesolevas magistritöös keskenduvad autorid juhtide tasandile ehk dünaamilistele juhtimisvõimekustele.

Dünaamilised võimekused aitavad kiiresti muutuv keskkonnas hakkama saada (Teece, 2007). Olulised on nii organisatsiooni tasandi dünaamilised võimekused (makro tasand) kui ka juhi tasandi (mikro tasand) dünaamilised juhtimisvõimekused. Kriisi roll võimekuste arengul on survestada juhte ise muutuma ja läbi selle rakendada organisatsiooni dünaamilisi võimekusi. (Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013)

Tabel 1

Dünaamiliste võimekuste ja dünaamiliste juhtimisvõimekuste võrdlus

	Dünaamilised võimekused	Dünaamilised juhtimisvõimekused
Definitsioon	<p>„Organisatsiooni võime integreerida, ehitada ning muuta sisemisi ja väliseid kompetentse vastuseks keskkonnast tulenevatele muutustele.“ (Teece et al., 1997 lk 516)</p> <p>„Organisatsioonilised ja strateegilised rutiinid, millega organisatsioonid saavutavad uusi ressursi konfiguratsioone samal ajal kui turud tekivad, põrkuvad, jagunevad, arenevad või kaovad.“ (Eisenhardt & Martin, 2000 lk 1107)</p> <p>“Protsessid, mis toimivad tavapäraste võimekuste laiendamiseks, muutmiseks või loomiseks.” (Winter, 2003, lk 991)</p>	<p>„Juhi võimekused, millega nad loovad, integreerivad ja seadistavad ümber organisatsiooni ressursse ja kompetentse. Selleks nad teevad igapäevaselt otsuseid. Dünaamilised juhtimisvõimekused tulenevad juhi inimkapitalist, sotsiaalsest kapitalist ja tunnetuslikust võimekusest“ (Adner & Helfat, 2003 lk 1020)</p> <p>„Dünaamilised juhtimisvõimekused viitavad juhtide suutlikkusele luua, laiendada või muuta viisi, kuidas organisatsioon tulu teenib või mittetulundusettevõtetes oma missiooni täidab ning sealhulgas ka läbi organisatsiooni olemasolevate ressursside ja võimekuste muutmise.“ (Harris & Helfat, 2016 lk 452)</p> <p>„Dünaamilised juhtimisvõimekused on dünaamiliste võimekuste üks kitsam vorm, mis puudutab juhtide rolli ettevõtte ressursibaasi arendamisel ja muutmisel, et see säilitaks ja kasvataks oma konkurentsieelist ning tulemuslikkust.“ (Ambrosini & Altintas, 2019 lk 1)</p>
Võimekuste põhialused	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaluste ja ohtude tajumine • Võimaluste ärakasutamine • Ressursside ja protsesside ümberkujundamine (Teece, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Juhi inimkapital • Juhi sotsiaalne kapital • Juhi tunnetus (Adner & Helfat, 2003)

Allikad: autorite koostatud (Adner & Helfat, 2003; Ambrosini & Altintas, 2019; Eisenhardt & Martin, 2000; Harris & Helfat, 2016; Teece et al., 1997; Winter, 2003) põhjal

Kiirelt muutavas ja arenevas keskkonnas muutub pidev samade tegevuste tegemine üsna kiirelt organisatsiooni eksisteerimise jätkusuutlikkuse vaatest ohtlikuks ning selle vältimiseks on vaja teha süstemaatilisi muutuseid. Organisatsioon, mis tahab säilitada enda elujõulisust ja konkurentsieelist, peab läbi õppimise arendama enda dünaamilisi võimekusi. Kiirete ja ootamatute muudatuste puhul (nt kriis), tuleb olukorraga kohanemiseks dünaamilisi võimekusi pidevalt arendada ja uuendada. Dünaamilised võimekused panustavad konkurentsieelise arendamisesse läbi ressursibaasi muutmise: luues, integreerides, ümber korraldades ja vabastades ressursse vastavalt turu muutustele. Ainuüksi tavapärased võimekused (inglise keeles „*ordinary capabilities*“) ei taga automaatselt ettevõttele edu, vaid selleks on vaja oskust võimekusi konkurentidest varem ja nutikamalt kasutada ning selle käigus ressursse ümber kujundada. (Eisenhardt & Martin, 2000) Võimekused jagunevad laias plaanis kaheks – operatiivsed (inglise keeles „*operational capabilities*“) ja dünaamilised (inglise keeles „*dynamic capabilities*“).

Esimesed neist seisavad selle eest, et toetada olemasolevaid tooteid ja teenuseid, ehk tekitavad inertsiga organisatsiooni toimimiseks selle käesolevas hetkes (Helfat & Winter, 2011).

Dünaamilised võimekused on aga suunatud sellele, et sobituda muutuva turu nõudlustega või veelgi enam, et ise seda nõudlust tekitada (Martin & Bachrach, 2018). Tavapärastest võimekustest erinevalt võivad teatud dünaamilised võimekused terve organisatsiooni rutiinide asemel tugineda ühe või mõne juhi oskustele ja teadmistele (Teece, 2012).

Nähtust on kirjanduses erineva nurga alt vaadeldud, kuid peamine küsimus on siiski selles, kas tegu on pelgalt organisatsiooni protsessidega või on nende võimekuste näol tegemist juhtide tegevusega. (Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013). (Teece, 2007) ütles juba dünaamiliste võimekuste teoreetilises käsitluses, et antud võimekuste säilitamine ja kasvatamine vajab organisatsioonis ettevõtlikku juhtimist, mis kujutab endast võimaluste tunnetamist ja mõistmist, asjade alustamist ning nende kokkupanekuks paremate viiside leidmist ning on kokkuvõtvalt uute võimaluste tunnetamine ja nende ärakasutamine. (Zollo & Winter, 2002) väitsid, et dünaamiliste võimekuste tekkimine on koossevolutsioon ühiste kogemuste kogunemise protsessist, konkreetsete kogemuste ülesmärkimisest ja juurutamistegevustest.

Dünaamiliste juhtimisvõimekuste kontseptsioon hõlmab endas juhtide võimekusi, millega nad ehitavad, integreerivad ja seadistavad ümber organisatsiooni ressursse ja kompetentse ning nende võimekuste põhialuseks on kolm peamist juhi ressursi: juhi inimkapital (inglise keeles „*managerial capabilities*“), juhi sotsiaalne kapital (inglise keeles „*social capital*“) ja juhi tunnetus (inglise keeles „*managerial cognition*“). (Adner & Helfat, 2003) Dünaamiliste juhtimisvõimekuste (inglise keeles „*dynamic managerial capabilities*“) kontseptsioon rõhutab ettevõtte tippjuhtkonna rolli ja annab tugeva baasi juhtide rolli uurimiseks strateegiliste muutuste läbiviimisel, vastates küsimusele, milleks meil üldse juhte vaja on.

Juhtidel on keskne koht dünaamiliste võimekuste loomisel ja arendamisel. Juht on see, kes hindab keskkonda ja otsustab dünaamiliste võimekuste arendamise vajaduse. Selleks, et eelnimetatud otsust võimalikult edukalt teha, koguvad juhid infot, analüüsivad seda ja alles seejärel tegutsevad. Juhi isiklikest võimekustest sõltub dünaamiliste võimekuste rakendamise edu või ebaedu. Kui juht tajub keskkonda valesti, võib see ettevõttele kaasa tuua negatiivsed tagajärjed. Juhid mõjutavad otsustusi tehes oma juhitava organisatsiooni ärisuundi ja -strateegiat puudutavaid pikaajalisi tegureid. Näiteks neid, mis puudutavad ettevõtte suurust, valdkondade valikut, investeringuid ja teisi finantseesmärke. Võib öelda, et juhid täidavad organisatsiooni ressurside juhtimise funktsiooni, ja seda nii ettevõtte siseselt kui ka ettevõtete vahel, ning vastupidi – organisatsioonide ressursidel on mõju juhi otsustele.

(Barrales-Molina et al., 2013) Siit võib järeldada, et erinevate juhtide otsuste tagajärjel võivad sarnaste organisatsioonide tulemused olla, aga väga erinevad.

Üks kolmest dünaamilisest juhtimisvõimekusest, juhi inimkapital, viitab juhi kaasasündinud ja juurde õpitud võimetele, asjatundlikkusele ja teadmistele (Castanias & Helfat, 2001). Inimkapitaliks peetakse õpitud oskuseid ja teadmisi, mida üksikisikud oma eelneva kogemuse, koolituste ja hariduse kaudu arendavad (Becker, 1964; Helfat & Martin, 2014). (Ployhart & Moliterno, 2011) nägid vajalikuks inimkapitali alla kuuluvaks pidada ka näiteks intelligentsust, isiksust, väärtuseid ja huve. Suur osa juhi inimkapitali oskustest omandatakse praktilise tegevuse kaudu ehk valdavalt igapäevase töö käigus ning nende kiire jälgendamine on keeruline (Castanias & Helfat, 2001). Antud võimekuste vaates tuleneb juhtide inimkapitali erinevus peamiselt nende karjäärivalikutest ja tööalastest otsustest, mida nad aja jooksul teinud on. Eelneva kogemuse puhul on eraldi välja toodud üldised, valdkonnaspetsiifilised või ettevõttespetsiifilised oskused. Esimesed on kõige enam uude ettevõttesse ülekantavad ja viimased kõige vähem. (Adner & Helfat, 2003) Lähtudes sellest, kui olulise kaaluga praktiline kogemus inimkapitali tekkes on, peavad organisatsioonid inimkapitali tugevdamiseks panustama talentide leidmisesse, arendamisesse ja hoidmisesse.

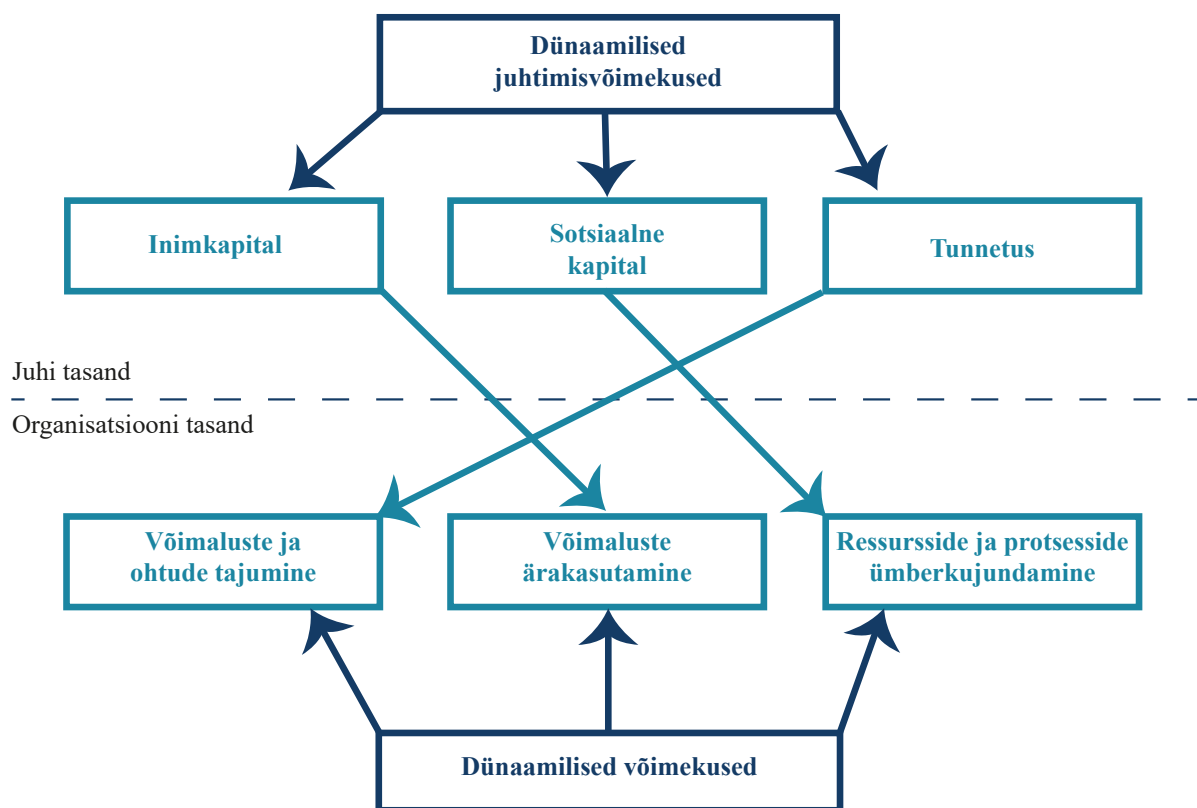
Sotsiaalne kapital, kui juhtimisvõimekus, hõlmab endast erinevaid sotsiaalseid suhteid ja sidemeid, mida annab üle kanda tööellu. Läbi nende saab teostada mõjutamist, kontrolli ja võimu. Samuti liigub läbi selliste suhete tihti informatsioon. Sotsiaalsed suhted jagatakse sisemisteks ja välisteks, põhinedes sellel, kas tegemist on ettevõtte siseste või väliste kontaktidega. Uuringutes peetakse tavaliselt tähtsamaks väliseid sotsiaalseid suhteid, kuna need võivad aidata ettevõtte tulemuste paranemisele kaasa kahel viisil. Esiteks, võimaldavad sotsiaalsed suhted kaasata täiendavaid ressursse ja teiseks saab nende kaudu infot, mille mitmekesisus aitab teha kaalutletuid juhtimisotsuseid (Adler & Kwon, 2002; Adner & Helfat, 2003). Sotsiaalse kapitali abil kogub juht informatsiooni. Olenevalt suhtlusvõrgustiku suurusest ja kvaliteedist, tõstab see tõenäosust leida uuelt turult uusi võimalusi. Teine suur roll sotsiaalsel kapitalil on ressursside leidmine. See võib tähendada nii ligipääsu finantsidele kui ka võimekatele töötajatele, läbi mille või kelle, ettevõtte areneb. Ressursside integreerimiseks ja kombineerimiseks on vaja infot, et leida parimad praktikad. Ressursside vabastamine võib tähendada näiteks töötajate liikumist ettevõtete vahel. (Helfat & Martin, 2014) Psühholoogia vaatest on sotsiaalse kapitali näol tegemist millegagi, mida isik saab omandada läbi sotsiaalsete sidemete. Portese hinnangul on sotsiaalsed sidemed justkui liikmestaatus teatud võrgustikes, mis annavad ligipääsu sealsetele suhetele. (Portes, 1998)

Vaatamata isikute liikumisele sidemed säilivad ja edaspidine koostöö võib olla tulu toov. Tugeva sotsiaalse kapitali olemasolul on ettevõtted kiiresti muutuvates keskkondades vastupidavamad ja kohanemisvõimelisemad. (Blyler & Coff, 2003)

Tunnetust peetakse oluliseks dünaamiliseks juhtimisvõimekuseks. Juhi tunnetust on defineeritud kui “juhi võimet sooritada ühte või mitut tunnetusel põhinevat vaimset tegevust” (Helfat & Peteraf, 2015 lk 835). Juhi tunnetus on tema otsuste aluseks olevad uskumused ja vaimsed mudelid, mis väljenduvad teadmistes, arvamustes tuleviku kohta ning võimalike alternatiivide ja nende tulemuste ette nägemises. Ratsionaalselt võttes ei saa eeldada, et juhil on kogu informatsioon kõigi alternatiivide hindamiseks ning arvesse tuleb võtta ka juhi piiratud vaatevälja ja valikuliste kognitiivsete kogemuste tõlgendusi väärtussüsteemidel ning eelarvamustel põhinevatele otsustele. (Walsh, 2005) Kognitiivsed võimekused on nii kontrollitavad, ehk teadlikud, kui ka vaimsed, ehk alateadlikud tegevused, ning neist mõlemad mõjutavad juhi tehtavaid otsuseid (Helfat & Peteraf, 2015). Kognitiivsed protsessid jagunevad kaheks: automaatsed ja tahtlikud. Automaatsed protsessid on tavaliselt kiired reageeringud väliskeskkonna mõjutustele ja kontrollitud protsessid hõlmavad endas juhi poolt kontrollitavaid reaktsioone, kus arvestatakse loogikat, mõistlikkuse põhimõtet, planeerimist ja peetakse silmas ka eesmärgi. Juhi tunnetuslikud võimekused on olulisel määral seotud kontekstiga, mis omakorda viib võimekuste heterogeensusele. See tähendab, et nende võimekuste arengul on suur roll juhi eelnevatel kogemustel ja keskkonnal, kus vastavad kogemused omandati. (Helfat & Peteraf, 2015) Kuigi ajalooliselt on peetud ratsionaalse mõtlemise tunnuseks statistikat ja loogikat, ning heuristikat on eelkõige peetud veaohhtlikuks meetodiks, siis praeguseks on selge, et heuristikal põhinevad otsused on tihti asjakohasemad kui keerulisemad strateegiad, seda eriti ebakindlates keskkondades. Heuristika on kognitiivne lähenemine olemasolevale informatsioonile. See tähendab, et otsustamisel juht valib, millist informatsiooni ta oma otsuses arvestab ja millist mitte. Tegemist võib olla nii teadliku kui ka alateadliku tegevusega. Selline lähenemine on asjakohane olukorras, kus infot on väga palju ja keeruline on otsustada, milline osa infost on otsuse seisukohast kõige olulisem. (Gigerenzer & Gaissmaier, 2010)

Kolm eelpool mainitud dünaamiliste juhtimisvõimekuste gruppi on üksteisega seotud. Näiteks, on juhi inimkapitali üheks osaks juhi varasem töökogemus, mis aga omakorda on osa juhtimisotsuste tegemiseks vajalikust vaimse võimekuse alusest. Ning vastupidi – juhtide vaimsed mudelid suunavad seda, kuidas juht oma kogemustest õpib. Ehk võib öelda, et juhi

inimkapitali areng on seotud juhi tunnetusega. Samuti mängib juhi sotsiaalne kapital tunnetuse arengul olulist rolli. Tänu erinevatele kontaktidele pääseb juht ligi informatsioonile, mis kasvatab juhi tunnetuslikku baasi ja mõjutab otsuste tegemist ning vastupidi, juhi tunnetus aitab sotsiaalseid kontakte luua, st kasvatab juhi sotsiaalset kapitali. Võib öelda, et juhi inimkapitali, sotsiaalse kapitali ja tunnetuse koosmõju on võtmemehhanismideks, mis kujundavad organisatsiooni ressursse ja võimekusi, aidates muutustega kohaneda. Otsuste tegemisel on vajalik juhi asjatundlikkus, sotsiaalse kapitali abil saadakse vajaminevat informatsiooni ning tunnetus kujundab otsuste tegemiseks vajalikke arvamusi. (Adner & Helfat, 2003)

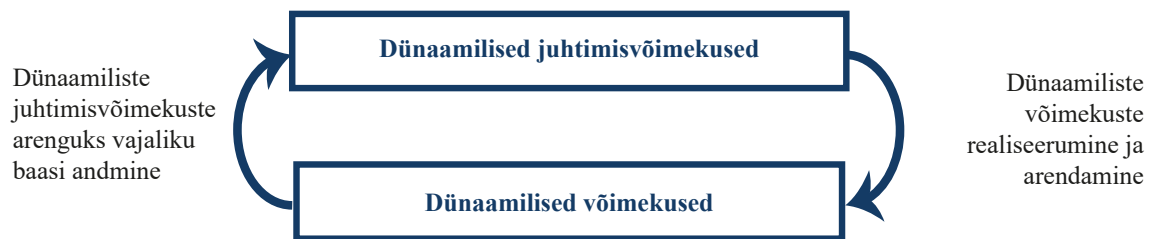


Joonis 1. Dünaamiliste võimekuste ja dünaamiliste juhtimisvõimekuste omavahelised seosed
Allikas: autorite koostatud (Adner & Helfat, 2003; Ambrosini & Altintas, 2019; Helfat & Martin, 2014; Teece, 2007) põhjal

Dünaamilised võimekused ja dünaamilised juhtimisvõimekused on omavahel tihedalt seotud. Mõlemad keskenduvad võimele kiiresti muutuv keskkonnas kohanemisele, uuenemisele ja ümberkorraldamisele. Kui vaadelda siin kõrval dünaamiliste võimekuste kolme põhialust (1) võimaluste ja ohtude tajumine; (2) võimaluste ärakasutamine ja (3) ressursside ning protsesside ümberkujundamine, siis saame, jättes kõrvale ka teised autorid,

kes seda on käsitletud, välja tuua (Ambrosini, 2019; Helfat&Martin, 2015) dünaamiliste juhtimisvõimekuste ja dünaamiliste võimekuste vahel (joonis 1). Ambrosini väitis, et võimaluste ja ohtude tajumine põhineb suurel määral tunnetusel ja intuitsioonil; võimaluste ärakasutamine probleemide lahendamistel ning ressursside ja protsesside ümberkujundamine baseerub suurel määral sotsiaalsel tunnetusel ning suhtlusel. Dünaamiliste võimekuste puhul on palju toodud välja juhi keskset rolli nende võimekuste arendamisel ja hoidmisel (Ambrosini & Altintas, 2019; Teece, 2007).

Dünaamilised juhtimisvõimekused on organisatsioonis dünaamiliste võimekuste arendamiseks olulised, sest juhid on need, kes aitavad neil realiseeruda ning tugevate dünaamiliste juhtimisvõimekustega juhid on paremini ette valmistatud muutuste tajumiseks ja neile reageerimiseks. Dünaamilised võimekused omakorda toetavad dünaamiliste juhtimisvõimekuste arengut, pakkudes juhtidele ressursse, õppimisvõimalusi ja julgustust uuendusteks ja kohanemiseks (joonis 2).



Joonis 2. Dünaamiliste võimekuste ja dünaamiliste juhtimisvõimekuste omavahelised seosed
Allikas: autorite koostatud (Adner & Helfat, 2003; Ambrosini & Altintas, 2019; Helfat & Martin, 2014; Teece, 2007) põhjal

Dünaamiliste võimekuste käsitus on saanud ka kriitikat. (Salvato & Vassolo, 2018) on dünaamiliste võimekuste teooria puudujääkidenä välja toonud, et organisatsiooni tasandil räägitakse dünaamilistest võimekustest kui organisatsiooni rutiinidest ja otsustusreeglitest, mis aga rõhutab stabiilsust ja kordust ning seeläbi piirab potentsiaali innovaatilisteks muutusteks. Juhi tasandil keskendutakse liigselt tippjuhtidele ning alahinnatakse kollektiivse tegevuse rolli. (Salvato & Vassolo, 2018) pakuvad välja mitmetasandilise dünaamiliste võimekuste teooria, mis keskendub inimestele ja nende vahelistele suhetele, mitte abstraktsetele ettevõtte tasandi üksustele. Teooria toetab mõtet, et dünaamilised võimekused sõltuvad kõigi töötajate panusest, mitte ainult juhtidest. See rõhutab, et töötajate vahelised suhted on ettevõtte dünaamiliste võimekuste kujunemisel olulised.

Lisaks esitatakse kaks laiendust praegusele (Teece et al., 1997) väljatöötatud

dünaamiliste võimekuste raamistikule: (1) täiendada tunnetuse keskpunkti õpitud käitumise ja emotsioonidega ning (2) laiendada üksikisiku rolli, et hõlmata kõigi töötajate võimet osaleda ressursside uuendamises. Autorid toonitavad, et dünaamilised võimekused ei ole monoliitsed ettevõtte varad, vaid pigem dünaamilised sotsiaalsed saavutused, mille tõhusus erineb aja jooksul ja erinevates ettevõtetes. Antud magistritöö autorid on veendunud, et (Salvato & Vassolo, 2018) töös välja toodud argumendid ja kriitika aitavad dünaamilise võimekuse raamistiku edasisele arengule, tugevnemisele ning diskussiooni rikastumisele kaasa ja ootame teooria edasisi arenguid.

Autorite hinnangul saab antud peatükis analüüsitud teoreetiliste käsitluste kokkuvõtteks öelda, et dünaamilised juhtimisvõimekused keskenduvad sellele, kuidas organisatsioonid kiiresti muutuvates ja ebakindlates keskkondades konkureerivad ning arenevad ja panevad juhi keskele kohale dünaamiliste võimekuste tekkimisel ning arendamisel. Juhtide ressurssidest tulenevad juhtimisvõimekused, milleks on juhi inimkapital, juhi sotsiaalne kapital ja juhi tunnetus. Dünaamiliste juhtimisvõimekuste abil viivad juhid ellu dünaamiliste võimekuste põhialuseks olevaid tegevusi, ehk tajuvad võimalusi ja ohtusid, suudavad võimalusi ära kasutada ning ressursse ja protsesse ümber kujundada. Kusjuures välja saab tuua selle, et kriisi mõju võimekuste arengule survestab ka juhte ise muutuma ja rakendama dünaamilisi võimekusi.

Järgmises alapeatükis käsitlevad magistritöö autorid dünaamiliste juhtimisvõimekuste rolli kriisis, täpsemalt töös aluseks võetud COVID-19 kriisi konteksti ning dokumendianalüüsi kaudu tööga oluliselt seotud kriisikommunikatsiooni olemust ja rolli kriisis.

1.2 Dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll kriisis, COVID-19 kriis ning selle juhtimine kriisikommunikatsiooni kaudu

Kriiside esinemissagedus on Euroopa näitel viimastel aastatel märgatavalt kasvanud, mõjutades nii riike, organisatsioone kui ka üksikisikuid. Vähem kui kümne aasta sisse mahub mitmeid märkimisväärseid kriise. 2015. aasta pagulaskriis, mille käigus saabus Euroopasse üle miljoni migrandi (UN Migration, 2015), 2020. aastal alanud COVID-19 kriis, 2022. aasta 24. veebruaril alanud Venemaa sissetung Ukrainasse ning selle mõjul arenenud energiakriis ja inflatsiooni kiire tõus. Nende näidete valguses saab öelda, et kriisid on elu loomulik osa. Organisatsioonide vaatest on muutunud kriisidega hakkama saamine senisest veelgi olulisemaks. Organisatsioonid peavad olema aina paindlikumad ja leidlikumad, et tagada muutavas keskkonnas enda jätkusuutlikkus. Juhtimise vaatest muutuvad järjest olulisemaks dünaamilised juhtimisvõimekused, kuna väline keskkond on pidevalt muutlik ja määravaks

võib saada juhi võimekus muutustega kaasa minna.

Kriisi defineeritakse eelkõige kui „väikese tõenäosuse ja suure mõjuga olukorda, mida tajuvad peamised sidusrühmad ja mis ohustab organisatsiooni ellujäämist“ (Pearson & Clair, 1998, lk 60). Siia tuleb veel lisada olukorra erakordsus, tähtsus ja mõju sidusrühmadele. Kriisid, millega organisatsioon kokku puutub, võivad laias laastus olla kahte tüüpi: immateriaalset kahju põhjustavad ja otsest füüsilist kahju põhjustavad. Esimeste puhul on tegemist eelkõige majanduslike või ühiskondlike teguritega. Teisel juhul on tegemist loodusõnnetuste, inimtekkeliste õnnetuste või tahtlike rünnakutega. (Devlin, 2007)

(Bundy et al., 2016) toovad välja kriisi neli põhilist omadust: (1) kriis toob endaga kaasa ebakindlust, (2) kriisid on organisatsioonile ja selle sidusgruppidele kahjulikud, (3) kriis on käitumuslik nähtus, mis viitab sellele, et kriisi tähendus ja suurus ei ole alati objektiivselt vaadeldavad, kuna selles osalejad on selle sotsiaalselt konstrueerinud (4) kriis on pigem osa suurematest protsessidest, kui eraldiseisev nähtus. Organisatsiooni vaatest on olulised kolm asjaolu: (1) ohustatud on organisatsiooni peamised väärtused, (2) ajaaken reageerimiseks on piiratud ja (3) tekkinud olukord on alati ootamatu. (Hermann, 1963) Siiski, olenemata kriisi iseloomust, on selles olukorras alati tegemist keeruliste ja mitmetahuliste mõjutajatega olukorraga, millega kaasneb sageli palju ebakindlust ja segadust. Seotud osapooli võib olla palju ja sageli esineb erinevaid arusaamu selle osas, mis on tegelikkuses kriisi põhifookus ja kuidas seda juhtida tuleks. Esile kerkivad eetilised ja moraalsed küsimused. Arvestades kriisis tekkinud segast olukorda ning tekkivaid vältimatuid, keerulisi ja kiireloomulisi otsustamiskohti (nt isiklik heaolu versus kogukonna vajadused), tuleb arvestada, et moraalseid väärtuseid ei saa kunagi taandada ainult ühele õigele ning juht alati arvestama, et tema otsus ei ole alati üheti mõistetavalt moraalne (Alpaslan & Mitroff, 2021). Kriisis peavad juhid tegema otsuseid sageli väga piiratud aja jooksul ning sageli tuleb neid teha piiratud või puuduliku informatsiooni olukorras. Peamised paradoksid otsustamisel, mis juhi otsust samaaegselt mõjutavad, on: strateegiline mõtlemine *versus* operatiivne mõtlemine, optimism *versus* realism, emotsionaalne distantseerumine *versus* empaatia, ratsionaalsus *versus* intuitsioon, leebe *versus* range juhtimine, toetuse kogumine *versus* jagamine. (Förster, Paparella, Duchek, & Güttel, 2022) Juhil on kriisis kaks peamist eesmärki. Ühelt poolt tuleb hoida ära võimalikult suurel määral tekkiv kahju, teiselt poolt tuleb leida võimalusi kasvuks ja vastupidavuse kasvatamiseks (Förster et al., 2022). Kriisis on oluline, et juht otsustab, sest otsustamatus on palju hullem. Samas tuleb leppida sellega, et otsuste kvaliteeti saab hinnata üksnes tagantjärele. Kriisijuhtimiseks nimetataksegi protsessi, mis on mõeldud organisatsioonile ja selle

sidusgruppidele kriisiga kaasnevat kahju ennetama või vähendama, ning selle kõige olulisem eesmärk on kaitsta seotud sidusrühmi ja seista selle eest, et nendel inimestel oleks olemas info, kuidas ennast kahjude eest kaitsta. (Coombs, 2010) Efektiivne kriisijuhtimine võib lisaks kriisi leevendamisele või lahendamisele kriisijärgselt ka organisatsiooni mainet tõsta (Fearn-Banks, 2007). Eduka kriisijuhtimise näitena võib välja tuua kriisiennetuse, sest kui kriis suudetakse ära hoida, ei saa kahju ei sidusrühmad ega ka organisatsioon ise (Coombs & Holladay, 2012). Kolm peamist kirjanduses viidatud kriisijuhtimise mudelit on välja töötatud (Coombs, 2010; Fink, 1986; Mitroff, 1994) poolt (tabel 2).

Tabel 2

Kriisijuhtimise peamised mudelid

	4-etapiline mudel Fink (1986)	5-etapiline mudel Mitroff (1994)	3-etapiline mudel Coombs (2010)
KRIISILE EELNEV	Kriisi varjatud etapp	Ohumärkide tuvastamine Ennetustegevused kriisiks	Kriisieelne periood
KRIIS	Kriisi vallandumise etapp Krooniline etapp	Kriisi ohjeldamine Taastumine	Kriisiperiood
KRIISILE JÄRGNEV	Resoluutne faas	Õppimine (sisend uuteks kriisideks)	Kriisijärgne periood

Allikas: autorite koostatud (Coombs, 2010; Fink, 1986; Mitroff, 1994) põhjal

(Fink, 1986) mudeli aluseks on kreekakeelne sõna „kriis“ (kreeka keeles „κρίση“), mis tähendab haiguse pöördepunkti ning Fink võrdleski kriisi haigusega. Finki mudel koosneb neljast etapist: (1) latentne ehk kriisi varjatud etapp, (2) akuutne ehk kriisi vallandumise etapp, (3) krooniline etapp, kus algab tagajärgede lahendamine ning lõpuks (4) resoluutne etapp, kus kriisil enam sidusgruppidele mõju ei ole. Ta käsitles kriisi senisest pikaajalisema sündmusena ning tõi välja, et kriisi käivitavatele sündmustele eelnevad hoiatusmärgid ning head kriisijuhid tegelevad lisaks kriisi lahendamisele ka selle ennetamisega. Fink tõi välja, et kriisi erinevad etapid vajavad erinevat kommunikatsiooni. (Mitroff, 1994) mudel koosneb viiest etapist: (1) ohumärkide tuvastamine, (2) ennetustegevused kriisiks, (3) kriisi ohjeldamine, (4) taastumine ja (5) õppimine, mis on ühtlasi ka sisend uute kriisidega hakkama saamiseks. Selles mudelis on kõige olulisem

kriisideks ettevalmistumine, et juhul kui kriis tuleb, on see võimalikult hästi kontrollitav. Siin on oluline ka kriisidest õppimise aspekt. (Coombs, 2010) täiendas Finki ja Mitroffi mudeleid ning jagas kriisijuhtimise protsessi kolmeks makroetapiks: (1) kriisieelne periood (sisaldab ettevalmistust ja planeerimist), (2) kriisiperiood (sisaldab käivitavat sündmust ja selle kahjusid) ning (3) kriisijärgne periood (sisaldab õppimist ja lahendusi). Kommunikatsiooni olulisus seisneb siin mudelis vastavalt (1) kriisieelsel perioodil pühendunud kriisikommunikatsiooni meeskonna loomises, kes saaks (2) kriisi ajal organisatsiooni sidusrühmadega suhtlust hallata, neile täpset ja õigeaegset infot jagada, probleemidega tegeleda, usaldust säilitada ning (3) kriisijärgsel perioodil suhelda sidusrühmadega, et jagada informatsiooni kriisi lahendamisest, kasutusele võetud meetmetest ja planeeritavatest ennetusmeetmetest. Kui Fink tõi kõige rõhutatamana välja kriisiks ettevalmistamise olulisuse, siis Mitroff rõhus ennetusele ja kriisist õppimisele ning Coombs kõige enam kriisiaegsele kommunikatsioonile ning kriisiks ettevalmistusele. Olenemata mudelist, ei käsitleta kriisiga hakkamasaamist eraldiseisva protsessina kriisi vältel, vaid ühtse tervikuna, mis sisaldab nii kriisieelset ettevalmistust kui ka sellest õppimist ja järelduste tegemist.

2023. aasta maikuu lõppenud COVID-19 kriisil oli väga lai mõju alates ühiskonna ressurssidest kuni inimeste füüsilise ning vaimse heaoluni. COVID-19 kriisil oli oluline mõju rahva tervisele, põhjustades üle kogu maailma ulatuslikku haigestumist, surmajuhtumeid ja tervishoiusüsteemide ülekoormust. Lisaks oli kriisil tugev mõju majandusele, tööhõivele ja globaalsetele tarneahelatele ning see mõjutas erinevate piirangute ja elukorralduslike muudatuste tõttu ka üksikisikute igapäevaelu.

COVID-19 kriis puudutas indiviidide ja kollektiivide tervist ning emotsionaalset ja sotsiaalset toimimist. Sel perioodil mõjutas inimeste emotsionaalse stressi ja psühhiaatriliste haiguste riski suurenemist peamiselt isikuvabaduste piiramine, rahalised probleemid ning riigiasutuste vastuolulised sõnumid. Rahvatervisega seotud hädaolukorrad võivad mõjutada inimeste tervist, ohutust ja heaolu ning omada läbi koolide sulgemise ja meditsiiniabi keerukuse tugevat mõju ka kogukondade heaolule. (Pfefferbaum & North, 2020) Vaimse tervise osas mõjutas organisatsioone nii töötajate stressi, ärevuse, depressiooni, suitsiidsete mõtete, unehäirete, mõnuainete kuritarvitamise ja posttraumaatilise stressihäire esinemissageduse suurenemine. Kõige tugevamalt puudutasid need probleemid eesliini- ja meditsiinitöötajaid, migrante ning ka nooremas eas töötajaid. Peamised tegurid, mis vaimse tervise probleemide tekkimisele kaasa aitasid, olid nakkushirm, sotsiaalne isolatsioon, tööalane ebakindlus, suurenenud töökoormus, kaugtöö väljakutsed ning töö- ja eraelu tasakaalu puudumine. Samal ajal on psüühikahäiretega inimestel selleks, et mõistlikul

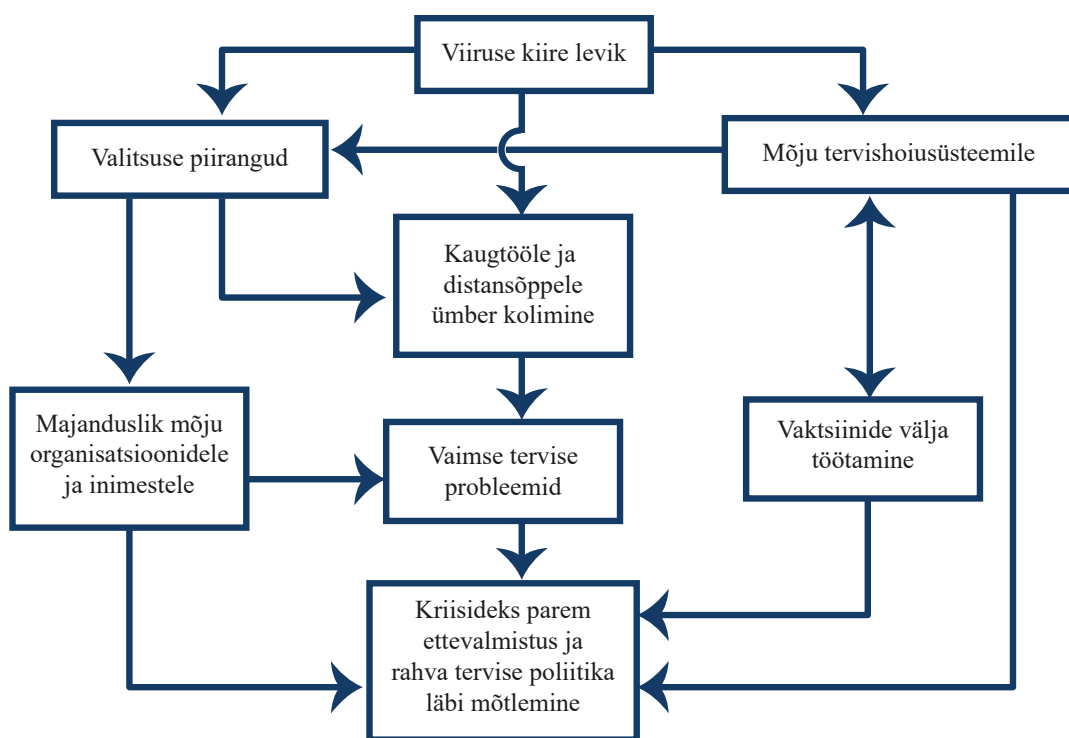
tasemel ühiskonnas iseseisvalt tegutseda ja parim võimalik elukvaliteet tagada, oluline tööellu naasta. (Giorgi et al., 2020) Hiina avaldas oma keskorganisatsioonide aruandluse veebilehel (inglise keeles „*Central State Organisation Reporting Website*“) juba 2020. aasta jaanuaris juhendi uue epideemia korral erakorralise psühholoogilise kriisi sekkumise juhtpõhimõtete kohta. Seal viidati vaimse tervise probleemidele ja vajadusele sekkuda 2003. aastal toimunud SARS-i puhangu näitel. Soovitati vaimse tervise abi osutada COVID-19 meditsiinipersonalile, patsientidele, nende lähedastele, inimestele, kes kahtlustavad, et on nakatunud või kes peavad olema kodus isolatsioonis ja ka laiemale hulgale inimestele, kes on üldiselt olukorra pärast tõsiselt mures (“Notice on Issuing the Guiding Principles for Emergency Psychological Crisis Intervention in the Pneumonia Epidemic of Novel Coronavirus Infection,” 27.01.2020) Sel hetkel oli laiema maailma jaoks tegemist alles COVID-19 kriisi varajase algusperioodiga. Nagu me praeguseks teame, siis venis pandeemia tegelikkuses arvatust pikemaks.

COVID-19 kriisi üldine iseloomustus:

- COVID-19 kriis paistab silma oma globaalsuse tõttu, sest see levis tänu ühiskonna üleilmsele ühenduvusele kiiresti peaaegu igasse riiki (“Coronavirus Graphs: Worldwide Cases and Deaths - Worldometer,” n.d.).
- Kriisi mõju riikide tervishoiusüsteemidele oli väga raske. Haiglad võitlesid ressursside ja mahutavuse probleemidega ning tavapärane arstiabi kannatas (Sarkodie & Owusu, 2021).
- Väga paljude riikide valitsused rakendasid viiruse leviku piiramiseks karantaine, sotsiaalset distantseerimist, hügieeni- ja vaksineerimise nõudeid ning reisipiiranguid (“Lockdowns Compared: Tracking Governments’ Coronavirus Responses | Free to Read | Financial Times,” n.d.).
- Kriis sundis inimesed koju, ning seoses massiliselt ja ootamatult tulnud veebiõppele ning üleminekule kaugtööle, pidid paljud koolid ja organisatsioonid tegema olulisi ümberkorraldusi (Dingel & Neiman, 2020; Muñoz-Najar et al., 2021).
- Kriisil oli inimestele ja organisatsioonidele tugev majanduslik mõju. Paljud sektorid, näiteks turism, kultuur või toitlustus, olid piirangutest ja viiruse levikust väga palju mõjutatud ning see tõi kaasa kas ettevõtete sulgemise või inimeste koondamise (Sarkodie & Owusu, 2021).
- Vaktsiine arendati välja enneolematult kiire tempo ja uue tehnoloogiaga (Lurie,

Saville, Hatchett, & Halton, 2020).

- Eraldatus, ebakindlus ja stress mõjutasid oluliselt inimeste vaimset tervist, põhjustades ärevust, depressiooni ja süvendasid juba olemasolevaid vaimse tervise probleemide süvenemist (Giorgi et al., 2020).
- Nii suuremahuline kriis pani rohkem läbi mõtlema rahvatervise poliitikat ja sundis nii riike kui ka organisatsioone tõsisemalt tegelema kriisideks ette valmistumisega (“COVID-19: From Crisis Management to Sustainable Solutions - UNESCO Digital Library,” n.d.; “Critical Preparedness, Readiness and Response Actions for COVID-19,” n.d.; “Stronger Crisis Preparedness and Response for Europe,” n.d.).



Joonis 3. COVID-19 kriisi iseloomustavate tegurite omavahelised seosed

Allikas: autorite koostatud (“Coronavirus Graphs: Worldwide Cases and Deaths - Worldometer,” n.d.; “COVID-19: From Crisis Management to Sustainable Solutions - UNESCO Digital Library,” n.d.; “Critical Preparedness, Readiness and Response Actions for COVID-19,” n.d.; “Lockdowns Compared: Tracking Governments’ Coronavirus Responses | Free to Read | Financial Times,” n.d.; “Stronger Crisis Preparedness and Response for Europe,” n.d.; Dingel & Neiman, 2020; Giorgi et al., 2020; Lurie et al., 2020; Muñoz-Najar et al., 2021; Sarkodie & Owusu, 2021) põhjal

Autorite hinnangul võib COVID-19 iseloomustavaid tegureid omavahel siduda järgnevalt (välja toodud joonisel 3): COVID-19 viiruse kiire levik mõjutas riikide tervishoiusüsteeme, paljud organisatsioonid läksid juba enne valitsuse ettekirjutusi distantsõppele või kaugtööle. Peale valitsuse piirangud jäid koju ka need, kes seni seda veel teinud ei olnud. Valitsuse piirangutel olid aga majanduslikud tagajärjed, mis omakorda mõjutas koos isolatsiooni jäämise, kodukontoritesse ja distantsõppele minemisega inimeste vaimset tervist. Vajaduse vaktsiinide kiireks väljatöötamise tingis viiruse kiire levik ja selle mõju tervisesüsteemile. Peale vaktsineerimise alustamist hakkas kriisi mõju tervishoiusüsteemile ajas vähenema. Küll aga panid eelnevad tegurid läbi mõtlema, milline rahvatervise poliitika ja digitaalne ettevalmistus tagaks riigis valmisoleku järgmiseks kriisiks ning kuidas nii riik, organisatsioonid kui ka üksikisikud saaksid end majandusliku kahju eest paremini kindlustada ja seeläbi järgmisteks kriisideks ettevalmistunud olla.

Kui dünaamilised juhtimisvõimekused viitavad juhi võimele keskkonna muutustele kiirelt ja efektiivselt reageerida ja nendega kohaneda (Teece et al., 1997), saame järeldada, et kriisi ajal, mil ettevõtted peavad ootamatutes väljakutsetes ellujäämiseks ja arenemiseks kiirelt tegutsema, muutuvad sellised võimekused eriti oluliseks. Dünaamilistel juhtimisvõimekustel on kriisisituatsioonis organisatsiooni vastupidavusel, kohanemisvõimel ja tulemuslikkusel kriisis oluline roll.

Dünaamiliste juhtimisvõimekuste rolli kriisis saab mõista järgmiste aspektide kaudu (joonis 4):

- **Mõtestamine ja tõlgendamine.** Kriisi ajal suudavad tugevate dünaamiliste juhtimisvõimekustega juhid keerukaid ja ebakindlaid olukordi efektiivsemalt mõtestada, nad on paremad signaalide tõlgendamisel ja mustrite tuvastamisel ning suudavad tajuda olukordade mõju oma organisatsioonile. See võimaldab neil teha paremaid otsuseid isegi napi info olemasolul. (Hodgkinson & Healey, 2011; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005)
- **Otsuste tegemine ja ressursside jaotamine.** Sageli tuleb kriisi otsuseid teha julgelt ja kiirelt. Dünaamiliste juhtimisvõimekuste abil saavad juhid teha hästi informeeritud otsuseid muutuva konteksti põhjal ning jaotada organisatsiooni ressursse efektiivselt, lahendamaks kõige kriitilisemaid väljakutseid. (Augier & Teece., 2009; Teece, 2007)

- **Kohanemisvõime ja paindlikkus.** Arenenud dünaamiliste juhtimisvõimekustega juhid on kohanemisvõimelisemad ja paindlikumad ning suudavad strateegiaid ja ärimudeleid vastavalt arenevatele asjaoludele paremini kohandada. (Teece, 2007; Teece et al., 1997)
- **Koostöö ja kommunikatsioon.** Kriisid nõuavad nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool tõhusat koostööd ja kommunikatsiooni. Dünaamilised juhtimisvõimekused aitavad tugevaid võrgustikke arendada ja hoida ning tekitada sidusrühmade vahel usaldust ja ühist mõistmist. (Adler & Kwon, 2002)
- **Vastupidavus ja taastumine.** Arenenud dünaamiliste juhtimisvõimekustega juhid aitavad ebaõnnestumistest õppides ja kriisiks ettevalmistumisele panustades ja tugevate süsteemide loomises kaasa organisatsiooni üldisele vastupidavusele (Lengnick-Hall et al., 2011).
- **Innovatsioon ja väärtuse loomine.** Dünaamiliste juhtimisvõimekustega juhid soodustavad innovatsiooni, julgustades olema loov, võtma riske ja katsetama. Nad proovivad kriisis leida uusi lahendusi ja (kasvu)võimalusi (Teece, 2007, 2010), mille tulemuseks on sageli organisatsioonile ja selle sidusrühmadele väärtust loovad uued tooted, teenused või protsessid.



Joonis 4. Dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll organisatsiooni toimetulekul kriisis

Allikas: autorite koostatud (Adler & Kwon, 2002; Hodgkinson & Healey, 2011; Lengnick-Hall & Beck, 2011; Augier & Teece, 2009; Teece, 2007, 2010; Teece et al., 1997; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) põhjal

Kokkuvõtvalt on dünaamilised juhtimisvõimekused kriisi ajal hädavajalikud, kuna need võimaldavad juhtidel tajuda ja tõlgendada muutusi, teha tõhusaid otsuseid, kohandada oma strateegiaid, edendada koostööd, luua vastupidavust ja ajendada innovatsiooni (Teece, 2007). Need võimekused aitavad juhtidel ebakindlal perioodil navigeerida organisatsioone ning tulla kriisi järel välja tugevamana, olles kasvatanud ka konkurentsieelist.

Kriisis juhtimisel on oluline roll ka info liikumisel, sest efektiivseks tegutsemiseks on oluline mõista väljakutseid terves organisatsioonis sarnaselt. See muudab kommunikatsiooni oluliseks kriisi juhtimise tööriistaks. Kui ümberringi on segased sõnumid ja suur info hulk, on mõistetav, et inimesed hakkavad kriisiga seotud ebakindluse ning teadmatusesse tõttu otsima ise informatsiooni, et mõista, mis toimub ja mis saab edasi. Üks suurimaid kriiskommunikatsiooni teooria uurijaid ja arendajaid, W. Timothy Coombs defineerib kriisikommunikatsiooni kui „informatsiooni kogumist, töötlemist ja levitamist, mis on vajalik kriisilukorra leevendamiseks” (Coombs & Holladay, 2010, lk 20) Kriisis on kommunikatsioonil oluline roll inimeste mõtete, emotsioonide ja käitumise juhtimisel. Oluline on tagada selge, täpne ja õigeaegne kommunikatsioon, et vältida paanikat ja hirmu ning suurendada usaldust ja koostööd. Kriisikommunikatsioonil on oluline osa ka kriisijuhtimise protsessis ning tänu sellele on võimalik mõjutada kriisi kulgu. (Seeger et al., 1998) Kommunikatsiooni kaudu saab vajaliku sisendi otsustusteks, milliseid sõnumeid kasutada ja milline peaks olema üldine reaktsioon kriisile. Sidusrühmade reaktsioonide juhtimiseks ning info loomiseks ja levitamiseks on kommunikatsioon kriisijuhtimise protsessi lahutamatu osa. (Coombs, 2010) Võrreldes kriisieelse perioodiga, muutus kommunikatsiooni täpsus, selgus ja õigeaegsus COVID-19 kriisis eriti kriitiliseks, sest inimesed veetsid pikki perioode olles sotsiaalselt isoleeritud, mis muutis omavaheliste suhete tunnetust paratamatult nõrgemaks. Selge kommunikatsioon aitas kindlustada, et teineteisest saadi õigesti aru ja vajalik informatsiooni oli igal hetkel saadaval.

Enamasti nähakse kriisikommunikatsiooni vahendina, mis organisatsioonile endale kasu toob, kuid tegelikult peab juhtkond proovima kaitsta ka sidusrühmi, sest kriis ei mõjuta ainult ettevõtet ennast vaid ka erinevaid ettevõttega seotud sidusrühmi (Coombs & Holladay, 2010). Kuigi organisatsiooni reaktsioon on mõjutatud ohtudest ja ootamatustest, mis tulenevad konkreetsest kriisist ning selle kestvusest, sõltub organisatsiooni “ellujäämine” sageli sellest, milline on tema kommunikatsioon huvipoolte või sidusrühmade suunas. Olenemata konkreetsest kriisist, tekivad alati eetilised küsimused, mis puudutavad ohvrite stressi, kohtlemist, privaatsust ning olukorra kiireloomulisust. (Seeger et al., 1998)

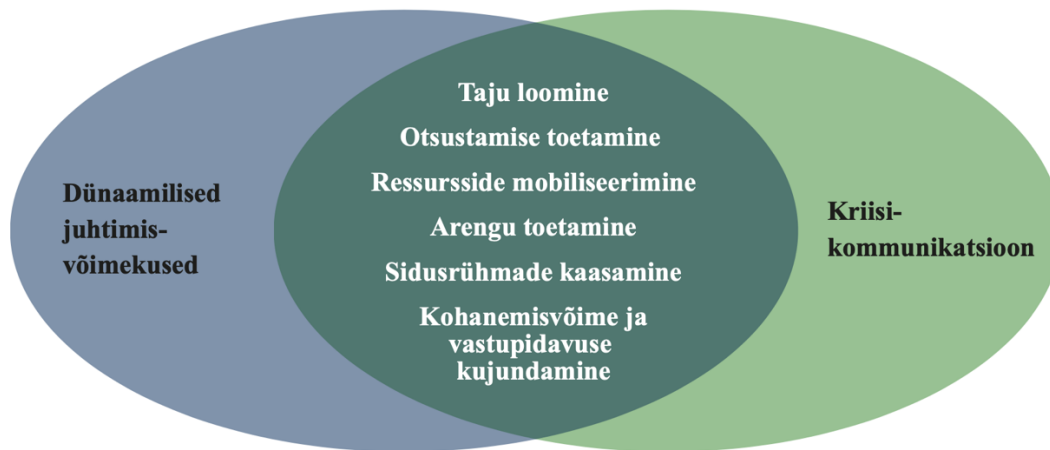
Kriisis läbib kommunikatsioon kolme etappi: (1) juhendamine ja info jagamine, (2) info korrigeerimine ja (3) oma maine parandamine. Esmalt jagatakse infot, kuidas sidusrühmad ennast kriisi eest kaitsta saavad ja sellega füüsiliselt hakkama saavad, sellele järgneb kohandatud teave, kuidas psühholoogiliselt kriisiga toime tulla ning viimaks saab organisatsioon kokku panna strateegiaid oma maine parandamiseks sidusrühmade seas. (Coombs & Holladay, 2010) Kriisieelsel perioodil kogutakse infot võimalike riskide kohta, et oleks võimalik teha tarku otsuseid ja vastavalt neile meeskondi koolitada. Kriisi ajal vajab kriisimeeskond infot peamiselt otsuste tegemiseks ning sõnumite kokkupanemiseks, et informeerida inimesi meeskonnast väljaspool. Kriisijärgselt analüüsitakse toimunut ja teavitatakse inimesi ka selle analüüsi tulemusel tehtavatest muudatustest ning vajadusel edastatakse kriisisõnumid. Lisaks aitab kriisijärgne kommunikatsioon kriisil kiiremini lõppeda ja organisatsioonil ebameeldivast tähelepanust eemale saada. Kriisikommunikatsioon on üks olulisi edutegureid edukaks kriisijuhtimiseks. (Coombs & Holladay, 2010; Seeger et al., 1998).

Lisaks kriisieelse, kriisiaegse ja kriisijärgse etapi eristamisele, on kasulik vahet teha ka kahel omavahel seotud kommunikatsiooni põhitüübil, millest esimene on (1) teadmiste juhtimine kriisis ning teine (2) reaktsiooni juhtimine sidusrühmade seas. Esimese puhul kogutakse, analüüsitakse ja jagatakse infot ning tehakse otsuseid. Teise puhul proovitakse kommunikatsiooniga mõjutada seda, kuidas sidusrühmad tajuvad kriisi, organisatsiooni ja mil moel sellele reageerivad. (Coombs & Holladay, 2010) Rahva tervisega seotud hädaolukordadega toimetulekul on alati rolli mänginud kommunikatsioon hoiatuste, riski-, evakuatsiooni- ja eneseregulatsiooniteadete ning haiguste sümptomite ja raviga seonduva info osas. (Reynolds & Seeger, 2005) Kõrgenenud ohu olukorras on suurenenud vajadus informatsiooni järele terve kriisiprotsessi jooksul. (Coombs & Holladay, 2010)

Korporatiivse kommunikatsiooni ja avalike suhete teadlased on rõhunud ettevõtte sisese kriisikommunikatsiooni olulisust. (Bundy et al., 2016) Mida suurem on organisatsioon, seda olulisemaks muutub tõhus sisekommunikatsioon, et vajalik info jõuaks kogu organisatsiooni töötajateni. Kui traditsiooniliselt on peetud organisatsiooni sisekommunikatsiooni millekski, mis on selle juhtide ja töötajate vaheline, tuleb täna siiski arvestada, et sõnumid, mis on mõeldud töötajatele, "liiguvad" tihti ka organisatsioonist välja.

Analüüsitud käsitlusi kokku võttes võib leida olulisi seoseid kriisikommunikatsiooni ja käesoleva magistritöö põhiteooria dünaamiliste juhtimisvõimekuste vahel (joonis 5):

- **Taju loomine.** Dünaamiliste juhtimisvõimekuste oluline aspekt on võime muutuvast keskkonnast aru saada ning esile kerkivaid võimalusi ja ohte ära tunda. Kriisi ajal võib tõhus suhtlus aidata juhtidel koguda ja töödelda teavet olukorra paremaks mõistmiseks ning tõhusamaks reageerimiseks.
- **Otsustamise toetamine.** Nii kriisikommunikatsiooni kui ka dünaamiliste juhtimisvõimekuste juures on paindlik otsustusprotsess oluline. Juhid peavad olukorda hindama, võimalusi kaaluma ja tegema kiireid ning võimalikult informeeritud otsuseid. Samuti aitab tõhus suhtlus vajalikelt sidusrühmadelt sisendit koguda.
- **Ressursside mobiliseerimine.** Dünaamilised juhtimisvõimekused sisaldavad endas võimekust muutuvate tingimustega kohanemiseks, ressursside ümberkorraldamiseks ja mobiliseerimiseks. Tõhus suhtlus aitab jõupingutusi koordineerida ja tagab, et ressursid suunatakse sinna, kus neid kõige rohkem vaja on.
- **Arengu toetamine.** Nii kriisikommunikatsiooni kui ka dünaamiliste juhtimisvõimekuste puhul on kogemuste omandamine olulisel kohal. Kommunikatsiooni tõhususe hindamine ja paranduskohtade avastamine võivad abistada juhte organisatsiooni reguleerimisvõime tõhustamisel tulevaste kriisidega toimetulekuks.
- **Sidusrühmade kaasamine.** Dünaamilised juhtimisvõimekused nõuavad sageli teadmiste ja ressursside kogumiseks juhtidelt nii sisemiste kui ka välimiste sidusrühmade kaasamist. Kriisikommunikatsioon on hädavajalik vahend usalduse säilitamiseks, murede lahendamiseks ning toetuse säilitamiseks.
- **Kohanemisvõime ja vastupidavuse kujundamine.** Nii kriisikommunikatsioon kui ka dünaamilised juhtimisvõimekused rõhutavad ebakindlates oludes kohanemisvõime ja vastupidavuse olulisust. Tõhus kriisikommunikatsioon aitab organisatsioonidel kriisidest läbi tulla tugevamana, samal ajal kui dünaamilised juhtimisvõimekused aitavad juhtidel muutuvate keskkonnaoludega kohaneda ning konkurentsieelist säilitada.



Joonis 5. Kriisikommunikatsiooni ja dünaamiliste juhtimisvõimekuste omavaheline seos

Allikas: autorite koostatud (Adner & Helfat, 2003; W. T. Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2012; Helfat & Martin, 2014; Seeger et al., 1998; Teece, 2007; Teece et al., 1997) põhjal

Käesolevas alapeatükis andsid töö autorid ülevaate dünaamiliste juhtimisvõimekuste rollist COVID-19 kriisis ning selle juhtimisele kriisikommunikatsiooni kaudu. Empiirilises osas analüüsitud sisekommunikatsioonimaterjalide olemuse mõistmiseks avasid autorid ka kommunikatsiooni, täpsemalt, kriisikommunikatsiooni tausta.

Teoreetilise peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et dünaamilistel juhtimisvõimekustel on oluline roll kriisis väljakutsetega hakkama saamisel, kuid suur tähtsus on ka kriisiks valmistumisel ja kriisist õppimisel. Organisatsioonil on dünaamilised võimekused, millele esitab pidevaid väljakutseid väliskeskond ja juhid on see ühendav osa, kes paneb kriisiga hakkama saamiseks tööle eelnimetatud organisatsiooni võimekused (vajadusel neid arendades), kasutades nendeks isiklike dünaamilisi juhtimisvõimekusi.

Magistritöö järgmises, empiirilises peatükis uurivad autorid eelnevale teoreetilisele käsitlusele tuginedes, milline oli dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll COVID-19 kriisis. Selle teada saamiseks viivad magistritöö autorid läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti organisatsioonide juhtidega ning analüüsivad juhtide käest saadud sisekommunikatsiooni materjale.

2. Empiiriline uuring dünaamilistest juhtimisvõimekustest COVID-19 perioodil

2.1 Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Selles alapeatükis kirjeldavad autorid magistritöö empiirilise osa valimit ning tutvustavad uurimismeetodit ja annavad ülevaate uurimisprotsessist. Tabelis 3 on välja toodud uurimisplaan koos ajakavaga, mis on antud töö empiirilise osa läbiviimise aluseks.

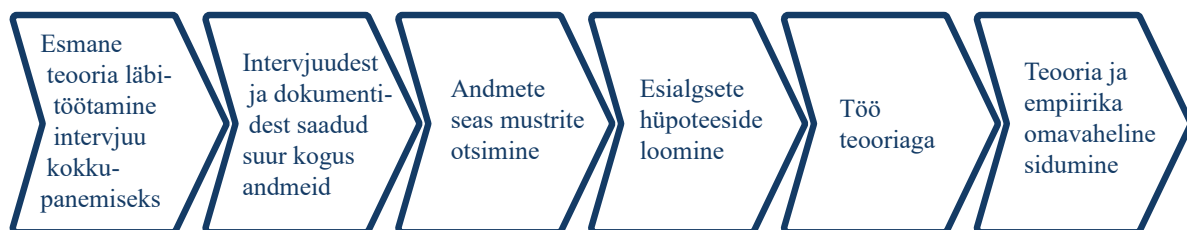
Tabel 3

Magistritöö teoreetilise ja empiirilise käsitluse plaan koos läbiviimise ajakavaga

Tegevused	Ajakava
Esmane teooria läbitöötamine intervjuuküsimuste kokkupanemiseks	juuli 2022 - jaanuar 2023
Intervjuu küsimuste ja valimi koostamine	detsember 2022 - jaanuar 2023
Intervjuude läbiviimine	jaanuar - veebruar 2023
Intervjuude transkribeerimine ja kodeerimine	veebruar - märts 2023
Dokumendianalüüs	märts - mai 2023
Tervikliku teoreetilise tausta kirjutamine	märts - mai 2023
Intervjuude analüüs	märts - mai 2023
Süntees teooriaga ning järelduste ja ettepanekute kirjutamine	aprill - mai 2023

Allikas: autorite koostatud

Läbiviidud kvalitatiivne analüüs on induktiivne ehk liiguti üksikjuhtumitelt (intervjuud) üldise poole (teooria) ning lähtuti intervjuudest saadud andmetest, milles otsiti mustreid, mille põhjal järeldusi teha (joonis 6). Taolise strateegia puhul on uuringuprotsess ise tsükliline ehk iteratiivne, kus vastavalt vajadusele liigutakse protsessis edasi-tagasi ja täiendatakse kogutud materjali. (“Tartu Ülikool | Induktiivne Strateegia, Tsükliline Uuringuprotsess,” n.d.)



Joonis 6. Antud töö induktiivse uurimisstrateegia protsessijoonis

Allikas: autorite koostatud

Uurimistöö empiirilises osas tuginevad autorid metodoloogiliselt avastuslikule suunitlusele, mis annab võimaluse leida dünaamiliste juhtimisvõimekuste olemuses ja avaldumises uusi aspekte. Peamiseks andmete kogumise meetodiks on autorid valinud kvalitatiivse meetodi läbi poolstruktureeritud intervjuude, sest see annab parema võimaluse

uurida süvitsi vastajate arvamusi, minna uurimisega sügavuti ning vajadusel täpsustada olulisi teemasid (Barriball & While, 1994).

Poolstruktureeritud intervjuu läbiviimiseks on intervjuueerijad uuritava teema kohta ette valmistanud üldised küsimused koos toetavate küsimustega, mis võimaldavad teemas märgata võimalikke uusi nüansse (Kallio et al., 2016). Poolstruktureeritud intervjuu küsitluste plaani (lisa 1) ettevalmistamisel lähtusid autorid teoreetilises osas moodustunud teemaplokkidest, mis tuginesid dünaamiliste juhtimisvõimekuste põhialustele (vt tabel 1, dünaamilised juhtimisvõimekused). Nendele lisandusid üldised taustküsimused ehk intervjuu koosnes neljast teemaplokist: (1) juhi inimkapital, (2) juhi sotsiaalne kapital, (3) juhi tunnetus ja (4) üldised juhtimisküsimused. Töö autorid valmistasid intervjuuks ette 17 küsimust, mille järjekord vastavalt vestluse suunale vajadusel muutus ning kasutati ka toetavaid lisaküsimusi. Intervjuude käigus lisandus 3 küsimust ning ühel juhul vajas küsimus ümbersõnastamist. Intervjuu ülesehituse ja küsimuste valideerimiseks viisid autorid läbi testintervjuu, mille tulemusel täiendati küsimusi, tõsteti neid loogilisemasse järgnevusse ning nende sõnastust kohandati vajadusele vastavaks.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viisid autorid läbi 13 poolstruktureeritud intervjuud Eesti organisatsioonide juhtide seas. Autorite hinnangul oli kümnenda intervjuu lõpuks tekkinud küllastumispunkt, kuid veendumaks, et hinnang on õige, lepiti kokku veel kolm intervjuud, mille järel oli selge, et täiendavad intervjuud enam uut infot ei anna ja loobuti edasiste kontaktide otsimisest. Intervjuude kestvus oli keskmiselt 54 min ja 45 sek, jäädes 70 min ja 40 min vahele ning autorid viisid kõik intervjuud läbi silmast-silma kohtumiste käigus. Kõigil intervjuudel osalesid mõlemad töö autorid. Intervjuude põhjal tuli kokku 712 min helifaile ja 235 lk (*Times New Roman*, pt. 12, reavahe 1,5) transkriptsioone. Intervjuueeritavate nõusolekul salvestati kõik 13 intervjuud helifailina. Intervjuude transkriptsioonid ja sisekommunikatsiooni materjalid ei kuulu konfidentsiaalsuse hoidmise vajaduse tõttu magistritöö lisade hulka, kuid autorid on kasutanud töös intervjuudest välja tulnud isikustamata tsitaate.

Valimi koostamiseks rakendavad autorid sihipärast valimi moodustamise printsiipi, sest planeeritud intervjuude arv on piiratud ja iga intervjuueeritav erineva valdkondliku taustaga. Magistritöö intervjuueeritavate valimit (tabel 4) koostades oli eesmärgiks intervjuuerida juhte, kes töötasid organisatsioonides, mida COVID-19 kriis kõige tugevamalt mõjutas, sel perioodil juhtival kohal ning kelle organisatsioonid senini veel tegutsevad. Selliste organisatsioonide ja juhtide väljaselgitamiseks tuginesid autorid Statistikaameti poolt välja toodud majandustulemustele ja sellele, et juhid esindaksid erinevaid tegevusvaldkondi

(“Statistikaamet | Ettevõtete Kiirstatistika,” n.d.). Statistikaameti andmetel langes müügitulu 2020. aastal kõige enam toidlustuses, majutuses, kinnisvara alases tegevuses, hariduses, jaekaubanduses ja meelelahutuses (“Statistikaamet | Ettevõtete Kiirstatistika,” n.d.)

Tabel 4

Intervjueeritavate valim ja intervjuu detailid

Intervju-eeritav	Intervjuu kuupäev	Juhi ametikoht	Ettevõtte valdkond	Intervjuu kestvus	Intervjuu formaat
002	18.01.23	frantsiisi juht	jaekaubandus	40 min. 51 sek.	silmast-silma
003	30.01.23	tegevjuht	turism	44 min. 14 sek.	silmast-silma
004	01.02.23	keskuste juht	kinnisvarahaldus	49 min. 19 sek.	silmast-silma
005	01.02.23	fitnessklubide juhataja	spordiklubi	67 min. 46 sek.	silmast-silma
006	02.02.23	grupi haru-ettevõtte juht	Toidlustus (kiirtoidlustus)	48 min. 44 sek.	silmast-silma
007	06.02.23	tegevjuht	meelelahutus	50 min. 58 sek.	silmast-silma
008	07.02.23	omanik ja tegevjuht	start-up ettevõtlus	70 min. 10 sek.	silmast-silma
009	08.02.23	organisatsiooni juht	haridus	50 min. 58 sek.	silmast-silma
010	08.02.23	organisatsiooni juht	haridus	65 min. 17 sek.	silmast-silma
011	08.02.23	omanik ja tegevjuht	huvitegevusasutus	65 min 20 sek.	silmast-silma
012	14.02.23	omanik ja tegevjuht	toidlustus (tipprestoranid)	55 min. 46 sek.	silmast-silma
013	15.02.23	tegevdirektor ja juhatuse liige	turism (reisikorraldus)	48 min. 09 sek.	silmast-silma
014	15.02.23	Organisatsiooni juht	loovasutus	54 min. 15 sek.	silmast-silma

Allikas: autorite koostatud

Esmalt pöördusid autorid isiklikult tuttavate juhtide poole palvega osaleda uuringus (4 juhti), seejärel koostati nimekiri juhtidest, kellele oli ligipääs läbi kontaktide või leidis nendega mingisugune muu ühisosa (6 juhti) ning kolmandaks otsiti kontakti juhtidega, kellega igasugune ühisosa puudus, kuid kelle kogemus oli autorite hinnangul sobiv töö eesmärkidest lähtuvalt (3 juhti). Tänu põhjalikule eeltööle, sisukale osalemiskutsele (e-kirja teel) ja igast juhust lähtuvalle individuaalsele lähenemisele, olid kõik esimese kahe grupi juhid nõus osalema. Kolmanda grupi puhul ei saadud nõusolekut neljal juhul seitsmest. Intervjueeritavatest kuus on naised ning seitse mehed. Töös ei mainita intervjueeritavate

nimesid ega nende esindavaid organisatsioone ning tagatud on vastajate anonüümsus. Siiski on valimi iseloomustamiseks oluline välja tuua, et uuringus osalevad juhid olid mitmel juhul COVID-19 kriisi vältel oma valdkonna kõneisikud, nende juhitud organisatsioonid panustavad Eesti majandusse oluliselt (suurimad käibed 2020. aastal olid: 401, 141 ja 30 miljonit eurot), need organisatsioonid on väga olulised tööandjad (2020. aasta andmetel töötas kolmes suuremas organisatsioonis kokku 8157 inimest) ning tuginedes majandusaasta aruannetes toodud andmetele, kaotasid meie valimis olnud organisatsioonid 2020. aastal keskmiselt 52% oma käibest võrreldes 2019. aastaga.

Töö autorid kasutasid oma kvalitatiivses uuringus mitut andmeallikat ning analüüsisid viie intervjuus osalenud juhi juhitud organisatsiooni põhjal täiendavalt sisekommunikatsiooni dokumente. Kommunikatsioonimaterjalide jagamine põhines juhi võimalustel neid meie käsutusse anda. Viis juhti 13st leidis, et neil on võimalik seda teha. Kõik kasutatud dokumendid olid erinevatest tegevusvaldkondadest, mistõttu oli autorite hinnangul valim piisavalt mitmekesine, et seda antud töö raames analüüsida. Nimetatud materjalide analüüsimine andis võimaluse triangulatsiooni printsiibi läbi vaadelda tulemusi osaliselt mitme erineva allika põhjal.

Iga organisatsiooni juhi intervjuud ja sisekommunikatsiooni materjalid kõrnutati omavahel eraldi ning seejärel üldise valimina kõik koos. Käesoleva töö raames analüüsitud dokumendid saadeti töö autoritele e-maili teel digitaalsel kujul. Dokumentide hulka kuulusid kokkuvõtte COVID-19 perioodil ette tulnud sisekommunikatsiooni väljakutsetest koos järeldustega edaspidiseks, e-kirjad organisatsiooni üürnikele, organisatsiooni *intraneti* postitused, töötajatele saadetud e-kirjad, töötajatele koostatud presentatsioonid ning e-kirjad valdkonna juhtidele. Materjalide teemadeks olid üldiselt töökorralduslikud muudatused, riiklikud korraldused, erinevad juhendid ja töötajate toetamine. Juhtidelt soovitud materjalide valimi ühtlustamiseks võeti fookusesse kolm perioodi (tabel 5), sealjuures suurem rõhk pandi kriisi intensiivsemate lainete algusperioodidele. Intervjuud viidi läbi jaanuar - veebruar 2023 ja dokumente analüüsiti märts - mai 2023.

Intervjuude läbiviimisele järgnes intervjuude transkribeerimise protsess ning seejärel kodeeriti ja kategoriseeriti teemade kaupa nii intervjuud kui ka saadetud sisekommunikatsiooni materjalid. Intervjuu transkribeerimiseks kasutasid autorid MS Word ning kodeerimistulemuste süstematiseerimiseks MS Excel tarkvara. Sõnade loendamiseks kasutati online programmi <https://databasic.io/>

Tabel 5

Dokumendianalüüsi aluseks olevate materjalide ajalised perioodid

Period	Ülevaade tähtsamatest sündmustest
12.03 - 12.04.2020	<p>Eriolukord 12.03 õhtul kuulutati välja eriolukord, nakatunuid oli 27. 25.03 teatati esimesest surmajuhtumist. 18.05 eriolukorra lõpp.</p>
11.03 - 11.04.2021	<p>Viiruse teine laine 11.03 hakati jälle rakendama tugevamaid meetmeid haiguse leviku takistamiseks. Õpilased suunati distantsõppele, suleti suur osa kaubandusest, piirati siseruumides lubatavat ja taastati 2+2 reegel. Kuu jooksul suri 309 inimest, kes oli nakatunud COVIDisse. 26.04 hakkasid piirangud leevenema.</p>
21.10 - 21.11.2021	<p>Omikroni levik ja nakatumise ning suremuse rekordid 21.10 Uued koroonapiirangud, sealhulgas maski kandmise kohustus, ning üritustel oli lubatud osaleda vaid COVID-passi alusel. 29.10 Laienes maski kandmise kohustus kõigile kontrollitud kogunemisele siseruumides. Novembri alguses jõudis Eesti nakatumise näitajate poolest maailma tippu ning detsembris hakkas levima uus Omikronitüvi. Alates 15.03 kaotas riik vaktsiinipassi nõude.</p>

Allikas: autorite koostatud ametlikes teadaannetes ja meedias levinud info alusel

Esmalt valisid mõlemad autorid välja ühe intervjuu, mida mõlemad kodeerisid eraldi ning seejärel võrreldi tulemusi. Kodeerimine kattus 70%, mida antud töö autorid ei pidanud piisavaks ning viisid läbi terves mahus topeltkodeerimisega analüüsi. Kodeerimise tulemustes ei olnud põhimõttelisi erinevusi, erinevus tulenes autorite erinevast tunnetusest. Eeltoodust tulenevalt vaatasid autorid üle üksteise kodeerimised ja lisasid vajadusel koode, et lõplik koodide nimekiri oleks võimalikult laiapõhjaline. Autorid leiavad, et see aitab üksteise tõlgendatud materjali täiendada ning märksõnade analüüs on selle võrra täielikum, kuna väheneb ühe isiku tunnetuse mõju.

Töö autorid analüüsisid intervjuusid ühe tervikuna ja toovad tulemused välja üldistatud kujul. Juhtide poolt jagatud kommunikatsiooni materjale vaadeldakse töös eraldi ja võrdluses konkreetsete juhtidega, kelle juhitavale organisatsioonile need kuuluvad. Järelduste tegemisele eelnesid intervjuude kodeerimine ning kategoriseerimine ja dokumendianalüüs. Intervjuude maht oli töö autorite hinnangul üldistuste ja analüüsi tegemiseks piisav. Läbiviidud intervjuude käigus saavutati küllastumispunkt ja autorite hinnangul täiendav edasine intervjuueerimine ei tooks uusi avastusi juurde (Flick, 1998).

Järgmises alapeatükis vaadatakse intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemusi teemaplokkide kaupa ning järeldusi dünaamiliste juhtimisvõimekuste rolli ja olulisuse kohta kriisis tehakse läbi teooria sünteesimise. Lisaks sellele esitatakse kommunikatsiooni materjalide analüüsi tulemused dünaamiliste juhtimisvõimekuste vaates.

2.2 Analüüs dünaamiliste juhtimisvõimekuste rollist COVID-19 kriisis

Antud peatükis analüüsivad autorid uurimistöö käigus kogutud andmeid, et välja tuua dünaamiliste juhtimisvõimekuste rakendamise eripärad kriisis. Töö autorid lähtuvad käesolevas töös juhtide üldistest juhtimis põhimõtetest ja võrdlevad seda nende hinnangutega kriisis juhtimise osas. Autorite fookus on dünaamilistel võimekustel, sest need kirjeldavad „Ettevõtte võimet integreerida, luua ja ümber seadistada ettevõtte sise- ja välispädevusi, et toime tulla kiiresti muutuva keskkonnaga“ (Teece et al., 1997 lk 516). Antud töö kontekstis on kiiresti muutuvaks keskkonnaks COVID-19 periood (03.2020 - 03.2022). Periood on valitud lähtudes esimese piirangu kehtestamisest kuni piirangute lõpetamiseni Eestis. Analüüsis lähtuvad autorid Adleri ja Helfati dünaamiliste juhtimisvõimekuste määratlusest, mille kohaselt need koosnevad juhi inimkapitalist, sotsiaalsest kapitalist ja juhi tunnetusest (Adner & Helfat, 2003).

Tabel 6

Juhtide poolne dünaamiliste juhtimisvõimekuste järjestus olulisuse järgi

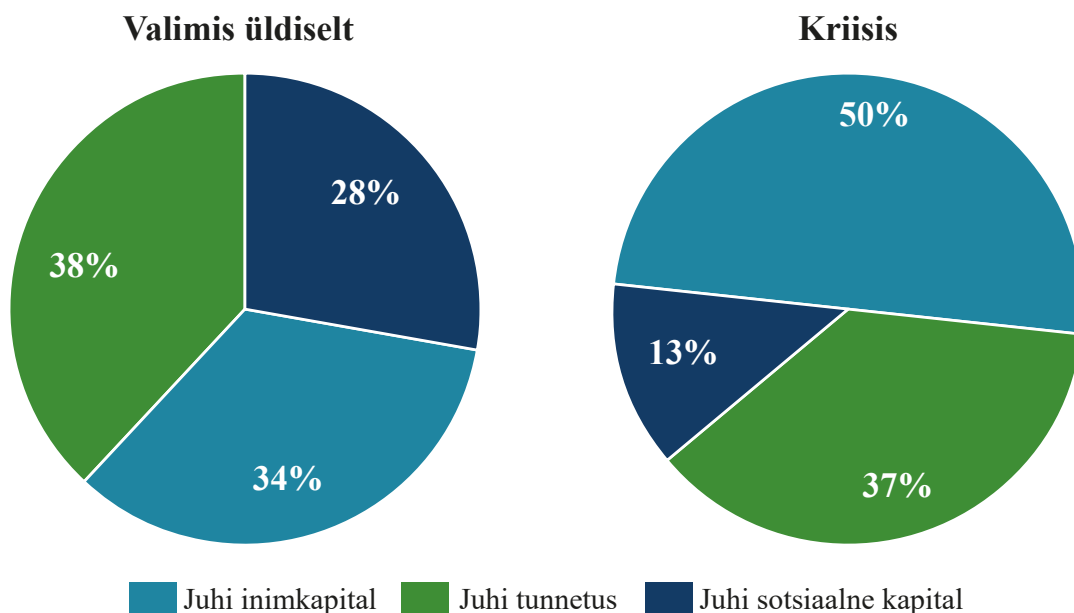
	Sotsiaalne kapital	Juhi tunnetus	Juhi inimkapital
Kõige tähtsam	5	4	7
Keskmiselt tähtis	3	7	4
Kõige väiksema kaaluga	6	3	3
Punktide arv (1. koht 3 p; 2. koht 2 p; 3. koht 1 p)	27	29	32
Olulisuse järjestus	3	2	1

Allikas: autorite koostatud juhtide hinnangu põhjal

Palusime intervjuu käigus juhtidel tunnetuslikult hinnata kolme dünaamilise juhtimisvõimekuse olulisust (tabel 6). Kõige olulisem on juhtide enda hinnangul juhi inimkapital, mis hõlmab endas juhi eelnevat praktilist kogemust, haridust ja väljaõpet (Harris & Helfat, 2016). Juhi tunnetus oli uuringus osalenud juhtide hinnangul keskmiselt oluline võimekus ja kõige vähem oluliseks hinnati juhi sotsiaalset kapitali. Autorite hinnangul võib eeltoodud hinnangu põhjusena välja tuua Eesti väiksuse. Nimelt tõid juhid korduvalt välja, et

neil on kõik vajalikud otsekontaktid olemas nii valdkondlikult kui vajadusel väljaspool isiklikku tutvusringkonda. Sotsiaalne kapital tundub olevat niivõrd iseenesest mõistetav, et selle olulisust ei tooda esile.

Teaduskirjanduses peetakse kõige olulisemaks dünaamiliseks juhtimisvõimekuseks tunnetust (Helfat & Peteraf, 2015). Ka intervjuude analüüs näitab, et juhi tunnetus tegelikkuses meie juhtide näitel on mõnevõrra olulisem kui ülejäänud võimekused (joonis 8). Joonisel on välja toodud kõigi intervjuude analüüsi tulemused dünaamiliste juhtimisvõimekuste kontekstis. Lisaks andmete üldisele analüüsile vaatlusime eraldi ka ainult kriisiga seotud koode (joonis 8). Eesmärk on võrrelda, kas kriis toob esile erineva dünaamiliste juhtimisvõimekuste pingerea. Meie tulemused näitavad, et erinevus on märgatav. Samuti aitab kriisipsüüfiline vaade mõista Eesti juhtide eeltoodud hinnangut, et juhi inimkapital on kõige olulisem juhi dünaamiline võimekus. Töö raames on intervjuud läbi viidud ajal, kui juhid endiselt tegutsevad kriisi tingimustes ja ilmselt seetõttu on nende tunnetus ka vastav. Joonisel 8 on näha, et kriisis on kõige olulisem dünaamiline juhtimisvõimekus juhi inimkapital ehk kogemusel ja teadmistel põhinev tegevus. Samuti on oluline roll juhi tunnetusel.



Joonis 8. Dünaamiliste juhtimisvõimekuste olulisus erinevatel perioodidel märksõnade analüüsi tulemusel

Allikas: autorite koostatud intervjuudest saadud koodide põhjal

Tabel 7 toob välja juhtimises toimunud prioriteetide muutuse kriisi saabudes. Kriisi tingimustes tõstatuvad esile otsustamine, kiirus ja muutused. Tavatingimustes on kõige olulisemad inimesed, seal hulgas meeskond ja suhted. Huvitav asjaolu, mis samuti tulemustest välja tuleb, on see, et kriisis sotsiaalsete võimekuste roll väheneb. Sellist tulemust aitab natukene selgitada magistritöö raames käsitletud kommunikatsioonimaterjalide analüüs. Nimelt, kommunikatsiooni võimekused, mis juhtide hinnangul on kriisis üliolulised, on autorite hinnangul sotsiaalse kapitali osa, kuna sõnumid on suunatud sotsiaalsetele kontaktidele (puudub erinevus välistel ja sisemistel kontaktidel). Töö raames läbi viidud dokumendianalüüsis tulemusel leidsid autorid, et kommunikatsioonis on sotsiaalsed võimekused vähetähtsad, kuna seal on oluline roll sõnumite sisul ja vormil. Sarnasele järeldusele on jõudnud ka (Coombs, 1999). Meie analüüsi tulemused näitavad, et juhi tunnetus on kommunikatsioonis kõige olulisem. Kommunikatsioonimaterjalide analüüsi tulemused esitatakse töö lõpuosas.

Tabel 7

Dünaamiliste juhtimisvõimekuste olulisuse erisus kriisis

Kriisi spetsiifilised koodid		Kõik intervjuude koodid	
otsus	32	inimene	147
inimene	30	suhtlus	80
aeg	28	meeskond	63
muutumine	26	otsus	56
tegutsemine	24	aeg	44
kiirus	22	tunnetus	43
info	10	muutumine	38
indiviid	10	tegutsemine	38
meeskond	10	oskused	33
tunnetus	10	kogemus	33
kogemus	9	kiirus	32
suhtlemine	7	usaldus	27
usaldus	5	kontaktid	24
oskused	3	indiviid	23
sotsiaalsus	3	sotsiaalsus	17
kontaktid	1	info	16

■ Juhi inimkapital ■ Juhi tunnetus ■ Juhi sotsiaalne kapital

Allikas: autorite koostatud koodide põhjal

Dünaamilistest juhtimisvõimekustest lähtuvad järeldused esitavad autorid vastavalt intervjuu aluseks olnud teemablokkidele. Analüüsi käigus ühendati juhi tunnetuse ja üldiste juhtimisküsimuste blokk, sest nende sisu oli suures osas kattuv ja eraldi vaatlemine ei oleks töö eesmärkidest lähtudes lisandväärtust andnud. Lisaks annab töö ülevaate kriisis juhtimise eripäradest.

Järgnevalt esitame intervjuude analüüsi käigus välja tulnud kõige olulisemad leiud iga dünaamilise juhtimisvõimekuste vaates eraldi. Tabelis 8 on välja toodud kõige olulisemad intervjuude koodid grupeeritult dünaamiliste võimekuste järgi ja nende esinemine intervjuudes. Tabelist nähtub, et ainukene kood, mis on läbivalt olemas kõigis intervjuudes on inimene. See viitab juhtide tajule, et inimesed ja nendega on juhtimise vaatest kõige olulisem.

Tabel 8

Enim esinenud koodide esinemine erinevates intervjuudes

Kategooria	Koodid	Kasutamise kordused	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Juhi inimkapital	Otsus	56													
	Aeg	44													
	Muutumine	38													
	Tegutsemine	38													
	Oskused	33													
	Kogemus	33													
Juhi tunnetus	Inimene	147													
	Tunnetus	43													
	Kiirus	32													
	Usaldus	27													
	Indiviid	23													
Juhi sotsiaalne kapital	Suhtlus	80													
	Meeskond	63													
	info	16													
	Kontaktid	24													
	Sotsiaalsus	17													

Allikas: autorite koostatud

Juhi inimkapital koosneb isiku haridusest, treeningust, koolitustest ja praktilisest õppest. Lühidalt on tegemist juhi kogemusel põhinevate võimekuste ja oskusega. (Adner & Helfat, 2003) Siia kuuluvad ka valdkondlikud teadmised.

Meie uuringus osalenud juhtidest kaheteistkümmel oli mingil tasemel kõrgharidus. Üks juht oli keskharidusega. Olenemata valdkonnast, ei toonud ükski juht välja juhtimisalase hariduse vajalikkust otseselt. Samuti ei saa välja tuua valdkondliku hariduse vajalikkust

juhina üheski konkreetsetes valdkonnas. Üks juht tõi välja, et praeguses karjääri staadiumis ei ole tal omal ajal omandatud haridusest kasu, mis ei tähenda, et sellel ei olnud rolli tema juhiks kujunemisel (intervjuu 013). Teine juht tõi välja kooli ajal loodud suhete olulisuse kriisi olukorras hakkama saamisel (intervjuu 008). Juhi inimkapitali kõige olulisemaid koode näed tabelist 9.

Tabel 9

Juhi inimkapitali kõige olulisemad koodid

Koodid	Olulised teemad
Täiendkoolitused	Pidev enesetäiendamine nii juhtimises kui meeskonnatöös, peamine täiendamisvedus on juhi isiklik soov areneda, organisatsiooni poolsed koolitused on iseloomulikud pigem avalikule sektorile.
Töökogemus	Pika staažiga juhid, domineerib laiapõhine kogemus, kuid on ka neid kes on organisatsiooni siseselt eelkõige kasvanud.
Haridus	Domineerib kõrgharidusega juhtide osakaal, kuid lõpetatud haridus ei ole üldjuhul tegevuse valdkonna ega juhtimisega seotud.
Kogemuslikud võimekused	Kogemuse baasil õpitud võimekused, mis toetavad karjääri, julgus, empaatia, ausus, enesekindlus, järjepidevus, positiivsus, läbipaistvus, pühendumus.
Oskused	Meeskonna kokkupanemine, rahulikkus, lahendustele orienteeritus, ajajuhtimine, olulise eristamine, psühholoogilised teadmised, esinemisjulgus.
Valdkondlikud teadmised	Äri ja protsesside tundmine.
Inimeste juhtimine	Leadership, keskkonna loomine, delegeerimine, koostöö võimendamine.
Lai vaade	Visioon, fookus, elukogemus.

Allikas: autorite koostatud intervjuude kodeerimise tulemuste põhjal

Töökogemuse osas jagunesid juhid kaheks. Esimesed olid eelkõige valdkondliku kogemusega, teised valdkondade ülese kogemusega. Ainuke sarnase karjääriga juhtide teekond on hariduses, kus mõlemad intervjuueeritavad on arenenud terve karjääri jooksul samas valdkonnas. Kuigi mõned juhid on intervjuude läbiviimise hetkeks tegutsenud seni vaid ühes valdkonnas, ei saa neid liigitada ühiste tunnustega gruppidesse. Eriti olulisena inimkapitali osana toodi välja elukogemust, mis annab oskused kriisis tekkiva esmase segadusega toimetulekuks.

Üldiselt on juhid kõik täiendkoolituste usku. Toodi välja erialaste koolituste suur roll, mis on aidanud juhtidel nii valdkondlikult kui ka juhina edasi areneda. Ainult üks juht tõi välja, et tema puhul tavapärasest õppimispraktikast kasu ei ole, kuna praegune haridussüsteem ei toeta temasuguse inimese edukat õppetööd. Tema hinnangul on tema kui juhi arengus suur roll

praktikas õppimisel ja eriti olulisena tõi ta välja õppimise kriisis, kuna pingeseisundis tegutsemine on parim viis uusi oskusi omandada. Kolm juhti 13st olid ise ettevõtte omanikud. Autorid panid tähele, et nii-öelda omanik-juhid mõtestavad enda jaoks juhtimist teadlikult vähem, kui seda teevad palgalised juhid. Siiski ei saa tuua intervjuude põhjal välja olulisi erinevusi juhtide väärtuste ja põhimõtete vahel. Ainuke selge erinevus on see, et omanikud tegutsevad juhina rohkem tunnetuslikult ja palgalised juhid rohkem mõtestatult.

Juhid tõid oma kogemuse baasil välja, et empaatia on ülioluline juhtimise tööriist. Samuti on oluline, et juht oleks julge, seda nii otsustes, kui ka väljakutsete otsimises ja lahendamises. Eeltoodud omadustele lisaks on suur roll usaldusel (seda nii meeskonna poolt, kui ka meeskonna suunal). Oskustest on eriti olulised kuulamise ja rahulikuks jäämise oskus. Valdkondlike teadmiste vajaduse osas otsest üksmeelt ei ole. Leidub juhte, kes pidavad äri tundmist rohujuure tasandil ülioluliseks, kuid on ka neid, kelle hinnangul saab olla ka edukas juht ilma selleta. Kõige olulisema oskuseksena, mis COVID-19 kriisis sai omandatud või täiendatud, toodi välja digioskused. Samuti on olulisel määral kasvanud info töötlemise ja haldamise võimekus. Aja planeerimine ja selle efektiivne kasutamine sai kriisi kontekstis uue sisu. Seaduste lugemine muutus iga juhi töös tavapäraseks tegevuseks.

Tabel 10

Juhi sotsiaalse kapitali kõige olulisemad koodid

Koodid	Olulised teemad
Suhtlusvõrgustik	Juhi suhtlusvõrgustik on lai ja tugev.
Kontaktide päritolu	Ühised mured liidavad, kontaktid loovad kontakte, Eesti on väike.
Kontaktide loomise ajastus	Tugevaid suhteid ja usaldust on lihtsam luua heal ajal, raskel ajal mured ühendavad.
Kontaktide kasutamine	Kontaktid aitavad raskel ajal, usalduskrediidi kogumine toimub kogu aeg.
Suhete roll juhtimises	Kommunikatsioon on kõige alus, valdkondlik koostöö, suhtlus on juhtimise funktsioon.
Suhted juhtimise tööriistana	Juhtimine läbi suhete, suhete püsivus, suhete areng, enne kriisi loodud suhete olulisus kriisis.
Meeskond	Meeskonna olulisus juhtimise vaatest, usaldus, inimeste olulisus, muutuste juhtimine.
Sisemised ja välised partnerid	Kõik ettevõtte sisemised ja välised partnerid.
Suhted kriisis	Ühtekuuluvuse kasv, vaimse tervise väljakutsed, tugevuste/nõrkuste esiletõus, usalduse olulisus.
Sotsiaalsed takistused	Ajanappus, introvertsus, virtuaalsuhtlus.

Allikas: autorite koostatud intervjuude kooderimise tulemuste põhjal

Adner ja Helfat liigitasid igasugused mõjutamist, info ning ressursside hankimist toetavad sotsiaalsed võimekused kokku üheks võimekuste grupiks, mis nimetati juhi sotsiaalseks kapitaliks (Adner & Helfat, 2003). Juhi sotsiaalsed võimed mängivad suurt rolli juhi inimkapitali arengus, kuna info ja teadmised, mida läbi suhete hangitakse on aluseks uute inimkapitali arendamiseks (Helfat & Martin, 2015). Antud töö vaatest kõige olulisemaid juhi sotsiaalse kapitali koodid on välja toodud tabelis 10.

Antud töö tulemustel põhinedes ei saa nõustuda töö teoreetilises osas välja toodud väitega, et välised suhted on olulisemad, kui sisemised suhted (Adler & Kwon, 2002). See on tõenäoliselt COVID-19 kriisi eripära, aga antud töö tulemused näitavad selgelt sisemiste suhete suuremat olulisust välistest. Ilmselt tuleneb sellest, et antud kriisis oli suur roll info haldamisel, sihtgruppide (eelkõige organisatsiooni siseste) selgel kõnetamisel ja inimeste vaimsel tervise hoidmisel. Kõik intervjuueeritud juhid peavad oma suhtlusvõrgustikke laiaks või väga laiaks. Juhtide hinnangul on kontaktide hankimine Eesti kontekstis lihtne. Tuuakse välja, et kõik tippjuhid tunnevad üksteist või teavad vajadusel kedagi, kes tunneb neile olulist inimest. Arvamused suhete loomise konteksti osas on väga erinevad. Kokkuvõttes saab öelda, et suhete loomine on sarnane nii kriisis, kui ka muul ajal. Siiski, usaldust kasvatatakse peamiselt kriisi väliselt ja kriisis saab eelnevalt loodud usalduslike suhete baasil hankida ressursse ja infot.

"Häid suhteid luuakse siis, kui on head ajad. Seda kapitali saab kasutada siis, kui on raske. Ka usaldust luuakse heal ajal ning selle usalduskrediidi peal saab raskele ajale vastu minna." (intervjuu 7)

Juhtide hinnangul on suhetel suur roll väljakutsetega hakkama saamisel. Kõige olulisemana tuuakse välja info hankimise vajadus. Suhetel on oluline roll ka juhtimisel. Juht juhib läbi suhete. Kaugtöö raskendab sotsiaalsete suhete tekkimist ja toimimist, kuna kaob ära tunnetus sellest, milline on inimese hetkeline seisund ja hoiak. Virtuaalmaailm kaotab koosolemise tunde. Peamise väljakutsena sotsiaalsete võimekuste vaatest kriisis, tõid juhid välja inimeste vaimse tervise probleemid. Eriti teravalt tuli see fookusesse COVID-19 kriisi kestel, kui kadus tavapärane tööalane sotsiaalsus. Juhtimise seisukohast tekkis väljakutse hoida meeskonnaga kontakti, mõista inimeste tegelikku vaimset seisut ja, sellest tulenevalt, kadus võimalus jooksvalt asjakohast tuge pakkuda. Teine vaimse tervise väljakutse, millega juhid pidid silmitsi seisma, oli nende endi vaimne tervis ja enesehoid. Ligi pooltes intervjuudes tõid juhid välja läbipõlemise, kui kriisis esile tõusnud olulise teema, millele tuleks edaspidi oluliselt rohkem rõhku panna.

"Kriisis oli kõige raskem juhtida vaimset kapitali. Oluline oli, et juhid ei murduks. Toimus nende järelevalve ja jälgimine, et nende vaimne tasakaal ei kannataks. Samuti ka teiste töötajate puhul. Olid nõustamisliinid, et saaks psühholoogidega rääkida."(intervjuu 8)

Juhi tunnetus on kolmest dünaamilisest juhtimise võimekusest kõige laiahaardelisem, kuna hõlmab endas erinevaid juhi sotsiaalse- ja inimkapitali osasid. Lühidalt võiks antud võimekust kirjeldada kui juhi võimet teha vaimseid tegevusi tunnetuse baasil (Helfat & Peteraf, 2015). Antud töö tulemuste vaates kõige olulisemad koodid on välja toodud tabelis 11.

„Sul kas on see või sul ei ole seda“ (intervjuu 13)

Eelnimetatud tsitaat võtab hästi kokku juhi tunnetuse teema, kuna see on sügavalt inimesest endast tulenev võimekus, mida lisaks inimese isiklikele eeldustele toetavad kogemus ja sotsiaalsed suhted. Tunnetusel on suur osa strateegiliste otsuste tegemisel ning elluviimisel. Suure osa sellest moodustab ka reageerimine väliskeskkonna muutustele nagu nt COVID-19 kriis (Adner & Helfat, 2003). Lühidalt kokkuvõttes, juht, kasutades kogu kättesaadavat infot ja oma eelnevat kogemust, teeb otsuseid, juhib, toetab, planeerib ja areneb. Antud töö tulemused kinnitavad (vt joonis 8) teoreetilises käsitluses (Helfat & Martin, 2015) välja toodud seisukohta, et tegemist on juhi kõige olulisema dünaamilise võimekusega.

Eesti juhtide hinnangul on olulised juhi tunnused järgmised: empaatia, stressitaluvus, oskus kuulata, tagasihoidlikkus, hea suhtlusoskus, julgus otsustada, inimestest hoolimine ja usaldamine. Lisaks toodi eraldi välja juhi isikliku motivatsiooni olulisus. Juht peab uskuma oma eesmärkidesse. Tähtis on, et ta naudib oma tööd ning saab aru oma rolli mõjust laiemalt. Oluline on lahti lasta ideaalidest. Eksimine on võimalus õppida ja seda peab lubama ka meeskonnale. Tähtsad on lahendused, mitte vigadesse kinni jäämine. Märkamise ja positiivne tagasisidestamine on mõlemad juhi olulised oskused, mida Eesti juhid siiski peavad oma nõrkuseks. Tugevusena saab, aga välja tuua juhtide julguse olla haavatav. Seda iseloomustab vigade tunnistamine, lahendustele orienteeritus ja arusaamine, et ideaalset juhti ei ole olemas. Samuti mõistavad juhid oma vastutust, mis tuleneb töökeskkonna väärtuste kujundamisest ning selle mõjust töötajatele, nende töötulemustele ja vaimsele tervisele. Kõik juhid tõid erineval moel välja, et juht vastutab visiooni hoidmise eest, isegi kõige keerulisemal

perioodil. Strateegilisest vaatest on oluline, et juhil on tuleviku tunnetus. Kriisis keskendutakse tihti hetkele ning väljakutsetega hakkama saamisele ning tuleviku vaatega küsimused jäävad tahaplaanile. See võib pikas perspektiivis valusalt kätte maksta.

Tabel 11

Juhi tunnetuse kõige olulisemad koodid

Koodid	Olulised teemad
Juhtimispehmed	Empaatia, stressitaluvus, puudub juhi standard, kuulaja, väärkas, tagasihoidlikkus, omab ideed, suhtleja, kas sul on see või ei ole, usk iseendasse, vajadus midagi ära teha.
Arvamused juhtimisest	Ideaalsed juhti ei ole, võtab ja annab tagasisidet, fookus, eksimuste tunnistamine, juht toetub isseendale, loob sisekeskonna tooni, usaldus, vastutus.
Juhi eesmärgid	Võimaluste otsimine, pikk strateegiline vaade, eesmärgi elushoidmine.
Juhi võimekused	Delegeerimine, fookus, kaasamine, otsustamine, suure pildi tajumine, tasakaal, probleemi leidmine, võime mitte võtta isiklikult.
Aja tunnetamine	Aega on vähe, pikk plaan, trendide jälgimine.
Suhtumine inimestesse	Muutused on rasked, kuulamine, kiituse jõud, usk inimestesse, usalduse lihtsus, inimlikkuse arvestamine.
Juhina juhtimises	Mida teha, kuidas teha, usk enda tegevusse, tuleviku tunnetamine, kokkulepped, kiired lahendused, plaanide muutmine.
Keskonnast tulevanevad tunnetust mõjutavad tegurid	Pidevad kiired muutused, mikromanageerimine, iseenda hoidmine, arusaamine, et kriis ei sõltu sinust, piiratud võimalus väljakutsete sisu jagada.
Väärtused	Ausus, avatus, inimlikkus, inimese-keskne, initsiatiivikus, kindlameelsus, lojaalsus, väärkas, viisakus, tähelepanemine, vastutustunne.
Kogemuse mõju tunnetusele	Märkamise ja tunnistamine on keeruline, asjad pole etteõpitavad, enesekindluse kasv, kriitika, juhtimine peab meeldima, tagantjärele tarkus, õnnel on kõiges oma roll.
Otsustamine	Otsustamise olulisus, konkreetsus, otsuseid ei halvustata, harjumus mitte otsustada, vastutus, emotsioonivaba otsus, enne rahune siis otsusta.
Suhtumine meeskonnaga	Hoolimine, inimestel põhinev, koostöö võimestamine, julgus jagada, tunnetus, eeskujus, usaldus.
Tunnetuse areng	Tunnetuse areng igapäevase kogemuse baasil, vigade tunnistamine ja nende mitte kartmine.

Allikas: autorite koostatud intervjuude kodeerimise tulemuste põhjal

"Juhi tunnetus muutus kriisis kõige rohkem. Said aru, et see, mida tavapäraselt rakendanud oled, ühtäkki enam ei kehtigi." (intervjuu 9)

"Oli väga suur viga, kes läksid eelmise kriisi vahenditega tegema seda uut kriisi" (intervjuu 12)

Intervjuu raames paluti juhtidel hinnata, et mil määral nende juhtimisalased tõekspidamised COVID-19 kriisis muutusid. Eranditult hindasid kõik juhid, et nende senised tõekspidamised kriisi vältel ei muutunud. Lisandus uusi, COVID-19 kriisis esile tõusnud teemasid, kuid olemasolevad arusaamad jäid samaks või isegi kinnituskõigeks. Lisaks palusime juhtidel hinnata tunnetuslikult enda kui juhi hakkamasaamist COVID-19 kriisi väljakutsetega. Hindamisskaala oli 0-10, millest „10“ märkis ideaalset hakkama saamist ja „0“ üldse mitte hakkama saamist. Enamus juhte hindas ennast „7“ või „8“ punktiga. Oli ainult kaks erandit, kellest üks andis endale hinnangu „1“ ja teine „10“. Autorite hinnangul saab neid, teistest selgelt eristuvaid hinnanguid peamiselt seletada juhtide erineva nägemusega endast kui juhust ning vähem hinnanguga möödunud perioodile.

Antud töö eesmärgist tulenevalt on oluline mõista, kas kriisis juhtimisel on dünaamiliste juhtimisvõimekuste vaatest erinevust võrreldes igapäevase juhtimisega, mistõttu vaadeldakse töös dünaamilisi juhtimisvõimekusi nii kriisi kontekstis kui ka üldiselt. See on oluline nii antud töö vaatest, kui ka teoreetilise käsitluse seisukohast. Teece nimetab dünaamilisi võimekusi olulisteks juhi tööriistadeks hakkama saamisel kiiresti muutuv keskkonnas –(selle töö näitel COVID-19 kriisis) (Teece, 2007). Kriisi roll võimekuste muutmisel on survestada juhte ise muutuma ja läbi selle mõjutama organisatsiooni dünaamilisi võimekusi (Barrales-Molina et al., 2013). Antud töö vaates on oluline juhtide muutumine. Autorite eesmärk on välja selgitada, kas saab välja tuua erinevusi dünaamilistes juhtimisvõimekustes kriisiolukorras. Tulemuste võrdlemisel (kõik koodid vs kriisis spetsiifilised koodid) joonistus väga selgelt välja erinevus. Üldiselt on esikohal inimesed, suhted ja meeskond. Kriisis on oluline otsustamine, aeg ja muutused. Tabel 7 ilmestab väga hästi prioriteetide muutumist kriisis. Joonisel on välja toodud erinevate dünaamiliste juhtimisvõimekuste olulisus kriisis. Sealt on selgelt näha, et kõikide tulemuste üleselt on kõige olulisem võimekus juhi tunnetus, seejärel juhi inimkapital ning viimasena sotsiaalne kapital. Välja tuleb tuua ka seda, et üldiselt on erinevate võimekuste osakaal suhteliselt sarnane (34-38-28) ja varieerub erinevate juhtide lõikes. Kriisis spetsiifiliste koodide analüüs näitab, aga juhi inimkapitali olulisust. Teisena tõuseb esile juhi tunnetus ja üldkokkuvõttes väheneb oluliselt juhi sotsiaalse kapitali roll (50-13-37). Intervjuude põhjal saab seletada juhi inimkapitali olulisust kriisiga hakkama saamisel läbi juhi eelneva kogemuse. Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et kogemus on õpetanud kriisi saabudes jääma rahulikuks ja mitte liiga kiiresti tegutsema. Kui esimene šokk on üle elatud aitavad tunnetusel ja kogemusel põhinevad otsused edasi liikuda. Vaata kriisi olulisi koode tabelist 12.

Tabel 12

Kriisiga seotud olulised teemad koodide vaatest

Koodid	Olulised teemad
Plaanid ja otsustusprotsess	Pidev otsuste ümbervaatamine, plaanide muutus, ei tea reegleid, kiired otsused, piiratud teadmised, tinglikud otsused.
Tempo ja töömaht	Kiirus kõiges, oluliselt suurenenud töömaht, mobiilsus, paindlikkus, efektiivsuse kasv.
Kasvamine	Kõneisiku roll, IT kompetentside tõus, konkreetsuse tekkimine, juriidiliste oskuste tõus, kriisis õpiti arvutama, virtuaalne töötgemine.
COVID-19 eripärad	Teadmatus, võimetus ise midagi teha, muutused sotsiaalsetes tavades, hirm mitmel tasandil, fookus inimlikel väärtustel, mitte äril.
Pikk plaan	Kriisis kaob fookus pikalt plaanilt, kriisis tegeled ainult olulisega.
Muutustega toimetulek	Alati on vaja järgmist plaani, õpid hindama praegust hetke, kõige olulisem on jääda rahulikuks, ei tohi hetke kinni jääda, emotsioonide kontrollimine, klammerdumine töö külge, oluline on optimism.
Suhted	Teadmine, et sa ei ole kriisis üks, koostöö konkurentide vahel, üksteise toetamine, kriis andis võimaluse kaasa rääkida riiklikul tasandil.
Kommunikatsioon	Info hankimine on ülioluline, info tuleb lainetena, info süstematiseerimise vajadus, sõnumite sisu olulisus, kommunikatsioon on lahenduste võti, arenes infovahetus, Kommunikatsioon on kõige alus.
Vaimne tervis	Hirm, kriis „lõhkus“ noored ära, inimesed on haiged, kriis võimendas vaimseid probleeme, juhil on psühholoogi roll, inimene tundis end kriisis tarbetuna, jõuetuse tunne, võimete piiril tegutsemine, korduv läbipõlemine, kriis on olukord, kus maailm kukub kogu aeg kokku, see kriis oli elu ja surma küsimus.
Kriisis tekkinud võimalused	Aeg tegeleda asjadega, milleks enne ei olnud aega, paindlikkuse tuntav kasv, õppisime odavamalt läbi ajama, kriis sõelub juhtidest juhid välja, efektiivsuse kasv, muutuste läbiviimine oli kergem, kui tavaliselt.
Kriisis juhtimine	Hierarhia suurem vajadus, keskne juhtimine, autokraatia, selgete käskude ootus, juhil on roll tasandada emotsioone kriisis, vajadus leadershipi järgi.
Tõekspidamised	Moraalsed kahtlused, tõekspidamiste säilimine, väärtuste konfliktid.
Finantsid	Likviidsus.

Allikas: autorite koostatud intervjuude kooderimise tulemuste põhjal

Kriisis juhtimise eripärana toodi välja lühikese ajaperspektiiviga otsustamise ja üldise otsustamise vajadus. Kõige hullem, mis juht teha saab, on mitte otsustada. Ajalised piirangud vähendavad võimalust inimesi kaasata ning kriisi juhtimine koondub üldjuhul teatud tuumiku ümber. Samas on väga oluline ka see, et kriisijuht on kättesaadav. See tähendab, et juhtimine on küll mõnevõrra autokraatlikum, kuid otsused peavad olema selged ning läbipaistvad ja selgelt kommuniqueeritud. Oluline on mitte kaotada visiooni. Juht mõistab olukorda, kuid ta ei saa sellesse kinni jääda, kuna kriis areneb aina edasi.

“Tugevate hoopide korral on alguses šokk. Aga kui sa oled seda palju läbi elanud, siis tead juba, et see šokk ei tähenda midagi. Šokk on esimene reageering raskele olukorrale. Sa tead, et kohe läheb väga halvaks. Aju loetleb kõik need asjad, mis hakkavad kohe halvasti minema. Surised, kõrvad lähevad punaseks jne. Ajas olen õppinud, et mis iganes juhtub, siis enne ei ole mõtet kuhugi liikuda, kui šokk läheb üle. Ja ta läheb alati üle. Ja siis hakkad nägema võimalusi, et mida sa saad teha”
(Intervjuu 8)

Lisaks juhtide intervjuudele, analüüsisime antud töö raames ka viie organisatsiooni kommunikatsioonimaterjale. Kommunikatsioonil oli COVID-19 kriisis ääretult tähtis roll. Juhtide hinnangul keskendus see kriis kommunikatsiooni olulisusele, millel oli roll hirmu mahavõtmisel, rahustamisel, aga ka lihtsalt informatsiooni jagamisel, kuna olukord muutus pidevalt. Kõik juhid töid COVID-19 kriisi vaates välja info hankimise, töötlemise ja edastamise, kui eriti olulise oskuse, et olukorraga hakkama saada. Mitmed juhid leidsid, et nende taust aitas kaasa eduka kommunikatsiooni tegemisele, enamuse jaoks olid, aga just kommunikatsioonialased oskused kriisis suurimaks õppimise kohaks. Oluline oli mida, kuidas ja millal kellelegi öelda. Tähtis oli info edastamise kiirus ning ja ka see, et sõnumite sisu oleks olnud võimalikult ühtemoodi arusaadav võimalikult paljudele adressaatidele. Tohtu info hulk, mis ajas pidevalt muutus ning mille valguses tuli oma tegevus pidevalt ümber korraldada.

„Ma ei ole kommunikatsiooni spetsialist aga tegelikult oli ülimalt oluline, et mida kuidas ja millal sa edastad. Informatsiooni edastamise puhul oli oluline ühelt poolt kiirus aga ka see, et ta puudutaks ja oleks arusaadav. See oli just organisatsioonisiselt oluline. Sa saadad ühe kirja välja, kümme inimest loeb ja igatüks saab erinevalt aru. Siis tuli nende kirjade puhul kommunikatsioon äärmiselt läbi mõtestada enda jaoks. Kommunikatsioon oli minu meelest nagu võtmesõna kogu selle asja lahendamise juures.“ (intervjuu 10)

Kommunikatsiooni tegemise vaatest on kõige olulisem see, et sõnum jõuaks õige sihtgrupini selgelt ja kiirelt. Kõige olulisema organisatsioonisisese kommunikatsiooni partnerina toovad tippjuhid välja keskastmejuhid. Nemad teavad, mis organisatsioonis toimub ja nemad viivad vajalikke sõnumeid organisatsioonis edasi. See on oluline ka eelnevalt välja toodud juhi sotsiaalse kapitali vaatest, mille kohaselt organisatsiooni sisemised kontaktid olid

COVID-19 kriisiga hakkama saamisel olulisemad kui välised. See oli ka kriisi vaatest üks olulisemaid juhtide nõrkuseid, mis välja toodi. Nimelt keskenduti kriisi üldistele väljakutsetele ja personaalne suhtlus sisemiste oluliste kontaktidega jäi tahaplaanile. See aga viis selleni, et järgmisena vaatluse alla tulev kommunikatsioon ei olnud alati niivõrd efektiivne, kui ta oleks võinud olla, sest sõnumite sisend ei pruukinud olla lõpuni asjakohane.

Kommunikatsioon on „Õigekeelsussõnaraamatu“ järgi suhtlus või suhtlemine, mis on selgelt juhtimise sotsiaalne võimekus. Sõnumite sisu ise on selgelt juhi tunnetuse ja juhi inimkapitali võimekustel põhinev. Kaootilises ning kiiresti muutuv keskkonnas, mida on raske mõista ja kus tegutsemise surve on väga tugev, muutub kiire reageerimine väga oluliseks. Teoreetilises käsitluses on välja toodud dünaamiliste juhtimisvõimekuste seosed eduka kommunikatsiooniga järgnevalt: kiiresti muutuv keskkond nõuab tegutsemist, mis on improviseeritud (juhi tunnetus), kuid põhineb organisatsiooni üldisel strateegial ja läbiproovitud protsessidel (juhi inimkapital) (*framework*). (Coombs & Holladay, 2010)

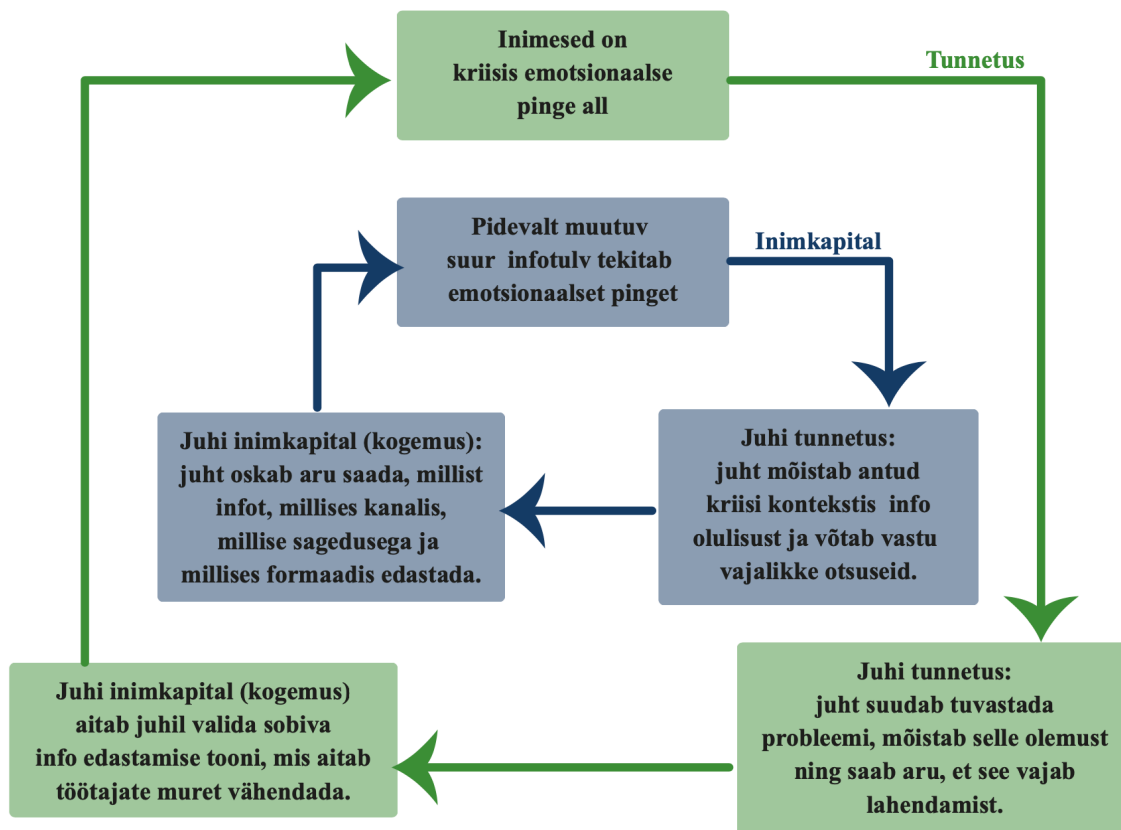
Kommunikatsioonimaterjale kodeerides lähtusime intervjuude kriisi ja kommunikatsiooni koodidest ning kriisikommunikatsiooni teoreetilisest käitlustest (lisa 2).

Autorite hinnangul annab tulemustest välja tuua teatud mustrid, mis kirjeldavad dünaamiliste juhtimisvõimekuste avaldumist läbi kommunikatsiooni. Dokumentide sisuks on töökorraldus, reeglite tutvustamine, olukorra selgitamine või muu üldise info jagamine. Toonilt hakkab silma rahustav toon, tekstid on selged ning konkreetset, toetavat ja julgustavat laadi. Selget joonistuvad välja üldised kriisikommunikatsiooni põhimõtted.

Juhtide enda hinnangul on kommunikatsioonis oluline fookuse seadmine, dünaamilisus, emotsioonide vältimine, kiirus, kindlustunde tekitamine, pingete maha võtmine, sõnumi selgus, moraali hoidmine, konkreetsus, inimestele toetamine, rahustamine. On selgelt näha, et juhtide isiklikud hinnangud ning arusaamad kommunikatsiooni rollist kriisis hakkamasaamisel, peegelduvad ka sõnumites, mida edastatakse nii organisatsiooni sees kui ka väljapoole. Kriisis on sõnumitel oluline nii vorm kui ka sisu. Sõnumid peavad olema kiired, järjepidavad ja avatud. Vormi osas on oluline roll kogemusel. Kui miski on toiminud minevikus, siis seda kasutatakse ka edaspidi. Sisu puhul on oluline vastata küsimustele: mis, miks, millal, kus ning kuidas (ehk mis juhtus?), mida sidusrühmad tegema peaksid ja millised on kriisi juhtide järgmised tegevused. (Coombs, 1999) Siinkohal on antud töö tulemused selgelt kooskõlas teoreetiliste käitlustega.

Tulemustest on näha, et kommunikatsiooni vaatest on oluline roll juhtide võimekusel ära tunda olulised teemad, misjärel kasutades eelnevaid kogemusi edastatakse läbimõeldud

tunnetusel põhinevad sõnumid organisatsioonile. Antud töö vaatest annab kommunikatsiooni materjalide analüüs võimaluse vaadelda intervjuudest välja tulnud andmeid läbi triangulatsiooni. Selle meetodi eesmärk on ühe objekti (antud töös juhtide tunnetusel põhinev vajaduse märkamine ning kogemusel põhinev lahendamine) vaatlemine erinevate allikate põhjal. (“Valiidsus Ja Reliaablus | Kvalitatiivsed Uurimismeetodid Sotsiaalteadustes,” n.d.) Analüüsi tulemused ei too välja erinevusi vaadeldud organisatsioonide kommunikatsioonis, mistõttu saame järeldada, et kommunikatsioon kriisis ei sõltu juhi isiklike võimekuste eripäradest, vaid üldistest kriisikommunikatsiooni põhimõtetest.



Joonis 9. Kommunikatsiooni juhi dünaamiliste võimekuste vaates

Allikas: autorite koostatud intervjuude ja kommunikatsioonimaterjalide analüüsi tulemuste põhjal

Joonis 9 toob välja juhtide hinnangul COVID-19 kriisis tekkinud väljakutsed, mille lahendamine vajab tugevalt kommunikatsiooni abi. Peamine väljakutse oli leida ajasurve all õige informatsioon, viia see kooskõlla organisatsiooni tegevustega ning anda info selgelt sihtgruppidele edasi nii, et see ei tekitaks täiendavad pingeid. COVID-19 kriisis tuli sisend sihtgrupilt (emotsionaalse toe vajadus) ning juhtide roll oli probleemi olemasolust aru saada

ning kommunikatsioonivahendite abil rahustav sõnum töötajateni viia. Joonisel illustreerib väline ring juhi tunnetust, mille abil ta tajub probleemi olemasolu ja olulisust ning võimalikke lahendusi. Sisemine ring illustreerib juhi inimkapitalist tulenevate kogemusel põhinevate oskuste olulisust juhi tunnetuse ellu rakendumisel. Mis on probleem, mis on selle põhjused ja kuidas konkreetset olukorda lahendada? Eeltoodud tulemustest saab järeldada, et kui vaadelda oluliseks kriisijuhtimise tööriistaks olevat kommunikatsiooni, siis on dünaamiliste juhtimisvõimekuste vaatest oluline, et juhil on hästi arenenud tunnetuslikud võimekused, millega juht tajub antud olukorras olulisi probleeme. Kui juht suudab tunnetuslikult leida õiged lahendamist vajavad kommunikatsiooni probleemid, siis tuginedes ülejäänud võimekustele, saab need ka lahendada.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö annab ülevaate dünaamilistest juhtimisvõimekustest kriisis, nende rakendumisest COVID-19 perioodil, eripäradest võrreldes juhtide tavapärase väljakutsetega ning nende rakendamisest läbi kommunikatsiooni sõnumite. Töö raames viidi läbi 13 intervjuud juhtidega erinevatest valdkondadest, mis kaotasid COVID-19 perioodil kõige enam müügitulu. Töö eesmärk on hinnata dünaamiliste juhtimisvõimekuste avaldumist kriisis ning välja tuua kõige tähtsamad asjakohased võimekused, mida juhid peavad oluliseks kriisis hakkama saamisel. Tulemusi võrreldakse teadusallikates välja toodud seisukohtadega.

Magistritöö teoreetiline osa annab teaduskirjanduse baasil ülevaate dünaamiliste võimekuste taustast, fookusega juhtimisedünaamilistel võimekustel. Lisaks kirjeldatakse kriisi, kui nähtust, ja kommunikatsiooni, kui kriisis juhtimise olulist tööriista. Samuti tuuakse välja seosed dünaamiliste juhtimisvõimekuste ja kriisi ning kommunikatsiooni vahel. Dünaamiliste võimekuste roll on aidata ettevõttel hakkama saada muutavas keskkonnas, juhtides olemasolevaid ressursse parimal võimalikul viisil. Sellised võimekuste põhialused on võimaluste ja ohtude tajumine, nende ärakasutamine ning ressursside ja protsesside ümberkujutamine. Kuna, aga ettevõtte tegutseb läbi juhtide, siis on iga juhi isiklikel dünaamilistel juhtimisvõimekustel suur roll ettevõtte edus ja ebaedus.

Dünaamiliste juhtimisvõimekuste olulisuse analüüsimiseks töötati läbi 60+ teadusallikat, et anda töö eesmärgi mõistmiseks piisav ülevaade teema olulisusest ja selle erinevatest osadest. Kõige olulisemana tuuakse välja juhtide rolli ettevõtte tulemustes, kuna kahe täpselt samasuguse ettevõtte erinev juhtimine viib ettevõtte erinevate tulemusteni. Lähtuvalt sellest, et dünaamiliste juhtimisvõimekuste avaldumine on eriti oluline muutavas keskkonnas valiti töö ajaliseks raamiks kriis, täpsemalt COVID-19 kriis.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi kvalitatiivne uuring COVID-19 kriisi perioodil juhi positsioonil tegutsenud juhtidega, kelle juhitud organisatsioonid olid uuringu läbiviimise hetkel veel tegutsemas. Töö eesmärk on välja selgitada milline on dünaamiliste juhtimisvõimekuste roll COVID-19 kriisis Eesti organisatsioonide juhtide näitel. Autorid otsivad uurimistöös raames vastuseid küsimustele: Kas COVID-19 kriisis tekkinud väljakutsed nõudsid juhtidelt tavapärasest erinevaid dünaamilisi juhtimisvõimekusi ning millised dünaamilised juhtimisvõimekused on kriisis olulised? Kuidas juhid kriisi ajal dünaamilisi juhtimisvõimekusi kasutasid ning mil määral need aitasid kaasa juhtimisele kriisis? Kas juhi dünaamilistel juhtimisvõimekustel on mõju organisatsiooni kommunikatsiooni sisule ja vormile kriisis?

Arvestades töö eesmärki ja COVID-19 kriisi eripära, defineeritakse ettevõtte eduna selle ellujäämise, mitte finantsnäitajad. Uuringu läbiviimise vormiks on poolstruktureeritud intervjuu, et saada võimalikult mitmekülgne ülevaade juhtide väljakutsetest. Intervjuude küsimused baseeruvad teaduskirjanduses välja toodud teoorial ning struktuur põhineb dünaamiliste juhtimisvõimekuste ning kriisi teooria baasil. Tulemusi analüüsiti lähtuvalt teoorias välja toodud teemadest.

Selleks, et saada võimalikult laiapõhjaline tulemus vaadeldavale teemale, kasutavad autorid triangulatsiooni meetodit. Teise vaatenurgana saamiseks paluti juhtidel võimalusel jagada enda juhitud organisatsiooni COVID-19 kriisi aegseid kommunikatsiooni materjale. Viiel uuringus osalenud juhil oli selline võimalus. Selleks, et materjalid oleks võrreldavad ja juhtidelt palutava ettevalmistustöö maht ei oleks liiga suur, määrasid autorid kolm ühe kuu pikkust perioodi, mille jooksul paluti saadetud sõnumeid välja otsida. Neid materjale võrreldakse eraldiseisvalt ning neid kõrvutatakse ka juhtidelt saadud vastustega. Materjalide hulk, sisu ja iseloom ei võimaldanud teha järeldusi esmalt paika pandud perioodide lõikes, mistõttu vaadeldi ja analüüsiti neid üldiselt kriisikommunikatsiooni ja dünaamiliste juhtimisvõimekuste vaatest. Materjalide analüüs näitab, et kommunikatsioon ise on vaadeldav kui sotsiaalse kapitali võimekus, kuid selle vorm, sagedus ning kanali valik toetub eelkõige juhi inimkapitalil ja sõnumi sisu määrab juhi tunnetus. Juhi kogemus aitab märgata teemat ning anda lisavahendid, mida ja kuidas on vaja läbi kommunikatsiooni juhtida ning tunnetus aitab sõnastada sõnumite sisu ja määrata nende tonaalsuse. Teaduslikus käsitluses välja toodu toetab seda leidu. Nende kohaselt on oluline roll kriisi edukaks haldamiseks eelnevalt süsteemide loomine. Samas sõnumite sisul on roll juhtida sidusrühmade taju eesmärgipäraselt.

Intervjuude tulemuste analüüsi ning teooria võrdluse tulemus näitab, et suurim erinevus teooria ja läbiviidud uuringu vahel on juhtide tunnetuslik hinnang dünaamiliste juhtimisvõimekuste tähtsusele igapäevases juhtimises. Juhid hindavad tunnetuslikult kõige olulisemaks võimekuseks juhi inimkapitali, mis hõlmab endas eelnevat kogemust ning haridust, kui teaduskirjanduses tuuakse juhi tunnetust välja kõige olulisemana. Juhi tunnetus on juhi intuitsioon, millele toetudes ta oma otsuseid teeb. Intervjuude analüüs näitab hoopis, et tegelikkuses on ka intervjuueeritud juhtide kõige tugevam võimekus üldiselt juhi tunnetus.

Kommunikatsioon on oluline kriisijuhtimise tööriist, mille kasutamisel kasutab juht oma võimekusi. Dünaamiliste juhtimisvõimekuste vaatest on oluline, et juhil on hästi arenenud tunnetuslikud võimekused, millega juht tajub antud olukorras olulisi probleeme. Kui juht suudab tunnetuslikult leida õiged lahendamist vajavad kommunikatsiooni probleemid, siis tuginedes ülejäänud võimekustele, saab need ka lahendada.

Töö raames küsisid autorid ka kriisi-spetsiifilisi juhtimisküsimusi, mis annavad analüüsimisel võimaluse vaadelda juhi võimekuste võimalikku erisust kriisis, mis oli ka antud töö üks peamisi küsimusi. Teadusallikad toovad välja, et dünaamilised võimekused aitavad muutavas keskkonnas hakkama saada. See tähendab ka seda, et võimekused muutuvad ajas vastavalt keskkonnale. Analüüsides dünaamilisi võimekusi kriisi-spetsiifiliste koodide vaatest, jõuavad autorid järeldusele, et tõepoolest on kriisis olulised teistsugused võimekused võrreldes kriisivälise ajaga. Kriisis tõusis kõige olulisemaks võimekuste grupiks juhi inimkapital. See leid aitab mõista ka seda, miks intervjuueeritavate tunnetuslik hinnang oli selline. Autorite hinnangul on praegune ettevõtluskeskkond endiselt niivõrd muutlik, et juhtimine toimub kriisile omastes tingimustes. Juhid toovad välja, et kriisi olukorras aitavad kõige edukamalt hakkama saada eelnevad kogemused ning oskused. Need aitavad jääda rahulikuks, planeerida ja luua süsteemseid protsesse, mille pealt tunnetuslikult kiiresti ning vähese info põhjal otsustada. Otsustamine on ka üks olulisemaid juhi tunnetuslikke tegevusi kriisis. Praktiliselt kõik juhid kinnitavad COVID-19 kriisi kontekstis, et otsustamine on ülioluline, seda ka olukorras, kus informatsioon on piiratud ja eksimise võimalus on suur.

Huvitav leid on sotsiaalse kapitali vähene olulisus COVID-19 kriisis. Juhid hindavad oma sotsiaalseid võrgustikke pigem suurteks, tuues välja Eesti väiksuse ning kõigele ligipääsetavuse, samas leitakse, et sotsiaalsed tööalased suhted ei olnud antud kriisi vaates väga olulised. Palju olulisemad olid inimesed, rahavood ja paindlik organisatsioon.

Juhi tunnetus on oluline nii kriisis, kui ka väljaspool kriisi. Siiski kriisi kestel on sellel pigem juhi inimkapitali toetav funktsioon. Juhtide hinnangul on tunnetuse juures eriti oluline

empaatia, hoolimine, usaldus ning julgus. Juhid hindasid, et tunnetuslikult said nad COVID-19 kriisis juhtimisega pigem hästi hakkama (keskmiselt hinnati ennast „7-8“ punktiga kümne palli skaalal).

Lisaks teaduslikus käsitluses välja toodule, avastasid autorid intervjuudest vaimse tervise juhtimise ja toetamise teema, kui olulise võimekuse, mida juhilt üha rohkem oodatakse. Tegemist on kahepoolse väljakutsega, mis hõlmab endast nii juhi enda hakkama saamist kiirete muutustega, aga eriti just töötajate toetamise vajaduse aina suuremat ootust. Autorid ei leia senisest teaduskirjandusest vaimse tervise teemat dünaamiliste juhtimisvõimekuste vaatest. Tulenevalt juhi üha suuremast rollist inimeste vaimse tervise toetamisel, võiks antud teema olla edasise uurimustöö fookus. Millise dünaamilise juhtimisvõimekuse alla tuleks vaimse tervise teemad liigitada? Kas niivõrd oluline teema võiks moodustada omaette võimekuse? Antud magistr töö nendele küsimustele vastust ei anna, kuid töö tulemused kinnitavad teema üha suuremat rolli juhtimises.

Viidatud allikad

1. Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
2. Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011–1025.
<https://doi.org/10.1002/SMJ.331>
3. Alpaslan, C. M., & Mitroff, I. I. (2021). Exploring the moral foundations of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120713.
<https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.120713>
4. Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). Dynamic Managerial Capabilities. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190224851.013.20>
5. Augier, M., & Teece, J. D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Performance. Retrieved April 11, 2023, from Organization Science website:
https://www.jstor.org/stable/pdf/25614663.pdf?casa_token=vVvt4065BtUAAAAA:rOLcVchoW3zGAN_vo1slc7aSG6DR3w7k7touh4wbyqCVZCVum1GNxaB5Xk0_SG2geh9lupQZmaYg6m1EG7_HUavuzeMhDuQelEZwFXc_1TbAMn606GU
6. Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571–591. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2012.00829.X>
7. Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–335.
Retrieved from
https://www.academia.edu/7781492/Collecting_data_using_a_semi_structured_interview_a_discussion_paper
8. Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition*. National Bureau of Economic Research, Inc. Retrieved from
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:nbr:nberbk:beck-5>
9. Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent

- appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.327>
10. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *https://doi.org/10.1177/0149206316680030*, 43(6), 1661–1692.
<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
 11. Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661–678.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00117-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00117-9)
 12. Coombs, T. W., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd. Retrieved from
https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes_Programas/Imagenes_Posgrados/Facultad_de_Educacion/Maestria_Dir_Gestion_Inst_Educativas/The_Handbook_of_Crisis_Communication.Coombs_y_Holladay.pdf
 13. Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *International Journal of Phytoremediation*, 21(1), 125–142.
https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1102_02
 14. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/5467305>
 15. Coombs, W. T. (2010). Conceptualizing Crisis Communication. In *Handbook of Risk and Crisis Communication* (pp. 99–118). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003070726-6>
 16. Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.
<https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2012.04.004>
 17. Coronavirus Graphs: Worldwide Cases and Deaths - Worldometer. (n.d.). Retrieved May 13, 2023, from <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#case-timeline>
 18. Covid-19: from crisis management to sustainable solutions - UNESCO Digital Library. (n.d.). Retrieved May 13, 2023, from

- <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377446>
19. Critical preparedness, readiness and response actions for COVID-19. (n.d.). Retrieved May 13, 2023, from <https://www.who.int/publications/i/item/critical-preparedness-readiness-and-response-actions-for-covid-19>
 20. Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. 504. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9780203485897/crisis-management-planning-execution-edward-devlin>
 21. Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/J.JPUBECO.2020.104235>
 22. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
 23. Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2017.04.002>
 24. Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications : a casebook approach* (3rd ed.). Retrieved from <https://www.routledge.com/Crisis-Communications-A-Casebook-Approach/Fearn-Banks/p/book/9781138923744>
 25. Fink, S. (1986). *Crisis management : planning for the inevitable*. American Management Association. Retrieved from https://openlibrary.org/books/OL2552810M/Crisis_management
 26. Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research: Theory, method and applications*. Retrieved from https://elearning.shisu.edu.cn/pluginfile.php/35310/mod_resource/content/2/Research-Intro-Flick.pdf
 27. Förster, C., Paparella, C., Duchek, S., & Güttel, W. H. (2022). Leading in the Paradoxical World of Crises: How Leaders Navigate Through Crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 631–657. <https://doi.org/10.1007/S41471-022-00147-7>
 28. Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2010). Heuristic Decision Making. <https://doi.org/10.1146/Annurev-Psych-120709-145346>, 62, 451–482.

- <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-PSYCH-120709-145346>
29. Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... Mucci, N. (2020). COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–22. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17217857>
30. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
31. Harris, D., & Helfat, C. E. (2016). Dynamic Managerial Capabilities. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1–3. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_600-1
32. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2014). Dynamic Managerial Capabilities. *Https://Doi.Org/10.1177/0149206314561301*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
33. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
34. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2247>
35. Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/SMJ.955>
36. Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61. <https://doi.org/10.2307/2390887>
37. Hodgkinson, P. G., & Healey, P. M. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Relfexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41261807>
38. Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., Kangasniemi, M., Rn, M., & Candidate, P. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12),

- 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
39. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.07.001>
40. Lockdowns compared: tracking governments' coronavirus responses | Free to read | Financial Times. (n.d.). Retrieved May 13, 2023, from <https://ig.ft.com/coronavirus-lockdowns/>
41. Lurie, N., Saville, M., Hatchett, R., & Halton, J. (2020). Developing Covid-19 Vaccines at Pandemic Speed. *The New England Journal of Medicine*, 382(21), 1969–1973. <https://doi.org/10.1056/NEJMP2005630>
42. Martin, J. A., & Bachrach, D. G. (2018). A relational perspective of the microfoundations of dynamic managerial capabilities and transactive memory systems. *Industrial Marketing Management*, 74, 27–38. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.07.008>
43. Mitroff, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *Risk Management: Volume II: Management and Control*, 546. <https://doi.org/10.4324/9780429282515-36/CRISIS-MANAGEMENT-ENVIRONMENTALISM-NATURAL-FIT-IAN-MITROFF>
44. Muñoz-Najar, A., Gilberto, A., Hasan, A., Cobo, C., Azevedo, J. P., & Akmal, M. (2021). *Remote Learning During COVID-19: Lessons from Today, Principles for Tomorrow*. Retrieved from www.worldbank.org
45. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery (London, England)*, 78, 185. <https://doi.org/10.1016/J.IJSU.2020.04.018>
46. Notice on Issuing the Guiding Principles for Emergency Psychological Crisis Intervention in the Pneumonia Epidemic of Novel Coronavirus Infection. (n.d.). Retrieved May 9, 2023, from <http://www.nhc.gov.cn/jkj/s3577/202001/6adc08b966594253b2b791be5c3b9467.shtml>
47. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of*

- Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960>
48. Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2078>
49. Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental Health and the Covid-19 Pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 383(6), 510–512. <https://doi.org/10.1056/NEJMP2008017>
50. Ployhart, E. R., & Moliterno, P. T. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662569>
51. Portes, A. (1998). Social capital: Prospects for a new concept. *Annu. Rev. Sociol.*, 24, 1–24. Retrieved from www.annualreviews.org
52. Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
53. Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2703>
54. Sarkodie, S. A., & Owusu, P. A. (2021). Global assessment of environment, health and economic impact of the novel coronavirus (COVID-19). *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 5005. <https://doi.org/10.1007/S10668-020-00801-2>
55. Seeger, M. W., Sellnow & Robert, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. In *Annals of the International Communication Association* (Vol. 21, pp. 231–276). Routledge. <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
56. Statistikaamet | Ettevõtete kiirstatistika. (n.d.). Retrieved May 6, 2023, from <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/kiirstatistika/ettevotete-kiirstatistika>
57. Stronger crisis preparedness and response for Europe. (n.d.). Retrieved May 13, 2023, from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_2042
58. Tartu Ülikool | Induktiivne strateegia, tsükliline uuringuprotsess. (n.d.). Retrieved April 19, 2023, from https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/induktiivne-strateegia-

- ts%C3%BCKliline-uuringuprotsess
59. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/SMJ.640>
 60. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003>
 61. Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2012.01080.X>
 62. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
 63. UN Migration. (2015). *Mixed Flows in the Mediterranean and Beyond - Flows Compilation Overview 2015*.
 64. Valiidsus ja reliaablus | Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes. (n.d.). Retrieved May 16, 2023, from <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/valiidsus-ja-reliaablus>
 65. Walsh J. (2005). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. Retrieved March 22, 2023, from Organization Science Vol 6, No 3 website: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cb3df627-9131-4fa4-bdbf-d5c43b1c4c75%40redis>
 66. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1050.0133>
 67. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal. Special Issue: Why Is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2099>
 68. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/ORSC.13.3.339.2780>

LISA 1

Intervjuu plaan

Teemagrupp	Alamgrupp	Algselt valmis olnud küsimused
Dünaamilised juhtimisvõimekused	Juhi inimkapital (<i>Managerial human capital</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palun tooge välja üks COVID-19 aegne lugu, kus Teie eelnevad tööalased kogemused aitasid keerulise olukorraga toime tulla? 2. Palun rääkige natuke oma taustast. Milline on Teie haridus ja eelnev tööalane kogemus? 3. Millised eelnevalt omandatud oskused aitasid Teie hinnangul keerulistes olukordades kõige paremini kohaneda ja edasi areneda? 4. Millised kompetentsid omandasite juurde ja millised COVID-19 kriisi jooksul oluliselt arenesid? /paus/ Kuivõrd olete neid hilisemas praktikas rakendanud või plaanite seda teha?
	Juhi sotsiaalne kapital (<i>Managerial social capital</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Kuidas Te hindate oma tööalase sotsiaalse võrgustiku tugevust? /paus/ Kui suur roll on Teie hinnangul tööalastel tutvustel COVID-19 kriisis väljakutsetega hakkama saamisel? 6. Millised ettevõtte välised suhted/kontaktid osutusid kõige olulisemaks ja aitasid Teil COVID-19 kriisis toime tulla? /paus/ Ja kes olid Teie peamised ettevõtte sisesed partnerid? 7. Kuidas Teile tundub, kas kriisis ja tavaolukorras suhete loomisel ja nende püsivusel on erinevus? /paus/ Kui jah, siis milles see erinevus seisneb? Palun võrrelge. 8. Palun iseloomustage enda jaoks olulisi juhtimispõhimõtteid? 9. Kas te pidite COVID-19 kriisi ajal oma isiklikes protsessides (nt otsustamine ja tegutsemine) võrreldes tavaperioodiga midagi muutma? 10. Mil moel ja milliseid tõekspidamisi Te kriisiperioodil ümber hindasite?
	Juhi tunnetus (<i>Managerial cognition</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 11. Palun kirjeldage, milline on teie hinnangul üks tubli juht? (selgitus: Mõelge ühele inimesele, keda peate heaks juhiks. Tooge välja, kuidas ta oma tööd teeb jne). 12. Mil moel olete sarnane või erinev just kirjeldatud juhist? /paus/ Kas ja millised neist omadustest osutusid kriisiga toime tulemisel eriti oluliseks (selgitus: kas tubli juht kriisis või "tavaajal" on erinev)? 13. Millise ettevõtte ressursi juhtimine osutus kriisi tingimustes kõige keerulisemaks? 14. Mõeldes tagasi intervjuu esimesele poolele, milline tegur oli COVID-19 kriisis kõige suurema väärtusega - kas Teie eelnev kogemus, sotsiaalne Teie võrgustik või Teie intuitsioon? Palun põhjendage. 15. Mõeldes tagasi kriisile, milline oli juhtimisalaselt Teie suurim õppetund? 16. Kas Teil endal on kriisiga seoses välja tuua mõni oluline nüanss, mida me praegu ei puudutanud? 17. Kuidas Te tulite enda hinnangul kriisiga toime? Palun hinnake 10 palli skaalal.
Üldised juhtimisalased taustküsimused	<p>INTERVJUUDE KÄIGUS LISANDUNUD KÜSIMUSED</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. Milline on Teie tunnetus praeguse kriisi osas? Kas see on keerulisem või kergem kui COVID-19 kriis? 19. Kas Te pidite COVID-19 kriisiperioodil tegema midagi, mis läks Teie väärtustega konflikti? Kui jah, siis mida. 20. Kas ja Kuidas kriisis suhtlemine Teie valdkonna inimeste vahel kriisis muutus? Kui see muutus, kas see on jäänud peale kriisi püsima? Lisaks muutsime intervjuu käigus 14. Küsimust veidi ja selle asemel, et paluda välja tuua kõige olulisem dünaamiline võimekus, palusime me neil need 3 tähtsuse järjekorda panna. 	

Allikas: autorite koostatud

LISA 2

Sisekommunikatsioonimaterjalide analüüsi tabel

Inter- vjuu	Dokumendi tüüp	Teema	Kirja toon	Kellele suunatud	Hinnang uudsusele	Juhi taust	Juhi hinnang juhtimisel kriisis
3	e-kiri	Ülevaade olukorrast	Rahustav, selge, konkreetne, korraldav	Töötajad	Puudub uudsus	Kultuur	Alati saab minna hullemaks, vähe demokraatiat, paindlikkus, efektiivsus, kiirus, fookuse seadmine, hetkes elamine, suur infovahetus, inimvõimetega arvestamine, kiired otsused, dünaamilisus kõiges.
4	e-kiri	Reeglid, ettevaatusabinõud, soovitusel, desinfitseerimine, koostöö, kohustused	Rahulik, informatiivne, kehtestav, suunav, toetav, nõuandev, hooliv	Koostööpartnerid	Puudub uudsus	Turundus	Info süstematiseerimise vajadus tulenevalt selle suurest hulgast, emotsioonide vältimine, ajaline distants infol ja otsusel, olukorrast arusaamise olulisus, ärihuvi mitte unustamine, efektiivsuse kasv, kiired otsused, probleemidega harjumine, moraalsed kahtlused, kindlustunde pakkumine meeskonnale, inimestele keskendumine, pikk vaade kipub ununema, kogemus aitab kohaneda, pingete mahavõtmine.
5	e-kiri	Töökorraldus, ümberkorraldused, desinfitseerimine, tasustamine, reeglid, piirangud,	Rahulik, informatiivne, toetav, julgustav, kehtestav, neutraalne	Töötajad	Kirjade vormis puudub uudsus, kuid mõningad sõnumid sisaldavad uuenduslikke lahendusi. Nt tasustamise süsteem või virtuaalsed lahendused.	Turundus ja kommunikatsioon	Kiire tegutsemine, tegevuste planeerimine, inimeste rahustamine ja pingete maandamine, surve nii seest kui väljast, koostöö, pidev ärevus, inimeste hoidmine, leppimine sellega, mida muuta ei saa, kiired otsused, mille tulemus selgub hiljem, raskustega harjumine.
9	e-kiri	Töökorraldus, tagasiside, info jagamine, koosolekute päevakorrad, ülevaade muudatustest, mõjuhinnangud	Asjalik, ametlik, ergutav, vaba, murelik, konkreetne, sõbralik	Töötajad	Puudub uudsus	Akadeemiline	Muutuste juhtimine on lihtsam kui tavaliselt, hierarhiline juhtimine, selged sõnumid, moraal hoidmine, konkreetsus otsustes ja reeglites, rahustav funktsioon, emotsioonide juhtimise olulisus, kiired otsused.
11	infoslaidid töötajatele	Töökorraldus, reeglid, soovitusel, lahendused, töövoos juhtimine	Juhendav, toetav, rahulik, informatiivne, suunav	Töötajad	Kirjade vormis puudub uudsus, kuid mõningad sõnumid sisaldavad uuenduslikke lahendusi. Nt virtuaalsed lahendused.	Sport	Lahendustele orienteeritus, pidev muutuste läbiviimine, alternatiivide otsimine, inimeste toetamine ja rahustamine, kiire tegutsemine, stsenaariumite loomine, rapsida ei tohi.

Allikas: autorite koostatud kommunikatsioonimaterjalide põhjal

LISA 3

Näide sõnade kodeerimisest

Koodi sõna	Korduste arv	Kokkuvõtlik märksõna	Sõnade arv kokku
otsus	2	Otsus	56
otsused	9	Otsus	
Otsuseid	1	Otsus	
otsusega	1	Otsus	
otsuseid	12	Otsus	
otsustab	1	Otsus	
otsustad	2	Otsus	
otsustada	4	Otsus	
otsustama	1	Otsus	
otsustamatu	1	Otsus	
otsustamatus	1	Otsus	
otsustamine	9	Otsus	
otsustamisega	1	Otsus	
otsustamisprotsess	1	Otsus	
otsustavad	2	Otsus	
otsustavus	1	Otsus	
otsuste	4	Otsus	
otsustele	2	Otsus	
otsustusvõime	1	Otsus	

Allikas: autorite koostatud

Summary

DYNAMIC MANAGERIAL CAPABILITIES' ROLE IN COVID-19 CRISIS

Greetel Lee, Peeter Vahtramäe

This master's thesis presents an exploration of dynamic managerial capabilities in a crisis, focusing specifically on their role during the COVID-19 pandemic. An empirical study was conducted involving Estonian business managers to gather practical insights, highlight discrepancies between general and crisis management, and further extend theoretical discussions.

The research reviewed current theories about dynamic capabilities, emphasizing dynamic managerial capabilities. These capabilities, exceptionally valuable during periods of change and uncertainty, informed the choice of the COVID-19 crisis as the empirical context. The research found that crisis management and communication are crucial when leading in crises.

The study looks at the relationship between dynamic managerial capabilities, crisis management, and communication. Dynamic capabilities enable a company to adapt to a changing environment by optimally managing resources. These capabilities rely on spotting opportunities and threats, exploiting them, and transforming resources and processes. However, the company's success or failure ultimately depends on each manager's personal dynamic managerial capabilities.

The study involved interviews with 13 managers from different sectors that were greatly affected by the COVID-19 pandemic. The goal was to evaluate the importance of dynamic managerial capabilities in a crisis, identify the most important skills, understand how managing in a crisis differs from managing in normal times, and compare the findings with existing research.

The study revealed that crisis management demands a distinct set of dynamic managerial capabilities compared to a stable environment. In stable circumstances, managerial cognition (emphasizing people, communication, and cognitive processes) has the most influence. However, in a crisis, the skills and knowledge of the manager become extremely important. Managers' initial reactions to crises often set the course for future actions and decisions. Experience helps managers to initially stay calm, let emotions settle, and then act quickly.

Examining communication materials, we found that communication could be

considered a social capital capability. However, its form, frequency, and channel selection largely depend on the managerial human capital. Managerial cognition determines the content of the message, and their experience helps to identify the problem and form the content and tone of the message.

Beyond the established scientific literature, the interviews unveiled mental health management and support as an increasingly critical managerial capability. This dual-faceted challenge involves not only managers' ability to handle rapid changes but also the growing expectation of supporting employees' mental health.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Greetel Lee ja Peeter Vahtramäe, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Dünaamilised juhtimisvõimekused COVID-19 kriisis”, mille juhendaja on Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

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

Greetel Lee ja Peeter Vahtramäe
18.05.2023